

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK İLE YÖNETSEL
YARATICILIK ARASINDAKİ İLİŞKİDE BİLGİ
YÖNETİMİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

DOKTORA TEZİ

Alaa Thabit Abdullah MOHAMMED

İstanbul

Aralık-2024

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK İLE YÖNETSEL YARATICILIK
ARASINDAKİ İLİŞKİDE BİLGİ YÖNETİMİNİN DÜZENLEYİCİ
ROLÜ

DOKTORA TEZİ

Alaa Thabit Abdullah MOHAMMED

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Gülçin KAZAN

İstanbul
Aralık-2024

TEZ ONAYI

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman Doç.Dr. Gülçin KAZAN

Üye Prof. Dr. Özgür KÖKALAN

Üye Prof. Dr. Yasemin BAL

Üye Doç. Dr. Ayşe DEMİRHAN

Üye Dr. Öğr. Üyesi Fahrettin ÇAKIR

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Erhan İÇENER

Enstitü Müdürü

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Doktora tezi olarak hazırladığım “**Dönüştürücü Liderlik ile Yönetmel Yaraticılık Arasındaki İlişkide Bilgi Yönetiminin Düzenleyici Rolü**” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlandırıldığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

Alaa Thabit Abdullah MOHAMMED

ÖN SÖZ

Liderlik, bireyleri veya grupları belirli amaçlara ulaşmaya yönlendirmede ve teşvik etmede çok önemli bir rol oynamaktadır. Liderlik, Organizasyonlarda etkin yönetim ve yönlendirme sağlar. Seçkin bir organizasyon yaratmayı amaçlamaktadır. Liderlik, vizyonu, iletişim becerileri, karar verme yeteneği ve bireyleri motive etme yeteneği gibi bir dizi değişkenin bir kombinasyonudur. Liderlik farklı kültürler ve çevrelerle etkileşime girdiğinden, liderlerin farklı kültürlerle esnek bir şekilde başa çıkması gerektirir. Bu onların takım performansını geliştirmelerine, engelleri aşmalarına ve ortak amaçlara ulaşmalarına yardımcı olur.

Öncelikle, Tez çalışmasının her aşamasında ve karşılaşılan zorluklar sırasında gözetimi, büyük desteği, rehberliği ve değeri biçilemeyen cesaretlendirmesi için danışmanım Doç. Dr. Doç. Gülçin KAZAN'a en derin şükranlarımı sunarım. Eğitim alanında bize vizyon katan çok değerli hocamız Prof. Dr. Özgür KÖKALAN'a ve İşletme Bölümü'ndeki tüm hocalarıma en derin şükranlarımı sunuyorum.

Araştırmamız boyunca yürüttüğümüz anket çalışmasına katılımın yüksek olması, sonuçlarımızı daha güvenilir hale getirdi. Anketimize çok sayıda soruyu titiz bir şekilde yanıtlayan ve sabırla dolduran tüm katılımcılara gerçekten minnettarım. Ek olarak, çalışmam boyunca desteklerini esirgemeyen değerli arkadaşım Dr. Rahil SIGAY'a teşekkür ederim. Son olarak, eğitim hayatımın her aşamasında bana destek olan canım aileme, rahmetli babama ve bu çalışmayı tamamlamam için dualarıyla bana güç veren anneme, eğitimim ve hayatım boyunca bana hep destek ve cesaret veren sevgili eşim, oğlum ve kıymetli kardeşlerime teşekkür ediyorum.

Alaa Thabit Abdullah MOHAMMED

İstanbul-2024

ÖZET

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK İLE YÖNETSEL YARATICILIK ARASINDAKİ İLİŞKİDE BİLGİ YÖNETİMİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Alaa Thabit Abdullah MOHAMMED

Doktora, İşletme

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Gülçin KAZAN

Aralık- 2024, 144+ xvii Sayfa

Liderlik hakkında yazılan literatürünün çoğu, bir liderin veya liderlik tarzının takıma ve organizasyona nasıl yardımcı olduğuna odaklanmaktadır. Liderlerin astları üzerinde gözle görülür bir etkisi vardır ve bu dolaylı olarak organizasyona da yansımaktadır. Çalışanların uyarılara farklı tepkiler verdiklerini kabul etmek önemlidir. Bu motive edici faktörlerin bireyleri ve organizasyon içindeki performanslarını ne ölçüde etkilediği, onların kişisel ve davranışsal özelliklerine bağlıdır. Liderlik, idari süreçte temel ve esaslı bir unsurdur ve idari işin en önemli bileşenlerinden biridir. Gerekli değişiklikleri uygulamaya yönelik çabaları motive etmede liderliğin önemi benzeri görülmemiş bir şekilde ortaya konmaktadır.

Günümüzde işletmelerin başarısı büyük ölçüde liderlerinin performansına bağlıdır. Liderin organizasyon içindeki yaratıcılığı, organizasyonun süreçlerini şekillendirmede ve işin nasıl bölüneceğini ve görevlerin nasıl dağıtılacağını belirlemede liderliğin etkisini vurgular. Liderlik, çalışanları yönlendirmeye, motivasyonlarını artırmaya ve aralarındaki koordinasyonu sağlamaya katkı sağladığı için örgütün hedeflerine ulaşmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bu konunun önemi, başarılı liderliğin bireylerin gelişimini teşvik etme, takım ruhunu geliştirme ve esas olarak organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunma yeteneğinde yatmaktadır.

Çalışanların başarısında önemli rol oynayan ve organizasyon içerisinde elde edilen sonuçları etkileyen bir diğer husus ise yaratıcılıktır. Günümüzde yaratıcılık artık

yalnızca bireyle sınırlı kalmayıp, çeşitli alanlarda yaratıcılığı benimseyen ve besleyen örgütlerin de ilgi odağı haline gelmiştir. Yönetmel yaratıcılık sayesinde bir kuruluş, hedeflerine daha az çaba ve daha az maliyetle ulaşmayı hızlandırabilmektedir.

Bu araştırma, İstanbul'da farklı sektörlerde çalışan temsili bir örneklem üzerinden dönüştürücü liderlik ile yönetmel yaratıcılık arasındaki ilişkiyi incelemeyi ve bilgi yönetiminin bu ilişkide düzenleyici bir role sahip olup olmadığını araştırmayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda dönüştürücü liderliğin yönetmel yaratıcılık boyutları ile bilgi yönetimi boyutları arasındaki ilişkileri detaylı bir şekilde tartışmayı amaçlamaktadır. Bu araştırmada elde edilen sonuçlara göre dönüştürücü liderliğin yönetmel yaratıcılık üzerinde etkisi bulunmaktadır. Öte yandan bilgi yönetimi, dönüştürücü liderlik ile yönetmel yaratıcılık arasındaki ilişkide düzenleyici bir rol oynamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Dönüştürücü Liderlik, Yönetmel Yaratıcılık, Bilgi Yönetimi.

ABSTRACT

**THE MODERATING ROLE OF KNOWLEDGE
MANAGEMENT IN THE RELATIONSHIP BETWEEN
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND MANAGERIAL
CREATIVITY**

Alaa Thabit Abdullah MOHAMMED

PhD Dissertation, Business Administration

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Gülçin KAZAN

December- 2014, 144 + xvii Pages

Leadership is typically defined as how a leader or leadership style contributes to the team or organization. Subordinates are directly impacted by their leaders, and this has an indirect effect on the organization as well. It's critical to understand that different employees react to stimuli in different ways. The impact of these motivational variables on individuals' success inside the organization is contingent upon their behavioral and personal traits. One of the most crucial aspects of administrative work is leadership, which is a basic and necessary component of the administrative process. The importance of leadership in motivating attempts to enact the necessary reforms is emerging in a way that has never been seen before.

Today, the organization's ability to succeed majorly rests on its leaders. The leader's creativity within the organization highlights the influence of leadership in shaping the organization's processes and determining how work is divided, and tasks are distributed. Leadership plays an important role in achieving the goals of the organization as it contributes to directing employees, increasing their motivation and ensuring coordination among them. The importance of this topic lies in the ability of successful leadership to stimulate the development of individuals, develop team spirit and essentially contribute to the achievement of the organization's strategic goals.

Creativity is another factor that has a significant impact on employee success and the outcomes attained within the organization. Organizations that promote and

encourage creativity in a variety of industries these days give creativity more consideration than merely the individual. An organization can expedite the attainment of its objectives with less effort and expenses by utilizing managerial creativity.

This research aims to evaluate the relationship between transformational leadership and managerial creativity through a representative sample of workers in different sectors in Istanbul. It also seeks to determine whether knowledge management has a moderating role in this relationship. Additionally, it intends to address the relationship between managerial creativity and knowledge management. The findings of this study indicate that transformational leadership has an impact on management creativity. On the other hand, knowledge management plays a regulatory role in the relationship between transformational leadership and managerial creativity.

Keywords: Leadership, Transformational Leadership, Managerial Creativity, Knowledge Management.

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAYI	i
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ	ii
ÖN SÖZ	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLolar LİSTESİ	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xvii

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ.....	1
1.1. Problemi	4
1.2. Amaç	5
1.3. Araştırmanın Önemi	6
1.4. Araştırmanın Yöntemi	6
1.5. Tezin Düzeni	6
1.6. Araştırma Sınırlılıkları	7

İKİNCİ BÖLÜM

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK.....	8
2.1. Liderlik Kavramı ve Tanımı.....	8
2.1.1. Liderliğin Önemi.....	9
2.1.2. Liderlik Yaklaşımları	9

2.1.3. Özellik Teorisi	9
2.1.4. Davranışsal Liderlik Teorisi	11
2.1.4.1. Ohio Üniversitesi Liderlik Yaklaşımı	11
2.1.4.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	11
2.1.4.3. Blake ve Mouton Yönetsel Diagram Modeli	12
2.1.4.4. Liderlik Doğrusu Teorisi	13
2.1.4.5. Likert'in Dört Sistem Modeli.....	13
2.1.5. Durumsal Liderlik Teorisi	14
2.1.5.1. Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı.....	14
2.1.5.2. Yol Amaç Teorisi	15
2.1.5.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Teorisi	15
2.1.6. Modern Liderlik	15
2.1.7. Dönüştürücü Liderlik	16
2.1.8. Dönüştürücü Liderliğin Önemi	18
2.1.9. Dönüştürücü Liderliğin Boyutları.....	19
2.1.9.1. Karizmatik (İdealleştirilmiş Etki)	19
2.1.9.2. İlham Verici Motivasyon.....	20
2.1.9.3. Entelektüel Uyarım.....	20
2.1.9.4. Bireysel İlgî.....	21
2.1.10. Dönüştürücü Liderliğin Özellikleri	22
2.1.11. Dönüştürücü Liderliğin Modelleri	23
2.1.11.1. Burns' un Dönüştürücü Liderlik Teorisi.....	23
2.1.11.2. Bennis – Nanus Dönüştürücü Liderlik Teorisi	23
2.1.11.3. Tichy ve Devanna Dönüştürücü Liderlik Teorisi.....	24
2.1.11.4. Bass ve Avolio'nun Dönüştürücü Liderlik Teorisi	24

YÖNETSEL YARATICILIK.....	26
2.2. Yaratıcılık Kavramı	26
2.2.1. Yaratıcılık Kavramının Tarihsel Gelişimi	28
2.2.2. Yönetsel Yaratıcılık Kavramı ve Tanımı	31
2.2.3. Yönetsel Yaratıcılığın Önemi	33
2.2.4. Yönetsel Yaratıcılığın Özellikleri	35
2.2.5. Yönetsel Yaratıcılığın İlkeleri	36
2.2.6. Yönetsel Yaratıcılık Sürecinin Aşamaları	37
2.2.6.1. Hazırlık Aşaması	38
2.2.6.2. Kuluçka Aşaması.....	38
2.2.6.3. Aydınlanma Aşaması.....	38
2.2.6.4. Doğrulama Aşaması	38
2.2.7. Yönetsel Yaratıcılığın Düzeyleri	39
2.2.7.1. Bireysel Düzeyde Yaratıcılık	39
2.2.7.2. Grup Düzeyinde Yaratıcılık.....	40
2.2.7.3. Örgüt Düzeyinde Yaratıcılık.....	41
2.2.8. Yönetsel Yaratıcılığın Unsurları.....	41
2.2.8.1. Özgünlük.....	42
2.2.8.2. Sorunlara Duyarlılık	42
2.2.8.3. Esneklik	42
2.2.8.4. Analiz Etme Yeteneği.....	43
2.2.8.5. Akıcılık	43
2.2.9. Yönetsel Yaratıcılık Modelleri	43
2.2.9.1. Wallace'ın Dört Aşamalı Modeli (1926)	44
2.2.9.2. Guilford Modeli (1950)	44
2.2.9.3. Zaltman ve Arkadaşlarının (1973) Modeli	45

2.2.9.4. Perkins Modeli (1981)	46
2.2.9.5. Kaufman ve Beghetto'nun Modeli (2009)	46
2.2.10. Yönetimsel Yaratıcılığın Önündeki Engeller	47
BİLGİ YÖNETİMİ.....	49
2.3. Bilgi Kavramı	49
2.3.1. Bilginin Önemi	52
2.3.2. Bilginin Özellikleri	52
2.3.3. Bilgi Yönetimi	53
2.3.4. Bilgi Yönetimi Tarihi	55
2.3.5. Bilgi Yönetiminin Önemi	57
2.3.6. Bilgi Yönetiminin Amaçları	59
2.3.7. Bilgi Yönetimi Modelleri	61
2.3.7.1. Wiig'in Bilgi Yönetimi Modeli.....	61
2.3.7.2. Nonaka ve Takeuchi'nin Bilgi Yönetimi Modeli.....	62
2.3.7.3. Choo'nun Sezgisel Bilgi Yönetimi Modeli	63
2.3.7.4. Hedlund ve Nonaka'nın Bilgi Yönetimi Modeli.....	64
2.3.7.5. Boisot I-Space'ın Bilgi Yönetimi Modeli.....	65
2.3.7.6. Duffy'nin Bilgi Yönetimi Modeli	66
2.3.7.7. Marquardt'ın Bilgi Yönetimi Modeli	67
2.3.7.8. Gupa Et Jaston'ın Bilgi Yönetimi Modeli	68
2.3.8. Bilgi Yönetimi Süreçleri	69
2.3.8.1. Bilginin Elde Edilmesi	70
2.3.8.2. Bilginin Depolanması.....	70
2.3.8.3. Bilginin Paylaşılması.....	71
2.3.8.4. Bilginin Uygulanması.....	72
2.3.9. Bilgi Yönetimi Başarı Faktörleri	73

2.3.10. Bilgi Yönetiminin Sorunları ve Zorlukları	73
---	----

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM.....	75
--------------------	-----------

3.1. Araştırmanın Modeli	75
--------------------------------	----

3.2. Evren ve Örneklem	76
------------------------------	----

3.3. Veri Toplama Teknikleri ve Kullanılan Ölçekler	76
---	----

3.3.1. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği	78
--	----

3.3.2. Yönetimsel Yaratıcılık Ölçeği	79
--	----

3.3.3. Bilgi Yönetimi Ölçeği	80
------------------------------------	----

3.3.4. Kişisel Bilgi Formu	81
----------------------------------	----

3.4. Verilerin Çözümlemesi	81
----------------------------------	----

3.5. Araştırma Metodolojisi	81
-----------------------------------	----

3.5.1. Yapısal Eşitlik Modellemesi.....	81
---	----

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARI.....	83
---------------------------------	-----------

4.1. Demografik Bilgiler	83
--------------------------------	----

4.2. Ölçüm Modeli.....	85
------------------------	----

4.2.1. Dönüştürücü Liderlik Ölçüm Modeli.....	85
---	----

4.2.2. Bilgi Yönetimi Ölçüm Modeli.....	88
---	----

4.2.3. Yönetimsel Yaratıcılık Ölçüm Modeli	92
--	----

4.3. Araştırmadaki Kullanılan Ölçeklere Ait Tanımlayıcı İstatistikler	96
---	----

4.4. Araştırmadaki Değişkenlere Ait Korelasyon Analizi Sonuçları	98
--	----

4.5. Regresyon Analiz Sonuçları.....	101
--------------------------------------	-----

4.5.1. Ana Hipotezler ve Alt Hipotezlerin Testi.....	101
--	-----

4.6. Ana ve Alt Hipotezlerin Sonuçlarının İncelenmesi	105
---	-----

BEŞİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA VE DEĞERLENDİRME 106

5.1. Genel Değerlendirme 106

5.2. Araştırmanın Katkıları 109

5.3. Araştırmanın Önerileri 110

5.4. Sonuç 111

KAYNAKÇA 114

ÖZGEÇMİŞ..... 144



TABLolar LİSTESİ

İKİNCİ BÖLÜM

Tablo 2.1: Yaratıcılık ve Yenilikçilik Özellikleri.....	27
Tablo 2.2: Örtük ve Açık Bilgi Arasındaki Fark.....	51
Tablo 2.3: Bilgi Yönetiminin Farklı Tanımları.	54
Tablo 2.4: Bilgi Yönetimi Gelişmeleri Kronolojik Sıralaması	56
Tablo 2.5. Nonaka ve Takeuchi'nin Bilgi Yönetimi Modeli.....	63
Tablo 2.6. Hedlund ve Nonaka'nın Bilgi Yönetimi Modeli	65

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Tablo 3.1: Araştırmanın Örneklem ve Yanıtları.....	76
Tablo 3.2: Araştırma Değişkenlerini Ölçmek İçin Hazırlanan Soruları.	77
Tablo 3.3: Dönüştürücü Liderlik Ölçeği.....	78
Tablo 3.4: Yönetmel Yaratıcılık Ölçeği	79
Tablo 3.5: Bilgi Yönetimi Ölçeği	80
Tablo 3.6: 5'li Likert Derecelendirme Biçimi ve Aralıkları.....	81
Tablo 3.7: Uyum İyiliği İndekslerinin Değerler	82

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Tablo 4.1: Araştırma Katılımcılarına İlişkin Demografik Bilgiler.....	83
Tablo 4.2: Dönüştürücü Liderlik İçin Tek Faktör Testi	85
Tablo 4.3: Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Güvenirliliği İstatistikleri	86
Tablo 4.4: Dönüştürücü Liderlik Modeline Ait Uyum İndeksleri	86

Tablo 4.5: Dönüştürücü Liderlik Ölçeği'ne ait madde ağırlıkları ve katsayıları	87
Tablo 4.6: Bilgi Yönetimi İçin Tek Faktör Testi	89
Tablo 4.7: Bilgi Yönetimi Ölçeği Güvenirliliği İstatistikleri	89
Tablo 4.8: Bilgi Yönetimi Modeline Ait Uyum İndeksleri	90
Tablo 4.9: Bilgi Yönetimi Ölçeği'ne Ait madde Ağırlıkları ve Katsayıları.....	91
Tablo 4.10: Yönetmel Yaraticılık Ölçeği Güvenirliliği İstatistikleri	94
Tablo 4.11: Yönetmel Yaraticılık Modeline Ait Uyum İndeksleri	94
Tablo 4.12: Yönetmel Yaraticılık Ölçeği'ne Ait madde Ağırlıkları ve Katsayıları	95
Tablo 4.13: Ölçeklere Ait Açıklayıcı İstatistikler	97
Tablo 4.14: Korelasyon Katsayılarının Değerlendirilmeleri.....	98
Tablo 4.15: Pearson Korelasyon Katsayıları	99
Tablo 4.16: Dönüştürücü Liderliğinin Yönetmel Yaraticılığa Etkisi	101
Tablo 4.17: Dönüştürücü Liderliğin Altboyutlarının Yönetmel Yaraticılığa Etkisi	102
Tablo 4.18: Bilgi Yönetiminin Yönetmel Yaraticılığa Etkisi	102
Tablo 4.19: Dönüştürücü Liderliğin Yönetmel Yaraticılığa Etkisi	103
Tablo 4.20: Bilgi Yönetiminin Dönüştürücü Liderliğin ile Yönetmel Yaraticılık Arasında Düzenleyici Etkisi	103
Tablo 4.21. Ana ve Alt Hipotezlerin Sonuçlarının İncelenmesi	105

ŞEKİLLER LİSTESİ

İKİNCİ BÖLÜM

Şekil 2.1: Yönetmel Yaraticılık Sürecinin Aşamaları	39
Şekil 2.2: Duffy'ın Bilgi Yönetimi Modeli.....	67
Şekil 2.3: Marquardt'ın Bilgi Yönetimi Modeli	68

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Şekil 3.1: Araştırma Modeli	75
-----------------------------------	----

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Şekil 4.1: Dönüştürücü Liderlik Ölçüm Modeli (İlk Durum)	86
Şekil 4.2: Dönüştürücü Liderlik Ölçüm Modeli (Son Durum).....	88
Şekil 4.3: Bilgi Yönetimi Ölçüm Modeli (İlk Durum)	90
Şekil 4.4: Bilgi Yönetimi Ölçüm Modeli (Son Durum).....	92
Şekil 4.5: Yönetmel Yaraticılık Ölçüm Modeli (İlk Durum)	93
Şekil 4.6: Yönetmel Yaraticılık Ölçüm Modeli (Son Durum).....	96
Şekil 4.7. Bilgi Yönetiminin Dönüştürücü Liderlik ile Yönetmel Yaraticılık Arasındaki Düzenleyici Etkisi	104

KISALTMALAR LİSTESİ

A.g.e.	: Adı Geçen Eser
AGFI	: Uyarlanmış Uyum İyiliği İndeksi (Adjusted Goodness of Fit Index)
AMOS	: (Analysis of Moment Structures) Kuvvet Yapıları Analizi İçin Kullanılan Analiz Programı
AVE	: Ortalama Açıklanan Varyans (Average Variance Extracted)
CFI	: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comperative Fit Index)
GFI	: Uyum İyiliği İndeksi (Goodness of Fit Index)
RMSEA	: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation)
SPSS	: (Statistic Packets For Social Seciences) Sosyal Araştırmalar İçin İstatistiksel Program Paketi
T.C.	: Türkiye Cumhuriyeti
vd	: Ve Diğerleri
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analiz
D.L.	: Dönüştürücü Liderlik
B.Y.	: Bilgi Yönetimi
Y.Y.	: Yönetmel Yaraticılık

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Zaman ve mekân kavramlarını değiştiren bilgi ve teknoloji devriminin bir sonucu olarak içinde bulunduğumuz çağ, birçok hızlı gelişime ve değişime tanıklık etmektedir. Büyük, küçük tüm organizasyonlar isteseler de istemeseler de bu gelişmelere ayak uydurmak zorunda kalmıştır. İşletmeler için rekabetin zorlu koşullarında mücadele etmek ve faaliyetlerine devam edebilmek bir görev haline gelmiştir. Gerçek şu ki, örgütlerin yaşadığı bu çağ bilim, düşünce ve bilginin rönesans çağıdır. Bu sebeple, örgütlerin gelişim ve becerileri sayesinde yaratıcılığı ve yenilikçiliği teşvik etmek için bu değişimlere ayak uydurma gerekliliği ortaya çıkmaktadır (Al-Magrami, 2020: 1).

Günümüzde yaratıcılık, sadece bireysel sınırları aşarak, aynı zamanda örgütlerin de çeşitli alanlarda yaratıcılığı benimsemesi ve desteklemesi gereken bir kavram haline gelmiştir. Örgütler yaratıcılık sayesinde hem zamanı doğru yönetebilmekte hem de hedeflerine düşük maliyetlerle ulaşabilmektedir. Yönetimsel yaratıcılık, küreselleşme ve kuruluşlar arasındaki rekabetin yoğunluğu ışığında örgütler için acil ihtiyaç olmaktadır (Al-Hadha, 2018: 2).

Tubaishat (2011) tarafından yapılan bir araştırma, örgütlerin yaratıcılığa ulaşmaktan başka çaresi olmadığını doğrulamış, yaratıcılığın ve yaratıcılığı yönetmenin, yöneticinin temel işlevleri arasında olduğunu ortaya koymuştur. Günümüzde yaratıcılık pek çok ilgili için çeşitli zorluklarla mücadele etmek ve organizasyonlar için bir gereklilik olarak görülmekte ve bu yaratıcılık sadece idari bir lüks değil, hayati bir gereklilik haline gelmektedir (Fakhry, 2014; Tubaishat, 2011: 2).

Örgütlerin yönetiminde yaratıcılık temel ihtiyaçlardan biridir. İhtiyaçlar ve istekler büyüyüp genişledikçe, kuruluşları geleneksel rutin yöntemlerle yönetmek yetersiz kalmaktadır. Rutin yöntemlerle devam etmek gelişimin oluşmamasına yol açar ve gelişmelerin hızla yaşandığı günümüz dünyasında kuruluşlar rakiplerinin ve piyasanın gerekliliklerinin gerisinde kalmaktadırlar (Khairallah, 2008: 19).

Örgütlerin başarısı ve hayatta kalma yetenekleri, yenilik yapma yeteneklerinin derecesine ve yaratıcılıklarının başarısına bağlıdır (Sultani, 2013: 2).

Küreselleşmenin bir sonucu olarak, son birkaç yılda teknolojik ilerleme ve artan rekabet, yeni yönetim yöntemleri ve alışılmadık veya geleneksel esnek bir yapı aracılığıyla yaratıcılığa önem verilmesini zorunlu kılmaktadır (Al-Banna, 2019: 2).

Bu nedenle başarılı örgütler, varlıklarını sürdürebilmeleri ve sürekliliklerini sağlayabilmeleri için güçlü ve etkili olmalı, sadece işlerini yapmaya ya da kendilerine verilen işlevi yerine getirmeye ikna olmaları anlamında yeterlilik sınırında durmamalıdır. Daha ziyade, organizasyonun tutkusu bunun ötesine geçmelidir, bundan dolayı vizyonlarını genişletmeli, performans ve hedeflerinin başarıyla gerçekleşmesi için fikir ve eylemlerinde vizyoner bir yaklaşım sergilemeleri gerekmektedir (Khairallah, 2008: 19).

Yaratıcılığı etkileyen birkaç faktör olsa da liderler organizasyonun hedeflerine ulaşmasını ve rakiplerini geride bırakmasını sağlayacak teşvik edici ve yaratıcı bir ortam yaratmaya katkıda bulunabilirler. Liderlik, idari sürecin özünde çok önemlidir ve aynı zamanda yönetimin çalışmalarının en önemli unsurlarından biridir. Liderliğin, gerekli değişim görevlerini yerine getirmek için benzeri görülmemiş bir şekilde motivasyonu harekete geçirdiği görülmektedir (Al-Hadha, 2018: 2-3).

Liderlik, birçok iş görevini ve karmaşıklığını çözmeye yardımcı olur ve aynı zamanda iş alanında en etkili yönlendirme araçlarından biridir. Liderlikten yoksun bir örgütün başarıya ulaşma durumu yoktur. Örgütlerin başarıya ulaşabilmesi için liderlerinin belirli özellik ve niteliklere, farklı yetenek ve becerilere sahip, gerekli değişikliği sağlamanın önemine inanan kişiler olması gerekir. Bu durum liderlerin, gelecekte neler olacağına dair net bir vizyona sahip olmasını gerektirmektedir (Al-Nasr, 2013: 13).

Seçkin ve etkili liderlik, çalışanların yeteneklerini ortaya çıkartmalarına katkı sağlamaktadır. Bu tarz liderler, enerjilerini yeni fikirler bulmaya, yeni ürünler veya hizmetler yaratmaya ve organizasyonları geliştirmek için çalışma alanlarına harcamaktadırlar. Bu nedenle örgütler, değişen iş ortamındaki rekabetçi zorluklarla ve hızlı değişimlerle yüzleşmek için yüksek bir yetenekle karakterize edilen, yaratıcılığa ve yeniliğe katkıda bulunabilecek dönüştürücü lidere ihtiyaç duymaktadırlar. Literatürde dönüştürücü liderlik farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Örneğin, Achua ve Lussier (2013), liderler ve astlar arasında uygulanan bir liderlik tarzı olduğunu belirtmiştir. Liderler, hedeflere ulaşmak için yüksek düzeyde net bir vizyon elde etmek

için astlarını, ilham, ikna ve heyecan yoluyla çalıştıkları organizasyondaki sorunlar hakkında eğiterek statükoyu değiştirmek için kullanılmaktadır (Lussier ve Achua, 2013: 70; Al-Banna, 2019: 2).

Bilgi yönetimi, organizasyonların gelişmeye ve yeniliğe yol açan değişim için bilgilerini yönetmek, uygulamak ve içerdiği her şeyle yararlanmak zorunda olduğu fikri üzerine kurulmaktadır.

Bilgi yönetimi bir araç olarak benimsenmesi gerektiği için çağdaş organizasyonların büyük ilgisini çeken yönetim kavramlarından biridir. Bilgiye dayalı ekonominin, bilgi toplumunun ve onun rekabetçi ve yenilikçi gerekliliklerinin zorluklarını karşılamalarına yardımcı olmaktadır.

Bilgi, üretimin en önemli unsuru ve kaynağıdır. Bilgiye sahip olan kuruluşlar rekabet avantajı elde etmektedir. Doğru zamanda ve uygun kalitede bilgiye sahip olanlar, hayatta kalma, çalışma, fırsatları yakalama, zamanı etkili kullanma, maliyetleri azaltma ve çabaları kısaltma gibi yeteneklere sahiptir (Ajjan, 2017: 2-3).

Pek çok çalışma, kurumlarda bilgi yönetiminin benimsenmesinin, performansın iyileştirilmesi, verimliliğin artırılması, yaratıcılığın ve yeniliğin desteklenmesi, üretkenliğin artırılması, çevresel değişkenlere yanıt verme hızı, rekabet avantajı ve başarıyı sağlayan diğer yönler dahil olmak üzere birçok açıdan fayda sağladığını göstermiştir. Bu da bilgi yönetimi konusunun kişisel deneyime dayalı bireysel süreçler olarak değil, sistematik bilimsel hipotezlere dayalı sistematik bir yaklaşım olarak teşvik edilmesini sağlamaktadır (Haribat, 2019: 2).

Bu bakış açısına göre kuruluşlar, yönetsel yaratıcılığı geliştirerek ve çalışanlara ihtiyaç duydukları bilgiyi sağlayarak bilgi inşa eden, uzmanlığı geliştiren, becerileri arttıran, süreçleri ve sistemleri modernize eden liderliğe ihtiyaç duyar. Bu tarz bir liderlik, çalışanlara, organizasyonun vizyonuna ve hedeflerine aşina olmasını garanti eden stratejik bir vizyon oluşturmaktadır.

Bu hızlı değişiklikler, kurumlarda liderliği, özellikle de hayatta kalmak ve yüksek performansı yakalamak için önemli hale getirmiştir. Organizasyonel gelişim, bilinçli liderlik olmadan gerçekleşemez. Gelişim ne kadar belirgin olursa, liderlik de o kadar bilinçli ve yetenekli olmalıdır. Organizasyonlar, bilgiyi yayarak, insan kaynaklarını geliştirerek ve radikal değişiklikler getirerek modern entelektüel yaratıcılığı inşa

etmelidir. Liderlik, insan unsuruna odaklanmalı ve bilgi, yetenek ve entelektüel becerileri artırarak inşa edilmelidir (Al-Magrami, 2020: 2).

Bu çalışmada dönüştürücü liderliğin, medya ve yazılım sektörü başta olmak üzere çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren kurumların yönetsel yaratıcılık kapasitesi üzerinde nasıl ve ne yönde bir etkisinin olabileceğine yönelik bir araştırma yürütülmüştür. Dönüştürücü liderliğin kurumların yönetsel yaratıcılık düzeyi üzerindeki etkisini artırıp azaltmasında bilgi yönetiminin düzenleyici (moderatör) rolü olup olmadığı da ayrıca araştırılmıştır.

1.1. Problemi

Küreselleşme fenomeninin, hızlı teknik değişikliklerin, şiddetli rekabetin, bilgi devriminin, serbest ticaret anlaşmalarına ilişkin uluslararası anlaşmaların ve diğerlerinin ortaya çıkardığı artan zorlukların ışığında, yaratıcılık konusuna ilgi artmaktadır. Pek çok araştırmacı yaratıcılığın müdürlerin işlevlerinden biri haline geldiğini, değişimi ve yaratıcılığı yönetmeyi öğrenmenin her yöneticinin görevi olduğunu vurgulayarak örgütlerin yaratıcılığa olan ihtiyacını vurgulamaktadır.

Yaratıcılık artık organizasyonun ekonomik, sosyal, teknolojik, politik, kültürel değişimlere ve çevredeki diğer konulara uyum sağlaması için bir araç değildir. Yaratıcılık, aynı zamanda geleceğin sorunları ve zorluklarıyla başa çıkmak için, sunduğu çözümlerle yardımcı olmaktadır (Shahnaz, 2012: 1).

Kuruluşların teknik ve yönetsel yeniliklere olan ilgilerinde önemli bir zayıflık yaşadıklarını belirtilmektedir. Yaratıcılık, yaratıcılığın öncüsü olması gereken işgücü piyasasındaki hızlı değişimlere ve kıyasıya rekabete göğüs geren tüm kuruluşların sürdürülebilirlik ve sürekliliği sağlamaları için temel bir gerekliliktir.

Organizasyonlar için önemli ve etkili bir kaynak olmasına rağmen kurumların, yaratıcılığa gereken önemi vermediği görülmektedir. Günümüz rekabet koşulları organizasyonları, yaratıcılık ve entelektüel sermaye başta olmak üzere somut olmayan varlıklara odaklanmaktadır. Tüm bunlar, rekabet avantajı elde etmek ve istenen stratejik hedeflere ulaşmak için geliştirilmesi ve inşa edilmesi zorunlu unsurlardır. Geçmişte organizasyonlar fiziksel sermayelerine daha fazla dikkat etmişlerdir. Modern devrim çağında ise entelektüel sermayeleriyle daha fazla ilgilenmeleri gerekmektedir.

Günümüzün en önemli modern bilimlerinden biri olan bilgi yönetimi, en iyi şekilde kullanılması, geliştirilmesi ve değerlendirilmesi gereken bilgiye bağlı olduğundan,

insanlığın ekonomik, sosyal ve teknolojik değişimler kapsamında tanık olduğu niteliksel bir sıçramadır. Bu nedenle bilgiyi araştırma ve analiz yoluyla ele alan araştırma ve çalışmalar, özellikle gelişmiş ülkelerde artmıştır (Al-Magrani, 2020: 6).

Araştırmacıların liderliğe olan ilgileri, örgütlerin etkinliği alanında fark yaratan şeyin liderlikleri olduğuna dair teorik inançları ve uygulamalı araştırmalarının bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Bu nedenle liderlik, idari sürecin önemli bir parçasıdır ve Dönüştürücü liderlik, çeşitli iş organizasyonları içindeki idari işlevsel ilişkilerin doğasını şekillendirmeye katkıda bulunan ana faktörlerden biridir (Al-Khair, 2013: 2). Liderin tarzı veya takip ettiği liderlik tarzı ister çalışanların bireysel seviyesinde ister organizasyon seviyesinde olsun, yaratıcılığı teşvik etmede önemli bir role sahip olabilmektedir. Son dönemde dönüştürücü liderliğe artan ilgi, örgütlerin rekabetçi bir konumda kalma isteğinden kaynaklanmaktadır.

Dönüştürücü liderlik, bu araştırmanın önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Çalışma kapsamında dönüştürücü liderlik boyutları (karizmatik-ilham verici, entelektüel uyarım, bireysel destek) ile yönetsel yaratıcılık ve bilgi yönetimi boyutları (bilgi paylaşımı, bilgi toplama, bilgi üretimi, bilgi depolama) arasındaki ilişki incelenmiştir. Her bir kavramın teorik yönleri ele alınmış ve somut verilere erişilmeye çalışılmıştır.

1.2. Amaç

Tezin amacı dönüştürücü liderlik ile yönetsel yaratıcılık arasındaki ilişkide bilgi yönetiminin düzenleyici rolünü araştırmaktır. Araştırmada, bu temel üç kavram arasındaki ve dönüştürücü liderlik alt boyutları arasındaki etkiler ayrı ayrı analiz edilmektedir. Ayrıca araştırmada aşağıdaki sorulara yanıtlar aranmıştır:

1. Dönüştürücü liderliğin yönetsel yaratıcılık üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?
2. Dönüştürücü liderliğin karizmatik-ilham verici alt boyutunun yönetsel yaratıcılık üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?
3. Dönüştürücü liderliğin entelektüel uyarım alt boyutunun yönetsel yaratıcılık üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?
4. Dönüştürücü liderliğin bireysel destek alt boyutunun yönetsel yaratıcılık üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?
5. Bilgi yönetiminin yönetsel yaratıcılık üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?

6. Dönüştürücü liderliğin yönetsel yaratıcılık üzerindeki etkisinde bilgi yönetimin düzenleyici rolü var mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Bu çalışmanın önemi, örgütlerin karşı karşıya kaldıkları güçlü rekabet koşulları altında örgütlerin benimsemesi gereken yönetsel yaratıcılığın önemini ortaya koymaktır. Örgütler, yönetsel yaratıcılığa önemsemeli ve organizasyon içerisinde bu kültürü oluşturmaya istekli olmalıdır. Liderlik, aynı zamanda, çalışanların yaratıcılığa doğru ilerlemesi için etkili bir güçtür ve uygulanan liderlik türünün yaratıcılık üzerinde etkisi olduğu varsayılmaktadır. Ayrıca, örgütlerde hâkim olan bilgi yönetimi, yönetsel yaratıcılığı etkileyebilecek sağlam bir temeldir. Yapılan literatür taramasına göre, dönüştürücü liderlik ile yönetsel yaratıcılık arasındaki ilişkide bilgi yönetiminin düzenleyici rolünü ele alan herhangi bir çalışma bulunmamaktadır. Bu kapsamda çalışmamız literatürdeki bu boşluğu doldurmaktadır.

1.4. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada nicel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Çalışma kapsamında, katılımcıların demografik bilgilerine ilişkin 7 soru sorulmuştur. Ayrıca, dönüştürücü liderlik, yönetsel yaratıcılık ve bilgi yönetimi üzerine etkisini araştırmak amacıyla, dönüştürücü liderlik için 19, yönetsel yaratıcılık için 12 ve bilgi yönetimi için 21 olmak üzere toplam 59 çoktan seçmeli soru içeren bir Google Form üzerinden online anket gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler SPSS analiz programı kullanılarak incelenmiş ve verilerin değerlendirilmesinde yapısal eşitlik modellemesi tekniği için AMOS programından yararlanılmıştır. Ayrıca, değişkenler arasındaki ilişkilerin sınanması için korelasyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Oluşturulan modeller çerçevesinde değişkenler arasındaki etkileri belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır.

1.5. Tezin Düzeni

Tez çalışmasının birinci bölümünde giriş, tezin amacı ve önemi, varsayımları, yöntemi ve son olarak araştırmanın sınırlılıkları anlatılmıştır.

İkinci bölümde liderlik kavramlarından, liderliğin tarihinden ve yaklaşımlarından bahsedilmiştir. Akabinde, dönüştürücü liderlik tanımı, önemi, özellikleri ve modelleri ele alınmıştır. Bunun yanı sıra, yönetsel yaratıcılık ve bilgi yönetiminin tanımı, önemi, özellikleri, aşamaları, unsurları ve modelleri anlatılmıştır. Aynı bölümde, dönüştürücü

liderlik ve alt boyutları, yönetsel yaratıcılık, bilgi yönetimi ve alt boyutları, tanımları ve kapsamlı bir literatür araştırmasıyla birlikte sunulmuştur.

Üçüncü kısımda, araştırmanın modeli, hipotezleri, evren ve örneklem, veri toplama teknikleri ve kullanılan ölçekler, verilerin çözümlenmesi, araştırma metodolojisi ve son olarak yapısal eşitlik modellemesi incelenmiştir.

Son bölümde, araştırmanın sonuçları ayrıntılı bir şekilde anlatılmış ve sonuçlardan yola çıkarak önerilerin sunulmuştur.

1.6. Araştırma Sınırlılıklar

Araştırmanın anketi, bir çevrimiçi form kullanılarak oluşturulmuş ve katılımcılara link gönderilerek yanıtlamaları sağlanmıştır. Anket, demografik sorular da dahil olmak üzere toplam 59 ifadeden oluşmaktadır. Hedeflenen araştırma örnekleminin büyüklüğü nedeniyle, anketin yüz yüze dağıtılmasının zorluğu dikkate alınmış ve bu sebeple, veri toplama yöntemi olarak elektronik yöntemler tercih edilmiştir. Anketin elektronik ortamda doldurulmasıyla daha fazla katılımcıya ulaşmanın mümkün olabileceği görülmüştür.

Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Bu kapsamda, çeşitli sektörlerden çalışanlar araştırmaya dahil edilmiştir. Medya, e-ticaret ve yazılım gibi farklı alanlardaki çalışanların görüşleri toplanmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK

2.1. Liderlik Kavramı ve Tanımı

Liderlik olgusunu açıklamak için birçok teori ve yaklaşım ortaya konulmuştur ve dönüştürücü liderlik de teorilerden biridir. Yürütülen ilk araştırmalar neredeyse bir liderin niteliklerine odaklanırken, nispeten yeni çalışmalar, liderlerin gerçek davranışlarını incelemeye yönelmiştir ve lider davranışına odaklanan bu yaklaşımlardan biri de dönüştürücü liderlik teorisidir.

Liderlik, organizasyondaki kritik ihtiyaçlardan biri olarak kabul edilir. Liderlik, çalışan davranışlarını çeşitli şekillerde etkileyerek bir kuruluştaki insanları hedeflere ulaştırmaya yönlendirmenin önemli bir yönüdür (Northouse, 2015: 3-5). Liderlik her zaman tüm kültürlerde odak noktası olmuştur ve organizasyondaki insanların davranışlarıyla ilgilidir (Rukmani, Ramesh ve Jayakrishnan: 2010: 365). Kouzes ve Posner (2017), günümüzün hızla değişen ve zorlu koşullarında bir örgütün sürdürülebilirliğinin her sektördeki liderlikle ilgili olduğunu, liderlerin örgütlere ve insanlara uyum sağlama, değişme, başarılı olma ve büyüme konusunda yardımcı olduğunu belirtmektedir. Ayrıca lider, örgütteki insanların motivasyonunda da önemli bir role sahiptir (Niavand, 2023: 7).

Liderliğin özünü açıklamak için literatürde farklı tanımlar sunulmuştur. Liderlik, örgütlerde bireylerin ve grupların davranışlarını anlamak için hayati bir unsurdur (Steers, Porter ve Bigley: 1996; Mhamed, 2022: 11). Liderlik, “belirli koşullar altında ve belirli hedeflere ulaşmak için bir kişinin faaliyetlerini diğer insanlar üzerinde etkileme süreci” olarak tanımlanabilir (Köçel, 2020: 585). Diğer bir deyişle, kendisini takip eden bir kişinin arkasında bir grup insan varsa, o kişi lider olarak kabul edilir. Burns (1978) liderlerin politik ve ekonomik yetenekleri kullandığına, onları beğendiğine ve takipçilerini bu hedeflere doğru ilerlemeye yönlendirdiğine inanmaktadır. Liderlik, grup üyelerini bir araya toplayabilir ve onları belirli hedeflere ulaşmaları için motive edebilir (Bass ve Stogdill, 1990). Kotter (1999) liderliği şu şekilde tanımlamaktadır; liderlik, örgütün stratejik vizyonunu ve konumunu belirleyen, bunu çalışanlar ve müşterilerle paylaşan ve onları belirli bir hedefe odaklanmaya hazırlayan bir süreçtir. Liderlik, bir grup insanın iş birliği yaparak belirli

bir hedefe ulaşma sürecidir. Bir kişi, insanlarla birlikte çalışarak belirli hedeflere ulaşmayı başardığında lider olarak kabul edilmektedir (Prentice, 2004). Liderlik, yalnızca örgütün olağan kurallarına mekanik olarak uymak değil, aynı zamanda çalışanlar üzerinde aşırı bir etkiye sahip olmaktır (Katz ve Kahn, 1978). Liderlik, belirli bir durumda hedefe ulaşma çabalarında bireysel veya grup faaliyetlerini etkileme sürecidir (Hersey ve Blanchard, 1969: 27-28). Liderlik, bir grubun iki veya daha fazla üyesi arasındaki etkileşimdir ve genellikle üyelerin durumunun, algılarının ve beklentilerinin yapılandırılmasını içermektedir (Bass, 1990). Armstrong (2006) liderliği, başkalarını farklı şeyler yapmaya ikna etme yeteneği olarak tanımlar. Bu, çalışanları günlük görevlerini yerine getirme ve ikna etme yeteneğine sahip olmanın çok önemli olduğu anlamına gelmektedir (Armstrong, 2006: 87). Liderlik, bir takipçiyi lider tarafından hedef olarak tanımlanan şeyleri ve faaliyetleri yapmaya ikna etme sanatıdır. Başka bir ifadeyle liderin rolü, insanların davranışlarını arzulan amaca yönlendirme sürecini ifade etmektedir (Mihelič, Lipičnik ve Tekavčić: 2010: 32).

2.1.1. Liderliğin Önemi

Lider, organizasyonda çok önemli ve değerli bir insan kaynağı olarak kabul edilmektedir. Öte yandan, liderliğin rolü, belirli bir hedefe ulaşmaya yardımcı olan şeylerle etkileşimi ifade etmektedir. Liderlik, hedeflere ulaşmak için bir plan oluşturma veya organizasyondaki tüm görevleri kontrol etme yeteneği olarak tanımlanabilmektedir. Ayrıca çalışanları, ekonomik ve ekonomik olmayan faktörler aracılığıyla motive eder ve liderin takım üzerindeki etkisini artırır (Burns, 1978).

2.1.2. Liderlik Yaklaşımları

Bu bölüm, Liderlik yazarlarının incelediği liderlik teorilerini açıklamaktadır. Bunlar, özellik teorisi, davranışsal liderlik teorisi, durumsallık liderlik teorisi ve modern liderlik teorisini içermektedir (Bawa, 2012: 24).

2.1.3. Özellik Teorisi

Bu liderlik yaklaşımı, liderlerin doğuştan yetenekli olduğunu ve liderlik niteliklerinin sonradan kazanılamayacağını varsaymaktadır (Mullins, 2005: 286).

Özellik teorileri, liderliğin doğuştan sahip olunan içgüdüsel bir nitelik olduğu fikrini destekler (Bawa,2012: 24). Verimli ve üstün performansa yol açan insanların yeteneklerini, değerlerini, kişilik özelliklerini ve diğer bazı özelliklerini içermektedir

(McShane ve Glinow, 2000: 435). Özellik teorileri, başkalarına liderlik ederken yardımcı olan nitelikleri belirlememize yardımcı olur ve bununla birlikte genelleştirilmiş bir stil olarak ortaya çıkar. Bu teoriler empati, girişkenlik, iyi karar verme ve beğenilebilirliği içermektedir. Benzer şekilde, liderlik özelliği teorisiyle ilişkili diğer liderlik özellikleri arasında kendine güven, inisiyatif, zekâ ve birinin eylemlerine olan inanç yer almaktadır (Mullins, 2005: 287).

Turner (1999: 92-93), Henley Management College'daki çalışmaları aracılığıyla etkili proje yöneticileri ve liderlerinin yedi özelliğini belirlemiştir:

- Problem çözme yeteneği
- Sonuç oryantasyonu
- Enerji ve girişim
- Özgüven
- Perspektif
- İletişim
- Müzakere yeteneği.

Yukarıdaki liderlik özelliklerinden daha fazlasını sergileyen bir liderin etkili olma olasılığının daha yüksek olduğunu önermektedir.

Bununla birlikte Mullins, özellik teorisini bir dizi zayıflığa sahip olmakla da eleştirdi. İlk olarak kimin iyi veya başarılı bir lider olarak görüldüğünü belirlemede bazı öznel yargılar olması zorunludur. İkincisinde ise olası özellikler listesi genellikle çok uzun olma eğilimindedir ve her zaman en önemli özellikler üzerinde anlaşma sağlanmayabilir (Bawa,2012: 25).

Özellik yaklaşımı, liderliğin oldukça karmaşık olgusunu bütün durum, kişiler ve olaylar için aynı yöntemlerle açıklaması ve diğer değişkenleri görmezden gelmesi sebebiyle 1980'li yıllara kadar çok fazla tenkit edilmiştir (Erçetin, 2000: 30). Liderlik süreci sadece liderin perspektifinden incelenmiş ve bu nedenle, grup içindeki liderlik özelliklerine sahip bireylerin liderlik rolünü üstlenememesi konusunda yeterli açıklama yapılamamıştır (Koçel, 2020:595).

Özellik yaklaşımının yetersizliği ve eleştirileri, liderlikle ilgili yeni araştırma ve arayışların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu bağlamda, liderin kişisel özellikleri

yerine izleyicilerin niteliklerine ve liderin davranışlarına odaklanan davranışsal liderlik teorisi geliştirilmiştir (Aydemir, 2010: 5).

2.1.4. Davranışsal Liderlik Teorisi

Bu yaklaşıma göre bir liderin başarısı, liderin davranışlarına bağlıdır. Liderin astları üzerinde etkili olduğu temel faktörler; liderin astlara karşı davranışları, yetki devri veya devretmeme, karar alma, planlama ve kontrol etme, hedefleri belirleme, çatışmaları çözme ve benzeri davranışları içerir (Owens, 1979). Davranışsal liderlik teorisini geliştirmek için birçok çalışma yapılmıştır ve bu çalışmalar birçok liderlik stilini belirlemiştir. Bu çalışmalar şunlardır:

2.1.4.1. Ohio Üniversitesi Liderlik Yaklaşımı

Ohio State Üniversitesi ile ortaklaşa çalışma yürüten ‘‘İşletme Araştırmaları Bürosu’’ tarafından 1945’li yıllarda yapılmış olan çalışma davranışsal liderlik yaklaşımına önemli katkıda bulunmuştur. Sivil ve askeri yöneticilere has gerçekleştirilen bu çalışmanın amacı liderlik olgusunun işleyişini tespit etmektir. Bu çalışmalar liderlik davranışını açıklamada iki ana unsur ortaya çıkarmaktadır. Bu unsurlar; ‘‘kişiyi dikkate alma’’ ile ‘‘inisiyatif’’ olarak tanımlanabilmektedir (Ayık, 2022: 12; Güney, 2007).

2.1.4.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

1947 yılında Michigan Üniversitesi’nde davranışsal çalışmalar geliştirmek için Likert tabanlı bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışmanın temel amacı, grup memnuniyetini ve üretkenliğini artıran faktörleri belirlemektir (Sivaruban, 2021: 60). Bu araştırmalarda, verimlilik, iş memnuniyeti, personel devri, şikâyet oranları, işten ayrılma, maliyetler ve motivasyon gibi ölçütler dikkate alınmıştır. Farklı endüstriyel sektörlerdeki farklı sınıflardaki çalışanlarla yapılan anketten sonra, Ohio State Üniversitesi’nin liderlik araştırmalarına benzer şekilde, liderlik davranışlarının incelenmesi için son olarak iki faktör belirlenmiş ve gözlemlenmiştir. Bu iki faktör, bireysel (çalışan) davranış tarzını ve iş bazlı davranış tarzını içerir. Bu davranış tarzına göre lider, önceden belirlenmiş çalışma yöntemlerine göre onları kontrol eder ve gerekirse resmi konumunu kullanarak cezalandırır (Niavand, 2023: 15).

Birey (çalışan) temelli davranış tarzında, lider, grup üyelerine yetki devretmesi sonucunda çalışanın yeteneğini ve memnuniyetini artıracak şekilde davranır. Genel

olarak, Ohio ve Michigan Üniversitesi'nin çalışmaları genel bir liderlik davranışı kavramına sahiptir. Üst düzey liderlerin yerini örgütlerde liderler olarak profesyonellere bırakması dikkat çekmektedir. Bu araştırmalar, durumsal faktörlerin hem insan hem de görev boyutları üst düzeyde olsa bile lider davranışının etkinliğini etkilediğine inanmaktadır (Koçel, 2020: 597-598).

2.1.4.3. Blake ve Mouton Yönetimsel Diagram Modeli

1964 yılında, iki Amerikan yönetim teorisyeni Blake ve Mouton, yönetim ızgarası modelini geliştirdiler. Blake ve Mouton, ekip odaklı tarzın (9,9) tercih edilmesi gerektiği sonucuna varmıştır, çünkü bu yöntem hem bireylerin hem de üretimin gereksinimlerini karşılamaktadır. Bu yöntem, yöneticiler tarafından ekip çalışmasını ve çalışanlar arasında bağlılığı teşvik etmek için kullanılmaktadır. Ayrıca yöntem, çalışanların kendilerini şirketin etkin bir parçası olarak görmelerini sağlar. Blake ve Mouton, liderlik stillerini bir yönetim ızgarası biçiminde tanıtmışlardır (Blake ve Mouton, 1964; Hersey ve Blanchard, 1969).

Yoksul Yönetim Tarzında (1,1) yönetici üretime ve insana önem vermez. İnsana ve üretime önem vermeyen yönetici, bir grubu yönetmek için niteliksizdir. Görev Yönetimi Stili (1, 9) üretime odaklanmıştır ve insan ihtiyaçlarına daha az dikkat edilmiştir. İnsan, klasik teori gibi, kurallara göre hareket etmesi gereken bir makine olarak kabul edilir. Yolun Ortası Yönetim Tarzı'na (5, 5) göre insan ve üretim dengeli ve ılımlı bir şekilde ele alınır. Country Club Yönetim Tarzı (9, 1) insan ihtiyaçlarına odaklanmıştır ve üretime daha az dikkat edilmektedir. Takım Yönetimi Stili (9, 9) üretime ve insan ihtiyaçlarına odaklanır (Koçel, 2020: 598-599).

Black ve Mouton ızgarasında stillerin en iyiden en kötüye doğru sıralaması aşağıdaki gibidir:

- Takım Yönetimi (9, 9): En iyi performansa sahip olduğu için en iyisidir.
- Orta Yolcu Yönetim Tarzı: (5, 5) Takım yönetiminden sonra en iyisidir.
- Şehir Kulübü Yönetimi (1, 9) ve Görev yönetimi (9, 1): Her ikisi de aynı seviyededir ve yoksul yönetimden biraz daha iyidir.
- Yoksul Yönetim (1, 1): En kötüsüdür. Genel olarak bu yaklaşımda iki faktör kategorisi göz önünde bulundurulur: (1) üretime odaklanan faktörler ve (2) bireyler arası ilişkilere odaklanan faktörler (A.g.e).

2.1.4.4. Liderlik Doğrusu Teorisi

Robert Tannenbaum ve Warren H. Schmidt tarafından 1957 yılında geliştirilen bu teoride liderlik, lider ile izleyiciler arasındaki yetki seviyeleri açısından ele alınmıştır (Eren, 2004: 441- 444). Bu teoride liderliğin iki uç noktasının "otokratik liderlik" ve "demokratik liderlik" olduğu kabul edilmektedir. Belirli bir durumdaki liderlik davranışı, liderin kullandığı yetki miktarı ile astına devredilen yetkinin derecesinin bir kombinasyonunu oluşturmaktadır (Zel, 2001:107; Aydemir, 2010: 8).

2.1.4.5. Likert'in Dört Sistem Modeli

Likert Yönetim tarzı, yönetimde sunulan önemli davranış teorilerinden biri olarak kabul edilir. Bu teoriye dayanan dört yönetim stili veya sistemi vardır:

- Birinci Tarz: Sömürücü Yetkili Yönetim Sistemi, Bu tarzda tüm kararlar üst yönetim tarafından alınır. Motivasyon; tehdit ve korkutma ile ilişkilidir. Yukarıdan aşağıya tek yönlü iletişim vardır. Üst düzey yönetici kontrol ve izlemeden sorumludur. Astlara olan güven ve itimat bu tarzda çok düşüktür.
- İkinci tarz: Yardımsever Yetkili Yönetim Sistemi, Bu tarza göre en çok kararı üst düzey yönetici alır. Motivasyon, iç ve ekonomik teşviklere (ceza ve ödül) dayanır. Yukarıdan aşağıya tek yönlü iletişim bu tarzda bulunur. Üst düzey yönetici inceleme, kontrol ve izlemeden sorumludur. Üst düzey yönetici, astlarına lordlar ve köylüler olarak güvenir.
- Üçüncü tarz: Katılımcı Yönetim Sistemi, Karar verme organizasyon genelinde bu tarzda yapılır. Motivasyon, ekonomik ödüllere dayanarak ancak grup katılımıyla (taraflarca kararlaştırılan ceza ve teşvik) ortaya çıkarılır. Tüm dikey ve yatay yönlerinde iletişim vardır. Süpervizörler ve çalışanlar gözden geçirme ve kontrolden sorumludur
- Dördüncü Tarz: Demokratik Yönetim Sistemi, Bazı kararlar bu tarzda daha düşük pozisyonlara sahip kişilere devredilir. Motivasyon, yeni deneyimler elde etmek için içsel, ekonomik ve bireysel motivasyonlara dayanır (potansiyel ceza ve ödül). Bu tarzda yukarıdan aşağıya iki yönlü iletişim vardır. Üst düzey yönetici kontrol ve izlemeden sorumlu olsa da, kişilerin görüşleri alt düzeyde kazanılır. Yönetici, astlarına nispeten iyi bir güven seviyesine sahiptir (Hall, 1972; Niavand, 2023: 20).

2.1.5. Durumsal Liderlik Teorisi

Durumsallık teorisi, özellik liderliği yaklaşımı fikrini ve davranışsal liderlik teorisini birleştirir. Temel varsayım, en etkili liderlerin tarzlarını durumun, grubun veya kendi değerlerinin ihtiyaçlarına göre ayarlanabilmesidir (Bowditch, Buono ve Stewart, 2008). Başka bir deyişle, tüm durumlar için en iyi uygulama liderliği çözümü yoktur. Aksine, en etkili tarz gerçek duruma bağlıdır.

Genellikle, durumsallık teorileri her şeyden önce, görevin türü veya yapısı gibi durumu karakterize eden bazı belirleyicilere işaret eder. İkinci tür belirleyici, örneğin liderin kişilerarası becerileri de dahil olmak üzere bir liderin kişiliğinin veya davranışının yönlerini tanımlar. Bu iki tür, liderin gerçek durumunu göz önünde bulundurarak nasıl davranması gerektiğini veya gerçek duruma en uygun liderin nasıl bir lider olması gerektiğini öneren bir teoriye dayanmaktadır (Hildebrand, 2010: 26-27).

Patchian, liderlik etkinliğini etkilemek için aşağıdaki faktörleri sıraladı (Lawal, 2007):

- I. Liderin kişiliği,
- II. Hem lider hem de takipçi için görevlerin performans gereksinimleri,
- III. Takipçilerinin tutum, ihtiyaç ve beklentileri,
- IV. Lider ve grubun örgütsel ve fiziksel çevresi.

Durumsallık liderlik teorisi akışı, uygulanabilirlik eksikliği nedeniyle sıklıkla eleştirilmiştir. Levi (2007: 173) Durumsallık teorilerinin karmaşıktır, anlaşılması ve uygulanması diğerlerinden daha zor olduğu yönünden değerlendirmede bulunmuştur.

Durumsallık yaklaşımına ilişkin çeşitli teoriler mevcuttur. En önemlilerinden bazıları aşağıdaki gibidir.

2.1.5.1. Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı

Fiedler'in (1967) durumsallık teorisi, başarılı grup performansının, liderin kişiliği ile durumun uygunluğu arasındaki uyuma bağlı olduğunu öne sürmüştür. Lider-üye ilişkileri, işin niteliği ve liderin mevkiye dayalı gücü olmak üzere liderlik etkinliğini belirleyen üç durumsal faktör belirlemiştir. Lider-üye ilişkileri, üyelerin lidere duydukları güven, itimat ve saygı derecesini ifade eder. Görev yapısı, iş tanımlarının ne ölçüde yapılandırılmış veya yapılandırılmamış olduğunu ifade eder. Pozisyon gücü, liderin işe alım, işten çıkarma, terfi ve maaş artışları gibi değişkenler üzerinde ne kadar

etkiye sahip olduğu ile ilgilidir. Bu modele dayanarak, etkili liderlik, bir liderin tarzını belirli bir durumla eşleştirmeye bağlıdır (Hellriegel, vd., 2004).

2.1.5.2. Yol Amaç Teorisi

Yol amaç teorisi, motivasyon teorilerinden Vroom Beklenti Kuramı'nı özümsemektedir. Bu yaklaşıma göre insanlar iki faktörü örnek almaktadır. Bunlar: tespit edilmiş bir davranış sonucunda ortaya çıkacak belirli bir çıktıya yönelik beklenti ve kişinin bu çıktı sonucunda sağlayacağı kişisel faydayı ifade etmektedir (Valens) (House,1971: 322). Liderler ise çalışanların arzu ve isteklerini (Valens) etkileyerek moral sağlamaktadır (Greene, 1979: 23;House, 1996: 325; Cinnioğlu, 2018: 11).

Bu teori House tarafından ortaya atılmıştır. Bu teoride liderlik tarzının dört türü vardır (Niavand, 2023: 21):

- a) Otoriter liderlik: Ortaklık yoktur ve tüm kararları lider verir.
- b) Destekleyici liderlik: Liderin davranışı şefkatlidir ve takipçilerini destekler.
- c) Katılımcı liderlik: Kararlar, Liderin ve çalışanların katılımıyla alınır (Liderler karar vermeden önce astlarının fikirlerini alırlar).
- d) Başarıya yönelik liderlik: Lider, kuruluş için iddialı hedefler koyar ve astlarının bu hedeflere ulaşacaklarına güvenir.

2.1.5.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Teorisi

Hersey ve Blanchard'ın durumsallık teorisi, liderlik davranışıyla ilgili iki konu üzerinde durmuşlardır. Bu iki konu görev davranışı ve ilişki davranışıdır. Görev davranışı; bu davranış biçiminde lider, bireylerin görevlerini ve bu görevlerin nasıl ve ne biçimde olmasını gerektiğini belirlemektedir. İlişki davranışında ise; lider bireylerle daima iletişim halinde olarak, onları söz sahibi kılmak, motive etmek, düşüncelerine netlik kazandırmak ve desteklemek şeklinde davranış içinde olmalıdır (Paksoy, 1993: 19).

2.1.6. Modern Liderlik

Küreselleşmeye bağlı olarak dünyada ortaya çıkan süratli değişimler birçok yeniliği ortaya çıkarmıştır. İlk olarak, işletmedeki liderler ön planda çıkmış ve değişen liderlik anlayışı işletmeler için önem arz etmiştir (Değirmenci, 2012: 26). Geleneksel liderlik teorileri liderlik kavramlarını ve davranış biçimlerini açıklamada yetersiz kalınca

yerini modern liderlik teorilerine devretmiştir (Ceylan, Keskin ve Eren: 2005: 33). Bu araştırmada modern liderlik teorilerinden dönüştürücü liderlik ele alınmıştır (Cinnioğlu, 2018: 13).

2.1.7. Dönüştürücü Liderlik

Dönüştürücü liderlik kavramı, ilk kez Dawson'un 1973 yılında yayımladığı "İsyan Liderliği" (Rebel Leadership) adlı eserinde ortaya atılmıştır. Dönüştürücü liderlik kavramı, sosyolojik bir teori olarak 1978 yılında James McGregor Burns tarafından yeniden şekillendirilmiştir (Eraslan, 2004: 4). Burns'e göre, "Dönüştürücü liderlik, insanların ekonomik, politik veya benzer olan güç ve değerler bulundurarak karşılıklı oluşturdukları hedeflere ulaşmak için izleyenlerin aktif rol sergilemesidir" (Morçin ve Çarıkçı, 2016: 99).

"Mantıksal süreçlere odaklanan diğer liderlik türlerinin aksine, dönüştürücü liderlikte duygu ve değerlere odaklanılır" (Akbar, Sadegh ve Chehrazi: 2015: 3490; Cinnioğlu, 2018: 18).

Dönüştürücü Liderlik, son yıllarda bir liderlik tarzı olarak kabul edilmektedir. Dönüştürücü liderlere, rekabet döngüsünde her zamankinden daha fazla kalmak isteyen kuruluşlar için ihtiyaç duyulmaktadır (Wang, vd., 2011: 223). Bu tür liderler, farklı bileşenleri etkileyerek çalışanların girişimcilik faaliyetlerini, yaratıcılığını ve yenilikçiliğini arttırmaktadır (Leong ve Fischer, 2011: 3). Dönüştürücü Liderlik, liderlerin yetenekli olduğu ve takipçilerini motive ettiği, yine onların kalplerini etkileyerek rehberlik ettiği bir liderlik tipini ifade etmektedir (Keller, 2008).

Howell ve Avolio'nun (1993), Hsiao ve Chang'ın, (2011: 621), García-Morales ve diğerlerinin (2012: 1040-1043), Si ve Wei'nin (2012) ile Noruz ve ekibinin (2013: 1067-1081) araştırmalarına göre, Dönüştürücü liderlik; inovasyonu ve yaratıcılığı teşvik eder ve örgütsel performansa olumlu katkılarda bulunur. Bu nedenle, liderler kendi davranış biçimlerini eleştirel bir gözle değerlendirip geliştirmeli, istekli olduklarında bu liderlik tarzını benimsemelidirler (Bass, 1999). Dönüştürücü liderlik aynı zamanda öğrenme, organizasyonel inovasyon ve performansı olumlu bir şekilde etkiler (Argyris, 1996; Glynn, 1996; Hurley ve Hult, 1998; Senge vd., 1994: Alarifi, 2014: 20-21).

Dönüştürücü liderlik literatüründe çok sayıda çalışma, dönüştürücü liderliğin takipçilerin performansını beklentilerin üstüne çıkaracağı ve aynı zamanda takipçilerin

memnuniyetini artırarak grupların ve organizasyonların bağlılığını artırabileceğine dair kanıtlar sunmaktadır (Bass, 1985; Bass ve Riggio, 2006). Bass'a (1999) göre, Dönüştürücü liderlik, liderlerin idealize edilmiş etki (karizmatik), ilham, entelektüel uyarım veya bireyselleştirilmiş düşünme yoluyla takipçilerini kişisel çıkarların ötesine taşıdıkları bir tür liderliği yansıtır (Alarifi, 2014: 20-21).

Literatürdeki incelemeler, teknoloji odaklı örgütlerde, dönüştürücü liderlik yaklaşımının, etkileşimci liderlik tarzına kıyasla inovasyonu teşvik etmede daha başarılı olduğunu göstermektedir (Jung, Chow ve Wu: 2003: 528). Dönüştürücü lider, organizasyondaki bireyleri profesyonel gelişimlerinden sorumlu olan en değerli kaynak olarak kabul eder. İnovasyonun gerçekleşmesi için uygun bir yaratıcı ortam oluşturmaya büyük önem verir ve ekip üyeleri arasında güçlü bir iletişim ve iş birliği kültürünü destekler. Bu doğrultuda, ekibe yeni fikirler sunar, net hedefler belirler ve astlarını inovasyon konusunda inisiyatif almaya teşvik eder (Görker, 2017: 8; Moralesk, Reche ve Torres: 2008).

Dönüştürücü liderlik, takipçilerin organizasyona yönelik kişisel faktörlerle ilgili süreçlere veya faaliyetlere katılımını ve belirli bir üstünlük sağlayacak bir rotayı gerektirdiğinden, daha büyük bir iyiliğe uyum sağlaması noktasında kendisini önceki ve çağdaş teorilerin geri kalanından ayırmaktadır. Dönüştürücü liderler hem takipçilerinin hem de liderin motivasyonunu ve ahlakını yükseltir (House ve Shamir, 1993). Dönüştürücü liderlerin "ortak değerlere, inançlara ve hedeflere dayanarak takipçilerle etkileşime girdiği" düşünülmektedir. Bu, hedefe ulaşmaya yol açan performansı etkiler. Dönüştürücü lider Bass'a (1999) göre, "takipçileri kişisel çıkarlarını aşarak ve daha üst düzey ihtiyaçlar için çaba göstererek ihtiyaçlarını yeniden düzenlemeye teşvik etmeye çalışır". Bu teori, Maslow'un (1954) yüksek mertebeden ihtiyaçlar teorisine uygundur. Dönüştürücü liderlik, değişen ve gelişen bir süreçtir. Yaklaşımın hedefleri, liderlerin uygulamalarına ve değişime öncülük etme kapasitesine ışık tutan inançlar, değerler ve tutumlardır (Ahmed Khan ve Nawaz, 2016: 3).

Dönüştürücü liderlik, çalışanların hedeflere ulaşma taahhüdünün ortak değerler ve vizyon çerçevesinde elde edildiği süreçtir (Sadler, 2008). Astları etkilemek için liderliğin unsurlarını kullanan ve örgütü normal oranları aşan oranlara ulaşmaya iten ilham verici bir liderlik tarzıdır (Ouaar, 2015).

Liderlik, bir liderin örgüt mesajını ve gelecek vizyonunu takipçilere açık bir şekilde iletebilme becerisi ve aynı zamanda yüksek etik değerlere uygun davranarak, örgütün hedeflerine ulaşmak için lider ve takipçiler arasında güven ve saygı oluşturarak onları motive etme yeteneğidir (Murphy, 2014). Dönüştürücü liderlik, lider ve astların en yüksek motivasyon ve etik seviyelerine ulaşmak için birbirlerini terfi ettirmeye çalıştıkları bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Burns, 1978b).

Yukl (1999), dönüştürücü liderlerin, esas olarak uyum sağlama stratejisine bağlı olan işlemsel liderlerle karşılaştırıldığında, tutumlarını, inançlarını, değerlerini ve ihtiyaçlarını dönüştürerek bu liderlik tarzını kullanarak onları motive etmede takipçileri üzerinde daha büyük bir etkiye sahip olduklarını eklemektedir. Burns'e (1978) göre, dönüştürücü liderler sadece takipçilerin ihtiyaçlarını tanımlamakla kalmaz, aynı zamanda Maslow'un (1954) hiyerarşisine uygun olarak daha yüksek ihtiyaçlarını karşılamaya yollarını arayarak onları yükseltmeye çalışırlar (Maslow, 1954). Dönüştürücü liderler, takipçilerini, örgüt uğruna kendi çıkarlarının üzerine çıkmaları için etkilemenin yollarını bularak onları keşfetmek yerine, takipçilerin ihtiyaçlarını motive etmek veya değiştirmek için harekete geçerler (Alarifi, 2014: 23; Bass, 1985).

2.1.8. Dönüştürücü Liderliğin Önemi

Günümüzde insan yaşamının her alanı büyük organizasyonlardan etkilenmektedir. Bir örgüt kurmadan sosyal işleri yürütmek mümkün değildir ve bu örgütlerin durumu elbette liderliğin başarısına bağlıdır. Bu kuruluşların yöneticilerinin planlama, organize etme, işe alma ve kontrol etme gibi diğer görevleri yerine getirmede başarılı olmaları mümkündür, ancak kuruluşların hedeflerine esas olarak çalışanların etkinliği, bağlılığı, sadakati, çabaları ve yetenekleri ile ulaşılabilecektir. Personelin en iyi çabaları ve onlara bağlılıkları ancak liderlik görevinin iyi bir şekilde yerine getirilmesiyle sağlanacaktır (Stewart, 2006).

Küreselleşme, kuralsızlaştırma, e-ticaret ve hızlı teknolojik değişim, şirketleri çalışma biçimlerini yeniden değerlendirmeye zorlamaktadır. Çevresel öngörülebilirlik, sürdürülemezlik ve karmaşıklık nedeniyle önemli ölçüde azaltılabilir ve bu parametrelerin organizasyonda ortaya çıkan liderlik türü üzerinde önemli bir etkisi vardır. İstikrarsız bir ortamda, yeni yönetim tarzı son derece önemlidir, bu tarz maddi olmayan duran varlıkların gelişmesini ve dinamik yeteneklerin çalışmasını sağlar.

Örgütler, Dönüştürücü Liderliğe vurgu yapmadan böyle bir stratejik ittifak oluşturamazlar (Leithwood ve Jantzi, 2000; Niavand, 2023: 32- 33).

2.1.9. Dönüştürücü Liderliğin Boyutları

Son zamanlarda yapılan araştırmalar, dönüştürücü liderliğin takipçilerin performansını öngörülen seviyelerin üstüne çıkarabildiğini, takipçilerin memnuniyetini artırarak grup ve organizasyona olan bağlılıklarını güçlendirebildiğini göstermektedir (Bass ve Riggio, 2006; Li ve Hung, 2009; Walumbwa ve Hartnell, 2011; Wang vd., 2011).

Dönüştürücü liderlik kavramı, liderlerin takipçilerini sadece acil kişisel çıkarlarla sınırlı kalmayacak şekilde ileri taşıma amacıyla sergilediği davranış ve özellikleri ifade eder. Bu konuda Bass ve Avolio gibi birçok araştırmacı, dönüştürücü liderliğin dört ana davranış boyutuna sahip olduğunu vurgularlar. Bu boyutlar şunlardır: karizmatik veya idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, bireyselleştirilmiş ilgi ve entelektüel uyarıdır (Bass, 1995; Bass ve Avolio, 1994).

2.1.9.1. Karizmatik (İdealleştirilmiş Etki)

Karizmatik, Lidere vizyon ve misyon duygusu sağlar, gurur aşılır, saygı ve güven kazandırır. Böyle bir lider astlarını heyecanlandırır ve onlara ilham verir (Sayeed ve Shanker, 2009: 596; Simić, 1998: 52). İdealleştirilmiş etki veya karizmatik, liderin vizyon ve misyon duygusu sağlayan, onurlandıran, saygı ve güven kazandıran karizmasını ifade eder (Bass, 1999). Bass (1985) tarafından öne sürülen bir terim olan "idealleştirilmiş etki", dönüştürücü liderlerin karizmatik niteliklerini açıklamak için kullanılmıştır. Jung ve Avolio (2000) tarafından yapılan açıklamaya göre, idealleştirilmiş etki kavramı, liderin bir vizyon oluşturma yeteneğini, bu vizyonu takipçilere kabul ettirme ve paylaşma konusundaki karizmatik yeteneklerini ifade eder. Hem davranışlar hem de atıflar bağlamında, idealleştirilmiş etki, takipçiler için karizmatik bir rol modeli temsil eder (Jung ve Avolio, 2000: 950).

Avolio ve Bass (2002) dönüştürücü liderlerin, takipçilerinin kişisel inançlarına ve ilgilerine duygusal düzeyde hitap etme yeteneğinin, liderlerin takipçilerini kendi vizyonlarını kabul etmeleri konusunda etkilemesine yardımcı olduğunu ileri sürmektedir. Bass ve Avolio'ya (1995) göre liderler, idealize edilmiş etkilerini, sadakat, saygı, hayranlık uyandırmak ve aynı zamanda kolektif bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgulamak için kullanırlar. Ayrıca karizmatik liderlerin takipçilerinin genellikle liderleriyle olan ilişkilerinden gurur duyduklarını

belirtmektedirler. Ayrıca Avolio (1995), idealize edilmiş etkinin aynı zamanda liderlerin doğru olanı yaparak takipçilerinin saygısını ve güvenini kazanması olduğunu öne sürmektedir. Piccolo ve Colquitt'e (2006: 328) göre karizmatik liderler, takipçilerini kararlarının ahlaki ve etik sonuçlarını dikkate almaya teşvik edebilir. Bu nedenle takipçilerine rol model olurlar (Arnold, vd., 2007: 194; Alarifi, 2014: 24).

2.1.9.2. İlham Verici Motivasyon

İlham verici motivasyon, takipçilerini motive eden ve onları gelecek perspektif çizimine dahil ederek bağlılıklarını artıran liderleri tanımlamaktadır. Dönüştürücü liderler, örgütte ortak bir görüş oluşturmaya dikkat ederek takipçilerine ilham verir. Bu tür liderler genellikle takipçilerinin başarısını artırmak için duygusal yöntemler kullanırlar (Northouse, 2015). Bass (1997) ilham verici motivasyonun idealleştirilmiş etkiyle ilişkili olduğunu iddia etmektedir. Dönüştürücü liderler, takipçileri için cazip bir gelecek ile yüksek beklentiler belirlemektedirler. Judge ve Piccolo'ya (2004: 755) göre ilham verici motivasyon, takipçiler için çekici ve ilham verici olan, liderin görüşlerini ifade etme yeteneğinin düzeyidir. Bu boyut, lider ve takipçi arasındaki günlük alışverişleri değil, içsel duyguları ve motivasyonları vurgular (Krishnan ve Arora, 2008: 35-36). Aslında bu boyut, astlarında umut yaratabilen, gelecek perspektifini açık ve ulaşılabilir olarak ortaya koyabilen ve insanların beklentilerini yükseltmeye teşvik eder. Bu boyuta göre örgüt üyelerine enerji veren bir liderin varlığı gerekmektedir. Dönüştürücü liderler, örgütün misyon ve hedeflerinin önemini çalışanlarına açık bir şekilde aktarır ve çalışanların ellerinden gelenin en iyisini açıkça yapmalarını ve formüle edilmiş görevlerin ötesinden gelerek görevlerini yerine getirmelerini sağlar (Judge ve Piccolo, 2004: 755-757).

2.1.9.3. Entelektüel Uyarım

Dönüştürücü liderliğin en önemli boyutu, liderin zekayı, rasyonelliği ve dikkatli problem çözmeyi teşvik etme yeteneğini ifade eden entelektüel uyarımdır (Bass, 1990). Bass (1985) entelektüel uyarımı, liderlerin takipçilerinin sorunlara ilişkin farkındalığını arttırdığı ve takipçileri sorunlara yeni bir bakış açısıyla bakmaları için etkilediği bir süreç olarak tanımlamaktadır. Lider, takipçilerinin daha yenilikçi ve yaratıcı olmalarına yardımcı olduğunda ortaya çıkar. Dönüştürücü liderlerin, varsayımlara meydan okuma, eski sorun ve durumlara yeni yollarla yaklaşma, takipçilerinin yaratıcı ve yenilikçi olma çabalarını teşvik etme eğilimi vardır (Avolio

ve Bass, 2002). Ayrıca liderler, entelektüel uyarımlarını kullanarak takipçilerinin problemleri farklı bakış açılarından düşünmelerini motive etmek için takipçilerinin ilgisini genişletip yükseltirler (Alarifi, 2014: 25).

2.1.9.4. Bireysel İlgi

Bireysel ilgi, “takipçilerine özelleştirilmiş sosyo-duygusal destek sağlayan, onları geliştirirken güçlendiren liderleri ifade eder” (Avolio ve Yammarino, 2013: 10). Bu nedenle bu liderler, astlarının gelişimsel ihtiyaçlarına önem veren destekleyici bir iklim sergilerler. Ek olarak, liderler takipçilerine özenli bir şekilde davranırlar ve genellikle astlarına tam potansiyellerine ulaşmaları için koçluk yaparlar (Northouse, 2015: 162). Bu bağlamda, bu liderler insanların görüşlerine saygı duyar ve deneyimsiz çalışanlara destek olurlar (Wright, 2022: 25-26).

Bireysel ilgi, liderin koç veya akıl hocası olmasını gerektirir ve her çalışanın bireysel ihtiyaçlarıyla aynı anda ilgilenir (Avolio ve Bass, 2004). Bass'ın 1985 teorisi, boyutun lider ve çalışan arasındaki diyalog bir ilişkiyle ilişkili olduğunu ve takipçilerin ihtiyaçlarına saygı duymayı ve özen göstermeyi içerdiğini göstermektedir (Saboe, vd., 2015: 177). Bireyselleştirilmiş ilgi, teşekkür sözleri, övgü, adil iş yükü dağıtımı, kariyer danışmanlığı ve mesleki faaliyetlerin gelişimini izleme yoluyla ifade edilebilir. Bununla birlikte, liderin organizasyon hakkındaki aşırı görüşüyle, takipçileri bireysel ihtiyaçlarına ve işle ilgili konulara göre motive edebilecek konuların anlaşılması gerekir (Datche, 2015: 27). Dönüştürücü liderin işyerinde olumlu bir deneyim kazanmak için takipçileriyle ilişki kurarken kendi kişisel bilgeliği ve coşkusuyla birleştirmesini sağlar. Bu, liderin takipçileriyle daha yakın ve etkili iletişim kurabilmesine ve işyerinde olumlu bir atmosfer oluşturabilmesine yardımcı olur. Bu nedenle lider, takipçilerinin duygularını ve onların profesyonel kariyerlerini geliştirmenin gerekliliğini anlar. Bu durumlarda özel dikkat gerektiren benzersiz varlıklar olarak algılanırlar. Dikkat genellikle örgütsel gelişimin aşamaları ve çatışmaları çözme unsurları ile uyumludur. Son olarak, dönüştürücü liderliğin dört boyutu birbirine bağlıdır. Bu, takipçilerin ve liderin beklentilerinin ilave etkisini

sürdürmek için bu boyutların bir arada var olması gerektiğini belirtir. Dönüştürücü liderin kapsamlı rolleri vardır. Çalışanların performansını ve organizasyona olan ilgisini teşvik etmek için sorumluluğu detaylandırır. Liderin, çalışanların katılımı

hususunu, örgütsel liderler ve yöneticiler olarak dengelemesi gerekir (Mathews, 2021: 43-46).

2.1.10. Dönüştürücü Liderliğin Özellikleri

Dönüştürücü liderler, bir organizasyon içinde dikkate değer bir değişim ortaya çıkaran kişilerdir. Bu değişiklik yalnızca çalışanlarla sınırlı değil; tüm organizasyonu kapsar (Rafferty ve Griffin, 2004: 330).

Dönüştürücü liderler bir organizasyonun stratejisinde, yapısında ve kültüründe değişikliklere öncülük eder. Bu, liderlerin çalışanlarla güçlü ilişkiler kurması, onların değerlerini ve fikirlerini paylaşması ve personelinin gerçekleştirdiği faaliyetlerin önemini netleştirmek için ellerinden geleni yapmasıyla gerçekleşir. Başka bir deyişle liderler ve çalışanlar örgütün hedeflerine ulaşmak için birlikte çalışırlar. Dönüştürücü liderler aynı zamanda takipçilerini değişim süreçlerine dahil etmelerine olanak tanıyan ortak bir temel de bulurlar. Bass, dönüştürücü liderleri şöyle sıralamıştır (Al Eita, 2017: 10-11):

- Takipçilerin ihtiyaç aralığını genişleten,
- Takipçilerin beklentilerini yükselten,
- Takipçilerin kişisel çıkarlarını kolektif çıkara dönüştüren,
- Takipçilerin özgüvenini arttıran,
- Davranış değişikliğini teşvik eden,
- Başkalarını kendini gerçekleştirmeye motive eden.

Tichy ve Devanna (1986), liderleri takipçilerine beklentilerin ötesinde şeyler yapma konusunda ilham vermelerine olanak tanıyan başka bir açıdan tanımlar. Bu tanımın özellikleri şu şekildedir:

- Kendilerini değişim liderleri olarak görürler,
- Cesurdurlar,
- Değerleri ve inançları doğrultusunda yol gösterirler,
- Onlar yaşam boyu öğrenenlerdir,
- Zorluklarla baş edebilirler,

2.1.11. Dönüştürücü Liderliğin Modelleri

Dönüştürücü liderlik teorileri; Burns'un, Tichy ve Devanna'nın, Bennis ve Nanus'un, Bass ve Avolio'nun dönüştürücü liderlik yaklaşımları başlıklarıyla sıralanabilir.

2.1.11.1. Burns' un Dönüştürücü Liderlik Teorisi

James McGregor Burns'un politik liderlik çalışmaları dönüştürücü liderlik teorisinin temelini oluşturmuş, etkileşimci ve dönüştürücü liderlik farklılığını meydana getirmiştir.

Burns, dönüştürücü liderliği liderin ve takipçilerin birbirlerinin motivasyon ve morallerini arttırma süreci olarak ifade etmiştir. Dönüştürücü liderlik nefret, kıskançlık, hırs veya korku gibi duyguların yerine, hümanizm, barış, eşitlik, adalet ve özgürlük gibi ahlaki değerler ve daha yüksek ideallerin etkisinde bulunan bir liderlik biçimi olarak yer alır. Burns'e göre, dönüştürücü liderlik programı herhangi bir pozisyonunun yöneticisi tarafından başlatılabilir ve en alt düzeyden en üst düzeye kadar herkesi içerebilir (Burns, 1978).

Burns liderliği, dönüştürücü liderlik ve etkileşimci liderlik olarak iki kısma ayırmıştır. Dönüştürücü liderlik ve etkileşimci liderliğin ayrımını yaparken, etkileşimci liderliğin ilham veya değişim esaslı dönüşümden daha çok, bürokratik organizasyonun yasal güce, geleneklere ve rollere değindiğini bildirmiştir (Gökkaya, 2005: 9).

2.1.11.2. Bennis – Nanus Dönüştürücü Liderlik Teorisi

Bu teori, liderleri kurum içerisinde hedeflerini oluşturmaları bakımından değerlendirmiştir. Dönüştürücü liderliği, liderlerin hedefler belirleyip bu hedefleri takipçilerine ileterek onların kavrayışını sağlayıp yetki devri gerçekleştirdikleri ve bu süreçte takipçilerini liderlere dönüştürdükleri bir aşama olarak tanımlamışlardır. Liderler, bu süreci hayata geçirirken kendilerini değişimin temsilcisi olarak konumlandırmalı ve kurumu dönüştüren bir rol üstlenmelidir. Bu yaklaşımın temel amacı, liderlerin belirledikleri hedefleri destekleyen değer ve normları takipçilerine aktararak, onların özgüvenini arttırmaktır (Naktiyok, 2015: 21-22).

Bennis ve Nanus (1986), dönüştürücü liderlerin belirledikleri hedefi açık ve net bir şekilde takipçilerine iletmelerinin, bu hedefin benimsenmesi ve kurum içinde daha etkili olmaları açısından önemli olduğunu vurgulamışlardır (Gökkaya, 2005: 11).

2.1.11.3. Tichy ve Devanna Dönüştürücü Liderlik Teorisi

Tichy ve Devanna'ya (1986) göre dönüştürücü liderleri diğer liderlerden, özellikle de etkileşimci liderlerden ayıran bazı özellikler aşağıdaki noktalarda tanımlanmıştır (Simić, 1998; Al-Maktary, 2020: 113-114):

1. Değişimi gerçekleştirenlerin nitelikleri: Adaptif, girişimci, yenilikçi ve esnek organizasyonlar, dönüştürücü liderler tarafından yaratılır. Bu liderlerin böyle bir değişim ortamında astlarına başarılı bir şekilde liderlik etmeleri kişisel ve mesleki nitelikleri sayesinde mümkündür.

2. Cesaret: Liderler uygun bir pozisyon almaya, risk almaya ve organizasyondaki statüyle yüzleşmeye hazırlıdır. Entelektüel yetenekleri onların gerçekle yüzleşmelerine olanak tanır.

3. Takipçilere karşı açıklık ve inanç: Liderler, astlarıyla ilişkilerinde açık ve samimidir, gerektiğinde güven vermeye hazırdır. Liderler, büyük bir güce sahip olmalarına rağmen astlarına karşı duyarlıdır ve yeri geldiğinde onları güçlendirmek için ellerinden geleni yaparlar.

4. Değerlere göre liderlik etmek: Dönüştürücü lider tarafından ulaşılmak istenen bir takım temel değerler formüle edilir ve bu değerlere uygun davranışlar sergilenir.

5. Yaşam boyu öğrenme: Liderler, gelecek için deneyimlerinden ders almaya çalışırlar. Bu anlayışla gerektiğinde kendi tutum ve davranışlarında köklü değişiklikler yapmaya hazırdırlar.

6. Karmaşık, belirsiz ve belirsiz durumlarla yüzleşme yeteneği: Liderler karşılaştıkları tüm koşullarla yüzleşmeye tamamen hazırdırlar. Çağdaş ve alışılmadık durumlardaki karmaşıklık ve belirsizlik düzeyi göz önüne alındığında, bu koşullar altında başarılı olma yeteneği büyük önem taşımaktadır.

7. Vizyoner yetenekler: Liderler iyi vizyonerlerdir. İstenilen geleceğe ulaşma konusunda arzulu bir şekilde gelecekteki durumu öngörme, formüle etme ve astlarıyla paylaşma yetenekleri takdir edilmektedir.

2.1.11.4. Bass ve Avolio'nun Dönüştürücü Liderlik Teorisi

Dönüştürücü liderlik teorisinde, kurumun misyon ve vizyonunun takipçi grubunca kabul edilmesinin temel bir gereklilik olduğunu vurgulayan Bass ve Avolio (1994), bu liderlik tarzının çalışanların ilgi alanlarını genişlettiğini ifade etmiştir. Dönüştürücü

liderliği gösteren liderlerin, ekibin iyiliği için çalışanları, kişisel alanlara doğru yönlendirdiği zaman ortaya çıktığını açıklamaktadır (Stone, Russell ve Patterson: 2004: 350).

Bu liderlik tarzını benimseyen liderler, çalışanların temel ihtiyaçlarını belirleyip, bu ihtiyaçlara duyarlı bir yaklaşım sergileyerek onları desteklemeyi hedeflemektedirler. Liderler, çalışanların uyguladıkları işin öneminin anlaşılmasını sağlayarak, kurumsal amaçların daha iyi anlaşılmasına ve çalışanların bu amaçlara bağlanmasına katkı sağlamaktadırlar (Fitzgerald ve Schutte, 2010: 496)

Bass ve Avolio (1994), dönüştürücü liderlerin tecrübelerine göre yüksek ahlaki değerlere sahip olduklarını ifade etmiştir. Liderin yüksek ahlaki değerlere sahip olması kendi amaçlarını bırakıp çalışanların ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik bir duruş sergilemesine neden olacaktır (Sazak, 2012: 35; Naktiyok, 2015: 20-21).

YÖNETSEL YARATICILIK

2.2. Yaratıcılık Kavramı

Dünya, insanlık tarihinde görülmemiş derecede hızlı bir değişim ve gelişime sahne olmaktadır. Bu değişiklikler yaygın olarak teknoloji, ekonomik, sosyal ve kültürel alanlarda görmektedir (Çavuş, 2006: 81; Erdoğan, 2000: 27).

Modern iş dünyasında mükemmellik, kuruluşların hayatta kalmasının ve devamlılığını sağlamasının temel anahtarı haline gelmiştir. Bu nedenle kurumlar, yaratıcılığı geliştirmeye odaklanan yeni stratejiler benimsemeye çalışmaktadırlar. Böylece yaratıcılık sürekli değişimlere uyum sağlamada önemli bir unsur haline gelmiştir. Tüm bu çabaların başarılı olmasını sağlamak için yaratıcılığı teşvik eden ve kurum kültürünün önemli bir parçası haline getiren bir yönetim ortamına ihtiyaç duyulmaktadır. Yaratıcılığın yenilenebilir bir olgu olarak karşımıza çıkması, çalışma ortamındaki hızlı değişimlere uyum sağlamada kendisini önemli kılmaktadır. Kuruluşların yenilikçilik ihtiyaçları kaçınılmazdır. Bu durum, kurumlardaki çalışanların yaratıcı yeteneklerini ortaya koymalarını ve bunlardan en iyi şekilde yararlanmalarını kolaylaştıracak uygun ortamın sağlanmasının yanı sıra, yönetsel süreçlerde iyileştirme ve değişiklik yapılmasını da gerektirmektedir (Sufyan, 2019: 48).

Süreklilik, büyümek, seçkin hizmetler sunmak, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak gibi organizasyonel hedeflere ulaşmak, yalnızca yaratıcılığa dayanmayı ve geliştirmeyi değil, aynı zamanda onu etkin bir şekilde kullanmayı da gerektirmektedir. Bu nedenle örgüt liderleri ve ekip üyeleri her zaman yaratıcılığı ve yaratıcı olmaya çalışan personeli desteklemelidir (Kovancı, 1994: 15). Yaratıcı fikirleri tanımak ve teşvik etmek, yöneticilerin sahip olması gereken önemli bir özelliktir. Bu beceri, yaratıcı düşünce ve bunun nasıl geliştirileceğine dair derin bir anlayışa sahip olmanın ve yaratıcı bireyleri tanımlama becerisinin yanı sıra, yaratıcılığın geliştirilmesine ve artırılmasına katkıda bulunan uygun ortamın nasıl oluşacağını bilmeyi de içermektedir. Yaratıcı düşünce, kavramlar ve olaylar arasında ilişki kurmaya dayanmaktadır (Yıldırım, 1998: 7). Bilgi düzeyimiz, deneyimimiz ve karar verme yeteneğimiz ne olursa olsun, kesinlikle her zaman yeni fikirlere ihtiyaç vardır (De Bono, 1996: 97).

Yapılan araştırmalarda "yaratıcılık" ve "yenilikçilik" kavramlarının sıklıkla birbirinin yerine kullanıldığı görülmektedir (Ford, 1996: 1112; Scott ve Bruce, 1994: 581). Ancak son zamanlarda iki terim arasındaki farklar konusunda bazı eş düşünceler ortaya çıkmıştır. Tablo 1, yaratıcılığın yeni ve faydalı fikirlerin üretilmesiyle, yenilikçiliğın ise faydalı fikirlerin üretilmesi ve benimsenmesi veya bunların uygulanmasıyla ilgili olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda Woodman, Sawyer ve Griffin (1993) gibi bazı araştırmacılar yaratıcılığı daha geniş yenilikçilik alanı içinde bir alt grup olarak görmektedir. Ancak Amabile (1988) gibi diğeri ise bireysel yaratıcılığın örgütsel yenilikçiliğın en önemli bölümünü oluşturduğunu ileri sürmektedir. Ayrıca Tablo 1'de yaratıcılık ile yenilikçilik arasındaki bir başka ayrıma daha işaret edilmektedir ki; yaratıcılık "şirket içinde" fikir geliştirmeye odaklanırken, yenilikçilik "kurum dışından" ürün veya süreçlerin uyarlanmasıyla ilgilidir (Scott ve Bruce, 1994: 581).

Whitefield (1975), yenilikçilik sürecindeki farklı rolleri açıklığa kavuştururken, süreci fikir üreten yaratıcılara, bu fikirleri alıp somut hale getiren yenilikçilere veya ürünü pazara çıkararak ve uygulamayı uygulayan girişimcilere ayırmayı önermektedir. Bu roller için gereken becerilerin oldukça çeşitli olduğu ve bir rolde yeteneklere sahip olan kişilerin diğeri rollerde de iyi olmayabileceği defalarca gözlemlenmiştir. Bu bağlamda Kuhn (1988) "genellikle fikir ortaya atanların her zaman onları uygulama konusunda yetkin kimseler olmadığını" belirtmiştir (Scratchley, 1998: 7).

Tablo 2.1: Yaratıcılık ve Yenilikçilik Özellikleri

Yaratıcılık	Yenilikçilik
Değer ve fayda sağlayan yeni bir ürün, hizmet, fikir, prosedür veya süreç yaratmaktır. Genellikle karmaşık bir sosyal sistem içinde birlikte çalışan bireylerden oluşan bir ekip tarafından gerçekleştirilir (Woodman. vd., 1993: 293).	Sorunları çözmek için herhangi bir yeni fikrin uygulamaya konulması sürecidir. Aynı zamanda yeni fikir, süreç, ürün ve hizmetlerin üretilmesi, kabul edilmesi ve uygulanmasıdır (Kanter, 1983).
Bir şeyi herhangi bir yerde ilk kez yapmak veya yeni bilgi yaratmaktır (A.g.e.).	Kurumsal bir sistem içerisinde zamanla başkalarıyla işlem yapan kişiler tarafından yeni fikirlerin geliştirilmesi

	ve uygulanmasıdır (Van de Ven, 1986: 590).
Bir bireyin veya bireylerden oluşan küçük bir grubun birlikte çalışarak yeni ve faydalı fikirler üretmesidir (Amabile, 1988: 126).	Yaratıcı fikirlerin bir organizasyon içerisinde başarılı bir şekilde uygulanmasıdır (Amabile, 1988: 126).
Yeni olan ve ilginç veya sosyal açıdan değerli olduğuna inanılan bir şey üretmektir (Simon, 1986: 1).	Yeni fikir veya davranışların üretilmesi, geliştirilmesi ve uygulanmasıdır (Damanpour, 1991: 556).

2.2.1. Yaratıcılık Kavramının Tarihsel Gelişimi

Yaratıcılığın tarihi eskilere dayansa da batı ve doğu toplumları arasında bu kavrama dair farklılıklar ve farklı algılar mevcuttur. Yaratıcılık kavramının, Hinduizm, Konfüçyüsçülük, Dürzilik ve Budizm gibi doğu toplumu dinlerinde mevcudun veya bir taklidin ortaya çıkarılması şeklinde görüldüğü söylenebilir. Batı toplumlarında ise insanın Tanrı ile ortak özellikleri olduğuna ve yaratıcı bir güce sahip olduğuna inanılmaktadır (Runco ve Albert, 2010: 5). Başka bir deyişle doğu toplumlarında insanların ancak taklit edebileceğine ve özgün fikirler üretemeyeceğine, batı toplumlarında ise insanoğlunun tıpkı Tanrı gibi yaratma gücünün olduğuna ve bu gücün kullanımı ile ilgili kararın bireyin kendisine bırakıldığına inanılmaktadır. Bu farklılık toplumsal temellere dayanmaktadır ve birey ile toplum arasındaki etkileşimi temsil eden Hofstede'nin kültür sınıflandırmasının boyutlarından birine göre sınıflandırılabilir (Bochner, 1994).

Bireyci toplumlarda insanlığın toplumsal birimlerden değil bireylerden oluştuğuna, birinin diğerinden ayrılamayacağına veya birinin diğerine indirgenemeyeceğine inanılmaktadır. Bireylerin özel yaşamlarına büyük önem verilmekte ve özellikle de devletin her türlü müdahalesine karşı çıkmaktadır. Diğer taraftan toplumsalcılığı tercih eden toplumlarda bireyden ziyade sosyal sınıf, ulus, ırk ve diğer sosyal gruplar gibi daha büyük topluluklara odaklanılmaktadır. Bu toplumlarda uyum, dayanışma ve aidiyet güçlendirilmektedir. Bu nedenle bu toplumlarda yaratıcılık öncelikle toplumun çıkarıyla uyumlu olacak şekilde tercih edilmekte, bireysel yaratıcılığa ise aynı ölçüde

değer verilmemektedir. Genel olarak toplum çıkarına hizmet eden yaratıcılığa değer verilmektedir (Özaşkın ve Bacanak, 2016: 214).

Yaratıcılık, Ortaçağda (376-1453) dışsal ruh olarak ele alınmakta ve insan da bu dışsal ruhla iletişim kurmanın bir aracı olarak görülmektedir. Deneysel düşüncenin ortaya çıktığı ve matbaanın icadıyla birlikte hümanizme olan ilginin arttığı Rönesans döneminde (15 yy.-16 yy.) bilgi daha geniş çevrelere yayılmaya başlamıştır. Bu dönemde Leonardo da Vinci, Michelangelo, Shakespeare, Copernicus, Montaigne gibi seçkin bilim adamları ve sanatçılar ortaya çıkmıştır. İş ve bilginin daha geniş çevrelere yayılmasıyla yaratıcılık bir beceri ve bakış açısı meselesi olarak görülmeye başlanmıştır. Batı toplumu, Fransız Devrimi de dahil olmak üzere Aydınlanma Çağ'ında (17 yy.-18 yy.) sosyal hayat ve düşüncede köklü değişikliklere şahitlik etmiştir. Bu dönemde özgür düşüncenin temelleri atılmış ve yaratıcılığın anahtarı haline gelmiştir. Özgür düşünceye yönelik sosyal ve uluslararası yaptırımların yanı sıra, özgürlüğün sınırı, sosyal ve politik açıdan önemi tartışılmaya başlanmıştır. Bu bağlamda yaratıcılık özgür düşünceye verilen değeri aksettirir hale gelmiş ve aynı zamanda özgür düşünce etrafındaki bu tartışmalar yaratıcılığın ortaya çıkmasını da sağlamıştır. Bu süreçte “yaratıcılık” terimi doğrudan kullanılmamış ya da insanlarla ilişkisi tam olarak ifade edilmemiş olmasına rağmen Thomas Hobbes birçok eserinde “hayal” terimini kullanmış ve hayalin insan düşünce sistemindeki önemini vurgulamıştır (Runco ve Albert, 2010: 6-7).

Bu dönemde sorulan sorular, yaratıcılık konusunun kendisinden daha büyük olsa da yaratıcılık kavramının gelişimi açısından gereklidir. Yaratıcılık alanında köşe taşı sayılabilecek en önemli ve öne çıkan gelişmelerden biri de yaratıcılığın ölçülebilir bir bireysel farklılık olarak öne çıkmasıdır. Bu kavram ilk olarak Darwin tarafından geliştirilmiş ve daha sonraları Galton kendisini takip etmiştir. Bu düşüncenin başlangıç noktası, çeşitliliğin gerekliliği ve doğal adaptasyonun rolüydü. Galton, çeşitliliği "bilinen boyutları olan bir çevredeki bireysel farklılıklar" şeklinde ifade etmiş ve yaratıcılık konusuna büyük katkı sağlamıştır. Yaratıcılık ve genetik arasındaki ilişki ile bu ilişkinin daha detaylı ölçümü hakkındaki fikirler gelişmeye başlamış ve yaratıcılık kavramının etrafındaki gizemli atmosfer dağılmaya başlamıştır (Özaşkın ve Bacanak, 2016: 214-215).

Eğitimde yaratıcılık çalışmaları, 1950'lerin başında Guilford'un Amerikan Psikoloji Derneği'nin bir toplantısında yaptığı çağrının ardından ivme kazanmıştır. Bu çağrıda

Guilford, sanayileşen ve küreselleşen toplumda temel bir gereksinim olarak yaratıcılığın önemine vurgu yapmış ve eğitim alanında yaratıcılıkla ilgili çalışmaların gerekliliğini vurgulamıştır. Bu çağrının ardından Sovyetler Birliği, “Sputnik” olarak bilinen ilk uyduyu fırlatmış ve bu girişimin başarısı, yaratıcılık alanında yapılan çalışmaların güçlenmesine katkı sağlamıştır. Sovyetler Birliği'nin başarısını anlamaya çalışan gelişmiş ülkeler, başarının anahtarının yetenekli insanları eğitmek ve yaratıcılığı teşvik etmekten geçtiğini fark etmiştir. Bu önemli olaylar, yaratıcılıkla ilgili çalışmalara olan ilginin artmasına katkıda bulunmuştur (A.g.e.: 214-215).

Yaratıcılıkla ilgili çalışmaların sayısının artmasına rağmen dikkat çeken bazı sorunlar vardır. Plucker, Beghetto ve Dow (2004) tarafından yapılan bir araştırmada yaratıcılıkla ilgili yapılan 90 popüler çalışma incelenmiş ve bu çalışmaların sadece %38'inde yaratıcılığın tanımının yapıldığı görülmüştür. Kaufman ve Beghetto (2009) tarafından yapılan başka bir çalışmada ise bir veri tabanı incelenmiş ve yaratıcılıkla ilgili 10.000'den fazla çalışmanın olduğu ortaya konmuştur. Başka bir deyişle yaratıcılıkla ilgili yapılan çalışmaların sayılarında artış olmasına rağmen henüz ortak bir tanım bulunmamakta ve bu çalışmaların çoğunda yaratıcılığın tanımı yapılmamaktadır (A.g.e.: 214-215).

Jarrar, yaratıcılık kavramının gelişiminin üç ana döneme ayrılabilceğini belirtmiştir (Al-Hadha, 2018: 54-55; Jarrar, 2013: 174):

Birinci Dönem:

Bu dönem en eski çağlardan başlayarak Avrupa Rönesansı ile sona ermektedir. Bu dönemin en önemli özellikleri şunlardır:

- Yaratıcılık, deha, zeka, yetenek ve beceri kavramları karıştırılmaktadır.
- Yaratıcılığın insan kontrolünün ötesindeki gizli güçler tarafından yönlendirildiğine inanılmaktadır.
- Genetiğin yaratıcılıktaki rolüne odaklanılmaktadır.
- Yaratıcılık kavramı devlet, felsefe, edebiyat, dövüş sanatları, mimarlık ve çizim alanlarıyla sınırlıdır.

İkinci Dönem:

19. yüzyılın sonlarına doğru başlayan bu dönemin en önemli özellikleri şunlardır:

- Yaratıcılık olgusunu açıklamaya çalışan çeşitli teoriler ortaya çıkmıştır.
- Genetik ve çevresel faktörlerin önemi kabul edilmiştir.
- Yaratıcılık ve mükemmeliyetçilik kavramlarının birbirinden ayrılması konusunda ilerleme kaydedilmiştir.
- Doğa bilimleri alanlarında yaratıcılığa ilgi çemberi genişletilmiştir.
- Yaratıcılık alanında bazı ölçme araçları geliştirilmiş ve yaratıcılık eğitimi programları oluşturulmuştur.

Üçüncü Dönem:

Bu dönemin 20. yüzyılın ortasından başlayarak günümüze kadar geldiği söylenebilir ki, en önemli özellikleri aşağıdaki gibidir:

- Yaratıcılık kavramı diğer kavramlardan ayrılmıştır.
- Yaratıcılığı öğretmek için çok sayıda eğitim ve öğretim programı geliştirilmiştir.
- Yaratıcılığın tüm bireylerde var olan bir yetenek olduğu inancı hakimdir.
- Bireyi, çevreyi ve örgütleri kapsayan bir kavram olarak yaratıcılık kavramını ve kapsamını ele alan araştırma ve çalışmalar yürütülmüştür.

2.2.2. Yönetmel Yaratıcılık Kavramı ve Tanımı

Yönetmel yaratıcılık konusu, pek çok kuruluştta, özellikle de bu konunun öneminin farkında olan sanayi toplumlarının kuruluşlarında, yönetim alanında çalışan bilim adamlarının ve uzmanlarının aklına gelen en önemli konulardan biri olmuştur. Yaratıcılığın sonucu olarak her birey, organizasyonun veya topluluğun her birine aynı tepkiyi vermektir.

Hijan'a göre pek çok bilim adamı, gerek bireylerin karşılaştıkları sorunları çözmek için yaratıcı düşünme becerilerini geliştirmeye çalışan kurumlarda, gerek çalıştıkları örgütlerde yönetmel yaratıcılık üzerine çeşitli araştırma makaleleri ortaya koymuştur (Hijan, 1995: 265). Daha sonra psikologların yenilik ve yaratıcılık üzerine çalışma motivasyonları 20. yüzyılda genişleme kaydetmiştir. İnsanlık tarihi hiçbir zaman bu kadar çok yazar, düşünür ve yenilikçinin olduğu bir döneme tanık olmamıştır. Araştırmalar, yaratıcı düşüncenin tüm insanların bir parçası olduğunu ve aralarındaki

farkın bu yeteneğin derecesine veya düzeyine bağlı olduğunu göstermiştir. Psikologların çoğunluğu da bu algı üzerinde hemfikirdir (Abada, 2001: 11).

Aslında insanlığın ilerlemesinin veya gelişmesinin ancak yaratıcılıkla ve aynı zamanda insanın gelişmesiyle mümkün olduğu ulusların tecrübeleriyle ortaya çıkmıştır. Bu da insanın sürekli ve kalıcı olarak yenilik yapma yeteneğinin desteklenmesine neden olmuştur (Saadi, 2018: 19).

Yenileme, herhangi bir kuruluş için yönetsel yaratıcılığın özüdür. Yönetim akademisyenleri ve yönetsel uygulayıcılar, modern organizasyonun değişken ve karmaşık koşullar altında faaliyetlerini sürdürdüğü ve bu durumun yaratıcılığa ciddi bir şekilde ihtiyaç duymalarına neden olduğu konusunda hemfikirdir. Dolayısıyla yönetsel yaratıcılık, yönetsel organizasyonun, yöneticiler ve çalışanlar da dahil olmak üzere tüm organizasyon üyelerinin ve organizasyon çevresinin çalışmalarını yürütülmesine katıldığı entegre bir sistemdir. Yaratıcı sürecin unsurları dikkate alındığında temelinin, kurumun yönetsel yaratıcılığa doğru ilerlemesini sağlaması olduğu görülmektedir. Genel olarak yaratıcılık, yeni ve faydalı fikirler veya sorunlara çözüm üretmek olarak tanımlanmaktadır (Amabile, vd., 2005).

Yönetsel yaratıcılık, kuruluşun kültürünün doğrudan bir yansımasını temsil eder. Bu kültür, düşünce özgürlüğünün artırılması, yaratıcı çalışmaların kabul edilmesi, teşvik edilmesi ve desteklenmesi, dolayısıyla kurumdaki çalışanların yaratıcılık düzeyinin yükselmesi için çalışır. Yönetsel yaratıcılık kavramı, yaratıcılığın genel kavramlarından doğmaktadır. Yönetsel yaratıcılık; yönetim alanındaki yeni fikirler, ürün geliştirme, çalışma ekiplerine liderlik, müşterilere sağlanan hizmetlerin iyileştirilmesi ve tüm bilgi yönetimi işlevleriyle bağlantılıdır (Alflit, 2020: 26; Alhajaya ve Al-roud, 2011).

Araştırmacılar yönetsel yaratıcılığa ilişkin birçok kavram sunmaktadır. Bu nedenle bilimsel açıdan bakıldığında yaratıcılık pek çok farklı eksen ve boyuta sahip, oldukça karmaşık bir olgu olarak değerlendirilmektedir (Therese, 1996: 16). Bu nedenle araştırmacılar yaratıcılığın ne olduğu konusunda farklı görüşlere sahip olmuşlar ve açık bir tanım üzerinde anlaşamamışlardır (Saadi, 2018: 19-20).

Yönetsel yaratıcılık aynı zamanda örgüt içinde örgütsel performansın artırılmasına ve geliştirilmesine katkıda bulunan yeni ve farklı yöntem ve fikirleri icat etme yeteneği olarak da tanımlanmaktadır. Yönetsel yaratıcılık, yönetsel işlerin yöntem ve araçlarını

daha verimli ve etkili hale getirmek için temel değişiklikler yaratmayı amaçlayan karmaşık düşünceyi ifade etme girişimidir (A.g.e.).

Olsson'a göre yaratıcılık, defalarca orijinal ve faydalı fikirler üretme yeteneği olarak tanımlanmıştır (Olsson, 2012: 16).

Talpos, Oncica-Sanislav ve Grigore (2017) yaratıcılığa, çalışanların yönetsel süreçlere ve yönetim sistemlerine ilişkin yeni ve uygun fikirler geliştirme yeteneğidir şeklinde kısa bir tanımlama yapmışlardır.

Al-Arifi (2008: 120) yönetsel yaratıcılığı birey, grup veya organizasyon düzeyinde ortaya çıkan zihinsel bir yetenek olarak tanımlarken, bunun akıcılık, esneklik, sorunlara duyarlılık, akılda tutma ve süreklilik özelliklerine sahip yeni bir fikir veya işin yaratılmasına yol açan çok aşamalı bir süreç olduğunu belirtmektedir. Bununla birlikte yaratıcılığı bir ilgi alanına uzun süre odaklanabilme ve yeni bağlantı, keşif ve ilişkiler kurabilme yeteneği olarak nitelemektedir. Aynı zamanda yaratıcı yeteneğin birey, grup ve kuruluşların beceri ve yeteneklerine göre gelişebileceğine dikkat çekmektedir. Başka bir deyişle yaratıcılık, ister bir mal veya hizmetin üretimiyle, ister araç, prosedür ve süreçlerle, ister organizasyonel strateji, politika ve programlarla ilgili olsun, değer yaratmak veya yeni bir fikir üretmek anlamına gelmektedir (Salama, 2018: 150).

Yönetsel yaratıcılık kavramını tanımlamak için geliştirilen birçok tanıma rağmen, tüm bu tanımlar arasında bir fikir birliği bulunduğunu görölmektedir. Tanımların tamamı yönetsel yaratıcılığın, hizmet, mal, teori, yönetim yöntemi veya bir buluş olması fark etmeksizin, basitçe yeni bir şey ortaya çıkarmak olduğu konusunda hemfikirdir. Ayrıca yenilikçi nesnenin tüm unsurlarının tamamen yeni olması da gerekli değildir. Aksine, yaratıcılığın eski fikirlerin yeni bir biçimde sentezi olması yeterlidir. Bu durum yaratıcılığın daha önce görölmemiş yeni anlamlar taşıyabileceğini göstermektedir (Alflit, 2020: 37; Al-hajaya ve Al-roud, 2011).

2.2.3. Yönetsel Yaratıcılığın Önemi

Tarihsel olarak yaratıcılık, rasyonelliğin antitezi ve dolayısıyla etkili yönetimin antitezi olarak görölmüştür. Ancak günümüzde yönetim akademisyenleri genel olarak yaratıcılığın, mevcut hızlı değişim ve küresel rekabet ortamında başarılı yöneticilerin temel bir özelliği haline geldiği konusunda hemfikirdir (Chusmir ve Koberg, 1986; Elbing, 1984; Hermone, 1979). Örneğin, Fernald (1987) serbest girişim sistemi ve

uluslararası rekabetin, firmaların son derece yaratıcı yöneticilere sahip olmasını önemli kıldığını belirtmiştir. Kolb, vd., (1991: 221) büyük şirketlerde ve kamu kurumlarında yönetsel liderliğin sadece kararlılık değil aynı zamanda yaratıcılık da gerektiren karmaşık sorunlarla karşı karşıya olduğunu vurgulamıştır (Fernald, 1987: 312).

Yaratıcılık konusuna olan ilgi artmış ve yaratıcılık, değişim ve ilerlemenin ana özelliği haline geldiği yönetim ortamındaki değişim ve zorluklarla yüzleşmek için çağdaş yönetim örgütlerinin sahip olması gereken önemli araçlardan biri haline gelmiştir. Normal ve geleneksel yöntemlerle mücadele etmek zorlaştığından, yönetsel sürecin düzgün işleyişini, ilerlemesini ve gelişmesini sağlamak için yaratıcı yaklaşımın izlenmesi ihtiyacı acil ve gerekli hale gelmiştir. Pek çok araştırmacı ve akademisyen, kuruluşların yaratıcılığa odaklanmaya ciddi şekilde ihtiyaç duyduğunu doğrulamaktadır. Proctor (1991:223) yayınlanan bir araştırmasında “Yönetimde yaratıcılığın önemi nedir?” sorusuna aşağıdaki cevapları vermektedir:

- Hayatta kalmak ve gelişmek için en iyi şansı yakalamak gerekmektedir. Zira değişim her zaman mevcut olan bir olgudur ve her türden şirket buna yanıt vermek zorundadır.
- İş dünyası ve endüstrideki rekabetin hızla büyümesi, genellikle yaratıcı süreç hakkında daha fazla bilgi edinme isteğinin bir nedeni olarak kabul edilmektedir.
- Organizasyonlar, sorunları çözmek için yeni ve daha iyi yollar keşfetmeye ihtiyaç duymaktadır.

Bazı duygulanım teorileri ayrıca yaratıcılığın duygusal etkilere karşı özellikle savunmasız olabileceğini öne sürmektedir. Bunun temel nedeni olumlu duygulanımın yaratıcılığı teşvik eden bir tür bilişsel farklılığa yol açmasıdır (Amabile et al., 2005). Organizasyonlarda yenilik olgusunun olumlu yönleri şu şekilde özetlenebilir:

- Kuruluşu istikrarlı bir konuma getiren çevredeki değişikliklere cevap verme yeteneği elde edilmektedir. Çünkü kurum, organizasyonel süreçlerin işleyişini etkilemeyecek şekilde bu değişimlerle yüzleşmeye hazır durumdadır.
- Kuruluş hizmetlerini kuruluşun ve bireyin yararına olacak şekilde iyileştirmektedir.
- Organizasyondaki çalışanların entelektüel ve zihinsel yeteneklerini geliştirmelerine, bu yetenekleri test etme fırsatı vererek katkı sağlamaktadır.

- Modern gelişmelere ayak uyduran bilimsel yöntemlerin kullanılmasıyla finansal kaynakların optimum kullanımı sağlanmaktadır.
- Farklı geliştirme programları ile mevcut malzeme ve insan yetenekleri arasında bir denge kurma yeteneği kazanılmaktadır.
- İnsan kaynaklarını iyi kullanmayı, yeni iş arama fırsatı vererek yeteneklerinden yararlanmayı ve çalışma sistemlerini çevredeki değişikliklere göre sürekli güncellemeyi sağlamaktadır.

2.2.4. Yönetmel Yaraticılığın Özellikleri

Araştırmacılar yönetmel yaraticılığın özelliklerini belirlemeye önem vermektedirler. Zira Yaraticı yeteneklerin ve süreçlerin geliştirilmesi açısından büyük önem ve değere sahiptir. Ayrıca birey, grup veya kuruluşlar düzeyinde çeşitli alan ve faaliyetlerde yaraticılığın desteklenmesi, benimsenmesi ve kullanılmasına uygunluğunu ve etkinliğini belirlemek istemişlerdir (Alflit, 2020: 42; Charness ve Grieco, 2014: 6; Fairbank ve Williams, 2001). Guilford (1973), sanatçı, yazar ve bilim adamlarının yaptığı araştırma çalışmalarının, alışılmadık derecede yaraticı birçok insanın paylaştığı aşağıdaki özellikleri ortaya çıkardığını belirtmiştir (Al-Maktary, 2020: 122-123):

a) *Esneklik*: Gelenekleri aşma ve fikirleri, farklı ve alışılmadık kullanımlara dönüştürme yeteneğidir.

b) *Akılcılık*: Bir soruna birçok fikir ve birçok olası çözüm düşünme yeteneğidir.

c) *Tercih*: Bir fikrin veya çözümün ayrıntıları üzerinde doğru ve kapsamlı bir şekilde çalışabilme yeteneğidir.

d) *Özgünlük*: Bu, bireyin olağandışı fikirler, yöntemler ve çözümler bulmak için genel kabul görmüş fikirlerin ötesine geçtiği farklı düşünceye sahip olmak anlamına gelir. İraksak düşünme, genellikle alışılmadık, şaşırtıcı yanıtlar üreten sorgulamayı ve araştırmayı içerirken, yakınsak düşünme tek bir doğru cevaba ulaşmayı amaçlamaktadır.

e) *Duyarlılık*: Sorunları sezme, yaşamdaki eksiklikleri ve ihtiyaçları görme, çözüm bulma ve bu ihtiyaçları doldurma yeteneğidir.

f) *Merak*: “Şaşırma kapasitesi” ile tanımlanan yeni fikir ve deneyimlere açıklıktır.

g) *Bağımsızlık*: Bir şeyler hakkında düşünürken hissedilen özgüvendir.

h) Düşünme: Kendi fikirlerimizi ve başkalarının fikirlerini değerlendirme, anlayışa ulaşmak için zaman ayırma, geleceğe bakma ve gelecek için plan yapma yeteneğidir.

i) Eylem: Yüksek enerji ve coşkuyla başlama, fikirleri uygulamaya koyma yeteneğidir.

j) Odaklanma ve Azim: Dikkat çekici bir konsantrasyonla tutarlılık ve azimle çok ve uzun süre çalışma yeteneğidir.

Yaratıcı bir örgütün varlığı aynı zamanda uygun bir örgüt ortamının varlığına ve bu ortam içinde de yaratıcı bir liderin varlığına bağlıdır. Örgütlerde bireylerin yaratıcı özelliklerini ortaya çıkarabilmeleri ve gerçekleştirebilmeleri için temel gereklilik, kendilerini rahat ifade etmelerine olanak sağlayacak ortamın yaratılmasıdır. Bu, onlara işlerine kendi dokunuşlarını katma ve kendilerini ifade etme fırsatı oluşturmaktadır. Bu tür fırsatların yaratılmasını teşvik eden organizasyonlarda bireyler yaratıcı yeteneklerini kendi çalışma alanlarında hayata geçirebilmektedirler. Yaratıcılığı teşvik eden örgütlerin genel özellikleri şu şekilde açıklanabilir (Savieski, 2004: 81):

- Yönetim ve çalışanlar arasında sağlıklı bir ilişki kurmak.
- Kuruluş içindeki iletişim sisteminde açıklık ve şeffaflığı teşvik etmek.
- Çalışanlar arasında iş birliğini teşvik etmek ve düzenli destek sağlamak.
- Yaratıcılık ve yenilikçilik düzeyi yüksek çalışanları istihdam etmek.
- Yaratıcılığı teşvik etmek için gerekli kaynakları sağlamak.
- Eleştiri ve olumsuz yargılardan kaçınmak ve olumlu düşünceleri teşvik etmek.
- Kabul edilebilir yeniden yapılanma yaklaşımı benimsemek ve operasyonları daha iyi yönetmek.

2.2.5. Yönetimsel Yaratıcılığın İlkeleri

Yeni ve faydalı fikirlere ulaşmak için zihinsel kanallardan çıkma ve yenilikleri keşfetme süreci üç amaçlı zihinsel aktiviteye bağlıdır ki bunlar; dikkat, kaçış ve harekettir (Plsek, 2013). Bu üç temel ilke, yönetsel yaratıcılık da dahil olmak üzere tüm yaratıcı düşünme yöntemlerinin temelini oluşturur (Plsek, 1997):

a) Dikkat: Bir kişinin sorunu veya fırsatı derinlemesine anlayarak ve ayrıntıları dikkate alarak, yaratıcı bir şekilde keşfetmek istediği konuya veya bağlama odaklanabilmesini ve tüm dikkatini verebilmesini gerektirir.

b) *Kaçış*: Bu ilke geleneksel fikirlerden ve yerleşik zihinsel kalıplardan ayrılmayı teşvik eder. Buna göre kişinin normdan kopmaya, yeni düşünme yollarını keşfetmeye veya soruna ve fırsata farklı açılardan bakmaya istekli olması gerekmektedir.

c) *Hareket*: Bu ilke, bir şeye ilgi duymanın ve mevcut düşünceden kaçmanın, yaratıcı fikirlerin üretilmesi için her zaman yeterli olmadığını ve bu yüzden fikirlerimizi keşfetmeye ve onları birbirine bağlamaya devam etmemiz gerektiğini öne sürmektedir.

Yaratıcılık ilkeleri sadece örgütün üyeleriyle sınırlı olmayıp örgütün kendisi ile de ilgilidir. Üyeler arasında yaratıcılık ruhunu geliştirmek amacıyla örgütün aşağıdakileri yapması gerekir (Al-Maktary, 2020: 124):

1. Doğru yönde olduğu sürece her fikrin oluşmasına ve büyümesine imkân tanımak.
2. Gücün kaynağı olan üyeleriyle ilgilenmek.
3. Üyelerine karar alma süreçlerine katılma fırsatı sağlamak.
4. Her zamanki rutini terk etmek.

2.2.6. Yönetmel Yaratıcılık Sürecinin Aşamaları

Örgüt yapı araştırmaları çerçevesinde yenilikçilik ve yaratıcılık kavramları bireysel, grup ve örgütsel düzeyde sürekli tartışılmaktadır. Örgütsel olarak bireylerin ve grupların örgüte katılımı ve örgütün çıkarlarını koruyan davranışları, benzersizlik marjını yansıtan özellikler ortaya koymaktadır. Özellikle açık sistem yaklaşımını benimseyen kuruluşlarda çevreyle etkileşim ve çevre bilinci önemlidir. Bu durum bir yandan örgütün diğer örgütlerle rekabetinin devamlılığını sağlarken, diğer yandan da gelişimini kalıcı kılmaktadır. Öyle ki, örgütün her seviyesindeki bireyler etkili bir şekilde katkıda bulunabilmektedir. Kuşkusuz, en yüksek düzeydeki yöneticiden en alt kademedeki çalışana kadar her düzeyde ortaya çıkacak faydaların, örgütün hedeflerine ulaşma ve sürdürülebilirliğini sağlama becerisi üzerinde önemli ölçüde olumlu etki yaratacağı söylenebilir (Durgut, 2020: 73; Yeloğlu, 2007: 134).

Yaratıcılık sürecinin birkaç farklı etaptan oluştuğu ve bu etapların tanımlanmasında araştırmacıların farklı görüşlere sahip olduğu bilinmektedir. Yaratıcılığın etaplarını açıklayan çeşitli farklı teoriler söz konusudur. Çalışmanın bu bölümünde yaratıcılığı dört etaba ayıran en yaygın ayırım incelemektedir. Bu etapların kronolojik sırayı tam olarak takip etmediği de dikkate alınmalıdır:

2.2.6.1. Hazırlık Aşaması

Bu aşamada sorun tanımlanır ve sorunun tüm yönlerini analiz etmek için ilgili fikir ve bilgiler toplanır. Buna not almak, soru sormak, tartışmak ve kanıt toplamak da dahildir. Bu etaptaki yaratıcı kişi, başkalarının fikirlerine bağılıktan uzak, özgün ve özgür yaratıcı fikirler sunabilme becerisine sahiptir (Ouaar, 2015: 104).

2.2.6.2. Kuluçka Aşaması

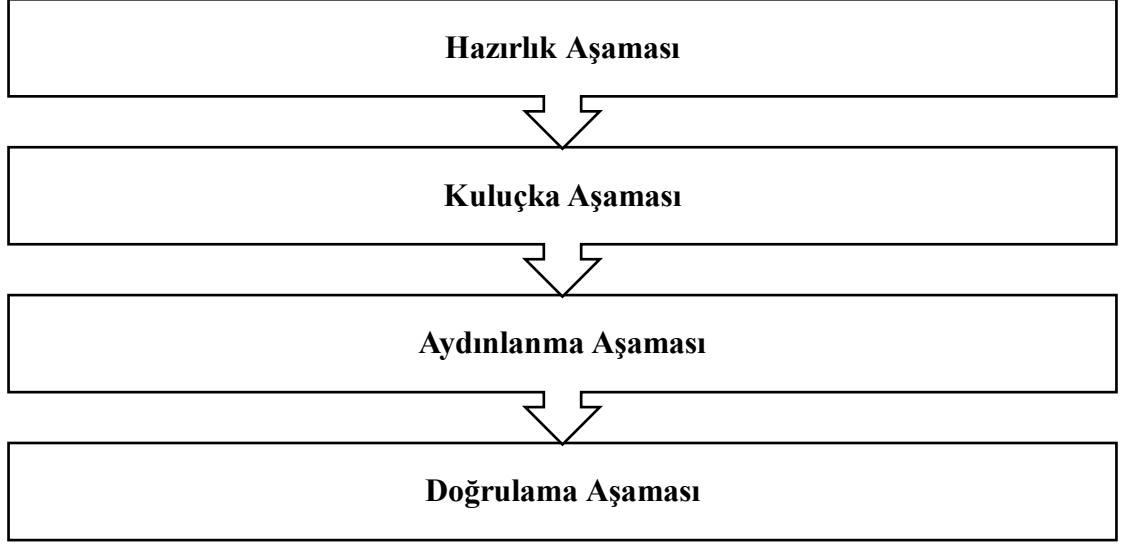
Bu aşama, zihnin sorunla ilgisi olmayan birçok düşünce ve materyalden kurtulduğu bir düzenleme ve bekleme dönemidir. Bu, sorunla ilgili tüm bilgi ve deneyimlerin zihinsel olarak sindirilmesini ve özümsemesini içermektedir. Bu etap, bireyin sorunu çözmek için gösterdiği yoğun çabadan ibarettir. Bu etabın önemi, zihne yanlış fikirlerden ve sorunun önemli kısımlarına engel olabilecek önemsiz kısımlarından kurtulma fırsatı vermesidir (Saadi, 2018: 29-30). Bu aşama kısa ya da uzun olabileceği gibi, dakikalar ya da birkaç saat, hatta bazen birkaç yıl sürebilmektedir. Bu etabın süresi bireyin düşündüğü problemin karmaşıklığı belirlemektedir (Alwan, 2005: 23).

2.2.6.3. Aydınlanma Aşaması

Bu aşamada soruna çözüm olacak bir fikir karşısında ani bir büyülenme oluşur. Bu fikir beklenmedik bir anda aniden ortaya çıkabilir ve hemen kayıt altına alınabilir. Bu anda yaratıcı düşünce ani bir fikirle ortaya çıkar ve kavrama dair somut bir anlayışa sahip olunur. Bu, yaratıcılık sürecinin en kısa aşamasıdır (Duran ve Saraçoğlu, 2009: 65).

2.2.6.4. Doğrulama Aşaması

Doğrulama etabı, yönetsel yaratıcılık aşamalarının son adımıdır. Bu adımda önceki adımlarda ortaya çıkan yeni fikirler incelenir, değerlendirilir ve geliştirilmesine önem verilir. Yeni yaklaşımın geçerliliğini kanıtlamak için pratik olarak test edilir ve doğrulanır. Daha sonra kalitesinin ve uygunluğunun sağlanması için yeniden değerlendirilir ve incelenir (Alwan, 2005: 24).



Şekil 2.1: Yönetsel Yaratıcılık Sürecinin Aşamaları

Yaratıcı sürecin aşamaları konusunda bilim adamları tarafından yapılan birçok sınıflandırma söz konusudur. Örneğin *Harris*, yaratıcı sürecin etaplarını altı adıma ayırmıştır (Bassam, 2005: 36):

1. Problemin bulunması.
2. Veri toplamak.
3. Problemi düşünmek.
4. Çözümleri görselleştirmek.
5. Çözümleri doğrulanmak yani deneysel olarak kanıtlamak.
6. Çözümleri uygulamak.

2.2.7. Yönetsel Yaratıcılığın Düzeyleri

Pek çok araştırmacı yaratıcılığın üç düzeyi olduğunu öne sürmektedir. Her düzeyin kendine has özellikleri olduğundan bu düzeyler birbirini tamamlar ve organizasyon için gereklidir. Bu düzeyler aşağıdaki gibidir (Alflit, 2020: 45-47; Dul ve Ceylan, 2011):

2.2.7.1. Bireysel Düzeyde Yaratıcılık

Bireyin elde ettiği yaratıcılıktır. Böylece çalışanlar, zekâ, yetenek gibi doğuştan gelen özellikler veya azim, esneklik, risk sevgisi, sorunları analiz etme ve çözme yeteneği gibi sonradan kazanılan özellikler aracılığıyla işlerini geliştirmek için yaratıcı bir sürece sahip olurlar. Bu özellikler eğitilip geliştirilebilir ve yaratıcı birey çok sayıda fikir üretme, düşünmede esneklik, derin ve anlayışlı vizyon, entelektüel özgünlük ve

nesneler arasındaki ilişkileri çıkarabilme gibi çeşitli özelliklere sahiptir (Jaballah, 2021: 67).

Ayrıca bireysel yaratıcılık merak, özgüven, bağımsız düşünme, atılganlık, hırs, analiz yeteneği gibi niteliklerde de kendini göstermektedir. Pek çok çalışma örgütlerde bireylerin yaratıcı davranışlarının önünde engellerin olduğunu ortaya koymuştur (Amabile, 1988). Bu engeller şunlardır (Alflit, 2020: 46):

Bilişsel Engeller

Sorunu bağlamından uzaklaştırmak, görüş alanını daraltmak ya da iç içe geçmiş ilişkileri anlamakta zorluk çekmek nedeniyle bireylerin sorunun çeşitli yönlerini tam olarak anlayamadıklarında ortaya çıkmaktadır.

Duygusal ve Kişisel Engeller

İnisiyatif alma korkusu, hata yapma kaygısı, düşünme sürecine yeterli çabayı gösterme isteksizliği ve anında başarıya ulaşma arzusuyla kendini göstermektedir.

Kültürel veya Sosyal Engeller

Bireylerin yaşamlarını ve yönelimlerini etkileyen çeşitli sosyal baskılar sonucunda karşılaştıkları zorlukları içermektedir. Bu da onları mevcut sosyal beklentilere uyan trendleri takip etmeye teşvik eder.

2.2.7.2. Grup Düzeyinde Yaratıcılık

Grup düzeyinde yaratıcılık, çoklu katkılarla ortaya konan yaratıcılıktır. Grubun yaratıcılığı, üyelerinin bireysel yaratıcılığından öte bir durumdur. Araştırmalar, grup yaratıcılığıyla ilgili aşağıdaki somut sonuçları ortaya koymuştur;

- Cinsiyet çeşitliliğine sahip gruplar, tek cinsiyetli gruplara göre daha kaliteli çözümler üretmektedir.
- Daha fazla çeşitliliğe sahip gruplar daha yaratıcı çözümler sunmakta ve yaratıcı bir grup çözümü farklı kişiliklere sahip bireyleri gerektirmektedir.
- Birbirlerine bağlılığı olan gruplar, daha az bağlılığa sahip gruplara göre daha fazla hazırlık, coşku ve etkinlik içerisindedir.
- Uyumlu grupların üyeleri, uyumlu olmayan gruplara göre yaratıcılığa daha fazla eğilim göstermektedirler.
- Modern gruplar genellikle eski gruplardan daha yaratıcıdır.

- Grup üyelerinin sayısı, yetenekleri, bilgi ve becerileri arttıkça yaratıcılık düzeyi de artmaktadır.

2.2.7.3. Örgüt Düzeyinde Yaratıcılık

Örgütsel yaratıcılık, örgütün tüm üyelerinin ortak çabaları sonucunda ortaya çıkan yaratıcılıktır. Örgütsel düzeyde yaratıcılık üzerine yapılan çalışmalar ve araştırmalar, yaratıcı örgütlerin bazı ayırt edici özelliklerini ortaya koymuştur (Amabile, 1988; Dul ve Ceylan, 2011):

- Başarısızlığa rağmen sürekli uygulama ve denemeye yönelik alan yönelim ve eğilim.
- Tüketicilerin ihtiyaç ve arzularıyla güçlü bağlantı.
- Yaratıcı insanları teşvik eden ve yaratıcılığı destekleyen bireylerin varlığı.
- Çalışanların iş teklifleri ve alternatiflerinin sunulmasına katılımı yoluyla üretkenlik.
- Çalışma ilke, değer ve ahlakını, bunlara saygı göstererek ve uygulayarak geliştirmek.
- Özgün yaratıcı örgüt becerisine bağlılık ve örgütün doğuştan gelen bir beceriye sahip olmadığı çalışma alanlarına yönelmemek.
- Örgüt yapısında düzey ve yönetsel birim sayısı açısından basitlik hâkim olması ve karmaşıklığın bulunmaması.
- Yoğunluk ve esnekliğin bir arada bulunması.

2.2.8. Yönetsel Yaratıcılığın Unsurları

Etkili yaratıcılığa ulaşmak için temel bileşen ve faktörler bulunmalıdır. Bunlar; bireysel, grup ve örgütsel düzeyde yaratıcılığın düzeyini belirlemek ve ölçmek için kullanılmaktadır. Bu tanımın önemi kurumsal yöneticiler örneğinde açıkça ortaya çıkmaktadır. Zira çalışanların yaratıcılığı yöneticiler için temel zorluk haline gelmiştir (Amabile, 1997). Pek çok çalışmada araştırmacılar yaratıcılığın temel faktörleri üzerinde fikir birliğine varmışlardır. Bu faktörler aşağıdaki gibidir (Alflit, 2020: 38-41):

2.2.8.1. Özgünlük

Yaratıcılıkta özgünlük, yaratıcının benzersiz düşünme yeteneğini ifade etmektedir. Buna göre yaratıcı, çevresindekilerin fikirlerini tekrarlamayan yeni fikirler üretir. Özgünlüğü değerlendirmenin temel kriteri, fikrin hâkim fikirlere dayanmaması ve taklitten uzak değil, tamamen farklı olmasıdır. Basitçe söylemek gerekirse, düşüncenin yeni ve yenilikçi fikirler üretme yeteneği ne kadar artarsa ve bu fikirler geleneksel fikirlerden ne kadar farklı olursa, özgünlükleri de o kadar artmaktadır. Bu da sadece fikirlerin faydalı, bilimsel ve uygulanabilir olması şartıyla mümkündür.

2.2.8.2. Sorunlara Duyarlılık

Yaratıcı bir kişi, farklı bağlamlardaki sorunları ve krizleri diğerlerinden daha iyi keşfetme ve anlama becerisiyle öne çıkmaktadır. Ayrıca birden fazla soruna veya krize tepki verme eğilimindedir ve bu da onu bunlara çözüm aramaya teşvik etmektedir. Yaratıcı bir kişinin, bir sorunun veya krizin tüm yönlerini doğru bir şekilde tespit edebilmesi ve sonuçlarını net bir vizyonla anlayabilmesi için duyarlı olması gerekmektedir. Bu kişinin anlayışı, eksikliklerden ve hatalardan kaçınmasına yardımcı olan ve sorunun olumlu yönlerini görmesini sağlayan derin bir analize dayanmaktadır.

2.2.8.3. Esneklik

Esneklik, bireyin yeni gelişmelere ve durumlara uyum sağlamasına olanak tanıyarak, bir soruna yaklaşımının veya düşüncesinin yönünü hızlı bir şekilde değiştirebilme yeteneği anlamına gelmektedir. Esneklik, yaratıcı bir kişinin sunduğu fikirlerin farklılığını ve çeşitliliğini gösterir. Bu onun bakış açısını kolaylıkla değiştirip her duruma uyum sağlayabilme yeteneğinin bir göstergesidir. Yaratıcı kişi, kendisini belirli yöntemlerin veya kalıpların tutsağı yapmamaya çalışır. Aksine her duruma uyum sağlama yeteneğini korur. Esneklik, çalışma yöntemlerinin güncellenmesinde, farklı yöntemlerin uygulanmasında ve olaylara farklı bakış açılarından yeni bakış açılarının kazandırılmasında ortaya çıkmaktadır. Bu, yeni keşifleri ve ilişkileri teşvik etmekte ve yeni, alışılmadık yöntem ve yaklaşımlara ufuk açmaktadır. İki tür esneklik vardır: Bunlar kişinin zihinsel açısını tam olarak değiştirebilme yeteneğini ifade eden uyumsal esneklik ve sınırsız durumlarda farklı fikirler üretmede ortaya çıkan yaratıcı esnekliktir. Araştırmacılar, uyumluluğu baskın bireylerin mevcut durumun değişkenlerine etkili bir şekilde uyum sağladığını, yaratıcı kişilerin ise bu durumu değiştirmek ve gelişimi teşvik etmek için çalıştıklarına dikkat çekmektedir.

2.2.8.4. Analiz Etme Yeteneği

Jabari'ye (2009: 20) göre analiz yeteneği, herhangi bir yeni çalışmayı seçme ve kk birimler halinde koordine etme sürecini içeren yaratıcı bir üretimdir. Yaratıcı bir birey, herhangi bir işi yaparken fikirleri organize etme, basitleştirme ve planlama yeteneğine sahiptir. Buna göre analiz yeteneği, karmaşık nesnelere oluşturan faktörleri anlama yeteneği ve bu faktörler arasındaki ilişkilerin derinlemesine anlaşılması anlamına gelmektedir (Al-Azmi, 2006: 36).

2.2.8.5. Akıcılık

Akıcılık, belirli bir zaman biriminde çok sayıda değerli fikir üretme yeteneğini ifade etmektedir. Bir bireyin yaratıcı mükemmelliği, belirli bir konu üzerinde belirli bir zaman diliminde çok sayıda fikir sunabildiğinde ortaya çıkmaktadır. Bireyin belirlenen sürede çok sayıda fikri hatırlaması arttıa akıcılığın gücü de artmaktadır. Bu yetenek ne kadar yüksek olursa, yaratıcılığın düzeyi ve gelişimi de o kadar yüksek olur. Akıcılık, aşağıdaki faktörlerden oluşur:

- a) *Entelektüel Akıcılık*: Çok sayıda fikri üretme ve organize etme hızı anlamına gelmektedir.
- b) *Kelime Akıcılığı*: Kelimelerin ve ifade birimlerinin düşünmeyi destekleyecek şekilde üretilme hızını ifade etmektedir.
- c) *İfade Akıcılığı*: Fikirleri ifade etme ve anlaşılır bir şekilde formüle etme kolaylığını ifade etmektedir. Ancak sorunları çözmek veya yaratıcılığa ulaşmak için her fikrin gerekli olması gerekmediğine, sadece bu fikirlerden bazılarının sorunların yaratıcı bir şekilde çözülmesine katkıda bulunabileceğine değinmek gerekir.

Akıcılığın nemi, çalışanların yönetsel yaratıcılığında temel bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Çalışanlardan beklenen temel ürün, yararlı ve uygulamalı fikirler aracılığıyla çeşitli zorluklara yenilikçi çözümler sunmaktır (Lamb, Annetta, ve Vallet: 2015: 226).

2.2.9. Yönetsel Yaratıcılık Modelleri

Yönetsel yaratıcılık kavramı, yaratıcılığın genel kavramlarına dayanmaktadır. Yaratıcılık ağacı, mekanik, tarımsal, yönetsel veya sanatsal yaratıcılık gibi kendi şemsiyesi altına giren çeşitli örtüşen alanları içermektedir. Yaratıcılığın tüm alanları arasında özellikler bakımından benzerlikler olsa da kapsamaları ve amaçları farklılık

göstermektedir. Sanatsal, bilimsel ya da yönetsel olmak üzere çeşitli alanlarda yaratıcılık olgusunu anlamaya ve açıklamaya çalışan birçok teori bulunmaktadır. Bu araştırmada yaratıcılıkla ilgili ünlü teorilerden bazıları ele alınmaktadır (Al-Maktary, 2020: 125-126; Davis, 1999).

2.2.9.1. Wallace'ın Dört Aşamalı Modeli (1926)

Wallace'a göre birey ya da grup düzeyinde yaratıcılık süreci dört aşamadan geçmektedir. Al-Ariqi'nin (2018) de açıkladığı gibi her yaratıcı aktivitenin bu aşamaların hepsinden geçmediğini de belirtmek gerekmektedir. Bu aşamalar aşağıdaki gibidir;

a) Hazırlık: Bu aşamada birey veya grup, bilgi, beceri ve yaratıcılığın sorunu veya konusu hakkında net bir anlayış kazanmak için yoğun çaba gösterir.

b) Kuluçka: Bu aşamada kişi normal yaşamını sürdürme eğiliminde olur ve yaratıcılık konusuna ilişkin fikir ve düşüncelerin zihninde oluşmasına, şekillenmesine ve olgunlaşmasına olanak tanır.

c) Aydınlanma: Bu aşama, farklı ve yaratıcı bir fikirle aniden gelişen aydınlanma anını ifade eder ve daha önceki hazırlık ve kuluçka aşamalarının sonucudur. Aydınlanma belirli bir plan veya program olmaksızın aniden ortaya çıkan bir durumdur.

d) Doğrulama: Bir önceki aşamada üretilen fikrin geçerliliğinin belirlenmesi için, bu fikrin dikkatli bir şekilde test edilerek doğrulanmasıdır.

2.2.9.2. Guilford Modeli (1950)

Guilford bu modelde yaratıcılığın temelini oluşturan yedi temel yeteneği şöyle tanımlamıştır (Guilford, 1950):

a) Sorunlara Duyarlılık: Belirli bir bağlamda, yaratıcı insanlar birçok sorunu fark eder. Diğerleri ise bu sorunlardan habersiz durumdadır.

b) Akıcılık: Belirli bir zaman diliminde çok sayıda fikir üretebilen yaratıcı kişilerin, önemli fikirlere sahip olma şansı daha yüksektir.

c) Yeni Fikirler: Yaratıcı insanlar benzersiz, yenilikçi ve etkili fikirler yaratma yeteneğine sahiptir.

d) Esneklik: Yaratıcı insanların ne kadar kolay değişip uyum sağlayabildiğini gösterir.

e) *Sentez ve Analiz*: Yaratıcı insanlar, sembolik yapıları parçalama ve yenilerini inşa etme yetenekleriyle, fikirleri daha büyük, daha kapsamlı kalıplar halinde düzenleyebilirler.

f) *Karmaşıklık*: Yaratıcı kişilerin aynı anda işleyebileceği birbirine bağlı fikirlerin sayısını ifade eder.

g) *Değerlendirme*: Bir noktada yeni fikirlerin değerinin belirlenmesi gerekmektedir.

Glover, Ronning ve Reynolds'un (1989) ifade ettiği ve Guilford'un (1967) ayrıca vurguladığı gibi, yaratıcılık; akıcılık, esneklik, özgünlük ve problemlere karşı duyarlılık gibi az ya da birçok bağımsız özelliklerin birleşiminden kaynaklanır (Glover, Ronning ve Reynolds: 1989).

2.2.9.3. Zaltman ve Arkadaşlarının (1973) Modeli

Zaltman'ın modeli temel olarak yenilikçilik kavramını ele almaktadır. Bu teori, yaratıcılığı başlangıç ve uygulama olmak üzere iki aşamadan oluşan bir süreç olarak görmektedir. Modele göre bunların da alt aşamaları mevcuttur. King'e (1992: 92-93) göre bu aşamalar şu şekilde açıklanmaktadır:

a) *Bilişsel Farkındalık*: Potansiyel yeniliğin varlığından haberdar olmaları ve organizasyon içerisinde bundan yararlanma fırsatı olduğunun farkına varmaları anlamına gelmektedir.

b) *Tutum Oluşumu*: Örgüt üyelerinin potansiyel yeniliğe yönelik tutumları şekillendirilir ve sergilenir.

c) *Karar*: Potansiyel yenilik, kurumsal karar vericiler tarafından değerlendirilir ve uygulamaya devam edilip edilmeyeceğine karar verilir.

d) *Ön Uygulama*: Kuruluş, yeniliğin avantajlarından yararlanmak için genellikle deneme bazında ön denemeler gerçekleştirir.

e) *Sürekli ve Sürdürülebilir Uygulama*: Yenilik tamamen uygulanır ve kuruluşun yaşamının rutin bir parçası haline gelir.

2.2.9.4. Perkins Modeli (1981)

Perkins modeline "kar tanesi" modeli de denmektedir. Çünkü her özelliğin ana fikirden ayrılan fikirleri vardır. Böylece altı kenarlı kar tanesi kavramı doğmuş olur. Bu altı farklı özellik Burke'nin de belirtildiği gibi şu şekildedir (Burke, 1993: 4-6):

a) *Nesnellik ve Eleştirinin Teşvik Edilmesi*: Yaratıcı insanlar sadece fikirlerini veya projelerini inceleyip yargılamakla kalmaz, aynı zamanda eleştirileri de gözlemlerler. Nesnellik, egonuzu bir kenara bırakmak, güvenilir meslektaşlarınızdan tavsiye almak ve fikirlerinizi yeniden test etmek anlamına gelmektedir.

b) *Zihinsel Hareketlilik*: Durumlara çoklu perspektiflerden bakabilme yeteneği, açık olmayı ve "sabit" zihniyetlerden uzaklaşmayı, dar bakış açılarından tüm seçenekleri mümkün gören ve tüm olasılıkları sunan geniş bakış açılarına geçmeyi sağlamaktadır.

c) *Yüksek Karmaşıklık Toleransı*: Yaratıcı insanlar karmaşıklığı, kaosu ve belirsizliği tolere etme, kaosu gelen zorluklardan keyif alma ve yenilikçi çözümler bulmak için bunlarla olumlu bir şekilde başa çıkma becerisine sahiptir.

d) *İçsel Motivasyon*: İçerik oluşturucular bir kuruluşa bir derece veya gelir için değil, kuruluşun kendisi için dahil olur. İşin doğasında var olan zevk, tatmin ve meydan okumayla motive olurlar.

e) *Sorunu Bulma*: Bu, doğru soruları sorarak sorunun doğru kaynağını bulmak, ardından uygun ve etkili bir çözüm sunmak anlamına gelmektedir.

f) *Risk Alma*: Yaratıcı insanlar başarısızlıklarından ders alma yeteneğini gösterirler. Yetkinliklerinin sınırlarında başarısızlık olasılığının da bulunduğu noktalarda çalışırlar. Zihinsel risk alanların yaratıcı sonuçlara ulaşma olasılıkları daha yüksektir.

2.2.9.5. Kaufman ve Beghetto'nun Modeli (2009)

Bu model, insan yaşamında yaratıcılığın gelişimsel yolunu temsil eden "4C" modeli olarak adlandırılmaktadır. Ayrıca, yaratıcı ifadenin farklı seviyelerini kavramsallaştırmak ve sınıflandırmak için bir çerçeve sağlar ve yaratıcı olgunluğa giden potansiyel yolları gösterir.

Bu modelin temel özellikleri aşağıdaki noktalarda özetlenmektedir (Kaufman ve Beghetto, 2009: 2-5):

a) *Önemli Başarılar*: Big-C'nin yaratıcılığı açıkça tanımlanmış ve dikkate değer yaratıcı katkılardan oluşur. Big-C yaratıcılığının bir örneği Albert Einstein gibi çalışmaları yüzyıllardır süren bir yenilikçi olabilir.

b) *Gündelik Yaratıcılık*: Little-C, uzman olmayanların her gün gerçekleştirebileceği yaratıcı eylemler gibi günlük faaliyetlere daha fazla odaklanan yaratıcılığa yönelik diğer bir yaklaşımdır. Little-C çok yaratıcı insanları temsil eder ancak Big-C seviyesinde değildir.

c) *Dönüştürücü Öğrenme*: Mini-C yaratıcılığı, öğrenme sürecinin doğasında bulunan yaratıcılığı içerir ve “deneyimlerin, eylemlerin ve olayların yeni ve kişisel olarak anlamlı yorumlanması” olarak tanımlanır.

d) *Mesleki Deneyim*: Pro-C yaratıcılığı, Little-C yaratıcılığından açıkça üstün olan ancak henüz Big-C statüsüne ulaşmamış veya asla ulaşamayacak olanları içerir. Örneğin Little-C gündelik yaratıcılık kategorisi, yaratıcı bir şekilde lezzetli yemekler hazırlayan ev aşçılarına yönelirken, Big-C kategorisi ise tüm sektörün algısını değiştiren şeflere yöneliktir. Pro-C kategorisi, becerilerini geliştirmek ve bu sayede para kazanmak için yaratıcılıklarına güvenen profesyonel şeflere uymaktadır.

2.2.10. Yönetmel Yaratıcılığın Önündeki Engeller

Bazı akademisyenler her insanın yaratıcı doğduğuna, ancak dış faktörlerin ona zarar verebileceğine inanmaktadır. Farklı alanlarda bireylerin yaratıcılığını etkileyebilecek pek çok engel bulunmaktadır. Wong ve Pang'a (2003) göre yaratıcılık, bireyin kişiliği, çevresi, durumu ve motivasyonu gibi çeşitli özelliklerden etkilenebilir veya azalabilir. Bu engeller işletme, akademik, ekonomi, sanat, bilim ve organizasyon gibi koşullara ve içeriğe göre değişiklik göstermektedir (Huda, Husin ve Zayed: 2013: 54). Davis (1999) bu kapsamda şu altı engeli tespit etmiştir:

a) *Öğrenme ve Alışkanlık*: Yaratıcı düşüncenin önündeki en belirgin engel bunlardır. İşlerin her zaman nasıl yapıldığını öğreniriz ve bu nedenle zamanla yeni olasılıkları görmek ve yaratmak zorlaşır.

b) *Kurallar ve Gelenekler*: Kurallar, düzenlemeler, politikalar ve gelenekler olmadan hiçbir sistemin işleyemeyeceği ortadadır. Fakat kurallar bir tür kısıtlama olarak görülebildiği için yaratıcılığı baskılayıcı eğiliminde olabilirler.

c) *Bilişsel Engeller:* Gerçek sorunun tam ve doğru resmini elde etmemizi engeller. Bireyler olayları kendilerine göre algılamaya alışır, bu da çoğu zaman yeni anlamları, ilişkileri ve fikirleri görmeyi zorlaştırır. Belirli algılama yöntemlerine bu bağlılık, esnek ve yaratıcı düşünmenin tam tersi olan işlevsel istikrarı göstermektedir.

d) *Kültürel Engeller:* Sosyal faktörlerin, toplumsal beklentilerin ve sosyal ve kurumsal normlara bağlılığın etkisinin bir sonucu olarak ortaya çıkarlar. Bu, bireylerin başkalarının kendilerinden takip etmelerini beklediğine inandıkları davranışları sergilemeleri demektir. Aynı zamanda ayrımcılık ve farklılık korkusunu da içermektedir. Dolayısıyla bu durum yaratıcılığı baskılayabilir.

e) *Kaynak Engelleri:* Yaratıcı üretkenliği engelleyebilir veya durdurabilir. Çünkü yaratıcı düşünmek veya yaratıcı fikirleri uygulamak için gereken insan, para, zaman, malzeme ve/veya bilgi eksikliğini içermektedir. Kuşkusuz, yaratıcı hareket yukarıda da belirtildiği gibi ister bireylerle ister örgütsel yapılarla ilgili olsun pek çok zorlukla karşı karşıyadır. Ancak bireyler kararlılıkla, meydan okuyarak ve fikirlerine inanarak bu engelleri aşabilirler.

BİLGİ YÖNETİMİ

2.3. Bilgi Kavramı

Günümüz iş dünyasında bilgi büyük önem taşımaktadır. Gelişmiş ekonomik toplumlardaki gelişim ve ilerleme büyük ölçüde bilgi, kültürel sermaye ve fikirsel varlıkların değerlendirilmesiyle doğrudan bağlantılıdır. Hatta işlerinin doğası gereği doğrudan fikirsel varlıklara bağımlı olan bazı sektörlerde önem derecesi daha da artmaktadır.

Bilgi; ticari, endüstriyel veyahut hizmet alanında işinin niteliğine bakılmaksızın iş başarısı için temel bir itici güç haline gelmiştir. Kurumlar ise daha fazla bilgi depolayan birimler olmuştur. Çoğu yönetici, stratejik hedeflerine ulaşmanın büyük ölçüde sahip olunan bilgiye bağlı olduğuna inanmaktadır. Sonuç itibariyle zihin gücüne olan bağımlılık bilek gücüne nazaran daha fazla artmış ve bilginin değerinden yararlanma ihtiyacı fazlaşmıştır. Ayrıca birçok kuruluş rekabet güçlerini artırmak ve sürdürülebilirliğin sağlanması için bilgi yönetimini keşfetmeye çalışmaktadır. Bu da şirketin gelirini artırmakta, personelin memnuniyetine ve sadakatine katkıda bulunmakta ve maddi olmayan duran varlıklara odaklanarak rekabet durumunu iyileştirmektedir (Ahmad, 2018: 8). Nitekim birçok araştırmacı bilgiyi kurumlar adına en önemli kaynak olarak görmektedir. Bu nedenle bilgi yönetimi ortak bir iş işlevi haline gelmiştir (Nie, 2021: 27).

Bilginin kendi içinde çok karmaşık bir varlık oluşturduğu kabul edilmektedir (ClarK ve Rollo, 2001). Genel olarak bilgi, deneyim, yorumlama ve düşünmeyi birleştiren bütünlüyci bir sistem olarak tanımlanmıştır (Davenport ve Prusak, 1998). Başka bir deyişle, özünde bilgi, bilginin ve onunla ilişkili kalıpların anlaşılmasını temsil etmektedir (Bierly, Kessler ve Christensen: 2000: 599-600). Buna ek olarak bilgi, ister belirli bir alanda uzmanlığa sahip bireyler, ister en iyi bilinen özel yöntemler veyahut benzer deneyimlerden, belgelerden, prosedürlerden, sistemlerden ve yöntemlerden öğrenilen dersler aracılığıyla olsun, bir organizasyon içindeki birden fazla varlık aracılığıyla bütünleşmekte ve akmaktadır (Hall, 1992; Walsh ve Ungson, 2009). Bu nedenle bilgi, insanların zihninde iç yapılar olarak düşünülebilmektedir (Bourdreau ve Couillard, 1999). Bilgi aynı zamanda, kullanıldığında, diğer sermaye unsurlarının değerini artırabilen ve değerini düşürmeyen tek kaynaktır. Öte yandan, bilginin değeri

kullanmakla artarken, kullanılmaması bilginin yitirilmesine veyahut unutulmasına yol açabilmektedir (Atapattu ve Warn, 2014: 6).

Davenport ve Prusak (1998) bilgiyi "olgular, süreçler, prosedürler, kavramlar, fikirler, yorumlar, gözlemler ve yargılarla ilgili kişisel bilgiler" olarak tanımlamaktadır (Alosaimi, 2016: 10). Nonaka ve Takeuchi'ye (1995) göre bilgi, "hakikat" doğrultusunda gerekçelendirilen kişisel inançları içeren dinamik bir süreç olarak kabul edilmektedir. Aynı zamanda bilgi yönetimi, ham verileri elde etmek adına fikirsel süreçlerin kullanılmasını ve bunların bilgi üretmek için işlenmesini içermektedir (Algahtani, 2019: 11).

Marr (2003), bilgiyi açık ve örtük olmak üzere iki temel kategoriye ayırmıştır. Açık bilgi, esas olarak metinler, resimler ve sembollerle ifade edilen bilginin yapısını ifade etmektedir. Bu ise sözlü olarak öğretilmekte, ders kitapları, referans materyalleri, veritabanları vb. yoluyla öğrenilebilmektedir. Bu tür bilgilerin çoğunu el kitaplarında, telif haklarında, patentlerde ve resmi dilde yazılmış diğer teknik veyahut akademik bilgilerde bulmak mümkündür (Smith, 2001: 315). Öte yandan, zımni bilgi, herhangi bir maddi biçimde ifade edilmesi zor olan insanların zihinleriyle sınırlı kalmaktadır. İnsanlar sorunları ele almak ve çözümler üretmek, iş birliği yapmak, deneyimleri paylaşmak ve kaynakları özgün ve yenilikçi yollarla birleştirmek için farklı bakış açıları kullanırlar (Ashkenas, vd., 1998). Açık bilgi ve örtük bilgiyi karşılaştırmak bir düşünme biçimidir. Farklılıkları vurgulamanın bir yolu değildir. Yang (2008), bilgi yönetimini, açık ve örtük bilgi biçimlerini dikkate alarak herhangi bir engel olmaksızın organizasyon içinde bilgi aktarımına izin veren örtük bilginin açık bilgiye dönüştürülmesi olarak tanımlamıştır. Örtük ve açık bilgi arasındaki farklar Tablo 2.3.1 de sunulmuştur:

Tablo 2.2: Örtük ve Açık Bilgi Arasındaki Fark

Örtük Bilgi	Açık Bilgi
Algılanamaz.	Algılanabilir.
Belgeli değildir ama mevcuttur.	Uygun içerikte belgelenmiştir.
Güvenilirdir, sadece sahibinin onayıyla elde edilebilir.	Güvenli değildir, herkes elde edebilir.
Elde edilmesi ve aktarılması zordur.	Kurum içinde elde edilmesi ve aktarılması kolaydır.
Bireyler arasında paylaşılması zordur.	Bireyler arasında paylaşılması kolaydır.
Yaygın değildir ve ancak onu açık bilgiye dönüştürerek elde edilebilir.	Kitaplar, internet ve elektronik yollar aracılığıyla yaygındır.

Kaynak: Othman, 2010: 18.

Polanyi (1998), insanların ifade edebileceklerinden veya aktarabileceklerinden daha derin bilgiye sahip olduklarını düşünmektedir. Böylece örtük bilginin bireylerin deneyimlerinin bir parçası olduğu sonucuna varmıştır. Bu da onu resmi, ifade edilebilir bir forma dönüştürmeyi zorlaştırmaktadır. Henczel'e (2000: 213) göre örtük bilgi, görevlerin uygulanması yoluyla öğrenilen derslerin yanısıra birikmiş deneyim ve bilgiyi içermektedir. Bu bilginin ancak tam olarak kullanıldığında işletme için değerli olduğuna ve çalışanın sahip olduğu bilgilerin, işletmenin yararına kullanılıncaya kadar hiçbir değeri olmadığına dikkat çekmektedir. Buna ek olarak, Uriarte (2008), bir işletmenin etkili örtük bilgisini tanımlamayı, çoğu işletmenin onları yönetme konusunda karşılaştığı birincil zorluk olarak görmektedir. Bu hedefe ulaşıldığında, çoğaltılması zor benzersiz bir kaynak olarak kabul edildiğinden, bu bilgi işletme için muazzam bir değer kazanmaktadır. Bu ise işletmeye olağanüstü bir rekabet avantajı sağlamaktadır. Perez-Soltero, vd., (2007: 8)'e göre açık bilgi, kolayca ifade edilebildiği ve değiş tokuş edilebildiği dil aracılığıyla sistematik ve resmi olarak aktarılabilir. Henczel (2000: 213) açık bilgiyi raporlar, veri tabanları, işlemler vb. olarak belgelenebilecek eylem ve faaliyetlerin sonucu olarak görmektedir. Nonaka, Toyama ve Konno'a (2000: 7) göre açık bilgi, kitaplar, belgeler, argümanlar, teoriler ve modeller gibi çalışılmış ve yaratıcı unsurlar kümesidir (Wagh, 2023).

2.3.1. Bilginin Önemi

Bilgiyi anlayan ve yanıtlayan kapsamlı bir kuruluş oluşturabilen stratejik bir araç olarak bilginin önemi, işletmenin mevcut becerilerini belirleyerek ve gelecekteki ihtiyaçlarını karşılamaya yönlendirerek ortaya çıkmaktadır. Bir işletmeye rekabet avantajı sağlayan tek şey "Ne kadar iyi bildiğiniz, bildiklerinizi nasıl kullandığınız, yeni bir şeyi ne kadar çabuk öğrendiğiniz" ile ilgilidir. Bilginin önemi, ileri düşünce dünyasında stratejik bir güç olarak kendini göstermekte ve yönetim ve teknolojileri alanlarında uzun vadeli bir stratejik avantaj olarak kabul edilmektedir. Bu, bilginin devam etme ve rekabet gücünü sağlamak için finansal ve maddi varlıklara kıyasla en önemli kaynaklar arasında olduğu anlamına gelmektedir. XXI. yüzyılın başında bilgi, işletmelerin karşılaştığı kritik zorluğu karşılayan hayati bir örgütsel kaynak haline gelmiştir (Hitt, Ireland ve Hoskisson, 2001: 20; Dawood, 2020: 20).

2.3.2. Bilginin Özellikleri

Bilginin onu diğer faaliyetlerden ayıran özellikleri ve nitelikleri vardır. Özellikleri, bu alanla ilgilenenler ve araştırmacılar tarafından sahip oldukları farklı bakış açılarına bağlı olarak çeşitlenmiştir. Zekeriya (1988), bilgiyi entelektüel ve insan faaliyetinin diğer tezahürlerinden ayıran beş özelliğe dikkat çekmiştir (Othman, 2010: 20-21):

1. Birikim: Bilgi artar ve değişir, eski bilgiye ek olarak yeni bilgi oluşur.
2. Düzenlemek: Bilgiyi, yararlanıcının ona erişmesini ve amaçlanan kısmını seçmesini kolaylaştıracak şekilde düzenlemek.
3. Nedenleri araştırmak: Daha derin bir anlayışa ulaşmak ve onları daha etkili bir şekilde kontrol edebilmek amacıyla olguların nedenlerini belirlemek ve bunların nasıl ortaya çıktığını açıklamak anlamına gelir.
4. Kapsayıcılık ve kesinlik: Bu, bilginin ortaya çıktığı anda kendini herkese dayattığı anlamına gelir. Böylece araştırmakta olduğunuz olguları ve onu alan zihinleri içerir. Kesinlik, bilginin sabit olduğu anlamına gelmez, ikna edici ve motive edici kanıtlara güvenmek anlamına gelir.
5. Doğruluk ve tarafsızlık: Gerçekleri doğru ve nesnel olarak ifade etmek demektir.

McDermott, bilginin Şu olduğuna dikkat çekmiştir (McDermott, 1998); İnsancıl bir davranıŐtır ve topluluklar onu farklı Şekillerde kullanır.

Winch ve Schneider'e (1993: 924) göre, bilgiyi ayıran Şey standart somutsuzluktur. Fiziksel olarak yeterince somut olmayan, ancak rekabet etmesine izin verecek kadar standart olan bir őrundur. İŞletmelerdeki bilgiler arasında olağanüstü avantaj ve artan getiri özellikleri bulunmaktadır. Bu, rekabet avantajını artırmak için bir başlangıç noktası olarak periyodik güncelleme gerektirdiğinden, kullanıldığında bilginin sürekliliği ile kendini göstermektedir (Turban, Sharda ve Delen: 2013).

2.3.3. Bilgi Yönetimi

Son on yılda, bilgi yönetimi radikal dönüşümlerden geçmiş ve inanılmaz bir hızla büyümüŐtür. Artan servetin oluşturulmasına ve değerli getirilerin elde edilmesine katkıda bulunan ana varlıklardan biri olarak düŐünüldüĐünde, işletmelerde bilginin öneminin tanınma düzeyi artmıştır. Bilgi yönetimi, bir kuruluşun yapısını geliştirmek ve performans standartlarını iyileŐtirmek amacıyla bilginin őrtilmesini, öğrenilmesini, depolanmasını, yayılmasını ve uygulanmasını içeren bütüncül bir süreç olarak anlaşılmaktadır (Kebbi, 2016: 6).

Bilgi yönetimi, işletmelerin mevcut bilgiye dayalı ekonomisinde yönetim araçları olarak bilgi varlıklarının yönetiminde temel bir rol oynamaktadır. Birçok işletme, değer yaratmak, rekabet avantajı elde etmek ve örgütsel hedeflere ulaşmak için bilgi yönetimi stratejileri uygular (Shamizanjani, Naeini ve Nouri: 2013: 437). Bilgi yönetimi ile ilgili bir dizi kitapta geçen tanımlar ve kaynak isimleri aşağıda yer almaktadır:

Tablo 2.3: Bilgi Yönetiminin Farklı Tanımları

Araştırmacılar	Bilgi Yönetim
Wiig (2013)	Çeşitli süreç türlerinde hem olumlu hem de olumsuz bilginin işlevlerini keşfetmeyi amaçlayan bir dizi açık ve iyi tanımlanmış girdi ve işlemlerdir. Bu girdi ve işlemler, bir dizi başka kilit hedefe ulaşmak amacıyla bilgiyi yönetmeye ve analiz etmeye, yeni ürün veya stratejileri belirlemeye ve insan kaynakları yönetimini geliştirmeye odaklanmaktadır.
Girard (2015)	Bir işletmede bilgi ve bilgi oluşturma, paylaşma, kullanma ve yönetme süreçleridir.
Tılı (2012)	Bilgi yönetimi, doğru bilgiyi doğru kişilere doğru zamanda iletir, böylece bilgi tüm işletmenin yararına mümkün olan en iyi kararı vermek için kullanılabilir.
Seemann, vd., (2000)	Bilgi yönetimi, süreçlerin, teknolojilerin, yapıların vb. bilinçli tasarımı olarak düşünülebilir. Bu, entelektüel sermayenin yapısal, insani veya sosyal biçimlerinde temsil edilen bilginin aktarımını, yenilenmesini ve kullanımını hızlandırmayı ve iyileştirmeyi amaçlamaktadır.
Malhotra (2000)	Bilgi yönetimi, bir işletme içindeki bilgi ile ilgili varlıkların entegrasyonunu sağlamayı, bilgiyi işleme yeteneğini geliştirmeyi, personelinin yaratıcılığını ve yeniliğini etkinleştirmeyi amaçlayan tüm süreçleri içermektedir.
Gottschalk (2000)	Bilgi yönetimi, bireylerin zihninde hapsolmuş örtük bilgiyi işletmenin yararlanabileceği varlıklara dönüştürmek amacıyla bireylerin bilgi ve deneyimlerini tanımlamaya ve bunlardan yararlanmaya odaklanmaktadır.
O'dell ve Grayson (1998)	Bilgi yönetimi, doğru bilgiyi doğru zamanda doğru kişilere aktarmayı amaçlayan, bilgi kaynaklarını etkin bir şekilde kullanarak kuruluşun performansını artırmaya katkıda bulunan iyi düşünülmüş bir stratejidir.

Lytras, Pouloudi ve Poulymenakou (2002)	Bilgi yönetimi, yeni yetkinlikler yaratmak, performansı artırmak, müşteri değerini artırmak ve inovasyon süreçlerini desteklemek amacıyla işletmenin personeli arasında uzmanlık ve bilginin oluşturulması ve aktarılması için sistematik bir süreçtir.
Carlsson (2003)	Bilgi yönetimi, rekabet gücünü artırmak amacıyla bir işletme çerçevesinde bireysel ve kolektif bilginin hesaplanması ve kullanılması süreçlerini ifade etmektedir.
Zaim (2006)	Bilgi yönetimi, bilginin oluşumu ve geliştirilmesi süreçlerinin yanı sıra bunların dokümantasyonu ve depolanması, aktarılması ve paylaşılması süreçlerinin sistematik bir yönetimi ve son olarak rekabet avantajı elde etmeyi amaçlayan bilginin işletme yapısı içinde uygulanması ve kullanılmasıdır.

Kaynak: Wiig, 2013; Girard, 2015: 4-12; Tılı, 2012: 24; Seemann, vd., 2000: 5; Malhotra, 2000; O'dell ve Grayson, 1998; Lytras, Pouloudi ve Poulymenakou: 2002; Carlsson, 2003; Carlsson, 2003 ; Zaim, 2006: 2.

2.3.4. Bilgi Yönetimi Tarihi

Grant (2007: 173), bilgi yönetiminin ilk başlangıcının Polanyi'nin erken dönemde bireysel bilgi hakkında yaptığı yayınlarla bağlantılı olduğunu doğrulamıştır. Bu yönelim, 1958'de eleştirel sonrası felsefe ve 1966'da örtük alan bağlamında başlamıştır. Bu yayınlar, doksanlı yıllarda bireysel bilgi ve bilgi yönetimi ile ilgili araştırma ve çalışmaların büyük çoğunluğunun ana dayanağı ve ana referansı haline gelmiştir.

Bilgi yönetimi teorisindeki en önemli gelişmelerden biri Nonaka tarafından 1991 yılında ve 1995 yılının başında "bilgi üreten işletmeler" üzerine yaptığı çalışmalarla tanıtılmıştır. Nonaka, Polanyi'nin bireysel bilgi konusundaki çalışmalarından yararlanmış ve Japonya'daki bilgi üreten şirketlerden gerçek hayattaki vaka çalışmalarlarıyla konuyu genişletmiştir. Buna ilaveten, başarılı yeniliklerin örgütsel örtük bilginin açık bilgiye dönüştürülmesiyle başladığını ve ardından örtük bilgiye geri dönerek işletme içindeki bilgi geliştirme süreçlerini iyileştirmeye devam ettiğini vurguladığı "bilgi yaratma modeli" ni oluşturmuştur. Bu bağlamda, bilgi yönetiminde,

pratik bilgi üzerine yayınlarında veri ve bilgi arasındaki açık farkı vurgulayan Davenport ve Prusak (1998) gibi diğer yazarlar tarafından detaylandırılan tutarlı ve tanınmış başka gelişmeler de olmuştur. Bunlar, bilgi yönetiminin sosyo-teknik teorik açıdan kapsamlı bir analizini talep etmiştir (Arafa, 2015: 29).

Earl (2001) tarafından getirilen bilgi yönetimi sınıflandırmasının geliştirilmesi, bilgi yönetimi alanında önemli bir başarıdır. Earl, bilgi personelinin günlük görevlerinde performansını desteklemek için bilgi ve yönetim teknolojilerine dayanan teknokratik okulu içeren üç ana bilgi yönetimi ekolünü kabul etmektedir. Bunun yansıması, ekonomi ekolü, esas olarak, patent ve telif haklarına benzer bariz bilgi ve belirsiz varlıkların kullanımı yoluyla şirket için kar elde etmeyi amaçlamaktadır. Davranış ekolü ise daha çok yönetimin davranışsal yönlerine odaklanmaktadır. Bu da işletmelerin bilgi oluşturma, paylaşma ve kullanma konusunda olumlu olmalarını gerektirmektedir (Earl, 2001: 218).

Gherardi (2006) iki epistemik bilgi kavramını ele almıştır. Bilgi kavramının gerçekliğin toplumsal yapısı üzerinden analiz edilmesinin önemini vurgulayan bilgi sosyolojisini ve bilim tarihinde sıradan bilimin üretilen bilgiye birikim ve yansıtma süreçleriyle kurumsallaşmadığını savunan bilim tarihini tanıtmıştır. Bu, meşruiyetine ve geçerliliğine ilişkin iddiaları desteklemek için güç kaynaklarının kullanımına dayanmaktadır.

"Bilgi yönetimi" kavramı çeşitli işletmelerde muhtelif yönlerden oluşturulmuş ve yayılmıştır. Buna göre, son yirmi yılda oluşturulan bilgi yönetimi ile ilgili gelişmelere ilişkin aşağıda belirtilen bazı örnekler mevcuttur (Wiig, 1997: 10-11):

Tablo 2.4: Bilgi Yönetimi Gelişmeleri Kronolojik Sıralaması

Yıl	Çalışma
1980	Dijital ekipman şirketi (Digital Equipment Corporation) ilk büyük ölçekli bilgi tabanlı sistemi (XCON) kurdu.
1986	"Yeni bir fırsat perspektifinden bilgi yönetimi" kavramı, Avrupa Yönetim Konferansı'na katılım sırasında yapılan açılış konuşmasında sunuldu.
1987	Bilgi yönetimi üzerine ilk kitap Avrupa'da yayınlandı. Ayrıca, Dec şirketi ve Purdue Üniversitesi'ndeki teknoloji aktarım

	derneği, XXI. yüzyılda bilginin kökenleri üzerine ilk yuvarlak masa konferansına ev sahipliği yaptı.
1989	Sloan Management Review dergisi, bilgi yönetimi ile ilgili ilk makalesini yayınladı.
1990	Eğitim organizasyonu ile ilgili ilk kitap Avrupa ve Amerika Birleşik Devletleri'nde Garratt, Singh ve Savage tarafından yayınlandı.
1991	Skandia sigorta, fikri sermaye yöneticisi pozisyonunu belirledi. Aynı yıl, Amerika Birleşik Devletleri'nde bilgi yönetimi üzerine ilk Japonca kitap (yazar Sakaya tarafından) yayınlandı. Buna ek olarak, Fortune dergisi bilgi yönetimi ile ilgili ilk makaleyi yayınladı (yazar Stewart tarafından). Harvard Business Review, bilgi yönetimi üzerine ilk makalesini (Nonaka tarafından) yayınladı.
1992	Steelcase ve Eds, bilgi verimliliği konulu bir konferansa sponsor oldu.
1993	Avrupa'da "kurumsal bilgi yönetimi" konusunu ele alan bilgi yönetimi üzerine önemli bir makale yayınlandı (yazar Steel tarafından). Aynı yıl, açıkça bilgi yönetimi konusuna ayrılmış ilk kitap (Wig tarafından) yayınlandı.
1994	Birçok büyük danışmanlık şirketi bilgi yönetimi hizmetleri vermeye başladı ve potansiyel müşterilere bu konuda seminerler verdi.
1996 ve sonrası	Avrupa ve Amerika Birleşik Devletleri'nde Bilgi Yönetimi konusunda birçok konferans ve seminerin düzenlenmesine tanık oldu. Bu tür konferanslar ve sempozyumlar artmaya başladı.

Kaynak: A.g.e.: 10-11.

2.3.5. Bilgi Yönetiminin Önemi

Dünya küresel bir köy olduğundan iş ortamı, tüm kuruluşların uyum sağlaması gereken hızlandırılmış dinamik değişimler yaşamaktadır. Bu dönüşümün başlangıcında, temel becerilerin işletme içinde problem çözme ve bilgi işlemeye odaklandığı statik bir ortamı yönetmek için kullanılan sınırlı araçlar vardı. Ancak çevrenin değişmeye devam etmesiyle birlikte aynı yaklaşımın kullanılması yetersiz kalmış ve karmaşık

ihtiyaçların etkin bir şekilde karşılanmasını ve işletme tarafından hizmetlerin sağlanmasını garanti edemez hale gelmiştir. Bu nedenle, kuruluşların karmaşık ve hızla değişen iş koşullarının zorluklarıyla başa çıkabilmeleri için yenilikçi ve dönüştürücü olmalarının gerekli olduğu düşünülmektedir (Edwards, vd., 2003: 50).

Bilgi yönetiminin önemi, bilgi yönetimi projelerine kapsamlı ve anlaşılır bir yaklaşım benimsemenin açık bir işareti olması gerçeğinde yatmaktadır. Aynı zamanda kısıtlamalardan kurtulma ve gelişme ve değişimin sağlanmasında belirleyici rol oynayan yeniden yapılanma süreçlerini yürütme ihtiyacını da teşvik etmektedir. Ana hedef, işletmelerin sürekliliğini sağlamak ve onları ekonomik çevrenin gerekliliklerine uygun şekilde yönlendirmektir (Iqbal, vd., 2018). Buna ek olarak, bilgi yönetimi, şirket karını artırma, çalışan memnuniyetini ve sadakatini artırma yeteneğini ortaya koymaktadır. Uzun vadeli sonuçlar elde ederek ölçülmesi zor olan maddi olmayan duran varlıklara odaklanarak şirketin rekabet gücünü artırmaktadır (Santoro, vd., 2018: 348).

Birçok işletme, çarpık dağılımı önlemek ve organizasyon yapısı içinde bilgi kullanımının etkinliğini artırmak için bilgi akışını ve iç bilgiyi yönetme çabalarını genişletmektedir (Bunch ve Probst, 2000). Araştırmalar, bilginin daha verimli ve daha hızlı üretilmesinde ve yayılmasında bilgi yönetimi desteğinin hayati bir rol oynadığını göstermektedir (Perez-Solter, vd., 2007: 7). Bilgi yönetimi, işletmelerin işlerinin verimliliğini ve etkinliğini artırmak amacıyla ilgili bilgileri elde etmelerini, organize etmelerini ve dağıtmalarını sağlamaktadır (Alavi ve Leidner, 2001: 108). Bilgi yönetimi kavramının uygulanması, Ar-Ge döngüsü döneminin iyileştirilmesine, iş süreçlerinin etkinliğinin artırılmasına, toplam maliyetlerin düşürülmesine, tutarlılığın artırılmasına, hizmet kalitesinin iyileştirilmesine, müşterilerle iletişimin geliştirilmesine katkıda bulunabilmektedir (Azhar, 202: 5-6).

Daha açık bir ifadeyle, işletme içinde hem bireyler hem de ekipler arasında bilgi alışverişi, bilgi sistemini kolaylaştırmakta ve daha önce çözülmüş olanlara benzer olabilecek zorluklara bir çözüm sağlamaktadır. Bu, bir işletmenin müşteri ihtiyaçlarına hızlı yanıt vermek ve çevresel değişikliklere uyum sağlamak için başkalarının uzmanlığından yararlanabileceği ve bu nedenle işletmenin desteğinin etkin bir şekilde güçlendirildiği anlamına gelmektedir (Sher ve Lee, 2004: 936).

Hamshari'ye göre (2013: 110-112) bilgi yönetiminin önemi, farklı düzeylerdeki kurum ve kuruluşlar üzerindeki derin olumlu etkilerinden kaynaklanmaktadır. Önemi şu şekilde ortaya konabilir:

1. İşletmenin fikri sermayesine yatırımları artırmaktadır.
2. Nesnel hedeflerine ulaşmak amacıyla işletmenin çeşitli faaliyetlerinin koordine edilmesini sağlar.
3. Bilgi yönetimi yeni bilgiler ürettiğinden örgütsel performansı iyileştirmektedir. Bu da örgütsel performans düzeyinin yükseltilmesine ve iyileştirilmesine yol açmaktadır.
4. Kurumları insan kaynaklarının yenilikçiliğini ve yaratıcılığını artırmaya teşvik eder.
5. Yeni fikir ve hizmetlerin tanıtılmasıyla yenilikleri ve yeni keşifleri artırarak işletmeler için pazarlardaki sürdürülebilir rekabetin yoğunluğunu artırır.
6. Örgütsel bilgiyi geliştirmek için bir çerçeve sağlayarak tüm somut ve maddi olmayan şeylerden yararlanma çabalarını destekler.
7. Bilginin değerini en üst düzeye çıkararak muhtevaya odaklanılmasını sağlar.
8. Esnekliği sağlayarak işletmenin devam etmesine katkıda bulunur.
9. Kurumları geliştirmek ve geleceklerini aydınlatmak noktasında fayda sağlar.

2.3.6. Bilgi Yönetiminin Amaçları

Bilgi yönetiminin amacı, örgütsel bilgi yönetimine kapsamlı bir yaklaşım uygulamaktır (Heisig, 2009: 4). Etkili bilgi yönetimi, bir işletmenin faaliyetlerinin verimliliğini ve etkinliğini artırabilir ve en uygun süreçlerin seçilmesine ve uygulanmasına yardımcı olarak inovasyon seviyesini artırabilir (Becerra-Fernandez, Gonzalez ve Sabherwal 2004). Ayrıca bilgi yönetimi, işletmeler için verimlilikte artış sağlayabilir, yeni pazarlara açılmayı kolaylaştırabilir, maliyetleri düşürebilir, verimliliği artırabilir, karar alma süreçlerini iyileştirebilir ve müşteri gereksinimlerini karşılayabilir (Civi, 2000). Nonaka'ya (2001) göre, sürekli yeniliğe önem veren bir işletme, örgütsel olarak daha büyük bir rekabet avantajı elde edecektir (Nie, 2021: 45-46).

İşletmelerde bilgi yönetimi çeşitli organizasyonel amaçlar sunabilir. Örneğin, bazı işletmeler müşteri bilgi yönetimine odaklanırken, diğerleri bilgi sermayesi ile ilgilenmeye kendini adanmıştır. Buna karşın, diğer bazı işletmelerin ilgisi, çalışanların

gerekli bilgiye erişimini iyileştirmeye ve kolaylaştırmaya yönelik olabilir (Rowley, 2000).

Bilgi yönetimi ayrıca, bireylerin işletmeye bağlılıklarını artırarak, işletmeye bireysel katkıların kalitesini artırmaya, etkili müzakereleri teşvik etmeye ve öğrenme sürecini kolaylaştırmaya odaklanır. Aynı zamanda sorumluluk alma, iş birliğini teşvik etme ve bilgi paylaşmaya teşvik etme yeteneklerini güçlendirmeyi amaçlamaktadır (Chu, Wang ve Yuen, 2011). Ayrıca bilgi yönetiminin amaçları, bilgi faaliyetlerini güçlendirmek, örgütsel davranışlarda iyileşmeyi teşvik etmek amacıyla işletmenin bilgi varlıklarını geliştirmek ve bunlardan yararlanmaktır (Kazak, 2021:357).

Al-Muhairat'a (2012: 49) göre bilgi yönetimi, aşağıdaki gibi çeşitli hedeflere ulaşmayı amaçlamaktadır:

- 1- Kaynakları bilmeyi, depolamayı ve yeniden kullanmayı ve işletmenin karşılaştığı zorluklara ve sorunlara çözümler geliştirmek için daha fazla fikri sermaye çekmeyi de amaçlar.
- 2- Aktif öğrenme durumunu artırarak, insan zekasının geliştirilmesini teşvik ederek ve rekabet yeteneklerini geliştirerek, temel bilgileri elde etme ve onu koruma yollarını anlamayı amaçlar.
- 3- Bu alanda akıllı fikirler toplamayı ve en iyi uygulamaların yaygınlaşmasına katkıda bulunmayı amaçlar.
- 4- Bilgi yönetimi ayrıca çevresel zorluklara, öz örgütlenmeye, zekâ gelişimine ve öğrenme süreçlerine uyum sağlamanın yanı sıra yaratıcılığı teşvik etmeyi, farkındalığı artırmayı ve amaçlı tasarım geliştirmeyi amaçlar.

Tete'ye (2010: 45) göre, bilgi yönetiminin aşağıda belirtildiği üzere başka amaçları da vardır:

- 1- Bilgi yönetiminin sosyo-kültürel ve örgütsel yönlerinin geliştirilmesine ve bilgi toplumu ile ilgili iş ve verilerin geliştirilmesine odaklanmak.
- 2- Bilgi yönetimi kavramının kapsamlı tanımı ortaya koymak ve eğitimi sağlamak ve bu kavramı işletme profesyonelleri arasında geliştirmek ve yaygınlaştırmak. Ayrıca bilgi yönetimi ilkelerini daha yaygın kullanmaya ve bunları uygulamak için fırsatlardan en iyi şekilde yararlanmaya odaklanmak.
- 3- Bilgi yönetimi girişimlerinin etkinliğini etkileyen sosyo-kültürel ve ekonomik koşulları ve ilgili sistemleri incelemek.

- 4- Bilgi yönetimi profesyonellerinin mesleki ve eğitimsel yönlerini geliştirmeye yardımcı olmak için bilgi yönetimi yeterliliğinin ilke ve standartlarını geliştirmek (Ahmed, 2018: 14-15).

2.3.7. Bilgi Yönetimi Modelleri

Etkili yönetimi teşvik etmek ve bilgiden yararlanmak, işletme yapısını pekiştirmeye, yenilik yapma yeteneğini geliştirmeye ve iş zekasını artırmaya teşvik edebilir. Bu nedenle bilgi yönetimi, rekabet gücünü artırmak ve kurumsal performansı artırmak için hayati bir strateji haline gelmiştir (Wong ve Aspinwall, 2004, 2006). Buna rağmen, modellerin performans ve bilişsel yönleri arasındaki bağlantılar göz ardı edilmekte veya çoğu zaman uygun şekilde kullanılmamaktadır (Robinson, vd., 2005; Satıcı, 2014: 51).

Birçok araştırmacı, işletmelerde bilgi yönetiminin çabalarına ve faaliyetlerine rehberlik etmek, hedeflerine ulaşmak ve sorunlarını çözmek amacıyla bilgi yönetimi üzerine çeşitli modeller sunmuştur. Bu modellerin her biri, işletmenin hedeflerine ulaşılmasına ve sorunlarının çözülmesine katkıda bulunan bilişsel stratejiler geliştirmeyi amaçlamaktadır. İşte bu modellerden bazıları şunlardır (Ahmed, 2018: 20):

2.3.7.1. Wiig'in Bilgi Yönetimi Modeli

Wiig (1993) bilgi yönetimi modeline temel bir ilke ile yaklaşmıştır; bilginin faydalı ve değerli olması için sistematize edilmesi gerekir. Bilginin organizasyonu, kullanım amacına göre farklı şekilde organize edildiğinden, kullanıldığı amaca bağlıdır. Örneğin; bilgi ve deneyim, zihinsel modellerimizde, gerekli bilişsel göreve uygun olarak uygun perspektifi seçmemizi sağlayan anlamsal ağlar biçiminde saklanır. Farklı bilişsel görevlere atanan birden çok giriş yolu kullanılarak, anlamsal ağ içindeki yapılandırılmış bilgiye erişilebilir ve alınabilir. Wiig bilgi yönetimi modelinde dikkate alınması gereken bazı önemli boyutlar şunlardır: (1) bütünlük, (2) birbirine bağlılık, (3) uyum (4) perspektif ve amaç (Dalkir, 2005: 61).

Bütünlük, bu bilginin açık mı yoksa örtük mü olduğu, belirli bir kaynaktan elde edilebilecek bilgi miktarının doğrulanmasını ifade eder. Birbirine bağlılık ile ilgili olarak, çeşitli bilgi nesnelere arasındaki ilişkilerin kalitesini belirlemekle ilgilidir. Uyum, nesnelere arasındaki bağlantıların ve değerlerin uyumunu ifade eder. Perspektif

ve amaç ise bir şeyi anlamamız yoluyla ortaya çıkarlar. Fakat bunlar belirli bir amaca hizmet eden belirli bir bakış açısıyla ortaya çıkarlar (Abughazi, 2017: 16-17).

Wiig (1993) ayrıca üç bilgi biçimini tanımlar: genel bilgi, ortak deneyim ve kişisel bilgi. Genel bilgi, açık, didaktik, rutin olarak paylaşılan bilgiyi temsil eder ve kamusal alanda yaygın olarak bulunur. Yayınlanmış bir kitap veya herkese açık web sitelerinde bulunan bilgiler bu tür bilgilere örnektir. Ortak deneyim, yalnızca bilgi çalışma ekiplerine ait olan, çalışmaları veya teknolojileri sırasında değiş tokuş edilen bilgi varlıklarını temsil eder. Bu tür bilgiler genellikle özel diller ve temsiller yoluyla iletilir. Bu tür bilgiler açıkça kullanılsa da uygulama topluluklarında ve mesleklerinin pratiğini geliştirmek amacıyla etkileşime giren ve bilgi alışverişinde bulunan benzer düşünen profesyonellerden oluşan gayri resmi ağlar arasında yaygındır. Kişisel bilgi, en az erişilebilir ancak en eksiksiz bilgi biçimidir. Açıktan ziyade örtülü olması tercih edilir ve genellikle iş, oyun ve günlük yaşamda bilinçsizce kullanılır (Dalkir, 2005: 63-64; Alosaimi, 2016: 30).

Üç ana bilgi biçimine (kişisel, genel ve ortak) ek olarak, Wiig (1993) dört ek bilgi türünü tanımlar; olgusal, kavramsal, öngörücü ve metodolojik. Olgusal bilgi, veriler, nedensel zincirler, doğrudan gözlemlenebilir ölçümler ve okumalar, doğrulanabilir içerikle ilgilenir. Kavramsal bilgi, bir sicil veya yükselen piyasa kavramını anlamak gibi sistemleri, kavramları ve perspektifleri içerir. Öngörüye dayalı bilgi, karar vermede kullanılan sezgiler, tercihler ve çıkarımlar gibi kişilerin sahip olduğu yargılar, varsayımlar ve beklentilerle ilgilidir. Metodolojik bilgi ise buluşsal yöntemler, stratejiler, karar verme yöntemleri ve geçmişteki hatalardan ders almak veya trend analizlerine dayalı tahmin yapmak gibi diğer tekniklerle ilgilenir (A.g.e.: 30).

2.3.7.2. Nonaka ve Takeuchi'nin Bilgi Yönetimi Modeli

Nonaka ve Takeuchi (1995), Nonaka'nın bilgi yönetimi modelinin örtük ve açık bilgi unsurlarının varlığını varsaydığını belirtmiştir. Bu bağlamda örtük bilgi sözel olmayan, duyusal ve açık olmayan olarak tanımlanırken, açık bilgi diğerlerinin yanı sıra yazı, grafik, bilgisayar programlama gibi araçlarla ifade edilebilir ve belirtilebilir. Bu model, örtük bilginin sosyalleşme yoluyla diğerlerinde örtük bilgiye aktarılabilmesine ve örtük bilginin resmileştirilmesi yoluyla da açık bilgiye aktarılabilmesine inanmaktadır. Model ayrıca açık bilginin teoriyi pratik uygulamaya çevirerek başkalarının örtük bilgisine aktarılabilmesine inanmaktadır. Bu çalışma

asimilasyon işlemi olarak bilinmektedir. Buna ek olarak, açık bilgi, mevcut çeşitli teorileri birleştirerek başkalarının sahip olduğu açık bilgiye aktarılabilir. Bu çalışma toplama işlemi olarak bilinmektedir. Bu basit model, görüldüğünden daha karmaşık ve çeşitli olmasına rağmen, işletmelerde bilgi aktarımının basit ve kolay olduğunu varsaymaktadır (McAdam ve McCreedy, 1999: 95-96).

Bu işlemlerin her biri bağımsız olarak bilginin oluşturulmasına yol açabilse de örgütsel bilgi oluşturma süreçleri ancak bu durumların dördü de örgütsel olarak yönetildiğinde ve dinamik olarak etkileşime girdiğinde ortaya çıkmaktadır. Bu, esas olarak işletmedeki gayri resmi ilişkiler aracılığıyla, bireysel düzeyden başlayıp ardından kolektif düzeye doğru ilerleyen ve son olarak örgütsel düzeye ulaşan "bilgi sarmalı" olarak bilinen sürekli bir bilgi dolaşımı oluşturmaktadır. Bu "sarmal etki", işletmede yeniliği ve öğrenmeyi teşvik eden bilgi biriktirme ve büyümesini teşvik etme sürecini başlatmaktadır (Haslinda ve Sarinah, 2009: 190).

Tablo 2.5: Nonaka ve Takeuchi'nin Bilgi Yönetimi Modeli

	Örtük Bilgi	Açık Bilgi
Örtük Bilgi	Sosyalleşme	Dışsallaşma
Açık Bilgi	İçselleştirme	Birleştirme

Kaynak: Önaçan, 2015: 74; Nonaka, 1994: 19.

Bu model en yaygın kullanılan model olarak kabul edilir. Nitekim dört bilgi dönüşüm şeklini içermektedir (Abughazi, 2017: 17):

- Açıktan örtük olana (iç gözlem).
- Örtük olandan örtük olana (sosyalleşme).
- Örtük olandan açık olana (çıkarma).
- Açıktan açığa (toplama).

Bilgi üretmenin sarmal modeli olarak adlandırılan bu model, işletmelerin bilgi üretmenin dinamik doğasını anlamada karşılaştıkları zorluklara ve bunu etkili bir şekilde nasıl başaracaklarına odaklanmaktadır.

2.3.7.3. Choo'nun Sezgisel Bilgi Yönetimi Modeli

Choo (1998) anlam oluşturmaya, bilgi üretmeyi ve karar vermeyi vurgulayan bir bilgi yönetimi modeli tanımlamıştır. Choo bilgi yönetimi modeli, bilgi unsurlarının örgütsel

eylemlerle nasıl beslendiğine, özellikle bireylerin işletmede mevcut olan bilgi hakkında nasıl bir anlayış geliştirmeleri gerektiğine odaklanmaktadır (Dalkir 2011, 58).

Bu modelin aşağıda gösterildiği gibi içerdiği üç aşama vardır (Souza, Queiroz ve Chipp 2009: 595):

- Anlam oluşturma (Anlamlandırma), çünkü bu aşamada asıl amaç işletmeleri dinamik ortamlarına uyarlamaktır. Bu, kazı faaliyetleri, uygun bilgilerin yorumlanması ve saklanması yoluyla yapılır.

- Daha sonra işletmenin yeni bilgi üretmek için bilgi oluşturmaya, sistematize etmesine ve işlemesine izin verilen bilgi oluşturma aşaması gelir. Bu yeni bilgi, işletmenin yeni yetenekler geliştirmesini ve ürün ve hizmetlerde yenilik yapmasını sağlar.

- Son olarak işletmenin stratejisine göre en iyi seçeneği tercih etmesi ve bu kararın uygulanmasını takip etmesi gereken karar verme aşaması gelir.

2.3.7.4. Hedlund ve Nonaka'nın Bilgi Yönetimi Modeli

Bu model, bilginin bireysel, kolektif, örgütsel ve işletmeler arası kategorilere ayrılabilceğini varsaymaktadır. Hedlund ve Nonaka (1993), bilgi yönetiminin özelliklerinin yaratıcılık ve stratejiler gibi çeşitli faaliyetleri ciddi şekilde etkileyebileceğine, işletmelerin başarı veya başarısızlığında önemli rol oynayacağına işaret etmektedir. İşletmelerin devam etmesinin ve başarısının, bilgi kaynaklarını nasıl oluşturduklarına, ilettiklerine ve kullandıklarına bağlı olduğunu öne sürmüşlerdir. Aşağıdaki tabloda gösterilen açık ve örtük bilgi arasındaki etkileşime dayanan bir model önermişlerdir (Mohajan, 2017: 10):

Tablo 2.6: Hedlund ve Nonaka'nın Bilgi Yönetimi Modeli

	Birey	Topluluk	İşletme	İşletmeler Arası Alan
Açık Bilgi	Matematik bilmek	Kalite departmanının performansının belgelenmiş analizi	Organizasyon şeması	Tedarikçi patentleri ve belgelenmiş uygulamalar
Örtük Bilgi	Kültürlerarası müzakere becerileri	Karmaşık bir işte ekip koordinasyonu	Organizasyon kültürü	Müşterinin ürünlere yönelik davranışları ve beklentileri

Kaynak: Cenik, 2014: 13.

2.3.7.5. Boisot I-Space'ın Bilgi Yönetimi Modeli

Bu model, önceki verilerin, deneyimlerin ve bilgilerin çıkarılmasının bir sonucu olarak ortaya çıkan bilgilerin köklerine odaklanmaktadır. Boisot modeli, bilgi ve bilgi yönetimini birleştirmek amacıyla teorik öğrenmeyi ve sosyal yönleri bütünleştirmektedir. Bu model, bilgi ve bilgi yönetimi alanındaki deneyimlerin ve öğrenmenin etkin entegrasyonuna katkıda bulunan örgütsel bir bilgi haritası oluşturmak için kullanılmaktadır (Chitto, Nowbutsing ve Ramchurn, 2010: 124; Haslinda ve Sarinah, 2009: 189; Sensuse ve Cahyaningsih, 2018: 74).

Boisot (1998) aşağıdaki ana noktaları önermektedir (Boisot, 1998; Dalkir, 2005: 66):

1. Bilgileri düzenlemek ve bilgiye dönüştürmek ne kadar kolaysa, bu bilgi o kadar yayılabilir hale gelir.
2. Bu şekilde organize edilen ve yaygınlaştırılmaları için ortak bir bağlam gerektiren bilgiler ne kadar az olursa, yayılma olasılıkları o kadar artar.
3. Ortak bir bağlamın yayınlanmasını gerektiren bilgiler ne kadar az yapılandırılırsa, o kadar yayınlanabilir hale gelir.

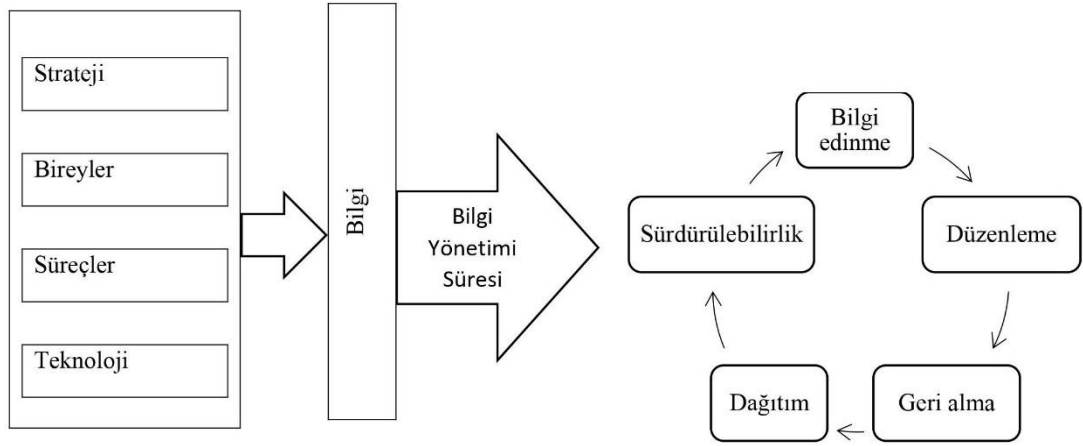
Boisot I-Space'nin aşamaları, aşağıdakiler de dahil olmak üzere altı bölüme ayrılmıştır (Cristea ve Capatina, 2009: 362-363; Sensuse ve Cahyaningsih, 2018: 74):

- Birinci aşama: Anket; içerik konusunun belirlendiği ve yeni bilgi oluşturma fırsatı sağlayan yerdir.
- İkinci aşama: Problemleri Çözme; zorlukları aşmak için bilgi yapısının açığa çıkarılmasına katkıda bulunur.
- Üçüncü aşama: Soyutlama; bilginin genelleştirilmesi ve belgelenmesi süreçlerini içerir.
- Dördüncü aşama: Yaygınlık; bireyler arasında yeni bilgi alışverişine odaklanır.
- Beşinci aşama: Asimilasyon; edinilen bilginin uygulandığı yerdir.
- Altıncı aşama: Etki; bilginin bir işletme içinde pratikte uygulanmasının etkisine odaklanır.

2.3.7.6. Duffy'nin Bilgi Yönetimi Modeli

Bu modele göre, bir işletmedeki bilginin temeli, çeşitli dış kaynakların yanı sıra verilerdir. Strateji, personel, süreç ve teknolojilerin katılımıyla işletme, bilgiyi mal ve hizmet üretimine yol açan bilgi ve süreçlere dönüştürerek pozisyonunu belirlemeye çalışır. İşletmenin genel stratejik hedeflerine ulaşmak adına bu stratejinin, görünen ve örtük türleri hakkında gerekli bilgiye ulaşmak için bilginin kullanımı konusunda organize ve entegre bir ekip olarak çalışması gerekir. Bu, aşağıda belirtildiği gibi bilgi yönetimi gözetiminde bir dizi süreçle yapılır (Duffy, 2000: 64-67; Haribat, 2019: 51-52):

- 1- İç veya dış kaynakları aracılığıyla bilgi edinmek; ulaşılan bilginin toplandığı ve ulaşılandan yola çıkarak yeni bilginin üretildiği yerdir.
- 2- Organizasyon süreci; bilgiyi erişilebilir bir biçimde sınıflandırmayı, tasnif etmeyi, kodlamayı ve depolamayı içerir.
- 3- Geri alma işlemi; depolanan bilgiyi gerektiğinde çıkarmayı amaçlar ve büyük bilgi hacmi nedeniyle, araştırma işlemlerini etkinleştirmek ve bunlara erişmek için mekanizmalar geliştirilmelidir.
- 4- Sürdürme süreci; iyileştirme, büyüme ve geri bildirim içerir. Edinilen bilginin zenginleştirilmesi gerektiğinden, bilginin sürekli büyümesini ve gelişmesini sağlayan sürekli revizyon ve geri bildirim gerektirir.



Şekil 2.2: Duffy'nin Bilgi Yönetimi Modeli

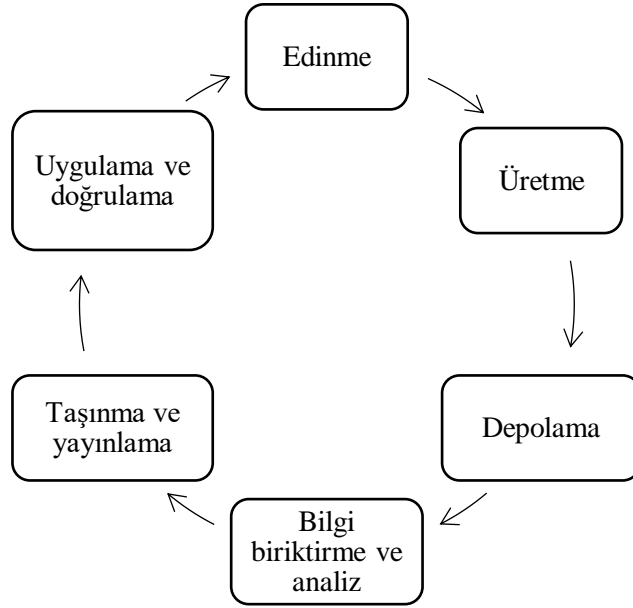
Kaynak: Duffy, 2000: 67.

2.3.7.7. Marquardt'ın Bilgi Yönetimi Modeli

Marquardt (2002: 26-27), bir işletmede bilgi yönetimine bütünsel bir sistematik yaklaşım önermiştir. Önerilen model, sırayla aşağıdaki adımlarla kullanıcıya bilgi aktarma sürecini kapsayan altı aşamadan oluşmaktadır:

- 1- Kazanma.
- 2- Doğum (ortaya çıkış).
- 3- Depolama.
- 4- Bilgiyi çıkarma ve analiz etme.
- 5- Aktarma ve yayma.
- 6- Uygulama ve doğrulama.

Bu model, bu altı süreç geliştiğinde ve birbirleriyle etkileşime girdiğinde işletmelerin öğrenmesinin etkili ve verimli olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, bu süreçler birbiriyle ilişkili olarak kabul edilir ve birbirinden bağımsız değildir. Bilginin birden fazla kanal üzerinden dağıtılmasını gerektirir. Nitekim her kanal için zaman dilimleri farklıdır. Bilgi yönetimi sürekli bir denetim ve düzeltme süreci olmalı ve bilgi yönetimi öğrenen işletmenin yapısında kilit bir yer tutmalıdır. Tablo 5, Marquardt'ın bilgi yönetimi operasyon modelini göstermektedir (Al-utbi, 2006: 72; Marquardt, 2002).



Şekil 2.3: Marquardt'ın Bilgi Yönetimi Modeli

Kaynak: Ajjan, 2017: 57.

2.3.7.8. Gupa Et Jaston'ın Bilgi Yönetimi Modeli

Bu model, temayüz etme hedefine ulaşmayı amaçlayan stratejik bir süreç olarak sahip olduğu vizyonuna dayanarak 2002 yılında bilgi yönetimi için ortaya konulmuştur. Bu model, etkili bilgi yönetiminin üretimi için beş temel bileşenin varlığını varsaymaktadır. Bunlar (Halmous, 2017: 72):

- Hasat: hem kurum içinden hem de dışarıdan bilgi edinmektir.
- Revizyon: İşletmenin ilgisini çeken bilgilerin tanımlanmasını ve ardından saflaştırılmasını içerir.
- Bilginin düzenlenmesi ve organizasyonu: Bu aşama, kullanıcılara ve yararlanıcılara karar verme sürecinde yardımcı olmak amacıyla bilgiyi organize etme ve saklama mekanizmalarının geliştirilmesinden oluşur.
- Bilginin yayılması ve dağıtılması: Etkili bilgi yayma süreci, işletmelerin bilinçli kararlar alma yeteneklerini geliştirerek bilgi ve stratejik fikirlerin paylaşılmasını teşvik eder. Bu, üst yönetimle sınırlı olmak yerine, bilginin işletmenin tüm üyelerine aktarılmasına katkıda bulunur.
- Bilginin uygulanması: Bilgi yönetiminin en iyi şekilde uygulanmasını içerir.

2.3.8. Bilgi Yönetimi Süreçleri

Bilgi yönetimi süreçleri, bilginin bir işletme içinde nasıl etkin bir şekilde uygulanabileceğini ve yürütülmesini anlamada belirgin bir önem sağlamakta ve performansta verimlilik, etkililik ve mükemmelliğe ulaşılmasına katkıda bulunmaktadır. Bu yaklaşım, bilginin edinilmesine yönelik önemli bir adım olarak bilinmektedir. Bilim adamlarının ve yazarların bilgi yönetiminin süreçleri ve faaliyetleri hakkında farklı görüşleri vardır. Bazıları bunu üç yöntemle sınıflandırırken, diğerleri daha fazlasını içerecek şekilde genişletmiştir (Ahmed, 2018: 23).

Gould, Malhotra ve Seghars, etkili bilgi yönetimine varmak için oluşturulan yapılandırılmış bir format olarak bilgi yönetimi süreçlerinin önemini vurgulamaktadır. Özellikle, bir işletmenin bilgiyi etkili bir şekilde yakalamasını, organize etmesini ve aktarmasını sağlamak için bilgiyi yönetme yeteneğinin gerekli olduğunu vurgulamaktadır. Bu nedenle, gösterildiği gibi örgütsel kapasitenin ana yönlerini tanımlamak için kullanılabilir yararlı bir teorik temel olarak kabul edilir (Alosaimi, 2016: 65-66; Gold, Malhotra ve Segars, 2001: 186-187).

Suresh (2006), Igbo ve Robinson (2005), tanımlama, yakalama, yazma, depolama, haritalama, yayma, oluşturma ve etkilerinin ölçülmesi gibi bilgi yönetimi süreçlerini vurgulamıştır. Wiig (1997: 4), bilgi varlıklarının yenilenmesini, organizasyonunu, dönüşümünü ve kullanımını tartışmıştır. Kazi ve Hanus (2002: 57-58) şu unsurları dikkate almaktadır: tanımlamak, toplamak, düzenlemek, katılmak, şekillendirmek, kullanmak, yaratıcılık. Buna ek olarak, Jashapara (2004) bilginin keşfedilmesi, üretilmesi, değerlendirilmesi, paylaşılması ve kullanılması süreçlerini tanımlayarak bu süreçlerin sürekli bir döngü içinde gerçekleştiğini vurgulamaktadır (Arafa, 2015: 35).

Literatür, temel anlamlarına odaklanmak yerine, bilgi yönetimi kavramlarının anlaşılmasında, işlem sayısında ve sınıflandırılmasında farklılık gösteren önemli bir farklılığı vurgulamaktadır (Alavi ve Leidner, 2001: 131-132). Örneğin De Longe (1997), bilgi yönetiminin yakalama, aktarma ve kullanma olmak üzere üç ana sürecini tanımlar. Buna karşılık, Teece (1998: 75) beş süreci tanımlar: yaratma, aktarma, toplama, entegrasyon ve değerlendirme. Benzer bir bağlamda, Ernst ve Young (1998) planlama, elde etme, uygulama ve değerlendirme olmak üzere dört ana süreç belirler. Genel olarak, çoğu kavram, bilgi üretimi, bilgi depolama, bilgi paylaşımı ve bilgi

uygulaması olmak üzere dört ana bilgi yönetimi süreci olduğunu açıkça ortaya koymaktadır (Tılı, 2012: 37; Zaim, Tatoglu ve Zaim: 2007: 56).

2.3.8.1. Bilginin Elde Edilmesi

Tüm bilgi yönetimi süreçleri önemlidir ve aralarındaki ilişki bütünleştirici ve birikimlidir. Tüm süreçler, bireylerin zihninde var olan bilgiyi elde etme (örtük bilgi) ve yeni ve keşfedilmemiş bilgi üretme gibi görünen bilgiyi anlama ve özümseme yeteneği gibi bilginin elde edilmesini, yenilikçiliğini ve çeşitli kaynaklarından elde edilmesi gibi kazanılmasını ve yetkinliğini içerir (Haribat, 2019: 35). Genel olarak bilgi üretimi ve gelişimi, bilgi yönetiminin ana eksenidir. Nitekim bilgi üretimi, tüm işletmenin yararına yeni ve faydalı çözümler yaratmayı amaçlayan bütün faaliyet ve süreçlerin yürütülmesini sağlar ((Tılı, 2012: 38; Abou-Zeid, 2002). Aynı bağlamda, Davenport ve Prusak'a (1998) göre bilgi üretimi, işletmenin hedeflerine hizmet eden sistematik örgütsel süreçler çerçevesinde kasıtlı bilgi yaratma eylemi olarak tanımlanabilir. Öte yandan, bilgi gelişimi, yenilikçi ve yaratıcı fikirleri müşterilerin artan yararı için değerli çözümlere dönüştüren tüm faaliyetler olarak ifade edilebilir (Shani, Sena ve Olin, 2003). Bilgi üretiminden farklı olarak, bilgi geliştirme "sistematik, metodolojik ve sürekli bir çaba" gerektirir (Zaim, Tatoglu ve Zaim: 2007: 56).

Mascitelli (2000), yeni bilgi üretme yeteneğinin her bireyin içinde yer aldığını ve açık yönetim prosedürleri yoluyla etkili ve aşırılıklardan arınmış bir şekilde yönetilebileceğini vurgulamaktadır. Bilgi mahzenleri gibi iç kaynaklar olabileceği gibi deney ve uygulamalara katılım, seminer ve konferanslara iştirak, tartışma ve diyalog, ekip üyeleri ile üst düzey yönetici arasındaki iletişim yoluyla bilgi edinme kaynakları çeşitlidir. Ya da kaynaklar, bilgiyi yöneten varlığın dışından olabilir. Nitekim örgütsel sınırlar içinde uyandırıldığı veya buna dahil olduğu için, buna kolaylaştırıcı araçlar sunan teknolojiler ve gelişmelerle yardımcı olur.

2.3.8.2. Bilginin Depolanması

Darr, Argote ve Epple (1995: 1752-1753), bilgi üretme ve öğrenme sürecinin genellikle bilgi kaybıyla ilişkili olduğuna işaret etmektedir. İşletmenin gelecekte elde edilmesi ve yeniden kullanılması için oluşturulan bilgiyi depolaması önemlidir (Gevorgyan ve Ivanovski, 2009: 12-13). Bir işletme içinde depolanan ve elde edilebilecek bilgiye "örgütsel bilgi" denir (Walsh ve Ungson, 1991). Örgütsel bilgi

teriminin, bir işletme içindeki standart iş prosedürleri, resmî belgeler, veri tabanlarında depolanan yapılandırılmış bilgiler ve bireyler veya insan ağı tarafından kaydedilen örtük bilgiler dahil, uzman sistemlerde saklanan kodlanmış bilgiler olmak üzere çeşitli şekillerde saklanabilen tüm bilgi biçimlerini içerdiği anlaşılmaktadır (Tan, vd., 1998: 629-631).

Stein'e (1995: 22) göre örgüt, geçmişten gelen bilgileri sosyal sistemin gelecekteki üyelerine saklama ve aktarma yeteneğine sahip olmalıdır; bu olasılığa " İşletme Hafızası" denir. Stein ve Zwass (1995) bu belleği bireysel belleğe ve örgütsel belleğe ayırmıştır. Bireysel hafıza terimi, gözlemlerden, deneyimlerden ve bireysel eylemlerden elde edilen bireysel bilgiyi ifade ederken örgütsel hafıza terimi, performansı ve mevcut faaliyetleri etkileyen geçmişte biriken bilgiyi ifade eder (Stein ve Zwass, 1995: 86-87).

Bilgi ve iletişim teknolojileri, örgütsel hafızayı, bilgi alımını ve depolanan bilgiyi geliştirmede ve genişletmede hayati bir rol oynar. Bilgi el kitabı ve doküman yönetimi modeli, depolanan bilgiye erişmek için kullanılan teknolojik araçlar arasındadır. Bilgi yönetimi uygulamalarının özü, bilginin yönetimi, depolanması ve alınmasıdır. Nitekim bilgi depolama, bilgi yakalama ve elde etme süreçleri arasında bir köprüdür (Tergini, 2011: 37).

2.3.8.3. Bilginin Paylaşılması

Uygun bilginin yönünü doğru kişilere doğru zamanda ve uygun şekilde ve biçimde iletmeyi amaçlar. Bu, işletme içindeki çeşitli süreçlerdeki performanslarını artırmak için ihtiyaç duyan çalışanlarla bilgi aktarımını ve alışverişini içerir. Bu süreç aynı zamanda ekip üyeleri arasında, aralarındaki etkili iletişime ve bilgilerinin zorlukları çözmek için kullanılmasına dayanan deneyim ve fikir alışverişini de içerir. Sorunlara çözüm bulmada ortak bir bilgi anlayışı ve analizi şekillenir. Bilginin değeri paylaşılıp kullanıldığında artar (Ahmed, 2018: 15). Birçok araştırmacı, bilgi alışverişini sağlamak için yüksek düzeyde bir iş birliğinin gerekliliğine dikkat çekmiştir (Goh, 2002: 23).

Bilgi paylaşımının faydaları birkaç noktada ortaya çıkmaktadır: (1) Bilgi paylaşımı belirsizlik düzeyini azaltır (Gulati ve Gargiulo, 1999: 1442; Tywoniak, 2007), (2) Bilginin bireyden ziyade işletmenin mülkü olarak kalmasını sağlar (Nemati, 2002), (3) Hataların tekrarlanmasının önlenmesine katkıda bulunur ve tekrar oluşumunu azaltır

(Bender ve Fish, 2000) ve son olarak (4) İşletmenin tüm üyelerinin ortak bir bilgi anlayışını paylaşmasını sağlar (Nickerson ve Zenger, 2004: 622).

Bilgi alışverişi bağlamında yaygın olarak iki ana yaklaşım kullanılır: kodlama ve kişiselleştirme (Hansen, Nohria ve Tierney: 1999: 107). Bu "depolar ve ağlar" terimiyle de bilinir (King, 2006). İkisini birleştirme olasılığı ile hem açık bilgi hem de örtük bilgi aktarılabilir (Gevorgyan ve Ivanovski, 2009: 13). Aktarılan bilgi daha açık ve daha az örtük olduğunda bilgi aktarımının daha verimli olduğu ortaya konulmuştur (Schwartz, 2006).

2.3.8.4. Bilginin Uygulanması

Bilgi, karar vermede ve görevleri yerine getirmede kullanıldığında organizasyonel performansın iyileştirilmesine doğrudan katkıda bulunur. Bilgiyi uygulama sürecinin başarısı esas olarak bilginin kendisinin mevcudiyetine bağlıdır. Bu da bilgiyi keşfetme, yakalama ve paylaşma süreçlerine dayanır (Becerra-Fernandez ve Sabherwal, 2010: 60).

İşletmelerde bilgi bireyler arasında paylaşıldığı anda, paylaşılan bilgiyi etkili bir problem çözme uygulamasına dönüştürmek gerekli hale gelir. Dhamdhere'e (2015: 34) göre, toplanan, depolanan, oluşturulan ve paylaşılan bilginin dönüştürülmesi süreci doğru bir şekilde gerçekleştirilmezse, çabalar faydasız olacaktır. Bilgiye etkin bir şekilde yatırım yapabilmek için bilgi yönetimi süreçlerinin kullanıcı odaklı olması gerekir. Bu şekilde bilginin etkin kullanımı boşlukların doldurulmasına veya ihtiyaçların karşılanmasına katkıda bulunur (Igbinoia ve Ikenwe, 2017: 32). Bu aşama, bilgiyi işletmenin faaliyetlerinin uygulanmasında kullanıma daha uygun hale getirmeyi ve gerçekleştirdiği görevlerle daha alakalı hale getirmeyi amaçlamaktadır. Yani bu aşama, işletme bilgisini çeşitli örgütsel düzeylerde karar vermede kullanma aşamasıdır (Al-Ajrafi, 2017: 70).

Nielsen'e (2006) göre, uygulama süreçleri, işletmedeki entegre kaynaklardan yararlanmak için bilgi seviyesinin yükseltilmesini gerektirdiği için bilginin teşvik edilmesi ve kullanılması ile ilgilidir. Aynı zamanda, bir işletmenin performansı, organizasyonel yeteneklerini kullanarak müşterilerine ürün ve hizmetler oluşturmak ve sunmak için entegre bilgi kaynaklarından yararlanma yeteneğine bağlıdır.

2.3.9. Bilgi Yönetimi Başarı Faktörleri

İşletmelerin ve kuruluşların rekabet avantajı elde etmeleri için bir işletme veya kuruluşta uygulandığında bilgi yönetiminin başarısına yardımcı olan bir dizi faktör vardır.

Davenport (1997), bir işletmede bilgi yönetiminin başarısına yol açabilecek bir dizi faktörü tanımlamıştır; bunlar aşağıdaki gibidir:

- Üst yönetimden güçlü mali destek sağlarken kurum veya kuruluşun değerlerine ve önemine odaklanmak.
- Üzerine inşa edilecek güçlü bir teknik ve organizasyonel temelin varlığı.
- Bilginin karşılıklı kullanımını desteklemeye dayalı bir kültürü (bilişsel dostluk) benimsemek.
- Bireylerin(çalışanların) iş yapmanın ve kendilerini ifade etmenin farklı yolları olduğu için bilgi aktarım sürecini kolaylaştırmak adına bilgi kanallarının çokluğunu sağlamak.
- Çalışanları mevcut bilginin yaratılmasına ve kullanılmasına katkıda bulunmaya motive etmek için ödüller ve mükemmellik gibi motivasyon yöntemlerini benimsemek.

Rastogi (2000: 40) bilgi yönetiminin başarısı için aşağıdaki faktörlere dikkat çekmiştir:

- İnovasyona odaklanmak ve bireyler için sürekli öğrenme fırsatlarını teşvik etmek.
- Bireylerin diyalog, araştırma, tartışma ve ortak vizyona katılmaları için fırsatlar sağlamak.
- Teşvik, iş birliği, takım ruhu ve önemi, bunları sürekli vurgulamak.

2.3.10. Bilgi Yönetiminin Sorunları ve Zorlukları

Coakes (2003), birçok işletmenin bilgi yönetimi girişimlerinin zorlukları ve başarısızlıkları üzerine çalışmalar yürüttüğünü belirtmiştir. Özel sektördeki 431 kuruluşu kapsayan çalışmalara dayanarak, bu çalışmalar bilgi yönetiminin etkili bir şekilde uygulanmasını engelleyen temel engelleri şu şekilde tespit etmiştir Bilginin paylaşılmasını engelleyen kültürün egemenliği.

- a. Bilgi yönetimi için destekleyici üst düzey liderlik eksikliği.

- b. Bilgi yönetimi kavramı ve içeriği hakkında yeterli farkındalık eksikliği.

Wilson (2002), etkileri ve getirileri henüz incelenmediği için bir bilgi yönetimi programının başarısını ölçmenin zor olduğunu düşünmektedir.

Thierrauf (2003), bilgi yönetimini uygulama sürecinin karşı karşıya olduğu bazı sorunlar veya engeller olduğunu düşünmektedir. Bunların en öne çıkanları şunlardır:

- a. İzolasyon olgusu, bir bilgi yönetim sisteminin veya programının uygulayıcıları bağlamında ortaya çıkar. Nitekim bunlar personelin geri kalanından uzakta çalışır. Bu, sistemin uygulayıcılarının kişisel inançlarına uyan yetenek ve potansiyellerin inşasına ve geliştirilmesine yol açabilecek bir izolasyon durumunun oluşmasına neden olur. Bu davranış, üst yönetimin desteğine sahip olmayabilecek operasyonel faaliyetler ve görevler hakkındaki inançlarına yansır. Bu nedenle, sistemin uygulayıcıları ile üst yönetim arasındaki yetenekler ve eylemler açısından açık bir tutarsızlık ortaya çıkmaktadır.
- b. Bilgi yönetim sisteminin görevlerini yerine getirmek için yeterli nitelikli insan kaynağının bulunmaması. Bu, hedeflenen nitel eğitim programlarının açık bir eksikliği anlamına gelir.
- c. Gerekli altyapının bulunmaması, bu da işletme üzerinde olumsuz yansımalara yol açan bir başarısızlık anlamına gelir.

Rastogi (2000: 43-44), aşağıdakiler de dahil olmak üzere bilgi yönetiminin bazı zorluklarına dikkat çekmektedir:

- a. İnsanların geleneksel algı ve davranışlarını değiştirmek.
- b. Örgütün bürokratik kültürünü ve yapısını değiştirmek.

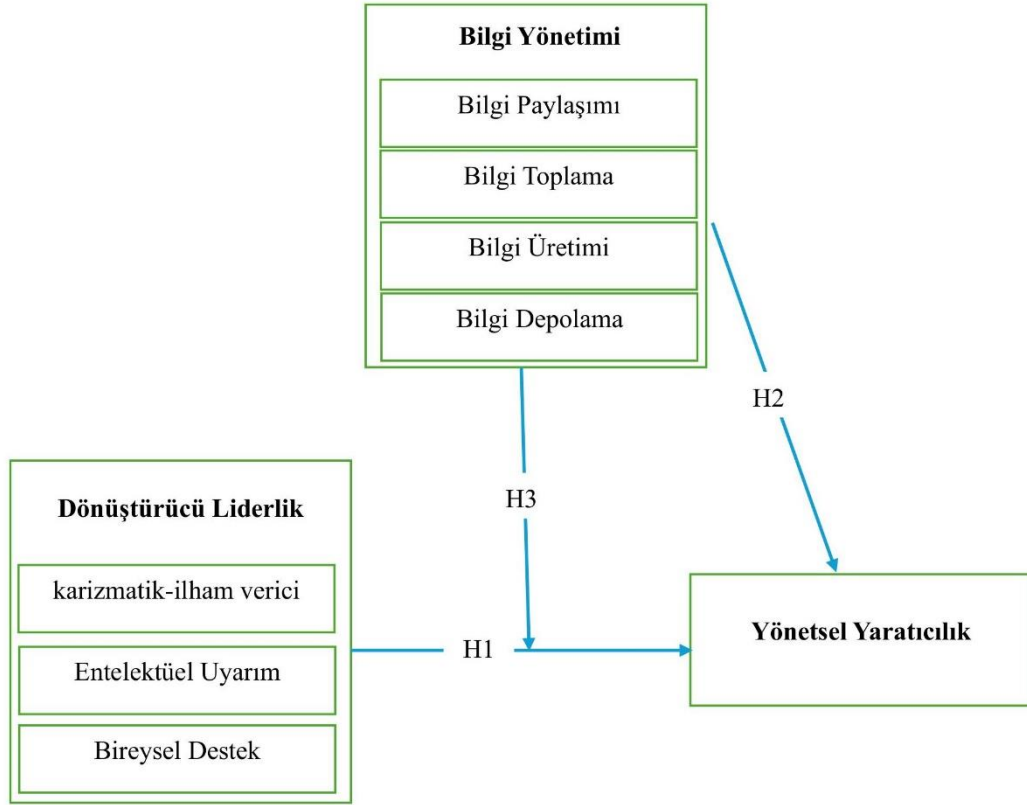
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde çalışma modeli, araştırma evreni, araştırma örneklemi, veri toplamada kullanılan araçlar, araştırmada kullanılan ölçekler ve veri analizine ilişkin açıklamalara yer verilmektedir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma İstanbul'da faaliyet gösteren özel sektör kurumlarında "Dönüştürücü liderlik ile yönetsel yaratıcılık arasındaki ilişkide bilgi yönetiminin düzenleyici rolü" nün araştırılması amacıyla düzenlenen anket sonuçları üzerinde korelasyon ve regresyon gibi nicel araştırma yöntemleri uygulanmıştır. Araştırmanın modeli aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:



Şekil 3.1: Araştırma Modeli

Araştırmanın hipotezleri aşağıda sunulmuştur:

H1: Dönüştürücü liderliğin yönetsel yaratıcılık üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H1a: Dönüştürücü liderliğin karizmatik-ilham verici alt boyutunun yönetsel yaratıcılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1b: Dönüştürücü liderliğin entelektüel uyarım alt boyutunun yönetsel yaratıcılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1c: Dönüştürücü liderliğin bireysel destek alt boyutunun yönetsel yaratıcılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2: Bilgi yönetiminin yönetsel yaratıcılık üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H3: Bilgi yönetiminin, dönüştürücü liderliğin yönetsel yaratıcılık üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü vardır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini İstanbul ilinde faaliyet gösteren özel sektör kurumlarının çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise, İstanbul ilinde faaliyet gösteren tekstil, e-ticaret, medya ve yazılım şirketlerinde genel müdür, üst düzey yönetici, uzman/ sorumlu ve Görevli personel pozisyonunda çalışanlar oluşturmaktadır. Bu kapsamda belirlenen örneklem üzerinden 391 kişi ile anket çalışması yapılmış ve veri elde edilmiştir.

Tablo 3.1: Araştırmanın Örneklem ve Yanıtları

Anket	Frekans	Yüzde %
Dağıtılan Anket	391	100%
Geri dönen anket	391	100%
Geçersiz anket	0	
Geçerli anket	391	100%

3.3. Veri Toplama Teknikleri ve Kullanılan Ölçekler

Araştırmada, veri toplama sürecinde anket yöntemi tercih edilmiştir. Anket dört farklı bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcılardan demografik bilgiler talep edilmiştir, sonraki bölümlerde sırasıyla dönüştürücü liderlik, yönetsel yaratıcılık ve bilgi yönetimine ilişkin sorular yer almaktadır.

Araştırma için hazırlanan anket formu, katılımcılara e-posta ve WhatsApp üzerinden online olarak gönderilmiştir. Araştırma, 20 Temmuz 2023 ile 10 Ocak 2024 tarihleri arasında gerçekleştirilmiş olup, 391 katılımcıdan geri dönüş alınmıştır. Araştırma kapsamında elde edilen cevaplardan değerlendirme dışı bırakılan bir anket bulunmamaktadır.

Verilerin toplanmasında kullanılan ölçeklerden biri Bass (1985) tarafından liderlik stillerini, çoklu faktörlere göre tespit edebilmek için hazırlanmış olan "çok faktörlü liderlik ölçeği" dir. Ölçeğin Türkçeye uyarlanması Akdoğan (2002) tarafından yapılmıştır. Ölçek, Akın (2019) tarafından hazırlanan "Çalışma Yaşamında Liderlik Davranışlarının Motivasyon ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması" isimli yüksek lisans tezinden alınmıştır. Tez çalışması için bu ölçekten sadece dönüştürücü liderlik soruları ele alınmıştır. Yönetimsel yaratıcılık ölçeği olarak, Balay (2010) tarafından geliştirilen "Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek, Adıyaman (2019) "Öğrenen Örgüt Olma Düzeyi ile Örgütsel Yaratıcılık Arasındaki İlişki" isimli yüksek lisans tezinden alınmıştır. Tez çalışması kapsamında bu ölçekten sadece yönetimsel yaratıcılık soruları kullanılmıştır. Son olarak Bilgi yönetim ölçeği olarak, Çetinkaya (2011) tarafından geliştirilen, güvenilirliği ve geçerliliği kanıtlanmış olan dört boyutlu performans ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, Hayırlı (2011) "Stratejik Girişimcilik Uygulamalarının Bilgi Yönetimi Performansına Etkilerini Belirlemeye Yönelik Malatya Osb'lerinde Bir Araştırma" isimli yüksek lisans tezinden alınmıştır.

Yukarıda belirtilen ölçekler kullanılarak hazırlanan anket 4 bölümden oluşmaktadır. Ankette yer alan soru sayıları Tablo 3.2'de sunulmuştur.

Tablo 3.2: Araştırma Değişkenlerini Ölçmek İçin Hazırlanan Soruları.

Anket Bölümü	Değişken	Değişkenleri ölçen sorular
Bölüm 1	Demografik bilgiler	7 Soru
Bölüm 2	Dönüştürücü liderlik bilgileri ile ilgili verileri	19 Soru
Bölüm 3	Yönetimsel yaratıcılık bilgileri ile ilgili verileri	12 Soru
Bölüm 4	Bilgi yönetimi bilgileri ile ilgili verileri	21 Soru

3.3.1. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği

Bass (1985) tarafından geliştirilmiş ve 19 maddeden oluşmaktadır (Akın, 2019: 122-123).

Tablo 3.3: Dönüştürücü Liderlik Ölçeği

Boyu	No	Maddeler
Karizmatik -İlham Verici	1	Kendisi için çok önemli olan değer ve inançlardan bahseder.
	2	Gelecek hakkında iyimser konuşmalar yapar.
	3	Çalışanların kendisi ile iş birliği içinde oldukları için över.
	4	Başarıya ulaşmak için güdüleyici konuşmalar yapar.
	5	Güçlü bir hedefe ulaşma anlayışına sahip olmanın önemini vurgular.
	6	Gurubun iyiliği için kendi menfaatlerinden
	7	Kararların manevi ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur.
	8	Güç ve güven duygusu sergiler.
	9	Ortak görev anlayışını vurgular.
	10	Hedefler ulaşılacağına dair güven oluşturur.
Entelektüel Uyarım	11	Kritik kararların uygunluğunu sorgulayarak tekrar gözden geçirir.
	12	Sorunları çözerken farklı bakış açıları arar.
	13	Çalışanların sorunlara farklı açılardan bakmalarını sağlar.
	14	Çalışanlara görevlerin nasıl tamamlanacağı konusunda yeni bakış açıları önerir.
Bireysel Destek	15	Çalışanları eğitmek ve onlara yardımcı olmak için zaman harcar.
	16	Çalışanlara grubun bir üyesi olarak değil de bir birey olarak davranır.
	17	Bireyin farklı ihtiyaç, kabiliyet ve isteklere sahip olduğunu düşünür.
	18	Çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar yaratır ve destekler.
	19	Çalışanlar beklentilerine kavuştuklarında memnuniyetini ifade eder.

3.3.2. Yönetmel Yaraticılık Ölçeği

Balay (2010) tarafından geliştirilmiş ve 12 maddeden oluşmaktadır (Adıyaman, 2019: 89).

Tablo 3.4: Yönetmel Yaraticılık Ölçeği

Boyut	No	Maddeler
Yönetmel Yaraticılık	1	Yaptığım işte yeteneklerimi sürekli geliştirmeye çalışan bir yönetim vardır.
	2	Yeni fikirlerin ortaya çıkması ve uygulaması için yöneticiler gerektiğinde kuralları esnetirler.
	3	İşimi geliştirmeye dönük yeni bir düşünceye/ uygulamaya sahip olduğumda bunu yöneticilerimle kolaylıkla paylaşırım.
	4	Yönetim, yeni bir fikir/uygulama önerdiğimde onu ciddiye alır ve geliştirme yollarını arar.
	5	Yönetim, alışanların sıra dışı buluş veya uygulamalarını gördüğünde hemen ödüllendirme yoluna gider.
	6	Yönetim, alışanlara özgürce düşünme ve davranmaları için uygun bir ortam hazırlar.
	7	Yönetim, alışanlara hata yapmaktan korkmamalarını ve risk almalarını teşvik eder.
	8	Yönetim, yapılan hata ve yanlışları birer öğrenme aracı olarak görür ve değerlendirir.
	9	Yöneticilerim, farklı düşünme ve davranmaya özendiren demokratik liderliği benimserler.
	10	Üstün başarılarla imza atan personelle gurur duyan bir yönetim vardır.
	11	Yöneticiler, farklı insanların farklı düşünme biçimlerine saygı gösterirler.
	12	Yönetim, alışanların bilgi ve becerilerini geliştirmek için sürekli biçimde eğitim hizmetleri sunar.

3.3.3. Bilgi Yönetimi Ölçeği

Ahmet Çetinkaya (2011) tarafından geliştirilmiş ve 21 maddeden oluşmaktadır (Çetinkaya, 2012; Hayırlı, 2011: 138).

Tablo 3.5: Bilgi Yönetimi Ölçeği

Boyut	No	Maddeler
Bilgi Paylaşımı	1	Bilgiyi örgütün tamamına dağıtırım.
	2	Bireysel bilgiyi örgüte kazandırırım.
	3	Örgütsel bilginin bireylere transferini sağlarım.
	4	Bilgiyi uygulayıcılar, konular ve ihtiyaç duyan herkes için erişilebilir hale getiririm.
	5	Diğer departmanlarla bilgi paylaşırım.
	6	Deneyimlerimi ihtiyaç duyan herkesle paylaşırım.
Bilgi Toplama	7	Bir işe başlamadan önce o işle ilgili yöneticimden detaylı bilgi alırım.
	8	Bir işe başlamadan önce işle ilgili daha önce yapılmış çalışmalarını incelerim.
	9	Bir işe başlamadan önce o işle ilgili dosyaları/veri tabanlarını gözden geçiririm.
	10	Bir işe başlamadan önce müşterimin (iç ve/veya dış) benden tam olarak ne istediğini öğrenirim.
	11	Bir işe başlamadan önce o işi planlarım/analiz ederim.
	12	Bir işe başlamadan önce iş arkadaşlarımdan da fikrini alırım.
Bilgi Üretimi	13	Bilgiyi yeni ürün tasarımına dönüştürürüm.
	14	İşle ilgili var olan verilerden yeni bilgi üretebilirim.
	15	Bir işi yaparken işle ilgili prosedür geliştiririm.
	16	Bilginin güncelleşmesini sağlarım.
	17	İşle ilgili var olan verilerden bilgi sentezleyebilirim.
Bilgi Depolama	18	Bir iş yaparken yaptığım işlerle ilgili düzenli not tutarım.
	19	Bir iş yaparken belgelerim.
	20	İş için gerekli bilgiyi sistematik olarak saklarım.
	21	Bilgileri sınıflandırabilirim/kategorize edebilirim.

3.3.4. Kişisel Bilgi Formu

Anket katılımcılarının demografik bilgilerini ölçmek için oluşturulan soru formudur. Cinsiyet, yaş, medeni durumu, eğitim düzeyi, kurumda çalışma süresi, sektör ve çalışma pozisyonu sorularını içermektedir.

3.4. Verilerin Çözümlemesi

Bu araştırmada yanıtların toplanması amacıyla kullanılan anketlere cevap veren katılımcılardan, anketlerde bulunan maddeler hakkındaki fikirlerini 5'li Likert ölçeği üzerindeki seçenekleri işaretleyerek bildirmeleri istenilmiştir. Ankette verilecek cevap seçenekleri Tablo (3.6)'da gösterilmektedir.

Tablo 3.6: 5'li Likert Derecelendirme Biçimi ve Aralıkları

Bölüm	Verilen Ağırlık	1	2	3	4	5
1,2,3,4,5	Seçenek	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

3.5. Araştırma Metodolojisi

Bu bölümde, araştırma kapsamında toplanan verilerin analiz sonuçları sunulmaktadır. Analiz aşamasında öncelikle, araştırma kapsamında kullanılan ölçeklere doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Daha sonra, ölçeklerin güvenilirlik analizlerine geçilmiş ve ardından araştırma kapsamında bulunan değişkenler arasında korelasyon analizleri ve düzenleyici değişken analizi gerçekleştirilmiştir.

3.5.1.Yapısal Eşitlik Modellemesi

Bu çalışma, bir takım değişken arasındaki mürekkep bağlantıları kavramak adına kullanılan yapısal eşitlik modellemesinin, etken çözümlemesi ve çoklu regresyon çözümlemelerini uyum sağlayarak uygulanmasına dayanmaktadır. Yapısal eşitlik modellemesi, parametreler arasındaki bağlantıları kavramak adına var olan bilgilere yerleşik görüşlere istinaden meydana getirilen modeli onaylamayı hedeflemektedir. Bu çözümlemenin yapılabilmesi için evvela sağlam bir teorik modelin ortaya çıkarılması, modeldeki yapısal eşitliklerin bu teoriye dayanarak meydana getirilmesi ve var olan modellerin istihdam edilerek model değişkenlerinin tespit edilmeye çalışılması icap etmektedir. Modelden ortaya çıkan entegrasyon belirtilerinin değerleri

incelenir ve gerektiğinde modelde nihai biçimini alana dek gerekli düzeltme ya da düzeltmeler yapılmaktadır (Kırca, 2021: 111). Uyum indekslerine ile alakalı olarak birtakım bilgiler aşağıda verilmiştir:

- χ^2 : Ki-kare değeri
- df: Serbestlik derecesi
- χ^2/df : Normlu ki-kare değeri
- GFI: Uyum iyiliği indeksi
- AGFI: Uyarlanmış uyum iyiliği indeksi
- CFI: Karşılaştırmalı uyum indeksi
- RMSEA: Yaklaşık hataların ortalama karekökü

Tablo 3.7: Uyum İyiliği İndekslerinin Değerler

Uyum Ölçüleri	Mükemmel Uyum	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 \leq \chi^2/df \leq 3$	$3 \leq \chi^2/df \leq 5$
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1$	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$	$0.85 \leq GFI \leq 0.90$
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1$	$0.85 \leq AGFI \leq 0.90$	$0.80 \leq AGFI \leq 0.85$
CFI	$0.97 \leq CFI \leq 1$	$0.95 \leq CFI < 0.97$	$0.90 \leq CFI < 0.95$
RMSEA	$0 < RMSEA < 0.05$	$0.05 \leq RMSEA < 0.08$	$0.08 \leq RMSEA < 0.10$

Kaynak: Çalık, 2016: 66.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARI

4.1. Demografik Bilgiler

Araştırmanın ilk kısmında demografik bilgiler yer alırken, demografik bilgiler arasında katılımcıların cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eğitim durumu, kurumdaki çalışma süresi, sektör ve mevcut çalışma pozisyonu yer almaktadır. Katılımcıların profillerine genel bir bakış elde etmek için demografik profil verileri analiz edilmiştir. Daha sonra, dönüştürücü liderlik, yönetsel yaratıcılık ve bilgi yönetimi ile ilgili ölçümler uygulanmıştır. Ardından, elde edilen veriler sayısallaştırılmış ve analiz için "SPSS 27 ve AMOS-26" programları kullanılmıştır.

Tablo 4.1: Araştırma Katılımcılarına İlişkin Demografik Bilgiler

FAKTÖR	ARALIK	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Cinsiyet	Erkek	289	73.9	73.9
	Kadın	102	26.1	100.0
Yaş	18-24	32	8.2	8.2
	25-30	143	36.6	44.8
	31-40	147	36.6	82.4
	41 ve üzere	69	17.6	100.0
Medeni Durumunuz	Evli	240	61.4	61.4
	Bekar	151	38.6	100.0
Eğitim Düzey	Lise	16	4.1	4.1
	Ön Lisans	21	5.4	9.5
	Lisans	194	49.6	59.1
	Yüksek Lisans	110	28.1	87.2
	Doktora	50	12.8	100.0
Kurumda Çalışma Süre	0-5 Yıl	240	61.4	61.4
	6-10 Yıl	85	21.7	83.1
	11-15 Yıl	36	9.2	92.3
	16 ve üzere	30	7.7	100.0
Sektör	Medya	167	42.7	42.7
	Yazılım	82	21.0	63.7
	E-ticaret	97	24.8	88.5
	Tekstil	45	11.5	100.0
Çalışma Pozisyonu	Genel Müdür	40	10.2	10.2
	Üst Düzey Yönetici	82	21.0	31.2
	Uzman	107	27.4	58.6
	Görevli personel	162	41.4	100.0
	Toplam		391	100.0

Anket katılımcılarının %73,9 ile erkek olduğu, örnekleme kadınların oranının ise %26,1 olduğu görülmektedir.

Ankette katılanların yaş grupları incelendiğinde, Tablo (4.1)'de katılımcıların en yüksek kısmını %36,6'yı temsil ederek 25-30 ve 30-40 yaş grubunda yoğunlaştığı görülmektedir. İkinci sırada %17,6 ile 41 ve üzere yaş grubu gelirken, araştırma örnekleminin %8,2'sini temsil eden 18-24 yaş grubu son sırada yer almaktadır. Katılımcıların büyük çoğunluğu evlidir (%61,4).

Katılımcıların eğitim durumuna bakıldığında örneklemin çoğunluğunun eğitim düzeyi lisans mezunu olduğu ve %49,6 oranı ile bu kategorinin örneklemin yarısını oluşturduğu görülmüştür. İkinci sırada %28,1 ile yüksek lisans derecesine sahip olanlar, doktora derecesine sahip olanlar ise %12,8 oranıyla üçüncü sırada yer almıştır. Akabinde %5,4 ile ön lisans düzeyine sahip olanlar, son sırada ise %4,1 ile lise mezunları yer almaktadır.

Araştırmaya katılanların ilgili kurumda çalışma süre değişkenine göre dağılımında, (1-5) yıl arasında hizmet yılı geçirenler kategorisi %61,4 ile ilk sırada göstermektedir. İkinci sırada ise %21,7 oranıyla (6-10) yıl hizmet vermiş olanlar yer almaktadır. Üçüncü sırada ise %9,2 oranıyla (11-15) yıl arasında hizmet yılı geçiren, son olarak 16 yıldan fazla hizmet verenlerin oranı ise %7,7 oluşturmaktadır.

Sektör değişkenine göre dağılıma bakıldığında, örneklem katılımcıların büyük çoğunluğunu %42,7 ile medya sektöründe çalışanlar oluştururken, ikinci sırada %42,7 ile e-ticaret alanında çalışanlar yer almaktadır. Üçüncü sırada %24,8 ile yazılım alanında çalışanlar ve son olarak %11,5 ile tekstil alanında çalışanlar görülmektedir.

Son olarak araştırma örneklem üyelerinin %41,4'ünün görevli personel olduğu, %27,4'lük oranla uzman kişilerin ikinci sırada, üçüncü sırada ise %21,0'luk oranla üst düzey yönetici unvanının geldiği, üçüncü sırada ise %27,4'lük oranla uzman kişilerin yer aldığı tablodan anlaşılmaktadır. Son sırada %10,2 oranıyla genel müdür unvanıdır.

4.2. Ölçüm Modeli

4.2.1. Dönüştürücü Liderlik Ölçüm Modeli

Dönüştürücü liderlik alanında incelenen örtük değişkenler, karizmatik- ilham verici, entelektüel uyarım ve bireysel destek olarak ele alınmaktadır. Metot yanlılığını kontrol etmek için Harman'ın Tek Faktör Testi uygulanmış ve aşağıdaki Tablo 4.2'den de anlaşılacağı gibi tek bir faktörün değişkenliğin büyük bir kısmını açıklamadığı (%43,730) tespit edilmiştir, bu da modelde yaygın metot yanlılığının olmadığını göstermektedir.

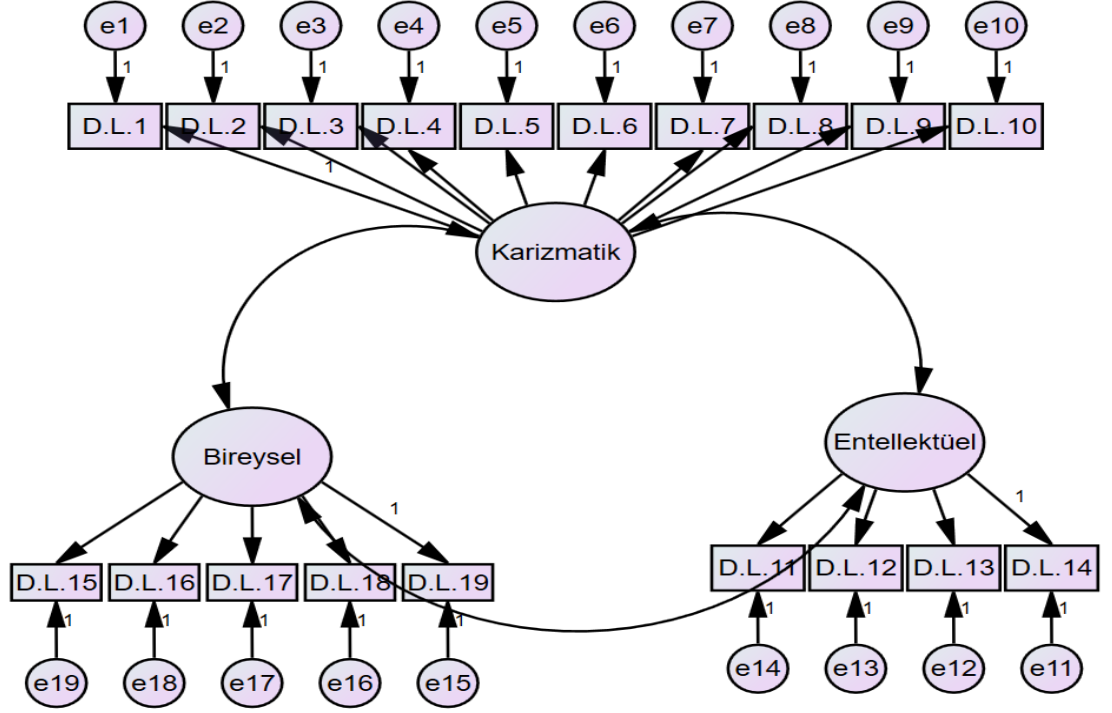
Tablo 4.2: Dönüştürücü Liderlik İçin Tek Faktör Testi

Toplam Açıklanan Varyans						
Bileşen	Başlangıç Özvektörleri			Yüklerin Kareler Toplamı		
	Toplam	% Varyans	Birikimli %	Toplam	% Varyans	Birikimli %
1	9.209	43.730	43.730	9.209	43.730	43.730
2	1.224	6.442	50.172			
3	.953	5.016	55.188			
4	.726	3.822	59.010			
5	.611	3.215	62.225			

Tutarlılık güvenirliliği için alt boyutun Cronbach alfa değerleri incelenmiştir. Cronbach alfa katsayılarının değeri 0,70'den büyük olduğundan, bütün araştırma parametrelerinin kendi maddelerinde oldukça yüksek iç tutarlılık gösterdiği açıkça ortaya konmuştur: Dönüştürücü liderlik 0,950, karizma – ilham verici boyutun değeri 0,893, entelektüel uyarım boyutun değeri 0,881 ve bireysel destek boyutun değeri 0,879 olarak hesaplanmıştır. Sonuç olarak araştırma modeline ait boyutlarda iç tutarlılığın olduğu görülmektedir. Yapılan bu çözümler neticesinde AMOS uygulaması ile ölçüm modeli oluşturulmuş (Şekil 4.1.) ve geçerliliği test edilmiştir.

Tablo 4.3: Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Güvenirliliği İstatistikleri

Değişken	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
Dönüştürücü liderlik	19	0.950
Karizmatik- İlham verici	10	0.893
Entelektüel uyarım	4	0.881
Bireysel destek	5	0.879



Şekil 4.1: Dönüştürücü Liderlik Ölçüm Modeli (İlk Durum)

Tablo 4.4'da uyum indeksleri elde edilen sonuçlara göre gösterilmektedir. Bu sonuçlara göre RMSEA değeri iyi Uyum ve değerleri kabul edilebilir uyum seviyesi dahilinde olduğu açıklamaktadır.

Tablo 4.4: Dönüştürücü Liderlik Modeline Ait Uyum İndeksleri

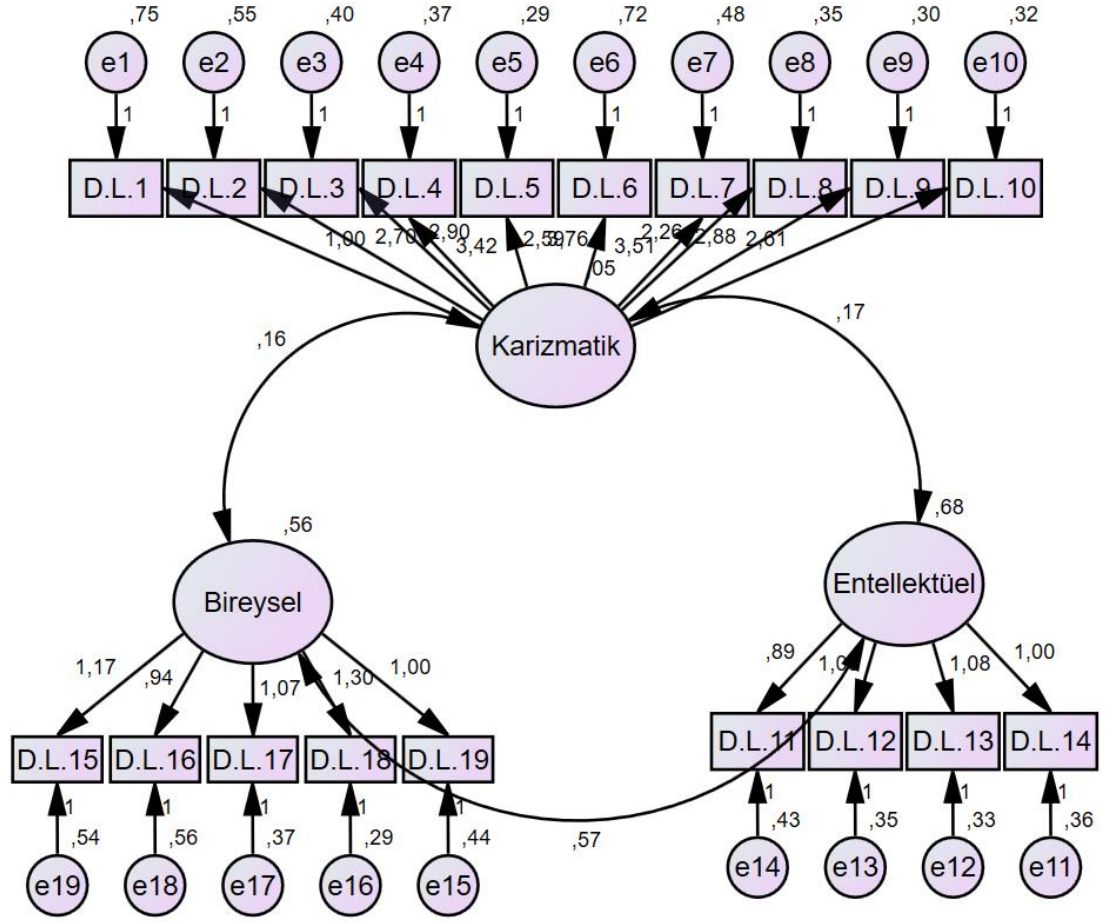
İndeks	Değer	Uyum Seviyesi
χ^2/df	3.384	Kabul Edilebilir Uyum
GFI	0.877	Kabul Edilebilir Uyum
AGFI	0.843	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	0.926	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	0.078	İyi Uyum

Tablo 4.5 ve Şekil 4.2, dönüştürücü liderlik ölçeğinin üç ana boyutu olan karizmatik- ilham verici liderlik, entelektüel uyarım ve bireysel desteğe ait maddelerin regresyon katsayılarını ve anlamlılık seviyelerini göstermektedir. Her bir boyut için maddelerin ağırlıkları ve standart tahmin değerleri verilmiş olup, tüm maddeler için kritik oran (C.R.) değerleri yüksek bulunmuş ve p-değerleri 0,001'den küçük çıkmıştır, bu da sonuçların istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Özellikle karizmatik- ilham verici liderlik boyutundaki maddeler (D.L.1 - D.L.10) güçlü tahmin değerlerine sahip olup, entelektüel uyarım ve bireysel destek boyutları da anlamlı ve tutarlı bir şekilde ölçülmüştür.

Tablo 4.5: Dönüştürücü Liderlik Ölçeği'ne ait madde ağırlıkları ve katsayıları

İlişkiler ve Regresyon Ağırlıkları			Tahmin	Standart Tahmin	C.R.	P
D.L.1	<---	K- İ.V	1.000			
D.L.2	<---	K- İ.V	2.702	.557	4.849	***
D.L.3	<---	K- İ.V	2.899	.588	4.933	***
D.L.4	<---	K- İ.V	3.423	.687	4.981	***
D.L.5	<---	K- İ.V	2.593	.524	4.945	***
D.L.6	<---	K- İ.V	3.762	.764	4.921	***
D.L.7	<---	K- İ.V	3.513	.708	4.960	***
D.L.8	<---	K- İ.V	2.260	.464	4.872	***
D.L.9	<---	K- İ.V	2.875	.579	4.968	***
D.L.10	<---	K- İ.V	2.607	.528	4.933	***
D.L.14	<---	E.U	1.000			
D.L.13	<---	E.U	1.079	.057	19.011	***
D.L.12	<---	E.U	1.090	.058	18.897	***
D.L.11	<---	E.U	.894	.055	16.306	***
D.L.19	<---	B.D	1.000			
D.L.18	<---	B.D	1.303	.072	17.991	***
D.L.17	<---	B.D	1.075	.066	16.172	***
D.L.16	<---	B.D	.936	.069	13.656	***
D.L.15	<---	B.D	1.167	.075	15.456	***

***p<0,001; D.L= Dönüştürücü Liderlik, K- İ.V= Karizmatik- İlham Verici, E.U= Entelektüel Uyarım, B.D= Bireysel Destek



Şekil 4.2: Dönüştürücü Liderlik Ölçüm Modeli (Son Durum)

4.2.2. Bilgi Yönetimi Ölçüm Modeli

Bilgi yönetimi altında incelenen örtük değişkenler, bilgi paylaşımı, bilgi toplama, bilgi üretimi ve bilgi depolama olarak tanımlanır. Harman'ın Tek Faktör Testi, örtük değişkenlerin yaygın yöntem yanlılığını ölçmek için kullanılmıştır. Bu test neticesinde tek etken parametrenin modeli en çok beyan derecesi %39,205 olarak tespit edilmiş (Tablo 4.6), bu da modelde yaygın yöntem yanlılığının bulunmadığını göstermektedir.

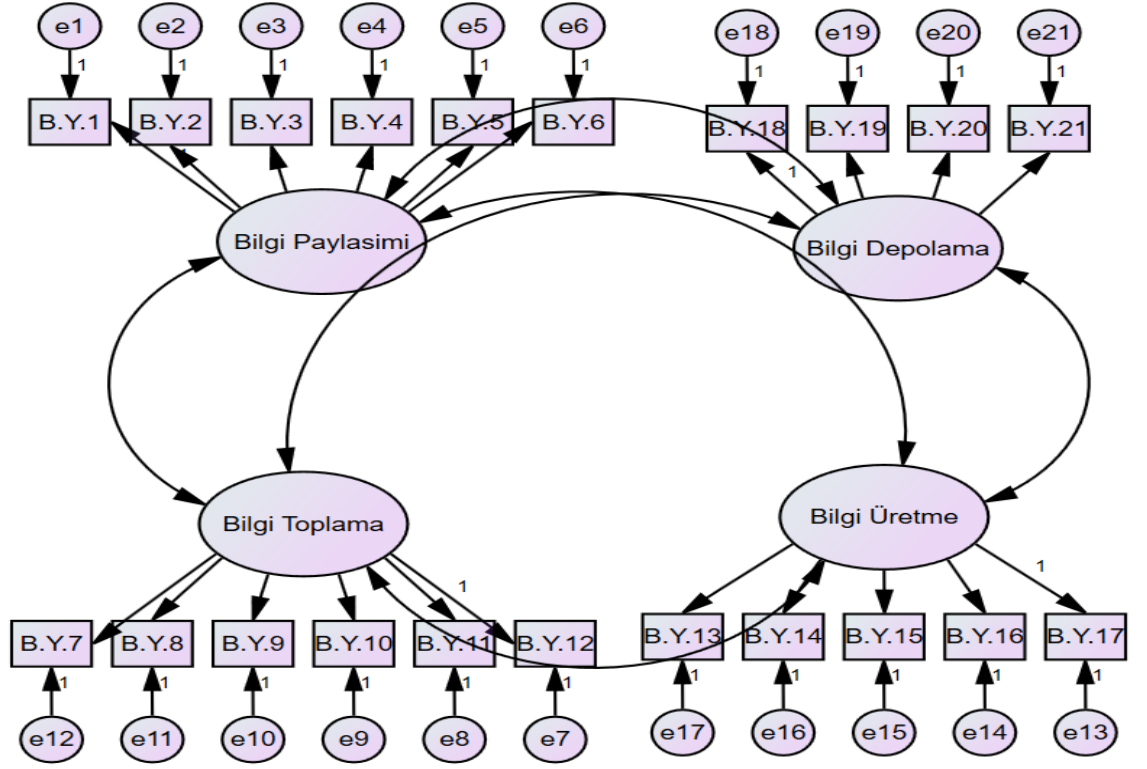
Tablo 4.6: Bilgi Yönetimi İçin Tek Faktör Testi

Bileşen	Toplam Açıklanan Varyans					
	Başlangıç Özvektörleri			Yüklerin Kareler Toplamı		
	Toplam	% Varyans	Birikimli %	Total	% Varyans	Birikimli %
1	8.233	39.205	39.205	8.233	39.205	39.205
2	2.056	9.792	48.996			
3	1.416	6.742	55.738			
4	1.037	4.940	60.678			
5	.933	4.444	65.122			
6	.790	3.760	68.882			
7	.685	3.260	72.143			

Tutarlılık güvenirliliği, alt boyutların Cronbach alfa değerlerine bakılarak incelenmiştir. Cronbach alfa katsayılarının değeri 0,70'den büyük olduğundan, bütün araştırma değişkenlerinin kendi maddelerinde oldukça yüksek iç tutarlılık gösterdiği açıkça ortaya konmuştur: Bilgi yönetimi 0,919, bilgi paylaşımı boyutun değeri 0,820, bilgi toplama 0,879, bilgi üretimi boyutun değeri 0,877 ve bilgi depolama boyutun değeri 0, 822 olarak hesaplanmıştır. Bu nedenle araştırma modeline ait ölçeklerde iç tutarlılığın olduğu neticesine varılması söz konusudur. Gerçekleştirilen bu çözümler neticesinde AMOS uygulaması yolu ile ölçüm modeli oluşturulmuş (Şekil 4.3.) ve geçerliliği test edilmiştir.

Tablo 4.7: Bilgi Yönetimi Ölçeği Güvenirliliği İstatistikleri

Değişken Sayısı	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
Bilgi yönetimi	21	0.919
Bilgi paylaşımı	6	0.820
Bilgi toplama	6	0.879
Bilgi üretimi	5	0. 877
Bilgi depolama	4	0.822



Şekil 4.3: Bilgi Yönetimi Ölçüm Modeli (İlk Durum)

Elde edilen sonuçlara göre ortaya çıkan uyum indeksleri Tablo 4.8’de gösterilmektedir. Bu sonuçlara göre χ^2/df , GFI, AGFI ve CFI değerlerinin kabul edilebilir, RMSEA değeri ise iyi uyum seviyesinde olduğu görülmüştür.

Tablo 4.8: Bilgi Yönetimi Modeline Ait Uyum İndeksleri

İndeks	Değer	Uyum Seviyesi
χ^2/df	3.239	Kabul Edilebilir Uyum
GFI	0.876	Kabul Edilebilir Uyum
AGFI	0.843	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	0.901	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	0.076	İyi uyum

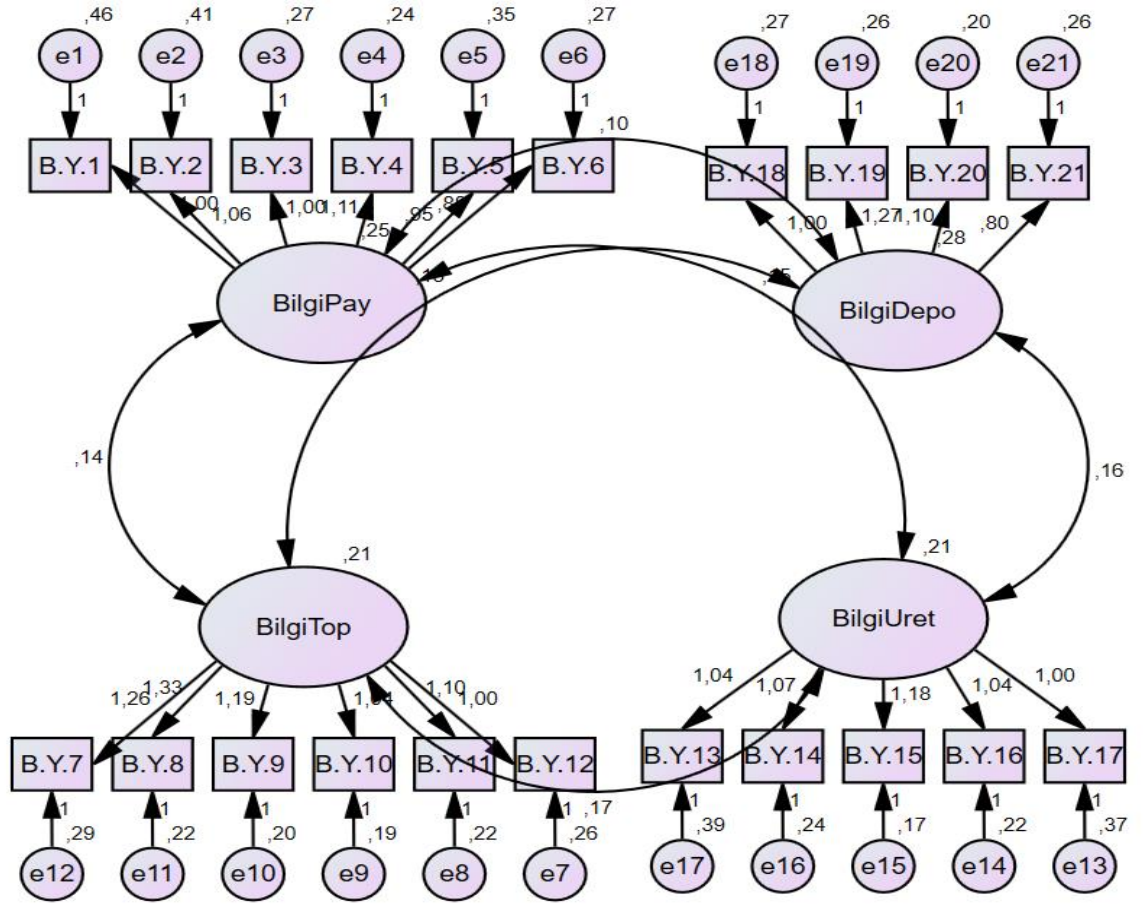
Tablo 4.9 ve Şekil 4.4, bilgi yönetimi alt boyutlarına ait maddelerin regresyon katsayıları ve anlamlılık seviyelerini göstermektedir. Analizde, bilgi paylaşımı, bilgi toplama, bilgi üretimi ve bilgi depolama olmak üzere dört ana boyut incelenmiştir. Her boyutta maddelerin tahmin ve standart tahmin değerleri ile kritik oran (C.R.) değerleri

yüksek bulunmuş, tüm p-değerleri 0,001'den küçük çıkmıştır; bu da sonuçların istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Örneğin, bilgi paylaşımı boyutunda B.Y.2'nin tahmin değeri 1,056 ve C.R. değeri 9,856 iken, bilgi toplama boyutunda B.Y.9'un tahmin değeri 1,186 ve C.R. değeri 13,372'dir. Benzer şekilde, bilgi üretimi ve depolama boyutları da anlamlı sonuçlar vermektedir.

Tablo 4.9: Bilgi Yönetimi Ölçeği'ne Ait madde Ağırlıkları ve Katsayıları

İlişkiler ve Regresyon Ağırlıkları			Tahmin	Standart Tahmin	C.R.	P
B.Y.1	<---	B.P	1.000			
B.Y.2	<---	B.P	1.056	.107	9.856	***
B.Y.3	<---	B.P	1.005	.096	10.449	***
B.Y.4	<---	B.P	1.108	.101	10.936	***
B.Y.5	<---	B.P	.948	.098	9.700	***
B.Y.6	<---	B.P	.880	.088	9.968	***
B.Y.12	<---	B.T	1.000			
B.Y.11	<---	B.T	1.103	.086	12.825	***
B.Y.10	<---	B.T	1.045	.081	12.932	***
B.Y.9	<---	B.T	1.186	.089	13.372	***
B.Y.8	<---	B.T	1.329	.097	13.660	***
B.Y.7	<---	B.T	1.260	.099	12.787	***
B.Y.17	<---	B.Ü	1.000			
B.Y.16	<---	B.Ü	1.041	.094	11.086	***
B.Y.15	<---	B.Ü	1.182	.100	11.845	***
B.Y.14	<---	B.Ü	1.072	.097	11.048	***
B.Y.13	<---	B.Ü	1.035	.106	9.811	***
B.Y.18	<---	B.D	1.000			
B.Y.19	<---	B.D	1.266	.091	13.866	***
B.Y.20	<---	B.D	1.096	.079	13.820	***
B.Y.21	<---	B.D	.799	.070	11.469	***

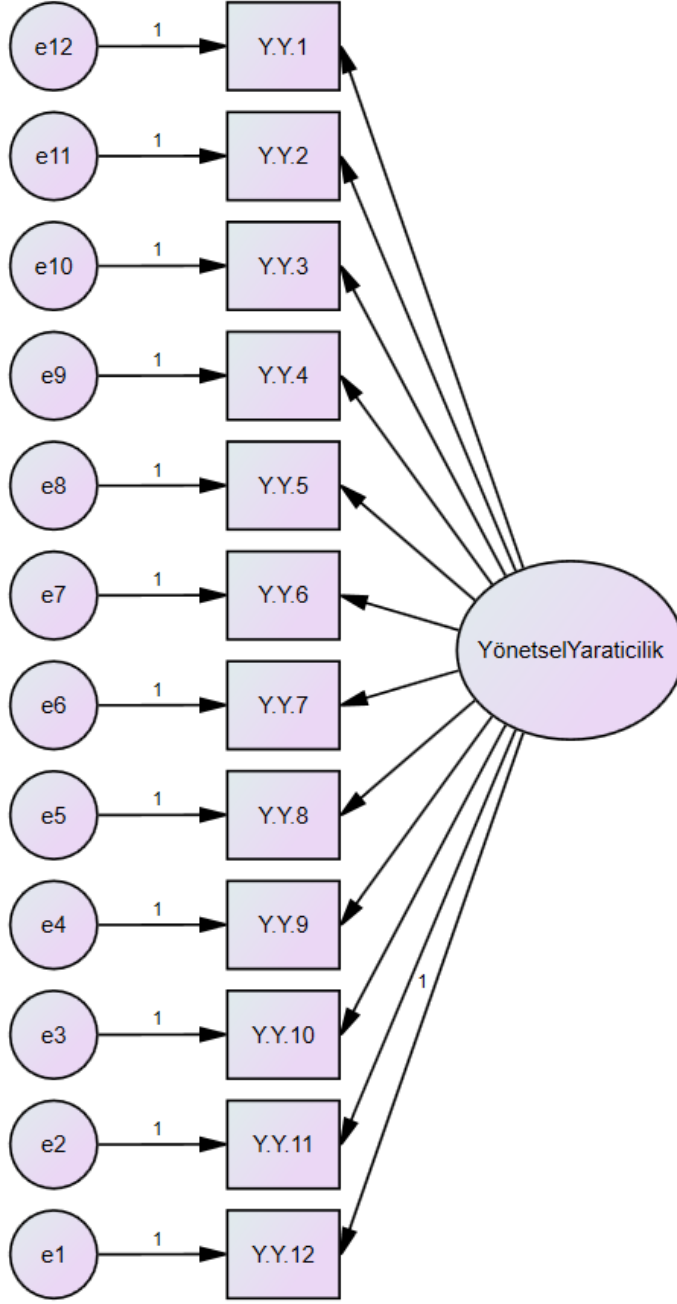
***p<0,001; B.Y.= Bilgi Üretimi, B.P= Bilgi Paylaşımı, B.T= Bilgi Toplama, B.Ü= Bilgi Üretimi, B.D= Bilgi Depolama



Şekil 4.4: Bilgi Yönetimi Ölçüm Modeli (Son Durum)

4.2.3. Yönetmel Yararlılık Ölçüm Modeli

Bu aşamadan sonra yönetmel yararlılık ölçüğüne ait Cronbach's Alpha değeri incelenmiş ve bu değerin kritik değer olan 0.70'i önemli ölçüde aşarak 0.939 olduğu belirlenmiştir. Bu durum değişkenler arasında içsel tutarlılığın mevcut olduğunu göstermektedir. Gerçekleştirilen bu analizler sonucunda AMOS programı kullanılarak ölçüm modeli oluşturulmuş (Şekil 4.5.) ve geçerliliği incelenmiştir.



Şekil 4.5: Yönetsel Yaraticılık Ölçüm Modeli (İlk Durum)

Tablo 4.10: Yönetmel Yaraticılık Ölçeği Güvenirliliği İstatistikleri

Değişken	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
Yönetmel Yaraticılık	12	0.939

Ortaya çıkan sonuçlara göre uyum indeksleri Tablo 4.11 'de gösterilmektedir. Bu sonuçlara göre χ^2/df , CFI ve RMSEA değerlerinin kabul edilebilir, GFI ve AGFI değerleri ise iyi uyum seviyesinde olduğu görülmüştür.

Tablo 4.11: Yönetmel Yaraticılık Modeline Ait Uyum İndeksleri

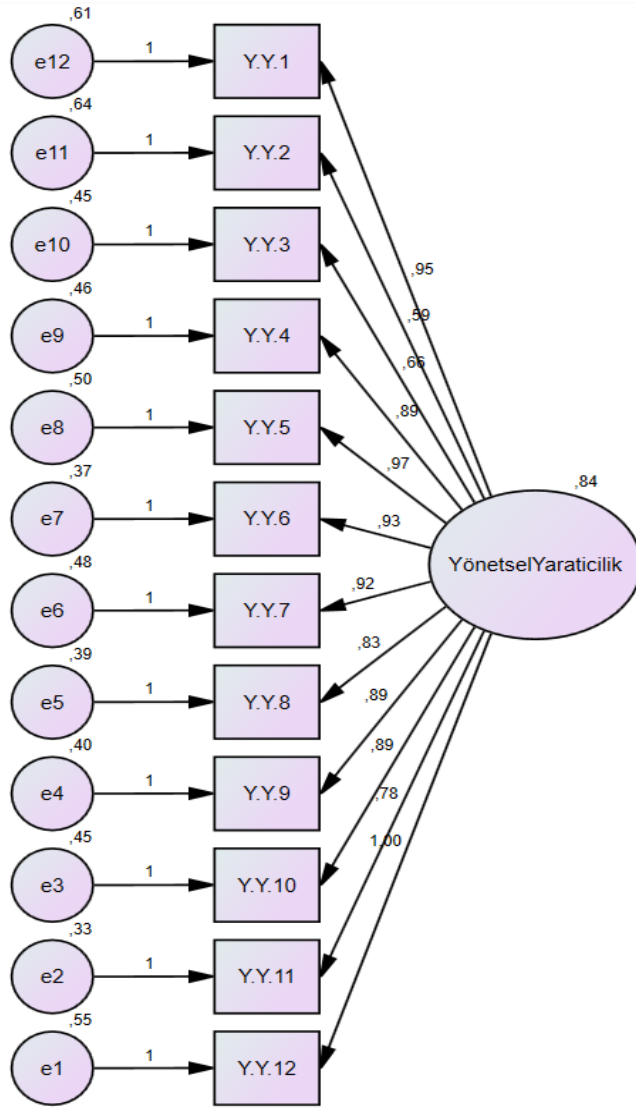
İndeks	Değer	Uyum Seviyesi
χ^2/df	4.230	Kabul Edilebilir Uyum
GFI	0.906	İyi Uyum
AGFI	0.864	İyi Uyum
CFI	0.943	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	0.091	Kabul Edilebilir Uyum

Tablo 4.12 ve Şekil 4.6, yönetmel yaraticılık ölçeğinde yer alan maddelerin regresyon katsayıları ve anlamlılık seviyelerini göstermektedir. Yönetmel yaraticılık boyutunda değerlendirilen 12 maddenin tamamı, yüksek kritik oran (C.R.) değerlerine ve $p < 0,001$ düzeyinde istatistiksel anlamlılığa sahiptir. Örneğin, Y.Y.11'in tahmin değeri 0,783 ve C.R. değeri 16,770, Y.Y.6'nın ise tahmin değeri 0,932 ve C.R. değeri 17,689 olup, her iki madde de yönetmel yaraticılık üzerindeki güçlü etkilerini ortaya koymaktadır. En düşük tahmin değeri Y.Y.2'de (0,594) görülmelerine rağmen, bu madde de anlamlı sonuç vermiştir. Genel olarak, tüm maddeler yönetmel yaraticılığı ölçmede güvenilirlik ve tutarlılık göstermektedir.

Tablo 4.12: Yönetmel Yararıcılık Ölçeği'ne Ait madde Ağrlıkları ve Katsayıları

İlişkiler ve Regresyon Ağrlıkları			Tahmin	Standart Tahmin	C.R.	P
Y.Y.12	<---	Y.Y	1.000			
Y.Y.11	<---	Y.Y	.783	.047	16.770	***
Y.Y.10	<---	Y.Y	.887	.054	16.573	***
Y.Y.9	<---	Y.Y	.887	.052	17.082	***
Y.Y.8	<---	Y.Y	.835	.050	16.619	***
Y.Y.7	<---	Y.Y	.923	.056	16.614	***
Y.Y.6	<---	Y.Y	.932	.053	17.689	***
Y.Y.5	<---	Y.Y	.972	.058	16.891	***
Y.Y.4	<---	Y.Y	.892	.054	16.530	***
Y.Y.3	<---	Y.Y	.661	.048	13.922	***
Y.Y.2	<---	Y.Y	.594	.052	11.458	***
Y.Y.1	<---	Y.Y	.952	.060	15.819	***

***p<0,001; Y.Y.= Yönetmel Yararıcılık



Şekil 4.6: Yönetsel Yaratıcılık Ölçüm Modeli (Son Durum)

4.3. Araştırmadaki Kullanılan Ölçeklere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Analiz öncesinde, dönüştürücü liderlik, yönetsel yaratıcılık ve bilgi yönetimi ölçeklerinin çarpıklık ve basıklık katsayıları hesaplanmıştır. Tablo 4.13'teki sonuçlar, bu katsayıların ± 1 aralığında olduğunu ve normal dağılım varsayımının sağlandığını göstermektedir. Bu durum, verilerin analiz için uygun olduğunu ve elde edilen sonuçların geçerli ve güvenilir olduğunu ifade etmektedir.

Tablo 4.13: Ölçeklere Ait Açıklayıcı İstatistikler

Değişkenler	N	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık Statistic	Basıklık Statistic
Dönüştürücü Liderlik	391	3.7855	.75926	-.899	1.094
Karizmatik- İlham Verici	391	3.9079	.67563	-1.119	2.140
Entellektüel Uyarım	391	3.7564	.89009	-.865	.773
Bireysel Destek	391	3.6921	.87267	-.678	.357
Bilgi Yönetimi	391	4.0997	.45494	-.111	.247
Bilgi Paylaşımı	391	3.9864	.55607	-.199	.398
Bilgi Toplama	391	4.2238	.56413	-.517	.435
Bilgi Üretimi	391	4.0818	.54260	-.167	.171
Bilgi Depolama	391	4.1068	.60443	-.444	.230
Yönetmel Yaratıcılık	391	3.5471	.81431	-.716	.338

Tablo 4.13 incelendiğinde dönüştürücü liderliğin bağımsız değişkeninin algısının genel ortalaması 3.79 ve standart sapma ,75926'dır. Bu rakam, örgütte çalışanların yöneticilerine yönelik algılarının orta seviyede olduğunu göstermektedir. Dönüştürücü liderliğin boyutları arasında en yüksek karizmatik ve ilham verici ortalama 3,90 ve standart sapma ,67563'tür, en düşük boyut ise bireysel destek ortalama 3,70 ve standart sapma ,87267'dir.

Ayrıca, tablodan da görülebileceği gibi araştırmaya katılan çalışanların bilgi yönetimi ile ilgili genel ortalama 4,09 ve standart sapma ,45494 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç, çalışmaya katılanların bilgi yönetimi performanslarının ortalamasının üzerinde olduğunu göstermektedir. Bilgi yönetiminin alt boyutları incelendiğinde ise en yüksek alt boyut bilgi toplama ortalama 4,22 ve standart sapma ,56413, en az görülen alt boyutun bilgi paylaşımı ise 3,98 ortalama ve standart sapma ,55607 olduğu görülmektedir.

Bağımlı değişken olan yönetmel yaratıcılık değişkeninin konusunda ise, çalışanların ortalama 3,54 ve standart sapma ,81431 ile orta düzeyde bir yönetmel yaratıcılığa sahip oldukları tespit edilmiştir.

4.4. Araştırmadaki Değişkenlere Ait Korelasyon Analizi Sonuçları

Korelasyon değişkenler arasında bir ilişki olup olmadığını, varsa bu ilişkinin Şekil ve boyutunu ortaya çıkarmakta kullanılır. Küçük r harfi ile sembolize edilen korelasyon katsayısı, +1 ile -1 arasında bir değer almaktadır. Aralarındaki ilişkiyi incelediğimizde iki değişken de aynı yönde artıyor ve azalıyorsa bu katsayı artı yöndedir ve değişkenler arasında pozitif korelasyon bulunur. Mkemmekel pozitif korelasyon katsayısı +1'dir. Eğer değerlerden biri artarken öteki azalmakta ise r değeri eksi yöndedir ve değişkenler arasında negatif bir korelasyon mevcuttur. Mkemmekel negatif korelasyon katsayısı -1'dir (Doğanay, vd., 2018: 182).

Tablo 4.14: Korelasyon Katsayılarının Değerlendirilmeleri

İlişki	Değer
Kuvvetli (-)	$-1 \leq r < -0.7$
Orta (-)	$-0.7 \leq r < -0.3$
Zayıf (-)	$-0.3 \leq r < 0$
Zayıf (+)	$0 < r \leq 0.3$
Orta (+)	$0.3 < r \leq 0.7$
Kuvvetli (+)	$0.7 < r \leq +1$

Tablo 4.15: Pearson Korelasyon Katsayıları

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
1. Dönüştürücü	Pear Kor. 1									
Liderlik	Sig.									
	N	391								
2. Karizmatik _	Pear Kor. .913** 1									
İlham Verici	Sig. .000									
	N	391	391							
3. Entellektuel Uyarım	Pear Kor. .939** .784** 1									
	Sig. .000 .000									
	N	391	391	391						
4. Bıyresel Destek	Pear Kor. .945** .810** .824** 1									
	Sig. .000 .000 .000									
	N	391	391	391	391					
5. Bilgi Yönetimi	Pear Kor. .427** .405** .385** .408** 1									
	Sig. .000 .000 .000 .000									
	N	391	391	391	391	391				
6. Bilgi Paylaşımı	Pear Kor. .370** .344** .323** .370** .734** 1									
	Sig. .000 .000 .000 .000 .000									
	N	391	391	391	391	391	391			
7. Bilgi Toplama	Pear Kor. .308** .272** .288** .300** .857** .521** 1									
	Sig. .000 .000 .000 .000 .000 .000									
	N	391	391	391	391	391	391	391		
8. Bilgi Üretimi	Pear Kor. .375** .362** .341** .351** .861** .539** .696** 1									
	Sig. .000 .000 .000 .000 .000 .000 .000									
	N	391	391	391	391	391	391	391	391	
9. Bilgi Depolama	Pear Kor. .321** .325** .288** .293** .762** .321** .543** .550** 1									
	Sig. .000 .000 .000 .000 .000 .000 .000 .000									
	N	391	391	391	391	391	391	391	391	391
10. Yönetmel Yaraticılık	Pear Kor. .837** .743** .770** .823** .366** .367** .263** .309** .241** 1									
	Sig. .000 .000 .000 .000 .000 .000 .000 .000 .000									
	N	391	391	391	391	391	391	391	391	391

(**:Anlamli).

Tablo 4.15 incelendiğinde, Dönüştürücü liderlik puanları ile karizmatik-ilham verici ($r=0,913$; $p<0,01$), entelektüel uyarım ($r=0,939$; $p<0,01$), bireysel destek ($r=0,945$; $p<0,01$), bilgi yönetimi ($r=0,427$; $p<0,01$), bilgi paylaşımı ($r=0,370$; $p<0,01$), bilgi toplama ($r=0,308$; $p<0,01$), bilgi üretimi ($r=0,375$; $p<0,01$), bilgi depolama ($r=0,321$; $p<0,01$), yönetsel yaratıcılık ($r=0,837$; $p<0,01$), puanları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler görülmektedir.

Karizmatik-İlham Verici puanları ile entelektüel uyarım ($r=0,784$; $p<0,01$), bireysel destek ($r=0,810$; $p<0,01$), bilgi yönetimi ($r=0,405$; $p<0,01$), bilgi paylaşımı ($r=0,344$; $p<0,01$), bilgi toplama ($r=0,272$; $p<0,01$), bilgi üretimi ($r=0,362$; $p<0,01$), bilgi depolama ($r=0,325$; $p<0,01$), yönetsel yaratıcılık ($r=0,743$; $p<0,01$), puanları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler görülmektedir.

Entelektüel uyarım puanları ile bireysel destek ($r=0,824$; $p<0,01$), bilgi yönetimi ($r=0,385$; $p<0,01$), bilgi paylaşımı ($r=0,323$; $p<0,01$), bilgi toplama ($r=0,288$; $p<0,01$), bilgi üretimi ($r=0,341$; $p<0,01$), bilgi depolama ($r=0,288$; $p<0,01$), yönetsel yaratıcılık ($r=0,770$; $p<0,01$), puanları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler görülmektedir.

Bireysel destek puanları ile bilgi yönetimi ($r=0,408$; $p<0,01$), bilgi paylaşımı ($r=0,370$; $p<0,01$), bilgi toplama ($r=0,300$; $p<0,01$), bilgi üretimi ($r=0,351$; $p<0,01$), bilgi depolama ($r=0,293$; $p<0,01$), yönetsel yaratıcılık ($r=0,823$; $p<0,01$), puanları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler görülmektedir.

Bilgi yönetimi puanları ile bilgi paylaşımı ($r=0,734$; $p<0,01$), bilgi toplama ($r=0,857$; $p<0,01$), bilgi üretimi ($r=0,861$; $p<0,01$), bilgi depolama ($r=0,762$; $p<0,01$), yönetsel yaratıcılık ($r=0,366$; $p<0,01$), puanları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler görülmektedir.

Bilgi paylaşımı puanları ile bilgi toplama ($r=0,521$; $p<0,01$), bilgi üretimi ($r=0,539$; $p<0,01$), bilgi depolama ($r=0,321$; $p<0,01$), yönetsel yaratıcılık ($r=0,367$; $p<0,01$), puanları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler görülmektedir.

Bilgi toplama puanları ile bilgi üretimi ($r=0,696$; $p<0,01$), bilgi depolama ($r=0,543$; $p<0,01$), yönetsel yaratıcılık ($r=0,263$; $p<0,01$), puanları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler görülmektedir.

Bilgi üretimi puanları ile bilgi depolama ($r=0,550$; $p<0,01$), yönetsel yaratıcılık ($r=0,309$; $p<0,01$), puanları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler görülmektedir.

Bilgi depolama puanları ile yönetsel yaratıcılık ($r=0,241$; $p<0,01$), puanları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler görülmektedir.

4.5. Regresyon Analiz Sonuçları

Bu bölümde, araştırmada kullanılan ölçüm modelleri boyutlara ve alt boyutlara ayrılarak sunulmuştur. Ayrıca, bu modellerdeki boyutlar arasındaki regresyon analizleri de ele alınmıştır.

4.5.1. Ana Hipotezler ve Alt Hipotezlerin Testi

H1: Dönüştürücü liderliğin yönetsel yaratıcılık üzerinde anlamlı etkisi vardır.

Tablo 4.16: Dönüştürücü Liderliğin Yönetsel Yaratıcılığa Etkisi

		Tahmin	Std. T.	C.R.	R ²	P
Yönetsel Yaratıcılık	<--- D.L	.837	.028	30.147	0.70	***

(***: $p<0,01$) ; D.L= Dönüştürücü Liderlik

Dönüştürücü liderlik bağımsız değişkeni yönetsel yaratıcılık bağımlı değişkeninin % 70 kadarını açıklamaktadır. Dönüştürücü liderlik yönetsel yaratıcılığı pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir ($\beta=0.837$; $p<0.01$). Bir birimlik dönüştürücü liderlik artışı yönetsel yaratıcılığı 0.837 kadar artırmaktadır.

H1a1: Dönüştürücü liderliğin karizmatik-ilham verici alt boyutunun yönetsel yaratıcılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1a2: Dönüştürücü liderliğin entelektüel uyarım alt boyutunun yönetsel yaratıcılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1a3: Dönüştürücü liderliğin bireysel destek alt boyutunun yönetsel yaratıcılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Tablo 4.17: Dönüştürücü Liderliğin Alt Boyutlarının Yönetmel Yaraticılığa Etkisi

			Tahmin	Std. T.	C.R.	R ²	P
Yönetmel Yaraticılık	<---	Entelektüel uyarım	.217	.047	4.611	0.71	***
Yönetmel Yaraticılık	<---	Karizmatik-İlham verici	.170	.060	2.840	0.71	.005
Yönetmel Yaraticılık	<---	Bireysel destek	.479	.051	9.423	0.71	***

(***: p<0,01)

Dönüştürücü liderliğin entelektüel uyarım alt boyutunun bağımsız değişkeni yönetmel yaraticılık bağımlı değişkeninin % 71 kadarını açıklamaktadır. Dönüştürücü liderliğin entelektüel uyarım alt boyutu yönetmel yaraticılığı pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir ($\beta=0.217$; $p<0.01$). Bir birimlik dönüştürücü liderliğin entelektüel uyarım alt boyutu artışı yönetmel yaraticılığı 0.217 kadar artırmaktadır.

Dönüştürücü liderliğin karizmatik-ilham verici alt boyutu bağımsız değişkeni, yönetmel yaraticılık bağımlı değişkeninin %71 kadarını açıklamaktadır. Dönüştürücü liderliğin karizmatik-ilham verici alt boyutunun yönetmel yaraticılığı pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir ($\beta=0.170$; $p<0.01$). Bir birimlik dönüştürücü liderliğin karizmatik-ilham verici alt boyutunun artışı yönetmel yaraticılığı 0.217 kadar artırmaktadır.

Dönüştürücü liderliğin bireysel destek alt boyutu bağımsız değişkeni, yönetmel yaraticılık bağımlı değişkeninin %71 kadarını açıklamaktadır. Dönüştürücü liderliğin bireysel destek alt boyutu yönetmel yaraticılığı pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir ($\beta=0.479$; $p<0.01$). Bir birimlik dönüştürücü liderliğin bireysel destek alt boyutu artışı yönetmel yaraticılığı 0.479 kadar artırmaktadır.

H2: Bilgi yönetimini yönetmel yaraticılık üzerinde anlamlı etkisi vardır.

Tablo 4.18: Bilgi Yönetiminin Yönetmel Yaraticılığa Etkisi

			Tahmin	Std. T.	C.R.	R ²	P
Yönetmel Yaraticılık	<---	Bilgi Yönetimi	.366	.047	7.752	0.13	***

(***: p<0,01)

Bilgi Yönetimi bağımsız değişkeni yönetmel yaraticılık bağımlı değişkeninin %13 kadarını açıklamaktadır. Bilgi yönetimi yönetmel yaraticılığı pozitif ve anlamlı olarak

etkilemektedir ($\beta=0.366$; $p<0.01$). Bir birimlik bilgi yönetimi artışı yönetsel yaratıcılığı 0.366 kadar artırmaktadır.

H3: Bilgi yönetiminin, dönüştürücü liderliğin yönetsel yaratıcılık üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü vardır.

Aşağıda yer alan Tablo 4.19, dönüştürücü liderlik ile yönetsel yaratıcılık arasındaki doğrudan ilişkiyi göstermektedir. Bu doğrudan ilişki faktörü, 0,837 olarak bulunmuş olup, istatistiksel olarak anlamlıdır ve anlamlılık düzeyi 0,000'dir, bu da 0,05 anlamlılık düzeyini aşmaktadır.

Tablo 4.19: Dönüştürücü Liderliğin Yönetsel Yaratıcılığa Etkisi

		Tahmin	S.E.	C.R.	P
Yönetsel Yaratıcılık <---	Dönüştürücü liderlik	.837	.028	30.147	***

(***: $p<0,01$)

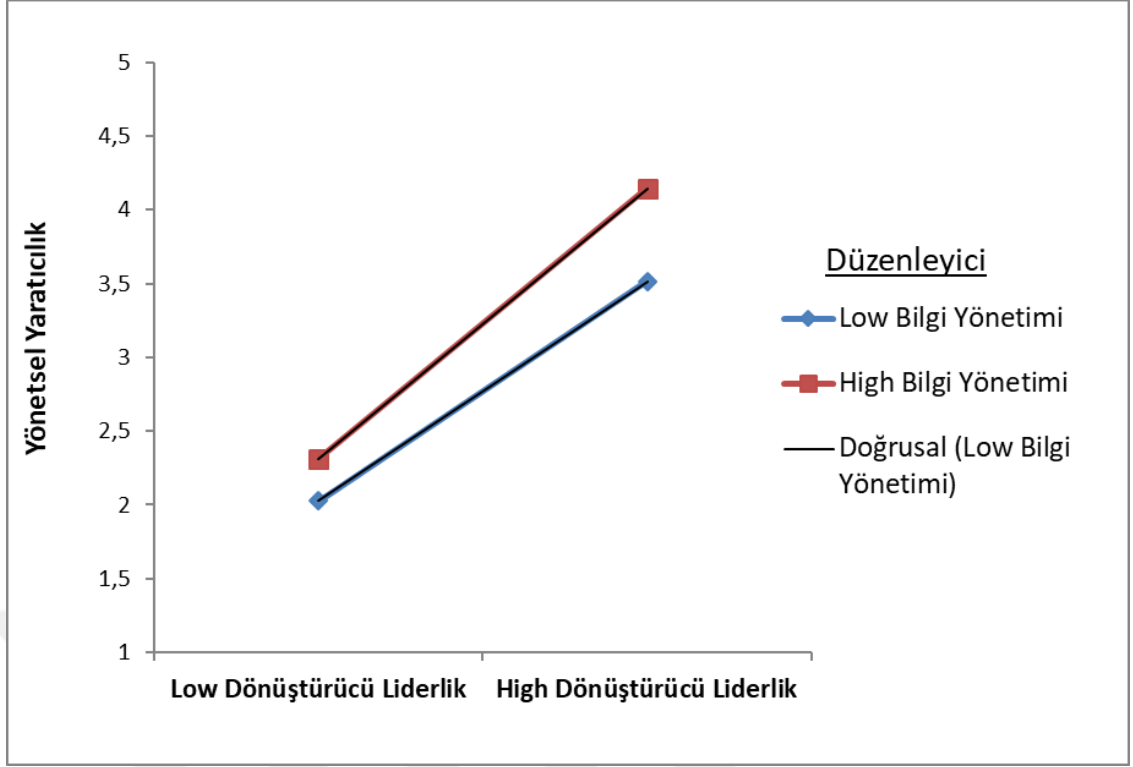
Tablo 4.20'de, "Bilgi Yönetiminin Dönüştürücü Liderliğin ile Yönetsel Yaratıcılık Arasında Düzenleyici Etkisi" ne ilişkin analiz sonuçları sunulmuştur.

Tablo, bilgi yönetiminin, dönüştürücü liderlik ile yönetsel yaratıcılık arasındaki ilişkide düzenleyici bir rol üstlendiğini göstermektedir. Dönüştürücü liderlik, yönetsel yaratıcılık üzerinde en güçlü etkiye sahiptir (tahmin değeri 0,830, C.R. 27,005) ve bu etki istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < 0,001$). Bilgi yönetimi de anlamlı bir etkiye sahiptir (tahmin değeri 0,230, C.R. 4,193), ancak etkisi dönüştürücü liderlikten daha düşüktür. Etkileşim terimi ise tahmin değeri 0,086 ve C.R. değeri 2,529 ile yönetsel yaratıcılığı anlamlı şekilde etkilemektedir. Bu bulgular, bilgi yönetiminin, dönüştürücü liderlik ile yönetsel yaratıcılık arasındaki ilişkiyi güçlendiren bir düzenleyici faktör olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.20: Bilgi Yönetiminin Dönüştürücü Liderliğin ile Yönetsel Yaratıcılık Arasında Düzenleyici Etkisi

		Tahmin	S.E.	C.R.	P
Yönetsel Yaratıcılık <---	Dönüştürücü liderlik	.830	.031	27.005	***
Yönetsel Yaratıcılık <---	Bilgi Yönetimi	.230	.031	4.193	***
Yönetsel Yaratıcılık <---	Etkileşim	.086	.034	2.529	***

(***: $p<0,01$)



Şekil 4.7. Bilgi Yönetiminin Dönüştürücü Liderlik ile Yönetimsel Yaratıcılık Arasındaki Düzenleyici Etkisi

Regresyon analizi sonucunda elde edilen değerler bilgi yönetiminin dönüştürücü liderlik ile yönetimsel yaratıcılık arasındaki ilişkileri anlamlı şekilde etkilediğini göstermiştir. Bilgi yönetiminin dönüştürücü liderlik ile yönetimsel yaratıcılık arasındaki olumlu ilişkiyi güçlendirdiği görülmüş ve bu durumda H3 hipotezi doğrulanmıştır. Başka bir deyişle, yüksek bilgi yönetimi becerisine sahip bireyler, yönetimsel yaratıcılığı yüksek çalışanlara göre dönüştürücü liderlik davranışlarından daha fazla yararlanabilirler. Bilgi yönetiminin dönüştürücü liderlik ile yönetimsel yaratıcılık arasındaki düzenleyici etkisi grafiksel olarak Şekil 4.7'de gösterilmiştir.

Bilgi yönetimi dönüştürücü liderlik ile yönetimsel yaratıcılık arasında ilişkiyi pozitif olarak düzenlemektedir. Bilgi yönetimi yüksek olan kişinin dönüştürücü liderlik uygulamasının yönetimsel yaratıcılık düzeyini arttırdığı görülmektedir.

4.6. Ana ve Alt Hipotezlerin Sonuçlarının İncelenmesi

Araştırma boyunca ortaya konan hipotezlerin ve yapılan analizlerin sonuçları bu bölümde bir araya getirilmiştir:

Tablo 4.21. Ana ve Alt Hipotezlerin Sonuçlarının İncelenmesi

Hipotez		Sonuç
H1	Dönüştürücü liderliğin yönetsel yaratıcılık üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul Edildi
H1a	Dönüştürücü liderliğin karizmatik-ilham verici alt boyutunun yönetsel yaratıcılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul Edildi
H1b	Dönüştürücü liderliğin entelektüel uyarım alt boyutunun yönetsel yaratıcılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul Edildi
H1c	Dönüştürücü liderliğin bireysel destek alt boyutunun yönetsel yaratıcılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul Edildi
H2	Bilgi yönetimini yönetsel yaratıcılık üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul Edildi
H3	Bilgi yönetiminin, dönüştürücü liderliğin yönetsel yaratıcılık üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü vardır.	Kabul Edildi

BEŞİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA VE DEĞERLENDİRME

5.1. Genel Değerlendirme

Bu bölümde, araştırmanın genel katkıları ve bulgularının derinlemesine bir analizi sunulmakta, aynı zamanda çalışmanın metodolojisi ve elde edilen sonuçların daha geniş bir perspektifte nasıl değerlendirilebileceği ele alınmaktadır. Araştırma, dönüştürücü liderlik ile yönetsel yaratıcılık arasındaki ilişkiyi anlamak ve bilgi yönetiminin bu ilişkideki düzenleyici rolünü incelemek amacıyla özenle tasarlanmış bir model üzerinden yürütülmüştür. Üç temel hipotez doğrultusunda, çeşitli faktörler arasındaki korelasyonları ortaya koymak için yapısal eşitlik modellemesi (SEM) kullanılmıştır. Yönetsel yaratıcılık, bilgi yönetimi ve dönüştürücü liderlik ölçeklerinin güvenilirliği ve geçerliliği, bu çalışmanın sağlam bilimsel temelini oluşturan titiz analizlerle doğrulanmıştır.

Çalışmanın amacı, dönüştürücü liderliğin yönetsel yaratıcılık üzerindeki etkisini ve bu ilişkide bilgi yönetiminin oynadığı potansiyel düzenleyici rolü araştırmaktır. Araştırma modeli, bu iki kavramın çeşitli alt boyutlarıyla birbirleriyle nasıl etkileşime geçtiğini inceleyerek, dönüştürücü liderliğin yönetsel yaratıcılık üzerindeki pozitif ve anlamlı etkisini ortaya koymuştur. Bulgular, özellikle bilgi yönetiminin, bu ilişkiyi güçlendiren ve yönetsel yaratıcılığı artıran önemli bir düzenleyici unsur olduğunu göstermiştir. Bu sonuçlar, bilgi yönetiminin organizasyonel süreçler üzerindeki kritik rolünü ve liderliğin etkinliğini nasıl pekiştirdiğini vurgulamakta, bu alandaki literatüre önemli bir katkı sağlamaktadır.

Araştırmanın bulguları, dönüştürücü liderliğin, organizasyonlarda yaratıcı süreçlerin teşvik edilmesi ve bilgi paylaşımının artırılması açısından kritik bir rol oynadığını göstermektedir. Dönüştürücü liderler, çalışanlar arasında açık iletişimi teşvik ederek, güven ve saygı atmosferi yaratmakta ve böylece organizasyon içindeki yaratıcılığı ve bilgi paylaşımını artırmaktadır. Bu bağlamda, yaratıcı sektörlerde dönüştürücü liderlerin rolü, yalnızca inovasyonu teşvik etmekle kalmayıp, aynı zamanda çalışanların kendilerini ifade etmeleri ve yenilikçi fikirlerini paylaşmaları için gerekli olan güvenli ve destekleyici bir çalışma ortamı sağlamaktır. Bu ortam, çalışanların

yaratıcı kapasitelerini en üst düzeye çıkarmalarına olanak tanırken, aynı zamanda organizasyonun genel performansını da iyileştirmektedir.

Araştırma, İstanbul'daki özel sektör çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiş olup, medya, e-ticaret, yazılım ve tekstil gibi yaratıcı sektörlerdeki dönüştürücü liderlik uygulamalarının etkilerini incelemiştir. Bulgular, dönüştürücü liderliğin, çalışanların yaratıcı düşünce süreçlerini ve problem çözme yeteneklerini geliştirdiğini, aynı zamanda bu yaratıcı çözümleri ekip içinde paylaşma eğilimini artırdığını göstermektedir. Bu sonuçlar, yaratıcı endüstrilerdeki liderlerin, çalışanlarının yenilikçilik kapasitelerini nasıl maksimize edebileceğini anlamak için önemli ipuçları sunmaktadır. Bu bulgular ayrıca, dönüştürücü liderlerin, çalışanların yenilikçi düşünme ve yaratıcı çözümler üretme potansiyellerini artırmada kritik bir role sahip olduklarını ortaya koymaktadır.

Literatürde de desteklenen bu bulgular, dönüştürücü liderliğin, çalışanların hedef belirlemede daha proaktif olmalarını sağlayarak, yenilik motivasyonunu teşvik ettiğini ortaya koymaktadır. Dönüştürücü liderlerin, çalışanlarıyla güçlü bağlar kurarak, onların yaratıcılık potansiyellerini en üst düzeye çıkardığı, Çekmecelioğlu ve Özbağ (2016) gibi birçok çalışmada da vurgulanmıştır. Bu liderlik tarzı, çalışanların inovatif faaliyetlerde bulunma cesaretini artırarak, kurumsal performansın sürdürülebilir bir şekilde iyileşmesine katkıda bulunmaktadır. Dolayısıyla, dönüştürücü liderlik, sadece bir yönetim stratejisi değil, aynı zamanda kurumsal kültürü şekillendiren ve organizasyonel değişimi destekleyen güçlü bir araç olarak değerlendirilmektedir.

Araştırmanın bulguları, dönüştürücü liderliğin entelektüel uyarım yoluyla yönetsel yaratıcılığı artırmada hayati bir rol oynadığını da ortaya koymaktadır. Bu liderlik tarzı, takipçilerini yaratıcı düşünmeye ve yeni fikirler geliştirmeye teşvik eden ilham verici bir vizyon oluşturur. Bass (1985) tarafından tanımlanan dönüştürücü liderliğin dört boyutundan özellikle bireysel destek, yönetsel yaratıcılığı en güçlü şekilde kolaylaştıran unsur olarak öne çıkmaktadır. Bu bulgu, karizmatik, ilham verici motivasyon ve entelektüel uyarım ile yönetsel yaratıcılık arasındaki pozitif ilişkilerle tutarlıdır. Bu sonuçlar, dönüştürücü liderliğin, çalışanların yaratıcılıklarını harekete geçirme ve onları yenilikçi çözümler üretmeye teşvik etme konusunda etkili olduğunu göstermektedir. Araştırmanın bulgularıyla tutarlı pek çok çalışma bulunmaktadır. Bunlardan biri Chen, Zheng, Yang ve Bai'nin (2016) dönüştürücü liderliğin örgütsel

yaratıcılık üzerinde etkisi olduğunu ortaya koyan çalışmasıdır. Nassani'nin yaptığı bir araştırmaya göre, dönüştürücü liderliğin dört boyutu ile yönetsel yaratıcılık arasında pozitif bir ilişki vardır. Araştırma sonuçları, bireysel desteğin yönetsel yaratıcılık üzerinde en fazla etkiye sahip olduğunu, karizmatik-ilham verici etkinin ise en az etkiye sahip olduğunu göstermiştir (Nassani, 2008: 85). Verda Khan ve diğerlerinin çalışması, dönüştürücü liderlik tarzının çalışanların yaratıcılığını, bağımsızlığını ve dolayısıyla performansını artırdığını ortaya koymuştur (Khan vd., 2012: 139).

Ayrıca, Inam ve diğerlerinin çalışması, dönüştürücü liderlik ile yönetsel yaratıcılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu ve liderin çalışanları risk almaya teşvik ederek yaratıcılıklarını artırdığını göstermiştir (Inam vd., 2010).

Dönüştürücü liderliğin boyutları ile yönetsel yaratıcılık arasındaki pozitif ilişki, Hoang Anh ve diğerlerinin çalışmasıyla da desteklenmiştir. Bu çalışma, dönüştürücü liderlik tarzının yönetsel yaratıcılık ve çalışan yaratıcılığı üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermektedir (Hoang Anh vd., 2022: 48).

Bulgular, aynı zamanda bilgi yönetiminin yönetsel yaratıcılık üzerindeki etkisini ve dönüştürücü liderlik ile yönetsel yaratıcılık arasındaki ilişkide düzenleyici bir rol oynadığını da doğrulamaktadır. Bilgi yönetimi, bu ilişkide düzenleyici bir faktör olarak kritik bir rol oynamakta ve organizasyonların yenilik kapasitesini artırmakta ve yaratıcı çözümlerin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Örneğin, Emmanuel Rioba'nın çalışması, bilgiye dayalı liderliğin, kurumsal performans üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı olarak avantaj sağladığını ve bilgi yönetiminin inovasyon süreçlerine nasıl katkıda bulunduğunu göstermektedir. Bu bulgu, bilgi yönetimi ile dönüştürücü liderlik ve yönetsel yaratıcılık arasındaki olumlu ilişkiyi desteklemektedir (Rioba, 2021: 38).

Mittal ve Dhar'ın çalışması da, bilgi paylaşımının, dönüştürücü liderlik ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkide düzenleyici bir rol oynadığını ve kurumsal performansı iyileştirdiğini göstermektedir. Bilgi yönetimi süreçlerinin etkin kullanımı, çalışanların yaratıcı düşünce süreçlerini desteklemekte ve bu süreçlerin kurumsal inovasyon üzerindeki etkisini artırmaktadır. Bu bağlamda, bilgi yönetimi, organizasyonların rekabet avantajını sürdürmelerine ve sürekli yenilikçi çözümler üretmelerine olanak tanıyan stratejik bir araç olarak değerlendirilmektedir (Mittal ve Dhar, 2015: 904-906).

Bilgi yönetimi ve yaratıcılığa etkisi üzerine bazı çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalar, bilgi yönetiminin optimum kullanımının idari yaratıcılığın artmasına yol

açtığıını kanıtlamıştır. Bu durum, Yin-Kin ve diğerlerinin çalışmasıyla da doğrulanmıştır. Çalışmanın sonuçları, bilgi yönetimi uygulamalarının etkili kullanımının yönetsel yaratıcılığın elde edilmesinde ana faktör olduğunu doğrulamaktadır (Yin-Kin, vd., 2012).

5.2.Araştırmanın Katkıları

Bu çalışma, İstanbul'da medya, yazılım, e-ticaret ve tekstil sektörlerinde çalışan yaratıcı profesyoneller arasında, bilgi yönetiminin düzenleyici rolünü dikkate alarak, dönüştürücü liderlik ile yönetsel yaratıcılık arasındaki ilişkiyi derinlemesine inceleyen ilk araştırma olarak literatüre önemli bir katkı sunmaktadır. Araştırmanın bulguları, Türkiye'de yaratıcı sektörlerde, dönüştürücü liderliğin bilgi yönetimi aracılığıyla yönetsel yaratıcılığı nasıl şekillendirdiğine dair anlayışı derinleştirmeyi amaçlamaktadır.

Yaratıcı sektörlerde etkin bir dönüştürücü liderliğin, yönetsel yaratıcılığı destekleyici bir zemin hazırladığı ve bu yaratıcılığı teşvik etmek için stratejik müdahalelerin gerekliliğini ortaya koyduğu görülmektedir. Özellikle dönüştürücü liderlerin, organizasyonel yapıların netleştirilmesi ve görev tanımlarının belirginleştirilmesi yönünde atacakları adımlar, çalışanların yaratıcılık kapasitelerini artırmada kritik rol oynayabilir. Ayrıca, dönüştürücü liderlik kapsamında geliştirilecek çalışma yönergeleri ve bilgi yönetimi teknikleri, idari süreçlerdeki inovasyonu güçlendirebilir ve çalışanların motivasyonunu artırabilir.

Araştırma, yaratıcı sektörlerdeki liderlerin, bilgi yönetimini etkin bir şekilde kullanarak, çalışanların ihtiyaç duyduğu roller ve görevler konusunda netlik sağlayarak, yönetsel yaratıcılığı artırma potansiyeline sahip olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda, maddi ve manevi ödüllerle desteklenen teşvik edici bir çalışma ortamının yaratılması, hem bireysel hem de kurumsal yaratıcılığı besleyen bir ekosistem oluşturabilir. Dönüştürücü liderlerin, bu tür uygulamaları teşvik ederek, ilham verici ve üretken bir iş ortamı yaratma yeteneği, sürdürülebilir performans artışına ve yenilikçi çözümler geliştirilmesine önemli ölçüde katkıda bulunacaktır.

Sonuç olarak, bu araştırma, yaratıcı sektörlerde liderliğin ve bilgi yönetiminin kritik önemini vurgulayarak, bu alanlarda daha geniş kapsamlı çalışmaların gerekliliğini ortaya koymakta ve alana değerli bir akademik katkı sunmaktadır.

5.3. Araştırmanın Önerileri

Bu çalışma, dönüştürücü liderlik, yönetsel yaratıcılık ve bilgi yönetimi arasındaki ilişkileri anlamada önemli katkılar sunmakla birlikte, gelecekteki araştırmalar için çeşitli geliştirme ve genişletme fırsatları da ortaya koymaktadır. Aşağıda, bu alanlardaki literatürün daha da derinleştirilmesi ve mevcut bulguların doğrulanması amacıyla öneriler sunulmaktadır:

-Boylamsal Araştırmaların Geliştirilmesi: Mevcut araştırma kesitsel bir tasarıma sahip olduğundan, çalışanların organizasyonlarındaki dönüştürücü liderliğe yönelik psikolojik süreçlerinde, davranışlarında ve tutumlarında zaman içinde meydana gelen değişiklikleri izole etmek mümkün olmamıştır. Bu nedenle, gelecekteki araştırmaların boylamsal bir tasarım benimseyerek, dönüştürücü liderliğin etkilerinin zaman içerisindeki seyrini incelemesi önerilmektedir. Bu, dönüştürücü liderliğin çalışanlar üzerindeki uzun vadeli etkilerini ve bu etkilerin yönetsel yaratıcılıkla nasıl şekillendiğini daha iyi anlamamızı sağlayacaktır.

-Kapsamın Genişletilmesi ve Ekip Performansı: Gelecekteki çalışmalar, araştırmanın kapsamını genişletmek ve sonuçların genellenebilirliğini artırmak amacıyla ekip performansını bağımlı değişken olarak ekleyebilir. Ekip performansı, özellikle yaratıcı sektörlerde, bilgi yönetimi ve dönüştürücü liderliğin etkilerini daha kapsamlı bir şekilde değerlendirmek için kritik bir bileşen olarak değerlendirilebilir. Bu, dönüştürücü liderliğin ekip dinamikleri üzerindeki etkilerini ve bilgi yönetimi süreçlerinin ekip verimliliğine katkılarını anlamaya yönelik daha derinlemesine bir bakış sunacaktır. Ayrıca, bu tür çalışmalar daha büyük ve çeşitli örneklerle gerçekleştirilerek sonuçların geçerliliği ve güvenilirliği artırılabilir.

-Farklı Ortamlarda Modelin Test Edilmesi: Bu çalışmada kullanılan kavramsal modelin etkinliğini ve genellenebilirliğini artırmak amacıyla, aynı anketin çeşitli ortamlarda ve farklı endüstrilerde uygulanması önerilmektedir. Türkiye'deki özel sektör çalışanlarına ek olarak, bu araştırma Arap ülkelerindeki yaratıcı sektörlerde çalışanlar üzerinde de uygulanabilir. Bu tür karşılaştırmalı çalışmalar, modelin farklı kültürel ve kurumsal bağlamlarda nasıl işlediğini değerlendirmeye olanak tanıyacak ve sonuçların çeşitli coğrafi ve kültürel bağlamlarda doğruluğunu artıracaktır.

-Kültürel Farklılıkların İncelenmesi: Gelecekteki araştırmalarda, Türkiye'deki yaratıcı sektörlerle Arap ülkelerindeki yaratıcı sektörler arasında karşılaştırmalı çalışmalar

yapılması önerilmektedir. Bu tür çalışmalar, farklı kültürel bağlamların dönüştürücü liderlik, bilgi yönetimi ve yönetsel yaratıcılık üzerindeki etkilerini ortaya koyarak, kültürel farklılıkların bu değişkenler üzerindeki rolünü daha iyi anlamamıza yardımcı olabilir. Kültürel boyutların bu unsurları nasıl şekillendirdiğine dair derinlemesine analizler, yaratıcı sektörlerdeki liderlik ve yönetim stratejilerinin kültürel uyumunu artırmaya yönelik stratejik öneriler geliştirilmesine katkıda bulunacaktır.

-Yenilikçi Liderlik ve Bilgi Yönetimi Uygulamalarının İncelenmesi: Gelecekteki çalışmalar, dönüştürücü liderliğin yanı sıra, yenilikçi liderlik yaklaşımlarının ve bilgi yönetimi stratejilerinin yönetsel yaratıcılık üzerindeki etkilerini inceleyebilir. Özellikle dijital dönüşüm ve teknolojik yeniliklerin hızla yayıldığı günümüzde, liderlik ve bilgi yönetimi uygulamalarının nasıl evrildiğini ve bu süreçlerin yaratıcı sektörlerdeki yönetsel yaratıcılığı nasıl etkilediğini anlamak önemlidir. Bu tür çalışmalar, organizasyonların dinamik ve rekabetçi ortamda nasıl adapte olabileceğine dair yeni içgörüler sunabilir.

-Etkileşimli ve Kapsayıcı Liderlik Modellerinin Geliştirilmesi: Dönüştürücü liderliğin yönetsel yaratıcılık üzerindeki etkisini anlamak için daha etkileşimli ve kapsayıcı liderlik modelleri üzerinde çalışmalar yapılması önerilmektedir. Bu bağlamda, liderlerin sadece ilham verici olmalarının yanı sıra, çalışanların katılımını daha fazla teşvik eden, onların fikirlerini ve önerilerini sistematik bir şekilde değerlendiren liderlik yaklaşımlarının araştırılması önemlidir. Bu tür liderlik modelleri, çalışanların yaratıcılıklarını en üst düzeye çıkarmalarını ve organizasyonun yenilikçilik kapasitesini artırmalarını sağlayabilir.

Bu öneriler, araştırmanın sonuçlarının geniş bir perspektifte değerlendirilmesine ve dönüştürücü liderlik ile bilgi yönetimi arasındaki ilişkilerin daha derinlemesine anlaşılmasına katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Gelecekteki çalışmalar, bu önerileri dikkate alarak, yaratıcı sektörlerdeki yönetsel yaratıcılığın ve liderlik yaklaşımlarının daha etkin bir şekilde optimize edilmesine yönelik yeni stratejiler geliştirebilir.

5.4. Sonuç

Bu araştırma, İstanbul'un yaratıcı sektörlerinde faaliyet gösteren özel kuruluşlar üzerinde gerçekleştirilmiş olup, bu sektörlerde çalışanların dönüştürücü liderlik, yönetsel yaratıcılık ve bilgi yönetimi süreçleri arasındaki etkileşimlerini anlamayı amaçlamaktadır. Çalışmanın yapıldığı bağlam, birden fazla çalışanın yöneticilerine

rapor verdiği ve bu yöneticilerin, çalışanların performansını ve yaratıcılığını etkileyen çeşitli liderlik tarzlarını uyguladığı bir ortamı kapsamaktadır. Araştırmanın temel amacı, dönüştürücü liderlik ile yönetsel yaratıcılık arasındaki ilişkiyi incelemek ve bilgi yönetiminin bu ilişki üzerindeki düzenleyici rolünü derinlemesine analiz etmektir.

Araştırma bulguları, dönüştürücü liderliğin organizasyonlar üzerinde yarattığı olumlu etkilerin altını çizmektedir. Sonuçlar, dönüştürücü liderliğin uygulandığı kuruluşların, bilgiyi etkin bir Şekilde toplayabildiğini, paylaşabildiğini ve bu bilgiyi yaratıcı süreçlerde uygulayabildiğini göstermektedir. Bu süreçler, organizasyon içindeki yönetsel yaratıcılığı artırarak, yenilikçi çözümler üretme kapasitesini güçlendirmektedir. Çalışmanın bulguları, dönüştürücü liderlik ile yönetsel yaratıcılık arasında güçlü ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu ilişki, organizasyonların sürekli öğrenme, yenilikçi düşünme ve yaratıcı problem çözme yeteneklerini pekiştirmektedir.

Ayrıca, araştırma sonuçları, bilgi yönetiminin dönüştürücü liderlik ile yönetsel yaratıcılık arasındaki ilişkide kritik bir düzenleyici rol oynadığını göstermektedir. Bilgi yönetimi, bu iki kavram arasındaki etkileşimi daha verimli hale getirerek, liderliğin organizasyonel yaratıcılık üzerindeki etkisini güçlendirmekte ve kurumsal yenilikçiliği teşvik etmektedir. Bilgi yönetiminin bu düzenleyici rolü, organizasyonların bilgiye dayalı stratejiler geliştirme ve uygulama kapasitelerini artırmakta, böylece yönetsel yaratıcılığın tüm seviyelerde teşvik edilmesine olanak tanımaktadır.

Sonuç olarak, bu araştırma, dönüştürücü liderlik, yönetsel yaratıcılık ve bilgi yönetimi arasındaki karmaşık ilişkilere ışık tutmaktadır. Araştırma, bu üç bileşenin bir araya gelerek, organizasyonların liderlik tarzlarını nasıl Őekillendirdiđini, yaratıcı potansiyellerini nasıl geliştirdiğini ve bilgi yönetimi süreçlerini nasıl optimize ettiğini ortaya koymaktadır. Dönüştürücü liderlik, sadece bir yönetim yaklaşımı olmanın ötesinde, organizasyonların yenilikçiliği ve yaratıcılığı sürdürülebilir bir Şekilde desteklemesi için hayati bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu alışma, yaratıcı sektörlerde faaliyet gösteren kuruluşların, liderlik stratejilerini ve bilgi yönetimi yaklaşımlarını yeniden değerlendirmeleri gerektiğini önermektedir. Dönüştürücü liderliğin benimsenmesi ve bilgi yönetimi süreçlerinin etkin bir Şekilde

uygulanması, organizasyonların yönetsel yaratıcılıklarını artırma ve rekabet avantajlarını sürdürülebilir kılma yolunda atabilecekleri önemli adımlar olarak değerlendirilmektedir. Bu bulgular, hem teorik literatüre katkı sağlamakta hem de uygulamalı yönetim stratejileri açısından önemli öneriler sunmaktadır.

Sonuç olarak, bu araştırma, yaratıcı sektörlerde dönüştürücü liderlik ve bilgi yönetiminin, organizasyonel yaratıcılığı ve yenilikçiliği nasıl teşvik edebileceğini anlamak için güçlü bir çerçeve sunmakta, bu alanlarda gelecekte yapılacak çalışmalar için de sağlam bir temel oluşturmaktadır.



KAYNAKÇA

- Abada, A. (2001). *Innovative Solutions to Problems*. Cairo: The Book Center for Publishing.
- Abou-Zeid, E. (2002). A Knowledge Management Reference Model. *Journal of Knowledge Management*, 6(5): 486–499.
- Abughazi, F. M. F. (2017). *Requirements of Knowledge Management Implementation in Istanbul Foundation Universities* (Unpublished Master Thesis). Istanbul Aydın University, Institute of Social Sciences, Istanbul.
- Adıyaman, C. (2019). *Öğrenen Örgüt Olma Düzeyi İle Örgütsel Yaratıcılık Arasındaki İlişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Van.
- Ahmad, A. (2018). *Impact of Knowledge Management on Administrative Innovation Among Private Schools in Jordan* (Unpublished Master Thesis). Al-Albayt University, Institute of Social Sciences, Jordan.
- Ahmed, H. Y. (2018). *The Role of Knowledge Management on Improving Organizational Performance A Study of A Sample of Faculty Members at the University of Human Development in Sulaimaniyah City-Iraq* (Unpublished Master Thesis). Bingöl University - Social Sciences Institute, Bingöl.
- Ajjan, S. A. A. (2017). *Knowledge Management and it's Role in Developing Human Capital in Yemeni Commercial Banks* (Unpublished Master Thesis). Al-Andalus University, Sanaa.
- Akbar, A. A., Sadegh, R., & Chehrazi, R. (2015). Impact of transformational and transactional leadership style on employees' creativity and innovation. *International Journal of Environmental Research*, 12(4): 1109–1123.
- Akdoğan, E. (2002). *Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri İle İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Akın, B. (2019). *Çalışma Yaşamında Liderlik Davranışlarının Motivasyon ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü , Edirne .
- Al Eita, M. (2017). *Effect of Transformational Leadership on psychological Empowerment of Employees* (Unpublished Master thesis). University of Gaziantep, Graduate School of Social Sciences , Gaziantep.
- Al-Ajrafi, F. (2017). The Role of the Knowledge Administration in Improving the Administrative Skills of the Collective Colleges Leaderships in the Governorate of Al-Dawadmi. *The Journal of the College of Basic Education*, 35: 65–91.
- Alarifi, S. (2014a). *The Effects of Transformational Leadership on Followers' Creativity and Innovation* (Unpublished HPD thesis). Brunel University, London.
- (2014b). *The Effects of Transformational Leadership on Followers' Creativity and Innovation* (Unpublished PhD Dissertation). Brunel University, London.
- Al-Arifi, S. M. (2008). *Organizational Constraints for Employee Creativity* (Unpublished Master Thesis). King Abdulaziz University, Saudi Arabia.
- Al-Ariqi, M. M. (2018). Creativity and Innovation. In Human Resources Management. *Sana'a, Yemen: Al-Amin for Publishing & Distribution*, 409–420.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 107–136.
- Al-Azmi, M. B. T. (2006). *Transformational Leadership and its Relationship to Administrative Creativity, A Survey of Civil Servants in the Ministry of Interior* (Unpublished Master Thesis). Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh.
- Al-Banna, A. A. Q. (2019). The Moderating Effect of Transformational Leadership on the Relationship Between Intellectual Capital and Organizational Innovation a Field Study at Information Technology Companies – Sana'a (Unpublished PhD Dissertation). Science and Technology University, Sanaa.
- Alflit, D. R. S. (2020). *The Role of the Motivation System in Forming the Administrative Creativity Among Employees: Case Study Almada Aljadid*

- Company* (Unpublished Master Thesis). Karabuk University, Institute of Graduate Programs, Karabuk.
- Algahtani, K. (2019). *Knowledge Management Practices in The Kingdom Of Saudi Arabia Public Sector Organisations* (Unpublished PhD Dissertation). University of Wolverhampton, England.
- Al-Hadha, N. A. A. (2018). *The Impact of the Leadership Style in Determining The Level of Managerial Creativity: Organizational Culture as a Mediator a Field Study in the Yemeni Private Universities* (Unpublished PhD Dissertation). Science and Technology University, Sanaa.
- Al-hajaya, S. S., & Al-roud, A. A. (2011). The Administrative Creativity Skills of the Public Schools Principals in Tafila Directorate of Education. *International Journal of Educational Sciences*, 3(1): 1–7.
- Al-Jabari, A. A. (2009). *Role of Administrative Innovation in Improving Functionality in Palestinian Local Authorities* (Unpublished Master Thesis). Hebron University, Palestine.
- Al-Khair, S. A. A. A. (2013). *Leadership Styles of Secondary School Principals in the Governorates of Gaza and Their Relationship to Administrative Creativity From Their Point of View* (Unpublished Master Thesis). Islamic University, Palestine.
- Al-Magrami, A. O. G. A. (2020). *The Role of strategic Leadership in Building Intellectual Capital Through Knowledge Management a Field Study at Yemeni Private Universities – Sana'a* (Unpublished PhD Dissertation). Sanaa University, Sanaa.
- Al-Maktary, H. A.-R. T. (2020). *Impact of Transformational Leadership on Organizational Development: Mediating Role of Managerial Creativity A Field Study at Banks Operating in Yemen* (Unpublished PhD Dissertation). University of Science and Technolog, Yemen - Sana'a.
- Al-Muhairat, B. M. (2012). *Knowledge Management in Information Technology* (First Edition). Amman - Jordan: Dar Jlis Al-Zaman.
- Al-Nasr, M. M. A. (2013). *Future Leaders New Distinguished Leadership* (3 th ed.). Egypt - Cairo: The Arab Group for Training and Publishing.

- Alosaimi, M. (2016). *The Role of Knowledge Management Approaches for Enhancing and Supporting Education* (Unpublished PhD Dissertation). Pantheon-Sorbonne University, Paris.
- Al-utbi, yasr ben A. turkey. (2006). *Knowledge Management and its Applicability in Saudi Universities* (Unpublished PhD Dissertation). Umm Al-Qura University, Saudi Arabia.
- Alwan, R. S. (2005). *The Effectiveness of a Proposed Program for the Development of Creative Thinking among Psychological Counselors in UNRWA Schools* (Unpublished Master Thesis). Islamic University, Gaza.
- Amabile, T. M. (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10(1): 123–167.
- (1997). Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. *California Management Review*, 40(1): 39–58.
- Amabile, Barsade, S. G., Mueller, J. S., & Staw, B. M. (2005). Affect and Creativity at Work. *Administrative Science Quarterly*, 50(3): 367–403.
- Arafa, E. A. B. (2015). *The Impact of Knowledge Management on Project Success* (Unpublished PhD Dissertation). University Of Portsmouth, England.
- Argyris, C. (1996). Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice. In *Theory, method, and practice*. Addition-Wesley.
- Armstrong, M. (2006). A Handbook of Human Resource Management Practice. In *The SAGE Handbook of Human Resource Management* (10th Editi). Kogan Page Business Books. <https://doi.org/10.4135/9780857021496>
- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., & McKee, M. C. (2007). Transformational Leadership and Psychological Well-Being: The Mediating Role of Meaningful Work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3): 193.
- Ashkenas, R., Ulrich, D., Jick, T., & Kerr, S. (1998). *The Boundaryless Organization: Breaking The Chains of Organizational Structure*. John Wiley & Sons.
- Atapattu, A., & Warn, J. (2014). Transformational Leadership in Promoting Knowledge Workers' Propensity for Knowledge Management Processes. *Sri Lankan Journal of Management*, 19(3): 1–26.

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership questionnaire* (3rd edition). Menlo Park, CA: Mind Garden, Inc.
- (1999). *Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations*. Sage.
- (2002). Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire (Form 5X). In *Redwood City, CA: Mindgarden*. Redwood : Mindgarden.
- Avolio, Bruce J., & Yammarino, F. J. (2013). *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*. Emerald.
- Aydemir, N. K. (2010). *İşletmelerdeki Liderlik Yaklaşımları İle Türk Silahlı Kuvvetleri'ndeki Liderlik Yaklaşımlarının Karşılaştırılması*. Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Ayık, Ö. (2022). *Dönüştürücü Liderlik ile İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesi: Marmara Bölgesi Gençlik ve Spor İl ve İlçe Müdürlüklerinde Görevli Antrenörlere Yönelik Bir Uygulama* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Maemara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Azhar, M. S. (2020). *The Impact of Knowledge Management On Organizational Performance in Corporate Sector: A Cross-Cultural Case Study For Dairy Industry (Pakistan & Turkey)* (Unpublished Master Thesis). Istanbul Aydın University, Istanbul.
- Balay, R. (2010). The Organizational Creativity Perceptions of Academic Staff. *Ankara University, Journal of Faculty of Educational Sciences*, 43(1), 41–78.
- Bass, B., & Avolio, B. (1995). *“Multifactor Leadership Questionnaire: Manual Leader Form, Rater, and Scoring Key for MLQ (Form 5x-Short).”* Redwood : Mind Garden.
- (1990). The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team, and Organizational Development. *Research in Organizational Change and Development*, 4: 231–272.
- Bass, Bernard M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free press .

- (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.
- (1995). Comment: Transformational leadership: Looking at other possible antecedents and consequences. *Journal of Management Inquiry*, 4(3), 293–297.
- (1997). Does the Transactional–Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130.
- (1999). Current Developments in Transformational Leadership: Research and Applications. *Psychologist-Manager Journal*, 3(1): 5–21.
- Bass, Bernard M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational Leadership and Organizational Culture. *The International Journal of Public Administration*, 17(3–4), 541–554.
- Bass, Bernard M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, Bernard M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. Simon and Schuster.
- Bassam, A.-E. (2005). *Organizational Culture and Administrative Creativity “An Exploratory Study on Workers in Public Institutions in The City of Riyadh”* (Unpublished Master Thesis). King Saud University, Faculty of Administrative Sciences, Riyadh.
- Bawa, M. W. (2012). *Examination of Leadership Styles By Gender; A Case of Tamale Polytechnic* (Unpublished Master thesis). University for Development Studies , Tamale, Ghana.
- Becerra-Fernandez, I., Gonzalez, J. G., & Sabherwal, R. (2004). *Knowledge Management Challenges, Solutions, and Technologies*. New Jersey: Pearson Education.
- Becerra-Fernandez, I., & Sabherwal, R. (2010). *Knowledge Management: Systems and Processes*. USA: Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.

- Bender, S., & Fish, A. (2000). The Transfer of Knowledge and the Retention of Expertise: The Continuing Need for Global Assignments. *Journal of Knowledge Management*, 4(2): 125–137.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1986). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper&Row.
- Bierly III, P. E., Kessler, E. H., & Christensen, E. W. (2000). Organizational Learning, Knowledge and Wisdom. *Journal of Organizational Change Management*, 13(6): 595–618.
- Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co, 350.
- Bochner, S. (1994). Cross-Cultural Differences in The Self concept: A Test of Hofstede's Individualism/Collectivism distinction. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 25(2): 273–283.
- Boisot, M. (1998). *Knowledge Assets*. Oxford: Oxford University Press.
- Bourdreau, A., & Couillard, G. (1999). Systems Integration and Knowledge Management. *Information Systems Management*, 16(4): 24–32.
- Bowditch, J. L., Buono, A. F., & Stewart, M. M. (2008). *A Primer on Organizational behavior* (7th ed.). John Wiley.
- Bunch, B., & Probst, H. (2000). From Organizational Learning to Knowledge Management. In *Paper Provided by E Cole des Hautes Etudes Commerciales, Universities de Geneve*.
- Burke, M. E. (1993). Creativity: Snowflakes and Circles in Information Management. *Library Management*, 14(6): 4–8.
- Burns, J. M. (1978a). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- (1978b). *Leadership*. New York: Harper Collins.
- Çalık, E. (2016). *Kobilerin Yaptıkları İşbirliklerinin Ve Aldıkları Desteklerin İnovasyon Yetenekleri Ve Performansları Üzerindeki Etkileri* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü , İstanbul.

- Carlsson, S. A. (2003). Knowledge Managing And Knowledge Management Systems in Inter-Organizational Networks. *Knowledge and Process Management*, 10(3): 194–206.
- Çavuş, M. F. (2006). *İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaraticılık Ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayiinde Bir Uygulama* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Sosyal Bilimler Enstitüsü , Konya.
- Cenik, İ. (2014). *A New Top-Down Approach to Knowledge Management* (Unpublished Doctoral Dissertation). The Middle East Technical University, Ankara.
- Çetinkaya, A. (2012). Örgütsel Bilgi Yönetim Sürecinde Bilgi Yönetim Performansı Boyutları: Ölçek Geliştirme Ve Geçerliliği Üzerine Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Araştırma Görevlisi Dr.*, 10(38): 157–162.
- Ceylan, A., Keskin, H., & Eren, Ş. (2005). Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi Yönetim*, 16(51): 32–42.
- Charness, G., & Grieco, D. (2014). Creativity and Financial Incentives. *University of California, Santa Barbara, Working Paper*.
- Chitto, H., Nowbutsing, B. M., & Ramchurn, R. (2010). Knowledge Management: Promises and Premises. *Global Journal of Management and Business Research*, 10(1): 123–131.
- Chu, K. W., Wang, M., & Yuen, A. H. K. (2011). Implementing Knowledge Management in School Environment: Teachers' Perception. *Knowledge Management and E-Learning*, 3(2): 139–152.
- Chusmir, L. H., & Koberg, C. S. (1986). Creativity Differences Among Managers. *Journal of Vocational Behavior*, 29(2): 240–253.
- Cinnioğlu, H. (2018). *Etkileşimci Liderlik, Dönüştürücü Liderlik, Hizmetkâr Liderlik, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Yiyecek İçecek İşletmelerinde Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- ClarK, T., & Rollo, C. (2001). Corporate Initiatives in Knowledge Management. *Education+ Training*, 43(4–5): 206–214.

- Coakes, E. (2003). *Knowledge Management: Current Issues and Challenges*. U.S.A: Idea Group publishing.
- Cristea, D. S., & Capatina, A. (2009). Perspectives on knowledge management models. *Economics and Applied Informatics*, XV(2): 355–366.
- Dalkir, K. (2005). *Knowledge management in theory and practice*. USA: Copyright , Elsevier Inc.
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Dffects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 34: 555–590.
- Darr, E. D., Argote, L., & Epple, D. (1995). The Acquisition, Transfer, and Depreciation of Knowledge in Service Organizations: Productivity in Franchises. *Management Science*, 41(11): 1750–1762.
- Datche, E. A. (2015). Influence of Transformational Leadership on Organizational Perfomance of State Corporations In Kenya (Unpublished PhD Disseration). Doctor of Philosophy - Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology, Kenya.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1997). *Information Ecology: Mastering the Information and Knowledge Environment* (1st ed.). New York: Oxford University Press, USA.
- (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage what they Know*. Cambridge, MA. : Harvard Business School Press.
- Davis, G. A. (1999). *Barriers to Creativity and Creative Attitudes* (& S. R. P. (Eds.) In M. A. Runco, Ed.). California, USA: Academic Press : Encyclopedia of creativityBarriers to creativity and creative attitudes.
- Dawood, M. A. (2020). *The Impact of Knowledge Management Processes on The Educational Service Quality/An Empirical Study on Iraqi Private Universities* (Unpublished Master Thesis). Atılım University, Graduate School of Social Sciences.
- Dawston, J. V. Jr. (1973). *Rebel Leadership*. New York: Free Press.
- De Bono, E. (1996). *Rekabet Üstü*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

- Değirmenci, C. H. (2012). *21'inci Yüzyılda Liderlik ve İş Dünyası*. İstanbul: Bilge Karınca Yayınları.
- DeLong, D. (1997). Building the Knowledge-Based Organizations: How Culture Drives Knowledge Behaviors (working paper). In *Young Center for Business Innovation*. Boston.
- Dhamdhere, S. N. (2015). Knowledge Management Strategies and Process in Traditional Colleges: a Study. *International Journal of Information Library and Society*, 4(1): 34-42.
- Diwani, O. (2016). *The Impact of Knowledge Management on Administrative Creativity* (Unpublished Master Dissertation). Higher Institute of Business Administration, Damascus.
- Doğanay, A., Ataizi, M., Şimşek, A., Balaban Salı, J., & Akbulut, Y. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2653 Açıköğretim Fakültesi Yayın.
- Duffy, J. (2000). Knowledge Management: To be or not to be? *Information Management Journal*, 34(1): 64–67.
- Dul, J., & Ceylan, C. (2011). Work Environments for Employee Creativity. *Ergonomics*, 54(1): 1–25.
- Duran, C., & Saraçoğlu, M. (2009). Yeniliğin Yaratıcılıkla Olan İlişkisi ve Yeniliği Geliştirme Süreci. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 16(1): 57–71.
- Durgut, A. İ. (2020). *Etik Liderlik, İşe Adanmışlık ve Yönetmel Yaraticılık Arasındaki İlişki: Yapı Malzemeleri Sektöründe bir Uygulama* (Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi). Trakya Üniversitesi, Sosyal bilimler enstitüsü, Edirne.
- Earl, M. (2001). Knowledge Management Strategies: Toward a Taxonomy. *Journal of Management Information Systems*, 18(1): 215–233.
- Edwards, J. S., Handzic, M., Carlsson, S., & Nissen, M. (2003). Knowledge Management Research & Practice: Visions and Directions. *Knowledge Management Research & Practice*, 1: 49–60.
- Elbing, C. J. (1984). “Yes, But...”: Hidden Criteria for Judging Managerial Innovations. *Business Horizons*, 27(6): 10–14.

- Eraslan, L. (2004). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüştürücü Liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1(1): 1–32.
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon* (2.Baskı). Ankara: obel Yayın Dağıtım.
- Erdoğan, F. (2000). Güvenlik Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi. *Polis Bilimleri Dergisi*, 2(5–6): 27–35.
- Erol Eren. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (7.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Fairbank, J. F., & Williams, S. D. (2001). Motivating Creativity and Enhancing Innovation Through Employee Suggestion System technology. *Creativity and Innovation Management*, 10(2): 68–74.
- Fakhry, O. (2014). *Stratejik Liderlik*. Jordon - Amman: Al Raya Publishing House.
- Fernald, L. W. , Jr. (1987). Values and Creativity. *Journal of Creative Behavior*, 21: 312–324.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fitzgerald, S., & Schutte, N. S. (2010). Increasing Transformational Leadership Through Enhancing Self-Efficacy. *Journal of Management Development*, 29(5): 495–505.
- Ford, C. M. (1996). A Theory of Individual Creative action in Multiple Social Domains. *Academy of Management Review*, 21(4): 1112–1142.
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational Leadership Influence on Organizational Performance Through Organizational Learning and Innovation. *Journal of Business Research*, 65(7): 1040–1050.
- Gevorgyan, S., & Ivanovski, B. (2009). Managing Knowledge in MNCs -The Case of the Knowledge Management Initiative in the Volvo Group (Unpublished Master Thesis). Gothenburg University, Gothenburg, Sweden.
- Gherardi, S. (2006). *Organizational Knowledge: The Texture of Workplace Learning*. United Kingdom: Oxford: Blackwell.

- Girard, J., & Girard, J. (2015). Defining Knowledge Management: Toward an Applied Compendium. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 3(1).
- Glover, J. A., Ronning, R. R., & Reynolds, C. R. (1989). *Handbook of Creativity* (1st ed.). New York: USA: Plenum Press.
- Glynn, M. A. (1996). Innovative Genius: A Framework for Relating Individual and Organizational Intelligences to Innovation. *Academy of Management Review*, 21(4): 1081–1111.
- Goh, S. C. (2002). Managing Effective Knowledge Transfer: an Integrative Framework and Some Practice Implications. *Journal of Knowledge Management*, 6(1): 23–30.
- Gökkaya, Ö. (2005). *Örgüt Dönüşümünde Transformasyonel Liderliğin İncelenmesi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1): 185–214.
- Görker, N. (2017). *Dönüştürücü Liderlik Tarzı ile Girişim ve Öğrenme Odaklılığın Örgütsel İnovasyon Performansına etkisi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gottschalk, P. (2000). Strategic Knowledge Networks: The Case of IT Support for Eurojuris Law Firms in Norway. *International Review of Law, Computers & Technology*, 14(1): 115–129.
- Grant, K. A. (2007). Tacit Knowledge Revisited - We Can Still Learn from Polanyi. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 5(2): 173-180.
- Greene, C. N. (1979). Questions of Causation in the Path-Goal theory of Leadership. *Academy of Management Journal*, 22(1): 22–41.
- Guilford, Joan P. (1973). *Characteristics of Creativity*. (1st ed.). Illinois, USA: Springfield. : ERIC.
- Guilford, Joy Paul. (1950). *Creativity* (9th ed., Vol. 5). American Psychologist.

- Gulati, R., & Gargiulo, M. (1999). Where do Interorganizational Networks Come From? *American Journal of Sociology*, 104(5): 1439–1493.
- Güney, S. (2007). *Yönetim ve Organizasyon* (2. basım). İSTANBUL: Nobel Yayınları.
- Hall, J. W. (1972). A comparison of Halpin and Croft's organizational climates and Likert and Likert's organizational systems. *Administrative Science Quarterly*, 17(4): 586–590.
- Hall, R. (1992). The Strategic Analysis of Intangible Resources. *Strategic Management Journal*, 13(2): 135–144.
- Halmous, E. A. (2017). *The Role of the Marketing Knowledge Management by Adopting the Strategy of the Relation With the Customer to Achieve a Competitive Advantage* (Unpublished PhD Dissertation). Mohamed Khider University, Biskra.
- Hamdan, H. (2021). The Impact of Knowledge Management Operations on Administrative Creativity Process. *Al-Baath University Journal of Economic Sciences Series*, 42(41): 11–46.
- Hamshari, O. (2013). *Knowledge Management is the Path to Excellence and Leadership* (1st Edition). Jordan: Dar Safaa for Publishing and Distribution.
- Hansen, M. T., Nohria, N., & Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, 77(2): 106–116.
- Haribat, A. Y. H. (2019). *The Reality of Knowledge Management From The Perspective of Business Strategy (model Najm Abboud) And Its Relationship to The Performance of The Managers of Schools of Education / South of Hebron From The Point of View of Teachers* (Unpublished Master Thesis). Quds University, Palestine.
- Haslinda, A., & Sarinah, A. (2009). A Review of Knowledge Management Models. *The Journal of International Social Research*, 2(9): 187–198.
- Hayırlı, T. (2011). *Stratejik Girişimcilik Uygulamalarının Bilgi Yönetimi Performansına Etkilerini Belirlemeye Yönelik Malatya Osb'lerinde Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

- Heisig, P. (2009). Harmonisation of Knowledge Management– Comparing 160 KM Frameworks Around the Globe. *Journal of Knowledge Management*, 13(4): 4–41.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., Slocum, J., Staude, G., Amos, T., Klopper, H. B., ... Oosthuizen, T. (2004). *Management* (2nd Edition). United Kingdom: Oxford University Press.
- Henczel, S. (2000). The Information Audit as A First Step Towards Effective Knowledge Management: An Opportunity for the Special Librarian. *Worldwide Conference on Special Librarianship, Brighton*, 34(4): 210–226.
- Hermone, R. (1979). Creativity: The Supervisors Secret Weapon. *Supervisory Management*, 24(6): 24–28.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life Cycle Theory of Leadership. *Training & Development Journal*, 23(5): 26–34.
- Hijan, A. R. (1995). How to Employ Training for the Development of Creativity. *Journal for Security Studies and Training*, 10(20): 263–310.
- Huda, H. M., Husin, W. N., & Zayed, T. M. (2013). Barriers to Creativity Among Students of Selected Universities in Malaysia. *International Journal of Applied Science and Technology*, 3(6): 51–60.
- Hildebrand, D. (2010). *Shared Leadership and Team Learning: The Story of Three Project Teams* (Unpublished PhD Dissertation). ESADE Business School, Barcelona.
- Hoang Anh, L., Ngo, X. T., & Doan, T. K. (2022). The Impact of Transformational Leadership Style and Employee Creativity on Organizational Innovation in Universities During the Covid-19 Pandemic. *Humanities and Social Sciences Letters*, 10(1): 36–53. <https://doi.org/10.18488/73.v10i1.2234>
- House, R. J. (1971). A Path goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3): 321–339.
- (1996). Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and A Reformulated Theory. *The Leadership Quarterly*, 7(3): 323–352.

- House, R. J., & Shamir, B. (1993). Toward the Integration of Transformational, Charismatic, and Visionary Theories. *San Diego, CA: Academic Press.* , 81–107.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6): 891–902.
- Hsiao, H.-C., & Chang, J.-C. (2011). The Role of Organizational Learning in Transformational Leadership and Organizational Innovation. *Asia Pacific Education Review*, 12(4): 621–631.
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, 62(3): 42–54.
- Igbinovia, M. O., & Ikenwe, I. J. (2017). Knowledge Management: Processes and Systems. *Journal of Information and Knowledge Management*, 8(3): 26–38.
- Inam, U. H., Ali, A., Umer Azeem, M., Hijazi, S. T., Qurashi, T. M., & Quyyum, A. (2010). Mediation Role of Employee Engagement in Creative Work Process on the Relationship of Transformational Leadership and Employee Creativity. *European Journal of Economics Finance and Administrative Sciences*, (25): 94–101.
- Iqbal, A., Latif, F., Marimon, F., Sahibzada, U. F., & Hussain, S. (2018). From Knowledge Management to Organizational Performance: Modelling the Mediating Role of Innovation and Intellectual Capital in Higher Education. *Journal of Enterprise Information Management*, 32(1): 36–59.
- Jaballah, A. (2021). *The Reality of Administrative Creativity in The Context of Change Management in The Algerian Organization: A Survey Study of Algerian Airlines A.H. Using The NVIVO Program* (Unpublished PhD Dissertation). Algeria University, Algeria.
- Jarrar, A. G. (2013). *Creative Thinking; Between The Educational Dimension And Creative Thought*. Jordan: Dar Wael Printing.
- Jashapara, A. (2004). *Knowledge Management: An Integrated Approach*. London: Prentice Hall.

- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5): 755–768.
- Jung, D. I., & Avolio, B. J. (2000). Opening the Black box: An Experimental Investigation of the Mediating Effects of Trust and Value Congruence on Transformational and Transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8): 949–964.
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The Role of Transformational Leadership in Enhancing Organizational Innovation. *The Leadership Quarterly*, 14(4–5): 525–544.
- Kanter, R. M. (1983). *The Change Masters*. New York: Simon & Schuster.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.
- Kaufman, J. C., & Beghetto, R. A. (2009). Beyond Big and Little: The Four C Model of Creativity. *Review of General Psychology*, 13(1): 1–12.
- Kazak, E. (2021). A Conceptual Analysis of the Role of Knowledge Management in Knowledge Leadership. *Journal of Theoretical Educational Science*, 14(3): 352–372.
- Kazi, A. S., & Hannus, M. (2002). ICT for Knowledge Management in Construction. *Journal of Information Technology in Construction (ITcon)*, 7(15): 57–61.
- Kebbi, S. R. (2016). *Knowledge management: Assessment of Knowledge Management in Higher Educational Institutions* (Unpublished Master Thesis). Lebanese American University, Beirut.
- Keller, R. (2008). Transformational Leadership and the Performance of Research and Development Project Groups. *IEEE Engineering Management Review*, 2(36): 82–91.
- Khairallah, J. (2008). *Administrative Creativity*. Jordon - Amman: Osama Publishing House.
- Khan, V., Haroon Hafeez, M., Hasnain, A., Majid Hussain Rizvi, S., & Mariam, A. (2012). Relationship of Leadership Styles, Employees Commitment and

- Organization Performance (A study on Customer Support Representatives). *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences* , (49): 133–143. Retrieved from <http://www.eurojournals.com/EJEFAS.htm>
- King, N. (1992). Modelling The Innovation Process: An Empirical Comparison of Approaches. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65(2): 89–100.
- King, W. R. (2006). Knowledge Sharing. In D. G. Schwartz (Ed.), *Encyclopedia of Knowledge Management*. Hersley, Pennsylvania: Idea Group Reference.
- Kırca, M. Y. (2021). *Çalışanlardaki Toksik Liderlik Algısının Örgütsel Sessizlik Ve İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Pozitif Psikolojik Sermayenin Düzenleyici Rolü* (Yayınlamış Doktora Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul .
- Köçel, T. (2020). *İşletme Yöneticiliği* (18. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Kolb, D. A., Lublin, S., Spoth, J., & Baker, R. (1986). Strategic Management Development: Experiential Learning and Managerial competencies. *Journal of Management Development*, 5(3): 13–24.
- Kotter, J. P. (1999). *What Leaders Really Do* (1st editio). Harvard Business Review Press.
- Kouzes;, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The Leadership Challenge*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Kovancı, A. (1994). “Yaratıcılık”, Hava Harp Okulu Bülteni. *1. Avrasya Uluslararası Turizm Kongresi*, Cilt:14,Sayı:37.
- Krishnan, V. R., & Arora, P. (2008). Determinants of Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior. *Asia Pacific Business Review*, 4(1): 34–43.
- Lamb, R., Annetta, L., & Vallet, D. (2015). The Interface of Creativity, Fluency, Lateral Thinking and Technology While Designing Serious Educational Games in a Science Classroom. *Electronic Journal of Research in Educational Psychology*, 13(2): 219–242.

- Lawal, O. Y. (2007). *Evaluation of Leadership and Organizational Performance in Small Scale Industries in Nigeria; A Case of Selected Small Scale Industries in Aba, Abia State, Nigeria* (Unpublished Master Thesis). Blekinge Institute of Technology, Sweden.
- Le, P. B., & Le, H. M. (2023). Stimulating Exploitative and Exploratory Innovation Through Transformational Leadership and Knowledge Management Capability: the Moderating Role of Competitive Intensity. *Leadership and Organization Development Journal*, 44(8): 1037–1056. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2023-0071>
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). The Effects of Transformational Leadership on Organizational Conditions and Student Engagement With School. *Journal of Educational Administration*, 38(2): 112–129.
- Leong, L. Y. C., & Fischer, R. (2011). Is Transformational Leadership Universal? A Meta-Analytical Investigation of Multifactor Leadership Questionnaire Means Across Cultures. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(2): 164–174.
- Levi, D. (2007). *Group Dynamics for Teams*. Los Angeles: Sage Publications.
- Li, C.-K., & Hung, C.-H. (2009). The Influence of Transformational Leadership on Workplace Relationships and Job Performance. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 37(8): 1129–1142.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2013). Leadership: Theory, Application, & Skill Development. In *The American Journal of Geriatric Psychiatry* (Vol. 18). Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Lytras, M. D., Pouloudi, A., & Poulymenakou, A. (2002). Knowledge Management Convergence–Expanding Learning Frontiers. *Journal of Knowledge Management*, 6(1): 40–51.
- M. Therese, F. (1996). *Global Operation Management*. USA: international education.
- Malhotra, Y. (2000). Knowledge Mngagement for E-Business Performance: Advancing Information Strategy to “Internet Time.” *Information Strategy: The Executive’s Journal*, 16(4): 5–16.

- Marquardt, M. J. (2002). *Building the Learning Organization*. U.S.A.: Davis-Black publishing.
- Marr, B. (2003). Known Quantities. *Financial Management Journal*, 26–37.
- Mascitelli, R. (2000). From Experience: Harnessing Tacit Knowledge to Achieve Breakthrough Innovation. *The Journal of Product Innovation Management*, 17(3): 179–193.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. EUA: Hoper & Row.
- Mathews, J. H. (2021). *The Impact of a Transformational Leader on Employees Displaying Organizational Citizenship Behavior in Two Medium-Sized Customer Support Organizations* (Unpublished PhD Dissertation). Florida Institute of Technology, Melbourne, Florida .
- McAdam, R., & McCreedy, S. (1999). A Critical Review of Knowledge Management Models. *The Learning Organization*, 6(3): 91–101.
- McDermott, R. (1998). Knowing is a Human act: How Information Technology Inspired, But Cannot Deliver Knowledge Management. *California Management Review*, 40(30), 265–276.
- McShane, S. L., & Glinow, M. A. Von. (2000). *Organisational Behaviour* (fifth edit). United States of America: McGraw-Hill Companies.
- Mhamed, E. M. A. S. (2022). *Instrumental Leadership And Authentic Leadership As Predictors of Affective Commitment And Organizational Learning With The Mediating Role of Social Skills: A Comparative Analysis of Maroc Telecom and Türk Telekom* (Unpublished PhD Dissertation). Ankara Yildirim Beyazit University, Ankara.
- Mittal, S., & Dhar, R. L. (2015). Transformational Leadership and Employee Creativity: Mediating Role of Creative Self-Efficacy and Moderating Role of Knowledge Sharing. *Management Decision*, 53(5): 894–910. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2014-0464>
- Mohajan, H. (2017). The Impact of Knowledge Management Models for the Development of Organizations. *Journal of Environmental Treatment Techniques*, 5(1): 12–33.

- MoralesK, G., Reche, M., & Torres, H. (2008). Influence of Transformational Leadership on Organizational. *Journal of Organizational Change Management*, 21(2): 188–212.
- Morçin, S. E., & Çarıkçı, İ. (2016). Dönüştürücü/Etkileşimci Liderliğin İş Tatminine Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1): 97–112.
- Mullins, L. J. (2005). *Management and Organisational Behaviour* (7th ed.). London: Prentice Hall.
- Murphy, L. (2014). Transformational Leadership: A Cascading Chain Reaction. *Journal of Nursing Management*, 2(13): 128–136.
- Nabi, M. N., Zhiqiang, L., & Akter, M. (2023). Transformational Leadership and Radical Innovation for Sustainability: Mediating Role of Knowledge Management Capability and Moderating Role of Competitive Intensity. *Innovation and Management Review*, 20(3): 298–310. <https://doi.org/10.1108/INMR-05-2021-0075>
- Naguib, H. M., & Naem, A. E.-H. M. A. (2018). The Impact of Transformational Leadership on the Organizational Innovation. *International Journal of Social Sciences and Humanities Invention*, 5(1): 4337–4343. <https://doi.org/10.18535/ijsshi/v5i1.15>
- Naktiyok, S. (2015). *Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Örgütsel Güven Algısının Aracı Rolü* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Namuk Kemal Aydemir. (2010). *İşletmelerdeki liderlik yaklaşımları ile türk silahlı kuvvetleri'ndeki liderlik yaklaşımlarının karşılaştırılması* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Nassani, A. mohsen. (2008). Testing the Impact of the Dimensions of Transformational Leadership on Administrative Creativity:A Practical Study of Educational Institutions in Syria. *Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series*, 30(1): 67–87.

- Nemati, H. R. (2002). Global Knowledge Management: Exploring a Framework for Research. *Journal of Global Information Technology Management*, Vol. 5, pp. 1–11. Taylor & Francis.
- Nguyen, T. N., Shen, C. H., & Le, P. B. (2022). Influence of Transformational Leadership and Knowledge Management on Radical and Incremental Innovation: The Moderating Role of Collaborative Culture. *Kybernetes*, 51(7): 2240–2258. <https://doi.org/10.1108/K-12-2020-0905>
- Niavand, A. (2023). *The Mediating Effect of Corporate Entrepreneurship on The Relationship Between Transformational Leadership, Authentic Leadership and Innovation Performance: The Example of Iranian Free Zones* (Unpublished PhD Dissertation). Selçuk University, Konya.
- Nickerson, J. A., & Zenger, T. R. (2004). A Knowledge-Based Theory of the Firm—The Problem-Solving Perspective. *Organization Science*, 15(6): 617–632.
- Nie, C. (2021). *Knowledge Management: A Study of Effective Management of Tacit Knowledge* (Unpublished PhD Dissertation). University of Manchester, School of Engineering, England, Manchester.
- Nielsen, P. A. (2006). Understanding Dynamic Capabilities Through Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management*, 10(4): 59–71.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation* (1st ed.). New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33(1): 5–34.
- Northouse, P. G. (2015). *Leadership: Theory and Practice*. SAGE Publications.
- Noruzi, A., Dalfard, V. M., Azhdari, B., Nazari-Shirkouhi, S., & Rezazadeh, A. (2013). Relations Between Transformational Leadership, Organizational Learning, Knowledge Management, Organizational Innovation, and Organizational Performance: An Empirical Investigation of Manufacturing Firms. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 64: 1073–1085.

- O'dell, C., & Grayson, C. J. (1998). If Only We Knew What We Know: Identification and Transfer of Internal Best Practices. *California Management Review*, 40(3): 154–174.
- Olsson, L. (2012). *Leadership and Creativity in Research: Investigations of Leadership and Leader-Member Exchange (LMX) in Research Groups*. Department of Psychology, University of Gothenburg.
- Önaçan, M. B. K. (2015). *Organizasyonlar İçin Bilgi Yönetimi Çerçevesi Ve Bilgi Yönetim Sistemi Mimarisi Önerisi: Doblyn (Doküman Ve Bilgi Yönetimi) (Yayınlanmamış Doktora Tezi)*. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Othman, A. M. (2010). *Attitudes of Government Secondary School Principals Towards Application of Knowledge Management in Northern Governorates in Palestine (Unpublished Master Thesis)*. An-Najah National University, Palestine .
- Ouaar, W. (2015). *The role of Leadership Styles in the Development of Administrative Creativity: A Case Study Saidal Group Prepared (Unpublished Master Thesis)*. Mohamed Khider University, Biskra - Algeria.
- Owens, J. (1979). The Uses of Leadership Theory. *IEEE Engineering Management Review*, 7(2): 102–108.
- Özaşkın, A. G. A. G., & Bacanak, A. (2016). Eğitimde Yaratıcı Çalışmaları: Neler Biliyoruz? *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 25(5): 212–226.
- Paksoy, M. (1993). Liderlikte Hersey-Blanchard Modeli. *Yönetim Dergisi*, 4(16): 19–22.
- Patchen, M. (1962). Supervisory Methods and Group Performance Norms. *Administrative Science Quarterly*, 7(3): 275–294.
- Perez-Araos, A., Barber, K. D., Eduardo Munive-Hernandez, J., & Eldridge, S. (2007). Designing a Knowledge Management Tool to Support Knowledge Sharing Networks. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 18(2): 153–168.
- Perez-Soltero, A., Barcelo-Valenzuela, M., Sanchez-Schmitz, G., Martin-Rubio, F., Palma-Mendez, J. T., & Vanti, A. A. (2007). A Model and Methodology to

- Knowledge Auditing Considering Core Processes. *ICFAI Journal of Knowledge Management*, 5(1): 7–23.
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational Leadership and Job behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2): 327–340.
- Plsek, P. E. (1997). Creativity, Innovation, and Quality. In *ASQC Quality Press*. US: ASQC Quality Press.
- (2013). *Accelerating Health Care Transformation With Lean and Innovation: The Virginia Mason Experience*. New York, USA: CRC Press.
- Polanyi, M. (1998). *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*. London: Routledge and Kegan Paul Ltd.,.
- Prentice, W. C. H. (2004). Understanding Leadership. *Harvard Business Review*, 82(1): 102–102.
- Proctor, R. A. (1991). The Importance of Creativity in the Management Field. *British Journal of Management*, 2(4): 223–230.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of Transformational Leadership: Conceptual and Empirical Extensions. *The Leadership Quarterly*, 15(3): 329–354.
- Rastogi, P. (2000). Knowledge Management and Intellectual Capital—the New Virtuous Reality of Competitiveness. *Human Systems Management*, 19(1): 39–48.
- Rioba, E. (2021). *Knowledge-Based Leadership, Innovation and Knowledge Management in Organizational Performance of the Kenyan Higher Education System* (Unpublished Master Dissertation). Graduate School of Social Sciences, Atılım University, Ankara.
- Robinson, H. S., Carrillo, P. M., Anumba, C. J., & A-Ghassani, A. M. (2005). Review and Implementation of Performance Management Models in Construction Engineering Organizations. *Construction Innovation*, 5(4): 203–217.
- Rowley, J. (2000). Is Higher Education Ready for Knowledge Management? *International Journal of Educational Management*, 14(7): 325–333.

- Rukmani, K., Ramesh, M., & Jayakrishnan, J. (2010). Effect of Leadership Styles on Organizational Effectiveness. *European Journal of Social Sciences*, 15(3): 365–370.
- Runco, M. A., & Albert, R. S. (2010). Creativity Research: A Historical view. In J. C. Kaufman & R. J. Sternberg (Eds.), *The Cambridge handbook of creativity*. New York: Cambridge University Press.
- Saadi, S. M. (2018). *Leadership Styles and Their Relation to Administrative Creativity of the Ministry of Planning in the Erbil City* (Unpublished Master Thesis). Bingöl University, Social Sciences Institute, Bingöl.
- Saboe, K. N., Taing, M. U., Way, J. D., & Johnson, R. E. (2015). Examining the Unique Mediators That Underlie the Effects of Different Dimensions of Transformational Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(2): 175–186.
- Sadler, P. (Çev:Huda F. (2008). *Leadership* (1st ed.). Egypt - Cairo: Arab Nile Group.
- Salama, I. K. Y. (2018). The Relationship Between Organizational Culture and Administrative Creativity in Universities. *European Scientific Journal, ESJ*, 14(4): 146–156. <https://doi.org/10.19044/esj.2018.v14n4p146>
- Santoro, G., Vrontis, D., Thrassou, A., & Dezi, L. (2018). The Internet of Things: Building a Knowledge Management System for Open Innovation and Knowledge Management Capacity. *Technological Forecasting and Social Change*, 136: 1–30.
- Satıcı, E. (2014). *Assessing The Knowledge Management Capabilities of Enterprises: Developing Enterprise Intelligence Index and A Case Study* (Unpublished PhD Dissertation). Marmara University, Institute for Graduate Studies in Pure and Applied Sciences, Istanbul.
- Savieski, F. Z. (2004). *Örgütsel Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Sayeed, O. Bin, & Shanker, M. (2009). Emotionally Intelligent Managers & Transformational Leadership Styles. *Indian Journal of Industrial Relations*, 44(4): 593–610.

- Sazak, M. M. (2012). *Dönüştürücü Liderlik Algısının Örgütsel Stres Üzerine Etkisi; Emniyet Müdürlüklerinde Bir Uygulama* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çankırı Karatekin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çankırı.
- Schwartz, D. G. (2006). *Encyclopedia of Knowledge Management*. Hersley, Pennsylvania: Idea Group Reference.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3): 580–607.
- Scratchley, L. S. (1998). *Managerial Creativity: The Development and Validation of A Typology and Predictive Model* (Unpublished PhD Dissertation). University of British Columbia, The faculty of graduate studies, British.
- Seemann, P., DeLong, D., Stucky, S., & Guthrie, E. (2000). Building intangible assets: A strategic framework for investing in intellectual capital. *Second International Conference on the Practical Applications of Knowledge Management*, 1–17.
- Senge, P., Roberts, C., Ross, R., Smith, B., & Kleiner, A. (1994). The Fifth Discipline Fieldbook, Boubleday. In *New York, NY*. New York, NY: Doubleday.
- Sensuse, D. I., & Cahyaningsih, E. (2018). Knowledge management models: A summative review. *International Journal of Information Systems in the Service Sector (IJISSS)*, 10(1): 71–100.
- Shahnaz, D. (2012). *The Impact of Administrative Leadership Styles on the Development of Human Resource Creativity: A Field Study of a Sample of Private Industrial Establishments in the State of Constantine*. Mentouri Constantine University, Algeria.
- Shamizanjani, M., Naeini, S. M., & Nouri, M. (2013). Knowledge Management Mechanisms in E-Learning Environment: A Conceptual Model. *Knowledge Management & E-Learning*, 5(4): 468.
- Shani, A. B., Sena, J. A., & Olin, T. (2003). Knowledge Management and New Product Development: A Study of Two Companies. *European Journal of Innovation Management*, 6(3): 137–149.

- Sher, P. J., & Lee, V. C. (2004). Information Technology as a Facilitator for Enhancing Dynamic Capabilities Through Knowledge Management. *Information & Management*, 41(8): 933–945.
- Si, S., & Wei, F. (2012). Transformational and Transactional Leaderships, Empowerment Climate, and Innovation Performance: A Multilevel Analysis in the Chinese Context. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(2): 299–320.
- Simić, I. (1998a). Transformational Leadership-the Key to Successful Management of Transformational Organizational Changes. *Acta Universitatis*, 1(6): 49–55.
- (1998b). Transformational Leadership-the Key to Successful Management of Transformational Organizational Changes. *The Scientific Journal - Facta Universitatis*, 1(6): 49–55.
- Simon, H. A. (1986). How Managers Express the Creativity. *Across the Board*, 23(3), 1–9.
- Sivaruban, S. (2021). A Critical Perspective of Leadership Theories. *Business Ethics and Leadership*, 5(1): 57–65.
- Smith, E. A. (2001). The Role of Tacit and Explicit Knowledge in The Workplace. *Journal of Knowledge Management*, 5(4): 311–321.
- Souza, R. R., Queiroz, J. G., & Chipp, H. (2009). Knowledge Management Implementation: a Process Design Proposition at Brazil's ONS (National Operator of the Interconnected Power System). *Electronic Journal of Knowledge Management*, 7(5): 593-604.
- Steers, R. M., Porter, L. W., & Bigley, G. A. (1996). *Motivation and Leadership at Work* (Sixth). New York: mcgraw-hill.
- Stein, E. W. (1995). Organization Memory: Review of Concepts and Recommendations for Management. *International Journal of Information Management*, 15(1): 17–32.
- Stein, E. W., & Zwass, V. (1995). Actualizing Organizational Memory With Information Systems. *Information Systems Research*, 6(2): 85–117.

- Stewart, J. (2006). Transformational Leadership: An Evolving Concept Examined Through the Works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, (54): 1–29.
- Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4): 349–361.
- Sufyan, M. (2019). *The Impact of Intellectual Capital on Administrative Creativity: A Case Study of the Neftal Foundation, Marketing Branch, Biskra* (Unpublished Master Thesis). Mohamed Khider University, Biskra.
- Sultani, M. R. (2013). *Collective Knowledge as a Strategic Resource and its Impact on the Citivity of Creativity in the Institution a Field Study on the Institutions of the Electronics Sector in Algeria* (Unpublished PhD Dissertation). Mohamed Khider University, Biskra-Algeria.
- Talpos, M. F., Oncica-Sanislav, D., & Grigore, D. (2017). Managerial Creativity Between Native Enhancing Factors and Environmental Influencers. *Development, Growth and Finance of Organizations from an Eastern European Context: The 2015 Griffiths School of Management Annual Conference on Business, Entrepreneurship and Ethics (GSMAC)*, 115–126. Springer.
- Tan, S., Teo, H.-H., Tan, B., & Wei, K.-K. (1998). Developing a Preliminary Framework for Knowledge Management in Organizations. *AMCIS 1998 Proceedings*, 629–631.
- Teece, D. J. (1998). Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-How, and Intangible Assets. *California Management Review*, 40(3): 55–79.
- Tergini, S. (2011). *The Role of Knowledge Management in Improving Employee Performance* (Unpublished Master Thesis). Mohammed Khudair University, Algeria.
- Tete, I. (2010). *Knowledge Management-Challenges, Techniques, and Solutions* (First Edition). Amman: Dar Al Hamed for Publishing.
- Thierrauf, R. (2003). *Knowledge Management Systems for Business*.

- Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). *The Transformational Leader* New York John Wiley & Sons. New York: John Wiley.
- Tılı, B. Ç. (2012). *The Analysis of The Relationship Between The Key Organizational Drivers, Knowledge Management Performance And Organizational Performance As Mediated By Knowledge Management Processes* (Unpublished PhD Dissertation). Yeditepe University, Graduate Institute of Social Sciences, Istanbul.
- Tubaishat, N. N. S. (2011). *Role of Organizational Creativity in the Development of the Public Organizations, the With Application of Autonomous Public Institutions in the Hashemite Kingdom of Jordan* (Unpublished PhD Dissertation). Cairo University, Cairo, Egypt.
- Turban, E., Sharda, R., & Delen, D. (2013). *Decision Support and Business Intelligence Systems* (9th Edition). India: Pearson Education .
- Turner, J. R. (1999). *The Handbook of Project-Based Management: Improving the Processes for Achieving Strategic Bbjectives* (Third Edit). London: McGraw-Hill Companies.
- Tywniak, S. A. (2007). Knowledge in Four Deformation Dimensions. *Organization*, 14(1): 53–76.
- Uriarte, F. A. (2008). *Introduction to Knowledge Management*. Jakarta: Asean Foundation.
- Van de Ven, A. H. (1986). Central Problems in The Management of Innovation. *Management Science*, 32(5): 590–607.
- Wagh, N. (2023). *Knowledge Management and its Influence on Organizational Performance* (Unpublished Master Thesis). Masaryk University, Brno.
- Walsh, J. P., & Ungson, G. R. (1991). Organizational Memory. *The Academy of Management Review*, 16(1): 57–91.
- Walumbwa, F. O., & Hartnell, C. A. (2011). Understanding Transformational Leadership–Employee performance Links: The Role of Relational Identification and Self-Efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1): 153–172.

- Wang, G., Oh, I.-S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research. *Group & Organization Management*, 36(2): 223–270.
- Whitfield, P. R. (1975). *Creativity in Industry*. Harmondsworth, England: Penguin Books.
- Wiig, K. (1997). Knowledge Management: Where Did It Come from and Where Will It Go? *Expert Systems with Applications*, 13(1): 1–14.
- (2013). *Knowledge Management Foundations Thinking about Thinking*. USA: Schema Press.
- Wilson, T. D. (2002). The Nonsense of Knowledge Management. *Information Research*, 8(1): 1–8.
- Winch, G., & Schneider, E. (1993). Managing the Knowledge-Based Organization: The Case of Architectural Practice. *Journal of Management Studies*, 30(6): 923–937.
- Wong, C. S., & Pang, W.-L. L. (2003). Barriers to Creativity in The Hotel Industry- Perspectives of Managers and Supervisors. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(1): 29–37.
- Wong, K. Y., & Aspinwall, E. (2004). Characterizing Knowledge Management in the Small Business Environment. *Journal of Knowledge Management*, 8(3): 44–61.
- (2006). Development of a knowledge management initiative and system: A case study. *Expert Systems with Applications*, 30(4): 633–641.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward A Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management Review*, 18(2): 293–321.
- Wright, P. A. (2022). *Leadership Styles and Effective Leadership Among Higher education leaders in the North American Division of seventh-day Adventists* (Unpublished PhD Dissertation). Andrews University, Michigan - United State. Retrieved from <https://digitalcommons.andrews.edu/dissertations/1767>
- Yang, J. (2008). Managing Knowledge for Quality Assurance: An Empirical Study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25(2): 109–124.

- Yeloğlu, H. O. (2007). Örgüt, Birey, GrupBağlamında yenilik ve Yaraticilik Tartışmaları. *Ege Academic Review*, 7(1): 133–152.
- Yin-Kin, N., Lee, V. H., & Pei-Lee, G. (2012). The Relationship between Knowledge Management Practices and Technological Creativity : A Conceptual Farmework. *International Journal of Management , Knowledge and Learning* , 1(1): 71-89.
- Yıldırım, R. (1998). *Yaraticılık ve Yenilik*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Yukl, G. (1999). An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2): 285–305.
- Zaim, H. (2006). Knowledge Management Implementation in IZGAZ. *Journal of Economic and Social Research*, 8(2): 1–25.
- Zaim, H., Tatoglu, E., & Zaim, S. (2007). Performance of Knowledge Management Practices: A Causal Analysis. *Journal of Knowledge Management*, 11(6): 54–67.
- Zakeer, A. K., & Nawaz, A. (2016). Leadership theories and styles: A Literature Review. *Journal of Resources Development and Management*, 16: 1–7. Retrieved from www.iiste.org

ÖZGEÇMİŞ

Alaa MOHAMMED

EĞİTİM DURUMU

Doktora: İZÜ, Enstitü, İşletme, 2024, İstanbul

Yüksek Lisans derecesi: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Türk Dili ve Edebiyatı, 2017, Eskişehir.

YAYINLANMIŞ MAKALELER

(2024). İslami Bankaların Küçük ve Orta Büyüklükteki Projelerin Finansmanındaki Rolü: Yemen Bahreyn Bankası Örneği. 4. Uluslararası Sosyal Bilimlerde Yeni Arayışlar Kongresi/4rh International Graduate Studies Congress.

(2024). Çalışanların Kültürel Özelliklerinin Babacan Liderlik Beklentileri İle İlişkisi: Yemen ve Türkiye Karşılaştırması. 2. Uluslararası Sosyal Bilimlerde Yeni Arayışlar Kongresi/2rh International Congress Of New Searches In Science And Social Sciences.