

**T.C.**  
**KIRŞEHİR AHİ EVRAN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ÇALIŞAN**  
**MEMNUNİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE BİLGİ**  
**PAYLAŞIMININ ARACILIK ROLÜ**

**Alia Nehme Khudair AL-SAEEDI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**KIRŞEHİR-2023**



**©2023- Alia Nehme Khudair AL-SAEEDI**

T.C.  
KIRŞEHİR AHİ EVRAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ÇALIŞAN  
MEMNUNİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE BİLGİ  
PAYLAŞIMININ ARACILIK ROLÜ

THE MEDIATING ROLE OF INFORMATION  
SHARING IN THE IMPACT OF TRANSFORMATIONAL  
LEADERSHIP ON EMPLOYEE SATISFACTION

Hazırlayan

Alia Nehme Khudair AL-SAEEDI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman

Doç. Dr. Fatih Ferhat ÇETİNKAYA

KIRŞEHİR-2023

## KABUL VE ONAY

Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi, Alia Nehme Khudair AL-SAEEDI tarafından hazırlanan “Dönüşümcü Liderliğin Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkisinde Bilgi Paylaşımının Aracılık Rolü” adlı tez çalışması ..... tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından oybirliği/oyçokluğu ile **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Danışman .....(İmza)

Doç. Dr. Fatih Ferhat ÇETİNKAYA

Üye.....(İmza)

Doç. Dr. Ertuğrul GÜREŞÇİ

Üye.....(İmza)

Doç. Dr. Fatma KORKMAZ

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

/.../20..

(İmza)

Unvanı Adı Soyadı

Enstitü Müdürü

## BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim sadece Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin ..... yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

29/12/2023

Alia Nehme Khudair AL-SAEEDI

İmza

## ÖZET

# DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE BİLGİ PAYLAŞIMININ ARACILIK ROLÜ

## YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan: Alia Nehme Khudair AL-SAEEDI**

**Danışman: Doç. Dr. Fatih Ferhat ÇETİNKAYA**

**2023 – (xiii + 104)**

**Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü**

**İşletme Ana Bilim Dalı**

**Jüri**

**Doç. Dr. Fatih Ferhat ÇETİNKAYA**

**Doç. Dr. Ertuğrul GÜREŞÇİ**

**Doç. Dr. Fatma KORKMAZ**

Lider, çalışanları üzerinde olumlu etki bırakan organizasyonu en yüksek seviyeye çıkarmayı hedefleyen ve bu hedeflere ulaştıran kişidir. Liderliğin uygulamada ve teoride birden fazla çeşidi bulunmaktadır. Dönüşümcü lider organizasyona ait vizyonda, taktiklerinde, misyonunda ve eylemlerinde modern etkinlikler gerçekleştirerek kendi altında çalışan bireyleri etkilemektedir. Dönüşümcü liderin şahsına münhasır nitelikleri mevcuttur. Bunlardan en önemlisi gerçekleşen değişiklikleri iyi şekilde yönetebilmektir. Dönüşümcü liderlik örgütte değişen çevre koşullarına uyumlu bir değişim başlatmak suretiyle örgüt yapısını harekete geçirmek, itibar, itimat ve cesur kişilik özellikleri ile iş görenlerin inanış, davranış ve değer yargılarını etkileyerek örgütün değer ve hedeflerini benimsetme işlevişi olarak kabul görmektedir. Etkin bir lider çalışanlarının memnuniyeti önemseyen kişidir. Bunun nedeni çalışan memnuniyeti ile performansı birbirleriyle orantılı ilerlemektedir. Organizasyonun hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanları ile uyumlu bir çalışma ortamı kurması gerekmektedir. Bu bağlamda bu çalışma konusu belirlenirken öncelikle literatür taraması yapılmıştır. Yapılan literatür taramasında dönüşümcü liderliğin çalışan memnuniyeti üzerine olumlu etkileri olduğunu vurgulayan çalışmalar tespit edilmiştir. Literatürde çalışan memnuniyeti ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkiyi inceleyen farklı çalışmalar mevcut olsa da “bilgi paylaşımı” kavramının aracılık rolüne değinen çalışma olmadığı görülmüştür. Organizasyonun rakipleriyle rekabet edebilmesi, sürekliliğini sağlayabilmesi, karlılığını arttırabilmesi gibi hususlarda bilgi paylaşımı önemli bir yere sahiptir. Bu nedenle çalışma konusu

bilgi paylaşımının dönüşücü liderlik ve çalışan memnuniyeti arasındaki aracılık rolü olarak belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Lider, Dönüşücü Liderlik, alışan Memnuniyeti, Organizasyon ve Bilgi Paylaşımı.



## **ABSTRACT**

# **THE MEDIATING ROLE OF INFORMATION SHARING IN THE IMPACT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON EMPLOYEE SATISFACTION**

**M.Sc.Thesis**

**Preparer: Alia Nehme Khudair AL-SAEEDI**

**Advisor: Assoc. Prof. Fatih Ferhat ÇETİNKAYA**

**2023 - (xiii + 104)**

**Kırşehir Ahi Evran University, Graduate School Of Social Sciences**

**Department of Business Administration**

**Jury**

**Assoc. Prof. Fatih Ferhat ÇETİNKAYA**

**Assoc. Prof. Ertuğrul GÜREŞÇİ**

**Assoc. Prof. Fatma KORKMAZ**

A leader is a person who leaves a positive impact on his employees, aims to raise the organization to the highest level, and achieves these goals. There are multiple types of leadership in practice and theory. The transformational leader influences the individuals working under him by carrying out modern activities in the vision, tactics, mission and actions of the organization. The transformational leader has unique qualities. The most important of these is to be able to manage the changes well. Transformational leadership is accepted as the process of activating the organizational structure by initiating a change in line with the changing environmental conditions in the organization, influencing the beliefs, behaviors and value judgments of the employees with reputation, trust and courageous personality traits, and making them adopt the values and goals of the organization. An effective leader is someone who cares about the satisfaction of his employees. This is because employee satisfaction and performance are proportional to each other. In order for the organization to achieve its goals, it must establish a harmonious working environment with its employees. In this context, when determining the subject of this study, a literature review was first conducted. In the literature review, studies emphasizing the positive effects of transformational leadership on employee satisfaction

were identified. Although there are different studies in the literature examining the relationship between employee satisfaction and transformational leadership, it has been observed that there is no study addressing the mediating role of the concept of "knowledge sharing". Information sharing has an important place in the organization's ability to compete with its rivals, ensure its continuity, and increase its profitability. For this reason, the subject of the study was determined as the mediating role of knowledge sharing between transformational leadership and employee satisfaction.

**KeyWords:** Leader, Transformational Leadership, Employee Satisfaction, Organization and Information Sharing.



## ÖN SÖZ

Bu araştırma dönüşümcü liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinde bilgi paylaşımının aracılık rolünü belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırma, Irak'ın Zi Kar kentinde kamu kurumlarında görev yapan çalışanların düşüncelerine göre şekillenmiştir. Yapılan bu araştırmada kamu kurumu çalışanlarının algılarına göre dönüşümcü liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinde bilgi paylaşımının aracılık rolü olduğu belirlenmiştir.

Bu araştırmanın literatüre katkı sağlayacağı düşüncesiyle yüksek lisans öğrenimin boyunca benden emeğini esirgemeyen danışman hocam Doç. Dr. Fatih Ferhat ÇETİNKAYA'nın şahsına teşekkür ederim. Ayrıca yaptığım bu çalışmanın yolumu aydınlatan rahmetli anneme ve babama hediye ederim.

Alia Nehme Khudair AL-SAEEDI

Kırşehir-2023

# İÇİNDEKİLER

	Sayfa
<b>ÖZET .....</b>	<b>iii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>v</b>
<b>ÖN SÖZ .....</b>	<b>vii</b>
<b>İÇİNDEKİLER .....</b>	<b>vi</b>
<b>TABLolar LİSTESİ .....</b>	<b>x</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ .....</b>	<b>xii</b>
<b>SİMGELER VE KISALTMALAR.....</b>	<b>xiii</b>
<b>BÖLÜM I .....</b>	<b>1</b>
<b>1. GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE PROBLEMİ.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....</b>	<b>1</b>
<b>1.3. SINIRLILIKLAR .....</b>	<b>2</b>
<b>BÖLÜM II.....</b>	<b>3</b>
<b>2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE .....</b>	<b>3</b>
<b>2.1. LİDERLİK KAVRAMI .....</b>	<b>3</b>
2.1.1. Özellikler Yaklaşımı.....	3
2.1.2. Davranışsal Yaklaşımlar.....	4
2.1.3. Durumsallık Yaklaşımı.....	4
<b>2.2. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI .....</b>	<b>4</b>
<b>2.3. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK.....</b>	<b>5</b>
2.2.1. Dönüşümcü Liderlik Boyutları.....	6
2.2.1.1. İlham Verici Motivasyon.....	6
2.2.1.2 Entelektüel Uyarım.....	6

2.2.1.3. Bireysel İlgi .....	6
2.2.1.4. İdealleştirilmiş Etki .....	7
2.2.2. Dönüşümcü Liderlik Özellikleri.....	7
2.2.2.1. Ortak Vizyon Oluşturma .....	8
2.2.2.2. Değişimin Temsilcisi Olma.....	8
2.2.2.3. Duygusal Dayanıklılık, Cesaret ve Risk Alma.....	8
2.2.2.4. Yetki Devri ve Güçlendirme .....	9
2.2.2.5. Esnek Yönetim .....	9
2.2.2.6. Güvenilirlik ve Özgüven .....	9
<b>2.3. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ.....</b>	<b>10</b>
2.3.1. Çalışan Memnuniyetinin Önemi.....	10
2.3.2. Çalışan Memnuniyetini Etkileyen Faktörler .....	12
2.3.2.1. Bireysel Faktörler .....	12
2.3.2.2. Örgütsel Faktörler.....	15
2.3.3. Çalışan Memnuniyeti ile İlgili Model ve Yaklaşımlar .....	20
<b>2.4. BİLGİ PAYLAŞIMI.....</b>	<b>25</b>
2.4.1. Bilgi Kavramı .....	25
2.4.2. Bilgi Türleri .....	28
2.4.2.1. Yönetimsel Bilgi (Karar Verme Bilgileri).....	28
2.4.2.2. Uygulamaya Göre Sınıflandırma.....	29
2.4.2.3. Gayri resmîlik derecesine göre sınıflandırma.....	30
2.4.2.4. İşlevsel Yapısına Göre Sınıflandırma.....	30
2.4.2.5. Bilginin alındığı kaynağa göre yapılan sınıflandırma .....	31
2.4.2.6. Değişim düzeyi baz alınarak gerçekleştirilen sınıflandırma: .....	31
2.4.2.7. Zaman baz alınarak gerçekleştirilen Sınıflandırma:.....	31

2.4.2.8. Şekil baz alınarak gerçekleştirilen Sınıflandırma:.....	31
2.4.2.9. Beklenti baz alınarak gerçekleştirilen Sınıflandırma: .....	31
2.4.2.10. Kaynaklara Göre Sınıflandırma:.....	32
2.4.2.11.Doğa baz alınarak gerçekleştirilen Sınıflandırma: .....	32
2.4.2.12. Amaca Göre Sınıflandırma:.....	32
2.4.3. Bilginin Üretilmesi ve Geliştirilmesi.....	32
2.4.5. Bilginin Aktarımı ve Paylaşımı .....	37
2.4.6. Bilgilerin Kullanılması ve Değerlendirilmesi .....	39
<b>2.5. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....</b>	<b>39</b>
2.5.1. Dönüşümcü Liderlik ile ilgili Araştırmalar .....	39
2.5.2. Çalışan Memnuniyeti ile ilgili Araştırmalar.....	40
<b>BÖLÜM III .....</b>	<b>41</b>
<b>3. YÖNTEM .....</b>	<b>41</b>
3.1.ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	41
3.2. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ .....	44
3.3. VERİ TOPLAMA SÜRECİ VE VERİ TOPLAMA ARAÇLARI .....	44
3.4. VERİLERİN ANALİZİ .....	45
<b>BÖLÜM IV.....</b>	<b>47</b>
<b>4. ARAŞTIRMADA KULLANILAN VERİ TOPLAMA ARAÇLARI İLE İLGİLİ GEÇERLİK TESTLERİ.....</b>	<b>47</b>
4.1.DOĞRULAYICI FAKTÖR ANALİZİ.....	47
4.1.1.Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	47
4.1.2. Çalışan Memnuniyeti Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	51
4.1.3. Bilgi Paylaşımı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	53
4.1.4. Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenirlilik Analizi .....	56
<b>BÖLÜM V .....</b>	<b>58</b>

<b>5.1.ARAŞTIRMA BULGULARI .....</b>	<b>58</b>
5.1.1.Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri .....	58
5.1.2.Ölçek Maddelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	59
<b>5.2.SOSYO-DEMOGRAFİK ANALİZLER .....</b>	<b>62</b>
5.2.1.Araştırma Değişkenlerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması .....	62
5.2.2.Araştırma Değişkenlerinin Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması .....	63
5.2.3.Araştırma Değişkenlerinin Kurumda Yöneticilik Görevine Göre Karşılaştırılması .....	63
5.2.4. Araştırma Değişkenlerinin Yaşa Göre Karşılaştırılması .....	64
5.2.5.Araştırma Değişkenlerinin Öğrenim Durumuna Göre Karşılaştırılması .....	65
5.2.6.Araştırma Değişkenlerinin Kurumda Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması .....	69
5.2.7. Araştırma Değişkenlerinin Meslekte Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması .....	71
5.2.8. Araştırma Değişkenlerinin Aylık Gelire Göre Karşılaştırılması .....	74
5.2.9. Araştırma Değişkenlerinin Kurumda Çalışan Kişi Sayısına Göre Karşılaştırılması .....	77
5.2.10. Araştırma Değişkenleri Arasındaki Yapısal Eşitlik Modeli .....	80
<b>5.3. YAPISAL EŞİTLİK MODELİNİN TEST EDİLMESİ .....</b>	<b>81</b>
<b>5.4.ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN HİPOTEZLERİN SONUÇLARI.....</b>	<b>84</b>
<b>BÖLÜM VI.....</b>	<b>86</b>
<b>6. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>86</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>91</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>102</b>
<b>EK 1. ANKET FORMU .....</b>	<b>102</b>

## TABLolar LİSTESİ

### Sayfa

Tablo 2.1: Dönüşümcü Liderlik ile ilgili Araştırmalar.....	39
Tablo 4.1. Araştırmada Kullanılan Uyum İndeksi Kriterlerine Ait Değerler.....	47
Tablo 4.2. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri.....	49
Tablo 4.3. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Faktör Yükleri.....	50
Tablo 4.4. Çalışan Memnuniyeti Uyum İyiliği Değerleri .....	52
Tablo 4.5. Çalışan Memnuniyeti Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Faktör Yükleri.....	53
Tablo 4.6. Bilgi Paylaşımı Uyum İyiliği Değerleri .....	55
Tablo 4.7. Bilgi Paylaşımı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Faktör Yükleri .....	56
Tablo 5.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri.....	58
Tablo 5.2. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	59
Tablo 5.3. Çalışan Memnuniyeti Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	60
Tablo 5.4. Bilgi Paylaşımı Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	61
Tablo 5.5. Cinsiyete Göre Ölçek Puanlarının Farklılıklarının İncelenmesi .....	62
Tablo 5.6. Medeni Duruma Göre Ölçek Puanlarının Farklılıklarının İncelenmesi.....	63
Tablo 5.7. Kurumda Yöneticilik Görevine Göre Ölçek Puanlarının Farklılıklarının İncelenmesi.....	64
Tablo 5.8. Yaşa Göre Ölçek Puanlarının Farklılıklarının İncelenmesi .....	65
Tablo 5.9. Öğrenim Durumuna Göre Ölçek Puanlarının Farklılıklarının İncelenmesi.....	66
Tablo 5.10. Öğrenim Durumuna Göre Ölçek Puanlarının Farklılıklarının Kaynağının İncelenmesi (Games-Howell Testi).....	67
Tablo 5.11. Kurumda Çalışma Süresine Göre Ölçek Puanlarının Farklılıklarının İncelenmesi.....	70
Tablo 5.12. Kurumda Çalışma Süresine Göre Ölçek Puanlarının Farklılıklarının Kaynağının İncelenmesi (Games-Howell Testi) .....	71
Tablo 5.13. Meslekte Çalışma Süresine Göre Ölçek Puanlarının Farklılıklarının	

İncelenmesi.....	72
Tablo 5.14. Meslekte Çalışma Süresine Göre Göre Ölçek Puanlarının Farklılıklarının Kaynağının İncelenmesi (Games-Howell Testi) .....	73
Tablo 5.15. Aylık Gelire Göre Ölçek Puanlarının Farklılıklarının İncelenmesi .....	75
Tablo 5.16. Aylık Gelire Göre Göre Ölçek Puanlarının Farklılıklarının Kaynağının İncelenmesi (Games-Howell Testi).....	76
Tablo 5.17. Kurumda Çalışan Kişi Sayısına Göre Ölçek Puanlarının Farklılıklarının İncelenmesi.....	77
Tablo 5.18. Kurumda Çalışan Kişi Sayısı Göre Göre Ölçek Puanlarının Farklılıklarının Kaynağının İncelenmesi (Games-Howell Testi) .....	79
Tablo 5.19. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi.....	80
Tablo 5.20. Dönüşümcü Liderlik İle Çalışan Memnuniyeti Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları.....	82
Tablo 5.21. Dönüşümcü Liderlik İle Bilgi Paylaşımı Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları .....	82
Tablo 5.22. Dönüşümcü Liderlik, Çalışan Memnuniyeti ve Bilgi Paylaşımı Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları.....	83
Tablo 5.23. Araştırmanın Hipotez Testi Sonuçları.....	84

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<b><u>Sayfa</u></b>
Şekil 1. Araştırmanın Modeli .....	41
Şekil 2. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği AMOS DFA Diyagramı .....	48
Şekil 3. Çalışan Memnuniyeti Ölçeği AMOS DFA Diyagramı .....	51
Şekil 4. Bilgi Paylaşımı Ölçeği AMOS DFA Diyagramı .....	54
Şekil 5. Dönüşümcü Liderliğin Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkisini Gösteren Yapısal Eşitlik Modeli .....	81
Şekil 6. Dönüşümcü Liderliğin Bilgi Paylaşımı Üzerindeki Etkisini Gösteren Yapısal Eşitlik Modeli .....	82
Şekil 7. Dönüşümcü Liderliğin Çalışan Memnuniyetine Etkisinde Bilgi Paylaşımının Aracılık Rolünü Gösteren Yapısal Eşitlik Modeli.....	83

## SİMGELER VE KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

<b>Kısaltmalar</b>	<b>Açıklamalar</b>
Ar-ge	Araştırma Geliştirme
BY	Bilgi Yönetimi
CEO	Chief Executive Officer
İK	İnsan Kaynakları
Örn.	Örneğin
s.	Sayfa
vs.	Vesaire
vd.	Ve diğerleri
yy.	Yüzyıl

# BÖLÜM I

## 1. GİRİŞ

Lider, çalışanları üzerinde olumlu etki bırakan organizasyonu en yüksek seviyeye çıkarmayı hedefleyen ve bu hedeflere ulaştıran kişidir. Liderliğin uygulamada ve teoride birden fazla çeşidi bulunmaktadır. Dönüşümcü lider organizasyona ait vizyonda, taktiklerinde, misyonunda ve eylemlerinde modern etkinlikler gerçekleştirerek kendi altında çalışan bireyleri etkilemektedir. Dönüşümcü liderin şahsına münhasır nitelikleri mevcuttur. Bunlardan en önemlisi gerçekleşen değişiklikleri iyi şekilde yönetebilmektir. Dönüşümcü liderlik örgütte değişen çevre koşullarına uyumlu bir değişim başlatmak suretiyle örgüt yapısını harekete geçirmek, itibar, itimat ve cesur kişilik özellikleri ile iş görenlerin inanış, davranış ve değer yargılarını etkileyerek örgütün değer ve hedeflerini benimsetme işleyişi olarak kabul görmektedir. Etkin bir lider çalışanlarının memnuniyeti önemseyen kişidir. Bunun nedeni çalışan memnuniyeti ile performansı birbirleriyle orantılı ilerlemektedir. Organizasyonun hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanları ile uyumlu bir çalışma ortamı kurması gerekmektedir. Bu bağlamda bu çalışma konusu belirlenirken öncelikle literatür taraması yapılmıştır. Yapılan literatür taramasında dönüşümcü liderliğin çalışan memnuniyeti üzerine olumlu etkileri olduğunu vurgulayan çalışmalar tespit edilmiştir. Literatürde çalışan memnuniyeti ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkiyi inceleyen farklı çalışmalar mevcut olsa da “bilgi paylaşımı” kavramının aracılık rolüne değinen çalışma olmadığı görülmüştür. Bu nedenle çalışma konusu bilgi paylaşımının dönüşümcü liderlik ve çalışan memnuniyeti arasındaki aracılık rolü olarak belirlenmiştir.

### 1.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE PROBLEMİ

Yapılan bu çalışmanın konusu, bilgi paylaşımının dönüşümcü liderlik ve çalışan memnuniyeti arasındaki aracılık rolünün varlığını tespit etmek olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda Irak'ın Zi Kar kentinde kamu kuruluşlarında görev yapan çalışanlara “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği” ile anket çalışması yapılmıştır.

Çalışmaya ait problem cümlesi “bilgi paylaşımı, dönüşümcü liderlik ve çalışan memnuniyeti arasındaki aracılık rolü üstlenmektedir” olarak belirlenmiştir.

### 1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Yapılan bu çalışmanın amacı, bilgi paylaşımının dönüşümcü liderlik ve çalışan memnuniyeti arasındaki aracılık rolünün varlığını tespit etmektir. Bu bağlamda

Dönüşümcü liderlik davranışlarını ölçmek için Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Gerek örneklem gerekse seçilen değişkenler kapsamında değerlendirildiğinde literatürde benzer bir çalışma olmamasından kaynaklı olarak, literatüre sağlayacağı katkıdan dolayı önemli bir yere sahiptir.

Irak bulunduğu coğrafi konum ve siyasi karmaşaya bağlı olarak, akademik olarak çalışması zor bir bölgedir. Bu nedenle bölgede yapılan çalışmalar bir hayli az sayıdadır.

### **1.3. SINIRLILIKLAR**

Bu çalışma Irak’ın Zi Kar kentinde kamu kuruluşlarında görev yapan çalışanları ile sınırlıdır.



## BÖLÜM II

### 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde çalışmanın temel kavramları hakkında bilgi verilecektir. Bu kavramlar; liderlik, dönüşümcü liderlik, çalışan memnuniyeti, bilgi paylaşımıdır.

#### 2.1. LİDERLİK KAVRAMI

Liderlik, var olan durum içinde organizasyonun daha etkin hale gelmesine yardımcı olurken, personellerin de aynı amaçları edinmelerini sağlayarak, çok daha dinamik özellikteki bir organizasyon yaratma süreci (Cemaloğlu, 2007), etkileşimi baz alan bir çeşit ilişki (Koh, 2008), konulan amaçların gerçekleştirilmesi için personelin gönüllü bir şekilde çalışmasına yardımcı olan yön verme ve etkileme süreci (Bakan, 2009), takipçi olan kişiler ve lider arasında çok daha etkili iletişim ve yanı sıra etkileşim oluşturularak, baskı yaratmadan takipçileri etkileme (Werner, 1993), kalan kişileri amaçlarına ulaşma yoluna sevk etme süreci (Newstrom ve Davis, 1989), geleceği düşünerek, organizasyonun ilerisi için çok daha güzel işler ortaya koymak, bireyleri ortak şekilde belirlenen bir amaç etrafında toplama ve burada söz edilen hedeflere erişmek için var güçleriyle çalışmalarını sağlama yetisi (Dinçer ve Fidan, 1996), diğerlerini spesifik bir amaca erişmeye sevk etme sürecidir. Bu nedenle liderlik, organizasyona ait gerek duyulan ve ilerleyen dönemlerde ihtiyaç olunacak konularda organizasyonu yönlendirmek, personeli motive edip onların çok daha verimli ve uyumlu şekilde iş görmelerini sağlamak, organizasyona ait problemleri kesin şekilde çözümlenmek ve organizasyona dair var olan amaç ve hedeflerin gerçekleşmesini daha kolay hale getirilmesini sağlamaktadır (King, 1996). 1900'lü yıllarda liderliğe dair çok sayıda çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda ortaya konan çalışmalar üç ayrı başlık altında toplanmaktadır. Bunları şu şekilde listeleyebiliriz; özellikler, davranışsal ve durumsallık yaklaşımları (Demir, 2019).

##### 2.1.1. Özellikler Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımının merkezinde liderler yer alır. İlk olarak liderlerin alım gücünün ve sosyal yetilerinin ve bunlar sayesinde ulaştığı olanakların liderlik niteliğini getirdiği düşünülmüştür. Daha sonraki dönemlerde ortaya konan çalışmalar vasıtasıyla lider olan kişilerin bedensel ve sosyal niteliklerinin etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001). Burada söz edilen tarzda çalışmalar gerçekleştirilmesine karşın özellikler yaklaşımı gereken düzeyde etki sağlayamamıştır. \*Bütün bu nitelikleri olan bireylerin aynı örgütte liderlik düzeyinde yer almadığı belirlenmiş ve lider olan

kişilerin kişisel niteliklerinin liderlik için yalnız başına yeterli gelmediği gösterilmiştir (Goethals, Sorenson, vd., 2004).

### **2.1.2. Davranışsal Yaklaşımlar**

Özellikler yaklaşımından liderliğe dair memnuniyet verici neticelere ulaşılamaması nedeniyle daha farklı çalışmalar gerçekleştirilmiş ve lider olan kişilerin bireysel niteliklerinden daha çok ne ile ilgilendiklerine yoğunlaşmıştır. Davranışsal yaklaşım kapsamında lider tarafından iki farklı davranış sergilenmiştir. Bunlar görev odaklı ve ilişki odaklı şeklinde isimlendirilmiştir. Görevli odaklı davranış kapsamında yapılan işin çok daha kaliteli bir şekilde yapılmasına odaklanılırken, ilişkilere odaklanan davranış çeşidinde çalışanların bireysel amaçlarına ulaşmalarına katkı sağlanmaktadır (Çelik, 2000).

### **2.1.3. Durumsallık Yaklaşımı**

Koşulsuz şartsız kabul edilebilecek tek bir çeşit liderlik türünün mevcut olmadığının fark edilmesi ile en doğru liderlik çeşidinin o anki duruma göre biçim alabileceği fikri geçerlilik kazanmaya başlamıştır (Bakan, 2009). Lider olan kişi, durumsallık yaklaşımına göre, ortaya koyacağı davranış biçimini organizasyona ait iç ve dış yapıya, personellerin bireysel özelliklerini baz alarak belirleyen ve bunu uygulayan kişidir (Koçel, 2005). Geniş kapsamlı organizasyonlara ait yapıların yeniden oluşturulmasını içeren süreçte yaşanan problemlere etkili bir çözüm bulmak amacıyla yeni liderlik türlerine gerek duyulmuştur (Allix, 2000).

## **2.2. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI**

Modern bir fikirle değişik türde liderlik yaklaşımlarının ortaya konmasını sağlamıştır.

Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Kuramı, Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik Kuramı, Karizmatik Liderlik Kuramı, Vizyon Liderlik Kuramı temel kuramlar arasındadır. Burada söz edilen kuramlar modernizm ardından ortaya çıkan temel kuramlar şeklinde değerlendirilmektedir.

### **2.2.1. Karizmatik Liderlik**

Birbirinden farklı şekilde gerçekleştirilen çalışmalardan yer alan tanımlara göre karizma, takipçilerin algıladıklarının ve ifade ettiklerinin, liderin nitelikleri sayesinde etki altına alınması ve izleyici olan kişileri liderin şahsı için hareketlendirebilen bir güç şeklinde tanımlanmıştır (Alkın, 2006). Weber tarafından ifade edilene göre karizma olgusu

bir bireyin sıra dışı niteliklerinden ortaya çıkan ve doğada nadir olarak karşılaşılan yeteneklerinden kaynaklanmaktadır (Deluga, 2001).

### **2.2.2. Etkileşimci Liderlik**

Personellerin başarı düzeylerini yükseltmeye yönelik olarak ödül ve ceza sistemini baz alan, daha çok yöneticilik özelliği olan liderlik çeşididir (Şimşek ve Fidan, 2005). Etkileşimci liderlikte birbirinden farklı üç boyut mevcuttur. Bunlar; Laissez-faire Liderlik, istisnalar ile birlikte yönetim ve şartlı ödül (Buluç, 2009).

### **2.2.3. Tam Serbesti Tanıyan (Laissez- Faire) Liderlik**

Bu liderlik çeşidinde, personeller, kendilerini geliştirip sorunlarını çözme anlamında motive durumdadırlar. **Laissez- Faire** liderlik türünde isteyen istediği anda kendine bir grup yaratıp problemleri çözmek için çalışabilmekte, güncel düşünceleri deneyip uygun olacak kararları alabilmekte (Bakan ve Büyükbeşe, 2010). Bu noktada liderin temel görevi kaynak sağlamak ve sadece kendilerine sorulması halinde düşüncelerini söylemek. **Tam Serbesti Tanıyan** liderlikte, lider olan kişiler şahsi haklarını kendi altlarında çalışan kişilere aktarırlar (Arun, 2008).

### **2.2.4. Vizyoner Liderlik**

Personelleri ortak amaçta bir araya getirecek, geleceğe dair bütüncül görmeye imkân sağlayan, amacı gösteren fakat hedefe en şekilde gidileceğine dair paylaşımda bulunmayan, personellerin denemeler gerçekleştirerek, risk almalarına olanak sağlayan liderliktir (Günlü, 2012).

Bu tip liderler güncel bilgilere oldukça açıktır, aynı zamanda yeni bilginin yeni amaçlar doğuracağını da farkındadır.

Yapılmamış olanı yapmayı severler (Arslanoğlu, 2016). Bunun yanı sıra bu tip liderlerin inatçı oldukları, planlarında ısrarcı oldukları, ikna becerisi gelişmiş, yaşanan olayları bütün detayları ile değerlendirip bu bilgileri de aynı biçimde personelleri ile paylaşıp onları da ikna edebilen liderler oldukları bilinir (Gedikoğlu, 2015).

## **2.3. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK**

Organizasyona ait yapıyı değiştirerek farklı bir boyuta taşıyan ve yenilenmeyi sağlayan açık ve ileri görüşlü lider türü dönüşümcü liderlik şeklinde isimlendirilir (Şimşek ve Fidan, 2005). Bu tür liderler görevleri ve amaçları bakımından organizasyonun farkındalık seviyesini yükselten, gelişimine olanak sağlayan, personellerin ilgilerini

yükselten bir tür liderlik performansı şeklinde ifade edilebilir (Şahin, 2009).

### **2.2.1. Dönüşümcü Liderlik Boyutları**

Dönüşümcü liderliğe ait davranışlar dört ayrı boyutta değerlendirilir ve bunlar şu şekilde isimlendirilir; bireysel ilgi, idealleştirilmiş etki, entelektüel uyarım, iham verici motivasyon, bireysel ilgi (Avolio, vd., 2004, Bass, 1985).

#### **2.2.1.1. İlham Verici Motivasyon**

Bu tür motivasyonu tercih eden liderler, genellikle personellerini iş ortamında kullanmaları gerekli olan pozitif ideallerin bilincinde olmalarına olanak sağlamak amacıyla fazla sayıda ortak değer oluşturarak bireylerin tüm varlıklarını ortaya koydukları kuvvetli bir ortamın oluşturulmasını sağlayarak iş ortaklığı ve işçi bağlılığı yaratmayı hedeflerler (Renjith, Renu, vd., 2015).

Lider olan kişiler, takipçileri tarafından yapılan çalışmalara değer vererek onlara cesaret ve ilham verir aynı zamanda işyeri verimliliğini yükselterek amaca varmak ve ileriki seviyeye geçmek için oldukça güçlü bir vizyon yaratırlar. Bireysel ihtiyaçlar ile örgütsel amaçlar arasında bir ilişki mevcuttur ve bu bileşen için kullanılmakta olan oldukça temel bir stratejidir (Hall, Johnson, vd., 2012).

#### **2.2.1.2 Entelektüel Uyarım**

Lider olan kişiler, personellerin yaratıcı ve modern olma istekleri karşısında onları teşvik etmelidir. Astların yeni yeni düşünceler ve yaklaşımlar keşfetmeye çalışması için düşünce özgürlüğü yaratırlar. Burada söz edile liderler aynı zamanda güçlülere çözüm getirmek için astlarıyla iş ortaklığı gerçekleştirir. Bağlılığı olan bütün kişilerin faaliyetlerine karşı duyulan güven ve güçlükleri aşma hususundaki ortak başarı, astlar içerisinde iş sadakatinin artmasını sağlamaktadır (Avolio, Zhu, vd., 2004). Nihayetinde personeller çok daha modern ve özgür şekilde düşünebilir, karar verme ve öneride bulunma yetkisini barındırabilirler (Bass, 1990). Burada bahsedilen liderlik çeşidinin yetkilendirmeyi, öz yeterliliği ve çalışanın görevlere dahil olma durumunu arttırdığı gözlemlenmiştir (Sun, Zhang, vd., 2012).

#### **2.2.1.3. Bireysel İlgi**

Bireysel ilgi, personelleri şirket için değerli beşerî sermaye katkısı sağlayan bireyler şeklinde değerlendirmek ile ilişkilidir. Lider olan kişiler, personellerinin ihtiyaçları karşısında oldukça dikkatlidirler ve onlara uzun süreli gelişim imkânı sunmak amacıyla

koçluk yaparlar (Kirkbride, 2006). Lider kişiler, personellerin ilerleme ihtimalleri ve talepleri yükselterek talep edilen neticelere ulaşmak için onların becerileri doğrultusunda idarecilik ve koçluk yaparak yardımcı olur. Burada söz edilen tarzda bir liderlik, değişime maruz kalan çalışma şartlarında oldukça önemli bir rol üstlenerek örgütsel yaratıcılığa destek olur ve ileriki dönemler için vizyon kazanır (Snell, Yi, vd., 2013).

#### **2.2.1.4. İdealleştirilmiş Etki**

İdealleştirilmiş etki, korkusuz, personellerin gereksinimlerini ve yetilerini göz önüne alan ve yüksek etik prensipleri benimseyen ve izleyen lideri işaret eder. Astlardan her biri, şahsi gereksinimler ve yetiler baz alınarak lider tarafından farklı bir muameleye maruz kalır.

Lider, ilgi alanları ve becerileri baz alan sağlıklı bir bağ oluşturmayı talep eden üyelere her birine karşı şahsi ve özel ilgi ortaya koyar (Bass ve Riggio, 2006).

İdealleştirilmiş etki iki ayrı bileşenden oluşur: Liderin tavırları ve takipçilerin lidere atfettiği esaslar. İdealleştirilmiş etki, lider olan kişinin sadece şirket ve personelleri için bir bakışa ve amaca sahip olma yeterliliğini değil, bunun yanı sıra en iyi seviyede performans sergilenmesi için gerekli olan en doğru tavrı ortaya koyma becerisinin de altını çizer. İdealleştirilmiş etki, herhangi bir liderin bir vizyonu ve amacı algılama ve açıklama becerisine atıfta bulunmakla beraber, bireysel ya da toplumsal amaçlara erişmeleri için onları güdülerken, takipçiler ya da personeller arasında başarılı biçimde saygı gösterme, güven sağlama ve güven hissetme şeklinde atfedilir (Avolio, 1994).

#### **2.2.2. Dönüşümcü Liderlik Özellikleri**

Dönüşümcü lider, yaratıcılığa ve modernliğe önem vererek organizasyon içerisinde yenilikleri gerçekleştiren kişidir. Dönüşümcü lider organizasyona ait vizyonda, taktiklerinde, misyonunda ve eylemlerinde modern etkinlikler gerçekleştirerek kendi altında çalışan bireyleri etkilemektedir. Dönüşümcü liderin şahsına münhasır nitelikleri mevcuttur. Bunlardan en önemlisi gerçekleşen değişiklikleri iyi şekilde yönetebilmektir. İlâveten; ortak amaç oluşturma, karizma sahibi olma, motivasyon, kuvvetli iletişim becerisi, yenilikçilik, risk almaktan çekinmemek, duygusal anlamda dirençli olmak, kolay ve rahat idare, güven sağlama, özgüven, kuvvetlendirme ve yetki transferi de diğer özellikler arasında gösterilebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

### **2.2.2.1. Ortak Vizyon Oluşturma**

Dönüşümcü liderlik olgusu vizyon sahibi olma niteliği bakımından geriye kalan liderlik çeşitlerinden ayrılır. Vizyonun mevcut olması dönüşümcü lidere ait ana özelliklerden biridir (Schermerhorn, 2001).

Dönüşümcü olan liderin başarıdan söz edebilmesi için gerçekleştirilmiş olan amacın altında çalışan kişilerce beğenilmesi ve onlardan onay alması gerekmektedir. Ortak amacın doğuracağı faydalar ise şu şekilde açıklanabilir (Serinkan ve Erdinç, 2014);

- Gerçekleştirilecek olan yenilikleri ve girilecek olan yolun doğrutusunu tanımlamak ve atılan adımlardan her birinin bu kapsama uygun olmasını sağlamak,
- Yenilikler karşısında uyum sağlamak konusunda güçlük yaşayan personeli güdülemek
- Organizasyona dahil olan kişilerin tamamını tek bir başlık altında birleştirip organizasyonel etkinlikleri etkili biçimde ortaya koymak.

### **2.2.2.2. Değişimin Temsilcisi Olma**

En temel özelliği değişimdir. Organizasyon içerisinde farklılık yaratmak ve bunu organizasyonun değişim sürecinde uygulamak temel görevleri arasında bulunur. Dönüşümcü özellikteki lider organizasyonda yeni prensip ve normlar ortaya koyar (Çelik, 2000). şimşek ve Aytemiz tarafından (1997) bu liderlik çeşidi şu şekilde açıklanmıştır: Değişimin lideri eskimiş ilke ve kuralları bir kenara koyan kişidir. Değişim zamanı organizasyona yeni bir şeyler öğrenme olanağı sunar.

### **2.2.2.3. Duygusal Dayanıklılık, Cesaret ve Risk Alma**

Dönüşümcü olan lider; çabuk pes etmeyen, cesur, risk almaktan kaçmayan, şahsi duygularını denetleyebilen kişidir.

Dönüşümcü olan lider; tutarlı, hedefine odaklı, stres karşısında dirayetli ve olayları şahsi anlamayan bireydir (Zel, 1997). Güçlüklere karşı direnç gösterebilen, soğuk kanlı davranabilen ve kriz esnasında fırsatları yakalama becerisi olan kişi. Hatalarından ders çıkarır ve risk alır (Tengilimoğlu, 2005).

Dönüşümcü lider; kapsamını aşar. Organizasyona dair oldukça yeni sınırlar yaratır. Dönüşümcü olan lider, klasik tavırları değiştirmeye çalışır ve yenilenmiş olan yapının korunmasına olanak sağlar (şimşek ve Aytemiz, 1997).

#### **2.2.2.4. Yetki Devri ve Güçlendirme**

Liderlik eyleminin etkili şekilde gerçekleşebilmesi için liderin bu vasıftan vazgeçilebiliyor olması gerekmektedir. Organizasyonun lider olan kişi olmadan da etkinliğini devam ettirebiliyor olması gerekmektedir.

Burada söz edilen organizasyonu meydana getirebilmek için liderin güç ve sorumluluğu altındaki işçiler ile paylaşabilmesi gerekir. Yetkiyi aktarmak ise güçlendirme ile başlar.

Güçlendirme; ortaya konacak işler için liderin altında çalışmakta olanlara tüm yetkiyi aktarma onları yetkilendirmedir (Brestrich, 2000). Güçlendirme etkinliğinin en avantajlı bölümü işin personel tarafından kabullenilmesi ve işçinin motivasyonunun yükselmesini sağlamasıdır.

Dönüşümcü özellikteki liderler organizasyon amaçları ile personellerin amaçları arasında bir orta yol bulur. Ve neticede personellerin yanı sıra organizasyonun da kazandığı bir çeşit yapı oluşturulur (Covey, 2000). Yetki devri ve güçlendirme kavramı literatür içerisinde sıklıkla kendisinden söz ettirmesine karşın gerçek hayatta pek de sık uygulandığını söylemek mümkün değildir. Bu durumun en net nedeni güven duyulamaması, vazgeçilmez hissetmesidir. Personellerine karşı bir hakimiyet oluşturmaya çalışan kişi işlerinde gecikmesine yol açarak motivasyonun azalmasına sebep olur (Arslan, 2003).

#### **2.2.2.5. Esnek Yönetim**

Nelson tarafından ifade edilene göre (1999) bugün gerçekleştirilen organizasyonlar geri kalmış, bürokratik idare algısını geride bırakıp daha yenilikçi, dinamik bir yapıya sahip olmalıdırlar. Akıllı organizasyonların üyelerini geride kalmış, bürokratik algı ile yormaktansa onların bireysel doğrularını keşfettiği ve uygulamaya soktuğu yönetim algısının mevcut olması gerekmektedir.

Lider, öğrenmeyi sürekli hale getirmiş bir organizasyon yapısı inşa ederek organizasyona üye olan kişileri yeni koşullar karşısında hızlı bir şekilde adapte olarak rekabet içerisine girebilen bireyler haline getirmektedir (Gebelein, 2002).

#### **2.2.2.6. Güvenilirlik ve Özgüven**

Doğru şekilde motivasyon sağlayabilmek için en temel öge güvendir. Güven

kavramı duygusal beceriyi açıklar ve süreç içerisinde belirleyici özellik gösterir.

Organizasyon içerisinde bulunan bir birey güven hissettiği liderin kararlarına inanç duyup, istekli biçimde çalışıp, ortak şekilde hareket eder. Birbirlerine karşı mevcut olan güvenin yanı sıra özgüven de oldukça önemlidir. Yüksek düzeydeki bir amaca motive olan ve kendini denetleyebilen kişi özgüveni yüksek bir lider olarak ifade edilebilir (Arslan, 2003).

### **2.3. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ**

Çalışan memnuniyeti olgusu bakımından literatüre göz atıldığında birbirinden farklı olgularla bütün haline gelmiş biçimde kullanıldığına rastlanılmakta ve olgunun tek başına bir kavram biçiminde diğer terimlerden ayrıldı söylenebilir. İşçi memnuniyetine literatür içerisinde iş tatmini ya da iş doyumunu gibi kavramların eş anlamı olarak kullanıldığına rastlanmaktadır, bu olgularına bir örgüt içerisinde görev alan işçinin, ortaya koyduğu işe karşı hissettiği memnuniyet halini ve memnuniyetsizliğin tanımını olduğu ifade edilmektedir (Catt ve Miller, 1991: 160). Locke (1976) tarafından yapılan iş tatminini kavramı tanıma göre, personellerin uygun halde olmalarını önemseyen idari yapılarının yer aldığı kurumların ortak faaliyetleridir. İş tatmini olgusu ile ilişkili olarak gerçekleştirilen başka tanımlamalara göz atıldığında, iş koşulları ya da işten kazanılan neticelerin bireysel değerlendirmesi şeklinde olduğu söylenmiştir. Aşan ve Erenler (2008: 204) tarafından yapılan tanımda ise, kişinin talepler, değerler, normlar süreci içerisinde geçerek hem iş hem de iş şartlarına dair geliştirdiği içsel reflekslerin iş tatminini meydana getirdiği belirtilmiştir. Eğinli'ye (2009: 36) göre ise iş tatmini olgusunun 1920'li yıllarda ortaya çıktığı, kişinin işinden ve iş ile ilişkili etmenlerden duyduğu mutluluk ve aldığı hazzı tanımladığı, iş karşısında kişinin ortaya koyduğu duygusal tepkilerin tümü olduğunu ifade edilmiştir.

#### **2.3.1. Çalışan Memnuniyetinin Önemi**

Memnuniyet olgusu personellerin iş tatmini duyması, duygularıyla bu durumu açıklaması gibi nitelikleri nedeniyle soyut bir olgu olması dolayısıyla, hakkında bir tanım yapılması oldukça güçtür. İş hayatı bakımından memnuniyet olgusu değerlendirildiğinde bilimsel açıdan 1930'lu dönemde araştırmaların gerçekleştirildiğine rastlanmaktadır. Süreç boyunca birey olgusunun organizasyon içerisinde önemli hale gelmesi ile altmış ve seksenli senelerde ortaya konan çalışmalarda bir süratlenme gözlemlenmiş ve bir organizasyona ait verimlilik derecesinin personel memnuniyetine bağımlı olabileceğine dair

verilere ulaşılmıştır (Tınar ve Ulusoy, 2017: 120).

Olgunun genel anlamda gelişimi değerlendirildiğinde idare yaklaşımlarının tarih içerisindeki ilerleyişi ile geliştiği gözlemlenmektedir. Kurumlarda çalışan personelden çok daha fazla verim elde etmek, yönetim anlayışında bilimsel açıdan başlangıç noktası olarak değerlendirilen Klasik Yönetim Anlayışında verimliliği artırma bu yaklaşımın amacı olarak değerlendirilebilir. Bu kapsamda çalışmaların gerçekleştirilmesi, bireyi bir tür makine olarak değerlendirmeleri nedeniyle personellerin yok sayılmasına neden olmuştur. Esasında yönetim yaklaşımlarının bilimsel şekilde değerlendirilmesinden daha önce 18. yy'da başlayan Sanayi inkılabıyla bireye verilen değer yükseldiği görülmüş ve endüstriyel ilerleme dolayısıyla bu durum değişmiştir. 20.yy başlangıcında örgüt idarelerinin ekonomi ağırlıklı politikalar takip etmesi, bilimsel açıdan yönetim kavramının değerlendirilmesi ve incelenmesi gibi öğelerin, birey etmeninin değer görmesine neden olmuştur. Bu süreçte birey yalnızca üretim sürecinin bir ögesi olarak varsayılmış tavırları, hisleri ve talepleri değersizleştirilmiştir (Özgen, 2010: 49).

Genel anlamda değerlendirildiğinde bugünün dünyasında kişilerin uzmanlık konularında iş bulmalarının güç hale geldiği bilinen bir gerçektir. Pek çok kişinin uzmanlık alanları ile hiçbir ilgisi olmayan işlerde görev alması, çalıştığı işten memnun olmaması gibi olayların mevcut olduğu görülmektedir. Kişiler uzman oldukları akanda iş görseler bile çalıştıkları kurumlarda gerçekleştirilen etkinliklerin olumsuz olması, bireyin uzmanı olduğu ve aynı zamanda da severek yaptığı işi o kurumda yapmasını güçleştirebilmektedir. Öte yandan uzmanlığı bulunmayan bir işte iş gören kişinin iş yeri tarafından gerçekleştirilen pozitif davranışların bu kişinin yaptığı işi sevmesine, bu alanda uzman olmak için emek vermesine neden olabilmektedir. Burada ifade edilen durumların zıttının da olması mümkün olup işçinin memnun olmamasına neden olabilir (Altıntaş, 2023).

Kurumların başarı elde etmesinde ciddi payı olan personellerin memnun edilmesi sürecinde, iş ortamının kuvvetlendirilmesi, işçilerin çalışma performansını ve verimlilik seviyesinin yükseltilmesi için bedensel ve ruhsal öğelerin dikkate alınması gibi meseleler kurumlara üst seviye kârlılık, alıcı memnuniyeti, müşterinin kaçırılmaması gibi geri dönüşler sağlamaktadır. Kurumun, memnuniyet duyan çalışanları iş ortamını ve kurumun havasını daha iyi bir duruma getirdikleri ve bu nedenle seçildikleri söylenmektedir (Rue ve Byars, 1989).

Personel memnuniyeti olgusunun önemi noktasında değerlendirildiğinde personelin

önemli olmasının yanında idareciler ve örgütün de önem arz ettiğini belirtmek gerekir. Herhangi bir personelin görev aldığı kurumdan memnuniyet duyması neticesinde personelin motivasyon seviyesinin daha da artması, sosyal gereksinimlerinin giderilmesi, stres yaşanmayan bir örgütsel hayata erişilmesi, örgüte karşı bağlılık seviyesinin yükselmesi ve buna benzer öğelerin mevcut olduğu (Mammadova, 2013: 18) gözlemlenirken idareciler bakımından personelin memnun hissetmesi, idarecinin başarılı olduğunu ortaya koyan ibarelerden bir tanesi olarak değerlendirilmektedir. Bunun nedeni personelin memnun olmasında idarecinin rolünün yüksek olması ve eğer idareci personellerin memnun olmasını sağlayabilirse kurumdaki başarının yükselme ihtimali artacaktır. Çok daha uyum içinde çalışan bir iş ortamı hazırlanarak işlerin daha süratli şekilde gerçekleştirilmesi, kurumu geliştirici düşüncelerin ortaya atılması sağlanabilecektir. Locke (1976) tarafından ifade edilene göre, personel ve yönetici ilişkisi memnuniyet öğelerinden bir tanesidir. Ayrıca hem personelin hem de idarecinin işçi memnuniyetini sağlamak için emek vermesi ise örgüt bakımından işçi memnuniyetinin önemini gözler önüne sermektedir.

### **2.3.2. Çalışan Memnuniyetini Etkileyen Faktörler**

#### **2.3.2.1. Bireysel Faktörler**

İşçi memnuniyeti üzerinde etkili olan öğelerden bir tanesi olan bireysel etmenler, personelin yaşı, cinsiyeti, medeni hali, şahsi özellikleri, öğrenim seviyesi, beceri ve kabiliyetleri şeklinde açıklanabilir. Bireysel etmenlerin bireyin hayatında etkili olduğu bilinir ve bu etmenlerin bireyin ortaya koyduğu her olayda yararının ya da zararının mevcut olduğu gözlemlenmiştir. Bu noktada bir örnek gösterilmesi gerekirse bir personelin gençlik döneminde bir örgüt içerisinde rol almasıyla beraber kariyer planları çok daha farklıken aynı örgüt içinde olan ve yetişkinlik yaşlarına yaklaştığında kariyer planlarını ortaya koyup koyamama hali memnuniyet üzerinde etkili olabilir. Personelin *yaşı* ile hissetmekte olduğu memnuniyet seviyesi arasında bir doğru orantı yer almakta ve yaş kriterinin pek çok etmen ile ilişkisi olması nedeniyle memnuniyeti pozitif veya negatif biçimde etkilemesi mümkün olabilir. Franek ve Jakup'un (2008) tarafından ifade edilene göre çalışan memnuniyeti olgusuyla yaş kavramı arasında bir tür ters orantı olduğunu açıklayan çalışmalar olduğu ifade edilmiştir. Söz edilen çalışmalarda personelin yaşı büyüdükçe memnuniyet seviyesinin düştüğü gözlemlenirken; personelin emekliliğinin yaklaşmasıyla memnuniyet oranının yükseldiği ifade edilmektedir. Öte taraftan Üstün (2009) tarafından ifade edilene göre yaş seviyesinin artması otomatik şekilde finansal

gücün de yükselmesine neden olduğu için çok daha iyi olanakları olan personellerin memnuniyet seviyelerinin yükseldiği gözlemlenmiştir. Bilhassa yaş büyüdükçe mesleki deneyim düzeyinin artması ve yanı sıra ortaya konan işin çok daha iyi bilinir hale gelmesi, örgütlerin bu tür personellere ödüller vermesine neden olmakta ve neticede memnuniyet düzeyi yükselmektedir.

Başka bir bireysel etmen olan cinsiyet özelliğine göz atıldığında ise literatür kapsamında memnuniyet üzerinde etkili olup olmadığı noktasında tam anlamıyla bir fikir ortaklığının mevcut olmadığı gözlemlenmektedir. Literatür kapsamında yapılan araştırma çalışmalarından ulaşılan bulgular cinsiyet kavramı ile personel memnuniyeti arasında manalı bir ilişkinin olmadığını belirtmektedir. Öte yandan kadınların çok daha yüksek seviyede memnuniyete sahip olduğu araştırmalarla da karşılaşılmakta olup bunun sebebininse kadınların çalışma hayatı ve aile yaşamı arasında mevcut olan dengeyi erkek bireylere kıyasla daha iyi biçimde kuruyor olmasından kaynaklandığı ifade edilmektedir (Bozkurt, 2011: 52). Kadınların çalışma hayatı ve aile yaşamı beraber değerlendirildiğinde aile yaşamını zorlamayacak zora sokmayacak çalışma koşullarının mevcut olması, işi karşısında memnuniyet hissetmesine imkân sağlayabilecek bir öge olarak değerlendirilmektedir. Öte yandan cinsiyet kavramıyla memnuniyet arasında yer alan ilişkinin aynı cinsiyete mensup olanların daha fazla sayıda olduğu çalışma gruplarıyla ilişkisinin mevcut olduğu söylenmekte, neticede daha çok memnuniyet sağlanacağına dair bir ihtimal ve öngörü yer almaktadır. Burada söz edilen öngörününse Jackson ve arkadaşlarının (1991) araştırmasında benzer tavır ve davranışları olan personellerin çalışırken çok daha memnun olduğunu belirten çalışma sonucunda olduğu belirtilmektedir (Fields ve Blum, 1997: 181).

Personel memnuniyeti üzerinde etkili olan diğer bir ögeyse medeni durum etkenidir. Yaş ve cinsiyet kişinin var olmasından itibaren mevcut olan bir etmenken medeni hal kişinin yaşamını bir başkasıyla birleştirmesi sonucunda kazandığı bir haldir. Medeni hal ile personel memnuniyeti arasında gerçekleştirilen işin kalitesine bağlı bir değişiklik yer almakta ve bu duruma bir örnek olarak ise evlenmiş olan bir bireyin aile hayatında stresli, mutlu olmayan ve üzerinde baskı hissetmesi, ailesine bağlı sorumlulukları göğüsleyememesi, iş hayatında bu tarz meselelerden destek alamaması gibi nedenlerle memnuniyetsizlik ortaya çıkabilmektedir. Ancak bekâr personeller bakımından değerlendirildiğinde ailevi yükümlülüklerinin evli olanlara kıyasla daha az olması, yalnızca şahsi bireysel sorumluluklarıyla ilgili olması iş hayatına daha çok uyum sağlamasına neden

olacak ve memnuniyet düzeylerinin yükselmesine sebep olacaktır (Ayodele vd., 2014: 6). Evli kişilerin sorumluluğunun bekâr olanlara kıyasla sorumluluğunun fazla olması gibi bir genel yargı mevcut olsa da bu meselenin istatistiksel açıdan pek çok araştırma ile desteklenmesinin doğru olacağı fikri mevcuttur.

Personel memnuniyeti üzerinde etkili olan başka bir öğeyse kişilik özellikleridir. Bu etmenin zamanla bireye kazandırıldığı söylenebilir. Genetik öğeler ve yetiştirme şeklinin etkili olduğu karakter özelliklerinde kişinin hayatını sürdürdüğü çevre, çalıştığı iş, sosyal hayatı gibi faktörlerin karakter özelliklerini iyi ya da kötü şekilde etkilemesine yol açmaktadır. Memnuniyet bakımından değerlendirildiğinde karakter özelliklerinin ciddi bir rolünün olduğu bilinmektedir. Kişilik özellikleri açısından küçüklükten itibaren çevreye adapte olabilen, pek çok şarta karşı hızlı şekilde adaptasyon sağlayabilen bireylerin memnuniyet seviyelerinin yüksek olduğu belirtilmektedir (Çimen ve Şahin, 2000: 56). Karakter özelliklerinde genellikle ön plana gelen durumun öz benlik kavramının gelişimi olduğu ifade edilebilir. Kişilik yapısı bakımından bireysel hayatta mutlu olabilen bir kişinin çalışma hayatında aynı hisleri tatması olası bir durumdur. İş yerini yalnızca para kazanmasını sağlayan bir kurum olarak değil, bunun yanı sıra iş yerinin amaçlarını algılayan, sorumluluk almak konusunda istekli, örgütsel vatandaşlık tavırlarını sık sık sergileyen bir personelin memnuniyetinin üst seviyede olması beklenebilir.

Bir kurumda iş gören kişilerin memnuniyeti üzerinde etkili olan başka bir faktör de öğrenim durumudur. Bu etmenin memnuniyet açısından iyi ya da kötü etkilerinin olabildiği bilinmektedir. Öğrenim düzeyinin bir kurumda memnuniyet açısından faydalı olabilmesinin nedeni, personellerin öğrenim seviyelerinin üst düzey olmasından kaynaklanır. Öğrenim seviyesi yüksek olan bireylerin iş hayatında iş bulma ihtimali daha yüksektir. Bunun yanı sıra öğrenim seviyesi yüksek kişilerin ücret bakımından daha fazla ücret elde edebilecekleri işlerde çalışma ihtimalleri de yüksektir. Öte yandan öğrenim seviyesi yükselen kişilerin çalıştıkları kurumdan talepleri olmakta ve bu taleplerinin değişerek artmasıysa memnuniyetsizliğe sebep olabilmektedir (Ganzach, 2003: 97). Öğrenim seviyesi yüksek kişiler sıklıkla iş bulma endişesi yaşamazken sektör içerisinde ileri gelen kurumlardan iş teklifi almaları da mevzu bahis olabilmektedir.

Öğrenim seviyesi yüksek olan bir kişinin bir kurumda iş görürken kendisini başka personellerle karşılaştırması gibi bir durum meydana geldiğinde kendisinin gereken maaş ya da terfi gibi olanaklara ulaşamamış olması, personelde memnuniyetsizliği ortaya çıkarabilir. Özgen ve Yalçın (2011) tarafından ifade edilene göre kişinin yalnızca işe

girmeden önce edindiği öğrenim seviyesi değil bunun yanı sıra kurum kapsamındaki eğitimlerin de özelliği oldukça önemlidir. Kurum kapsamında gerçekleştirilen eğitimlerin niteliğinin yüksek olması, personelin memnuniyet hissetmesinde oldukça önemli bir role sahiptir. Personel, örgüt tarafından verilmekte olan eğitimlerde çalıştığı iş ile ilişkili ya da kariyeri açısından şahsına yeni tarz bilgilerin kazandırılmasını pozitif olarak değerlendirmektedir.

Bireylerde doğuştan gelen zekâ ve kendi emeklerini kullanarak geliştirdikleri yetenekleri memnuniyet hissetmelerinde oldukça önemli bir etmen olup ortaya koydukları işin güçlük derecesine bağlı şekilde personeller iyi ya da kötü şekilde etkilemektedir. Robbins (2000: 172) tarafından belirtilene göre üretken olma, zekâ ve kabiliyet öğeleri arasında bir ilişki mevcuttur ve personellerin bu öğeleri bir araya getirerek potansiyelini gün yüzüne çıkartacağı iddia edilmektedir. Herhangi bir personelin zekâ seviyesi, kabiliyeti ve yeteneği ile kendi potansiyelini ortaya çıkartacak bir iş gerçekleştirerek başarıya ulaşması, memnuniyet seviyesinin yükselmesini sağlayacağı belirtilmiştir. Gazioglu ve Tansel (2006: 1168), personellerin çalıştığı iş, barındırdıkları kabiliyet ve becerilerinden çok daha fazlasına gerek duymalarına neden oluyorsa ya da var olan bilgisini, becerisini kullanmaya izin vermiyorsa memnuniyetsizliğin meydana gelmesinin olası olduğunu ifade etmektedir. Örnek olarak bir kurumda iş gören öğrenim seviyesini tamamlayıp görevin başına geçtiğinde eğitim-öğretim yaşamında edindiği bilgilerin yaptığı işte yeterli olmadığını fark etmişse memnun olamama durumu meydana gelebilir. Bu durumu ortadan kaldırmanın pek çok yolu vardır. Hizmet içi verilen eğitimler aracılığıyla personelin desteklenmesi, lazım olması halinde dış kaynaklardan faydalanılarak eğitimlere yollanması, profesyonel nitelikli işlerden daha önce basit işlerde görevlendirerek deneyim kazandırılması bu durumlardan yalnızca birkaç tanesidir.

### **2.3.2.2. Örgütsel Faktörler**

Personel memnuniyetinin gün yüzüne çıkmasında ve artırılmasında iş ortamından dolayı ortaya çıkan bazı etkenler bulunmakta ve bu etkenler örgütsel faktörler olarak isimlendirilmektedir. Bireysel öğeler bireyler arasında değişiklik gösterir, örgüt idarelerinin medeni hal, yaş, cinsiyet ve buna benzer öğelere müdahalede bulunarak personelin memnun olmasını sağlanması mümkün değildir. Burada gerçekleştirilen çalışmanın temelini yaratmış olan örgütsel faktörler, ortaya konan işe ve iş ortamına bağlı olan öğelerin denetlenmesi olup örgüt idarecilerinin tavır ve davranışları, gerçekleştirilen politikalar, dış kaynaklı ortaya çıkabilecek risklere karşı tedbir alma ve daha pek çok

değişken personel memnuniyetinin sağlanmasında görev almaktadır (Altıntaş, 2023).

Sabuncuoğlu ve Tüz tarafından belirtilene göre (2008) personel memnuniyeti üzerinde etkili olan üç temel öge mevcuttur. Bunlar; yönetsel, ekonomik ve psiko-sosyal faktörler şeklinde değerlendirilmektedir. Çalışan memnuniyeti kavramının ana etmenlerin bir tanesi olarak bilinen ekonomik faktörler; iş hayatının ana amacı olarak maaş artışı, ödüller, ikramiye gibi öğelerden meydana gelmektedir. Öte taraftan psiko-sosyal öğeler Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi içerisindeki üst basamakları tanımlamakta ve iş hayatındaki bağımsızlık, değerli olma, saygın olma, gelişim ve başarı, ruhsal güvence, sosyal katılım, çevreye uyum gibi öğeleri incelemektedir. Yönetsel faktörlerse örgüt idaresi tarafından uygulanmakta olan yetkiler sorumluluklar arasındaki dengeyi oluşturma, hedef birliği yapabilme, işi zengin hale getirme, fiziki şartların daha iyi hale getirilmesi gibi öğeleri değerlendirmektedir.

Genel anlamda personelin memnuniyeti üzerinde etkili olan öğeler, personelin kurumdan talepler ve beklentileri şeklinde açıklanmakta ve bu talepler personelin işe girdiği ana başlamaktadır. Pek çok insan, iş hayatında çok daha az emek harcayarak, daha yüksek maaş almayı, daha geniş kuralların olması, devamlı şekilde kendisinden iş beklenmemesini ve pek çok farklı talep için beklenti içerisine girmektedir. İş hayatında personellerin geneli değerlendirildiğinde ortaya konan işten daha çok kazanılacak öğeler önemli olurken; burada söz edilen durumlar sektörler arasında değişiklik göstermektedir. Aynı zamanda gerçekleştirilen işe göre taleplerde de artış olduğu gözlemlenmektedir. Örnek olarak üretim sektörü içerisinde iş gören bir kişinin çalışan sekiz saatlik bir çalışma planındansa altı saatlik bir çalışma düzenini talep etmesi, verilen mola sürelerinin daha fazla olmasını arzulaması kendisinin memnun olmasını sağlayacak bir durum olduğunu düşünmesinden kaynaklanır. Personelin memnuniyeti üzerine etki eden ve örgütsel faktörlerden bir tanesi olarak bilinen ücret düzeyi, bir işçinin hayatını sürdürme, ekonomik gereksinimlerini giderme gibi faktörlerin üzerinde direkt bir etkisi olduğundan en önemli kriter olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle bir personelin memnuniyet hissetmesinden en temel örgütsel öğeden söz ederken, maaş miktarı üstte tutulmakta ve buna önem verilmektedir (Akşit Aşık, 2010: 41). Luthans tarafından belirtilene (2011: 142) göre bir personelin aldığı maaş, memnuniyet miktarını çok çeşitli biçimlerde artırmaktadır. Ücret yalnızca kişilerin temel gereksinimlerini gidermekle kalmaz, bunun yanı sıra üst seviye gereksinimlerine de yarar sağlamaktadır.

Bir işçi bakımından görev aldığı örgütten kazandığı maaş, iş gördüğü kurum için

sarf ettiği çaba ve bireysel özelliklerin katkısı neticesinde kurumdan aldığı gelir şeklinde değerlendirilmektedir. Bu nedenle çok taraflı bir önemi mevcut olan ücret seviyesi, yeterli olmadığı durumda, personelde memnun olmama durumuna neden olabilmektedir. Yalnızca ücret, memnuniyet kavramı için bir belirleyici olmasa da yok sayılamayacak bir önemi mevcuttur. Ortaya konan çalışmalar tarafından gösterilene göre (Robbins ve Judge, 2015: 82) gelir seviyesi düşük olan devletlerde hayatlarını sürdüren kişiler açısından maaş, memnuniyet ve hayattan tatmin olma ile ilişkilidir, refah seviyesi üst düzey olan devletlerde memnuniyetin elde edilebilmesi için ücretin çok da önemli bir öge olarak değerlendirilmediği bilinmektedir. Ücret, kurumların sıklıkla karışamadığı bir konu olması dolayısıyla personel memnuniyeti devlet içerisindeki ekonomik refah düzeyine bağlıdır, ekonomik refahı düşük olan bir ülkede hem devlet hem de özel sektör kurumları, devlet tarafından belirlenmiş ücret tarifelerini uygulamak durumundadır.

İlerleme ve terfi imkânları da çalışan memnuniyetini etkileyen başka bir faktördür. Maaş kadar önemlidir. Bu faktör, personelin memnuniyet seviyesinin yükselmesinde ya da düşmesinde görev almaktadır. Bir personelin görev aldığı kurum içerisinde, gerçekleştirdiği görevde ileri gitme ve terfi olanağı mevcutsa ve bunun süratli ve kısa zaman içinde olması memnuniyetin gelişmesini sağlayacak bir durumdur. Öte yandan burada söz edilen olanağın örgüt kapsamında mevcut olmasına karşın vakti geldiğinde gerçekleştirilemeyen terfi memnun olunmamasına neden olabileceği gibi adil biçimde gerçekleştirilemeyen terfiler de personellerin memnuniyetsiz olmasına yol açmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2004: 76). Terfi alma ve görevde yükselme olasılığının adaletli biçimde gerçekleşmemesi, örgütsel adaletin memnuniyet hakkında etkili bir etmen olduğunu göstermekte ve personellerin adil bir yönetim stili ve iş hayatı talep ettiği bilinmektedir. Yalnızca terfi ya da ilerleme olanağının değil bunun yanı sıra başka örgütsel süreçlerde de adaletin sağlanamaması memnuniyetsizliğe neden olmaktadır. Personel memnuniyetini elde etmenin ve devam ettirebilmenin dinamik bir yapısının mevcut olduğu unutulmamalıdır. Ayrıca tüm süreçlerin dikkate alınması gerekmektedir. Akpınar tarafından (2011) ifade edilene göre ilerleme ve terfi olanağına benzer biçimde örgüt kapsamında ödüllerin sıklaştırılması, personellerin takdir edilmesi, fazla çalışan kişinin başka unsurlar ile koşullarını daha iyi hale getirmesi memnuniyetin artmasını sağlayan etkenlerdir.

Maaşın ve ödüllerin personellerin istediği seviyede olması, personelin memnun hissetmesinde birer öge olarak ortaya çıksa da bu noktalar bir personelin tam anlamıyla

memnuniyet hissetmesi için yeterli olmamaktadır. Personel memnuniyetini gerçekleştirme konusunda bir başka önemli husus ise kararlara katılım ve yetki devri şeklinde ifade edilebilir. Personelleri verilen kararlara ortak etmek, bir kurum için çalışan kişilerin hem motivasyonunu arttırır hekimde onları memnun etmeye açısından yararlı olur. Bunun yanı sıra kurumu benimseyici bir tavrın ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Eren'in belirttiğine göre (2012), kişilerin kendileri ile ilgili olan kararlara dâhil olma arzusu yüksektir. Bunun yanı sıra kararların kim ile ilgiliyse o kararın uzmanlığa ihtiyacı olduğunu belirtmektedir. Öte taraftan yetki devrine göz atıldığında örgüt idarecilerinin kendi görevlerini şahsi yardımcılarına ya da ilişkili olan bireylere paylaşırması olarak tanımlanmaktadır. Öyle ki yetki devrinin idarecilerin bir işi olduğunu belirten bilim insanları mevcuttur (Derdiman ve Uysal, 2014: 252). Yetki devri personelin memnun olmasında önemli bir role sahiptir. Bu kavram pek çok açıdan personellere ve örgüte fayda sağlamaktadır. Orta seviye idarecilere inisiyatif sunulması, kolay çözümlerin ortaya atılması, moral ve çalışma arzusu yaratılması, karar mekanizmasının daha süratli hale getirilmesi gibi katkılar bunların birkaçı arasında değerlendirilmektedir (Yakışır, 2020: 36). Bakan tarafından (2004: 189) ifade edilene göre personellere yetki devri olanağının verilmesi yalnız başına yeterli gelmemekte ve personelin bu olanaktan yararlanma talebinin olması gerekmektedir. Bu nedenle yetki devri ve kararlara katılım olguları için kurum idarecilerinin hem kurumun faydası gemide personel memnuniyeti adına işçiler sevk etmesi gerekir.

Çalışan memnuniyeti üzerinde etkili olan etkenlerden bir tanesi de örgüt iklimidir. Bu kavram örgütün faaliyetleri, yöntemleri, siyasetler, genel rutinler, personellerden talep edilen tavırlar, davranışlara karşı ödül verilmesi ve bunların neticesinde işçilerde meydana gelen bir algıyı tanımlamaktadır (Bowen ve Ostroff, 2004: 205). Bir kurum, kurulduğu andan itibaren ana amaç ve hedefleri, misyonu, vizyonu olan bir bütün olarak etkinliklerini sürdürürken amaçlarını ortaya koymak, rekabet üstünlüğü elde etmek, sektör içerisinde uzun seneler mevcut olmak gibi amaçlar ile stratejiler ve politikalar gerçekleştirilmektedir. Bu strateji ve politikaları gerçekleştirirken farklı davranış kalıpları, örgüt içinde gerçekleştirilen rutinler, kurallar gibi öğeler ortaya çıkmaktadır. Kurum idaresi tarafından gerçekleştirilen faaliyetler ve bu faaliyetler neticesinde işçilerin aklından birtakım fikirler belirmektedir. Burada söz edilen fikirler ilişkili faaliyet ve politikalardan memnun olma durumunu ifade etmekte ve işçi, memnuniyet duyup duymadığına karar vermektedir. Tutar (2003) tarafından ifade edilene göre idarenin ortaya koyduğu faaliyetler ve kurum iklimi işçi memnuniyetiyle alakalıdır ve bir kuruma kimlik kazandıran, işçilerin algısını ve

tavırlarını etkileyen psikolojik durum örgüt iklimidir. Bunun yanı sıra örgüt içerisinde hâkim olan genel iklim ile birimler arasında hâkim olan iklim farklılık göstermektedir. Herhangi bir birimde personellerin memnun olduğu faaliyetlerden, başka bir birimde memnuniyetin sağlanamaması söz konusu olabilir. Çalışan memnuniyeti ve örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi değerlendirirken gerçek olan ile algılanan arasındaki öğelerin de

Yönetici davranışları çalışan memnuniyeti açısından önem arz eden bir başka faktördür. Burada söz edilen davranışlar bir personelin memnuniyetini etkiler. Aynı zamanda pek çok iyi veya kötü davranışın meydana gelmesi konusunda da oldukça önemli bir etkisi mevcuttur. İdarecilik ve liderlik olgularının tarihsel gelişimi değerlendirildiğinde geçmiş zamanlardaki katı tavırlı, personele nasıl çalışması gerektiği söyleyen, devamlı kontrol durumunda olan idarecinin yerini işçisini destekleyen, anlayışlı, alınan kararlara dâhil eden, yetki devri konusunda açık olan idarecilerin aldığı gözlemlenmiştir. Burada bahsedilen pozitif tavır ve davranışların günümüzde ortaya çıkmasının nedeniye daha önceki idareci tavır ve davranışlarının çalışanı etkileme gücünün artık mevcut olmamasıdır. Bir kurumun merkezi insandır. Bu nedenle, senelerce birey davranışlarını anlamlandırmak ve daha iyi hale getirmek için pek çok yaklaşımda bulunulmuştur. Katcher ve Snyder (2007: 69) tarafından ifade edilene göre, idareci tavırları ve çalışan memnuniyeti arasında yer alan ilişkiyi algılayabilmek için senelerdir çalışmalar gerçekleştirilmekte ve teorilerin öne sürülmektedir. Ayrıca burada söz edilen geliştirilmiş teorilerinse çalışan memnuniyeti merkezinde geliştiği ifade edilmiştir. İşçilere görev odaklı davranmayı, çalışanlara destek olmayı hedefleyen bu yaklaşımlarda başarı elde edip ödüllere ne şekilde erişebilecekleri hususunda yol gösterici olan idarecilerin bunun yanı sıra motive olunmasını sağladığı ifade edilmiştir. İdareciler tarafından kişi merkezli yaklaşımların tercih edilmesinin örgütün etkinlik düzeyini arttıracak iddia edilirken, nitelikli bir idarecinin personellerinin değerlerini iyi anlamasının önemli olduğuna dikkat çekilmiştir. Yılmaz (2017: 131) idarecilerin personellerine karşı tavırlarının örgütün hedeflerini ortaya koyma konusunda ve performanslarını ortaya çıkarma konusunda ciddi bir faktör olduğunu belirtmektedir. Nitelikli bir idareci işçilerden en üst seviyede verim elde etmenin yollarını ararken, işçisinin niteliklerini tam anlamıyla anlayamamış idarecilerin bu anlamda başarılı olamadıkları belirtilmiştir.

Söz edilen örgütsel öğelerin yanında örgütsel seviyede pek çok etkenin personel memnuniyeti üzerinde etkili olabileceği unutulmamalıdır. Örgütlerde meydana gelen her olayın personel üzerinde yarattığı bir etki olmakta ve burada oluşan etkiler zamanla

personel tarafından memnuniyet filtresinden geçirilmektedir. Memnuniyet bakımından bir personelin yalnızca iş gördüğü örgüt incelendiğinde adaletli olmayan tavır ve tutumlar, mobbing, ses yükseltme karşısındaki takınılan sert tavır ve tutumlar, kurumsal travma, tartışma, stres ve bunun gibi pek çok benzer ögenin memnun olunmamasına neden olduğu bilinirken; idarecilere ve iş arkadaşlarına güven, kaliteli bir iletişim ağı, kurumsal destek, takım çalışması ve bunun gibi çok sayıda benzer ögenin memnuniyet getirdiği ifade edilebilir (Altıntaş, 2023).

### **2.3.3. Çalışan Memnuniyeti ile İlgili Model ve Yaklaşımlar**

Bir işçinin yaptığı işte başarıya ulaşmak için verdiği emek ve kurumun işçiyeye sunduğu olanaklar arasındaki ilişkiler neticesinde ortaya çıkan durum çalışan memnuniyeti olarak isimlendirilir. İşçi, memnuniyet hissini anlamak için kendisine verilen ve verilemeyen olanaklar ile başka işçilere karşı ortaya konan uygulamaları karşılaştırmakta ve sonuçta memnuniyet hissedip hissetmediğine karar vermektedir. Kurumların personellerine karşın yürüttükleri uygulamalar, personeller tarafından değişik biçimlerde anlaşılmakta olup personelin hem şahsi özellikleri hem de kurumun yapısı, memnuniyet oluşturma konusunda ya da memnuniyeti ortadan kaldırmada ciddi rollere sahiptir. Geçmiş zamanlardan bugüne gelinceye kadar geçen sürede söz konusu alan kapsamında çalışmalar yapan bireyler, personellerin memnuniyetini etkileyen faktörleri tespit etmek için sayısız araştırmada bulunmuştur. Ortaya konan çalışmalar sonucunda memnuniyetin meydana gelmesi sürecinde pek çok model yaratılmış ve yaklaşım öne sürülmüş olup memnuniyet sağlanması sürecinde etkili olan değişkenler tespit edilmeye çalışılmıştır.

EFQM Mükemmellik Modeli, Kano Müşteri Memnuniyeti, İş Tasarımı Modeli gibi modeller literatür içerisinde çalışan memnuniyeti olgusunu açıklayan modeller olarak bilinmektedir. Öte yandan memnuniyetin ifade edilmesinde Motivasyon Teorileri'nden faydalanılır. Koçel (2013: 620) motivasyonun gözlemlenebilen bir olgu olmadığını, yalnızca birey davranışları sonucunda fark edilebilen bir durum olduğunu ifade etmiştir. Bu durum sonucunda memnuniyet hissini tespit edilmesinde kişinin motivasyonunun oldukça mühim olduğu gözlemlenmektedir. Bu bölümde ilk önce literatür içerisinde söz edilen memnuniyeti ifade eden modeller açıklanacaktır.

**Kano Müşteri Memnuniyeti Modeli:** Bu modelde Kano ve Takahashi (1979) Herzberg'e ait Çift Faktör Teorisi kalite ile uyarlanarak müşteri memnuniyeti ve ürün nitelikleri arasında mevcut olan ilişkiyi merkezine koyan bir model oluşturulmuştur.

Ortaya konan bu modelde, tek boyutlu gerçekleşen bir ilişkidense beş boyutlu olan (heyecan verici, tek boyutlu, kayıtsız, olmazsa olmaz, tersine) bir modelin oluşturulması gerektiği ifade edilmiştir. Kano Müşteri Memnuniyeti Modeli kalite ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiye odaklanır. Bu modelde personeller “İç Müşteri” şeklinde değerlendirilmiştir. Bu nedenle bahsedilen model nitelik açısından iç müşterilerin memnun olmalarını sağlamakla dış müşterilere ait memnuniyetin oluşturulabileceği düşüncesini öne sürmektedir (Yılmaz, 2020: 844).

EFQM Mükemmellik Modeli: Mükemmellik modeli, kurumların mükemmelliğe erişme konusunda adım atıp atmadıklarını ölçmeyi sağlayan, idari sistemleri geliştirmeleri açısından kuruma yardım eden bir araç özelliğine sahip olmakta ve kurumların kuvvetli yönleri ve daha ii olmaya açık olan taraflarını fark etmelerini sağlamaktadır (Basım ve Şeşen, 2007: 203). Mükemmel olmanın bir sıra teknik uygulamaktan daha çok örgütsel tavır üzerinde etkili olacak şekilde uygulanması halinde kurumlara yarış avantajı getiren özgün bir kaynak olduğu fikri Hardjono ve arkadaşları tarafından öne sürülmüştür (Cıranoglu ve Kaymaz, 2018: 239). Bağlantılı model çalışan memnuniyetine ulaşılması hususunda önemli olup girenler ve çıkanlar, personellerle ilgili neticelerden meydana gelmektedir. Kurumlardaki kaynakların etkili bir şekilde kullanılmasıyla örgüt performansının artırılması ve daha iyi hale getirilmesi sağlanmakta, bunların arasında mevcut olan ilişkiler düzene sokulmaktadır (Özel, 2012: 53).

İş Tasarımı Modeli: Literatür içerisinde iş nitelikleri modeli şeklinde de isimlendirilen model, Hackman ve Oldman tarafından öne sürülmüştür. Bu model personelleri kurum içerisinde üst seviyede motive etmeyi hedefleyen bir iş tasarım yöntemi olarak tanımlanmaktadır (Kaşlı, 2007: 160). Hackman ve Oldman tarafından (2011) oluşturulan bu modelin en temelinde işçi memnuniyetinin tespit edilmesinde işin çok daha iyi şekilde ortaya konmasını sağlayan niteliklerin etkili olduğundan söz etmekte ve bunun işe dair tavırlarla giderildiğini ifade etmektedirler. Çalışan memnuniyetinin oluşturulmasında teknik ayrıntıların yanında işçilerin ruhsal ve mental ihtiyaçlarının karşılanması gerektiğini söyleyen çalışmacılar, nitelikli bir iş dizaynının en önemli belirtecinin içsel iş motivasyonu yarattığını ifade etmişlerdir. Çalışan memnuniyetinin oluşturulmasında liderliğin ehemmiyetine vurgu yapan çalışmacılar, liderlerin yalnızca dışarıdan verilen ödüllerle değil personelin aklında yarattıkları hislerle bunu gerçekleştirmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Çalışan memnuniyeti kavramına dair hazırlanmış olan modellerin tamamının ortak

olduğu nokta personellerin algılarını ve hislerini ön plana getirmesi, kurumun personele verdiği fırsatları ve imkanları devamlı incelemesi olarak açıklanmaktadır (Özel, 2012: 43). Araştırmacı kişilerin değişik niteliklerde tasarlamış olduğu bu modellerin çok taraflı olduğu bilinmekte, bir kurum için teknik süreçlerin ve niteliğin varlığının mühim olduğu kadar söz konusu kurumda görev alan kişilerin de çıktılara direkt şekilde etki ettiğini ifade etmişlerdir. Literatür içerisinde personel memnuniyetini açıklamak amacıyla kullanılan söz konusu modellerin yanında motivasyon kuramlarından da faydalandığı gözlemlenmektedir. Motivasyon kuramlarına bakıldığında içerik ve süreç şeklinde iki grupta incelendiği görülmektedir. Bunlar “Herzberg’in Çift Faktör Kuramı”, “Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı”, “McClelland’ın Başarma İhtiyacı Kuramı”, “Alderfer’in ERG Kuramı”, “Adams’ın Eşitlik Kuramı”, “Vroom’un Beklenti Kuramı” ve “Locke’un Amaç Kuramı”dır. Bu kuramlar aşağıda açıklanmaktadır.

Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı: Abraham Maslow, tarafından birey davranışları üzerine etki eden en temel öğenin gereksinimler olduğundan söz etmiştir. Bu gereksinimlerin bazı alt başlıklarda bir araya getirilmesi gerektiğini ifade ederek, gereksinimleri ilk olarak beş boyutta ardından da sekiz boyutta ele almıştır (Erdem vd., 2022: 3). Çalışan memnuniyeti bakımından değerlendirildiğinde Koçel (2013) tarafından ifade edilene göre bir idareci işçisinin gereksinimlerini karşılayarak taleplerini gerçekleştirirse onu belirli bir doğrultuda davranış sergilemeye sevk etmektedir. İşçinin alt ve üst düzey olacak şekilde gereksinimleri kıyaslandığında memnuniyet olgusu ortaya çıkmakta, zıttı durumdaysa memnuniyetsizlik meydana gelmektedir.

Herzberg’in Çift Faktör Kuramı: Literatür içerisinde “Motivasyon-Hijyen Kuramı” ve “İki Faktör Kuramı” şeklinde de tanımlanan bu kuram, bazı çalışma şartlarının mevcut olmasının işçilerde doyumsuzluk yarattığı ve bunların işçi motivasyonuna katkı sağlamadığı temeline dayanmaktadır (Güney, 2017: 322). Tozlu ve Kurtipek tarafından ifade edilene (2015) göre Herzberg’in Çift Faktör kuramının hem içsel hem de dışsal iki etken üzerine inşa edildiği, bu etmenlerin işçilerin performans seviyelerini ve motivasyon düzeylerini etkileyen etkenler olduğu ifade edilmiştir. Bunun yanı sıra söz konusu faktörlerin hijyen faktörler ve güdüleyici faktörler ya da hijyen faktörü ve sağlık faktörü şeklinde adlandırıldığı da bilinmektedir. Ortaya konan iş, yükümlülükler, başarma arzusu, tanınırlık öğeleri içsel faktörleri kapsarken; örgüt siyaseti, yönetim faaliyetleri, kişiler arası ilişkiler, maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği gibi öğeler dışsal etmenleri meydana getirmektedir (Sowmya ve Panchanatham, 2011: 76). Kuram içerisindeki esas amaç, kimi

faktörlerin karşı konamaz etkisinin yok sayılamayacağı ancak bu etmenlerin personeli tam anlamıyla memnun etmek için yeterli olmayacağı hususunda olmuştur.

**Alderfer'in ERG Kuramı:** Clayton Alderfer tarafından geliştirilmiş olan ERG Kuramı İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramının devamı olarak değerlendirilmektedir (Küçüközkan, 2015: 103). İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı ile kıyaslandığında ondan farklı şekilde üç adımdan meydana gelen ERG Kuramı kapsamında alt, orta ve üst şeklinde üç basamak mevcuttur. Alt basamakta var olma gereksinimi, orta basamakta ilişki kurma gereksinimi ve üst basamakta gelişim gereksinimi yer almaktadır (Koçel, 2013: 628). Güney tarafından ifade edilene göre (2017: 325) kuramın temeli, İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı ile oldukça benzer biçimde en alttan başlayarak kişinin gereksinimlerinin karşılanması ve bir üst adımda yer alan gereksinimine sevk edilmesi amacı barındırmaktadır. Personelin üst sıralardaki gereksinimi karşılanmadığı durumda alt basamağa geri dönme arzusunda bulunduğu ifade edilmektedir.

**McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı:** McClelland'ın ortaya attığı bu kuram, kişilerin gereksinimlerini anlama neticesinde önem kazandığını ifade etmektedir. *Başarma İhtiyacı Kuramının* temelinde beraberlik, kuvvet kazanma ve başarma gereksinimi önde olup bireyin en temel gereksiniminin başarma olduğu ve böylece motivasyon elde edebileceğini açıklamaktadır (Güney, 2017: 323). McClelland, kurumların başarı elde edebilmeleri için başarıya ulaşmış bir ekonomik seviyeye ve girişimciliği ön planda olan çalışanlara ve idarecilere ihtiyacı olduğunu söylemiştir. Bir kurumda başarma gereksinimi motivasyonu eksik kalması halinde o kurumun sürdürülebilir nitelikte bir başarıya erişmesinin mümkün olmayacağı söylenmiştir (Arnolds ve Boshoff, 2003: 56).

**Adams'ın Eşitlik Kuramı:** Eşitlik Kuramı, Stacy Adams'ın iler sürdüğü bir kuramdır. Bu kuram kişilerin sosyal hayatlarında dürüstlüğü, adaleti ve haklılığı hangi biçimde talep ettiklerini ortaya koyan ve açıklayan bir çeşit motivasyon modeli şeklinde tanımlanmaktadır. Söz konusu kuram, personellerin ortaya koydukları emeklerin ve kazandıklarının başka insanlarla aynı olması halinde kendilerine eşit tavır takınıldığını düşünerek motivasyonlarının artmasını sağlama kapsamında ifade edilmektedir (Barutçugil, 2004: 378). Ancak personelin örgüte sağladığı değerler ve kazandığı ödüllerde başka personellere göre bir çeşit dengesizlik yaratılması halinde iş gören, benzer motivasyon seviyesini göstermeyecektir. Motivasyonu düşen personelin memnuniyet seviyesi doğal olarak düşecek ve personel, kazandığı ödüllerin sayısını arttırmak için değişik yollar bulmaya çalışacak, bulamaması durumundaysa örgüte vermiş olduğu girdi

ve değerlerin ölçüsünde azalmaya gidecektir. (Eren, 2020: 542). Eşitliğin mevcut olmadığı bir yerde personellerin memnun olmasının güç olduğu bilinmekte ve örgüt karşısında fiilen mümkün olmasa da olumsuz nitelikteki etkinliklerin baş gösterme olasılığı dikkate alınmalıdır. Yıpratmaya neden olan şeyler, dedikodu, düşmanlık gütmeye, kin besleme gibi duygular bu davranışlara örnek olarak verilebilir. Dolayısıyla örgütlerin eşitlik sağlama konusunda çok daha dikkatli olmaları gerekmektedir.

**Locke'un Amaç Kuramı:** Bu kuram Edwin Locke'nin yaptığı bir doktora tezi çalışmasıyla geliştirilmiştir. Amaç Kuramı, iş hayatında başarı hissini, personellerin önemli, değerli ve manalı olarak değerlendirdikleri amaçları izleyerek ortaya çıkacağı söylenmektedir (Locke ve Latham, 2006: 265). Amaç kuramı, personelin kazanmayı hedeflediği çıktılar ile kazandığı çıktıların kıyaslanması neticesinde herhangi bir eşitlik durumunun mevcut olması nedeniyle memnuniyetin yaşanacağını tanımlamaktadır. Personelin kazandığı çıktıların daha değerli olması halinde personel o derecede memnun olduğuna dair yorumda bulunmaktadır (Yılmaz, 2018: 52). Ataman (2009) tarafından ifade edilene göre personelin hedeflerine ve niyetlerine dayanan tavırlar, personelin amaçlarına bağlı şekilde biçimlenmekte ve bu hedeflerin açık, net, ölçülebilir, genel tarafından kabul edilmeye uygun ve erişilebilir olması gerekir. Kuram kapsamında, personelin memnuniyet hissi taleplere ve başarı ölçütlerine bağlıdır ve personelin amaçladığı öğeye göre harcaması gereken emek de değişiklik göstermektedir.

**Vroom'un Beklenti Kuramı:** Bu kuram Victor Vroom tarafından ortaya atılmış ve literatüre kazandırılmıştır. Beklenti Kuramı, insanlar tarafından en fazla kabul edilen kuramlardan bir tanesidir. Bu kuram bir tavır ortaya koyma eğilimini, ortaya konan tavır ve davranışların neticelerinin inanılmaz çekiciliğine ve neticelerine dair taleplerin gücü ile ilişkilendirmektedir. Kuram karşısında farklı ve değişik eleştiriler olmasına karşın çoğu delilin kuramı desteklediği gözlemlenmiştir. Beklenti Kuramı, personelin pozitif bir performans inceleme ve değerlendirme ile neticeleneceğine inanmaları halinde üst seviye çaba göstereceklerdir (Robbins ve Judge, 2015: 225). Söz konusu kuramın araçsallık, değer ve beklenti şeklinde üç ana ögesi mevcuttur. Bu üç ögenin birleşmesi ile motivasyon elde edileceği ifade edilmektedir. Personel memnuniyeti bakımından kuram ele alındığında personeller, bir görevin neticesinde kazanacakları memnuniyeti, görevin ne kadar güzel olup olmaması ile karşılaştırarak rasyonel biçimde yararlı olup olmayacağı konusunu ele almakta ortaya konan bu değerlendirme durumuna göre görevi gerçekleştirip gerçekleştirilmeme kararı vermektedirler (Suciu vd., 2013: 183).

## 2.4. BİLGİ PAYLAŞIMI

Veri ve bilgi olgularına göre, bilgi (İngilizcede knowledge olarak ifade edilir), çok daha değerli ve kapsamı geniş olarak değerlendirilir. Sıklıkla bilgiye sahip ve bilgiyi değerlendirebilen bir bireye bağlıdır ve kendisini farklı biçimlerde ortaya çıkarır. Örnek olarak bilgi, birey hayatında karar alırken, işlerini spesifik bir yolla ortaya koyarken ya da işleri sırasında yaratıcılık sergilediklerinde gözlemlenebilir (Pangil ve Mohd Nasurddin, 2013). Bilgi paylaşımı kavramının değişik bilim insanlarınca farklı biçimlerde tanımlandığı söylenebilir, ancak hepsinde ortak olan kavramları da mevcuttur. Özet olarak, üstte söz edilen tanımları baz alarak, tamamı bilgi paylaşımı kavramının herhangi bir gruptan, bir bireyden ya da örgütten diğerine bilgi yaymak ve bilgiyi dağıtmak için bir tür araç olduğunu düşünmektedir.

### 2.4.1. Bilgi Kavramı

Sık sık birbiri yerine tercih edilen ve yakın anlamlı kavramların başında Bilgi (information) paylaşımı (IS) ve bilgi (knowledge) paylaşımı (KS) gelmektedir. Bilhassa bilgi teknolojisi ve kütüphane alanında bilgi (information) paylaşımı kavramı kullanılmaktadır, fakat başka alanlarda çalışan araştırmacılar bilgi (knowledge) paylaşımı kavramını kullanmaktadır. Bilgi (knowledge) paylaşımına dair yapılan çalışmaların temeli, 1970'li yılların neredeyse ortalarında ortaya çıkan teknoloji transferi ve yenileşme çalışmalarına kadar uzamaktadır. 1990'lı yıllardan bugüne, bilhassa stratejik yönetim ve bilgi yönetimi konularında bilgi (information) paylaşımı oldukça önemli bir mesele haline almıştır (Savolainen, 2017).

21.yy'da bilgi, ekonominin destek almasını ve gelişmesini oldukça ciddi şekilde desteklemiştir Bilgi, bir kurumun düzeninde ve işleyiş sürecinde önemli olan etmenlerden bir tanesidir. Bilginin gelişmesi ve kendi literatürü olan, bağımsız hale gelmiş bir disiplin haline alması süratle teknolojik gelişmelerin yaşanmasına olanak sağlamıştır. İçinde bulunduğumuz dönem bilgi yüzyılı şeklinde tanımlanmaktadır. Bilgi, yönetici pozisyonunda yer alan liderlerin stratejik hamlelere yoğunlaşmasına, bilgiyi paylaşmaları için liderleri ifade etmeye ve sevk etmeye yardım eden araçları anlamasına ve tanınmasına gerek duyan bireyin ilgi alanı ve mesleği durumuna gelmiştir. Bütün burada söz edilen süreçler, iş ortamının bütün kısımları arasında bilgi akışının transferi, faaliyete sokulması ve sevk edilmesi süreci içerisinde daha derin bir hal alıyor. Bu durum, kuruma ait örgütsel tavrını iş ortaklığı, güven ve açıklık ruhunu yükseltecek biçimde değiştirme yöneliminde

olan motivasyon sağlayıcı bir ortam içerisinde bilginin genel hale getirilmesine yardım etmektedir (Bassim, 2011).

Kurumlar arasında kurulan iletişimin gelişmesinde bilgi paylaşımı etkili olmuştur. Bilgi paylaşımı, kurumlar arasında bilgi ve tecrübe değiş tokuşu açısından bir tür mekanizma yaratma anlamında önem arz etmektedir. Günümüzde dünya üzerindeki katılımcı yaklaşıma, dünya tam anlamıyla ufak bir tür global köy olduğundan, eğitimsel, kültürel, politik ve ekonomik çalışmanın bütün alanları açısından önemli olmaktadır.

Bilgi paylaşımı prosesi birçok şekle sahip olabilir ve konferanslarda, eğitim atölyeleri esnasında, toplantılar esnasında, diyalog oturumları gerçekleştirilirken, fikir alışverişi yapılırken ve öz değerlendirme anketi yöntemi sürecinde kişiler arasında yaşanan direkt temas şeklindeki kimi durumlarda teknolojinin mevcudiyetine dayanılmadan da yapılabilir.

İletişim, kişilerin aklında yer alan zımni bilgiye ulaşmakla ilişkilidir. Burada söz edilen bilginin (knowledge) ya da bilginin (information) başkalarıyla paylaşılması, bunların kullanılmasını daha kolay hale getirir ve birey personelin bilgiyi idare edebilmenin şahsi başarısında var olan rolünün ve teknolojiyle beraber paylaşılmasını daha önemli hale getirir.

Verimli biçimde yönetilmesini sağlayacak birini bulmadıkça bilgi ve teknoloji, oldukça değersizdir. Teknoloji, değişik yol ve yöntemlerle bilgi paylaşımı prosesini olağan hale getiren ve daha kolay kılan bir katalizör görevine sahiptir. Teknoloji bilgi paylaşımı ve bilgiyi aktarma mekanizmasının gelişmesine yardımcı olan bir tür araçtır. Bilgi paylaşımı, örgütün birimleri arasındaki iş ortaklığı ve karşılıklı olarak mevcut olan bağımlılığa destek olur, koordinasyonun canlılığını ve bilgiye çok daha kolay ve süratli şekilde ulaşmayı sağlar. Elektronik ortamda gerçekleştirilen beyin fırtınalarının uygulanmasını ve örgüt içerisinde ve dışarısında elektronik olarak yapılan tartışmaların ve gerçekleştirilen iletişimi daha kolay hale getirir. Bilgi, kişilerin ve farklı kuruluşların gücünün bir tür temsili olduğundan hem değerli bir kaynaktır hem de örgütler içerisinde ayırım ve farklılaşma için temel bir kaynaktır.

Kişi fikrini baz almak, bilginin araştırılması ve öğrenme aracılığıyla izlenip takip edilmesidir. İslam dinine ait kutsal kitap olan Kur'an-ı Kerim'e bakıldığında da gerçekleştirilen ilk vahyin hem bilim hem de bilgi ile bağlantılı olduğu görülmektedir.

Bilgiye ait klasik veya standartlaşmış bir mana mevcut değildir. Muhakkak

limitlendirilmiş ve “basit bir şekilde konumlandırılmış” bir cisim olmadığı için, ortak olarak kabul edilen bir bilgi kavramının olması oldukça güçtür. Araştırmacı kişiler, bilgiye ait yapılan tanımlara çok farklı açılardan yaklaşmışlardır. Veri, bilgi (knowledge) ve bilgi (information) kavramları arasında mevcut olan farklılıklar literatürler ile ayrıştırılmıştır. Spesifik bir oluşum, yöntem ya da olayla ilişkili dataların ve ilişkili tanımlamalar, yorumlarla beraber metinsel malzemelerin bir araya toplanması durumunun bilgi olarak değerlendirilmesine karşın, veriler sıklıkla durumlar ile ilgili ayrı, öznel olmayan gerçeklerin bir tür antolojisi şeklinde açıklanır. Bergeron (2003), tarafından, yapılandırılması sağlandığında, özeti çıkarıldığında ya da sentezlendiğinde algılamaya, anlamaya ya da anlayışı daha iyi hale getirmeye dair bilgi şeklinde açıklamıştır. Benzer biçimde Karlsen ve Gottschalk (2004) tarafından bilgi olgusu (knowledge) tecrübe, mana, his, algı, yansıma ve yaratıcılık ile karıştırılmış bilgi (information) şeklinde tanımlanmıştır.

Arap kökenli araştırmacılar bilgiyi (knowledge), dolaşım içerisine entegre edilmiş, kanıtlanmış, işlenmiş ve teşviki sağlanmış, bu sayede mevcut bilginin birikmesinden ve gizliliğinden, özel meselelerde uzman haline gelmiş bilgiler ettiğimiz spesifik bir hususa hizmet eden amaçlanmış ve denetlenmiş bilgi şeklinde açıklamaktadırlar. Iman Fadel Al-Samarrai, Haitham Ali Al-Zoghbi (2014, s.12). Örgütlerde bilgi tarafından oynanan roller değerlendirildiğinde aşağıda verilenlerden söz etmek mümkün olacaktır: (Omar, 2012, 62);

- Her çeşit örgüt için bilginin ehemmiyeti, direkt bilgide değil, bilginin daha değerli hale getirerek yarattığı şeyde görülür.
- Yarışçı ve devamlı gelişim içerisinde olan bir sistem inşa edilir.
- Bilgi, yaratıcılık ve modernlik için oldukça önem arz eden bir nitelik güvencesi ve ödül kaynağı olarak ifade edilebilir.
- Örgütün Bilgi Ekonomisi şeklinde ifade edilen oldukça yeni, bir tür bilgi bazlı ekonomiye dönüşümü sürecine katkı sağlar.

Bilgi, örgütlerde ve örgüte ait başarılarında bir tür bilgi idare stratejisi yaratmanın en temel adımıdır. Bilgi, örgütleri öğrenen birer örgüt haline getirme anlamında oldukça önemli bir öğedir.

Bilgi açık ve zımni bilgi şeklinde iki başlık altında incelenir. Bir sıra olguya ulaşmak ve anımsamak ya da sorunları çözüme kavuşturmak için bilgiden yararlanmak açık bilgidir. Ders anlatım kitapları, ansiklopediler, birinci çeşit bilginin oldukça iyi

örneklerinin yer aldığı, gereken bilgiyi içeren kaynaklardır.

## **2.4.2. Bilgi Türleri**

Bilgi türleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir.

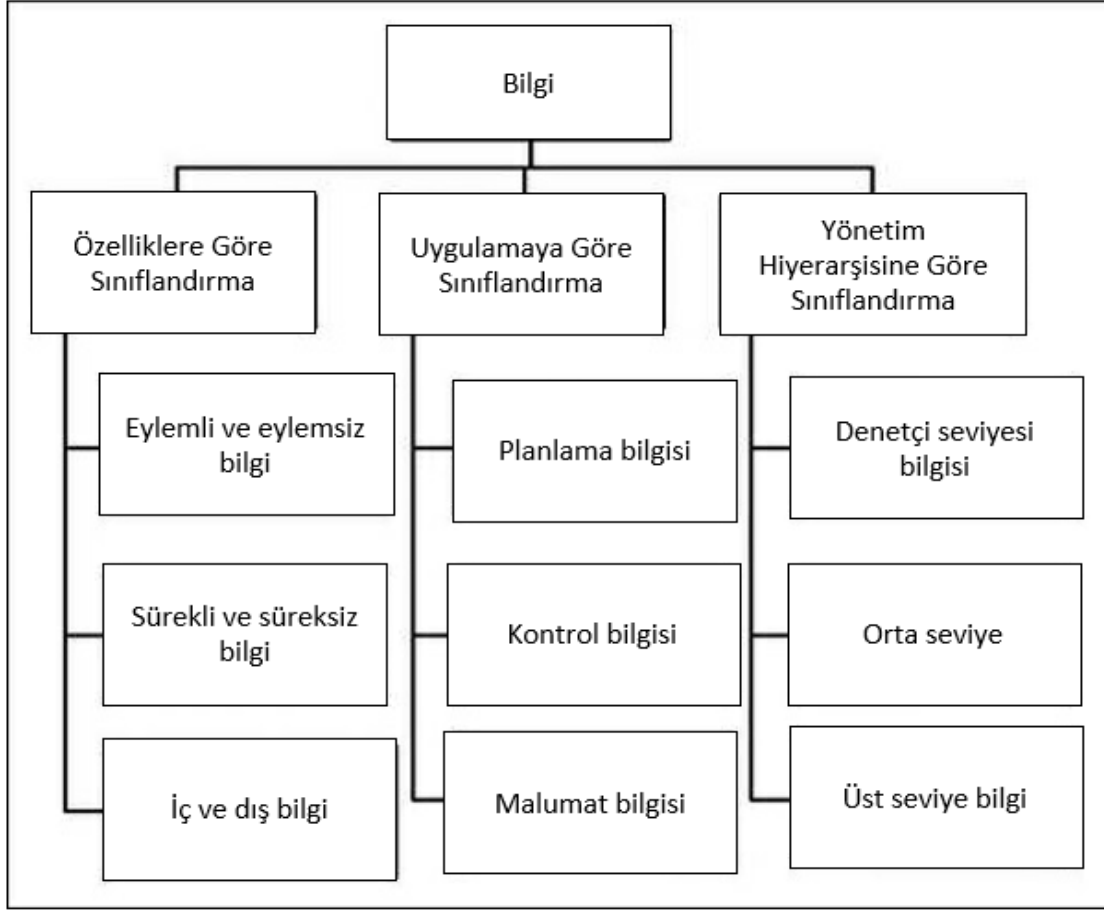
### **2.4.2.1. Yönetimsel Bilgi (Karar Verme Bilgileri)**

Bilgi, fikir, idare, kültür, iletişim ve ölçüm açısından ana yaklaşımdır. Bilgi, daha doğru ve mantıklı karar almaya yarayan idari prosesin ana maddesidir. Başarıya ulaşmış bir karar, bilginin varlığına, miktarına ve niteliğine bağlıdır. Bilgiye sıklıkla bloglar, insan tecrübeleri, makaleler, çeşitli kitaplar, dergiler şeklinde listeleyebileceğimiz neredeyse her tür kaynaktan ulaşılabilir.

Bilgileri gruplandırmak için birbirinden farklı şekilde gerçekleştirilen yöntemlerden faydalanılabilir. Fakat iş hayatında Massachusetts'ten G. Anthony Gory ve Michael S. Morton, kurum idaresi içerisinde karar alma sürecinde kullanılan bilgileri üç farklı grupta incelemektedir:

Bu gruplardan ilki, bir kurumun önceliklerini tespit eden ve bu önceliklerin ne düzeyde giderildiğini etkileyen uzun süreli strateji kararlarına ilişkin stratejik bilgilerdir. Örneğin stratejik bilgi, yeni kurulmuş bir fabrika, yeni üretilmiş olan bir ürün ve iş çeşitlendirmesine ait satın almaları içermektedir. Grupların ikincisi, bütçe değerlendirmesi, kalite denetimi, işleyiş düzeyi, verim ve envanter seviyeleri şeklindeki iş kaynaklarında yönetimi faaliyete sokabilmek ve değerlendirip takip etmek için gerekli olan bilgilerle ilişkili taktik bilgilerdir.

Bu grupların sonuncusu ise bir takım belirlenmiş operasyonel görevlerin tam ve doğru şekilde transferini garantileyebilen iş yeri-iş bilgilerine bağlı şekilde var olan operasyonel bilgileri kapsamaktadır. Burada söz edilen grup vardiya, operatör ve makine şeklinde sıralanabilecek olan alanlarda kalite denetim ile ilişkili spesifik görevleri kapsamına almaktadır.



Şekil \*. Yönetim bilgilerinin sınıflandırılması.

#### 2.4.2.2. Uygulamaya Göre Sınıflandırma

Uygulama prensibi baz alınarak bilgileri altı kategoride değerlendirebiliriz (URL3):

**Planlama bilgileri:** Herhangi bir kurumda standartlaştırılmış norm ve sözleşmelerin hazırlanabilmesi için ihtiyaç duyulan bilgileri içine alan kategoridir. Bir eylemin organizasyonel, siyasi ve taktik hazırlanması sürecinde burada yer alan bilgilerden faydalanılır. Bu tür detaylara örnek olarak zaman normları ve tasarım standartları gösterilebilir.

**Kontrol Bilgileri:** Kategorilerin ikincisi, hemen hemen bütün ticari işler ve etkinlikler üzerinde denetim sağlamak için gereken feed-back mekanizması vasıtasıyla yapılan bilgi denetimidir. Oldukça mühim süreçlerin oluşturulmasını, mevcudiyetini ve kullanımını değerlendirme prosedüründe bu bilgilerden yararlanır. Burada söz edilen tarzda bilgilerin tanımlanmış olan standartlara kıyasla herhangi bir sapmayı gösterdiği hallerde, cihaz vasıtası ile denetlenmesi için bir karar verilmeli ya da işlem gerçekleştirilmelidir.

**Malumat Bilgileri:** Bu kategori, malumatın bilgiyle ilişki bilgi şeklinde değerlendirildiği üçüncü gruptur. Burada söz edilen bilgilerin temel kaynağı öğrenme ve tecrübedir, örneğin araştırma çalışmaları, arşivler ve çalışmalar içerisinde seçilir.

**Kurumsal Bilgiler:** Bu kategoride yer alan bilgiler, bir kuruluşa ait ortam ve kuruma ait amaçlarla ilişkili kültürle ilgilidir. Bir kuruluş içerisinde iş gören bireylerin tamamı buna benzer bilgilerden faydalanır.

**İşlevsel-Operasyonel Bilgiler:** Kategorilerden beşinci olanı, işlevsel-operasyonel bilgi olarak adlandırılır. Bu bilgi, daha çok operasyona özel olan bilgi olarak değerlendirilebilir. Gündelik hayattaki programları, makinelere ilişkin detaylı görevleri kapsar. Hizmeti merkeze alan bir kurumda bu, farklı çalışanın sorumluluk planını yansıtabilir. Burada ifade edilen tarzda bilgiler tipik bir kurum için dahili olarak değerlendirilir ve kabul edilir.

**Veritabanı Bilgileri:** En son grup, fazla uygulaması olan çok sayıda bilgiyi yorumlayabilen veritabanı bilgisi olarak isimlendirilir. Veritabanlarının iyileştirilmesi için örneğin gereçlerin niteliklerinin gizlenmesi, kurtarılması ve idaresi, tedarikçiye dair bilgilerin pek çok kullanıcı için saklanması gerekli olacaktır.

#### **2.4.2.3. Gayri resmîlik derecesine göre sınıflandırma**

Kurumdaki bilgi sistemi, bir diğer ifade ile organizasyon içerisindeki resmi yasal kapsamlar vasıtası ile aracılığıyla elde edilen bilgiler ve idarenin dayandığı bilgiler resmi bilgi olarak adlandırılır. Burada söz edilen bilgilerin yeterli olmayışı ya da eksik kalması, kurumda bilgi sistemlerinde de yeterli olmama ya da eksiklik mevcut olduğunu gösterir.

Gayri resmi bilgi ise düzenli olan bilgi sistemlerine zıt şekilde meydana gelen, kaynağı örgüt içerisinde ya da dışarıdan olabilen, kulaktan dolma söylentiler şeklindeki gayri resmi olan kümeler veya topluluklardan meydana gelmektedir.

#### **2.4.2.4. İşlevsel Yapısına Göre Sınıflandırma**

İş kategorizasyonu kurumdaki işler baz alınarak pazarlama satış, finans vs. şekilde gerçekleştirilir. Bu kategorileme işleminin farklı avantajları mevcut olabilir. Örneğin sistem işlevsel anlamda oluşuma sahip olduğu durumda operasyonel ve spekülatif düzeydeki ana gereksinim, işlerden her biri için ihtiyaç duyulan bilginin tam detaydır. Ancak en başta spesifik bir duruma ve tedarike ait olan etkinlikleri gibi kötü yanları da vardır. Örnek olarak, bu durum kuruluşlar arasında farklılık gösterir ve değişik işler için

bilgi ihtiyaçlarının biçimi hep benzer şekildedir. Herhangi bir işin ana kaynağıdır ve pratik seviyedeki ana gereksinimlerindeki tam detay bilgisidir. Aynı zamanda, en başta iş ile ilişkili uygulamalar olmakla beraber her çeşit iş için lazım olan bilgilerin olumsuz yanları da mevcuttu. Örnek olarak, spesifik bir tedarik kurumdan kuruma değişiklik gösterir ve birbirinden farklı işler için bilgi ihtiyacı her durumda benzerdir.

#### **2.4.2.5. Bilginin alındığı kaynağa göre yapılan sınıflandırma**

*İçeriden bilgi:* Kurum içerisinde meydana gelen, veri bankası ve iç kuruluş bölümlerindeki bilgileri ifade eder. *Dış bilgi:* Kuruma dış yoldan aktarılan bilgileri tanımlar.

#### **2.4.2.6. Değişim düzeyi baz alınarak gerçekleştirilen sınıflandırma:**

*Statik bilgi:* Bireye ait doğum günlerine benzer şekildeki zaman ya da mekândan bağımsız şekilde değişmeyen, sabit bilgileri içerir.

*Değişken bilgi:* Nitelik, gelir miktarı, medeni hal ve Barınma şeklinde sıralanabilecek olan zaman içerisinde, konuma ve vaziyete göre değişiklik gösterebilecek olan bilgilerdir.

#### **2.4.2.7. Zaman baz alınarak gerçekleştirilen Sınıflandırma:**

*Tarihsel bilgiler:* Tarihsel bilgiler geçmiş senelere dair satış geçmiş bilgisi şeklindeki eskide kalmış bir zaman dilimine ait olan bilgilerdir.

*Güncel bilgiler:* Ay içerisinde üretilen mal miktarı gibi var olan bir süreci ifade edilen bilgileri kapsar ve denetim bilgileri şeklinde değerlendirilir.

*Gelecek Bilgileri:* İleriki bir döneme dair, örnek olarak önümüzdeki sene için öngörülerle ilişkili bir bilgiyi içerir ve koordinasyon bilgisi şeklinde isimlendirilir.

#### **2.4.2.8. Şekil baz alınarak gerçekleştirilen Sınıflandırma:**

*Özet bilgi:* Genel anlamda özetlenmiş genel şekilde sunulan bilgi bu kapsama girer. *Ayrıntılı bilgi:* Çok daha geniş kapsamlı ve detaylı biçimde açıklanan bilgilerdir.

#### **2.4.2.9. Beklenti baz alınarak gerçekleştirilen Sınıflandırma:**

*Beklenen bilgiler:* Maaş miktarları, alış zamanları, üretim tarihleri ekindeki beklenmesi mümkün olan bilgiler bu grupta değerlendirir.

*Beklenmeyen bilgiler:* Doğal afetler gibi beklenmeyen anlardaki durumları içine alan bilgilerdir.

#### **2.4.2.10. Kaynaklara Göre Sınıflandırma:**

*Somut kaynaklar ile ilişkili bilgiler:* Kurumun içerisinde ya da dışarısından gelen personeller - hizmetler-makineler - tesisler - şeklindeki bilgileri kapsar.

*Kaynaklar ile ilişkisi olmayan bilgiler:* Bu gruba örnek olarak süreçler, gerçekleştirilen işlemleri müşteri ve satışlara dair bilgiler örnek verilebilir.

#### **2.4.2.11. Doğa baz alınarak gerçekleştirilen Sınıflandırma:**

*Tanımlayıcı bilgiler:* Mevcudiyetleri şle oldukça yakından ilişkili olan tüketici bireyler, satıcılar ve personellerin isimler, unvanları, vs şahsi bilgiler şeklindeki kaynaklarla ilişkili olan bilgilerdir. Bu bilgiler çok nadir değişir.

*Değişken bilgi:* İş saatleri, siparişler, daha önceki döneme ait satış bilgileri gibi spesifik davranışlar dolayısıyla ortaya çıkan var olan durumu ortaya koyan bilgilerdir. Bu gruptakiler zaman içerisinde değişiklik gösterebilir.

#### **2.4.2.12. Amaca Göre Sınıflandırma:**

*Başarı bilgisi:* Yönetici olan kişinin bir personeli işe alma ya da bir ürünü satın alma konusundaki kararı, iş ya da projeyi ortaya koyarken gerek duyulan bilgilerdir. *Geliştirme bilgisi:* Stajyer çalışanların eğitim kursları aracılığıyla edindikleri bilgiler gibi, idarecinin kabiliyetlerini geliştirme, çalışma hayatı ve yaşam konusundaki anlayışları daha geniş hale getirmek hususunda gerek duyduğu bilgileri kapsamaktadır. *Eğitim bilgisi:* *Araştırma enstitüleri*, üniversiteler ve okullar şeklinde sıralanabilecek eğitim ortamlarında idarenin gereksinim duyduğu bilgileri içerir. *Üretken Bilgi:* Sabah Fisherman (2018) tarafından ifade edilene göre üretken nitelikli bilgi, üretim gerçeklerinin, doğal kaynakların yatırımının ve özel bir mala ait olan ürünlere ilişkin bilgiler şeklindeki çok daha iyi kullanılabilir olan kaynaklara ait uygulama yapılarak AR-GE süreçlerinin idare edilmesi hususunda yararlı olacak bilgilerdir.

#### **2.4.3. Bilginin Üretilmesi ve Geliştirilmesi**

21.yy'da ekonomiye ait yeni bir yön de bilgi ile ilişkili ekonomidir. Bilhassa büyüme olanaklarının geri kalması ve ürün ve hizmet ekonomisi kapsamında üstesinden gelinmesi oldukça güç ekstrem kalkınma düzeylerine gelinmesiyle bilgi şu günümüzde çok daha önemli, ticarete imkân tanıyan ve kar getiren bir ana ürüne halini almıştır. Sosyal, ekonomik, çevresel ve demografik ortamlar gibi değişik ortam çeşitlerine dair geniş çaplı bir anlayışın mevcut olması için dataların üretilmesi gerekmektedir. Doğru bilgi içerisinde

bir eksiklik mevcut olduğu durumlarda, halka açık muhakeme ve tartışma, uygun olmayan ve sabit düşüncelerce idare edilecek ve galip gelecektir.

Bilgi oluşturma aşamasının kurum açısından için her durumda yararlı bilgiye ulaşma anlamını karşılamadığına, kurum hizmet ya da imalat süreçlerinin gelişmesini sağlamak ya da kurumun karşısına çıkan problemlere çözüm üretmek için kullanılan yenilikler oluşturmayacağını düşünüyoruz. Abdul-Sattar Ali ve ark. (2009) tarafından belirtilene göre, bilgi oluşturma, problemleri tespit etmeye ve devamlı ve yenilikçi şekilde modern çözümler bulmaya katkıda bulunan modern uygulama ve hususlarda en son bilgi sermayesinin yaratılmasına destek olan çalışma grupları ve çalışma kümelerinin de katılımıyla birkaç yazar için bilgi üretilmesidir. Bu durum ise örgütlerle başarı açısından fark yaratma ve değişik alanlarda daha üst bir piyasa düzeyini kazanma kabiliyeti getirir.

Oldukça önem arz eden stratejik varlıklardan biri de iş bilinci olgusudur. Kurumların toplu biçimde geliştirilmesini sağladığı ve oldukça güvendiği kabiliyet, tecrübe ve uzmanlık bilgileridir. Ortak bir kaynak şeklinde, kurumların içerisindeki ve çevresindeki bütün faaliyetler bilgi etkisi altında kalır ve bilgi bir ilham kaynağıdır. Bilginin oluşturulması, devamlı emek ile yeni bilginin kreatifliği ve yeniliği manasına gelir. Modern bir bilgi sermayesi yaratabilmek ve kurumun başına gelen problemlere çözüm üretmek için çalışma topluluklarının kurumlara dahil olması teşvik edilir. Kuruma, problemlere karşı çözüm üretilmesinde, en iyi uygulamaların transferinde, teknisyenlerin kabiliyetlerinin çok daha iyi hale getirilmesinde, özel yetenekli kişilerin işe alınmasında ve bunların elde tutulması sürecinde idareye yardımcı olmada ve bu sayede bilgiyi modern bilgi oluşturan yeniliğe çevirmede yeni elde edilen başarılar, iş ve yönetmeliğe dair hatlara ulaşma konusunda onu diğerlerinden ayıran nitelikler sağlar.

Al-Batayneh ve Al-Mashaqba (2010) tarafından ifade edilene göre, bilgi oluşturma; kurum içerisinde bilgiyi bulma, türetme, oluşturup geliştirme ve daha önce elde edilen bilgiler kullanılarak yeni bilgilere ulaşma sürecidir. Açık bilginin oluşturulması daha önceki bilgi birikimi ile doğrudan ilişkiliyken, örtük bilginin bulunması adaptasyon ile bağlantılıdır. Bu iki kavramı birbirinden ayırmak gerekir: Bilgi (information) üretimi ve bilgi (knowledge) üretimi. Bilgi (information) üretimi, herhangi bir eksiği olmayan, kesin ya da potansiyel ya da farklı tür bilgileri baz alan ekonomik kararlarla ilişkilidir. Bilgi (knowledge) üretimi modernlik ve gelişim süreçleri ile bağlantılıdır, dolayısıyla karar alma süreci bilgi (knowledge) üretiminin bir parçası olur.

Yusuf Kurtoğlu (2016) tarafından da hangi çeşit bilginin ne Şekilde imal edileceği, üretim için kullanılacak olan kaynakların, Şartların ve tekniklerin neler olması gerektiği, vs. hususlarında bilgiyi bir anlamda üretim faktörü Şeklinde değerlendirmenin teorik varsayımını yaparak dengeli ve tutarlı olmasının gerekli olduğu ve kurum idaresinin gündeminde yer alması gerektiği konusunda (Krogh, G.V. ve ark. 2000)'nin açıklamalarını desteklemektedir. Burada söz edilen soruların yanıtlarını bulma sürecinde ilk olarak “bilgi imalat süreci” ve buna dair ilgili Şartlar vizyon olarak görülmelidir. İlaveten, daha farklı kriterlerin de giderilmesi gereklidir. Örnek vermek gerekirse; metot, kimi bilgi uzmanlarını içine alan ve iyi idare edilen bir iletişim sürecinden meydana gelebilir. Uygun ortamın oluşturulması dış kaynaklardan sağlanan açık bilginin kullanılmasını da daha kolay hale getirmeli ve bilgi birikimine katkı sağlamalıdır. Bu noktada, gereken ortamı oluşturmak ve bilgi birikimine katkı sağlamak için dış kaynaklardan sağlanan açık bilgi kullanımına yönlendirilmesi önem arz etmektedir.

Kıyaslama yapmak gerekirse, bilginin bir kurum içi sınıra bağlı Şekilde konumunun, bu bilgiyi bulma ve arama kolaylığı üzerinde etkili olarak bir kurumun yeni Şeyler üretimin etki ettiği Vikas A Aggarwal, ve ark. (2019), tarafından ifade edilmektedir. İŞletme bilgisi üç temel grupta değerlendirilmektedir:

- Örtük Bilgi - tecrübe ya da etkinliğe bağlı özel bilgi ya da kabiliyetler (örneğin estetik duyu ya da sezgisellik). Örtük bilgileri kaleme almak, hayal etmek ya da transfer etmek oldukça zordur.
- Açık Bilgi - verilerin saklandığı veri tabanlarında, kayıtlarda, notlarda, ve buna benzer Şekilde kayıt altında tutularak açıklanan bilgiler bu grupta yer alır. Açık bilgileri gizlemek, transfer etmek ve aktarmak zor değildir.
- Prosedürel Bilgi - yöntemlerin, ürünlerin, mevzuatın ya da örgütsel kültüre dair uzmanlığı ve algılanması (örn. resmi olmayan alışkanlıklar, kurumsal etik, tavır davranış kuralları).

Bilgi, kurumsal seviyede, kurum içerisindeki kişiler ya da gruplar için mevcut olabilir. Bilginin birbirinden farklı kurumlarla paylaşılması mümkündür. Finansla idarede, insan kaynaklarında, kurumsal yönetiŐimde, sektör araŐtırmalarından stratejik planlamaya varıncaya kadar uzanan alanların tamamında iş uzmanlığı kullanılabilir. Kurum, kabiliyet, yeterli olma ve birey gücünün tecrübelerindeki bilgileri ortaya koyar.

- Alıcılara dair bilgiler ya da ortaklar ve tedarikçi kurum ya da kişilerle ilişkili bilgiler
- Bir kurumun ortaya koyduğu araştırma çalışmalarından elde ettiği sektör ve endüstri dataları
- Mallar ve hizmetler için tasarlananlar ve prosedürler
- Kuruma ait elektronik vs. belgeler.
- İşletmenin gelecek dönemlerdeki etkinlikler
- Yeni mallar ve hizmetler için tasarladığı planlar.

İşletme bilgisi, kurum açısından oldukça özel olduğundan büyük önem arz eder. İşletme yönetimini çok daha fazlasını üretmeye, satmaya ve rakip işletmeler ile arasında fark yaratmaya teşvik eder. Şahsi bilgiler, bilhassa ana çalışanlar işten ayrıldığında oldukça kolay bir şekilde kaybedilir. Kurum personellerinin tecrübe ve uzmanlıklarını olabildiğince paylaştığından ve bu bilgilerin yedeklendiğinden emin olmak önemlidir. Buna örnek vermek gerekirse metotlar, beyin fırtınası ve eğitim kursları ve süreçlere dair yeni dokümantasyon idaresi ve üretilmesi yöntemlerinden faydalanılabilir. Bilgi idaresi, bir kurumdaki bilgiyi paylaşmak, geliştirilmesini sağlamak, bilgiden faydalanmak ve bilgiyi idare etmek için sistemli bir teklik olarak değerlendirilir. Kurumlarda, belgelerden, çalışanların kabiliyetlerinden ve becerilerinden iş kaynaklardan ya da alıcı ve piyasa incelemesi gibi dış bazlı kaynaklardan ulaşılabilecek oldukça geniş ve büyük veriler yer almaktadır. Aşağıda iş bilgisine dair kaynaklar verilmiştir:

**Çalışan ve tedarikçi arasındaki ilişkiler:** Kurum personelleri ve tedarikçileri, kurumun idaresi hakkında fikre sahiptir. Kurumlar burada bahsedilen bilgileri bir araya getirmek için resmi anketlerden faydalanabilir ya da resmi olmayan biçimde görüş sorabilir.

**Piyasa bilgisi:** İş sektöründeki dönüşüm ve değişimin takip edilmesi. Rakipleriniz ne şekilde bir performans sergiliyor? Herhangi bir ücret alıyorlar mı, eğer ücret alıyorsa miktarı nedir? Piyasaya henüz yeni dahil olan bir kurum var mı? Yeni piyasaya sürülmüş dikkate değer yeni ürünler mevcut mu?

**İş ortamı bilgisi:** Esas olarak bir kurum çok sayıda dış öğeden etkilenebilir. Teknoloji, çevrede yaşanan gelişmeler, toplum ekonomisi ve siyaset gibi sıralayabileceklerimiz kurumun büyümesini etkileyebilir. İdareciler devamlı dikkatli olmalı

ve bilgi edinmelidirler. İş yerinde yaşanan gelişmeler izlenmeli ve belgelenmelidir. İdareciler bir çalışan grubu kurma fikrini benimsemelidirler.

**Meslek birlikleri ve ticaret kuruluşları:** Bunlar tarafından oluşturulan makaleleri, resmi ve akademik yayınları, çalışma birimlerine ait raporları, ticari ve teknik bilgiler içeren dergiler.

**Ticari fuarlar ve konferanslar:** Burada yer alanlar, başka işletmelerin uygulamalarını ve alanda yaşanan anlık gelişmeleri fark etme imkânı yaratacaktır.

**Ürün araştırma ve geliştirme:** Teknolojinin yanı sıra bilime dair de araştırmalar yapılması ve bu alanın geliştirilmesi, idarecilerin devrim niteliğindeki yeni malları imal etmeleri ve yarış içerisindeki avantajlarını devam ettirmelerine yardım edebilecek oldukça değerli bir tür uzmanlık kaynağı haline gelebilir.

**Kurumsal hafıza:** İdareciler, kurum tarafından üretilen uzmanlık ya da bilginin kaybedilmemesi için çaba göstermelidir. İdarecilerin, işlerini gerçekleştirmenin en verimli yollarına dair bilgilerini personelleriyle paylaşmak konusunda resmi yolları keşfetmeleri gerekir. Örnek olarak idareciler, çalışanın en iyi uygulamalarına bağlı şekilde metotla ilişkili kılavuzların geliştirilmesini sağlayabilir.

**İcracı olmayan direktörler:** Bu yöntem, idarecilerin kuruma gelişmiş düzeyde bir iş uzmanlığı sağlamaları ve hazır sözleşmelerden faydalanmaları için oldukça uygun sayılan bir yöntemdir.

#### **2.4.4. Bilgilerin Sınıflandırılması ve Saklanması**

Genel bir tanım olarak, bilginin kategorilere ayrılması, dataların daha etkili biçimde değerlendirilmesi ve korunabilmesi için ilişkili sınıflara göre ayrılıp düzenlenmesi sürecidir. Veriler, ulaşımın daha kolay olması, mevzuata uygun olma ve diğer çok çeşitli bireysel ve ticari amaçları da kapsayacak şekilde farklı amaçlara göre gruplanabilir. Veri gruplandırması, kimi hallerde mevzuata göre bir tür ön şarttır. Veriler belirlenen zaman aralığı içerisinde aranabilir ve bulunabilir nitelikte olmalıdır. Veri gruplandırması, uygun şekilde gerçekleştirilen güvenlik müdahalelerini olağan kılan veri denetleme amaçları açısından oldukça değerli bir stratejidir. Bu, dağıtılan, alınan ya da kopyalanmış olan bilgilerin çeşidine bağlı olarak da gerçekleşir.

Farklı ortamlar için çok çeşitli veri sınıflandırma modelleri vardır. (Bell-La Padula) bazı sınıflandırmalardan faydalanan bir tür güvenlik modelidir ve bu model daha çok

bilginin gizli olmasına odaklanır. Örnek olarak Amerika Birleşik Devletleri hükümetine ait ordus, en gizli olan (Çok Gizli) ve en az gizli olan (Çok Gizli) (Sınıflandırılmamış) arasında değişiklik gösteren bir modelden yararlanıyor. Çoğu kurumsal işletme, verileri iş birimini bazla alarak (Ar-Ge, İK, Pazarlama vs.) tanımladıkları bir model türünü seçer ya da toplumla paylaşılamayan öğeleri tanımlamak amacıyla iş gizliliği şeklindeki adlandırmaları tercih eder. Güvenlik modellerinden bazıları veri gizliliğini merkeze alır, Bipa buna örnek gösterilebilir; kimileri ise, güvenlik stratejilerini veri sınıflandırması ile eşleştirerek (Clark-Wilson) devamlılığını sürdürür. Her koşulda spesifik dikkat ve bunun yanı sıra açıklamayı gerekli kılan alanlar vardır.

#### **2.4.5. Bilginin Aktarımı ve Paylaşımı**

Bilgiyi dağıtmanın ve kimi kurumlar içerisinde ya da arasında ulaşılabilir ve kullanılabilir duruma getirmenin bilgi idaresinin ayrı düşünülemez bir kısmı olduğu Ghosal ve Moran (1996) tarafından ifade edilmektedir. Bilgi yönetimine dair (BY) literatürde incelemeler yaparken diğerlerine kıyasla çok daha merkezi ve ilişkili olduğu düşünülen bazı sözcüklerin mevcut olduğu gözlemlenir. Bilgi bazlı kurumlar bakımından, örnek olarak, bilginin gelişimi, düzeni, transferi ve bir araya getirilmesi, kurumlar için rekabet avantajları doğurur. Bilgi aktarımı Teresa Thomas (2009) tarafından, işletmenin kurumun her biriminde daha geniş hale gelmek, büyütme, paylaşmak ve kullanmak için nelere gerek duyulduğu konusunda anahtar bir algı olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla performansı yükseltebilecek bir olgu halini alacaktır. Bilgi transferi, bilgiyi farklı kurumlar arasında ya da bir işletmenin birimleri içerisinde aktarmak ve yaymak manasını karşılamaktadır. Bilgi transfer metotları, tutarlı şekilde gerçekleştirilen çalıştaylar, eğitim amacıyla gerçekleştirilen oturumlar ve günlük iletişimidir.

Aktarım biçimine bağlı olarak bilgiyi yaymanın farklı yolları mevcuttur. Açık bilgileri kolay şekilde transfer edebilecek veri tabanları, teknikler, grup yazılımı teknolojisi, kitaplar ve arşivlerdir; zımni bilgi transferiyse yakın iş ortaklığı gerçekleştirerek iş gören işçinin hareketini içine alır. İş ortaklığı, hücresel ekipler, eğitim amaçlı kurslar, iş rotasyonu ve organizasyonlar şeklinde sıralanabilecek olan yapılar olmak üzere farklı biçimlerde ortaya konabilir (Lahti ve Beyerlein, 2000).

Birbiri yerine kullanılabilen kavramlardan bir ikisi de bilgi paylaşımı ve bilgi aktarımı olgularıdır. Bilgi transferini gerçekleştirmek için bilgi paylaşımı yok sayılmamalıdır. Bilgi aktarımı Argote ve Ingram, tarafından “bir birime ait tecrübenin

herhangi başka bir birimden (örneğin bölüm ya da bölüm) etki gördüğü süreç” şeklinde açıklanmıştır (Argote ve Ingram, 2000: 151). Kurumlarda bilgi transferinin alıcı birimlerden alınan çıktılarda ya da bilgide gerçekleştirilecek değişikliklerle ortaya konabileceği açık bir şekilde ifade edilmektedir. Dolayısıyla bilgi aktarımı, bilgide yapılan değişikliklerinin ya da neticede meydana gelecek olan değişikliklerinin ele alınmasıyla da değerlendirilebilir.

İşletmelerdeki bilgi aktarımının, alıcı olan birime ait bilgi değişimleri değerlendirilerek incelenmesi de mümkün olabilir. Burada söz edilen yaklaşımda güçlükler olsa da kurumlar tarafından elde edilen bilginin büyük bir bölümü kısmı zımni olabilir. Kısmı zımni basitçe ifade edilemez ve açıklanamaz olması demektir. Sözlü gerçekleştirirken raporlar vasıtasıyla Zımni bilgi ilgiye ulaşamaz. Bilgiyi direkt ölçmek için uğraşan personel yaklaşımlardan daha çok zımni bilgiye ulaşmak için uygun bilgi performansına bağlı ölçüm metotlarını değerlendirmek için yaygın şekilde kullanılır.

Bilgi transferi, içerisinde yer aldığımız bilgi çağında istisnai olarak değerlendirilecek bir ehemmiyete sahiptir. Bunun yanı sıra kurumsal öğrenme kotası, bilgi transferinin başarısı açısından oldukça kilit bir rol üstlenmiştir. Bilgi başka kişi ya da kurumlara transfer edilip paylaşılmazsa, kurum üstünleşmekte ve kuruma karşı herhangi bir maliyet çıkarmadan kullanmalarına olanak tanımaktadır Dawood (2013).

Dawood (2013) tarafından E. Coakes 2006’da yapılan alıntı içerisinde bugünün işletmelerinin amaçlarından bir tanesinin bilgi aktarım prosesini daha kolay hale getirmek olduğu ifade edilmektedir. Fakat transfer sürecini limitleyen engeller mevcuttur;

Somut gelirler elde etmek için bilgiyi denetleme isteği ve diğer bireyler ile paylaşma endişesi.

Bilgiye sahip olan kişilerin kendi bilgilerin paylaşmalarının bir neticesi olarak, otoritelerini ve denetlemelerini, bilhassa da zımni bilgi sayende sahip olduklarının elinden gitmesi yani kaybetmek konusunda endişe duymaları.

Bireysel ve rekabetçi boyutlara dair engeller.

Doğruluğu olmayan bilgileri yaymak, paylaşmak ve kurumu ve diğer bireyleri tehlikeye atmak.

Katılımdan yararlanmayı talep ettiklerini ifade ettiklerini diğer bireylerle paylaşabilen kişiler olarak adaleti olmayan biri gibi hissetmek ve bireysel menfaatlere

zarar vermek, aynı zamanda ortak oldukları noktaları ya da şahsına özel hissettikleri bilgilerini paylaşmak konusunda çekimser olmak.

#### 2.4.6. Bilgilerin Kullanılması ve Değerlendirilmesi

Bilgi herhangi bir kurumun kilit noktasıdır. Alıcıların ürünlere dair fikirleri, piyasa ulaşımı, teknik alanda yaşanan ilerleme ve gelişmeler, şube kabiliyetleri, çeşitli konumlarda iş gören çalışan, nakit akışı ayrıntıları, finansal durum, hammaddeye dair fiyat davranışları ve şikayetler şeklinde sıralanan bilgilere kurum gerek duyar. Kurumun rakipler, farklı devletlerde uygulanan politika stratejilerindeki farklılıklar ve kredi oranları şeklindeki dış öğelere dair bilgi edinmesi de oldukça önemlidir.

Spesifik bir amaca dair bilgi bakımından, bilginin kullanımının algılanması önem teşkil etmektedir. Bilginin mevcudiyeti, iş ortamında iş ortaklığı gerçekleştirilmesini daha kolay hale getirir ve yeni gelen kişilerden tutun da CEO'ya varıncaya kadar işletmeye ilişkili bütün bireyler ile iletişimi geliştirir, böylece performansta beraber neticelenir ve kurumu amaçlarına erişmeye ve verimliliği optimum duruma doğru yüksektir. İşletmeler iç bilgi veren kaynaklara- çalışan ve idareciler- ve aynı zamanda dış kaynaklara bağımlıdır.

#### 2.5. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde çalışmanın ana kavramları ile ilgili yurtiçi ve yurtdışındaki literatürde yer alan çalışmalardan bahsedilecektir.

##### 2.5.1. Dönüşümcü Liderlik ile ilgili Araştırmalar

Bu başlık altında dönüşümcü liderlik ile ilgili araştırmalara yer verilecektir.

Tablo 2.1. Dönüşümcü Liderlik ile ilgili Araştırmalar

Yazar(lar)	Çalışma Yılı	Konu	Desen	Örneklem	Sonuç
Ghani vd.	2018	Kadın yöneticiler, Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik, çalışan bağlılığı	Nicel	Kamu çalışanları	Kadın yöneticilerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları ile çalışan bağlılığı arasında pozitif yönlü ilişkiler belirlenmiştir.
Donkor vd.,	2021	Dönüşümcü Liderlik, Çalışan Performansı, örgütsel bağlılık	Nicel	Kamu Çalışanları	Dönüşümcü liderliğin çalışan performansını artırdığı ve bağlılığın bu etkiyi düzenlediği bulunurken; etkileşimci liderlik performansı azalttığı sonucuna ulaşılmıştır.
Doğan vd.	2022	Dönüşümcü liderlik, çalışma yaşam kalitesi, iş performansı	Nicel	Otel çalışanları	Dönüşümcü liderlik çalışma yaşam kalitesi ve iş performansını pozitif yönde etkilemiştir.

## 2.5.2. Çalışan Memnuniyeti ile ilgili Araştırmalar

Bu başlık altında dönüşümcü liderlik ile ilgili araştırmalara yer verilecektir.

Tablo 2.2. Çalışan Memnuniyeti ile ilgili Araştırmalar

Yazar(lar)	Çalışma Yılı	Konu	Desen	Örneklem	Sonuç
Strenitzerová ve Achimský	2019	İKY uygulamaları, çalışan memnuniyeti, çalışan bağlılığı	Nicel	Posta Sektörü çalışanları	İKY uygulamalarının çalışan memnuniyeti ve çalışan bağlılığı üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Dursun vd.	2020	Performans değerlendirme, çalışan memnuniyeti, örgütsel vatandaşlık, iş tatmini,	Nicel	İşletme Çalışanları	Performans değerlendirme, çalışan memnuniyeti ve örgütsel vatandaşlık arasında pozitif yönlü ilişkiye iş tatmini aracılık etmektedir.
Chanda ve Goyal	2020	İKY uygulamaları, çalışan memnuniyeti,	Nicel	İmalat sektörü çalışanları	İKY uygulamalarından olan çalışanların kararlara katılımının, adil ödül politikalarının ve çalışanların kişisel gelişimlerine odaklanmanın çalışan memnuniyetini ve bağlılığı artırdığı belirtilmiştir.
Bağcı ve Kaymakcı	2021	Çalışan memnuniyeti, örgüt performansı, yönetsel uygulamalar	Nicel	Eğitim Çalışanları	Uygulanan stratejik yönetim uygulamaları ile çalışan memnuniyeti ve örgüt performansı arasında pozitif ilişkinin olduğu belirlenmiştir.
Yu vd.	2022	Çalışan memnuniyeti, departmanlar arası ilişkiler	Nicel	Şirket yöneticileri	İçsel Pazar oryantasyonu bölümler arası bağlılığı ve çalışan memnuniyetini artırmaktadır. Ayrıca çalışan memnuniyeti firma performansını da doğrudan etkilemiştir.

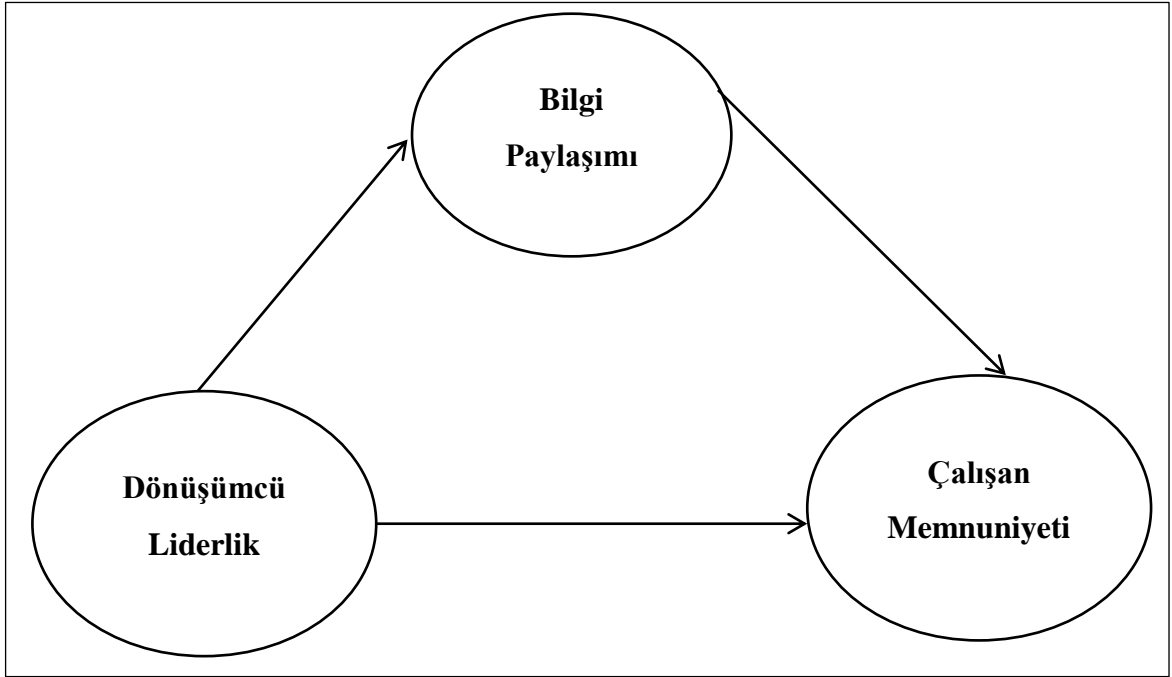
## BÖLÜM III

### 3. YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın modeli, evren ve örneklem veri toplama süreci ve veri toplama araçları, verilerin analiz yöntemleri ile çalışma planı ile ilgili bilgiler sunulmaktadır.

#### 3.1.ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırma, nicel araştırma yöntemlerinden regresyon ile analize tabi tutulmuştur. Nicel araştırma yöntemi kapsamında araştırmadaki katılımcılara ise online anket uygulaması yapılmıştır. Nicel araştırma deseni, içinde var olduğumuz olaylar ve durumlar hakkında bilgiye ulaşmak için sayısal olarak elde edilen verilerin sistematik, formal ve objektif bir biçimde ele alınma sürecidir. Nicel araştırmalarda metot olarak tümevarım kullanılmaktadır. Bu araştırmadaki temel amaç durumun veya olayın araştırma kullanılan ölçme aracında var olan sorular tarafından sınırlı bir çerçevede ortaya konulmasından, farkların ya da ilişkilerin açığa çıkarılmasına veya geleceğe dönük yorumlamalarda bulunulmasına değin gitmektedir (Parlak, 2017: 96). Nicel araştırma deseninde planlanan bu araştırmada çok değişkenli bir model oluşturulmuştur. Aşağıda Şekil 1’de araştırmanın modeli sunulmuştur.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Şekil 1’de verilen araştırma modeline göre araştırma kapsamında oluşturulan

hipotezler aşağıda sunulmuştur.

H1: Yaş açısından dönüşümcü liderlik puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H2: Cinsiyet açısından dönüşümcü liderlik puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H3: Medeni durum açısından dönüşümcü liderlik puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H4: Öğrenim durumu açısından dönüşümcü liderlik puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H5: Kurumda alışma süresi açısından dönüşümcü liderlik puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H6: Meslekte alışma süresi açısından dönüşümcü liderlik puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H7: Kurumda yöneticilik görevinin olması açısından dönüşümcü liderlik puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H8: Kurumda alışan kişi sayısı açısından dönüşümcü liderlik puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H9: Aylık gelir açısından dönüşümcü liderlik puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H10: Yaş açısından çalışan memnuniyeti puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H11: Cinsiyet açısından çalışan memnuniyeti puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H12: Medeni durum açısından çalışan memnuniyeti puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H13: Öğrenim durumu açısından çalışan memnuniyeti puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H14: Kurumda alışma süresi açısından çalışan memnuniyeti puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H15: Meslekte çalışma süresi açısından çalışan memnuniyeti puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H16: Kurumda yöneticilik görevinin olması açısından çalışan memnuniyeti puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H17: Kurumda çalışan kişi sayısı açısından çalışan memnuniyeti puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H18: Aylık gelir açısından çalışan memnuniyeti puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H19: Yaş açısından bilgi paylaşımı puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H20: Cinsiyet açısından bilgi paylaşımı puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H21: Medeni durum açısından bilgi paylaşımı puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H22: Öğrenim durumu açısından bilgi paylaşımı puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H23: Kurumda çalışma süresi açısından bilgi paylaşımı puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H24: Meslekte çalışma süresi açısından bilgi paylaşımı puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H25: Kurumda yöneticilik görevinin olması açısından bilgi paylaşımı puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H26: Kurumda çalışan kişi sayısı açısından bilgi paylaşımı puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H27: Aylık gelir açısından bilgi paylaşımı puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H28: Dönüşümcü liderliğin çalışan memnuniyeti üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi bulunmaktadır.

H29: Dönüşümcü liderliğin bilgi paylaşımı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi bulunmaktadır.

H30: Bilgi paylaşımının çalışan memnuniyeti üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi bulunmaktadır.

H31: Dönüşümcü liderliğin çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının aracılık rolü vardır.

### **3.2. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ**

Bu kısımda, araştırmanın evren ve örnekleme ile ilgili bilgiler verilmiştir. Araştırmanın evreni olarak Irak'ın Zi Kar kentinde kamu kuruluşlarında görev yapan çalışanlar seçilmiştir. Kolayda örnekleme yönteminin esas alındığı çalışmada, bu araştırmaya katılmayı kabul eden kişiler üzerinde anket uygulaması yapılmıştır. Örneklem hesaplaması noktasında 384 sayısının 10000 kişilik bir evrende yeterli olabileceği ifade edilirken (Coşkun vd., 2019: 170); bu çalışmada en az 450 kişi üzerinde anket uygulaması yapılmıştır.

Belirlenen 384 örneklem sayısı, evren sayısının belli olduğu durumlarda kullanılacak bir yaklaşımdır. Bu doğrultuda evren tam olarak bilinmediğinden Irak'ın Zi Kar kentinde kamu kuruluşlarında görev yapan çalışanlara 450 anket formu online olarak gönderilmiştir. Elde edilen veriler SPSS 24.00 paket programına kodlanmış, eksik ve hatalı veriler araştırma kapsamından çıkarılmıştır. Araştırma kapsamından çıkarılan verilerden sonra 401 anketin değerlendirmeye uygun olduğu görülmüştür.

### **3.3. VERİ TOPLAMA SÜRECİ VE VERİ TOPLAMA ARAÇLARI**

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Çalışmada nicel araştırma yöntemi kullanılarak veriler toplanmıştır. Veri toplamak için basılı anket formu oluşturulmuştur. Basılı anket online ankete çevrilmiştir. Belirlenen örneklem doğrultusunda katılımcı sayısı 450 olarak belirlenmiş fakat 401 anketin araştırmada kapsamında değerlendirilmesi uygun görülmüştür. Hazırlanan anket formu demografik özellikler, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği, Çalışan Memnuniyeti Ölçeği ve Bilgi Paylaşımı Ölçeği kullanılarak oluşturulmuştur.

Dönüşümcü liderlik davranışlarını ölçmek için Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Orijinal hali Multifactor Leadership Questionnaire olarak belirtilen Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinde dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, tam serbesti tanıyan liderlik ve algılanan başarı çıktıları yer almaktadır. Bu çalışmada sadece dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ölçekleri

kullanılmıştır. Ölçekte dönüşümcü liderliği ölçmeye yarayan 20 soru, etkileşimci liderliği ölçmeye yarayan 16 soru bulunmaktadır. Dönüşümcü liderlik beş alt boyuttan oluşmakta olup bunlar; idealleştirilmiş etki (davranış), idealleştirilmiş etki (atfedilen), telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel etkidir. Ölçek maddeleri (1) Hiçbir Zaman, (2) Arada Bir, (3) Bazen, (4) Oldukça Sık ve (5) Her Zaman şeklinde derecelendirilmiştir. İlgili ölçek daha öne birçok çalışmada kullanılmış, Türkçeye çevirisi yapılmış, geçerliliği ve güvenilirliği sağlanmıştır.

Çalışan Memnuniyeti Ölçeği, Kaya (2020) tarafından yapılan “İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Kurumsal İtibar İle İlişkisinde Çalışan Memnuniyetinin Rolü” adlı doktora tezinden alınmıştır. Çalışan Memnuniyeti Ölçeği Macdonald ve MacIntyre (1997) tarafından geliştirilmiştir. İlgili ölçek ulusal ve uluslararası olarak birçok çalışmada kullanılmış, geçerliliği ve güvenilirliği sağlanmış bir ölçektir. Çalışan Memnuniyeti Ölçeği 10 sorudan ve tek boyuttan oluşan bir ölçektir. Ölçek maddeleri (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, (4) Katılıyorum ve (5) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde derecelendirilen 5’li likert yapıda bir ölçektir.

Bilgi Paylaşımı Ölçeği Wang ve Wang (2012) tarafından geliştirilmiş olup, Türkçe uyarlaması Çelebi (2022) tarafından yapılmıştır. Bilgi Paylaşımı Ölçeği 14 sorudan oluşmakta olup, açık bilgi paylaşımı ve örtük bilgi paylaşımı olmak üzere 2 boyutu bulunmaktadır. İlgili ölçek 1-Kesinlikle Katılmıyorum / 5-Kesinlikle Katılıyorum derecelendirilmiştir.

### **3.4. VERİLERİN ANALİZİ**

Veri, işlenmemiş bilgi topluluğudur. Bu sebeple, anket formu ile elde edilen sayıların veya gözlem yoluyla elde edilmiş düz metinlerin herhangi bir anlamı bulunmamaktadır. Bu verilerin işlenmesi için gerekli bazı kurallar bulunmaktadır. Sağlıklı bir veri analizi kuralı olarak, verilerin ne kadarlık bir kısmına ihtiyaç duyulduğunun analiz edilmesi gerekmektedir. Bu aşamada, örneklemden toplanan verilerin analizi yapılır. Uygulanan analiz yöntemleri de ayrıntılarıyla gösterilir. Ne gibi istatistiksel araçların kullanıldığı, başkaları tarafından yapılan benzer çalışmalardaki yöntemlerin neler olduğu, bunlarla çalışma arasında ne gibi benzerlikler ve farklılıkların söz konusu olduğuna cevap verilir (Saldamlı, 2016:73). Araştırmanın amaçları göz önünde bulundurulmadan yürütülecek kapsam dışı bazı analizler ve testler nedeniyle araştırmanın odak noktasından uzaklaşabilmekte ve gerek uzun metin açıklamaları gerekse çok sayıdaki tablolara yer

verilmesi nedeniyle, araştırmayı inceleyenlerin dikkati dağılabilmektedir. Bu nedenle, araştırmanın hedefleri ya da hipotezleri veya araştırma soruları doğrultusunda verinin sadece gerekli olan kısımları analize dâhil edilmelidir (Saldamlı, 2016:75).

Bu araştırmadan elde edilen verilerin analizi SPSS paket programı ve SPSS AMOS paket programı aracılığı ile yapılmıştır. Öncelikle anketler elde edilen veriler için frekans analizleri, verilerin normal dağılıma uyup uymama durumu, sosyo-demografik değişkenler ile ölçek puanları arasındaki analizler ve araştırma değişkenleri arasındaki ilişki ve etki analizleri yapılmıştır. Bu analizlerden elde edilen bulgulara göre araştırma kapsamında oluşturulan hipotezler test edilmiştir.



## BÖLÜM IV

### 4. ARAŞTIRMADA KULLANILAN VERİ TOPLAMA ARAÇLARI İLE İLGİLİ GEÇERLİK TESTLERİ

Araştırmada kullanılan ölçme araçlarının geçerliklerine yönelik olarak yapılan doğrulayıcı faktör analizleri bu bölümde sunulmaktadır.

#### 4.1.DOĞRULAYICI FAKTÖR ANALIZI

Araştırma kapsamındaki Dönüşümcü Liderlik, Çalışan Memnuniyeti ve Bilgi Paylaşımı ölçeklerine ilişkin doğrulayıcı faktör analizleri bu kısımda sunulmaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi daha önceden keşfedilmiş ölçme araçlarının uygulanan örnekleme doğrulanıp doğrulanmadığına ilişkin bilgiler ortaya koymaktadır. Literatürde kabul gören doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum iyiliği değerleri aşağıdaki Tabloda verilmiştir.

**Tablo 4.1.** Araştırmada Kullanılan Uyum İndeksi Kriterlerine Ait Değerler

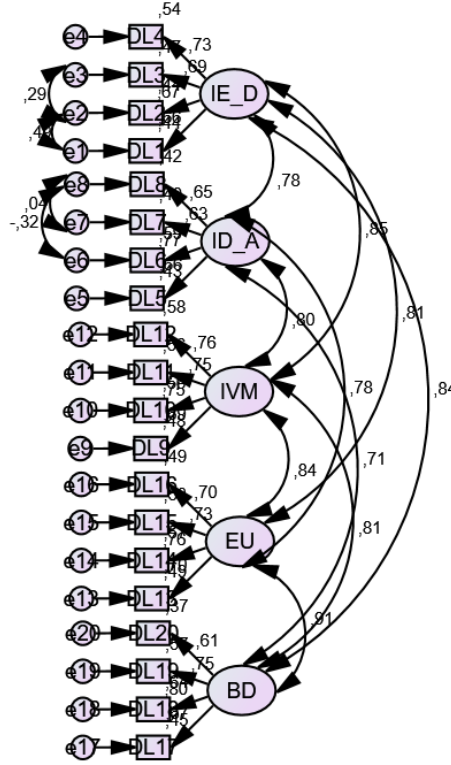
Uyum Kriterleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
$\chi^2/sd$	$\leq 3$	$\leq 5$
RMSEA	$0 < RMSEA < 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.10$
SRMR	$0 \leq SRMR < 0.05$	$0.05 \leq SRMR \leq 0.10$
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$
TLI	$0.95 \leq NNFI \leq 1$	$0.90 \leq NNFI \leq 0.95$
CFI	$0.95 \leq CFI \leq 1$	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1$	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$

**Kaynak:** Meydan ve Şeşen, 2015

#### 4.1.1.Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin geçerliğinin ortaya konulması amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Birincil düzey doğrulayıcı faktör analizi oluşturularak müşteri güveni ölçeğinin yapısındaki parametreler ile gizil faktörler arasındaki yordama gücü test

edilmiştir. Tek faktörlü model, gözlenebilen tüm değişkenlerin tek bir faktör altında toplandığı model olarak tanımlanmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2015: 22). Analize ilişkin AMOS diyagramı Şekilde sunulmuştur.



Şekil 4.1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği AMOS DFA Diyagramı

Şekilde Dönüşümcü Liderlik ölçeğinin DFA diyagramı verilmiştir. Daha sonra bu model üzerinde çeşitli modifikasyonlar gerçekleştirilerek model son halini almıştır. Üzerinde modifikasyon yapılmış ve uyum iyiliği değerleri belirlenmeye çalışılmıştır. Model üzerindeki gözlenen değişkenlere ilişkin olarak hata terimleri karşılıklı ilişkilere yönelik düzeltme indeksleri incelenmiş ve gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Aşağıdaki tabloda uyum iyiliği değerleri verilmektedir.

**Tablo 4.2.** Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Kriterleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Dönüşümcü Liderlik Ölçeği
$\chi^2/sd$	$\leq 3$	$\leq 5$	2,896
RMSEA	$0 < RMSEA < 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.10$	0,069
SRMR	$0 \leq SRMR < 0.05$	$0.05 \leq SRMR \leq 0.10$	0,040
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$	0,894
TLI	$0.95 \leq NNFI \leq 1$	$0.90 \leq NNFI \leq 0.95$	0,911
CFI	$0.95 \leq CFI \leq 1$	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$	0,927
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1$	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$	0,906

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir hale getirilmesi için çeşitli modifikasyonlar yapılmıştır. Model için elde edilen katsayılar incelendiğinde orijinalinde 5 alt boyuttan ve 20 sorudan oluşan ölçek doğrulanmıştır. Analizden elde edilen uyum iyiliği değerleri incelendiğinde değerlerin kabul edilebilir sınırlarda olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar, geliştirilen kavramsal modelin veri ile uyumlu olduğunu, örneklem büyüklüğünün model için yeterli olduğu ve modelin istatistiksel olarak geçerli ve anlamlı olduğunu göstermektedir.

**Tablo 4.3.** Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Faktör Yükleri

Değişken		Alt Boyut	Standardize Faktör Yükleri	C.R.	AVE
DL1	←	IE_D	0,663	0,89	0,77
DL2	←	IE_D	0,666		
DL3	←	IE_D	0,688		
DL4	←	IE_D	0,733		
DL5	←	ID_A	0,657	0,90	0,86
DL6	←	ID_A	0,768		
DL7	←	ID_A	0,631		
DL8	←	ID_A	0,645		
DL9	←	IVM	0,694	0,92	0,85
DL10	←	IVM	0,752		
DL11	←	IVM	0,745		
DL12	←	IVM	0,763		
DL13	←	EU	0,703	0,88	0,83
DL14	←	EU	0,758		
DL15	←	EU	0,73		
DL16	←	EU	0,703		
DL17	←	BD	0,671	0,92	0,79
DL18	←	BD	0,798		
DL19	←	BD	0,754		
DL20	←	BD	0,608		

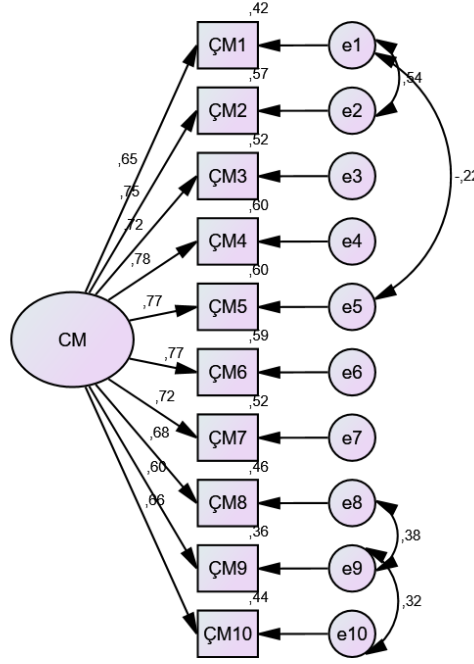
DL=Dönüşümcü Liderlik; IE\_D= İdealleştirilmiş Etki (Davranış); ID\_A= İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen); IVM= İlham Verici Motivasyon (Telkinle Güdülleme); EU= Entelektüel Uyarım (Zihinsel

Teşvik); BD= Bireysel Düzeyde İlgı (Bireysel Destek)

Tabloya göre faktör yüklerinin yeterli değerler aldığı görülmekte olup, CR ve AVE değerlerinin literatürde kabul görmüş değerleri aldığı anlaşılmaktadır.

#### 4.1.2. Çalışan Memnuniyeti Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Çalışan Memnuniyeti ölçeğinin geçerliğinin ortaya konulması amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Birincil düzey doğrulayıcı faktör analizi oluşturularak müşteri güveni ölçeğinin yapısındaki parametreler ile gizil faktörler arasındaki yordama gücü test edilmiştir. Tek faktörlü model, gözlenebilen tüm değişkenlerin tek bir faktör altında toplandığı model olarak tanımlanmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2015: 22). Analize ilişkin AMOS diyagramı Şekilde sunulmuştur.



Şekil 4.2. Çalışan Memnuniyeti Ölçeği AMOS DFA Diyagramı

Şekilde Çalışan Memnuniyeti ölçeğinin DFA diyagramı verilmiştir. Daha sonra bu model üzerinde çeşitli modifikasyonlar gerçekleştirilerek model son halini almıştır. Üzerinde modifikasyon yapılmış ve uyum iyiliği değerleri belirlenmeye çalışılmıştır. Model üzerindeki gözlenen değişkenlere ilişkin olarak hata terimleri karşılıklı ilişkilere yönelik düzeltme indeksleri incelenmiş ve gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Aşağıdaki tabloda uyum iyiliği değerleri verilmektedir.

**Tablo 4.4.** Çalışan Memnuniyeti Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Kriterleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Çalışan Memnuniyeti
$\chi^2/sd$	$\leq 3$	$\leq 5$	3,828
RMSEA	$0 < RMSEA < 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.10$	0,084
SRMR	$0 \leq SRMR < 0.05$	$0.05 \leq SRMR \leq 0.10$	0,038
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$	0,949
TLI	$0.95 \leq NNFI \leq 1$	$0.90 \leq NNFI \leq 0.95$	0,945
CFI	$0.95 \leq CFI \leq 1$	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$	0,962
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1$	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$	0,946

Çalışan Memnuniyeti ölçeği uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir hale getirilmesi için çeşitli modifikasyonlar yapılmıştır. Model için elde edilen katsayılar incelendiğinde orijinalinde 10 sorudan ve tek alt boyuttan oluşan ölçek doğrulanmıştır. Analizden elde edilen uyum iyiliği değerleri incelendiğinde değerlerin kabul edilebilir sınırlarda olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar, geliştirilen kavramsal modelin veri ile uyumlu olduğunu, örneklem büyüklüğünün model için yeterli olduğu ve modelin istatistiksel olarak geçerli ve anlamlı olduğunu göstermektedir.

**Tablo 4.5.** Çalışan Memnuniyeti Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Faktör Yükleri

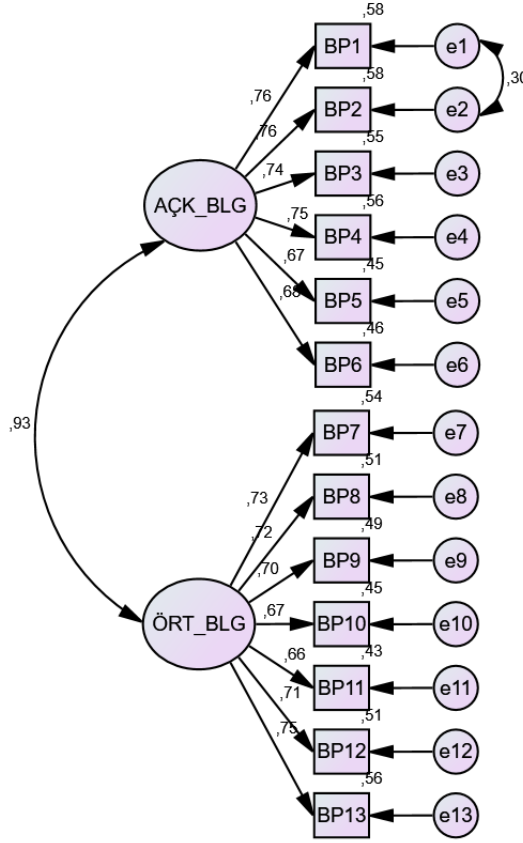
Değişken		Alt Boyut	Standardize Faktör Yükleri	C.R.	AVE
ÇM1	←	CM	0,651	0,75	0,81
ÇM2	←	CM	0,752		
ÇM3	←	CM	0,724		
ÇM4	←	CM	0,775		
ÇM5	←	CM	0,774		
ÇM6	←	CM	0,769		
ÇM7	←	CM	0,721		
ÇM8	←	CM	0,677		
ÇM9	←	CM	0,599		
ÇM10	←	CM	0,662		

CM=Çalışan Memnuniyeti

Tabloya göre faktör yüklerinin yeterli değerler aldığı görülmekte olup, CR ve AVE değerlerinin literatürde kabul görmüş değerleri aldığı anlaşılmaktadır.

#### 4.1.3. Bilgi Paylaşımı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Bilgi Paylaşımı ölçeğinin geçerliğinin ortaya konulması amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Birincil düzey doğrulayıcı faktör analizi oluşturularak müşteri güveni ölçeğinin yapısındaki parametreler ile gizil faktörler arasındaki yordama gücü test edilmiştir. Tek faktörlü model, gözlenebilen tüm değişkenlerin tek bir faktör altında toplandığı model olarak tanımlanmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2015: 22). Analize ilişkin AMOS diyagramı Şekilde sunulmuştur.



Şekil 4.4. Bilgi Paylaşımı Ölçeği AMOS DFA Diyagramı

Şekilde Bilgi Paylaşımı ölçeğinin DFA diyagramı verilmiştir. Daha sonra bu model üzerinde çeşitli modifikasyonlar gerçekleştirilerek model son halini almıştır. Üzerinde modifikasyon yapılmış ve uyum iyiliği değerleri belirlenmeye çalışılmıştır. Model üzerindeki gözlenen değişkenlere ilişkin olarak hata terimleri karşılıklı ilişkilere yönelik düzeltme indeksleri incelenmiş ve gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Aşağıdaki tabloda uyum iyiliği değerleri verilmektedir.

**Tablo 4.6.** Bilgi Paylaşımı Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Kriterleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Bilgi Paylaşımı
$\chi^2/sd$	$\leq 3$	$\leq 5$	3,427
RMSEA	$0 < RMSEA < 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.10$	0,078
SRMR	$0 \leq SRMR < 0.05$	$0.05 \leq SRMR \leq 0.10$	0,039
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$	0,924
TLI	$0.95 \leq NNFI \leq 1$	$0.90 \leq NNFI \leq 0.95$	0,931
CFI	$0.95 \leq CFI \leq 1$	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$	0,944
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1$	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$	0,926

Bilgi Paylaşımı ölçeği uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir hale getirilmesi için çeşitli modifikasyonlar yapılmıştır. Model için elde edilen katsayılar incelendiğinde orijinalinde 13 sorudan iki alt boyuttan oluşan ölçek doğrulanmıştır. Analizden elde edilen uyum iyiliği değerleri incelendiğinde değerlerin kabul edilebilir sınırlarda olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar, geliştirilen kavramsal modelin veri ile uyumlu olduğunu, örneklem büyüklüğünün model için yeterli olduğu ve modelin istatistiksel olarak geçerli ve anlamlı olduğunu göstermektedir.

**Tablo 4.7.** Bilgi Paylaşımı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Faktör Yükleri

Değişken		Alt Boyut	Standardize Faktör Yükleri	C.R.	AVE
BP1	←	AÇK_BLG	0,760	0,93	0,92
BP2	←	AÇK_BLG	0,764		
BP3	←	AÇK_BLG	0,739		
BP4	←	AÇK_BLG	0,751		
BP5	←	AÇK_BLG	0,673		
BP6	←	AÇK_BLG	0,677		
BP7	←	ÖRT_BLG	0,732	0,89	0,91
BP8	←	ÖRT_BLG	0,716		
BP9	←	ÖRT_BLG	0,702		
BP10	←	ÖRT_BLG	0,675		
BP11	←	ÖRT_BLG	0,659		
BP12	←	ÖRT_BLG	0,711		
BP13	←	ÖRT_BLG	0,746		

BP=Bilgi Paylaşımı; AÇK\_BLG=Açık Bilgi; ÖRT\_BLG=Örtük Bilgi

Tabloya göre faktör yüklerinin yeterli değerler aldığı görülmekte olup, CR ve AVE değerlerinin literatürde kabul görmüş değerleri aldığı anlaşılmaktadır.

#### 4.1.4. Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenirlik Analizi

Çalışma verilerinin tanımlayıcı istatistikleri elde edilmiş ve tablolarda verilmiştir. Bunun yanında elde edilen çarpıklık ve basıklık katsayılarına göre verilerin normal dağılıma uygunluğu incelenmiştir. Çarpıklık ve basıklık katsayılarının -1,9; +1,9 aralığında olması dolayısı ile ölçek ve alt boyutlarının normal dağılıma uygun olduğu görülmüştür (Tabachnick & Fidell, 2013).

**Tablo 4.8.** Tanımlayıcı İstatistikler

	Minimum	Maximum	Ort.	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık	Cronbach Alfa
<b>Dönüşümcü Liderlik</b>	1,00	5,00	3,87	0,66	-1,014	0,706	0,93
<b>Çalışan Memnuniyeti</b>	1,00	5,00	3,05	0,59	-1,425	1,856	0,91
<b>Bilgi Paylaşımı</b>	1,00	5,00	3,87	0,73	-1,065	0,781	0,92

Tabloda müşteri güveni ve müşteri bağlılığı ölçeklerinin Cronbach Alfa katsayısına göre güvenilir ölçekler olduğu anlaşılmıştır.

## BÖLÜM V

### BULGULAR

#### 5.1.ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu bölümde; tanımlayıcı istatistikler, farklılık analizleri, korelasyon analizi ile araştırmadaki değişkenlerin arasındaki regresyon analizine yer verilmiştir.

##### 5.1.1.Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri

Araştırma kapsamında incelenen katılımcılara ait sosyo-demografik bilgiler Tabloda sunulmaktadır.

**Tablo 5.1.** Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri

		n	%
Yaş	18-24 Yaş Arası	29	7,2
	25-29 Yaş Arası	107	26,7
	30-34 Yaş Arası	118	29,4
	35-39 Yaş Arası	80	20,0
	40 Yaş ve Üzeri	67	16,7
Cinsiyet	Kadın	209	52,1
	Erkek	192	47,9
Medeni Durum	Bekâr	115	28,7
	Evli	286	71,3
Öğrenim Düzeyi	İlköğretim	35	8,7
	Lise ve Dengi	51	12,7
	Önlisans	117	29,2
	Lisans	48	12,0
	Yüksek Lisans	83	20,7
	Doktora	67	16,7
Aylık Gelir	8500 TL'den az	79	19,7
	8501-10000 TL	174	43,4
	10001-15000 TL	69	17,2
	15000'den fazla	79	19,7
Kurumda Çalışma Süresi	1-5 Yıl Arası	76	19,0
	6-10 Yıl Arası	145	36,2
	11-15 Yıl Arası	114	28,4
	16-20 Yıl Arası	40	10,0
	21 Yıl ve Üzeri	26	6,5
Meslekte Çalışma Süresi	1-5 Yıl Arası	79	19,7
	6-10 Yıl Arası	168	41,9
	11-15 Yıl Arası	97	24,2
	16-20 Yıl Arası	41	10,2
	21 Yıl ve Üzeri	16	4,0
Kurumda Yöneticilik Görevi	Var	119	29,7
	Yok	282	70,3
Kurumda Çalışan Kişi Sayısı	1-9 Kişi Arası	96	23,9
	10-49 Kişi Arası	157	39,2
	50-249 Kişi Arası	99	24,7
	250 Kişi ve Üzeri	49	12,2

Tabloda araştırma kapsamındaki katılımcıların sosyo-demografik bilgileri detaylı

bir şekilde verilmiştir.

### 5.1.2.Ölçek Maddelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırma kapsamında kullanılan ölçek maddelerine ilişkin ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri bu bölümde verilmiştir.

**Tablo 5.2.** Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	<b>Ort.</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>Çarpıklık</b>	<b>Basıklık</b>
1. Yöneticim en önem verdiği değer ve inançlar hakkında konuşur.	3,776	1,0022	-1,170	1,048
2. Yöneticim güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini belirtir.	3,788	,9962	-,937	,612
4. Yöneticim ortak bir misyona (görev anlayışına) sahip olmanın önemini vurgular.	3,818	,9430	-1,086	1,207
3. Yöneticim vermiş olduğu kararların ahlaki ve etik sonuçlarını dikkate alır.	3,828	,9502	-,968	,779
18. Yöneticim, çalışanlara bir grubun üyesi olarak değil bir birey olarak davranır.	3,833	1,0698	-1,128	,954
16. Yöneticim, çalışanlara görevlerin nasıl yapılacağı konusunda yeni bakış açıları önerir.	3,833	1,0675	-1,051	,641
10. Yöneticim, başarılması gereken şey hakkında coşkuyla konuşur.	3,855	1,0045	-1,045	,919
19. Yöneticim, çalışanların farklı ihtiyaç, yetenek ve isteklere sahip olduğunu düşünür.	3,875	1,0047	-1,130	1,134
15. Yöneticim, çalışanların sorunlara farklı açılardan bakmalarını sağlar.	3,878	1,0380	-1,034	,687
12. Yöneticim, amaçların gerçekleştirileceğine dair güven verir.	3,878	1,0186	-1,080	,952
17. Yöneticim, öğretmek ve koçluk yapmak için zaman harcar.	3,890	1,0286	-1,220	1,325
11. Yöneticim, gerçekleştirmesi zor olan bir vizyonu çok iyi ifade eder.	3,895	,9995	-1,087	1,017
20. Yöneticim, güçlü olmaları için diğerlerine yardım eder.	3,898	,9757	-1,076	1,195
13. Yöneticim, kritik kararların uygunluğunu sorgulayarak tekrar gözden geçirir.	3,905	,9829	-1,174	1,440
6. Yöneticim, grubun iyiliği için kendi	3,918	,9621	-1,189	1,536

menfaatlerinden vazgeçer.				
14. Yöneticim, sorunları çözerken farklı bakış açıları arar.	3,918	1,0299	-1,076	,856
7. Yöneticim, başkalarının ona saygı göstermesini sağlayacak şekilde davranır.	3,928	,9095	-1,159	1,762
8. Yöneticim, güvenli ve güçlü olduğunu gösterir.	3,930	,9355	-1,113	1,353
9. Yöneticim, gelecek hakkında iyimser konuşur.	3,943	,8968	-1,016	1,254
5. Yöneticim kendisiyle işbirliği içinde olmaktan gurur duymayı sağlar.	3,955	,8933	-,927	,823

Değerler küçükten büyüğe doğru sıralanmıştır.

Tabloda Dönüşümcü Liderlik ölçeğine ilişkin ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri verilmiştir. Bir sonraki tabloda ise Çalışan Memnuniyeti ölçeğine ilişkin ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri sunulmuştur.

**Tablo 5.3.** Çalışan Memnuniyeti Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	<b>Ort.</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>Çarpıklık</b>	<b>Basıklık</b>
1. Kurumumda yaptığım iyi işler için takdir edilirim	3,661	,9745	-1,656	1,984
2. Kendimi, işyerindeki insanlara karşı yakın hissederim.	3,708	1,0330	-1,416	1,458
3. Bu kurumda çalıştığım için kendimi iyi hissederim	3,796	,9990	-1,350	1,586
4. İşim konusunda kendimi güvende hissederim.	3,823	1,0005	-1,355	1,603
7. Bu kurumda aldığım ücretten memnunum.	3,860	,9952	-1,216	1,311
5. Kurumumdaki yöneticiler, gelişimimi destekler	3,880	,9384	-1,365	2,058
10. Yaptığım iş konusunda kendimi iyi hissederim.	3,893	,9359	-1,201	1,524
6. Genel olarak, çalışmanın fiziksel sağlığım için iyi olduğuna inanırım.	3,900	,9274	-1,294	1,944
8. Tüm yetenek ve becerilerimi bu kurumda kullanırım.	3,913	,9924	-1,274	1,472
9. Yöneticilerimle olan iş ilişkilerim güzeldir.	3,933	,9711	-1,379	2,027

Değerler küçükten büyüğe doğru sıralanmıştır.

Tabloda Çalışan Memnuniyeti ölçeğine ilişkin ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri verilmiştir. Bir sonraki tabloda ise Bilgi Paylaşımı ölçeğine ilişkin ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri sunulmuştur.

**Tablo 5.4.** Bilgi Paylaşımı Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	<b>Ort.</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>Çarpıklık</b>	<b>Basıklık</b>
2. Bu işyerinde çalışanlar, genellikle kendi hazırladıkları raporları ve dokümanları diğer çalışanlarla paylaşır.	3,736	1,0606	-1,276	1,082
1. Bilgi paylaşımı için oluşturulan bilgi teknolojileri, bu işyerinde çalışanların işlerini kolaylaştırır.	3,756	,9747	-1,350	1,554
3. Bu işyerinde çalışanlar genellikle, rapor ve resmi dokümanları diğer çalışanlarla paylaşır.	3,838	1,0204	-1,288	1,434
13. Bu işyerinde çalışanlar, genellikle birbirlerine ilişkin bilgileri toplar.	3,860	1,0418	-1,211	1,041
9. Bu işyerinde çalışanlar, genellikle kendi uzmanlık alanları ile ilgili bilgileri paylaşır.	3,860	1,0322	-1,294	1,501
7. Bu işyerinde çalışanlar, tecrübelerini diğerleriyle paylaşır.	3,888	1,0271	-1,165	1,031
4. Bu işyerinde çalışanlar, genellikle bilgi paylaşımı için teşvik edilir.	3,908	1,0217	-1,298	1,486
8. Bu işyerinde çalışanlar, geçmişteki hatalardan çıkardığı dersleri gerekirse birbirleriyle paylaşır.	3,910	1,0353	-1,246	1,292
6. Bu işyerinde çalışanlar, genellikle diğer çalışanlardan raporları ve resmi dokümanları temin edebilirler.	3,913	,9643	-1,220	1,491
12. Bu işyerinde çalışanlar, genellikle diğerlerinin uzmanlık alanlarına dayalı bilgileri toplar.	3,913	1,0197	-1,360	1,727
5. Bu işyerinde çalışanlara yönelik çeşitli eğitim ve gelişim programları düzenlenir.	3,935	1,0103	-1,317	1,555
11. Bu işyerinde çalışanlar, genellikle birbirlerine ilişkin bilgileri paylaşır.	3,953	,9799	-1,443	2,166
10. Bu işyerinde çalışanlar, genellikle diğer çalışanların tecrübelerine ilişkin bilgileri toplar.	3,963	,9571	-1,249	1,691

Değerler küçükten büyüğe doğru sıralanmıştır.

Tabloda Bilgi Paylaşımı ölçeğine ilişkin ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri verilmiştir.

## 5.2.SOSYO-DEMOGRAFİK ANALİZLER

Sosyo-demografik analizler kapsamında araştırmaya katılım gösteren kişilerin sosyo-demografik özelliklerine göre ölçek puanları düzeylerine yönelik olarak ortaya çıkan farklılıklar incelenmiştir. Ölçeklerden elde edilen sonuçların sosyo-demografik unsurlara göre farklılıklarının araştırılmasında ikili grup içeren değişkenler için bağımsız örneklem t testi analizi kullanılmıştır. Bağımsız örneklem t testi, iki ilişkisiz grup ortalaması arasında oluşan farkın anlamlı olup olmadığını ölçmek için kullanılmaktadır (Büyüköztürk vd., 2014). İki'den fazla grup içeren sosyo-demografik değişkenler için varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. İki'den fazla grubun bulunduğu unsurlar arası karşılaştırmalarda tek yönlü ANOVA testi kullanılmaktadır. Farklılık bulunması durumunda ise bu araştırmada farklılığa neden olan grubun tespitinde Games-Howell testi tercih edilmiştir. Bunun sebebi ise yapılan farklılık analizlerinde homojenliğin 0,05'ten küçük olmasıdır.

### 5.2.1.Araştırma Değişkenlerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Katılımcılarda dönüşümcü liderlik, çalışan memnuniyeti ve bilgi paylaşımı ölçeklerinin cinsiyete göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı bağımsız gruplarda t testi ile incelenmiştir.

**Tablo 5.5.** Cinsiyete Göre Ölçek Puanlarının Farklılıklarının İncelenmesi

Cinsiyetiniz	N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata	p	
Çalışan Memnuniyeti	Kadın	209	30,6316	6,00586	,41543	,784
	Erkek	192	30,4688	5,84253	,42165	
Bilgi Paylaşımı	Kadın	209	50,5646	10,13927	,70135	,773
	Erkek	192	50,2865	9,02795	,65154	
Dönüşümcü Liderlik	Kadın	209	78,7129	12,93675	,89485	,066
	Erkek	192	76,2656	13,60848	,98211	

\*p<0,05

Tabloda cinsiyet değişkeni ile ölçek puanları arasında yapılan t testine yer verilmiştir. Yapılan t testi sonuçlarına göre cinsiyet ile araştırma değişkenleri arasında

anlamli bir farklılık bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

### 5.2.2.Araştırma Değişkenlerinin Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması

Katılımcılarda dönüşümcü liderlik, çalışan memnuniyeti ve bilgi paylaşımı ölçeklerinin medeni duruma göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı bağımsız gruplarda t testi ile incelenmiştir.

**Tablo 5.6.** Medeni Duruma Göre Ölçek Puanlarının Farklılıklarının İncelenmesi

Medeni Durumunuz		N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata	p
Çalışan Memnuniyeti	Evli	286	30,9790	5,55921	,32872	,023
	Bekâr	115	29,4957	6,64695	,61983	
Bilgi Paylaşımı	Evli	286	51,0455	8,76004	,51799	,044
	Bekâr	115	48,9043	11,36011	1,05934	
Dönüşümcü Liderlik	Evli	286	78,2133	12,66269	,74876	,111
	Bekâr	115	75,8696	14,69964	1,37075	

\* $p<0,05$

Tabloda medeni durum değişkeni ile ölçek puanları arasında yapılan t testine yer verilmiştir. Yapılan t testi sonuçlarına göre medeni durum ile bilgi paylaşımı ve çalışan memnuniyeti açısından anlamlı farklılık bulunurken ( $p<0,05$ ) dönüşümlük liderlik açısından anlamlı farklılık belirlenmemiştir ( $p>0,05$ ).

### 5.2.3.Araştırma Değişkenlerinin Kurumda Yöneticilik Görevine Göre Karşılaştırılması

Katılımcılarda dönüşümcü liderlik, çalışan memnuniyeti ve bilgi paylaşımı ölçeklerinin kurumda yöneticilik görevine göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı bağımsız gruplarda t testi ile incelenmiştir.

**Tablo 5.7.** Kurumda Yöneticilik Görevine Göre Ölçek Puanlarının Farklılıklarının İncelenmesi

<b>Kurumda Yöneticilik Göreviniz var mı?</b>	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>p</b>	
Çalışan_Memnuniyeti	Evet	119	30,0336	6,68661	,61296	0,254
	Hayır	282	30,7730	5,56536	,33141	
Bilgi_Paylaşımı	Evet	119	49,1008	11,14724	1,02187	0,072
	Hayır	282	50,9929	8,84746	,52686	
Dönüşümcü_Liderlik	Evet	119	75,0756	15,00291	1,37531	0,016
	Hayır	282	78,5816	12,39800	,73829	

\*p<0,05

Tabloda kurumda yöneticilik görevi değişkeni ile ölçek puanları arasında yapılan t testine yer verilmiştir. Yapılan t testi sonuçlarına göre kurumda yöneticilik görevi ile dönüşümlük liderlik açısından anlamlı farklılık bulunurken (p<0,05) bilgi paylaşımı ve çalışan memnuniyeti açısından anlamlı farklılık belirlenmemiştir (p>0,05).

#### **5.2.4. Araştırma Değişkenlerinin Yaşa Göre Karşılaştırılması**

Katılımcılarda dönüşümcü liderlik, çalışan memnuniyeti ve bilgi paylaşımı ölçeklerinin yaşa göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir.

**Tablo 5.8.** Yaşa Göre Göre Ölçek Puanlarının Farklılıklarının İncelenmesi

		N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata	F	p
Çalışan_Memnuniyeti	18-24 Yaş Arası	29	30,6897	7,27571	1,35107	,172	,953
	25-29 Yaş Arası	107	30,8318	5,56859	,53834		
	30-34 Yaş Arası	118	30,3390	5,77827	,53193		
	35-39 Yaş Arası	80	30,2625	6,29194	,70346		
	40 Yaş ve Üzeri	67	30,7761	5,77041	,70497		
	Total	401	30,5536	5,92138	,29570		
Bilgi_Paylaşımı	18-24 Yaş Arası	29	51,7241	10,23613	1,90080	,585	,674
	25-29 Yaş Arası	107	50,9533	9,50609	,91899		
	30-34 Yaş Arası	118	49,5593	9,73191	,89590		
	35-39 Yaş Arası	80	51,0250	9,45338	1,05692		
	40 Yaş ve Üzeri	67	49,8657	9,60413	1,17333		
	Total	401	50,4314	9,61228	,48001		
Dönüşümcü_Liderlik	18-24 Yaş Arası	29	78,5862	17,76738	3,29932	,412	,800
	25-29 Yaş Arası	107	78,6542	12,88783	1,24591		
	30-34 Yaş Arası	118	76,6610	11,71909	1,07883		
	35-39 Yaş Arası	80	77,6000	13,08840	1,46333		
	40 Yaş ve Üzeri	67	76,7910	14,79203	1,80713		
	Total	401	77,5411	13,30240	,66429		

\*p<0,05

Tabloda yaş değişkeni ile ölçek puanları arasında yapılan tek yönlü varyans analizine (ANOVA) yer verilmiştir. Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre yaş ile dönüşümcü liderlik, çalışan memnuniyeti ve bilgi paylaşımı arasında anlamlı farklılık belirlenmemiştir ( $p>0,05$ ).

#### 5.2.5.Araştırma Değişkenlerinin Öğrenim Durumuna Göre Karşılaştırılması

Katılımcılarda dönüşümcü liderlik, çalışan memnuniyeti ve bilgi paylaşımı ölçeklerinin öğrenim durumuna göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir.

**Tablo 5.9.** Öğrenim Durumuna Göre Ölçek Puanlarının Farklılıklarının İncelenmesi

		N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata	Homojenlik	F	p
Çalışan_Memnuniyeti	İlköğretim	35	32,0286	5,26635	,89018	,000	7,997	,000
	Lise	51	28,6275	6,99989	,98018			
	Ön Lisans	117	31,6581	4,46473	,41276			
	Lisans	48	26,5833	7,28985	1,05220			
	Yüksek Lisans	83	30,7711	6,05528	,66465			
	Doktora	67	31,8955	4,80888	,58750			
	Total	401	30,5536	5,92138	,29570			
Bilgi_Paylaşımı	İlköğretim	35	53,0000	8,83509	1,49340	,000	8,051	,000
	Lise	51	47,3529	9,66400	1,35323			
	Ön Lisans	117	52,8718	7,02034	,64903			
	Lisans	48	44,1042	11,24436	1,62298			
	Yüksek Lisans	83	50,5542	11,12375	1,22099			
	Doktora	67	51,5522	8,17476	,99871			
	Total	401	50,4314	9,61228	,48001			
Dönüşümcü_Liderlik	İlköğretim	35	80,4000	13,13549	2,22030	,000	6,249	,000
	Lise	51	73,8431	16,51590	2,31269			
	Ön Lisans	117	80,1197	10,26306	,94882			
	Lisans	48	69,8750	14,74265	2,12792			
	Yüksek Lisans	83	77,0241	13,38727	1,46944			
	Doktora	67	80,4925	11,65069	1,42336			
	Total	401	77,5411	13,30240	,66429			

\*p<0,05

Tabloda öğrenim durumu değişkeni ile ölçek puanları arasında yapılan tek yönlü varyans analizine (ANOVA) yer verilmiştir. Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre öğrenim durumu ile dönüşümcü liderlik, çalışan memnuniyeti ve bilgi paylaşımı

arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). Anlamlı farklılığın hangi değişkenden kaynaklandığı ise aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 5.10.** Öğrenim Durumuna Göre Ölçek Puanlarının Farklılıklarının Kaynağının İncelenmesi (Games-Howell Testi)

			Ortalama Fark	Std. Hata	p
Çalışan_Memnuniyeti	İlköğretim	Lise	3,40112	1,32407	,117
		Ön Lisans	,37045	,98122	,999
		Lisans	5,44524*	1,37824	,002
		Yüksek Lisans	1,25749	1,11094	,866
		Doktora	,13305	1,06657	1,000
	Lise	İlköğretim	-3,40112	1,32407	,117
		Ön Lisans	-3,03067	1,06355	,062
		Lisans	2,04412	1,43801	,714
		Yüksek Lisans	-2,14363	1,18428	,464
		Doktora	-3,26807	1,14276	,058
	Ön Lisans	İlköğretim	-,37045	,98122	,999
		Lise	3,03067	1,06355	,062
		Lisans	5,07479*	1,13026	,000
		Yüksek Lisans	,88704	,78239	,867
		Doktora	-,23740	,71800	,999
	Lisans	İlköğretim	-5,44524*	1,37824	,002
		Lise	-2,04412	1,43801	,714
		Ön Lisans	-5,07479*	1,13026	,000
		Yüksek Lisans	-4,18775*	1,24454	,014
		Doktora	-5,31219*	1,20510	,000
	Yüksek Lisans	İlköğretim	-1,25749	1,11094	,866
		Lise	2,14363	1,18428	,464
		Ön Lisans	-,88704	,78239	,867
		Lisans	4,18775*	1,24454	,014
		Doktora	-1,12444	,88708	,802
	Doktora	İlköğretim	-,13305	1,06657	1,000
		Lise	3,26807	1,14276	,058
		Ön Lisans	,23740	,71800	,999
Lisans		5,31219*	1,20510	,000	

		Yüksek Lisans	1,12444	,88708	,802
Bilgi Paylaşımı	İlköğretim	Lise	5,64706	2,01531	,068
		Ön Lisans	,12821	1,62834	1,000
		Lisans	8,89583*	2,20552	,002
		Yüksek Lisans	2,44578	1,92901	,801
		Doktora	1,44776	1,79657	,965
	Lise	İlköğretim	-5,64706	2,01531	,068
		Ön Lisans	-5,51885*	1,50082	,006
		Lisans	3,24877	2,11313	,641
		Yüksek Lisans	-3,20128	1,82265	,498
		Doktora	-4,19930	1,68186	,135
	Ön Lisans	İlköğretim	-,12821	1,62834	1,000
		Lise	5,51885*	1,50082	,006
		Lisans	8,76763*	1,74795	,000
		Yüksek Lisans	2,31758	1,38277	,550
		Doktora	1,31956	1,19107	,877
	Lisans	İlköğretim	-8,89583*	2,20552	,002
		Lise	-3,24877	2,11313	,641
		Ön Lisans	-8,76763*	1,74795	,000
		Yüksek Lisans	-6,45005*	2,03098	,024
		Doktora	-7,44807*	1,90565	,003
Yüksek Lisans	İlköğretim	-2,44578	1,92901	,801	
	Lise	3,20128	1,82265	,498	
	Ön Lisans	-2,31758	1,38277	,550	
	Lisans	6,45005*	2,03098	,024	
	Doktora	-,99802	1,57741	,988	
Doktora	İlköğretim	-1,44776	1,79657	,965	
	Lise	4,19930	1,68186	,135	
	Ön Lisans	-1,31956	1,19107	,877	
	Lisans	7,44807*	1,90565	,003	
	Yüksek Lisans	,99802	1,57741	,988	
Dönüşümcü Liderlik	İlköğretim	Lise	6,55686	3,20597	,326
		Ön Lisans	,28034	2,41454	1,000
		Lisans	10,52500*	3,07535	,012
		Yüksek Lisans	3,37590	2,66252	,801

	Doktora	-,09254	2,63737	1,000
Lise	İlköğretim	-6,55686	3,20597	,326
	Ön Lisans	-6,27652	2,49976	,136
	Lisans	3,96814	3,14270	,804
	Yüksek Lisans	-3,18096	2,74003	,854
	Doktora	-6,64940	2,71560	,152
Ön Lisans	İlköğretim	-,28034	2,41454	1,000
	Lise	6,27652	2,49976	,136
	Lisans	10,24466*	2,32987	,001
	Yüksek Lisans	3,09556	1,74915	,488
	Doktora	-,37288	1,71062	1,000
Lisans	İlköğretim	-10,52500*	3,07535	,012
	Lise	-3,96814	3,14270	,804
	Ön Lisans	-10,24466*	2,32987	,001
	Yüksek Lisans	-7,14910	2,58598	,073
	Doktora	-10,61754*	2,56008	,001
Yüksek Lisans	İlköğretim	-3,37590	2,66252	,801
	Lise	3,18096	2,74003	,854
	Ön Lisans	-3,09556	1,74915	,488
	Lisans	7,14910	2,58598	,073
	Doktora	-3,46844	2,04578	,537
Doktora	İlköğretim	,09254	2,63737	1,000
	Lise	6,64940	2,71560	,152
	Ön Lisans	,37288	1,71062	1,000
	Lisans	10,61754*	2,56008	,001
	Yüksek Lisans	3,46844	2,04578	,537

\*. Ortalama fark 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tabloda öğrenim durumu ile araştırma değişkenleri arasındaki farklılığın kaynağı Games-Howell testi ile belirlenmiş olup detaylı olarak verilmiştir.

### 5.2.6.Araştırma Değişkenlerinin Kurumda Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması

Katılımcılarda dönüşümcü liderlik, çalışan memnuniyeti ve bilgi paylaşımı ölçeklerinin kurumda çalışma süresine göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir.

**Tablo 5.11.** Kurumda Çalışma Süresine Göre Ölçek Puanlarının Farklılıklarının İncelenmesi

		N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata	Homojenlik	F	p
Çalışan_Memnuniyeti	1-5 Yıl	76	31,0263	5,77575	,66252	,000	1,685	,153
	6-10 Yıl	145	31,1517	5,28931	,43925			
	11-15 Yıl	114	29,5351	6,29395	,58948			
	16-20 Yıl	40	29,7750	6,67367	1,05520			
	21 Yıl üzeri	26	31,5000	6,46993	1,26886			
	Total	401	30,5536	5,92138	,29570			
Bilgi_Paylaşımı	1-5 Yıl	76	51,1711	9,18461	1,05355	,000	3,656	,006
	6-10 Yıl	145	52,3517	7,94996	,66021			
	11-15 Yıl	114	48,0351	10,12307	,94811			
	16-20 Yıl	40	48,9750	12,71480	2,01039			
	21 Yıl üzeri	26	50,3077	9,65306	1,89312			
	Total	401	50,4314	9,61228	,48001			
Dönüşümcü_Liderlik	1-5 Yıl	76	78,6711	14,57522	1,67189	,000	1,725	,144
	6-10 Yıl	145	79,1448	11,51568	,95632			
	11-15 Yıl	114	75,7544	12,72275	1,19159			
	16-20 Yıl	40	74,4750	16,66716	2,63531			
	21 Yıl üzeri	26	77,8462	14,71786	2,88641			
	Total	401	77,5411	13,30240	,66429			

\*p<0,05

Tabloda kurumda çalışma süresi değişkeni ile ölçek puanları arasında yapılan tek yönlü varyans analizine (ANOVA) yer verilmiştir. Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre kurumda çalışma süresi ile dönüşümcü liderlik ve çalışan memnuniyeti arasında anlamlı farklılık bulunamazken ( $p>0,05$ ) bilgi paylaşımı arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Anlamlı farklılığın hangi değişkenden kaynaklandığı ise aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 5.12.** Kurumda Çalışma Süresine Göre Ölçek Puanlarının Farklılıklarının Kaynağının İncelenmesi (Games-Howell Testi)

			Ortalama Fark	Std. Hata	p
Bilgi_Paylaşımı	1-5 Yıl	6-10 Yıl	-1,18067	1,24332	,877
		11-15 Yıl	3,13596	1,41735	,180
		16-20 Yıl	2,19605	2,26972	,869
		21 Yıl üzeri	,86336	2,16653	,994
	6-10 Yıl	1-5 Yıl	1,18067	1,24332	,877
		11-15 Yıl	4,31664*	1,15533	,002
		16-20 Yıl	3,37672	2,11602	,507
		21 Yıl üzeri	2,04403	2,00494	,844
	11-15 Yıl	1-5 Yıl	-3,13596	1,41735	,180
		6-10 Yıl	-4,31664*	1,15533	,002
		16-20 Yıl	-,93991	2,22274	,993
		21 Yıl üzeri	-2,27260	2,11727	,819
	16-20 Yıl	1-5 Yıl	-2,19605	2,26972	,869
		6-10 Yıl	-3,37672	2,11602	,507
		11-15 Yıl	,93991	2,22274	,993
		21 Yıl üzeri	-1,33269	2,76144	,989
	21 Yıl üzeri	1-5 Yıl	-,86336	2,16653	,994
		6-10 Yıl	-2,04403	2,00494	,844
		11-15 Yıl	2,27260	2,11727	,819
		16-20 Yıl	1,33269	2,76144	,989

\*. Ortalama fark 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tabloda kurumda çalışma süresi ile bilgi paylaşımı arasındaki farklılığın kaynağı Games-Howell testi ile belirlenmiş olup detaylı olarak verilmiştir.

### 5.2.7. Araştırma Değişkenlerinin Meslekte Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması

Katılımcılarda dönüşümcü liderlik, çalışan memnuniyeti ve bilgi paylaşımı ölçeklerinin meslekte çalışma süresine göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir.

**Tablo 5.13.** Meslekte Çalışma Süresine Göre Ölçek Puanlarının Farklılıklarının İncelenmesi

		<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>Homojenlik</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Çalışan_Memnuniyeti	1-5 Yıl	79	32,0127	4,71629	,53062	,000	8,519	,000
	6-10 Yıl	168	31,4167	4,90438	,37838			
	11-15 Yıl	97	28,8557	6,43556	,65343			
	16-20 Yıl	41	27,2683	8,14256	1,27165			
	21 Yıl üzeri	16	33,0000	5,96657	1,49164			
	Total	401	30,5536	5,92138	,29570			
Bilgi_Paylaşımı	1-5 Yıl	79	52,7342	7,67064	,86301	,000	6,840	,000
	6-10 Yıl	168	51,9286	8,30451	,64071			
	11-15 Yıl	97	47,0619	10,77498	1,09403			
	16-20 Yıl	41	47,1463	12,13376	1,89497			
	21 Yıl üzeri	16	52,1875	9,75854	2,43964			
	Total	401	50,4314	9,61228	,48001			
Dönüşümcü_Liderlik	1-5 Yıl	79	80,2785	12,69760	1,42859	,000	4,423	,002
	6-10 Yıl	168	79,0060	11,42038	,88110			
	11-15 Yıl	97	74,6907	14,07374	1,42897			
	16-20 Yıl	41	72,1220	16,64661	2,59976			
	21 Yıl üzeri	16	79,8125	14,82889	3,70722			
	Total	401	77,5411	13,30240	,66429			

\*p<0,05

Tabloda meslekte çalışma süresi değişkeni ile ölçek puanları arasında yapılan tek yönlü varyans analizine (ANOVA) yer verilmiştir. Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre meslekte çalışma süresi ile dönüşümcü liderlik, çalışan memnuniyeti ve bilgi paylaşımı arasında anlamlı farklılık bulunmuştur (p<0,05). Anlamlı farklılığın hangi değişkenden kaynaklandığı ise aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 5.14.** Meslekte Çalışma Süresine Göre Ölçek Puanlarının Farklılıklarının Kaynağının İncelenmesi (Games-Howell Testi)

			<b>Ortalama Fark</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>p</b>
Çalışan_Memnuniyeti	1-5 Yıl	6-10 Yıl	,59599	,65172	,891
		11-15 Yıl	3,15699*	,84175	,002
		16-20 Yıl	4,74437*	1,37792	,009
		21 Yıl üzeri	-,98734	1,58321	,969
	6-10 Yıl	1-5 Yıl	-,59599	,65172	,891
		11-15 Yıl	2,56100*	,75508	,008
		16-20 Yıl	4,14837*	1,32675	,024
		21 Yıl üzeri	-1,58333	1,53889	,839
	11-15 Yıl	1-5 Yıl	-3,15699*	,84175	,002
		6-10 Yıl	-2,56100*	,75508	,008
		16-20 Yıl	1,58738	1,42971	,801
		21 Yıl üzeri	-4,14433	1,62849	,118
	16-20 Yıl	1-5 Yıl	-4,74437*	1,37792	,009
		6-10 Yıl	-4,14837*	1,32675	,024
		11-15 Yıl	-1,58738	1,42971	,801
		21 Yıl üzeri	-5,73171*	1,96013	,044
	21 Yıl üzeri	1-5 Yıl	,98734	1,58321	,969
		6-10 Yıl	1,58333	1,53889	,839
		11-15 Yıl	4,14433	1,62849	,118
		16-20 Yıl	5,73171*	1,96013	,044
Bilgi_Paylaşımı	1-5 Yıl	6-10 Yıl	,80561	1,07485	,944
		11-15 Yıl	5,67232*	1,39345	,001
		16-20 Yıl	5,58784	2,08224	,069
		21 Yıl üzeri	,54668	2,58778	1,000
	6-10 Yıl	1-5 Yıl	-,80561	1,07485	,944
		11-15 Yıl	4,86672*	1,26784	,002
		16-20 Yıl	4,78223	2,00036	,135
		21 Yıl üzeri	-,25893	2,52237	1,000
	11-15 Yıl	1-5 Yıl	-5,67232*	1,39345	,001
		6-10 Yıl	-4,86672*	1,26784	,002
		16-20 Yıl	-,08449	2,18811	1,000
		21 Yıl üzeri	-5,12564	2,67371	,339
	16-20 Yıl	1-5 Yıl	-5,58784	2,08224	,069
		6-10 Yıl	-4,78223	2,00036	,135
		11-15 Yıl	,08449	2,18811	1,000

		21 Yıl üzeri	-5,04116	3,08913	,488
	21 Yıl üzeri	1-5 Yıl	-,54668	2,58778	1,000
		6-10 Yıl	,25893	2,52237	1,000
		11-15 Yıl	5,12564	2,67371	,339
		16-20 Yıl	5,04116	3,08913	,488
Dönüşümcü_Liderlik	1-5 Yıl	6-10 Yıl	1,27253	1,67846	,942
		11-15 Yıl	5,58776*	2,02060	,049
		16-20 Yıl	8,15653	2,96642	,058
		21 Yıl üzeri	,46598	3,97295	1,000
	6-10 Yıl	1-5 Yıl	-1,27253	1,67846	,942
		11-15 Yıl	4,31523	1,67878	,081
		16-20 Yıl	6,88400	2,74502	,105
		21 Yıl üzeri	-,80655	3,81049	1,000
	11-15 Yıl	1-5 Yıl	-5,58776*	2,02060	,049
		6-10 Yıl	-4,31523	1,67878	,081
		16-20 Yıl	2,56877	2,96660	,908
		21 Yıl üzeri	-5,12178	3,97309	,701
	16-20 Yıl	1-5 Yıl	-8,15653	2,96642	,058
		6-10 Yıl	-6,88400	2,74502	,105
		11-15 Yıl	-2,56877	2,96660	,908
		21 Yıl üzeri	-7,69055	4,52794	,450
	21 Yıl üzeri	1-5 Yıl	-,46598	3,97295	1,000
		6-10 Yıl	,80655	3,81049	1,000
		11-15 Yıl	5,12178	3,97309	,701
		16-20 Yıl	7,69055	4,52794	,450

\*. Ortalama fark 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tabloda öğrenim durumu ile araştırma değişkenleri arasındaki farklılığın kaynağı Games-Howell testi ile belirlenmiş olup detaylı olarak verilmiştir.

### 5.2.8. Araştırma Değişkenlerinin Aylık Gelire Göre Karşılaştırılması

Katılımcılarda dönüşümcü liderlik, çalışan memnuniyeti ve bilgi paylaşımı ölçeklerinin aylık gelire göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir.

**Tablo 5.15. Aylık Gelire Göre Ölçek Puanlarının Farklılıklarının İncelenmesi**

		<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>Homojenlik</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Çalışan_Memnuniyeti	0-8499 Arası	79	29,9367	6,88242	,77433	,000	3,200	,023
	8500-10000 Arası	174	30,1667	5,93810	,45017			
	10001-14999 Arası	69	30,1449	5,84424	,70356			
	15000 ve Üzeri	79	32,3797	4,49588	,50583			
	Total	401	30,5536	5,92138	,29570			
Bilgi_Paylaşımı	0-8499 Arası	79	49,3924	11,20030	1,26013	,000	2,684	,046
	8500-10000 Arası	174	50,3391	9,06081	,68690			
	10001-14999 Arası	69	48,9710	10,59685	1,27571			
	15000 ve Üzeri	79	52,9494	7,67931	,86399			
	Total	401	50,4314	9,61228	,48001			
Dönüşümcü_Liderlik	0-8499 Arası	79	76,1772	16,58603	1,86607	,000	1,797	,147
	8500-10000 Arası	174	77,3276	12,54226	,95083			
	10001-14999 Arası	69	76,2754	12,38225	1,49065			
	15000 ve Üzeri	79	80,4810	11,73190	1,31994			
	Total	401	77,5411	13,30240	,66429			

\*p<0,05

Tabloda aylık gelir değişkeni ile ölçek puanları arasında yapılan tek yönlü varyans analizine (ANOVA) yer verilmiştir. Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre aylık gelir ile çalışan memnuniyeti ve bilgi paylaşımı arasında anlamlı farklılık bulunurken (p<0,05) dönüşümcü liderlik ile herhangi bir farklılık bulunamamıştır (p>0,05). Anlamlı farklılığın hangi değişkenden kaynaklandığı ise aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 5.16.** Aylık Gelire Göre Ölçek Puanlarının Farklılıklarının Kaynağının İncelenmesi (Games-Howell Testi)

			<b>Ortalama Fark</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>p</b>
Çalışan_Memnuniyeti	0-8499 Arası	8500-10000 Arası	-,22996	,89568	,994
		10001-14999 Arası	-,20822	1,04623	,997
		15000 ve Üzeri	-2,44304*	,92491	,045
	8500-10000 Arası	0-8499 Arası	,22996	,89568	,994
		10001-14999 Arası	,02174	,83526	1,000
		15000 ve Üzeri	-2,21308*	,67713	,007
	10001-14999 Arası	0-8499 Arası	,20822	1,04623	,997
		8500-10000 Arası	-,02174	,83526	1,000
		15000 ve Üzeri	-2,23482	,86652	,053
	15000 ve Üzeri	0-8499 Arası	2,44304*	,92491	,045
		8500-10000 Arası	2,21308*	,67713	,007
		10001-14999 Arası	2,23482	,86652	,053
Bilgi_Paylaşımı	0-8499 Arası	8500-10000 Arası	-,94668	1,43519	,912
		10001-14999 Arası	,42139	1,79315	,995
		15000 ve Üzeri	-3,55696	1,52788	,097
	8500-10000 Arası	0-8499 Arası	,94668	1,43519	,912
		10001-14999 Arası	1,36807	1,44888	,781
		15000 ve Üzeri	-2,61029	1,10377	,088
	10001-14999 Arası	0-8499 Arası	-,42139	1,79315	,995
		8500-10000 Arası	-1,36807	1,44888	,781

		15000 ve Üzeri	-3,97835	1,54075	,053
	15000 ve Üzeri	0-8499 Arası	3,55696	1,52788	,097
		8500-10000 Arası	2,61029	1,10377	,088
		10001-14999 Arası	3,97835	1,54075	,053

\*. Ortalama fark 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tabloda aylık gelir ile araştırma değişkenleri olan çalışan memnuniyeti ve bilgi paylaşımı arasındaki farklılığın kaynağı Games-Howell testi ile belirlenmiş olup detaylı olarak verilmiştir.

### 5.2.9. Araştırma Değişkenlerinin Kurumda Çalışan Kişi Sayısına Göre Karşılaştırılması

Katılımcılarda dönüşümcü liderlik, çalışan memnuniyeti ve bilgi paylaşımı ölçeklerinin kurumda çalışan kişi sayısına göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir.

**Tablo 5.17.** Kurumda Çalışan Kişi Sayısına Göre Ölçek Puanlarının Farklılıklarının İncelenmesi

		N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata	Homojenlik	F	p
Çalışan_Memnuniyeti	1-9 Kişi Arası	96	30,8958	5,36358	,54742	,000	7,339	,000
	10-49 Kişi Arası	157	29,0318	6,58516	,52555			
	50-249 Kişi Arası	99	31,4444	5,64281	,56712			
	250 Kişi ve Üzeri	49	32,9592	3,73586	,53369			
	Total	401	30,5536	5,92138	,29570			
Bilgi_Paylaşımı	1-9 Kişi Arası	96	51,3229	8,69421	,88735	,000	5,633	,001
	10-49 Kişi Arası	157	48,1592	10,28972	,82121			
	50-249 Kişi Arası	99	51,6162	9,90435	,99542			
	250 Kişi ve Üzeri	49	53,5714	6,67395	,95342			
	Total	401	50,4314	9,61228	,48001			
Dönüşümcü_Liderlik	1-9 Kişi Arası	96	77,8750	14,30366	1,45986	,000	2,421	,066

10-49 Kişi Arası	157	75,5350	13,76428	1,09851			
50-249 Kişi Arası	99	78,9091	12,13369	1,21948			
250 Kişi ve Üzeri	49	80,5510	11,26399	1,60914			
Total	401	77,5411	13,30240	,66429			

\*p<0,05

Tabloda kurumda çalışan kişi sayısı değişkeni ile ölçek puanları arasında yapılan tek yönlü varyans analizine (ANOVA) yer verilmiştir. Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre kurumda çalışan kişi sayısı ile çalışan memnuniyeti ve bilgi paylaşımı arasında anlamlı farklılık bulunurken (p<0,05) dönüşümcü liderlik ile herhangi bir farklılık bulunamamıştır (p>0,05). Anlamlı farklılığın hangi değişkenden kaynaklandığı ise aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 5.18.** Kurumda Çalışan Kişi Sayısı Göre Göre Ölçek Puanlarının Farklılıklarının Kaynağının İncelenmesi (Games-Howell Testi)

			Ortalama Fark	Std. Hata	p
Çalışan_Memnuniyeti	1-9 Kişi Arası	10-49 Kişi Arası	1,86399	,75886	,070
		50-249 Kişi Arası	-,54861	,78822	,899
		250 Kişi ve Üzeri	-2,06335*	,76452	,039
	10-49 Kişi Arası	1-9 Kişi Arası	-1,86399	,75886	,070
		50-249 Kişi Arası	-2,41260*	,77320	,011
		250 Kişi ve Üzeri	-3,92734*	,74902	,000
	50-249 Kişi Arası	1-9 Kişi Arası	,54861	,78822	,899
		10-49 Kişi Arası	2,41260*	,77320	,011
		250 Kişi ve Üzeri	-1,51474	,77875	,214
	250 Kişi ve Üzeri	1-9 Kişi Arası	2,06335*	,76452	,039
		10-49 Kişi Arası	3,92734*	,74902	,000
		50-249 Kişi Arası	1,51474	,77875	,214
Bilgi_Paylaşımı	1-9 Kişi Arası	10-49 Kişi Arası	3,16368*	1,20904	,046
		50-249 Kişi Arası	-,29324	1,33351	,996
		250 Kişi ve Üzeri	-2,24851	1,30246	,315
	10-49 Kişi Arası	1-9 Kişi Arası	-3,16368*	1,20904	,046
		50-249 Kişi Arası	-3,45693*	1,29045	,039
		250 Kişi ve Üzeri	-5,41219*	1,25833	,000
	50-249 Kişi Arası	1-9 Kişi Arası	,29324	1,33351	,996
		10-49 Kişi Arası	3,45693*	1,29045	,039
		250 Kişi ve Üzeri	-1,95527	1,37836	,490
	250 Kişi ve Üzeri	1-9 Kişi Arası	2,24851	1,30246	,315
		10-49 Kişi Arası	5,41219*	1,25833	,000
		50-249 Kişi Arası	1,95527	1,37836	,490

\*. Ortalama fark 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tabloda kurumda çalışan kişi sayısı ile araştırma değişkenleri olan çalışan memnuniyeti ve bilgi paylaşımı arasındaki farklılığın kaynağı Games-Howell testi ile belirlenmiş olup detaylı olarak verilmiştir.

### ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonuçları Tabloda verilmektedir.

**Tablo 5.19.** Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi

		<b>Çalışan Memnuniyeti</b>	<b>Bilgi Paylaşımı</b>	<b>Dönüşümcü Liderlik</b>
<b>Çalışan Memnuniyeti</b>	r	1		
	p			
	N	401		
<b>Bilgi Paylaşımı</b>	r	,776**	1	
	p	,000		
	N	401	401	
<b>Dönüşümcü Liderlik</b>	r	,735**	,751**	1
	p	,000	,000	
	N	401	401	401

\*\* . Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır. \* . Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Tabloda araştırma değişkenleri arasında yapılan korelasyon analizine ilişkin bulgular sunulmaktadır. Buna göre dönüşümcü liderlik ile çalışan memnuniyeti arasında güçlü bir ilişki ( $r=0,735$ ), dönüşümcü liderlik ile bilgi paylaşımı arasında güçlü bir ilişki ( $r=0,751$ ) ve bilgi paylaşımı ile çalışan memnuniyeti arasında güçlü bir ilişkinin ( $r=0,776$ ) olduğu tespit edilmiştir.

#### 5.2.10. Araştırma Değişkenleri Arasındaki Yapısal Eşitlik Modeli

Araştırmadan değişkenler arası etkilerin ve aracılık analizlerinin belirlenmesi için yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır. Bu bağlamda aracılık testinde Baron ve Kenny'e (1986) göre iki değişken arasındaki ilişkide üçüncü olarak bir değişkenin aracılık edip etmediği veya aracı değişkenin dolaylı olarak etkisinin olup olmadığını belirlenmesi için bazı şartların sağlanması gerekmektedir. Baron ve Kenny'e (1986) göre bu şartlar aşağıda sıralanmıştır:

**Birinci Koşul:** Bağımsız değişkenin (Dönüşümcü Liderlik), bağımlı değişken (Çalışan Memnuniyeti) üzerinde direkt etkisi bulunması gerekmektedir.

**İkinci Koşul:** Bağımsız değişkenin (Dönüşümcü Liderlik), aracı değişken (bilgi paylaşımı) üzerindeki etkisi anlamlı olmalıdır.

**Üçüncü Koşul:** Aracı değişkenin (bilgi paylaşımı) bağımlı değişken üzerinde etkisi olmalıdır.

**Dördüncü Koşul:** Aracı değişken (bilgi paylaşımı) bağımsız değişken ile (Dönüşümcü Liderlik) birlikte modele dâhil edildiğinde bağımsız değişkenin (Dönüşümcü Liderlik) bağımlı değişken (çalışan memnuniyeti) üzerindeki etkisi düşerken, aracı değişkenin (bilgi paylaşımı) bağımlı değişken (çalışan memnuniyeti) üzerindeki etkisi anlamlı olmalıdır.

Bu koşulların sağlanabilmesi için üç tane regresyon analizinin yapılması gerekmektedir. Bunlar aşağıda sıralanmıştır (Meydan ve Şeşen, 2015: 130):

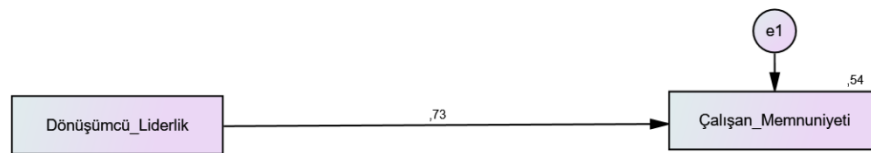
a) “İlk analizde bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisi araştırılır. Böylece birinci şart sağlanmış olur.

b) İkinci analizde dönüşümcü liderliğin bilgi paylaşımı üzerindeki yordama gücü araştırılır. Böylece ikinci şartın sağlanıp sağlanmadığı kontrol edilir.

c) Son analizde ise dönüşümcü liderlik ile bilgi paylaşımı birer bağımsız değişken olarak ele alınır ve bağımlı değişken olan çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisine bakılır. Bu durumda aracı değişken olan bilgi paylaşımının çalışan memnuniyeti üzerinde anlamlı etkisi varsa, dönüşümcü liderliğin birinci modeldeki etkisi belirgin ve anlamlı bir şekilde azalmışsa, dönüşümcü liderliğin çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının aracılık rolü olduğu yorumu yapılabilir.”

### 5.3. YAPISAL EŞİTLİK MODELİNİN TEST EDİLMESİ

Araştırmanın hipotezlerini test etmek için araştırmanın bağımsız değişkeni olan dönüşümcü liderliğin çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisini belirlemek için kurulan yapısal eşitlik modeli Şekilde sunulmaktadır.



**Şekil 5.1.** Dönüşümcü Liderliğin Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkisini Gösteren Yapısal Eşitlik Modeli

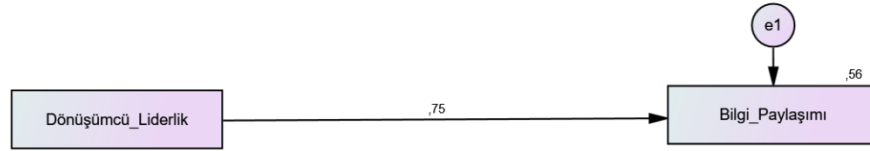
Şekilde verilen dönüşümcü liderlik ile çalışan memnuniyeti arasında oluşturulan yapısal eşitlik modeli katsayıları Tabloda sunulmaktadır.

**Tablo 5.20.** Dönüşümcü Liderlik İle Çalışan Memnuniyeti Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları

			Std $\beta$	$\beta$	Std. Hata	t	p	R <sup>2</sup>
Çalışan Memnuniyeti	←	Dönüşümcü Liderlik	0,735	0,327	0,015	21,665	***	0,540

$\beta$ =Katsayılar; Std  $\beta$ =Standardize Katsayılar; Std Hata=Standart Hata; t=kritik oran; p=anlamlılık; R<sup>2</sup>= Varyans Açıklama Değeri; \*\*\*=p<0,001

Tabloda dönüşümcü liderliğin çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisini gösteren yapısal eşitlik modeli katsayılarına yer verilmiştir. Yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre dönüşümcü liderliğin çalışan memnuniyeti üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı ( $\beta=0,73$ ; p<0,001) etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgu korelasyon analiziyle de örtüşmektedir. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimi açıklama oranı %54'tür. Böylelikle Baron ve Kenny'in (1986) birinci koşulu sağlanmıştır. Bir sonraki adımda bağımsız değişkenin (dönüşümcü liderlik) aracı değişken (bilgi paylaşımı) üzerindeki etkisi test edilmekte ve Şekilde bu model gösterilmektedir.



**Şekil 6.** Dönüşümcü Liderliğin Bilgi Paylaşımı Üzerindeki Etkisini Gösteren Yapısal Eşitlik Modeli

Şekilde verilen dönüşümcü liderlik ile bilgi paylaşımı arasında oluşturulan yapısal eşitlik modeli katsayıları Tabloda sunulmaktadır.

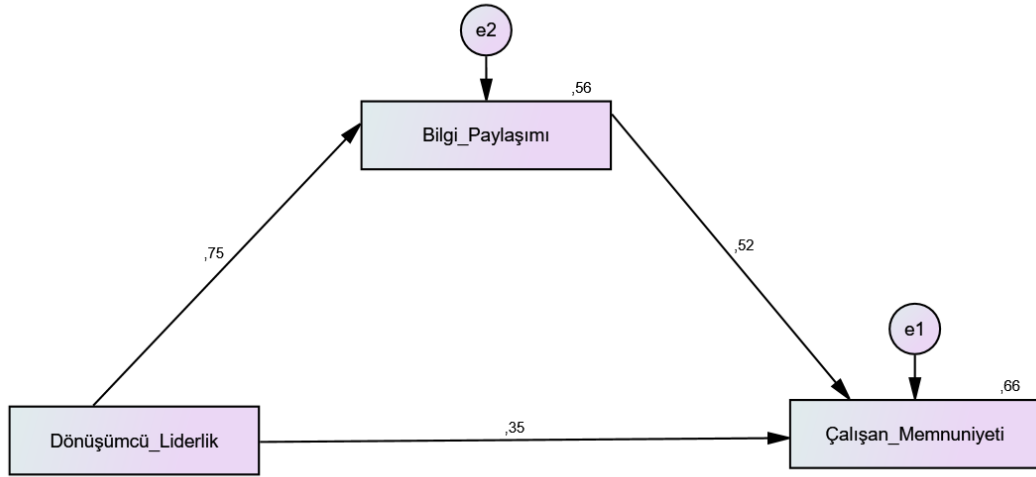
**Tablo 5.21.** Dönüşümcü Liderlik İle Bilgi Paylaşımı Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları

			Std $\beta$	$\beta$	Std. Hata	t	p	R <sup>2</sup>
Bilgi	←	Dönüşümcü	0,751	0,543	0,024	22,771	***	0,565

Paylaşımı		Liderlik						
-----------	--	----------	--	--	--	--	--	--

$\beta$ =Katsayılar; Std  $\beta$ =Standardize Katsayılar; Std Hata=Standart Hata; t=kritik oran; p=anlamlılık; R<sup>2</sup>= Varyans Açıklama Değeri; \*\*\*=p<0,001

Tabloda dönüştürücü liderliğin bilgi paylaşımı üzerindeki etkisini gösteren yapısal eşitlik modeli katsayılarına yer verilmiştir. Yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre dönüştürücü liderliğin bilgi paylaşımı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı ( $\beta=0,75$ ; p<0,001) etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgu korelasyon analiziyle de örtüşmektedir. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimi açıklama oranı %56'dır. Böylelikle Baron ve Kenny'in (1986) ikinci koşulu sağlanmıştır. Bir sonraki adımda değişkenler arasındaki aracılık analizi test edilmekte ve Şekilde bu model gösterilmektedir.



**Şekil 5.2.** Dönüştürücü Liderliğin Çalışan Memnuniyetine Etkisinde Bilgi Paylaşımının Aracılık Rolünü Gösteren Yapısal Eşitlik Modeli

Şekilde verilen dönüştürücü liderlik, çalışan memnuniyeti ve bilgi paylaşımı arasında oluşturulan yapısal eşitlik modeli katsayıları Tabloda sunulmaktadır.

**Tablo 5.22.** Dönüştürücü Liderlik, Çalışan Memnuniyeti ve Bilgi Paylaşımı Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları

			Std $\beta$	$\beta$	Std Hata	t	p	R <sup>2</sup>
Çalışan Memnuniyeti	←	Dönüştürücü Liderlik	0,348	0,155	0,020	7,818	***	0,655
Bilgi Paylaşımı	←	Dönüştürücü Liderlik	0,751	0,543	0,024	22,771	***	0,565

Çalışan Memnuniyeti	←	Bilgi Paylaşımı	0,515	0,317	0,027	11,585	***	
---------------------	---	-----------------	-------	-------	-------	--------	-----	--

$\beta$ =Katsayılar; Std  $\beta$ =Standardize Katsayılar; Std Hata=Standart Hata; t=kritik oran; p=anlamlılık; R<sup>2</sup>= Varyans Açıklama Değeri; \*\*\*=p<0,001

Tabloda dönüşümcü liderliğin çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının aracılık rolünü gösteren yapısal eşitlik modeli katsayılarına yer verilmiştir. Yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre dönüşümcü liderliğin birinci modelde  $\beta=0,735$  olan etkisi aracılık modelinde  $\beta=0,348$ 'e düşmüş ve anlamlılık düzeyi korunmuştur. Bu yüzden dönüşümcü liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinde bilgi paylaşımının kısmi aracılık rolü bulunmuştur. Ayrıca bilgi paylaşımının çalışan memnuniyeti üzerinde pozitif ve yönlü ve anlamlı etkisi ( $\beta=0,515$ ; p<0,001) bulunduğundan Böylelikle Baron ve Kenny'in (1986) üçüncü koşulu sağlanmıştır.

#### 5.4.ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN HİPOTEZLERİN SONUÇLARI

Araştırma kapsamında yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgulara yönelik değerlendirilen hipotezler Tabloda sunulmuştur.

**Tablo 5.23.** Araştırmanın Hipotez Testi Sonuçları

Hipotezler	Kabul-Ret Durumu
H1: Yaş açısından dönüşümcü liderlik puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Ret
H2: Cinsiyet açısından dönüşümcü liderlik puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Ret
H3: Medeni durum açısından dönüşümcü liderlik puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Ret
H4: Öğrenim durumu açısından dönüşümcü liderlik puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Kabul
H5: Kurumda çalışma süresi açısından dönüşümcü liderlik puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Ret
H6: Meslekte çalışma süresi açısından dönüşümcü liderlik puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Kabul
H7: Kurumda yöneticilik görevinin olması açısından dönüşümcü liderlik puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Kabul
H8: Kurumda çalışan kişi sayısı açısından dönüşümcü liderlik puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Ret
H9: Aylık gelir açısından dönüşümcü liderlik puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Ret
H10: Yaş açısından çalışan memnuniyeti puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Ret
H11: Cinsiyet açısından çalışan memnuniyeti puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Ret

H12: Medeni durum açısından çalışan memnuniyeti puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Kabul
H13: Öğrenim durumu açısından çalışan memnuniyeti puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Kabul
H14: Kurumda çalışma süresi açısından çalışan memnuniyeti puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Ret
H15: Meslekte çalışma süresi açısından çalışan memnuniyeti puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Kabul
H16: Kurumda yöneticilik görevinin olması açısından çalışan memnuniyeti puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Ret
H17: Kurumda çalışan kişi sayısı açısından çalışan memnuniyeti puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Kabul
H18: Aylık gelir açısından çalışan memnuniyeti puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Kabul
H19: Yaş açısından bilgi paylaşımı puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Ret
H20: Cinsiyet açısından bilgi paylaşımı puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Ret
H21: Medeni durum açısından bilgi paylaşımı puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Ret
H22: Öğrenim durumu açısından bilgi paylaşımı puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Kabul
H23: Kurumda çalışma süresi açısından bilgi paylaşımı puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Kabul
H24: Meslekte çalışma süresi açısından bilgi paylaşımı puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Kabul
H25: Kurumda yöneticilik görevinin olması açısından bilgi paylaşımı puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Ret
H26: Kurumda çalışan kişi sayısı açısından bilgi paylaşımı puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Kabul
H27: Aylık gelir açısından bilgi paylaşımı puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Kabul
H28: Dönüşümcü liderliğin çalışan memnuniyeti üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi bulunmaktadır.	Kabul
H29: Dönüşümcü liderliğin bilgi paylaşımı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi bulunmaktadır.	Kabul
H30: Bilgi paylaşımının çalışan memnuniyeti üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi bulunmaktadır.	Kabul
H31: Dönüşümcü liderliğin çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının aracılık rolü vardır.	Kabul

Tabloda araştırma kapsamında oluşturulan hipotezlerin kabul ve ret durumları detaylı bir şekilde verilmiştir.

## BÖLÜM VI

### 6. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan bu çalışmanın amacı, bilgi paylaşımının dönüşümcü liderlik ve çalışan memnuniyeti arasındaki aracılık rolünün varlığını tespit etmektir. Bu bağlamda Dönüşümcü liderlik davranışlarını ölçmek için Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmanın evreni kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenmiş olup Irak’ın Zi Kar kentinde kamu kuruluşlarında görev yapan çalışanlar seçilmiştir. Örneklem hesaplaması noktasında 384 sayısının 10000 kişilik bir evrende yeterli olabileceği ifade edilirken (Coşkun vd., 2019: 170); bu çalışmada en az 450 kişi üzerinde anket uygulaması yapılmıştır. Evren tam olarak bilinmediğinden Irak’ın Zi Kar kentinde kamu kuruluşlarında görev yapan çalışanlara 450 anket formu online olarak gönderilmiştir. Elde edilen veriler SPSS 24.00 paket programına kodlanmış, eksik ve hatalı veriler araştırma kapsamından çıkarılmıştır. Araştırma kapsamından çıkarılan verilerden sonra 401 anketin değerlendirmeye uygun olduğu görülmüştür. Elde edilen veriler ile yapılan analiz sonucunda aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

Ölçeklerden elde edilen sonuçların sosyo-demografik unsurlara göre farklılıklarının araştırılmasında ikili grup içeren değişkenler için bağımsız örneklem t testi analizi kullanılmıştır. Bağımsız örneklem t testi, iki ilişkisiz grup ortalaması arasında oluşan farkın anlamlı olup olmadığını ölçmek için kullanılmaktadır (Büyüköztürk vd., 2014). İki'den fazla grup içeren sosyo-demografik değişkenler için varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. İki'den fazla grubun bulunduğu unsurlar arası karşılaştırmalarda tek yönlü ANOVA testi kullanılmaktadır. Farklılık bulunması durumunda ise bu çalışmada farklılığa neden olan grubun tespitinde Games-Howell testi tercih edilmiştir. Bunun sebebi ise yapılan farklılık analizlerinde homojenliğin 0,05'ten küçük olmasıdır.

- ✓ Cinsiyet değişkeni ile ölçek puanları arasında yapılan t testi sonuçlarına göre cinsiyet ile araştırma değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p>0,05$ ). Alper Ay ve Keleş (2017) yapmış oldukları çalışmada cinsiyete göre farklılaşma tespit etmiş olup, kadınların oranını erkeklerden daha düşük olduğunu saptamıştır. Cinsiyet, görev türü, yaş, mesleki hizmet yılı, kurumda bulunan çalışan sayısı değişkenine göre alanda yapılan çalışmalara sırasıyla bakıldığında ise; Cinsiyet değişkenine göre; Geçdoğan Yılmaz (2013) çalışmasında çalışmaya katılanların farklılıkları yönetme becerilerinin, cinsiyet değişkenine göre anlamlı

bir farklılık gösterdiğini tespit etmiştir. Balyer ve Gündüz (2010) de yaptıkları araştırmada erkek yöneticilerin, kurumlarındaki farklılıkları yönetme becerilerinin, kadın meslektaşlarından anlamlı derecede daha yüksek olduğunu bulmuşlardır.

- ✓ Medeni durum değişkeni ile ölçek puanları arasında yapılan t testi sonuçlarına göre medeni durum ile bilgi paylaşımı ve çalışan memnuniyeti açısından anlamlı farklılık bulunurken ( $p < 0,05$ ) dönüşümlük liderlik açısından anlamlı farklılık belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).
- ✓ Kurumda yöneticilik görevi değişkeni ile ölçek puanları arasında yapılan t testi sonuçlarına göre kurumda yöneticilik görevi ile dönüşümlük liderlik açısından anlamlı farklılık bulunurken ( $p < 0,05$ ) bilgi paylaşımı ve çalışan memnuniyeti açısından anlamlı farklılık belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).
- ✓ Yaş değişkeni ile ölçek puanları arasında yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre yaş ile dönüşümcü liderlik, çalışan memnuniyeti ve bilgi paylaşımı arasında anlamlı farklılık belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ). Alper Ay ve Keleş (2017) yapmış oldukları çalışmada yaşa göre farklılaşma tespit etmiştir. En yüksek dönüşümcü liderlik algısı 48-57 yaş arasındaki yöneticilerde olduğu saptanmıştır ( $P < 0,05$ ). Lan, Chang, Ma, Zhang ve Chuang (2019) tarafından ilkökul öğretmenleri ile yapılan çalışmada orta yaş grubundaki öğretmenlerin diğer yaş grubundakilere oranla daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu ifade edilmektedir. Aydın ve Bilir (2018) tarafından beden eğitimi öğretmenleri ile yapılan çalışmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Literatürde de çalışanların yaşları ve iş deneyimlerindeki artışın; onların tercihlerini, duygularını, motivasyon ve güdülenme kaynaklarını ve dolayısıyla çalışmalarını etkilediği belirlenmiştir (Williams & O'Reilly, 1998). Örgütte yaşlılar; yeni yöntem ve teknolojilere uyum sağlamakta güçlük çekerken, gençler de deneyim eksiklikleriyle sıkıntı yaşayabilmektedir (Begeç, 2004).
- ✓ Öğrenim durumu değişkeni ile ölçek puanları arasında yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre öğrenim durumu ile dönüşümcü liderlik, çalışan memnuniyeti ve bilgi paylaşımı arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). Ayık (202) yapmış olduğu çalışmada eğitim durumuna göre dönüşümcü liderlik ve çalışan memnuniyeti arasında farklılaşma olmadığı yönünde bulgular elde etmiştir. Gurbetoğlu ve Yücel (2019) öğretmenlerin yöneticilerine yönelik yapmış oldukları

çalışmada eğitim durumu ile dönüşümcü liderlik ve çalışan memnuniyeti arasında ilgili farklılaşma olmadığı yönünde bulgular elde etmiştir. Bu durum çalışmamızın bulgularını destekler niteliktedir.

- ✓ Meslekte çalışma süresi değişkeni ile ölçek puanları arasında yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre meslekte çalışma süresi ile dönüşümcü liderlik, çalışan memnuniyeti ve bilgi paylaşımı arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). Kurumda çalışma süresi değişkeni ile ölçek puanları arasında yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre kurumda çalışma süresi ile dönüşümcü liderlik ve çalışan memnuniyeti arasında anlamlı farklılık bulunamazken ( $p > 0,05$ ) bilgi paylaşımı arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). Gurbetoğlu ve Yücel (2019) öğretmenlerin yöneticilerine yönelik çalışmada kıdeme göre dönüşümcü liderlik ve çalışan memnuniyeti arasında farklılaşma olmadığı yönünde bulgular elde etmişlerdir. Ayık (202) yapmış olduğu çalışmada kıdeme göre dönüşümcü liderlik ve çalışan memnuniyeti arasında farklılaşma olmadığı yönünde bulgular elde etmiştir. Bu durum çalışmamızın bulgularını destekler niteliktedir.
- ✓ Aylık gelir değişkeni ile ölçek puanları arasında yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre aylık gelir ile çalışan memnuniyeti ve bilgi paylaşımı arasında anlamlı farklılık bulunurken ( $p < 0,05$ ) dönüşümcü liderlik ile herhangi bir farklılık bulunamamıştır ( $p > 0,05$ ).
- ✓ Kurumda çalışan kişi sayısı değişkeni ile ölçek puanları arasında yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre kurumda çalışan kişi sayısı ile çalışan memnuniyeti ve bilgi paylaşımı arasında anlamlı farklılık bulunurken ( $p < 0,05$ ) dönüşümcü liderlik ile herhangi bir farklılık bulunamamıştır ( $p > 0,05$ ). Balay vd. (2014) yapmış oldukları çalışmada çalışan sayısına göre farklılaşma olduğunu, çalışan sayısı arttıkça liderin etkinlik oranının düştüğünü belirtmişlerdir. Küçük örgütlerde, yöneticiler işletme ve yönetim fonksiyonlarının yürütülmesini büyük ölçüde kendileri üstlendiği için koordinasyon sağlamak daha kolaydır. Küçük örgütlerde hiyerarşik kademelerin azlığı, organizasyonun basit yapılı olması ve bireyler arası yakın ilişkilerin varlığı kontrol mekanizmasının etkin işlemesi açısından önemli bir avantajdır (Akşit, 2010).

Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla korelasyon

analizi yapılmıştır. Yapılan korelasyon analizine ilişkin bulgular sunulmaktadır. Buna göre dönüşümcü liderlik ile çalışan memnuniyeti arasında güçlü bir ilişki ( $r=0,735$ ), dönüşümcü liderlik ile bilgi paylaşımı arasında güçlü bir ilişki ( $r=0,751$ ) ve bilgi paylaşımı ile çalışan memnuniyeti arasında güçlü bir ilişkinin ( $r=0,776$ ) olduğu tespit edilmiştir.

Dönüşümcü liderliğin çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisini gösteren yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre dönüşümcü liderliğin çalışan memnuniyeti üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı ( $\beta=0,73$ ;  $p<0,001$ ) etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgu korelasyon analiziyle de örtüşmektedir. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimi açıklama oranı %54'tür. Böylelikle Baron ve Kenny'in (1986) birinci koşulu sağlanmıştır. Bir sonraki adımda bağımsız değişkenin (dönüşümcü liderlik) aracı değişken (bilgi paylaşımı) üzerindeki etkisi test edilmektedir. Dönüşümcü liderlik anlayışında çalışanlar içsel motivasyon araçları ile ödüllendirilirken; içsel araçlar maddi ögelere dayanmamakta, kişisel değerlere yönelik, adaleti ve düzeni sağlamak gibi kişisel değer sistemlerini temel almaktadır (Gibson, Ivancevich ve Donnelly, 1994: 309; Kunhert ve Lewis, 1987: 650). Bu nedenle dönüşümcü liderliğin çalışan memnuniyeti üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisini olduğunu açıkça söylemek mümkündür.

Dönüşümcü liderliğin bilgi paylaşımı üzerindeki etkisini gösteren yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre dönüşümcü liderliğin bilgi paylaşımı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı ( $\beta=0,75$ ;  $p<0,001$ ) etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgu korelasyon analiziyle de örtüşmektedir. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimi açıklama oranı %56'dır. Böylelikle Baron ve Kenny'in (1986) ikinci koşulu sağlanmıştır. Bilgi akışının çok önemli olduğu bilinmesine rağmen, çalışanlar bilgiyi saklama eğilimindedir (Connelly vd., 2012: 64). Ancak bu durumu dönüşümcü liderin bilgi paylaşımı konusundaki pozitif yönlü etkisi ile aşmak mümkün görünmektedir. Siachou vd. (2020), sivil toplum kuruluşlarındaki gönüllülerle yaptıkları araştırmada da bilgi paylaşma davranışını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Közeoğlu ve ark. (2009) hekimlerin bilgi paylaşımı tutumlarının cinsiyete göre değişip değişmediğini tespit etmek amacıyla yürüttüğü çalışmada cinsiyete göre değişim olmadığını tespit etmişlerdir. Demirel ve Durna, 2006; Bozkurt ve Bal, 2006; Demirhan ve Bozkurt, 2010 tarafından çalışmalar ile araştırmamızın sonuçları genel olarak benzerlik taşımaktadır.

Dönüşümcü liderliğin çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının aracılık rolünü gösteren yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre dönüşümcü liderliğin birinci modelde  $\beta=0,735$  olan etkisi aracılık modelinde  $\beta=0,348$ 'e düşmüş ve

anlamlılık düzeyi korunmuştur. Bu yüzden dönüşümcü liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinde bilgi paylaşımının kısmi aracılık rolü bulunmuştur. Ayrıca bilgi paylaşımının çalışan memnuniyeti üzerinde pozitif ve yönlü ve anlamlı etkisi ( $\beta=0,515$ ;  $p<0,001$ ) bulunduğundan Böylelikle Baron ve Kenny'in (1986) üçüncü koşulu sağlanmıştır. Tüm çalışanlara eşit yaklaşan, dürüstlük, adalet, tarafsızlık gibi evrensel değerleri benimseyen bir liderlik davranışı, çalışanların olumlu tutum ve davranışlar sergilemesinde önemli katkısı olacaktır (Fry ve Kriger, 2009: 1678).

Araştırma çalışmasına başlamadan önce çalışmaya ait 31 adet hipotez belirlenmiş bu hipotezlere ait sonuçlar ise aşağıdaki gibidir.

- |                                  |                                  |
|----------------------------------|----------------------------------|
| ✓ H1 hipotezi red edilmiştir.    | ✓ H17 hipotezi kabul edilmiştir. |
| ✓ H2 hipotezi red edilmiştir.    | ✓ H18 hipotezi kabul edilmiştir. |
| ✓ H3 hipotezi red edilmiştir.    | ✓ H19 hipotezi red edilmiştir.   |
| ✓ H4 hipotezi kabul edilmiştir.  | ✓ H20 hipotezi red edilmiştir.   |
| ✓ H5 hipotezi red edilmiştir.    | ✓ H21 hipotezi red edilmiştir.   |
| ✓ H6 hipotezi kabul edilmiştir.  | ✓ H22 hipotezi kabul edilmiştir. |
| ✓ H7 hipotezi kabul edilmiştir.  | ✓ H23 hipotezi kabul edilmiştir. |
| ✓ H8 hipotezi red edilmiştir.    | ✓ H24 hipotezi kabul edilmiştir. |
| ✓ H9 hipotezi red edilmiştir.    | ✓ H25 hipotezi red edilmiştir.   |
| ✓ H10 hipotezi red edilmiştir.   | ✓ H26 hipotezi kabul edilmiştir. |
| ✓ H11 hipotezi red edilmiştir.   | ✓ H27 hipotezi kabul edilmiştir. |
| ✓ H12 hipotezi kabul edilmiştir. | ✓ H28 hipotezi kabul edilmiştir. |
| ✓ H13 hipotezi kabul edilmiştir. | ✓ H29 hipotezi kabul edilmiştir. |
| ✓ H14 hipotezi red edilmiştir.   | ✓ H30 hipotezi kabul edilmiştir. |
| ✓ H15 hipotezi kabul edilmiştir. | ✓ H31 hipotezi kabul edilmiştir. |
| ✓ H16 hipotezi red edilmiştir.   |                                  |

## KAYNAKÇA

- AlKahtani, A.S. (2000). Involvement of Employees and their Personal Characteristics in Saudi Construction Companies, *International Journal of Commerce and Management*, Vol. 10, N. 3/4, 67-78.
- Abu Bakar, H., Mustaffa, C. S. (2012). Organizational communication in Malaysia organizations: Incorporating cultural values in communication scale. *Organizational communication*, 87-109.
- Akpınar, R. (2011). Kamu Yönetimi Taşra Teşkilatlarında Çalışan Memnuniyetlerinin İnsan Kaynakları Politikası Bağlamında Değerlendirilmesi: İzmir Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüğü Örneği. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 6 (22), 3648-3665. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/jyasar/issue/19134/203043>.
- Akşit Aşık, N. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 467, 34-44.
- Akşit, H. (2010). *Yönetim ve yöneticilik*. İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Alkın, M. C. (2006). *Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi Ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/>
- Allix, N.M. (2000). Transformational leadership: Democratic or despotic? *Educational Management and Administration*, 28(1), 7-20.
- Altıntaş, M. (2023). *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Çalışan Memnuniyetine Etkisinde Örgütsel İletişim, Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü*. (Doktora Tezi). Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Argote, L., Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150–169.
- Arnolds, C.A., Boshoff, C. (2003). The Influence of McClelland's Need Satisfaction Theory on Employee Job Performance: A Casual Study. *Journal of African Business*, 4 (3), 55-81, doi: [https://doi.org/10.1300/J156v04n03\\_04](https://doi.org/10.1300/J156v04n03_04).
- Arslan H. (2003). Demokrasi ve Pragmatik Liberal Eğitim. *Liberal Düşünce*, 21(2), 26- 33.
- Arslanoğlu, Ş. (2016). *Lise Müdürlerinde Liderlik, Liderlik Düzeylerinin Öğretmenlerin*

- Motivasyonuna Etkisi: Konya ili örneği.* (Yüksek Lisans Tezi). Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/>
- Arun, K. (2008). *Liderlik Tarzları ile Paylaşımçı Bilgi Kültürü İlişkisi.* (Doktora Tezi). Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/>.
- Aşan, Ö., Erenler, E. (2008). İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (2), 203-216. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sduiibfd/issue/20833/223192>.
- Ataman, G. (2009). *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar* (1. Baskı). İstanbul: Türkmen.
- Avolio, B. J. (1994). The natural: Some antecedents to transformational leadership. *International Journal of Public Administration*, 17(9), 1559-1581.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., Bhatia, P. (2004). Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 951-968. <https://doi.org/10.1002/job.283>.
- AY, F. A., Keleş, K. (2017). Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının İşten Ayrılma Niyeti ve İş Performansı Üzerinde Etkisi. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi* 6, no. 4. 193-203.
- Aydın, İ. (2006). *Eğitim ve Öğretimde etik*, (2. Baskı) Ankara.
- Ayık, Ö. (2022). *Dönüşümcü liderlik ve İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesi: Marmara bölgesi Gençlik ve Spor İl ve İlçe Müdürlüklerinde Görevli Antrenörlere Yönelik Bir Uygulama.* (Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı.
- Ayodele, A. O., Lucy, A., Babatunde, O. B. (2014). Age, Marital Status and Educational Background as Determinants of Job Satisfaction: A Case Study of Nigeria Workers. *European Journal of Research and Reflection in Management Science*, 2 (2), 1-7. <https://www.idpublications.org/wp-content/uploads/2014/09/AGE-MARITAL-STATUS-AND-EDUCATIONAL-BACKGROUND-AS-DETERMINANTS-OF-JOB-SATISFACTION-A-CASE-STUDY-OF-NIGERIA-WORKERS.pdf>.
- Bakan, İ. (2004). İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi Yönünde Atılan Yeni Bir Adım: İşletmelerde Çalışanların Yetkilendirilmesi. *H. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler*

- Bakan, İ. (2009). Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması, *TISK Akademi*, 4 (7), 138-172.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “türleri” ve “güç kaynakları” na ilişkin mevcut gelecek durum karşılaştırması: Eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.
- Balyer, A., Gündüz, Y. (2010). Yönetici ve öğretmenlerin okullarında farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının incelenmesi. *Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 32, 25 – 43.
- Baron, R. M., Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182. doi: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi* (1. Baskı). İstanbul: Kariyer.
- Basım, H.N., Şeşen, H. (2007). EFQM Mükemmellik Modeli Uygulamalarının Çalışanların Tükenmişlikleri Üzerine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21 (1), 201-213. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/atauniiibd/issue/2691/35404>.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership: Good, Better, Best*. Organizational Dynamics, 13 (3), 26-40. doi: [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2).
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership* (3rd Edition). New York: Free.
- Bass, B. M., Avolio, J. B. (1995). *MLQ-Multifactor Leadership Questionnaire*. U.S.A.: Garden.
- Bass, B. M., Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. (2nd Edition). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Begeç, S. (2004). *Farklılıkların yönetimi ve genelkurmay başkanlığı barış için ortaklık merkezinde yapılan bir araştırma*. Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Bergeron, B. (2002). CRM: The Customer Isn't Always Right. *Journal of corporate accounting and Finance*, 14(1), 53-57.
- Bergeron, B. (2003). Essentials of knowledge management. Vol. 28. John Wiley & Sons, 2003.
- Bowen, D. E., Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of The Strength of The HRM System. *Academy of Management Review*, 29 (2), 203-221, doi: <https://doi.org/10.5465/amr.2004.12736076>.
- Bozkurt, Ç. (2019). *Eğitimde Dijital Dönüşüm Yol Haritası*. Enocta
- Brestrich, E.T. (2000). *Modernizmden Postmodernizme Dönüşümcü Liderlik*. Seba Yayınları
- Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 57(12), 5-34.
- Catt, S. E., Miller, D.S. (1991). *Supervision: Workingwith People* (2st Edition). Boston: Irwin.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerinin Örgüt Sağlığı Üzerindeki Etkisi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11 (2), 165-194.
- Cıranoğlu, M. (2020). Etkileşimci Liderlik Yaklaşımının Hemşirelerin İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi: Bursa İlinde Özel Hastanelerde Bir Alan Araştırması. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15 (1), 61-80. doi: 10.17153/oguiibf.549339.
- Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J. Trougakos, J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1): 64-88.
- Coşkun, R., Altunışık, R.,Yıldırım, E. (2019). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. (10. Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Covey, S. (2000). *Ethics Effective Leader or Leadership Based on Principles*. Alfa Publishing House, Romania.
- Çelebi, S. (2022). *Güçlendirici Liderlik, Bilgi Paylaşımı, Proaktif İş Davranışı İlişkisinde Katılımcı İş Uygulamalarının Düzenleyici Rolü; Savunma Sanayii İşletmeleri'nde Bir Uygulama*. (Doktora Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler

Enstitüsü, İstanbul.

Çelik, V. (2000). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Çimen, M., Şahin, İ. (2000). Bir Kurumda Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyumu Düzeyinin Belirlenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 5 (4), 53-67.

Deluga, R. J. (1988). Relationship of Transformational and Transactional Leadership with Employee Influencing Strategies. *Group & Organization Studies*, 13 (4), 456-467. doi: <https://doi.org/10.1177/105960118801300404>.

Deluga, R. J. (2001). American presidential Machiavellianism: Implications for charismatic leadership and rated performance. *The leadership quarterly*, 12(3), 339-363.

Demir, R. (2019). Liderlik ve motivasyon, İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi Ders Notları.

Derdiman, R.C., Uysal, Y. (2014). Türk Kamu Yönetiminde Yetki Devri. *Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15 (27), 251-277. doi: <https://doi.org/10.21550/sosbilder.269512>.

Diñçer, Ö., Fidan, Y. (1996). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Eğimli, A. T. (2010). Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (3), 35-52.

Erdem, R., Korucu Sezer, K., İzgüden, D. (2022). *Modern İş Yaşamında Anlam Arayışı ve Anlam Yitimi. Ramazan Erdem, Kevser Sezer Korucu (Ed.), Modern İş Yaşamının Eleştirisi içinde* (1-26). Ankara: Nobel.

Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta.

Eren, E. (2020). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta.

Fields, D. L., Blum, T. C. (1997). Employee Satisfaction in Work Groups With Different Gender Composition. *Journal of Organizational Behavior*, 18 (2), 181-196. <https://www.jstor.org/stable/3100248>.

Franek, M., Jakup, V. (2008). Personal Characteristics and Job Satisfaction. *Economy and Management*, 11(4), 63-75.

Fry, L., Kriger, M. (2009). Towards a theory of being-centered leadership: Multiple levels

- of being as context for effective leadership. *Human Relations*, 62(11): 1667-1696.
- Ganzach, Y. (2003). Intelligence, Education and Facets of Job Satisfaction. *Work and Occupations*. 30 (1), 97-122.
- Gazioğlu, S., Tansel, A. (2006). Job Satisfaction in Britain: Individual and Job Related Factors. *Applied Economics*, 38 (10), 1163-1171, doi: <https://doi.org/10.1080/00036840500392987>.
- Gebelein, S.H. (2002). Liderlik yetkinliği. *Executive Excellence Dergisi*, 58(12), 23- 29.
- Geçdoğan Yılmaz, R. (2013). *Kamuda görev yapan yöneticilerin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri*. Yüksek Lisans Tezi. Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Gedikoğlu, T. (2015). *Liderlik ve okul yönetimi*. Ankara: Anı Yayınevi.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H. (1994). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. New York: Irwin.
- Goethals, G.R., Sorenson, G.J., Burns, J.M. (2004). *Encyclopedia of leadership*. Sage Publications
- Gurbetoğlu A, Genç Yücel B. (2019). Okulöncesi Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *Temel Eğitim Dergisi / Journal of Primary Education*. 2019;1(2):6-19.
- Güney, S. (2017). *Örgütsel Davranış* (4. Baskı). İstanbul: Nobel.
- Günlü, E. (2012). *Stratejik yönetimde liderlik ve motivasyon*. *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*. Ankara: Nobel, 179-205.
- Hackman, R. J. (2011). *Collaborative Intelligence, Using Teams to Solve Hard Problems*. California: Berret-Koehler.
- Hall, J., Johnson, S., Wysocki, A., Kepner, K. (2012). Transformational leadership: The transformational of managers and associates. *Gainesville, FL: University of Florida Institute of Food and Agricultural Sciences*.
- Kaşlı, M. (2007). İş Özellikleri Modelinin Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (2), 159-174.
- Katcher, B. L., Snyder, A. (2007). *30 Reasons Employees Hate Their Managers: What Your People May be Thinking and What You Can do About it*. New York:

American Management Association.

- Kaya, C. (2020). *İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Kurumsal İtibar İle İlişkisinde Çalışan Memnuniyetinin Rolü*. (Doktora Tezi), Haliç Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.  
<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.
- King, A. (1996). Empowering the work place: A commitment cohesion exercise career. *Development International*, 1(7), 5-11.
- Kirkbride, P. (2006). Developing transformational leaders: The full range leadership model in action. *Industrial and Commercial Training*, 38(1), 23-32.
- Koçel T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım.
- Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği* (13. Baskı). İstanbul: Beta.
- Koh., S. E. (2008). *Leadership and Management Skills of Preservice Teachers*. (Doktora Tezi).
- Kumar, A., Aggarwal, D., Yadav, M., Kumar, P., Kumar, V. (2019). Biotechnological conversion of plant biomass into value-added products. *Industrial biotechnology*, 51-72.
- Kunhert, W.K., Lewis, P. (1987). Transactional and Transformational Leadership: A Constructive, Developmental Analysis. *Academy of Management Review*, 12(4).
- Kurtoglu, Y. (2016). The knowledge factor, the components and the innovations. *International Review of Management and Business Research*, 5(1), 214.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (2), 85-116.
- Lahti, R. K., & Beyerlein, M. M. (2000). Knowledge transfer and management consulting: A look at “the firm”. *Vezetéstudomány-Management and Business Journal*, 31(7-8), 91-99.
- Lan T, Chang H, Ma T, Zhang L, Chuang K. Influences of transformational leadership, transactional leadership, and patriarchal leadership on job satisfaction of cram school faculty members. *Sustainability*.2019;11(12):1-13.
- Lan, T. S., Chang, I. H., Ma, T. C., Zhang, L. P., & Chuang, K. C. (2019). Influences of transformational leadership, transactional leadership, and patriarchal leadership on

- job satisfaction of cram school faculty members. *Sustainability*, 11(12), 3465.
- Locke, E. A. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. M. D. Dunnette (Ed.), in *Handbook of Industrial and Organizational Psychology (1297-1343)*. Chicago, IL: Rand McNally.
- Locke, E. A., Latham, G. P. (2006). New Directions in Goal-Setting Theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15 (5), 265-268. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2006.00449.x>.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Macdonald, S., MacIntyre, P. (1997). *The Generic Job Satisfaction Scale: Scale Development and its Correlates*. Employee Assistance Quarterly, Haworth Press, 13 (2), 1-16.
- Meydan, C.H. ve Şeşen H. (2015). *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları*. 2. Baskı, Ankara, Detay Yayıncılık.
- Moran, P., Ghoshal, S. (1996). Value Creation by Firms. In J. B. Keys & L. N. Dosier (Eds.), *Academy of Management Best Paper Proceedings*, 41-45.
- Nelson, B. (1999). *Creating an energised workplace*. Jossey-Bass.
- Newstrom, J., Davis, K. (1989). *Organisational Business Communication*. Morgan.
- Özel, E. K. (2012). *Yazılı Basın İşletmelerinin İçsel Pazarlama Sürecinde Çalışan Memnuniyeti*. (Doktora Tezi), Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Özgen, H., Yalçın, A. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi: Stratejik Bir Yaklaşım*. Adana: Nobel.
- Özgen, M. (2010). *Yönetim Olgusunda İletişim ve İnsan Öğesinin Yeri ve Önemi*. B. Güneri Fırlar, P. Dünder (Ed.), *Rekabette Başarıya Giden Yol içinde* (39-63). Ankara: Nobel.
- Özkalp E., Kirel Ç. (2004). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Pangil, F., Mohd Nasurddin, A. (2013). Knowledge and the importance of knowledge sharing in organizations.
- Parlak, B. (2017). *Umberto Eco Tez Nasıl Yazılır?*. Can Sanat Yayınları.
- Renjith, V., Renu, G., George, A. (2015). Transformational leadership in nursing.

*International Journal of Scientific Research and Management Studies*, 2(2), 112-118.

Robbins, P. S. (2000). *Managing Today*. New Jersey, Pearson-Prentice Hall International.

Robbins, S. P., Judge, T. A. (2015). *Organizational Behavior*. (1. Baskı). (İ. Erdem, Çev.) Nobel Yayıncılık (Orijinal eserin basım tarihi 2015, 14. Baskı).

Robbins, S., Coulter, M. (2014). *Management*. London: Prentice Hall.

Rue, L., Byars, L.L. (1989). *Management. Theory and Application*. 658 R836m Ej. 2 000228). IRWIN.

Sabuncuoğlu, Z. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Furkan Ofset.

Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Ezgi Yayınları.

Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (2008). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel.

Saldamlı, A. (2016). *Bilimsel Araştırma ve Sunum Teknikleri*. 2. Basım, Ankara, Detay Yayıncılık.

Savolainen, R. (2017). Information sharing and knowledge sharing as communicative activities. *Information Research: an international electronic journal*, 22(3), n3.

Schermerhorn, R. (2001). *Management for productivity*. Wiley.

Serinkan, C., Erdiç, Y.Ü. (2014). *Dönüşümcü liderlik bağlamında örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Siachou, E., Gkorezis, P& Adeosun, F. (2020). The relationship between empowering leadership and volunteers' service capability: intention to share knowledge as mediator. *Evidence-based HRM*, 8(2), 215-235.

Sirin, Y. E., Aydın, Ö., & Bilir, F. P. (2018). Transformational-Transactional Leadership and Organizational Cynicism Perception: Physical Education and Sport Teachers Sample. *Universal Journal of Educational Research*, 6(9), 2008-2018.

Snell, R.S., Yi, Z., Chak, A.M. (2013). Representational predicaments for employees: Their impact on perceptions of supervisors' individualized consideration and on employee job satisfaction. *International Journal of Human Resource Management*, 24(8), 1646-1670.

Sowmya, K. R. Panchanatham, N. (2011). Factors Influencing Job Satisfaction of Banking

- Sector Employees in Chennai, India. *Journal of Law and Conflict Resolution*, 3 (5), 76-79.
- Suciu, L. E., Mortan, M., Lazar, L. (2013). Vroom's Expectancy Theory. An Empirical Study: Civil Servant's Performance Appraisal Influencing Expectancy. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 9 (39), 180-200.
- Sun, L.Y., Zhang, Z., Qi, J., Chen, Z.X. (2012). Empowerment and creativity: A cross-level investigation. *Leadership Quarterly*, 23(1), 55-65.
- Şahin, B. (2009). Örgütsel gelişmenin sağlanmasında dönüştürücü liderlerin rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(3), 97-118.
- Şimşek, H., Aytemiz, D. (1997). Kurumsal değişim ve liderlik: Yönetmel liderler ve dönüştürücü liderler. Deniz Harp Okulu, İstanbul.
- Şimşek, N., Fidan, M. (2005). *Kurum kültürü ve liderlik*. Tablet Kitabevi.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. Boston, Pearson.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(14), 1-16.
- Tınar, M. Y., Ulusoy, T. (2017). Çalışma Koşullarının İnsancalaştırılmasında Çalışan Memnuniyeti Anketinin Rolü-Uygulamadan Bir Örnek Analizi. *Mühendislik Bilimleri ve Tasarım Dergisi*, 5, 115-125.
- Tozlu, A., Kurtipek, R. (2015). Motivation Theories and Encouraging Public Employees Based on Individual Performance Evaluation. *TİSK Akademi*, 10 (20), 271-285.
- Üstün, A. (2009). Bilgi Hizmetlerinde Verimlilik ve Motivasyon. *Türk Kütüphaneciliği Dergisi*, 23 (3), 602-608.
- Werner, I. (1993). *Leadership skills for executives*. Rota Yayınları.
- Williams, K., O'Reilly, C. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77-140.
- Yakışır, C. (2020). *Etkileşimci ve Karizmatik Liderliğin Çalışan Memnuniyeti Üzerine Etkilerinin İncelenmesi: Ankara İl Sınırları İçerisindeki Beş Yıldızlı Oteller Üzerinde Bir Araştırma*. (Doktora Tezi), İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

- Yılmaz, E. (2020). Ürün Geliştirme Süreçlerinde Kano Modeli Sınıflandırma Yöntemleri Seçimi. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5 (4), 842-859. doi: 10.29106/fesa.834274.
- Yılmaz, K., Altinkurt, Y. (2014). Relationship Between The Leadership Behaviors and Organizational Trust and Organizational Justice. *Cukurova University Faculty of Education Journal*, 41 (1), 12-24.
- Yılmaz, M. K. (2017). Yolcu Hizmetlerinde Çalışan Memnuniyeti: Havacılık İşletmelerinde Vardiyalı Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 6 (6), 127-137.
- Yılmaz, M. K. (2018). *Havacılık İşletmelerindeki Vardiyalı Çalışma Düzeninde Yöneticili ve Yöneticisiz Ekipler İle Cinsiyetin Çalışan Memnuniyeti Üzerine Etkisi: Bir Model Önerisi*. (Doktora Tezi), İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Zel, U. (1997). Harekete geçirici liderlik ve işe yönelik liderlik. *MPM Verimlilik Dergisi*, 4 (13), 64-69.

## EKLER

### EK 1. ANKET FORMU

Değerli Katılımcı, bu anket formu akademik bir tez çalışması için hazırlanmıştır. Her soru için size en çok uyan sadece bir seçenek işaretlenmelidir. Cevaplarınız gizli tutulacak olup katkılarınız için teşekkür ederiz.

### DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİ

	Hiçbir Zaman	Arada Bir	Bazen	Oldukça Sık	Her Zaman
1. Yöneticim en önem verdiği değer ve inançlar hakkında konuşur.					
2. Yöneticim güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini belirtir.					
3. Yöneticim vermiş olduğu kararların ahlâki ve etik sonuçlarını dikkate alır.					
4. Yöneticim ortak bir misyona (görev anlayışına) sahip olmanın önemini vurgular.					
5. Yöneticim kendisiyle iş birliği içinde olmaktan gurur duymayı sağlar.					
6. Yöneticim, grubun iyiliği için kendi menfaatlerinden vazgeçer.					
7. Yöneticim, başkalarının ona saygı göstermesini sağlayacak şekilde davranır.					
8. Yöneticim, güvenli ve güçlü olduğunu gösterir.					
9. Yöneticim, gelecek hakkında iyimser konuşur.					
10. Yöneticim, başarılması gereken şey hakkında coşkuyla konuşur.					
11. Yöneticim, gerçekleştirmesi zor olan bir vizyonu çok iyi ifade eder.					
12. Yöneticim, amaçların gerçekleştirileceğine dair güven verir.					
13. Yöneticim, kritik kararların uygunluğunu sorgulayarak tekrar gözden geçirir.					
14. Yöneticim, sorunları çözerken farklı bakış açıları arar.					
15. Yöneticim, çalışanların sorunlara farklı açılardan bakmalarını sağlar.					
16. Yöneticim, çalışanlara görevlerin nasıl yapılacağı konusunda yeni bakış açıları önerir.					
17. Yöneticim, öğretmek ve koçluk yapmak için zaman harcar.					
18. Yöneticim, çalışanlara bir grubun üyesi olarak değil bir birey olarak davranır.					
19. Yöneticim, çalışanların farklı ihtiyaç, yetenek ve isteklere sahip olduğunu düşünür.					
20. Yöneticim, güçlü olmaları için diğerlerine yardım eder.					

## ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ ÖLÇEĞİ

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Kurumumda yaptığım iyi işler için takdir ediliyim.					
2. Kendimi, işyerindeki insanlara karşı yakın hissederim.					
3. Bu kurumda çalıştığım için kendimi iyi hissederim.					
4. İşim konusunda kendimi güvende hissederim.					
5. Kurumumdaki yöneticiler, gelişimimi destekler.					
6. Genel olarak, çalışmanın fiziksel sağlığım için iyi olduğuna inanırım.					
7. Bu kurumda aldığım ücretten memnunum.					
8. Tüm yetenek ve becerilerimi bu kurumda kullanırım.					
9. Kurumumda, yöneticilerimle olan iş ilişkilerim güzeldir.					
10. Yaptığım iş konusunda kendimi iyi hissederim.					

## BİLGİ PAYLAŞIMI ÖLÇEĞİ

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Bilgi paylaşımı için oluşturulan bilgi teknolojileri, bu işyerinde çalışanların işlerini kolaylaştırır.					
2. Bu işyerinde çalışanlar, genellikle kendi hazırladıkları raporları ve dokümanları diğer çalışanlarla paylaşır.					
3. Bu işyerinde çalışanlar genellikle, rapor ve resmi dokümanları diğer çalışanlarla paylaşır.					
4. Bu işyerinde çalışanlar, genellikle bilgi paylaşımı için teşvik edilir.					
5. Bu işyerinde çalışanlara yönelik çeşitli eğitim ve gelişim programları düzenlenir.					
6. Bu işyerinde çalışanlar, genellikle diğer çalışanlardan raporları ve resmi dokümanları temin edebilirler.					
7. Bu işyerinde çalışanlar, tecrübelerini diğerleriyle paylaşır.					
8. Bu işyerinde çalışanlar, geçmişteki hatalardan çıkardığı dersleri gerekirse birbirleriyle paylaşır.					
9. Bu işyerinde çalışanlar, genellikle kendi uzmanlık alanları ile ilgili bilgileri paylaşır.					
10. Bu işyerinde çalışanlar, genellikle diğer çalışanların tecrübelerine ilişkin bilgileri toplar.					
11. Bu işyerinde çalışanlar, genellikle birbirlerine ilişkin bilgileri paylaşır.					
12. Bu işyerinde çalışanlar, genellikle diğerlerinin uzmanlık alanlarına dayalı bilgileri toplar.					
13. Bu işyerinde çalışanlar, genellikle birbirlerine ilişkin bilgileri toplar.					

## **ÖZGEÇMİŞ**

### **Kişisel Bilgiler**

**Adı, Soyadı : Alia Nehme Khudair AL-SAEEDI**

### **Eğitim Durumu**

**Lisans : AL-Rafidain Üniversitesi \ İşletme ve Pazarlama Bölümü**

**Yüksek Lisans : KAEÜ, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı**

**Mesleki Deneyim : Yüksek Öğrenim ve Bilimsel Araştırma Bakanlığı, Zİ-KAR Üniversitesi.**

### **Yayınlar :**

Çetinkaya, F. F., Al-Saeedi, A. N. K. (2023). Etik Liderliğin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi. International Social Sciences Studies Journal, 9 (115), doi: <http://dx.doi.org/10.29228/sssjs.72112>.