

Journal of Applied Tourism Research

2021, Vol. 2, No. 1, 1-14



ISSN: 2717-8951

THE RELATIONSHIP BETWEEN AUTHENTIC LEADERSHIP AND INDIVIDUAL KNOWLEDGE SHARING: EVIDENCES FROM HOTELS

Eren ERKILIÇ¹ & Ekrem AYDIN²

Abstract

The Conservation of Resources Theory was used in this study and it examines the relationship between authentic leadership and knowledge sharing. Hypotheses are suggested that authentic leadership is positively linked with both knowledge donation and knowledge gathering. The hypotheses were tested with survey data obtained from five star hotels in Trabzon. The results show that Employees' authentic leadership attitude positively increased their tendency to collect and donate information. The effects of these findings on research and practice have been discussed.

Keywords:

Authentic Leadership, Knowledge Sharing, Hotel Businesses

Article

History:

Received:

18 Dec 2020

Accepted:

17 Apr 2021

OTANTİK LİDERLİK VE BİREYSEL BİLGİ PAYLAŞIMI İLİŞKİSİ: OTEL İŞLETMELERİNDEN KANITLAR

Özet

Otantik liderlik ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkinin incelendiği bu çalışmada Kaynakların Korunması Teorisinden yararlanarak, otantik liderliğin hem bilgi paylaşma hem de bilgi toplama ile pozitif olarak ilişkili olduğuna yönelik hipotezler önerilmektedir. Hipotezler Trabzon'da bulunan beş yıldızlı otellerden toplanan anket verileriyle test edilmiştir. Sonuçlar, çalışanların otantik liderlik tutumunun bilgi toplama ve bilgi paylaşma eğilimlerini olumlu şekilde artırdığını göstermektedir. Bu bulguların araştırma ve uygulama üzerindeki etkileri tartışılmaktadır.

Anahtar

Kelimeler:

Otantik Liderlik, Bilgi Paylaşımı, Otel işletmeleri

Makale

Geçmişi:

Alınan tarih:

18 Aralık 2020

Kabul tarihi:

17 Nisan 2021

¹ ORCID: 0000-0002-0449-7099, Dr. Öğr. Üyesi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Ardeşen Turizm Fakültesi, eren.erkilic@erdogan.edu.tr

² ORCID: 0000-0003-2181-6984, Dr. Öğr. Üyesi, Artvin Çoruh Üniversitesi, Arhavi Meslek Yüksekokulu, ekremaydin@artvin.edu.tr

1. Giriş

Endüstri temelli ekonomiden bilgi temelli ekonomiye yönelim işletmelerde bilgi yönetiminin rolünü artırmıştır. Bilgi yönetim sisteminin önemli bir elemanı olan bireysel bilgi paylaşımı geçtiğimiz son yıllarda büyük bir araştırma odağı haline gelmiştir (Chen ve Cheng, 2012; Hussain vd., 2016; Kim ve Lee, 2013; Hu vd., 2009; Yang, 2007, 2010). Bilgi paylaşımı, otel işletmeleri için değişen turist ihtiyaç ve taleplerine en iyi şekilde karşılık vermek ve memnuniyetini sağlamak açısından önem verilmesi gereken bir konu olarak görülmektedir (Kim ve Lee, 2013). Çalışanlar karşılıklı olarak örtük ve açık bilgilerini birbirleri ile paylaşarak ortaklaşa daha kaliteli ve yeni hizmetler geliştirebilmektedir. Bu da turist memnuniyetini ve akabinde sadakatini sağlamaktadır. Nitekim memnun olan turist işletmeyi tekrar tercih ederek işletmenin sürdürülebilirliğine ve başarısına destek olmaktadır (Işık ve Aydın, 2016). Ayrıca, bilgi paylaşımı otel işletmelerinde personel devir oranının yüksek olmasının neden olduğu bilgi kaybını da engellemektedir (Yang ve Wan, 2004).

Diğer taraftan, bilgi güçtür ve çalışanlar bu gücü kaybetme korkusu yaşayabilmektedirler. Bu sebeple firmalar her ne kadar çalışanlarının bilgi paylaşımında bulunmalarını arzulasalar da çalışanlar tarafından bu bir tehdit olarak görülmektedir (Vandavasi vd., 2019). Dolayısıyla otel işletmeleri gibi bireysel ilişkilerin kalitesinin yoğun olduğu hizmet alanlarında bilgi paylaşımını artıran örgütsel unsurların neler olabileceği önemli bir konu olarak gösterilmektedir (Rao vd., 2018). Bu noktada, Kaynakların Korunması Teorisi'ne göre (Hobfoll, 1989) otantik liderler sağlamış oldukları ortam ile çalışanların tehdit algısını azaltabilmekte ve onları bu endişenin getirmiş olduğu stresten kurtarabilmektedir (Tran, 2019). Ödül ya da sosyal destek bilgi paylaşımını kolaylaştırabilmektedir. Liderlik ve özellikle liderlik türlerinden OL en önemli sosyal destek kaynaklarından biridir. Otantik liderler, etik değerler ve eylemler arasındaki uyumun yanı sıra liderin ahlaki özelliklerine ve diğerlerinin ilgisine dayalı pozitif iş çevresi geliştirmeyi amaçlamaktadır (Tran, 2019). OL tarzında lider takipçisine karşı dürüst ve samimi olarak, takipçilerinin gelişimine destek vererek lider-üye arasında çekişmesiz ve huzurlu bir ilişki ortamı oluşturmaktadır (Elrehail vd., 2018). Bu durum özellikle konaklama endüstrisi için önem arz etmektedir. Otel çalışanları rol stresi, rutin ve monoton iş, çalışma saatlerinin uzun ve düzensiz olması, iş yükünün ağırlığı ve alınan ücretin azlığını içeren birçok problemle karşı karşıyadır. Bu nedenle liderlerinden destek ve ilgi beklemektedir (Ling vd., 2017).

Turizm kurumlarında liderliğin bilgi paylaşımına olan olumlu etkisine dair ipuçları veren araştırmalar olsa da literatürdeki bazı dikkate değer boşluğa vurgu yapmak gerekmektedir. Her şeyden önce, önceki araştırmalarda (Afsar vd., 2019; Yang, 2007, 2010) yeni liderlik yaklaşımlarının göz ardı edildiği ve daha çok dönüşümsel liderlik üzerine odaklanıldığı ifade edilebilir. Araştırmacıların bilgisine göre şimdiye kadar turizm alanında ampirik bir çalışma gerçekleştirilmemiştir.

Bu çalışmada otel işletmelerinde otantik liderliğin bilgi paylaşımını (bilgi bağışi ve bilgi verme) nasıl etkilediği sorusuna cevap aranmaktadır. Bu kapsamda soruya ilgili literatürden kanıtlar sunularak ve Kaynakların Korunması Teorisi dikkate alınarak cevap verilmeye çalışılmıştır. Araştırma sorusuna verilen cevapların turizm literatüründe konuya ilişkin araştırma olmaması nedeniyle öncelikle mevcut bilgi açığının giderilmesi yönünde katkı sağlayacağı ve araştırma sonuçlarının işletme sahiplerine, yöneticilerine başarı için örgütsel unsurların nasıl iyileştirilebileceği yönünde yardımcı olması beklenmektedir.

2. Literatür ve Hipotezler

2.1. Otantik Liderlik

Fransızca “authentique” ve İngilizce’de “authentic” kelimelerinden Türkçe diline geçen (Güler ve Boz, 2016) otantik kelimesi doğru veya gerçek olan anlamına gelmektedir (Shamir ve Eliam, 2005). Otantiklik bireylerin kendi içindeki bütünlük ve içsel tutarlılık ile ilgili olan bir kavramdır (Erickson, 1995). Otantik lider ise, kendisinin kim olduğunu, neye inandığını bilen; değerler, etik konusunda şeffaf ve tutarlı davranış sergileyen, kendisine ve iş arkadaşlarına yönelik olumlu davranışlar sergilemeye odaklanan, dürüst duruşu ile bilinen ve saygı duyulan kişilerdir (Avolio vd., 2007). OL, olumlu gelişmeyi amaç edinen, pozitif etik iklimin ortaya çıkmasında etkili olan, takipçilerine öz farkındalığı özendiren, ilişkilerde şeffaf, bilgi işleme sürecini etkili kullanarak karar verebilen, içsel bir ahlak anlayışına sahip bir davranış modelidir (Walumbwa vd., 2008). Otantik liderliğin temeli güvenilirlik ve etiğe uygun davranmaya dayanır (Turhan, 2007). OL süreci, liderler ve takipçilerin kendilerinin farkında olmalarına yardımcı olarak kendilerini geliştirmeye yönelmelerini sağlar ve kişisel gelişime sağlanmasına destek olur (Ilies vd., 2005).

Walumbwa ve arkadaşları (2008) otantik liderliğin dört boyuttan oluştuğunu belirtmişlerdir. Bunlardan ilki; öz farkındalık kavramı aydınlanma kavramı ile aynı anlamda kullanılmakla birlikte, bireylerin uzun bir süreç, dönem ya da yaşamı boyunca öğrenme veya kendini geliştirme süreci (Avolio ve Wernsing, 2008); bireyin kendisinin farkında olarak, bireysel özelliklerini, değerlerini, hislerini ve dürtülerini bilmesi (Ilies vd., 2005); güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olarak inanç ve arzularını anladığı bir süreçtir (Gardner vd., 2005). İçselleştirilmiş ahlak; içselleştirilmiş ahlak anlayışı bireylerin sahip oldukları değer yargıları, seçimleri ve gereksinimleri ile aynı ahenkte davranışlar sergilemesi (Kernis, 2003; Kılıç, 2015), benimsenmiş ve bütünleştirilmiş olan bir öz düzenleme şeklidir (Walumbwa vd., 2008). İçselleştirilmiş halde olan ahlak anlayışı bireyin kendini örgütten veya toplumdaki baskılara göre değil, kendisine ait ahlaki değer kurallarına göre yönlendirmesi durumudur (Walumbwa vd., 2008). Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme; bireylerin kendilerinin pozitif ve negatif yönlerini, özelliklerini bilerek bu durumu kabul etmesi ve yine aynı şekilde bu faktörlere karşı objektif olması durumudur (Kernis, 2003). İlişkilerde şeffaflık; bireylerin gerçek yüzlerini kendilerine ve iş arkadaşlarına göstermesi (Ahmad vd., 2015) ve bireylerin kendilerini açık bir şekilde ifade etmelerine yönelik yetenekleri olarak ifade edilebilir (Ilies vd., 2005).

2.2. Bilgi Paylaşımı

Bilgi paylaşımı çeşitli açılardan açıklandığı için tanımlanması zor bir kavramdır (Hawryszkiewicz ve Chandran, 2019). Van Den Hooff ve De Ridder (2004) bilgi paylaşımını; bireylerin karşılıklı bilgilerini (örtük ve açık bilgi) paylaştıkları ve yeni bilgi yarattıkları bir süreç şeklinde ifade etmektedirler. Süreç, bireysel bilginin örgütsel bilgiye dönüşümü açısından temeldir. Diğer bir bakış açısı ile araştırmacılar bilgi paylaşımını tüm departman ya da organizasyon boyunca çalışanların bilgi, deneyim ve becerilerinin değişimini içeren bir sosyal etkileşim kültürü olarak ifade etmektedirler (Mittal ve Dhar, 2015). Bilgi paylaşımı örgütsel ve bireysel düzeyde olmak üzere iki şekilde gerçekleşmektedir. Bir örgüt için bilgi paylaşımı, örgüte ait olan deneyime dayalı bilginin elde edilmesi, organize edilmesi, tekrar kullanımı ve transfer edilmesi ve bu bilgiye işletmede diğerlerinin de erişiminin sağlanması olarak ifade edilmektedir. Birey için bilgi paylaşımı ise iş arkadaşlarının bazı şeyleri daha iyi, daha hızlı ya da daha etkili yapmasına yardım etmek için onlarla konuşmak şeklinde tanımlanmaktadır (Lin, 2007).

Bu çalışmada bireysel düzeyde bilgi paylaşımına odaklanılmaktadır. Bireysel düzeyde bilgi paylaşımı, “bilgi bağı” ve “bilgi toplama” olmak üzere iki şekilde gerçekleşmektedir. Bilgi

bağışı kişinin kendi entelektüel sermayesini başkasına vermesidir. Bilgi toplama ise başkalarının entelektüel sermayesinden almak için onlara danışılmasıdır (Noerchoidah vd., 2020). Diğer bir deyişle bireysel düzeyde bilgi paylaşımı çalışanlar ve takım üyeleri arası göreve ilişkin fikirlerin, enformasyon ve önerilerin paylaşımını, bağışını ve enformasyon değişimini içeren biri dizi davranıştan oluşmaktadır (Afsar vd., 2019).

Bireysel düzeyde bilgi paylaşımı turizm sektörü açısından da önem atfedilen konulardan biridir. Otel işletmelerinde çalışanlar arası bilgi paylaşımı ile hizmet kalitesinin artması müşteri memnuniyeti ve sadakatini sağlanmaktadır (Noerchoidah ve Harjanti, 2019). İlâveten bilgi paylaşımı bireysel yenilikçiliği desteklemektedir. Böylece değişen müşteri taleplerini karşılamak için yeni ve farklı hizmetlerini üretimi ve sunumu kolaylaşmaktadır (Hallin ve Marnburg, 2008; Kim ve Lee, 2013). Ayrıca, bilgi paylaşımı müşterilerin çeşitli ve hızlı değişen taleplerine karşılık verebilmeyi sağlaması açısından otel işletmelerine rekabet avantajı getirmektedir. Diğer taraftan bilgi kaybı otel işletmelerine büyük maliyetler yüklemektedir (Kim ve Lee, 2013). Dolayısıyla otel işletmelerinde bilgi paylaşımını kolaylaştıran unsurların neler olduğunun bilinmesi otel işletmeleri için dikkate alınması gereken bir konudur.

2.3. Otantik Liderlik ve Bilgi Paylaşımı

Geçmişten bugüne çeşitli endüstri alanlarında gerçekleştirilen ampirik çalışmalar, otantik liderliğin bilgi paylaşımı üzerindeki olumlu etkisini doğrulamaktadır (Besen, 2015; Edú-Valsania vd., 2016; Javaid vd., 2018; Li vd., 2017; Tran, 2019; Zeb vd., 2019). Bilgi güçtür ve insanlar çoğu zaman bu gücü kaybetme endişesi ile bilgi paylaşımına gitmezler. Dolayısıyla bilgi paylaşımı isteğe bağlıdır (Işık ve Aydın, 2016). Bilgi paylaşımına direnç göstermenin nedenleri arasında lidere, iş arkadaşlarına ve bir şirkete olan güven eksikliği gösterilebilir (Edú-Valsania et al., 2016). Otantik liderler dürüst, samimi, adaletli, etik gibi yönleri ile çalışanlarını iş ortamına güvenmeleri yönünde motive edebilmektedir (Li vd., 2017). Benzer bir anlayışla, otantik liderin iyiliği ve açık iletişimi, çalışanların işbirliği davranışı ve bireysel bilgi paylaşımı ile pozitif ilişkilidir (Zeb vd., 2019). İlâveten, Avolio ve Gardner (2005), çalışanları ile sahip olduğu bilgiyi paylaşan ve onlarla açık iletişim kuran otantik liderlerin pozitif rol model olarak çalışanlarını da benzer davranışlar göstermeye yönlendirdiğini öne sürmektedir. Diğer bir söylemle, liderin bilgi paylaşımına isteği çalışanlar arası pozitif davranış inşası için kritik önemdedir. Otantik lider bu davranışı ile pozitif davranış yaratmak isteyen diğer çalışanları da benzer davranış gösterme yönünde etkileyebilir (Javaid vd., 2018).

Otantik liderler çalışanlarının iş yerinde kendilerini geliştirmeleri için bilgi paylaşımına imkân tanıyan bir iklim oluştururlar (Besen, 2015). Böyle bir iklimde çalışanlar fikirlerini rahatça ifade ettiklerinde, yanlışlarını veya hatalarını rapor ettiklerinde statü, güç, saygı ve güvenme kaybetme korkusu yaşamadan bilgilerini diğerleri ile paylaşırlar. Çalışanlar karşılıksız ve emeksiz davranışlardan korkmazlar çünkü kendilerinin çabalarının (kuruma kattıklarının) otantik liderce adaletli bir şekilde değerlendirileceğini bilirler. Böylece çalışanların işe yönelik motivasyonu artar ve işine daha fazla yoğunlaşır. İşine dalmış/yoğunlaşmış çalışan işini en iyi şekilde yapmanın yollarını araştırır. Bilgisini artırmak ve işbirliği yapmak isteyebilir. Bu noktada diğerleri ile karşılıklı bilgi paylaşımına tereddütsüz girebilir (Liu, 2012). İlâveten bu ilişki Kaynakların Korunması Teorisi ile de açıklanabilir. Teoriye göre birey özsaygı, statü, kıdem gibi sosyal kaynaklara değer verir ve bunları korumak için çaba gösterir. Bu kaynaklara yönelik bir tehdit algıladığında, bu kaynakları kaybetme ya da kaybettiğinde yerini dolduramama korkusu yaşadığında strese girer. Dolayısıyla birey bu koşulların her zaman var olmasını ister (Hobfoll, 1989). Teorinin bu özellikleri mevcut araştırma kapsamında değerlendirildiğinde; bilgi güçtür ve otel çalışanları bilgi paylaşımı ile sahip oldukları güç, statü, saygınlık, beğeni ve takdir edilme gibi psikolojik üstünlükleri kaybedecekleri endişesi ile strese girmektedirler. Bu nedenle bir çalışanın bilgi paylaşımına gidebilmesi için söz konusu stres etkenlerinin ortadan kalktığına dair olumlu bir ortam algısı içerisinde olması gerekmektedir. Bu

noktada otantik liderler böyle bir ortamın oluşumunu farklı şekillerde sağlayabilirler (Tran, 2019).

Öncelikle öz farkındalık sahibi otantik lider, büyük ihtimalle know-how (bir şeyi yapabilme bilgisi) ya da bireysel deneyim gibi örtük bilginin yanı sıra formül ya da enformasyon gibi açık bilgiyi içeren diğer organizasyon üyeleri ve kendisi ile paylaşılan bilgiye değer verir. Bu değeri çalışanlara yansıtarak onları paylaşımına motive eder. Dolayısıyla bilgi paylaşımı ile güç ve statü kaybedeceğini düşünen çalışanı aksine bilgi paylaşımı ile işletmeye değer kattığı ve örgütsel verimliliği artırdığı için takdir eder. Bu durum çalışanı içsel olarak mutlu eder ve çalışan stresten kurtulur. Böylece sahip olduğu bilgiyi talep edene bağışlayabilir ve başkasından yeni bilgi talep edebilir. Ayrıca ilişkilerde şeffaf olan bu lider bilgisini kolayca takipçileri ile paylaşır. Bu bilgi ile çalışanlar işe ilişkin problemleri rahat bir şekilde çözer. Böylece lider takipçilerine rol model olur. Bu modeli takip eden çalışanlar da liderleri gibi bilgilerini tereddütsüz paylaşabilir. Yani bilgi bağışında bulunmakta tereddüt etmez. Ayrıca dengeye önem veren lider çalışanlara fikirlerini iyileştirmelerine, geliştirmelerine veya yeniden düşünmelerine yardımcı olmak için açık ve dürüst geri bildirim sağlar (Tran, 2019). Dolayısıyla kendi gelişimine önem veren bir lider algısı ile çalışan daha fazla yeni bilgi almak için çaba gösterir. Son olarak, iç etik standartların rehberliğinde, otantik bir lider, toplu çıkarılara hizmet etmeye çalışır (Avolio ve Gardner, 2005; Walumbwa vd., 2008). İşletmenin operasyonu için bilgi paylaşımının önemini kabul eden bu lider, diğer organizasyon üyeleri arasında bilgi paylaşımını teşvik edebilir (Edú-Valsania vd., 2016). Diğer üyeler de bilgilerini paylaştığında, net kayıp algısı ve net zarar tehdidi azalır ve bilgi paylaşımı teşvik edilir. Dolayısıyla çalışanlar hem bilgi alma hem de bilgi bağışında bulunmada tereddüt etmez (Tran, 2019). Bu nedenle bu araştırmada otel işletmelerinde otantik liderlerin çalışanlar arası bilgi paylaşımını desteklediği öne sürülmektedir. Bu çerçevede şu hipotezler önerilmektedir;

H₁. Otantik liderlik bilgi bağışı ile pozitif ilişkilidir

H₂. Otantik liderlik bilgi toplama ile pozitif ilişkilidir

3. Yöntem

3.1. Araştırma Kapsamı

Trabzon şehir merkezinde hizmet veren beş yıldızlı otel işletmeleri iş görenlerinden 2019 yılı son çeyreğinde anket aracılığı ile veri toplanmıştır. Trabzon İl Kültür Turizm Müdürlüğü (2019) verilerine göre Trabzon merkezinde dört adet beş yıldızlı otel işletmesi bulunmakta ve bu işletmeler toplam 810 adet oda kapasitesi ile hizmet vermektedir. Turizm Bakanlığı tarafından gerçekleştirilen Otelcilik ve Turizm Sektöründe İşgücü Araştırması (1989:61)'ndan elde edilen verilere göre oda başına düşen personel sayısı 0,70 şeklinde belirlenmiştir. Trabzon merkezindeki beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan iş gören sayısı oda başına düşen iş gören oranına göre belirlendiğinde (810x0.70) 567 iş gören sayısına ulaşılmakta ve araştırma evrenini temsil etmektedir. Belirli evrenler örnekleme hesaplama formülüne göre (güven düzeyi %95 yani $\alpha=0,05$; örnekleme hatası $H=\pm 0,05$ ve oranlar $p=0,5$; $q=0,5$ için) örneklem 229 olarak hesaplanmaktadır (Sekaran, 2003:294). Bu çalışmada beş yıldızlı konaklama işletmeleri iş görenlerinden kolayda örnekleme yöntemi ile 283 adet anket toplanmıştır. Kolayda örnekleme yöntemi araştırmacıların karşısına çıkan ve örnekleme konu olacak kişi, hayvan vb. birimlerden ilgili bilgilerin toplanması aşamasında herhangi bir kural ya da sistem gözetilmeksizin veri toplama yöntemidir (Gazeloğlu ve Erkılıç, 2020:45-46).

3.2. Ölçekler

OL ölçeği Walumbwa vd. (2008) tarafından geliştirilmiştir. Daha sonra Tabak ve arkadaşları (2012) tarafından Türkçe 'ye uyarlanan bu ölçek aralarında turizmin de olduğu (Tütüncü ve Akgündüz, 2015) çeşitli alanlarda gerçekleştirilen birçok çalışmada kullanılmıştır (Kılıç, 2020; Özçelikçi ve Ocak, 2020). OL ölçeği 16 madde ve 4 boyuttan (ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi dengeli değerlendirme ve öz farkındalık) oluşmaktadır. İlk beş madde ilişkilerde şeffaflık ($\alpha=0,788$), sonraki dört madde içselleştirilmiş ahlak anlayışı ($\alpha=0,767$), daha sonraki üç madde bilgiyi dengeli değerlendirme ($\alpha=0,712$), ve son dört madde ise öz farkındalığı ($\alpha=0,779$), temsil etmektedir. Ölçeğin güvenirlik katsayısı ($\alpha=0,902$)'dır. Bilgi Paylaşımı Ölçeği ise Van Den Hooff ve De Ridder (2004) tarafından geliştirilmiş ve Ayazlar (2012) tarafından doktora tez çalışmasında da kullanılmıştır. Ölçek 10 madde ve 2 boyuttan (bilgi bağışi ve bilgi alma) oluşmaktadır. İlk altı madde bilgi bağışi ($\alpha=0,853$), diğer meddeler ise bilgi alma ($\alpha=0,791$), ile ilgilidir. Ölçeğin güvenirlik katsayısı ($\alpha=0,877$)'dır. Her iki ölçek de Likert tipinde beşli olarak (Sıklık seviyesi 1=Hiçbir zaman, 5=Her zaman) derecelendirilmiştir.

3.3. Veri Analizi

Veriler analize alınmadan önce kayıp veri, uç değer ve normallik açısından test edilmiştir. Bu aşamada 18 anket çok fazla kayıp veri içerdiği için kapsam dışı bırakılmıştır. Uç değer analizi sonunda ise 32 anket analizden çıkartılmıştır. Daha sonra normallik testi yapılmıştır. Bu aşamada, hem OL hem de bilgi paylaşımı ölçeklerine ait maddelerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin $\pm 1,5$ eşik değerini karşıladığı görülmüş ve normal dağılım koşulunun sağlandığına karar verilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Sonuç olarak toplamda 233 anket analize alınmıştır. Verilerin analizinde iki aşamalı bir süreç izlenmiştir. İlk önce doğrulayıcı faktör analizi yapılarak ölçeğin yapı geçerliliğine bakılmış ardından regresyon analizi ile hipotezler test edilmiştir.

3.4. Bulgular

3.4.1. Katılımcıların Özellikleri

Araştırma kapsamına alınan katılımcıların %66'sı erkek ve yarısı evlidir. Katılımcıların yaklaşık %58'i yükseköğrenim düzeyinde turizm eğitimi almıştır. Ayrıca katılımcıların büyük çoğunluğu (%71) otuz beş yaş ve altındadır. Elde edilen verilerin yaklaşık %71'i ön büro, kat hizmetleri ve yiyecek içecek bölümlerinden elde edilmiştir. Katılımcıların %60'ı mevcut işletmede beş yıl ve daha az süredir çalışmaktadır. Aylık kazançları açısından bakıldığında ise büyük bir bölümü (%60) üç bin lira ve altında maaş almaktadır.

3.4.2. Güvenirlik ve Geçerlilik

Ölçeklerin yapı geçerliği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 1'de görülmektedir. Buna göre OL ölçeği için model bir birinci düzey çok faktörlü, model iki ikinci düzey çok faktörlü ve model üç ise tek faktörlü yapı model uyum iyiliği değerlerini göstermektedir. İlgili sonuçlara göre model 1 en iyi uyum iyiliği değerlerine sahiptir. Ayrıca en doğru model için en küçük AIC, CAIC ve EVCI değerlerine (Meydan ve Şeşen, 2011)'ne bakılmıştır. Bu nedenle OL için model 1 tercih edilmiştir. Benzer şekilde BP ölçeği için de aynı kriterler dikkate alınarak birinci düzey çok faktörlü model olan birinci model tercih edilmiştir. İkinci model ise tek faktörlü modeli göstermektedir. Bu ölçek için literatürde ikinci düzey çok faktörlü model kullanılmadığı için test edilmemiştir.

Tablo 1. Ölçeklere İlişkin Model Karşılaştırma ve Uyum İyiliği Değerleri

	Model	X ²	df	X ² /df	GFI	CFI	RMSEA	AIC	CAIC	ECVI
OL	Model1	215,271	96	2,242	0,922	0,936	0,065	295,271	482,478	1,011
	Model2	226,048	98	2,307	0,918	0,931	0,067	302,048	479,895	1,034
	Model3	315,693	101	3,126	0,880	0,885	0,085	385,693	549,499	1,321
BP	Model1	59,553	34	1,752	0,951	0,973	0,057	101,553	195,025	0,438
	Model2	213,752	35	6,107	0,803	0,813	0,148	253,752	342,772	1,094

OL: Otantik liderlik; BP: Bilgi paylaşımı; AIC: Akaike Bilgi Kriteri; CAIC: Tutarlı Akaike Bilgi Kriteri; ECVI: Beklenen çapraz doğrulama indeksi

3.4.3. Hipotez testleri

Otantik Liderliğin hem bilgi bağışısı hem de bilgi verme davranışı üzerindeki etkisini test etmek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi için bağımsız değişkenler arası çoklu bağıntının olmaması ve hata terimlerinin normal dağılması gerekmektedir (Durmuş vd., 2011: 155; Büyükoztürk, 2010: 100).

Tablo 2. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler Arası Korelasyon

	Ort.	ss.	Bilgi bağışısı	Bilgi alma
OL	3,743	0,611	0,350**	0,475**
Bilgi bağışısı	3,777	0,801	-	0,481**
Bilgi alma	3,844	0,749		

** korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır

Bağımsız değişkenler arası çoklu doğrusal bağlantı için korelasyon analizi yapılmıştır. Buna göre bağımsız değişkenler arası korelasyonların 0,70 değerinin altında olması beklenmektedir (Durmuş vd., 2011). Tablo 2 bağımsız değişkenler arası çoklu doğrusal bağlantı olmadığını göstermektedir. Ayrıca, veri analizi bölümünde de belirtildiği gibi bağımlı ve bağımsız değişkenlere ilişkin çarpıklık ve basıklık değerlerinin $\pm 1,5$ aralığında olması normal dağılıma işarettir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Tablo 3 ve 4 bu hipotezlerin doğrulandığını göstermektedir. Her iki tablo da modellerin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 3. Otantik Liderliğin Bilgi Bağışısına Etkisini Gösteren Basit Doğrusal Regresyon Analizi

	B	Std. Hata _B	β	t	p	95% CI
Sabit	2.061	0.307		6.725	.000	[1.457-2.665]
AL	0.458	0.081	0.350	5.673	.000	[0.299-0.618]

N=233; R=0.350; R²=0.122; F_(1, 231)=32.182; p=0.000; Durbin Watson= 1.714

Bilgi bağışısı ($\beta = .350$, $p < .01$) ve bilgi alma ($\beta = .475$, $p < .01$) OL ile anlamlı bir şekilde pozitif yönde ilişkilidir. Buna göre bilgi bağışısı davranışında olumlu değişimin %35'i; bilgi alma davranışındaki olumlu değişimin ise yaklaşık %48'i OL tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 4. Otantik Liderliğin Bilgi almaya Etkisini Gösteren Regresyon Analizi

	B	Std. Hata _B	β	t	p	95% CI
Sabit	1.650	0.271		6.079	.000	[1.115-2.185]
AL	0.585	0.071	0.475	8.189	.000	[0.445-0.726]

N=233; R=0.475; R²=0.226; F_(1, 230)=67.056; p=0.000; Durbin Watson= 1.366

4. Sonuç

Turizm işletmelerinde liderin bireysel bilgi paylaşımı üzerindeki olumlu etkisini konu edinen çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Diğer taraftan bu araştırmalarda (Afsar vd., 2019; Yang, 2007, 2010) yeni liderlik yaklaşımları dikkate alınmamış ve daha çok dönüşümsel liderlik türüne odaklanılmıştır. Otel işletmelerinde OL'nin bireysel bilgi paylaşımı üzerindeki etkini inceleyen ampirik bir çalışma yapılmamıştır. OL çalışanlar arası açık iletişim, adalet, iş birliği ve dayanışma ortamı sağlayarak onları bilgi paylaşımı yönünde motive etmektedir (Li vd., 2017; Zeb vd., 2019). Bu kapsamda bu çalışmada otel işletmelerinde OL'nin bilgi paylaşımı (Bilgi bağıışı ve bilgi verme) üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırma pozitif OL algısının hem bilgi bağıışını hem de bilgi alma davranışını olumlu etkilediği yönünde iki hipotez önermekteydi. Elde edilen sonuçlara göre her iki hipotez de desteklenmiştir.

Araştırma bulguları otantik liderliğin bilgi paylaşımı ile doğrudan ilişkili olduğunu göstermektedir. Bunun anlamı, otel işletmelerinde bir çalışanın diğer bir arkadaşına bilgisini ve tecrübesini aktarması ya da diğer bir arkadaşından bilgi alması yöneticinin OL özelliği ile ilişkilidir. Turistin bir otel işletmesindeki nihai memnuniyet düzeyi ile deneyimlediği tüm ürünlerin birbirini tamamlar nitelikte olması arasında olumlu bir ilişki söz konusudur. Bu nedenle turist otel işletmesinde her hizmetten aynı ölçüde tatmin olmak ister. Bir hizmetten duyulan memnuniyetsizlik tüm hizmetleri de olumsuz etkileyebilir (Kozak vd., 2015). Bu nedenle otel çalışanlarının birbirleri ile bilgi paylaşımında bulunarak hizmet kalitesini artırmaları beklenmektedir. Dolayısıyla paylaşım ortamı hazırlayan liderlere ihtiyaç vardır. Otantik liderler özellikleri gereği bu ortamı sağlayabilmektedirler (Edú-Valsania vd., 2016; Tran, 2019).

Araştırma, literatürdeki çalışmalarla (Edú-Valsania vd., 2016; Tran, 2019; Zeb vd., 2019) benzer sonuçlara sahiptir. Diğer taraftan bu çalışmalar turizm alanı dışında farklı endüstri alanlarında gerçekleştirilmiştir. Turizm endüstrisi üzerine yapılan çalışmalarda ise (Afsar vd., 2019; Yang, 2007) otantik liderliğin rolü göz ardı edilmiştir. Bu yönüyle bu çalışma turizm alanında gerçekleştirilen ilk çalışmadır. Bu açıdan bu konudaki bilgi açığını kapatmaya katkı sunmaktadır.

Ayrıca bu çalışma söz konusu ilişkiyi Kaynakların Korunması Teorisi ile açıklayarak teorinin burada da geçerli olabileceğini göstermektedir: Otel işletmelerinde çalışanların sahip olduğu en temel kaynaklardan biri bireysel bilgidir. Bu bilgi yazılı kaynaklardan (açık bilgi) elde edilebileceği gibi zamanla, usta-çırak ilişkisine bağlı olarak edinilen tecrübelerden (örtük bilgi) de elde edilebilir (Aydın, 2018). Çalışanlar sahip oldukları bu bilgilerin kendilerine güç, statü, beğeni ve saygınlık kazandırabileceğini ve terfi imkânı sunabileceğine inanır. Bu nedenle de böylesine önemli gördüğü kaynakları diğerleri ile paylaşarak sahip olduğu üstünlüğü bir başkasının elde etmesinden korkar ve bu kaynağı korumak ister (Tran, 2019). Teoriye göre bilgi sahibi çalışan bu koşullar kendisine her daim sağlanmasını ister (Hobfoll, 1989). Otantik liderler ise çalışanlar arası adalet ve dengeyi gözeterek hiçbir çalışanına haksızlık etmez. Onları bilgi paylaşımında bulunma yönünde cesaretlendirir ve teşvik eder. Böylece çalışanlar OL'in oluşturduğu örgütsel iklim ve lidere duyulan güven neticesinde sahip olunan kaynakların kaybedileceği endişesinden kurtulur (Besen, 2015).

Araştırma sonuçları otel yöneticilerine de önemi çıkarımlar sunmaktadır. Birincisi, bireysel farkındalığı yüksek, ahlaklı, şeffaf ve adaletli yöneticiler çalışanlarının örgütsel verimliliklerini artırmaktadır (Hassan ve Din, 2019). Dolayısıyla otel sahipleri katı ve aşırı disiplinli bir yönetici yerine daha organik bir yönetim anlayışına sahip yöneticilerle çalışmalı ya da yöneticiliğe terfi ettireceği bireylerde bu özellikleri aramalıdır. İkincisi, bilgi paylaşımı neticesinde yeni bilgi elde edilmesi ve bu bilgi ile de turist memnuniyetini sağlayabilecek yeni hizmetlerin geliştirilebilmesi mümkündür. Kaynakların Korunması Teorisi temelinde incelendiğinde ise bilgi güçtür ve bu gücün kaybedilmesi veya yerinin doldurulamaması bireyi strese sokacaktır

(Tran, 2019). Bu çalışma sonuçları bireyi bu streten kurtarmada otantik liderliğin paylaşımına uygun bir zemin hazırlayarak bireyi streten kurtarabileceğini öne sürmektedir. Bu nedenle otel sahipleri OL özelliği gösteren bireylerle çalışmalıdır. Son olarak, otel işletmeleri çalışanlarına liderlik yapabilecek otantik liderler yoluyla onları bilgi paylaşımına motive edebilirler. Böylece işletme performansını ve verimliliğini artırabilirler. Literatürde bilgi paylaşımının hizmet yeniliği performansı üzerinde olumlu etkisini gösteren çalışmalar da bu görüşü desteklemektedir (Hussain vd., 2016; Kim ve Lee, 2013; Hu vd., 2009; Yang, 2004).

Diğer taraftan araştırmanın test ettiği her iki hipotez için de bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama oranı yüksek değildir. Bu durum bilgi paylaşımını açıklayan ve bu araştırmaya dâhil edilmeyen farklı değişkenlerinde olabileceğini ya da bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni başka değişkenler aracılığı ile açıklanabileceğini göstermektedir. Bu nedenle gelecekteki çalışmalarda bu husus dikkate almaları önerilir. İlâveten bu çalışma Türkiye'nin kuzeyinde yer alan Trabzon ilindeki otel işletmeleri ile sınırlıdır. Gelecek çalışmalarda araştırmacılar daha farklı bölgelerde faaliyet gösteren otel işletmelerini de çalışmalarına katabilir. İlâveten bu çalışma kesitseldir. Bu husus iki önemli kısıta neden olmaktadır. Birincisi, bu çalışma otel işletmelerinde OL ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiyi göstermekle birlikte bu bir nedensellik ilişkisi değildir. İkincisi, bu çalışma otel işletmelerinde bilgi paylaşımı ve OL üzerine geniş bir perspektif sunmakla birlikte ayrıntılı bilgilere ulaşmamız mümkün değildir. Dolayısıyla konuyla ilgili nitel araştırmaların yapılması önerilmektedir.

Kaynakça

- Afsar, B., Masood, M., & Umrani, W. A. (2019). The Role of Job Crafting and Knowledge Sharing on the Effect of Transformational Leadership on Innovative Work Behavior. *Personnel Review*, 48(5), 1186–1208. doi: 10.1108/PR-04-2018-0133
- Ahmad, I., Zafar, M. A. & Shahzad, K. (2015). Authentic Leadership Style and Academia's Creativity in Higher Education Institutions: Intrinsic Motivation and Mood as Mediators. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 46, 5-19.
- Avolio, B. J. & T. S. Wernsing (2008). Practicing Authentic Leadership in S.J. Lopez (Eds.) *Positive Psychology: Exploring the Best in People*, Westport, CT: Greenwood Publishing Group, 147-165.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership. *Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.03.001
- Avolio, B., Gardner, W., & Walumbwa, F. (2007). Authentic Leadership Questionnaire (www.document). Available at: <http://www.mindgarden.com/69-authentic-leadership-questionnaire>. (Erişim: 25.11.2020).
- Ayazlar, G. (2012). Otel İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Paylaşımının Hizmet İnovasyon Performansına Etkisi. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Aydın.
- Aydın, E. (2018). Takım Kültürü, Yenilikçi İş Davranışı ve Örtük Bilgi Paylaşımı İlişkisi: Türkiye'de Otel İşletmeleri Üzerine bir Uygulama. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Erzurum.

- Besen, F. (2015). Authentic Leadership and Knowledge Management. *Gest. Prod.*, São Carlos, 24(1), 1–13.
- Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Chen, W. J., & Cheng, H. Y. (2012). Factors Affecting the Knowledge Sharing Attitude of Hotel Service Personnel. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 468–476. doi: 10.1016/j.ijhm.2011.07.005
- Durmuş, B., Yurtkoru, E.S. ve Çinko, M. (2011). *Sosyal Bilimlerde Spss ile Veri Analizi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Edú-Valsania, S., Moriano, J. A., & Molero, F. (2016). Authentic Leadership and Employee Knowledge Sharing Behavior: Mediation of the Innovation Climate and Workgroup Identification. *Leadership and Organization Development Journal*, 37(4), 487–506. doi:10.1108/LODJ-08-2014-0149
- 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. doi:10.1016/j.tele.2017.09.018
- Erickson RJ., (1995) The Importance of Authenticity for Self and Society. *Symbolic Interaction* 18(2): 121–144.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. & Walumbwa, F. O. (2005). Can You See The Real Me? A Self-Based Model of Authentic Leader and Follower Development, *The Leadership Quarterly*. 16 (3), 343-372. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.003
- Gazeloğlu, C., & Erkılıç, E. (2020). *Bilimsel Araştırmalarda Temel Örnekleme Yöntemleri*. Ankara: Detay yayıncılık.
- Güler, M. & Boz, D. (2016). Otantik Liderliğin Topluluk Hissi Üzerine Etkisi, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Afro-Avrasya Özel Sayısı, 488-500.
- Hallin, C. A., & Marnburg, E. (2008). Knowledge Management in the Hospitality Industry: A Review of Empirical Research. *Tourism Management*, 29(2), 366–381. doi:10.1016/j.tourman.2007.02.019
- Hassan, S. I. U., & Din, B. H. (2019). The Mediating Effect of Knowledge Sharing Among Intrinsic Motivation, High-Performance Work System and Authentic Leadership on University Faculty Members Creativity. *Management Science Letters*, 9(6), 887–898. doi:10.5267/j.msl.2019.2.013
- Hawryszkiewicz, I., & Chandran, D. (2019). How Knowledge Sharing Leads to Innovative Work Behaviour a Moderating Role of Transformational. *Journal of Systems and Information Technology*, 21(3), 277–303. doi:10.1108/JSIT-11-2018-0148
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. doi:10.1037/0003-066X.44.3.513
- Hu, M.L.M, Horng, J.S., & Christine Sun, Y.H. (2009). Hospitality Teams: Knowledge Sharing and Service Innovation Performance. *Tourism Management*, 30(1), 41–50. doi:10.1016/j.tourman.2008.04.009

- Hussain, K., Konar, R., & Ali, F. (2016). Measuring Service Innovation Performance through Team Culture and Knowledge Sharing Behaviour in Hotel Services: A PLS Approach. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 224(August 2015), 35–43. doi:10.1016/j.sbspro.2016.05.397
- Ilies, R., Morgeson, F. P. & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic Leadership and Eudaemonic Well-Being: Understanding Leader-Follower Outcomes, *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.002
- Işık, C., & Aydın, E. (2016). Bilgi Paylaşımının Yenilikçi İş Davranışına Etkisi: Ayder Yaylası Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, 5(2), 75–103.
- Javaid, M., Abdullah, N. H., Zeb, A., & Hussain, K. (2018). The Impact of Authentic Leadership on Knowledge Sharing Behavior with the Moderating role of Islamic Work Ethics. *Journal of Physics: Conference Series*, 1049(1), 1–10. doi:10.1088/1742-6596/1049/1/012007
- Kernis, M. H. (2003). Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem. *Psychological Inquiry*, (14),1–26. doi:10.2307/1449033.
- Kılıç, E. (2015). Otantik Liderlik ve Örgütsel Güven Bir Uygulama. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*, Erzincan.
- Kılıç, M. Y. (2020). Otantik Liderlik Davranışlarının , Örgütsel Adalet ve Öğretmenlerin İş Tatmini Üzerine Etkisinin İncelenmesi. *Kastamonu Education Journal*, 28(6), 2271–2283. doi:10.24106/kefdergi.4121
- 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(1), 324–337. doi:10.1016/j.ijhm.2013.04.009
- Kozak, N., Kozak, M. A., & Kozak, N. (2015). *Genel Turizm, İlkeler ve Kavramlar* (17. baskı). Ankara: Detay yayıncılık.
- Li, Y. Bin, Wu, T. J., & Lin, C. P. (2017). Authentic Leadership and Knowledge Sharing in State-Owned Enterprises of China: An Empirical Study. *Journal of Interdisciplinary Mathematics*, 20(3), 881–894. doi:10.1080/09720502.2017.1361615
- Lin, H. F. (2007). Effects of Extrinsic and İntrinsic Motivation on Employee Knowledge Sharing İntentions. *Journal of Information Science*, 33(2), 135–149. doi:10.1177/0165551506068174
- Ling, Q., Liu, F., & Wu, X. (2017). Servant Versus Authentic Leadership: Assessing Effectiveness in China’s Hospitality Industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 58(1), 53–68. doi:10.1177/1938965516641515
- Liu, Y. (2012). *Linking Authentic Leadership to Positive Employee Health, Behavioral Engagement, and Job Performance* (Order No. 3504531). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (969753303). Retrieved from <https://search.proquest.com/dissertations-theses/linking-authentic-leadership-positive-employee/docview/969753303/se-2?accountid=25076>

- Meydan & Şeşen, (2011). Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları. 1.Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Mittal, S., & Dhar, R. L. (2015). Transformational Leadership and Employee Creativity: Mediating Role of Creative Self-Efficacy And Moderating Role of Knowledge Sharing. *Management Decision*, 53(5), 894–910. doi:10.1108/MD-07-2014-0464
- Noerchoidah, Eliyana, A., & Christiananta, B. (2020). Enhancing Innovative Work Behavior in The Hospitality Industry: Empirical Research From East Java, Indonesia. *International Journal of Business and Society*, 21(1), 96–110.
- Noerchoidah, N. & Harjanti, D. (2019). Exploring the Relationship Between Procedural Justice and Innovative Work Behavior in Hospitality Industry. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 21(1), 21-31.
- Özçelikçi, N., & Ocak, M. (2020). Otantik Liderliğin Çalışanların İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Social Sciences Research Journal*, 9(4), 266–290.
- Rao, Y., Yang, M.N. & Yang, Y.X. (2018) Knowledge Sharing, Organizational Learning and Service Innovation in Tourism. *Journal of Service Science and Management*, 11, 510-526. doi:10.4236/jssm.2018.115035
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. New York: John Willey and Sons.
- Shamir, B. & Eliam, G. (2005). What's Your Story? A Life-stories Approach to Authentic Leadership Development, *The Leadership Quarterly*. 16(3), 395- 417.
- Tabachnick, B.G. & Fidell, L.S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6. ed.) Boston: Pearson.
- Tabak, A., Polat, M., Coşar, S., & Türköz, T. (2012). Otantik Liderlik Ölçeği: Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(4), 89–106. doi:10.4026/1303-2860
- Trabzon İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü (2019). <https://trabzon.ktb.gov.tr/> (Erişim: 28.12.2019).
- Tran, H. P. (2019). How Authentic Leadership Promotes Individual Knowledge Sharing: Viewing From the Lens of COR Theory. *Management and Marketing*, 14(4), 386–401. doi:10.2478/mmcks-2019-0027
- Turhan, M. (2007). Genel ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi. Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Turizm Bakanlığı (1989). *Otelcilik ve Turizm Endüstrisinde İşgücü Araştırması*, Ankara: Turizm Bakanlığı Yayınları.
- Tütüncü, Ö., & Akgündüz, Y. (2015). Seyahat Acentelerinde Otantik Liderliğin Çalışanların Yalakalık Eğilimlerine Etkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 25(2), 167. doi:10.17123/atad.vol25iss212302
- Van Den Hooff, B., & de Ridder, J. A. (2004). Knowledge Sharing in Context: The Influence of Organizational Commitment, Communication Climate and CMC Use on Knowledge Sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 117–130. doi:10.1108/13673270410567675

- Vandavasi, R. K. K., Mc Conville, D. C., Uen, J. F., & Yepuru, P. (2019). Knowledge Sharing , Shared Leadership and Innovative Behaviour : A Cross-level Analysis Leadership. *International Journal of Manpower*. doi:10.1108/IJM-04-2019-0180
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. doi:10.1177/0149206307308913
- Yang, J. Te, & Wan, C. S. (2004). Advancing Organizational Effectiveness and Knowledge Management Implementation. *Tourism Management*, 25(5), 593–601. doi:10.1016/j.tourman.2003.08.002
- Yang, J. Te. (2004). Job-Related Knowledge Sharing: Comparative Case Studies. *Journal of Knowledge Management*, 8(3), 118–126. doi:10.1108/13673270410541088
- Yang, J. Te. (2007). Knowledge Sharing: Investigating Appropriate Leadership Roles and Collaborative Culture. *Tourism Management*, 28(2), 530–543. doi:10.1016/j.tourman.2006.08.006
- Yang, J. Te. (2010). Antecedents and Consequences of Knowledge Sharing in International Tourist Hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 42–52. doi:10.1016/j.ijhm.2009.05.004
- Zeb, A., Abdullah, N. H., Hussain, A., & Safi, A. (2019). Authentic Leadership, Knowledge Sharing, and Employees Creativity. *Management Research Review*, 43(6), 669–690. doi:10.1108/MRR-04-2019-0164



International Refereed & Indexed
Open Access e-Journal
JAToR[©]
Journal of Applied Tourism Research



© Copyright of Journal of Applied Tourism Research is the property of University of Applied Sciences Tourism Faculty and its content may not be copied or e-mailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.