www.turkishstudies.net/social

Turkish Studies - Social Sciences

eISSN: 2667-5617

Research Article / Araştırma Makalesi

INTERNATIONAL BALKAN UNIVERSITY
Sponsored by IBU

Dönüşümcü Liderlik Tarzının Bilgi Paylaşımına Etkisinde Destekleyici Örgüt İkliminin Aracı Rolüne Yönelik Bir Araştırma

A Research on the Mediator Role of the Supportive Organizational Climate in the Impact of Transformational Leadership Style on Information Sharing

Kübra Mertel[*] - Serdar Bozkurt[**] - Ayşe Demirhan[**]

Abstract: The change in today's business world shows itself, especially in the employees' expectations and demands from their organizations. To meet the employees' expectations and needs, it has become inevitable to make some innovations in organizations. It seems that there is a need for leaders who will support change and innovation. The effects of the supportive organizational climate created by transformational leaders on employees may manifest with different results. One of these results is information sharing. The research examines the mediating role of the supportive organizational climate in the impact of transformational leadership displayed in organizations and the sharing of employees' knowledge. Research data were collected through a questionnaire. The first part of the questionnaire is aimed at determining the demographic characteristics of the participants. The second part includes the transformational leadership scale (independent variable), the third part of the supportive organizational climate (mediator variable), and the last part consists of the knowledge sharing (dependent variable) scale. In the analysis of research data, regression and correlation analysis were used besides validity and reliability analysis. To test the mediation relationship, the method proposed by Baron-Kenny (1986), which handles the mediation relationship in three stages, was used. One hundred thirty-five employees participated in the study. As a result, it has been determined that the supportive organizational climate has a full mediator role in the impact of transformational leadership on employee' knowledge sharing. Also, it was determined that there is a medium and high-level correlational relationship between variables. In this context, high-level positive relations between transformational leadership and supportive organizational climate, medium-level positive relations between transformational

[*] Öğr. Gör. İstanbul Kültür Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu
Lect. İstanbul Kültür University, Vocational School
ORCİD 0000-0003-2169-4489
kubra.mertel@hotmail.com
[**] Doç. Dr. Yıldız Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü
Assoc. Prof, Dr. Yıldız Technical University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business Administration
ORCİD 0000-0002-4745-9965
serdarbozkurt34@gmail.com
[**] Doç. Dr. Yıldız Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü
Assoc. Prof, Dr. Yıldız Technical University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business Administration
ORCİD 0000-0003-0503-2389
aysedemirhan74@gmail.com

Cite as/ Atıf: Mertel, K., Bozkurt, S. & Demirhan, A. (2020). Dönüşümcü liderlik tarzının bilgi paylaşımına etkisinde destekleyici örgüt ikliminin aracı rolüne yönelik bir araştırma. *Turkish Studies - Social*, *15*(6), 3073-3087. https://dx.doi.org/10.47356/TurkishStudies.44302

Received/Geliş: 17 June/Haziran 2020
Accepted/Kabul: 20 October/Ekim 2020
Copyright © INTAC LTD, Turkey
Checked by plagiarism software
Published/Yayın: 27 October/Ekim 2020
CC BY-NC 4.0

leadership and information sharing, and similarly medium-level positive relations between knowledge sharing and supportive organizational climate were determined.

Structured Abstract: Introduction: Nowadays, everything is changing rapidly. This change affects the technology, economy, values, and resources, as well as the expectations and demands of employees in organizations. These will be taken into account, to cope with the competition; some innovations are becoming inevitable in organizations. One of them is to change and develop the management styles used in organizations. At this point, professional leaders are needed to support change, reshape, and make change sustainable. Transformational leadership is the one that emphasizes being open to innovation from these leadership styles.

On the other hand, the employees' investments are significant to increase the competitiveness of the organization. Therefore, employees' sharing of information is the most critical factor that the organization cannot buy and move forward. This study has two purposes. The first aim is that determine the effect of the transformational leadership in organizations on the formation of the supported organizational climate and the display of internal information sharing behavior of its employees; the second aim is that finding the mediating role of the supportive organizational climate in the impact of the transformational leadership style on the internal information sharing. This study aims to fill the gaps by examining the relationship between transformational leadership style and internal information sharing. It will also shed light on the mediating role of supportive organizational climate in the relationship between transformational leadership style and information sharing.

Method: In this study, a quantitative research method was used to investigate the relationships between transformational leadership style and internal information sharing and organizational climate. The measuring instrument consists of 51 items. Firstly, the respondents' demographic characteristics (age, gender, education level, etc.) were asked. The following part; structured questions in the questionnaire related to the independent variable (transformational leadership style), mediating variable (supporting organizational climate) and dependent variable (information sharing). To measure the transformational leadership style, twenty-items that were developed by Bass and Avolio (1995) were used. The validity and reliability study of the scale was controlled by Yurtkoru (2001). To measure internal information sharing, seven items were adapted from Cakırel (2016). The final part of the questionnaire was related to the supporting organizational climate. This part included twenty-four items and was developed by Stringer (2002). The validity and reliability study of the scale was controlled by Zeybek (2010). The most significant and crucial part of this research is data collection. Survey forms were distributed to employees by using online platforms. Responses received various sectors and firms in Istanbul. As a result, 135 responses (63 females, 72 males) were received.

Results: In this research, firstly, reliability analysis, and exploratory factor analysis were checked. Reliability is a measurable value and is measured by the coefficient of reliability. The reliability coefficient is denoted by alpha and is a coefficient that takes a value between 0 and 1 (Özdamar,2016). The reliability analysis was conducted with SPSS 24. The value of Cronbach's Alpha (α) for the transformational leadership style is .973, for supporting the organizational supportive organizational climate is .874, and for internal information sharing is .878. It shows that all alpha values are above the acceptable levels. Exploratory factor analysis was carried out to test the construct validity. Results show that all values are less than 70%. It means factor analysis can be made. Also, correlation and regression analysis were used. Correlations results between transformational leadership and supportive organizational climate are high ($r=.697$, $p<.01$), supportive organizational climate, and internal information sharing is medium ($r=.358$, $p<.01$), transformational leadership and internal information sharing is medium ($r=.458$, $p<.01$). Baron and Kenny's (1986) method was used to examine the mediation role. The 3-step method was used to determine the role of mediation, and partial or full mediation decision was made according to the analysis result. The first condition was that there was a significant effect between the independent variable (transformational leadership) and the mediator variable (supporting organizational climate), and this condition occurred ($p = .000$ and $\beta = .669$). The second condition is that the mediator variable (organizational climate) has a significant effect on the dependent variable (information sharing). This effect was also found statistically significant ($p = .000$ and $\beta = .45$). It was also determined that the independent variable (transformational leadership) had a statistically significant effect on the dependent variable (information sharing). ($p = .000$ and $\beta = .358$). In the third and the last condition, the independent variable (transformational leadership) and mediator variable (supportive organizational climate) were included in the model together, and the effect on the dependent variable (information sharing) was examined. Accordingly, the results of the analysis show that the relationship between transformational leadership and knowledge sharing has become statistically ($p = .510 > 0.05$, $\beta = .072$). It

has been concluded that supporting organizational climate has a full mediating role in the relationship between transformational leadership and information sharing.

Conclusion: When the results of the research are examined, transformational leadership has positively affected the supporting organizational climate. This result is similar to the studies in the literature (Gil et al. 2005; Murat & Açıkgöz, 2008; De Poel et al., 2012; Holloway, 2012). Another result is that the supporting organizational climate positively affects the information sharing in the organization. The results obtained are compatible with the studies (Rezzaq et.al, 2017). It was also observed in the research that transformational leadership positively influences the information sharing in the organization. Previous studies which are done by Han et al. (2016), Xue, Bradley, and Liang (2011) found similar results. As a result of the study, the supporting organization climate's full mediation role was determined in the relationship between transformational leadership and information sharing. It will attract the attention of these managers and will make a practical contribution by gaining a new perspective on business life. In future researches within the scope, comparing the participants by dividing them into specific sectors, examining them as private and public institutions, and even conducting intercultural studies will contribute to the research area.

Keywords: Organizational Behavior, Transformational Leadership, Information Sharing, Supportive Organizational Climate, Mediating model

Öz: Günümüz iş dünyasında var olan değişim kendini özellikle çalışanların organizasyonlarından beklenti ve isteklerinde göstermektedir. Çalışanların beklenti ve isteklerini karşılamak adına organizasyonlarda birtakım yenilikler yapılması kaçınılmaz hale getirmiştir. Bu noktada, değişimi ve yeniliği destekleyecek liderlere ihtiyaç olduğu görülmektedir. Dönüşümcü liderlerin oluşturacağı destekleyici örgütsel iklimin çalışanlar üzerindeki etkileri farklı sonuçlarla kendini gösterebilecektir. Bu sonuçlardan biri de bilgi paylaşımı olarak göze çarpmaktadır. Araştırma, organizasyonlarda sergilenen dönüşümcü liderlik ile çalışanların bilgiyi paylaşımına etkisinde destekleyici örgüt ikliminin aracılık rolünü incelemektir. Araştırma verileri anket yoluyla toplanmıştır. Anket formunun ilk kısmı katılımcıların demografik niteliklerini tespit etmeye yöneliktir. İkinci kısım dönüşümcü liderlik ölçeği (bağımsız değişken), üçüncü kısım destekleyici örgüt iklimi (aracı değişken) ve son kısım ise bilgi paylaşımını (bağımlı değişken) ölçeğini içermektedir. Araştırma verilerinin analizinde; geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin yanı sıra, regresyon ve korelasyon analizlerinden yararlanılmıştır. Aracılık ilişkisinin test edilmesi içinse, Baron-Kenny (1986) tarafından önerilen ve aracılık ilişkisini üç aşamada ele alan yöntem kullanılmıştır. Araştırmaya 135 çalışan katılmıştır. Sonuç olarak, dönüşümcü liderliğin çalışanların bilgi paylaşımları üzerindeki etkisinde destekleyici örgüt ikliminin tam aracı rolünün olduğu belirlenmiştir. Ayrıca değişkenler arasında orta ve yüksek düzeyde korelasyonel ilişki olduğu da belirlenmiştir. Bu çerçevede, dönüşümcü liderlik ile destekleyici destekleyici örgüt iklimi arasında yüksek düzeyde pozitif yönde, dönüşümcü liderlik ile bilgi paylaşımı arasında orta düzeyde pozitif yönde ve bilgi paylaşımı ile destekleyici örgüt iklimi arasında yine orta düzeyde pozitif yönde ilişkiler belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Davranış, Dönüşümcü Liderlik, Bilgi Paylaşımı, Destekleyici Örgüt İklimi, Aracılık modeli

Giriş

Günümüzde her şey hızla değişime uğramaktadır. Bu değişim teknoloji, ekonomi, değerler ve kaynakların yanı sıra organizasyonlardaki çalışan beklentilerini ve isteklerini de etkilemektedir. Bunlar göz önüne alındığında, rekabet ile başa çıkabilmek adına organizasyonlarda birtakım yenilikler kaçınılmaz hale gelmiştir. Bunlardan biri, organizasyonlarda kullanılmakta olan klasik yönetsel tarzın değiştirilip, geliştirilebilmesidir. Bu noktada, değişimi destekleyecek, yeniden şekillendirebilecek ve sürdürebilir hale getirecek profesyonel liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu süreci destekleyebilen ve yeniliğe açık olmayı vurgulayan yönetsel tarz ise dönüşümcü liderlik olarak karşımıza çıkmaktadır.

Dönüşümcü liderin oluşturabileceği destekleyici örgüt iklimi ise çalışanların bilgi paylaşımları üzerinde olumlu etkiler yapabilir. Bu noktada çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımı organizasyon için önemli bir rekabet avantajı kaynağı olabilir. Ancak etkin bir liderlik ve destekleyici örgüt iklimi çerçevesinde oluşturulamayan organizasyonel yapılarda birtakım paylaşım engelleri oluşabilecektir. Bu engeller arasında, bilginin organizasyonda kimde ya da nerelerde mevcut olduğu, hangi bilginin değerli olduğu, örtük bilgi ve fiziksel mesafesinin fazla olması olarak görülebilir (Lilleoere ve Hansen, 2011).

Bu çalışmanın iki amacı bulunmaktadır. Bunlardan ilki organizasyonlarda dönüşümcü liderlik anlayışının hâkim olmasının, destekleyici örgüt ikliminin oluşumuna ve çalışanların bilgiyi paylaşmalarına sergilemesine etkisini tespit etmek, ikincisi organizasyonlarda sergilenen dönüşümcü liderlik ile çalışanların bilgi paylaşımı göstermesi arasında bir ilişkinin olabileceği ve bu ilişkide destekleyici örgüt ikliminin aracılık rolü olduğu savıdır. Corley ve Gioia'ya (2011) göre bilimsel bir araştırmanın katkısı kendisini iki düzlemde göstermektedir. Bunlardan biri araştırmanın pratik-teorik düzlemde yararlılığı; diğeri ise araştırmanın geliştiricilik-ortaya çıkarıcılık düzlemindeki özgünlüğüdür. Her iki noktada yapısal bir boşluğun olduğu görülmektedir.

Kavramsal Çerçeve

- *Dönüşümcü Liderlik*

Dönüşümcü liderlik paradigmasını açıklayabilmek için temelindeki değişim kavramının farklı tanımlarını ifade etmek yararlı olacaktır. Bu tanım analiz seviyelerine göre farklılık göstermektedir. En genel tanımıyla değişim, belirli bir zamanda diliminde gerçekleşen ve mevcut durumun, oluşan yeni durumun sonucu ya da nedeni olarak görülmesi olarak ifade edilebilir. Örgütsel gelişim perspektifinden ise değişim; bireylerin geliştirilmesi ve örgütsel performansın iyileştirilmesi amacıyla çalışma ortamında gerçekleştirilen bir dizi davranış temelli teori, değer, strateji ve teknik olarak ifade edilebilir (Weick ve Quinn, 1999; Porras ve Robertson 1992). Değişim, dönüşümcü liderliğin temel bir özelliğidir. Dönüşümcü liderlikte değişim, izleyicilerin davranışları ve tutumlarında yapılacak değişime dayanmaktadır (Bass 1985; Alqatawenh, 2018). Grup ya da organizasyonun başında bulunan dönüşümcü liderden, var oldukları sistemin amacına yönelik farklı bir paradigmaya doğru izleyicileri ve organizasyonu harekete geçirmesi beklenmektedir (Hacker ve Roberts, 2004). Burns dönüşümcü liderliği, daha yüksek ideallere ve ahlaki değerlere hitap ederek izleyenleri harekete geçiren ve motive eden bir süreç olarak tanımlamıştır. Bu süreçte dönüşümcü liderler, organizasyonları için bir vizyon tanımlayarak ve bu vizyonunun gerçekleştirilmesi için izleyenlerine ilham vererek liderlik yapmaktadırlar (Tracey ve Hinkin, 1998).

Dönüşümcü lider, bireylerde ve organizasyonel sistemde değişikliğe neden olan bir yaklaşımla hareket etmektedir. İdeal haliyle dönüşümcü lider, izleyenlerini lider haline getirme hedefiyle onlarda değerli ve olumlu bir değişim oluşturmaktadır. Böylelikle dönüşümcü liderler, farklı mekanizmalarla izleyenlerinin motivasyonunu, moralini ve performansını arttırmaya yöneliktir. Motivasyonun artması ve performans gelişimi ise; izleyicinin kimlik ve benlik duygusunu organizasyonun misyonu ve kolektif kimliğiyle özdeşleştirerek, ona ilham veren bir rol modeli olarak, güçlü ve zayıf yanlarını anlamaya dönük görevler vererek sağlanabilmektedir (https://www.langston.edu/, Erişim tarihi: 05.05.2020). Dönüşümcü liderlerin temel özellikleri; bağımsız düşünce tarzı, risk almaya isteklilik, yenilikçilik, öğrenmeye isteklilik, organizasyona bağlılık, güvenilirlik, yeni teknolojinin kullanımını teşvik etme, çalışma arkadaşlarına destek olma ve başkalarının iyiliği için kendini feda etmeye isteklilik olarak sayılabilir (Corrigendum, 2016).

Literatürde dönüşümcü liderlik, *karizma (idealleştirilmiş etki), entelektüel uyarım, ilham verici motivasyon ve bireyselleştirilmiş ilgi* olmak üzere dört farklı boyuttan oluşmaktadır (Vasilagos, Polychroniou ve Maroudas, 2017). *İdealleştirilmiş etki*; gurur, saygı ve güven aşılama gibi izleyicileri etkilemeye yönelik niteliklerin yanı sıra güçlü bir amaç ve ortak misyon duygusunun taşınması algısını içermektedir. İkinci boyut, organizasyonel vizyonun ve yüksek performans beklentilerinin aktarımını içeren *ilham verici motivasyondur*. *Entelektüel uyarım* ise, problem çözmeyi ve mevcut konuların

dikkatli ve yaratıcı şekilde düşünülmesini teşvik eden davranıştır. *Bireyselleştirilmiş ilgi* ise, izleyicilerin farklı ihtiyaçlarının ve ilgilerinin farkında olarak, onlara koçluk yapılmasını içermektedir (Knippenberg ve Sitkin, 2013).

- *Bilgi Paylaşımı*

Günümüzde organizasyon yöneticilerinin klasik yönetim tarzından uzaklaşıp, çağdaş yönetim tarzına doğru evirilmesi ile temel değerlerde değişim yaşanmaya başlamıştır. Klasik yönetim tarzında öne çıkan maddi kaynakların yönetimi anlayışı, yerini şeffaflık içerisinde açık şekilde bilginin paylaşımına bırakmıştır. Bu davranışın ve uygulamanın egemen fikir olarak kabul edildiği organizasyonlar literatürde "bilgi temelli organizasyon" şeklinde tanımlanmaktadır. Bilgi temelli anlayışı destekleyen organizasyonlar, rekabet avantajında ve organizasyonun değerini arttırmada itici gücün bilgi olduğunu göstermektedirler (Kearns ve Sabherwal, 2006; Kraaijenbrink, Spender ve Groen, 2010). Bu tip organizasyonların temelinde yer alan bilgi kavramı Nonaka ve Takeuchi (1995) tarafından, bireyin gerçeğe yönelik kişisel inancını ispat edebilmesi için ortaya koyduğu dinamik bir süreç olarak ifade edilmektedir. Bu çerçevede bilgi paylaşımı, hem örtük hem de açık bilgi içeren sosyal, etkileşimli ve karmaşık bir süreçtir (Gao ve Bernard, 2018). Organizasyonlarda bilgili paylaşımı sadece dokümanlara veya veri depolarına değil, aynı zamanda organizasyonel rutinler, süreçler, uygulamalar ve normlara içerisinde yer almaktadır. Bu çerçeve organizasyonlar, alıcılar (bilgi araştıranlar), satıcılar (önemli bilgiye sahip olanlar) ve aracıların (alıcılar ve satıcılar arasında bağlantı kuranlar) arasında paylaşılan bilgiye yardımcı olmak için etkileşime girdiği bir bilgi piyasası olarak görülebilir (Ma, vd. 2008). Organizasyonda bilgi paylaşımının gerçekleşmesi için beş temel unsurun var olması gerekmektedir. Bunlar; kaynak bilginin değeri, göndericinin bilgiyi paylaşma isteği, iletişim kanalının zenginliği, alıcının bilgi edinme isteği ve alıcının bilgiyi özümseme kapasitesidir (Wu ve Zhu, 2012). Çalışanların bilgiyi paylaşma istekliliğinin var olması veya çalışan tarafından ifade edilmesi, organizasyonlarda bilgi paylaşımının gerçekleştirilmesi için gereken en önemli faktördür (Amayah, 2013).

- *Destekleyici Örgüt İklimi*

Örgüt iklimi, çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkisi ve aynı zamanda da iş çevresinin daha net anlaşılabilmesini sağlamaya yönelik yapılan çalışmalarda uzunca bir süredir önemli bir kavram olarak ele alınmaktadır. Çalışanların iş ortamını oluşturan örgütsel ve sosyal değişkenlerin çoğu, genellikle örgüt iklimi adı verilen bir yapı içinde gruplanır. Litwin ve Stringer (1968) tarafından örgüt iklimi; çalışanlar tarafından direkt ya da dolaylı olarak algılanan, onların motivasyonlarını ve davranışlarını etkilediği varsayılan çalışma ortamının bir dizi ölçülebilir özelliği olarak tanımlanmıştır.

Destekleyici örgüt iklimi kavramı ise; çalışanların, yöneticilerinin veya takım arkadaşlarının çalışma ortamında işbirlikçi bir atmosfer oluşturduklarını ve organizasyonel hedeflere ulaşmak için yapılacaklara destek olunduğunu algılamalarıdır (Hughes vd.,2008). Luthans vd. (2008) tarafından ise destekleyici örgüt iklimi; çalışanların görevlerini yerine getirmelerinde onlara yardımcı olan yöneticilerinin sağlamış olduğu algılanan desteğin toplam miktarı olarak ifade edilmiştir. Diğer bir tanım ise; yönetici ve çalışanlar arasında yüksek düzeyde güven, dikey iletişimden ziyade çok yönlü iletişim, grup üyeleri arasında işbirlikçi ekip çalışması, karar verme, hedef belirlemeye katılım ve çalışanın özerk olmasına dayalı yapıya vurgu yapmaktadır (Hollmann, 1976).

Liderin, izleyicilerinin ihtiyaçlarını karşılaması ve refahını artırabilmesi için gerekli etkileşim ancak destekleyici örgüt iklimi ile mümkün hale gelebilecektir. Destekleyici örgüt ikliminde lider, organizasyon üyelerinin her birini eşit düzeyde desteklediğine dair izleyicilerinin algısı mevcuttur. Bu çerçevede izleyicilerin güçlenmelerinin ve gelişmelerinin teşvik edildiği ortam, destekleyici örgüt iklimi olarak adlandırılır (Schyns, Veldhoven ve Wood, 2009).

Literatür İncelemesi ve Hipotez Geliştirme

Çalışmada ele alınan dönüşümcü liderlik, destekleyici örgüt iklimi ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkilere bağlı olarak hipotezler geliştirilmiştir.

- *Dönüşümcü Liderlik Tarzı ve Destekleyici Örgüt İklimi İlişkisi*

Dönüşümcü liderlik, organizasyonda etkili değişimi gerçekleştirmeye yöneliktir. Liderlik tarzının, örgüt iklimini büyük oranda etkileyebilecek unsurlardan biri olduğu bilinmektedir. Bir organizasyondaki olumlu iklim, liderin çalışanlarına pozitif duygularını ve görüşlerini yayması sonucunda ortaya çıkmaktadır (Walter ve Bruch, 2010; Menges vd., 2011). Aynı zamanda destekleyici örgüt ikliminin bireysel faktörlerden etkilendiği görülmektedir. (Lee vd., 2018). Bu çerçevede dönüşümcü liderler, organizasyonda olumlu duygu, görüş ve düşüncelerin yayılmasını sağlayarak bu iklimin oluşturulmasına öncülük etmeye çalışmaktadırlar.

Literatürde dönüşümcü liderlik ve destekleyici örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar bulunmaktadır. Dönüşümcü liderlik tarzı, değişime uygun bir örgüt ikliminin oluşturulmasında belirleyici bir faktör olarak tanımlanmıştır (Gil vd., 2005; De Poel vd., 2012). Pepper ve Thomas'ın araştırmasında da (2002), destekleyici örgüt iklimi üzerindeki liderlik rolünün etkileri belirtilmiştir. Murat ve Açıkgöz'ün (2008) çalışmasında ise; dönüşümcü liderliğin çalışma ortamıyla olumlu yönde ilişkisinin olduğu ve bunun da izleyicileri ile olan etkileşiminin sonucunda oluşan örgüt iklimiyle bağıntılı olduğu belirtilmiştir. Holloway (2012) tarafından yapılan bir diğer çalışmada ise, lider davranışları ve örgüt ikliminin boyutları arasında bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Bu bilgilere dayanarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H_1: Dönüşümcü liderlik, destekleyici örgüt iklimini anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

- *Destekleyici Örgüt İklimi ve Bilgi Paylaşımı İlişkisi*

Bir organizasyonun barındırdığı bilgilerini etkin bir şekilde kullanma becerisi, büyük ölçüde bilgiyi oluşturan, paylaşan ve kullanan çalışanlarına bağlıdır. Bilgiden yararlanmak ancak çalışanlar sahip oldukları bilgiyi paylaşabilir ve başkalarının bilgisi üzerine inşa edebildiklerinde mümkündür. Bilgi paylaşımı, çalışanın tuttuğu bilginin diğer çalışanlar tarafından anlaşılabilen, absorbe edilebilen ve kullanılabilen bir biçime dönüştürülme sürecidir (Ipe, 2003). Diğer bir tanımda ise bilgi paylaşımı; bilginin bir bireyden, herhangi bir yerden ya da bir sahiplikten bir başkasına taşınması olarak tanımlanmıştır (Sharrat ve Usoro,2003). Bununla birlikte bilgi sahibi olan çalışanlar zorlanmadan, tamamen gönüllü olarak bilgiyi paylaşmaktadırlar. Bu noktada bilgi birikimi bulunan çalışanlar, bilgi paylaşımı davranışı için cesaretlendirilebilir ancak zorlanamaz (Huang ve Davison, 2008). Bilgi birikimi olan çalışanları cesaretlendirme ise ancak örgütte destekleyici örgüt ikliminin oluşturulması ile mümkündür (Minbaeva vd, 2012). Fakat hala organizasyonların karşılaştığı en büyük zorluklardan biri de uzman niteliğindeki çalışanın bilgisini paylaşmakta isteksiz olmasıdır. Bu da organizasyon performansının düşmesine neden olabilir (Rehman vd., 2015). Dolayısı ile çalışanın bilgi paylaşımına istekli olması ve organizasyonun performansı ile rekabet gücünü artırmasını sağlamak için örgütün destekleyici iklimi oluşturabilmesi gereklidir.

Literatürde destekleyici örgüt iklimi ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar bulunmaktadır. Razzaq vd. (2017) tarafından yapılan bir araştırmada, çalışanların örgüt iklimi algısının, bilgi paylaşımı davranışlarını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Reyes ve Zapata (2014) çalışmasında, bilgi paylaşımı davranışı ile örgüt iklimi unsurları arasında pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Başka bir araştırmada ise, örgüt ikliminin çalışanların bilgi paylaşımı niyetlerini etkilediği görülmektedir (Bock, vd. 2005). Chen, vd.'nin (2012) araştırmasında da bilgi paylaşımı davranışına olumlu katkı yapan en önemli faktörlerden birinin örgüt iklimi olduğu vurgulanmıştır. Bu bilgiler göz önünde bulundurularak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H_2: Destekleyici örgüt iklimi, organizasyondaki bilgi paylaşımını anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

- *Dönüşümcü Liderlik ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkide Destekleyici Örgüt İkliminin Rolü*

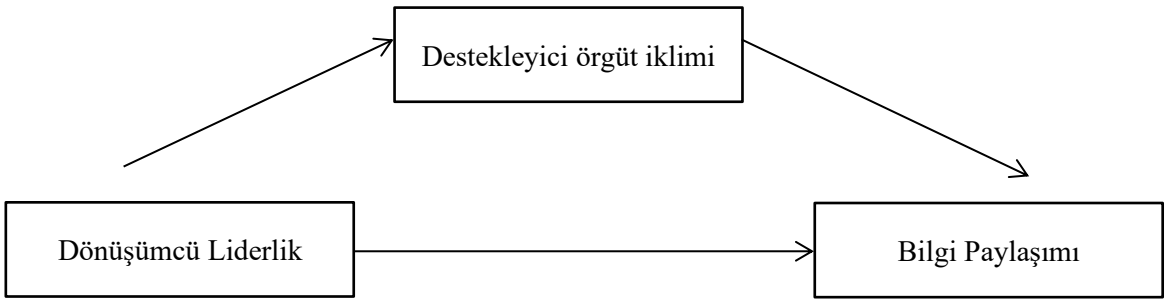
Liderlik tarzının, örgüt iklimini büyük oranda etkileyebilecek unsurlardan biri olduğu bilinmektedir. Literatür incelendiğinde dönüşümcü liderlik tarzı, değişime uygun destekleyici bir örgüt iklimin oluşturulmasında belirleyici bir faktör olarak tanımlanmıştır (Gil vd., 2005; De Poel vd., 2012). Hollmann'ın (1976) çalışmasında, destekleyici örgüt ikliminin araştırmalarda aracı, bağımsız ya da bağımlı değişken şeklinde kullanılabileceği belirtilmiştir. Ülkemizdeki bir araştırma organizasyonel yapı ve iklimin, bilgi yönetimine yönelik süreçler üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur (Çakar vd., 2010).

Literatürde, dönüşümcü liderliğin bilgi paylaşımı ile doğrudan ve pozitif bir ilişkisi olduğunu gösteren araştırmalar bulunmaktadır (Chen ve Barnes, 2006; García-Morales vd., 2008). Bir araştırmada liderliğin bilgi paylaşımına yönelik tutumları etkileyerek, bireylerin bilgi paylaşım davranışlarını önemli ölçüde etkilediği sonucuna varılmıştır (Xue, Bradley ve Liang, 2011). Ayrıca Han vd. (2016) tarafından yapılan bir başka araştırmada ise dönüşümcü liderliğin bilgi paylaşımını etkilediği görülmektedir. Çalışmalardan da görüleceği üzere alandaki araştırmalar, incelenen değişkenlerin sadece kendi aralarındaki ilişkilerine odaklanmaktadır. Bu doğrultuda, üçüncü ve dördüncü hipotezler geliştirilmiştir:

H_3: Dönüşümcü liderlik, organizasyondaki bilgi paylaşımını anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

H_4: Dönüşümcü liderlik ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkide destekleyici örgüt ikliminin aracılık rolü vardır.

Literatür incelemesi doğrultusunda oluşturulan hipotezlere bağlı olarak önerilen araştırma modeli aşağıdaki gibidir (Şekil 1). Bu model çerçevesinde dört hipotez sınanacaktır.



Şekil 1: Önerilen Araştırma Modeli

Metodoloji

Materyal ve Yöntem

Araştırma, nicel araştırma yöntemi ve tarama deseni çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, veri toplama tekniği olarak anket yöntemi tercih edilmiştir. Anketlere katılım gönüllülük esasına göre gerçekleştirilmiştir. Veriler, Ekim-Kasım 2019 tarihleri arasında toplanmıştır. Anket formu hazırlanırken üç farklı ölçek dikkate alınmıştır. Çalışanların dönüşümcü liderlik algılarını ölçümlemek

amacıyla Bass ve Avelio (1995) tarafından geliştirilen çok faktörlü liderlik ölçeği (MLQ-5X) kullanılmıştır. Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Yurtkoru (2001) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin ilk 20 ifadesi dikkate alınarak dönüşümcü liderlik tarzı ölçümlenmiştir. Örgüt iklimi ölçeği ise Stringer (2002) tarafından geliştirilmiş ve Zeybek (2010) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Bilgi paylaşımı davranışı ölçeğinde ise Çakırel'in (2016) çalışmasındaki ölçek dikkate alınmıştır. Bu ölçeklere demografik nitelikler eklenerek anket formu oluşturulmuştur. Anket elektronik posta yoluyla paylaşılmış, 139 dönüş alınmış, 4 tane hatalı doldurulan anket çıkarılarak 135 anketle analiz gerçekleştirilmiştir. Araştırmada çeşitli organizasyonlarda çalışan ve farklı demografik özelliklere sahip kişilere ulaşılmaya çalışılmıştır. Tüm ölçeklerin değerlendirilmesinde; "Kesinlikle Katılıyorum–5", "Katılıyorum–4", "Kararsızım–3", "Katılmıyorum–2", "Kesinlikle Katılmıyorum–1" şeklindeki Likert tipi ölçek kullanılmıştır.

Veri Analizi

Araştırmada elde edilen veriler, IBM SPSS Statistics 24.0 paket programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Araştırmadaki ölçeklerin her birinin yapı geçerliliklerini belirlemek üzere faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Ayrıca ölçeklerin güvenilirlik değerleri Cronbach alfa katsayısı ile hesaplanmıştır. Veri analizinde demografik değişkenlerin frekans dağılımlarının yanı sıra, korelasyon ve regresyon analizlerinden de yararlanılmıştır. Verilerin analizi ilk olarak demografik bilgilerin analizi ile başlamıştır. Ankette toplamda 135 katılımcıya ulaşılmıştır. Araştırmaya katılanların 72'sinin erkek (%53.3), 63'ünün kadın (%46.7) olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş aralıklarına bakıldığında ise katılımcılardan 80 kişi (%59.3) 18-30 yaş aralığında, 43 kişi (%31.9) 31-45 yaş aralığında ve 12 kişinin (%8.9) de 46 yaş ve üzeri yaş aralığında bulunduğu görülmektedir. Katılımcılardan 55 kişi (%40.7) 2 yıldan az, 40 kişi (%29.6) 2-5 yıl ve 36 kişinin (%26.7) ise 5 yıl ve daha fazla organizasyonlarında çalıştıkları belirlenmiştir (Tablo 1).

Tablo 1: Araştırma Katılımcılarının Demografik Özellikleri

Değişken	Özellik	Frekans	(%)
Cinsiyet	Erkek	72	53.3
	Kadın	63	46.7
Yaş Aralığı	18-30	80	59.3
	31-45	43	31.9
	46 ve üzeri	12	8.9
İşyeri Kıdemi	2 yıldan az	55	40.7
	2-5 yıldan az	40	29.6
	5 yıl ve üzeri	36	26.7

Bulgular ve Yorumlar

- *Faktör Analizi ve Güvenilirlik Sonuçları*

Araştırmadaki ölçekler için öncelikli olarak faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi için en az örneklem sayısının ne olacağı konusunda farklı görüşler olmakla beraber minimum 100 katılımcının olması gerekmektedir (Mundfrom, vd; 2015). Çalışmaya 135 kişi katıldığından faktör analizi için gerekli olan sayı elde edilmiştir. Ölçekler için faktör analizi gerçekleştirilmiş ve yapı geçerliliğini tespit etmek için Varimaks Rotasyonundan yararlanılmıştır. Faktör yük değeri olarak ise. 45 seçimi yapılmıştır. Araştırmalarda bu değerin iyi bir ölçüt olduğu belirtilmektedir (Büyüköztürk, 2007).

Dönüşümcü liderlik tarzı ölçeği için, temel bileşenler analizi sonucunda KMO örneklem yeterlilik değeri .953 olarak hesaplanmıştır. Barlett Küresellik Testi ise 2765.344 ($p= .000 < .01$) olarak anlamlı bulunmuştur. Bartlett küresellik testi sonucunun anlamlı olması, elde edilen verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Yapılan faktör analizi sonucunda Dönüşümcü Liderlik Ölçeğini oluşturan 20 ifadenin hepsinin tek bir faktör (boyut) oluşturduğu belirlenmiştir. Bu faktörün toplam varyansı açıklama oranı %66.47 olarak bulunmuştur

Bilgi paylaşımı ölçeği için yapılan faktör analizinde, yedi ifadeden oluşan ölçeğin iki ifadesi madde toplam korelasyonları düşük olduğundan analiz dışında tutulmasına karar verilmiştir. Buna göre, ölçek için KMO değeri .774; Barlett Küresellik Testi sonucu da 430.256 (p=.000 < .01) olarak hesaplanmıştır. Bu faktörün toplam varyansı açıklama yüzdesi ise %67.49 olarak bulunmuştur.

Faktör analizi sonucunda yirmi dört ifadeden oluşan Destekleyici örgüt iklimi ölçeğinden faktör yükü düşük olan dokuz ifade çıkarılmıştır. Buna göre, *Faktör 1 (Örgütsel yapı ve standartlar)* ve *Faktör 2 (Tanıma ve sorumluluk)* olmak üzere iki boyuttan oluşan bir yapı ortaya çıkmıştır. Örgütsel yapı ve standartlar faktöründe dokuz, Tanıma ve sorumluluk faktöründe ise altı ifadenin yer aldığı görülmüştür. Ölçek için KMO değeri .869; Barlett Küresellik Testi sonucu da 962.960 (p=.000 < .01) olarak hesaplanmıştır. Bu iki faktörün toplam varyansı açıklama oranı ise %55.87 olarak bulunmuştur.

Ölçeklerin güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerini gösteren Cronbach Alfa katsayıları dönüşümcü liderlik tarzı (α=.973), kurum içi bilgi paylaşımı (α=.878) ve destekleyici örgüt iklimi ise (α=.874) olarak bulunmuştur. Tüm ölçeklerin Alpha değerleri .70'in üzerindedir. Elde edilen sonuçlar, ölçeklerin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir (Karagöz, 2017; George ve Mallery, 2019). Destekleyici örgüt iklimi ölçeğini oluşturan iki faktörün güvenilirlik değerleri ise sırasıyla *Örgütsel yapı ve standartlar* için (α=.909), *Tanıma ve Sorumluluk* içinse (α=.779) olarak hesaplanmıştır (Tablo 2).

Tablo 2: Ölçeklere ve Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Değerleri

Faktörler	Cronbach Alfa
Dönüşümcü Liderlik Tarzı Ölçeği	.973
Destekleyici Örgüt İklimi Ölçeği	.874
Faktör 1 (Örgütsel yapı ve standartlar)	.909
Faktör 2 (Tanıma ve Sorumluluk)	.779
Kurum içi Bilgi Paylaşımı Ölçeği	.878

- *Korelasyon Analizi ile İlgili Bulgular*

Araştırmada farklı organizasyonlarda çalışanların dönüşümcü liderlik tarzı, destekleyici örgüt iklimi ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiler korelasyon analiziyle tespit edilmiştir (Tablo3).

Tablo 3: Araştırmada Kullanılan Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar

Değişkenler	Dönüşümcü Liderlik	Destekleyici Örgüt İklimi	Bilgi Paylaşımı
Dönüşümcü Liderlik Tarzı	1		
Destekleyici Örgüt İklimi	.697**	1	
Bilgi Paylaşımı	.358**	.458**	1

**p< .01

Tablo 3'e göre, dönüşümcü liderlik tarzları, destekleyici örgüt iklimi ile bilgi paylaşımı değişkenleri arasındaki korelasyonların pozitif yönlü ve %1 önem düzeyinde istatistiki olarak anlamlı olduğu bulunmuştur. Bu çerçevede dönüşümcü liderlik ve destekleyici örgüt iklimi arasında yüksek (r=.697, p< .01), destekleyici örgüt iklimi ile bilgi paylaşımı davranışı arasında orta (r=.358, p< .01) ve

dönüşümcü liderlik tarzı ile bilgi paylaşımı davranışı arasında da orta (r=.458, p< .01) düzeyde ilişkiler tespit edilmiştir.

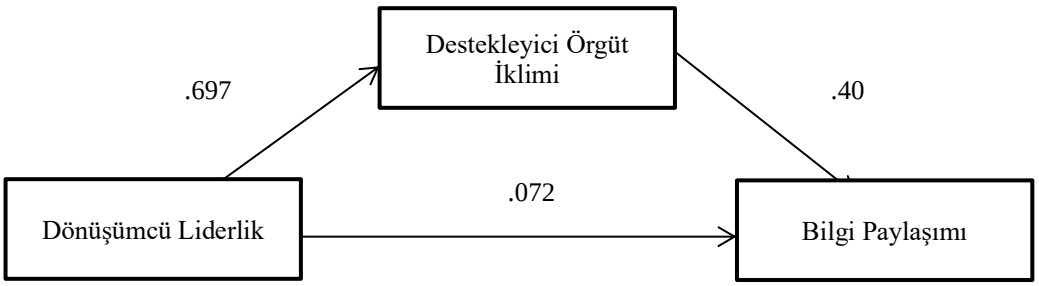
- *Dönüşümcü Liderlik Tarzının, Bilgi Paylaşımı Üzerindeki Etkisinde Destekleyici Örgüt İkliminin Aracı Rolüne İlişkin Bulgular*

Dönüşümcü liderlik tarzının, bilgi paylaşımı üzerindeki etkisinde destekleyici örgüt ikliminin aracılık rolü literatürde önerilen üç aşamalı bir yöntemle test edilmiştir (Baron ve Kenny, 1986; Muller, vd 2005). Aracı değişken, herhangi bir durumda faaliyet gösteren bağımsız değişken(ler)in bir fonksiyonu olarak araya giren ve bağımsız değişken(ler)in bağımlı değişken üzerindeki etkisini kavramsallaştırmaya ve açıklamaya yardımcı olan değişkendir (Sekeran, 2003). Bu çerçevede öncelikle, dönüşümcü liderlik tarzının destekleyici örgüt iklimi üzerindeki etkisi, sonrasında destekleyici örgüt ikliminin bilgi paylaşımı üzerindeki etkisi, ardından dönüşümcü liderlik tarzının bilgi paylaşımı üzerindeki etkisi ile son olarak da dönüşümcü liderlik tarzı ve destekleyici örgüt ikliminin birlikte bilgi paylaşımı üzerindeki etkileri incelenmiştir (Tablo 4)

Tablo 4: Dönüşümcü Liderlik Tarzının, Bilgi Paylaşımı Üzerindeki Etkisinde Destekleyici Örgüt İkliminin Aracılık Etkisi

Aracılık Analizi Aşamaları	β	t	p	R^2	F	p
Dönüşümcü Liderlik Destekleyici Örgüt İklimi	.697	11.205	.000	.486	125.556	.000**
Destekleyici Örgüt İklimi Bilgi Paylaşımı	.458	5.915	.000	.210	34.989	.000**
Dönüşümcü Liderlik Bilgi Paylaşımı	.358	4.406	.000	.128	19.415	.000**
Dönüşümcü Liderlik Destekleyici Örgüt İklimi Bilgi Paylaşımı	.072 .407	0.661 3.736	.510 .000	.212	17.638	.000**

Aracılık ilişkisini tespit edebilmek için değişkenler arasında istatistiki olarak anlamlı korelasyonlar olması gerekmektedir (Tablo 3). Ayrıca aracı bir yapıyla, diğer iki yapı arasında teorik olarak ilişkilendirilmelidir (Hair, vd, 2019). Aracılık rolünü belirlemek için üç aşamalı bir yöntemde koşulların gerçekleşmesi önerilmektedir (Baron ve Kenny, 1986). Tablo 4'te yer alan analiz sonuçları incelendiğinde gerekli koşulların gerçekleştiği görülmektedir. İlk aşamada dönüşümcü liderliğin, destekleyici örgüt iklimi üzerinde arasında anlamlı bir etkinin olmasıdır (p=.000 ve β= .697). İkinci aşama destekleyici örgüt ikliminin bilgi paylaşımı üzerinde etkisinin olmasıdır. Bu etkinin de istatistiksel olarak anlamlı çıktığı görülmüştür (p=0.000 ve β= .458). Ayrıca dönüşümcü liderliğin bilgi paylaşımı üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisi olduğu da belirlenmiştir (p=.000 ve β= .358). Son aşamada ise dönüşümcü liderlik ile destekleyici örgüt iklimi birlikte modele dahil edilerek bilgi paylaşımı üzerindeki etki incelenmiştir. Buna göre, analiz sonuçları dönüşümcü liderlik ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkinin anlamsızlaştığını göstermektedir (p=.510 >.05, β= .072). Bu çerçevede aracı değişken, iki teorik yapı arasındaki ilişkiyi tamamen açıkladığı için tam aracılık söz konusudur (Hair, vd, 2019). Bu sonuca göre; dönüşümcü liderliğin, bilgi paylaşımı davranışı üzerindeki etkisinde örgüt ikliminin tam aracılık rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonucunda bulunan tam aracılık etkisinin anlamlı olup olmadığını belirlemek üzere Sobel Testi yapılmış ve bu test sonucu anlamlı bulunmuştur (p= .000< .01; Sobel Z Skoru (Test istatistiği) =3.537; standart hata=.068). Regresyon analizinde değişkenler arasında yer alan dolaylı ve toplam etki değerleri Şekil 2'de gösterilmektedir.



Dolaylı Etki = (0.407)(0.697) = 0.283*
Toplam Etki : (0.283) +(0.072) =0.356

Şekil 2: Dolaylı ve Toplam Etki Değerleri

Sonuç ve Öneriler

İş dünyasında bilgi paylaşımı davranışının yaygınlaştırılması insan sermayesine verilen önem sayesinde günden güne artmaktadır. Bu davranışı destekleyen temel faktörlerin belirlenmesi ve sonuçlarının da neler olduğunun incelenmesi hem akademik hem de uygulama alanları açısından değerli hale gelmektedir. Bu çerçevede çalışmanın amacı; dönüşümcü liderliğin bilgi paylaşımı üzerindeki etkisinde örgüt ikliminin aracılık rolünün incelenmesidir.

Araştırmanın sonuçları incelendiğinde; dönüşümcü liderliğin destekleyici örgüt iklimini pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Bu sonuç literatürdeki araştırmalarla benzerlik arz etmektedir (Gil vd. 2005; Murat ve Açıkgöz, 2008, De Poel vd, 2012; Holloway, 2012). Bir başka sonuç ise destekleyici örgüt ikliminin, organizasyondaki bilgi paylaşımını pozitif yönde etkilediğidir. Elde edilen sonuçların literatürdeki çalışmalarla (Bock, vd. 2005;)

Reyes ve Zapata, 2014; Chen, vd. 2012) uyumlu olduğu görülmüştür. Araştırmada ayrıca dönüşümcü liderliğin, organizasyondaki bilgi paylaşımını pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Çalışmanın sonuçları literatürdeki Han vd.(2016) ve Xue, Bradley ve Liang'ın (2011) yapmış olduğu araştırma sonuçları ile benzerdir. Araştırmada, dönüşümcü liderliğin bilgi paylaşımı üzerindeki etkisinde destekleyici örgüt ikliminin tam aracılık rolü tespit edilmiştir. Bu çerçevede araştırmanın ortaya çıkarıcılık düzlemindeki özgünlüğü olarak gösterilen dönüşümcü liderlik ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkide destekleyici örgüt ikliminin aracılık rolü organizasyon yöneticilerinin de dikkatini çekecek olup, iş hayatına yeni bir bakış açısı kazandırarak pratik anlamda katkı sağlayacaktır. Gelecek araştırmalarda, örneklem büyüklüğünün artırılması, katılımcıların belli sektörlere bölünerek karşılaştırılması (örneğin, özel ve kamu sektörleri) ve hatta farklı kültürler dikkate alınarak gerçekleştirilmesi bilime katkı sağlayacaktır.

Kaynakça

Alqatawenh, A. S. (2018). Transformational leadership style and its relationship with change management. *Verslas: teorija ir praktika*, 19(1), 17-24.

Amayah, A.T. (2013). Determinants of knowledge sharing in a public sector organization. *Journal of Knowledge Management*, 17 (3), 454-471.

Baron, R.M., ve Kenny, D. A.(1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*,51(6), 1173-1182.

Bass B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.

Bass, B., ve Avolio, B. (1995). *MLQ multifactor leadership questionnaire*. Mind Garden.

Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G., ve Lee, J. N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS quarterly*, 87-111.

Büyüköztürk, Ş. (2007). *Deneysel desenler: Öntest-sontest kontrol gruplu desen ve SPSS uygulamalı veri analizi. Deneysel desenler, öntest-sontest kontrol gruplu desen ve verilerin analizinde kullanılan alternatif istatistikler.* Ankara: Pegem Yayıncılık.

Chen, L. Y., ve Barnes, F. B. (2006). Leadership behaviors and knowledge sharing in professional service firms engaged in strategic alliances. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 11, 51–69.

Chen, S. S., Chuang, Y. W., & Chen, P. Y. (2012). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of KMS quality, KMS self-efficacy, and organizational climate. *Knowledge-Based Systems*, *31*, 106-118.

Corley, K.G. ve Gioia, D. A. (2011). Building Theory about Theory Building: What Constitutes a Theoretical Contribution?. *Academy of Management Review*, 36 (1), 12- 32.

Corrigendum. (2016). *Group & Organization Management*, 41(3), 407–409.

Çakar, N. D., Yildiz, S., ve Dur, S. (2010). Bilgi yönetimi ve örgütsel etkinlik ilişkisi: örgüt kültürü ve örgüt yapısının temel etkileri. *Ege Akademik Bakış*, *10*(1), 71-93.

Çakırel, Y. (2016). İşletmelerde Bilgi Kültürü ve Yenilik Etkileşimi: Türk İşletmelerinde Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

De Poel, F., Stoker, J. ve Van der Zee, K. (2012). Climate control? The relationship between leadership, climate for change, and work outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(4), 694-713.

Gao, J., & Bernard, A. (2018). An overview of knowledge sharing in new product development. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, *94*(5-8), 1545-1550.

García-Morales, V. J., Lloréns-Montes, F. J., ve Verdú-Jover, A. J. (2008). The effects of transformational leadership on organizational performance through knowledge and innovation. *British Journal of Management*, 19, 299–319.

George, D., & Mallery, P. (2019). *IBM SPSS statistics 26 step by step: A simple guide and reference*. 17th ed. Routledge.

Gil, F., Rico, R., Alcover, C.M., ve Barrasa, A. (2005). Change-oriented leadership, satisfaction and performance in work groups: Effects of team climate and group potency. *Journal of Managerial Psychology*, 20(3/4), 312-328.

Hacker, S. ve Roberts, T. (2004). *Transformational Leadership: Creating Organizations of Meaning*, ASQ Quality Pres, ABD.

Hair, Joseph F.Jr., Black, W.C., Babin, B.J. ve Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis*. 8th ed. Cengage Learning.

Han, S. H., Seo, G., Yoon, S. W., & Yoon, D. Y. (2016). Transformational leadership and knowledge sharing. *Journal of Workplace Learning.*

Hollmann, R. W. (1976). Supportive organizational climate and managerial assessment of MBO effectiveness. *Academy of Management Journal*, *19*(4), 560-576.

Holloway, J. B. (2012). Leadership behavior and organizational climate: An empirical study in a non-profit organization. *Emerging leadership journeys*, *5*(1), 9-35.

Huang, Q., Davison, R. M., & Gu, J. (2008). Impact of personal and cultural factors on knowledge sharing in China. *Asia Pacific Journal of Management*, *25*(3), 451-471.

Hughes, L. W., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2008). A study of supportive climate, trust, engagement and organizational commitment. *Journal of Business & Leadership: Research, Practice, and Teaching (2005-2012)*, *4*(2), 51-59.

Ipe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human resource development review*, *2*(4), 337-359.

Karagöz, Y. (2017). *SPSS ve AMOS uygulamalı nitel-nicel-karma bilimsel araştırma yöntemleri ve yayın etiği.* Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.

Kearns, G. S., ve Sabherwal, R. (2006). Strategic alignment between business and information technology: A knowledge-based view of behaviors, outcome, and consequences. *Journal of Management Information Sy*stems, 23(3), 129–162.

Kraaijenbrink, J., Spender, J. C., & Groen, A. J. (2010). The resource-based view: A review and assessment of its critiques. *Journal of Management*, 36(1), 349–372.

Lee, A. Y. P., Chen, I. H., & Chang, P. C. (2018). Sense of calling in the workplace: The moderating effect of supportive organizational climate in Taiwanese organizations. *Journal of Management & Organization*, *24*(1), 129-144.

Lilleoere, A. M., & Hansen, E. H. (2011). Knowledge-Sharing Enablers and Barriers in Pharmaceutical Research And Development. *Journal Of Knowledge Management*. *15* (1), 53-70.

Litwin, G. ve Stringer, R. (1968). Motivation and organizational climate. Division of Research Graduate School of Business Administration, Printed United States of America, Boston, 29-146.

Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate—employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *29*(2), 219-238.

Ma, Z., Qi, L ve Wang, K. (2008). Knowledge sharing in Chinese construction project teams and its affecting factors An empirical study *Chinese Management Studies*, 2 (2), 97-108.

Menges, J. I., Walter, F., Vogel, B. and Bruch, H. (2011). Transformational leadership climate: Performance linkages, mechanisms, and boundary conditions at the organizational level. *The Leadership Quarterly*, 22, 893–909.

Minbaeva, D. B., Mäkelä, K., & Rabbiosi, L. (2012). Linking HRM and knowledge transfer via individual-level mechanisms. *Human Resource Management*, *51*(3), 387-405.

Muller, D., Judd, C. M. ve Yzerbyt, V. Y. (2005). When moderation is mediated and mediation is moderated, *Journal of Personality and Social Psychology*, 89 (6), 852–863.

Mundfrom, D. J., Shaw, D. G., & Ke, T. L. (2015). Minimum sample size recommendations for conducting factor analyses. *International Journal of Testing*, *5*(2), 159-168.

Murat, G., ve Açıkgöz, B. (2008). Değişim Çağının Vazgeçilmez Aktörleri: Dönüşümcü Liderler. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Kamu-İş*, *10*(2), 153-171.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.

Özdamar, K. (2016). Eğitim, Sağlık ve Davranış Bilimlerinde Ölçek ve Test Geliştirme Yapılsal Eşitlik Modellemesi. Eskişehir: Nisan Kitabevi.

Pepper, K., ve Thomas, L. H. (2002). Making a change: The effects of the leadership role on school climate. *Learning Environments Research*, *5*(2), 155-166.

Porras JI ve Robertson PJ. (1992). Organizational development: theory, practice, research. Handbook of Organizational Psychology, ed. MD Dunnette, LM Hough, 3:719–822. Palo Alto, CA: Consult. Psychol. Press. 2nd ed.

Razzaq, K., Rehman, W., Dost, M. K. B., ve Akram, M. W. (2017). Organizational Climate and Knowledge Sharing: A Moderating Role of Cognitive Based Trust among Health Care Professionals. *Journal of Managerial Sciences*, 11(3), 443-458.

Rehman, W. U., Ilyas, M., ve Asghar, N. (2015). Knowledge Sharing, Knowledge Management Strategy and Performance A Knowledge Based View. *Pakistan Economic and Social Review*, 177-202.

Schyns, B., van Veldhoven, M., & Wood, S. (2009). Organizational climate, relative psychological climate and job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*. 30 (7), 649-663.

Sekaran, U. (2003). Research Methods for Business: A skill-bulding approach. John Wiley and Sons.

Sharratt, M., & Usoro, A. (2003). Understanding knowledge-sharing in online communities of practice. *Electronic Journal on Knowledge Management*, *1*(2), 187-196.

Stringer, R. (2002). *Leadership and organizational climate*. Upper Saddle River, Prentice-Hall.

Tabachnick, G. B. & Fidell, L. S. (2013). Using Multivariate Statistics (6th Ed.). Pearson.

Tracey, J. B., & Hinkin, T. R. (1998). Transformational leadership or effective managerial practices?. Group & Organization Management, 23(3), 220-236.

Transformational leadership, https://www.langston.edu/sites/default/files/basic-content-files/TransformationalLeadership.pdf .

Van Knippenberg, D., & Sitkin, S. B. (2013). A critical assessment of charismatic—transformational leadership research: Back to the drawing board?. *The Academy of Management Annals*, *7*(1), 1-60.

Vasilagos, T., Polychroniou, P., & Maroudas, L. (2017). Relationship between supervisor's emotional intelligence and transformational leadership in hotel organizations. In *Strategic innovative marketing* (pp. 91-95). Springer, Cham.

Villamizar Reyes, M. M., & Castañeda Zapata, D. I. (2014). Relation between organizational climate and its dimensions and knowledge-sharing behavior among knowledge workers. *International Journal of Psychological Research*, *7*(2), 64-75.

Walter, F., ve Bruch, H. (2010). Structural impacts on the occurrence and effective-ness of transformational leadership: An empirical study at the organizational level of analysis. *The Leadership Quarterly*, 21, 765-782.

Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual review of psychology*, *50*(1), 361-386.

Wu, Y. ve Zhu, W. (2012). An integrated theoretical model for determinants of knowledge sharing behaviours. *Kybernetes*, 41 (10), 1462-1482.

Xue, Y., Bradley, J. and Liang, H. (2011). Team climate, empowering leadership, and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 15 (2), 299-312.

Yurtkoru, E. S. (2001). The role of leadership in the organizational change process. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Doktora Tezi.

Zeybek, K. (2010). Hastane İşletmelerinde Örgüt İklimi ve Tükenmişlik Etkileşimi. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.