

Liderlik Stilleri, Örgüt Kültürü ve Bilgi Yönetimi İlişkisi¹

Leadership Styles, Organizational Culture and Knowledge Management Relationships

Serdal ÖZGÖZGÜ

Karabağlar Rehberlik ve Araştırma Merkezi, İzmir

Hakan ATILGAN

Ege Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme Anabilim Dalı

Makale Geliş Tarihi: 22.02.2016

Yayına Kabul Tarihi: 12.07.2016

Özet

Eğitim yönetimi yazınında, okul yöneticilerinin liderlik stillerinin örgüt kültürü, örgüt içi iletişim, okul başarısı, bilgi yönetimi vb. konularda etkisi olduğu belirtilmektedir. Bu araştırmanın amacı; ortaöğretim okullarında liderlik, örgüt kültürü ve bilgi yönetimi arasındaki ilişkiyi öğretmen algılarına göre ortaya koymaktır. Araştırma ilişkisel tarama modelindedir. Çalışmanın bağımsız değişkenleri liderlik stilleri ve örgüt kültürü; bağımlı değişkeni ise bilgi yönetimidir. Araştırma kapsamında, basit tesadüfî örnekleme yöntemi ile İzmir 'in Balçova, Buca, Karabağlar ve Konak ilçelerindeki ortaöğretim okullarında görev yapan 630 öğretmenden veri toplanmıştır. Araştırmada bilgi yönetimine organik kültürde en yüksek katkıyı yönlendirici liderlik; mekanik kültürde ise katılımcı liderlik yapmıştır. Araştırmada kısmi korelasyonlara ve açıklanan varyans değerlerine göre, okullarda organik kültürün mekanik kültüre göre bilgi yönetiminde etkisinin daha yüksek olduğu görülmüştür.

***Anahtar Kelimeler:** Bilgi Yönetimi, Liderlik Stilleri, Örgüt Kültürü*

Abstract

Leadership behaviors of school principals in educational institutions would undoubtedly have an important role in a successful knowledge management. The purpose of the present study is to present the relationships among leadership, organizational culture and knowledge management in secondary schools based on teachers' perceptions. The study was designed in the correlational survey design. The independent variables of the study are leadership styles and organizational culture; and the dependent variable is knowledge management. Simple random sampling method was used in the research. Data were collected from a total of 630 teachers working at secondary schools in the central districts of Balçova, Buca, Karabağlar and Konak in İzmir. The study found that the highest contribution to knowledge management was made by instrumental leadership in the organic culture while it was by participative leadership in the mechanistic culture. According to the partial correlations and the values of variance explained in the study; organic culture was observed to have a greater effect on knowledge management than mechanistic culture at schools.

***Keywords:** Knowledge Management, Leadership Styles, Organizational Culture*

1. Bu makale birinci yazarın ikinci yazar danışmanlığında hazırlanmış olduğu "Eğitim Örgütlerinde Yöneticilerin Liderlik Davranışları, Bilgi Yönetimi ve Örgüt Kültürü İlişkisi" başlıklı doktora tezinden türetilmiştir.

1. Giriş

Bilgi iletişim teknolojilerinin hızlı gelişimi ile sanayi çağı yerini bilginin değerinin hızla arttığı bir çağa bırakmaktadır. Bu yeni durum; bireyleri, toplumları ve örgütleri derinden etkileyen önemli düzenlemeler yapmalarına neden olacak bir potansiyeli taşıırken, bilgi artık günümüzde dolaşımı en hızlı kaynak olarak değerlendirilmektedir. Örgütlerin bilginin değerinin farkında olmaları ve üretim süreçlerinde bilgiyi etkin kullanmaları bir zorunluluk haline dönüşebilmektedir. Bu noktada örgüt süreçlerinde bilginin yönetilmesi konusu ön plana çıkmaktadır.

Bilgi yönetiminin en temel ögesi olan bilginin, günümüz örgütleri ve toplumları için önemli bir üretim kaynağı haline geldiği söylenebilir. Okullar bireyi sosyalleştirirken diğer örgütler gibi temelde bilgiyi kullanır. Nonaka (1994) bilgiyi, geleneksel epistemolojinin bilgi tanımı olan “doğruluğu kabul edilmiş inançlar” olarak tanımlamaktadır. Gerek öğretmen-öğrenci, gerek öğretmen-yönetici ve gerekse veli-okul arasındaki etkileşim yoğun olarak bilgi kaynaklıdır. Bu etkileşim sırasında kullanılan bilgi, kimi zaman veri, kimi zaman enformasyon kimi zaman da bilgi düzeyindedir. Bu etkileşimlerde bilginin kaynağı söz konusu olduğunda, okul ortamında bilgi alınabilecek birçok kaynak olduğu görülebilir. Bilgi, başkalarını dinleyerek, gözlemleyerek, önemli kaynakları okuyarak, kendi duygularının, yaşam deneyimlerinin ve tüm öğrenme süreçlerinin farkında olarak duyuşal uyarım yoluyla aktif ve dinamik bir şekilde kazanılır. Bu hareket ve eylem içindeki bilginin dinamik doğası yönetilebilir (McInerney, 2002).

Bilgi yoğun örgütler olarak, okulların amacı ve aracı bilgi temellidir. Bilginin toplanması, iletilmesi, işlenmesi, saklanması, üretilmesi süreçlerini içeren bilginin etkili yönetimi, öğrenen örgütlere önemli katkıda bulunmaktadır (Özmen ve Denктаş, 2011). Öğrenen örgüt ve bilgi yönetimi birbirlerine bağımlıdır ve bilgi yönetimi öğrenen örgütün bir alt sistemi olarak kabul edilebilir. Aralarında güçlü bir ilişki olduğu açıktır ve öğrenen örgüt haline gelme süreci bilgi yönetimini içermelidir (Aggestam, 2006). Öğrenen okul bilgiyi yaratma, edinme ve aktarma, yeni bilgi ve kavrayışlara erişmek için davranışını değiştirme becerisine sahip olan okuldur (Toprakçı, 2008: 211). Okul yöneticilerinin bilgi yönetim becerileri ile okulun öğrenen örgüt olması birbiriyle ilişkilidir (Şahin, 2010).

Okulun bir öğrenen örgüt haline gelmesini sağlayan, okul ve çevresiyle birlikte bir okul topluluğu oluşturan, öğretmenlerin mesleki gelişimlerini ve öğrencilerin bilgi ve becerilerini en üst düzeye çıkaracak ortamları oluşturan kişi liderlik nitelikleri taşıyan okul yöneticileridir. Bununla beraber okul yöneticileri okullarda öğretmen, öğrenci ve diğer çalışanlarla olduğu kadar okul çevresiyle de etkili iletişim ve işbirliği oluşturarak, okulun gelişmesi ve etkili eğitim için bilginin etkili yönetimini sağlamalıdır (Muratoğlu ve Özmen, 2006: 4). Örgütte sürekli öğrenme ve yeni bilgi ve fikirleri araştırmak için liderler, örgütlerinde bilgilerini özgürce sunma ve paylaşma konusunda istekli olmalıdır (Goel ve Rana, 2013).

Okullarda bilginin yönetilmesini anlamak için bilgi yönetiminin örgütler için ne anlama geldiğine bakmak gerekir. Rastogi'ye (2000) göre bilgi yönetimi, başlıca örgütsel hedeflere ulaşmak için bireyler ve gruplar tarafından bilginin elde edilmesi, üretilmesi, depolanması, paylaşılması, yayılması, geliştirilmesi ve dağıtılması için yapılan örgüt

çapındaki faaliyetlerinin sistematik ve bütünsel bir eşgüdümlemesi sürecidir. Bilgi yönetimi kişisel deneyimler ve bilinmeyen uzmanlıklar da dâhil olmak üzere bir örgütün bilgi kaynaklarının tümünün tanımlanması, kullanılması ve paylaşılmasını inceleyen bir disiplindir (Kim, 2000). Bilgi yönetimi, bir örgütte hemen tüm çalışanların katıldığı bir örgütsel aktivitedir. Bu nedenle, bilgi yönetimi, öğrenmeyi, bilgi paylaşımını ve bilgi teknolojilerini kullanmayı cesaretlendiren bir kurumsal kültüre gereksinim duyar (Gümüştekin, 2004). Etkili bilgi yönetiminin belki de en önemli unsuru örgütsel kültürdür (Gold, Malhotra ve Segars, 2001; Chase, 1997). Bazı araştırmalarda örgütün sahip olduğu entelektüel varlıktan yararlanmada örgüt kültürü, önemli bir sorun kaynağı olarak görülmüştür (De Long ve Fahey, 2000; Chase, 1997; İpçioğlu ve Erdoğan, 2005). Bunun yanı sıra örgütsel kültür başarılı bir bilgi yönetiminde anahtar görevi de üstlenir. Örgüt kültürünün anahtarı ise açıklıktır (Barutçugil, 2002; Çınar, 2004). Çakar, Yıldız ve Dur'a (2010) göre açık iletişim sistemine sahip bir örgüt kültürüne ve hiyerarşik kademelerin azaltıldığı yalın örgüt yapısına sahip örgütler, bilgi yönetimi süreçlerinde daha etkindir. Özellikle işbirlikçi kültür, örgütsel öğrenme yoluyla bilgiyi artırmak için bir araçtır (Lopez, Peon ve Ordas, 2004). Çalışan katılımı üzerinde duran ve etkin iletişim kanalları oluşturan kültürler, bilgi yönetim sistemlerinin etkinliği için de uygun bir ortam oluşturur (Çakar ve diğerleri, 2010). Bununla birlikte örgütteki kaynakların etkili kullanılması liderliğin konusudur. Dolayısıyla örgüt kültürü yanında liderlik de bilgi yönetiminin temel unsurlarındandır (Zaim, 2010). Başarılı bir bilgi yönetimi uygulaması için liderlik önemlidir (Demirel ve Seçkin, 2008). Gupta ve Govindarajan (2000) ve Holowetzki (2002) liderliği, örgüt kültürü içindeki faktörlerden biri olarak görmüş ve deneyimli liderlerin bilgi yönetimi uygulamalarında bu kültürel faktörleri dikkate alması gerektiğini vurgulamıştır. Wang ve Noe (2010) ise bilgi paylaşımına etki eden faktörler içinde örgüt kültürü ve liderliği ön plana çıkarmıştır. Dolayısıyla bilgi yönetimi sürecinde örgüt kültürünün ve liderliğin etkisi büyüktür.

Liderler bilgi yönetiminde istenen davranışlar konusunda önemli rol modellerdir. Örgütte sürekli öğrenme ve yeni bilgi ve fikirleri araştırmak için, liderlerin örgütlerinde bilgilerini özgürce sunma ve paylaşma konusundaki isteği örgüt üyelerinin de bu konuda istekli olmasını etkilemektedir (Goel ve Rana, 2013). Bilgiyi üretme ve paylaşma gibi beceriler, etkili liderliğin merkezindedir (Fullan, 2002).

Örgütün bilgi yönetimindeki etkililiğini artırmak için liderin örgütün kültürünü anlaması gerekir (Cameron ve Quinn, 1999). Örgüt liderinin örgütün kültürünü bilmesi bilgi yönetiminde başarılı olmasına, dolayısıyla örgütün etkililiğini artırmasına yardımcı olacaktır. Eğer bir örgüt bilgiyi etkili bir şekilde yönetmek ve bunda başarılı olmak istiyorsa ilk olarak örgütün kültürünü buna uygun hale getirmek zorundadır. Bu da örgüt kültürü türlerini anlayacak bir lidere gereksinim olduğunu gösterir (Kangas, 2009).

Alan yazında bilgi yönetimi üzerinde liderlik ve örgüt kültürünün etkisini inceleyen araştırmalar sınırlıdır. Bununla birlikte yapılan çalışmalar liderliğin ve örgüt kültürünün bilgi yönetimine etkisi olduğunu göstermektedir. Gan, Ryan ve Gururajan (2006), liderliğin de içinde bulunduğu tüm örgüt kültürü faktörlerinin bilgi yönetimi uygulamalarına önemli bir şekilde etki ettiğini bulmuştur. Nguyen (2009) ile Nguyen ve Mohamed (2011) ise bilgi yönetimi uygulamalarının başarısında liderlik davranışlarının etkililiğinin örgüt kültürü tipine bağlı olduğunu, liderlik davranışlarının örgütsel kültüre

önemli katkı sağladığını, liderlerin doğrudan veya dolaylı örgütsel kültür vasıtasıyla bilgi yönetimi uygulamalarına etki edebildiği rapor etmişlerdir. Xue, Bradley ve Liang (2011) başlıca ABD üniversitelerinde takım projelerinde çalışan öğrenciler üzerinde yaptıkları araştırmada takım iklimi ve güçlendirilmiş liderliğin bireysel bilgi paylaşım davranışı üzerinde önemli derecede etkisi olduğunu saptamışlardır. Zhu ve Sun (2010) ise liderlik stiline kurum kültürünün oluşumu ve bileşenleri vasıtasıyla bilgi yönetimi üzerinde doğrudan ve dolaylı etkiye sahip olduğunu söylemektedir. İpçioğlu'nun (2004) araştırmasında liderliğin bilgi yönetimini kısmen ve olumlu etkilediği, yine aynı şekilde örgüt kültürünün de bilgi yönetimini kısmen ve olumlu yönde etkilediği bulunmuştur. Celep ve Çetin (2005), ilköğretim okullarındaki öğretmen algılarına göre bilgi yönetimi ile liderlik davranışları arasındaki ilişki incelenmiş ve ilişki değerine göre ilk iki sırayı liderlik ve kültürel yapı aldığı görülmüştür. Yine Zaim'in (2010) araştırmasında ise bilgi yönetimi performansını en çok etkileyen faktörlerin değerlerine göre ilk sıradaki liderlik, dördüncü sıradaki faktör de kurum kültürüdür.

Eğitim kurumlarındaki okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışlarının, bilgi yönetiminin başarısında önemli rol oynayacağı kuşkusuzdur. Liderin, örgütün kültürel yapısına göre davranışlarını şekillendirmesi liderlik davranışlarının etkililiğini kısa vadede artırmaktadır. Bu araştırmayla, okullarda bilgiyi etkili yönetmek için okulun örgütsel kültür özellikleri dikkate alınarak liderlik stillerinden hangisinin daha başarılı sonuçlar vereceği ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Bununla birlikte, okullarda bilgi yönetimi okulun bilgi kaynaklarının eğitim sürecinde etkili kullanılmasını sağlamaktadır. Bu nedenle bilgi yoğun bir örgüt olan okullarda bilgi yönetimi için okulun örgüt kültürüne göre liderlerin sergileyeceği davranışlar önem taşımaktadır. Bu bağlamda, Türkiye'de okullarda bilgi çağında liderlik, kültür ve bilgi yönetimi ilişkisini inceleyen herhangi bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Bu araştırma sonucunda elde edilen verilerin, alandaki önemli bir eksikliği tamamlamada katkı sağlaması beklenmektedir. Alan yazında liderlik ve bilgi yönetimi arasındaki ilişki üzerinde örgütsel kültürün etkisine verilen önem sınırlıdır (Nguyen ve Mohamed, 2011). Liderlik ve örgüt kültürü türlerinin okullardaki bilgi yönetimi ile olan ilişki düzeyini bilmenin, okulların etkililiğini arttıracakları düşünülmektedir. Bu araştırma, okullardaki bilgi yönetimine, liderlik ve örgüt kültürü değişkenlerini de dâhil ederek bilgi yönetimi konusuna daha geniş bir perspektiften bakmayı mümkün kılmaktadır. Ayrıca bu konuda okullarda yapılmış kapsamlı bir araştırma olmamasından dolayı bu araştırmanın bundan sonra yapılacak araştırmalara önemli bir kaynak oluşturacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın problemi "Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi ortaöğretim okullarında öğretmen görüşlerine göre liderlik stilleri ve örgüt kültürü türleri bilgi yönetimini anlamlı olarak yordamakta mıdır?" şeklindedir. Bu kapsamda araştırmanın amacı; İzmir ili merkezindeki Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ortaöğretim okullarında liderlik ve örgüt kültürü ile bilgi yönetimi arasındaki ilişkiyi öğretmen algılarına göre ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda resmi ortaöğretim okullarında hangi örgüt kültüründe nasıl bir liderlik stiline bilgi yönetiminde daha uygun olduğu betimlenmeye çalışılmıştır.

2. Yöntem

Model

Araştırma ilişkisel tarama modelindedir. İlişkisel tarama modelleri, değişkenler arasındaki var olan ilişkileri belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir. İlişkisel bir çalışma iki ya da daha fazla nicel değişken arasındaki ilişkinin derecesini korelasyon katsayısı kullanarak betimler (Wallen ve Fraenkel, 2013). Araştırmanın bağımsız değişkenleri liderlik stilleri ve örgüt kültürü; bağımlı değişkeni ise bilgi yönetimidir. Araştırmada örgüt kültürü türüne göre liderlik stillerinin bilgi yönetimini hangi düzeyde yordadığı incelenmiştir.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini İzmir ili merkez ilçelerindeki Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırma için basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Basit tesadüfi örnekleme yönteminde, evrendeki her birimin örnekleme seçiminde eşit ve bağımsız olma olasılığı göz önüne alınarak yansız olarak seçim yapılır (Balci, 2007). Örneklem için merkez ilçelerden dört ilçe (Balçova, Buca, Karabağlar ve Konak) yansız olarak seçilmiştir (76 okul, 4322 öğretmen). Örneklem için belirlenen bu ilçelerdeki okul ve öğretmen sayısı İzmir ili merkez ilçelerdeki toplam okul ve öğretmen sayısının %52'sini oluşturmaktadır. Ön uygulama için 13 okuldan 347 veri toplanmıştır. Ön uygulama sonucunda ölçeklerin uygulama için uygun olduğu görülmüş ve esas uygulamaya geçilmiştir. Esas uygulamada ön uygulamadaki okullar dâhil edilmemiştir. Araştırmada esas uygulama için 30 okuldan 630 veri toplanmıştır. Esas uygulamada katılımcıların %60.6'sı kadın, %41.9'u 41-50 yaş arası, %83.3'ü lisans mezunu, %37.6'sının öğretmenlikteki kıdemi 21 yıl ve üzeri, %53.3'ünün ise okulundaki görev süresi 5 ve daha az yıldan oluştuğu görülmektedir.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak, liderlik tiplerini belirlemek amacıyla Ogbonna ve Harris'in (2000) Liderlik Stilleri Ölçeği, örgüt kültürünü ölçmek amacıyla Cameron ve Quinn'in (1999) Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği (Organizational Culture Assessment Instrument-OCAI) kullanılmıştır. Okullarda bilgi yönetimini ölçmek amacıyla Ayrıl (2007), Çetinkaya (2012), Çınar (2004) ve Zaim'in (2010) ölçeklerinden faydalanılarak araştırmacı tarafından geliştirilen Bilgi Yönetimi Ölçeği kullanılmıştır. Ön uygulamada elde edilen verilerin analizi ile ölçeklerin yapı geçerliği, güvenilirliği ve Bilgi Yönetimi Ölçeği için ayrıca kapsam geçerliği test edilmiştir.

Liderlik Stilleri Ölçeği. Ölçekte katılımcıların görev yaptıkları okullardaki okul müdürlerinin liderlik davranışlarını ölçmeye yönelik 13 madde yer almaktadır. Ölçekte katılımcılardan okul müdürlerinin liderlik davranışlarına ilişkin ifadelerin karşısında yer alan hiç, az, orta, çok, tam katılma derecelerinden birini işaretlemeleri istenmektedir. Ölçek, katılımcı, destekleyici ve yönlendirici liderlik davranışlarından oluşan üç liderlik stilini barındırmaktadır.

Liderlik Stilleri Ölçeği için dilsel eşdeğerlik çalışması yapılmıştır. Korelasyon analizi sonuçlarına göre ölçeğin alt faktörleri arasında olumlu ve anlamlı ilişki vardır. Ölçeğin

doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Liderlik Stilleri Ölçeğinin standardize edilmiş çözümlenme değerleri (λ) .73 ile .92 arasında, t değerleri 15.17 ve 22.23 ve açıklanan varyans değerleri (R^2) ise .53 ile .85 arasında değişmektedir. Liderlik Stilleri Ölçeğinin DFA sonucunda katılımcı liderlik (KL), destekleyici liderlik (DL) ve yönlendirici liderlik (YL) boyutları ile kurulan üç faktörlü yapısının ölçüm modelinin, kabul edilebilir bir model olduğu söylenebilir ($\chi^2/df= 3.06$; RMSEA= .07; SRMR= .03; PNFI= .78; NNFI= .98; CFI= .99). Liderlik Stilleri Ölçeği'nin güvenilirlik katsayıları incelendiğinde katılımcı liderlik boyutunun Cronbach Alfa katsayısı .96, destekleyici liderlik boyutunun .91, yönlendirici liderlik boyutunun .89 ve Liderlik Stilleri Ölçeğinin bütünü için hesaplanan Cronbach Alfa katsayısı .95'tir. Bu sonuçlara göre Liderlik Stilleri Ölçeği'nin güvenilirlik değerleri yeterli bulunmuştur.

Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği. Örgüt kültürünü ölçmek için kullanılan ölçeklerden Örgüt Kültürü Değerlendirme Aracı- OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), Rekabetçi Değerler Modeli (Competing Values Framework) olarak bilinen bir kuramsal modele dayanır (Cameron ve Quinn, 1999; Yu ve Wu, 2009). OCAI, örgüt kültürünü klan, adhokراسي, hiyerarşi ve pazar olarak dört türde inceler.

Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği için dilsel eşdeğerlik ve uyarlama çalışmaları yapılmıştır. Ön uygulama sonucunda uygun değerlere sahip olmadığından pazar kültürü analizden çıkarılmıştır. Jones (2009) ve Jones ve diğerlerinin (2011), Tseng'in (2010), Yeşil ve Kaya'nın da (2012) çalışmalarında pazar kültürü alt boyutu analizden çıkarılmıştır. Ön uygulama sonucunda örgüt kültürü tiplerinden klan ve adhokراسي kültürleri arasında yüksek korelasyon tespit edilmiştir. Klan ve Adhokراسي kültürü alt boyutları arasında yüksek korelasyonun olması Türkiye'deki okullarda öğretmenler tarafından bu iki kültürün ortak tek bir kültür gibi algılandığının bir göstergesi olabilir. Nitekim Rekabetçi Değerler Modelinde örgütlerdeki klan ve adhokراسي kültürünün organik süreçleri barındırdığı belirtilir (Cameron ve Quinn, 1999). Bundan dolayı klan ve adhokراسي kültür tipinin Türkiye kültürü için Rekabetçi Değerler Modeline de uygun olarak Organik Kültür (OK) adı altında birleştirilebileceği düşünülmüştür. Bu çerçevede organik kültür; klan ve adhokراسي kültürü özelliklerini birlikte barındıran, sadakati, bağlılığı, yenilikçiliği ve girişimciliği benimseyen, esnek örgüt içi yapıya sahip bir örgüt kültürüdür. Buradan hareketle hiyerarşi kültürünün de organik kültürün aksine mekanik özellikler gösterdiği, bu ölçeğin kuramsal alt yapısını oluşturan Rekabetçi Değerler Modelinde de görülmektedir. Bundan dolayı hiyerarşi kültürünün Mekanik Kültür (MK) olarak adlandırılmasının uygun olacağı düşünülmüştür. Bu çerçevede mekanik kültür; kuralların, görev ve sorumlulukların katı bir iç odaklı örgüt yapısı ile desteklendiği örgüt kültürüdür.

Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği korelasyon analizinde ölçeğin alt faktörleri arasında olumlu ve anlamlı ilişkinin olduğu görülmüştür. Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği standardize edilmiş çözümlenme değerleri (λ) .49 ile .86; t değerleri 9.48 ile 19.75; açıklanan varyans değerleri (R^2) ise .24 ile .74 arasında değişmektedir. Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği'nin uyum iyiliği değerlerine bakıldığında Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği'nin doğrulayıcı faktör analizi sonucunda organik kültür (klan kültürü ve adhokراسي kültürü) ve mekanik kültür boyutları ile kurulan iki faktörlü yapısının ölçüm modelinin kabul edilebilir bir model olduğu görülmektedir ($\chi^2/df= 3.38$; RMSEA=

.08; SRMR= .04; PNFI= .82; NNFI= .98; CFI= .98). Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği'nin güvenirlik analizinde organik kültür boyutunun Cronbach Alfa katsayısı .95, mekanik kültür boyutunun .86 ve Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği'nin bütünü için hesaplanan Cronbach Alfa katsayısı .96'dır. Bu sonuçlara göre Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği'nin güvenirliğinin yeterli olduğu söylenebilir.

Bilgi Yönetimi Ölçeği. Bilgi yönetimi konusunda Türkiye'de Çınar (2004), Ayrıl (2007), Çetinkaya (2012) ve Zaim'in (2010) ölçeklerinden faydalanılarak araştırmacının geliştirdiği Bilgi Yönetimi Ölçeği'nin kapsam ve yapı geçerliğine ilişkin uzman görüşü almak amacıyla ölçek maddeleri bilgi yönetimi alanında çalışmış kişilerin görüşlerine sunulmuştur. Kapsam geçerliği için Lawshe (1975) tekniği uygulanmıştır. Buna göre Bilgi Yönetimi Ölçeği dört boyuttan (bilginin elde edilmesi, bilginin kullanılması, bilginin paylaşılması, bilginin depolanması) ve 25 maddeden meydana gelmiştir.

Ön uygulama analiz sonuçlarına göre ölçeğin alt faktörlerinin birbirleri ile olumlu ve anlamlı ilişki içinde olduğu görülmüştür. Bilgi Yönetimi Ölçeği'nin standardize edilmiş çözümlenme değerleri (λ) .66 ile .88; t değerleri 12.26 ile 18.90; açıklanan varyans değerleri (R^2) ise .44 ile .78 arasında değişmektedir. Bilgi Yönetimi Ölçeği'nin uyum iyiliği değerlerine bakıldığında, doğrulayıcı faktör analizi sonucunda bilginin elde edilmesi, bilginin kullanılması, bilginin paylaşılması ve bilginin depolanması boyutları ile kurulan dört faktörlü yapısının ölçüm modelinin istatistiksel olarak doğrulandığı görülmektedir ($\chi^2/df= 3.07$; RMSEA= .07; SRMR= .04; PNFI= .87; NNFI= .98; CFI= .98). Bilgi Yönetimi Ölçeği'nin güvenirlik analizi sonuçlarına göre, bilginin elde edilmesi boyutunun Cronbach Alfa katsayısı .90, bilginin kullanılması boyutunun .93, bilginin paylaşılması boyutunun .91, bilginin depolanması boyutunun .90 ve Bilgi Yönetimi Ölçeği'nin bütünü için hesaplanan Cronbach Alfa katsayısı .97'tir.

İşlem

Ölçeklerin uyarlama ve geliştirme çalışmaları için ön uygulama analizleri yapıldıktan sonra esas uygulamaya geçilmiştir. Bunun için ön uygulama yapılan okullar esas uygulamaya dâhil edilmemiştir.

Araştırmanın veri toplama araçları ile toplanan veriler LISREL (Linear Structural Relations) ve SPSS 18.0 (Statistical Package for the Social Sciences) paket programı kullanılarak istatistiksel çözümlenmeler yapılmıştır. Örgüt kültürü tipleri ve liderlik stilleri ile bilgi yönetimi arasındaki ilişkiyi belirlemek için Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi kullanılmıştır. Verilerin basıklık ve çarpıklık değerlerine bakılmış ve normallik varsayımının karşılandığı görülmüştür.

Değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunduğundan sonra regresyon analizine geçilmiştir. Bunun için Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi yapılmıştır. Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizinde çok sayıda değişken kuramsal yapıya uygun biçimde birden çok model oluşturularak regresyon analizine sokulmuştur.

Yapılan Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi sonuçları tek bir tabloda birleştirilmiştir. Adım 1'de liderlik stillerinin (bağımsız değişken) bilgi yönetimini (bağımlı değişken) yordamasına ilişkin sonuçlar gösterilmiştir. Adım 2.1'de liderlik stillerinin yanına organik kültür eklenerek oluşturulan modelin bilgi yönetimini ne düzeyde yordadığı

incelenmiştir. Adım 2.2’de ise modelden organik kültür çıkarılıp mekanik kültür dâhil edilmiştir. Adım 2.2’de mekanik kültür tipinde liderlik stillerinin bilgi yönetimini yordamasına ilişkin analiz sonuçları sunulmuştur. Burada amaç, hangi örgüt kültürü tipinde hangi liderlik stiline bilgi yönetimine daha yüksek katkı sağladığını bulmaktır.

3. Bulgular ve Yorumlar

Örgüt kültürü tiplerine göre liderlik stillerinin bilgi yönetimini yordamasına ilişkin yapılan hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Bilgi yönetiminin yordanmasında liderlik stilleri ve örgüt kültürüne ilişkin hiyerarşik çoklu regresyon analizi

Değişkenler	B	SE	β	t	TV	VIF	ΔR^2	F	F Değişimi	Kısmi Korelasyon
Adım 1							.51	221.38**	221.38**	
Sabit	22.42	2.35		9.55**						
KL	.94	.18	.24	5.18**	.37	2.70				
DL	1.09	.26	.23	4.24**	.26	3.85				
YL	1.81	.24	.32	7.44**	.41	2.45				
Adım 2.1							.73	430.91**	514.60**	
Sabit	15.29	1.77		8.65**						
KL	.32	.14	.08	2.30*	.36	2.81				
DL	-.05	.20	-.11	-2.48*	.23	4.37				
YL	1.24	.18	.22	6.78**	.40	2.50				
OK	1.34	.06	.73	22.69**	.42	2.41				.67**
Adım 2.2							.70	366.12**	388.85**	
Sabit	10.37	1.94		5.33**						
KL	.61	.14	.15	4.23**	.37	2.74				
DL	.55	.20	.12	2.71**	.26	3.92				
YL	.27	.21	.05	1.31	.35	2.86				
MK	2.52	.13	.61	19.72**	.50	2.02				.62**

* $p < .05$ ** $p < .01$

Tablo 1’e göre, liderlik stilleri bilgi yönetimi sürecini anlamlı derecede yordamaktadır ($F_{(3,626)}=221.38$; $p < .01$). Liderlik stilleri bilgi yönetimi varyansının %51’ini açıklamaktadır. Adım 1 sonuçlarına göre liderlik stillerinin bilgi yönetimi sürecini yordamasına ilişkin regresyon eşitliği şu şekildedir:

$$\text{Bilgi Yönetimi} = 22.42 + 0.94\text{KL} + 1.09\text{DL} + 1.81\text{YL}$$

Liderlik stilleri bilgi yönetimi sürecini yordamasına bakıldığında en yüksek katkıyı

yönlendirici liderlik yapmıştır. Yönlendirici liderliği sırasıyla destekleyici liderlik ve katılımcı liderlik izlemektedir.

Adım 2.1’de liderlik stillerine organik kültür eklenerek hiyerarşik regresyon analizi yapıldığında; model, varyansın %73’ünü açıklamaktadır. Organik kültürün dâhil olması ile düzeltilmiş R^2 değeri Adım 1’e göre 22 puan artmıştır. Organik kültür ve liderlik stillerinin oluşturduğu model, bilgi yönetimini anlamlı derecede yordamaktadır ($F_{(4,625)}=430.91$; $p<.01$). F değerindeki değişim ise 514.60 olmuştur. Kısmi korelasyona bakıldığında ise organik kültür ile bilgi yönetimi arasında pozitif, anlamlı ve orta düzeyde bir ilişki ($r_p = .67$) vardır. Adım 2.1 sonuçlarına göre modelin bilgi yönetimi sürecini yordamasına ilişkin regresyon eşitliği şu şekildedir:

$$\text{Bilgi Yönetimi}=15.29+0.32\text{KL}-0.05\text{DL}+1.24\text{YL}+1.34\text{OK}$$

Bilgi yönetimi süreci için organik kültürün dâhil edildiği regresyon eşitliğine göre, en yüksek katkıyı yönlendirici liderlik yapmıştır.

Adım 2.2’de organik kültür yerine mekanik kültür dâhil edilerek hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Adım 2.2 modeli, bilgi yönetimi süreci varyansının %70’ini açıklamıştır. Mekanik kültür ile yapılan regresyon analizinde düzeltilmiş R^2 değeri Adım 1’e göre 14 puan artmıştır. Mekanik kültür ve liderlik stillerinin oluşturduğu model, bilgi yönetimi sürecini anlamlı derecede yordamaktadır ($F_{(4,625)}=366.12$; $p<.01$). F değerindeki değişim ise 388.85 olmuştur. Modelde liderlik stillerinin etkisi sabit tutulduğunda mekanik kültür ile bilgi yönetimi arasında pozitif, anlamlı ve orta düzeyde bir ilişki ($r_p = .62$) olduğu görülmektedir. Adım 2.2 sonuçlarına göre modelin bilgi yönetimi sürecini yordamasına ilişkin regresyon eşitliği şu şekildedir:

$$\text{Bilgi Yönetimi}=10.37+0.61\text{KL}+0.55\text{DL}+0.27\text{YL}+2.52\text{MK}$$

Mekanik kültürün dâhil olduğu regresyon eşitliğine göre, bilgi yönetimi süreci için liderlik stilleri içinde en yüksek katkıyı katılımcı liderlik stili yapmaktadır. Katılımcı liderliği sırasıyla destekleyici ve yönlendirici liderlik izlemektedir.

Örgüt kültürü tiplerine göre, liderlik stillerinin bilgi yönetimi sürecini yordaması ile ilgili sonuçlara bakıldığında; liderlik stilleri, bilgi yönetimi sürecinin %51’ini açıklarken, liderlik stilleri ile organik kültür %73, mekanik kültür ile ise %70’ini açıklamaktadır. Kısmi korelasyon bulgularına göre, bilgi yönetimi ile organik kültürün ilişki değeri mekanik kültüre göre daha yüksektir.

Araştırma sonucunda, liderliğin örgüt kültürüne göre bilgi yönetimini etkilediği bulgusu alan yazındaki diğer araştırmalarda (Celep ve Çetin, 2005; Gan ve diğerleri, 2006; İslam, Ahmed, Hasan ve Ahmed, 2011; Lin ve McDonough III, 2011; Nguyen, 2009; Nguyen ve Mohamed, 2011; Shao, Feng ve Liu, 2012; Xue ve diğerleri, 2011; Zaim, 2010; Zhu ve Sun, 2010) elde edilen bulgularla paralellik göstermektedir.

4. Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Toplumda bilginin önemli bir değer haline gelmesinde okulların etkisi yadsınamaz bir gerçektir. Okullar toplumu oluşturan bireylerin yeni durumlara uyumunu kolaylaş-

tıran ve bireyleri sosyalleştiren örgütlerdir. Dolayısıyla okulun da yeni durumların gerektirdiği ihtiyaçlara cevap verecek yapılanmalara gitmesi beklenir. Bu amaçla insan kaynağının bilgiyi okulun amaçlarına uygun şekilde etkili kullanması okullar için vazgeçilmezdir. Bilginin okullarda yönetimi, okulun örgütsel kültürü ve liderlik davranışından bağımsız düşünülemez. Okullardaki örgüt kültürü özelliklerine uygun liderlik davranışları sergilemek bilgi yönetimi için bir gerekliliktir. Okulun dinamik sosyolojik yapısını iyi analiz ettiğinde, ilişkiler ve değerler bağlamında örgütsel yapıyı görüp buna göre davranışlarını şekillendirdiğinde okul yöneticisinin daha başarılı olacağı söylenebilir. Okullar için bilgi yönetiminde örgüt kültürü ve liderlik bu bakımdan etkililiği arttıracak unsurlar olarak görülmektedir.

Bilgi yönetimi ile ilgili özellikle eğitim kurumlarında yapılan çalışmalar sınırlıdır. Eğitim örgütlerinde örgüt kültürüne göre liderliğin bilgi yönetimine etkisini doğrudan inceleyen çalışmalara rastlanmamaktadır. Bununla beraber liderlik ve örgüt kültürünün bilgi yönetimi ile ikili ilişkileri üzerinde duran mevcut çalışmalar da yeterli değildir. Bu bakımdan bu çalışmada gerek kuramsal yapıya ve gerekse bulgulara yönelik alan yazında kaynak yetersizliği göze çarpmaktadır. Bu alanda yapılan çalışmaların da uygulamaya dönük kullanılabilir sonuçlardan ziyade kavramsal ilişkiyi açıklayan kuramsal yapıya yönelik bulgulara odaklandığı görülmektedir.

Araştırmada kısmi korelasyonlara ve açıklanan varyans değerlerine göre, okullarda organik kültürün mekanik kültüre göre bilgi yönetiminde etkisinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Çakar ve diğerlerine (2010) göre açık iletişim sistemine sahip bir örgüt kültürüne ve hiyerarşik kademelerin azaltıldığı yalın örgüt yapısına sahip örgütler bilgi yönetimi süreçlerinde daha etkindir. Özellikle işbirlikçi kültür, örgütsel öğrenme yoluyla bilgiyi artırmak için bir araçtır (Lopez ve diğerleri, 2004). Ast-üst ilişkisinin derinleştiği örgütlerde, çalışanlar arasındaki duygu, düşünce, genel anlamda bilgi paylaşımı, biçimsel gerekliliklerin ötesinde sınırlı bir nitelik taşımaktadır. Ortak bir kurum kimliğinin, güven duygusunun inşa edildiği bir ortam, kurumsal hedeflere katkı sağlayacak yeni fikirlerin doğuşuna zemin hazırlamaktadır (Yıldırım, 2010). Organik kültür, özellikleri itibarıyla örgüt üyeleri arasında bağlılığın, sadakatın, takımdaşlığın, girişimciliğin, ön planda olduğu, liderin babacan, risk almaya hazır özellikler gösterdiği, dinamik ve yenilikçi bir örgüt ortamıdır. Bu kültürel ortam, bilginin örgüt içinde elde edilmesi, üretilmesi, kullanılması, paylaşılması ve depolanmasını destekleyen ve etkililiğini arttıran şartlar sunar.

Örgüt kültürü tiplerine göre liderlik stillerinin bilgi yönetimi sürecini yordaması bulgularına bakıldığında bilgi yönetimine organik kültürde en yüksek katkıyı yönlendirici liderlik; mekanik kültürde ise katılımcı liderlik yapmıştır. Buna göre organik kültürün olduğu okullarda, bilgi yönetiminde yöneticinin yönlendirici liderlik davranışlarını göstermesi daha uygun olabilir. Organik kültürün olduğu ortamlarda çalışanlar arasındaki bağ güçlüdür, takımdaşlık ve sadakat ön plandadır ve girişimci bir ruh vardır. Yönlendirici liderlik davranışı ise astların rollerini netleştirme ve onlara kılavuzluk yapmayı gerektirir (Knight, Shteynberg ve Hanges, 2011; Mathieu, 1990; Schriesheim ve Von Glinow, 1977; Sökmen ve Boylu, 2009; Yukl, Gordon ve Taber, 2002; Yüksek, 2005). Malik'e (2012) göre yönlendirici liderlik başarı gereksinimi yüksek olan astlarla ilişkide daha etkilidir. Dixon ve Hart'a (2010) göre ise çalışma grubunun etkililiğini en fazla

artıran liderlik stili yönlendirici liderliktir. Araştırmadaki bulgulardan öğretmenlerin, organik bir örgüt kültüründe bilgi yönetimi için rollerin, sorumlulukların ve hedeflerin net olması gerektiğini belirttikleri sonucu çıkarılabilir. Mekanik kültürün analize girdiği durumda katılımcı liderlik en yüksek katkıyı yapmıştır. Katılımcı liderlik davranışında grup kararı, işgörenlerin düşüncelerinin alınması ve işbirliği vardır. Destekleyici liderlik ise izleyenlerin kişisel ihtiyaçları ve ilişki odaklılık önemlidir. Lang'a (2001) göre katı bürokratik kültürün olduğu örgütlerde; bilgi alışverişi, bilgiye erişim ve bilgi üretimine katılım sınırlıdır. Dolayısıyla mekanik kültür ile bilgi yönetimi ilişkisinin organik kültüre oranla daha düşük çıkması mekanik kültürün hiyerarşiye ve kontrole önem vermesinden kaynaklanıyor olabilir. Öğretmenlerin algılarına göre mekanik kültürde bilgi yönetiminde katılımcı olmanın yararlı olacağı görülmektedir. Katılımcı liderlik, çalışanların görev anlayışlarının ve ilişki ihtiyaçlarının yüksek olduğu, çalışanların görevleri ile ilgili donanımlarının yeterli olduğu durumlarda etkilidir. Mekanik kültürde roller ve sorumluluklar bellidir ve örgüt içi süreçler açık ve nettir. Conger ve Kanungo'ya (1988) göre örgütteki bürokratik iklim çalışanların öz-yeterlik inançlarını düşüren potansiyel faktörlerden biridir. Conger ve Kanungo, buna karşın örgütte katılımcı yönetim anlayışının benimsenmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Benzer şekilde Thomas ve Velthouse (1990) da geliştirdikleri güçlendirme modelinde, çalışanların güçlendirilmesi için özerk kararlar verebilmelerinin sağlanması gerektiğini, bunu da katılımcı bir yönetim anlayışının sunacağını belirtmişlerdir.

Bu sonuçlardan hareketle, okullarda bilgi yönetiminin etkisini arttıran etkenler örgüt kültürü ve yöneticilerin liderlik davranışlarıdır. Okul yöneticisi kendi vizyonu çerçevesinde örgütü ulaştırmak istediği hedefe doğru durumun gerektirdiği liderlik davranışlarını göstermeye yetkin olmalıdır. Sözü edilen liderlik davranışları, bu araştırmada ele alınan örgüt kültürü ve bilgi yönetimi değişkenleri bağlamında değerlendirilmelidir. Bir liderlik stiline gerektirdiği davranışlar, içinde bulunulan örgüt kültürüne ve bilgi yönetiminin özelliğine göre yorumlanmalıdır. Elbette bir okul yöneticisi tüm liderlik stillerini kullanmalıdır. Burada bir liderlik stiline ön plana çıkmış olması o okulun kültürel bağlamında ve bilgi yönetimi faktörüne bağlı olarak değişmektedir. Buluç'a (1998) göre başarılı bir yönetici, örgütün ihtiyaçlarına göre değişik liderlik stillerini uygulayabilen kişidir. Lider, duruma ve şartlara göre örgütsel ve bireysel başarıyı yükseltmek, yönetsel etkinliği artırmak için uygun zamanda ve uygun yerde ihtiyaç duyulan liderlik özelliklerini sergileyebilmelidir. Okul yöneticileri çalıştıkları okulun durumsal etkenlerini ve birlikte çalıştıkları öğretmenlerin, öğrencilerin ve velilerin bireysel özelliklerini çok iyi analiz ederek buna göre farklı liderlik biçimleri sergilemelidirler (Yalçınkaya Akyüz, 2002).

Öneriler

Bilgi yönetimi süreci için liderlik stilleri ve örgüt kültürü türleri dikkate alınmalıdır. Araştırmada ortaya çıkan organik örgüt kültürünün bilgi yönetiminde mekanik örgüt kültüründen daha etkili olduğu sonucundan yola çıkarak, okullarda bilgi yönetimi başarısı için organik bir örgüt kültürünün (takım ruhu, sadakat, birliktelik, aidiyet, girişimci, yenilikçi, esnek yapılı) oluşturulmasına önem verilmesi gerektiği söylenebilir. Ayrıca araştırmada organik kültürde yönlendirici liderlik davranışlarının katkısının daha yüksek olduğuna yönelik bulgu nedeniyle, organik örgüt kültürü özellikleri gösteren okul-

larda çalışanların rol ve sorumluluklarının belirginleşmesi, liderin çalışanlara kılavuzluk yapması, işlerin nasıl yapılacağını açıklaması, neyin nasıl yapılacağı ile ilgili karar vermesi, yapılacak işleri programlaması ve belirli performans standartlarının devamlılığını sağlaması, özetle onları yönlendirmesi bilgi yönetiminde başarının artmasına katkı sağlayabilmektedir.

Araştırmaya göre okullardaki organik kültür ortamı, bilginin elde edilmesi, kullanılması, paylaşılması ve depolanmasını kolaylaştırmaktadır. Bilgi yönetimi sürecinde okullarda yapılması gerekenler, araştırma ölçeğindeki maddelerden yola çıkılarak önerilebilir. Okullarda bilgi yönetimi sürecinde çalışanların bilgiye ulaşmaları ve bilgi üretmeleri için; yenilikçi düşünce teşvik edilerek yeni fikirlerin ortaya çıkarılması, bilgi üretmeye ve geliştirmeye yönelik sistemli bir biçimde çaba harcanması, yeni ortaya çıkan durumlarla ilgili olarak bilgilendirme toplantılarının yapılması, birisinin bir bilgiye gereksinimi olduğunda bunu kimden ya da nereden ve nasıl alacağını bilmesi, okulun çalışanlarının düzenli olarak eğitim ve yetiştirme programlarına (toplantı, seminer, kurs) katılması ve çeşitli kaynaklardan (öğretmen, öğrenci, veli, diğer okullar, mevzuat, çevre, yayınlar vb.) daha çok bilgi edinilmesi için organik kültür ortamı desteklenmelidir. Bilginin etkin kullanılması için; okullarda güncel bilgi ve kavramların kullanılması, çalışanların bilişim teknolojilerini kullanmada yeterli olması, her çalışanın bilgisini en iyi biçimde kullanmasına olanak sağlayan bir çalışma ortamının olması, sahip olunan bilgi potansiyelinin etkili biçimde kullanılması, okulun sürekli öğrenen ve öğrendiklerini hayata geçiren bir kurum haline gelmesi, okulda toplanan bilgilerden sonuç çıkararak işinde kullanan çalışanların desteklenmesi, sorunların çözümünde bilginin etkin bir biçimde kullanılması için organik bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır. Okulda bilgi paylaşım kültürü yaratmak için; çalışanların kendi aralarında bilgi ve tecrübelerini paylaşarak iş ve süreçlerini geliştirmelerine olanak verilmeli, bilişim teknolojisinin bilgi paylaşımında etkin bir biçimde kullanılması sağlanmalı, etkili bir bilgi paylaşım sistemi olmalıdır. Aynı zamanda bireysel bilginin örgüte kazandırılması ve örgütsel bilginin bireylere transfer edilmesi için çeşitli yapılandırılmış buluşmalar düzenlenmelidir. Buna okuldaki en iyi uygulamaların paylaşılması da yardımcı olabilir. Okullarda bilginin depolanması için; gerekli bilgilerin sistematik olarak depolanması sağlanmalıdır. Çalışanların aradığı bilgiye kolayca ve hızlı ulaşabilmelerinin sağlanması için doğru bilgiye kolayca ulaşılabilecek bir veri depolama sisteminin (arşiv, etkili kayıt sistemi) olması gereklidir. Bunun için yeterli düzeyde bilişim teknolojisi aracının olması ve öğrenciler, veliler, çalışanlar ve eğitim işleri ile ilgili bilgilerin sürekli olarak güncellenmesine özen gösterilmelidir.

Bilgi yönetimi sürecinde daha verimli olmak için, okul yöneticileri okulların örgüt kültürüne göre liderlik stili sergilemelidir. Bilgi yönetimi sürecinde organik kültürün baskın olduğu okullarda daha çok yönlendirici liderlik; mekanik kültürün baskın olduğu okullarda ise katılımcı liderlik davranışları sergilenmelidir. Buna göre organik kültür özellikleri gösteren okullarda çalışanların rol ve sorumluluklarının belirginleşmesi, liderin çalışanlara kılavuzluk yapması, işlerin nasıl yapılacağını açıklaması, neyin nasıl yapılacağı ile ilgili karar vermesi, yapılacak işleri programlaması ve belirli performans standartlarının devamlılığını sağlaması, özetle onları yönlendirmesi bilgi yönetiminde başarının artmasına katkı sağlayacaktır. Bununla birlikte öğretmenlerin algılarına göre mekanik kültürde bilgi yönetiminde katılımcı olmanın yararlı olacağı görülmektedir. Katılımcı liderlik, çalışanların görev anlayışlarının ve ilişki ihtiyaçlarının yüksek ol-

duğu, çalışanların görevleri ile ilgili donanımlarının yeterli olduğu durumlarda etkilidir. Buna göre öğretmenlerin yeterli oldukları alanlarda katılımları sağlanmalıdır. Okul yöneticisi mekanik bir kültürde, karar vermeden önce yönetici yardımcılarının, öğretmenlerin, hatta öğrenci ve velilerin söylediklerini dikkate almalı, bir iş ile ilgili eyleme geçmeden önce bu kişilere danışmalı, bir sorunla karşılaştığında fikir alış verişini yapmalı, önerilerini sormalı, onlardan tavsiye almalı ve bunları değerlendiren bir liderlik yaklaşımı sergilemelidir.

Araştırma İzmir ili merkezindeki Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi ortaöğretim okullarında görev yapan eğitimcilerin algıları ile sınırlıdır. Ayrıca araştırma; liderlik stilleri olarak katılımcı, destekleyici ve yönlendirici liderlik stilleri, örgüt kültürü tipleri olarak organik ve mekanik kültür ile sınırlıdır.

Bundan sonra yapılacak araştırmalarda araştırmacılar, liderlik stilleri, örgüt kültürü ve bilgi yönetimi ilişkisi ile ilgili eğitimin başka aktörlerini (öğrenci, veli, üst yönetim, denetmen vb.) hesaba katarak çalışmalarını zenginleştirilebilirler. Ayrıca yapılacak çalışmalarda Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği (Organizational Culture Assessment Instrument-OCAI) ve Liderlik Stilleri Ölçeği dışında başka tipolojik ölçekler kullanılabilir. Bununla birlikte farklı eğitim kademelerinde yapılarak sonuçları karşılaştırılabilir. Yine yöneticilerin de görüşleri alınarak öğretmen ve yöneticilerin algıları arasında fark olup olmadığına bakılabilir. Bunlara ek olarak yapılacak çalışmalar, demografik değişkenler katılarak genişletilebilir. Son olarak bu araştırma bulguları araştırma kapsamında toplanacak nitel verilerle desteklenebilir.

5. Kaynakça

- Aggestam, L. (2006). Learning organization or knowledge management - Which came first, the chicken or the egg? *Information Technology And Control*, 35 (3A), 295-302.
- Ayral, M. (2007). Okulda bilgi yönetimi model önerisi kapsamında yönetici ve öğretmen görüşlerine göre Ankara ili okullarının değerlendirilmesi [Evaluation of the schools of Ankara province according to the views of manager and teacher in the extent of a model suggestion of knowledge management at school]. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Balcı, A. (2007). Sosyal Bilimlerde Araştırma. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Barutçugil İ. (2002). Bilgi Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Buluç, B. (1998). Bilgi çağı ve örgütsel liderlik. *Yeni Türkiye Dergisi* 21. yy.Özel Sayısı, 20, 1205-1213.
- Cameron, K. S. ve Quinn, R. E. (1999). Diagnosing and changing organizational culture. based on the competing values framework. New York: Addison-Wesley, NY. <http://books.google.com.tr/books?id=b1RwWniTsUAC&pg=PA25&hl=tr&source=gbs_toc_r&cad=4#v=onepage&q&f=false> (2013, Şubat 10)
- Celep, C. ve Çetin, B. (2005). Teachers' perception about the behaviours of school leaders with regard to knowledge management. *International Journal of Educational Management*, 19(2), 102-117.
- Chase, R. L. (1997). The knowledge based organization: An international survey. *Journal of Knowledge Management*, 1(1), 38-49.
- Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Çakar, N. D., Yıldız, S. ve Dur, S. (2010). Bilgi yönetimi ve örgütsel etkinlik ilişkisi: Örgüt kültürü ve örgüt yapısının temel etkileri [The relationship between knowledge management and organizational

- effectiveness: The effects of organizational culture and structure]. *Ege Akademik Bakış*, 10(1), 71-93.
- Çetinkaya, A. (2012). Örgütsel bilgi yönetim sürecinde bilgi yönetim performansı boyutları: Ölçek geliştirme ve geçerliliği üzerine bir araştırma [Dimensions of information management performance in organizational information management processes: A research of scale development]. *Öneri- Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(38), 157-162.
- Çınar, İ. (2004, Temmuz). Bilgi yönetiminde eğitim yöneticilerinin yeterlikleri: Malatya örneği [Competence of educational administrators in knowledge management]. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya.
- De Long, D. W. ve Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Executive*, 14(4), 114-127.
- Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2008). Bilgi yönetimi uygulamasında etkili olan faktörler üzerine mobilyacılık sektöründe bir araştırma [A research in furniture industry concerning the factors having an impact on implementation of knowledge management]. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(8), 107-122.
- Dixon, M. L. ve Hart, L. K. (2010). The impact of path-goal leadership styles on workgroup effectiveness and turnover intention. *Journal of Managerial Issues*, 22(1), 52-69.
- Fullan, M. (2002, Mart). The role of leadership in the promotion of knowledge management in schools. OECD Conference. <<http://www.oecd.org/edu/school/2074954.pdf>> (2013, Ocak 13)
- Gan, G. G. G., Ryan, C. ve Gururajan, R. (2006). The effects of culture on knowledge management practice: A qualitative case study of msc status companies. *Kajian Malaysia*, 24(1&2), 97-128.
- Goel, A. ve Rana, M. S. (2013). The relationship between knowledge management and organizational leadership. <<http://www.iimahd.ernet.in/library/PDFs/conf/026%20KMAlok.pdf>> (2013, Şubat 10)
- Gold, H.A., Malhotra, A. ve Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214.
- Gupta, A. K. ve Govindarajan, V. (2000). Knowledge management's social dimension: Lessons from nucor steel. *Sloan Management Review*, 42(1), 71-81.
- Gümüştekin, G. E. (2004). Bilgi yönetiminin stratejik önemi [The strategic importance of knowledge management]. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(3-4), 201-212.
- Holowetzki, A. (2002). The relationship between knowledge management and organizational culture: An examination of cultural factors that support the flow and management of knowledge within an organization. Master of science. University of Oregon, Beaverton.
- Islam, M. Z., Ahmed, S. M., Hasan, I. ve Ahmed, S. U. (2011). Organizational culture and knowledge sharing: Empirical evidence from service organizations. *African Journal of Business Management*, 5(14), 5900-5909.
- İpçioğlu İ. (2004). İşletmelerde liderlik ve örgüt kültürünün bilgi yönetimi etkilerinin incelenmesine yönelik bir araştırma. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- İpçioğlu İ. ve Erdoğan Z. (2005). İşletme stratejisinin belirlenmesinde bilgi yönetimi altyapısının analizi [The analysis of the knowledge management infrastructure in business strategy formulation]. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2005/2, 89-112.
- Jones, M. B. (2009). Organizational culture and knowledge management: An empirical investigation of U.S. manufacturing firms. (Yayımlanmamış doktora tezi). Nova Southeastern University, USA.
- Jones, M. B., Mujtaba, B. G., Williams, A. ve Greenwood, R. A. (2011). Organizational culture types and knowledge management in U.S. manufacturing firms. *Journal of Knowledge Management Practice*, 12(4), <<http://www.tlinc.com/articl284.htm>> (2013, Mart 29)
- Kangas, L. M. (2009). Assessing the value of the relationship between organizational culture types and knowledge management initiatives. *Journal of Leadership Studies*, 3(1), 29-38.

- Kim, S. (2000). The roles of knowledge professionals for knowledge management. *INSPEL-International Journal of Special Libraries*, 34(1), 1-8. <<http://forge.fh-potsdam.de/~IFLA/INSPEL/00-1kise.pdf>> (2013, Ocak 10)
- Knight, A. P., Shteynberg, G. ve Hanges, P. (2011). Path-Goal analysis. In G. Goethals, G. Sorenson, ve J. Burns (Ed.), *Encyclopedia of leadership*. (1165-1170). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc. doi: <http://dx.doi.org/10.4135/9781412952392.n268>
- Lang, J. C. (2001). Managerial concerns in knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 43-57.
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28, 563-575.
- Lin, H. E. ve McDonough III, E. F. (2011). Investigating the role of leadership and organizational culture in fostering innovation ambidexterity. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 58(3), 497-509.
- Lopez, S. P., Peon, J. M. M. ve Ordas, C. J. V. (2004). Managing knowledge: The link between culture and organizational learning. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 93-104.
- Malik, S. H. (2012). A study of relationship between leader behaviors and subordinate job expectancies: A path-goal approach. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 6(2), 357-371.
- Mathieu, J. E. (1990). A test of subordinates' achievement and affiliation needs as moderators of leader path-goal relationships. *Basic and Applied Social Psychology*, 11(2), 179-189.
- McInerney, C. (2002). Knowledge management and the dynamic nature of knowledge. *Journal of The American Society for Information Science and Technology*, 53(12), 1009-1018.
- Muratoğlu, V. ve Özmen, F. (2006). Eğitim Örgütlerinde Bilgi Yönetimi Stratejileri – Yaş ve Okul Türü Değişkenlerine Göre Eğitimci Görüşleri (Tunceli İli Örneği). *Bilgi Teknolojileri Kongresi IV- Akademik Bilişim 2006*, 58-63, Denizli, Pamukkale Üniversitesi.
- Nguyen, H. N. (2009). The impact of leadership behaviours and organisational culture on knowledge management practices in small and medium enterprises. (Doktora tezi). Griffith School of Engineering Science, Environment, Engineering and Technology, Griffith University, Avustralya.
- Nguyen, H. N. ve Mohamed, S. (2011). Leadership behaviors, organizational culture and knowledge management practices: An empirical investigation. *Journal of Management Development*, 30(2), 206-221.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Ogbonna, E. ve Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.
- Özmen, F. ve Denктаş, Y. (2011). Bilgi ve iletişim teknolojilerinin okulların örgütsel öğrenmesindeki rolü. 5 th International Computer & Instructional Technologies Symposium, 22-24 September 2011, Fırat University, Elazığ- Turkey.
- Rastogi, P. N. (2000). Knowledge management and intellectual capital – The new virtuous reality of competitiveness. *Human Systems Management*, 19(1), 39-48.
- Schriesheim, C. ve Von Glinow, M. A. (1977). The path-goal theory of leadership: A theoretical and empirical analysis. *The Academy of Management Journal*, 20(3), 398-405.
- Shao, Z., Feng, Y. ve Liu L. (2012). The mediating effect of organizational culture and knowledge sharing on transformational leadership and enterprise resource planning systems success: An empirical study in China. *Computers in Human Behavior*, 28, 2400-2413.
- Sökmen, A. ve Boylu, Y. (2009). Yol amaç modeli kapsamında önderlik davranışlarının incelenmesine yönelik bir araştırma. *Journal of Yasar University*, 4(15), 2381-2402.

- Şahin, C. (2010). İlköğretim okul müdürlerinin bilgi yönetimi becerilerini gerçekleştirme düzeyleri ile okulların öğrenen örgüt olma düzeyleri arasındaki ilişki (Ankara ili örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Thomas, K. W. ve Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Toprakçı, E. (2008). Sınıfa Dayalı Yönetim. Ankara: Pegem Akademi.
- Tseng, S. M. (2010). The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance. *Journal of Knowledge Management*, 14(2), 269-284.
- Wallen, N. E. ve Fraenkel, J. R. (2013). Educational research: A guide to the process (2. Baskı). New Jersey: Routledge. <https://books.google.com.tr/books?id=8_8xcdqOclAC&printsec=frontcover&hl=tr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false> (2015, Temmuz 16)
- Wang, S. ve Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20, 115-131. doi:10.1016/j.hrmr.2009.10.001
- Xue, Y., Bradley, J., ve Liang, H. (2011). Team climate, empowering leadership, and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 15(2), 299-312.
- Yalçınkaya Akyüz, M. (2002). Çağdaş okulda etkili liderlik [Leadership at effective schools]. *Ege Eğitim Dergisi*, 1(2), 109-119.
- Yeşil, S. ve Kaya, A. (2012). The role of organisational culture on innovation capability: An empirical study. *International Journal of Information Technology and Business Management*, 6(1), 11-25.
- Yıldırım, M. (2010). Kamu yönetiminde bilgi yönetiminin gerekliliği üzerine bir inceleme [A study on the need of knowledge management in public administration]. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(1), 1311-1334.
- Yu, T. ve Wu, N. (2009). A review of study on the competing values framework. *International Journal of Business and Management*, 4(7), 37-42.
- Yukl, G., Gordon, A. ve Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(1), 15-32.
- Yüksek, A. E. (2005). Türk kamu yönetiminde önderlik davranışı [The leadership behaviour in Turkish public administration]. (Yayınlanmamış doktora tezi). A. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Zaim H. (2010). Bilgi yönetiminin alt yapısı ve bilgi yönetimi performansı: Türkiye’de bir saha çalışması [Knowledge management infrastructure and knowledge management performance: A field study in Turkey]. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 59(2010/2), 51-67.
- Zhu, V. (C. Y.) ve Sun, L. (2010). The interactive relationship between corporate cultures, leadership style and knowledge management. *International Journal of Asian Business and Information Management*, 1(3), 54-68.

Extended Abstract

Knowledge management is the systematic and holistic coordination process of the activities throughout the organization carried out in order to obtain, produce, use, share and store knowledge by individuals and groups with the aim of reaching primary organizational goals. Including personal experiences and unknown expertise, knowledge management is a discipline that examines the definition, use and sharing of all knowledge assets of a given organization.

One of the most important elements of an effective knowledge management is the organizational culture. In some studies, organizational culture has been seen as a significant cause for problems in benefiting from the intellectual property of an organization. On the other hand, organizational

culture assumes the key role for a successful knowledge management. Leadership is among the main elements of knowledge management as well as organizational culture. Leadership is important for the practice of a successful knowledge management. The related literature includes a limited number of studies examining the effect of leadership and organizational culture on knowledge management. However, studies have shown that leadership and organizational culture do have an impact on knowledge management. Some studies feature organizational culture and leadership among the factors influencing knowledge management. Consequently, the effect of organizational culture and leadership is great on the knowledge management process.

In order to increase the effectiveness of the organization in knowledge management, the leader must know the organizational culture very well. Knowing the organizational culture would enable the leader of the organization to be successful in knowledge management and thus increase the effectiveness of the organization. If an organization wishes to implement knowledge management and to succeed in this, it must first arrange the organizational culture to be suitable for this. This shows the need for a leader who will understand the types of organizational culture. In this respect, the research question of the present study is "Can the leadership styles, the levels of organizational culture types significantly predict knowledge management based on teachers' opinions at the secondary public schools under the auspices of the Ministry of National Education?"

The aim of the study is to present the relationship of leadership and organizational culture with knowledge management based on teachers' perceptions at the secondary schools under the auspices of the Ministry of National Education located within the city center of Izmir. To this end, the study tried to identify what leadership style would be appropriate in which organizational culture in the knowledge management at secondary public schools.

The study was designed in the correlational survey model. The independent variables of the study are leadership styles and organizational culture; and the dependent variable is knowledge management. The study examined how leadership styles predicted knowledge management in terms of the types of organizational culture.

The population of the study consists of the teachers working at the secondary public schools under the auspices of the Ministry of National Education in the central districts of Izmir province. Among the central districts, 4 districts (Balçova, Buca, Karabağlar and Konak) were selected randomly for the sample. In trail applications, 347 data were collected from 13 schools. The trial applications showed that the scales were appropriate for application and the final forms were created. The schools included in the trial applications of the scales were excluded from the final application. 630 data were collected from 30 schools for the final applications of the scales in the study.

As the data collection instruments, the study employed Leadership Styles Scale to determine leadership styles; and Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) to measure organizational culture. The Knowledge Management Scale was developed by the researcher and it was used in order to measure knowledge management at schools. Through the analyzes of the data obtained from the trial forms, the scales were tested for construct validity and reliability; and the Knowledge Management Scale was additionally tested for content validity.

According to the findings obtained at the end of the study, the greatest contribution was made by instrumental leadership in the analysis where leadership styles were present on their own and in situations where organic culture was included in the equation. Accordingly, in schools having organic culture it might be more appropriate for the principal to show instrumental leadership behaviors in knowledge management. In the cases where mechanistic culture was included in the analysis on the other hand; participative leadership had the biggest contribution. Participative

leadership behavior requires group decisions, asking for employees' opinions and cooperation.

According to the partial correlations and the values of variance explained in the study; organic culture was observed to have a greater effect on knowledge management than mechanistic culture at schools. By its nature, organic culture is where commitment, loyalty, teammate spirit and entrepreneurship are prominent among the members of the organization; the leader is fatherly and is ready to take risks; and the organizational atmosphere is dynamic and innovative. This cultural environment provides conditions which support obtaining, producing, using, sharing and storing of the knowledge within the organization and increase its effectiveness.

Leadership styles and types of organizational culture must be taken into consideration for the knowledge management process. It could be suggested that attention should be paid to build an organic organizational culture (team spirit, loyalty, togetherness, belonging, entrepreneurship, innovative, flexible) for the success of knowledge management at schools. At schools having the values of an organic culture, roles and responsibilities of the staff being clarified, the leaders' acting as a guide for the staff, explaining how to carry out tasks, making decisions on what and how to do, programming tasks and maintaining the continuity of certain performance standards; that is, instrumental them may contribute to the increase in the success of knowledge management.

Researchers may enrich the study by including other related factors of education (student, parents, upper administration, supervisor etc.). Research can be conducted at different levels of education and the results can be compared. The study can be extended by adding demographic variables.