

Dönüşümcü Liderliğin Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkisinde Bilgi Paylaşımının Aracılık Rolü: Irak'ta Kamu Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*

The Mediating Role of Information Sharing in the Effect of Transformational Leadership on Employee Satisfaction: A Study on Public Employees in Iraq

ÖZET

Bu araştırmanın amacı dönüşümcü liderliğin çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının aracılık rolünün belirlenmesidir. Nicel araştırma deseninde planlanan bu çalışmada örnekleme Irak'ın Zi Kar kentinde kamu kurumlarında görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmada çevrimiçi anket tekniği benimsenmiş olup kolayda örnekleme yöntemiyle toplamda 401 kişiyle anket yapılmıştır. Araştırmadan elde edilen verilerin analizi SPSS ve AMOS programları aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Tanımlayıcı istatistikler, ölçeklerin geçerlik ve güvenirlikleri test edildikten sonra yapısal eşitlik modellemesi kurulmuştur. Kurulan yapısal eşitlik modellemesinden elde edilen sonuçlara göre dönüşümcü liderliğin çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının kısmi aracılık rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanı sıra dönüşümcü liderliğin bilgi paylaşımı üzerinde ve bilgi paylaşımının çalışan memnuniyeti üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi olduğu belirlenmiştir. Örgütlerin dönüşümcü liderliği benimsemesi ve bununla ilgili çalışmalar yapması, memnuniyeti artırıcı bir durum olup örgüt içi bilgi paylaşımının güçlü olması önemli görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Dönüşümcü Liderlik, Çalışan Memnuniyeti, Bilgi Paylaşımı

ABSTRACT

The purpose of this research is to determine the mediating role of knowledge sharing in the effect of transformational leadership on employee satisfaction. In this planned quantitative research design, the sample consists of employees working in public institutions in the city of Zi Kar, Iraq. An online survey technique was adopted, and a total of 401 people were surveyed using convenience sampling method. The data obtained from the research were analyzed using SPSS and AMOS programs. After testing the validity and reliability of the scales, structural equation modeling was conducted. According to the results obtained from the structural equation modeling, it was concluded that knowledge sharing partially mediates the effect of transformational leadership on employee satisfaction. Additionally, it was determined that transformational leadership has a positive and significant effect on knowledge sharing and that knowledge sharing has a positive and significant effect on employee satisfaction. It is considered important for organizations to adopt transformational leadership and conduct related studies, as it is a situation that increases satisfaction, and having strong internal knowledge sharing within the **organization is crucial**.

Keywords: Transformational Leadership, Employee Satisfaction, Knowledge Sharing

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, örgütün yapısını hareketlendirmek amacıyla değişen çevre koşullarına uyumlu bir dönüşüm başlatır ve bu süreçte itibarı, güveni ve cesur kişilik özellikleri ile çalışanların inançlarını, davranışlarını ve değer yargılarını etkileyerek örgütün değer ve hedeflerini benimsetmelerini sağlar.

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

*Bu makale Doç. Dr. Fatih Ferhat ÇETİNKAYA danışmanlığında hazırlanmış olan “Dönüşümcü Liderliğin Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkisinde Bilgi Paylaşımının Aracılık Rolü” adlı Yüksek Lisans tezinden üretilmiştir.

¹ Doç. Dr. Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Kırşehir, Türkiye. ORCID: 0000-0003-2263-0479

² Bilim Uzmanı, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, SBE İşletme Anabilim Dalı, Kırşehir, Türkiye. ORCID: 0009-0004-3724-1139

Fatih Ferhat Çetinkaya¹
Alia Nehme Khudair Al-Saeedi²

How to Cite This Article

Çetinkaya, F. F. & Al-Saeedi, A. N. K. (2024). “Dönüşümcü Liderliğin Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkisinde Bilgi Paylaşımının Aracılık Rolü: Irak'ta Kamu Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma” International Social Sciences Studies Journal, (e-ISSN:2587-1587) Vol:10, Issue:10; pp:1846-1856. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13991459>

Arrival: 29 August 2024
Published: 25 October 2024

Social Sciences Studies Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

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.

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

Liderlik, var olan durum içinde organizasyonun daha etkin hale gelmesine yardımcı olurken, personelin 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 süreci olarak ifade edilmektedir. Dönüşümcü liderlik ise modern liderlik yaklaşımlarından birisi olup birçok liderlik yaklaşımının yakın tarihte oluşturulduğu ve kuramsal çerçevesinin çizildiği görülmektedir. Liderlik yaklaşımlarında temel olan unsurun birbirini tamamlayıcı olması, eksikliklerin sürekli iyileştirilmek adına ortaya konulduğu ve evrensel bir liderlik yaklaşımının literatüre katkı sağlamak açısından çaba gösterildiği söylenebilir (Altıntaş, 2024: 777).

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

İlham verici 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 vd., 2015). Lider olan kişiler, personellerin yaratıcı ve modern olma istekleri karşısında onları teşvik etmelidir. Astların yeni yeni düşünceler ve yaklaşımlar keşfetmeye çalışması için düşünce özgürlüğü yaratılır. 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 vd., 2004). 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). 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 tavır 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).

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 rastlanılmaktadır, bu olguların bir örgüt içerisinde görev alan işçinin, ortaya koyduğu işe karşı hissettiği memnuniyet halini ve memnuniyetsizliğin tanımı 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.

Eğimli'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.

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 (Tinar ve Ulusoy, 2017: 120).

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).

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 insanları farklı biçimlerde tanımlandığı söylenebilir, ancak hepsinde ortak olan kavramları da mevcuttur. Özet olarak, üstte söz edilen tanımları temel 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.

Bilgiyi dağıtmanın ve kimi kurumlar içerisinde ya da arasında ulaşılabilir ve kullanılabilir duruma getirmenin bilgi idaresinin ayrı düşünülemez bir kısmı olduğu Moran ve Ghosal (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, büyümek, 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 iletişimdir.

Aktarım biçimine bağlı olarak bilgiyi yaymanın farklı yolları mevcuttur. Açık bilgileri kolay şekilde transfer edebilecek veri tabanları, teknikler, grup yazılımı teknolojisi, kitaplar ve arşivlerdir; zımnî 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.

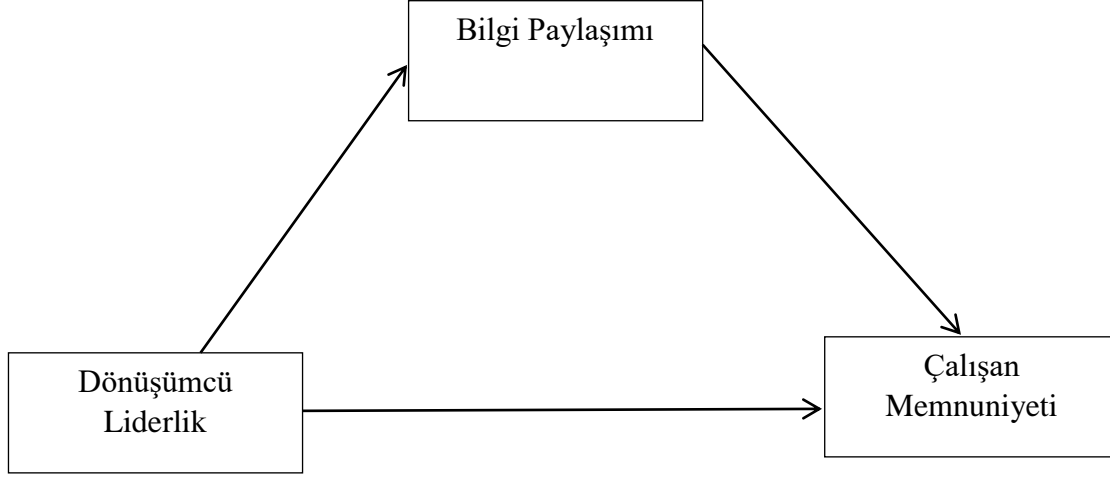
Bilgi transferi, içerisinde yer aldığımız bilgi çağında istisnai olarak değerlendirilecek bir ehemmiyete sahiptir. Bunun yanı sıra kurumsal öğrenme kotası, bilgi transferinin başarısı açısından oldukça kilit bir rol üstlenmiştir. Bilgi başka kişi ya da kurumlara transfer edilip paylaşılmazsa, kurum üstünlük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

örgüt iklimi ve doğru iletişim teknikleri yoluyla elde edilen bilgilerin paylaşımı ise örgütlerin rakiplerine karşı rekabet avantajında ve örgütün kendi başarısında önemli rol oynamaktadır (Altuntaş ve Turan, 2024: 46).

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.

Araştırmanın Modeli



Şekil 1. Araştırma Modeli

Kaynak: Yazarlar tarafından üretilmiştir.

Şekil 1’de verilen araştırma modeline göre araştırma kapsamında oluşturulan hipotezler aşağıda sunulmuştur.

H1: Dönüşümcü liderliğin çalışan memnuniyeti üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi bulunmaktadır.

H2: Dönüşümcü liderliğin bilgi paylaşımı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi bulunmaktadır.

H3: Bilgi paylaşımının çalışan memnuniyeti üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi bulunmaktadır.

H4: Dönüşümcü liderliğin çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının aracılık rolü vardır.

Araştırmanın Evren ve Örneklemi

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 10.000 kişilik bir evrende yeterli olabileceği ifade edilirken (Coşkun vd., 2019: 170); bu araştırmada en az 450 kişi üzerinde anket uygulaması yapılmıştır. 384 örneklem sayısı, evrenin bilindiği durumlarda uygulanabilecek bir yöntemdir. Bu doğrultuda evren tam olarak bilinmediğinden Irak’ın Zi Kar kentinde kamu kuruluşlarında görev yapan çalışanlara 450 anket formu online olarak gönderilmiştir.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Nicel araştırma yöntemi çerçevesinde veriler toplanmıştır. Veri toplamak amacıyla basılı bir anket formu hazırlanmış ve daha sonra bu form online ankete dönüştürülmüştür. Belirlenen örneklem doğrultusunda 450 katılımcı hedeflenmiş, ancak 401 anketin araştırma kapsamında değerlendirilmesi uygun bulunmuştur. Anket formu, demografik özellikler, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği, Çalışan Memnuniyeti Ölçeği ve Bilgi Paylaşımı Ölçeği kullanılarak oluşturuldu. Dönüşümcü liderlik davranışlarını ölçmek için Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği” kullanıldı. Orijinal adı Multifactor Leadership Questionnaire olan Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, tam serbesti tanıyan liderlik ve algılanan başarı çıktıları gibi faktörleri içerir. Bu çalışmada sadece dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ölçekleri kullanıldı. Ölçekte dönüşümcü liderliği ölçmeye yönelik 20 soru, etkileşimci liderliği ölçmeye yönelik 16 soru bulunmaktadır. Dönüşümcü liderlik, idealleştirilmiş etki (davranış), idealleştirilmiş etki (atfedilen), telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel etki olmak üzere beş alt boyuttan oluşur. Ölçek maddeleri (1) Hiçbir Zaman, (2) Arada Bir, (3) Bazen, (4) Oldukça Sık ve (5) Her Zaman şeklinde derecelendirilmiştir. Bu ölçek daha önce birçok çalışmada kullanılmış, Türkçe’ye çevirisi yapılmış ve geçerliliği ile 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. Bu ölçek ulusal ve uluslararası birçok çalışmada kullanılmış ve geçerliliği ile güvenilirliği sağlanmıştır. Çalışan Memnuniyeti Ölçeği, 10 sorudan oluşan tek boyutlu bir ölçektir. Ölçek maddeleri (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, (4) Katılıyorum ve (5) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde derecelendirilmiştir. Bilgi Paylaşımı Ölçeği, Wang ve Wang (2012) tarafından geliştirilmiş ve Türkçe uyarlaması Çelebi (2022) tarafından yapılmıştır. Bilgi Paylaşımı Ölçeği, açık bilgi paylaşımı ve örtük bilgi paylaşımı olmak üzere 2 boyuta sahiptir ve 14 sorudan oluşur. Bu ölçek 1-Kesinlikle Katılmıyorum / 5-Kesinlikle Katılıyorum şeklinde derecelendirilmiştir.

BULGULAR

Araştırmadan elde edilen veriler sonucunda sosyo-demografik bilgiler, ölçeklere ilişkin geçerlik ve güvenilirlik analizleri, tanımlayıcı istatistikler, yapısal eşitlik modellemesi bu bölümde sunulmuştur.

Tablo 1. Sosyo-Demografik Bilgiler

		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

Kaynak: Yazarlar tarafından üretilmiştir.

Tablo 1'de araştırma kapsamındaki katılımcıların sosyo-demografik bilgileri detaylı bir şekilde verilmiştir.

Tablo 2. Tanımlayıcı İstatistikler

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

Kaynak: Yazarlar tarafından üretilmiştir.

Tablo 2'de araştırma verilerinden elde edilen tanımlayıcı istatistikler sunulmuştur. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin -3 ile +3 arasında olduğu görülmüş olup normallik varsayımı karşılanmıştır. Ayrıca Cronbach Alfa değerleri ölçeklerin güvenilir ölçekler olduğunu ifade etmektedir.

Ölçüm Modeli

Tablo 3. Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Doğrulayıcı Faktör Analizi

Değişken		Alt Boyut	Standardize Faktör Yükleri	C.R.	AVE
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri: χ^2/sd : 2,986; RMSEA: 0,069; SRMR: 0,040; NFI: 0,894; TLI: 0,911; CFI: 0,927; GFI: 0,906					
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		
Çalışan Memnuniyeti Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri: χ^2/sd : 3,828; RMSEA: 0,084; SRMR: 0,038; NFI: 0,949; TLI: 0,945; CFI: 0,962; GFI: 0,946					
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		
Bilgi Paylaşımı Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri: χ^2/sd : 3,427; RMSEA: 0,078; SRMR: 0,039; NFI: 0,924; TLI: 0,931; CFI: 0,944; GFI: 0,926					
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		
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		

DL=Dönüşümcü Liderlik; IE_D= İdealleştirilmiş Etki (Davranış); ID_A= İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen); IVM= İlham Verici Motivasyon (Telkinle Güdüleme); EU= Entelektüel Uyarım (Zihinsel Teşvik); BD= Bireysel Düzeyde İlgı (Bireysel Destek); CM=Çalışan Memnuniyeti; BP=Bilgi Paylaşımı; AÇK_BLG=Açık Bilgi; ÖRT_BLG=Örtük Bilgi

Kaynak: Yazarlar tarafından üretilmiştir.

Tabloya göre faktör yüklerinin yeterli değerler aldığı görülmekte olup, CR ve AVE değerlerinin literatürde kabul görmüş değerleri aldığı anlaşılmaktadır. Ayrıca AMOS programında uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları literatürde kabul görmüş değerlerden kabul edilebilir sınırlarda olan değerlerdir (Meydan ve Şeşen, 2015).

Yapısal Model

Tablo 4. Değişkenler Arası İlişkiler

	Çalışan Memnuniyeti	Bilgi Paylaşımı	Dönüşümcü Liderlik
--	---------------------	-----------------	--------------------

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

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

Kaynak: Yazarlar tarafından üretilmiştir.

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.

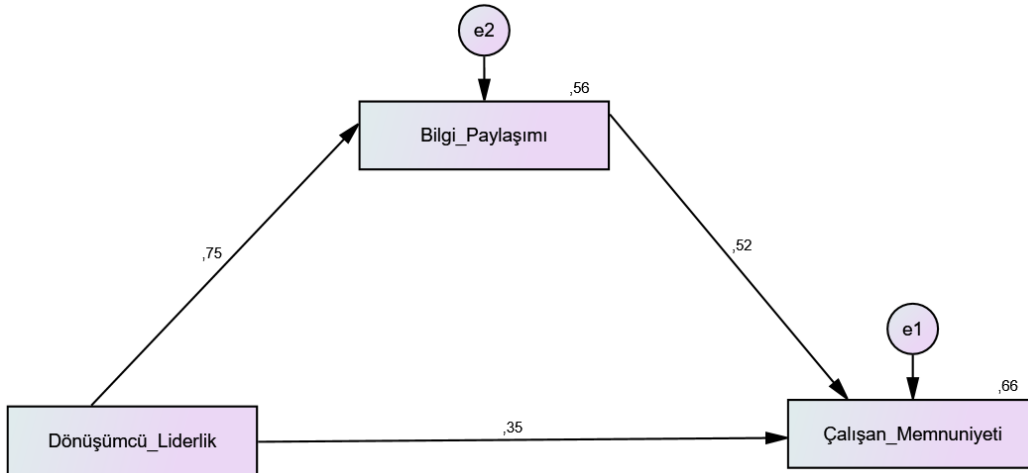
Araştırmadan değişkenler arası etkilerin ve aracılık analizlerinin belirlenmesi için yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır. Bu bağlamda aracılık testinde Baron ve Kenny'e (1986) göre iki değişken arasındaki ilişkide üçüncü olarak bir değişkenin aracılık edip etmediği veya aracı değişkenin dolaylı olarak etkisinin olup olmadığının 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. Şekil 2'de ise araştırmadan elde edilen son çıktı olan AMOS diyagramına yer verilmiştir.



Şekil 2. Araştırma Modeli Çıktısı (AMOS Diyagramı)

Kaynak: Yazarlar tarafından üretilmiştir.

Tablo 5. Hipotez Testleri

			Std β	β	Std. Hata	t	p	R ²	Etkiler
Çalışan	←	Dönüşümcü	0,735	0,327	0,015	21,665	***	0,540	Doğrudan

Memnuniyeti		Liderlik							Etki
Bilgi Paylaşımı	←	Dönüşümcü Liderlik	0,751	0,543	0,024	22,771	***	0,565	Doğrudan Etki
Çalışan Memnuniyeti	←	Dönüşümcü Liderlik	0,348	0,155	0,020	7,818	***	0,655	Direk Etki
Bilgi Paylaşımı	←	Dönüşümcü Liderlik	0,751	0,543	0,024	22,771	***	0,565	Aracı Etki
Çalışan Memnuniyeti	←	Bilgi Paylaşımı	0,515	0,317	0,027	11,585	***	0,555	Aracı Etki

β =Katsayılar; Std β =Standardize Katsayılar; Std Hata=Standart Hata; t=kritik oran; p=anlamlılık; R^2 = Varyans Açıklama Değeri; ***=p<0,001

Kaynak: Yazarlar tarafından üretilmiştir.

Tablo 5'te dönüşümcü liderliğin çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının aracılık rolünü gösteren katsayılar yer almaktadır. İlk adımda 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 değişkendirdeki 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 edilmiş ve 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 değişkendirdeki değişimi açıklama oranı %56'dır. Böylelikle Baron ve Kenny'in (1986) ikinci koşulu sağlanmıştır. Bir sonraki adımda değişkenler arasındaki aracılık analizi test edilmiş ve 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 Baron ve Kenny'in (1986) üçüncü koşulu sağlanmıştır.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Yapılan bu çalışmanın amacı, bilgi paylaşımının dönüşümcü liderlik ve çalışan memnuniyeti arasındaki aracılık rolünün varlığını tespit etmektir. Bu amaçla yola çıkılarak ilgili literatür incelenmiş ve değişkenler arası ilişkilerin olmasına rağmen dönüşümcü liderliğin çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının aracılık rolünü içeren herhangi bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Yapılan bu araştırmanın literatüre katkı sağlayacağı fikriyle araştırma oluşturulmuş, ölçülmüş ve sonuçları ortaya konulmuştur.

Dönüşümcü liderliğin çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisini inceleyen yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre, dönüşümcü liderliğin çalışan memnuniyeti üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0,73$; $p<0,001$). Bu bulgu, korelasyon analizi sonuçlarıyla da uyumludur. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendirdeki değişimi açıklama oranı %54 olarak belirlenmiştir, bu da Baron ve Kenny'in (1986) birinci koşulunun sağlandığını göstermektedir. Bir sonraki aşamada, bağımsız değişkenin (dönüşümcü liderlik) aracı değişken (bilgi paylaşımı) üzerindeki etkisi test edilecektir. Dönüşümcü liderlik yaklaşımında çalışanlar, içsel motivasyon araçları ile ödüllendirilmekte olup, bu araçlar maddi unsurlara dayanmamakta, kişisel değerlere, adalete ve düzene odaklanmaktadır (Gibson vd., 1994: 309; Kunhert ve Lewis, 1987: 650). Bu nedenle, dönüşümcü liderliğin çalışan memnuniyeti üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu söylemek mümkündür.

Dönüşümcü liderliğin bilgi paylaşımı üzerindeki etkisini değerlendiren yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre, dönüşümcü liderliğin bilgi paylaşımı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir ($\beta=0,75$; $p<0,001$). Bu sonuç, korelasyon analizi ile de uyumludur. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendirdeki değişimi açıklama oranı %56 olarak bulunmuştur ve bu, Baron ve Kenny'in (1986) ikinci koşulunun karşılandığını göstermektedir. Bilgi akışının önemi bilinmesine rağmen, çalışanlar genellikle bilgiyi saklama eğilimindedir (Connelly ve diğerleri, 2012: 64). Ancak, dönüşümcü liderlerin bilgi paylaşımını teşvik edici pozitif etkisi ile bu durumun üstesinden gelinebileceği görülmektedir. Siachou ve arkadaşları (2020), sivil toplum kuruluşlarındaki gönüllülerle yaptıkları araştırmada, dönüşümcü liderliğin bilgi paylaşma davranışını olumlu yönde etkilediğini bulmuşlardır. Köseoğlu ve arkadaşları (2011) ise hekimlerin bilgi paylaşımı tutumlarının cinsiyete göre değişip değişmediğini inceledikleri çalışmalarında, cinsiyetin bir fark yaratmadığını saptamışlardır. Durna ve Demirel (2006), Bozkurt ve Bal (2006), Demirhan ve Bozkurt (2010) gibi araştırmacıların çalışmaları da genel olarak araştırmamızın sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Dönüşümcü liderliğin çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının aracılık rolünü inceleyen 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 nedenle, dönüşümcü liderliğin çalışan memnuniyeti

üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının kısmi aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, bilgi paylaşımının çalışan memnuniyeti üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi ($\beta=0,515$; $p<0,001$) bulunmuş ve bu da Baron ve Kenny'in (1986) üçüncü koşulunun sağlandığını göstermektedir. Tüm çalışanlara eşit davranan, dürüstlük, adalet ve tarafsızlık gibi evrensel değerlere sahip bir liderlik, çalışanların olumlu tutum ve davranışlar sergilemesine önemli ölçüde katkıda bulunacaktır (Fry ve Kriger, 2009: 1678).

Araştırmanın teorik katkısı açısından bakıldığında dönüşümcü liderliğin sadece çalışan memnuniyeti üzerinde doğrudan bir etkisi olmadığını, aynı zamanda bilgi paylaşımı yoluyla dolaylı bir etkiye de sahip olduğunu göstermektedir. Yani dönüşümcü liderliğin çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisi bilgi paylaşımı üzerinden geçmektedir. Bu durum, liderlik teorisine katkı sağlayarak, bilgi paylaşımının dönüşümcü liderlik süreçlerinin başarısında önemli bir aracı değişken olduğunu vurgulamaktadır. Gelecekte liderlik teorilerinde, bilgi paylaşımının stratejik bir öneme sahip olduğu daha fazla vurgulanabilir. Diğer yandan bilgi paylaşımının aracılık rolü, bilgi yönetimi literatürüne de katkı sağlamaktadır. Araştırma, bilgi paylaşımının sadece iş süreçlerini geliştiren bir araç olmadığını, aynı zamanda çalışan memnuniyetini artırmada kritik bir rol oynadığını göstermekte ve bu durum, bilgi yönetimi teorilerinde çalışan memnuniyetini artırma stratejilerine de katkıda bulunabileceği söylenebilir. Ayrıca bilgi paylaşımının aracılık rolü, personel ile liderler arasındaki güven ve sosyal değişim süreçlerine de ışık tutar. Bu bulgular, çalışanların bilgi paylaşımı karşılığında liderlerinden aldıkları destek ve motivasyonla memnuniyetlerinin arttığını ve bu değişimlerin sosyal değişim teorisi bağlamında anlamlandırılabilirliğine işaret etmektedir.

Araştırmanın uygulama noktası katkısı açısından bakıldığında örgütler, dönüşümcü liderlik özelliklerini geliştirici liderlik eğitimlerine ağırlık vererek bilgi paylaşımını teşvik edebilir. Çalışma sonuçları, bilgi paylaşımını artıran liderlerin, çalışan memnuniyetini de artırdığını gösterdiği için, liderlere bilgi paylaşımını teşvik edecek yöntemler öğretilir. Örgütlerde bilgi paylaşımını kolaylaştırıcı iletişim kanalları ve platformlar oluşturulması, dönüşümcü liderlerin çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisini güçlendirebilir. Örgütlerin bilgi paylaşımını teşvik eden bir kültür oluşturması, dönüşümcü liderliğin daha etkin uygulanmasını sağlayabilir.

Araştırmanın sınırlılıkları ve önerileri noktasında bakıldığında her araştırmada olduğu gibi bu araştırmada da bazı sınırlılıklar bulunmaktadır. Öncelikle araştırmanın yapıldığı zaman dilimi önemli bir sınırlılıktır. Bunun yanı sıra katılımcıların bilgi düzeyi, anket sorularını algılamaları, araştırmacının analiz ve raporlama yöntemleri genel bir sınırlılığı ifade etmektedir. Araştırmanın sonuçlarının genele yayılabilirliği için daha fazla araştırmaya ve araştırma yöntemine ihtiyaç vardır. Yapılan bu araştırmanın literatüre katkı sağlayacağı söylenebilir. Gelecekte yapılacak araştırmalarda örneklemelerin değiştirilerek, farklı değişkenlerin eklenerek yapılması önerilebilir. Bilgi paylaşımının yanı sıra, dönüşümcü liderlik ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkide başka aracılık yapan değişkenler (örneğin örgütsel bağlılık, iş motivasyonu, örgütsel adalet vb.) araştırılabilir. Bu durum, liderlik ve çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkiyi daha derinlemesine anlamaya katkı sağlayabilir.

KAYNAKÇA

Abu Bakar, H. ve Mustafa, 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/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.

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.

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. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırşehir.

Altıntaş, M. (2024). The Mediating Role of Employee Voice and Psychological Ownership in the Effect of Transformational Leadership on Organizational Identification. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(3), 775-802.

Altıntaş, M. ve Turan, A. (2024). Bilgi paylaşımının erdemli raporlama (whistleblowing) üzerindeki etkisinde birey-örgüt uyumunun aracılık rolü. *Business & Management Studies: An International Journal*, 12(1), 41-59.

Argote, L. ve Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150-169.

Arnolds, C.A. ve 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.

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. ve 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. ve 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>.

Bakan, İ. (2009). Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması, *TISK Akademi*, 4 (7), 138-172.

Baron, R. M. ve 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>

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. ve Avolio, J. B. (1995). MLQ-Multifactor Leadership Questionnaire. U.S.A.: Garden.

Bozkurt, S. ve Y. Bal (2006), Banka Çalışanlarının Bilgi Paylaşımı Davranışı Algılarına Yönelik Bir İnceleme, *Uluslararası 5. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı Cilt II, Kocaeli, Türkiye*, 603-612

Catt, S. E. ve 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.

Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J. ve Trougakos, J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1): 64-88.

Coşkun, R., Altunışık, R. ve Yıldırım, E. (2019). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. (10. Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

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.

Demirhan, A. ve Bozkurt, S. (2010). Banka Çalışanlarının Bilgi Paylaşımı Davranışına Yönelik Tutumlarını Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 5(18), 3016-3027. <https://doi.org/10.19168/jyu.52306>

Diñer, Ö. ve Fidan, Y. (1996). İşletme Yönetimi. İstanbul: Beta Yayınları.



- Durna, U. ve Demirel, Y. (2006). Bilgi Yönetiminde Bilgiyi Anlamak. Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi(30), 129-156.
- 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.
- Fry, L. ve 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. <https://doi.org/10.1177/0018726709346380>
- Gibson, J.L. ve Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H. (1994). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. New York: Irwin.
- 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>.
- Kirkbride, P. (2006). Developing transformational leaders: The full range leadership model in action. *Industrial and Commercial Training*, 38(1), 23-32.
- Koh., S. E. (2008). *Leadership and Management Skills of Preservice Teachers*. (Doktora Tezi).
- Köseoğlu, M. A., Gider, Ö. ve Ocak, S. (2011). Bilgi Paylaşımı Tutumunu Etkileyen Faktörler Nelerdir? Bir Kamu Hastanesi Örneği. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1), 215-243.
- Kunhert, W.K. ve Lewis, P. (1987). Transactional and Transformational Leadership: A Constructive, Developmental Analysis. *Academy of Management Review*, 12(4).
- Lahti, R. K. ve Beyerlein, M. M. (2000). Knowledge transfer and management consulting: A look at “the firm”. *Vezetéstudomány-Management and Business Journal*, 31(7-8), 91-99.
- 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.
- Macdonald, S. ve 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. ve Ghoshal, S. (1996). Value Creation by Firms. In J. B. Keys & L. N. Dosier (Eds.), *Academy of Management Best Paper Proceedings*, 41-45.
- Newstrom, J. ve Davis, K. (1989). *Organisational Business Communication*. Morgan.
- Pangil, F. ve Mohd Nasurddin, A. (2013). Knowledge and the importance of knowledge sharing in organizations.
- Renjith, V., Renu, G. ve George, A. (2015). Transformational leadership in nursing. *International Journal of Scientific Research and Management Studies*, 2(2), 112-118.
- Siachou, E., Gkorezis, P. ve 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.
- Şahin, B. (2009). Örgütsel gelişmenin sağlanmasında dönüştürücü liderlerin rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(3), 97-118.
- Şimşek, N., Fidan, M. (2005). *Kurum kültürü ve liderlik*. Tablet Kitabevi.
- Tınar, M. Y. ve Ulusoy, T. (2017). Çalışma Koşullarının İnsancalaştırılmasında Çalışan Memnuniyeti Anketinin Rolü-Uygulamadan Bir Örnek Analizi. *Mühendislik Bilimleri ve Tasarım Dergisi*, 5, 115-125.
- Werner, I. (1993). *Leadership skills for executives*. Rota Yayınları.