

## Otel İşletmelerinde Bilgi Paylaşımının Yenilikçi İş Davranışına Etkisinde Dönüştürücü Liderliğin Aracılık Rolü (The Role of Transformational Leadership on the Effects of Information Sharing on Innovative Business Behavior in Hotels)

\*Seda KAYAPALI YILDIRIM <sup>a</sup> 

<sup>a</sup> Kafkas University, Sarıkamış Tourism Faculty, Department of Tourism Management, Kars /Turkey

### Makale Geçmişi

Gönderim Tarihi: 19.11.2019

Kabul Tarihi: 07.01.2020

### Anahtar Kelimeler

Bilgi paylaşımı

Dönüştürücü liderlik

İnovasyon

Yenilikçi iş davranışı

### Öz

Çalışanların ihtiyaçlarını ve motivasyonlarını önemseyen ve onları yönetsel karar süreçlerine dâhil edip çalışanlara gerekli bilgi paylaşımını sağlayan ve üretkenliğe teşvik eden dönüştürücü liderliğin önemi her geçen gün artmaktadır. Ayrıca hızla değişen ve gelişen teknolojinin de etkisiyle örgütlerin gerek iç çevre gerekse dış çevre unsurlarında meydana gelen değişimlere ayak uydurabilmeleri için yenilikçilik önemli bir unsur haline gelmiştir. Bu ilişkili durumlardan hareketle bu çalışmada, bilgi paylaşımının yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinde dönüştürücü liderliğin aracı rolünün belirlenmesi amaçlanmıştır. Belirlenen amaç doğrultusunda gerçekleştirilen araştırma için Erzurum İli Palandöken Turizm Merkezinde faaliyette bulunan 5 adet yıldızlı otel anakütle olarak seçilmiş ve 366 anketten elde edilen veriler analize tabi tutulmuştur. Elde edilen sonuçlara göre hem açık bilgi paylaşımının hem de örtülü bilgi paylaşımının yenilikçi iş davranışına anlamlı ve olumlu etkisi bulunmaktadır. Araştırmadan elde edilen bir diğer sonuç ise dönüştürücü liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerine olan anlamlı ve olumlu etkisidir. Ayrıca bilgi paylaşımının yenilikçi iş davranışına olan etkisinde dönüştürücü liderlik aracı rol oynamamıştır.

### Keywords

Information sharing

Transformational leadership

Innovation

Innovative work behavior

### Abstract

Transformational leadership is about caring about employees' demands, needs, their motivation, and involving them in the managerial processes, sharing information and encouraging for productivity to meet the requirements of the modern day. Additionally, with the impact of rapidly changing and improving technology, innovation has become an important component for organizations to be able to adjust to both internal and external changes that occur. Considering the relationships between these components, the purpose of this study is to identify whether transformational leadership has a mediator role on the impact of sharing information on innovative work behaviors. In alignment with the purpose of the study, 5 hotels operating in Palandoken Tourism Center in the city of Erzurum were selected as the population for the study and the data collected from 366 surveys were analyzed. The results showed that both implicit and explicit information sharing have a significant and positive effect on innovative work behavior. Another finding from the study is the significant and positive effect of transformational leadership on innovative work behaviors. Additionally, transformational leadership does not play a mediator role in the effect of information sharing on innovative work behavior.

### Makalenin Türü

Araştırma Makalesi

\* Sorumlu Yazar

E-posta: seda.yildirim@kafkas.edu.tr (S. Kayapalı Yıldırım)

DOI: 10.21325/jotags.2020.540

## GİRİŞ

Örgütler hızla değişen çevreye, teknolojiye ve pazar ihtiyaçlarına cevap verebilmek için çeşitli stratejiler geliştirmektedirler. Bilgi zamanla örgütler için en önemli rekabet aracı haline gelirken, örgütlerin yönetim tarzı ve yenilik anlayışı da rekabet avantajı elde etmede önemli unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle hizmet sektöründe yer alan turizm işletmeleri için yenilikçi olabilmelerini sağlayan bilgilere ve bunu destekleyecek yönetim tarzına ihtiyaç duyulmaktadır. Turizm işletmeleri değişen pazar istek ve ihtiyaçlarına aynı hızda cevap verebilmek için yeniliğin öncüsü olmalıdırlar. Yaratıcılık, esneklik ve hızlı hareket kabiliyetlerini destekleyecek yönetim tarzı ve bilgi paylaşımı ise turizm sektöründe önem arz etmektedir. Zira turizm sektöründe faaliyette bulunan işletmelerin, birimleri arasında doğru zamanda doğru bilgi paylaşımına sahip olmaları; zaman ve maliyet açısından tasarruf etmelerini sağlayacaktır. Özellikle otel işletmelerinde çalışan işgörenler açısından onların sosyal ihtiyaçlarının karşılanması, daha özgür hareket edebilecekleri çalışma ortamlarının olması gibi unsurlar oldukça önemlidir. Aynı zamanda çalışanların turizm alanında vizyon sahibi olmaları, kendilerini bu yönde geliştirmelerini sağlamaları ve yeni bir şeyler üretebilmeleri önemlidir. Bütün bu gerekliliklere fırsat veren yönetim tarzı olan dönüştürücü liderlik turizm işletmelerinde öncelikli tercih edilmelidir.

Otel işletmeleri sunacakları hizmet yenilikleri ile sektörde daha tercih edilen işletmeler haline gelmektedirler. Hizmet yeniliği ile tüketicide gizli kalan farklı ihtiyaçlara ve isteklere ulaşılabilir ve sektörde öncü konumuna gelinebilir. Sunulan hizmete dair gerekli bilginin doğru kanallarla ve doğru zamanda paylaşılması en az hizmet yeniliği kadar etkilidir. Önemli olan dönüştürücü liderliğin yeniliğe ve yaratıcılığa olan teşvik edici yönünden faydalanarak doğru bilgi paylaşımını sağlayıp yeniliğin öncüsü olmaktır.

### Bilgi Paylaşımı

Bilgi, bireyler tarafından veri (data) ve enformasyonu (information) anlamlandırma ve yorumlama sürecidir (Beijerse, 1999). Sosyal yapılardan biri olan örgütlerde de bilgi, bu süreç sonucu üretilir ve kullanılır. Enformasyon ve bilgi kavramları çoğunlukla birbirleri ile eş anlamlı kullanılsa da gerçekte birbirinden farklı iki kavramdır. Bu farkı en anlaşılır haliyle tanımlayacak olursak enformasyon, herhangi bir olgu hakkında bir şeyler bilmek iken; bilgi, o olgu hakkındaki enformasyonun bilişsel süreçten geçirilip bir yargıya dönüştürülmesi halidir. Örgüt içerisinde enformasyon, ihtiyaçlar doğrultusunda kullanılabilir için belirli kodlamalar yapılarak ya da depolanarak saklanabilirken, bilgi saklanamaz. Bilgi, deneyim, tecrübeler ve içinde bulunulan koşulları ifade eden enformasyondur ve sürekli farklılaşır (Karavardar, 2012).

Hızla değişen ve gelişen bilgi teknolojisinin de etkisiyle bilgi artık örgütlerin en önemli güçleri haline gelmiştir. Değişime yön veren bilginin ilk sahibi olmak örgütlere hem sürdürülebilir rekabet avantajı hem de yüksek kar marjı sağlamaktadır. Uzun yıllar hakim olan “bilgi güçtür” paradigması zamanla “bilgi paylaşımı güçtür” haline dönüşmüştür (Gurteen, 1999).

Literatüre bakıldığında bilgi paylaşımı ile benzerlik gösteren davranışların ve faaliyetlerin bilgi transferi (knowledge transfer), bilgi akışı (knowledge flows), yaygın bilgi (common knowledge), enformasyon paylaşımı (information sharing) ve bilgi toplama (knowledge hoarding) başlıkları altında incelendiği görülmektedir. Bilgi paylaşımı bu kavramlara içerik olarak benzemekle birlikte, örgüt içerisinde bilginin çalışanlar arasında karşılıklı olarak aktarılmasını da içeren daha kapsamlı bir kavramdır (Karaaslan vd., 2009).

Esasında bilgi paylaşımı, iki taraf arasındaki ilişkiden bahseder. Bir taraf bilgiye sahip olan diğeri ise bu bilgiyi elde etmek isteyendir. Bireyler arasındaki bilgi paylaşımı, bireyin sahip olduğu bilgiyi diğeri bireylerle değış-tokuş ettiği süreçtir (Ipe, 2003). Bir başka tanıma göre bilgi paylaşımı, bir kişiden, gruptan ya da örgütten diğeri aktarılan bilgidir (Lee, 2001). Bilgi paylaşımı temelinde, bilgi yönetiminde bilginin aktarılması sürecinin bir unsuru olarak ele alınmaktadır. Bilgi paylaşımında en önemli unsurlar bireyler ve bireysel bilgilerdir (Alavi & Leidner, 2001).

Örgütler için artık bilgi paylaşımı stratejik hal almış ve doğru yönetilmesi gereken bir süreç olmuştur. Bilgi paylaşımı ile hem örgütsel iletişim hem de örgütsel katılım olumlu yönde artar. Bilgi paylaşımı, yaygın bir şekilde öğrenmenin gelişmesini ve benzer sorunların çözümünde kaynakların gereksiz kullanılmasının önüne geçilmesini sağlar. Bilgi paylaşımı ile çalışanlar gerçekleştirdikleri örgütsel faaliyetlerdeki incelikleri, kestirmeleri ve belki kısa yolları daha çabuk öğrenebilirler. Bilgi paylaşımı ile etkileşimin öne çıktığı örgüt iklimi oluşur ve bu da küresel faaliyetlerde başarıyı artırıcı etki sağlar. Örgütlerin bilgi paylaşımı stratejilerindeki başarıları kaynak yönetiminde eşgüdüm sağlamaları ile de bağlantılıdır. Şöyle ki, yöneticilerin örgütsel kaynakları fiziksel ve kavramsal varlıklar arasında nasıl paylaşacaklarını, nedenleri ile işgörenleri ile paylaşması, işgörenlerin örgütsel faaliyetlerin işleyişi hakkında doğru bilgi sahibi olmalarını sağlarken onlarda gereksiz önyargının oluşmasının da önüne geçecektir (Allyn vd., 2006). İşgörenlerle çalıştıkları örgütün faaliyetleri, yönetsel kararları ve uygulamaları hakkında zamanında, doğru ve açık bilgi paylaşılması örgütsel verimliliği ve etkinliği beraberinde getirecektir. Örgütlerin etkili ve verimli çalışabilmesi kuşkusuz rekabet üstünlüğü sağlamanın en önemli şartlarından biridir. Bu açıdan bakıldığında bilgi paylaşımının örgütler için önemi ortaya çıkmaktadır.

Literatürde yer alan bilgi paylaşımı türleri ve bunların kategorize edildiği başlıca çalışmalar şunlardır: Kişisel tavsiyeleşme ve elektronik belge kullanımı (Haas & Hansen, 2007), biçimsel ve biçimsel olmayan bilgi paylaşımı (Zahra vd., 2005), bilginin peşine düşmek suretiyle ve bilgiyi hazır bulmak suretiyle bilgi paylaşımı (Cabrera vd., 2007), bilgiyi yenileyerek, bilgiyi değıştirerek ve bilgiyi üretmek paylaşma (Huysman & Wit, 2003), bilgi edinerek, bilgiyi tekrar kullanarak ve bilgi üretmek paylaşma (Huysman & Wit, 2004).

Bilgi paylaşımını engelleyen birçok faktör vardır. Genel olarak bu faktörler bilginin kendi doğasından kaynaklanan, bireylerden kaynaklanan ve örgütlerden kaynaklanan engeller olarak gruplandırılabilir. Bilgiyi işlemek için gerekli olan bilgi teknolojilerinin kullanımında yaşanabilecek aksaklıklar bilginin kendi doğasından kaynaklanan engeller arasındadır. Bireysel engeller arasında; işgörenlerin deneyimleri, tecrübeleri, yetenek ve zekâları yer alırken, örgütsel engeller olarak; örgütsel yapı, kültür, işlem ve süreçler yer almaktadır.

### **Dönüştürücü Liderlik**

Dönüştürücü liderlik ilk olarak Burns tarafından politik liderleri tanımlamak için kullanılan ve sonrasında Bass ve arkadaşları tarafından yapılan araştırmalarla geliştirilen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Burns'e göre dönüştürücü liderlik, ekonomik, politik ya da benzer güçleri kullanarak oluşturulan amaçların gerçekleşmesi için gerekli faaliyetlerin harekete geçirilmesidir.

Dönüştürücü liderlikte, takipçilerin güçlendirilmesinin ötesinde onlara ilham kaynağı olma ve güven verme söz konusudur. Dönüştürücü liderler örgütsel amaçları takipçilerin motivasyonlarını önemseyerek gerçekleştirmeye çalışırlar (Scandura & Williams, 2004). Dönüştürücü liderler örgüte rekabet gücü kazandıran yetenek ve becerileri önemser ve geliştirmek için faaliyette bulunurlar (Bass, 1990). Dönüştürücü liderlikte çalışanların iş tanımları detaylı

ve açık bir şekilde belirlenerek onları ortak bir amaç etrafında toplanmaya yönlendirmek ve böylece bireysellikten ziyade örgüt çıkarları üzerine yoğunlaşmayı sağlamak amaçlanmaktadır. Dönüştürücü liderlik değişen çevrede canlı kalabilmek ve değişen ihtiyaçlara hızlı cevap verebilmek için etkili bir stratejidir (Nielsen & Cleal, 2011). Dönüştürücü liderlikte takipçi ve lider arasında ödül-ceza sisteminden çok duygusal ilişkiler söz konusudur ve takdir edilmek, güven duymak ve rol model olmak bu duygusal ilişkilere örnektir.

Dönüştürücü liderlik şu karakteristik özelliklere sahiptir (Bass, 1990; Bass & Riggio, 2006):

**İdealleştirilmiş Etki (Idealized Influence-Karizma):** Dönüştürücü liderler takipçileri için rol model olacak şekilde davranırlar. Onlara birçok konuda ilham kaynağı olurlar. Takipçilerinin saygısını, güvenini ve hayranlıklarını kazanırlar. Liderler takipçilerinin sıra dışı ve azimli olmaları yönünde etkilerler.

**İlham Verici Motivasyon (Inspirational Motivation-Telkin Edicilik):** Liderler takipçilerinin motivasyonlarını artıracak şekilde çaba sarf ederler (Güler, 2019). Takipçilerinde takım ruhu, çabası ve ortak amaç duygusu yaratacak şekilde davranırlar. Onları motive edip onlara ilham verirler. Etkili bir iletişim kurarak ortak bir vizyon oluşumunu sağlarlar.

**Entelektüel Uyarım (Intellectual Stimulation- Zihinsel Teşvik):** Dönüştürücü liderler takipçilerini yenilikçi, yaratıcı ve rasyonel olmaları yönünde desteklerler. Takipçilerin bu konuda ihtiyaçları olan eğitim ve geliştirme faaliyetlerini önemserler. Yine takipçilerinin yaratıcılıklarının gelişmesine olanak vermek için bireysel hatalarını görmezden gelirler. Akılcı ve pratik yoldan problem çözme becerilerinin gelişmesi için onları problem çözme süreçlerine dâhil ederler ve bu konuda cesaretlendirirler. Son olarak takipçiler ile lider arasında oluşabilecek fikir ayrılıklarını eleştirmezler.

**Bireyselleştirilmiş İlgi (Individualized Consideration):** Dönüştürücü liderlerin takipçilerinin birbirinden farklı ihtiyaçlarının varlığını önceden belirleyip her biri için ayrı yaklaşımlar sergilemesidir. Bireysel farklılıkların tanımlanması ve farklılaşan ihtiyaçların belirlenmesi aslında örgüt içinde çıkabilecek birçok çatışmanın da önüne geçilmesini sağlayacaktır. Böylece dönüştürücü liderler çok iyi tanıdıkları takipçileri ile yakın ilişki kurar ve aralarında güven duygusu oluşur. Böylece takipçiler motivasyonları yüksek ve daha verimli olurlar.

### **Yenilikçi İş Davranışı**

Teknolojik gelişmeler, hızla değişen çevre, farklılık arz eden istek ve ihtiyaçlar ile yenilik arayışı günümüz rekabet ortamını açıklamada kullanılmaktadır. Hızlı değişime ayak uydurabilmek artık örgütlerin önemli amaçları arasına girmektedir. Örgütler, yenilikçi faaliyetlerde bulunabilmek için birçok alanda revizyona gitmektedir (Bysted, 2013).

Yenilikçi iş davranışı, örgüt yararına olabilecek yeni fikirlerin oluşturulması ve uygulanması sürecini kapsar. Yeni fikirler üretme, tanımlama, uygulamaya koyabilme ve orijinal bir sonuç elde etme bu süreçte karşımıza çıkmaktadır. Yenilikçi iş davranışında bilginin var olması ve örgüt içerisinde doğru bilgi paylaşımının olması büyük öneme sahiptir. Bilgi paylaşımı sayesinde yeni fikirler, yeni değer katan özellikler gelişebilir.

Örgütlerin iç ve dış çevre unsurlarından kaynaklanabilecek bazı durumlarda yenilikçi iş davranışı sergilenmesi engellenebilir. Değişim korkusu, ekonomik sorunlar, bilgi eksikliği, bürokratik engeller, liderlik tarzı, iletişim ve bilgi teknolojisinin kullanım oranı, bilginin paylaşılmaması, değişim süreci aşamalarını sırasıyla gerçekleştirmemek,

işgörenlerin özgürlüklerinin olmaması ve müşteri istek ve ihtiyaçlarını görmezden gelmek yenilikçi iş davranışını engelleyen durumlara örnek gösterilebilir.

Scott ve Bruce'a (1994) göre işyerindeki yenilikçi iş davranışı, 3 farklı grupsal davranış görevi içeren karmaşık bir davranıştır: düşünce geliştirme, düşünceyi teşvik etme ve düşünceyi gerçekleştirme. Yenilikçi iş davranışı ile bireyler kendilerini ya da örgütlerini değiştirmek amacıyla yeni düşünceler geliştirirler, diğerlerini de geliştirmeye teşvik ederler ve yeniliğin uygulanması için uygun ortamın sağlanmasına yardım ederler.

İşletmelerde yenilikçi davranış sürecinde dikkat edilmesi ve özen gösterilmesi gereken noktalar şunlardır (Peebles, 2003):

- Yeniliğin tüm aşamalarında esas noktanın yaratma yeteneği olduğu unutulmamalıdır.
- Yeniliğin her aşamasında görev alan kişiler kendi görüşlerinden farklı görüşlere, farklı yaklaşımlara ve bakış açılara açık olmalıdır.
- Sürecin her aşaması için çalışanlar ve yöneticiler doğru şekilde organize olmalı ve bilgi akışını doğru koordine etmelidirler.
- Yeniliği faaliyete geçirecek olan insanların hata yapma ihtimalleri her zaman göz önünde tutulmalı ve bu kişiler hata yapmaktan korkar hale getirilmemelidir.
- Farklı sektörlerden farklı deneyimlere sahip bireylerin bir araya gelerek beyin fırtınası yapmaları, müşterilerin isteklerinin çok iyi anlaşılıp onun bir üstünü yapmayı hedeflemek ve rakiplerden bir adım ileriye götürecek adımı atmak yenilikçi iş davranışını doğru gerçekleştirmeyi sağlayacaktır.

Yenilik konusunda doğru bilinen yanlışlarda söz konusudur. Örneğin yeniliğin pahalı ve ulaşılamaz olduğu düşüncesi. Oysaki doğru teknoloji kullanılır ve süreçler yetenekli kişiler tarafından gerçekleştirilirse bu düşüncenin bir önyargıdan ibaret olduğu görülecektir. Yenilikte esas olan doğru zamanda doğru hamleyi ilk yapan olmaktır. Bunun içinde iyi araştırma yapılmalı ve yönetsel süreçler doğru stratejiler ile desteklenmelidir. Yaratıcılığın önüne bir set çekmeden doğru hamle yapılmalıdır.

### **Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Gelişen teknoloji, ulaşım ve iletişim kolaylığı otel işletmelerinde rekabetin şiddetini oldukça artırmış durumdadır. İşletmeler bu durumla baş edebilmek için hizmetlerinde iyileştirmeler ve yenilikler sunmaktadırlar. Kimi işletmeler insan kaynaklarını yenilikçi iş davranışına adapte ederken kimi işletmeler bu durumun üstesinden gelememektedir. İnovasyonun stratejik üstünlükteki önemi tartışılmaz bir noktaya gelmiştir. Bu nedenle inovasyonu gerçekleştirecek olan insan kaynaklarının yenilikçi iş davranışlarını etkileyecek değişkenleri ortaya koymak önemlidir. Yeniliği ortaya koymak için otel işletmelerinde bilgi paylaşımının örgütsel bir yapı olarak ortaya konması gerekmektedir. Bu nedenle otel işletmelerinde bilgi paylaşımının yenilikçi iş davranışına olan etkisini tespit etmek amaçlanmıştır. Bunun yanı sıra bu durumun sürekliliğini sağlamak için liderlik tarzının etkisini de ortaya koymak gerekir. Dönüştürücü liderlik tarzı günümüzün modern liderlik tarzlarından biri olup üretkenliği teşvik edici yönleri bulunmaktadır. Dolayısıyla otel işletmelerinde bilgi paylaşımının yenilikçi iş davranışına etkisinde dönüştürücü liderliğin aracı rolünü ölçmek bu araştırmanın ana amaçlarından birisidir.

## Araştırmanın Hipotezleri

Lundvall ve Nielsel (2007) bilgi paylaşımının, işletmeler için yeni iş faaliyetlerini ve yenilik aktivitelerini olumlu etkilediğini tespit etmiştir. Sher ve Lee (2004) araştırmalarında bilgi paylaşımının değişim yapabilme kapasitesini artırmasıyla müşteri isteklerine hızlı yanıt verebilme yeteneğini geliştirdiğini ortaya koymuştur. Bu durum otel işletmeleri için oldukça önemlidir. İşgörenler gün içerisinde müşterilerin sorunlarını kolayca çözebilme imkânı geliştireceklerdir. Jiang ve Li (2009) dışarıdan alınan bilginin ve üyelerinin kendi aralarında paylaştığı bilginin yaratıcılığı ve yenilik performansını artırdığı sonucunu elde etmiştir. Wang ve Wang' a göre (2012) yenilikçilik eğilimi yetenek, deneyim kazanma ve değer yaratmadan oluşmaktadır. Bu nedenle bilgi paylaşımı yenilik için bir takım imkânlar sunar ve işletmeler problem çözme yöntemleri geliştirir. Dolayısıyla açık ve örtülü bilgi paylaşımı inovasyon hızını ve inovasyon kalitesini olumlu olarak etkilemektedir.

Pieterse vd. (2010) dönüşümcü liderliğin yenilikçilik davranışları ilişkisi ile ilgili yaptığı ampirik araştırmada önemli ilişkiler tespit etmişlerdir. Chang (2016) dönüşümcü liderlerin üyeleri yaratıcı çözümlere yönlendirerek onlara doğru performans imkânları sunduklarını tespit etmiştir. Zhang vd. (2018) yaptığı araştırmada dönüştürücü liderliğin yenilik iklimini etkilediğini ve yenilik iklimi ile yenilikçi davranış arasında güçlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Genel olarak bilgi paylaşımının güvene olan olumlu etkisi ve bu etkinin dönüştürücü liderlik ile arasındaki olumlu ilişki çalışmalarda yaygın olarak tartışılmıştır (Chou vd., 2013; Ryan, 2012). Ayrıca, dönüştürücü liderliğin temelindeki karşılıklı güven ve bilgi paylaşımı da literatürde tartışılmıştır (Casimir vd., 2012; Cheng vd., 2008; Jain vd., 2015; Sankowska, 2013). Dönüştürücü liderlerin en önemli özelliği gelecek konusunda kendilerinden emin olmaları ve hedefleri takipçilerine iyi ifade etmeleridir. Bu yolla, takipçiler örgütün vizyonunu anlamlı bir şekilde benimserler. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki vizyon ve hedeflerin, açık ve net bir bilgi olarak işgörenlerle paylaşılması nedeniyle dönüştürücü liderliğin üyelerin performansı üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır (Elrehail vd., 2018; Le & Lei, 2018; Piccolo & Colquitt, 2006; Wu vd., 2010). Bu durum ise dönüşümcü liderliğin aracı rol oynayabileceği ile ilgili önemli bir kanıt niteliği taşımaktadır.

Yukarıdaki araştırmaların ışığında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

**H<sub>1</sub>:** Açık bilgi paylaşımı, yenilikçi iş davranışını olumlu yönde etkiler.

**H<sub>2</sub>:** Örtülü bilgi paylaşımı, yenilikçi iş davranışını olumlu yönde etkiler.

**H<sub>3</sub>:** Açık bilgi paylaşımı, dönüştürücü liderliği olumlu yönde etkiler.

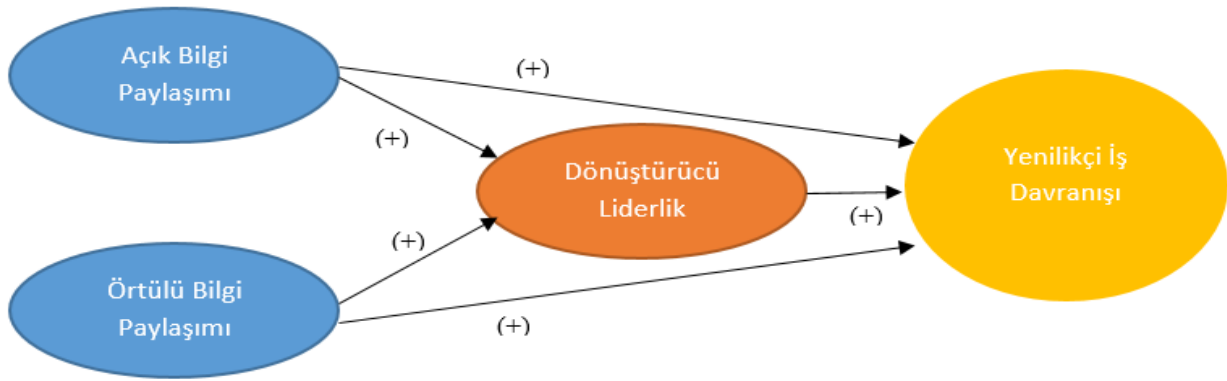
**H<sub>4</sub>:** Örtülü bilgi paylaşımı, dönüştürücü liderliği olumlu yönde etkiler.

**H<sub>5</sub>:** Dönüştürücü liderlik, yenilikçi iş davranışını olumlu yönde etkiler.

**H<sub>6</sub>:** Açık bilgi paylaşımı, yenilikçi iş davranışını olumlu yönde etkilerken dönüştürücü liderliğin bu etkide aracılık rolü vardır.

**H<sub>7</sub>:** Örtülü bilgi paylaşımı, yenilikçi iş davranışını olumlu yönde etkilerken dönüştürücü liderliğin bu etkide aracılık rolü vardır.

Hipotezlerde öne sürülen etkileri özetleyen araştırma modeli Şekil 1'de gösterilmektedir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

## Yöntem

### Araştırmanın Örnekleme ve Veri Toplama Yöntemi

Bu çalışma için Erzurum İli Palandöken Turizm Merkezinde faaliyette bulunan ve 800 kişiyi istihdam eden 5 adet yıldızlı otel anakütle olarak seçilmiştir. Bu anakütleden % 95 güven düzeyinde % 5 hata payı ile seçilecek örneklem büyüklüğü Survey System hesaplama tablosundan yararlanılarak 260 olarak belirlenmiştir (Surveysystem, 2019). Tesadüfi örnekleme yapılmış ve muhtemel cevaplama hataları da göz önünde bulundurularak 400 çalışana soru formu dağıtılmıştır. Dağıtılan soru formlarından 370'i 15 işgünü içerisinde geri toplanmış olup, bunlardan bir kısmı eksik verinin fazlalığı sebebiyle, bir kısmı da araştırmada kullanılan analizlerin daha sağlıklı olması amacıyla dışa düşen değişkenleri (outliers) içermesi sebebiyle araştırmaya dâhil edilmemiştir. Sonuç olarak, 366 anketten elde edilen veriler analize tabi tutulmuştur.

### Ölçüm Aracı

Araştırmada kullanılan ölçekler daha önce uluslararası ve ulusal birçok araştırmada kullanılan ölçeklerden geliştirilmiştir. Bilgi paylaşımını ölçmek için Wang ve Wang'ın (2012) kullandıkları 13 anket ifadesine bir soru eklenerek 14 soru olarak değerlendirilmiştir. Açık bilgi paylaşımı 7 ve örtülü bilgi paylaşımı 7 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin benzerini Aslan (2014) Türkiye'de kullanmış ve yüksek geçerlilik ve güvenilirlik elde etmiştir.

Dönüştürücü liderlik için Carless vd. (2000) geliştirdiği 7 soruluk anket kullanılmıştır. Anketi daha önce Naktiyok ve İşcan (2019) Türkiye'de Turizm Sektöründe kullanmış yüksek geçerlilik ve güvenilirlik elde etmişlerdir.

Son olarak yenilikçi iş davranışı için Janssen'in (2000) geliştirdiği ölçekten yararlanılmıştır. Janssen'e (2000) göre yenilikçi iş davranışı fikri üretme, uygulama ve destekleme olarak üç boyutta değerlendirilmiştir. Araştırmamızda etkileri daha net olarak görebilmek için 11 sorudan oluşan tek bir boyut olarak ele alınmıştır. Anket Töre (2019) tarafından Türkiye'de kullanılmıştır. Ölçekler tamamı 5'li Likert tipindedir.

Soru formunda yer alan ölçekler için güvenilirlik analizi yapılmış olup cronbach alfa değerleri Açık Bilgi Paylaşımı için 0,902 Örtülü Bilgi Paylaşımı için 0,906 Dönüştürücü Liderlik için 0,892 ve Yenilikçi İş Davranışı için 0,924 bulunmuştur. Ayrıca ölçeklerden herhangi bir ifade çıkarıldığında, ölçeklerin içsel tutarlılığında önemli bir artış gerçekleşmemiştir. Dolayısıyla kullanılan ölçeklerin oldukça güvenilir bulunduğu söylenebilir.

Kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini ortaya koymak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmış olup analiz sonuçları sonraki bölümde Tablo 2 ve Tablo 3'te raporlanmıştır. Sonuçta tüm ölçeklerin yüksek düzeyde geçerlilik sergilediği belirlenmiştir. Ancak LISREL programının modifikasyon yönlendirmesi gereği ölçeklerde her biri için 5'i geçmemek üzere bazı ifadeler birbirine bağlanmıştır. Bu durum ilgili şeklin altında gösterilecektir.

Yukarıda ölçüm şekilleri açıklanan bağımlı ve bağımsız değişkenlere ilaveten bu çalışmada yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, işyerindeki kıdem ve yönetsel görev demografik değişken olarak ele alınmış ve katılımcı profilinin daha iyi anlaşılması hedeflenmiştir.

## Analiz ve Bulgular

Tablo 1'de araştırmaya katılan çalışanlarla ilgili demografik bilgiler sunulmuştur.

**Tablo 1.** Katılımcılara İlişkin Demografik Veriler

ÖZELLİK		<i>f</i>	(%)	ÖZELLİK		<i>f</i>	(%)
Yaş	25 veya altı	96	26,2	Cinsiyet	Kadın	200	54,6
	26-30	108	29,5		Erkek	166	45,4
	31-35	95	25,9	Eğitim	Lise veya altı	75	20,49
	36-40	45	12,3		Önlisans ve Lisans	268	73,23
	40'ın üzeri	22	6,1		Lisansüstü	23	6,28
Yöneticilik Görevi	Var	43	11,74	Kurum Kıdemi	0-5	166	45,4
	Yok	323	88,26		6-10	113	30,8
					11-15	65	17,7
					16 yıl ve üzeri	22	6,1

Tablo 1'e göre araştırmaya katılanların % 26,2'si 25 yaşın altında, % 29,5'i 26-30 yaş aralığında, % 25,9'u 31-35 yaş aralığında, % 12,3'ü 36-40 yaş aralığında ve % 6,1'i 40 yaşını üzerindedir. Araştırmaya katılanların % 54,6'sı kadın ve % 45,4'ü erkektir. Katılımcıların, % 20,49 lise veya altı, % 73,23'ü ön lisans veya lisans ve % 6,28'i lisansüstü mezundur. Katılımcıların % 45,4'ü 0-5 yıldır, % 30,8'i 6-10 yıldır, % 17,7'si 11-15 yıldır ve % 6,1'i 16 yıl ve üzeri süredir mevcut otelde çalışmaktadır. Son olarak katılımcıların % 11,74'ünün yöneticilik görevi var iken % 88,26'sının yöneticilik görevi yoktur.

Doğrulayıcı faktör analizinden önce verilerin normal dağılıma uygunluk gösterip göstermediğini test etmek için çarpıklık değerleri incelenmiştir. Normal dağılıma uyan değişkenler için en yüksek kestirim (maximum likelihood), buna uymayan karşılık tedbiri değişkeni için de ağırlıklandırılmış en küçük kareler (weighted least squares) yöntemiyle doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizlerinin sonuçları ve uyum indeksleri kabul değerleri sırasıyla Tablo 2 ve Tablo 3'te gösterilmiştir:

**Tablo 2.** Doğrulayıcı Faktör Analizleri Sonucunda Elde Edilen Uyum İyiliği İndeksleri

Değişken	Değerler							
	$\chi^2$	(sd)	$\chi^2/sd$	CFI	NFI	NNFI	AGFI	RMSEA
Bilgi Paylaşımı	234,86	71	3,30	0,98	0,97	0,98	0,88	0,080
Dönüştürücü Liderlik	31,13	10	3,11	0,99	0,99	0,98	0,93	0,076
Yenilikçi İş Davranışı	118,81	39	3,04	0,99	0,98	0,98	0,91	0,075

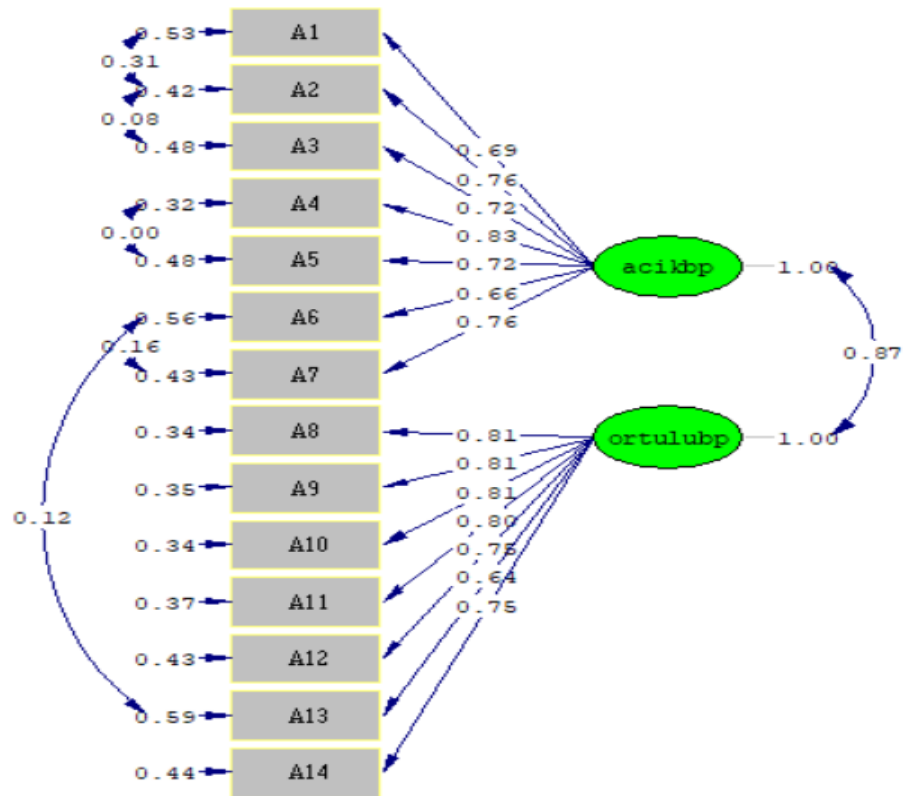


**Tablo 3.** Uyum İndeksleri Kabul Değerleri

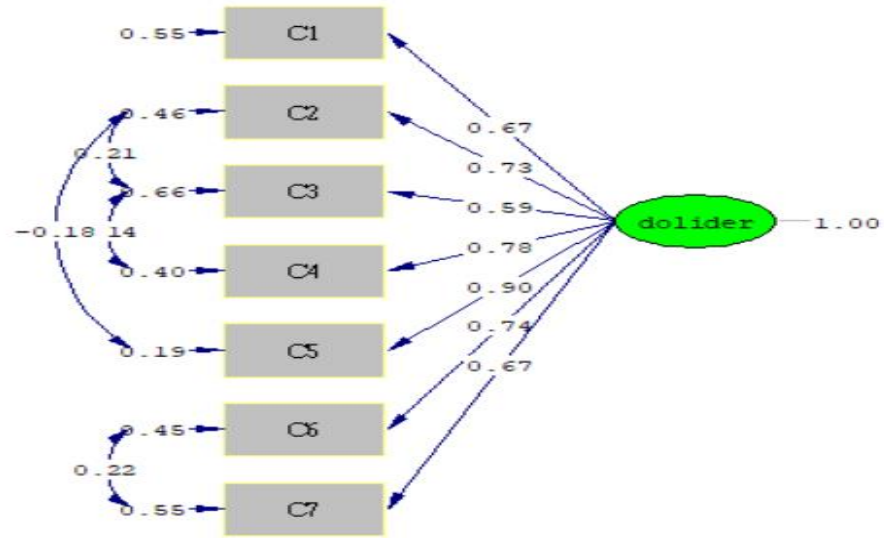
Kısaltma	Anlamı	Kabul değeri
$\chi^2$	Ki kare	-
Sd	Serbestlik derecesi	-
$\chi^2/sd$	Ki kare/ serbestlik derecesi	$\leq 2^a, \leq 5^b$ (a: çok iyi uyum, b: iyi uyum)
RMSEA	Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü	$0,05 < (\text{tolerans } 0,08)$
CFI	Artmalı Uyum İyiliği İndeksi	$0,90 \leq$
NFI	Normlaştırılmış Uyum İyiliği İndeksi	$0,90 \leq$
NNFI	Normlaştırılmamış Uyum İyiliği İndeksi	$0,90 \leq$
AGFI	Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi	$0,90 \leq$

**Kaynak:** Meydan & Şeşen, 2011.

Tablo 2'ye göre araştırmada yer alan bütün değişkenlerin doğrulayıcı faktör analizi sonucunda iyi uyum sergilediği görülmüştür. Şekil 2,3 ve 4'te standardize faktör yükleri verilmiştir.

**Şekil 2.** Bilgi Paylaşımına İlişkin Standardize Yükler

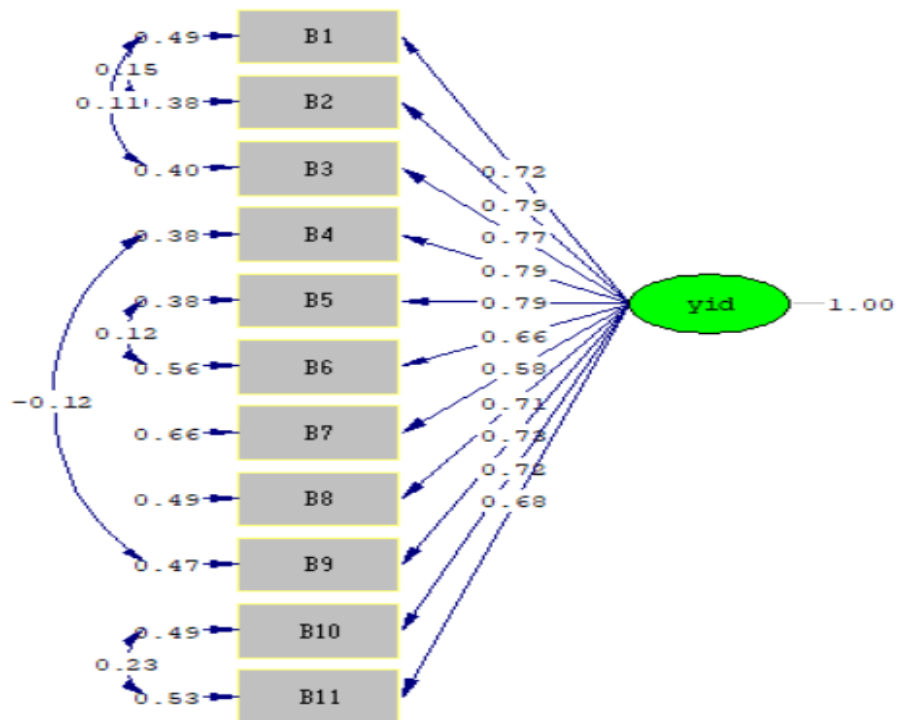
Şekil 2'ye göre bilgi paylaşımına ilişkin hiçbir ifade ölçekten çıkarılmamıştır. Tüm ifadelerin standardize yükleri 0,50'nin üzerinde ve 1'in altındadır. LISREL programının yönlendirmesi gereği A1-A2,A2-A3, A4-A5, A6-A7 ve A6-13 ifadeleri bağlanmıştır.



=31.13, df=10, P-value=0.00056, RMSEA=0.076

**Şekil 3.** Dönüştürücü Liderliğe İlişkin Standardize Yükler

Şekil 3'e göre dönüştürücü liderliğe ilişkin hiçbir ifade ölçekten çıkarılmamıştır. Tüm ifadelerin standardize yükleri 0,50'nin üzerinde ve 1'in altındadır. LISREL programının yönlendirmesi gereği C2-C3, C2-C5, C3-C4 ve C6-C7 ifadeleri bağlanmıştır.



118.81, df=39, P-value=0.00000, RMSEA=0.075

**Şekil 4.** Yenilikçi İş Davranışına İlişkin Standardize Yükler

Şekil 4'e göre yenilikçi iş davranışına ilişkin hiçbir ifade ölçekten çıkarılmamıştır. Tüm ifadelerin standardize yükleri 0,50'nin üzerinde ve 1'in altındadır. LISREL programının yönlendirmesi gereği B1-B2, B1-B3, B4-B9, B5-B6 ve B10-B11 ifadeleri bağlanmıştır.

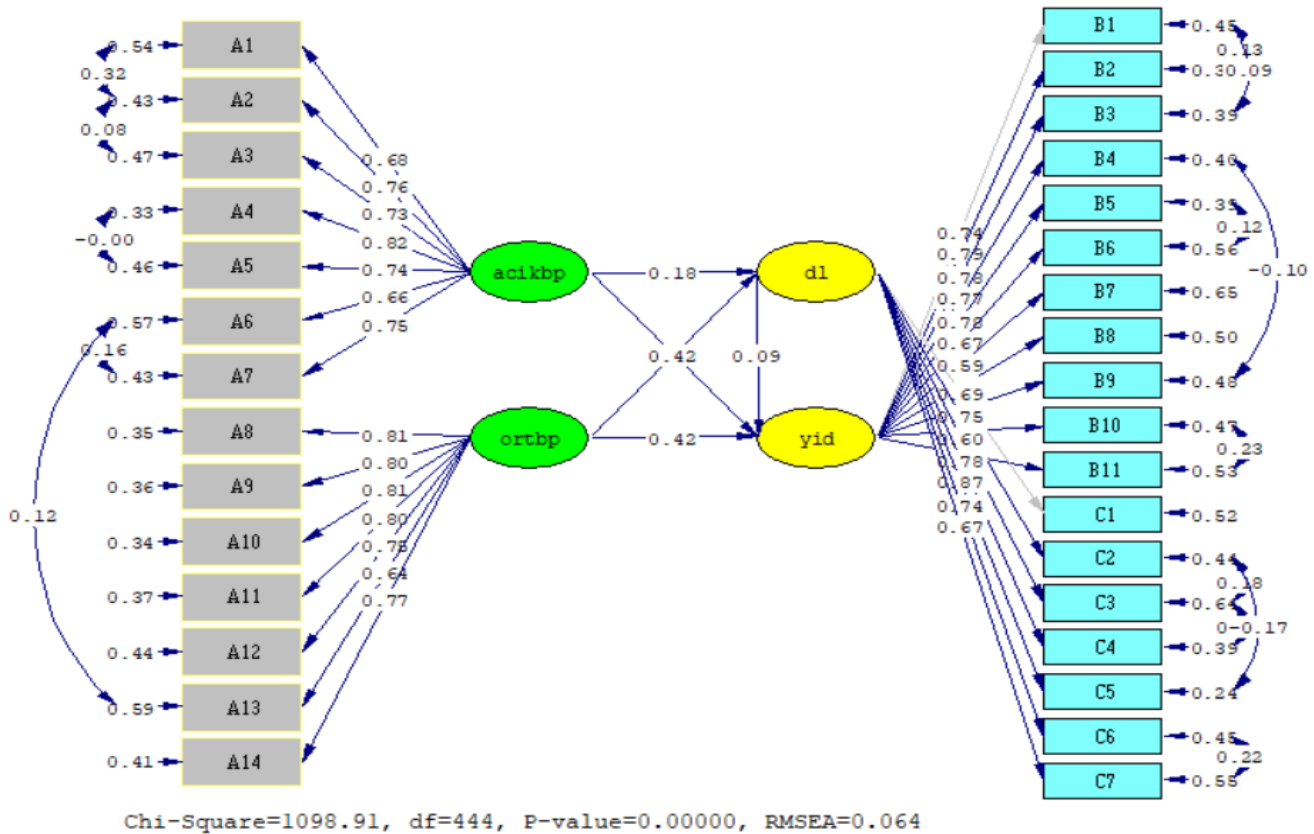
**Tablo 4.** Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler, Korelasyon Katsayıları

Değişken	Ort.	St.Sapma	1	2	3	4
1-AÇIK BİLGİ PAY.	3,75	0,86	1			
2-ÖRT. BİLGİ PAY.	3,89	0,79	,755**	1		
3-DÖNÜŞ. LİD.	3,99	0,72	,498**	,585**	1	
4-YEN. İŞ DAV.	3,89	0,70	,738**	,784**	,561**	1

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

Tablo 4 incelendiğinde, açık bilgi paylaşımı ve örtülü bilgi paylaşımı kendi aralarında anlamlı, olumlu ve güçlü bir ilişki içerisindedir. Bilgi paylaşımının her iki alt boyutu hem dönüştürücü liderlik hem de yenilikçi iş davranışı ile anlamlı ve olumlu ilişki içerisindedir. Dönüştürücü liderlik ve yenilikçi iş davranışı anlamlı ve olumlu ilişki içerisindedir. Tüm ilişkiler 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Araştırma modelindeki değişkenlerin yapısal özellikleri doğrulandıktan sonra, yol analiziyle bir bütün olarak modelin ve hipotezlerin doğrulanıp doğrulanmadığı test edilmektedir. Başlıca uyum iyiliği değerlerini ve regresyon katsayılarını gösteren yol analizi sonuçları Şekil 5’te verilmiştir:

**Şekil 5.** Araştırma Modeline İlişkin Yol Analizi Standardize Değerler

Şekil 5’ e göre DFA’daki tüm ifade bağlamaları Yapısal Eşitlik Modelinde aynen uygulanmıştır. Standardize yüklerin 0,50’nin üstünde 1’in altında olduğu gözükmemektedir. Yapısal eşitlik modellemesinde önce doğrudan etkiler ölçülmüş ardından aracı değişkene bakılmıştır. Doğrudan etkide açık bilgi paylaşımının dönüştürücü liderliğe doğrudan etkisi bulunmamakta buna karşın diğer tüm değişkenlerin doğrudan etkileri bulunmaktadır. Ardından yapılan aracı değişken analizinde örtülü bilgi paylaşımının yenilikçi iş davranışına etkisinin azalmadığı ve aracı bir etki bulunmadığı tespit edilmiştir. Anlamlılıkların kabul edildiği T değerleri Şekil 6’da verilmiştir.



Şekil 6. Araştırma Modeline İlişkin Yol Analizi T Değerleri

Şekil 6'ya göre açık bilgi paylaşımının dönüştürücü liderliğe doğrudan etkisi bulunmamaktadır. Örtülü bilgi paylaşımının dönüştürücü liderliğe ve yenilikçi iş davranışına doğrudan etkisi vardır. Ayrıca dönüştürücü liderlik yenilikçi iş davranışını doğrudan etkilemiştir. Yapısal Eşitlik Modelinin kabulüne ilişkin uyum indeksi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 5. Yapısal Eşitlik Modellemesi Analizleri Sonucunda Elde Edilen Uyum İyiliği İndeksleri

Değişken	Değerler							
	$\chi^2$	(sd)	$\chi^2/sd$	CFI	NFI	NNFI	AGFI	RMSEA
Araştırma YEM Değerleri	1098,91	444	2,47	0,98	0,97	0,98	0,81	0,064

Tablo 2'de yazılan YEM uyum indekslerine göre model kabul edilmektedir. Sonuç olarak H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub>, H<sub>4</sub> ve H<sub>5</sub> kabul edilirken, H<sub>3</sub>, H<sub>6</sub> ve H<sub>7</sub> reddedilmiştir.

### Sonuç ve Tartışma

Erzurum İli, Palandöken Turizm Merkezinde faaliyette bulunan yıldızlı otellerde 366 çalışan üzerinde gerçekleştirilen araştırmada, bilgi paylaşımının yenilikçi iş davranışına olan etkisinde dönüştürücü liderliğin aracılık rolünü araştırmak amaçlanmıştır. Bu ana amaç doğrultusunda verilere önce korelasyon analizi yapılarak ilişkiler tespit edilmiş ardından yapısal eşitlik modellemesi ile hipotezler test edilmiştir.

Açık bilgi paylaşımı 3,79, örtülü bilgi paylaşımı 3,89, dönüştürücü liderlik 3,99, yenilikçi iş davranışı 3,89 ile oldukça yüksek ortalamalara sahiptir. Bu durum araştırma kapsamındaki işletmelerde bilgi paylaşımının, dönüştürücü liderliğin ve yenilikçi iş davranışının yüksek olduğunu göstermektedir.

Elde edilen sonuçlara göre hem açık bilgi paylaşımının hem de örtülü bilgi paylaşımının yenilikçi iş davranışına anlamlı ve olumlu etkisi bulunmaktadır. Üstelik bu etki her ikisi içinde 0,42 oranı ile oldukça güçlüdür. Bu araştırmayla benzer şekilde uluslararası düzeyde Hu vd. (2009), Kim ve Lee (2013), Sundbo vd. (2012) ve Molose ve Ezeuduji (2015) benzer sonuçları elde etmiştir. Türkiye'de yapılan araştırmalardan da Turgut ve Begenirbaş (2013), Kesken vd. (2014) ve Akkoç (2012) benzer ilişkiler tespit etmiştir. İletişim kanalları yoluyla belge, rapor gibi şeffaflığa yönelik paylaşımlar örgüt üyelerini yenilikçi iş davranışına yönlendirmekte ve sorunların çözümünde yaratıcı fikirler üretilmesine vesile olmaktadır. Diğer yandan deneyim, tecrübe ve uzmanlık bilgisi gibi örtülü bilgi paylaşımında da aynı durum söz konusudur. Işık ve Aydın (2016) Ayder Turizm çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada bu durumun aksine anlamlı bir ilişki tespit edememiştir ve bunun nedenini işgörenlerdeki tecrübesizlik

ve yetersiz eğitim olarak açıklamıştır. Bu nedenle bilgi paylaşımında eğitimin önemi de unutulmamalıdır. İşletmelere iletişim kanallarını açık tutmak, bilgi ve tecrübe aktarımını sağlayacak ortam yaratmak, eğitimle yetenekleri geliştirmek, belge ve raporları üyelerin erişimine sunmak önerilmektedir.

Araştırmadan elde edilen bir diğer sonuç ise dönüştürücü liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerine olan anlamlı ve olumlu etkisidir. Bu sonuca göre liderlik, üyelerin yenilikçilik çıktılarını motive eden önemli ve karmaşık bir unsurdur. Zhang vd. (2018) ve Chan vd. (2014) yaptıkları araştırmalarda dönüştürücü liderliğin yenilik davranışlarını etkilediğini uluslararası çalışmalarda göstermişlerdir. İşletmelerdeki dönüşümcü liderler, örgüt üyelerinin yenilikçi davranışlarını motive etmek için çeşitli fırsatlar sunmaktadırlar. Üyeler, dönüşümcü liderlik ile destekleyici bir iklimde olduklarını algıladıklarında lider üye arasında karşılıklı bir inanç oluşabilir. Ayrıca üyeler, liderin yönlendirdiği vizyon ile beraber yaratıcı fikirler üretme, mevcut kaynakları arama ve yenilik uygulamada daha iyi performans sergileme gibi davranışlar gösterebilir. Bu nedenle yöneticilere liderlik özelliklerini dönüştürücü tarzda geliştirmesi önerilmektedir.

Bilgi paylaşımının dönüştürücü liderliğe olan etkisi incelendiğinde ise açık bilgi paylaşımının anlamlı bir etkisi bulunmazken, örtülü bilgi paylaşımının anlamlı ve olumlu olarak etkilediği tespit edilmiştir. Daha açık bir ifade ile belge, rapor gibi formal paylaşımlar dönüştürücü liderlik tarzını anlamlı olarak etkilemezken tecrübe, deneyim ve uzmanlık gibi paylaşımlar dönüştürücü liderlik tarzını güçlü bir şekilde etkilemektedir. Kurland ve Hertz (2006) tarafından İsrail’de kâr amacı gütmeyen örgütlerde yapılan araştırmada dönüştürücü liderliğin, örgütsel öğrenme yönlü bilgi paylaşımından doğrudan ve olumlu bir şekilde etkilediğini ortaya koymuşlardır. Dolayısıyla dönüştürücü liderliğin doğasında liderlerin takipçilerine deneyim, uzmanlık kazandırma olmalıdır. Gerek oluşturulacak vizyonla takipçiler bir hedefe yönlendirilmeli gerekse bilgi ve deneyim aktarımıyla onlara bir takım yetenekler kazandırılmalıdır. Bunun yanında açık bilgi paylaşımının dönüştürücü liderliğe doğrudan bir etkisi olmadığı için bu ilişkide aracı etki ölçülemezken, örtülü bilginin yenilikçi iş davranışına olan etkisinde dönüştürücü liderliğin doğrudan bir etkisi bulunmamaktadır. Örtülü bilgi paylaşımı doğrudan yenilikçi iş davranışını güçlü olarak etkilemekte dönüştürücü liderlik devreye girince bu etki azalmamaktadır. Bu durum ise örtülü bilgi paylaşımının, yenilikçilik davranışını tek başına güçlü, bağımsız değişken olarak etkileyebildiğinin önemli bir göstergesidir. Bu nedenle işletmelere, üyelerin tecrübe ve uzmanlıklarını birbirlerine aktarabilecekleri ortamları sağlaması önerilmektedir. Bunun için yenilikçi bir iklim, eğitim ve takım çalışmaları önerilmektedir.

### **Çalışmanın Sınırlılıkları ve Öneriler**

Bu araştırma da bilgi paylaşımı ve dönüştürücü liderliğin yenilikçi iş davranışına olan etkileri ortaya çıkarılmıştır. Bu değişkenlerle beraber yenilikçilik iklimi, personel güçlendirme, öğrenen örgüt gibi çeşitli davranışsal değişkenlerin de yenilikçi iş davranışına olan etkisinin tespit edilmesi önerilmektedir. Araştırma bir ilde ve turizm otel işletmelerinde yapılmıştır. Dolayısıyla başka illerin veya bölgelerin ayrıca başka sektörlerinde araştırmalara dâhil edilerek kıyaslama yapılması önerilmektedir. Bunlara ilaveten işletmelerde dönüştürücü liderlik ve bilgi paylaşımı uygulamaları yapıldıktan sonra kıyaslama yapılarak değişimin ortaya konulması gelecek çalışmalar için önerilmektedir.

**KAYNAKÇA**

- Akkoç, İ. (2012). Gelişim kültürü ve etik iklimin yenilikçiliğe etkisinde dağıtım adaletinin rolü. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(3), 118-129.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledg management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25, 107-132.
- Allyn, M. R., Yun, S., & Radosevich, D. J. (2006). Is it the company's or mine? perceived organizations justice practices and the ownership of job knowledge. *Seoul Journal of Business*, 12 (1), 37–52.
- Aslan, M. F. (2014). *İşletmelerde bilgi paylaşımı, inovasyon ve firma performansı ilişkisi: Gaziantep İlinde bir araştırma*. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Bass, B. M. (1990), *Bass & Stogdill's handbook of leadership*. The Free Pres, New York.
- Bass, B. M., & Ronald, E. R. (2006). *Transformational leadership*. Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.
- Beijerse, R. P. (1999). Questions in knowledge management: Defining and conceptualising a phenomenon. *Journal of Knowledge Management*, 3 (2), 235-245.
- Brush, C. G. (1992). Research on women business owners; Past trends, a new perspective and future directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 5-30.
- Bysted, R. (2013). Innovative employee behaviour: The moderating effects of mental involvement and job satisfaction on contextual variables. *European Journal of Innovation Management*, 16(3), 268-284.
- Cabrera, Á., Collins, W. C., & Salgado, J. (2007). Determinants of individual engagement in knowledge sharing, *International Journal of Human Resource of Management*, 17 (2), 245-264.
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14 (3).
- Casimir, G., Lee, K., & Loon, M. (2012). Knowledge sharing: influences of trust, commitment and cost. *Journal of Knowledge Management*, 16(5), 740-753.
- Chan, I.Y.S., Liu, A.M.M., & Fellows, R. (2014). Role of leadership in fostering an innovation climate in constrction Firms, *Journal Management English*, 30.
- Chang, Y.Y. (2016). Multilevel transformational leadersihp and management innovation: Intermediate linkage evidence. *Leadership Organizational Development Journal*, 37, 265–288.
- Cheng, W., Hailin, L., & Hongming, X. (2008). Does knowledge sharing mediate the relationship between trust and firm performance? *Paper presented at the 2008 International Symposiums on Information Processing*.
- Chou, H.W., Lin, Y.H., Chang, H.H., & Chuang, W.W. (2013). Transformational leadership and team performance: The mediating roles of cognitive trust and collective efficacy. *Sage Open*, 3(3).

- Elrehail, H., Emeagwali, O. L., Alsaad, A., & Alzghoul, A. (2018). The impact of transformational and authentic leadership on innovation in higher education: the contingent role of knowledge sharing. *Telematics and Informatics*, 35(1), 55-67.
- Gurteen, D. (1999). Creating a knowledge sharing culture. *Knowledge Management Magazine*, 5 (2): 1-4.
- Güler, M.Ş. (2019). *Kayak sporcularında kişilik özellikler psikolojik beceri ve algılanan stres arasındaki ilişkinin incelenmesi*, Gece Akademi, 1. Baskı, Ankara.
- Haas, M. R., & Hansen, M. T. (2005). When using knowledge can hurt performance: The value of organizational capabilities in a management consulting company. *Strategic Management Journal*, 26 (1), 1–24.
- Hu, M. L. M., Horng, J. S., & Sun, Y. H. C. (2009). Hospitality teams: Knowledge sharing and service innovation performance. *Tourism Management*, 30(1), 41-50.
- Huysman, M., & Wit, D. (2004). Practices of managing knowledge sharing: Towards a second wave of knowledge management. *Knowledge and Process Management*, 11 (2), 81-92.
- Huysman, M., & Wit, D. (2003). *A critical evaluation of knowledge management practices, sharing expertise: Beyond knowledge management*. M. S. Ackerman, P. Volkmar, & W. Volker (Eds.), The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, London, 30-44.
- Ipe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human Resource Development Review*, 2(4), 337–359.
- Işık C., & Aydın, E. (2016). Bilgi paylaşımının yenilikçi iş davranışına etkisi: Ayder Yaylası konaklama işletmeleri üzerine bir uygulama. *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, 5(2).
- Jain, K. K., Sandhu, M. S., & Goh, S. K. (2015). Organizational climate, trust and knowledge sharing: insights from Malaysia. *Journal of Asia Business Studies*, 9(1), 54-77.
- Janssen, O. (2000) Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287–302.
- Jiang, X., & Li, Y. (2009). An empirical investigation of knowledge management and innovative performance: The case of Alliances. *Research Policy*, 38(2), 358-368.
- Karaaslan, A., Özler, D.E. & Kulaklıoğlu, A.S. (2009), Örgütsel vatandaşlık davranışı ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, C.X I,S II.
- Karavardar, G. (2012). Çalışan ilişkileri ve bilgi paylaşımı: Bankacılık sektöründe bir uygulama. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (1), 145-156.
- Kesken, J., Soyuer, H., Çapraz, B., İlic, D.K., Ünnü, N.A.A., & Kocamaz, M. (2014). Çalışanlar perspektifinden inovatif iş davranışının belirleyicileri: İzmir İlindeki öncelikli sektörlerle ilişkin bir araştırma. *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, 3(4), 25-48.
- Kim, T. T., & Lee, G. (2013). Hospitality employee knowledge-sharing behaviors in the relationship between goal orientations and service innovative behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 324-337.

- Kurland, H., & Hertz-Lazarowitz, R. (2006). Organizational learning as a lever for realizing an educational vision. *Dapim*, 41, 230-71.
- Le, P. B., & Lei, H. (2018). The mediating role of trust in stimulating the relationship between transformational leadership and knowledge sharing processes. *Journal of Knowledge Management*, 22(3), 521-537.
- Lee, J. (2001). Leader-member exchange, perceived organizational justice and cooperative commutation. *Management Communication Quarterly*, 14 (4), 574-589.
- Lundvall, B., & Nielsen, P. (2007). Knowledge management and innovation performance. *International Journal of Manpower*, 28 (3/4), 207-223.
- Meydan, C. H., Şeşen, H. (2011). Yapısal Eşitlik Modellemesi: AMOS Uygulamaları, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Molose, T., & Ezeuduji, O.I. (2015). Knowledge sharing, team culture, and service innovation in the hospitality sector: The case of South Africa. *African Journal of Hospitality Tourism and Leisure*, 4 (1), 1-16.
- Naktiyok, S., & İşcan, Ö.F. (2019). Örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerine etkisinde örgütsel güven algısının aracı rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 1029-1043.
- Nielsen, K., & Cleal, B. (2011). Under which conditions do middle managers exhibit transformational leadership behaviors? — An experience sampling method study on the predictors of transformational leadership behaviors. *The Leadership Quarterly*, 22, 344–352.
- Peebles, E. (2003). *Yeniliği esinlendirmek*. Çev: Ahmet Kardam, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: Yenilikçilik, MESS Yayınları, İstanbul, 97-118.
- 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.
- Pieterse, A.N., Van, K.D., Schippers, M., & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal Organizational Behaviour*, 31, 609–623.
- Ryan, S. (2012). The relationship between shared vision, cohesion, role clarity, mutual trust and transformational leadership within a team setting. *Stellenbosch: Stellenbosch University*.
- Sankowska, A. (2013). Relationships between organizational trust, knowledge transfer, knowledge creation, and firm's innovativeness. *The Learning Organization*, 20(1), 85-100.
- Scandura, T. A., & Ethlyn, A. W. (2004). Mentoring and transformational leadership: The role of supervisory career mentoring. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 448–468.
- Scott, S.G., & Bruce, R.A. (1994). Determinants of innovation behavior: A path model of individual innovation in the work place. *Academy of Management Journal*, 37, 580-607.
- Sher, P., & Lee, V. (2004). Information technology as a facilitator for enhancing dynamic capabilities through knowledge management. *Information & Management*, 41, 933-945.



- Surveysystem Sample Size Calculator. (2019). <https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>, (Erişim Tarihi:19.10.2019).
- Töre, E. (2019). Entelektüel sermayenin yenilikçi iş davranışına etkisinde bilgi paylaşımının aracı rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 17 (34), 275-299.
- Turgut, E., & Begenirbaş, M. (2013). Çalışanların yenilikçi iş davranışları üzerinde sosyal sermaye ve yenilikçi iş davranışının rolü: Sağlık sektöründe bir araştırma. *KHO Bilim Dergisi*, 23(2), 101-124.
- Undbo, J., Orfila-Sintes, F., & Sørensen, F. (2007). The Innovative behaviour of tourism firms comparative studies of Denmark and Spain. *Research Policy*, 36(1), 88-106.
- Wang, Z., & Wang, N. (2012). Knowledge shring, innovation and firm performance. *Expert Systems With Applications*, 39, 8901.
- Wu, J. B., Tsui, A. S., & Kinicki, A. J. (2010). Consequences of differentiated leadership in groups. *Academy of Management Journal*, 53(1), 90-106.
- Zahra, S. A., Neubaum, D. O., & Larrañeta, B. (2007). Knowledge sharing and technological capabilities: The moderating role of family involvement. *Journal of Business Research*, 60, 1070-1079.
- Zhang, Y., Junwei, Z., & Amos, D. (2018). How does transformational leadership promote innovation in construction? The mediating role of innovation climate and the multilevel moderation role of project requirements. *Sustainability*, 10, 1506.

# **The Role of Transformational Leadership on the Effects of Information Sharing on Innovative Business Behavior in Hotels**

**Seda KAYAPALI YILDIRIM**

Kafkas University, Sarıkamış Tourism Faculty, Kars-Turkey

## **Extensive Summary**

### **Introduction**

Organizations develop several strategies to respond to rapidly changing environment, technology, and market needs. While information has become an important competition tool for organizations, organizations' management styles and understanding of innovations are also important components in gaining competitive advantage. Particularly for tourism establishments in the service industry, information that would allow them to be innovative and management styles that would support the innovativeness are needed. Tourism establishments should be pioneers of innovation in order to respond to changing market demands and needs in a timely manner. A management style that supports creativity, flexibility, and quick response abilities, and information sharing are important in the tourism sector. Sharing information between the right units and at the right time would benefit establishments in the tourism sector in terms of time and cost. Components such as meeting social needs of employees in hotels or providing a freer environment are important for employees. At the same time, it is important for employees to have a vision in the tourism field, to improve themselves in this field and to be able to produce new things are important. Therefore, transformational leadership which provides such opportunities should be preferred in these establishments.

Hotel establishments are preferred more in the sector due to innovative services they provide. Through service innovation, they can address different needs and demands that are hidden in consumers and become pioneers in the sectors. Sharing the information necessary for the services provided and sharing this information at the right time are as effective as service innovation. What is important is that the encouragement for innovation and creativity aspects of leadership should be used to provide accurate information sharing and to be pioneer in innovation.

### **The Purpose and Significance of the Study**

Advancing technology, ease of access and communication have increased competition in hotel establishments. Establishments provide improvements and innovations in their services in order to keep up with the changing environment. Some establishments adapt their human resources to innovative work behavior while some can't overcome this situation. The importance of innovation in strategic advantage is indisputable. Thus, it is important to identify variables that would affect innovative work behaviors of human resources that would provide innovation. In order to provide innovation, information sharing in hotels should be implemented as an organizational structure. Therefore, this study aimed to identify the effect of information sharing in hotel establishments on innovative work behaviors. Additionally, it is necessary to identify the effect of leadership style for sustainability. Transformational leadership is one of the modern leadership styles and has aspects that encourage productivity. In alignment with this, one of the main purposes of this study is to measure the mediator role of transformational leadership in the effects of informationa sharing on innovative work behaviors.

## Conceptual Framework

Lundvall and Nielsel (2007) identified that information sharing impacts new work activities and innovative activities of organizations positively. Sher and Lee (2004) reported that information sharing improves fast response capacity to consumer demands as it increases the capacity of being able to make a change. This is very important for hotels. Employees would develop opportunities to solve customer problems during the day. Jiang and Li (2008) showed that information acquired externally and the information shared among the members of the organization increase creativity and innovative performance. According to Wang and Wang (2012), tendency for innovation consists of talent, gaining experience and creating value. Thus, sharing information provides opportunities for innovation and organizations develop problem solving methods. Implicit and explicit information sharing affects the innovation speed and quality positively.

Pieterse et al. (2010) identified important relationships between transformational leadership and innovative behaviors in their empirical study. Chang (2016) showed that transformational leaders lead members towards creative solutions and provide them with opportunities for the right performance. Zhang et al. (2018) found that transformational leadership influences innovation climate and showed a strong relationship between innovative climate and innovative behavior.

The positive effect of information sharing on trust and the positive relationship between this effect and transformational leadership have been studied widely (Chou, Lin, Chang, & Chuang, 2013; Ryan, 2012). Additionally, the mutual trust and information sharing as the foundation of transformational leadership have been discussed widely in the literature (Casimir, Lee, & Loon, 2012; Cheng, Hailin, & Hongming, 2008; Jain, Sandhu, & Goh, 2015; Sankowska, 2013). The most important characteristics of transformational leaders include self-confidence particularly about future, and to be able to express goals to their followers. This way, followers embrace the organization's vision more meaningfully. Studies have shown that transformational leadership has an important effect on members' performance due to clear expression and sharing of vision and goals explicitly (Elrehail et al., 2018; Le & Lei, 2018; Piccolo & Colquitt, 2006, Wu, Tsui, & Kinicki, 2010). This provides an important evidence for the assumption that transformational leadership could play a mediator role.

## Results and Discussion

This study was conducted in star-hotels operating in Plandoken Tourism Center in the city of Erzurum and 366 employee participated in the study. The purpose of the study was to identify the mediator role of transformational leadership in the effect of information sharing on innovative work behaviors. Within this purpose, first a correlation analysis was completed on the data collected. Following the correlational analysis, a structural equation modelling was completed to test the hypotheses.

The mean scores for variables are significantly high: Explicit information sharing: 3.79, implicit information sharing 3.89, transformational leadership: 3.99 and innovative work behaviors: 3.89. These scores indicate that information sharing, transformative leadership and innovative work behaviors are high in the organizations this study was conducted. According to the results of the study, both explicit and implicit information sharing has a significantly positive effect on innovative work behavior. This effect is very powerful for both with a 0.42 score.

Hu et al. (2009), Kim and Lee (2013), Sundbo et al. (2012), and Molose and Ezeuduji (2015) found similar results to the current study's results. In studies conducted in Turkey, Turgut and Begenirbeş (2013), Kesken et al. (2014), and Akkoç (2012) reported similar relationships. Sharing documents or reports for transparency through communication channels directs organization's members towards innovative work behaviors and provide creative solutions in problem solving. On the other hand, implicit sharing such as experience, competence, and expertise provide similar results. Işık and Aydın (2016) conducted a study with employees of Ayder Tourism and reported that no significant relationships was found on the contrary to previous results. They explained the reason for this result as lack of experience and training of employees. Therefore, the important role of training in information sharing should not be forgotten. Keeping communication channels open, creating an environment supportive of information and experience sharing, improving skills through trainings, and providing organization's members with access to reports and documents are recommended practices.

Another result obtained in this study is the significant and positive effect of transformational leadership on innovative work behaviors. This result indicates that leadership is an important and complex component that motivates innovative outputs of organization's members. Zhang et al. (2018) and Chan et al. (2014) showed that transformational leadership impacts innovative behaviors. Transformational leaders in organizations provide various opportunities to motivate innovative behaviors of the members of the organization. When members perceive that they are in a climate that is supportive and transformational, a mutual belief can be established between the leader and the members. Additionally, members can show behaviors such as producing creative ideas, searching for available resources and better performance in innovation implementations with the vision led by the leader. Thus, it is recommended for leaders to develop their leadership characteristics in alignment with the transformational style.

When the effect of information sharing on transformational leadership, no significant effect was found in explicit information sharing while implicit information sharing was found to have a significant and positive effect. In other words, formal sharings such as sharing of documents or reports do not effect the leadership style while sharing of experience or expertise affect transformational leadership style strongly. Kurland and Hertz (2006) conducted a study in non-profit organizations in Israel and reported that transformational leadership is affected directly and positively by information sharing through organizational learning. Therefore, the nature of transformational leadership should include providing experience and expertise to the followers. Followers should gain skills through directing them towards a vision or through sharing information and experience. In addition, as explicit information sharing does not have a direct effect on transformational leadership, its mediator effect could not be measured. In the effect of implicit information on innovative work behavior, the transformational leadership does not have a direct effect. Implicit information sharing affect innovative work behavior strongly and when transformational leadership intersects, this effect does not lose its power. This indicates that implicit information sharing can affect innovative work behaviors on its own as an independent variable. Thus, it is recommended for organizations to create environments for their employees where they can share experience and expertise with each other. For this purpose, an innovative climate, training and team activities are recommended.

### **Limitations of the Study and Recommendations**

This study showed the effects of information sharing and transformational leadership on innovative work behavior. We recommend further research on identifying the effects of various behavioral variables such as innovative

climate, employee empowerment, learning organization on innovative work behavior in addition to the variables presented in this study. This study was conducted in a city and tourism hotel businesses. Therefore, it would be beneficial to include other cities or regions as well as other sectors for a comparative study. Additionally, we recommend comparative research to identify the change after transformational leadership and information sharing practices are applied in organizations.