

T.C.
EGE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Eğitim Yönetimi, Teftişi, Ekonomisi ve Planlaması Bilim Dalı

EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE YÖNETİCİLERİN LİDERLİK
DAVRANIŞLARI, BİLGİ YÖNETİMİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ

DOKTORA TEZİ

Serdal ÖZGÖZGÜ

DANIŞMANI: Doç. Dr. Hakan ATILGAN

İZMİR-2015

YEMİN METNİ

Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne sunduğum "Eğitim Örgütlerinde Yöneticilerin Liderlik Davranışları, Bilgi Yönetimi ve Örgüt Kültürü İlişkisi" adlı doktora tezinin tarafımdan bilimsel, ahlak ve normlara uygun bir şekilde hazırlandığını, tezimde yararlandığım kaynakları bibliyografyada ve dipnotlarda gösterdiğimi onurumla doğrularım.



Serdal ÖZGÖZGÜ



**T.C.EGE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**



**DOKTORA
TEZ SAVUNMA TUTANAĞI**

ÖĞRENCİNİN

Adı Soyadı : Serdal ÖZGÖZGÜ
 Numarası : 92110005732
 Anabilim Dalı : Eğitim Bilimleri
 Tez Başlığı (Türkçe) : Eğitim Örgütlerinde Yöneticilerin Liderlik Davranışları, Bilgi Yönetimi ve Örgüt Kültürü İlişkisi
 Tez Başlığı (İngilizce) : The Relationship Among Administrators' Leadership Behaviours, Knowledge Management, Organizational Culture In Educational Organizations
 Tez Savunma Tarihi : 02/10/2015

Tez Başlığı Değişikliği Varsa Yeni Başlık:

JÜRİ ÜYELERİ

Jüri Başkanı

Unvan, Adı, Soyadı : Doç. Dr. Hakan ATILGAN
 Karar : ☒ Başarılı ☐ Başarısız ☐ Düzeltme
 İmza :

Jüri Üyesi (Tez İzleme Komitesi Üyesi)

Unvan, Adı, Soyadı : Prof. Dr. Erdal TOPRAKÇI
 Karar : ☒ Başarılı ☐ Başarısız ☐ Düzeltme
 İmza :

Jüri Üyesi (Tez İzleme Komitesi Üyesi)

Unvan, Adı, Soyadı : Doç. Dr. Kadir BEYÇİOĞLU
 Karar : ☒ Başarılı ☐ Başarısız ☐ Düzeltme
 İmza :

Jüri Üyesi

Unvan, Adı, Soyadı : Prof. Dr. Ruhi SARP KAYA
 Karar : ☒ Başarılı ☐ Başarısız ☐ Düzeltme
 İmza :

Jüri Üyesi

Unvan, Adı, Soyadı : Yrd. Doç. Dr. Yılmaz TONBUL
 Karar : ☒ Başarılı ☐ Başarısız ☐ Düzeltme
 İmza :

TEZ HAKKINDA JÜRİNİN GENEL GÖRÜŞÜ

(Jüri Başkanı Tarafından Doldurulacaktır)

Tez savunması sonucunda öğrenci tarafından hazırlanan çalışmaya;

Oybirliğiyle

Oy çokluğuyla

☒

☐

Başarılıdır

☒

Düzeltilmelidir

☐

Başarısızdır

☐

ÖNSÖZ

Çağımızın dolaşımı en hızlı ve bir o kadar da değerli varlığı bilgi olmuştur. Bilginin öneminin bu denli artması örgütlerin de kendi yapılarını bu yeni duruma uyarlamasını gerektirmektedir. Bilgiyi elde etmeyi, süreçlerinde yoğun bir şekilde kullanmayı, paydaşları ile paylaşmayı, üye ve araçları vasıtasıyla depolamayı en iyi şekilde başaran örgütler, hiç kuşkusuz amaçlarını gerçekleştirmek için önemli bir avantaj sağlamış olacaktırlar.

Eğitim örgütleri amacı itibarıyla bilgiyi en çok kullanan örgütlerdir. Sadece öğrencilerin öğrenmesi değil, çalışan üyelerinin de öğrenmesi ile verimini artıracaktır. Dolayısıyla bilginin etkin bir şekilde yönetimi okulların amaca hizmet edebilmesinde kolaylaştırıcı bir unsur olacaktır.

Eğitim, özellikle de eğitim yönetimi, ele aldığı konulara yönelik çok yönlü bakmayı gerektirir. Araştırılacak konuya etki ettiği düşünülen ne kadar çok değişkenle çalışılırsa, elde edilen sonuçlar da gerçekliğe o kadar yakın olacaktır. Dolayısıyla okullarda bilgi yönetimi konusunu en geniş anlamda çalışmak için bilgi yönetimine etki eden başat faktörleri de birlikte değerlendirme ihtiyacı vardır. Liderlik ve örgüt kültürünün bilgi yönetimini etkileyen en önemli değişkenler olduğu düşüncesinden hareketle okullarda bilgi yönetimi konusunun araştırılmasına karar verilmiştir.

Bu araştırmada eğitim örgütlerinde bilgi yönetimini etkilediği düşünülen yöneticilerin liderlik davranışları ve örgüt kültürünün bilgi yönetimi süreci ile ilişkisi açıklanmaya çalışılmıştır.

Araştırma süreçleri, araştırmacının etkileşimde bulunduğu insanlardan olumlu veya olumsuz yönde etkilendiği süreçlerdir. Araştırmacının ortaya çıkardığı ürün, sadece kendi çabasıyla ortaya çıkmamıştır. Etkileşimde bulunduğu insanların da katkıları olmuştur. Bu araştırmada ortaya çıkan üründe araştırmaya ve araştırmacıya katkıları bulunan değerli kişilere teşekkür sunmak gerekir.

Öncelikle bu araştırma sürecinin her aşamasında sadece teknik düzeyde değil, - araştırmacı için daha önemli olan- olumlu insan ilişkileri düzeyinde de yardımlarını ve

katkılarını esirgemeyen, güler yüzlü tez danışmanım, değerli hocam Sayın Doç. Dr. Hakan ATILGAN'a,

Araştırmanın çerçevesi ve hedefi konusunda önemli bilimsel katkılar sunan değerli hocam Sayın Prof. Dr. Erdal TOPRAKÇI'ya,

Tez jürimde olmasının ötesinde sakinliği, bilimselliği ön planda tutuşu ve hep bardağın dolu tarafından bakışı ile moral desteğini gördüğüm değerli hocam Sayın Doç. Dr. Kadir BEYCİOĞLU'na,

Kendimi geliştirmeme katkı sağlayan ve farklı bakış açıları kazandıran değerli hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Yılmaz TONBUL'a,

Araştırmanın en önemli unsuru olan verilerin elde edilmesinde zamanlarını ve ilgilerini esirgemeyen okulların yönetici ve öğretmenlerine,

Araştırmanın her safhasında gereken hoşgörüyü, esnekliği ve desteğini gördüğüm Buca, Konak ve Karabağlar Rehberlik ve Araştırma Merkezlerinde beraber çalışmaktan gurur duyduğum değerli çalışma arkadaşlarıma,

Doktora dönemimde desteklerini ve katkılarını büyük bir cömertlikle sunan değerli arkadaşlarım; Yrd. Doç. Dr. Esen ALTUNAY ve Öğr. Gör. Gülenaz SELÇUK'a,

Bizi bulutlardan seyrettiğine inandığım sevgili anneme,
sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Ve teşekkürün en büyüğü; benim ben olmamı sağlayan, çok sevdiğim eşim Esin ÖZGÖZGÜ, kızlarım Selin Doğa ve Ekin'e.

Serdal ÖZGÖZGÜ

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
TUTANAK.....	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
ÖNSÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER	v

BÖLÜM I

GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	1
1.2. Problem Cümlesi	6
1.3. Alt Problemler	6
1.4. Araştırmanın Amacı	7
1.5. Araştırmanın Önemi	7
1.6. Sayıtlılar	8
1.7. Sınırlılıklar.....	8
1.8. Tanımlar	8
1.9. Kısaltmalar	8

BÖLÜM II

İLGİLİ YAYINLAR VE ARAŞTIRMALAR	10
2.1. İlgili Yayınlar	10
2.1.1. BİLGİ YÖNETİMİ	10
2.1.1.1. Bilginin Üretilmesi, Elde Edilmesi	22
Bilginin Dönüşümü	23

2.1.1.2. Bilginin Kullanılması	26
2.1.1.3. Bilginin Paylaşılması.....	27
2.1.1.4. Bilginin Depolanması.....	29
2.1.2. LİDERLİK	32
2.1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	37
2.1.4. LİDERLİK VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	43
2.1.5. LİDERLİK VE BİLGİ YÖNETİMİ.....	45
2.1.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE BİLGİ YÖNETİMİ	49
2.1.7. LİDERLİK, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE BİLGİ YÖNETİMİ.....	60
2.2. İlgili Araştırmalar	64
2.2.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	64
2.2.1.1. Bilgi Yönetimi İle İlgili Yapılan Yurt İçi Araştırmalar	64
2.2.1.2. Liderlik ve Örgüt Kültürü İle İlgili Yapılan Yurt İçi Araştırmalar	69
2.2.1.3. Liderlik ve Bilgi Yönetimi İle İlgili Yapılan Yurt İçi Araştırmalar.....	78
2.2.1.4. Örgüt Kültürü ve Bilgi Yönetimi İle İlgili Yapılan Yurt İçi Araştırmalar	82
2.2.1.5. Liderlik, Örgüt Kültürü ve Bilgi Yönetimi İle İlgili Yapılan Yurt İçi Araştırmalar.....	85
2.2.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	88
2.2.2.1. Liderlik ve Örgüt Kültürü İle İlgili Yapılan Yurt Dışı Araştırmalar	88
2.2.2.2. Liderlik ve Bilgi Yönetimi İle İlgili Yapılan Yurt Dışı Araştırmalar	92
2.2.2.3. Örgüt Kültürü ve Bilgi Yönetimi İle İlgili Yapılan Yurt Dışı Araştırmalar	92
2.2.2.4. Liderlik, Örgüt Kültürü ve Bilgi Yönetimi İle İlgili Yapılan Yurt Dışı Araştırmalar.....	101

BÖLÜM III

YÖNTEM.....	103
3.1. Araştırmanın Modeli	103
3.2. Evren	103
3.3. Örneklem	105
3.4. Ön Uygulama	106
3.5. Esas Uygulama	108
3.6. Veri Toplama Araçları.....	112
3.6.1. Kişisel Bilgi Formu.....	113
3.6.2. Liderlik Stilleri Ölçeği	113
3.6.2.1. Yapı Geçerliği	115
3.6.2.2. Güvenirliğe İlişkin Bulgular	121
3.6.3. Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği	121
3.6.3.1. Yapı Geçerliği	124
3.6.3.2. Güvenirliğe İlişkin Bulgular	133
3.6.4. Bilgi Yönetimi Ölçeği.....	133
3.6.4.1. Kapsam Geçerliği.....	136
3.6.4.2. Yapı Geçerliği	139
3.6.4.3. Güvenirliğe İlişkin Bulgular	146
3.7. Verilerin Toplanması.....	147
3.8. Verilerin Analizi.....	148

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR	149
-----------------------------------	------------

4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar	149
4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	154
4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	160
4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar	164

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	190
5.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler	191
5.2. Araştırmacılar İçin Öneriler	196
KAYNAKÇA	197
ÖZGEÇMİŞ.....	228
EKLER.....	232
Ek 1.Araştırma Uygulama İzni.....	233
Ek 2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	234
Ek 3. Araştırma Ölçekleri Kullanma İzinleri	237
ÖZET.....	243
ABSTRACT	244

TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Bilgi Yönetim Modelleri.....	21
Tablo 2. Bilgi Paylaşımını Engelleyen Kültürel Faktörler ve Olası Çözümleri	54
Tablo 3. İzmir İli Merkez İlçelerdeki Resmi Lise ve Görev Yapan Öğretmen Sayıları	104
Tablo 4. Araştırma Yapılacak İlçelerdeki Resmi Lise ve Görev Yapan Öğretmen Sayıları (2013-2014 Eğitim Öğretim Yılı).....	105
Tablo 5. Ön Uygulama Yapılan Okul ve Veri Sayıları.....	107
Tablo 6. Uygulama Yapılan Okullar ve Veri Sayıları.....	109
Tablo 7. İlçeler Bazında Uygulamanın Sayısal Verileri	110
Tablo 8. Örneklemi Oluşturan Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	111
Tablo 9. Liderlik Stilleri Ölçeğinin Faktörler Arasındaki Korelasyon Katsayıları.....	115
Tablo 10. Liderlik Stilleri Ölçeğinin Standardize Edilmiş Lambda λ , t ve R^2 Değerleri	118
Tablo 11. Liderlik Stilleri Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi ile Kurulan Üç Boyutlu Örtük Yapıya Ait DFA Sonuçları	120
Tablo 12. Liderlik Stilleri Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Cronbach Alfa Değerleri	121
Tablo 13. Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeğinin Faktörler Arasındaki Korelasyon Katsayıları.....	125
Tablo 14. Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeğinin Faktörler Arasındaki Korelasyon Katsayıları.....	128
Tablo 15. Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeğinin Standardize Edilmiş Lambda λ , t ve R^2 Değerleri	131
Tablo 16. Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi ile Kurulan İki Boyutlu Örtük Yapıya Ait DFA Sonuçları.....	132

Tablo 17. Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Cronbach Alfa Değerleri	133
Tablo 18. Bilgi Yönetimi Ölçeği Maddeleri İçin Yararlanılan Kaynaklar	134
Tablo 19. Bilgi Yönetimi Ölçeği Maddelerinin Kapsam Geçerlik Oranları.....	137
Tablo 20. Bilgi Yönetimi Ölçeğinin Kapsam Geçerliği İndeksleri.....	139
Tablo 21. Bilgi Yönetimi Ölçeğinin Faktörler Arasındaki Korelasyon Katsayıları	140
Tablo 22. Bilgi Yönetimi Ölçeğinin Standardize Edilmiş Lambda λ , t ve R^2 Değerleri	144
Tablo 23. Bilgi Yönetimi Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi ile Kurulan Dört Boyutlu Örtük Yapıya Ait DFA Sonuçları	146
Tablo 24. Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Cronbach Alfa Değerleri	147
Tablo 25. Liderlik Stilleri Standart Sapma ve Aritmetik Ortalama Değerleri	150
Tablo 26. Liderlik Stilleri Varyans Analizi Tablosu.....	150
Tablo 27. Örgüt Kültürü Eşleştirilmiş Gruplar t Testi Tablosu	155
Tablo 28. Bilgi Yönetimi Boyutları Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	161
Tablo 29. Bilgi Yönetimi Boyutları Varyans Analizi Tablosu	161
Tablo 30. Gözlenen Değişkenlerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Puanları İle İkili Korelasyonları	165
Tablo 31. Bilginin Elde Edilmesinin Yordanmasında Liderlik Stilleri ve Örgüt Kültürüne İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi	168
Tablo 32. Bilginin Kullanılmasının Yordanmasında Liderlik Stilleri ve Örgüt Kültürüne İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi.....	172
Tablo 33. Bilginin Paylaşılmasının Yordanmasında Liderlik Stilleri ve Örgüt Kültürüne İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi.....	175

Tablo 34. Bilginin Depolanmasının Yordanmasında Liderlik Stilleri ve Örgüt Kültürüne İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi.....	179
Tablo 35. Bilgi Yönetiminin Yordanmasında Liderlik Stilleri ve Örgüt Kültürüne İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi.....	182

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1. Bilginin Oluşması	13
Şekil 2. Örgütsel Bilgi Oluşturma Süreci SECI Modeli	24
Şekil 3. Rekabetçi Değerler Modeli: Örgüt Kültürü	41
Şekil 4. Bilgi Liderliğinin Temel Boyutları	47
Şekil 5. Kültür Bileşenlerinin Davranışlara Etkisi	52
Şekil 6. Örgütsel Bilgi Yönetimi Modeli	56
Şekil 7. Örgütsel Bilgi Yönetimi Modelinde Kavramsal Süreçler.....	57
Şekil 8. Bilgi Etkileşimi Açısından Bilgi Sarmalı	61
Şekil 9. Liderlik Stilleri Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Standardize Edilmiş Çözümleme Değerleri	116
Şekil 10. Liderlik Stilleri Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi ve t Değerleri.....	117
Şekil 11. Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Standardize Edilmiş Çözümleme Değerleri.....	129
Şekil 12. Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi ve t Değerleri	130
Şekil 13. Bilgi Yönetimi Ölçeğinin İkinci Sıralı Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Standardize Edilmiş Çözümleme Değerleri.....	141
Şekil 14. Bilgi Yönetimi Ölçeğinin İkinci Sıralı Doğrulayıcı Faktör Analizi ve t Değerleri	142
Şekil 15. Liderlik Stilleri Aritmetik Ortalamaları	149
Şekil 16. Örgüt Kültürü Tipleri Aritmetik Ortalamaları	155
Şekil 17. Bilgi Yönetimi Boyutları Aritmetik Ortalamaları.....	160

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmanın problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın önemi, sayıtlılar, sınırlılıklar ve tanımlar ve kısaltmalar yer almaktadır.

1.1. Problem Durumu

Sanayi toplumu ile insanlığın yaşadığı yenilenme, değişim ve dönüşüm süreci; şimdilerde bilgi toplumuna dönüşümle yaşanmaktadır. Hatta bilgi teknolojisinde ortaya çıkan dev gelişmelerin, insanlığı sanayi toplumundan çok daha köklü değişim ve dönüşümlere uğratması beklenmektedir. Bilgi devrimi, insanlığın önüne yeni bir çağ açmaktadır (Erkan, 1998: 1).

İnsanlık tarihi boyunca yaşanan önemli her toplumsal değişim dönemi, bir süre sonra ürettiği araçlar ve ilişkilerle yeni bir dönemin altyapısını hazırlar. Nasıl ki, sanayi toplumuna geçişin “motoru” olma işlevini buharlı makineler üstlenmiş ise; bilgi toplumuna geçişi de bilişim teknolojisinin temelindeki bilgisayarlar gerçekleştirmiştir (Erkan, 1998: 73). Bilginin dolaşımı, sanayi çağının ürettiği bilgi iletişim teknolojileri yoluyla daha kolay hale gelmiştir. Üretilen malların dolaşımından daha hızlı olması ve daha stratejik bir öneme sahip olması, bilginin değerini artırmıştır.

Günümüzde devletlerin milli gelirlerinin önemli bir kısmı artık bilgi sektörüne aittir. Bu nedenle Fritz Machlup’un “bilgi ekonomisi”; Brzezinski’nin “teknotronik çağ”; Rolf Dahrendorff’un “kapitalizm sonrası”, Amitai Etzioni’nin “modern sonrası”; Daniel Bell’in “endüstri sonrası” ve Peter F. Drucker’in “iş dünyası sonrası” dediği bir toplum yapısı doğmaktadır. Bu yeni toplum yapısını Porat (1978), “bilgi toplumu” (information society) olarak adlandırmaktadır (akt. Erkan, 1998: 71-72). Bilgi toplumuna geçişte stratejik kaynak, sermaye değil, bilgidir. Zenginlik yaratmak için kullanılan kaynakların hiçbiri bilgi kadar önemli değildir (Tonta ve Küçük, 2005: 4). Artan bilginin etkisiyle yaşamın her alanında büyük dönüşüm yaşanmaktadır. Bu süreçte fertler, kuruluşlar ve toplumlar açısından üstünlük sağlamanın ve refah elde etmenin yolu bilgiyi daha etkili biçimde kullanmaktan geçmektedir (Zaim, 2005/a: 1).

Drucker (1997) yeni sistemin bilgi ve enformasyon sermayeli ve eğitimle desteklenen bir sistem olacağını, geleneksel kaynakların yerini enformasyon ve bilginin alacağını öngörmektedir. Bilgi toplumunun örgütleri “sorumluluğa dayalı bir düzen” gerektirmektedir. Bilgi toplumu örgütleri, kendi iç örgütlenmesini, güç-hiyerarşi ve komuta yerine, uzmanlık-görev ve sorumluluk üzerine oturtmak durumundadır (Erkan, 1998: 186). Bilgi, örgütleri ayakta tutan bürokratik bir ihtiyaç ve sahip olunması gereken bir güç olarak nitelendirilmektedir. Günümüzde değişimin çok hızlı olması nedeniyle önemli olan bilgiye sahip olmaktan çok onu kullanabilmek ve yönetebilmektir. Bu durum örgütlerin etkin bir bilgi yönetim sürecine ve uygulamalarına sahip olmalarını gerektirmektedir (Çetinkaya, 2012: 157).

Bilgi yönetimi kişisel deneyimler ve bilinmeyen uzmanlıklar da dâhil olmak üzere bir örgütün bilgi varlıklarının tümünün tanımlanması, kullanılması ve paylaşılmasını inceleyen bir disiplindir. Diğer bir deyişle bilgi yönetimi bireyin bilgisinden yararlanmaktır. Bilgi yönetimi, mevcut ve ihtiyaç duyulan bilginin tanımlanmasını, analizini ve örgütsel hedefleri gerçekleştirmek amacıyla bilgi varlıklarını geliştirmek için yapılacak eylemleri planlama ve kontrol etmeyi kapsar (Kim, 2000: 3). 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: 205). Etkili bilgi yönetiminin belki de en önemli unsuru örgütsel kültürdür (Gold, Malhotra ve Segars, 2001: 189; Chase, 1997). Schein’a (2004: 17) göre örgüt kültürü, örgütün bir yandan dış çevreye uyum sağlamasını ve içerdeki bütünleşme problemleriyle başa çıkmasını kolaylaştırır. Bunun yanında örgüt kültürü, doğru kabul edilecek kadar yeterince işe yaramış ve bu sebeple yeni üyelere öğretilmesi gereken, bu grup tarafından icat edilmiş, keşfedilmiş veya geliştirilmiş temel varsayımlar modelidir.

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 yanında örgütsel kültür başarılı bilgi yönetiminde anahtar görevi de üstlenir. Örgüt kültürünün anahtarı ise açıklıktır (Barutçugil, 2002: 125; Çınar, 2004: 3). Çakar, Yıldız ve Dur’a (2010: 87) göre açık

iletişim sistemine sahip bir örgüt kültürüne ve hiyerarşık 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: 101).

Bilgi yönetiminin etkili olabilmesi için örgüt kültürü yanında örgütteki teknolojiye de dikkat çekilmiştir (Gold ve diğ., 2001; Zaim, 2005/b). Bilgi yönetimi alan yazınında her ne kadar örtülü bilgi ve kurum kültürünün önemi vurgulansa da, bundan farklı olarak birçok alandaki işletmeler için bilgi yönetimi çalışmalarının genellikle bilgi teknolojileri eksenli geliştiği belirtilmektedir (Bahar, 2011: 56). Çoğu örgüt, bilgi yönetimini bilgisayarlar ve yazılımlardan ibaret olarak görmektedir (Uzun, 2007). Fakat bilgi yönetim sürecinde, teknoloji insan unsuruna göre ikinci sıradadır (Gupta, Iyer ve Aronson, 2000: 20). Bilgi üretebilmek bir eğitim gerektirir. Bunun için sadece bilgi teknolojisi yatırımları değıl, bilgi yönetiminde en önemli kaynak olan çalışan insana yatırım yapılmalıdır (Çınar, 2004: 3). Birçok örgüt, ağırlıklı olarak teknoloji ve büyük olasılıkla bunun eğitime yatırım yapmış, fakat bilginin oluşturulması ve paylaşımı konusuna hiç de önem vermemişlerdir (Fullan, 2002: 3). Çalışan katılımı üzerinde duran ve etkin iletişim kanalları oluşturan kültürler bilgi yönetim sistemlerinin etkinliği için de uygun bir ortam oluşturur (Çakar ve diğ., 2010: 78). Bununla birlikte örgütteki insan ve madde kaynaklarının 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).

Liderlik stilleri örgütü başarıya ulaştırmak için kullanılan bir araçtır. Bir örgütün başarısı ise ciddi bir şekilde başarılı bir bilgi yönetimine bağılıdır (Kim, 2000: 1). Bilgi yönetiminin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için ise liderlere önemli görevler düşmektedir. Bilgi yönetimi temel unsurunu oluşturan lider, diğer örgütsel unsurların da yönlendiricisi konumdadır (Doğan ve Kılıç, 2009: 108). Buradan hareketle örgütsel etkinliği artırmak için liderlik stilinin duruma göre ayarlanması gerekir (Sharma ve Sharma, 2010: 98).

Liderler bilgi yönetiminde istenen davranışlar konusunda rol modeller olarak önemlidir. 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 yaratma ve paylaşma gibi beceriler, etkili liderliğin merkezindedir (Fullan, 2002: 11).

Nguyen (2009) ve Nguyen ve Mohamed (2011) bilgi yönetimi uygulamaları başarısında liderlik davranışlarının etkililiğinin örgüt kültürü tipine bağlı olduğunu, liderlik davranışlarının örgütsel kültüre önemli katkı sağladığı, liderlerin doğrudan veya dolaylı örgütsel kültür vasıtasıyla bilgi yönetimi uygulamalarına etki edebildiğini belirtmişlerdir. Zhu ve Sun (2010) ise liderlik stilinin kurum kültürünün oluşumu ve bileşenleri vasıtasıyla bilgi yönetimi üzerinde doğrudan ve dolaylı etkiye sahip olduğunu söylemektedir.

Liderlik ve örgüt kültürü, bilgi yönetimi gibi diğer yönetim konularında da araştırmaların önemli değişkenleri olmuştur. 1993-2014 yılları arasındaki Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi bildiriler kitaplarında “örgütsel davranış” alanında sunulan bildirilerin temaları incelendiğinde en sık çalışılan ilk beş tema içinde liderlik ve örgüt kültürü olduğu tespit edilmiştir (Kızıldağ ve Özkara, 2014). Başka bir araştırmada ise 1984-2007 yılları arasındaki Yüksek Öğretim Kurumu Ulusal Tez Veri Tabanındaki örgütsel davranış alanındaki doktora tezlerinde değişkenlerin kullanılma sıklığına göre sıralandığında en çok kullanılan değişkenlerden birincisi liderlik (81 adet), üçüncüsü ise örgüt kültürü (67 adet) olduğu tespit edilmiştir (Duygulu ve Sezgin, 2015).

Alan yazında çeşitli araştırmalarda; liderlik ile örgüt kültürü arasında (Bakan, 2009; Bell ve diğ., 2014; Block, 2003; Darwis ve Djajadiningrat, 2010; Jaharuddin, 2003; Karaduman, 2014; Kelez, 2008; Koçman, 2005; Kuyumcu, 2007; Neimann ve Kotze, 2006; Ogbonna ve Harris, 2000; Paşa, Kabasakal ve Bodur, 2001; Sharma ve Sharma, 2010; Şahin, 2011; Tanrıöğen, 2013; Tsai, Wu ve Chung, 2009; Turan ve Bektaş, 2013; Zembat, Adak Özdemir, Sezer, Özdemir Beceren ve Biber, 2012), liderlik ile bilgi yönetimi arasında (Babu, Rao, Ahmed ve Gupta, 2008; Balkar, 2012; Goel ve Rana, 2013; Karakoç, 2010; Nguyen, 2009; Nguyen ve Mohamed, 2011; Yüksel, 2007;

Zhu ve Sun, 2010; Zorlu, 2013) ve örgüt kültürü ile bilgi yönetimi arasında (Ahmadi, Rajabbaigy ve Moghaddar, 2012; Alavi, Kayworth ve Leidner, 2005; Allameh, Zamani ve Davoodi, 2011; Al-Alawi, Al-Marzooqi ve Mohammed, 2007; Chin-Loy ve Mujtaba, 2007; Çakar ve diğ., 2010; Enayati ve Ghasabeh, 2012; Fazli ve Alishahi, 2012; Gold ve diğ., 2001; Holowetzki, 2002; Jokar, 2012; Jones, 2009; Jones, Mujtaba, Williams ve Greenwood, 2011; Lawson, 2003; Leidner, Alavi ve Kayworth, 2006; Lopez ve diğ., 2004; Mcdermott ve O'Dell, 2001; Ruppel ve Harrington, 2001; Saeed, Tayyab, Anis-Ul-Haque, Ahmad ve Chaudhry, 2010; Tılı, 2012; Tseng, 2010; Viriyakul, 2011; Zhu ve Sun, 2010) ilişki bulunmuştur. Bu ilişkilerden de anlaşılacağı üzere örgütlerde – özellikle okullarda- bilgi yönetimi ile ilgili araştırma yapmak için liderlik ve örgüt kültürünün etkisini dikkate almak gereklidir.

Okul benzersiz bir örgüttür. Okul, eğitim örgütünün toplum üyeleriyle buluştuğu yer olarak düşünülebilir (Toprakçı, 2008: 11). Toplum üyelerine davranış kazandıran okullar, tüm süreçlerinde bilgiyi kullanan örgütlerdir. Okullarda etkili bilgi yönetiminin olması için, etkili bir liderlik ile birlikte, bilgiyi değerlendirme, kullanma ve sürekli geliştirmeyi hâkim kılan bir örgüt kültürünün benimsenmesi gerekmektedir. Bunun yanı sıra yapısal birtakım değişikliklerle, karar verme mekanizmalarında çeşitli fikir ve uygulamaların meydana çıkmasına zemin yaratacak esnek, katılımcı ve paylaşımlı işleyişleri hayata geçirmek zorundadır (Muratoğlu ve Özmen, 2006). Okullardaki yöneticiler kendilerini sadece insani, fiziksel ve finansal kaynakların yöneticisi olarak değil, fakat aynı zamanda bilginin yöneticisi olarak da düşünmelidirler (OECD, 2001: 22). 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. 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).

Eğitim kurumlarındaki okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışlarının bilgi yönetimi başarısında önemli rol oynayacağı kuşkusuzdur. Liderin, örgütün kültürel

yapısına göre davranışlarını şekillendirmesi liderlik davranışlarının etkililiğini kısa vadede artırabilmektedir. Bu araştırmayla, okullarda bilgiyi etkili yönetmek için okulun örgütsel kültür özellikleri dikkate alınarak liderlik stillerinin 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 rastlanmamış olması nedeniyle, bu araştırma sonucunda elde edilen verilerin, alandaki önemli bir eksikliği tamamlamada katkı sağlaması beklenmektedir.

1.2. Problem Cümlesi

Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ortaöğretim okullarında öğretmen görüşlerine göre liderlik stillerinin, örgüt kültürü türlerinin, bilgi yönetimi süreçlerinin ortalamaları arasında anlamlı farklılık var mıdır ve liderlik stillerinin, örgüt kültürü türlerinin düzeyleri bilgi yönetimi süreçlerini anlamlı olarak yordamakta mıdır?

1.3. Alt Problemler

1. Öğretmen görüşlerine göre okullarda liderlik stillerinin ortalamaları arasında anlamlı fark var mıdır?
2. Öğretmen görüşlerine göre okullarda örgüt kültürü tiplerinin ortalamaları arasında anlamlı fark var mıdır?
3. Öğretmen görüşlerine göre okullarda bilgi yönetimi aşamalarının ortalamaları arasında anlamlı fark var mıdır?
4. Öğretmen görüşlerine göre okullarda örgüt kültürü tipleri dikkate alındığında;
 - a) liderlik stilleri bilginin elde edilmesini yordamakta mıdır?
 - b) liderlik stilleri bilginin kullanılmasını yordamakta mıdır?
 - c) liderlik stilleri bilginin paylaşılmasını yordamakta mıdır?

d) liderlik stilleri bilginin depolanmasını yordamakta mıdır?

e) liderlik stilleri bilgi yönetimini yordamakta mıdır?

1.4. Araştırmanın Amacı

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 okullarındaki bilgi yönetiminin hangi düzeyde olduğu, bilgi yönetimi ile örgüt kültürü ve liderlik stili arasında nasıl bir ilişki olduğu ve hangi örgüt kültüründe nasıl bir liderlik stiline bilgi yönetiminde daha uygun olduğu betimlenmeye çalışılmıştır.

1.5. Araştırmanın Önemi

Bilgi toplumu olarak nitelenen çağımız toplumunda, en önemli kurumlardan birisi okullardır. Eğitim kurumları bilginin yoğun olarak üretildiği, elde edildiği, kullanıldığı, depolandığı yerlerdir. Toplumun bilgi ve bilgiyi kullanacak bireylerin donanımının sağlanması ihtiyacını karşılayan kurumlar olarak eğitim kurumlarının bireylere ve dolayısıyla topluma karşı görevleri vardır. Okullar bu görevleri yerine getirirken sürekli olarak bilgiyi etkin bir şekilde kullanmalıdır. Bunun için okullarda amaca hizmet edebilecek yönetim yaklaşımları gösterilmelidir.

Alan yazında liderlik ve bilgi yönetimi arasındaki ilişki üzerinde örgütsel kültürün etkisine verilen önem sınırlıdır (Nguyen ve Mohamed, 2011: 209). Bilginin yönetilmesi sürecini etkilediği düşünülen liderlik ve örgüt kültürü türlerinin okullardaki bilgi yönetimi ile nasıl bir ilişki içinde olduğunu bilmenin, okulların etkili olmasında önemli olduğu düşünülmektedir. Hangi örgüt kültüründe ve hangi liderlik stilinde bilgi yönetimi konusunda daha verimli sonuçlar alındığını bilmek okullarda bilginin etkisini artıracaktır. Bu araştırma, okullardaki bilgi yönetimine, liderlik ve örgüt kültürü değişkenlerini de dâhil ederek bilgi yönetimi konusuna daha geniş bir perspektiften bakmayı mümkün kılmıştır. Ayrıca bu konuda okullarda yapılmış kapsamlı bir araştırma olmamasından dolayı bu araştırmanın bundan sonraki yapılacak araştırmalara önemli bir kaynak oluşturacağı düşünülmektedir.

1.6. Sayıtlar

1. Araştırmaya katılan eğitimcilerin ölçeklerdeki maddelere verdikleri yanıtlar gerçek algılarını yansıtmaktadır.
2. Liderlik stili ve örgüt kültürü, bilgi yönetimini etkilemektedir.

1.7. Sınırlılıklar

1. Araştırma İzmir ili merkezindeki Millî Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ortaöğretim okullarında görev yapan eğitimcilerin algıları ile sınırlıdır.
2. Araştırmanın temelinde insan ögesi olması nedeniyle sosyal bilimlerdeki araştırmalara özgü genel sınırlılıklar bu araştırma içinde geçerli olup, verilerin güvenilirliği veri toplamada kullanılan ölçme araçlarının özellikleriyle sınırlıdır.
3. Liderlik stilleri; katılımcı, destekleyici ve yönlendirici liderlik stilleri ile sınırlıdır.
4. Örgüt kültürü tipleri; organik ve mekanik kültürler ile sınırlıdır.
5. Bilgi yönetimi; bilginin elde edilmesi, kullanılması, paylaşılması ve depolanması boyutları ile sınırlıdır.

1.8. Tanımlar

Katılımcılar: Araştırmaya katılan ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenler.

Lider: Okullardaki formal liderler.

Okul: Türkiye Eğitim Sisteminde ortaokuldan sonraki 4 yıllık eğitim süresini kapsayan örgün ortaöğretim okulları.

1.9. Kısaltmalar

AL: Anadolu Lisesi

AİHL: Anadolu İmam Hatip Lisesi

BD: Bilginin Depolanması

BE: Bilginin Elde Edilmesi

BK: Bilginin Kullanılması

BP: Bilginin Paylaşılması

BY: Bilgi Yönetimi

DFA: Doğrulayıcı Faktör Analizi

DL: Destekleyici Liderlik

FL: Fen Lisesi

GSL: Güzel Sanatlar Lisesi

KL: Katılımcı Liderlik

L: Lise

MEB: Millî Eğitim Bakanlığı

MEM: Milli Eğitim Müdürlüğü

MK: Mekanik Kültür

MTAL: Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi

OCAI: Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği (Organizational Culture Assessment Instrument)

OK: Organik Kültür

RDM: Rekabetçi Değerler Modeli

SL: Spor Lisesi

SBL: Sosyal Bilimler Lisesi

YEM: Yapısal Eşitlik Modeli

YL: Yönlendirici Liderlik

BÖLÜM II

İLGİLİ YAYINLAR VE ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, örgüt kültürü, liderlik ve bilgi yönetimi kavramları üzerinde durulmuş, bunlar arasındaki ilişkiler ile ilgili yurt içi ve yurt dışında yapılmış yayınlar ve araştırmalara yer verilmiştir.

2.1. İlgili Yayınlar

Bundan 30-40 yıl kadar önce örgütlerin çoğu kişisel, sözlü, yazılı iletişim yoluyla komuta ve denetim ile açıklanmaktaydı. Hiyerarşi bir kuraldı, bilgisayarlar henüz keşfedilmemişti ve telefon anlık iletişimin tek aracıydı. Kabul edilmiş örgüt tasarımına meydan okuyacak yeni teknolojiler hayal edilemeyecek gibi görünüyordu. O günden bu yana her şey değişti. Yeni bir bin yılla birlikte, örgüt ve yönetim kuramcılarının araştıracağı birçok yeni olgu, yeni şartlar, yeni oluşumlar, yeni örgütlenme modelleri ve hatta yeni örgütler ortaya çıktı (Erol, 2010: 85). Bu yeni şartlarda örgütler ile ilgili yapılan çalışmalarda ele alınan konular da giderek farklı içerikler kazanmaya başladı. Bunların en önemlilerinden *liderlik* ve *örgüt kültürü* olduğu kadar, önemini giderek artıran *bilgi yönetimi* gibi konular araştırmacıların ilgi alanında daha çok yer almaya başladı. Bu çalışmada liderlik, örgüt kültürü ve bilgi yönetimi konuları önce ortaya çıktığı alan itibarıyla ve daha sonra da eğitim örgütleri bağlamında ele alınmıştır.

2.1.1. BİLGİ YÖNETİMİ

Bilgi iletişim teknolojilerinin hızlı gelişimi ile sanayi çağı yerini bilginin en değerli kaynak olduğu bir çağa bırakmaktadır. Bu yeni durum; bireyleri, toplumları ve örgütleri derinden etkileyecek önemli düzenlemeler yapmalarına yol açmıştır. Bilgi artık günümüzün dolaşımı en hızlı olan kaynağı olmuştur. Örgütler için bu kaynağın değerinin farkında olunarak amaca uygun halde üretim süreçlerinde kullanmaları gereği ortaya çıkmıştır. Bu noktada örgüt süreçlerinde bilginin yönetilmesi konusu ön plana çıkmaktadır.

Bilgi yönetimi bir disiplin olarak son derece gençtir. 1990'ların başında sözü geçmeye başlamış, 1995 civarında ilk yapı taşları konulmuştur. İlk olarak, 1986 yılında Dr. Karl Wiig tarafından işletme alanına kazandırılmıştır. Günümüzde ise, önemi yoğun bir biçimde artmakta olan bir alan görünümündedir. Bu yoğunluğun en belirgin göstergeleri, büyük bir hızla çoğalan ve derinleşen 'bilgi yönetimi' alan yazını; Avustralya, Avrupa, Amerika ve Asya üniversitelerinde konu ile ilgili bölümler veya dersler açılmış olması, alan kapsamında uluslararası ve ulusal toplantılar yapılması ve internette yer alan bilgi yönetimine ilişkin web sayfalarıdır (Gümüştekin, 2004: 202; Çapar, 2005: 48).

Bilgi yönetimi özellikle 1990'lı yıllardan itibaren bilgiyi etkin bir şekilde yaratabilecek ve kullanabilecek kurum ve kuruluşlar için önemli birer örgütsel yapı unsurları haline gelmiştir. Bilgi yönetimi kavramının bir disiplin olarak ortaya çıkmasının bazı nedenleri vardır. Birinci neden, ürünlerin ve hizmetlerin bilgi içeriğinin artmasıdır. Artık günümüzde tarım da dâhil olmak üzere, bütün üretim alanlarında bilgi yoğun uygulamalar ön plana çıkmaktadır. İkinci önemli unsur e-ticarete, eğitimde vb. olduğu gibi teknolojinin üretim ve hizmetlerin niteliğini ve yapılış tarzını tümünden değiştirmesi, onu kendi yapısı içerisinde yeniden biçimlendirmesidir. Üçüncü önemli unsur da bilimsel çalışmaların önemli ölçüde rekabet unsuru haline gelmesidir. Dördüncü önemli unsur ise çalışanların nitelikleri ile ilgilidir. Yeni ekonomik düzende iş yaşamı içerisinde yer alan çalışanların bilgiyi etkin bir şekilde kullanabilecek ve çalışmalarına aktarabilecek, bilgi üretim sürecinde yer alabilecek, teknolojik gelişmeleri takip edebilecek ve bunları uygulayabilecek, bir niteliği sahip olması gerekmektedir. Beşinci önemli unsur da, bilişim ve telekomünikasyon teknolojilerinin enformasyon ve bilgi yönetimindeki etkinliğinin artmasıdır (Toplu, 2010).

Martensson'un (2000: 207-208) DiMattia ve Oder'den (1997) aktardığına göre bilgi yönetiminin empirik kökeni olarak iki gelişme gösterilmiştir: *küçülme* ve *teknolojik gelişme*. Küçülme, 1980'lerde kârı artırmak amacıyla başvuru popöler bir strateji olmuştur. Küçülme ile çalışan sayısının azaltılma sonucu çalışanların yıllardır biriktirdiği bilgide de önemli kayıplar olmuştur. Dolayısıyla teknoloji ve sistemler çalışanların zihinlerinin yerini almıştır. Böylece bilgi örgüt içinde kolaylıkla

paylaşılabilmiştir. İnternet ve teknolojik değişim hızının artması gibi enformasyon kaynaklarının hızlı gelişimi nedeniyle teknolojik gelişme bilgi yönetimine ilgiyi artırmıştır.

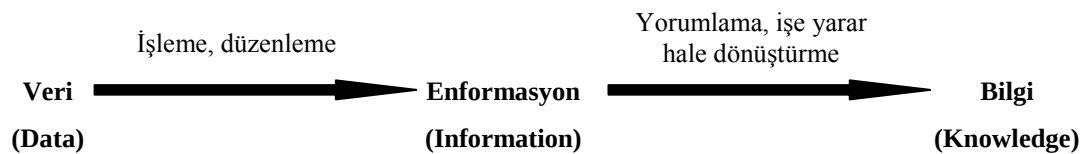
Bilgi yönetimi salt bir bilginin yönetiminden daha fazlasıdır. Bilgi yönetimi sadece bilgiden faydalanılması değildir, fakat aynı zamanda bilginin tanınması, üretilmesi ve paylaşılmasıdır. Bilgi yönetimi epistemik ve işlevselci perspektiflerin bir sentezi olmak durumundadır (Christensen, 2003: 14).

Alan yazın incelendiğinde bilgi yönetiminin üç temelde ele alındığını görülür. Bunlardan biri ve belki de en yaygın bilgi yönetimini bilgi teknolojileri (information technology) bağlamında ele alan yaklaşımlar, diğeri belge yönetimi bağlamında ele alan yaklaşımlardır. Bu iki yaklaşım aslında bazı noktalarda örtüşen çalışmalar sunmaktadır. Üçüncü yaklaşım ise bilgi yönetimini örgütteki insan kaynaklarına vurgu yaparak bilgiyi örgüt için yararlı bir sürece dönüştürme ile ilgilidir. Bazı araştırmalar bu üç yaklaşımı kapsayan bir çerçevede geliştirmişlerdir. Gümüştekin (2004) ise bunu teknik ve sosyal süreç olarak ayırmıştır. Bu araştırma, yapıldığı düzlemin eğitim örgütleri olması nedeniyle bu yaklaşımları kapsayan fakat çoğunlukla da örgütteki insan unsuruna (sosyal süreç) vurgu yapan bir anlayışla ele alınmıştır.

Bilgi yönetiminin en temel ögesi bilgidir. Bilgi günümüz örgütleri ve toplumları için önemli bir üretim kaynağı haline gelmiştir. Nonaka (1994) bilgiyi, geleneksel epistemolojinin bilgi tanımı olan “*doğruluğu kabul edilmiş inançlar*” olarak tanımlamaktadır. Sağsan ve Yücel (2010: 16) bilgiyi; fiziksel süreç, veri, enformasyon, bilgi, akıl basamağından oluşan beş aşamalı bir karar verme süreci olarak sınıflandırmışlardır. Tuomi (1999: 3) veri, enformasyon, bilgi, akıl, irfan olarak bilgiyi açıklamıştır. Earl (1994) ise örgütsel açıdan bakarak bilgiyi olaylar, veri, enformasyon, bilgi olarak basamaklandırır. Bu süreçte veri üretmek için örgütsel olaylar ifade edilir, toplanır ve işlenir. Veri ayrıca, işlenir, sunulur ve yorumlanır, böylece enformasyon üretilir. Enformasyon daha sonra test edilir, doğrulanır ve kodlanarak bilgiye dönüşür (akt. Tuomi, 1999: 4). Bir diğerk taksonomik yapılandırmayı Barutçugil (2002: 57-60) yapmıştır. Yazar, bilgi spektrumunu dört aşamada ele almıştır. Birinci aşama veridir ve kurumsal amaçlara bağlı olarak işlemlerin yapılandırılmamış bir biçimde kaydedilmesi

şeklinde tanımlanmaktadır. İkinci aşama ise enformasyondan oluşmaktadır. Bu, bir bakıma düzenlenmiş veri şeklinde ifade edilebilir. Üçüncü aşama da, enformasyonun kişiselleştirilmiş ve özümsemiş hali olan bilgidir. Bilgi, insanların beynindedir ve tüm yaşamları boyunca öğrendiklerinin ve deneyim yolu ile kazandıklarının toplamıdır. Akıl ise bu spektrumun son aşamasını oluşturmaktadır ve bütünleştirilmiş bilgi veya bir bilgiyi başka bir alana taşıyabilme ve yararlanabilme yeteneği olarak bilinir. Yani bilgi yönetimi daha genel anlamda, içerisine enformasyon yönetimini de kapsayacak bir disiplin olmakla birlikte veri, enformasyon, bilgi ve akıl oluşturma sürecindeki teknolojik çalışmaları da içermektedir (Sağsan, 2002: 15-16).

Bilgiye birçok hiyerarşik sınıflandırmalar yapılmıştır. Genel olarak veri, enformasyon ve bilgi sıralaması kabul görmüştür. Veri (data), enformasyon (information) ve bilgi (knowledge) kavramları arasında birtakım ince anlam farklılıkları bulunmaktadır. Bu sıralamadaki enformasyonu bilgi, bilgiyi ise üst-bilgi şeklinde karşılayan çalışmalar da bulunmaktadır. Bu karışıklıklar, yabancı terminolojiyi dilimize uyarlama zorluklarından kaynaklanmaktadır. Günlük dilde ise bilgi terimi, her üç durumu (veri, enformasyon ve üst-bilgi) kapsayıcı bir anlamda kullanılmaktadır (Yıldırım, 2010: 1314).



Şekil 1.

Bilginin Oluşması

Kaynak: Güçlü ve Sotirofski, 2006: 354

Bilgi hiyerarşisinde dikkat edilmesi gereken en önemli noktalardan birisi, hiyerarşinin göreceli olduğudur (Sağsan ve Yücel, 2010: 18). Bilgi değer zinciri boyunca aşağıya da inebilir, enformasyon ve veriye dönüşebilir (Davenport ve Prusak, 2001: 29).

Bilgi enformasyonla düşünmeyi gerektirir. Sadece enformasyon dolaşımına olanak sağlamak durumunda bilgi artmaz. Enformasyondan bilgiye geçiş, bilginin değerinin farkında olmak demektir. Anlamlı bilgi, yalın bir biçimde veritabanlarından elde edilemez. Anlamlı bilgi, gerek muhatapları ve gerekse toplumun ihtiyaçları bağlamında içinde bulunulan zamanda etkin bir biçimde yeniden oluşturulur (Lang, 2001).

Okullar temelde bireyi sosyalleştirirken bilgiyi kullanır. Gerek öğretmen-öğrenci, gerek öğretmen-yönetici ve gerekse veli-okul arasındaki etkileşim yoğun olarak bilgi kaynaklıdır. Bu etkileşim sırasında kimi zaman veri, kimi zaman enformasyon kimi zaman da bilgi kullanılmaktadır. Örneğin öğretmen veli iletişiminde öğrencinin sınav notu bir veridir. Bir sınıfın ya da okuldaki bir sınıf seviyesinin ortak sınavlardan aldıkları puanlar da veri niteliğindedir. Veri eğer sistematik bir biçimde düzenlenirse enformasyon halini alacaktır. Örneğin bir öğrencinin veya bir sınıfın geçmiş puanları ya da başka bir öğrenci veya sınıfla karşılaştırıldığı zaman, veri enformasyona dönüşecektir. Bununla birlikte enformasyon üzerinde bağlamı da dikkate alarak bir yorum katıldığında bilgi elde edilmiş olacaktır. Örneğin bir sınıftaki öğrencilerin bir dersten aldığı sınav puanları bir yığın olarak veridir. Bu puanların konulara göre analizi yapıldığında enformasyona dönüşür. Hangi konularda başarının düşük olduğu belirlendiğinde ve etkenleri ile ilgili bir yorum katıldığında enformasyon artık bilgi haline gelmiştir.

Okul ortamında bilgi alınabilecek birçok kaynak bulunabilir. Bilgi, dinleme yaparak, başkalarını gözlemleyerek, okuyarak, 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: 1011).

Bilgi yönetimi kapsamında tek tür, standart bir bilgiden söz etmek olanaklı değildir. Örtük, açık ve/veya kodlanmış, iç ve dış gibi birçok bilgi türünden söz edilebilir (Toplu, 2010: 65). Bilginin türleri bakış açısına göre çeşitlendirilebilir. Fakat bu araştırmada örgüt bağlamı söz konusu olduğundan çok fazla bilgi türleri üzerinde

durulmayacaktır. Alan yazında en sık rastlanan ve örgüt bağlamında en çok ele alınan iki tür bilgiden söz edilir: açık bilgi ve örtük (saklı, örtülü, gizli) bilgi.

Polanyi (1966) “*söylediğimizden daha fazlasını biliriz*” demiştir. Polanyi bilgiyi iki kategoriye ayırır: “açık bilgi”, “örtük bilgi”. “Açık” ya da kodlanmış bilgi formal, sistematik dilde iletilebilir bilgi anlamına gelir. Diğer yandan “örtük” bilgi formalize olmayı ve iletmeyi zor kılan kişisel bir nitelik taşır (akt. Nonaka, 1994: 16). Bilgi açık veya örtük durumdadır. Açık bilgi resmi kurallar, araçlar ve süreçlerde saklıdır. Örtük bilgi ise bildiğimiz fakat açıklayamadığımız bilgilerdir (De Long ve Fahey, 2000: 114). Açık bilgi işlenebilir, iletilebilir ve kolaylıkla depolanabilir. Örtük bilgi, kişiseldir ve zor formülize edilir. Özne anlaşılar, sezgiler ve önseziler bilginin bu kategorisi içine girer (Nonaka, Toyama ve Konno, 2000: 7).

Örtük bilgi, kişisel deneyimlerle elde edilir ve kişinin inancı, bakış açısı ve değerleri gibi birtakım soyut etkenleri ihtiva eder (Groff ve Jones, 2003: 3). Örtük (saklı) bilgi, konuşulmayan ve gizli bilgidir. Bireylerin asla kaydetmedikleri ve belgeye dönüştürmedikleri, yıllarca geliştirdikleri uzmanlıkları ve varsayımlarıdır. Örtük bilgi öznel ve kişiseldir. Bir ölçüde paylaşılabilen ve bir çalışmayı başarıyla yürütmek ve tamamlamak için başkalarına yardımcı olabilecek ve örgüte değer katabilecek bir süreçtir (McInerney, 2002: 1011-1012).

Örtük bilgi insanların zihinlerinde tuttıkları bilgidir. Açık bilgi ise yazılabilen, dokümanlara ve diğer medya araçlarına aktarılabilen bilgidir (McNabb, 2006: 6). Açık bilgi, açıklanmış, kaydedilmiş ya da belgelenmiş bilgidir. Örtük bilgi ifade edilmediği ve bir örgütte açık hale getirilmediği zaman, performans kaybı yaşanabilir. Örtük bilgiyi aktarmak son derece zor olabilir (McInerney, 2002: 1012; Groff ve Jones, 2003: 3).

Açık bilgi doğruluğu genel kabul görmüş bilgi olarak, bilişim teknolojileri aracılığıyla rahatça paylaşılabilir. Açık bilgi, organizasyon içerisinde herkes tarafından açıkça anlaşıldığından, kişiden kişiye, bölümden bölüme aktarılması daha kolay gerçekleşmektedir. Açık bilginin en önemli özelliklerinden biri de yoruma açık olması ve objektif bir nitelik taşımasıdır (Durna ve Demirel, 2008: 143).

Bilgi türlerindeki farklılıklar doğal olarak onların yönetilmeleri ve iş süreçlerine aktarımlarında bazı farklılıkların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Açık bilginin paylaşımı örtük bilgiye göre daha kolaydır. Örgüt içinde veya birimler arasında kolay bir şekilde iletilebilmekte, zaman ve mekân kısıtlaması büyük ölçüde ortadan kalkmaktadır. Ancak bu tür bilginin iş sürecine ve uygulamalara aktarımı için niteliksel anlamda bir dönüşüme uğraması gerekmektedir. Buna karşın örtük bilgi çoğunlukla uygulamanın içerisinde yer aldığından daha kolay içselleştirilmektedir. Fakat örtük bilginin en önemli sorunlarından biri iletimi ve paylaşımının kolay olmamasıdır (Toplu, 2010: 65-66).

Eğitim örgütlerinde çeşitli yollarla bilgi paylaşılabilir. Açık bilgi, ilgili kişiler veya birimler tarafından kolayca iletilebilen bilgidir. Örtük bilgi ise daha çok kişisel deneyimler ve henüz açığa çıkmamış, paylaşılmamış yeterliklerdir. Okulda yeni bir uygulama ile ilgili herkesi bilgilendirmek için yapılan resmi ya da resmi olmayan duyurular açık bilgiye örnektir. Deneyim kazanmak için okulda mesleki staj yapan öğretmenlerin, deneyimli öğretmenlerden edindikleri bilgi ise örtük bilgidir. Okulların başarısı bireysel ve örgütsel düzeyde açık ya da örtük bilgiyi etkili yönetebilmekle mümkündür. Bunun için sadece iletişimi kolaylaştıran teknolojiler yeterli değildir.

Başarılı örgütler, günümüzde yalnızca tesislere ve donanımına, yeni teknolojilere ve metodolojilere yatırım yaparak amaçlarına ulaşamazlar. En önemli varlıklarına - insanlarına- yatırım yapmak durumundadırlar (Barutçugil, 2002: 41). Malhotra'ya (1997) göre örgüt üyelerinin zihinlerindeki bilgi en önemli örgütsel kaynaktır (akt. Rai, 2011: 781).

Bilgi yönetimi, paylaşma ve öğrenme yoluyla doğru bilgiyi, doğru kişiye, doğru zamanda ve düşük maliyette sağlamak için bilginin yaratılmasını, değerlendirilmesini, depolamasını, dağıtımını ve paylaşılmasını içeren birbirine bağlı faaliyetleri bünyesinde barındırır (Naktiyok, 2009: 256). Rastogi'ye (2000: 40) göre bilgi yönetimi, başlıca örgütsel hedeflere ulaşmak için bireyler ve gruplar tarafından bilginin elde edilmesi, yaratılması, depolanması, paylaşılması, yayılması, geliştirilmesi ve dağıtılması için yapılan örgüt çapındaki faaliyetlerinin sistematik ve bütünsel bir eşgüdümlemesi sürecidir.

Bilgi yönetimi bireylerin ve örgütlerin hedeflerini yakalama sürecinde başarısını artırmaya yöneliktir (Ok, 2012: 26). Bir örgütün bilgi yönetim sürecinin devamlılığı, o örgütün öğrenme aşamasına gelip gelmediği ile doğrudan ilişkilidir. Bilgi yönetiminin okullarda etkili ve kalıcı olması için okulların “örgütsel öğrenme” süreci içerisine girmeleri gerekmektedir (Sağsan, 2002: 13). Bilgi yönetimiyle ilgili uzmanlarca yapılan tanımlara bakıldığında bilgi yönetimini örgüt içerisinde bilginin elde edilerek paylaşımını kolaylaştıran ve öğrenmeyi sürekli bir olgu olarak ortaya koyan bir süreç olarak ele alma konusunda bir fikir birliği içinde oldukları görülmektedir (Yılmaz, 2011: 318). Örgütlerdeki bilgi yönetim sürecine imkân veren; bilgi yönetiminin devamlılığını sağlayan ve etkin kullanımını gerçekleştiren unsur olarak örgütsel öğrenme, bilgi yönetimi açısından büyük önem taşımaktadır ve örgütlerdeki “bilgi yönetim sürecinin oluşmasında” örgütsel öğrenme anahtar pozisyonunda yer almaktadır. Örgütsel bilgi yönetim sürecinden; örgütlerdeki verinin enformasyona, enformasyonun bilgiye ve oradan da örgütsel belleğe dönüştürülmesinde devamlılığın sağlanması kastedilmektedir (Sağsan, 2002: 23). 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).

Alan yazın incelendiğinde bilgi yönetiminin temelde, entelektüel sermaye ve enformasyon yönetiminin bir unsuru ve sonucu olarak ortaya çıktığı göze çarpmaktadır. Bilgi yönetimi ile entelektüel sermaye arasında çok yakın bir ilişki vardır. Kavramı ilk kez kullananlar entelektüel sermayenin iki bileşeni olduğunu ifade etmektedirler. Bu bileşenlerden birincisi, yapısal sermaye (markaların değeri, müşteri ilişkileri, patentler, süreçler), ikincisi ise, insan sermayesidir (know-how uygulamaların değeri). İnsan sermayesi, çalışanların bilgisi, kapasitesi, yetenekleri ve uzmanlıklarını göstermektedir (Doğan ve Kılıç, 2009: 88). Bilgi yönetimi, işin değerini artırmak amacı ile hem yapısal sermayenin hem de insan sermayesinin yönetilmesi sürecidir. Bilgi yönetimi daha çok değer yaratan bilginin elde edilmesi, paylaşılması, geliştirilmesi ve kullanılması ile ilgili olarak kullanılmaktadır (Yeniçeri, 2002).

Alandaki yazarlar bilgi yönetimini entelektüel sermaye içinde görürler ve “entelektüel sermaye” kavramını bir şemsiye terim olarak kullanırlar (Martensson, 2000: 205). Gold ve diğerleri (2001) örgütsel kapasite perspektifinden etkili bilgi yönetimi konusunu incelemişler ve önemle üzerinde durdukları kavram ise “*sosyal sermaye*” olmuştur. Gold ve diğerlerine (2001) göre sosyal sermaye, bir sosyal birim tarafından sahip olunan ilişkiler ağından kaynaklanan ve bu sayede elde edilen fiili ve potansiyel kaynakların toplamıdır. Sosyal sermayeden azami derecede faydalanabilmek için üç bilgi yönetimi altyapı unsurundan söz edilebilir: örgütün sahip olduğu “*teknoloji*”, örgütün “*yapısı*” (örgüt içindeki görevlerin örgütlendiği kurallar, politikalar, işlemler, süreçler, hiyerarşi, ilişkiler, özendirici sistemler ve bölümlerin sınırları) ve örgütsel “*kültür*”.

Servin (2005: 8) ise bilgi yönetimini insanlar, süreçler ve teknolojiye oluşan üç bileşen bakımından ele almıştır. İnsanlar, süreçler ve teknolojiye oluşan bu üç bileşen üçlü saçı ayağını temsil etmektedir. Servin (2005), bu ayaklardan biri olmadığında sistemin çökeceğini iddia etmiştir. Bununla beraber bu bileşenlerden “insan” unsuru diğerlerinden daha önemli olarak gözükmektedir. Özellikle okulların önceliği; bilgiyi geliştirmek, uygun süreçler ve teknoloji ile desteklenen ve insanlar arasında dostça davranışların olduğu bir ortam oluşturmak olmalıdır (Servin, 2005: 8). Bilgiyi ve yönetimini sadece bilgi iletişim teknolojileri alanında düşünmek, alanı maddi altyapı çerçevesinde sınırlamak olur. Tüm muhtelif yönetim süreçlerinde olduğu gibi, bilgi yönetim süreçlerinde de en önemli unsur insandır. Maddi araçların yanında insan kaynaklarının bu süreçte nasıl yönlendirilebileceği üzerinde daha alınması gereken yollar vardır.

Bilgi birey, grup ya da örgütsel düzeyde bulunabilir. De Long ve Fahey’e (2000) göre, bilgi yönetiminin birincil amacı grup düzeyinde ve örgütsel düzeyde bilginin üretilmesi ve kullanılmasını iyileştirmektir. Bilgi yönetimi, üretmeyi ve paylaşmayı geliştirmek ve karar verme sürecinin iyi işlemesi için örgütsel araçlar, süreçler, sistemler, yapılar ve kültürlerde hayata geçirerek örgütsel edimi artırmayı amaçlar (De Long ve Fahey, 2000: 115).

Bilgi yönetiminin temel amaçları şu biçimde sıralanabilir (Özgener, 2002 ve Plunkett, 2001'den akt. Gümüştekin, 2004: 204-205):

- Öğrenme eğrisini hızlandırmak,
- Daha hızlı bir iyileştirme sağlamak,
- Örgüt içerisinde yeni bilgi üretmek,
- Örgütsel kararlarda ulaşılabilir bilginin kullanımını sağlamak,
- Doğru bilginin, doğru insanlara, doğru zamanda ulaşmasını sağlamak,
- Hızlandırılmış transformasyona imkân sağlamak,
- Dış kaynaklardaki değerli bilgiyi örgüte kazandırmak,
- Toplumsal kültür ve özendiricileri ile bilginin büyümesini kolaylaştırmak,
- Bilgiyi dokümanlar, veri tabanları ve yazılımcılar (mevcut örgütsel bilgi varlıkları) aracılığı ile sunmak,
- Örgütün birikimleri içerisinde oluşan bilginin veya başka örgütlerdeki benzer birimlerin, birimler arası transferini gerçekleştirmek,
- Örgütsel bilginin kıymetlendirilerek entelektüel sermayeye dönüştürmek ve bilgi yönetimi sayesinde ölçülmesini sağlamak.

Celep ve Çetin'e (2003: 3-4) göre, bilgi yönetimi ve kültürü sayesinde bir örgüt;

- Rekabet üstünlüğü elde eder,
- Ortaya çıkan örgüt sorunlarını daha hızlı çözerek edim ve üretimini arttırır,
- Bir yandan yeni ürünler ve hizmetler üretirken, diğer yandan var olan ürünleri geliştirir,
- Daha yüksek düzeyde bir öğrenme ve yenileşme gerçekleştirir.

Bilgi yönetimi daha çok iktisadi örgütler temelinde ele alındığından bir rekabet aracı olarak görülmüştür. Dolayısıyla alan yazında bilginin ekonomik bir değer olarak ele alınması, kâr amacı gütmeyen kamu örgütlerindeki yeri ile ilgili yaklaşımların daha az görünmesine neden olmuştur. Kamu örgütleri içinde hem nicel hem de nitel anlamda

etkisi büyük olan eğitim örgütlerinin de bilgi yönetimini kendi iç ve dış süreçlerinde önemli bir faktör olarak görmesi gerekmektedir.

Bilgi yönetimi çeşitli yazarlar tarafından bir süreç olarak nitelendirilmiştir (Örn. Akgün, Keskin ve Günsel, 2009; Akgün ve Keskin, 2003; Alavi ve Leidner, 2001; Bhatt, 2000; Celep ve Çettin, 2003; Çetinkaya, 2012; Durst ve Edvardsson, 2012; Gold ve diğ., 2001; King, 2009; Lee ve Choi, 2003; Mishra ve Bhaskar, 2011; Özer, 2013; Sağsan, 2006; Sağsan ve Yücel, 2010; Servin, 2005; Tılı, 2012; Zaim, 2005/a). Bu süreç yazarlarca çeşitli formülasyonlarla betimlenmeye çalışılmıştır. Bunun amacı bilgi yönetiminin kavramsal analizini yaparak anlaşılabilirliğini ve kullanılabilirliğini kolaylaştırmaktır.

Alan yazında bilgi yönetimi modelindeki aşamalar farklı ifadelerle (süreç, bileşen, aşama vb.) adlandırılmıştır. Bilgi yönetim süreci hakkında farklı bakış açılarıyla farklı modeller öne sürülmüştür. Bhatt (2000), örgütsel bilginin gelişim döngüsünde dört bileşen açıklamıştır. Bunlar; bilginin üretilmesi, bilginin gözden geçirilmesi, bilginin dağılımı ve bilginin benimsenmesidir. Gold ve diğerlerine (2001) göre ise bilgi yönetiminde temel bileşenler; bilgiyi elde etme, elde edilen bilgiyi kullanılabilir bilgiye dönüştürme, elde edilen bilgiyi örgütsel uygulamalarda kullanma ve elde edilen bilgiyi korumadır. Çınar'a (2004) göre ise bilgi yönetiminde yeterlik alanları olarak bilginin üretilmesi, paylaşılması, kullanılması ve depolanması bilgi yönetiminin bileşenleridir.

Tablo 1'de bilgi yönetimi sürecini boyutlandıran alan yazındaki bazı bilgi yönetim modelleri verilmiştir.

Tablo 1. Bilgi Yönetim Modelleri

1	Awad ve Ghaziri (2004)	Elde etme, düzenleme, tanımlama, iletme.
2	Becerra-Fernandez, Gonzalez ve Sabherwal (2004)	Bilginin keşfi, elde tutulması, paylaşımı, uygulanması.
3	O'Dell, Grayson ve Essaides (2003)	Bilginin düzenlenmesi, paylaşılması, güncellenmesi, kullanılması, üretilmesi, tanımlanması, derlenmesi.
4	Alavi ve Leidner (2001)	Bilginin üretilmesi, depolanması/erişimi, iletilmesi, uygulanması.
5	Dalkir (2005)	Bilginin elde tutulması, ve/veya üretilmesi, bilginin sağlanması ve uygulanması, bilginin paylaşılması ve dağıtımı.
6	Sağsan (2006, 2007, 2009)	Üretilmesi, paylaşılması, yapılandırılması, kullanılması, denetlenmesi.
7	Meyer ve Zack (1996)	Bilginin sağlanması, geliştirilmesi, depolanması/erişimi, dağıtılması, sunumu.
8	Bukowitz ve Williams (2000)	Bilginin temini, kullanılması, öğrenilmesi, katma değer yaratılması, değerlendirilmesi, inşası/devamlılığı, yönlendirilmesi.
9	McElroy (2003)	Bireysel ve grup düzeyinde öğrenme, bilgiyle ilgili taleplerin doğrulanması, enformasyon temini.
10	Wiig (1993)	Bilginin üretimi, kaynağı, derlenmesi, dönüşümü, dağıtımı, uygulanması, değerinin biçilmesi.
11	Nickols (1996)	Bilginin temini, düzenlenmesi, özgünleştirilmesi, depolama/erişimi, yeniden düzenlenmesi, dağıtımı, sözelleştirilmesi, kullanılması.
12	Rollet (2003)	Planlama, üretme, birleştirme, düzenleme, iletme, koruma, değerlendirme.
13	Skyrme (1998)	Tanımlama, üretme, toplama/kodlama, bilgi veri tabanı, dağıtımı/kullanılması.

Kaynak: Sağsan ve Zorlu, 2010: 406

Bilgi yönetimi bileşenleri bir döngü biçimindedir ve bu bileşenlerde yöneticinin başarı derecesi onun yeterliliğinin de derecesidir. Benzer şekilde bilgi yönetimi bileşenlerini ele alan birçok çalışma mevcuttur (Örn. Alavi ve Leidner, 2001; Alawamleh ve Kloub, 2013; Erdoğan, 2010; İpçioğlu, 2004; Sakarya, 2006). Bu araştırmada bilgi yönetimi süreci dört başlık altında toplanmıştır:

1. Bilginin Üretilmesi, Elde Edilmesi
2. Bilginin Kullanılması
3. Bilginin Paylaşılması
4. Bilginin Depolanması

Bu bileşenler daha ayrıntılı biçimde aşağıda ele alınmıştır.

2.1.1.1. Bilginin Üretilmesi, Elde Edilmesi

Bu boyut daha çok sürekli olarak evrilen ve gelişen bir aşamadır. Bu boyutta motivasyon, esinlenme ve olasılıklar bilgi üretiminde önemli rol oynar (Bhatt, 2000: 19). Davenport ve Prusak (2001) bilgi üretmenin beş yolu olduğunu belirtmişlerdir. Örgütler bilgiyi elde ederek kullanılabilir hale getirebilirler. Elde edilen bilginin mutlaka yeni yaratılmış olması gerekmez, kuruluş için yeni olması yeterlidir. Bilgiye ulaşmak için yeterli kaynak da ayrılması gerekir. Bunun dışında “füzyon” denilen yöntemle de bilgi üretilebilir. Füzyonda bilerek ve isteyerek karmaşa, hatta zıtlasma yaratılır ve bundan yeni sinerji beklenir. Bu yöntemde farklı bakış açılarına sahip insanlar bir sorun ya da proje üzerinde çalışmak üzere bir araya getirilirler ve ortak bir yanıt ulaşmaları için zorlanırlar. Uyum sağlama dördüncü olarak sayılabilecek bir bilgi üretme yoludur. Bir kuruluşun uyum sağlama yeteneği başlıca iki faktöre dayanır: Birincisi yeni durumlarda kullanılabilecek iç kaynaklara ve becerilere sahip olmak, ikincisi de değişime açık olmak ya da yüksek bir “özümseme kapasitesine” sahip olmaktır. Uyum sağlama konusunda en önemli kaynak yeni bilgi ve becerileri kolayca öğrenebilen çalışanlardır. Bir diğer bilgi üretme şekli bilgi ağları oluşturmaktır. Bilgi başta resmi nitelikte olmayıp sonradan bu niteliği kazanabilecek kendi kendini organize eden iletişim ağları içinde de üretilebilir. Ortak çıkarların bir araya getirdiği bilgi sahibi insanlar genellikle telefonda birbirleriyle konuşur, elektronik posta ve diğer bilgisayarlı

grup iletişim hatları ile haberleşir ve uzmanlıklarını paylaşır, sorunlarına birlikte çözüm ararlar. Resmi bilgi politikaları ve süreçleri olmadığı zaman iletişim ağları yenilikçi düşüncenin büyük bir bölümünün içinde aktığı önemli bir kanal görevini üstlenir (Davenport ve Prusak, 2001).

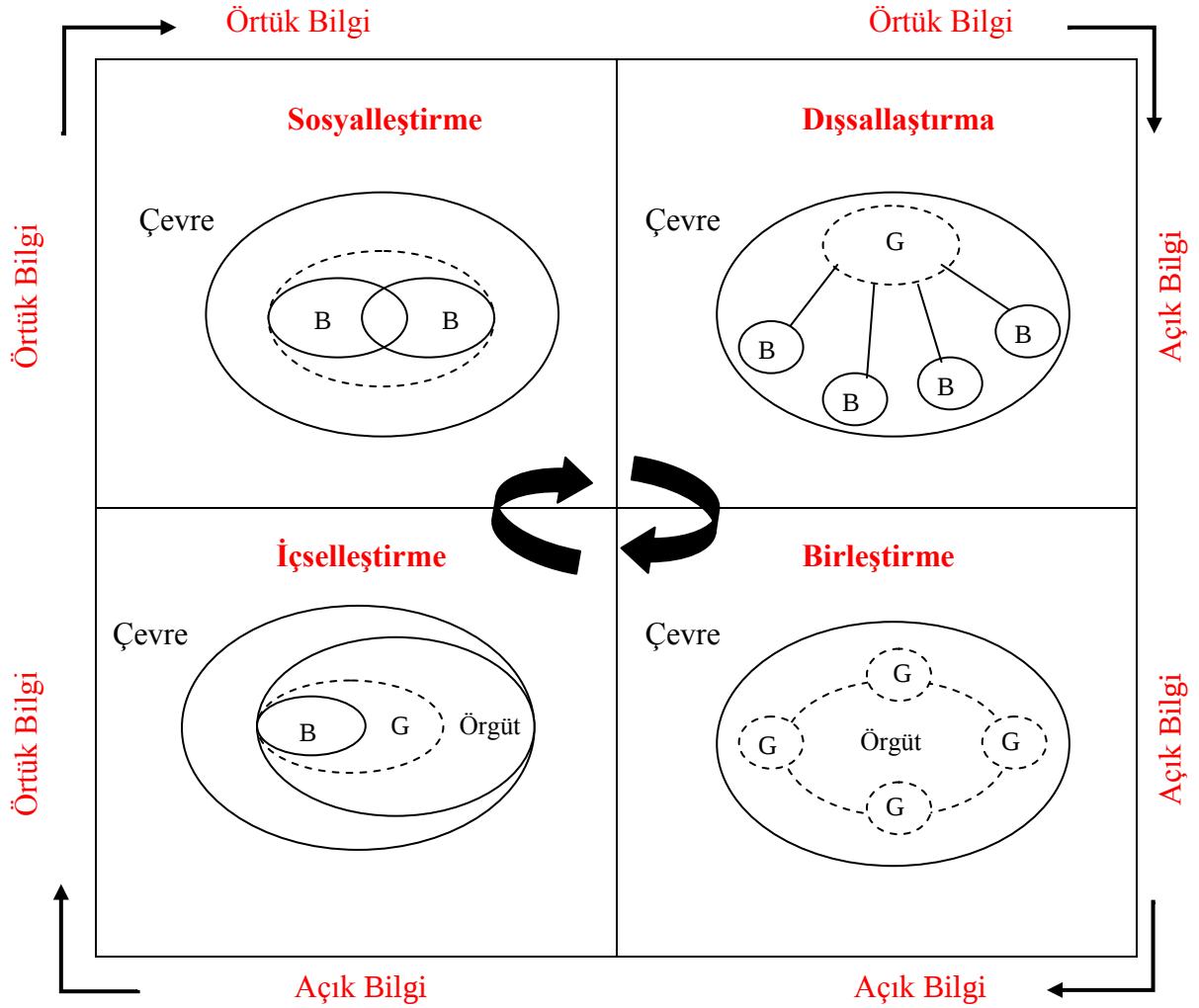
Bilginin üretilmesi, okulun dış çevresinde gelişen ve okulu ilgilendiren formal ve/veya informal bilgilerle, açık ve örtük bilgilerin okulda kullanıma dâhil edilmesi, bu bilgilerin okuldaki iç bilgi ve deneyimlerle çözümlenmesi ve sentezinin yapılarak, yeni bilgi ve düşünce oluşturulmasıdır. Bilginin elde edilmesinde ve üretilmesinde okul içinde ve çevresindeki kaynaklar önemlidir. Okul için çevre; okulu etkileyen tüm dış unsurlardır. Çevrede oluşan gelişmeler dış bilgi olarak okul içine alınır ve değerlendirme yapılarak karara varılır. Çevreden bilgi alabilmek için örgütün kendini tanıtmayı ve çevre için önemli olmasına bağlı olarak toplumsal yaşamda görünürlüğünü artırması ve iletişim kanallarını açık tutması gerekir. Aynı şey örgüt içi bilgi sağlamada da geçerlidir (Çınar, 2004: 2-3). Tüm bu çabaların ortak paydası bilginin üretilmesi ya da elde edilmesi için yeterli zaman ve alan ayrılması gereksinimidir (Davenport ve Prusak, 2001: 104).

Bilginin elde edilmesi, bilginin okul için yeni olmasına bağlıdır. Bilginin yeni olması, daha önce hiçbir birey ya da birim tarafından keşfedilmemiş ya da ulaşılmamış olmasının yanında bilginin örtük halde olmasıdır. Yeni bilginin örgüt içinde açık ve örtük halde dolaşımını açıklayan süreç olarak en çok bilinen model Nonaka ve Takeuchi (1995) tarafından geliştirilen Bilginin Dönüşümü modelidir.

Bilginin Dönüşümü

Örgütler hem açık hem de örtük bilgi etkileşimleri yoluyla bilgiyi oluştururlar. Bilginin bu iki tipi arasındaki etkileşimi ‘bilgi dönüşümü’ olarak adlandırılır (Nonaka ve diğ., 2000: 9).

Nonaka ve Takeuchi (1995), örtük ve açık bilgi etkileşimi veya dönüşümünün dört biçimini açıklamıştır.



B: Bireysel, G: Grup

Şekil 2.

Örgütsel Bilgi Oluşturma Süreci SECI Modeli

Kaynak: Nonaka ve Takeuchi, 1995

Sosyalleştirme örtük bilginin yeni bir örtük bilgiye dönüşmesi sürecidir. Sosyalleştirmede, yeni örtük bilgi deneyimlerin paylaşılması yoluyla dönüşür. Örtük bilgiye zor resmiyet kazandırılır. Sosyalleştirme genellikle yazılı kılavuzlar ve ders kitaplarından ziyade bizzat uygulama yapan çırakların öğrenmelerine benzer. Sosyalleşme, işyeri dışındaki informal sosyal toplantılarda da meydana gelebilir.

(Nonaka ve diğ., 2000: 9). Buradaki önemli olan nokta bireyin sözsüz olarak örtük bilgiyi elde etmesidir. Örtük bilginin elde edilmesinin anahtarı deneyimdir. Deneyim paylaşımı yoluyla örtük bilginin yaratılması süreci “*sosyalleştirme*” olarak adlandırılır (Nonaka, 1994: 19). Sosyalleştirme bireylerin birbirleri ile zihinsel modeller, dünya görüşleri ve karşılıklı güvenin oluşturulması ve paylaşılmasını da içeren deneyimlerin paylaşıldığı bir aşamadır (Nonaka ve Takeuchi, 1995).

Dışsallaştırma örtük bilginin açık bilgiye dönüştüğü süreçtir. Örtük bilgi açık hale geldiğinde, bilgi belirginleşir, böylece diğerleri tarafından paylaşılmasına olanak sağlar ve yeni bir bilginin temelini oluşturur (Nonaka, 1994: 19; Nonaka ve diğ., 2000: 9).

Birleştirme açık bilginin daha fazla karmaşık ve sistematik hale gelmesi sürecidir. Açık bilgi, örgüt içinde veya dışında toplanır ve kombine edilir (birleştirilir), düzenlenir ya da yeni bilgiye dönüştürülür. Yeni açık bilgi daha sonra örgüt üyeleri arasında yayılır (Nonaka ve diğ., 2000: 10). Birleştirme, bireyler tarafından düzenlenen açık bilginin farklı parçalarını bir araya getiren sosyal süreçlerin kullanımını gerektirir. Toplantılar ve telefon görüşmeleri gibi değiş-tokuş mekanizmaları yoluyla bireyler bilgi alışverişi yapar ve bilgileri bir araya getirir. Açık bilginin sınıflandırma, ekleme, yeniden kategorize etme ve yeniden içeriklendirme vasıtasıyla mevcut enformasyonun yeniden yapılandırılması yeni bilgilere yol açar (Nonaka, 1994: 19).

İçselleştirme açık bilginin örtük bilgi haline dönüştüren işlemdir. İçselleştirme yoluyla, açık bilgi bir örgütün her tarafında paylaşılır ve bireyler tarafından örtük bilgiye dönüştürülür. Bu da “*öğrenme*” (*içselleştirme*) kavramı ile bazı benzerlikler taşır. İçselleştirme ‘yaparak öğrenme’ ile yakın ilişkilidir. Açık bilgi, eylem ve uygulama ile gerçekleştirilir. Bilgi içselleştirildiğinde kişilerin örtük bilgisinin bir parçası olur ve değerli bir varlık haline gelir (Nonaka, 1994: 19; Nonaka ve diğ., 2000: 10).

Örgütlerde örtük halde bulunan bir bilginin veya deneyimin bir başka kişiye aktarımı ile bilgi sosyalleştirilmiş (örtükten örtüğe) olur. Bilgiye sahip olan bireylerin grupla iletişimlerinde bunu aktarmaları ile bilgi dışsallaştırılır (örtükten açığa). Daha sonra örgütteki farklı grupların veya bireylerin bilgilerinin örgütün amacına hizmet

edebilecek bir düzenleme ile birleştirilmesi (açıktan açığa) gerçekleşir. Örgütteki oluşan bu yeni bilginin bireyler tarafından içselleştirilmesi (açıktan örtüğe) ile bilgi örtük hale dönüşür. Okul içinde bireyden bireye deneyimlerin aktarıldığında (örtükten örtüğe), bilgi sosyalleştirilmiş olur. Özellikle öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlayan, öğretmenden öğretmene aktarılan deneyimler bu kapsamdadır. Öğretmenlerin deneyimlerini veya bilgilerini bir gruba aktarmasıyla bilgi dışsallaştırılmış olur. Bu olay öğretmenin sınıf veya toplantı ortamında bir konuyla ilgili bilgiyi paylaşmasında da görülebilir. Her yeni bilgi her insanda aynı çerçevede ve içerikte bulunmayabilir. Edinilen bilgiler eski bilgilerle analiz edilir ve yeni bir senteze ulaşılır. Bu aşamada açık bilgi yeni bir açık bilgiye dönüşür. Öğretmenlerin hizmet içi eğitimde veya çeşitli ortamlarda edindikleri bilgiler kendi birikimleri ile birleştirilince bir anlam kazanmaktadır. Okul içinde öğretmenlerin elde ettikleri bu açık bilgiler birbirleri ile veya öğrenci ve velilerle etkileşimleri sonucu yeni biçimde bir bilgi içselleştirilmiş olur. Yani açık bilgi örtük bilgi haline gelir. Bu aşamada öğrenme gerçekleşir. Bilginin bu dönüşümü sadece öğretmenler düzeyinde değil öğrenci ve veli düzeyinde de gerçekleşebilir.

Bilginin bu dönüşümü sürecinde ayrıca ortamın da etkisinden bahsetmek gerekir. Nonaka ve diğerleri (2000) bilgi dönüşümünün gerçekleştiği ortamı *ba* olarak nitelemişlerdir. Nonaka ve diğerleri (2000) ‘ba’ yı bilgi oluşturmada paylaşılan bağlam olarak tanımlamışlardır. Bilgi, oluşturulmak için bir bağlama gereksinim duyar. ‘*Ba*’ (kabaca ‘yer’ anlamına gelir) bir bağlamı sunar. *Ba*, bilginin paylaşıldığı, oluşturulduğu ve kullanıldığı bağlam olarak tanımlanmıştır. Bilgi oluşturma bağlamdan bağımsız düşünülemez. *Ba*, gerekli fiziki bir alan anlamına gelmez. ‘*Ba*’nın anlaşılmasında anahtar kavram ‘etkileşim’dir. *Ba* fiziksel bir mekân olduğu kadar, zihinsel veya sanal bir mekân da olabilir. O, belli bir alan ve zamanla sınırlandırılmaz (Nonaka ve diğ., 2000: 14-15). *Ba* örgütün yani okulun fiziksel şartları olarak düşünülebileceği gibi daha önemlisi okulun sahip olduğu örgütsel kültür olarak da düşünülebilir.

2.1.1.2.Bilginin Kullanılması

Bilgilerin kullanımından önce, çözümlenmesi ve yalnızca sorunu en etkili çözecek bilgilerin kullanılması önem taşımaktadır. Bilgideki hızlı gelişme, aynı

zamanda çok kısa süre önce üretilmiş bir bilginin eskimesi, işlevsiz hale gelmesi sonucunu da doğurmaktadır. Bu da bilginin zamanında ve etkili kullanımını gerektirmektedir (Celep ve Çetin, 2003: 1).

Bilginin kullanılması ile aktarılma şekli arasında bağıntı vardır. Çünkü aktarım sonuçta bir iletişim sürecidir. Bu ise iletinin (bilginin) doğru kodlanmış, doğru kanaldan alıcıya ulaştırılmış ve alıcının da kaynağın gönderdiği biçimde, yani doğru anlaması gerekir. Burada alıcının algı dayanakları, geçmiş yaşantıları, yorumlama becerileri, iletişim kaynağı hakkındaki görüşü, iletinin anlamlandırılmasında etkili olur. Yanlış anlamaların olmaması için tarafların birbirine açık olmaları ve birbirlerini olabildiğince iyi tanımaları gerekir. Bunu sağlamanın yollarından biri de resmi olmayan ortamlarda bile çalışanlarla olabildiğince birlikte zaman geçirmektir (Çınar, 2004: 4).

Eğitim örgütlerinde, bilginin etkin kullanılması için, ortamın elverişli olmasının yanında, bilgiyi kullanacak kişi veya kişilerin bu konuda yeterli olması gerekir. Okulda kazanılan veya elde edilen bilginin uygulamaya geçmesi için fiziksel şartların bunu kullanmaya uygun olması gerekir. Yeni bir uygulama örneğini hayata geçirmek bazen bazı düzenlemeler yapmayı gerektirebilir. Bunun dışında bilgiyi kullanacak kişilerin bilgiyi doğru anlaması ve eğitim sürecine doğru bir şekilde uyulmaması beklenir. Örneğin bir okuldaki bir ders konusu ile ilgili yapılan bir ölçme sonucunun bilgi olarak elde edilmesinden sonra yapılacak işlerle ilgili öğretmenlerin yeterli donanımda olması gerekir. Aksi takdirde elde edilen bilgi enformasyon niteliğinde kalır. Edinilen bilgi okul içinde örgütsel davranışlara yansımaz.

2.1.1.3. Bilginin Paylaşılması

Bilginin paylaşılması bilgi yönetimi alan yazınında en fazla ele alınan konulardan biridir. Bilginin paylaşılması anlamında ‘aktarılması’, ‘iletilmesi’, ‘yaygınlaştırılması’, ‘dağıtılması’ gibi ifadeler de kullanılmıştır. Burada bilginin paylaşılması, tüm bu kavramları da içine alacak şekilde ele alınmıştır.

Wang ve Noe’ye (2010) göre bilgi yönetiminin başarısı bilgi paylaşımına bağlıdır. Bilgi paylaşımı, yöneticilere örgütteki bireysel öğrenmeleri elde tutma ve bunları pratik uygulamalar için bütünleştirme imkânını sağlar. Buna ek olarak bir örgüt

içinde insanlar, kendi düşünce, inanç, bilgi ve deneyimlerini paylaşmak suretiyle karşılıklı olarak ortak bir anlayış oluştururlar. Bu pratik uygulamalar ve ortak anlayışlar örgütsel bilgiyi meydana getirirler (Yang, 2007: 83).

İç ve dış kaynaklardan gelen ve yeniden üretilen bilginin, onu örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanacak olanlarla paylaşılması (dağıtılması, aktarılması) gerekir. Bu, hem kullanım için hem de örgütsel belleğe yüklenerek gelecekteki sorunların çözümü ve yeni bilgi üretilmesi için gereklidir (Çınar, 2004: 3).

Bilgi, kullanıcılara formal olarak genelge, duyuru, bilgi notu, elmek, bilgisayar ağları (LAN, WAN, SNA, intranet, ekstranet) ve internette dağıtılabileceği gibi, görüşme, sohbet ve çeşitli toplantılar aracılığıyla informal yollardan bilgi itme ya da çekme yoluyla da olabilir. Bunun için yöneticinin kişisel iletişim becerileri yanı sıra, gereken bilişim teknolojileri alt yapısının hazır olması da bir zorunluluktur (Çınar, 2004: 3).

Bilgi paylaşımını kolaylaştırılacak bir ortamı yaratmak için, öncelikle çalışanların, bilginin çok özel bir varlık olduğunu ve kendi kaynaklarını azaltmadan başkalarına da verebilecekleri anlayışına sahip olmaları gerekir. Ayrıca bilgi paylaşımının kendileri için bir tehdit değil, bir takdir ve tanınma yaratacağını da görmeleri gerekir (Barutçugil, 2002: 43).

Örgüt içinde "öğrenme" bireyler aracılığıyla gerçekleştiğinden, bilgi yönetiminin teknik olduğu kadar sosyal bir süreç olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Bu noktada bilgi yönetiminin "örgütsel öğrenme" ile bütünleştirilmesi, olgunun hem teknik hem de sosyal yanlarının bir araya getirilmesini sağlayacaktır. Böylece, bilgi yönetiminin çıktıları da yalnızca örgüt düzeyinde kalmayacak, çalışanlar da, bilgi yönetiminden özerklikte artış, içsel motivasyonda yükselme vb. gibi bireysel faydalar sağlayacaklardır (Gümüştekin, 2004: 210). Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan bilgiler, örgütsel öğrenmeyi körükleyerek bilgi yönetimi sürecinin devamlılığını sağlamaktadır. Özellikle, örgüt üyelerinin hafızalarındaki bilgi haritalarının örgütsel öğrenmeye dolayısıyla bilgi yönetimine doğrudan etkisi bulunmaktadır. Şöyle ki; bireyler kendilerine has değer yargılarını ortak bir zeminde diğer örgüt üyeleri ile paylaşarak ortak fikirler oluştururlar. İşte bu fikirlerin temelinde, bireyin tecrübe ve

alışkanlıklarının yanı sıra beyindeki bilgi haritaları da yatmaktadır. Bireyin zihninde oluşan bilgi haritasının temelinde ise, onun örgüt içindeki tutum ve davranışları ile iş alışkanlıkları yatmaktadır. Bu tutum ve davranışlar da, örgüt üyesinin örgütteki çalışma biçiminden örgütün bireye ve bireyin de örgüte karşı olan tutumlarına kadar uzanan bir yelpaze gibidir (Sağsan, 2002: 27-28). Bu noktada örgütün bilgi paylaşımını kolaylaştıran bir örgüt kültürüne sahip olması gerekir. Örgütlerde bilgi paylaşımı sürecini etkileyen belki de en önemli unsur örgütün kültürel özelliğidir. Örgütteki mevcut kültür bilgi paylaşımı sürecini destekleyen veya engelleyen bir unsur haline gelebilir.

2.1.1.4. Bilginin Depolanması

Örgütler öğrendiklerini, ürettiği bilgileri tekrar kullanmak ya da yeniden bilgi üretiminin girdisi olarak kullanmak için saklarlar. Bilgi, arşivlerde, elektronik ortamlarda (Çınar, 2004: 4) ya da insanların belleklerinde saklanır.

Bilginin depolanması, saklanması; bilginin daha sonra gerekli olduğunda örgütteki üyeler tarafından erişimine imkân verilecek bir biçime dönüştürülmesi demektir. Bilginin depolanması çeşitli düzeylerde gerçekleştirilebilir. Örgütlerde hiyerarşik bir sorumluluk gözeterek depolanan ve erişimin sınırlandırılması gereken bilgiler olduğu gibi, sadece yazılı doküman veya teknolojik belleklerde depolanmayan, insanların zihinlerinde örtük bilgi halinde muhafaza edilen bilgiler de bulunabilmektedir. Önemli olan depolanan bilginin gerektiğinde tekrar bilgi yönetimi sürecine sokulmasıdır.

Veri, enformasyon veya bilgi, bu aktörler düzeyinde elde edilme anlamında kesin bir başlangıç noktası olmayabilir. Veri, enformasyon veya bilginin konusuna göre ve elbette ki ihtiyaca göre çeşitli düzeylerde elde edilebilir. Elde edilen veri ya da enformasyon farklı düzlemlerde bilgiye dönüştürülebilir. Bilgi amacına uygun şekilde kullanılabilir ve paylaşılabilir. Bilginin paylaşılması ve kullanılması bilginin değerlendirilmesi olayını da beraberinde getirmelidir. Değerlendirilen bilgi yeni uygulamalar için önemli veriler oluşturur. Bunun sonucunda bilgi farklı biçimlerde depolanır. Örneğin, okul düzleminde ya da merkezi yapılan sınavlardan öğrenci başarısı

ile ilgili elde edilen veriler, çeşitli birimler veya oluşturulacak komisyonlar tarafından enformasyona dönüştürülebilir. Elde edilen enformasyon, yine okulun öğretmen, öğrenci, veli ve diğer ilgili düzeylerinde ele alınarak bilgi haline getirilebilir. Elde edilen bu bilgiler ilgili kişi ya da birimlerle paylaşılır. Katılım sağlanarak belli kararlar, yeni düzenlemeler ve anlayışlar oluşturulabilir. Bilgi bu şekilde kullanılmış ve paylaşılmış olur. Örgütün yararı için her aşamada bilgi değerlendirilmelidir. Sonuçta bilgi, okulun etkili düzeylerinin hem bilişsel ortamlarına hem de belgesel ortamlarına depolanır. Bu olayların her aşamasında bilginin yönetim süreci aktiftir. Yani bilginin elde edilmesinde depolama ve paylaşılması, paylaşılması ve kullanılmasında yeni bilgi elde edilmesi, depolanması, ya da depolanması sürecinde aynı zamanda yeni bilgiler elde edilmesi ve yeni paylaşımlar yapılması gibi süreçler görülebilir. Dolayısıyla bilgi yönetimi sürecinde liderler ve etkili tarafların, sürece dinamik katkıları ve yönlendirmeleri söz konusudur.

Bu bileşenler bilgi yönetimini oluşturan farklı fakat birbirine bağımlı öğelerdir ve zaman içinde herhangi bir noktada bir örgüt ve üyeleri birden fazla bilgi yönetim süreci zincirlerinde yer alabilir. Bu nedenle bilgi yönetimi yekpare değil fakat dinamik ve sürekli bir örgütsel olgudur (Alavi ve Leidner, 2001: 131). Sözü edilen bilgi yönetimi bileşenleri birbirini izleyen veya izlemesi gereken hiyerarşik ve ardışık aşamalar olarak düşünülmemelidir. Bu bileşenler duruma ve bilginin muhatabı kişilere göre farklılık gösterebilir. Örneğin örgüte (okula) gelen bir bilgi elde edildikten sonra saklanıp, paylaşılmayabilir. Bunun tersine bazı bilgiler çok kapsamlıdır ve bu aşamaların tümü en geniş anlamda izlenebilir. Ayrıca bazen bilgi paylaşılmasına karşın kullanılmayabilir veya depolanmayabilir. Buradaki bu dört bileşen bize ideal bir bilgi yönetimi çerçevesi sunar. Bunların hangi düzeyde ve ağırlıkta işleme sokulacağı bilginin kendisine, örgüte sağlayacağı yararın önemine ve fiziksel şartlara göre değişmektedir.

Bu açıklamalardan hareketle tüm bu aşamaları da içine alacak şekilde bir tanım yapılacak olursa; bilgi yönetimi, açık ve örtük bilgi kaynaklarında bulunan bilginin, örgütün amacına hizmet edecek şekilde elde edilmesi, üretilmesi, kullanılması, paylaşılması ve depolanması aşamalarını içerecek şekilde yönetilmesidir.

Bilgi insanlığın ortak kaynağıdır ve öğrenme süreci ile yakından ilişkilidir (Cheng, 2012: 577). Eğitim kurumları, bilginin en çok farkında olduğu, kullanıldığı ve yeni bilgilerin üretildiği yerlerdir. Bu nedenle bu süreç okullarda öncelikle ele alınmalıdır. Okullarda, bilgiyi etkili kılmak, açığa çıkarmak ve kullanmak için, okul yöneticisinin bilgiye meraklı olması ve bilgi temelli bir yönetim hedeflemesi gerekir. Aynı şey öğretmenler için de önemlidir, çünkü öğretmenler bu süreci gerçekleştirecek olan kişilerdir. Aynı zamanda hem yönetim hem de öğretmenler, sürekli araştıran, öğrenen ve sürekli değişmekte olan bilgiyi takip eden kişiler olmalıdırlar. Okuldaki bilgi yönetimi süreci teknoloji ve bilgisayar ile desteklenmeli, okulda yeterli bilgisayar ve internet ağı olmalıdır (Güçlü ve Sotirofski, 2006: 365). Okullarda teknolojik unsurların kolaylaştırıcı rolünden daha önemlisi okuldaki insan kaynağının niteliğidir. Bu bağlamda eğitim örgütlerinde zihinsel sermayenin önemi daha da artmaktadır. 21. yy bilgi toplumu çağıdır. Bilginin yoğun olarak kullanıldığı yer öğretme ve öğrenme sürecidir. Bu anlamda yaratıcı ve üretken bireylerin yetiştirilmesi için, öğretmenlerin zengin bir zihinsel sermayeye sahip olmaları gerekir. Bu da öğretmenlerin, sürekli öğrenmelerini ve çevresel değişiklikleri yakından takip ederek, öğrenme ortamına aktarmalarını gerekli kılmaktadır. Eğitim örgütlerinde en önemli zihinsel sermaye öğretmen, uzman, denetmen ve yöneticilerdir. Diğer taraftan öğrenciler de zihinsel sermayenin önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Bu anlamda öğretmenlerin bilgilerini yenilemeleri zihinsel sermayenin dirikliğini sağlayabilir (Celep ve Çetin, 2003: 7).

Okullarda açık ve örtülü bilginin okulun amaçlarına hizmet edecek en etkin şekilde yönetilmesi gerekir. Çünkü ancak bu şekilde bilgi yönetimi bir okulun enformasyon kaynağını genişletme ve zenginleştirme açısından fırsatlar yaratır ve dirik bir bilgi toplumunda okulun daha etkili olarak işlev görmesini sağlar. Bilgi yönetimi, öğrenmenin etkililiği için daha güçlü bir kaynak zemini sağlamakta ve okulun öğrenmeye ilişkin amaçlarının yerine getirildiği fikrini güçlendirmektedir (Celep ve Çetin, 2003: 160). Okullarda bilgi yönetimi uygulamaları, okul stratejik planının yeterliğini, yönetimini, öğretmenlerin öğretme yetkinliğini, öğrenci desteğini ve öğrenmenin değerlendirilmesini geliştirmektedir (Cheng, 2013).

Bilgiyi yönetebilen okullar sorunlarını çözmeye önemli adımlar atar, öğrenci, öğretmen ve toplumun öğrenmesini gerçekleştirir. Okullar bilginin önemini bilerek teknolojik alt yapının yanı sıra daha önemli olan insan unsurunun yeterliğini arttıracak şartları yaratmalıdır. Okul üyeleri iç ve dış tüm kaynaklardaki bilgiyi işe koşacak bir anlayışa sahip olmalıdır. Açık ve örtük bilginin dolaşımını kolaylaştıracak, öğrenci, öğretmen ve velilerin bilgiden en yüksek yararı çıkarmalarını sağlayacak, dolayısıyla örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirecek anlayışa ve şartlara sahip olmak, okulu etkili bir örgüt yapacaktır.

Okullar son tahlilde bireyin öğrenmesine hizmet eder. Bilgi yönetimi bu bakımdan bireyin öğrenmesine yardım eden bir süreçtir. Cheng'in (2012) okullarda yaptığı araştırmaya göre bilginin elde edilmesi, kullanılması ve paylaşılması, bireysel ve örgütsel öğrenme kapasitesini yordayan faktörlerdir. Tanner'a (1999) göre, bilgi yönetimini okullarda uygulamaya sokma "güçlü bir topluluk duygusu, demokratik yönetim, yüksek düzeyli bir katılım, açık iletişim, güven iklimi gibi kavramların okullarda var olduğu fikrini" varsaymaktadır (akt. Celep ve Çetin, 2003: 164). Sayılan bu unsurlar aynı zamanda okuldaki kültürel yapının da unsurlarıdır.

Okuldaki maddi yapıyı ve bilgi kaynağını okulun amaçları doğrultusunda yönlendiren öge liderliktir. Lider, okuldaki hem maddi hem de insan kaynağını planlayan, örgütleyen, eşgüdümleyen, etkileyen, değerlendiren kişidir. Bunun yanında bilginin okullarda etkili yönetimi için okulun içinde bulunduğu kültürel yapıyı da dikkate almak gerekir. Kültürel bağlam okulda bilginin edinilmesi, kullanılması, paylaşılması ve depolanmasını etkileyen önemli bir etkidir. Okulun örgüt kültürü bilgi yönetiminin başarısını önemli ölçüde etkileyecektir. Bilgi yönetimini etkilediği düşünülen liderliğin ve örgüt kültürü bilgi yönetimine etkisini ele almak gerekir.

2.1.2. LİDERLİK

Tarihte var olan insan toplulukları çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak adına örgütlenmişler ve oluşan yapıda karar alacak kişi veya yapıları ortaya çıkarmışlardır. Liderlik insan topluluklarının her döneminde ihtiyaç duydukları bir olgu olmuştur (Başaran, 2004: 69). Liderlik konusu yönetim alanında araştırma yapan bilim

insanlarının çok yoğun olarak çalıştıkları bir konu olmuştur. Liderlik, kısaca yol gösterme niteliği olarak tanımlanabilir. Liderlik; belirli hedeflere ulaşmak için kişi ve grupları eşgüdümleme ve isteklendirme yetenekleri ile ilişkilidir. Lider grubunu eşgüdümleyen, işlerini planlayan ve grubu adına konuşan kişidir. Ana amacı; belirli görevlerin başarıyla yapılmasını sağlamaktır (Kaya, 1999: 138-139).

Liderlik ile ilgili yapılan tanımlamalar, liderliğin farklı yönlerini ele almıştır. Liderlik bazen bir kişilik özelliği, bazen belli bir makamın niteliği, bazen de bir davranış türü olarak kullanılmıştır (Can, 1991'den akt. Çelik, 2000: 1). Bryman (1992) liderlik tanımlarında üç ana ögeye dikkat çekmiştir: grup, etki ve hedef/amaç. Liderliğin bir süreç olduğuna dikkat çeken Malik'e (2012: 358) göre ise liderlik bir pozisyon, unvan veya bir ayrıcalık değildir. Kişisel, örgütsel ve toplumsal süreçlere temas eden anlaşılır, gözlenebilir bir süreçtir. Diğer kişileri etkiler ve örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için zorlama ile değil motivasyonla insanları teşvik eder. Liderliğin güç ve etki yanına vurgu yapan yazarlar da vardır. Çelik'e (2000) göre liderlik, iki veya daha fazla kişiyi güç ve etki yoluyla yönlendirmedir. Güç ve etki bakımından iki farklı liderlik biçimi ortaya çıkmaktadır. Formal lider, otoriteyle grup üzerinde etkisini gösterirken, informal lider ise gösterdikleri liderlik davranışlarıyla bir grupta bütünleşen kişidir.

Okul yöneticisi formal bir eğitim lideridir. Bunun yanında okul yöneticisinin öğretmenleri güdülemesi, yönlendirmesi onu bir informal lider konumuna da getirebilir. Okul yöneticisi liderlik güçlerinden yasal güç, ödül gücü ve zorlayıcı gücü bir arada bulundurmaktadır. Liderlik açısından önemli olan bu örgütsel güçler yanında kişisel güçlerin de kullanılmasıdır. Her okul yöneticisi karizmatik bir lider olamayabilir ama uzmanlık gücünü kullanabilir (Çelik, 2000: 6). Okul yöneticileri formal konumlarından kaynaklanan güç kaynaklarının yanında informal konumlarını pekiştirecek güç kaynaklarını da şartlara uygun bir şekilde kullandıklarında etkili olabilirler.

Liderlik kuramlarına yol açan tüm araştırmalar yıllardan beri şu iki sorunun yanıtını aramaktadır: “*Örgütler nasıl daha verimli hale getirilebilir?*”, “*daha etkili bir liderlik nasıl gerçekleştirilebilir?*” (Yüksel, 2005: 1). Liderlik konusu başlangıçta lider özellikleri açısından ele alınmış, daha sonra liderin davranış boyutu incelenmiştir.

Liderlik davranışının çok boyutlu değişkenler açısından incelenmesi, durumsallık kuramı ile birlikte ön plana çıkmıştır. 1980’li yıllardan sonra liderlikte yeni yaklaşımların hızla geliştiği bir dönem olmuştur (Çelik, 2000).

Liderlik konusunu ele alan yaklaşımlar önce liderin özelliklerinden hareket etmişlerdir. Bunun örgütteki insan ve grup ilişkilerini açıklamada yetersiz kaldığını görmüşlerdir. Daha sonra liderliği durumsal faktörlerin etkisi bağlamında ele alan yaklaşımlar gündeme gelmiştir.

Örgütlerde liderlik ile ilgili özellik, davranışsal ve durumsal yaklaşımlara alternatif bazı liderlik çalışmaları daha vardır. Bazı kaynaklar yeni yaklaşımları birkaç başlık altında toplamıştır: transformasyonel/karizmatik liderlik, kültürel liderlik, etik liderlik, vizyoner liderlik, eğitimsel liderlik, öğrenen liderlik, süper liderlik (Beycioğlu, 2009: 20). Bu araştırmada ele alınan liderlik stilleri, durumsal yaklaşım kapsamındaki liderlik davranışlarıdır. Dolayısıyla bu yaklaşımdaki liderlik davranışları üzerinde durulmuştur.

House ve Mitchell Yol-Amaç kuramında liderlik stillerinin ölçümünü kolaylaştırmak için dört farklı davranış tipini önermiştir: *yönlendirici*, *destekleyici*, *katılımcı* ve *başarı odaklı* liderlik. Yazarlar liderlik davranışı tiplerinin aynı kişi tarafından farklı durumlar ve zamanlarda uygulanabileceğini öne sürerler. Yöneticiler bu liderlik davranışlarından birini uygulamak suretiyle, astlarının görüşlerini etkileyebilir ve amaçlara ulaşmada önlerini açabilirler (Alanazi ve Rasli, 2013: 2; Knight, Shteynberg ve Hanges, 2011: 1166).

Yönlendirici liderlik davranışı, astların rollerini, onlardan beklentileri netleştirmeye yönelik liderlik tipidir (Mathieu, 1990: 179-180; Schriesheim ve Von Glinow, 1977: 398).Yönlendirici (instrumental) liderlik davranışı, izleyenlerin çabaları ve hedefe ulaşmaları arasındaki bağı açıklığa kavuşturarak ve izleyenlerin dışsal ödülleriyle hedef arasındaki bağı sağlayarak rol belirsizliğini azaltmayı amaçlar (Knight ve diğ., 2011: 1166). Lider, yapılacak işleri belirler ve astlarına dağıtır. İlkeler ve standartları belirler, astlarından standart kural ve düzenlemelere uymalarını bekler (Sökmen ve Boylu, 2009: 2385).

Destekleyici liderlik davranışı, izleyenlerin kişisel ihtiyaçları üzerinde odaklanır. Bu liderlik davranışının belirgin özelliği, çalışma yerini eğlenceli bir yer haline getirmek ve izleyenlerin refahını ön planda tutmaktır (Knight ve diğ., 2011: 1166). Destekleyici (supportive) liderlik davranışı, samimi, cana yakın ve astların ihtiyaçlarını dikkate alan liderlik tipidir (Schriesheim ve Von Glinow, 1977: 398). Destekleyici liderlik ilişki odaklı liderlik davranışları içinde görülmüştür. Destekleme, diğer insanların ihtiyaç ve duygularına ilgi gösterme, kabul etme ve önem verme olarak tanımlanır (Yukl, Gordon ve Taber, 2002).

House (1981) destekleme davranışının dört boyutu olduğunu ileri sürmüştür: duygusal, değerlendirici, araçsal ve bilgilendirici. Littrell, Billingsley ve Cross (1994) bu boyutları okul müdürü davranışlarına adapte etmişlerdir. Buna göre duygusal destek, müdürlerin, açık iletişimi sürdürmek, takdir etmek, öğretmenlerin işlerine ilgi göstermek ve öğretmenlerin fikirlerine önem vermek gibi uygulamalarla öğretmenlere değer vermesi ve uzmanlıklarına güvenmesidir. Araçsal destek, okul müdürlerinin, gerekli materyal ve kaynakları sağlamak, öğretme ve öğretme dışı yeterli zaman sağlamak ve idari yönden yardım etmek suretiyle iş ile ilişkili görevlerde öğretmenlere doğrudan yardım etmesidir. Bilgilendirici destek, okul müdürünün, etkili öğretim uygulamalarında pratik bilgiler sunan hizmet içi eğitimlere öğretmenin katılımını sağlaması ve öğretimi ve sınıf yönetimini geliştirmek için öneriler sunması gibi öğretmenlerin sınıf uygulamalarını iyileştirecek yararlı bilgiler sunmasıdır. Değerlendirici destek, öğretim lideri olarak okul müdürünün, öğretmenlere işleri ile ilgili sık ve yapıcı geri bildirim, etkili öğretme hakkında bilgi sunması ve iş sorumlulukları ile ilgili açık yönergeler vermesidir (Littrell ve diğ., 1994: 297-298).

Katılımcı liderlik davranışında, grup kararı alınır. Lider karar vermeden önce işgörenlerin düşüncelerini almayı ve onları etkileyecek kararlar alırken onların görüşlerine değer vermeyi önemser. House ve Mitchell bağımsızlığı tercih eden izleyenlere yönelik en etkili liderlik davranışının katılımcı liderlik davranışı olduğunu belirtirler (Knight ve diğ., 2011: 1166; Sökmen ve Boylu, 2009: 2385; Yüksek, 2005: 24). Paşa ve diğerlerinin (2001: 580) araştırmalarındaki bulgulara göre Türkiye’de katılımcı liderlik davranışı dünyadakinden farklı anlaşılmaktadır. Liderler katılımı, bir

fikir birliği arama ya da karar verme süreçlerinde izleyenlerin fikirlerini bir araya getirmekten çok, izleyenlerin kendilerini grubun bir parçası hissetmelerini sağlamak olarak algılamaktadır. Oysaki seçkin liderlerin katılımı ve danışmayı sık kullandıkları görülmüştür.

Örgütlerde işgörenlerin katılımı önemli ölçüde ‘karara katılım’ olarak görülmektedir. Eğitim örgütlerinin işgöreni olan öğretmenler, mesleklerine ilişkin bir eğitimden geçen profesyoneller olarak, yöneticinin fırsat vermesi halinde, nitelikli kararlar alınmasına yardımcı olabilecek yeterlik ve düzeydedirler. Razzell (1979), karar verme yetkisinin yönetim konumunda toplanmasının, pek çok okulda profesyonelliğin ortaya çıkmasını ve gelişmesini engellediğini iddia etmekte, kemikleşme ve eskimişlikten kaçınmak istiyorsak karar vermede; daha fazla personel katılımının gerektiğini ileri sürmektedir (akt. Uras, 1995). Karara katılma, sadece coşku sağlamakla kalmamakta, aynı zamanda öğrenci ve öğretmenlerin deneyimlerinden de faydalanmayı olanaklı kılabilir. Kimin, ne ölçüde karara katılacağı önemli bir sorudur. İlgili ve yeterli kişilerin karara katılması gerekir (Toprakçı, 2008: 161).

Başarı odaklı liderlik davranışı ise yine yönlendirici ve destekleyici lider davranışının bir kombinasyonu olmakla beraber izleyenlerin performansını artırmaya yöneliktir. Bu tür davranışı yapan liderler, hedeflere ulaşmak için izleyenlerin yeteneklerine güvenir, yüksek hedefler için izleyenleri teşvik eder ve mükemmellik standartlarını yükseltirler (Knight ve diğ., 2011: 1166, Sökmen ve Boylu, 2009: 2385).

Yol Amaç Kuramında lider, durumun niteliğine göre dört davranışı da gösterebilir. Örneğin, ilköğretim eğitimi almış işgörenlerle çalışan lider emredici (yönlendirici) davranışa ağırlık verirken; iyi eğitilmiş işgörenlerle çalışan lider, destekleyici davranışa ağırlık verebilir (Sökmen ve Boylu, 2009: 2385).

Her düzeydeki eğitim yöneticileri, yönetim bilimciler tarafından, bir yandan çevrenin eğitimsel ve kültürel yaşamını etkileyen, öte yandan eğitim ve öğretimin gelişmesine çevrenin katkısını sağlayan bir lider olarak görülmektedir (Kaya, 1999: 137). Eğitim sisteminin amaçlarını gerçekleştirmesi ve topluma faydalı olmasında eğitim örgütleri ve eğitim yöneticileri aktif rol oynamaktadırlar. Eğitim örgütlerinin liderleri çeşitli eğitim kademelerinde görev yapan eğitim yöneticileridir. Çağdaş

örgütlerde eğitim liderleri öncelikle bilgili ve becerili olmak zorundadırlar. Çünkü eğitim politikalarının oluşturulması, bu politikaların uygulamaya konulması, uygulamanın gerektirdiği madde ve insan kaynaklarının sağlanarak etkili bir şekilde kullanımı ancak eğitilmiş bir lider ve kadro ile mümkündür. Liderin her şeyden önce sistemi ve işleyişini çok iyi analiz etmesi, bu doğrultuda önlemler alarak sahip olduğu kaynakları yönlendirmesi gerekmektedir (Buluç, 1998).

Liderin davranış biçimine etki eden çeşitli faktörler vardır. Fakat bunların içinden en çok kabul gören Mary Parker Follett tarafından yapılan sınıflamadır. Follett'e göre liderlerin davranış biçimine etki eden üç temel faktör vardır. Bunlar yönetimde etkinliği artırmak için yöneticilere her zaman yardımcı olan ve yön gösteren faktörlerdir (Megginson, 1981'den akt. Buluç, 1998). Bu faktörlerden birincisi, liderin kalitesi ve yetenekleridir. İkincisi astların kalitesi ve yetenekleridir. Üçüncüsü ise durumlar ve karakteristiklerdir. Durumlar iki önemli faktörü içermektedir. Birincisi güç pozisyonu, ikincisi ise çevresel faktörlerdir. Güç pozisyonu örgütteki görevlerden kaynaklanan durumlardır. Çevresel faktörler ise liderliğe etki eden iç ve dış faktörlerden oluşmaktadır. Çevresel farklılıklara göre liderlerin rol ve görevleri de değişmektedir. Her çevrenin ihtiyacı, kendine göre farklı liderlik davranışlarını gerektirmektedir. Buna göre örgüt kültürü, durumlar ve karakteristikler olarak lider davranışlarını etkileyen öğe olarak değerlendirilebilir.

2.1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgütün etkililiği için her ne kadar liderliğin önemi çok sıklıkla vurgulansa da örgüt kültürü 1980'lerden bu yana önemini giderek arttırmaktadır. Çoğu araştırmacı, kültürü bir örgütün başarısını gösteren tahmin edici bir faktör olarak tanımlar. Örgütsel kültür, örgütü bir arada tutar ve çalışanların sadece performanslarını iyileştirmekle kalmaz, aynı zamanda örgüte bağlılıklarını artırır (Jaghargh, Ghorbanpanah, Nabavi, Saboordvoodian ve Farvardin, 2012: 30-31; Kaya ve Kesen, 2014). Örgüt kültürü tüm örgüt unsurları gibi yönetilebilir. Liderin, örgüt üyelerinin ve paydaşların örgütteki kültürü örgüte yararlı hale getirmek için çaba sarf etmeleri gerekmektedir.

Örgütsel kültür, nispeten devamlılığı olan, örgüt üyelerinin etkileşimleriyle paylaşılan ve bu etkileşimden türeyen değerler, inançlar ve varsayımların birbirine bağımlı sembolik sistemidir. Bu sistem davranışları açıklamaya, eşgüdümlemeye ve değerlendirmeye ve örgütsel bağlamda karşılaşılan uyaranlara ortak anlamlar atfetmeye olanak sağlar. Bu fonksiyonlar kültürel gerekçe görevi gören açık ve örtük kurallar aracılığıyla yerine getirilir (Schall, 1983: 557).

Okullar örgüt kültürü araştırmalarında diğer örgütlere göre daha önemli kurumlardır. Okulu örgütsel kültür alanında farklı kılan temel özellik, okulun aynı zamanda toplumun kültürünü aktarmaya çalışan bir örgüt olmasından kaynaklanır. Çünkü aktarılmaya çalışılan bu kültür, okulun kültürü üzerinde, diğer örgütlere oranla daha büyük bir etkide bulunur (Toprakçı, 2001: 7).

Eğitim liderliği ve yönetimi örgüt kültürünün önemi ve doğası ile 1970'lerden sonra ilgilenmeye başlanmıştır (Lumby, 2012: 576). Gray, Greenfield ve Bates gibi bazı eğitimbilimciler, eğitim örgütlerinin kültürel açıdan çözümlenmesi gerektiğini; bu yaklaşımla, örgütsel dinamiklerin daha iyi anlaşılabilceğini ileri sürmüşlerdir (Şişman, 1994: 31). Okul kültürü terimi, sıklıkla iklim kavramıyla eşanlamlı bir şekilde kullanıldığından eğitim bilimleri sahası okul kültürünün açık ve tutarlı bir tanımından yoksundur (Terzi, 2005: 424).

1987'de Erickson okul kültürü üzerinde fikirlerini sunmuştur. Prosser 1960'lar ve 1970'lerdeki araştırmalarda okul etkililiği ile ilgili iklim konusunda niceliksel çalışmalarının baskın olduğunu ileri sürmüştür. Ancak 1980'ler ile birlikte geniş bir yöntem çeşitliliğindeki okul kültürü çalışmaları başkalaşım geçirmiştir (Lumby, 2012).

Okullar ve sınıfların karmaşık kültürel yapılar olduğu düşüncesinden hareketle, Florio-Ruane (1989), okul kültürünü eğitim çerçevesinde bir şifreleme sistemi olarak varsaymak gerektiğini ileri sürmektedir. Peterson ve Deal (2002), okul kültürünün okulun tarihi akışı ile biçimlenen derin değerler, inançlar örüntüsü ve gelenekleri içerdiğini; Heckman (1993) ise, okul kültürünün öğrenciler, öğretmenler ve idarecilerin yaygın bir şekilde sahip olduğu inançlarda yattığını ifade etmektedir (akt. Terzi, 2005: 424).

Okulların etkililiği ve başarısı söz konusu olduğunda da örgüt kültürünün kilit bir rol oynadığı söylenebilir. Westhuizen, Mosoge, Swanepoel ve Coetsee (2005), ERIC veri tabanında 2002- 2003 yıllarında yapılmış ve öğrenci başarısıyla ilgili yayınlanmış 260 makaleyi incelemiş ve inceleme sonucunda öğrenci başarısında rol oynayan üç temel değişkenden bahsedilebileceğini görmüşlerdir. Bu değişkenler kısaca; öğrenci ile değişkenler, öğretmenle ilgili değişkenler ve örgüt kültürüdür. Goldring'e (2002) göre bütün bu değişkenler okul kültürü kavramı çatısı altında toplanabilir (akt. Negiş-Işık ve Gürsel, 2013: 202). Negiş-Işık ve Gürsel'e (2013) göre olumlu okul kültürü öğrenci başarısını desteklemektedir.

Araştırmacılar okul kültürü konusunda bazı etkili kanıtlar toplamışlardır. Sağlıklı ve sağlam okul kültürleri öğrenci başarısı ve motivasyonunu ve öğretmen verimliliği ve memnuniyetini artırmakla güçlü derecede ilişkilidir (Stolp, 1995). Leslie J. Fyans, Jr. ve Martin L. Maehr (1990) okul kültürünün beş boyutunun etkisini araştırmışlar ve güçlü okul kültürüne sahip okullardaki öğrencilerin daha motive olduklarını bulmuşlardır. Jerry L. Thacker ve William D. McInerney (1992) okul kültürünün öğrenci başarısı üzerindeki etkisini araştırmışlar ve yaptıkları proje sonucunda eyalet çapında öğrenci başarısızlığının %10 düştüğü belirlemişlerdir. Aynı şekilde Yin Cheong Cheng (1993) ise güçlü okul kültürünün daha motive öğretmenlere sahip olduğunu bulmuşlardır (akt. Stolp, 1995).

Örgüt kültürü ile ilgilenen araştırmacılar örgüt kültürünü boyutlar, ilişkili yapılar ve tipolojik yaklaşımlar olarak incelemiş ve sınıflandırmışlardır (Dauber, Fink ve Yolles, 2012: 1-3). Tipolojik yaklaşıma göre her örgüt bir kimliğe yani bir örgüt kültürüne sahiptir. Farklı örgütlerin örgüt kültürleri arasında benzerlikler ve farklılıklar olabilir. Örgüt kültürleri arasındaki benzerlikler, aynı toplum kültürünün birer parçası olmalarından; farklılıklar, örgütlerin kendine ait amaçları ve faaliyet yapısından kaynaklanır (Berberoğlu, Besler ve Tonus, 1998: 32). Örneğin bir kültürün değişik özelliklerinin aynı kültür tipi içinde tanımlanması o örgütün kültürel uyumunun bir kanıtıdır. Kültürleri bir tipoloji içinde betimlemek aynı zamanda örgütlerin bazı özelliklere sahip olduğunu ya da örgütte belirli bir kültürel türün baskın olduğunu belirlemeyi mümkün kılar (Cameron ve Freeman, 1991: 27).

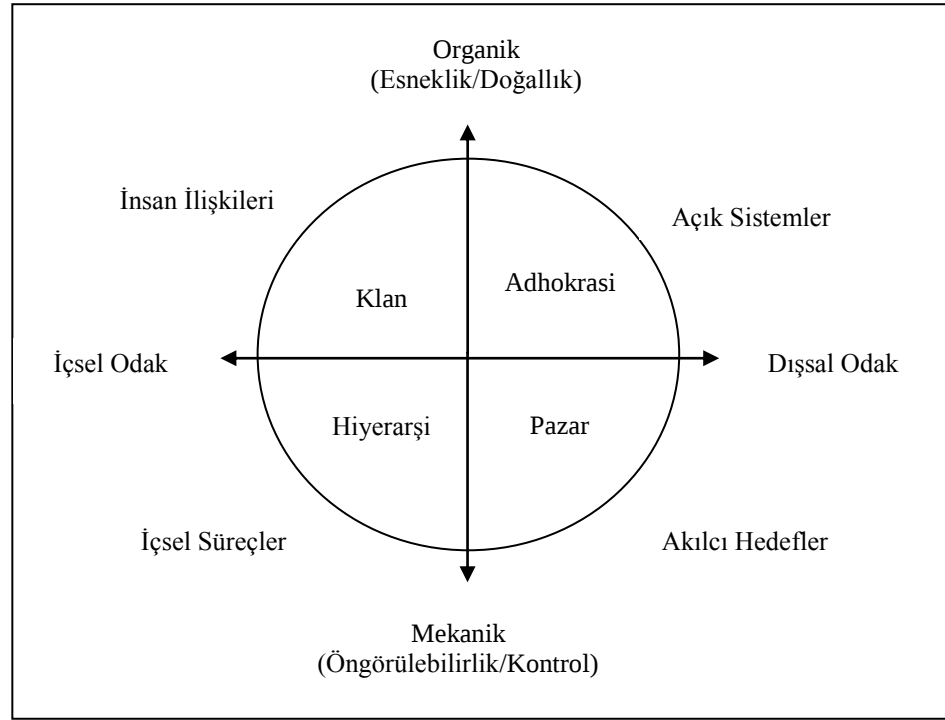
Örgüt kültürünün tipolojik sınıflandırmaları farklı bakış açılarına göre çeşitlilik göstermiştir. Alanyazında bulunan örgüt kültürü sınıflandırmalarından bazıları Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli, Goffee ve Jones'un Kurum Kültürü Modeli ve Denison'un Örgüt Kültürü Modeli ve Rekabetçi Değerler Modelidir. Bu araştırmada ölçme aracının özelliği itibarıyla Cameron ve Freeman'ın (1991) geliştirdiği örgüt kültürü türleri konu edinilmiştir.

Ouchi, örgütlemenin temel sorununun, örgütte kısmen uyuşan amaçları paylaşan bireyler veya birimler arasında iş birliğini tesis etmek olduğunu söylemiştir. Buradan hareketle; Ouchi, örgütlerin değerlendirme ve kontrol faaliyetleri için üç temel mekanizma üzerinde durmuştur. Bu mekanizmaları pazar, bürokrasi ve klan olarak adlandırmıştır (Ouchi, 1980). Ouchi'nin kullandığı bu betimlemeler daha sonra Quinn ve Rohrbaugh (1981) tarafından geliştirilen Rekabetçi Değerler Modelinde (RDM) kullanılmıştır.

Rekabetçi Değerler Modeli (Competing Values Framework), Quinn ve Rohrbaugh'ın (1981) örgütsel etkililik araştırmalarında yer almıştır. Quinn ve Rohrbaugh bu modeli insan ilişkileri modeli, açık sistem modeli, akılcı hedef modeli ve içsel süreçler modeli olarak adlandırmıştır (Quinn ve Rohrbaugh, 1983: 369; Yu ve Wu, 2009: 38). Daha sonra Quinn ve Cameron (1983) bu modeli gözden geçirmiştir. Quinn ve Cameron alan yazındaki çeşitli yazarların düşüncelerinden de yararlanarak örgütsel etkililik ölçütlerini belirlemişler ve örgütsel yaşam döngüsü biçiminde modele katkıda bulunmuşlardır.

Rekabetçi Değerler Modelindeki dört etkililik ölçütü modelleri aynı zamanda dört örgüt kültürü türüdür. RDM, örgüt kültürü alanında kullanılan en etkili ve yaygın modellerden biridir. Bu model alan yazındaki birçok örgüt kültürü boyutuna entegre edilebilir (Yu ve Wu, 2009: 37-38). RDM, insanların düşünme biçimlerini, değer ve varsayımlarını ve bilgiyi işleme biçimlerini düzenleyen kategorik şemalardır. RDM dünya çapında iyi bilinen ve kabul edilen yüksek derecede mutabakat sağlanan bir modeldir. RDM etkili örgütlerin önemli göstergeleri üzerinde yapılan araştırmalarla geliştirilmiştir (Cameron ve Quinn, 1999). Kim S. Cameron ve Robert E. Quinn'in birlikte ortaya koydukları Rekabetçi Değerler Modeli iki boyutludur. Bir boyutu

örgütün kontrol yönelimine ne derecede sahip olduğunu gösterirken, diğer boyutu bir örgütün içsel veya dışsal işlevlerinin hangi ölçüde odaklandığını gösterir (Tseng, 2010: 271).



Şekil 3.

Rekabetçi Değerler Modeli: Örgüt Kültürü

Kaynak: Quinn, 1988'den uyarlayan Gray ve Densten 2006: 596

Şekil 1'in sol üst çeyreğinde yer alan klanlar, akıl hocası ya da kılavuz olarak adlandırılan, çevresindekilerin işini kolaylaştıran ve anne/baba rolü üstlenen bir liderin öncülüğünde işlemektedir. Kişileri birbirine bağlayan temel faktörler sadakat ve geleneklerdir. Stratejik odak noktası insan kaynağıdır. Sağ alt kadranda ise pazarlar bulunmaktadır. Pazarlar, genel olarak amaç odaklı teşebbüsleri temsil etmektedir. Liderin nitelikleri arasında zorluklardan kaçmamak ve üretkenlik vardır. Kişiler arasındaki bağlar söz konusu olduğunda esas olan, görev ve amaçların başarıyla sonuçlandırılmasıdır. Stratejik açıdan ise, rekabetçi faaliyetler ve bu faaliyetler sonucu başarı kazanma vurgulanmaktadır. Sağ üst kadranda ise adhokrasiler dinamizmi ve

girişimciliği desteklemektedir. Liderler girişimci ve yenilikçidir. Çalışanlar, yeniliğe ve gelişmeye açıktır. Bu da kişiler arasındaki bağları kuvvetlendirmektedir. Adhokrasi kültürünü temsil eden stratejiler ise büyüme ve yeni kaynaklar elde etmedir. Adhokrasinin karşısında, sol alt kadranda hiyerarşi türü örgüt kültürü yer almaktadır. Bu resmî ve katı örgüt kültürünün lideri bir koordinatör veya organizatör olarak tanımlanmaktadır. Kişileri bir arada tutan unsurlar resmi kural ve politikalarlardır. Durağanlık ve değişmezlik, hiyerarşik örgüt kültürünü benimseyen örgütlerin stratejilerini ifade etmektedir (Murat ve Açıköz, 2007).

Cameron ve Quinn'in Rekabetçi Değerler Modeli, örgütün neye odaklı olduğu ve örgüt içinde hangi süreçleri ön plana çıkardığı ile ilgili tespitler yapar. Hooijberg ve Petrock'a (1993'den akt. Murat ve Açıköz, 2007: 7) göre ise rekabetçi değerler yaklaşımı uyarınca geliştirilen klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi kültürlerinin temel özellikleri şunlardır:

Klan kültürü: İnsanların pek çok şeylerini paylaştıkları içten bir mekândır. Geniş bir aile gibidir. Liderlerin ve örgütü yönetenlerin birer akıl hocası ve hatta anne/baba figürü olarak görüldüğü bir kültür tipidir. Örgütte sadakat ve geleneklere bağlılığı sağlamaktadır. İletişimin gelişmesine olanak tanımaktadır. İnsan kaynaklarının birlik duygusu ve güven sayesinde geliştirilmesinin örgüte uzun vadede fayda sağlayacağını savunmaktadır. Başarıyı tanımlarken müşterilere karşı olan duyarlılığı ve ilgiyi esas almaktadır. Takım çalışmasına, katılıma ve uzlaşmaya önem vermektedir.

Pazar kültürü: Sonuç odaklı olmayı gerektirmektedir. Liderler zorlayıcı, üretken ve rekabetçidir. Örgütü bir arada tutmak için "kazanma" kavramından yola çıkmaktadır. Uzun vadede rekabetçi faaliyetlere, ölçülebilir amaç ve hedeflere ulaşmayı öngörmektedir. Başarı kriterleri olarak pazar payı ve pazara nüfuzu esas almaktadır. Rekabetçi bir fiyatlandırma politikası ve pazar liderliğini önemsemektedir. Zorlu bir rekabetin varlığı, örgüt için çok önemlidir.

Hiyerarşi kültürü: Resmi yapıda bir iş mekânı sunmaktadır. Çalışanların yaptıklarının yönetilmesi konusunda prosedürlerden faydalanmaktadır. Liderleri iyi birer koordinatör ve organizatör olmakla övünmektedir. Uzun vadede istikrarı, ileriye tahmin etmeyi ve verimliliği amaçlamaktadır. Saat gibi işleyen bir örgüt oluşturma

çabasındadır. Örgütü bir arada tutmak için resmi kural ve politikalardan faydalanmaktadır.

Adhokrasi kültürü: Dinamik, girişimci ve yaratıcı bir iş mekânı sunmaktadır. Çalışanları risk üstlenmeye teşvik etmektedir. Liderlerin de yenilikçi olmasını ve risk almasını sağlamaktadır. Örgütü bir arada tutabilmek için denemeye bağlılık ve yenilikçilik gibi kavramlardan faydalanmaktadır. Liderlerinin sıra dışı durumlara hazır olması gerekmektedir. Değişime ve yeni fırsatlarla karşılaşmaya hazır olarak beklemeyi öngörmektedir. Örgütün uzun vadede büyümeye ve yeni kaynaklar elde etmeye odaklanması gerektiğini savunmaktadır. Başarıyı tanımlarken eşsiz ve yeni mal veya hizmetlere sahip olmayı, sunulan mal veya hizmet konusunda lider olmayı esas almaktadır. Bireysel inisiyatifi ve özgürlüğü desteklemektedir.

Adhokrasi kültürü olan okullarda bürokratik yapının karmaşıklık, merkezilik, resmiyet, kurallılık, uzmanlık, nesnellik vb. gibi özellikleri yerine; bunların tam tersi olan basitlik, daha az resmiyet, merkezkaç yönetim ve daha gevşek yapılar söz konusudur (Toprakçı, 2008: 247).

Okul, insan yoğun bir örgüt olduğundan örgüt kültürü okuldaki tüm süreçleri yönlendiren durumsal bir faktördür. İnsan odaklı, insanlar arasındaki bağın güçlü olduğu okullar daha çok klan, girişimciliği ve yeniliği ön plana çıkaran okullar adhokrasi, verimliliği, hedeflere ulaşmayı önemseyen okullar pazar, rollerin ve sorumlulukların net, kişiler ve birimler arası kademelerin belirgin olduğu okullar ise hiyerarşi kültürüne sahiptir.

Okullar da diğer örgütler gibi farklı örgüt kültürlerine sahip olabilir. Bir okulda tüm örgüt kültürü tipleri içinde birinin baskın olduğu durumlar olabileceği gibi birbirine benzer ağırlıkta örgüt kültürü tipleri de görülebilir. Okullar insan ve grup etkileşimlerinin yoğun olduğu örgütlerdir ve var olan örgüt kültürü parametreleri birçok etki ile değişebilmektedir. Bunlardan en önemlisi kuşkusuz liderliktir.

2.1.4. LİDERLİK VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Liderlik ve kültür, insanlığın olduğu tüm zamanlarda görülen özelliklerdir. Block'a (2003: 329) göre liderlik ve örgüt kültürü örgütsel yaşamın yakın ilişkide olan

iki gerçekliğidir. Liderlerin görev alanlarının ve liderlik tipinin belirlenmesinde örgütsel kültür önemli bir rol oynamaktadır. Örgütün içinde bulunduğu çevresel faktörler, örgütün var oluş nedeni, personelin duygu, tutum ve davranışları örgütsel kültürün oluşmasında rol oynayan önemli faktörlerdir (Buluç, 1998).

Örgüt kültürü bir örgütün yapısının altında yatan değer ve inancın göstergesidir. Belirli bir kültürel ortamda bulunan bir örgüt üyeleri yerel çevre kaynaklı bir dizi varsayımlar, inançlar ve değerleri paylaşırlar. Bu çevreden oluşan bu kültürel değerler örgütteki kişilerin davranışları üzerinde çok güçlü bir etkiye sahiptir. Kurum kültürü yöneticilerin telkin ve uygulamalarında, çalışanların tutum ve davranışlarında, örgütte meydana gelen olaylar hakkında insanlar tarafından tekrarlanan efsanelerin oluşturduğu değerler ve iş ilkelerinde kendisini gösterir. Yöneticiler bu kültürel ortamı daha fazla anlarsa gereksinimleri karşılamada daha etkin olabilir (Sharma ve Sharma, 2010: 98).

Alan yazında liderlik ve okul kültürü arasındaki ilişkiyi doğrudan araştıran araştırmalara seyrek olarak rastlanmaktadır (Neimann ve Kotze, 2006: 609). Alan yazında liderlik ve kültürün performans ile ilişkisi hakkında çalışan çoğu yazar, bir örgütün performansının çalışanların değerleri ile örgütün kabul edilmiş değerleri arasındaki bilinçli uyumuna bağlı olduğunu belirtmişlerdir. Bu da örgütsel kültür ile liderlik arasındaki bağın açık bir göstergesidir. Schein, örgütsel kültür ve liderliği birbirini sarmalayan kavramlar olduğunu belirtmiş, örgütsel kültür ile liderliğin bir paranın iki tarafı olarak nitelendirmiştir (Nguyen ve Mohamed, 2011: 209; Ogbonna ve Harris, 2000: 770). Schein, örgütsel yaşam döngüsü bağlamında liderlik ve kültür arasındaki ilişkiye bakarak bu karşılıklı ilişkiyi açıklamıştır. Örgütsel oluşum sürecinde bir örgütün kurucusu kendi değer ve inançlarını yansıtan bir örgüt yaratır. Kendi örgütünün kültürel özelliklerini yaratır ve paylaşır. Böylece zaman geçtikçe ve örgüt geliştikçe örgütün yaratılan kültürü, lider üzerinde etkili olur. Bu dinamik süreç boyunca lider yaratır ve örgütsel kültür tarafından etkilenir (Ogbonna ve Harris, 2000: 770). Darwis ve Djajadiningrat da (2010: 332) benzer şekilde liderin kültürün yaratıcısı olduğunu, fakat aynı zamanda kültürel sosyalleşmenin de bir ürünü olduğunu vurgulamıştır. Kültür liderin bir sosyalleşme aracı olduğu kadar liderliğin bir ürünü olarak da görünür. Liderliğin kültürü etkilediği kadar kültür de liderliği etkiler.

Neimann ve Kotze (2006: 622-623) araştırmaları sonucunda liderlik ve örgütsel kültür ile ilgili okullarda uygulanacak birtakım öneriler geliştirmişlerdir:

- Paylaşılan bir vizyon ve karşılıklı hedefler belirleme ve çalışanların bağlılıklarını kazanma,
- Zorlukları aşmak için fırsatları algılama,
- Ortak amaçları destekleyerek işbirliğini teşvik etme ve güven tesis etme,
- Bir vizyon paylaşma ve karşılıklı çıkarların bağlılık ve gayret ile korunabileceğini gösterme,
- İşlerinde yetkin hale getirerek personeli güçlendirme ve bilgi ve güç paylaşımı yoluyla onları destekleme,
- Girişimlerde ve iyi yapılan işlerde personeli ödüllendirmeyi bilme ve etkili bir şekilde görevlerini yerine getirmeleri için onlara gerekli yetki ve güven sağlama,
- Okulun değerleri, gelenekleri ve inançları doğrultusunda hareket ederek ve istikrarlı bir ilerleme ve güveni inşa edecek küçük kazanımlar planlayarak örnek bir liderlik yapma,
- Personele gerekli olan desteği sağlama.

Okullar insan kaynağının diğer örgütlere nazaran daha yoğun olduğu örgütlerdir. Dolayısıyla okullardaki liderlik ve örgütsel kültür birbirini ve diğer faktörleri de önemli ölçüde etkileyen olgulardır. Liderin etkililiği, içinde bulunduğu örgüt kültürünün özelliklerini dikkate aldığı ölçüde artacaktır. Özellikle okullarda örgüt kültürü ve liderliği ele almadan başka değişkenler üzerinde fikir yürütmek eksik kalacaktır.

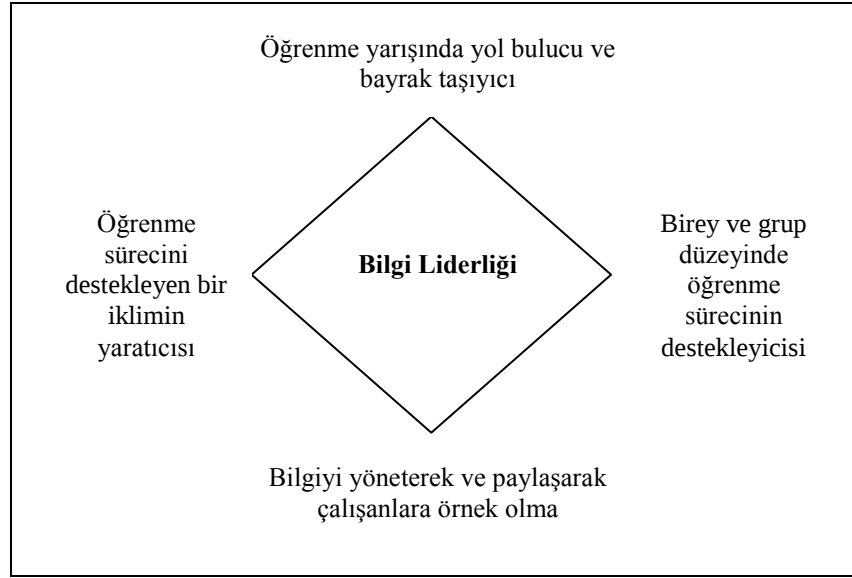
2.1.5. LİDERLİK VE BİLGİ YÖNETİMİ

Bir örgütteki bilgiyi yönetmek aslında kaynaklarını yönetmek demektir. Örgütte çeşitli bilgi kaynaklarından yararlanılabilir. Farklı ihtiyaçlara hitap eden bilgilerin kaynakları da farklı olacaktır. Liderler, örgütün bilgi kaynaklarının farkında olarak bilgiyi yönetebilirler. Goel ve Rana'nın (2013) aktardığına göre bir örgütteki birincil bilgi depoları içinde %42 ile çalışanların zihinleri, %26 ile kâğıt dokümanlar, %20 ile elektronik dokümanlar, %12 ile elektronik bilgi veri tabanları gelmektedir. Bilgi

yönetiminde örgütün insan ve madde kaynaklarının nasıl yönetilmesi gerektiği ise liderliğin önemli bir yönünü oluşturmaktadır.

Bilgi, başta karar verme, planlama, denetleme olmak üzere tüm yönetim süreçlerinin temelini oluşturur. Bilgi yönetimi; örgütsel amaçlara etkili biçimde ulaşmak için iç ve dış kaynaklardan edinilen bilgiler, çalışanların deneyimleri ve bilişim dizgesinin katkısıyla örgütsel bilginin üretilmesi, paylaşılması, kullanılması ve yeniden kullanılmak üzere depolanması sürecinin yönetilmesidir (Çınar, 2004: 1-2). Doğaldır ki bu yönetim süreci örgütte kendiliğinden gelişmez. Tüm bu konularda karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim sağlama, insanları etkileme, eşgüdümleme ve süreci değerlendirme işlerini yapacak olan okullardaki yöneticilerdir. Okul yöneticileri aynı zamanda okulda bilgi lideri durumundadırlar.

Bilgi yönetimi kavramının henüz yeni olması dolayısıyla, alan yazında bilgi lideri konusunda farklı birçok tanımlama yapılmaktadır. Bunlar arasında; bilgi yöneticisi (Chief Knowledge Officer-CKO), bilgi lideri (Knowledge Leader-KL), öğrenmeden sorumlu yönetici (Chief Learning Officer-CLO), enformasyon yöneticisi (Chief Information Officer-CIO), bilgi müdürü (Knowledge Manager), bilgi destekleyicisi (Knowledge Facilitator), bilgi çözümleyicisi (Knowledge Analyst), bilgi hizmetleri sağlayıcısı (Knowledge Steward), bilgi mimarı (Knowledge Architect-KA), Bilgi Mühendisi (Knowledge Engineer-KE) sayılabilir. Bilgi lideri örgütün daha etkili ve verimli olabilmesini sağlayacak önlemleri almak için çalışanların yeteneklerini artırmayı hedefleyen ve en önemlisi de örgütün bilgiyi elde etme, örgütsel öğrenme ve bilginin dağıtımı konusundaki politika ve stratejilerini belirleyen kişidir (Doğan ve Kılıç, 2009: 95-96).



Şekil 4.

Bilgi Liderliğinin Temel Boyutları

Kaynak: Viitala, 2000’den akt. Doğan ve Kılıç 2009: 96

Günümüz bilgi çağında liderler için bilgiyi yönetebilmek en önemli liderlik ölçütü durumuna gelmiştir. Bilgiden en verimli bir şekilde yararlanabilme ve en yüksek geri dönüşümü sağlayabilme bilginin iyi yönetilebilmesine bağlı olacaktır. Bu anlamda liderlerin, entelektüel sermayenin organizasyonların en önemli üretim faktörü olduğunun bilincine varmaları gerekmektedir (Doğan ve Kılıç, 2009: 107).

Bilgi toplumunda liderlerde şu özelliklerin olması gerektiği vurgulanmaktadır (Arat, 1998’ den akt. Şahin ve Temizel, 2007: 184):

- Lider, içinde bulunduğu şartları kabul eder ve kitlesiyle birlikte bu şartları değiştirmeye ya da geliştirmeye çalışır, uzun dönemle ilgilenir. Bugünden yarını oluşturmaya çalışır, paylaşılan vizyona ulaşabilmek için çalışır.
- İlişkilerin etkileşimiyle ve sistemleriyle ilgilenir, evrimsel dinamik bir planı uygular. Konumunun gücünü toplumdan ve ekibinden aldığını kabul eder ve gücünü hesaplı bir şekilde ekibiyle birlikte kullanır.
- Güvenir ve denetlemez. Özdenetim sistemleri kurar.
- Ortak doğruya ulaşmak için diyalog arayışındadır.

- Lideri olduğu bireylerle kendisini eşit görür ve şekilsel olarak da eşit davranılmasını ister.
- Sorgulanarak oluşturulmuş kurallara ve sonuç üreten sistemlere odaklıdır.
- Yaratıcı fikirler elde etmek için farklı grupların düşüncelerinden yararlanır; yaratıcılık tekniklerini kullanır.
- Hem kurum içi hem de kurum dışı işbirliğinden yanadır, birlikte öğrenir, kendisine ihtiyaç duyulmayacak bir sistemi oluşturur.

Yöneticiler bilgi geliştirme süreçlerinde daha fazla ve özel rollere gereksinim duymaktadırlar. Gerçekte, gittikçe ‘bir örgütsel varlık’ olarak bilgi, yöneticilerin resmi işlevlerinden kaynaklı geleneksel rollerinden, örgüt içinde bilgi yaratımı ve paylaşımından kaynaklı yeni rollerinin gelişimine doğru önemli bir değişimde başlıca bir etkiye sahiptir (Shokrzadeh, Sabbaghian, Pardakhtchi ve Abolghasemi, 2012:1667-1668).

Bilgi temelli bir örgütsel tasarımı oluşturacak olanlar, örgütlerin yöneticileridir. Bu nedenle okulların yöneticileri geleneksel yöneticilerden farklı konulara önem vermelidirler. Okul bir bilgi örgütü olarak görülmelidir. Okulların yöneticileri bilgiye ulaşmayı kolaylaştıran, bilginin yaratılmasını, yayılmasını ve paylaşılmasını sağlayan sistemleri ve insan kaynakları yönetimi yaklaşımları ortaya koymalıdır. Yöneticiler esnekliği teşvik eden insan kaynakları uygulamalarını benimsemeli, çalışanların özerkliğini artırmalı, güven ortamı oluşturmalı, işbirliğine önem vermeli, süreçlerin bilgi temeline göre yönetilmesini, insan kaynağının eğitilmesini, iç ve dış çevre koşullarından sürekli bilgi toplanmasını teşvik etmelidirler. Çünkü bu tür uygulamalar olmadan bilgi temelli örgüt oluşturmak bir yana bilginin farkına varmak bile mümkün değildir. Bir anlamda yöneticiler, uygun liderlik davranışı sergileyerek; bilgi yaratma, paylaşma ve yönetme kültürü geliştirebileceklerdir (Naktiyok, 2009).

Bilgi liderinin öncelikli görevi, organizasyonun bilgi varlıklarını harekete geçirerek bilgiden yarar sağlayabilmektir. Bu rolün gerçekleştirilmesinde liderin kullanacağı iki boyut vardır: Birincisi, öğrenen bir organizasyon olabilmek, ikincisi ise, bir bilgi altyapısı geliştirebilmektir (Doğan ve Kılıç, 2009: 97). Bu noktada okullardaki tüm süreçlerde bilginin daha etkili olması için liderin bazı yeterliklere sahip olması

gerekmektedir. Okullarda bilgi yönetiminin başarısını arttırmak için okul liderinin kendini donatmak zorunda olduğu anahtar yeterliliklerden bazıları şunlardır (Celep ve Çetin, 2003: 160):

1. Okul liderleri, bilgi yönetimi ile etkin olarak ilgilenmelidirler. Bu durum okuldaki öğretmenlerin, paylaşılan bir örgütsel bilgi vizyonu oluşturmaya ne şekilde yardımcı olacaklarını da içine alabilir.
2. Okul liderleri, eğitsel amaçları elde etmede bilgi yönetiminin kendilerine nasıl bir yarar sağlayacağını da farkında olmalıdırlar.
3. Okul liderleri aynı zamanda okulun var olan merkezi yeterliliklerini destekleme ve yenilerini yaratmada öğrenmeden nasıl yararlanacaklarını da bilmelidirler.
4. Okul liderleri, başarılı bir bilgi yönetimi için gerekli olan yeterliklere sahiplerse, okulların bilgi yönetiminin tam izinde olduklarını söylemek güvenli olacaktır.

Yöneticiler, liderlik yeterliklerini yönetim sürecinde aktif olarak kullandıkları ölçüde okullarda lider durumuna yükselirler. Bunun yanında okul yöneticisi bilgi yönetimi yeterliklerini kullanarak bilgi lideri olabilir. Okulda öğrenme sürecini destekleyen, öğrenme sürecinde rehber ve kolaylaştırıcı olan, bilginin örgütte ilgili noktalara gitmesini sağlayacak teknik altyapıyı kuran, bilgiyi paylaşma konusunda çalışanları motive eden, hangi hedefe hangi bilgi ile ulaşılabileceği konusunda yönlendirici olan, karar ve uygulama süreçlerinde katılımcı davranan yöneticiler bilgi lideri olacaklardır.

2.1.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE BİLGİ YÖNETİMİ

Günümüzde, insanların nasıl öğrendikleri ve takımlar içinde nasıl çalıştıkları gibi konulardaki tüm bilinenlerin, insanları birbirine bağlayacak en iyi teknoloji ile bir araya getirilmsi gerekmektedir. Şüphesiz, birçok örgüt, bilgi ekonomisinde güçlü bir oyuncu olmak için gerekli ham maddelere ve kaynaklara sahiptir. Ancak sorun, çoğu kez bu kapasiteyle uyumlu, onu kullanmaya uygun bir örgütsel kültürü ortaya koyabilmektir. Bilgi yönetimine yönelik çalışmalar içinde kültür sorunları başarıyı sağlamak için son derece kritik rol oynamaktadır (Barutçugil, 2002: 49).

Örgüt kültürü temelde paylaşılan değerler bütünü olarak tanımlanır ve bilgi yönetimi süreci için ön koşul niteliği taşır. Destekleyici nitelikte bir örgüt kültürü ve örgüt yapısı ile örgütsel bilgi yönetimi kolaylaşabilir ve örgütsel etkinlik de artırılabilir (Çakar ve diğ., 2010). Güçlü bir örgüt kültürü yapısı örgütteki bilgi yönetimi başarısını artıracaktır (Ahmadi ve diğ., 2012). Örgütün başarısı, statik olarak bilginin depolanmasına bağlı bir olay değildir. Daha ziyade örgütün başarısı bilginin geliştirilmesi ve yenilenmesi aracılığıyla dinamik sosyal süreçlere bağlıdır. Örgütler stratejik bir üstünlük kazanmak amacıyla, üyelerinin bilgiyi paylaşmalarını teşvik edecek kültürlerin gelişimine ihtiyaç duyarlar (Gray ve Densten, 2006: 594).

Nonaka ve Takeuchi'nin bilgi dönüşüm modelinde altını önemle çizdiği “ba” terimi, bilginin bulunduğu bağlama vurgu yapar. Alavi ve diğerlerine (2005: 193) göre, bilgi yönetimi büyük ölçüde ortaya çıktığı sosyal bağlamdan etkilenir. Bir örgütte bilgi yönetimi girişimlerinin gerçekten başarıya ulaşması için örgütsel öğrenmenin gerçekleştiği sosyal bağlamın dikkate alınması gerekir (Lopez ve diğ., 2004: 101).

Örgüt kültürü, örgütlerde bilgi yönetimini kurma ve güçlendirmede önemli bir etkidir. Örgüt kültürü örgüt üyelerinin öğrenme ve bilgi paylaşma şekillerini etkileyerek bilgi yönetimini destekler. Fakat örgüt kültürü paradoksal olarak bilgi yönetiminin ana engeli olarak işlenmiştir ve henüz örgüt kültürünün bilgi yönetimini desteklediği çok az bilinmektedir. Örgütlerde bilginin üretilmesi ve aktarımında örgüt kültürünün etkisini açıklığa kavuşturmada kuram eksikliği bulunmaktadır (Ahmadi ve diğ., 2012; Gray ve Densten, 2006: 594; Rai, 2011: 779).

Örgütün amaçları, değerleri, işgörenlerinin nitelikleri ve hizmet ettiği çevre, örgütün kendi içinde ve çevresi ile olan ilişkiler dokusunun oluşumunda önemli rol oynamaktadır. Bu bağlamda, bir örgütün sahip olduğu kültürel yapı, o örgütteki bilgi ve bilgi paylaşımını etkileyen önemli etmenlerden birisidir (Celep ve Çetin, 2003: 93). Gold ve diğerleri (2001: 189) bilgi yönetiminin etkililiğini belirleyen en önemli öğenin örgüt kültürü olduğunu söylemişlerdir. Örgütsel kültür başarılı bilgi yönetiminde anahtar görevi üstlenir. Çünkü bilgi yönetimi, öğrenmeyi, öğrendiklerini paylaşmayı, teknoloji kullanımını destekleyen bir örgütsel kültür gerektirir. Bilgi yönetimi, bilgiyi, yönetimin temel faktörü olarak ele alır ve üyelerinin içsel olan örtük bilgiyi ve dışsal

olan açık bilgiyi bütünleştirir. Bilgi yönetimi iki temele dayanır: enformasyon teknolojisi ve örgüt kültürü. Bununla birlikte örgüt kültürü daha önemlidir. Bu konudaki ilk araştırmalar örgüt kültürünün sadece bilgi yönetimi uygulama kararlarını etkilemediği bunun yanında başarılı bilgi yönetiminin anahtarı olduğunu göstermiştir (Cameron ve Quinn, 1999: 10; Çınar, 2004: 3; Hu, 2010).

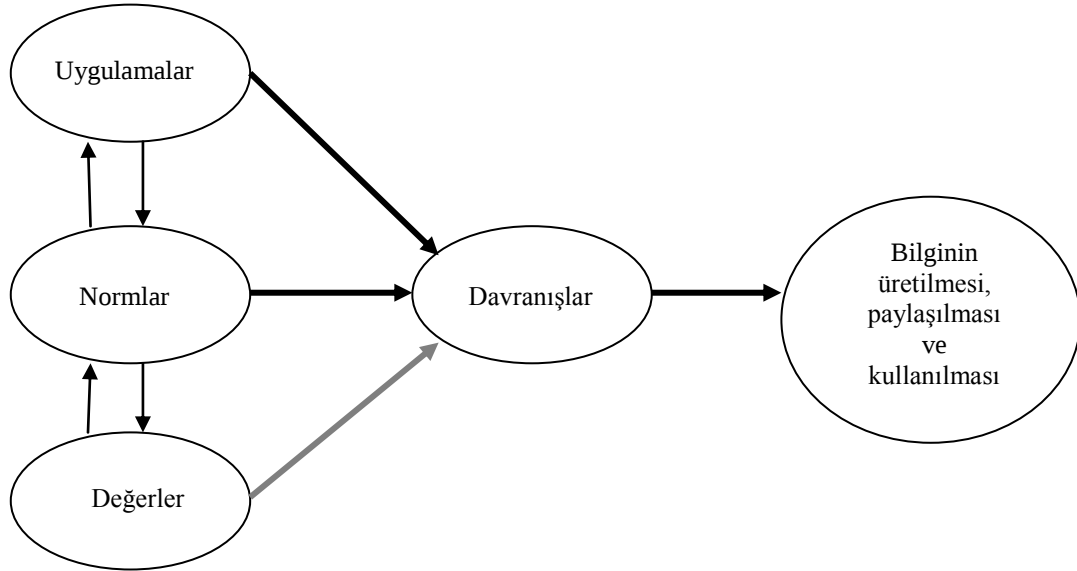
Örgüt kültürü etkili bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenmenin en önemli girdisidir. Kurum kültürü, bilgi yaratımı ve paylaşılmasını teşvik edecek veya engelleyecek değerlere, inançlara ve çalışma sistemlerine yön verir (Janz ve Prasarnphanich, 2003: 353).

De Long ve Fahey (2000), örgüt kültürü ve bilgi yönetimi ilişkisini dört başlık altında toplamıştır:

1. Kültür örgütte bilginin önemli olduğu kabulünden etkilenir.
2. Kültür örgütsel ve bireysel bilgi düzeyleri arasında aracılık yapar.
3. Kültür, sosyal etkileşim için bir ortam oluşturur.
4. Kültür, yeni bilginin üretilmesi ve benimsenmesinde etkilidir.

Kültür örgütte değerler, normlar ve uygulamalarda kendini gösterir. En derinde değerler vardır ve örgütün amacına nasıl ulaşacağı, bunun için neler yapması gerektiği değerlerde bulunur. Değerleri değiştirmek zordur. Değerler, bilgi üretme ve kullanma süreçleri üzerinde etkilidir. Normlar genellikle değerlerden türetilir, fakat daha gözlemlenebilir ve tanımlamak daha kolaydır. Bu yüzden değiştirmeye daha uygundur. Eğer çalışanlar bildiklerini paylaştıklarında kişisel bir risk ve güç kaybı ile karşı karşıya kalıyorlarsa, bilgi alışverişi için gerekli olan davranışları göstermeyeceklerdir. Uygulamalar ise kültürün en belirgin ve görünür sembolleridir. Bunlar örgütte tekrar eden davranışları, sosyal kuralları, rolleri anlamanın bir biçimidir. Uygulamalar bilgiyi üretme, paylaşma ve kullanılmasını destekleyen davranışlardır (De Long ve Fahey, 2000).

Kültürün bileşenleri



Şekil 5.

Kültür Bileşenlerinin Davranışlara Etkisi

Kaynak: De Long ve Fahey, 2000: 116

Değerler, normlar ve uygulamalar örgüt kültürünün farklı düzeydeki göstergeleridir. Bu kavramlar aynı zamanda temelde birbirleri ile ilişkili kavramlardır. Değerler normlarda kendini gösterir ve belirli uygulamalarla şekillenir. Yöneticiler uygulama ve normları değiştirerek zamanla değerlerde de değişiklik yaratabilirler (De Long ve Fahey, 2000: 116). Örgütte konuşulmayan daha derin bir düzeyde paylaşılan görünmeyen değerler vardır. McDermott ve O'Dell (2001: 78) tarafından örgüt kültürünün bu görünmeyen boyutunun örgütteki bilgi paylaşımı ile ilişkisi konusunda şu bulgulara ulaşılmıştır:

1. Bilgiyi paylaşma örgütün önceden beri var olan temel değeri ile sıkı sıkıya bağlıdır.
2. Bilgi paylaşım ağları insanların örgütte günlük çalışmalarında kullandıkları iletişim ağları üzerine temellendirilir.

Bilgi yönetimi sistemi uygulamalarındaki başarısızlıklarda sıklıkla örgütsel kültürde suç bulunur. Bununla birlikte örgütsel kültür çok zor değişir. Nadir olarak

ödüllendirmeler, politikalar ve örgütsel yapıda yapılan müdahalelerle değişim çabaları sonuç verir (McDermott, 1999: 115).

Bilgi yönetimi süreçlerinden bilgi paylaşımını etkileyen faktörlerden en önemlisi kültürdür (Barutçugil, 2002: 125; McDermott ve O'Dell, 2001). Örgüt kültürü, bilginin oluşturulması, öğrenilmesi ve paylaşılmasını kolaylaştırmada son derece önemli bir kısmını oluşturmaktadır (Gupta ve diğ., 2000: 19).

Bilgi yönetimi çabalarının başarıya ulaşmasında örgüt kültürü önemli bir rol oynar. McDermott ve O'Dell'e (2001: 78) göre örgüt kültürünün bilgi paylaşımı ile ilişkisi aşağıdaki gibidir:

1. Bilgi paylaşımı ve uygulamadaki iş sorunlarını çözme arasında görünen bir bağ vardır.
2. Bilgi paylaşımını destekleyen yaklaşım, araçlar ve yapılar örgütün genel tarzını yansıtır.
3. Ödül ve takdir sistemleri bilgiyi paylaşmayı destekler.

Elde edilen bilgiler ışığında bilgi yönetimini bir sistem olarak düşünerek sistemin seri bir şekilde çalışabilmesi için öncelikle altyapısının oluşturulması gerekli olduğu söylenebilir. Örgüt öncelikle bilgi yönetimi süreçlerinin sağlıklı ilerleyebilmesi için örgüt yapısını bu sisteme göre tasarlamalı ve örgüt kültürünü bilgi yönetimini özümseyecek bir düzeyde oluşturmalıdır (Çakar ve diğ., 2010: 88).

Bilgi aktarımı yöntemleri mutlaka kurum kültürüne uygun olmalıdır (Davenport ve Prusak, 2001: 137). Davenport ve Prusak (2001: 141-143) bilgi aktarımını engelleyen bu engelleyici kültürel faktörlere “*sürtünmeler*” adını verir. Çünkü bunlar bilginin aktarımını yavaşlattığı ya da tümünden engellediği gibi kuruluş içinde hareket etmeye çalışan bilginin fire vermesine de neden olurlar.

Tablo 11’de örgütteki bilgi paylaşılmasını engelleyen kültürel faktörler, yani sürtünmeler ve bu engellere karşı olası çözümler verilmiştir.

Tablo 2. Bilgi Paylaşımını Engelleyen Kültürel Faktörler ve Olası Çözümleri

Sürtünme	Olası Çözümler
Güven eksikliği	Yüz yüze toplantılarla ilişkileri geliştirme ve güven ortamı oluşturma
Farklı kültürler, farklı dil ve farklı referans noktaları	Eğitim, tartışmalar, yayınlar, ekipler, görev rotasyonu yoluyla ortak zemin yaratma
Zaman ve toplanacak yer olmaması; verimli çalışmanın ne olduğunun tam bilinmemesi	Bilgi aktarımı için zaman ve yer ayırma: fuarlar, sohbet odaları, konferans raporları.
Bilgiyi kendine saklayanların statü kazanması ve ödüllendirilmesi	Performans değerlendirme ve ödüllendirmeyi bilginin paylaşılmasına dayandırma
Alıcıların özümseme kapasitesinin yetersiz olması	Çalışanları esnek olmaları için eğitime; öğrenmeleri için zaman tanıma
Bilginin belli gruplara tanınmış bir ayrıcalık olduğu inancı	Bilgi konusunda hiyerarşik olmayan bir yaklaşımı destekleme; fikirlerin niteliğinin kaynağın statüsünden daha önemli olduğunu vurgulama
Hatalara ya da yardım isteklerine karşı hoşgörüsüz davranılması	Yaratıcı hataları ve işbirliğini kabul etme ve ödüllendirme; insanların her şeyi bilmedikleri için statülerini yitirmelerine engel olma

Kaynak: Davenport ve Prusak, 2001: 142

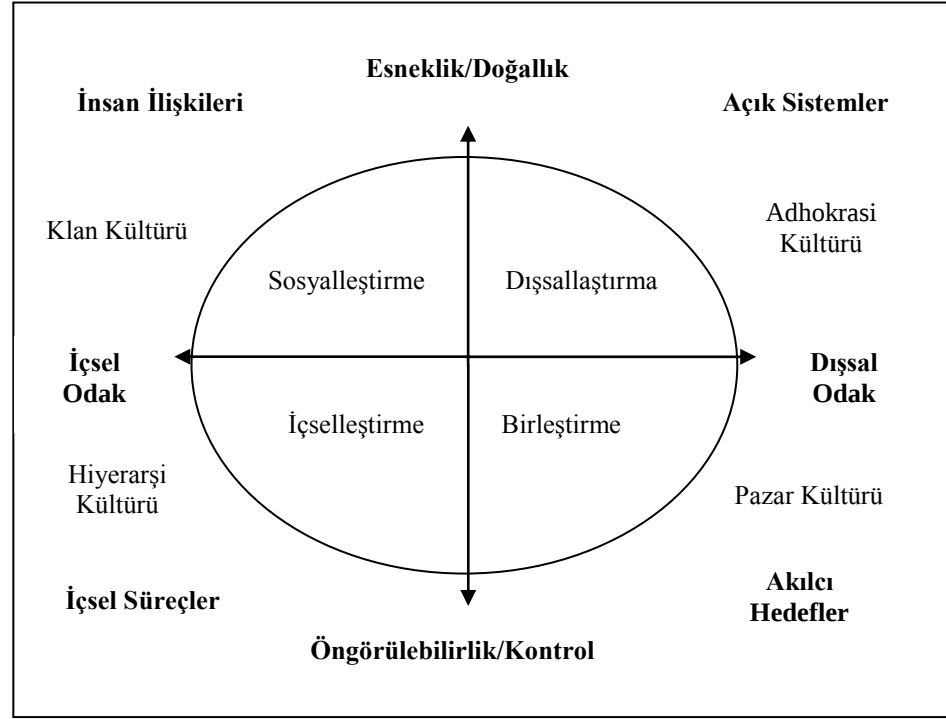
Bilginin paylaşılmasında örgüt üyelerinin motivasyonları etkili olmaktadır. Motivasyon, bilginin paylaşılmasındaki engellerin üstesinden gelinmesinde yardımcı bir unsurdur. Bununla beraber motivasyon içsel (işin kendisi, ilgi çekici olması vb.) ve

dışsal (sosyal ve örgütsel) olarak ele alındığında, bilginin paylaşılmasındaki engelleri içsel motivasyon yoluyla aşılabileceği görülmüştür (Cruz, Perez ve Cantero, 2009).

Örgüt kültürü bilgi yönetimi girişimlerinin başarısını önemli ölçüde teşvik de edebilir, engel de oluşturabilir. Örgüt kültürü bilgi dönüşümü sürecinde önemli bir role sahiptir (Tseng, 2010). Alan yazında örgüt kültürü ile bilgi yönetimi arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar mevcuttur (Örn. Al-Alawi ve diğ., 2007; Çakar ve diğ., 2010; Delong ve Fahey, 2000; Gold ve diğ., 2001; Lee ve Choi, 2003; McDermott ve O'Dell, 2001; Ruppel ve Harrington, 2001; Suppiah ve Sandhu, 2011; Tseng, 2010; Uzun, 2007). Bu çalışmalarda belirli örgüt kültürlerinin farklı bilgi yönetimi davranışlarına neden olduğu ve bu davranışların çeşitli çıktıları olduğu görülmüştür. Paylaşma, açıklık, işbirliği ve güven gibi “iyi” kültürel değerler, olumlu bilgi yönetimi davranışlarına, yeniliğe ve etkililiğe yol açmakta iken “kötü” değerlerin oluşturduğu örgüt kültürleri ise bilgiyi kendine saklama gibi işlevsel olmayan bilgi yönetimi davranışlarına ve etkisizliğe yol açmaktadır (Alavi ve diğ., 2005: 197).

Gray ve Densten (2006) ise, Cameron ve Quinn'in (1999) Rekabetçi Değerler Modeli ile Nonaka ve Takeuchi'nin (1995) bilginin üretilmesi ve dönüşümü modelini bir araya getirerek iki süreci birlikte ilişkilendirerek açıklamaya çalışmıştır. Rekabetçi Değerler Modeli ve SECI modeli önceki başlıklarda ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Gray ve Densten (2006) bu iki modeli benzer özelliklere dayanarak birbirine entegre etmişlerdir. Rekabetçi Değerler Modeli ile SECI modelinin entegrasyonu bilgi dönüşüm süreçlerinde örgüt kültürünün etkisini aydınlatması açısından olanak sağlar. Bu iki modelin entegre edildiği modele yazarlar Örgütsel Bilgi Yönetimi Modeli adını vermişlerdir.



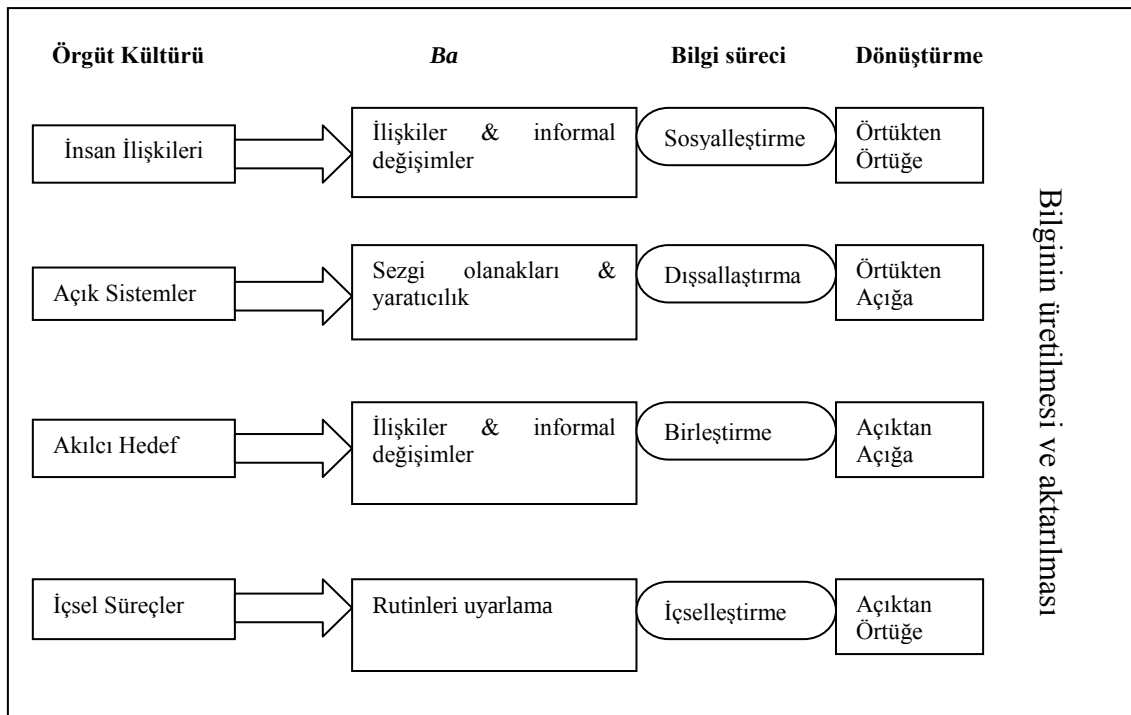
Şekil 6.

Örgütsel Bilgi Yönetimi Modeli

Kaynak: Gray ve Densten, 2006: 598

Her iki modele göre bilgi paylaşımı için sosyalleştirme ve insan ilişkileri önemlidir. Cameron ve Quinn'e göre (1999) RDM'de liderler bilgi paylaşımını kolaylaştırmak için klan kültüründeki güven ve aidiyet duygularını geliştirecek davranışlar sergilemelidir. Buna göre bilginin elde edilmesi ve paylaşımı ile örgütsel etkililik için deneyimlerin paylaşılacağı bireylerin karşılıklı etkileşim içinde bulunduğu ortamlar yaratılmalıdır. Açık sistemler kültürü olarak belirtilen adhokrasi kültürü ise SECI modelindeki örtük bilginin açık bilgiye dönüştüğü dışsallaştırma süreci ile uyumludur. Açık sistemler kültürü ve dışsallaştırma sürecinde bireylere yenilikçilik adına olanaklar sağlama önemlidir. Akılcı hedeflerin olduğu pazar kültürü, açık bilginin açık bilgiye dönüştüğü birleştirme süreci ile benzerdir. Açık bilginin örgütsel etkililiği artıracak açık bilgiye dönüşmesi için etkili bir şekilde bileştirilmesi, düzenlenmesi ve ayrıntılandırılması gerekir. Bu da akılcılığı gösterir. Sonuçta pazar kültürü ve

birleştirme süreci, açık bilgiden açık bilgiye dönüştürülmesi yoluyla bilginin elde edilmesi, işlevsel hale getirilmesi, sentezlenmesi ve yaygınlaştırılmasını önemser. Hiyerarşi kültüründeki bürokrasinin içsel süreçleri Nonaka ve Toyama'nın (2003'den akt. Gray ve Densten, 2006) "bilgi pratik durumlarda uygulanarak yeni rutinler meydana getirir" sözünden yola çıkarak SECI modelindeki içselleştirme süreci ile tutarlıdır. RDM'deki içsel süreçler kültürü ve SECI'deki içselleştirme, bilginin standardizasyonunu belirleyecek kavramsal benzerlikler taşır (Gray ve Densten, 2006).



Şekil 7.

Örgütsel Bilgi Yönetimi Modelinde Kavramsal Süreçler

Kaynak: Gray ve Densten, 2006: 599

Gray ve Densten'e (2006: 600) göre Örgütsel Bilgi Yönetimi Modeli liderlik davranışlarını işlevsel hale getirecektir. Başarılı örgütsel değişimi destekleyen bilginin elde edilmesi ve paylaşılmasını en iyi şekilde kullanılmasını sağlamak için stratejik davranışların seçiminde liderlere yardımcı olur.

Rai de (2011), Gray ve Densten'e (2006) benzer bir şekilde Rekabetçi Değerler Modelindeki kültür tipleri ile bilgi yönetiminin dönüşüm evreleri arasında şu ilişkiler kurulabileceğini belirtir:

- Klan kültürünün baskın olduğu örgütlerde *sosyalleştirme* yoluyla bilgi üretilmesi ve dönüşümü sağlanabilir.
- Açık sistemin (gelişimsel kültür) baskın olduğu örgütlerde *dışsallaştırma* yoluyla bilgi üretilmesi ve dönüşümü sağlanabilir.
- Pazar kültürünün baskın olduğu örgütlerde *birleştirme* yoluyla bilgi üretilmesi ve dönüşümü sağlanabilir.
- Hiyerarşi kültürünün baskın olduğu örgütlerde *içselleştirme* yoluyla bilgi üretilmesi ve dönüşümü sağlanabilir.
- SECI modelinde öngörülen dörtlü süreç yoluyla bilginin elde edilmesi, dönüşümü ve paylaşılmasına uyum sağlayan örgütler, kendilerinde baskın kültür ne olursa olsun daha etkili ve verimli bir bilgi yönetim sistemine sahip olabilirler.
- Etik ve güven kültürü (bütünlük, yetkinlik, dürüstlük, bağlılık ve güven gibi) örgütlerde etkili ve verimli bilgi yönetiminin işlemlerini kolaylaştıran unsurlardır.

RDM ile SECI modellerinin birleşimi ile kurulan bu model, örgüt kültürü ve bilgi yönetimi ilişkisine farklı bakış açıları kazandırmakla birlikte, uygulamada kullanışlılığı açısından bazı sınırlılıklar taşıyabilir. Çünkü bilginin dönüşümü (SECI) süreci dinamik bir süreçtir ve örgüt kültürünü bu aşamalara göre kısa vadede uyarlamamanın güç olduğu açıktır.

Örgüt kültürü ve bilgi yönetimi ilişkisini kavramsal modellerle açıklamanın yanında bu ilişkiden hareketle örgütün etkililiğini artıracak yapılanmalar üzerinde duran yazarlar da vardır. Davenport ve Prusak (2001), bilgi paylaşım kültürü yapılandırma dokuz anahtar boyutu bir arada toplayan bir başlangıç iskeleti oluşturmuşlardır. Celep ve Çetin (2003) bunu okul örgütü bağlamında ele almıştır. Buna göre okul yöneticisi bilgiyi hedefleyen bir örgüt kültürü yaratmaya çalışmalıdır. Öğretmenlerin öğrenen bireyler olmalarını sağlamak için destek olmalı ve katılımlarını sağlamalıdır. Okul yöneticisi yapıcı olmalı, denetlemekten çok liderlik yapmalı ve başarılı olabilecek

projelere yoğunlaşmalıdır. Bunun yanında okul yöneticisi vizyona hizmet edecek şekilde anlaşılır ve net bir dil kullanmalıdır. Yönetici kişisel tutku, yaratıcılık, girişim ile işgörenleri güdülemelidir. Yarışmalar ya da ödüller gibi özendiricilerden yararlanarak işgörenlerin deneyimleri ve uzmanlıklarını paylaşmaları için onları desteklemeli ve mesleki anlamda bir gurur ve güvenin sağlanmasına fırsatlar oluşturmaya çalışmalıdır. Okul yöneticisi bilgiye nasıl ulaşılacağına yapılandırılması, depolanması ve işleme sokulması, bilginin yararlılığına rehberlik etmelidir. Okul yöneticisi var olan teknolojiyi kullanma ve basit donanımların ne şekilde daha kolay işletilebileceğini ve okuldaki işgörenlerin teknoloji ile ilgili olan uzmanlıklarını ne şekilde geliştirebileceklerini göstermelidir. Bilgiyi aktarmayı kolaylaştıracak çoklu kanallardan faydalanmalıdır (Todd, 1999'dan akt. Celep ve Çetin, 2003: 115).

Okullarda bilgi yönetiminin başarısını olumsuz yönde etkileyen bazı unsurlar olabilir. Bu engeller en çok bilginin paylaşımında kendini gösterir. Çınar'a (2004: 4) göre bilgi paylaşımının önündeki engeller, güvensizlik, denetsel yönetim anlayışı, derin hiyerarşik bir örgütsel yapı ile çalışanlar arasında işbirliğinden çok rekabetin olduğu örgüt kültürüdür.

Al-Alawi ve diğerlerine (2007: 37) göre, örgütlerde bilgi paylaşımının başarısında güven, iletişim, enformasyon sistemleri, ödül sistemi ve örgüt yapısı bileşenlerinden oluşan örgüt kültürünün önemli etkisi vardır. Örgüt kültüründe bu faktörlerin üzerinde durulmalıdır. Al-Alawi ve diğerlerine (2007: 37-38) göre;

- Zaman zaman sosyal etkinlikler ve açık tartışmalar düzenleyerek çalışanlar arasındaki güven artırılmalıdır. Bu tür etkinlikler çalışanlar arasında informal arkadaşlıklar tesis ederek iş stresinin üstesinden gelemeye yardımcı olur.
- Örgütlerde çalışanlar arasındaki iletişim ve etkileşime izin verecek işyeri tasarımları geliştirilmelidir.
- Örgütte bilgi paylaşımını ve hareketini kolaylaştırmak ve motivasyonu artırmak için iş rotasyonu uygulanmalıdır.
- Bir bütün olarak örgütün başarısı için bilgi paylaşımının önemi ifade edilerek üst yönetim ve çalışanlar arasında güçlü bir ilişki tesis edilmelidir.

- Örgütteki bölümler arasında bilginin yayılmasını kolaylaştırmak amacıyla bilgi paylaşımını sağlayacak yeterli enformasyon sistemleri kurulmalıdır.
- Çalışanların ihtiyaçlarını ve hedeflerini göz önünde tutan bilgi paylaşım davranışlarını destekleyecek etkili ödüller verilmelidir.
- Örgütte bilginin dikey akışını kolaylaştırmak için karar verme mekanizmalarına katılımın artırılması ve örgütün düzeyleri arasındaki sınırların azaltılması gerekmektedir.

Bilgi yönetim işi bir güven işidir. Yönetici sürekli ve katılımcı bir öğrenme sürecini ve açık kapı politikasını geliştirmelidir. Okulun tüm üyeleri bilgi üretmekten korkmamalı, üretecekleri, elde edecekleri bilgi her zaman desteklenmeli ve kaydedilmelidir. Bilgi paylaşımını desteklemek ve örtülü bilgilerin açık bilgiye dönüşmelerini sağlamak için, sosyalleşme ortamları sağlanmalıdır. Okuldaki başarılı uygulamalar hikâyeye dönüştürülmeli ve gündeme getirilmelidir. Bunun sonucunda okulda bilgiye dayalı bir örgüt kültürü oluşması sağlanabilir (Güçlü ve Sotirofski, 2006: 366-367).

Yukarıda bilgi yönetimine etki eden liderlik ve örgüt kültürü ile ilgili ikili ilişkiler ele alınmıştır. Bu üç değişkeni ele alan kuramsal yapı alan yazında yeteri düzeyde ele alınmadığı görülmektedir. Şimdi liderlik, örgüt kültürü ve bilgi yönetimi arasındaki üçlü ilişki incelenecektir.

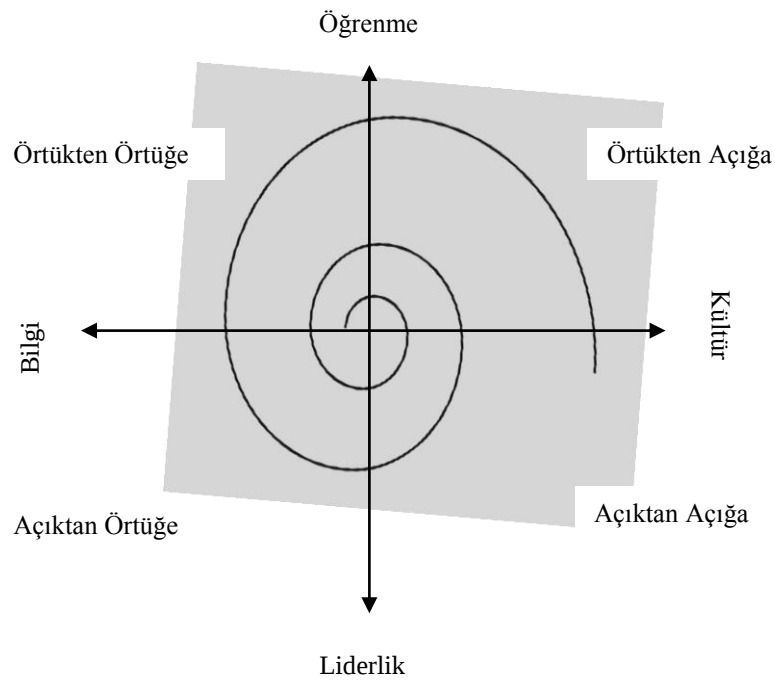
2.1.7. LİDERLİK, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE BİLGİ YÖNETİMİ

Üretim sistemleri ve bunun dayandığı teknoloji tabanındaki hızlı ve köklü değişimler aracılığıyla dünyada bilgi toplumuna geçiş süreci yaşanmaktadır. Bilgi çağının belirleyicisi olan bilim ve teknolojiden tam olarak yararlanabilmek için etkin bir örgütsel yapı ve işleyiş gerekmektedir. Bu nedenle her düzeydeki kurumsal ve örgütsel yapıda ihtiyaçlara cevap verebilecek şekilde önemli değişikliklerin yapılması gerekmektedir (Buluç, 1998). Bu değişikliklerin içeriğinde liderliğin, örgüt kültürünün ve bilgi yönetiminin önemli bir yeri vardır. Bunun için bu alanlarla ilgili farklı yaklaşımlar gündeme gelmektedir.

Burden'e (2000) göre 'insan bir örgütteki en büyük sermayedir' ve Liebowitz'e (1999'dan akt. Kangas, 2009: 37) göre ise 'bilgi yönetiminin yaklaşık %80'i teknik gelişmeden çok insan ve kültürel değişimdir'. Dolayısıyla insancıl yaklaşımlar ve etkileşimler bilgi yönetimi girişimleri ve örgütün uzun dönemli başarısı için hayati önem taşır. En etkili bilgi yönetimi girişimleri, örgütteki diğer bireylerden, yönetimden, uzmanlardan ve örgütün hizmetinden faydalananlardan öğrenme ve bilgiyi paylaşmadır (Kangas, 2009).

Bir örgütün bilgi örgütü olabilmesi için örgütün kültürü, yapısı ve uygulamaları öğrenmeyi teşvik edecek şekilde oluşturulmalıdır. Bunları yapmada ise lidere önemli görevler düşer. Çünkü lider, kültürü, yapıyı ve örgütsel uygulamaları yönlendiren bireydir (Naktiyok, 2009: 256-257).

Şekil 8'de bilgi etkileşimi açısından bilgi sarmalı sunulmaktadır. Bu sarmalda bilgi dönüşümünde liderlik ve örgüt kültürünün rolü görülebilir.



Şekil 8.

Bilgi Etkileşimi Açısından Bilgi Sarmalı

Kaynak: Nonaka ve Takeuchi, 1995'den uyarlayan Sarabia, 2007: 10

Sarabia'ya (2007: 10) göre, bilgi etkileşimi bize yığının unsurları arasındaki ilişkiyi anlamak için yardımcı olur. Helezonik yay bilgiden kaynaklanmaktadır, öğrenmeye (örtükten örtüğe), öğrenmeden kültüre (örtükten açığa), kültürden liderliğe (açıktan açığa) gider ve liderliğe ulaştığında küme (yığın) sona erer. Bilgiden başlayarak ve bir yığından diğerine giderek örtükten açığa hareket eder.

Nonaka ve Takeuchi (1995)'ye göre bilgi yığınının dört kadranı ve bilgi yayının dört adımı arasındaki birliğin irtibatını sağlayan unsurlar şunlardır (Sarabia ve diğ., 2004'ten akt. Sarabia, 2007: 11):

1. *Bilgi paylaşma*: Örgüt bilgi üretmez, fakat uygun diyalog ortamlarında bireyler üretir.
2. *Kavramlar yaratma*: İlk diyalog deneyimlerin (öğrenmelerin) bir paylaşımı şeklinde olur.
3. *Kavramları değerlendirme*: Öğrenmeyi meydana getiren kavramlar kültür tarafından seçilir, her birinin uygulanabilirliği değerlendirilir.
4. *Bir prototip yapma*: Liderliğin bilgi, öğrenme ve kültürün toplamından elde ederek değerlendirdiği kavram somut ve belirgin hale gelir.

Sarabia'nın belirttiği bu sarmal model dışında liderlik ile örgüt kültürünü bilgi yönetimi kapsamında ele alan başka çalışmalar mevcuttur. McNabb'in (2006: 47) aktardığına göre John P. Girard 2005 yılında Kanada'daki kamu sektörü örgütlerinde yaptığı çalışmada bilgi yönetim modellerini incelemiş ve içerdikleri bileşenler bakımından beş farklı bilgi yönetim modeli tespit etmiştir. Bu modeller, teknoloji, liderlik, kültür, ölçme, süreç, örgüt, altyapı, öğrenme ve içerik olmak üzere dokuz bileşenden hangilerini içerdiklerine göre sınıflandırılmıştır. Bu modellerin bileşenleri karşılaştırıldığında bilgi yönetimi uygulamalarının başarısı için en önemli bileşenler olarak teknoloji, ölçme ve sürecin yanında kültür ve liderlik de olduğu göze çarpmaktadır.

Gupta ve Govindarajan (2000) ve Holowetzki (2002) ise liderliği örgüt kültürü içindeki faktörlerden (enformasyon sistemleri, örgütsel yapı, ödül sistemleri, süreçler, insanlar ve liderlik) 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.

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 bilgi yönetimi uygulamak 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: 37).

Öğretmen, öğrenci, veli ve çevrenin çeşitli konularda kimi zaman birbiri ile paralel kimi zaman da birbirinden farklı değerler taşımaları, okulları yönetmenin önemli zorluklarından biridir. Okulun öğrenen örgüt olması ve süreçlerinde bilgiyi kullanması tüm bu kültürel yapıdaki dinamiklerden etkilenmektedir. Okul liderinin okuldaki bu değer yargılarının oluşturduğu yapının yani örgüt kültürünün farkında olarak liderlik davranışlarını çeşitlendirmesi beklenir. Bilginin elde edilmesi, kullanılması, paylaşılması ve saklanması etkili yönetimi, okulun çalışan bir mekanizma olarak entropi (güç yitimi) yaşamasını engeller. Bunun için tüm kaynakların yönetiminde etkin bir konumda olan okul liderinin bilgi yönetiminde örgüt kültürünü göz önünde bulundurarak liderlik davranışlarını uygulaması gerekir. Burada liderin örgüt kültürü karşısında tümüyle pasif bir konumda olduğu sonucu çıkmamalıdır. Lider örgüt kültüründen etkilendiği gibi örgüt kültürünü de etkileyen bir unsurdur. Özellikle okullarda örgüt kültürü kolay değiştirilecek bir olgu değildir. Dolayısıyla liderin bilgi yönetiminin etkililiğini arttıracak bir örgüt kültürü yaratması, uzun vade ve önemli liderlik yeterlikleri gerektirmektedir. Bu yüzden kısa vadede uygulamada daha kullanışlı yöntemler bulmak açısından bu araştırmada örgüt kültürü sabit, liderlik davranışları ise değiştirilebilir bir faktör olarak düşünülmüştür. Araştırmanın bu kapsamda değerlendirilmesi faydalı olacaktır.

2.2. İlgili Araştırmalar

Bu bölümde, araştırmanın değişkenleri olan *liderlik*, *örgüt kültürü* ve *bilgi yönetimi* arasındaki ilişkileri inceleyen yurt içi ve yurt dışı araştırmalar ve sonuçları hakkındaki bilgiler özet halinde verilmiştir. Bu kısma, değişkenlerden bilgi yönetimi hakkında yurt içinde eğitim örgütlerinde yapılan tekil olarak yapılan araştırmalar dâhil edilmiş, bu araştırmanın konusu dışındaki farklı değişkenlerle yapılan araştırmalar kapsama alınmamıştır.

2.2.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Bu başlık altında araştırmanın konusunu ile ilgili yurt içinde yapılmış araştırmalara ilişkin özet bilgiler sunulmuştur. Önce bilgi yönetimi ile ilgili, sonrasında değişkenler ikili (liderlik ve örgüt kültürü, liderlik ve bilgi yönetimi, örgüt kültürü ve bilgi yönetimi) olarak ve en sonda da üçünü birlikte kapsayan (liderlik, örgüt kültürü ve bilgi yönetimi) araştırmalara yer verilmiştir.

2.2.1.1. Bilgi Yönetimi İle İlgili Yapılan Yurt İçi Araştırmalar

Çetin'nin (2002) bilgi yönetimi ile ilgili olarak okul yöneticilerinin göstermiş oldukları davranışlara ilişkin öğretmen algılarını belirlemeyi amaçlayan araştırmasında elde edilen bulgular; okullarda bilgi yönetiminin yedi alt boyutunun olduğunu bunların da önderlik, kültürel yapı, bilgi merkezleri, üstü örtülü bilgi, açık bilgi, bilgi vizyonu ve öğrenme kültüründen oluştuğunu göstermiştir.

Çınar (2004), Malatya'da bilgi yönetiminin bilginin üretilmesi, paylaşılması, kullanılması ve depolanması olarak dört boyutta açıkladığı ve tarama modelinde yaptığı araştırmada, il genelinde milli eğitim yöneticilerinin bilgi yönetimindeki yeterlik düzeylerini araştırmıştır. Araştırma il ve ilçe Milli Eğitim Yöneticilerine, Maarif (ilköğretim) Müfettişleri ve Okul Müdürlerine uygulanmıştır. Uygulamada il ve ilçe Milli Eğitim Yöneticilerinin kendi algılarına göre yeterlik düzeylerini belirlemeleri istenmiştir. Daha sonra aynı ölçek Maarif (ilköğretim) Müfettişleri ve Okul Müdürlerine, Milli Eğitim Müdürlerini değerlendirmeleri için uygulanmıştır. Araştırmada şu sonuçlar elde edilmiştir: Milli Eğitim Yöneticileri bilginin üretilmesi ve depolanması alt boyutunda kendilerini “üst düzeyde”, bilgiyi paylaşmada “en üst

düzeyde”, ancak bilgiyi kullanma boyutunda “orta düzeyde yeterli” olarak algılamaktadırlar. Okul Müdürleri bütün boyutlarda Milli Eğitim Yöneticilerini “orta düzeyde yeterli” olarak değerlendirmişlerdir. Maarif Müfettişleri, Milli Eğitim Yöneticilerini bilgi üretme ve paylaşma boyutunda “orta düzeyde yeterli” olarak değerlendirirken, bilgiyi kullanma ve depolama boyutunda “alt düzeyde yeterli” olarak değerlendirmişlerdir.

Erten (2006), ilköğretim ve orta öğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin bilgi yönetimini etkili kullanabilme becerilerini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın sonunda ulaşılan sonuçların bazıları şunlardır: Yöneticilerin bilgi yönetiminin önderlik ve kendini gerçekleştirme, teknoloji kullanımı, öğrenme kültürü, bilgi yönetimi süreçlerine katılım ve bilgi yönetimi süreçlerini değerlendirme boyutlarına yönelik becerilerine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Yöneticiler bilgi yönetiminin tüm boyutlarını gerçekleştirecek becerilere sahip olduklarını düşündüklerini belirtirken, öğretmenler yöneticilerinin bu becerilere yeteri kadar sahip olmadıklarını düşündüklerini belirtmişlerdir. Bilginin paylaşımı konusunda sorumluluk sahibi bir yönetici olma görüşüne hem devlet okulu yöneticileri hem de özel okul yöneticileri her zaman düzeyinde katıldıklarını belirtmişlerdir.

Kesen (2006) ilköğretim okulu yöneticilerinin bilgi yönetimi yeterliliklerini ele aldığı araştırmasında şu bulgulara ulaşılmıştır: 1. Okul yöneticileri kendilerini; "örtük bilginin; üretilmesi ve geliştirilmesi, kullanılması ve değerlendirilmesi", "açık bilginin; aktarılması ve paylaşılması, kullanılması ve değerlendirilmesi" alt boyutlarında "en üst düzeyde yeterli", diğer boyutlarda "üst düzeyde yeterli" görmektedirler. Öğretmenler ise okul yöneticilerini; "örtük bilginin; üretilmesi ve geliştirilmesi, sınıflandırılması ve saklanması, kullanılması ve değerlendirilmesi", "açık bilginin; aktarılması ve paylaşılması, kullanılması ve değerlendirilmesi" alt boyutlarında "üst düzeyde yeterli", diğer boyutlarda "orta düzeyde yeterli" görmektedirler.

Sakarya'nın (2006) “İlköğretim okulu yöneticilerinin bilgi yönetimindeki yeterlikleri” isimli araştırmasında elde edilen bulgulara göre, ilköğretim okulu yöneticileri kendilerini bilgiyi elde etme, bilginin paylaşılması ve depolanması

boyutlarında üst düzeyde yeterli, bilginin kullanılması boyutunda orta düzeyde yeterli olarak görmüşlerdir. Öğretmenler ise yöneticilerini, bilgi elde etme ve kullanılması boyutlarında orta düzeyde yeterli, paylaşılması ve depolanması boyutlarında üst düzeyde yeterli olarak görmüşlerdir.

Ayral'ın (2007) "Okulda bilgi yönetimi model önerisi kapsamında yönetici ve öğretmen görüşlerine göre Ankara ili okullarının değerlendirilmesi" adlı araştırmasında elde ettiği sonuçlara göre, okulların genelinde, model kapsamındaki uygulamaların ağırlıklı olarak 'çok' derecesinde yapıldığı belirlenmiştir. Ayrıca, okulların bazı özelliklerinin ve koşullarının, uygulamaları anlamlı derecede olmak üzere olumlu yönde etkilediği bulunmuştur: Öğrenci mevcudunun ve programın, baskı yaratmadığı anaokullarında; özel okullarda ve öğrencilerini seçerek alan okullarda bilgiye dayalı uygulamalar, diğer okullara göre anlamlı derecede olmak üzere daha çok yapılmaktadır. Okulun öğretim türü uygulamaları etkilemezken, öğrenci sayısının az ve çok olduğu okullarda, orta büyüklükteki okullara göre daha iyi sonuçlar alındığı saptanmıştır. Konuyla ilgili olarak, okul müdürleri ile öğretmen görüşleri bir birine çok yakın çıkmıştır.

Fidan'ın (2007) araştırmasındaki bulgulara göre ise ilköğretim okullarında yöneticiler ve öğretmenler genel olarak okul yöneticilerinin bilgi yönetimi araçlarını yeterli düzeyde kullandığını düşünmektedirler. Yöneticiler öğretmenlerden daha yüksek düzeyde olumlu görüş belirtmişlerdir.

Akçakaza (2009) ilköğretim okullarında bilgi yönetimi uygulamalarının ne düzeyde olduğunu tespit etmeyi amaçladığı araştırmasında, ilköğretim okullarında yöneticiler öğretmenlere göre bilgi yönetimi uygulamalarına yönelik bilgi üretme, bilgiyi paylaşma, bilgiyi kullanma, bilgi kültürü ve bilgi merkezi oluşturma boyutlarının daha yüksek düzeyde gerçekleştiğini belirtmektedirler. İlköğretim okullarında bilgi yönetimi uygulamalarına yönelik, hizmet içi eğitim alan öğretmenler, almayanlara göre bilgi üretme, bilgiyi paylaşma, bilgiyi kullanma, bilgi kültürü oluşturma ve bilgi merkezi oluşturma boyutlarının daha yüksek düzeyde gerçekleştiğini belirtmektedirler. Özel okullarda görev yapan öğretmenler, resmi okullarda görev yapan öğretmenlere

göre, okullarında bilgi üretme, bilgiyi paylaşma ve bilgi merkezi oluşturma boyutlarının daha yüksek düzeyde gerçekleştiğini belirtmektedirler.

Özsarıkamış (2009) ise yine ilköğretim okulu yöneticilerinin bilgi yönetimi yeterliliklerini araştırmış ve araştırma sonuçlarına göre, ilköğretim okulu öğretmenleri, ilköğretim okulu yöneticilerini; bilginin elde edilmesi boyutunda orta düzeyde yeterli, bilginin paylaşılması, bilginin kullanılması ve bilginin depolanması boyutlarında üst düzeyde yeterli görmüşlerdir. İlköğretim okulu yöneticileri ise kendilerini bilgi yönetimi tüm alt boyutlarında üst düzeyde yeterli olarak algılamaktadırlar.

Üzüm (2009) “Resmi ilköğretim okullarında örgütsel öğrenme aracı olarak bilgi yönetimi” isimli araştırmasında katılımcıların resmi ilköğretim okullarında bilgi yönetiminin boyutlarından bilginin edinimi boyutunun varlığına kısmen katıldıkları, buna karşılık bilginin yayılması, yorumlanması ve anlamlandırılması ile saklanması ve değerlendirilmesi boyutlarının yeterli düzeyde olduklarına katıldıkları belirlenmiştir. Elde edilen bu verilerden resmi ilköğretim okullarında mevcut olan bilgi yönetimi uygulamalarıyla örgütsel öğrenmenin gerçekleştirebileceği kanaatine ulaşılmıştır.

Almış (2010) Sinop il ve ilçe merkezlerindeki resmi ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan eğitim yöneticilerinin bilgi yönetimine ilişkin yeterliklerini okul yöneticileri ile öğretmen görüşlerine göre belirlemeyi amaçlamıştır. Eğitim yöneticilerinin yeterlikleri; uygun ortam oluşturma, bilgiyi elde etme/üretme, bilgiyi depolama, bilgiyi paylaşma ve bilgiyi kullanma alt boyutları ile ele alınmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, okul yöneticileri kendilerini, uygun ortam oluşturma boyutunda en üst düzeyde; bilgiyi elde etme/üretme, bilgiyi paylaşma ve bilgiyi kullanma boyutlarında üst düzeyde, bilgiyi depolama boyutunda ise orta düzeyde yeterli gördüklerini belirtmişlerdir. Öğretmenler ise okul yöneticilerini, uygun ortam oluşturma ve bilgi kullanma boyutlarında üst düzeyde; bilgi elde etme/üretme, bilgi depolama ve bilgiyi paylaşma boyutlarında ise orta düzeyde yeterli gördüklerini belirtmişlerdir.

Erdoğan (2010) Mersin ortaöğretim okullarına bilgi yönetimini araştırdığı çalışmasında, bilgi yönetiminin süreçlerinden bilginin edinilmesinde diğer örgütlerin neler yaptığının izlendiği, örgüt içi deneyimlerden yararlanıldığı, örgütte en önemli bilgi türünün nerede ve kimde olduğunun bilindiği ve bu bilginin paylaşıldığı ileri

sürülmüştür. Bilgisayarların eğitim amaçlı ve paylaşım için kullanıldığı, okullarda web sitelerinin olduğu, eğitim paydaşları ile bilginin paylaşıldığı, sorunların ele alındığı, çözüm önerilerinin tartışıldığı belirtilmiştir. Araştırmanın başka bir ilgi çeken bir sonucu; okullarda en çok görüş birliği sağlanan Millî Eğitim Bakanlığınca hazırlanan ders içeriklerinin, ders kitaplarının, yasal metinlerin uygulama düzeylerinin çok yüksek olduğunun söylenmesidir. Araştırmacıya göre, bu okullarımızda bilginin üretilmekten çok tüketilmekte olduğuna işaret sayılabilir. Bilgi saklanmasında bilgisayarlardan da yararlanıldığı, özellikle örgütsel etkinliklerle ilgili bilginin saklanmasına çok önem verildiği belirtilmiştir. Üzerinde durulması gereken bir sonuç da okullardaki deneyimli çalışanların bilgilerinden, deneyimlerinden örgütten ayrılma durumunda yeteri kadar yararlanabilmek için saklanmasına özen gösterilmediğidir. Bilgi yönetiminin dört alt boyutuna ilişkin yönetici görüşleri birbirine çok yakındır. Okulların bilgi yönetimi uygulamaları, yöneticilerince “iyi” olarak algılanmaktadır.

Kocadağ (2010) ilköğretim okul yöneticilerinin bilgi yönetimi yeterliklerini incelemiştir. Araştırma sonucunda yöneticilerin, bilginin paylaşılması özelliğine yüksek düzeyde katıldıklarını, müdürlerin bilginin depolanması, bilginin elde edilmesi özelliğine yüksek düzeyde, bilginin kullanılması özelliğine ortalama düzeyde katıldıklarını göstermektedir.

Şahin (2010) ilköğretim okul müdürlerinin bilgi yönetimi becerilerini gerçekleştirme düzeyleri ile okulların öğrenen örgüt olma düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında, müdürlerin bilgi yönetimi becerilerini yüksek düzeyde gerçekleştirdikleri sonucuna ulaşmıştır.

Çelebi'nin (2013) araştırmasında ise Anadolu ve Meslek Liselerinde görev yapan yöneticilerin bilgi yönetimi yeterliklerinin, kendilerinin ve öğretmenlerin görüşlerine göre belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular şöyle özetlenebilir: Anadolu liselerinde görev yapan yöneticiler yönetsel bilgi yönetiminin bilgi paylaşımı ve eğitsel bilgi yönetiminin bilgi kullanımı boyutlarında kendilerini en üst düzeyde yeterli görürken, meslek liselerinde görev yapan yöneticiler kendilerini üst düzeyde yeterli görmektedirler. Ölçeğin genelinde öğretmenlerin yöneticilerini orta düzeyde yeterli buldukları görülmüştür.

Yiğit (2013) araştırmasında bazı değişkenlere göre okul yöneticileri ve öğretmenlerin bilgi yönetimi tutumları ile öğrenen okul (örgüt) algıları arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Araştırmada, okul yöneticileri ve öğretmenlerin bilgi yönetim tutumlarının alt boyutlarını genel anlamda katılıyorum düzeyinde kullandıkları bulunmuştur.

Avcı'nın (2014) "Ortaokul eğitim yöneticilerinin bilgi yönetimi yeterlilikleri" isimli araştırmasının sonuçlarına göre, ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerinin bilgi yönetimi yeterlilik algıları bütün boyutlarda ortanın üzerinde nispeten yüksek düzeydedir.

Bilgi yönetimi ile ilgili yurt içi araştırmalar bakıldığında, genelde bilgi yönetimi konusu okul yöneticilerinin yeterliği olarak ele alınmıştır. Bu yeterliğe ilişkin algılarda ise yöneticilerin öğretmenlerden daha yüksek algılara sahip oldukları görülmektedir. Bu sonucun çıkmasında okul yöneticilerinin kendilerini değerlendirirken nesnel davranmamaları söz konusu olabilir. Çalışmalar genelde ilköğretim kademesinde yapılmıştır. Ayrıca bilgi yönetimi ile ilgili olarak okulun bu konudaki durumunun belirlenmesi yerine okul yöneticisinin bu konudaki becerileri sorgulanmıştır.

2.2.1.2.Liderlik ve Örgüt Kültürü İle İlgili Yapılan Yurt İçi Araştırmalar

Paşa ve diğerleri (2001) Türkiye'deki örgütlerde gözlenen liderlik davranışları ile örgütsel değerler arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırmalarında Türkiye'de baskın örgütsel değer kolektivizm bulunmuştur. Kolektivist değerler paternalistik ve serbest bırakıcı liderlik stilini etkilediği tespit edilmiştir. Türk örgütlerinde baskın kültür kolektivizm, en çok gözlenen liderlik davranışı ise hiyerarşik-otokratik liderlik davranışdır. Onu paternalistik liderlik, transaksiyonel liderlik-takım yönelimli ve serbest bırakıcı liderlik davranışı izlemektedir. Dört liderlik davranışının tümü örgütsel değerlerden etkilenmiştir. Kolektivizm değeri ile paternalistik ve serbest bırakıcı liderlik arasında pozitif ilişki vardır. Örgütsel değerlerden güç mesafesi ile hiyerarşik-otokratik liderlik davranışı arasında pozitif, serbest bırakıcı liderlik davranışı arasında negatif ilişki vardır. Kendini adama ve kalite değerleri transaksiyonel-takım yönelimli liderlik davranışı arasında pozitif ilişki bulunmuştur.

Şahin (2003) ilköğretim okul müdürleri ve öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma bulguları özetle şöyledir:

- Okul müdürleri kendilerinin yüksek oranda dönüşümcü ve sonra sürdürümcü liderlik stili sergilediklerini düşünmektedirler. Öğretmenler de okul müdürlerini daha çok dönüşümcü ve sonra sürdürümcü lider olarak algılamaktadırlar.
- Okul müdürleri öğretmenlere göre, okul kültürünü daha olumlu değerlendirmektedirler.
- Okul müdürlerine göre dönüşümcü liderlik stili ile okul kültürünün işbirlikli kültür, eğitsel gelişme kültürü ve sosyal-eğitsel kültür boyutları ve sürdürümcü liderlik stiliyle okul kültürünün eğitsel gelişme boyutu arasında pozitif yönde ilişki vardır.
- Öğretmenlere göre dönüşümcü liderlik stili ile okul kültürünün geneli ile boyutları arasında ve sürdürümcü liderlik stili ile okul kültürünün geneli, işbirlikli kültür, eğitsel gelişme kültürü ve sosyal-eğitsel kültür boyutları arasında pozitif yönde ilişki vardır.
- Okul müdürlerinin sürdürümcü liderlik stillerine ilişkin algıları okullarının sosyo-ekonomik düzeyine ve okul kültürüne algıları ise öğrenim düzeylerine göre farklılık göstermektedir. Öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algıları hizmet sürelerine, okullarının statüsüne ve sosyo-ekonomik düzeyine göre farklılık göstermektedir.
- Öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algıları ise cinsiyetlerine, hizmet sürelerine, okullarının statüsüne ve sosyo-ekonomik düzeyine göre farklılık göstermektedir.

Koçman (2005) araştırmasında, ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışlarına ve okullarındaki kültüre ilişkin görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgularına göre, ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri ile okullarındaki kültüre ilişkin görüşleri arasında istatistiksel bakımdan anlamlı ve pozitif yönde güçlü bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Gülten Kılıç (2006) eēitim kurumlarında liderlik tarzları ve örgüt kültürünün performans üzerindeki etkisini incelemek üzere araştırma yapmıştır. Araştırmada ēretmenlerin bakış açısıyla liderlik tarzları ve örgüt kültürünün performans üzerindeki etkisi anket yöntemi yardımıyla oluşturulan veri setinden hareketle analiz edilmiştir. Kayseri ilindeki ilköēretim ve liselerdeki yöneticilerin etkileşimci liderlik tarzına göre dönüşümcü liderlik tarzını daha fazla benimsedikleri ve bu okullarda yapıcı örgüt kültürünün baskın olduēu tespit edilmiştir. Liderlik tarzı ve örgüt kültürünün performans üzerindeki etkisi ile ilgili araştırma bulguları incelendiēinde, etkileşimci liderlik tarzına göre dönüşümcü liderlik tarzı doērudan performans üzerinde daha belirleyici bir etkiye sahiptir. Benzer şekilde, araştırma bulguları yapıcı örgüt kültürünün de savunmacı örgüt kültürüne göre performans üzerinde olumlu yönde daha çok etkili olduēunu ortaya koymaktadır. Yine, hem dönüşümcü liderlik hem de etkileşimci liderlik ile savunmacı örgüt kültürü arasında pozitif yönde ve orta düzeyde kuvvetli bir ilişki saptanmıştır. Araştırmaya konu olan okullarda yapıcı örgüt kültürü hâkim olduēunda dönüşümcü liderlik, performans üzerinde belirleyici etkiye sahip deēil iken, etkileşimci liderlik performans üzerinde belirleyici etkiye sahiptir. Buna karşın, dönüşümcü liderlik etkileşimci liderliēe nazaran savunmacı örgüt kültürlerinde performans üzerinde daha çok etkiye sahiptir. Öte yandan, tam serbesti tanıyan liderliēin ne yapıcı örgüt kültürü nede savunmacı örgüt kültürünün hâkim olduēu kurumlarda performans üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olmadıēı tespit edilmiştir.

Durmaz (2007) araştırmasında eēitim sektörü içerisinde yer alan özel dershanelerdeki yöneticilerin Likert'in Sistem 4 yaklaşımına göre liderlik özellikleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlamıştır. Araştırmada liderlikte istismarcı-otokratik, yardımsever-otokratik, katılımcı ve demokratik boyutlarından oluşan Likert'in Sistem 1-4 Yaklaşımı, örgüt kültüründe ise rol kültürü, g kültürü, destek kültürü ve başarı kültürü boyutları ele alınmıştır. İstismarcı-otokratik lider, astlara güvenmez, astların fikirlerini nadiren alırken, yardımsever-otokratik lider ile astlarla hizmeti-efendisi arasındaki ilişkiye benzeyen bir güven anlayışı vardır, lider astların fikrini bazen sorar. Katılımcı lider astlarına kısmen güvenir, kararlarda kontrole sahip olmak ister, astlar kendilerini oldukça serbest hisseder, lider genelde astların fikrini alır. Demokratik lider ise bütün konularda astlara tam olarak güvenir, daima

astlarının fikrini alır. Rol kültürü, bürokrasi kültürü şeklinde de anılır. Bu kültürde rol ve iş tanımları, bunları gerçekleştiren bireyden daha önemlidir. Güç kültüründe pozisyon gücü, başlıca güç kaynağıdır. Kurallar ve yöntemler başlıca etkileme yollarıdır, çalışanlarla gücü elinde bulunduranlar arasındaki iyi ilişkiler, güç sahibinin diğerlerine ve liderlik tarzına bağlıdır. Bu kültürde liderlik, güç, adalet ve koruyuculuğu temsil eder. Kararlar, merkezi güç tarafından alınır. Başarı kültüründe işin bitirilmesi ve tanımlanmasıyla ilgili ve bireyleri örgütün amaçları doğrultusunda birleştiren bir kültürdür. Destek kültüründe ise kişi yönelimli kültür, üyelerine, ilişki kurma, karşı karşıya olma, ait olma ve bağlantı halinde olmadan doğan tatmin duygusunu sunar. Araştırmada ulaşılan bulgular şöyledir:

- Rol kültürü ile otokratik ve yardımsever-otokratik liderlik ile pozitif ve anlamlı ilişki, demokratik liderlik ile negatif ve anlamlı ilişki vardır.
- Güç kültürü ile otokratik ve yardımsever-otokratik liderlik ile pozitif ve anlamlı ilişki, katılımcı ve demokratik liderlik ile negatif ve anlamlı ilişki vardır.
- Destek kültürü ile otokratik ve yardımsever-otokratik liderlik ile negatif ve anlamlı ilişki, katılımcı ve demokratik liderlik ile pozitif ve anlamlı ilişki vardır.
- Başarı kültürü ile otokratik ve yardımsever-otokratik liderlik ile negatif ve anlamlı ilişki, katılımcı ve demokratik liderlik ile pozitif ve anlamlı ilişki vardır.

Kuyumcu (2007) Elazığ'daki İlköğretim Okullarında Okul Kültürü ve Takım Liderliğine yönelik gerçekleştirdiği araştırmasında, analiz sonuçlarına göre okul kültürü ile takım liderliği arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde bir ilişkinin var olduğu görülmüştür. Araştırmada göze çarpan bulgular şöyledir:

- Okulun değerleri ve inançları alt boyutunda, okul yöneticileri ve öğretmenler, kendilerini kenetlenmiş olarak gördükleri, bir değere sahip oldukları, eşit ve felsefe sahibi bir okulda görev yaptıkları, okullarında belli bir güven ortamının sağlandığı, okulda kararlara katılımın sağlandığı ve tatlı bir rekabet ortamının yaratıldığı yönünde görüş bildirmişlerdir.
- Okul kültürüne yönelik gelenekler, törenler ve adetlere ilişkin görüşlerin genel sonuçlarına göre, okul yöneticileri ve öğretmenler, okullarını gelenekçi yapıdan biraz uzak gördükleri, tören ve kutlamalara aktif katılım olduğu, toplantıların bir

gelenek halini aldığı, kendilerine özgü sembollerinin olduğu ve kabul gören geleneklerinin bulunduğu yönünde görüş bildirmişlerdir.

- Aynı zamanda bireylerin teşebbüsçü bir ruha sahip olduklarını, bireylerin örgüt kültürünün gerçekleşmesi için risk alabileceklerini, personelin kendilerini mesleklerine adadıklarını, yönetici ve öğretmenlerin ahlaki değerleri ile davranışları arasında bir bütünlük olduğunu, yöneticilerinin birer sembol yönetici olarak görüldüğünü, yöneticilerinin bir kültürel lider olduğunu, yönetici ve öğretmenler arasındaki ilişkilerde dürüstlüğün bir ilke olarak benimsendiğini, yöneticilerin ve öğretmenlerin teknolojiyi yakından takip ettiklerini ifade etmişlerdir.
- Takım liderliğine ilişkin görüşlerin genel sonuçlarına göre, okul yöneticileri ve öğretmenler, takım içinde saygı kültürü ve olumlu bir iklim yarattığı, özgüvenini kaybetmeden gerekli kaynakları sağlayarak etkin kullandığı, takımda demokratik bir hava yaratarak takım üyelerini öğrenmeye teşvik ettiği yönünde görüş bildirmişlerdir.

Kelez (2008), sağlık kuruluşlarında hemşireler üzerinde yaptığı araştırmada, hemşirelerin örgüt kültürü algıları ile yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmada katılım kültürü, tutarlılık kültürü, uyum kültürü ve misyon kültürü alt boyutlarından oluşan Denison Örgüt Kültürü Ölçeği ve işgören odaklı liderlik, görev odaklı liderlik ve değişim odaklı liderlik boyutlarından oluşan Liderlik Davranışı Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonunda hemşirelerin kurumlarında misyon kültürüne ilişkin özellikleri baskın olarak algıladıkları, tutarlılık kültürüne ilişkin özellikleri ise diğer örgütsel kültür boyutlarına göre daha düşük düzeyde algıladıkları, yöneticilerinde daha çok görev odaklı liderlik davranışını algıladıkları, örgüt kültürü algıları ile yöneticilerinin liderlik davranışı arasında ise pozitif yönde doğrusal bir ilişki olup, örgüt kültürünün en yüksek ilişkiyi değişim odaklı liderlik davranışıyla gösterdiği saptanmıştır.

Öztop (2008) araştırmasında liderlik tarzları (karizmatik, paternalist, işlemsel ve dönüştürücü liderlik) ve örgüt kültürü tipleri (adhokrasi, klan, bürokrasi ve pazar kültürü) arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin nitel performans (iş tatmini, organizasyonel

bağıllık, işten ayrılma eğilimi ve iş stresi) üzerine etkilerini incelemiştir. Araştırmada veri toplamak için çeşitli kaynaklardan elde edilen liderlik ölçekleri kullanılmış, örgüt kültürünü belirlemek için ise Cameron ve Quinn'in (1999) Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği (OCAI) kullanılmıştır. Gebze ve civarında faaliyet gösteren üretim yönelimli firmalarda çalışan 255 katılımcıdan elde edilen verilerle yapılan analizler sonucunda;

- Karizmatik liderliğin adhokrasi kültürü üzerinde güçlü ve pozitif etkisi olduğunu, aksine paternalist liderliğin adhokrasi kültürünü negatif yönde etkilediğini, işlemsel liderliğin ise bürokrasi ve pazar kültürünü pozitif yönde etkilediğini ve dönüştürücü liderliğin de adhokrasi, klan ve pazar kültürü olmak üzere üç kültür tipini de pozitif yönde etkilediğini bulmuştur.
- Liderlik tarzlarının nitel performans üzerindeki etkileri ele alındığında sadece dönüştürücü liderliğin nitel performansı pozitif yönde etkilediği bulunmuştur.
- Örgüt kültürü tiplerinin nitel performans üzerindeki etkilerine bakıldığında ise; sadece klan kültürünün nitel performansı pozitif yönde etkilediği ortaya konulmuştur.
- Yapılan çalışmada kültür tiplerinin (adhokrasi, klan, bürokrasi ve pazar kültürü); liderlik tarzları ve nitel performans arasındaki ilişkiler üzerindeki ara değişken etkisi de incelenmiştir. Buna göre adhokrasi kültürü, klan kültürü ve pazar kültürü dönüştürücü liderlik ve nitel performans arasında kısmi ara değişkendir. Bu sonuç dönüştürücü liderliğin nitel performansı hem doğrudan hem de adhokrasi, klan ve pazar kültürü üzerinden etkilediğini göstermektedir. Bürokrasi kültürü ise dört liderlik tarzından herhangi biri (karizmatik, paternalist, işlemsel ve dönüştürücü liderlik) ve nitel performans arasında bir ara değişken etkisine sahip değildir.

Avcu (2008) emniyet teşkilatı orta kademe yöneticileri üzerinde yaptığı araştırmada, liderlik özellikleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmada liderlik davranışları a) ikna gücü ve vizyon belirleme, b) yenilikçilik ve geleneksel olmayan yöntemler kullanma, c) risk alma olarak, örgüt kültürü ise a) katılımcı kültür (Kararların toplantılarda alınması, çalışanların yeni fikirler

ürettiklerinde ödüllendirilmeleri, yöneticilerin her bir çalışanın yetenek ve berilerini değerlendirmeleri, yöneticilerin güç ve sorumluluk devri için hazır olmaları, çalışanların saygı ile muamele görmeleri ve çalışanların güç paylaşımı konusunda istekli olmaları) ve b) organik kültür (kurumun çalışanlarına karşı bağlılık göstermesi, başarıların düzenli olarak kutlanması, çalışanların kapalı ya da gizemli olmaması, takım toplantılarının etkili olması, önemli bilgilerin resmi iletişim kanalları vasıtası ile paylaşılması ve bununla birlikte üst düzey yöneticilerin gayr-ı resmi konuşmalar için de vakit ayırması) olarak alt kategorilere ayrılmıştır. Araştırma sonucunda; yenilikçilik ve geleneksel olmayan yöntemler kullanma ile risk alma davranışlarının organik kültür üzerinde doğrudan bir etkisi olmadığı, liderliğin ikna edebilme ve bir vizyon aşılama boyutunun böylesi bir kültür üzerindeki etkisinin risk alabilmeden daha önemli olduğu, ikna gücü ve vizyon belirlemenin organik kültür üzerinde etkili olduğu, ayrıca beklenenin aksine yenilikçi yöntemlere başvurma ile katılımcı bir kültür oluşumu ve yenilikçi yöntemlere başvurabilme ile birlikte risk alabilme ile de organik bir kültürün meydana gelmesi arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmadığı bulunmuştur.

Bakan (2009) çeşitli sektörleri kapsayan araştırmasında, liderlik stilleri ile örgüt kültürü tipleri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmada liderlik stillerini ölçmek için Ogbonna ve Haris'in (2000) Liderlik Stilleri Ölçeğini ve Örgüt Kültürü Ölçeğini kullanılmıştır. Liderlik Stilleri katılımcı, destekleyici ve yönlendirici olarak, Örgüt Kültürü Ölçeği ise yenilikçi, rekabetçi ve toplumcu kültür olarak boyutlandırılmıştır. Örgüt kültüründe yenilikçi kültür bu araştırmadaki adhokrasi, rekabetçi kültür pazar ve toplumcu kültür ise klan kültürlerine denk gelmektedir. Araştırma bulgularına göre; katılımcı, destekleyici ve yönlendirici liderlik stillerinin her birinin ayrı ayrı yenilikçi, rekabetçi ve toplumcu örgüt kültürü arasında anlamlı ve pozitif ilişki saptamıştır.

Şahin'in (2011) İzmir'deki Müfredat Laboratuvar Okullarında yaptığı araştırmasında öğretimsel liderlik stili ile okul kültürü arasındaki ilişki ele alınmıştır. Araştırmada, öğretmenler okul müdürlerinin öğretimsel liderlik ve okullarının kültürleri hakkındaki algıları pozitifdir. Müdürlerin öğretimsel liderlik stili ve okul kültürü arasında pozitif ve yüksek düzeyde bir ilişki bulunmuştur.

Zembat ve diğerlerinin (2012) İstanbul'daki ilköğretim bünyesindeki ana sınıfları ve bağımsız okul öncesi eğitim kurumlarında yaptıkları araştırma sonucunda, liderlik stillerinin tüm alt boyutları ile okul kültürünün tüm alt boyutları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Yalınkılıç (2012) öğretmen algılarına göre ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışları ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında; öğretmenler okullarında güçlü olmayan bir örgüt kültürü algısına sahiptirler. Öğretmenler ilköğretim okul müdürlerinin liderlik davranışlarını yetersiz bulmaktadırlar. Ancak okul müdürlerinin davranışlarını yapıyı kurma alt boyutu yerine daha çok anlayış gösterme alt boyutunda algılamaktadırlar. Öğretmen algılarına göre, ilköğretim okul müdürlerinin liderlik davranışları ile okuldaki örgüt kültürü arasında orta düzeyde anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır. Öğretmen algılarına göre, ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışlarının yapıyı kurma alt boyutu ile örgüt kültürü arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu ilişki orta düzeyde, negatif yönde ve anlamlı bir ilişkidir. Öğretmen algılarına göre ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışlarının anlayış gösterme alt boyutu ile örgüt kültürü arasında negatif yönlü, orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır.

Giritli, Öney-Yazıcı, Topçu-Oraz ve Acar (2013) Türkiye'deki inşaat sektöründe yaptıkları araştırmada, liderlik ile örgüt kültürü etkileşimini incelemişlerdir. Araştırmada veri toplama aracı olarak Cameron ve Quinn'in (1999) Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği (OCAI) ve Hofstede'nin Değerler Anketi kullanılmıştır. Örgüt kültürü klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi tiplerini, liderlik ise otokratik, paternalist (babacan), danışan (consultative) ve katılımcı (participative) liderlik stilleri olarak ele alınmıştır. Araştırmada liderlik stilleri sırasıyla danışan liderlik (%25,6), otokratik liderlik (%25,0), paternalist liderlik (%20,0) ve en az tercih edilen liderlik stili ise katılımcı liderlik (%19,3) ve hiçbirisi (%10) olarak bulunmuştur. Araştırmada klan kültürü ile hem paternalist liderlik ve hem danışan liderlik stilleri ile pozitif ilişki bulunmuştur. Araştırmada ayrıca danışan liderlik ile hiyerarşi kültürü arasında negatif ilişki, katılımcı liderlik ile adhokrasi kültürü arasında da pozitif ilişki bulunmuştur.

Tanrıöğen (2013), amacını “liderlik davranışları ile örgüt kültürü arasındaki ilişkileri incelemek” olarak belirlediği araştırmasında, Denizli'deki ilköğretim okullarında görev yapmakta olan müdürlerin liderlik tarzının, birer lider ve birer yönetici olarak etkililiklerinin ne olduğu ve boyutlardan hangisinin/hangilerinin liderlik ve yöneticilik etkililiğinin yordayıcısı olarak ortaya çıktığı saptanmaya çalışılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına bakıldığında, öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik tarzları sırasıyla; insan kaynaklı, yapısal, politik, sembolik liderlik tarzları olmuştur. Öğretmenlerin algısına göre ilköğretim okullarındaki örgüt kültürü sırasıyla görev kültürü, destek kültürü, başarı kültürü ve bürokratik kültür şeklinde çıkmıştır. İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik tarzlarına ilişkin algılarında örgütsel rollere göre insan kaynaklı liderlik boyutunda anlamlı bir fark çıkmıştır. Öğretmenlere göre müdürlerinin yönetici olarak etkililiği liderlik etkililiğinden daha yüksek algılanmıştır. Liderlik boyutları ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İnsan kaynaklı liderlik ve sembolik liderlik aynı anda hem liderlik hem de yöneticilik etkililiğinin yordayıcısı olarak çıkmıştır.

Turan ve Bektaş'ın (2013) araştırmaları, 2010-11 eğitim öğretim yılında Erzurum'daki 15 ilköğretim okulunda çalışan 349 öğretmenden toplanan verilerle okul müdürünün liderlik uygulamaları ile okul kültürü arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Liderlik Uygulamaları Ölçeği; 1) Yol gösterme, 2) Bir vizyon yaratma, 3) Süreci sorgulama, 4) Personeli cesaretlendirme, 5) İzleyenleri cesaretlendirme olarak beş boyutta incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre okul kültürü ile liderlik uygulamaları boyutlarının hepsi ile 0,01 düzeyinde anlamlı, pozitif ve yüksek düzeyde ilişki bulunmuştur. Araştırmada regresyon analizi sonuçlarına göre liderlik uygulamaları okul kültürünün %28'inde değişiklik yapmaktadır. Okul kültürünün %72'si başka değişkenlerle açıklanabilir. Bu boyutlar içinde liderlik uygulamalarının yol gösterme boyutu tek başına okul kültürünün %25'ini yordamaktadır.

Acar (2013) Türkiye'deki lojistik sektöründeki 39 işletmede 488 çalışanla gerçekleştirdiği araştırmada örgüt kültürü, liderlik tarzları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmada liderlik tarzlarını ölçmek için Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (Bass ve Avolio, 1993) ve örgüt kültürünü ölçmek için örgüt kültürünü

Rekabetçi Değerler Modeli çerçevesinde ele alan Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği (Cameron ve Quinn, 1999) kullanılmıştır. Araştırmada örgütlerde en çok görülen örgüt kültürü sırasıyla Pazar, Adhokrasi, Klan ve Hiyerarşi kültürleri olmuştur. Bu bulgu örneklem çevresindeki lojistik işletmelerinde dışa odaklı ve farklılaştırma esaslı bir kültürel yapının hâkim olduğunu göstermektedir. Diğer taraftan lojistik sektöründe en çok görülen liderlik tarzının karizma olduğu tespit edilmiştir. Bunu entellektüel teşvik, bireysel ilgi ve ilham kaynağı olma izlemektedir. Bu bulgunun en can alıcı tarafı ise bu dört liderlik tarzının da dönüşümcü liderlik tarzının alt boyutları olmasıdır. Araştırma sonuçlarına göre klan kültürü ve hiyerarşi kültürü liderliğin dört boyutu ile pazar ve adhokrasi kültürünün ise iki boyutuyla anlamlı ve pozitif ilişki içinde olduğu görülmüştür.

Karaduman'ın (2014) yaptığı araştırma, üniversitelerin hazırlık sınıflarında görevli okutmanların örgütsel kültürün yöneticilerde algıladıkları liderlik tarzları üzerine etkisinin incelenmesi amacıyla yapılmıştır. Araştırmada, örgütsel kültür ile liderlik tarzları arasında ilişki bulunmuştur.

Liderlik ile örgüt kültürünü ele alan yurt içi araştırmalara bakıldığında, liderlik ile örgüt kültürü arasında ilişki tespit edildiği görülmektedir. Okullarda yapılan araştırmalarda liderlik ve örgüt kültürü ile ilgili veri toplama araçlarının ağırlıklı olarak okuldaki liderlik uygulamaları ve örgüt kültürünü betimleyen, toplam puan veren araçlar olduğu dikkat çekmektedir. Bu iki değişken ile ilgili tipolojik yaklaşıma sahip veri toplama araçları pek kullanılmamaktadır.

2.2.1.3. Liderlik ve Bilgi Yönetimi İle İlgili Yapılan Yurt İçi Araştırmalar

Kılıç (2006), Aksaray, Niğde, Nevşehir ve Kayseri illerinde faaliyet gösteren KOBİ'lerdeki (küçük ve orta boy işletmeler) 130 yönetici ile yaptığı araştırmada bilgi yönetiminin KOBİ'lerde uygulanmasıyla elde edilebilecek yararlar ve liderlik rolleri arasında bir ilişki olup olmadığını test etmeyi amaçlamıştır. Araştırma sonuçları özetlenirse:

- Liderlerin eğitim durumları arttıkça bilgi yönetiminin uygulanmasındaki rollerinin de arttığı bulunmuştur.

- Yöneticilerin işyerlerindeki unvanları ile bilginin kullanımı ve paylaşımı ile ilgili rolleri arasında bir ilişki gözlemlenmemiştir.
- Bilgi yönetimi uygulamasında liderler organizasyon içinde bilginin kullanımını ve paylaşımını kolaylaştırıp destekledikleri sürece çalışanların performansında ve işletme performansında bir artış olmaktadır. Ayrıca, bilgi yönetimi uygulamasında liderler bilginin kullanımı ve paylaşımını sağladıkları sürece organizasyon içinde bilgi paylaşımı ve öğrenme kültürünün oluştuğu sonucuna varılmıştır.
- Liderlerin, organizasyon içinde bilgi yönetimini benimseyip, uyguladıkları ve bu kültürün devamını sağladıkları sürece çalışanların performanslarında ve işletme performansında bir iyileşme ve artış sağlanmaktadır; ayrıca, organizasyon içinde bilginin kullanımı ve paylaşımı da artmaktadır.
- Liderlerin bilgi yönetiminin sürdürülmesi ve desteklenmesi ile ilgili rolleri ve bilginin kullanımı ve paylaşımı ile ilgili rolleri arasında olumlu bir ilişkinin olduğu gözlenmiştir. Bu sonuç liderlerin bilgi yönetiminin başarısı için yapmış oldukları çabaların birbirlerini tamamlayıcı nitelikte olduğunu göstermektedir.
- Bilgi yönetimi uygulamasının bir sonucu olarak, organizasyon içinde bilgi paylaşımı ve öğrenme kültürünün oluşması ile çalışanların performansı arasında bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır.
- Bilgi yönetimi uygulamasının bir sonucu olarak organizasyon içerisinde bilgi paylaşımının sağlanması ve öğrenme kültürünün oluşturulması ile işletme performansı arasında olumlu bir ilişkinin varlığı görülmektedir.

Koç'un (2006), bilgi toplumu organizasyonlarında faaliyet gösteren entelektüel liderlerin, faaliyet gösterdikleri örgütlerde meydana gelmesi olası çatışmaların, alanlarını ve kaynaklarını tespit edip işlevsel olarak yönetmede rollerinin var olup olmayacağı sorusuna cevap aradığı çalışmasında konu ile ilgili; bilgi toplumu liderlerinin temel öncelikleri noktasında 'katılımcılığın tesis edilmesi ve grubun işlevsel yetkinliklerinin arttırılmasına' ilişkin cevapların en öncelikli davranışlar olarak ifade edildiği, işletmeler açısından başarıyı yönlendiren temel parametrelerin sıralanmasına ilişkin en önemli unsur olarak yönetimin görüldüğü, hemen ardından insan kaynakları

ve teknolojik olanakların sıralandığı, bilgi yönetimi bakımından işletmelerin en başat sorunlarının, eldeki bilgi ile ne yapılacağının bilinmemesi ve üretilen bilginin açık kaynaklar vasıtasıyla paylaşılmamasının olduğu görülmektedir.

Yüksel (2007), işletmelerde görev odaklı ve insan ilişkileri odaklı lider davranışlarının bilgi yönetimine olan etkilerini araştırdığı çalışmasında iki büyük ölçekli özel işletmede, toplam 215 çalışana anket uygulaması yapmıştır. Elde edilen veriler neticesinde, işletmelerde görev odaklı lider davranışının etkili olduğu buna karşılık, çalışanların insan ilişkileri odaklı bir lider davranışı beklentisi içinde oldukları görülmüştür. Görev odaklı lider davranışı ile bilgi üretiminin, insan odaklı lider davranışı ile bilgi paylaşımı arasında anlamlı ve pozitif ilişki saptamıştır. Bilgi üretimi bakımından görev odaklı lider davranışı insan odaklı davranışa göre daha pozitif bir anlama sahiptir. Buna karşılık bilgi paylaşımında ise insan odaklı lider davranışı daha pozitif bir anlamlılık göstermiştir.

Naktiyok'un (2009), örgütlerin bilgi temelli örgüt olma düzeylerini belirlemek ve yöneticilerin kalite liderliğine ilişkin davranışlarının bilgi temelli örgüt olma üzerine olan etkisini ortaya koymak amacıyla 298 işletmede anket tekniğine dayalı olarak gerçekleştirilmiş olduğu araştırmasında; örgütlerin bilgi temelli örgüt olma özellikleri olarak bilgi yaratma gücü, işbirliği, örgütteki bürokratik nitelik, bilginin yayılma derecesi, bilgiye ulaşma kolaylığı ve bilgi paylaşma isteği şeklinde 6 faktör altında gruplandığı, örgütlerin tam anlamıyla bilgi temelli örgüt olmadıkları bulunmuştur. Bilgi temelli örgüte ilişkin olarak tercih edilen seçeneklerin yaklaşık %40 örgütlerde bilgi yaratılmasına, bilgi paylaşımına ve bilgi yayılmasına uygun faaliyetlerin yapılmadığını ortaya koymaktadır. Özellikle bilgi temelli örgüt olma açısında son derece önem taşıyan ve iletişim, takım çalışması, katılım gibi faaliyetleri vurgulayan işbirliği düzeyi örgütlerde düşük sayılabilecek bir düzeydeyken, bilgi temelli örgüt olmada engel oluşturan ve kural, prosedürler, yetki hiyerarşisi ve otorite gibi konuları nitelendiren örgütsel bürokrasi yüksek sayılabilecek düzeydedir. Yapılan araştırmada kalite liderliğine ilişkin faktörlerle bilgi temelli örgüte ilişkin faktörlerin ilişkili olduğu ve yöneticilerin kalite liderliğine ilişkin davranışlarının, örgütlerin bilgi temelli olmalarına önemli sayılabilecek düzeyde etki yaptığı görülmüştür. Yöneticilerin kalite liderliğine

uygun davranışları bilgi temelli örgüte ilişkin bürokrasi dışındaki, tüm faktörleri olumlu olarak etkilemektedir.

Karakoç'un (2010) araştırmasında, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı genel lise programı uygulayan ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmen görüşlerine göre, okul müdürlerinin liderlik stilleri ile bilgi yönetimi sürecini etkili kullanabilme becerileri arasındaki ilişki saptanmıştır. Araştırma sonucunda; öğretmen görüşlerine göre, orta öğretim kurumları müdürleri dönüşümcü liderlik stiline ait davranışları daha fazla sergilemektedir. Dönüşümcü liderlik özellikleri ile bilgi yönetimi süreci basamakları arasındaki ilişkinin değerleri; etkileşimci liderlik özellikleri ile kıyaslandığında belirgin bir şekilde daha yüksektir.

Köseoğlu, Barca ve Karayormuk (2010) "Türk Yöneticiler Bilgi Yönetiminden Ne Anlıyor?" adlı araştırmalarında, Türk işletme yöneticilerinin bilgi yönetimi anlayışlarını ortaya çıkarmayı amaçlamışlardır. Köseoğlu ve diğerlerine (2010) göre bilgi yönetimi uygulamalarında genel olarak teknoloji odaklı ve sosyal ilişki odaklı olmak üzere iki yaklaşım olduğu söylenebilir. Araştırma sonucunda Türk yöneticilerin bilgi yönetimi uygulamalarında sosyal ilişki olmaktan daha çok teknoloji odaklı bir bilgi yönetimi anlayışına sahip oldukları gözlenmiştir. Yöneticiler, bilgi yönetimi faaliyetlerinin işletmenin birçok uygulamasına artı değer kattığını düşünmektedirler.

Balkar (2012) öğretmen algıları doğrultusunda; ortaöğretim okulu müdürlerinin bilgi yönetimi süreç yeterliklerini ve liderlik becerilerini gösterme düzeylerinin ve liderlik becerilerinin, bilgi yönetimi süreç yeterliklerini yordama gücünün belirlenmesini ve okul müdürlerinin, öğretmen algılarına göre, en alt ve üst düzeyde gösterdikleri bilgi yönetimi süreç yeterliklerine ve liderlik becerilerine ilişkin yaptıkları uygulamalar ve liderlik becerilerinin bilgi yönetimi süreç yeterliklerine olan katkıları hakkındaki görüşlerinin incelenmesi amaçlayan bir araştırma yapmıştır. Araştırmada ulaşılan başlıca sonuçlar şunlardır: Ortaöğretim okulu müdürleri, bilgi yönetimi süreç yeterliklerini ve liderlik becerilerini 'çoğu zaman/sık sık' göstermektedirler. Ortaöğretim okulu müdürlerinin bilgi yönetimi süreç yeterlikleri ile liderlik becerileri arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Ortaöğretim okulu müdürlerinin liderlik becerileri, bilgi yönetimi süreç yeterliklerinin anlamlı bir

yordayıcısıdır. Ortaöğretim okulu müdürleri; ortak bir vizyon oluşturma, süreci sorgulama, yol gösterme ve personeli gelişimi konusunda cesaretlendirme liderlik becerilerinin, bilgi yönetimi süreç yeterliklerine katkıda bulunduğunu düşünmektedirler.

Yeksan'ın (2012) araştırmasında, İzmir ve çevresindeki dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bilgi yönetimine nasıl bakıldığı ve bilgi yönetimi sürecinde liderlik rolleri ele alınmıştır. Yapılan analizler sonucunda, liderlerin örgüt içinde bilginin kullanımını ve paylaşımını kolaylaştırdıkları, bilgi yönetiminin sürdürülmesi ve uygulamasını destekledikleri sürece örgütlerde bilgi yönetiminin başarıya ulaşma olasılığının yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Zorlu (2013) araştırmasında, otel işletmelerinde bilgi yönetimi süreçlerinin gerçekleştirilmesinde dönüştürücü liderlik davranışlarının etkisini ortaya koymayı amaçlamıştır. Belirtilen amaç doğrultusunda, temel olarak dönüştürücü liderlik davranışlarının bilgi yönetimi süreçlerini pozitif yönde etkilediği saptanmıştır. Analizlerde ayrıca, yabancı ve ulusal sermayeli zincir otel işletmelerinde hem bilgi yönetimi süreçlerinin hem de dönüştürücü liderlik davranışlarının bazı kontrol değişkenlerine göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Yurt içinde liderlik ile bilgi yönetimi arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalara bakıldığında araştırma sayısının genelde sayıca düşük kaldığı, Karakoç (2010) ve Balkar (2012) dışında araştırmaların işletmelerde yapıldığı, liderliğin bilgi yönetimini etkilediği görülmektedir. Bu araştırmalarda bilgi yönetimi için lider davranışları olarak katılımcılığa, işbirliğine, sosyal ilişkiye ve dönüşümcülüğe vurgu vardır. Araştırmalardan da görülmektedir ki liderlik ile bilgi yönetimi ilişkisine yönelik okullarda yapılan araştırmalar yeterli düzeyde değildir. Ayrıca bilgi yönetiminde liderlik davranışlarına yönelik araştırmaların nicelik ve nitelik olarak yeterli olmadığı sonucu çıkarılabilir.

2.2.1.4. Örgüt Kültürü ve Bilgi Yönetimi İle İlgili Yapılan Yurt İçi Araştırmalar

Uzun'un (2007) tez çalışmasında, dört farklı kültür tipinde örgüt kültürü ve örgütsel performans arasındaki ilişki ve bilgi yönetiminin bu ilişkideki aracılık etkisi incelenmiştir. Çalışma Ege bölgesindeki beş yıldızlı otel işletmelerinden seçilen

örneklem üzerinde yürütülmüştür. Araştırmada örgüt kültürünü belirlemek amacıyla Cameron ve Quinn (1999) tarafından geliştirilen Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği (OCAI) kullanılmıştır.

Araştırma bulguları ve araştırmacının yorumları aşağıda özetlenmiştir (bu araştırmanın konusu dışında olduğundan örgütsel performans ve örgüt kültürü ilişkisine ilişkin bulgulara yer verilmemiştir):

- Araştırmaya katılan otellerin altısının hiyerarşi, dördünün klan, üçünün piyasa (pazar) ve birinin adhokrasi kültürüne sahip olduğu belirlenmiştir. Otellerin büyük çoğunluğu hiyerarşi ve klan kültürüne sahiptir.
- Araştırma kapsamındaki otel işletmelerinde genel olarak çalışan algıları bilgi yönetiminin uygulandığı yönündedir. Bilgi yönetiminin kültür tipleri açısından durumu incelendiğinde, en yüksek ortalamanın klan kültürüne ait olduğu ortaya çıkmıştır. Klan kültürünü sırasıyla adhokrasi, piyasa ve hiyerarşi kültürleri izlemektedir. Kültür tipleri arasındaki ortalama farkının istatistiksel olarak anlamlı olduğu analiz sonuçlarıyla doğrulanmıştır. Bu fark yine hiyerarşi ve klan kültürleri arasındadır.
- Kültür tiplerinin bilgi süreçleri açısından durumu da incelenmiştir. Buna göre, bilgi üretme, bilgiyi saklama ve bilgiyi kullanma süreçlerinde klan kültürü, bilgi edinme ve bilgiyi kullanma süreçlerinde ise adhokrasi kültürü öne çıkmaktadır. Her iki kültür tipi de organik (esnek) bir örgüt yapısını ortaya koymaktadır. Bilgi edinme boyutunda ortalamalar arası farkın (-) çıkması klan kültürünün her iki kültür tipinden de daha az ortalamaya sahip olduğunu göstermektedir. Bilgi paylaşma boyutunda ise tersi söz konusudur. Klan kültürü diğer kültür tiplerinden daha yüksek ortalamaya sahiptir. Burada en az ortalama piyasa kültürününüdür. Bilgi saklama boyutunda piyasa kültürünün ortalamasının diğer kültür tiplerinin ortalamalarından anlamlı farklılık gösterdiği, bilgi saklama konusunda en az ortalamanın piyasa kültüründe olduğu görülmektedir. Bilgiyi saklama konusunda en yüksek ortalama ise hiyerarşi kültürüne aittir. Piyasa kültürü dışsal odaklı ancak denetim boyutunda yer alan bir kültür tipidir.

Dolayısıyla bilgiyi saklamayarak kullanmaya önem verir. Zaten bilgi kullanma boyutunda da en yüksek ortalamanın piyasa kültürüne ait olduğu görülmektedir.

- Araştırmanın bir başka bulgusu da bilgi üretme ile bilgiyi paylaşma arasında yüksek düzeyde bir ilişkinin varlığıdır. Bilgiyi paylaşma boyutuyla, bilgiyi kullanma arasında da ilişki bulunmaktadır. Tüm bu sonuçlar, yeni bilginin üretilmesi için bilgi paylaşımının gerekliliğini vurgular.

Çakar ve diğerlerinin (2010), Gold ve diğerlerinin 2001 yılındaki araştırma modelini ve araçlarını kullanarak, bankacılık ve denetim sektöründe yaptıkları araştırmada, örgüt kültürü, örgüt yapısı ve bilgi yönetim süreçlerinin örgütsel etkinlik üzerindeki etkisine bakılmıştır. Bu çalışma açık iletişim sistemine sahip bir örgüt kültürüne ve hiyerarşik kademelerin azaltıldığı yalın örgüt yapısına sahip örgütlerin bilgi yönetimi süreçlerinde daha etkin olabildiğini göstermiştir. Diğer bir ifade ile bu tip örgütlerde bilginin toplanması ve uygulanması kolaylaşabilmekte ve örgütsel etkinliğe daha fazla ulaşılabilir. Örgüt kültürünün bilgi yönetimi süreci üzerindeki genel etkisi örgütsel yapıya oranla daha fazladır. Buna ek olarak bilgi toplama süreci üzerinde sadece örgüt kültürünün etkili olduğu belirlenmiştir. Örgüt kültürünün açık iletişime ve çalışan katılımına dayalı olarak oluşturulması ile bilgi yönetimi olumlu bir şekilde etkilenebilir. Bilgi yönetiminin örgütsel etkinlik üzerindeki etkisinde ise uygulama aşamasının oldukça etkili olduğu, daha sonra koruma ve toplama süreçlerinin etkili olduğu görülmektedir. Buradan hareketle toplanan bilgi örgütsel uygulamalarda kullanılmadığı sürece örgütsel etkinliği artırmak mümkün değildir.

Tılı (2012) dokuz farklı şirkette yaptığı çalışmada, örgüt kültürü, örgüt yapısı ve örgüt içindeki bilgi teknolojileri desteği gibi örgütsel etmenlerin bilgi yönetimi süreçleri (bilginin üretilmesi ve geliştirilmesi, bilginin tasnif edilmesi ve saklanması, bilginin transfer edilmesi ve paylaşılması, bilginin kullanılması ve değerlendirilmesi) aracılığıyla bilgi yönetimi ve örgütsel performans üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırmada üç tip örgüt kültürü ele alınmıştır: bürokratik, yenilikçi (innovative) ve destekleyici (supportive). Elde edilen veriler değerlendirildiğinde örgüt kültürü, örgüt yapısı ve bilgi teknolojileri desteği gibi örgütsel değişkenlerin bilgi yönetimi performansı ve örgütsel performans üzerinde bilgi yönetimi süreçlerini aracılığıyla yarı

dolaylı ya da tam dolaylı olarak etkide bulunduğu gözlenmiştir. Özellikle destekleyici ve yenilikçi bir örgüt kültürünün, idari yetkiyi yerelleştirmenin ve güçlü bilgi teknolojileri desteğinin bilgi yönetimi süreçlerini ve dolayısıyla da bilgi yönetimi performansını ve örgütsel performansı olumlu olarak etkilediği sonucuna varılmıştır. Bürokratik kültür ile bilgi yönetimi süreçleri arasında ise negatif ilişki bulunmuştur.

Yurt içinde örgüt kültürü ve bilgi yönetimi ilişkisini inceleyen araştırmalara bakıldığında bu araştırmaların ticari işletmelerde yapıldığı görülmektedir. Okullarda örgüt kültürü ile bilgi yönetimi arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalara ihtiyaç olduğu görülmektedir. Ayrıca alan yazındaki araştırmalarda bilgi yönetiminde örgüt kültürü tiplerini dikkate alan araştırmalar yeterli düzeyde değildir. Bilgi yönetimi Araştırmalarda örgüt kültürünün bilgi yönetimi ile ilişkisi olduğu, özellikle hiyerarşik (bürokratik) örgüt kültürünün bilgi yönetimini ve dolayısıyla örgütsel performansı olumsuz etkilediği sonucu elde edilmiştir.

2.2.1.5. Liderlik, Örgüt Kültürü ve Bilgi Yönetimi İle İlgili Yapılan Yurt İçi Araştırmalar

İpçioğlu (2004) “İşletmelerde Liderlik ve Örgüt Kültürünün Bilgi Yönetimine Etkilerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma” adlı doktora tezindeki araştırmasında Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerde liderlik ve örgüt kültürü ile bilgi yönetimi arasında ne yönde bir ilişki olduğunu ortaya koymaya çalışmıştır. Araştırma ile Türkiye’deki işletmelerin bilgi ve bilgi yönetimine karşı tutumları, bilgi ve bilgi yönetimi ile ilgili mevcut durumları, bilgi yönetimi ile ilgili nasıl bir liderliğe ve örgüt kültürüne sahip oldukları ve bilgiyi nasıl yönettikleri sorularına cevap aranmıştır. Araştırmada elde edilen verilerden değişkenlerin bileşenleri aşağıdaki gibi oluşmuştur:

Liderlik bileşenleri; üst yönetimin desteği, strateji ve vizyon, bilgi lideri,

Örgüt kültürü bileşenleri; güven, ödül ve takdir sistemi,

Bilgi yönetimi; bilginin elde edilmesi, saklanması, paylaşılması, kullanılması.

Araştırmanın modeline göre liderlik ve örgüt kültürü bağımsız, bilgi yönetimi ise bağımlı değişken olarak tespit edilmiştir. Araştırmaya 120 işletme katılım göstermiştir. Araştırmanın bu araştırma ile ilgili sonuçları şöyle özetlenebilir:

- Liderlik ve örgüt kültürü bileşenleri ile bilginin saklanması arasında bir ilişki bulunmamaktadır.
- Liderlik bileşenlerinden üst yönetimin desteği arttıkça bilginin elde edilmesi ve paylaşılmasında da artış olmaktadır. Bilginin kullanılması ile bir ilişki bulunmamaktadır.
- İyi tanımlanmış bir işletme stratejisi ve bilgi yönetimine yön veren bir vizyonun olması bilginin elde edilmesini, gelişimini, entegrasyonunu, çalışanlar arasında bilginin paylaşılmasını ve bilginin kullanılmasını olumlu bir şekilde etkilemektedir.
- İşletmelerde uygun ve yeterli bir yetki ile donatılmış bir bilgi liderinin olması bilginin kullanılmasını pozitif yönde etkilemektedir. Bilgi liderliğinin bilgi yönetiminin diğer bileşenleri ile bir ilişkisi bulunmamaktadır.
- Örgüt kültürü bileşenlerinden güven ile bilginin elde edilmesi ve paylaşılması arasında pozitif bir ilişki vardır. Güven ile bilginin kullanılması arasında bir ilişki bulunmamaktadır.
- Çalışanlar bilgi yönetimi için iyi bir ödül ve takdir sistemi ile ödüllendirilip takdir edildikçe bilginin elde edilmesi, paylaşılması ve kullanılması faaliyetleri olumlu etkilenmektedir.

Bu sonuçlardan hareketle liderliğin bilgi yönetimini kısmen ve olumlu etkilediği, yine aynı şekilde örgüt kültürünün de bilgi yönetimini kısmen ve olumlu yönde etkilediği söylenebilir.

Celep ve Çetin'in (2005) Edirne'deki ilköğretim okullarındaki öğretmen algılarına göre yaptıkları araştırmada bilgi yönetimi ile liderlik davranışları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın boyutları olarak; liderlik, kültürel yapı, örtük bilgi, açık bilgi, bilgi vizyonu, öğrenme kültürü ve bilgi merkezi ele alınmıştır. Öğretmen algılarına göre bu faktörler aldıkları orana göre sıralanırken ilk iki sırayı liderlik ve kültürel yapı almıştır. Sonra sırasıyla örtük bilgi, açık bilgi, bilgi vizyonu, öğrenme kültürü ve bilgi merkezi gelmiştir. Liderlik tek başına toplam varyansın %37,09'unu açıklarken, kültürel yapı ise %7,22'sini açıklamaktadır.

Arun (2008) doktora tezine konu olan araştırmasında örgütlerde liderlik tarzları ile paylaşımcı bilgi kültürü arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmacı Ege Serbest Bölgesindeki 41 işletmeden 158 kişinin katılımı ile araştırmayı gerçekleştirmiştir. Paylaşımcı bilgi kültürü bileşenleri olarak a) işbirliği ve açıklık/iletişim ve ilişki, b) bilgi paylaşım ödül sistemi/üst yönetimin desteği ve c) güven, araştırmada incelemeye dâhil edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre:

- Serbest liderlik ile iletişim ve açıklık, güven ve işbirliği ve açıklık faktörleriyle olumlu, ödüllendirme ve üst yönetimin desteği faktörüyle olumsuz bir ilişki vardır.
- Dönüştürücü liderlikte, iletişim ve açıklık, üst yönetimin desteği ve ödül sistemi arasında olumlu, güven ile negatif ilişki bulunmaktadır.
- Otoriter liderlikte, iletişim ve açıklık ile güven faktörleri arasında olumsuz bir ilişki varken,
- Kendi kendine liderlik faktörüyle, sadece, işbirliği ve iletişim faktörü arasında olumsuz bir ilişki tespit edilmiştir.

Zaim'in (2010) araştırmasında Türkiye'de hizmet sektöründe faaliyet gösteren 7 ayrı kuruluştan toplanan 738 veri üzerinden gerçekleştirilmiştir. Araştırmada bilgi yönetimi alt yapısı olarak teknoloji, liderlik, insan gücü, kültür ve organizasyon test edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre bu boyutlar bilgi yönetimi performansının %41'ini açıklamaktadır. Araştırmaya göre faktörlerin tümünün anlamlı olduğu görülmektedir. Bilgi yönetimi performansını en çok etkileyen faktörün liderlik (0,19), bunun ardından sırasıyla beşeri sermaye (0,18), teknoloji (0,17), kurum kültürü (0,15) ve organizasyon yapısı (0,11) gelmektedir. Bilgi yönetimi performansını etkileyen en önemli faktörlerden ilki liderlik, dördüncü olarak da kurum kültürüdür.

Burada sözü edilen araştırmalarda liderlik ve örgüt kültürünün bilgi yönetimi ile ilişkisi olduğu bulgusuna ulaşılmış, bilgi yönetimi etkililiği için üst yönetim desteği, işbirliği ve açıklığa vurgu yapılmıştır. Liderlik, örgüt kültürü ve bilgi yönetimi arasındaki ilişkiyi inceleyen yurt içi araştırmaların daha çok işletmelerde yapıldığı, okullarda bu üç değişkeni beraber ele alan araştırmalara ihtiyaç olduğu görülmektedir.

Bilgi yönetimi araştırmalarında örgüt kültürü ve liderliğin tipolojik olarak ele alan araştırmalara az rastlanmaktadır.

2.2.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Burada araştırmanın konusunu oluşturan liderlik, örgüt kültürü ve bilgi yönetimi değişkenleri hakkında yurt dışında yapılmış araştırmalara ilişkin özet bilgiler sunulmuştur. İncelenen değişkenler önce ikili (liderlik ve örgüt kültürü, liderlik ve bilgi yönetimi, örgüt kültürü ve bilgi yönetimi) olarak ve en sonda da üçünü birlikte kapsayacak (liderlik, örgüt kültürü ve bilgi yönetimi) şekilde ele alınmıştır.

2.2.2.1. Liderlik ve Örgüt Kültürü İle İlgili Yapılan Yurt Dış Araştırmalar

Ogbonna ve Harris (2000) Birleşik Krallık'ta çeşitli firmaları kapsayan araştırmalarında liderlik stili, örgütsel kültür ve örgütsel performans arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Ogbonna ve Harris (2000) araştırmalarında liderlik davranışlarını belirlemek için 13 maddelik Liderlik Stilleri Ölçeğini kullanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre liderlik stili ile performans arasındaki ilişkiye örgütsel kültür aracılık etmektedir. Liderlik stili performans üzerinde doğrudan değil, dolaylı olarak ilişkilidir. Rekabetçi ve yenilikçi kültürel özellikler performans üzerinde doğrudan, güçlü ve pozitif ilişkili (yordayıcı olarak) iken, beklentinin aksine toplumcu ve bürokratik kültürel özellikler doğrudan ilişkili değildir.

Block (2003) liderlik ile örgüt kültürü ilişkisini incelediği araştırmasını Kanada'daki endüstriyel ekipman satışı ve servisi sağlayan bir firma üzerinde gerçeķleřtirmiřtir. Araştırma sonucuna göre liderlik stilleri ile çalışanların örgüt kültürü algıları arasında önemli ilişki vardır.

Jaharuddin (2003), Malezya'daki 74'ü yerel ve 60'ı yabancı firmadan olmak üzere toplam 134 katılımcıyla yaptığı araştırmada kurum kültürü, liderlik stilleri ve performans arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmada örgütsel kültürü ölçmek için Cameron ve Quinn'in (1999) geliştirdiği ve 24 maddeden oluşan ve bu araştırmada da kullanılan ölçek örgütte dört farklı örgüt kültürünü belirlemektedir: Araştırmada yerel firmalarda hiyerarşi kültürü (%43,2), yabancı firmalarda ise sonuç odaklı (pazar, rekabetçi) kültür ile klan kültürü (%35) daha çok görölmüştür. Liderlik stili olarak da

yerel firmalarda %33,8, yabancı firmalarda ise %30,0 ile denetçi liderlik en fazla görülen liderlik stili olarak çıkmıştır. Araştırma sonuçlarına göre yabancı firmalarda kurum kültürü ile liderlik stilleri arasında ilişki olduğu bulunmuştur. Yabancı firmalarda denetçi liderliğin olduğu kurumlarda hiyerarşi kültürünün hâkim olduğu, iyi iletişim becerilerine sahip olma özelliği olarak ifade edilen elçi (temsilci) liderliğin olduğu kurumlarda klan kültürünün olduğu, sürücü liderliğin olduğu kurumlarda sonuç odaklı kültürün olduğu bulunmuştur. Ayrıca yerel firmalarda örgütsel kültür ile liderlik stilleri arasında ilişki tespit edilmemiştir.

Pennington, Townsend ve Cummins (2003) farklı kültür tipleri ile liderlik uygulamaları arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırma üniversitedeki lisans öğrencileri üzerinde yapılmış ve liderlik için Kouzes and Posner'in (1997) Liderlik Uygulamaları Envanteri (LPI), örgüt kültürü tiplerini belirlemek için ise Cameron ve Quinn'in (1999) Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği (OCAI) kullanılarak veri toplanmıştır. LPI liderlik uygulamalarını beş boyutta ele almaktadır: 1) Model Olma, 2) Paylaşılan Vizyon Oluşturma, 3) Risk Alma, 4) Tanıma ve Takdir Etme, 5) Takım Çalışmasına Odaklanma. Bu liderlik uygulamaları transformasyonel liderlik özellikleridir. Araştırma sonucunda klan kültürü ile tüm liderlik uygulamaları arasında pozitif ve anlamlı ilişki vardır. Pazar kültürü ile tüm liderlik uygulamaları arasında negatif ve anlamlı ilişki bulunmuştur. Adhokrasi kültürü ile takım çalışmasına odaklanma ve tanıma ve takdir etme arasında pozitif ve anlamlı ilişki varken, hiyerarşi kültürü ile bu liderlik uygulamaları arasında negatif ve anlamlı ilişki bulunmuştur.

Neimann ve Kotze'nin (2006) 30 okulda yaptıkları araştırmada, okul müdürlerinin liderlik uygulamaları ve okulun kültürü arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmada Kouzes ve Posner'in (1993) Liderlik Uygulamaları Envanteri (LPI) ve Goffee ve Jones'in (1996) sosyallik ve dayanışma boyutlarından oluşan Örgütsel Kültür Ölçeğini kullanılmıştır. Araştırma sonucunda test edilen liderlik uygulamalarının örgütsel kültürünün öğeleri ile pozitif ilişkisi olduğunu bulmuşlardır.

Tsai ve diğerleri (2009) örgüt kültürü ve liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmalarını 3 hastanede gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonucunda örgüt kültürü ile liderlik stilleri arasında ilişki olduğu, ideolojik kültür ile

transformasyonel liderlik arasında, hiyerarşi kültürü ile karizmatik liderlik arasında koordine kültürü ile takım liderliği arasında, rasyonel kültür ile transaksyonel liderlik arasında pozitif ilişki bulunmuştur.

Sharma ve Sharma (2010) Hindistan'daki tekstil fabrikalarındaki 300 katılımcıyla yaptıkları araştırmada, örgüt kültürü ile liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmada liderlik davranışları yapıyı kurma, anlayış gösterme ve karizmatik liderlik davranışları kapsamında ele alınırken, örgüt kültürü ise açıklık, yüzleşme, güven, orijinallik, ön alma, özerklik, iş birliği ve deneyim olarak ele alınmıştır. Araştırma örgüt kültürü ile karizmatik liderlik stili arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Schimmoeller (2010), liderlik stilleri ile çeşitli örgüt kültürleri arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasını, ABD'deki sanayi şirketlerinde çalışan 165 katılımcı ile gerçekleştirmiştir. Araştırmacı örgüt kültürünü belirlemek için klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi boyutlarından oluşan Cameron ve Quinn'in (1999) Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeğini (OCAI) kullanmıştır. Bu araştırmada bağımsız değişken olarak örgüt kültürü, bağımlı değişken olarak ise üç farklı liderlik tipinden oluşan liderlik stilleri belirlenmiştir. Transaksyonel liderler izleyenlerini ödülle motive ederler. Transaksyonel liderler üyelerine şartlı ödülleri formal ilişkilere dayalı olarak performansa göre dağıtırlar. Bu tip liderlikte ödüller olumlu ya da olumsuz olabilir, parasal olması gerekmez. Liderin etkililiği ödülün sağladığı yarara bağlıdır. Tersine transformasyonel liderler ise hedef kitleyi motive etmek için vizyon yaratırlar. İzleyenler kendi kişisel isteklerinden önce örgütün ihtiyaçlarını ve vizyonunu düşünür. Transformasyonel liderler takım üyelerinin davranış ve beklentilerini geliştirmek için hem lider hem de izleyenlerin daha yüksek bir performans ve bilince sahip olması yönünde girişimlerde bulunurlar. Serbest bırakıcı liderlik ise genellikle etkin olmayan ve liderlik eksikliği olarak tanımlanır. Bu tip liderler görev verirken herhangi bir liderlik ve yönetim desteği sağlamazlar. Serbest bırakıcı liderlerin bulunduğu örgütlerde kararlar liderin dışındaki kişiler tarafından alınır ve örgütte liderin etkisizliğinden dolayı güç kaybına uğrarlar. Araştırma bulgularına göre transformasyonel ve transaksyonel liderlik ile klan ve adhokrasi kültürü arasında pozitif ilişki vardır. Pazar kültürü ile

liderlik stilleri arasında ilişki yok iken hiyerarşi kültürü ile sadece transformasyonel liderlik arasında ilişki (negatif) bulunmuştur. Ayrıca klan kültürü ile serbest bırakıcı liderlik arasında negatif ilişkiye ulaşılmıştır.

Darwis ve Djajadiningrat (2010) liderlik stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmalarını Endonezya’da faaliyet gösteren bir petrol ve gaz şirketinde yapmışlardır. Transformasyonel liderlik ile örgüt kültürü arasında yine transaksionel liderlik ile örgüt kültürü arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca transformasyonel liderlik örgüt kültürünün güçlü bir yordayıcısıdır. Serbest bırakıcı liderlik ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır.

Buble (2012) Hırvatistan’daki üretim, ticaret ve hizmet sektörlerindeki 32 büyük şirkette çalışan 500 katılımcıyla yaptığı araştırmada örgüt kültürü ve liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmacı liderlik stillerini *liderlik*, *motivasyon*, *iletişim*, *karar verme*, *amaçlar* ve *kontrol* değişkenleri ile, örgüt kültürünü ise *gelişimsel/girişimcilik yönelimi*, *bürokrasi*, *sosyal yönelim*, *özerklik*, *statükoyu sürdürme* ve *resmileştirme* değişkenleri ile ele almıştır. Araştırma sonuçlarına göre; liderlik ile *gelişimsel/girişimcilik yönelimi*, *bürokrasi* ve *statükoyu sürdürme* arasında, motivasyon ile *gelişimsel/girişimcilik yönelimi* arasında, iletişim ile *gelişimsel/girişimcilik yönelimi* değişkenleri arasında pozitif anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Bell, Chan ve Nel (2014) tarafından Fort Hare Üniversitesinde yapılan araştırmada liderlik stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki incelenmiştir. Liderlik stilleri katılımcı (participative) ve yönlendirici (directive) liderlik, örgüt kültürü ise bağlılık (involvement), tutarlılık (consistency), uyum (adaptability) ve görev (mission) boyutları ile incelenmiştir. 246 katılımcı ile gerçekleştirilen araştırma sonucunda, katılımcı liderlik ile örgüt kültürü boyutları arasında pozitif ve anlamlı ilişki, yönlendirici liderlik ile örgüt kültürünün uyum dışındaki boyutları arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulunmuştur. Araştırmanın ikinci adımı olarak liderlik stilleri (bağımsız değişkenler) ile örgüt kültürü boyutları (bağımlı değişkenler) çoklu regresyon analizine tabi tutulmuş, katılımcı liderliğin tek başına örgüt kültürünün tüm boyutları ile katılımcı ve yönlendirici liderlik kombinasyonuna göre daha yüksek varyans açıklama değerlerine sahip olduğu tespit edilmiştir.

Liderlik ile örgüt kültürü araştırmalarına bakıldığında aralarında ilişki olduğu sözü geçen tüm araştırmalarda görülmüştür. Liderlik stilleri ve örgüt kültürü tipleri arasındaki ilişkilere ilişkin bulgular farklı durumlarda farklı sonuçlar vermektedir.

2.2.2.2. Liderlik ve Bilgi Yönetimi İle İlgili Yapılan Yurt Dışı Araştırmalar

Babu ve diğerleri (2008) liderlik yeteneği ile bilgi yönetimi arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmalarında; liderlik yeteneği temel beceriler, duygusal zekâ ve stratejik planlama ve uygulama olmak üzere üç boyutta, bilgi yönetimi ise bilgiyi üretme ve bilgi paylaşımı olmak üzere iki boyutta ele almışlardır. Araştırma sonucunda liderlik yeteneği ile bilgi yönetimi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu bulmuştur. Ayrıca bilgi yönetimi varyansının %81,11'ini liderlik yeteneği tarafından açıklanmaktadır.

Singh'in (2008) yazılım şirketinde yaptığı araştırmada liderlik stillerinin bilgi yönetimi uygulamaları üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma sonunda yönlendirici ve destekleyici liderlik davranışları ile bilgi yönetimi uygulamaları arasında anlamlı ve negatif ilişki, danışan ve yetkilendirici liderlik davranışları ile bilgi yönetimi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Goel ve Rana (2013) bilgi yönetimi ile örgütsel liderlik arasında ilişkiyi inceledikleri araştırmalarını Hindistan'daki enformasyon teknolojisi yöneticilerinden aldıkları 230 geçerli veri ile gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonucunda örgütsel liderlik ile bilgi yönetim süreçlerinin her biri ile aralarında anlamlı, pozitif ve güçlü bir ilişki bulunmuştur. Liderliğin bilginin paylaşımı ve uygulamasında etkin bir rol oynadıklarını belirtmişlerdir.

Liderlik ile bilgi yönetimi araştırmaları yetersiz olmakla birlikte, araştırmalarda aralarında ilişki olduğu tespit edilmektedir. Özellikle okullarda yapılacak araştırmalara ihtiyaç olduğu da görülmektedir.

2.2.2.3. Örgüt Kültürü ve Bilgi Yönetimi İle İlgili Yapılan Yurt Dışı Araştırmalar

Delong ve Fahey (2000), bilgi paylaşımını kolaylaştıran ya da engelleyen bazı örgütsel değerler üzerinde durmuşlardır. Araştırmacılar güven ve işbirliği gibi örgütsel

değerlerin örgütteki üyeler arasında görüş ve deneyimlerini paylaşmaya olan isteklerinin artacağını, buna karşılık örgüt üyeleri arasında bireysel güç ve rekabet gibi değerlerin bireylerde bilgiyi kendinde biriktirme ve paylaşmama davranışına yol açtığını savunmuşlardır. Araştırma sonucunda güven ve işbirliği gibi örgütsel değerlerin üyeler arasındaki fikir ve deneyimleri paylaşma isteğini güçlendirdiğini kanıtlamışlardır.

Gold ve diğerleri (2001) teknoloji, yapı ve kültür öğelerinden oluşan bilgi altyapısı ile bilgi yönetimi sürecinin örgütsel etkililik ile olan ilişkilerini yapısal eşitlik modellemesi ile incelemiştir. Araştırmada bilgi altyapısının en önemli ögesi olarak kültür öne çıkmaktadır. Araştırma sonucunda altyapı, süreç ve etkililik arasında pozitif ve yüksek ilişki bulmuştur. Buna göre her iki değişkenin örgütsel etkililiğin başarısında benzersiz bir yardımı söz konusudur. Gold ve diğerleri (2001) daha açık ve destekleyici değerlere sahip örgütlerin, örgütteki bireylerin diğerleri ile görüşlerini paylaşmaları gibi bilgi yönetiminde olumlu davranışları kolaylaştırdığını ortaya çıkarmışlardır.

Leidner ve diğerleri (2006) ise örgüt kültürünün bilgi yönetimi araçlarının seçimi, kullanılması ve çıktıları üzerinde etkili olduğunu bulmuştur.

Mcdermott ve O'Dell (2001), bilgi yönetimi stratejisinin bilgi yönetimi uygulamalarının en etkili biçimi olduğunu ve etkili bilgi yönetiminin bilgi yönetimi ile kültür uyumunun bir sonucu olduğunu bulmuşlardır. Araştırmacıların ABD'deki beş büyük şirkette yüz yüze yaptıkları görüşmeler sonucunda ulaştıkları bulgular şu şekilde özetlenebilir:

- Bir bilgi paylaşım kültürü yaratmak için bilgi paylaşımı ve uygulamadaki iş hedefleri, sorunları veya sonuçları arasında görünür bir bağ kurmak gerekir.
- Bilgi paylaşım uygulamalarını örgütün genel tarzı ile uyumlu hale getirmek, diğer örgütler tarafından geliştirilen uygulamaları doğrudan kopyalamaktan çok daha önemlidir.
- Bilgi paylaşımı ile örgütteki temel değerler arasında bağ oluşturulmalıdır.
- İnsanlar arasındaki ilişki ağları bilgi paylaşımı için önemli araçlardan biridir. Bir paylaşım kültürü yaratmak için var olan ilişki ağlarını genişletmek gerekir.

- Örgütte fikir ve görüşlerini paylaşan insanlar desteklenmelidir. Etkili insanlar ve yöneticiler, bilgi paylaşımları için insanları cesaretlendirmeli hatta baskı uygulamalıdır.

Ruppel ve Harrington (2001), bağlılık olarak karakterize edilen klan kültürünün intranet uygulaması ile doğrudan ve pozitif ilişkisi olduğunu, rekabet olarak karakterize edilen pazar kültürünün bunu desteklemediğini bulmuştur.

Holowetzki (2002), kapsamlı bir alan yazın ve içerik analizi kullanarak ABD'deki küçük veya kâr amacı gütmeyen örgütlerde örgüt kültürü ve bilgi yönetimi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmacı, Gupta ve Govindarajan (2000) tarafından belirlenen altı kültürel faktörü temel alarak, kültürel faktörleri altı kategoride ele almıştır. Bunlar: bilgi sistemleri, örgüt yapısı, ödül sistemleri, süreçler, insanlar ve liderlik. Holowetzki, bilgi yönetimi girişimlerinin başarılı olması için bu faktörlerin önemli olduğu sonucuna varmıştır. Araştırmacı, etkin bir bilgi yönetimi için bilgi paylaşımını vurgulayan bir örgüt kültürü oluşturmanın gerekli olduğunu önermiştir.

Lawson (2003) örgüt kültürü ile bilgi yönetimi arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasını Jamaika'daki finans, sağlık, eğitim ve kamu örgütleri gibi sekiz farklı örgütte 120 katılımcı ile gerçekleştirmiştir. Araştırmada örgüt kültürünü belirlemek için Cameron ve Quinn'in (1999) Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği (OCAI), bilgi yönetimi girişimlerini ortaya çıkarmak için araştırmacının kendisi tarafından geliştirilen Bilgi Yönetimi Değerlendirme Ölçeği (Knowledge Management Assessment Instrument-KMAI) kullanılmıştır. OCAI bir örgütteki dört örgüt kültürü tipini (klan=grup, adhokrasi=gelişimsel, pazar, hiyerarşi) belirlerken, KMAI ise bilgi yönetimini altı boyuttan (yaratma, elde etme, örgütleme, depolama, yayma, uygulama) oluşturmaktadır. Araştırmanın bağımsız değişkeni örgüt kültürü, bağımlı değişkeni ise bilgi yönetimi olarak belirlenmiştir. Araştırma bulgularına göre örgüt kültürü ile bilgi yönetimi arasında pozitif bir ilişki mevcuttur. Araştırmada pazar kültürü ile bilgi yönetimi arasında pozitif, hiyerarşi kültürü ile bilgi yönetimi arasında negatif ilişki saptanmıştır.

Lee ve Choi (2003), yaptıkları araştırmada işbirliği, güven ve öğrenme gibi örgütsel değerler ile bilgi üretimi arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Lee ve Choi bu

araştırmada işbirliği, güven ve öğrenme olarak betimlenen örgüt kültürünün örgütteki bilgi üretme süreçlerini olumlu yönde etkilediğini bulmuşlardır.

Lopez ve diğerleri (2004) İspanya'daki sanayi ve hizmet sektöründeki şirketlerde çalışan 195 kişi üzerinden yaptıkları araştırmada örgütlerde bilgi yönetimi çerçevesinde örgütsel öğrenme, işbirliği kültürü ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmacılar örgütsel öğrenmeyi bilgi yönetimi süreçleri içerisinde ele almışlardır. Buna göre örgütsel öğrenmenin alt boyutlarını bilgiyi elde etme/kazanma (acquisition), dağıtma/paylaşma (distribution), değerlendirme (interpretation) ve örgütsel hafızaya alma/depolama (organizational memory) olarak incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre işbirliği kültürü örgütsel öğrenmeye ve örgüt performansına olumlu katkı yapmıştır.

Alavi ve diğerleri (2005), örgütsel değerler, bilgi yönetimi davranışları ve bilgi yönetimi çıktıları (ürünleri) arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmayı ABD'deki büyük ölçekli, çok uluslu bir ileri teknoloji kuruluşunda, görüşme yoluyla toplanan verilerle gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre; örgüt üyelerinin değerlerinin bilgi yönetimi teknolojilerini kullanma şekillerine etki ettiği, bilgi yönetimi teknolojilerinin öneminin bunların kullanılma amaçlarına bağlı olduğu, farklı değerlere sahip grupların bilgi yönetimi araçlarını değişik amaçlarla kullanmasının, bu grupların farklı bilgi yönetimi sonuçları yaşamasına yol açabileceği, bilgi yönetimi araçlarını kullanan grupların kendi yerleşik değerleri ile tutarlı sonuçlar yaşamasının muhtemel olduğu görülmüştür. Sonuç olarak bu araştırmada bir örgütteki kültürel değerlerin örgütün bilgi yönetimine olan yaklaşımını etkileyebileceği ortaya çıkmıştır.

Jones, Cline ve Ryan (2006) vaka analizi yöntemiyle dört petrol şirketinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında, örgüt kültürü ile bilgi paylaşımı arasında ilişki bulmuşlardır. Araştırmaya göre örgütteki kültürel engeller bilgi paylaşımı ile aşılabılır.

Al-Alawi ve diğerleri (2007) Bahreyn'deki çeşitli kamu ve özel sektördeki örgütlerde yaptıkları araştırmada örgütteki bilgi paylaşımının başarısında örgüt kültürünün rolünü belirlemeye çalışmışlardır. Araştırmada örgüt kültürü bileşenleri bağımsız değişken, bilgi paylaşımı ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Araştırma sonucunda örgüt kültürünün bileşenlerinden bireyler arası güven, personel arasındaki

iletişim, enformasyon sistemleri, ödüllendirme ve örgütsel yapı ile örgütlerdeki bilgi paylaşımı arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır.

Chin-Loy ve Mujtaba (2007), bilgi yönetimi ile örgütsel fayda arasındaki ilişkide örgüt kültürünün aracılık etkisini ve bilgi yönetimi ve örgütsel fayda arasında pozitif bir ilişki olup olmadığını test etmeyi amaçladıkları araştırmalarını, 38 Kuzey Amerika şirketindeki 133 katılımcıdan topladıkları verilerle yapmışlardır. Örgüt kültürü için Cameron ve Quinn'in (1999) Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği (OCAI), bilgi yönetimi ve örgütsel fayda (etkililik) için Lawson'un (2002) Bilgi Yönetimi Değerlendirme Ölçeği (KMAI) kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre bilgi yönetimi ile örgütsel fayda arasında pozitif ve güçlü ilişki vardır. Bilgi yönetimi ile örgütsel fayda boyutlarından sırasıyla yenilikçilik, rekabet avantajı ve gelişme ile pozitif ilişki bulunmuştur. Bilgi yönetimi örgütsel etkililiği güçlü ve pozitif yönde etkilemiştir. Bilgi yönetimi ve örgütsel etkililik arasındaki ilişkide örgüt kültürünün aracılık etkisi anlamlı bulunmamıştır. Örgüt kültürü tipleri ile bilgi yönetimi arasında güçlü ve pozitif ilişki bulunmuştur.

Jones (2009) ABD'de örgüt kültürü ile bilgi yönetimi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmada örgüt kültürü tiplerini belirlemek için Cameron ve Quinn'in (2006) Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği (OCAI), bilgi yönetimini ölçmek için ise Lawson'un (2002) Bilgi Yönetimi Değerlendirme Ölçeğini (KMAI) kullanmıştır. Bulgulara bakıldığında, dört örgüt kültürü tipinin üçü bilgi yönetiminin anlamlı yordayıcısıdır. Adhokrasi kültürünün baskın olduğu firmalarda adhokrasi kültürünün bilgi yönetimi ile klan, hiyerarşi ve pazar kültüründen daha güçlü ve anlamlı bir ilişkisi varken, klan kültürünün baskın olduğu firmalarda klan kültürünün bilgi yönetimi ile hiyerarşi kültüründen daha güçlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Kangas (2009) ABD'de faaliyet gösteren taşımacılık sektöründe önde gelen büyük ve uluslararası bir kuruluşta araştırma yapmıştır. Araştırmasının amacı, örgüt kültürü tipleri ile bilgi yönetimi girişimleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmacı tarafından örgüt kültürü tiplerini belirlemek için Cameron ve Quinn'in (1999) Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği (OCAI), bilgi yönetimi girişimlerini ortaya çıkarmak için ise Lawson (2004) tarafından geliştirilen Bilgi Yönetimi Değerlendirme Ölçeği

(KMAI) kullanılmıştır. Araştırmada baskın örgüt kültürü olarak pazar (market) tipi kültür çıkmıştır. Araştırma sonucunda sırasıyla pazar, adhokrasi ve klan kültürü ile bilgi yönetimi arasında pozitif ilişki bulunmuş iken hiyerarşi kültürü ile bilgi yönetimi arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır.

Saeed ve diğerlerinin (2010) farklı yönetim konumlarındaki 813 kişi ile gerçekleştirdikleri araştırmada bilgi yönetiminin bilginin üretilmesi süreci ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmada örgüt kültürünün boyutları olarak resmileştirme (formalization), işbirliği, güven ve öğrenme ele alınmıştır. Araştırma sonuçlarına göre örgüt kültürü bileşenlerinden güven, işbirliği ve resmileştirme boyutları örgütteki bilginin üretilmesi boyutunun önemli yordayıcılarıdır.

Tseng (2010) örgüt kültürü ile bilgi dönüşümü süreci (SECI) arasındaki ilişkiyi kurum performansı bağlamında araştırmıştır. Tseng araştırmasında örgüt kültürünü adhokrasi, klan ve hiyerarşi kültürü olmak üzere üç boyutta incelemiştir. Bilgi dönüşüm süreçleri için Nonaka ve Takeuchi'nin (1995) SECI Modelini (sosyalleşme, dışsallaştırma, birleştirme ve içselleştirme) temel almıştır. Tseng yaptığı araştırmaya göre, örgüt kültürü ve bilgi dönüşüm süreçlerinin kurum performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu, adhokrasi kültürünün kurum performansı ve bilgi dönüşümünü en iyi geliştiren kültür olduğunu, adhokrasi kültürü bilgi dönüşüm süreçlerine ve kurum performansını artırmada klan ve hiyerarşi kültüründen daha fazla katkı sağladığını tespit etmiştir.

Zheng, Yang ve Mclean'ın (2010) 301 kişiyle gerçekleştirdikleri araştırmada, örgüt kültürü, yapısı, stratejisi ve örgütsel etkililik arasındaki ilişkide bilgi yönetiminin aracılık rolünü incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre bilgi yönetimi ile örgüt kültürü arasında yüksek düzeyde anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır ve örgüt kültürünün örgütsel etkililik üzerindeki etkisinde bilgi yönetimi aracı değişkendir. Örgüt yapısı ve stratejisinin örgütsel etkililik üzerindeki etkisinde ise kısmi olarak aracı değişkendir.

Allameh ve diğerleri (2011) farklı örgüt kültürü tipleri ile farklı bilgi yönetimi boyutları arasında ilişkiyi inceledikleri araştırmayı İran Isfahan Üniveritesi'nde gerçekleştirmişlerdir. Örgüt kültürünü belirlemek amacıyla Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği (OCAI) kullanılmıştır. Bilgi yönetimi süreçleri olarak ise bilginin

üretilmesi, elde edilmesi, örgütlemesi, depolanması, yayılması ve uygulanması kullanılmıştır. Üniversitede en yüksek ortalama puan hiyerarşi kültürü (2,93) almış, onu pazar kültürü (2,91), grup kültürü (3,90) ve gelişimsel kültür (2,81) izlemiştir. Bilgi yönetiminde ise en yüksek ortalama puanı bilginin depolanması (2,97) alırken, onu sırasıyla yayılması (2,95), üretmesi (2,88), uygulanması (2,82), elde edilmesi (2,79) ve örgütlemesi (2,72) izlemiştir. Grup kültürü ile bilgi yönetim süreçleri ve ölçeğin geneli arasında anlamlı ve pozitif ilişki varken en yüksek varyans değeri $r^2 = 0,71$ ile bilginin yayılması, en düşük varyans değeri $r^2 = 0,38$ ile bilginin depolanması olmuştur. Gelişimsel kültür ile yine bilgi yönetim süreçlerinin tümü ve ölçeğin geneli arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulunmuştur. Gelişimsel kültürün varyansını en yüksek düzeyde açıklayan bilgi yönetimi süreci $r^2 = 0,72$ ile bilginin elde edilmesi ve yayılması iken en düşük açıklayan süreç $r^2 = 0,37$ ile depolanması olmuştur. Pazar kültürü ile bilgi yönetim süreçlerinin tümü ve ölçeğin geneli arasında pozitif ve anlamlı ilişki saptanmıştır. Bu kültür tipi ile bilgi yönetim süreçleri arasındaki varyans değerlerine bakıldığında en yüksek değer $r^2 = 0,72$ ile bilginin elde edilmesi ve yayılması iken en düşük değer $r^2 = 0,38$ ile depolanmasıdır. Hiyerarşi kültürü ile bilgi yönetim süreçlerinin tümü ve ölçeğin geneli arasında pozitif ve anlamlı ilişki varken, en yüksek varyans değeri bilginin elde edilmesi ($r^2 = 0,79$), en düşük değer ise bilginin depolanması ve uygulanması ($r^2 = 0,43$) olmuştur.

Jones ve diğerleri (2011) ABD'deki imalat firmalarında örgüt kültürü tipleri ile bilgi yönetimi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmacılar örgüt kültürü tipini belirlemek için Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeğini (OCAI), bilgi yönetimini ölçmek için Lawson'un (2002) Bilgi Yönetimi Değerlendirme Ölçeğini (KMAI) kullanmıştır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre, örgüt kültürü tipleri olan klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi kültürlerinin her biri ile bilgi yönetimi arasında 0,01 düzeyinde anlamlı ve pozitif ilişki tespit edilmiştir. En yüksek korelasyon değerine adhokrasi kültürü ($r = 0,629$), en düşük korelasyon değerine de hiyerarşi kültürü ($r = 0,302$) sahiptir. Yapılan regresyon analizinde, sırasıyla adhokrasi, klan ve hiyerarşi kültürlerinin bilgi yönetimini önemli ölçüde yordadığını, pazar kültürünün ise istatistiksel olarak anlamlı olmadığını bulmuşlardır.

Liao, Chang, Hu ve Yueh (2011) Tayvan'daki bankacılık ve sigorta sektöründe yaptıkları çalışmada örgüt kültürü, bilgi edinme, örgütsel öğrenme ve örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmalarında örgüt kültürü ile bilgi edinme arasında ilişki olduğu belirlenmiştir. Araştırmada bürokratik kültür ile bilgi edinme arasında negatif bir ilişki, yenilikçi kültür ve destekleyici kültür ile bilgi edinme arasında ise pozitif ilişki saptanmıştır.

Suppiah ve Sandhu (2011) ise Malezya'da faaliyet gösteren yedi örgütte çalışan 362 kişi üzerinde yaptıkları araştırmada, örgüt kültürü tiplerinin örtük bilgi paylaşımı davranışı üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırmada örgüt kültürü tiplerini ölçmek amacıyla Cameron ve Quinn'in (2006) Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeğini (OCAI) kullanmışlardır. Araştırma sonucuna göre; klan örgüt kültürünün örtük bilgi paylaşımı davranışı üzerinde pozitif, pazar ve hiyerarşi örgüt kültürü tiplerinin örtük bilgi paylaşımı davranışı üzerinde negatif bir etkisi olduğunu belirlemişlerdir.

Viriyakul'un (2011) yaptığı araştırmada örgüt kültürü, bilgi yönetimi ve örgütsel etkililik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmasında örgüt kültürü tipleri olarak katılım, gelişim, komut ve pazarlama özelliklerini ele almıştır. Bu kültürel özellikler sırasıyla Rekabetçi Değerler Modelindeki klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar kültürü ile benzerlik göstermektedir. Bilgi yönetimi ise elde etme, yaratma, aktarma, geliştirme, kullanma ve koruma süreçleri ile ele alınmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; örgüt kültürünün tüm türleri ile bilgi yönetimi süreçleri ile anlamlı ve pozitif ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Örgüt kültürü tiplerinden katılım ve gelişim kültürü ilişkisi yüksek düzeyde iken komut özelliği ile düşük bir ilişki olduğu görülmüştür. Yine bilgi yönetimi süreçleri ve örgüt kültürü ile örgütsel etkililik arasında anlamlı ve pozitif ilişki bulunmuştur.

Ahmadi ve diğerleri (2012) Tahran Payame Nour Üniversitesi'nde yaptıkları araştırmada örgüt kültürü ve bilgi yönetimi ilişkisini incelemişlerdir. Katılımcıların %52'si *orta* güçlükte bir örgüt kültürüne sahip olduklarını, %63'ü bilgi yönetimini *güçlü* olarak nitelediklerini belirtmişlerdir. Araştırmada örgüt kültürü faktörleri ile bilgi yönetimi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Enayati ve Ghasabeh (2012) İran'daki kamuya ait bir elektrik şirketinde yaptıkları araştırmada bilgi yönetimi üzerinde örgüt kültürü, örgütsel yapı ve enformasyon teknolojisinin etkisini incelemişlerdir. Araştırmada örgüt kültürünü Denison'un örgüt kültürü modeli üzerinden ele almışlardır. Denison'un örgüt kültürü modeli Cameron ve Quinn'in Rekabetçi Değerler Modeline benzer özellikler taşımaktadır. Araştırma sonucunda tüm örgüt kültürü tipleri ile bilgi yönetimi arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.

Fazli ve Alishahi'nin (2012) İran'daki bir bankada yaptıkları araştırmada, örgüt kültürü, örgütsel yapı, örgütsel strateji, bilgi yönetimi ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi incelenmiştir. Araştırmanın bu araştırma ile ilgili bulgularına bakıldığında; bilgi yönetimi üzerinde örgüt kültürünün, örgüt kültürü üzerinde bilgi yönetimi aracılığıyla performansın etkisi olduğu bulunmuştur.

Jokar (2012), İran'daki sivil endüstri kuruluşlarında bilgi yönetimi süreçleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi incelemiştir. 295 verinin toplandığı araştırmada bilgi yönetimi süreçleri olarak bilgiyi tanımlama, yaratma, yenilik, bilgiyi yayma ve yeteneğin geliştirilmesi alınırken, örgüt kültürü boyutları olarak işbirliği, biçimlendirme, güven ve öğrenme olarak belirlenmiştir. Örgüt kültürü boyutlarının bağımsız, bilgi yönetiminin bağımlı değişken olarak belirlendiği araştırmada, örgüt kültürü ile bilgi yönetimi arasında anlamlı ve pozitif ilişki bulunmuştur. Bilgi yönetimi ile örgüt kültürü boyutları güven, işbirliği, öğrenme ve biçimlendirme arasında anlamlı ve pozitif ilişki tespit edilmiştir.

Sözü edilen araştırmaların sonuçlarına bakıldığında örgüt kültürü ile bilgi yönetimi arasında ilişki olduğu, örgütün kültürünün bilgi yönetimini etkilediği görülmektedir. Genelde bilgi yönetimi için işbirliği, güven, açık ve destekleyici örgütsel kültür özelliklerinin bilgi yönetiminde olumlu etkiler yaptığı tespit edilmiştir. Araştırma yapılan örgütlerdeki kültür tipine göre bilgi yönetimi ile ilişkiler farklılık göstermiştir.

2.2.2.4. Liderlik, Örgüt Kültürü ve Bilgi Yönetimi İle İlgili Yapılan Yurt Dışı Araştırmalar

Gupta ve Govindarajan (2000) örgütte bilgi yönetimine etki eden kültürel faktörleri altı başlık altında incelemiştir. Bunlar; enformasyon sistemleri, örgütsel yapı, ödül sistemleri, süreçler, insanlar ve liderlik. Liderliğin de içinde bulunduğu örgüt kültürünün bilgi yönetimini etkilediği belirtilmiştir.

Gan, Ryan ve Gururajan (2006) Malezya’da çeşitli kültürel faktörlerin bilgi yönetimi üzerinde etkisi olup olmadığını incelemiştir. Araştırmada kültürel faktörler olarak iş birliği, karşılıklı güven, liderlik ve teşvikler/ödülleri ele alınmıştır. Araştırma sonucunda liderliğin de içinde bulunduğu tüm kültürel faktörler ile bilgi yönetimi uygulamalarına önemli bir şekilde etki ettiği bulunmuştur.

Nguyen (2009) ile Nguyen ve Mohamed (2011) ise küçük ve orta ölçekli işletmelerde liderlik davranışları ve örgütsel kültürün bilgi yönetimi uygulamaları üzerindeki etkisini inceledikleri araştırmada, bağımlı değişken olarak bilgi yönetimi kullanmıştır. Liderlik transformasyonel ve transaksyonel olmak üzere iki boyutta, örgüt kültürü uyum, hiyerarşi ve görev olmak üzere üç boyutta, bilgi yönetimi ise değişim, sosyalleşme ve içselleştirme olmak üzere üç boyutta incelenmiştir. Araştırmada liderlik davranışları (transformasyonel ve transaksyonel liderlik) ile bilgi yönetimi uygulamaları arasında pozitif bir ilişki olduğu, karizmatik liderlik ve koşullu ödül liderliği davranışının bilgi yönetiminin tüm boyutları üzerinde büyük bir etkisinin olduğu, bilgi yönetimi uygulamaları başarısında liderlik davranışlarının etkililiğinin örgüt kültürü tipine bağlı olduğu, liderlik davranışlarının örgütsel kültüre önemli katkı sağladığı, liderlerin doğrudan veya dolaylı örgütsel kültür vasıtasıyla bilgi yönetimi uygulamalarına etki edebildiği, transaksyonel liderlik ile bilgi yönetimi uygulamaları arasındaki ilişkiye hiyerarşi ve görev kültürünün aracılık ettiği bulgularına ulaşmıştır.

Zhu ve Sun (2010) kurum kültürü, liderlik ve bilgi yönetimi arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmada, bilgi destekleyici ve bilgi paylaşımı kurum kültürünün bilgi yönetimi üzerinde pozitif etkili, hiyerarşik ve ataerkil kurum kültürünün ise negatif etkisi olduğunu, liderlik stiline kurum kültürünün oluşumu ve bileşenleri vasıtasıyla

bilgi yönetimi üzerinde doğrudan ve dolaylı etkiye sahip olduğunu ve liderlerin çeşitli şekillerde örgütün bilgi yönetimini etkilediğini bulmuşlardır.

Lin ve McDonough III'un (2011) Tayvan'daki 125 şirketten topladığı verilerden elde ettiği bulgulardan bazılarına göre, stratejik liderlik bilgi paylaşım kültürüne doğrudan etki etmekte (pozitif ilişki), örgütsel kültür ise stratejik liderlik ile yenilikçilik arasındaki ilişkide aracı bir etkiye sahiptir.

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.

Islam, Ahmed, Hasan ve Ahmed (2011) araştırmalarında örgüt kültürü öğeleri ile bilgi paylaşımı ilişkisini incelemişlerdir. Bangladeş'teki yedi hizmet örgütünde nitel yöntem ile yapılan araştırmada, örgüt kültürü bileşenleri olarak güven, çalışanlar arasındaki iletişim, liderlik ve ödül sistemi ele alınmıştır. Araştırmada bilgi paylaşımı ile çalışanlar arasındaki güven, çalışanlar arasındaki iletişim ve liderlik arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.

Shao, Feng ve Liu (2012) 431 kişi ile yaptıkları araştırmanın sonucunda dönüşümcü (transformational) liderlik ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkide örgüt kültürü tiplerinin aracılık rolünü incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre örgüt kültürü tipleri ile dönüşümcü liderlik arasında pozitif ilişki vardır. Hiyerarşi kültürü ve rasyonel kültür ile bilgi paylaşımı arasında yine pozitif ilişki tespit edilmiştir. Araştırmada ayrıca kontrol odaklı hiyerarşi kültürü ile açık bilginin paylaşımı arasında, başarı odaklı rasyonel kültür ve güven odaklı grup kültürü ile örtük bilginin paylaşımı arasında pozitif ilişki bulunmuştur.

Liderlik ve örgüt kültürünün bilgi yönetimi ile ilişkisini inceleyen araştırmaların ticari işletmelerde yapıldığı, okullarda ele alınmadığı görülmektedir. Sözü edilen araştırmalarda liderlik ve örgüt kültürünün bilgi yönetimi ile ilişkisi üzerine bulgular mevcuttur. Bununla birlikte liderliğin örgüt kültürüne göre bilgi yönetimi sürecini etkilediği anlaşılmaktadır.

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

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: 349). Araştırmanın bağımsız değişkenleri liderlik stilleri ve örgüt kültürü, bağımlı değişkeni ise bilgi yönetimidir. Araştırmada önce öğretmen görüşlerine göre liselerdeki liderlik stilleri, örgüt kültürü türleri ve bilgi yönetimi boyutlarına bakılmış, sonra da örgüt kültürü türüne göre liderlik stillerinin bilgi yönetimini yordaması incelenmiştir.

3.2. Evren

Araştırmanın evrenini İzmir ili merkezindeki Balçova, Bayraklı, Bornova, Buca, Çiğli, Gaziemir, Güzelbahçe, Karabağlar, Karşıyaka, Konak ve Narlıdere ilçelerindeki Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Buna göre İzmir ili merkez ilçelerindeki resmi liselerde görev yapan öğretmenlerin ilçelere göre dağılımı Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3. İzmir İli Merkez İlçelerdeki Resmi Lise ve Görev Yapan Öğretmen Sayıları

Sıra No	İlçe	Okul Sayısı	Öğretmen Sayısı
1	Balçova	5	216
2	Bayraklı	9	427
3	Bornova	22	1386
4	Buca	23	1037
5	Çiğli	7	570
6	Gaziemir	8	456
7	Güzelbahçe	3	150
8	Karabağlar	17	1044
9	Karşıyaka	16	901
10	Konak	31	2025
11	Narlıdere	4	127
Toplam		145	8339

Kaynak: İzmir MEM (2013). İzmir İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Tablo 3'e göre İzmir ili 11 merkez ilçedeki toplam 145 lisede 8339 öğretmen görev yapmaktadır.

3.3. Örneklem

Araştırmanın örnekleme belirlenirken, İzmir ili merkezdeki ilçelerden yansız küme örnekleme sonrasında bu ilçelerdeki okullar arasından oranlı yansız küme örnekleme yapılmıştır.

Araştırmanın örnekleme için öncelikle İzmir ili merkezdeki ilçelerden yansız küme örnekleme yapılarak ilçeler seçilmiştir. Bunun için örnekleme yapılacak ilçe sayısının merkezdeki toplam ilçe sayısının %30'unu temsil etmesi göz önünde bulundurulmuştur. Buna göre merkezdeki toplam ilçe sayısı 11 ve %30'u 3,3'tür. Örneklem için merkez ilçelerden 4 ilçe yansız olarak seçilmiştir. Bu ilçeler Balçova, Buca, Karabağlar ve Konak ilçeleridir. Bu ilçelerdeki okulların sayıları Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4. Araştırma Yapılacak İlçelerdeki Resmi Lise ve Görev Yapan Öğretmen Sayıları (2013-2014 Eğitim Öğretim Yılı)

Sıra No	İlçe	Okul (Lise) Sayısı	Genel Lise	Meslek Lisesi	İmam Hatip Lisesi	Öğretmen Sayısı
1	Balçova	5	167	49	0	216
2	Buca	23	508	492	37	1037
3	Karabağlar	17	5	460	74	1044
4	Konak	31	34	1435	56	2025
Toplam		76	1719	2436	167	4322

Kaynak: İzmir MEM (2013). İzmir İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Tablo 4'e göre araştırmanın yapıldığı Balçova, Buca, Karabağlar ve Konak ilçelerindeki toplam lise sayısı 76, bu okullarda görev yapan öğretmen sayısı ise 4322'dir. Örneklem için belirlenen bu ilçelerdeki okul ve öğretmen sayısı İzmir ili merkez ilçelerdeki toplam okul ve öğretmen sayısının %52'sini oluşturmaktadır.

Araştırmada kullanılan veri toplama araçları olan ölçeklerin uyarlama ve geliştirme çalışmaları için ön uygulama yapılmıştır.

3.4. Ön Uygulama

Çalışmada araştırmacı tarafından geliştirilen “Bilgi Yönetimi” ve uyarlaması yapılan “Liderlik Stilleri” ile “Örgüt Kültürü Değerlendirme” ölçeklerinin Türkiye’de ortaöğretim okullarında öğretmenlere uygulanmadığı ve dolayısıyla uyarlamasının yapılmadığı görülmüştür. Bu ölçekler Türkiye’de genelde işletmelerde ve birkaç çalışmada da üniversitelerde kullanılmıştır (Bakan, 2009; Beytekin ve diğ., 2010; Bilir Güler, 2005; Demir, Unnu ve Ertürk, 2011; Giritli ve diğerleri, 2013; İşcan ve Timuroğlu, 2007; Karcıoğlu ve Çekmegül, 2003; Karcıoğlu ve Timuroğlu, 2004; Kuşcu, 2011; Öcal ve Ağca, 2010; Öney-Yazıcı, Giritli, Topçu-Oraz ve Acar, 2007; Öztop, 2008; Soylu, 2004; Tütüncü ve Akgündüz, 2012; Yeşil ve Kaya, 2012). Fakat bu çalışmalarda da ölçeklerin uyarlama süreci sadece Türkçe’ye çeviriden öteye gitmemiştir. Dolayısıyla hem farklı bir ülkede hem de farklı bir örneklem grubuna uygulanması için uyarlama ve geliştirme çalışması yapılmıştır. Bu kapsamda ölçeklerinin geçerlik ve güvenirlik çalışmaları için ön uygulama gerçekleştirilmiştir. Bunun için Balçova, Buca, Karabağlar ve Konak ilçelerindeki toplam 13 lisede uygulama yapılmıştır. Bu okullar ve toplanan veri sayıları Tablo 5’te gösterilmiştir.

Tablo 5. Ön Uygulama Yapılan Okul ve Veri Sayıları

Sıra No	İlçe	Okul Adı	Geçerli Veri Sayısı
1	Balçova	Sacide Ayaz AİHL	12
2	Buca	Ömer Seyfettin MTAL	13
3		İESOB MTAL	14
4		İnönü AL	27
5	Karabağlar	İTO Süleyman Taştekin MTAL	34
6		Övgü Terzibaşioğlu AL	22
7		Cumhuriyet N.S.İ. MTAL	49
8		Göztepe MTAL	29
9		İbn-i Sina MTAL	33
10	Konak	Küçükyalı MTAL	37
11		NSİ Eğitim Kampüsü MTAL	25
12		Vecdi Gönül AL	26
13		Çınarlı MTAL	26
TOPLAM			347

Tablo 5'te görüldüğü üzere araştırma ölçeklerinin ön uygulamasında Balçova ilçesindeki 1 okuldan 12, Buca ilçesindeki 2 okuldan toplam 27 veri, Karabağlar

ilçesindeki 3 okuldan toplam 83 veri ve Konak ilçesindeki 7 okuldan 225 veri olmak üzere toplamda 347 geçerli veri toplanmıştır.

Araştırmada öncelikle ölçeklere doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Iacobucci'ye (2010: 92) göre Yapısal Eşitlik Modellemesinde örneklem büyüklüğü pratik yöntem olarak 200'den fazla olmalıdır. Örneklem hacmi için bir diğer yargı ise örneklem 200-500 arasında olması gerektiğidir. Örneklem hacmi modelde hesaplanması gereken değişken sayısının Bentler ve Chou'ya (1987) göre 5, Stevans' a (1996) göre ise en az 8 katı kadar olmalıdır (akt. Eroğlu, 2003). Bu yaklaşımların hepsine göre de 347 verinin örneklem hacmi için yeterli olduğu söylenebilir.

Ön uygulama sonrası yapılan analizlere ilişkin bulgular Veri Toplama Araçları kısmında gösterilmiştir. Ön uygulama sonrasında esas uygulamaya geçilmiştir.

3.5. Esas Uygulama

Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde evreni oluşturan toplam sayı bilindiği durumlarda, kabul edilecek hata payına göre karar verilebilir. Tablo 12'ye göre evrenin büyüklüğü 8339 kişidir. 10.000 kişilik bir evrende kabul edilen %5 hata payına (%95 güven aralığında) göre örneklem büyüklüğünün en az 370 olması yeterlidir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010: 28-30). Bu araştırmanın esas uygulaması için alınan 630 kişilik örneklem büyüklüğü yeterli kabul edilebilir. Böylece hem örneklem büyüklüğü hem de örneklem seçimi ile dış geçerliğin sağlanabilmesinin ön koşulu olan örneklem evreni temsil etmesi şartı yerine getirilmiştir.

Uygulama yapılan okullar ve toplanan veri sayıları Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6. Uygulama Yapılan Okullar ve Veri Sayıları

İlçe	Sıra No	Okul Adı	Alınan	Geçersiz	Geçerli
BALÇOVA	1	Ahmet Hakkı Balcıoğlu AL	23	2	21
	2	Salih Dede AL	14	0	14
	3	Balçova AL	11	0	11
		TOPLAM	48	2	46
BUCA	1	Buca AL	8	0	8
	2	Mevlana MTAL	12	1	11
	3	Buca MTAL	20	1	19
	4	Işıl Saygın GSL Atatürk SL	20	3	17
	5	Aybers Hikmet Karabacak AL	13	0	13
	6	Şirinyer AL	17	1	16
	7	M. Akif Ersoy SBL	16	0	16
	8	Buca FL	14	0	14
		TOPLAM	120	6	114
KARABAĞLAR	1	Eşrefpaşa AL	40	1	39
	2	Şht. Erkan Özcan AL	17	1	16
	3	İzmir AL	30	2	28
	4	Cumhuriyet MTAL	50	1	49
	5	Nene Hatun MTAL	16	0	16
	6	Cumhuriyet AL	25	3	22
	7	İzmir AİHL	12	1	11
	8	Vali Nevzat Ayaz AL	34	0	34
		TOPLAM	224	9	215
KONAK	1	İzmir MTAL	15	0	15
	2	Konak AİHL	30	0	30
	3	Konak AL	27	2	25
	4	Mithatpaşa MTAL	36	0	36
	5	Mersinli MTAL	25	0	25
	6	Hürriyet AL	16	0	16
	7	Atatürk MTAL	40	2	38
	8	Beştepeler MTAL	16	1	15
	9	Karataş AL	16	2	14
	10	50. Yıl AL	25	4	21
	11	Kenan Evren AL	21	1	20
		TOPLAM	267	12	255

(AL: Anadolu Lisesi, AİHL: Anadolu İmam Hatip Lisesi, FL: Fen Lisesi, GSL: Güzel Sanatlar Lisesi, MTAL: Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, SL: Spor Lisesi, SBL: Sosyal Bilimler Lisesi)

İlçeler bazında uygulamanın sayısal verileri Tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 7. İlçeler Bazında Uygulamanın Sayısal Verileri

İlçe	Uygulama	Geçerli Veri Sayısı			
	Yapılan Okul (Lise) Sayısı	AL	MTAL	AİHL	Toplam
Balçova	3	46	0	0	46
Buca	8	84	30	0	114
Karabağlar	8	139	65	11	215
Konak	11	96	129	30	255
Toplam	30	365	224	41	630

Tablo 7’ye göre, Balçova ilçesindeki 3 okuldan 46, Buca ilçesindeki 8 okuldan 114, Karabağlar ilçesindeki 8 okuldan 215, Konak ilçesindeki 11 okuldan 255 katılımcının anket verileri geçerli sayılarak analize dâhil edilmiştir. Toplamda 30 okuldan 630 geçerli veri elde edilmiştir.

Örnekleme oluşturan katılımcıların demografik özellikleri Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8. Örneklemi Oluşturan Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişkenler		Katılımcı Sayısı (n)	Oran (%)
Cinsiyet	Kadın	382	60,6
	Erkek	248	39,4
Yaş	30 ve altı	28	4,4
	31-40	235	37,3
	41-50	264	41,9
	51 ve üstü	103	16,3
Eğitim Durumu	Ön Lisans	12	1,9
	Lisans	525	83,3
	Lisansüstü	93	14,8
Mesleki Kıdem (Yıl)	5 ve altı	46	7,3
	6-10	42	6,7
	11-15	121	19,2
	16-20	184	29,2
	21 ve üzeri	237	37,6
Okuldaki Süresi (Yıl)	5 ve altı	336	53,3
	6-10	152	24,1
	11-15	71	11,3
	16-20	41	6,5
	21 ve üzeri	30	4,8

Tablo 8’de araştırma katılımcılarının cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mesleki kıdem ve okuldaki görev süresi değişkenlerine göre demografik özellikleri yer almaktadır. Buna göre katılımcıların %60,6’sı (n=382) kadın iken %39,4’ü (n=248) erkeklerden oluşmaktadır. Yaş değişkenine göre katılımcılar dört kategoride incelenmiştir. Bunlar 30 yaş ve altı, 31-40 yaş arası, 41-50 yaş arası ve 51 yaş ve üstü yaş gruplarıdır. Tablo 8’e göre en fazla katılımcı %41,9 (n=264) oranıyla 41-50 yaş grubudur. Bunu %37,3 (n=235) oranıyla 31-40 yaş grubu ve %16,3 (n=103) oranıyla 51 yaş ve üstü grup izlemektedir. En az katılımcı ise %4,4 (n=28) oranıyla 30 yaş ve altı gruba aittir. Katılımcıların eğitim durumları göz önüne alındığında %83,3 (n=525) oranı ile lisans mezunları en büyük grubu oluşturmaktadır. Bunu %14,8 (n=93) oranıyla lisansüstü eğitim mezunu grup ve %1,9 (n=12) oranıyla ön lisans mezunu öğretmenler izlemektedir. Katılımcıların öğretmenlik mesleğindeki kıdemleri dikkate alındığında ise en kalabalık grubun %37,6 (n=237) ile 21 yıl ve üzeri kıdem grubun ait olduğu görülmektedir. İkinci olarak %29,2 (n=184) ile 16-20 yıl arası, üçüncü olarak %19,2 (n=121) ile 11-15 yıl arası, dördüncü olarak %7,3 (n=46) ile 5 yıl ve altı mesleki kıdeme sahip öğretmen grubu gelmektedir. En az sayıdaki grup ise %6,7 (n=42) ile 6-10 yıl arası mesleki kıdemi olan öğretmen grubudur. Son olarak katılımcı lise öğretmenlerinin bulundukları okulda görev yaptıkları süre incelenmiştir. Buna göre %53,3 (n=336) ile 5 yıl ve altı görev süresine sahip öğretmenler en fazla kişiye sahip öğretmen grubudur. Bulundukları okulda görev yaptıkları süre 6-10 yıl arası olanlar %24,1 (n=152), 11-15 yıl arası %11,3 (n=71), 16-20 yıl arası %6,5 (n=41) ve 21 yıl ve üzeri görev süresine sahip öğretmenler ise tüm katılımcıların %4,8’ini (n=30) oluşturmaktadır.

3.6. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan veri toplama araçları (Ek-2) şu bölümlerden oluşmaktadır:

1. Bölüm : Kişisel Bilgi Formu
2. Bölüm : Liderlik Stilleri Ölçeği
3. Bölüm : Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği
4. Bölüm : Bilgi Yönetimi Ölçeği

Araştırmada veri toplama aracı olarak, bağımsız değişkenlerinden biri olan liderlik tiplerini belirlemek amacıyla Ogbonna ve Harris'in (2000) *Liderlik Stilleri Ölçeği*, araştırmanın diğer bağımsız değişkeni örgüt kültürünü ölçmek amacıyla Cameron ve Quinn'in (1999) *Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği* (Organizational Culture Assessment Instrument-OCAI) kullanılmıştır. Araştırmanın bağımlı değişkeni olan okullarda bilgi yönetimini ölçmek amacıyla Ayral (2007), Çetinkaya (2012), Çınar (2004) ve Zaim'in (2010) ölçeklerinden faydalanılarak araştırmacı tarafından geliştirilen *Bilgi Yönetimi Ölçeği* kullanılmıştır. Ölçekler için gerekli izinler (Ek-3) alınmıştır.

Ön uygulamada elde edilen verilerin analizi ile ölçeklerin yapı geçerliği, güvenirliği ve Bilgi Yönetimi Ölçeği için ayrıca kapsam geçerliği test edilmiştir.

3.6.1. Kişisel Bilgi Formu

Araştırmacı tarafından hazırlanan Kişisel Bilgi Formu, 5 sorudan oluşmaktadır ve katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek için kullanılmıştır. Bu bölümde katılımcıların cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, öğretmenlikteki kıdemi ve görev yaptıkları okuldaki çalışma süreleri sorulmuştur.

3.6.2. Liderlik Stilleri Ölçeği

Veri toplama aracının ikinci bölümünde katılımcıların görev yaptıkları okuldaki müdürlerinin liderlik davranışlarını ölçmeye yarayan 13 maddelik Liderlik Stilleri Ölçeği 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.

Algılanan liderlik tarzlarının ölçülmesine yönelik çok sayıda ölçek geliştirilmiştir (Bakan, 2009: 149). Ölçek, Ogbonna ve Harris (2000) tarafından, liderlik alanyazında araştırma yapılarak, daha önceki Fleishman (1957) ve Stogdill'in (1963) çalışmalarına dayandırılarak oluşturulan House (1971) ve House ve Dessler'in (1974) çalışmalarından faydalanılarak geliştirilmiştir. Liderlik Stilleri Ölçeği, birçok yazar tarafından geçerli ve güvenilir olarak sunulmuştur (Dixon ve Hart, 2010; Huang, 2004). Bu ölçek alanyazında geniş çapta kullanılan liderlik stilleri algısını iyi bir şekilde

ölçtüğü genel kabul gören bir ölçektir (Ogbonna ve Harris, 2000: 773). Ogbonna ve Harris'in (2000) ve daha sonra Türkiye'de de Bakan'ın (2009) ve Tütüncü ve Akgündüz'ün (2012) kullandığı bu ölçek üç liderlik stilinden oluşmaktadır: destekleyici liderlik, katılımcı liderlik ve yönlendirici liderlik.

Sökmen ve Boylu (2009) yaptıkları araştırmada, Karayel (1999) tarafından çevrilen ve House ve Dessler (1974) modeli kapsamında, House ve Robert (1993) tarafından geliştirilerek son şekli verilen *Algılanan Liderlik Davranış Ölçeği*ni (Perceived Leadership Behavior Scale) uygulamışlardır. Yapılan faktör analizi sonucunda üç faktörün liderlik tarzlarını betimlediği ve bunların da Destekleyici (Supportive), Katılımcı (Participative) ve Araçsal (Instrumental) liderlik olduğunu saptamışlardır. Bakan (2009) ve Tütüncü ve Akgündüz (2012) ise Ogbonna ve Harris'in (2000) ölçeğini kullanmış ve “*instrumental*” ifadesini “*yönlendirici*” olarak çevirmiştir. Bu araştırmada da maddeleri daha iyi betimlediği gerekçesiyle “*instrumental*” boyutu “*yönlendirici*” olarak adlandırılmıştır.

Liderlik Stilleri Ölçeği için dilsel eşdeğerlik çalışması yapılmıştır. Bunun için İngilizce dili alanında lisans eğitimi almış olan ve Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında lisansüstü eğitim yapmış dört kişi (Yrd. Doç. Dr. Didem Koşar, Öğr. Gör. Remzi Yıldırım, Uzm. Ali İhsan Yanar, Uzm. Nazan Telli) ve ayrıca yine İngilizce lisans eğitimi almış ve Psikolojik Danışma ve Rehberlik alanında lisansüstü eğitim almış bir kişi (Uzm. Mehmet Günay) olmak üzere toplam beş kişiye çeviri yaptırılmıştır. Bu çeviriler daha önce Bakan (2009), Sökmen ve Boylu (2009) ve Tütüncü ve Akgündüz'ün (2012) Türkçe'ye çeviri yaptığı araştırmalarında uygulanmış şekilleriyle karşılaştırılmış, ifade farklılığı olup olmadığı incelenmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeğin özelliği, katılımcıların liderlik stilleri arasından seçimlerini değil, birden fazla liderlik stiline ait maddeleri değerlendirmelerine yönelik olmasıdır. Bundan dolayı bir lidere ilişkin üç liderlik stilinden de davranışlar görülebilmektedir. Ölçeğin bu özelliğinden dolayı örgütlerde birden fazla liderlik davranışları değerlendirilebilmektedir.

Ölçeğin önce ön uygulaması yapılmıştır. Ön uygulama ile ilgili istatistiksel analizler aşağıda gösterilmiştir.

3.6.2.1. Yapı Geçerliği

Ölçeğin yapı geçerliği için Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA), özellikle gizil değişkenler (veya faktörler) ve gözlenen ölçümler (test maddeleri, test skorları, vb.) arasındaki ilişkilerin ölçüm modelleriyle ilgilenen Yapısal Eşitlik Modellemesinin (YEM) bir türüdür (Yılmaz ve Çelik, 2009: 53). Liderlik Stilleri Ölçeği için DFA yapmadan evvel olası bir çoklu bağlantılılık sorunu olup olmadığını belirlemek için faktörler (alt ölçekler) arasındaki korelasyonlar hesaplanmıştır. Bu korelasyon katsayıları Tablo 9’da sunulmuştur.

Tablo 9. Liderlik Stilleri Ölçeğinin Faktörler Arasındaki Korelasyon Katsayıları

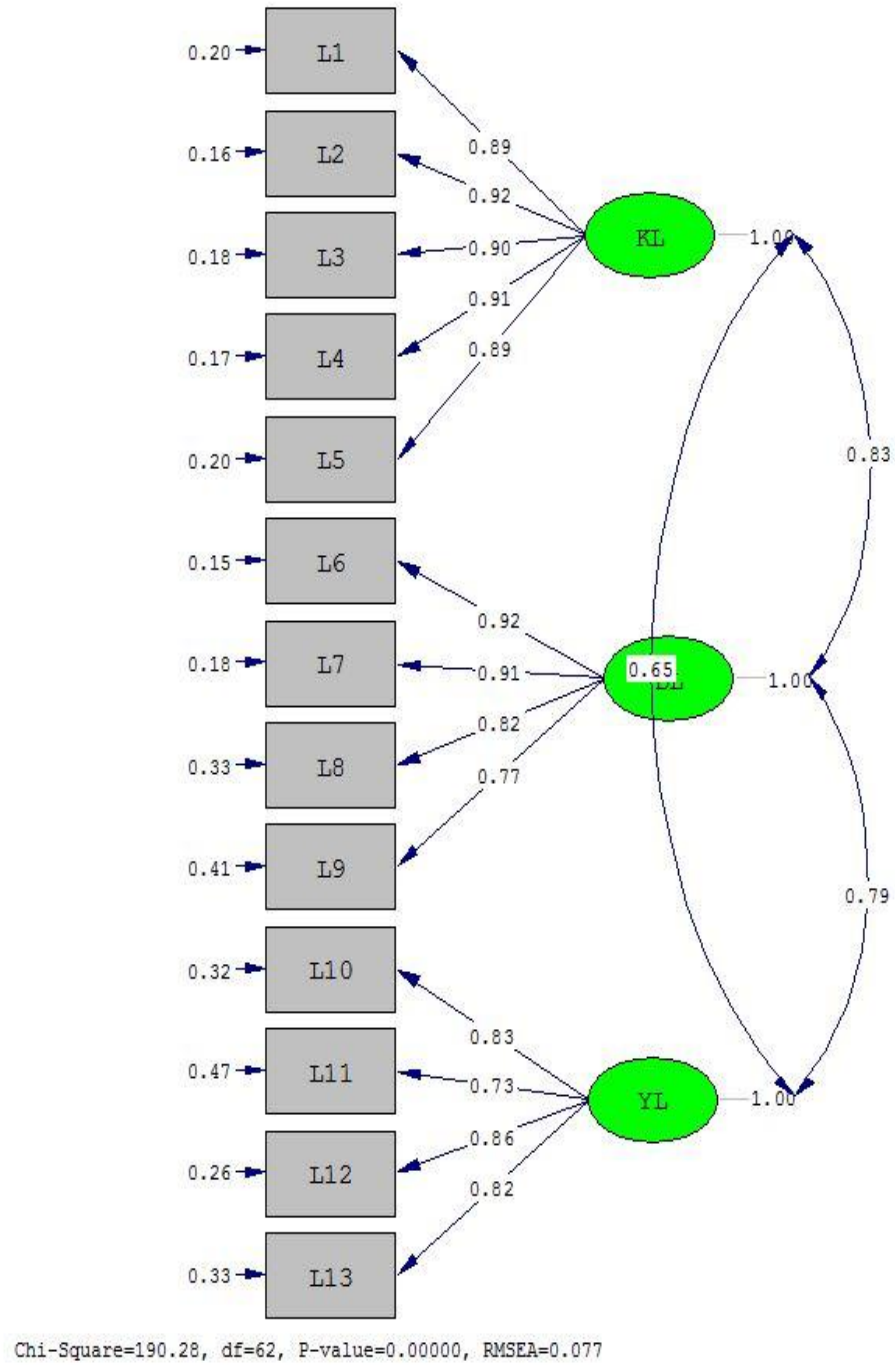
Faktörler	Katılımcı L.	Destekleyici L.	Yönlendirici L.
Katılımcı L.	1,00	0,77*	0,59*
Destekleyici L.	-	1,00	0,72*
Yönlendirici L.	-	-	1,00

* $p < 0,01$

Tablo 9’daki analiz sonuçlarına göre katılımcı liderlik ile destekleyici liderlik arasındaki ilişki $r = 0,77$, katılımcı liderlik ile yönlendirici liderlik arasındaki ilişki $r = 0,59$ ve destekleyici liderlik ile yönlendirici liderlik arasındaki ilişki $r = 0,72$ olarak bulunmuştur. Ölçeğin alt faktörleri arasındaki korelasyonlara bakıldığında faktörlerin birbirleri ile olumlu ve anlamlı ilişki içinde olduğu görülmüştür.

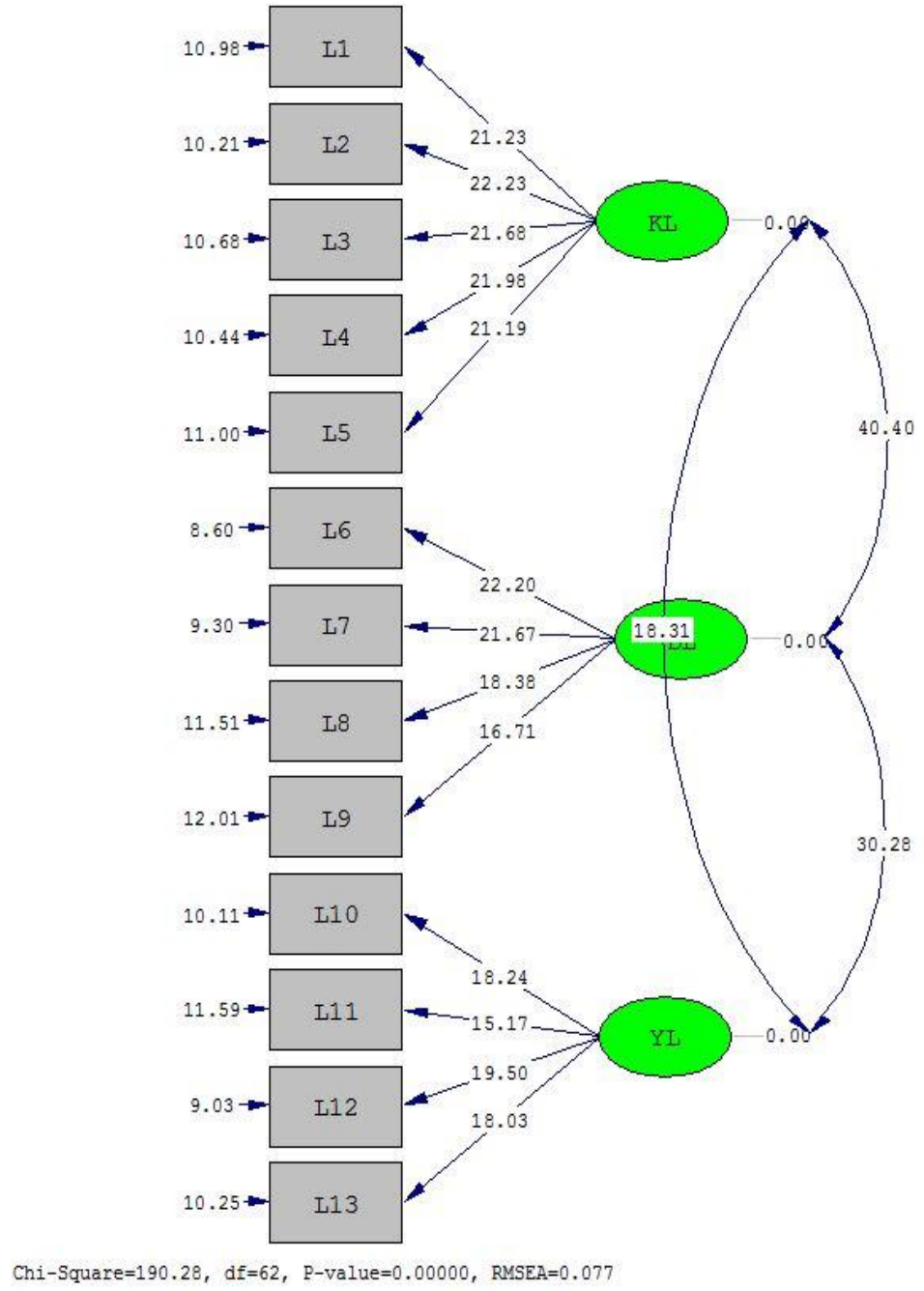
Çoklu doğrusal bağlantı, değişkenler arasındaki korelasyonların ($r > 0,90$ ve üzeri gibi) yüksek olması durumunda ortaya çıkmaktadır (Çokluk ve diğ., 2010: 35). Tablo 9’daki korelasyon değerlerine göre Liderlik Stilleri Ölçeği alt ölçekleri arasında çoklu doğrusal bağlantı görülmemektedir.

Şekil 9 ve Şekil 10’da Liderlik Stilleri Ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi kapsamında standardize edilmiş çözümleme değerleri ve t değerleri gösterilmiştir.



Şekil 9.

Liderlik Stilleri Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Standardize Edilmiş Çözümleme Değerleri



Şekil 10.

Liderlik Stilleri Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi ve t Değerleri

Liderlik Stilleri Ölçeğinin DFA üzerinden elde edilmiş Standardize Edilmiş Çözümleme Değerleri (Lambda λ), t Değerleri ve Açıklanan Varyans Değerleri (R^2) Tablo 10'da sunulmuştur.

Tablo 10. Liderlik Stilleri Ölçeğinin Standardize Edilmiş Lambda λ , t ve R^2 Değerleri

Faktör	Madde	Standardize Edilmiş		
		Çözümleme Değerleri (λ)	t Değeri	R^2
Katılımcı Liderlik	L1	0,89	21,23	0,80
	L2	0,92	22,23	0,84
	L3	0,90	21,68	0,82
	L4	0,91	21,98	0,83
	L5	0,89	21,19	0,80
Destekleyici Liderlik	L6	0,92	22,20	0,85
	L7	0,91	21,67	0,82
	L8	0,82	18,38	0,67
	L9	0,77	16,71	0,59
Yönlendirici Liderlik	L10	0,83	18,24	0,68
	L11	0,73	15,17	0,53
	L12	0,86	19,50	0,74
	L13	0,82	18,03	0,67

Tablo 10'daki standardize edilmiş çözümleme değerleri (λ) 0,73 ile 0,92 arasında değişmektedir. Standardize edilmiş çözümleme değerleri her bir maddenin (gözlenen değişkenin) kendi örtük değişkeninin ne kadar iyi bir temsilcisi olduğuna ilişkin fikir verir (Şimşek, 2007: 85). Örtük değişkenlerden gözlenen değişkenlere doğru tanımlanmış olan yollara ilişkin standardize edilmiş parametre değerlerinin 0,40'ın üzerinde olması gerekir Tablo 10'daki değerlere göre her madde kendi örtük değişkeninin iyi bir temsilcisidir.

Faktörlere bakıldığında katılımcı liderlik boyutunda lambda (λ) değerleri 0,89 ile 0,92 arasında, destekleyici liderlik boyutunda 0,77 ile 0,92 arasında, yönlendirici liderlik boyutunda ise 0,73 ile 0,86 arasında değişmektedir. Analiz sonuçlarına göre tüm maddelerin beklenen boyutlarda olduğu görülmüştür. Açıklanan varyans değerleri (R^2) incelendiğinde; katılımcı liderlik boyutunda en yüksek değer *“Eyleme geçmeden önce astlarına danışır”* ifadesi ile madde 2 ($\lambda = 0,92$; $R^2 = 0,84$), destekleyici liderlik boyutunda en yüksek değer *“Çalışanların işlerinde daha memnun çalışmalarına yardımcı olur”* ifadesi ile madde 6 ($\lambda = 0,92$; $R^2 = 0,85$), yönlendirici liderlik boyutunda en yüksek değer *“Belirli performans standartlarının devamlılığını sağlar”* ifadesi ile madde 12 ($\lambda = 0,86$; $R^2 = 0,74$) olduğu görülmektedir.

Path diyagramı üzerinde gözlenen değişken ile örtük değişken arasındaki t değerinin 3,16'dan büyük olması durumunda anlamlı olduğu kabul edilir. Tablo 10'a göre tüm maddeler için t değerleri anlamlıdır.

Tablo 10'daki değerler incelendikten sonra ölçeğin YEM analizi kapsamında uyum indekslerine bakılmıştır. YEM araştırmalarında uyum indekslerinin hangilerinin rapor edilmesi gerektiği konusunda farklı görüşler mevcuttur. İlhan ve Çetin'in (2014) aktardığına göre; McDonald ve Ho (2002); CFI, GFI, NFI ve NNFI (TLI), Garver ve Mentzer (1999); RMSEA, CFI ve NNFI (TLI), Brown (2006); RMSEA, SRMR, CFI ve NNFI (TLI), Iacobucci (2010), CFI ve SRMR uyum indekslerinin rapor edilmesini önermektedir. Hooper, Coughan ve Mullen (2008) ise Kline (2005) ve Boomsma (2000) gibi yazarlardan yola çıkarak ki-kare (χ^2), ki-karenin serbestlik derecesine bölümü (χ^2/df), RMSEA, SRMR, CFI ve NNFI değerlerinin rapor edilmesi gerektiğini öne

sürmüştür. Bu araştırmada χ^2 , χ^2/df , RMSEA, SRMR, PNFI, NNFI ve CFI değerleri rapor edilmiştir.

Rapor edilen uyum indekslerinin değerlendirilmesine ilişkin farklı eşikler olmakla birlikte sıklıkla kullanılan ölçütler temel alınmıştır. χ^2/df değerinin 3,00'dan küçük ve eşit olması mükemmel, 3,00 ile 5,00 arasında olması orta düzeyde uyumu, RMSEA ve SRMR değerinin 0,05'den küçük ve eşit olması mükemmel, 0,05 ile 0,08 arasında olması iyi uyumu, PNFI değerinin 0,95'den büyük olması mükemmel, 0,50 ile 0,95 arası kabul edilebilir uyumu, NNFI ve CFI değerlerinin 0,95'ten büyük ve eşit olması mükemmel, 0,90 ile 0,95 arasında olması kabul edilebilir bir uyumu göstermektedir (Çokluk ve diğ., 2010; Hooper ve diğ. 2008; Hu ve Bentler, 1999; İlhan ve Çetin, 2014; Kline, 2005; Schumacker ve Lomax, 1996; Wheaton, Muthen, Alwin ve Summers, 1977; Yılmaz ve Çelik, 2009).

Liderlik Stilleri Ölçeğinin DFA sonuçları Tablo 11'de gösterilmiştir.

Tablo 11. Liderlik Stilleri Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi ile Kurulan Üç Boyutlu Örtük Yapıya Ait DFA Sonuçları

Model	χ^2	χ^2/df	RMSEA	SRMR	PNFI	NNFI	CFI
Üç Faktörlü Yapı	190,28	3,06	0,07	0,03	0,78	0,98	0,99
Ölçütler		$\leq 5,00$	$\leq 0,08$	$\leq 0,08$	$\geq 0,50$	$\geq 0,90$	$\geq 0,90$

Tablo 11'e göre χ^2/df değeri 3,06 ile orta derecede uyumu göstermektedir. RMSEA 0,07 değeri ile kabul edilebilir bir uyuma ve SRMR ise 0,03 değeri ile mükemmel uyuma sahiptir. PNFI değeri 0,78'dir ve kabul edilebilir bir uyum değerine sahiptir. NNFI (0,98) ve CFI (0,99) değerlerinin ise mükemmel uyuma işaret ettiği söylenebilir. Buna göre Liderlik Stilleri Ölçeğinin DFA sonucunda katılımcı liderlik, destekleyici liderlik ve yönlendirici liderlik boyutları ile kurulan üç faktörlü yapısının ölçüm modelinin, kabul edilebilir bir model olduğu söylenebilir.

3.6.2.2. Güvenirliğe İlişkin Bulgular

Liderlik Stilleri Ölçeğinin güvenirlik çalışması kapsamında, ölçeğin bütünü ve üç alt boyutu ile ilgili iç tutarlık katsayısı Cronbach Alfa (α) hesaplanmıştır. Cronbach Alfa (α) değerleri Tablo 12’de gösterilmiştir.

Tablo 12. Liderlik Stilleri Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Cronbach Alfa Değerleri

Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach Alfa (α)
Katılımcı Liderlik	5	0,96
Destekleyici Liderlik	4	0,91
Yönlendirici Liderlik	4	0,89
Ölçek Geneli	13	0,95

Tablo 12 incelendiğinde katılımcı liderlik boyutunun Cronbach Alfa katsayısı 0,96, destekleyici liderlik boyutunun Cronbach Alfa katsayısı 0,91, yönlendirici liderlik boyutunun Cronbach Alfa katsayısı 0,89 ve Liderlik Stilleri Ölçeğinin bütünü için hesaplanan Cronbach Alfa katsayısı 0,95’tir. Bu sonuçlara göre Liderlik Stilleri Ölçeğinin güvenirlik değerleri yeterli bulunmuştur.

3.6.3. Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği

Örgüt kültürü çalışmanın zorluklarından biri bu yapının çok geniş bir alanı kapsıyor olmasıdır (Alavi ve diğ., 2005: 194). De Witte ve Van Muijen’e (1999: 499) göre örgüt kültürü farklı iş ve kişisel ilişkiler yardımıyla ‘tadılabilir’ ve ‘koklanabilir’. Hofstede, Neuijen, Ohayv ve Sanders’e (1990: 287) göre, örgüt kültürü örgüt üyelerinin vereceği yanıtlar üzerinden nicel ve nitel olarak ölçülebilir. Schein’a (2002: 8) göre ise görüşmeler, anketler veya araştırma araçları kullanarak bir kültürün benimsenmiş ve belgelenmiş değerleri, normları, ideolojileri, imtiyazları ve felsefeleri incelenebilir.

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: 39). Örgüt Kültürü Değerlendirme Aracı (OCAI) Cameron ve Quinn (1999) tarafından geliştirilmiş ve örgüt kültürü araştırmalarında ağırlıklı kullanılmıştır. OCAI çok sayıda deneysel araştırmalarda geçerliği ve güvenilirliği test edilmiş bir ölçektir (Yu ve Wu, 2009: 39). Kutanis, Özsoy, Karakiraz, Aras, Erol ve Uslu (2015) örgüt kültürü ile ilgili Türkiye’deki 183 adet lisansüstü tezi araştırdıkları çalışmalarında, örgüt kültürünün ölçümünde kullanılan ölçekler sıralamasında %21,31 ile ilk sırayı Cameron ve Quinn’in kullandığı örgüt kültürü tipolojisinin aldığı tespit edilmiştir.

Bu araştırmada örgüt kültürü ile ilgili veri toplama aracı olarak kullanılan, Cameron ve Quinn (1999) tarafından geliştirilmiş olan Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği, dünya çapında binden fazla örgütte kullanılmış ve örgüt kültürü tiplerini tahmin ettiği görülmüştür. OCAI, Cameron’un (2004: 6) belirttiğine göre dünya çapında çeşitli sektörlerde (özel sektör, kamu sektörü, eğitim, sağlık, sivil toplum kuruluşları gibi) yaklaşık 10 bin örgütte kullanılmıştır. Bu ölçek Türkiye’de de çeşitli araştırmalarda kullanılmıştır (Beytekin ve diğ., 2010; Bilir Güler, 2005; Demir, Unnu ve Ertürk, 2011; Giritli ve diğerleri, 2013; İşcan ve Timuroğlu, 2007; Karcıoğlu ve Çekmegül, 2003; Karcıoğlu ve Timuroğlu, 2004; Kuşcu, 2011; Öcal ve Ağca, 2010; Öney-Yazıcı, Giritli, Topçu-Oraz ve Acar, 2007; Öztıp, 2008; Soylu, 2004; Yeşil ve Kaya, 2012).

Örgüt kültürü alanında birçok ölçek geliştirilmiş ve uygulanmıştır. Bunlardan bazıları bir örgütün etkili olabilmesi için gerekli olan güçlü kültürün ne derecede o örgütte bulunduğunu ölçerken, OCAI gibi olan bazıları ise örgütteki var olan kültürel göstergelerden faydalanarak örgütün sahip olduğu kültür tiplerini tanılamaya yarar.

Örgüt kültürü araştırmalarında OCAI kullanmanın avantajlarını şöyle sıralanabilir:

1. OCAI örgüt kültürü tiplerini belirlemek için uygun bir ölçme aracıdır. Örgüt kültürü göstergelerini dört kültür tipine göre sınıflandırır.

2. OCAI örgütteki kültür için çok yönlü bakış açısına sahiptir. Ölçme aracında 6 farklı boyut üzerinden değerlendirme yapar. Bu boyutlar: Baskın Özellikler, Örgütsel Liderlik, Çalışanların Yönetimi, Örgütsel Bağ, Stratejik Önem, Başarı Ölçütleri. Her boyutta dört kültürün özelliğine dönük dörder madde bulunmaktadır.
3. OCAI birçok ülkede ve birçok örgütte uygulanarak geniş ve esnek bir uygulama alanına sahip olduğunu göstermiştir. Farklı ülke ve farklı sektördeki örgütlere adapte edilebilir.
4. OCAI dünya çapında birçok ülkede ve örgütte uygulanarak geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış bir ölçme aracıdır.
5. OCAI 24 maddeden oluştuğundan uygulaması pratiktir. Dolayısıyla başka değişkenlerle beraber araştırılması yönünden araştırmacılara kolaylık sağlar.

Örgüt kültürünü altı boyutta ele alan ölçek, her bir boyutta dört farklı kültür tipini ifade eden dörder seçeneği içermektedir. Toplam 24 ifadenin yer aldığı ölçek, 100 puanın katılımcılar tarafından dört seçenek arasında kendi örgütlerine en fazla uyandan en az uyana doğru dağıtılması esasına dayanmaktadır. Bu şekilde örgütteki hâkim kültür tipi belirlenmektedir. Ölçekteki (a) seçenekleri Klan, (b) seçenekleri Adhokrasi, (c) seçenekleri Pazar, (d) seçenekleri ise Hiyerarşi kültürünü temsil etmektedir. Ancak bu çalışmada yüksek sayıdaki katılımcıların daha kolay ve alışageldiği bir şekilde; ifadelerin örgütün durumuna en çok uyan katılım seçeneğinin işaretlenmesi üzerine düzenlenmiştir. Ölçek örgüt kültürünü altı farklı yönden değerlendirmektedir. Bunlar:

1. Baskın özellikler
2. Örgütsel liderlik
3. Çalışanların yönetimi
4. Örgütsel bağ
5. Stratejik vurgu
6. Başarı ölçütleri

Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği için dilsel eşdeğerlik ve uyarlama çalışmaları yapılmıştır. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlanmasında maddelerde anlam değişikliği riskini ortadan kaldırmak amacıyla, ölçek İngilizce diline ve alana hâkim

kişiler tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Bunun için İngilizce lisans eğitimi almış olan ve Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında lisansüstü eğitim yapmış dört kişi (Yrd. Doç. Dr. Didem Koşar, Öğr. Gör. Remzi Yıldırım, Uzm. Ali İhsan Yanar, Uzm. Nazan Telli) ve ayrıca yine İngiliz Dili alanında lisans eğitimi almış ve Psikolojik Danışma ve Rehberlik alanında lisansüstü eğitim almış bir kişi (Uzm. Mehmet Günay) olmak üzere toplam beş kişiye çeviri yaptırılmıştır. Bu çeviriler daha önce Bilir Güler (2005), İşcan ve Timuroğlu (2007), Karcıoğlu ve Çekmegül (2003), Karcıoğlu ve Timuroğlu (2004), Kuşcu (2011), Öney-Yazıcı ve diğerleri (2007), Öcal ve Ağca (2010), Öztop (2008) ve Soylu'nun (2004) Türkçe'ye çeviri yaparak araştırmalarında uygulanmış şekilleriyle karşılaştırılmış, ifade farklılığı olup olmadığı incelenmiştir. Bu incelemeden sonra ölçeğin ön uygulama için hazır olduğuna karar verilmiştir.

3.6.3.1. Yapı Geçerliği

Jones (2009) ve Jones ve diğerlerinin (2011) ABD'de örgüt kültürü ile bilgi yönetimi arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmada örgüt kültürü tiplerini belirlemek için Cameron ve Quinn'in (2006) Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeğini (OCAI) kullanmıştır. Bulgulara bakıldığında, dört örgüt kültürü tipinin üçü bilgi yönetiminin anlamlı yordayıcısıdır. Bu araştırmalara göre pazar kültürü bilgi yönetiminin anlamlı yordayıcısı değildir. Tseng'in (2010) örgüt kültürü ile bilgi dönüşüm modeli (SECI) arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında ise analizdeki karmaşıklığı azaltmak amacıyla adhokrasi ve pazar kültürünü adhokrasi kültürü adı altında birleştirerek örgüt kültürünü klan, adhokrasi ve hiyerarşi kültürü olmak üzere üç boyutta incelemiştir. Yine Türkiye'de Yeşil ve Kaya (2012), Gaziantep'teki sanayi işletmelerinde yaptıkları araştırmada OCAI'yi kullanmışlar ve faktör yüklerine göre pazar kültürünü analizden çıkarmışlardır. Bu araştırmada da pazar kültürü istatistiksel olarak uygun değerlere sahip olmadığından ön uygulama sonucunda analizden çıkarılmıştır.

Eğitim örgütleri ve özellikle resmi okullar, devletin vatandaşlara ücretsiz sunmakla yükümlü oldukları eğitim hizmetini sunmakla yükümlüdürler. Devletlerin bireylere parasız eğitim sunması konusunda çeşitli uluslar arası sözleşmelerde (Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi: Madde 26, Birleşmiş Milletler Ekonomik, Sosyal ve Kültürel Haklar Uluslararası Sözleşmesi: Madde 13/2,

Birleşmiş Milletler Çocuk Haklarına Dair Sözleşme: Madde 28/1-b) vurgular bulunmaktadır (Kaplan, 2015). Türkiye'nin de taraf olduğu çeşitli uluslar arası sözleşmeler ve çeşitli yasal düzenlemeler dolayısıyla, okullarda verilen eğitim önemli ölçüde parasızdır. Dolayısıyla kamu okullarında hizmet sürecinde hizmeti alan ile hizmeti veren arasında herhangi bir parasal alışverişin olmaması, pazar kültürünün çıkmamasına yol açmış olabilir. Bunun yanında resmi okullarda öğretmenlerin ve okulların rekabet yaratacak bir performans değerlendirme sürecine girmemeleri de bunda etkili olmuş olabilir. Resmi okullarda rekabeti yaratacak şartlar oluşmamaktadır. Pazar kültürünün rekabet yanında bir başka özelliği verimlilik, hedefe ulaşma konusunda dış odaklı olmaları ve örgüt içinde mekanik yapıya sahip olmalarıdır. İkinci alt problem bulgularına bakıldığında mekanik kültürün okullarda daha fazla görüldüğü bulunmuştur. Resmi okullar her ne kadar mekanik yapıya sahip olsalar da dış odaklı olmamalarından, verimlilik ve hedeflere ulaşma konusunu ön plana çıkarmadıklarından dolayı pazar kültürüne sahip değildir. Buna göre resmi okullarda pazar kültürü görülmemektedir. Analize klan, adhokrasi ve hiyerarşi kültürü ile devam edilmiştir.

Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeğinin boyutları arasındaki korelasyon katsayıları Tablo 13'te gösterilmiştir.

Tablo 13. Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeğinin Faktörler Arasındaki Korelasyon Katsayıları

Faktörler	Klan Kültürü (KK)	Adhokrasi Kültürü (AK)	Hiyerarşi Kültürü (HK)
KK	1,00	0,89*	0,79*
AK		1,00	0,81*
HK			1,00

* p< 0.01

Tablo 13'te görüldüğü gibi örgüt kültürü tiplerinden klan ve adhokrasi kültürleri arasında 0,89 korelasyon tespit edilmiştir.

Bağımsız değişkenler arasında güçlü ilişkilerin olmasına bağlantı (collinearity) veya çoklu bağlantı (multicollinearity) adı verilmektedir. Çoklu doğrusal bağlantı, değişkenler arasındaki korelasyonların yüksek olması durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu durum aralarında yüksek ilişki olan değişkenlerin aslında tek bir değişkeni ölçtüğü anlamına gelir. Klan ve Adhokrasi 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 klan ve adhokrasi kültürü ve organik süreçlerin olduğu örgütleri belirtir. Klan ve adhokrasi kültürünün ortak özelliği esneklik ve bireyin ve grupların örgüt içinde daha serbest oldukları, daha kolay etkileşimde bulundukları organik bir yapıyı önemsedikleri örgüt kültürleridir. Hiyerarşi kültüründe daha çok mekanistik süreçler ve katı bir örgüt yapısı mevcuttur. Klan ve adhokrasi kültürünün bu özelliğinden dolayı bu iki kültür tipinin Türkiye kültürü için *Organik Kültür* adı altında birleştirilebileceği düşünülmüştür. Klan kültürde informal ilişkiler ve gruplar dikkat çeker. Adhokrasi kültüre sahip örgütlerde ise ortaya çıkan yeni durumlara uyumu kolaylaştıran değişkenlik görülür. Klan kültürün informal yapısı ile adhokrasi kültürün değişkenliği organik bir yapının ortak özellikleri olarak değerlendirilebilir. Bu çerçevede organik kültür; klan ve adhokrasi kültürü özelliklerini birlikte barındıran, sadakat, bağlılık, yenilikçilik ve girişimciliği benimseyen, esnek örgüt içi yapıya sahip örgüt kültürüdür.

Buradan hareketle hiyerarşi kültürünün de organik kültürün aksine mekanik özellikler gösterdiğini, bu ölçeğin kuramsal alt yapısını oluşturan RDM'de de görülmektedir. Bundan dolayı *Mekanik Kültür* olarak adlandırılmasının uygun olacağı düşünülmüştür. Bu çerçevede mekanik kültür; kuralların, görev ve sorumlulukların katı bir iç odaklı örgüt yapısı ile desteklendiği örgüt kültürüdür.

Örgütlerin mekanik yapısı –hiyerarşik kontrol tarafından tanımlanır- durağan çevreler için daha uygundur ki bu da görevler üzerinde yüksek düzeyde bir kontrol olanağı sağlar. Organik örgütsel yapılar –yayılmış (dağıtılmış) kontrol tarafından tanımlanır- yeniliklere çabuk uyum sağlayabilen, durağan olmayan (değişken) şartlar

altında daha uygundur. Örgütlerin mekanik biçimi; biçimlendirilmiş, standartlaştırılmış, merkezileştirilmiş, katılımcı olmayan ve otoriter sıfatlarıyla tanımlanabilir. Örgütlerin organik biçimi ise; kendi kendini yöneten, özerk, gayr-ı resmi (biçimsel olmayan), kendi kendini gerçekleştiren ve katılımcı, karar vericiler üzerine çok az kısıtlılıklar yükleyen sıfatlarıyla tanımlanabilir (Courtright ve diğ., 1989'dan akt. Gülnar, 2009).

Klan ve adhokrasi kültür tiplerinin organik kültür adı ile birleştirilmesi ve hiyerarşi kültürüne mekanik kültür denilmesi için akademisyenlerden¹ uygun görüş alınmıştır. Organik kültür tipi olarak analize sokulduğunda korelasyon değerlerinin normal değerlere dönüştüğü görülmüştür.

Çokluk ve diğerlerine (2010: 35) göre çoklu doğrusal bağlantı durumlarında Varyans Artış Faktörleri (VIF), Tolerans (TV) ve Durum İndeksi (CI) değerlerine bakılır. Buna göre VIF değerlerinin 10'dan büyük ve eşit olmaması, Tolerans değerlerinin 0,10'dan küçük olmaması ve CI değerlerinin ise 30'dan büyük olmaması gerekir. Klan ve adhokrasi kültür tipleri birleştirilip organik kültür tipi halinde analize sokulduğunda VIF değerlerinin 10'dan küçük, Tolerans değerlerinin 0,10'dan büyük ve CI değerlerinin ise 30'dan küçük olduğu görülmüştür. Çoklu doğrusal bağlantı sorunu aşıldıktan sonra analize geçilmiştir.

Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeğinin alt ölçekleri arasındaki ilişkiye bakılmış ve faktörler arasındaki korelasyon katsayıları Tablo 14'te sunulmuştur.

¹Prof. Dr. Erdal TOPRAKÇI, Ege Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim dalı.

Prof. Dr. Ruhi SARP KAYA, Adnan Menderes Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim dalı.

Doç. Dr. Kadir BEYÇİOĞLU, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi ve Deneticiliği Anabilim dalı.

Doç. Dr. Hakan ATILGAN, Ege Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Ölçme ve Değerlendirme Anabilim dalı.

Yrd. Doç. Dr. Yılmaz TONBUL, Ege Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim dalı.

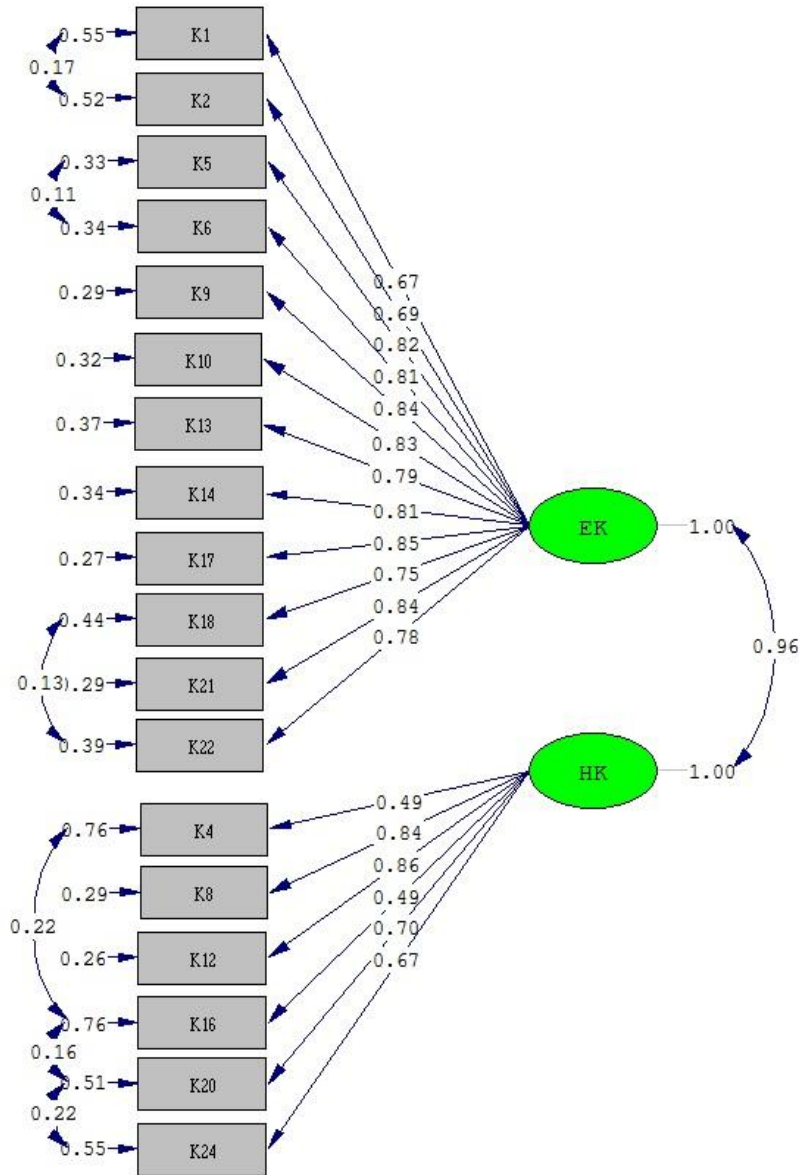
Tablo 14. Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeğinin Faktörler Arasındaki Korelasyon Katsayıları

Faktörler	Organik Kültür	Mekanik kültür
Organik Kültür	1,00	0,82*
Mekanik kültür	-	1,00

* $p < 0,01$

Tablo 14'teki analiz sonuçlarına göre organik kültür (klan kültürü ile adhokrasi kültürü) ile mekanik kültür arasındaki ilişki $r=0,82$ olarak bulunmuştur. Ölçeğin alt faktörleri arasındaki korelasyonlara bakıldığında faktörlerin birbirleri ile olumlu ve anlamlı ilişki içinde olduğu görülmüştür.

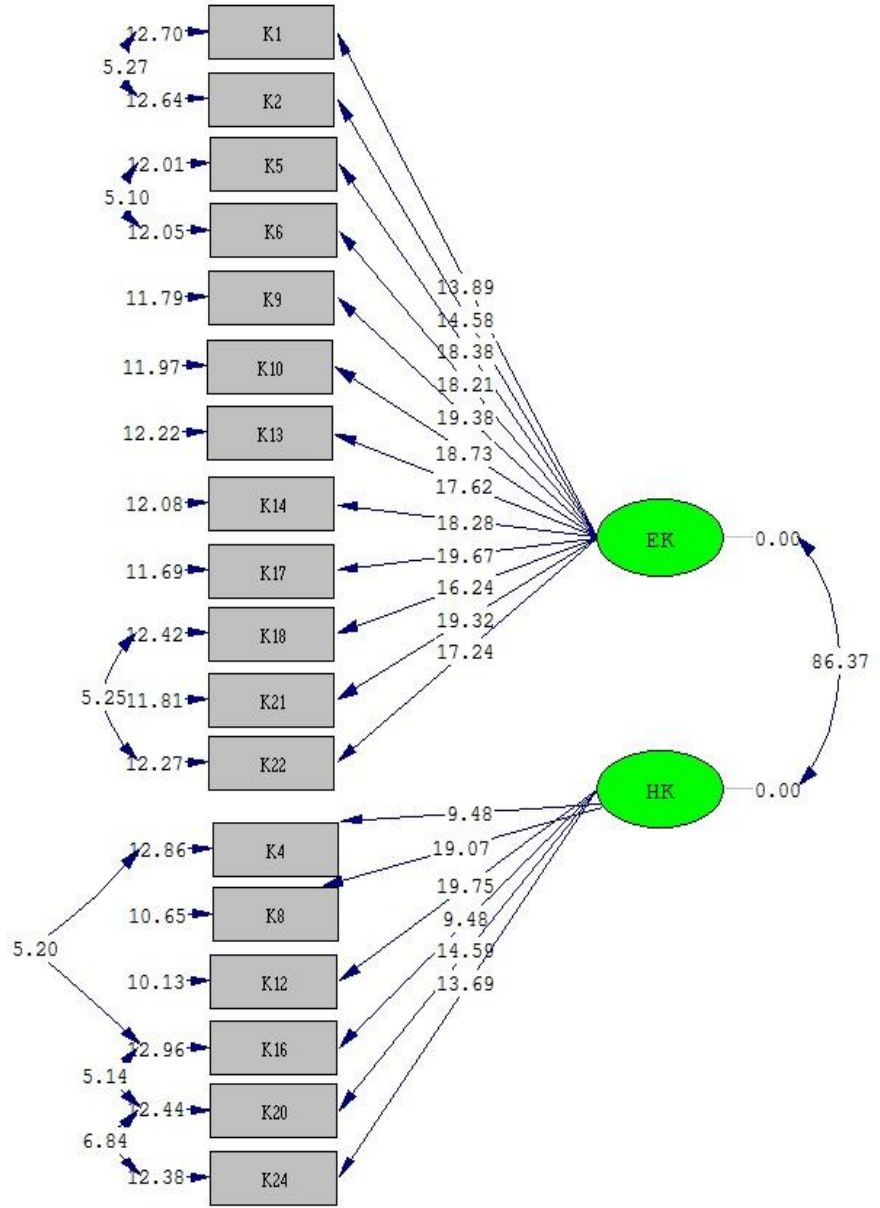
Şekil 11 ve Şekil 12'de Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi kapsamında standardize edilmiş çözümleme değerleri ve t değerleri gösterilmiştir.



Chi-Square=433.38, df=128, P-value=0.00000, RMSEA=0.083

Şekil 11.

Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Standardize Edilmiş Çözümleme Değerleri



Chi-Square=433.38, df=128, P-value=0.00000, RMSEA=0.083

Şekil 12.

Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi ve t Değerleri

Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeğinin DFA üzerinden elde edilmiş Standardize Edilmiş Çözümleme Değerleri (λ), t Değerleri ve Açıklanan Varyans Değerleri (R^2) Tablo 15’te sunulmuştur.

Tablo 15. Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeğinin Standardize Edilmiş Lambda λ , t ve R^2 Değerleri

Faktör	Madde	Standardize Edilmiş Çözümleme Değerleri (λ)	t Değeri	R^2
Organik Kültür	K1	0,67	13,89	0,45
	K2	0,69	14,58	0,48
	K5	0,82	18,38	0,67
	K6	0,81	18,21	0,66
	K9	0,84	19,38	0,71
	K10	0,83	18,73	0,68
	K13	0,79	17,62	0,63
	K14	0,81	18,28	0,66
	K17	0,85	19,67	0,73
	K18	0,75	16,24	0,56
	K21	0,84	19,32	0,71
	K22	0,78	17,24	0,61
Mekanik kültür	K4	0,49	9,48	0,24
	K8	0,84	19,07	0,71
	K12	0,86	19,75	0,74
	K16	0,49	9,48	0,24
	K20	0,70	14,59	0,49
	K24	0,67	13,69	0,45

Tablo 15’teki standardize edilmiş çözümleme değerleri (λ) 0,49 ile 0,86 arasında değişmektedir. Standardize edilmiş çözümleme değerleri ilişki katsayısı olduğundan 0,40’ın üzerinde bir değere sahip olması gerektiğine dikkat edilmiştir. Standardize

edilmiş çözümleme değerlerine bakıldığında, tüm maddelerin kendi örtük değişkenlerinin iyi bir temsilcisi olduğunu göstermektedir.

Faktörlere bakıldığında organik kültür boyutunda lambda λ değerleri 0,67 ile 0,85 arasında, mekanik kültür boyutunda ise 0,49 ile 0,86 arasında değişmektedir. Analiz sonuçlarına göre işleyen tüm maddelerin beklenen boyutlarda olduğu doğrulanmıştır. Açıklanan varyans değerleri (R^2) incelendiğinde; organik kültür boyutunda en yüksek değer *“Okulumuz, insan gelişimine önem verir. Yüksek güven, açıklık ve katılım üzerinde durulur”* ifadesi ile madde 17 ($\lambda=0,85$; $R^2=0,73$), ve mekanik kültür boyutunda en yüksek değer *“Okulumuzdaki yönetim tarzı; iş güvenliği, uyum, öngörülebilirlik ve ilişkilerde istikrar olarak nitelendirilir”* ifadesi ile madde 12 ($\lambda=0,86$; $R^2=0,74$) olduğu görülmektedir.

Tablo 15’e göre tüm maddelerin t değerleri 3,16’dan büyüktür. Bu tüm maddelerin t değerlerinin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeğinin DFA sonuçları Tablo 16’da gösterilmiştir.

Tablo 16. Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi ile Kurulan İki Boyutlu Örtük Yapıya Ait DFA Sonuçları

Model	χ^2	χ^2/df	RMSEA	SRMR	PNFI	NNFI	CFI
İki Faktörlü Yapı	433,38	3,38	0,08	0,04	0,82	0,98	0,98
Ölçütler		$\leq 5,00$	$\leq 0,08$	$\leq 0,08$	$\geq 0,50$	$\geq 0,90$	$\geq 0,90$

Tablo 16’da görüldüğü gibi χ^2/df değeri 3,38 ile orta derecede uyumu göstermektedir. RMSEA 0,08 değeri ile kabul edilebilir bir uyuma ve SRMR ise 0,04 değeri ile mükemmel uyuma sahip olduğu söylenebilir. PNFI değeri 0,82’dir ve kabul edilebilir bir uyumu göstermektedir. NNFI (0,98) ve CFI (0,98) değerlerinin ise mükemmel uyuma işaret ettiği söylenebilir. Buna göre Örgüt Kültürü Değerlendirme

Ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi sonucunda organik kültür (klan kültürü ve adhokrazi kültürü) ve mekanik kültür boyutları ile kurulan iki faktörlü yapısının ölçüm modelinin kabul edilebilir bir model olduğu görülmektedir.

Geçerliğe ilişkin analizlerden sonra Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği Organik kültür boyutunun 1, 2, 4, 5, 7, 8, 10, 11, 13, 14, 16 ve 17. maddeden, Mekanik kültür boyutunun ise 3, 6, 9, 12, 15 ve 18. maddeden meydana geldiği görülmüştür.

3.6.3.2. Güvenirliğe İlişkin Bulgular

Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeğinin güvenirlik çalışması kapsamında, ölçeğin bütünü ve iki alt boyutu ile ilgili iç tutarlık katsayısı Cronbach Alfa (α) hesaplanmıştır. Cronbach Alfa (α) değerleri Tablo 17’de gösterilmiştir.

Tablo 17. Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Cronbach Alfa Değerleri

Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach Alfa (α)
Organik Kültür	12	0,95
Mekanik kültür	6	0,86
Ölçek Geneli	18	0,96

Tablo 17 incelendiğinde organik kültür boyutunun Cronbach Alfa katsayısı 0,95, mekanik kültür boyutunun Cronbach Alfa katsayısı 0,86 ve Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeğinin bütünü için hesaplanan Cronbach Alfa katsayısı 0,96’dır. Bu sonuçlara göre Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeğinin güvenirliğinin yeterli olduğu söylenebilir.

3.6.4. Bilgi Yönetimi Ölçeği

Bilgi yönetiminde ölçek geliştirmek için yurt içi ve yurt dışı alanyazın taraması yapılmıştır. Örgütlerde bilgi yönetimi süreçlerini ölçmek amacıyla alanyazında birçok

ölçek bulunmaktadır. Fakat mevcut ölçekler bütün olarak alındığında bu araştırmanın amacına tam olarak uygun olmadığı düşünülmüştür. Bu yüzden alanyazındaki bazı araştırmalardaki bazı maddeler alınmış, üstüne araştırmacı tarafından alanyazın taranarak oluşturulan maddeler eklenmiştir. Bilgi yönetimi konusunda Türkiye’deki eğitim örgütlerinde uygulaması yapılan Ayral’ın (2007) ölçeğinden 4 madde, Çetinkaya’nın (2012) ölçeğinden 4 madde, Çınar’ın (2004) ölçeğinden 4 madde, ayrıca işletmelerde uygulaması yapılan Zaim’in (2010) ölçeğinden 8 madde alınmıştır. Bunların yanında araştırmacının geliştirdiği 6 madde ile beraber Bilgi Yönetimi Ölçeği, 4 boyut ve 26 maddeden oluşan bir ölçek haline gelmiştir.

Ölçek maddeleri ve faydalanılan kaynaklar Tablo 18’de gösterilmiştir.

Tablo 18. Bilgi Yönetimi Ölçeği Maddeleri İçin Yararlanılan Kaynaklar

Madde No	İfadeler	Kaynak
Bilginin Elde Edilmesi		
1	Yenilikçi düşünce teşvik edilmekte ve yeni fikirler desteklenmektedir.	Zaim (2010)
2	Bilgi üretmeye ve geliştirmeye yönelik sistemli bir biçimde çaba harcanmaktadır.	Zaim (2010)
3	Yeni ortaya çıkan durumlarla ilgili olarak bilgilendirme toplantıları yapılır.	Çınar (2004)
4	Bu okulun çalışanlarında bilgiye ulaşma ve onu kullanma yönünde araştırıcı bir ruh vardır.	Ayral (2007)
5	Bilginin güncelleşmesi sağlanır.	Çetinkaya (2012)
6	Bu okulda birisinin bir veriye, enformasyona, bilgiye gereksinimi olduğunda bunu kimden ya da nereden ve nasıl alacağını bilir.	Ayral (2007)
7	Bu okulun çalışanları gelişmelerden haberdar olmak amacıyla düzenli olarak eğitim ve yetiştirme programlarına (toplantı, seminer, kurs) katılırlar.	Ayral (2007)
8	Bu okul çeşitli kaynaklardan (öğretmen, öğrenci, veli, diğer okullar, mevzuat, çevre, yayınlar vb.) bilgi elde eder.	Araştırmacı
Bilginin Kullanılması		
1	Okulda güncel bilgi ve kavramlar kullanılır.	Çınar (2004)
2	Çalışanlar bilişim teknolojisi kullanmada yeterlidir.	Araştırmacı

3	Çalışma ortamı, her çalışanın bilgisini en iyi biçimde kullanmasına olanak sağlar.	Çınar (2004)
4	Okulumuz sahip olduğu bilgi potansiyelini etkili biçimde kullanmaktadır.	Zaim (2010)
5	Sürekli öğrenen ve öğrendiklerini hayata geçiren bir kurumuz.	Zaim (2010)
6	Topladığı bilgilerden sonuç çıkararak işinde kullanan çalışanlar desteklenir.	Çınar (2004)
7	Sorunların çözümünde bilgi etkili olarak kullanılır.	Araştırmacı

Bilginin Paylaşılması

1	Arkadaşlarımızla bilgi ve tecrübelerimizi paylaşarak iş ve süreçlerimizi geliştiriyoruz.	Zaim (2010)
2	Bilişim teknolojisini (bilgisayar, yazılım, internet, e-posta, web sitesi vb.) bilgi paylaşımında etkili kullanıyoruz.	Araştırmacı
3	Okulda etkili bir bilgi paylaşım sistemi var.	Zaim (2010)
4	Bireysel bilgi örgüte kazandırılır.	Çetinkaya (2012)
5	Örgütsel bilgi bireylere transfer edilir.	Çetinkaya (2012)
6	Okuldaki en iyi uygulamalar paylaşılır.	Ayral (2007)

Bilginin Depolanması

1	Gerekli bilgiler sistematik olarak saklanır.	Çetinkaya (2012)
2	Aradığım bilgiye kolayca (hızlı) ulaşabiliyorum.	Zaim (2010)
3	Doğru bilgiye kolayca ulaşabildiğimiz bir veri depolama (etkili kayıt sistemi) var.	Zaim (2010)
4	Öğrenciler, veliler, çalışanlar ve eğitim işleri ile ilgili bilgiler güncellenmektedir.	Araştırmacı
5	Okulda bilgi depolamak için yeterli düzeyde bilişim teknolojisi aracı vardır.	Araştırmacı

Ölçekte; Bilginin Elde Edilmesi (8 madde), Bilginin Kullanılması (7 madde), Bilginin Paylaşılması (6 madde), Bilginin Depolanması (5 madde) süreçlerini ölçen toplam 26 madde bulunmaktadır. Bunların 20 tanesi Tablo 18’de belirtilen kaynaklardan faydalanılarak, 6 tanesi ise araştırmacının kendisi tarafından oluşturulmuştur. Ölçeğin kapsam geçerliği çalışması yapılmıştır.

3.6.4.1. Kapsam Geçerliği

Bilgi Yönetimi Ölçeğinin kapsam ve yapı geçerliğine ilişkin uzman kanısı almak amacıyla ölçek maddeleri bilgi yönetimi alanında çalışmış kişilerin² görüşlerine sunulmuştur. Uzman kişilerden ölçek maddeleri hakkındaki fikirleri alınmış ve kapsam geçerlik oranları hesaplanmıştır.

Kapsam geçerlik oranları, Lawshe (1975) tarafından geliştirilmiştir. Lawshe tekniğinde, en az 5 en fazla ise 40 uzman görüşüne ihtiyaç vardır. Bu araştırmada 6 uzman görüşüne başvurulmuştur. Uzmanların herhangi bir maddeye ilişkin görüşleri toplanarak kapsam geçerlik oranları elde edilir. Kapsam geçerlik oranları (KGO), herhangi bir maddeye ilişkin “Gerekli” görüşünü belirten uzman sayılarının, maddeye ilişkin görüş belirten toplam uzman sayısına oranının 1 eksiği ile elde edilir (Yurdugül, 2005).

$$KGO = \frac{N_G}{N / 2} - 1$$

Burada; N_G , maddeye “Gerekli” diyen uzmanları sayısını ve N ise maddeye ilişkin görüş belirten toplam uzman sayısını göstermektedir. Bilgi Yönetimi Ölçeği maddelerinin bu yolla elde edilen Kapsam Geçerlik Oranları Tablo 19’da gösterilmiştir.

² Prof. Dr. Yaşar Tonta, Hacettepe Üniversitesi, Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü

Doç. Dr. İsa İpçioğlu, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

Doç. Dr. Mustafa Sağsan, Yakındoğu Üniversitesi, İİBF, Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü

Yrd. Doç. Dr. İkrâm Çınar, Kafkas Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, BÖTE Bölümü

Yrd. Doç. Dr. Ahmet Çetinkaya, Marmara Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Gazetecilik Bölümü

Dr. Mustafa Ayrıl, Ankara Altındağ Rehberlik ve Araştırma Merkezi Müdürü

Tablo 19. Bilgi Yönetimi Ölçeği Maddelerinin Kapsam Geçerlik Oranları

Madde No	İfadeler	KGO
Bilginin Elde Edilmesi		
1	Yenilikçi düşünce teşvik edilmekte ve yeni fikirler desteklenmektedir.	1.00
2	Bilgi üretmeye ve geliştirmeye yönelik sistemli bir biçimde çaba harcanmaktadır.	1.00
3	Yeni ortaya çıkan durumlarla ilgili olarak bilgilendirme toplantıları yapılır.	1.00
4	Bu okulun çalışanlarında bilgiye ulaşma ve onu kullanma yönünde araştırmacı bir ruh vardır.	1.00
5	Bilginin güncelleşmesi sağlanır.	0.33
6	Bu okulda birisinin bir veriye, enformasyona, bilgiye gereksinimi olduğunda bunu kimden ya da nereden ve nasıl alacağını bilir.	1.00
7	Bu okulun çalışanları gelişmelerden haberdar olmak amacıyla düzenli olarak eğitim ve yetiştirme programlarına (toplantı, seminer, kurs) katılırlar.	1.00
8	Bu okul çeşitli kaynaklardan (öğretmen, öğrenci, veli, diğer okullar, mevzuat, çevre, yayınlar vb.) bilgi elde eder.	1.00
Bilginin Kullanılması		
1	Okulda güncel bilgi ve kavramlar kullanılır.	1.00
2	Çalışanlar bilişim teknolojisi kullanmada yeterlidir.	1.00
3	Çalışma ortamı, her çalışanın bilgisini en iyi biçimde kullanmasına olanak sağlar.	1.00
4	Okulumuz sahip olduğu bilgi potansiyelini etkili biçimde kullanmaktadır.	1.00
5	Sürekli öğrenen ve öğrendiklerini hayata geçiren bir kurumuz.	1.00
6	Topladığı bilgilerden sonuç çıkararak işinde kullanan çalışanlar desteklenir.	1.00
7	Sorunların çözümünde bilgi etkili olarak kullanılır.	1.00
Bilginin Paylaşılması		
1	Arkadaşlarımızla bilgi ve tecrübelerimizi paylaşarak iş ve süreçlerimizi geliştiriyoruz.	1.00
2	Bilişim teknolojisini (bilgisayar, yazılım, internet, e-posta, web sitesi vb.) bilgi paylaşımında etkili kullanıyoruz.	1.00
3	Okulda etkili bir bilgi paylaşım sistemi var.	1.00
4	Bireysel bilgi örgüte kazandırılır.	1.00
5	Örgütsel bilgi bireylere transfer edilir.	1.00
6	Okuldaki en iyi uygulamalar paylaşılır.	1.00
Bilginin Depolanması		
1	Gerekli bilgiler sistematik olarak saklanır.	1.00
2	Aradığım bilgiye kolayca (hızlı) ulaşabiliyorum.	1.00
3	Doğru bilgiye kolayca ulaşabildiğimiz bir veri depolama (etkili kayıt sistemi) var.	1.00
4	Öğrenciler, veliler, çalışanlar ve eğitim işleri ile ilgili bilgiler güncellenmektedir.	1.00
5	Okulda bilgi depolamak için yeterli düzeyde bilişim teknolojisi aracı vardır.	1.00

KGO değerleri negatif ya da 0 değer içeriyorsa böyle maddeler ilk etapta elenen maddelerdir. KGO değerleri pozitif olan maddeler için istatistiksel ölçütler ile anlamlılıkları test edilirler. Elde edilen KGO'ların istatistiksel olarak anlamlılığını test etmek için kapsam geçerlik ltleri için ilgili literatürde önceleri birikimli normal dağılımdan yararlanılırken, hesaplama kolaylığı açısından $\alpha = 0,05$ anlamlılık düzeyinde KGO'ların minimum değerleri (kapsam geçerlik ltleri) Veneziano ve Hooper (1997'den akt. Yurdugül, 2005) tarafından tabloya dönüştürülmüştür. Buna göre, uzman sayısına ilişkin minimum değerler aynı zamanda maddenin istatistiksel anlamlılığını vermektedir. Bu tabloya göre 6 uzman için $\alpha = 0,05$ anlamlılık düzeyinde minimum KGO değeri 0.99'dur.

Tablo 19'a göre Bilginin Elde Edilmesi alt boyutunda KGO değeri 0.99'un altında olan ve etinkaya'nın (2012) lğinden alınan 5. Madde (*Bilginin güncelleşmesi sağlanır*) lek formundan çıkarılmıştır. KGO değerleri hesaplandıktan sonra Kapsam Geçerlik İndeksi (KGİ) hesabına geçilmiştir. KGİ, $\alpha = 0,05$ düzeyinde anlamlı olan ve nihai forma alınacak maddelerin toplam KGO ortalamaları üzerinden elde edilir. Eğer lmek istenilen özellik birden fazla boyutta toplanmış ise her bir boyut için KGİ elde edilmelidir. KGİ değerleri alt boyutlar için geçerli olup, her bir alt boyut için, alt boyutta yer alan maddeler dikkate alınarak elde edilmektedir (Yurdugül, 2005). Buna göre lğin nihai forma alınacak şekilde alt boyutlarının kapsam geçerlik indeksleri Tablo 20'de gösterilmiştir.

Tablo 20. Bilgi Yönetimi Ölçeğinin Kapsam Geçerliği İndeksleri

Ölçek Boyutları	Madde Sayısı	Uzman Sayısı	Kapsam Geçerliği İndeksi (KGİ)
Bilginin Elde Edilmesi	7	6	1.00
Bilginin Kullanılması	7	6	1.00
Bilginin Paylaşılması	6	6	1.00
Bilginin Depolanması	5	6	1.00
Bilgi Yönetimi Ölçek Geneli	25	6	1.00

Tablo 20'ye göre Bilgi Yönetimi Ölçeğinin tüm boyutları ve ölçek geneli kapsam geçerliği yönünden uygulamaya elverişlidir.

Alan uzmanlarının görüşleri doğrultusunda maddelerdeki gerekli düzenlemeler yapılmıştır (Örn. maddelerin başına 'okulumuz' ifadesinin eklenmesi). Tüm bu işlemlerden sonra ölçeğe son hali verilmiş, geçerlik ve güvenirlik çalışmaları için ön uygulama yapılmıştır.

3.6.4.2. Yapı Geçerliği

Bilgi Yönetimi Ölçeğinin alt ölçekleri arasındaki ilişkiye bakılmış ve alt boyutlar arasındaki korelasyon katsayıları Tablo 21'de sunulmuştur.

Tablo 21. Bilgi Yönetimi Ölçeğinin Faktörler Arasındaki Korelasyon Katsayıları

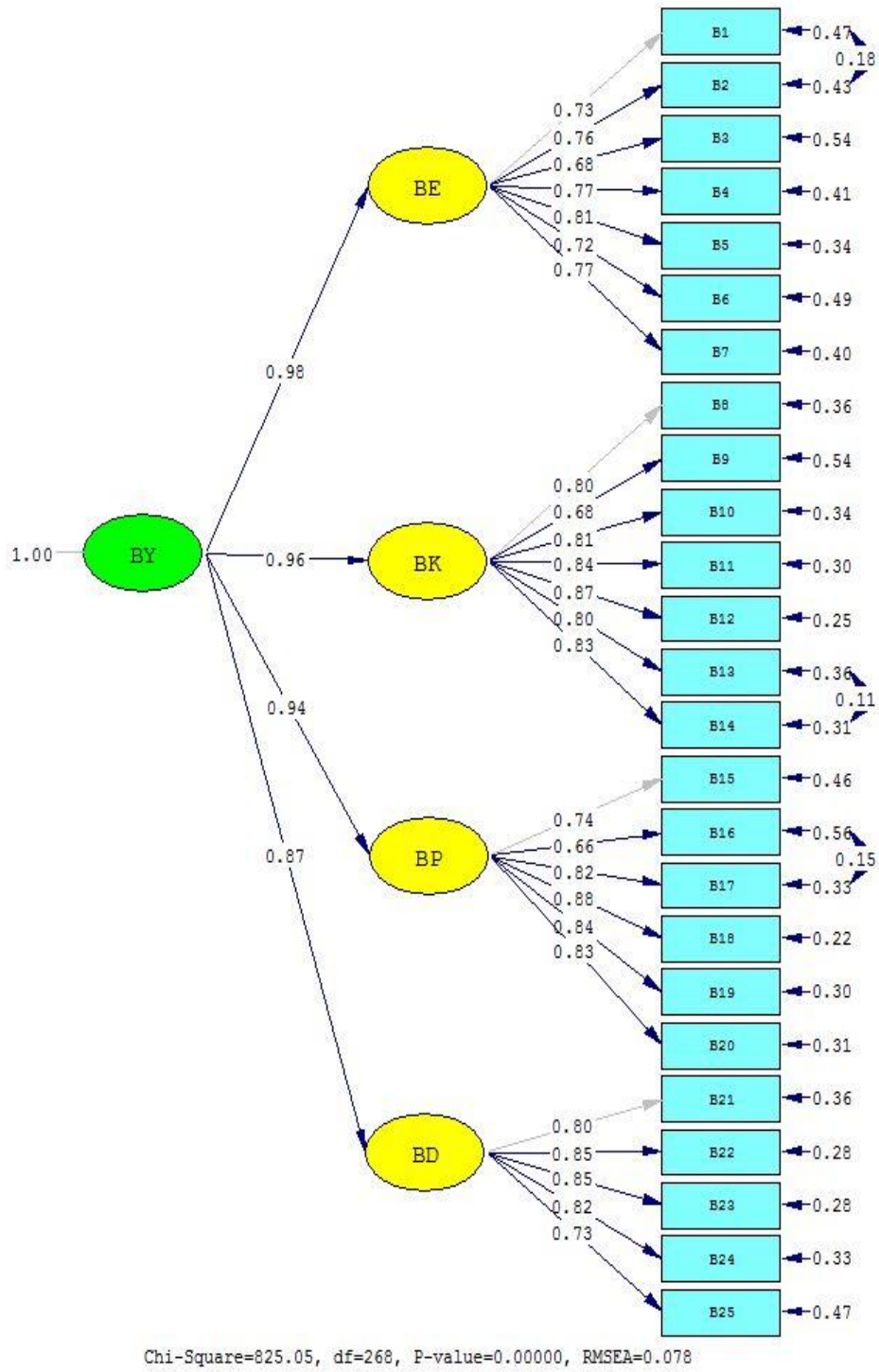
Faktörler	Elde Edilmesi	Kullanılması	Paylaşılması	Depolanması
Elde Edilmesi	1,00	0,86*	0,82*	0,74*
Kullanılması		1,00	0,84*	0,76*
Paylaşılması			1,00	0,78*
Depolanması				1,00

* $p < 0.01$

Tablo 21'deki analiz sonuçlarına göre bilginin elde edilmesi ile bilginin kullanılması arasındaki ilişki $r = 0,86$, bilginin elde edilmesi ile bilginin paylaşılması arasındaki ilişki $r = 0,82$, bilginin elde edilmesi ile bilginin depolanması arasındaki ilişki $r = 0,74$, bilginin kullanılması ile bilginin paylaşılması arasındaki ilişki $r = 0,84$, bilginin kullanılması ile bilginin depolanması arasındaki ilişki $r = 0,76$ ve bilginin paylaşılması ile bilginin depolanması arasındaki ilişki $r = 0,78$ olarak bulunmuştur. Ölçeğin alt faktörleri arasındaki korelasyonlara bakıldığında faktörlerin birbirleri ile olumlu ve anlamlı ilişki içinde olduğu görülmüştür. Korelasyon değerleri 0,90'dan küçüktür. Buna göre Bilgi Yönetimi Ölçeğinin alt ölçekleri arasında çoklu bağlantılılık sorunu yoktur (Çokluk ve diğ., 2010: 35).

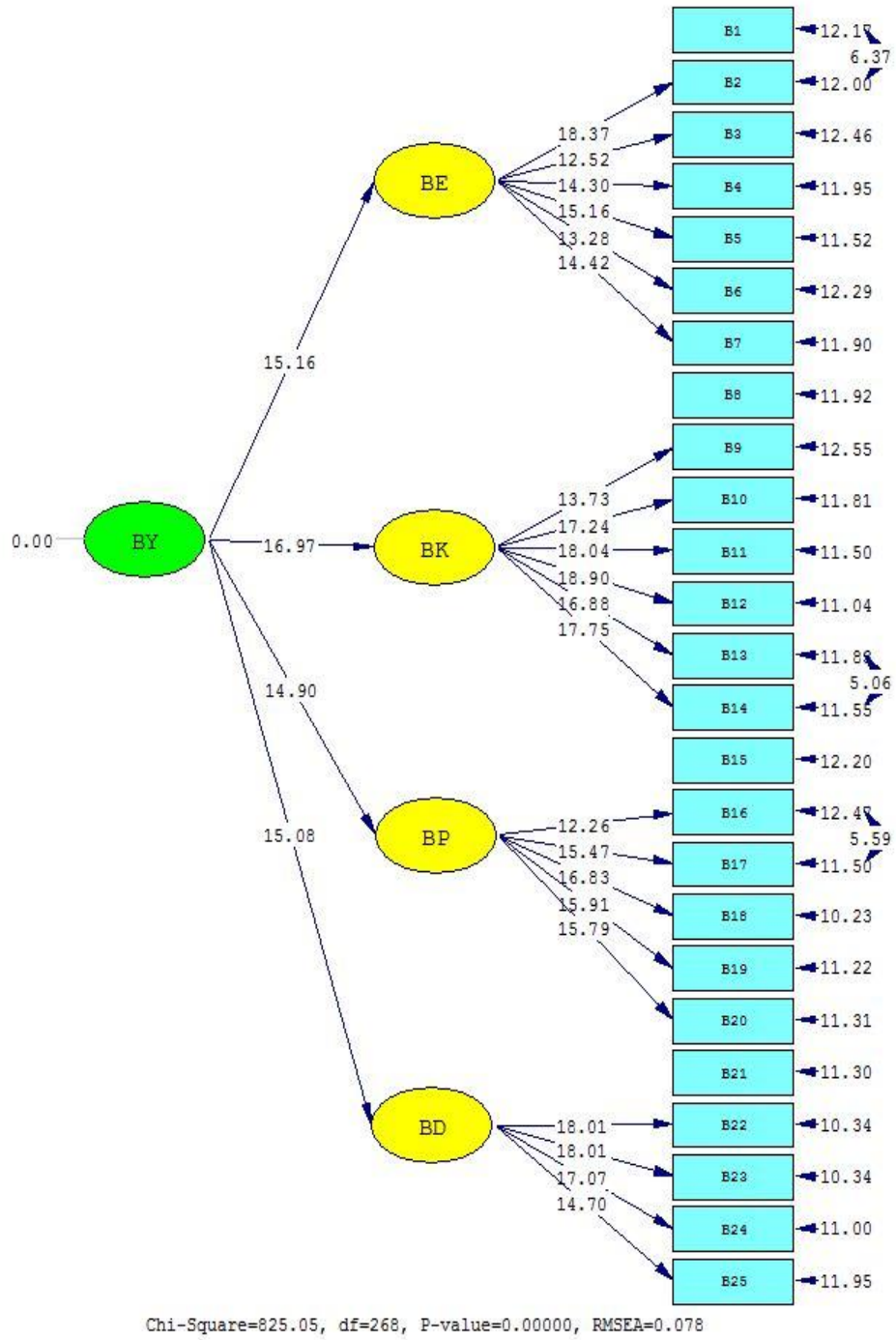
Bilgi Yönetimi Ölçeğine yapılan DFA'da ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Kline'a (2005) göre ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi modellerinde, ikinci düzeyi tanımlayabilmek için en az üç birinci düzey faktör gereklidir. Bunun yanı sıra, her bir birinci düzey faktörün en az iki göstergesi olmalıdır (Çokluk ve diğ., 2010: 282). Buna göre Bilgi Yönetimi Ölçeğinin dört birinci düzey faktörü (bilginin elde edilmesi, bilginin kullanılması, bilginin paylaşılması ve bilginin depolanması) ve her faktörün ikiden fazla göstergesi olduğu görülmektedir.

Şekil 13 ve Şekil 14'te Bilgi Yönetimi Ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi kapsamında standardize edilmiş çözümleme değerleri ve t değerleri gösterilmektedir.



Şekil 13.

Bilgi Yönetimi Ölçeğinin İkinci Sıralı Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Standardize Edilmiş Çözümleme Değerleri



Şekil 14.

Bilgi Yönetimi Ölçeğinin İkinci Sıralı Doğrulamalı Faktör Analizi ve t Değerleri

Bilgi Yönetimi Ölçeğinin DFA üzerinden elde edilmiş Standardize Edilmiş Çözümleme Değerleri (λ), t Değerleri ve Açıklanan Varyans Değerleri (R^2) Tablo 22’de sunulmuştur.

Tablo 22. Bilgi Yönetimi Ölçeğinin Standardize Edilmiş Lambda λ , t ve R² Değerleri

Faktör	Madde	Standardize Edilmiş Çözümleme Değerleri (λ)	t Değeri	R²
Elde Edilmesi	B1	0,73		0,53
	B2	0,76	18,37	0,57
	B3	0,68	12,52	0,46
	B4	0,77	14,30	0,59
	B5	0,81	15,16	0,66
	B6	0,72	13,28	0,51
	B7	0,77	14,42	0,60
Kullanılması	B8	0,80		0,64
	B9	0,68	13,73	0,46
	B10	0,81	17,24	0,66
	B11	0,84	18,04	0,70
	B12	0,84	18,90	0,75
	B13	0,80	16,88	0,64
	B14	0,83	17,75	0,69
Paylaşılması	B15	0,74		0,54
	B16	0,66	12,26	0,44
	B17	0,82	15,47	0,67
	B18	0,88	16,83	0,78
	B19	0,84	15,91	0,70
	B20	0,83	15,79	0,69
Depolanması	B21	0,80		0,64
	B22	0,85	18,01	0,72
	B23	0,85	18,01	0,72
	B24	0,82	17,07	0,67
	B25	0,73	14,70	0,53

Tablo 22'deki standardize edilmiş çözümleme değerlerine (λ) göre, değerler 0,66 ile 0,88 arasında değişmektedir. Standardize edilmiş çözümleme değerleri ilişkili katsayısı olduğundan 0,40'ın üzerinde bir değere sahip olması gerektiğine dikkat edilmiştir. Tüm maddelerin standardize edilmiş çözümleme değerlerine bakıldığında tüm maddeler kendi örtük değişkenlerinin iyi birer temsilcisidir.

Faktörlere bakıldığında bilginin elde edilmesi boyutunda lambda λ değerleri 0,68 ile 0,84 arasında, bilginin kullanılması boyutunda 0,66 ile 0,88 arasında, bilginin paylaşılması boyutunda ise 0,66 ile 0,88, bilginin depolanması boyutunda ise 0,73 ile 0,85 arasında değişmektedir. Analiz sonuçlarına göre işleyen tüm maddelerin planlanan boyutlarda olduğu görülmüştür. Açıklanan varyans değerleri (R^2) incelendiğinde; bilginin elde edilmesi boyutunda en yüksek değer *“Bu okulda birisinin bir bilgiye gereksinimi olduğunda bunu kimden ya da nereden ve nasıl alacağını bilir”* ifadesi ile madde 5 ($\lambda= 0,81$; $R^2= 0,66$), bilginin kullanılması boyutunda en yüksek değer *“Okulumuz, sürekli öğrenen ve öğrendiklerini hayata geçiren bir kurumdur”* ifadesi ile madde 12 ($\lambda= 0,84$; $R^2= 0,75$), bilginin paylaşılması boyutunda en yüksek değer *“Okulumuzda, bireysel bilgi örgüte kazandırılır”* ifadesi ile madde 18 ($\lambda= 0,88$; $R^2= 0,78$), bilginin depolanması boyutunda en yüksek değer *“Okulumuzda, aradığım bilgiye kolayca (hızlı) ulaşabiliyorum”* ifadesi ile madde 22 ($\lambda= 0,85$; $R^2= 0,72$) ve *“Okulumuzda, doğru bilgiye kolayca ulaşabildiğimiz bir veri depolama sistemi (arşiv, etkili kayıt sistemi) var”* ifadesi ile madde 23 ($\lambda= 0,85$; $R^2= 0,72$) olduğu görülmektedir.

Tablo 22'deki t değerlerine bakıldığında tüm maddelerin değerlerinin 3,16'dan büyük olduğu yani tüm t değerlerinin anlamlı olduğu görülmektedir.

Bilgi Yönetimi Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizine ilişkin analiz sonuçları Tablo 23'te gösterilmiştir.

Tablo 23. Bilgi Yönetimi Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi ile Kurulan Dört Boyutlu Örtük Yapıya Ait DFA Sonuçları

Model	χ^2	χ^2/df	RMSEA	SRMR	PNFI	NNFI	CFI
Dört Faktörlü Yapı	825,05	3,07	0,07	0,04	0,87	0,98	0,98
Ölçütler		$\leq 5,00$	$\leq 0,08$	$\leq 0,08$	$\geq 0,50$	$\geq 0,90$	$\geq 0,90$

Tablo 23'te görüldüğü gibi χ^2/df değeri 3,07 çıkmıştır ve orta derecede uyumu göstermektedir. RMSEA 0,07 değeri ile kabul edilebilir bir uyuma ve SRMR ise 0,04 değeri ile mükemmel uyum değerine sahiptir. PNFI değeri 0,87'dir ve kabul edilebilir bir uyum değerine sahiptir. NNFI (0,98) ve CFI (0,98) değerlerinin ise mükemmel uyuma işaret ettiği söylenebilir. Buna göre Bilgi Yönetimi Ölçeğinin 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.

3.6.4.3. Güvenirliğe İlişkin Bulgular

Bilgi Yönetimi Ölçeğinin güvenirlik çalışması kapsamında, ölçeğin bütünü ve dört alt boyutu ile ilgili iç tutarlık katsayısı Cronbach Alfa (α) hesaplanmıştır. Cronbach Alfa (α) değerleri Tablo 24'te gösterilmiştir.

Tablo 24. Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Cronbach Alfa Değerleri

Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach Alfa (α)
Bilginin Elde Edilmesi	7	0,90
Bilginin Kullanılması	7	0,93
Bilginin Paylaşılması	6	0,91
Bilginin Depolanması	5	0,90
Ölçek Geneli	25	0,97

Tablo 24 incelendiğinde bilginin elde edilmesi boyutunun cronbach alfa katsayısı 0,90, bilginin kullanılması boyutunun cronbach alfa katsayısı 0,93, bilginin paylaşılması boyutunun cronbach alfa katsayısı 0,91, bilginin depolanması boyutunun Cronbach Alfa katsayısı 0,90 ve Bilgi Yönetimi Ölçeğinin bütünü için hesaplanan Cronbach Alfa katsayısı 0,97'tir. Bu sonuçlara göre Bilgi Yönetimi Ölçeğinin bütünü ve alt ölçekleri için iç tutarlılık anlamındaki alfa güvenirlik katsayıları yeterince büyük bulunmuştur.

3.7. Verilerin Toplanması

Veriler İzmir Milli Eğitim Müdürlüğü'nün resmi izni (Ek-1) alındıktan sonra okullarda gönüllü öğretmenlere dağıtılan ölçme araçları yoluyla toplanmıştır.

Örgüt üyelerine ölçek formlarının uygulanması öncesinde veri toplama araçlarında yöneltilen sorulara verilecek cevapların sadece araştırmanın amacına uygun olarak kullanılacağı, toplanacak verilerin başka kişi ve kurumlarca kullanılmayacağı, ayrıca analizlerde isim yazılmayacağı belirtilmiştir. Bu nedenle örneklemdeki bireylerin ölçek maddelerine doğru bir biçimde algılayıp yorumladıkları varsayılmaktadır.

3.8. Verilerin Analizi

Ölçeklerin uyarlama ve geliştirme çalışmaları için ön uygulama yapılmıştır. Analizler yapıldıktan sonra esas uygulamaya geçilmiştir. Bunun için ön uygulama yapılan okullar esas uygulamaya dâhil edilmemiştir. Ön uygulamada ve esas uygulamada veri toplanacak okullar yansız olarak belirlenmiştir. Bunun için her okulun adı bir kâğıda yazılarak bir torbaya atılmıştır. Her kura çekilişinden sonra çıkan kâğıt eşit olasılık şartları gereği tekrar torbaya atılarak kura çekilişine devam edilmiştir. Buna göre araştırma yapılacak okullar belirlenmiştir.

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 çözümler yapılmıştır.

Araştırmada aritmetik ortalama ve standart sapmalar hesaplanmıştır. Örneklemdeki bireylerin örgüt kültürü türleri ortalamaları arasındaki fark, eşleştirilmiş gruplar t testi ile, liderlik stilleri ve bilgi yönetimi süreçlerinin ortalamaları arasındaki farklar ise tek faktörlü tekrarlı ölçümler için Varyans Analizi ile test edilmiştir. Bu ortalamaların aynı ölçeğe getirilebilmesi için her bir bireyin alt ölçek puanları madde sayısına bölünmüştür. Varyans analizi sonucu ortalamalar arasındaki farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Bonferroni testi yapılmıştır. Bonferroni testi varyansların eşit olması ve örneklem sayısının eşit olmadığı durumlarda kullanılabilen bir post-hoc test istatistiğidir. Bonferroni çoklu karşılaştırma istatistiği, gruplar arası belirlenen farkı ve bu farkın anlamlılık seviyesini kararlı ve I. ve II. tip hata tiplerinden maksimum arınık bir şekilde sonuçlandırabilmektedir (Miller, 1969; Scheffe, 1953; Scheffe, 1959'den akt. Kayri, 2009). Örgüt kültürü tipleri ve liderlik stilleri ile bilgi yönetimi arasındaki ilişkiyi belirlemek için Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi kullanılmıştır.

Verilerin normallik varsayımını test etmek için basıklık ve çarpıklık değerlerine bakılmıştır. Basıklık ve çarpıklık değerlerinin +1 ile -1 arasında olması normallik varsayımının karşılandığını göstermektedir (Leech, Barret ve Morgan, 2008: 21; Çokluk ve diğ., 2010: 16). Yapılan analiz sonucunda değişkenlerin basıklık ve çarpıklık değerlerinin +1 ile -1 arasında kaldığı görülmüştür.

BÖLÜM IV

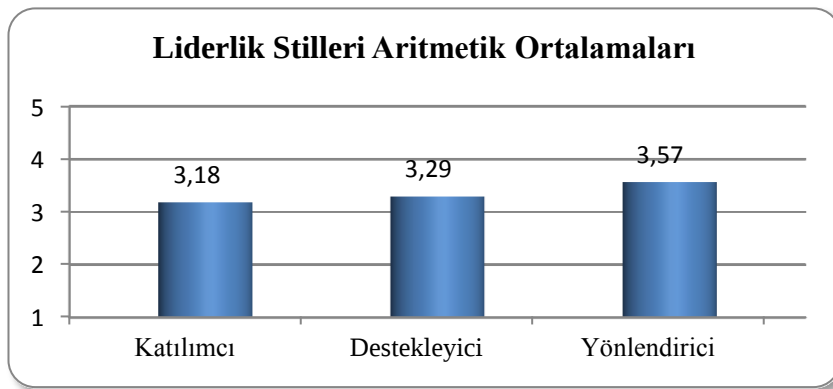
BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde problem ve alt problemlerde belirtilen öğretmenlerin algılarına dayanılarak liderlik davranışları, örgüt kültürü ve bilgi yönetimi ile kurulan modele ilişkin analiz sonuçları yer almaktadır. Bulgular alt problemlere göre sıra ile verilmiştir.

4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmada birinci alt problem: “*Öğretmen görüşlerine göre okullarda liderlik stillerinin ortalamaları arasında anlamlı fark var mıdır?*” olarak ifade edilmiştir.

Araştırmanın sonuçlarına göre okullardaki öğretmenlerin liderlik algılarına ilişkin katılımcı, destekleyici ve yönlendirici liderlik alt ölçeklerinin toplam puanlarının alt ölçek madde sayısına bölümüyle elde edilen beşli derecelemeye göre madde puanları ortalamaları Şekil 15’te gösterilmiştir.



Şekil 15.

Liderlik Stilleri Aritmetik Ortalamaları

Okullardaki öğretmen algılarına göre liderlik stillerinin beşli derecelemeye göre alt ölçek aritmetik ortalamalarına bakıldığında en yüksek ortalamanın yönlendirici liderlik olduğu görülmektedir. Liderlik Stillerinin Standart Sapma ve Aritmetik Ortalamaları Tablo 25’te gösterilmiştir.

Tablo 25. Liderlik Stilleri Standart Sapma ve Aritmetik Ortalama Değerleri

Liderlik Stili	n	$\bar{x}$	SS
Katılımcı Liderlik (1)	630	3,18	1,01
Destekleyici Liderlik (2)	630	3,29	1,07
Yönlendirici Liderlik (3)	630	3,57	0,90

Şekil 15 ve Tablo 25'te öğretmenlerin algılarına göre aritmetik ortalamalara bakıldığında sırasıyla; yönlendirici liderlik ($\bar{x}= 3,57$), destekleyici liderlik ($\bar{x}= 3,29$) ve katılımcı liderlik ($\bar{x}= 3,18$) yer almıştır.

Katılımcıların liderlik stilleri ile ilgili görüşleri arasındaki farkı test etmek için Tek Faktörlü Tekrarlı Ölçümler Varyans Analizi yapılmıştır. Tablo 26'da Varyans Analizi sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 26. Liderlik Stilleri Varyans Analizi Tablosu

Varyans Kaynağı	KT	Sd	KO	F	İkili Karşılaştırma
Liderlik Stilleri Arası	50,71	2	25,36	95,64*	1-2*
Bireyler Arası	1533,11	629	2,44		2-3*
Hata	333,52	1258			1-3*
Toplam	1917,34	1889			

* $p<0,001$

Liderlik stillerine göre puan ortalamaları arasındaki farkı test etmek için yapılan Varyans Analizi sonucuna göre Liderlik stilleri arasındaki farkların en az bir tanesinin anlamlı olduğu ($F_{2-1889}=95,64$; $p<0,001$) sonucuna varılmıştır. Varyansların homojen dağıldığı görüldükten sonra ortalamalar arasındaki farkın hangi ölçüm çiftleri arasında olduğunu belirlemek için Bonferroni testi ile yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda

katılımcı liderlik ile destekleyici liderlik arasındaki farkın destekleyici liderlik lehine, destekleyici liderlik ile yönlendirici liderlik arasındaki farkın yönlendirici liderlik lehine, katılımcı liderlik ile yönlendirici liderlik arasındaki farkın yönlendirici liderlik lehine 0,001 düzeyinde anlamlı olduğu bulunmuştur.

Elde edilen verilerin analizleri sonucunda yöneticilerin liderlik stillerinden en fazla yönlendirici liderlik davranışını, daha sonra sırasıyla destekleyici liderlik ve katılımcı liderlik davranışlarını sergiledikleri görülmektedir.

Erülken'in (2001) liselerde yaptığı araştırmada, lise müdürleri; demokratik, karizmatik, kişiler arası ilişkilerde, bireysel ihtiyaçları karşılamada, modern liderlik kuramlarında, katılımcı ve öğretimsel liderlik yeterlilikleri boyutlarındaki davranışları "orta" düzeyde sergilemektedirler. Bu araştırmada da liderlik stilleri ortalamaları orta düzeyde çıkmıştır. Bu sonuç araştırmanın bulgularını destekler niteliktedir.

Çiftçi'nin (2002) araştırmasında okul yöneticilerinin daha çok göreve yönelik liderlik stilini, Çağlar ve diğerlerinin (2005) ve Çemberci'nin (2003) araştırmalarında yöneticilerin daha çok yapıyı kurma davranışı gösterdikleri, Paşa ve diğerlerinin (2001) çalışmasında ise en çok gözlenen liderlik davranışının hiyerarşik-otokratik liderlik davranışı olduğu bulunmuştur. Yüksel'in (2007) araştırmasında, işletmelerde görev odaklı lider davranışının etkili olduğu; buna karşılık, çalışanların insan ilişkileri odaklı bir lider davranışı beklentisi içinde oldukları görülmüştür. Yine Kelez'in (2008) sağlık kuruluşlarındaki araştırmasında daha çok görev odaklı liderlik davranışı görüldüğü tespit edilmiştir. Yönlendirici liderlik özelliklerine bakıldığında ilişkiye değil daha çok göreve yönelik liderlik özelliklerine yakın olduğu görülmektedir. Buna göre bu bulgular araştırmada en çok görülen davranışın yönlendirici liderlik olduğu bulgusunu desteklemektedir.

Sezer'in (2005) araştırmasında okul müdürlerinin en fazla karizma davranışlarını sergiledikleri, en az etkileşimci liderliğin alt boyutu olan laissez-faire (tam serbest) yönetim tarzını sergiledikleri bulunmuştur. Yine Cemaloğlu'nun (2007) araştırmasında da işlemci liderliğin en az gerçekleşen alt boyutunun laissez-faire liderlik olduğu görülmektedir. Bu araştırmada da en yüksek ortalamaya sahip olan yönlendirici liderlik stili çıkması ile serbest bırakıcı liderlik davranışının en az gösterilmesi arasında bir

paralellik olduğu görülebilir. Ayrıca Cemaloğlu'nun (2007) araştırmasında okul müdürünün en az gerçekleşen davranışının *bireysel destek* olması da bu araştırmadaki destekleyici liderlik sonucuyla benzerdir. Koç'un (2006) araştırmasında bilgi toplumu liderlerinin temel öncelikleri noktasında '*katılımcılığın tesis edilmesi ve grubun işlevsel yetkinliklerinin artırılmasına*' ilişkin cevapların en öncelikli davranışlar olarak ifade edildiği görülmektedir. Bu araştırmada ise katılımcı liderlik davranışının orta düzeyde olduğu, fakat liderlik stilleri arasında en düşük puana sahip olduğu görülmektedir.

Giritli ve diğerlerinin (2013) Türkiye'deki inşaat sektöründe yaptıkları araştırmada ise en yüksek liderlik stili danışan, en az tercih edilen liderlik stili ise katılımcı liderlik olduğu çıkmıştır. Katılımcı liderlik, bu araştırmada da liderlik stilleri arasında en düşük değere sahip liderlik stilidir. Bell ve diğerlerinin (2014) üniversitede yaptıkları araştırmada da yönlendirici liderlik katılımcı liderlikten daha yüksek ortalamaya sahiptir. Buna göre Bell ve diğerlerinin (2014) ve Giritli ve diğerlerinin (2013) araştırma bulguları bu bulguyu desteklemektedir.

Kaya'nın (2002) araştırmasına göre okul yöneticilerinin yöneticilik boyutunda en düşük düzeyde gerçekleştirdikleri davranış "*tek söz sahibi olarak kendisini görme*" davranışdır. Yalınkılıç'ın (2012) da yaptığı araştırmada okul yöneticilerinin daha çok anlayış gösterme davranış gösterdikleri bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bulgu bu araştırmadaki yönlendirici liderlik davranışının en yüksek düzeyde çıkması bulgusunu desteklememektedir. Bunun nedeni olarak bu araştırmaların ilköğretim okullarında yapılmış olması söylenebilir. Çünkü ilköğretim okulları ve liselerdeki yapılar farklıdır ve bu da liderlerin davranışlarına yansıyor olabilir.

Lunenburg ve Ornstein'a (2007: 135) göre durumsallık yaklaşımında liderlik, liderlik stili ile örgütteki durumsal boyutların etkileşiminin bir fonksiyonudur. Bunun en azından iki göstergesi vardır. Liderler durumu uyarlayarak etkililiklerini artırabilirler ya da liderlik stillerini değiştirerek duruma uygun hale getirebilirler. Bu araştırmada da görüldüğü gibi, örgütte bir liderlik stilinin daha fazla görülmesinin iki nedeni olabilir: birincisi izleyenlerin özellikleri, ikincisi yöneticilerin özellikleri. Okul yöneticileri izleyenlerin durumundan (yeterlikleri, motivasyon gereksinimleri, diğer özellikleri) dolayı liderin bu tip bir liderlik davranışı ağırlıklı olarak göstermeyi uygun bulabilirler

veya yöneticinin liderlik davranışı ile ilgili yeterliği bununla sınırlıdır. Araştırmada hangi nedenin etkili olduğundan çok, sonuca yönelik olarak hangi liderlik stilinin görüldüğüne ilişkin bir bulgu elde edilmiştir. Burada her iki neden de etkili olmuş olabilir. Ayrıca yönlendirici liderlik özelliklerine bakılırsa ikinci alt problemdeki en çok görülen örgüt kültürü tipinin mekanik örgüt kültürü olduğu sonucu ile de paralellik gösterdiği söylenebilir. Mekanik örgüt kültürünün daha çok görüldüğü yerlerde katılımcı liderlik stilinin sergilenmesi özellikleri itibarıyla akla uygun gelmemektedir. Buradan hareketle, araştırmaya katılan okullardaki yöneticiler; Lunenburg ve Ornstein'in (2007) yukarıda sözünü ettiği 'liderlerin durumu uyarlayarak etkiliklerini artırmak' istemeleri sonucu, okullarda mekanik bir örgüt kültürüne destek vererek yönlendirici liderlik davranışını göstermiş olabilirler.

Alanazi ve Rasli'ye (2013) göre, çalışma ortamında baskı ya da iş yapısının belirsizlik içerdiği durumlarda etkili performans elde etmek amacıyla iş doyumunu artırmak için astlara yönelik yönlendirici liderlik davranışlarını sergilemek gerekir. İşin yapısı belirsizlik taşııyorsa, açıksa etkili performans elde etmek amacıyla iş doyumunu artırmak için destekleyici liderlik davranışları tercih edilmelidir. Çalışanların yetenek ve deneyimleri üst düzeyde ise çalışanların iş tatmini ve performanslarını artırmak için yönlendirici liderlik uygun olmayabilir. Örgüt sistemi açık (belirli) ve katı ise lider yönlendiriciden çok destekleyici olmalıdır (Alanazi ve Rasli, 2013: 2). Öğretmenlerin konu ile ilgili yeterli bilgi ve beceriye sahip oldukları durumda ise katılımcı liderlik davranışı sergilenmelidir. Araştırmada daha çok yönlendirici liderlik davranışının görüldüğü bulgusu öğretmenlerin uzmanlık alanları ile ilgili yeterlilikleri göz önüne alındığında, okul yöneticilerinin birtakım kişisel özellik ve yeterliliklerinden kaynaklanıyor olabilir. Bunun dışında bu durum okullarda öğretmenlerin katılımını gerektirecek ortamları hazırlamanın okul müdürleri tarafından benimsenmemesinden kaynaklanıyor olabilir. Katılım sağlamanın, zaman alıcı olması, hızlı karar alamama, tartışma ve çatışma potansiyelinin olması, katılımın çoğalması durumunda eşgüdümün zorlaşması (Uras, 1995) gibi güçlüklerden dolayı yöneticiler tarafından pek fazla tercih edilmediği düşünülebilir. Destekleyici liderlik, işgörenleri iyi tanımayı, güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini doğru tanılamayı gerektirir. Bu da yöneticinin mesleki anlamda en az öğretmenler kadar yeterli olması ve doğru gözlem yapması yoluyla

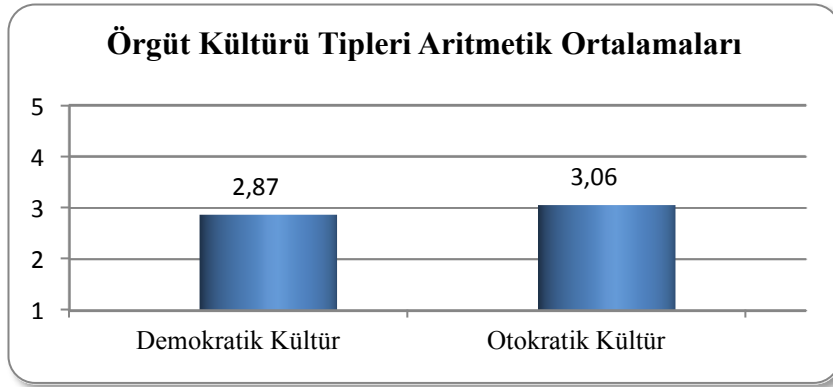
olacaktır. Kaya'nın (1999) araştırmasına göre Milli Eğitim yöneticileri yöneticilik bilgileri yönünden %92,6'sının kendilerini hiç, az ve orta derecede yeterli görmeleri bunu destekleyen bir bulgudur. Destekleyici liderlik davranışının orta düzeyde çıkması, okul yöneticilerinin; hem öğretmenleri değerlendirebilecek yeterli uzmanlığının olmadığını, hem de öğretmenleri tanımak ve yeterliklerini analiz etmek için öğretmenlerle ilgili yeterli bilgiye sahip olmadıklarının göstergesi olarak düşünülebilir.

Başaran'a göre (2004: 94) yüksek görev davranışı ve düşük ilişki davranışı, izleyenlerin görev yapmada yetersiz ve gönülsüz olduklarını gösterir. Bu durumda izleyenlere uygulanacak liderlik stili yüksek görev davranışı düşük ilişkidir. Alanyazın ve bu araştırmanın sonucuna göre en fazla görülen liderlik stilinin yönlendirici liderlik olmasından dolayı; okullardaki öğretmenlerin, yüksek görev davranışı ve düşük ilişki davranışı özelliklerine bağlı olduğu sonucu çıkarılabilir. Okullardaki yöneticiler, öğretmenlerin görev anlayışlarının yüksek fakat örgütteki insanlar ya da birimler arası ilişkinin düşük olması nedeniyle yönlendirici liderlik davranışını daha sık göstermiş olabilirler.

4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmada ikinci alt problem: *“Öğretmen görüşlerine göre okullarda örgüt kültürü tiplerinin ortalamaları arasında anlamlı fark var mıdır?”* olarak ifade edilmiştir.

Araştırmanın ikinci alt problemi için veriler analiz edilmiştir. Buna göre okullardaki öğretmen algılarına göre örgüt kültürü algısı Şekil 16'da gösterilmiştir.



Şekil 16.

Örgüt Kültürü Tipleri Aritmetik Ortalamaları

Organik ve mekanik kültür ortalamaları arasındaki farkın anlamlılık testi için Eşleştirilmiş Gruplar t Testi (Paired Samples t Test) yapılmıştır. Örgüt kültürü tiplerinin Standart Sapma ve Aritmetik Ortalamaları ve Eşleştirilmiş Gruplar t Testi sonuçları Tablo 27’de gösterilmiştir.

Tablo 27. Örgüt Kültürü Eşleştirilmiş Gruplar t Testi Tablosu

Ölçüm	$\bar{x}$	SS	n	r	Sd	t
Organik Kültür	2,87	0,90	630	0,84*	629	-10,26*
Mekanik kültür	3,06	0,81				

*p<0,001

Şekil 16 ve Tablo 27’deki aritmetik ortalamalara göre, mekanik kültür 3,06; organik kültür 2,87 bulunmuştur. Örgüt kültürü tiplerine göre puan ortalamaları arasındaki farkı test etmek için yapılan eşleştirilmiş gruplar t testi sonucuna göre örgüt kültürü tipleri arasında anlamlı fark vardır. Tablo 27’de görüldüğü gibi organik kültürün aritmetik ortalaması 2,87; standart sapması 0,90 bulunmuştur. Mekanik kültürün aritmetik ortalaması 3,06; standart sapması 0,81’dir. Organik kültür ve mekanik kültür arasındaki 0,84 korelasyon değeri, 0,001 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Varyansların homojen dağıldığı görüldükten sonra yapılan t testi sonucuna göre kültür tipleri arasındaki fark mekanik kültür lehine 0,001 düzeyinde anlamlıdır. Yani liselerde daha

çok mekanik kültür görülmektedir. Ön uygulamadaki verilerin analizinde klan ve adhokrazi kültürünün birleştirilmesiyle oluşturulan organik kültür, mekanik kültüre göre daha az görülmektedir.

Elde edilen verilerin analizleri sonucunda okullarda en çok görülen örgüt kültürü tipi mekanik kültür, daha sonra organik kültür tipidir. Uygulama yapılan okullarda mekanik kültür daha çok görülmektedir.

Sezer'in (2005) araştırmasında okul müdürlerinin en fazla karizma davranışlarını sergiledikleri, en az etkileşimci liderliğin alt boyutu olan laissez-faire (tam serbest) yönetim tarzını sergiledikleri bulunmuştur. Yine Cemaloğlu'nun (2007) araştırmasında da işlemci liderliğin en az gerçekleşen alt boyutunun laissez-faire liderlik olduğu görülmektedir.

Paşa ve diğerleri (2001) Türkiye'deki örgütlerde gözlenen liderlik davranışları ile örgütsel değerler arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırmalarında Türkiye'de baskın örgütsel değer kolektivizmdir. Sönmez'in (2006) meslek liselerinde yaptığı araştırmaya göre bu araştırmadaki klan kültürü ile benzer özellikler gösteren destek kültürü üçüncü sırada çıkmıştır. Süzer'in (2010) araştırmasında ise bürokratik kültür ikinci, destek kültürü dördüncü sırada çıkan örgüt kültürü tipidir. Yine Aslan'ın (2008) liselerde yaptığı araştırmada, öğretmenler okul kültürünün boyutlarından en yüksek puanı 'bütünleşme ve aidiyet' boyutuna vermişlerdir. Çit'in (2012) meslek liselerinde yaptığı araştırmada ise en yüksek destek kültürü çıkmıştır.

Liselerde yapılmış sözü edilen araştırmalarda ifade edilen kolektivizm, bütünleşme ve aidiyet ile destek kültürü özellikleri gösteren kültür tipi olan organik kültür bu araştırmada ikinci, bürokratik kültür özellikleri gösteren mekanik kültür ise bu araştırmada ilk sırada çıkmıştır. Bu araştırma bulguları, organik kültür bulgusunu kısmen desteklemektedir.

Şişman'ın (1993) ilkokullarda yaptığı çalışmada ilkokullardaki örgütsel uygulamalarda, örgüt kültürünün işbirliği, dostluk, güven, yardımlaşma, destekleme gibi toplumcu özelliklerinin öne çıktığı görülmüştür. Bu araştırmada toplumcu özellikler gösteren kültür tipi organik kültürdür. Bu araştırmada kültür tipleri arasında dramatik

farklar çıkmamasına rağmen organik kültür özellikleri görülen ikinci kültür tipidir. Şişman'ın (1993) araştırması ile bu araştırma sonuçlarının farklı olmasının nedeni ilkokullarda sınıf öğretmenliği uygulaması ve öğrenci grubunun küçük yaş çocuklardan oluşması olabilir.

Yine ilkokullarda çalışma yapan Terzi (2005), en başat kültürel boyut olarak görev kültürünü bulmuş; bunu başarı, bürokratik ve destek kültürü izlemiştir. Bu araştırmadaki mekanik kültür bürokratik kültür ile, destek kültürü ise organik kültür ile benzer özellikler göstermektedir. Esinbay'ın (2008) araştırmasında ise sırasıyla görev, destek, başarı ve bürokratik kültür özellikleri çıkmıştır. Tanrıöğen'in (2013) ilköğretim okullarındaki araştırmasında ise bürokratik kültür en az görülen kültür tipi olmuştur. Buna göre Terzi'nin (2005), Esinbay'ın (2008) ve Tanrıöğen'in (2013) bulguları ile bu araştırma bulguları uyuşmamaktadır. Sözü edilen araştırmalar ilköğretim okullarında yapılmıştır. Farklı bulgu elde edilmesinin nedeni olarak araştırmaların farklı eğitim kademelerine uygulanması söylenebilir.

Çimen'in (2010) özel bir okulun farklı şubelerinde yaptığı araştırmada ise en çok güç kültürü, en az destek kültürü çıkmıştır. Bu araştırmanın kamu okullarında yapılmasına karşın Çimen'in araştırma bulgusuna benzer sonuç çıkması, özel ve kamu okullarında bu paralelliği yaratan benzer şartların olduğundan kaynaklandığı söylenebilir.

Uğur'un (2006) ilköğretim okullarında yaptığı araştırmada TKY uygulamalarında başarılı olan okulların klan, başarısız olan okulların ise hiyerarşi kültürüne sahip oldukları bulunmuştur. Gümüş'ün (2011) ilköğretim okullarında yaptığı araştırmada ise en yüksek destek kültürü çıkmıştır. Bu bulgu bu araştırmada organik kültürün ikinci sırada çıkması bulgusunu kısmen desteklemektedir.

Özgözü'nün (2011) Rehberlik ve Araştırma Merkezlerinde gerçekleştirdiği araştırmada en yüksek değere sahip olan kültür boyutu, klan kültürü özellikleri gösteren bütünleşme ve aidiyet boyutu çıkmıştır. Bu bulgu bu araştırmadaki organik kültür bulgusunu kısmen desteklemektedir. Rehberlik ve Araştırma Merkezleri örgün eğitim yapan kurumlar olmadığından dolayı bu tür farklı sonuç çıkmış olabilir.

Murat ve Açıkgöz'ün (2007) araştırmasına göre, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi'nin yönetsel kademelerinde rekabetçi değerler yaklaşımı çerçevesinde klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi tipi kültürel özellikler görülmektedir ve söz konusu tipolojilerden herhangi birisi örgütün bütününe tek başına egemen değildir. Beytekin ve diğerlerinin (2010) Ege Üniversitesinde yaptıkları araştırmada baskın kültür olarak hiyerarşi ve pazar kültürleri çıkarken klan ve adhokrasi kültürü ise düşük çıkmıştır. Erdem ve diğerlerinin (2010) Fırat Üniversitesindeki araştırmalarında hiyerarşi kültürü en yüksek ortalamaya sahiptir. Yine Özcan ve diğerleri (2014), eğitim fakültelerinde yöneticilerin güç kullanma biçimlerinin fakültelerde hiyerarşi kültürünün baskın olması sonucunu doğurduğunu bulmuşlardır. Oysa akademik örgütlerin çalışanlarının daha özerk olması beklenir. Bu araştırma bulgusuyla benzerliği düşünüldüğünde, liseler ile üniversiteler arasında örgüt kültürünü farklılaştıracak değerler sisteminin oluşmadığı görülmektedir.

Giritli ve diğerlerinin (2013) Türkiye'deki inşaat sektöründe yaptıkları araştırmada örgüt kültürleri arasında en yüksek değere sahip kültür tipi hiyerarşi kültürü çıkmış, onu klan, adhokrasi ve pazar kültürü izlemiştir. Aydın ve Göksel'in (2012) hastanelerde yaptıkları araştırmada da en çok görülen örgüt kültürü hiyerarşi kültürü çıkmıştır. Uzun'un (2007) otel işletmelerinde yaptığı araştırmada otellerin büyük çoğunluğu hiyerarşi ve klan kültürüne sahiptir. Bunlar bu araştırmadaki bulguyu desteklemektedir. Tılı'nın (2012) işletmelerde yaptığı araştırmada ise örgüt kültürleri arasında en yüksek yenilikçi (innovative), sonra bürokratik ve en düşük destekleyici kültür çıkmıştır. Acar'ın (2013) lojistik sektöründeki araştırmasında örgüt kültürleri sırasıyla pazar, adhokrasi, klan ve hiyerarşi kültürü çıkmıştır. Bu araştırma bulguları ile Giritli ve diğerleri (2013) ve Uzun'un (2007) araştırma bulguları uyumlu iken Acar (2013) ve Tılı'nın (2012) bulguları uyumlu değildir. Araştırmanın yapıldığı sektörün ve örgütün özellikleri bu farklılığın kaynağı olabilir.

Cameron ve Freeman'ın (1991) ABD'deki 334 okul ve üniversitede gerçekleştirdikleri araştırmada, kültürel belirginliği olan örgütlerin %53'ü klan, %26'sı hiyerarşi, %19'u adhokrasi kültürüne sahip olduklarını ve sadece 1 örgütte pazar kültürünün görüldüğünü tespit etmişlerdir. Bu bulgu araştırmadaki ön uygulamada

pazar kültürünün çıkmaması bulgusunu desteklerken, esas uygulamada hiyerarşinin organik kültürden yüksek çıkması bulgusunu desteklememektedir. Bu bulgu, ABD'deki okulların Türkiye'deki okullara göre daha organik bir kültüre sahip olduğunu göstermektedir.

Allameh ve diğerleri (2011) İran Isfahan Üniversitesinde gerçekleştirdikleri araştırmada, en yüksek ortalama puanı hiyerarşi kültürü almış, onu pazar kültürü, grup kültürü ve gelişimsel kültür izlemiştir. Bu araştırmada ise pazar kültürü çıkmamış, mekanik kültür organik kültürden daha yüksek çıkmıştır. Bu farklılığın nedeni olarak, araştırmanın yapıldığı ülkelerin ve eğitim kademelerinin aynı olmaması söylenebilir.

Kaya'nın (1999) araştırmasına göre eğitim sistemimizde kararlar üst yöneticiler tarafından oluşturulmaktadır. Bu da hiyerarşinin nasıl kurgulandığı ile ilgilidir. Ayrıca Özcan ve diğerleri (2014) yöneticilerin kullandıkları güç biçiminin örgütteki kültürü önemli ölçüde etkilediğini belirtmişlerdir.

Yöneticiler örgütlerindeki kültürel çeşitliliğe karşı hassas olmalıdırlar. Birçok örgütte birden fazla kültür mevcuttur. Bunlardan bazıları örgütteki değerler ve vurgular bakımından zıt olabilir. Örneğin bir örgütte klan ve pazar kültürü özellikleri gibi birbirine zıt vurgular bulunabilir. Farklı kültür tipleri örgütün farklı birimlerinde bulunabilir. Yöneticiler başarılı olmak için örgütteki uyumsuzluk ve çelişkileri yönetmeleri gerekirken, bunun yanında kültürel uyum konusunu da çok vurgulamamalıdırlar. Örgütteki kültür tiplerinde netliğin olması, uyum ve tutarlığı zorlamaktan daha önemlidir (Cameron ve Freeman, 1991: 53).

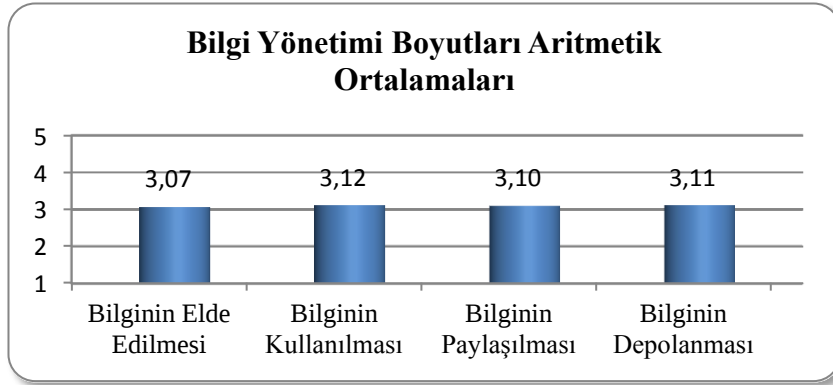
Alan yazın ve bu araştırmanın sonuçlarına göre okullarda, organik bir kültürel yapının görülmesi beklenirken, mekanik kültürün daha yüksek çıkması, bu konuda eğitim kurumlarının klasik yönetim anlayışından kurtulamadığının bir göstergesi olarak yorumlanabilir. Zira birinci alt problemde çıkan sonuca göre okullarda yönlendirici liderlik daha çok görülmektedir. Okullara süreci tartışmalı bir şekilde atama ile yönetici görevlendirildiğinden, yöneticinin okul kültürünü kısa vadede değiştirmesi zor gibi görünmektedir. Yöneticilerin atama yöntemlerine gelen eleştirilerin en önemli ayağı yönetici yeterliğinin yeterince göz önünde bulundurulmamasıdır. Dolayısıyla okul

yöneticisi daha çok yönlendirici olmakta ve okulların hiyerarşiyi ön plana çıkaran mekanik örgüt kültürünün görüldüğü yerler olmasına yol açtığı söylenebilir.

4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmada üçüncü alt problem: “*Öğretmen görüşlerine göre okullarda bilgi yönetimi aşamalarının ortalamaları arasında anlamlı fark var mıdır?*” olarak ifade edilmiştir.

Araştırmanın üçüncü alt problemi için yapılan analize göre okullardaki öğretmen algılarına göre bilgi yönetimi boyutlarına ilişkin aritmetik ortalamalar Şekil 17’de gösterilmiştir.



Şekil 17.

Bilgi Yönetimi Boyutları Aritmetik Ortalamaları

Şekil 17’ye göre en yüksek ortalamaya sahip bilgi yönetimi boyutu bilginin kullanılması, en düşük ortalama ise bilginin elde edilmesinde olmuştur.

Tablo 28’de bilgi yönetimi boyutları standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri gösterilmiştir.

Tablo 28. Bilgi Yönetimi Boyutları Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Boyutlar	n	$\bar{x}$	SS
Bilginin Elde Edilmesi	630	3,07	0,81
Bilginin Kullanılması	630	3,12	0,83
Bilginin Paylaşılması	630	3,10	0,87
Bilginin Depolanması	630	3,11	0,92

Tablo 28’de bilgi yönetimi boyutlarının standart sapma ve aritmetik ortalamaları verilmiştir. Tablo 28’deki aritmetik ortalamalara göre sırasıyla, bilginin elde edilmesi ($\bar{x}= 3,07$), bilginin kullanılması ($\bar{x}= 3,12$), bilginin paylaşılması ($\bar{x}= 3,10$) ve bilginin depolanması ($\bar{x}= 3,11$) bulunmuştur. Öğretmenlerin bilgi yönetimi algılarına göre en düşük aritmetik ortalamanın bilginin elde edilmesi süreci, en yüksek aritmetik ortalamanın ise bilginin kullanılmasına ait olduğu görülmektedir.

Ortalama farklarının anlamlılık testi için Tek Faktörlü Tekrarlı Ölçümler Varyans Analizi yapılmıştır. Tablo 29’da Varyans Analizi sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 29. Bilgi Yönetimi Boyutları Varyans Analizi Tablosu

Varyans Kaynağı	KT	Sd	KO	F	İkili Karşılaştırma
BY Boyutlar Arası	1,01	3	0,34	2,95*	1-2*
Bireyler Arası	1636,88	629	2,60		
Hata	216,03	1887	0,11		
Toplam	1853,92	2519			

* $p<0,05$

Bilgi yönetimi boyutları puan ortalamaları arasındaki farkı test etmek için yapılan varyans analizi sonucuna göre bilgi yönetimi boyutları ortalamaları arasında anlamlı farklar olduğu ($F_{3-2519}=2,95$; $p<0,05$) sonucuna varılmıştır. Varyansların homojen dağıldığı görüldükten sonra ortalamalar arasındaki farkın hangi ölçüm çiftleri arasında olduğunu belirlemek için Bonferroni testi ile yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda bilginin elde edilmesi ile bilginin kullanılması arasında farkın bilginin kullanılması lehine 0,05 düzeyinde anlamlı olduğu bulunmuştur.

Elde edilen verilerin analizleri sonucunda ortalamaların yüksekliğine göre sırasıyla bilginin kullanılması, bilginin depolanması, bilginin paylaşılması ve bilginin elde edilmesi boyutları görülmektedir.

Çınar'ın (2004) araştırmasında Maarif Müfettişleri, Milli Eğitim Yöneticilerini bilgi üretme ve paylaşma boyutunda “orta düzeyde yeterli” olarak değerlendirirken, bilgiyi kullanma ve depolama boyutunda “alt düzeyde yeterli” olarak değerlendirmişlerdir. Bu çalışmada ise öğretmenler okuldaki bilgi yönetimini orta düzeyde görmüşler ve Çınar'ın araştırma bulguları bu çalışmanın bulgusunu bu yönüyle kısmen desteklemektedir.

Koç'un (2006) araştırmasında bilgi yönetimi bakımından işletmelerin en başat sorunlarının, eldeki bilgi ile ne yapılacağının bilinmemesi ve üretilen bilginin açık kaynaklar vasıtasıyla paylaşılmamasının olduğu görülmektedir. Bu çalışmada da ortalamalara bakıldığında bilginin paylaşılması üçüncü sıradadır. Buradan hareketle bilginin paylaşılmasındaki sıkıntılar, örgütler için önemli bir sorun olarak çıkmaktadır.

Çelebi'nin (2013) liselerde yaptığı çalışmada da öğretmenler yöneticilerini bilgi yönetimi konusunda orta düzeyde yeterli görmüşlerdir. Bu sonuç, bu çalışmanın bulgularını desteklemektedir.

Almış'ın (2010) ilköğretim ve ortaöğretim okullarında yaptığı çalışmada öğretmenler; okul yöneticilerini, uygun ortam oluşturma ve bilgi kullanma boyutlarında üst düzeyde; bilgi elde etme/üretme, bilgi depolama ve bilgiyi paylaşma boyutlarında ise orta düzeyde yeterli gördüklerini belirtmişlerdir. Bu sonuç, bu araştırma bulgularını çoğunlukla desteklemektedir.

Sakarya'nın (2006) ilköğretim okullarında yaptığı araştırmada; öğretmenler yöneticilerini, bilgi elde etme ve kullanılması boyutlarında 'orta düzeyde yeterli', paylaşılması ve depolanması boyutlarında 'üst düzeyde yeterli' olarak görmüşlerdir. Özsarıkamış'ın (2009) araştırmasında; ilköğretim okulu öğretmenleri, ilköğretim okulu yöneticilerini; bilginin elde edilmesi boyutunda orta düzeyde yeterli, bilginin paylaşılması, bilginin kullanılması ve bilginin depolanması boyutlarında üst düzeyde yeterli olarak algılamaktadır. Yine Üzümlü'nün (2009) ilköğretim okullarındaki araştırmasında; katılımcıların bilgi yönetiminin boyutlarından bilginin edinimi boyutunun varlığına kısmen katıldıkları, buna karşılık bilginin yayılması, yorumlanması ve anlamlandırılması ile saklanması ve değerlendirilmesi boyutlarının yeterli düzeyde katıldıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Avcı'nın (2014) araştırmasında ise ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerinin bilgi yönetimi yeterlilik algıları bütün boyutlarda ortanın üzerinde nispeten yüksek düzeydedir. Bu araştırmada ise tüm boyutlar ve ölçek geneli orta düzeyde çıkmıştır. Sözü edilen araştırma bulguları, bu araştırmadaki orta düzey bulgusunu desteklemektedir.

Ayral'ın (2007) çeşitli eğitim kademelerinde yaptığı araştırmada bilgi yönetimi uygulamaları yüksek düzeyde bulunmuştur. Yine Akçakaza'nın (2009) ve Şahin'in (2010) ilköğretim okullarındaki araştırmasında; yöneticiler, bilgi yönetimi uygulamalarını yüksek düzeyde gerçekleştirmektedir. Bu bulgular araştırmadaki 'orta' düzey bulgusunu desteklememektedir.

Almış (2010), Çelebi (2013), Erten (2006), Kesen (2006), Kocadağ (2010) ve Sakarya'nın (2006) çalışmalarına göre, okul yöneticilerinin bilgi yönetimine ilişkin kendileri ile ilgili algıları yüksek düzeyde çıkmıştır. Bu sonuç, bu araştırma bulgusunu desteklememektedir. Buradaki farklılık yöneticilerin kendilerini değerlendirirken nesnel davranamamalarından kaynaklanabilir.

Bu araştırmanın bilgi yönetimi ölçeğinin ortalamaları ile ilgili bulguları okullardaki bilgi yönetimi sürecinin yeterli düzeyde olmadığını göstermektedir. Araştırmada elde edilen bu sonucun nedeni okullarda ölçek maddelerinin belirttiği durumların yüksek düzeyde olmadığından kaynaklanabilir. Bu sonucun çıkmasında okul

müdürlerinin ve öğretmenlerin hazır bulunuşluluğu ve bu konudaki yetersizliği etkili olmuş olabilir.

4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmada dördüncü alt problem:

“Öğretmen görüşlerine göre okullarda örgüt kültürü tipleri dikkate alındığında;

a) liderlik stilleri bilginin elde edilmesini

b) liderlik stilleri bilginin kullanılmasını

c) liderlik stilleri bilginin paylaşılmasını

d) liderlik stilleri bilginin depolanmasını

e) liderlik stilleri bilgi yönetimini yordamakta mıdır?” olarak ifade edilmiştir.

a) Okullardaki örgüt kültürü tiplerine göre; liderlik stillerinin bilginin elde edilmesini yordaması

Örgüt kültürü tiplerine göre liderlik stillerinin bilgi yönetimini yordaması ile ilgili alt problemlerle ilgili analize başlarken, öncelikle değişkenlerin boyutları arasındaki ikili korelasyonlara bakılmıştır. Araştırma değişkenlerinin aritmetik ortalamaları, standart sapma puanları ve değişkenler arasındaki korelasyon değerleri Tablo 30’da gösterilmiştir.

Tablo 30. Gözlenen Değişkenlerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Puanları İle İkili Korelasyonları

Değişkenler	$\bar{x}$	S	DL	YL	DK	OK	BE	BK	BP	BD
KL	3,18	1,01	0,79*	0,64*	0,67*	0,57*	0,62*	0,59*	0,56*	0,57*
DL	3,29	1,07	1	0,76*	0,74*	0,64*	0,66*	0,64*	0,59*	0,61*
YL	3,57	0,90		1	0,63*	0,68*	0,64*	0,61*	0,58*	0,61*
DK	2,87	0,90			1	0,84*	0,83*	0,79*	0,77*	0,75*
OK	3,06	0,81				1	0,79*	0,76*	0,74*	0,73*
BE	3,07	0,81					1	0,88*	0,84*	0,79*
BK	3,12	0,83						1	0,88*	0,82*
BP	3,10	0,87							1	0,84*
BD	3,11	0,92								1

*p< 0,001

Tablo 30'a göre liderlik stilleri ve örgüt kültürü tipleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki mevcuttur. Tablo 30'da görüldüğü gibi katılımcı liderlik ile organik kültür ($r=0,67$) ve mekanik kültür ($r=0,57$) arasında pozitif, anlamlı ve orta düzeyde korelasyon vardır. Destekleyici liderlik stili ile organik kültür arasında ($r=0,74$) pozitif, anlamlı ve yüksek düzeyde bir korelasyon varken; mekanik kültür ile arasında ($r=0,64$) pozitif, anlamlı ve orta düzeyde bir ilişki vardır. Yönlendirici liderlik ile organik kültür ($r=0,63$) ve mekanik kültür ($r=0,68$) arasında pozitif, anlamlı ve orta düzeyde korelasyon vardır.

Tablo 30'a göre liderlik stilleri ile bilgi yönetimi arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler vardır. Katılımcı liderlik ile bilgi yönetiminin tüm süreçleri arasında pozitif, anlamlı ve orta düzeyde bir korelasyon mevcuttur. Katılımcı liderlik ile en yüksek korelasyon değeri bilginin elde edilmesi sürecinin olduğu görülmektedir ($r=0,62$). Onu bilginin kullanılması ($r=0,59$), bilginin depolanması ($r=0,57$) ve bilginin paylaşılması ($r=0,56$) izlemektedir. Destekleyici liderlik ile bilgi yönetiminin tüm süreçleri arasında pozitif, anlamlı ve orta düzeyde bir korelasyon tespit edilmiştir. Destekleyici liderlik ile en yüksek korelasyon değeri bilginin elde edilmesi sürecine aittir ($r=0,66$). Bunu sırasıyla bilginin kullanılması ($r=0,64$), bilginin depolanması ($r=0,61$) ve bilginin paylaşılması ($r=0,59$) izlemiştir. Yönlendirici liderlik ile bilgi yönetiminin tüm süreçleri arasında pozitif, anlamlı ve orta düzeyde bir korelasyon vardır. Yönlendirici liderlik ile en yüksek korelasyon değerini yine bilginin elde edilmesi süreci almıştır ($r=0,64$). Bunu sırasıyla bilginin kullanılması ve bilginin depolanması ($r=0,61$), son olarak da bilginin paylaşılması ($r=0,58$) izlemektedir.

Tablo 30'da örgüt kültürü tipleri ile bilgi yönetiminin tüm süreçleri arasında pozitif, anlamlı ve yüksek düzeyde korelasyon mevcuttur. Organik kültür ile bilgi yönetimi arasında pozitif, anlamlı ve yüksek düzeyde korelasyon vardır. Bunlar içinde en yüksek korelasyon değeri bilginin elde edilmesi olmuştur ($r=0,83$). Bunu sırasıyla bilginin kullanılması ($r=0,79$), bilginin paylaşılması ($r=0,77$) ve bilginin depolanması ($r=0,75$) izlemiştir. Mekanik kültür ile bilgi yönetimi arasında pozitif, anlamlı ve yüksek düzeyde korelasyon tespit edilmiştir. En yüksek değer bilginin elde edilmesine aittir ($r=$

0,79). Bunu sırasıyla bilginin kullanılması ($r=0,76$), bilginin paylaşılması ($r=0,74$) ve bilginin depolanması ($r=0,73$) izlemiştir.

Değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunduktan sonra alt problemdeki yordamaya ilişkin analize 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.

Alt problemlere ilişkin 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 yordamasına bakılmıştır. 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. Sözü edilen analizler her bilgi yönetimi boyutu için ve sonunda da bilgi yönetiminin geneli için yapılmıştır. Burada amaç araştırmanın dördüncü alt problemini olan “hangi kültür tipinde hangi liderlik stili bilgi yönetimine daha yüksek katkı yapmaktadır?” sorusunun yanıtını bulmaktır.

Tablo 30’a göre bilginin elde edilmesi ile liderlik stilleri ve örgüt kültürü tipleri arasında anlamlı ilişkiler görülmektedir. Örgüt kültürü tiplerine göre liderlik stillerinin bilginin elde edilmesini yordamasına ilişkin yapılan hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 31’de gösterilmiştir.

Tablo 31. Bilginin Elde Edilmesinin Yordanmasında Liderlik Stilleri ve Örgüt Kültürüne İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi

Değişkenler	B	SE	β	t	TV	VIF	ΔR^2	F	F Değişimi	Kısmi Korelasyon
Adım 1							0,50	213,77**	213,77**	
Sabit	6,07	0,67		9,05**						
KL	0,27	0,05	0,24	5,27**	0,37	2,70				
DL	0,31	0,07	0,23	4,26**	0,26	3,85				
YL	0,49	0,07	0,31	7,00**	0,41	2,45				
Adım 2.1							0,72	397,18**	468,49**	
Sabit	4,09	0,52		7,92**						
KL	0,10	0,04	0,09	2,49*	0,36	2,81				
DL	-0,13	0,06	-0,10	-2,21*	0,23	4,37				
YL	0,33	0,05	0,21	6,15**	0,40	2,50				
OK	0,37	0,02	0,71	21,65**	0,42	2,41				0,65**
Adım 2.2							0,68	326,97**	329,76**	
Sabit	2,80	0,57		4,89**						
KL	0,18	0,04	0,16	4,34**	0,37	2,74				
DL	0,17	0,06	0,13	2,78**	0,26	3,92				
YL	0,07	0,06	0,04	1,15	0,35	2,86				
MK	0,68	0,04	0,59	18,16**	0,50	2,02				0,59**

*p<0,05 **p<0,01

Tablo 31'e göre, liderlik stilleri tek başına analize sokulduğunda bilginin elde edilmesi sürecini anlamlı derecede yordamaktadır ($F_{(3,626)}=213,77$; $p<0,01$). Liderlik stilleri, bilginin elde edilmesi varyansının %50'sini açıklamaktadır. Adım 1 sonuçlarına göre liderlik stillerinin bilginin elde edilmesi boyutunu yordamasına ilişkin regresyon eşitliği şu şekildedir:

$$\text{Bilginin Elde Edilmesi}=6,07+0,27\text{KL}+0,31\text{DL}+0,49\text{YL}$$

Liderlik stillerinin tek başına bilginin elde edilmesi boyutunu yordamasında en yüksek katkıyı yönlendirici liderliğin yaptığı görülmektedir. Buna göre liderlik stilleri ve bilginin elde edilmesi dikkate alındığında, bilginin elde edilmesi için yönlendirici liderlik davranışlarının sergilenmesi daha etkili olabilir.

Adım 2.1'de liderlik stillerine organik kültür eklenmiş ve bilginin elde edilmesini yordamasına bakılmıştır. Buna göre organik kültür ile hiyerarşik regresyon analizi yapıldığında; model, varyansın %72'sini açıklamaktadır. Organik kültürün dâhil olması ile düzeltilmiş R^2 değeri Adım 1'e göre 22 puan artmıştır. Organik kültür ve liderlik stillerinin oluşturduğu model, bilginin elde edilmesini anlamlı derecede yordamaktadır ($F_{(4,625)}=397,18$; $p<0,01$). F değerindeki değişim ise 468,49 olmuştur. Liderlik stillerinin etkisi sabit tutulduğunda organik kültür ile bilginin elde edilmesi arasındaki korelasyon pozitif, anlamlı ve orta düzeydedir ($r_p=0,65$). Adım 2.1 sonuçlarına göre modelin bilginin elde edilmesi sürecini yordamasına ilişkin regresyon eşitliği şu şekildedir:

$$\text{Bilginin Elde Edilmesi}=4,09+0,10\text{KL}-0,13\text{DL}+0,33\text{YL}+0,37\text{OK}$$

Bilginin elde edilmesinde organik kültürün dâhil olduğu regresyon eşitliğinde, katılımcı ve yönlendirici liderlik tipi pozitif katkı yaparken, destekleyici liderlik negatif yönde katkı yapmıştır. Liderlik stillerinden en yüksek katkıyı yönlendirici liderlik yapmaktadır. Buna göre organik kültür tipi hâkim olan bir eğitim örgütünde, bilginin elde edilmesinde verimli olmak isteniyorsa yönlendirici liderlik davranışları göstermek etkili olabilir.

Adım 2.2'de liderlik stilleri ile mekanik kültür hiyerarşik regresyon analizine tabi tutulmuştur. Adım 2.2 modeli, bilginin elde edilmesi varyansının %68'ini

açıklamıştır. Mekanik kültür ile yapılan regresyon analizinde düzeltilmiş R^2 değeri Adım 1'e göre 18 puan artmıştır. Mekanik kültür ve liderlik stillerinin oluşturduğu model bilginin elde edilmesi boyutunu anlamlı derecede yordamaktadır ($F_{(4,625)}=326,97$; $p<0,01$). F değerindeki değişim ise 329,76 olmuştur. Kısmi korelasyon değerine göre liderlik stilleri etkisi sabit tutulduğunda mekanik kültür ile bilginin elde edilmesi arasında pozitif, anlamlı ve orta düzeyde bir ilişki ($r_p=0,59$) görülmektedir. Adım 2.2 sonuçlarına göre modelin bilginin elde edilmesi sürecini yordamasına ilişkin regresyon eşitliği şu şekildedir:

$$\text{Bilginin Elde Edilmesi}=2,80+0,18\text{KL}+0,17\text{DL}+0,07\text{YL}+0,68\text{MK}$$

Bilginin elde edilmesinde mekanik kültürün dâhil olduğu regresyon eşitliğine katılımcı, yönlendirici ve destekleyici liderlik stilleri pozitif yönde katkı yapmaktadır. Mekanik kültür olan okullar için en yüksek katkıyı katılımcı liderlik stili yapmaktadır. Buna göre mekanik kültürün gözlemlendiği okullarda bilginin elde edilmesi için katılımcı liderlik davranışı göstermek faydalı olabilir.

Örgüt kültürü tiplerine göre, liderlik stillerinin bilginin elde edilmesini yordaması ile ilgili sonuçlara bakıldığında; liderlik stilleri, bilginin elde edilmesi varyansının %50'sini açıklarken, liderlik stilleri ile organik kültür beraber %72'sini, mekanik kültür ile ise %68'ini açıklamaktadır. Aynı zamanda kısmi korelasyon değerlerine göre, organik kültür ile bilginin elde edilmesi arasında mekanik kültürden daha yüksek bir ilişki vardır. Bu bulgulara göre okullarda organik kültürün bilginin elde edilmesine katkısı mekanik kültüre göre daha yüksektir.

Organik kültür özellikleri düşünüldüğünde açıklık, güven ve işbirliğinin olumlu katkı sağladığı bilginin elde edilmesi için uygun ortama sahip olduğu düşünülebilir. Bilgiyi elde etmek için girişimde bulunulması gerektiğinden organik kültürün de girişimci, yenilikçi ve esnek yapı özelliklerinin buna olumlu katkı yaptığı söylenebilir.

b) Okullardaki örgüt kültürü tiplerine göre; liderlik stillerinin bilginin kullanılmasını yordaması

Tablo 30'a göre bilginin kullanılması ile liderlik stilleri ve örgüt kültürü tipleri arasında anlamlı ilişkiler vardır. Örgüt kültürü tiplerine göre liderlik stillerinin bilginin

kullanılmasını yordamasına ilişkin yapılan hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 32’de gösterilmiştir.

Tablo 32. Bilginin Kullanılmasının Yordanmasında Liderlik Stilleri ve Örgüt Kültürüne İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi

Değişkenler	B	SE	β	t	TV	VIF	ΔR^2	F	F Değişimi	Kısmi Korelasyon
Adım 1							0,46	179,92**	179,92**	
Sabit	6,97	0,71		9,77**						
KL	0,24	0,06	0,21	4,34**	0,37	2,70				
DL	0,36	0,08	0,26	4,57**	0,26	3,85				
YL	0,45	0,07	0,28	6,06**	0,41	2,45				
Adım 2.1							0,65	296,90**	348,35**	
Sabit	5,04	0,58		8,67**						
KL	0,07	0,05	0,06	1,57	0,36	2,81				
DL	-0,07	0,07	-0,05	-1,10	0,23	4,37				
YL	0,29	0,06	0,18	4,88**	0,40	2,50				
OK	0,36	0,02	0,68	18,66**	0,42	2,41				0,60**
Adım 2.2							0,63	268,28**	286,87**	
Sabit	3,65	0,62		5,87**						
KL	0,15	0,05	0,13	3,22**	0,37	2,74				
DL	0,21	0,07	0,15	3,21**	0,26	3,92				
YL	0,02	0,07	0,02	0,37	0,35	2,86				
MK	0,69	0,04	0,58	16,94**	0,50	2,02				0,56**

*p<0,05 **p<0,01

Tablo 32'ye göre, liderlik stilleri bilginin kullanılmasını anlamlı derecede yordamaktadır ($F_{(3,626)}=179,92$; $p<0,01$). Liderlik stilleri bilginin kullanılması varyansının %46'sını açıklamaktadır. Adım 1 sonuçlarına göre liderlik stillerinin bilginin kullanılmasını yordamasına ilişkin regresyon eşitliği şu şekildedir:

$$\text{Bilginin Kullanılması}=6,97+0,24\text{KL}+0,36\text{DL}+0,45\text{YL}$$

Liderlik stillerinin bilginin kullanılmasını yordamasına bakıldığında en yüksek katkıyı yönlendirici liderlik yapmıştır. Daha sonra sırasıyla destekleyici liderlik ve katılımcı liderlik gelmektedir. Liderlik stilleri ve bilginin kullanılması arasındaki bu bulguya göre, bilginin etkin kullanılması için yönlendirici liderlik davranışları gösterilmesi etkili olabilir.

Adım 2.1'de organik kültür ile hiyerarşik regresyon analizi yapıldığında; model, varyansın %65'ini açıklamaktadır. Organik kültürün dâhil olması ile düzeltilmiş R^2 değeri Adım 1'e göre 19 puan artmıştır. Organik kültür ve liderlik stillerinin oluşturduğu model, bilginin kullanılmasını anlamlı derecede yordamaktadır ($F_{(4,625)}=296,90$; $p<0,01$). F değerindeki değişim ise 348,35 olmuştur. Organik kültür ile bilginin kullanılması arasındaki kısmi korelasyon pozitif, anlamlı ve orta düzeydedir ($r_p= 0,60$). Adım 2.1 sonuçlarına göre modelin bilginin kullanılması sürecini yordamasına ilişkin regresyon eşitliği şu şekildedir:

$$\text{Bilginin Kullanılması}=5,04+0,07\text{KL}-0,07\text{DL}+0,29\text{YL}+0,36\text{OK}$$

Bilginin kullanılmasında organik kültürün dâhil olduğu regresyon eşitliğine katılımcı ve yönlendirici liderlik tipi pozitif katkı yaparken, destekleyici liderlik negatif yönde katkı yapmıştır. Liderlik stillerinden en yüksek katkıyı yönlendirici liderlik yapmaktadır. Buna göre organik kültür tipi hâkim olan bir okulda, bilginin kullanılması için yönlendirici liderlik davranışları göstermek etkili olabilir.

Adım 2.2'de modelden organik kültür çıkarılıp mekanik kültür sokulmuş ve hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Adım 2.2 modeli, bilginin kullanılması varyansının %68'ini açıklamıştır. Mekanik kültür ile yapılan regresyon analizinde düzeltilmiş R^2 değeri Adım 1'e göre 18 puan artmıştır. Mekanik kültür ve liderlik stillerinin oluşturduğu model, bilginin kullanılmasını anlamlı derecede yordamaktadır

($F_{(4,625)}=268,28$; $p<0,01$). F değeriindeki değişim ise 286,87 olmuştur. Kısmi korelasyon değerlerine bakıldığında; liderlik stillerinin etkisi sabit tutulduğunda mekanik kültür ile bilginin kullanılması arasında pozitif, anlamlı ve orta düzeyde bir ilişki ($r_p=0,56$) vardır. Adım 2.2 sonuçlarına göre modelin bilginin kullanılmasını yordamasına ilişkin regresyon eşitliği şu şekildedir:

$$\text{Bilginin Kullanılması}=3,65+0,15\text{KL}+0,21\text{DL}+0,02\text{YL}+0,69\text{MK}$$

Bilginin kullanılmasında mekanik kültürün dâhil olduğu regresyon eşitliğine göre, liderlik stilleri içinde en yüksek katkıyı destekleyici liderlik stili yapmaktadır. Buna göre mekanik kültürün olduğu okullarda bilginin etkin kullanılması için destekleyici liderlik davranışı göstermek daha uygun olabilir.

Örgüt kültürü tiplerine göre, liderlik stillerinin bilginin kullanılmasını yordaması ile ilgili sonuçlara bakıldığında, liderlik stilleri bilginin kullanılması varyansının %46'sını açıklarken, liderlik stilleri ile organik kültür %65'ini, mekanik kültür ile ise %63'ünü açıklamaktadır. Analizin ikinci adımındaki kısmi korelasyonlara bakıldığında; organik kültürün bilginin kullanılması ile olan ilişkisi mekanik kültürden daha yüksektir. Buna göre organik bir kültürel ortamı olan okullarda öğretmenler daha kolay ve etkin bir şekilde bilgiyi kullanmaktadırlar. Organik kültür özellikleri itibariyle okullarda bilginin kullanılması için daha uygun koşulları yaratıyor olabilir. Mekanik kültürün ilişki düzeyinin daha düşük çıkması, mekanik kültürdeki hiyerarşi anlayışının bilginin kullanılması önünde daha sınırlı bir ortam yarattığından kaynaklanıyor olabilir.

c) Okullardaki örgüt kültürü tiplerine göre; liderlik stillerinin bilginin paylaşılmasını yordaması

Tablo 30'a göre bilginin paylaşılması ile liderlik stilleri ve örgüt kültürü tipleri arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Örgüt kültürü tiplerine göre liderlik stillerinin bilginin paylaşılmasını yordamasına ilişkin yapılan hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 33'te gösterilmiştir.

Tablo 33. Bilginin Paylaşılmasının Yordanmasında Liderlik Stilleri ve Örgüt Kültürüne İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi

Değişkenler	B	SE	β	t	TV	VIF	ΔR^2	F	F Değişimi	Kısmi Korelasyon
Adım 1							0,41	147,65**	147,65**	
Sabit	5,66	0,67		8,45**						
KL	0,25	0,05	0,24	4,78**	0,37	2,70				
DL	0,20	0,07	0,16	2,70**	0,26	3,85				
YL	0,45	0,07	0,31	6,48**	0,41	2,45				
Adım 2.1							0,62	262,20**	355,19**	
Sabit	3,84	0,54		7,06**						
KL	0,09	0,04	0,09	2,08*	0,36	2,81				
DL	-0,21	0,06	-0,17	-3,35**	0,23	4,37				
YL	0,30	0,06	0,21	5,41**	0,40	2,50				
OK	0,34	0,02	0,72	18,85**	0,42	2,41				0,60**
Adım 2.2							0,59	226,60**	271,81**	
Sabit	2,60	0,59		4,42**						
KL	0,16	0,04	0,16	3,75**	0,37	2,74				
DL	0,06	0,06	0,05	0,99	0,26	3,92				
YL	0,06	0,06	0,04	0,95	0,35	2,86				
MK	0,64	0,04	0,60	16,49**	0,50	2,02				0,55**

*p<0,05 **p<0,01

Tablo 33'e göre, liderlik stilleri bilginin paylaşılmasını anlamlı derecede yordamaktadır ($F_{(3,626)}=147,65$; $p<0,01$). Liderlik stilleri, bilginin paylaşılması varyansının %41'ini açıklamaktadır. Adım 1 sonuçlarına göre liderlik stillerinin bilginin paylaşılması boyutunu yordamasına ilişkin regresyon eşitliği şu şekildedir:

$$\text{Bilginin Paylaşılması}=5,66+0,25\text{KL}+0,20\text{DL}+0,45\text{YL}$$

İki değişken arasındaki yordama bulgularına bakıldığında en yüksek katkıyı yönlendirici liderlik yapmıştır. Daha sonra sırasıyla katılımcı liderlik ve destekleyici liderlik gelmektedir. Yönlendirici liderlik davranışları bilginin paylaşılmasını diğer liderlik stillerinden daha çok etkilemektedir. Buna göre okullarda -örgüt kültürüne bakılmaksızın- bilgi paylaşımının artırılması için yönlendirici liderlik davranışları gösterilmelidir denilebilir.

Adım 2.1'de organik kültür ile hiyerarşik regresyon analizi yapıldığında model, varyansın %62'sini açıklamaktadır. Organik kültürün dâhil olması ile düzeltilmiş R^2 değeri Adım 1'e göre 21 puan artmıştır. Organik kültür ve liderlik stillerinin oluşturduğu model, bilginin paylaşılmasını anlamlı derecede yordamaktadır ($F_{(4,625)}=262,20$; $p<0,01$). F değeriindeki değişim ise 355,19 olmuştur. Liderlik stilleri, organik kültür ve bilginin paylaşılması değişkenlerinden organik kültür ile bilginin paylaşılması arasındaki kısmi korelasyon pozitif, anlamlı ve orta düzeyde ($r_p=0,60$) çıkmıştır. Adım 2.1 sonuçlarına göre modelin bilginin paylaşılması boyutunu yordamasına ilişkin regresyon eşitliği şu şekildedir:

$$\text{Bilginin Paylaşılması}=3,84+0,09\text{KL}-0,21\text{DL}+0,30\text{YL}+0,34\text{OK}$$

Bilginin paylaşılmasında organik kültürün dâhil olduğu regresyon eşitliğinde, katılımcı ve yönlendirici liderlik tipi pozitif katkı yaparken, destekleyici liderliğin katsayısı ise negatif yönde olmuştur. Liderlik stillerinden en yüksek katkıyı yönlendirici liderlik yapmaktadır. Buna göre organik kültür tipi hâkim olan bir okulda, bilginin etkin paylaşımı için yönlendirici liderlik davranışları göstermek uygun olabilir.

Adım 2.2'de liderlik stilleri ile mekanik kültür hiyerarşik regresyon analizine sokulmuştur. Adım 2.2 modeli bilginin paylaşılması varyansının %59'unu açıklamaktadır. Mekanik kültür ile yapılan regresyon analizinde düzeltilmiş R^2 değeri

Adım 1'e göre 18 puan artmıştır. Mekanik kültür ve liderlik stillerinin oluşturduğu model, bilginin paylaşılmasını anlamlı derecede yordamaktadır ($F_{(4,625)}=226,60$; $p<0,01$). F değerindeki değişim ise 271,81 olmuştur. Modelde mekanik kültür ile bilginin paylaşılması arasındaki kısmi korelasyon pozitif, anlamlı ve orta düzeyde ($r_p=0,55$) bulunmuştur. Adım 2.2 sonuçlarına göre, modelin bilginin paylaşılmasını yordamasına ilişkin regresyon eşitliği şu şekildedir:

$$\text{Bilginin Paylaşılması}=2,60+0,16\text{KL}+0,06\text{DL}+0,06\text{YL}+0,64\text{MK}$$

Bilginin paylaşılması üzerinde liderlik ve örgüt kültürünün etkisi bulgusu, Xue ve diğerleri (2011), Islam ve diğerleri (2011) ve Shao ve diğerlerinin (2012) çalışmalarındaki bulgular ile benzerdir. Bilginin paylaşılmasında mekanik kültürün dâhil olduğu regresyon eşitliğinde, liderlik stilleri içinde en yüksek katkıyı katılımcı liderlik stili yapmaktadır. Buna göre mekanik kültürün olduğu okullarda bilginin paylaşılmasında katılımcı liderlik davranışı önemlidir. Mekanik kültürlerde hiyerarşi çok belirgin olduğundan ast-üst ilişkisi bilgi paylaşımını zorlaştırmaktadır. Dolayısıyla bunu aşmak için liderlerin bilginin muhatabı olan tüm kişi ve birimlere karşı katılımcı bir anlayışla hareket etmesi yararlı olabilir.

Okullarda örgüt kültürü tiplerine göre, liderlik stillerinin bilginin paylaşılmasını yordaması ile ilgili sonuçlara bakıldığında, liderlik stilleri bilginin paylaşılması boyutunun %41'ini açıklarken, liderlik stilleri ile organik kültür %62, mekanik kültür ile ise %59'unu açıklamaktadır. Kısmi korelasyon bulgularına göre, liderlik stillerinin etkisi kontrol altına alındığında, bilginin paylaşılması ile organik kültürün, mekanik kültüre göre daha yüksek bir ilişki değerine sahip olduğu görülmektedir. Alan yazında bu araştırma bulgusu ile ilgili doğrudan bir bilgiye erişilememiştir. Bunun yanında araştırmanın bu sonucunun nedeni, mekanik kültürün sınırlı bir iletişim yapısına sahip olması, organik kültürün ise daha çok grup ilişkilerini önemseyen, katılımcı, destekleyici, girişimci bir anlayışın olduğu, öğretmenlerin birbirleri ile daha kolay paylaşımında bulunduğu örgütsel ortamlar yaratması olabilir.

d) Okullardaki örgüt kültürü tiplerine göre; liderlik stillerinin bilginin depolanmasını yordaması

Tablo 30'a göre bilginin depolanması ile liderlik stilleri ve örgüt kültürü tipleri arasında anlamlı ilişkiler görülmektedir. Örgüt kültürü tiplerine göre liderlik stillerinin bilginin depolanmasını yordamasına ilişkin yapılan hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 34'te gösterilmiştir.

Tablo 34. Bilginin Depolanmasının Yordanmasında Liderlik Stilleri ve Örgüt Kültürüne İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi

Değişkenler	B	SE	β	t	TV	VIF	ΔR^2	F	F Değişimi	Kısmi Korelasyon
Adım 1							0,44	166,01**	166,01**	
Sabit	3,72	0,58		6,44**						
KL	0,18	0,05	0,20	4,02**	0,37	2,70				
DL	0,22	0,06	0,21	3,51**	0,26	3,85				
YL	0,43	0,06	0,33	7,11**	0,41	2,45				
Adım 2.1							0,60	236,80**	250,60**	
Sabit	2,32	0,50		4,68**						
KL	0,06	0,04	0,06	1,48	0,36	2,81				
DL	-0,09	0,06	-0,08	-1,58	0,23	4,37				
YL	0,31	0,05	0,24	6,12**	0,40	2,50				
OK	0,26	0,02	0,62	15,83**	0,42	2,41				0,54**
Adım 2.2							0,58	219,96**	213,09**	
Sabit	1,31	0,53		2,48*						
KL	0,11	0,04	0,12	2,91**	0,37	2,74				
DL	0,11	0,06	0,11	2,07*	0,26	3,92				
YL	0,12	0,06	0,09	2,10*	0,35	2,86				
MK	0,51	0,04	0,53	14,60**	0,50	2,02				0,50**

*p<0,05 **p<0,01

Tablo 34'e göre, liderlik stilleri bilginin depolanmasını anlamlı derecede yordamaktadır ($F_{(3,626)}=166,01$; $p<0,01$). Liderlik stilleri bilginin depolanması varyansının %44'ünü açıklamaktadır. Adım 1 sonuçlarına göre liderlik stillerinin bilginin depolanmasını yordamasına ilişkin regresyon eşitliği şu şekildedir:

$$\text{Bilginin Depolanması}=3,72+0,18\text{KL}+0,22\text{DL}+0,43\text{YL}$$

Liderlik stillerinin bilginin depolanmasını yordamasına bakıldığında en yüksek katkıyı yönlendirici liderliğin yaptığı görülmektedir. Daha sonra sırasıyla destekleyici liderlik ve katılımcı liderlik gelmektedir. Buna göre bilgiyi depolamak için yönlendirici liderlik davranışlarının daha etkili olduğu söylenebilir.

Adım 2.1'de liderlik stillerine organik kültür dâhil edilip hiyerarşik regresyon analizi yapıldığında, model varyansın %60'ını açıklamaktadır. Organik kültürün dâhil olması ile düzeltilmiş R^2 değeri Adım 1'e göre 16 puan artmıştır. Organik kültür ve liderlik stillerinin oluşturduğu model, bilginin depolanmasını anlamlı derecede yordamaktadır ($F_{(4,625)}=236,80$; $p<0,01$). F değerindeki değişim ise 250,60 olmuştur. Kısmi korelasyon değerine bakıldığında organik kültür ile bilginin depolanması arasında pozitif, anlamlı ve orta düzeyde ($r_p=0,54$) bir ilişki olduğu görülmektedir. Adım 2.1 sonuçlarına göre modelin bilginin depolanması boyutunu yordamasına ilişkin regresyon eşitliği şu şekildedir:

$$\text{Bilginin Depolanması}=2,32+0,06\text{KL}-0,09\text{DL}+0,31\text{YL}+0,26\text{OK}$$

Bilginin depolanmasında organik kültürün dâhil olduğu regresyon eşitliğine göre, bilginin depolanması için katılımcı ve yönlendirici liderlik tipi pozitif katkı yaparken, destekleyici liderliğin ilişkisi negatif yönde olmuştur. Liderlik stillerinden en yüksek katkıyı yönlendirici liderlik yapmaktadır. Organik kültür tipi hâkim olan bir okulda, bilginin depolanması için yönlendirici liderlik davranışları göstermek uygun olabilir.

Adım 2.2'de liderlik stilleri ile mekanik kültürün beraber olduğu modelle hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Adım 2.2 modeli bilginin paylaşılması varyansının %58'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, bilginin depolanmasını anlamlı derecede yordamaktadır ($F_{(4,625)}=219,96$; $p<0,01$). F değerindeki değişim 213,09 olmuştur. Modele göre mekanik kültür ile bilginin depolanması arasındaki kısmi korelasyona bakıldığında pozitif, anlamlı ve orta düzeyde bir ilişki ($r_p=0,50$) olduğu görülür. Adım 2.2 sonuçlarına göre modelin, bilginin depolanmasını yordamasına ilişkin regresyon eşitliği şu şekildedir:

$$\text{Bilginin Depolanması}=1,31+0,11\text{KL}+0,11\text{DL}+0,12\text{YL}+0,51\text{MK}$$

Bilginin depolanması ile liderlik ve örgüt kültürü arasındaki ilişki İpçioğlu'nun (2004) çalışmasında da tespit edilmiştir. Bilginin depolanmasında mekanik kültürün dâhil olduğu regresyon eşitliğine göre, bilginin depolanması için liderlik stilleri içinde en yüksek katkıyı -birbirlerine çok yakın olmakla birlikte- yönlendirici liderlik stili yapmaktadır. Buna göre mekanik kültürün olduğu okullarda bilginin depolanması için üç liderlik davranışının da benzer etkide olduğu söylenebilir.

Örgüt kültürü tiplerine göre, liderlik stillerinin bilginin depolanmasını yordaması ile ilgili sonuçlara bakıldığında, liderlik stilleri bilginin depolanmasının %44'ünü açıklarken, liderlik stilleri ile organik kültür %60, mekanik kültür ile ise %58'ini açıklamaktadır. Kısmi korelasyon değerlerine bakıldığında ise yine organik kültürün değeri mekanik kültüre göre daha yüksektir. Alan yazında bu araştırma bulgusu ile ilgili doğrudan bir bilgiye erişilememiştir. Bilgi yönetiminin diğer bileşenleri gibi bilginin depolanması için de organik kültürün daha yüksek ilişki düzeyine sahip olması, organik kültürün öğretmenlere mekanik kültürden daha özerk ve yenilikçiliğe açık bir ortam sunmasından kaynaklanıyor olabilir.

e) Okullardaki örgüt kültürü tiplerine göre; liderlik stillerinin bilgi yönetimini yordaması

Örgüt kültürü tiplerine göre liderlik stillerinin bilgi yönetimini yordamasına ilişkin yapılan hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 35'te gösterilmiştir.

Tablo 35. Bilgi Yönetiminin Yordanmasında Liderlik Stilleri ve Örgüt Kültürüne İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi

Değişkenler	B	SE	β	t	TV	VIF	ΔR^2	F	F Değişimi	Kısmi Korelasyon
Adım 1							0,51	221,38**	221,38**	
Sabit	22,42	2,35		9,55**						
KL	0,94	0,18	0,24	5,18**	0,37	2,70				
DL	1,09	0,26	0,23	4,24**	0,26	3,85				
YL	1,81	0,24	0,32	7,44**	0,41	2,45				
Adım 2.1							0,73	430,91**	514,60**	
Sabit	15,29	1,77		8,65**						
KL	0,32	0,14	0,08	2,30*	0,36	2,81				
DL	-0,05	0,20	-0,11	-2,48*	0,23	4,37				
YL	1,24	0,18	0,22	6,78**	0,40	2,50				
OK	1,34	0,06	0,73	22,69**	0,42	2,41				0,67**
Adım 2.2							0,70	366,12**	388,85**	
Sabit	10,37	1,94		5,33**						
KL	0,61	0,14	0,15	4,23**	0,37	2,74				
DL	0,55	0,20	0,12	2,71**	0,26	3,92				
YL	0,27	0,21	0,05	1,31	0,35	2,86				
MK	2,52	0,13	0,61	19,72**	0,50	2,02				0,62**

*p<0,05 **p<0,01

Tablo 35'e göre, liderlik stilleri bilgi yönetimi sürecini anlamlı derecede yordamaktadır ($F_{(3,626)}=221,38$; $p<0,01$). 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. Daha sonra sırasıyla destekleyici liderlik ve katılımcı liderlik gelmektedir. Buna göre bilgi yönetiminde başarılı olmak için yönlendirici liderlik davranışları sergilemenin daha faydalı olacağı söylenebilir.

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 ($F_{(4,625)}=430,91$; $p<0,01$). F değerindeki değişim ise 514,60 olmuştur. Kısmi korelasyona bakıldığında ise organik kültür ile bilgi yönetimi arasında pozitif, anlamlı ve orta düzeyde bir ilişki ($r_p=0,67$) 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, katılımcı ve yönlendirici liderlik tipi pozitif katkı yaparken, destekleyici liderliğin ilişkisi negatif yönde olmuştur. Eşitliğe liderlik stillerinden en yüksek katkıyı yönlendirici liderlik yapmıştır. Buna göre organik kültür tipi hâkim olan bir okulda, bilgi yönetimi süreci etkililiğinin artırılması için yönlendirici liderlik davranışları göstermek önemlidir denilebilir.

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

($F_{(4,625)}=366,12$; $p<0,01$). F değeriindeki değişim ise 388,85 olmuştur. Modelde liderlik stillerinin etkisi sabit tutulduğunda mekanik kültür ile bilgi yönetimi arasında pozitif, anlamlı ve orta düzeyde bir ilişki ($r_p=0,62$) 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. Buna göre mekanik kültürün baskın olduğu okullarda katılımcı liderlik davranışı gösterildiğinde bilgi yönetiminde daha verimli olunabilir.

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. Araştırmada elde edilen organik kültürün mekanik kültüre göre bilgi yönetiminin aşamaları ile daha yüksek ilişki düzeyine sahip olduğu bulgusu burada da doğal olarak yinelenmiştir. Bilgi yönetim süreci aşamalarının tümünde organik kültürün ilişkisi mekanik kültüre göre daha yüksek çıkmıştır.

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

Nguyen (2009), Nguyen ve Mohamed (2011) bilgi yönetimi uygulamaları başarısında liderlik davranışlarının etkililiğinin örgüt kültürü tipine bağlı olduğunu, liderlik davranışlarının örgütsel kültüre önemli katkı sağladığı, liderlerin doğrudan veya dolaylı örgütsel kültür vasıtasıyla bilgi yönetimi uygulamalarına etki edebildiğini

belirtmişlerdir. Zhu ve Sun (2010) ise liderlik stilinin kurum kültürünün oluşumu ve bileşenleri vasıtasıyla bilgi yönetimi üzerinde doğrudan ve dolaylı etkiye sahip olduğunu bulmuştur.

Yordama ile ilgili araştırma bulgularını özetlemek gerekirse, liderlik stillerinin tek başına olduğu analizlerde ve organik kültürün denkleme dâhil olduğu durumlarda en yüksek katkıyı yönlendirici liderlik yapmaktadır. 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 ve diğ., 2011: 1166; Mathieu, 1990: 179-180; Schriesheim ve Von Glinow, 1977: 398; Sökmen ve Boylu, 2009: 2385; Yukl ve diğ., 2002: 19; Yüksek, 2005: 24). Malik'e (2012) göre yönlendirici liderlik başarı gereksinimi yüksek olan astlara 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 durumlarda; bilginin elde edilmesi, bilginin paylaşılması ve bilgi yönetimi genelinde katılımcı liderlik, bilginin kullanılmasında destekleyici liderlik, bilginin depolanmasında ise yönlendirici liderlik en yüksek katkıyı yapmıştır. Katılımcı liderlik davranışında grup kararı, işgörenlerin düşüncelerinin alınması, işbirliği vardır. Destekleyici liderlikte ise izleyenlerin kişisel ihtiyaçları, ilişki odaklılık önemlidir. Lang'a (2001: 51) göre katı bürokratik kültürün olduğu örgütlerde; bilgi alışverişi, erişim ve katılımı sınırlıdır. Dolayısıyla mekanik kültür ile bilgi yönetimi ilişkisinin organik kültüre oranla daha düşük çıkması mekanik kültürün hiyerarşiye ve kontrole önem vermesinden kaynaklanıyor olabilir.

Araştırmada kısmi korelasyonlara ve açıklanan varyans değerlerine göre, okullarda organik kültürün mekanik kültüre göre bilgi yönetiminde etkisinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Buradan hareketle, mekanik kültürün okullarda daha çok çıkması ile bilgi yönetimi algısının orta düzeyde çıkması arasında bir paralellik olduğu

söylenebilir. Mademki bilgi yönetimi ile organik kültür daha çok ilişkili, o zaman okullarda daha çok görülen mekanik kültürün bilgi yönetiminin istenen düzeyde olmamasının bir nedeni olarak gösterilebilir. Çakar ve diğerlerine (2010: 87) 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 diğ., 2004: 101). Ast-üst ilişkisinin derinleştiği örgütlerde, çalışanlar arasındaki duygu, düşünce, genel anlamda bilgi paylaşımı, biçimsel gerekliliklerin ötesinde sınırlı bir nitelik taşımaktadır. Oysaki bilgi yönetimi için, daha serbest, yaratıcı ve etkileşimli bir düzen içerisinde çalışmak, örgütsel yeteneğin keşfini sağlamaktadır. Ortak bir kurum kimliğinin, güven duygusunun inşa edildiği bir ortam, kurumsal hedeflere katkı sağlayacak yeni fikirlerin doğuşuna zemin hazırlamaktadır (Yıldırım, 2010: 1327). Organik kültür özellikleri itibariyle örgüt üyeleri arasında bağlılığın, sadakatin, takımdaşlığın, girişimciliğin, ön planda olduğu, liderin babacan, risk almaya hazır özellikler gösterdiği, dinamik ve yenilikçi bir örgüt ortamının olduğu yerlerdir. Bu kültürel ortam bilginin örgüt içinde elde edilmesi, üretilmesi, kullanılması, paylaşılması ve depolanmasını destekleyen ve etkililiğini arttıran şartlar sunar.

Bilgi yönetimi ile ilgili özellikle eğitim örgütlerinde 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 araştırmada 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.

Neimann ve Kotze'nin (2006: 609) Güney Afrika'daki okullar için ifade ettiği düşünceler Türkiye için de geçerliliğini korumaktadır. Buna göre, çok sayıda işlevsiz okul vardır. Okullarda öğrenme ve öğretmeye elverişli bir kültür olmamasından dolayı okul yönetimlerini geliştirme yönünde atılan adımlar uzun süre gecikmiştir. Okullarda sağlam bir kültür eksikliği vardır. Sorunun temeli, okul yöneticilerinin seçimi ve

atanmasında ‘doğru iş için doğru insan’ ilkesinin olmamasıdır. Olumlu bir okul kültürü için belirli liderlik yeteneklerine sahip kişilerin okul yöneticisi olması gerekmektedir.

Günümüz bilgi çağında liderler için bilgiyi yönetebilmek en önemli liderlik ölçütü durumuna gelmiştir. Bilgiden en verimli bir şekilde yararlanabilme ve en yüksek geri dönüşümü sağlayabilme bilginin iyi yönetilebilmesine bağlı olacaktır. Bu anlamda liderlerin, entelektüel sermayenin, organizasyonların en önemli üretim faktörü olduğunun bilincine varmaları gerekmektedir (Doğan ve Kılıç, 2009: 107).

Bilgi yönetiminde en önemli etmen bilgi yönetim sürecinde yer alan her işgörenin bu sistemin gerekliliğine inanması, bunun için bu sistemin oluşturulma sürecinde yer alması ve sistemin başarısı için bilgi paylaşım kültürüne sahip olmasıdır. Örneğin makamın gerektirdiği bilgi ve beceri ile donanık bir okul müdürü, bilgi paylaşımına yatkın olduğu gibi, işgörenlerin bilgi üretim sürecine katılmasını ve hatta sürekli olarak yeni bilgiler üretmelerini teşvik eder. Ayrıca, üstü örtülü bilgilerin ortaya çıkarılması için etkinlikler düzenler, informal gruptaki bilgilerin açıkça ortaya konulmasına fırsat sağlar. Böyle bir ortamda açıklık söz konusu olacağı için, öncelikle güvenli ve dürüst bir ortamın yaratılmasına olanak sağlanır. Gizliliğin olmadığı, işgörenlerin düşünceleri ile eylemlerinin örtüştüğü bir ortamda, güven, dürüstlük, saygı ve işgörenlerin kendi aralarında ve çevreleri ile bütünleştiği bir paylaşımcı kültür geliştirilebilir (Celep ve Çetin, 2003: 84-87). Dolayısıyla etkili bir bilgi yönetimi kapsamlı bir davranışsal, kültürel ve kurumsal değişim olmadan gerçekleşemez (Davenport ve Prusak, 2001: 197).

Türkiye’de eğitim örgütlerinin yapı ve işleyişi göz önünde bulundurulduğunda, hiyerarşik ve bürokratik bir sistemin hâkim olduğu görülmektedir. Buna bağlı olarak liderlerin de bu sistem dâhilinde atandığı görülmektedir. Yani liderler izleyenler tarafından seçilmeyip büyük oranda otorite tarafından atanmaktadır. Bu durumun sonucu olarak yönetimde formal güç ön plana çıkmakta ve eğitim liderleri daha çok bu gücü kullanmaktadır. Buna bağlı olarak uzmanlık ve görev gücü ikinci plana düşmektedir. Hâlbuki eğitim örgütlerinin işlevleri düşünüldüğünde, eğitim kurumlarının uzmanlık gücüne dayalı, demokratik işleyişi sağlayan, çalışanların görevlerini gerçekleştirmesi için gerekli tüm imkânları hazırlayan bir modele ve bu tür yönetim

tarzını benimsemiş liderlere ihtiyacı olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü bilgi çağının yaşanmaya başladığı dünyada, tüm kurumlar amaçlarına ancak iyi yetişmiş insan gücü ve onların amaçlar doğrultusunda etkin bir şekilde yönetilmesi ile uyum sağlayabilirler. Bu konuda da en önemli rol şüphesiz eğitim örgütlerine ve eğitim liderlerine düşmektedir (Buluç, 1998). Kamu sektörünün kendine özgü dinamikleri göz önüne alındığında yöneticilerin katılımcılık, bilgi edinme hakkı, açıklık ve şeffaflık, inisiyatif alma, hesap verebilirlik, hizmette yerellik, yönetim gibi değerlere önem atfetmedikleri görülmektedir. Daha çok otoriter eğilimlerin ağır bastığı, yetkiyi devretmeyen, gizlilik ve kapalılığı tercih eden, katı hiyerarşiyi öngören bir anlayışın egemen olduğu bilinen bir gerçektir. Davranışların bu doğrultuda seyretmesinde etkili olan unsur, yöneticilerin sahip olduğu kültürle yakından ilgilidir (Özmen, 2013).

Bu sonuçlardan hareketle okullarda etkili bilgi yönetimi için örgüt kültürüne de etkisi olan yöneticilerin liderlik davranışlarıdır. Okul yöneticisi vizyonu çerçevesinde örgütü ulaştırmak istediği hedefe doğru durumun gerektirdiği liderlik davranışlarını göstermeye yetkin olmalıdır. Bu araştırmada sınırlılığı belirtilen bütün bu sözü geçen liderlik davranışları bilgi yönetimi ve örgütsel kültür bağlamında değerlendirilmelidir. Bir liderlik stilinin gerektirdiği davranışlar, içinde bulunan örgüt kültürüne ve bilgi yönetiminin özelliğine göre yorumlanmalıdır. Elbette bir okul yöneticisi tüm liderlik stillerini kullanmalıdır. Burada bir liderlik stilinin ön plana çıkmış olması o okulun kültürel bağlamında ve bilgi yönetimi faktörüne bağlı olarak değişmektedir. Buluç'a (1998) göre başarılı 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 bireysel özelliklerini çok iyi analiz ederek buna göre farklı liderlik biçimleri sergilemelidirler (Yalçınkaya Akyüz, 2002: 115). Eğitim liderleri okulda hedefleri gerçekleştirmeye katkı sağlayacak davranışlarda bulunabilir. Okul yöneticileri okulda bir tartışma forumu düzenleyerek hem öğretmenlerin görüş ve önerilerini alır, hem de kendisinin öğretmenlerden beklentilerini açık bir şekilde iletmiş

olur. Böylece karşılıklı etkileşim okul kültürünün bir parçası haline gelir ve yönetici bıraksa da kontrol azalmaz (Marks ve Printy, 2002: 29).

Günümüzde bilginin kaynağı olan okulların bilgi yönetimini benimsemesi, okulların sürekli gelişim sürecini, geri planda izlemesinin yerine, asil amaçlarından birisi olan gelişim ve değişimi yönlendirme amacını gerçekleştirebilir (Celep ve Çetin, 2003: 5). Eğitim sistemi, yeni bilgileri sürekli olarak izleyebilecek, özümleyebilecek ve bilgiyi paylaşma kültürünü geliştirebilecek bir toplum yetiştirme alt yapısına sahip olmalıdır. Bilgi toplumu olmanın yolu, okullarımızın, yeni bilgiler üreten, paylaşımcı bir öğrenme ortamı oluşturan ve bilgi kültürünü bireylere kazandıran örgütler olmalarından geçmektedir (Celep ve Değirmenci, 2005).

Bilginin önemi eğitim örgütleri için yeni bir olgu değildir. Fakat bu boyutta yönetilmesi konusu, özellikle Türkiye’deki eğitim örgütleri için yeni sayılabilecek bir durumdur. Burada önemli olan nokta, yönetme işinin belirli bir bilinçle yapılmasıdır. Bilgi toplumunun ihtiyaçlarının karşılanmasında eğitim örgütlerinin öncü ve sorumlu kurumlar olduğu görülmektedir.

Okulların toplumu bilginin önemli bir değer olduğu bir toplum haline getirmesi yönündeki etkisi yadsınamaz bir gerçektir. Okullar toplumu oluşturan bireylerin yeni durumlara uyumunu kolaylaştıran 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. Okul yöneticisi okulun dinamik sosyolojik yapısını iyi analiz ettiği, ilişkiler ve değerler bağlamında yapıyı gördüğü ve ona göre davranışlarını çeşitlendirdiğinde daha başarılı olacağı söylenebilir. Okullar için bilgi yönetiminde örgüt kültürü ve liderlik bu bakımdan etkililiği arttıracak unsurlar olarak görülmektedir.

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın sonuçları kısaca belirtilmiş ve sonuçlara ilişkin uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik geliştirilen öneriler sunulmuştur.

Bu araştırmada, İzmir ili merkezindeki Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ortaöğretim okullarında liderlik ve örgüt kültürü ile bilgi yönetimi arasındaki ilişkiyi öğretmen algılarına göre ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırmada elde edilen bulgulara dayanarak aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

1. Liderlik stillerine bakıldığında; araştırma yapılan okullarda en çok yönlendirici liderlik, sonra destekleyici liderlik ve katılımcı liderlik görülmektedir.
2. Örgüt kültürü tiplerine bakıldığında; araştırma yapılan okullarda mekanik kültür organik kültürden daha çok görülmektedir.
3. Bilgi yönetimi sürecine bakıldığında; araştırma yapılan okullarda sırasıyla bilginin kullanılması, bilginin depolanması, bilginin paylaşılması ve bilginin elde edilmesi görülmektedir. Bilginin kullanılması, bilginin elde edilmesinden daha çok görülmektedir.
4. Örgüt kültürü tiplerine göre liderlik stillerinin bilgi yönetimi sürecini yordaması bulgularına bakıldığında;
 - a) Bilginin elde edilmesine organik kültürde en yüksek katkıyı yönlendirici liderlik, mekanik kültürde ise katılımcı liderlik,
 - b) Bilginin kullanılmasına organik kültürde en yüksek katkıyı yönlendirici liderlik, mekanik kültürde ise destekleyici liderlik,
 - c) Bilginin paylaşılmasına organik kültürde en yüksek katkıyı yönlendirici liderlik, mekanik kültürde ise katılımcı liderlik,
 - d) Bilginin depolanmasına hem organik kültürde hem de mekanik kültürde de en yüksek katkıyı yönlendirici liderlik,

e) Bilgi yönetimine organik kültürde en yüksek katkıyı yönlendirici liderlik, mekanik kültürde ise katılımcı liderlik yapmıştır.

5. Mekanik kültüre oranla organik kültür bilgi yönetimine daha fazla etki yapmaktadır.

5.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler

Araştırma bulgularına göre uygulayıcılar için geliştirilen öneriler şunlardır:

1. Bilgi yönetiminin örgüt için önemi doğrultusunda bilgi yönetimi süreçlerinin tümünde etkili olunmalıdır. Bilgi yönetimi süreçlerinden özellikle bilginin elde edilmesi süreci için liderlik stilleri ve örgüt kültürü türleri dikkate alınmalıdır.

Bu algının yükseltilmesi için ölçek maddelerinde ifade edilen durumların okullarda daha görünür ve etkili olmasını sağlamanın yolları aranmalıdır. Bilginin etkili şekilde yönetilmesi ile kuşkusuz örgüt çalışanları ve hizmet alanlar fayda sağlayacaktır. Bunun için örgütteki insan unsurunun yeterli bilgi ve beceriye sahip olması gereklidir. Örgütte bilginin en yüksek değer olduğu anlayışı başta yöneticiler olmak üzere tüm ilgili kesimler tarafından kabul edilmelidir.

Eğitim liderleri, eğitimin çeşitli kesimleri arasında (üst yönetim, okul yöneticisi, öğretmen, öğrenci, veli, okulun ilişkide olduğu diğer kurumlar) bilginin elde edilmesi, kullanılması, paylaşılması ve depolanması süreçlerini aktif bir şekilde işletmelidirler. Bunun için toplantılar, yüz yüze görüşmeler, bilişim araçları, yazışmalar gibi bilgi akışını sağlayan araçlar önemli olanaklar sağlar. İlçe veya İl Milli Eğitim Müdürlüğü düzeyindeki toplantılar, okullardaki öğretmen toplantıları, veli toplantıları, öğrencilerle her düzeydeki paylaşımlar, okulun iş birliği içinde olduğu kuruluşlarla olan temaslar, okulun internet sitesi, telefon mesajları, çeşitli yazışma ve mesaj programları, sanal bilişim ortamlarında oluşturulmuş forumlar, çeşitli basın ve yayın araçları, çeşitli sosyal ağlar gibi birçok platform bilginin tüm bu süreçlerinin aktif işletilmesi için kullanılabilir. Okullarda özellikle süreli yayınların bulundurulması, duvar panolarının ilgi çekici ve etkin kullanımı, okul koridorlarında görsel iletişim araçlarının (televizyon, bilgisayar vb.) uygun içerikle kullanımı etkili olabilir.

Bilginin örgütte yönetilmesi için farklı olanaklar da vardır ve bunlardan yararlanılmalıdır. Sadece resmi yazışma ve görüşmeler kullanarak bilginin örgütte yönetilmesi mümkün değildir. Bilgiyi yönetmek de -yönetilen her olgu da olduğu gibi- eğitim örgütlerinin çok dinamik faktörlerden etkilendiği özelliğinden kaynaklanan bazı zorlukları barındırır. Liderler, kullandıkları araçlar ve bunları kullanma üslupları ile ön plana çıkarlar. Burada dikkat çekilmesi gereken mesele, bilginin yönetilmesi gerektiğine ilişkin bilincin örgütte var olmasıdır. Yöneticiler okulda bilginin önemli bir değer olduğu ve paylaşım kültürü çerçevesinde herkesin faydalanması için uygun ortamlar oluşturmalıdır. Her düzeyde ödülleri paylaşım kültürünün yaratılması için teşvik edici olabilir.

2. Bilgi yönetimi süreçlerinde okullarda özellikle organik kültür yaratılmasına destek verilmelidir. Buna göre okullarda bilgi yönetimi başarısı için organik (takım ruhu, sadakat, birliktelik, aidiyet, girişimci, yenilikçi, esnek yapılı) bir örgüt kültürünün oluşturulmasına önem verilmesi gerektiği söylenebilir. 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 sağlayabilmektedir. Okullarda yöneticinin böyle bir liderlik sergilemesi için eğitim işinde uzman olmasının gerektiği açıktır. Çünkü eğitim işi mekanik bir iş değildir. Öğretim süreci hakkında yetkin olmak için okul yöneticisinin uzmanlık gücünü kullanmasını, aynı zamanda öğretimsel lider özelliklerine haiz olmasını gerektirmektedir.

Okullarda yenilikçi düşünce teşvik edilerek yeni fikirler ortaya çıkarılması, bilgi üretmeye ve geliştirmeye yönelik sistemli bir biçimde çaba harcanması, yeni ortaya çıkan durumlarla ilgili olarak bilgilendirme toplantıları 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 elde edilmek isteniyorsa organik kültür ortamı

desteklenmelidir. Organik kültür ortamı çalışanların bilgiye ulaşmalarını ve bilgi üretmelerini kolaylaştırmaktadır.

Organik kültür için okullarda öğretmenler, öğrenciler ve veliler arasında bağı güçlendirecek etkinlikler yapılabilir. Rutin toplantılar yanında tüm bu kitlelerin bir araya getirileceği çeşitli kutlamalar ve kermesler gibi etkinlikler bir fırsattır. Ayrıca bilişim teknolojilerini etkili kullanmak da bu bağlılığın artırılmasında kolaylaştırıcı bir araç olabilir. Okul yönetimi çalışanları güçlendirmeli ve onların katılımcılığını, bağlılıklarını ve sadakatlerini yükseltmeye çalışmalıdır. Okulun insan kaynağının gelişimine, moralinin ve motivasyonunun yükseltilmesine önem verilmelidir. Okulun öğretmenlerine, öğrencilerine ve velilerine ilgi gösterilmelidir. Tartışma ortamlarında katılım ve açıklık gözetilmelidir. Bunun yanında organik kültürün bir başka tarafı, adhokrazi kültürünün başat göstergeleri olan girişimciliği ve yenilikçiliği özendiren bir kültürel ortam yaratmanın gerekliliğidir. Okullarda öğretmenler, öğrenciler ve veliler risk almaktan çekinmemeli, hata yapmaktan korkmamalı, okulda girişimcilik ve yenilikçilik teşvik edilmelidir. Okuldaki başarılı hikâyeler sürekli gündemde tutulmalı, her fırsatta kişi veya birimler onore edilmelidir. Ödül mekanizması bu girişimleri teşvik edecek biçimde adaletli olmalıdır. Organik kültür için örgütün içi olduğu kadar dışına da önem verilmelidir. Dış odaklı gelişmeler yakından izlenmeli, okulun uyum sağlaması için ortak bir anlayış oluşturulmalıdır.

Bilgiyi elde etmek ve üretmek için öğretmenlerin katılımının sağlanması ve onların ihtiyaçlarının karşılanması, bu süreci daha verimli hale getirecektir. Okulda bilginin etkin kullanılmasını sağlamak için yine çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak, onlara samimi, cana yakın davranmak, çalışanlar arasında eşitliği gözetmek önemlidir.

Bilginin etkin kullanılması için, yani; okullarda güncel bilgi ve kavramlar 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 topladığı bilgilerden sonuç çıkararak işinde kullanan çalışanların desteklenmesi, sorunların çözümünde bilginin etkin bir biçimde kullanılması için organik bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır.

Okulda bilginin 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 bilgi 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 ulaşılacak 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.

3. Bilgi yönetimi sürecinde daha verimli olmak için okulların örgüt kültürüne göre liderlik stili sergilenmelidir. Bilgi yönetimi sürecinde organik kültür olan okullarda daha çok yönlendirici liderlik, mekanik kültüre sahip olan okullarda ise katılımcı ve destekleyici liderlik davranışları sergilenmelidir.

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.

Mekanik kültürün olduğu okullarda; bilginin elde edilmesi için birbirine çok yakın değerlere sahip katılımcı ve destekleyici liderlik davranışı, bilginin kullanılması için destekleyici, bilginin paylaşılması için katılımcı, bilginin depolanması için üç liderlik stilini de sergilemenin faydalı olacağı söylenebilir. Bir başka sonuç ise bilgi yönetimi geneli için katılımcı liderliğin ön planda tutulması gerektiğidir. Mekanik kültürde roller ve sorumluluklar bellidir ve örgüt içi süreçler açık ve nettir. İkinci alt problemde okullarda daha çok mekanik kültür görüldüğü bulgusu üzerine bu örgüt kültürüne sahip olan okullarda liderin sergileyeceği davranışlar ayrıca önemlidir. Buna

göre mekanik örgüt kültüründe bilgiyi elde etmek ve üretmek için daha çok katılımcı ve destekleyici liderlik davranışları göstermek gereklidir. 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.

Mekanik kültürün ağır bastığı okullarda, bilgiyi elde etmek ve üretmek için öğretmenlerin katılımının sağlanması ve onların ihtiyaçlarının karşılanması, bu süreci daha verimli hale getirecektir. Okulda bilginin etkin kullanılmasını sağlamak için yine çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak, onlara samimi, cana yakın davranmak, çalışanlar arasında eşitliği gözetmek önemlidir.

Mekanik kültüre sahip okullarda, bilgiyle olan her aşama resmi ve hiyerarşiktir. Mekanik kültürde bilginin paylaşılması için ilgili çalışanların katılımını sağlamak, bilginin daha kolay ve verimli aktarılmasını, yaygınlaştırılmasını sağlayacaktır. Bu kültürde bilgiyi depolamak için çalışanların özelliklerine göre üç liderlik stilini de göstermek gerekebilir. 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. Öğretmenliğin yükseköğretim gerektiren bir meslek oluşundan dolayı öğretmenler görevleri ile ilgili donanıma sahip oldukları varsayımından hareketle, 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 verişi yapmalı, önerilerini sormalı, onlardan tavsiye almalı ve bunları değerlendiren bir liderlik yaklaşımı sergilemelidir.

5.2. Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Araştırma, eğitimin başka aktörleri (öğrenci, veli, üst yönetim, denetmen vb.) hesaba katılarak zenginleştirilebilir.
2. Bu araştırmada kullanılan Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği (Organizational Culture Assessment Instrument-OCAI) ve Liderlik Stilleri Ölçeği dışında başka tipolojik ölçekler kullanılarak yapılabilir.
3. Araştırma, farklı eğitim kademelerinde yapılarak sonuçları karşılaştırılabilir.
4. Araştırma, yöneticilerin de görüşleri alınarak öğretmen ve yöneticilerin algıları arasında fark olup olmadığına bakılabilir.
5. Araştırma, demografik değişkenler katılarak genişletilebilir.
6. Bu araştırma bulguları araştırma kapsamında toplanacak nitel verilerle desteklenebilir.
7. Araştırmanın değişkenleri ile örgüt performansı arasında ilişkiyi inceleyecek bir kavramsal model oluşturulabilir.

KAYNAKÇA

Acar, A. Z. (2013). Farklı örgüt kültürü tipleri ve liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Lojistik işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 5-31.

Aggestam, L. (2006). Learning organization or knowledge management - Which came first, the chicken or the egg? *Information Technology And Control*, 35 (3A), 295-302.

Ahmadi, S. A. A., Rajabbaigy, H. ve Moghaddar, K. (2012). The relationship between organizational culture and knowledge management in payame nour university of Tehran. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 51, 65-70.

Akçakaza, G. (2009). *İlköğretim Okullarında Bilgi Yönetimi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Akgün, A. E. ve Keskin, H. (2003). Sosyal bir etkileşim süreci olarak bilgi yönetimi ve bilgi yönetimi süreci. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5 (1), 175-188.

Akgün, A. E., Keskin, H. ve Günsel, A. (2009). *Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler*. Ankara: Eflatun Yayınevi.

Alanazi, T. R. ve Rasli, A. M. (2013). Overview of path-goal leadership theory. *Comprehensive Research Journal of Management and Business Studies (CRJMBS)*, 1(1), 1-6.

Alavi, M. ve Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25 (1), 107-136.

Alavi, M., Kayworth, T. R. ve Leidner, D. E. (2005). An empirical examination of the influence of organizational culture on knowledge management practices. *Journal of Management Information Systems*, 22 (3), 191-224.

Alawamleh, H. S. ve Kloub, M. A. (2013). Impact of organizational structure on knowledge management in the Jordanian insurance companies: From the perspective of the supervisory leadership. *International Journal of Business and Social Science*, 4 (11), 82-95.

Al-Alawi, A. İ., Al-Marzooqi, N. Y. ve Mohammed, Y. F. (2007). Organizational culture and knowledge sharing: Critical successfactors. *Journal of Knowledge Management*, 11 (2), 22-42.

Allameh, M., Zamani, M. ve Davoodi, S. M. R. (2011). The relationship between organizational culture and knowledge management (A case study: Isfahan University). *Procedia Computer Science*, 3, 1224–1236.

Almış, S. (2010). *Eğitim yöneticilerinin bilgi yönetimine ilişkin yeterlikleri (Sinop ili  rneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). On Dokuz Mayıs Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.

Arun, K. (2008). *Liderlik tarzları ile paylaşımcı bilgi kültürü ilişkisi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Aslan, D. (2008). *Liselerde  rg t kültürü (Sincan  rneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

Avcı, S. (2014). *Ortaokul eğitim yöneticilerinin bilgi yönetimi yeterlilikleri (Bağcılar ilçesi  rneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Avcu, Y. (2008). * rg t kültürü ve liderlik tarzları arasındaki ilişkiler: İstanbul Emniyet Müdürlüğünde bulunan ortakademe yöneticiler üzerinde bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Aydıntan, B. ve Göksel, A. (2012). Cameron-Freeman-Quinn  rg t kültürü tipolojileri ekseninde örgüt kültürü farklılaşma dinamikleri. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 53-62.

Ayral, M. (2007). *Okulda bilgi yönetimi model önerisi kapsamında yönetici ve öğretmen görüşlerine göre Ankara ili okullarının değerlendirilmesi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Babu, G. S., Rao, T. M., Ahmed, S. ve Gupta, K. S. (2008). Relationship between leadership capability and knowledge management: A measurement approach. *Journal of Information ve Knowledge Management*, 7(2), 83-92.

Bahar, E. (2011). Konaklama işletmelerinde bilgi yönetimi: Altyapı, uygulama ve karşılaşılan engeller. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 51-68.

Bakan, İ. (2009). Liderlik tarzları ile örgüt kültürü türleri arasındaki ilişkiler: Bir alan çalışması. *TİSK Akademi*, 4(7), 139-173.

Balkar, B. (2012). Ortaöğretim okulu müdürlerinin liderlik becerilerinin bilgi yönetimi süreç yeterliklerindeki rolü. (Yayımlanmamış doktora tezi). Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

Barutçugil İ. (2002). *Bilgi yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri: Yönetimsel davranış* (3. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Bell, C., Chan, M. ve Nel, P. (2014). The impact of participative and directive leadership on organisational culture: An organisational development perspective. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(23), 1970-1985.

Berberoğlu, G., Besler, S. ve Tonus, H. Z. (1998). Örgüt kültürü: Anadolu üniversitesi iktisadi ve idari bilimler fakültesi örgüt kültürü araştırması. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1-2), 29-52.

Beşiroğlu, A. (2013). *Ortaöğretim kurumları yöneticilerinin liderlik stillerinin örgütsel bağlılıkla ilişkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Beycioğlu, K. (2009). *İlköğretim okullarında öğretmenlerin sergiledikleri liderlik rollerine ilişkin bir değerlendirme (Hatay ili örneği)*. (Yayımlanmamış doktora tezi). İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

Beytekin, O. F., Yalçınkaya, M., Doğan, M. ve Karakoç, N. (2010). The organizational culture at the university. *The International Journal of Educational Researchers*, 2(1), 1-13.

Bhatt, G. D. (2000). Organizing knowledge in the knowledge development cycle. *Journal of Knowledge Management*, 4(1), 15-26.

Bilir Güler, S. (2005). *Örgüt Kültürü İçinde Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadınların İşyerinde Karşılaştıkları Mesleki Baskılar: Trakya Bölgesinde İmalat Sektöründe Kadın Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Block, L. (2003). The leadership-culture connection: An exploratory investigation. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(6), 318-334.

Boomsma, A. (2000). Reporting analyses of covariance structures. *Structural Equation Modeling*, 7(3), 461-83.

Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.

Buble M. (2012). Interdependence of organizational culture and leadership styles in large firms. *Management*, 17(2), 85-97.

Buluç, B. (1998). Bilgi çağı ve örgütsel liderlik. *Yeni Türkiye Dergisi* 21. yy. Özel Sayısı, 20, 1205-1213.

Can, B. (2014). *Ortaokul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğrenci başarısı arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

Cameron, K. (2004). A process for changing organizational culture. Chapter published in Michael Driver (Ed.) *The Handbook of Organizational Development*.

Cameron K. S. ve Freeman, S. J. (1991). Cultural congruence, strength, and type: Relationships to effectiveness. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 23-58.

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=blRwWniTsUAC&pg=PA25&hl=tr&source=gbstoc_r&cad=4#v=onepage&q&f=false (Erişim Tarihi: 10/02/2013).

Celep, C. ve Çetin, B. (2003). *Örgütlerde bilgi paylaşım kültürü yaratma*. Ankara: Anı Yayıncılık.

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.

Celep C. ve Değirmenci, T. (2005, Eylül). *Eğitim örgütlerinde bilgi yönetimi*. XIV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi: Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi, 28-30, Denizli.

Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 73-112.

Chase, R. L. (1997). The knowledge based organization: An international survey. *Journal of Knowledge Management*, 1(1), 38-49.

Cheng, E. (2012). Knowledge strategies for enhancing school learning capacity. *International Journal of Educational Management*, 26(6), 577-592.

Cheng, E. C. K. (2013). Applying knowledge management for school strategic planning. *Korean Educational Development Institute KEDI Journal of Educational Policy*, 10(2), 339-356.

Chin-Loy, C. ve Mujtaba, B. G. (2007). The influence of organizational culture on the success of knowledge management practices with north american companies. *International Business & Economics Research Journal*, 6(3), 15-28.

Christensen, P. H. (2003). *Knowledge management: Perspectives and pitfalls*. Denmark: Copenhagen Business School Press DK.

Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.

Cruz, N. M., Perez, V. M. ve Cantero, C. T. (2009). The influence of employee motivation on knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 13(6), 478-490.

Çağlar, A., Yakut, Ö. ve Karadağ, E. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan kişilik özellikleri ve liderlik davranışları arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi. *Ege Eğitim Dergisi*, 6(1), 61-80.

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

Çapar, B. (2005). Bilgi: Yönetimi, üretimi ve pazarlanması. <http://kaynak.unak.org.tr/bildiri/unak05/u05-8.pdf> (Erişim Tarihi: 15/08/2012)

Çelebi, Y. (2013). *Anadolu ve meslek lisesi yöneticilerinin bilgi yönetimi yeterliklerinin, yönetici ve öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi (Yenimahalle ilçesi örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Çelik, V. (2000). *Eğitimsel liderlik* (2. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Çemberci, Y. (2003). *Eğitim yöneticilerinin liderlik davranışları ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi 'Kartal ilçesi örneği'*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Çetin, Ş. (2001). *Lise müdür ve müdür yardımcılarının liderlik davranışları ve okul başarısı*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Çetin, B. (2002). *Bilgi yönetimi açısından ilköğretim okul yöneticilerinin gösterdikleri davranışlara ilişkin öğretmen algıları*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Çetinkaya, A. (2012). Örgütsel bilgi yönetim sürecinde bilgi yönetim performansı boyutları: Ölçek geliştirme ve geçerliliği üzerine bir araştırma. *Öneri-Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(38), 157-162.

Çetinkaya, İ. (2011). *Ortaöğretim okul müdürlerinin liderlik stilleri ve iletişim becerileri arasındaki ilişki.* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Çınar, İ. (2004, Temmuz). *Bilgi yönetiminde eğitim yöneticilerinin yeterlikleri: Malatya örneği.* XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya.

Çiftçi, Y. (2002). *İlköğretim okulu yöneticilerinin yaratıcılık düzeyleri ile liderlik tarzları arasındaki ilişki.* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Çimen, Ş. E. (2010). *Final okullarında çalışan öğretmenlerin okulun örgüt kültürü tipine ilişkin görüşleri - Samsun, Bursa, Florya, Final okulları örneği.* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

Çit, G. (2012). *İstanbul ili avrupa yakası endüstri meslek liselerinde çalışan meslek grubu öğretmenlerinin yönetime katılma düzeyleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin incelenmesi.* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Çoban, O. (2004). Beşeri sermayenin iktisadi büyüme üzerine etkisi: Türkiye örneği. *İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 30, 131-142.

Çoğaltay, N. (2014). *Okul liderliğinin örgütsel çıktılarına etkisi: Bir meta-analiz çalışması.* (Yayımlanmamış doktora tezi). Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları.* Ankara: PEGEM Akademi.

Dağlı, A. (2010). Genel lise okul müdürlerinin öğrenen liderlik davranışları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(31), 73-87.

Darwis, T. K. ve Djajadiningrat, S. T. (2010). The relationship of leadership styles and organizational culture: case study of an oil and gas company in Indonesia. *Jurnal Manajemen Teknologi*, 9(3), 323-337.

Dauber, D., Fink, G. ve Yolles, M. (2012). A configuration model of organizational culture. *SAGE Open*, 2(1), 1-16. <http://sgo.sagepub.com/content/2/1/2158244012441482> (Erişim Tarihi: 13/01/2013).

Davenport, T. H. ve Prusak, L. (2001). *İş Dünyasında Bilgi Yönetimi*. (Çev.: Günay, G.) İstanbul: Rota Yayınları.

De Long, D. W. Ve Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Executive*, 14(4), 114-127.

Demir, C., Unnu, N. A. ve Ertürk, E. (2011). Diagnosing the organizational culture of a Turkish pharmaceutical company based on the competing values framework. *Journal of Business Economics and Management*, 12(1), 197-217.

Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2008). Bilgi yönetimi uygulamasında etkili olan faktörler üzerine mobilyacılık sektöründe bir araştırma. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(8), 107-122.

De Witte, K. ve Van Muijen, J. J. (1999). Organizational culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(4), 497-502.

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.

Doğan, S. ve Kılıç, S. (2009). Bilgi yönetiminde liderliğin rolü üzerine kavramsal bir inceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 87-111.

Drucker P. F. (1997). *Kapitalist ötesi toplum*. Ankara: İnkılap Kitabevi.

Durmaz, H.O. (2007). *Likert'in sistem 4 yaklaşımına göre özel dershanelerdeki yöneticilerin liderlik özelliklerinin örgüt kültürü ile karşılaştırılması*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Durmuş, F. (2003). *Lise yöneticilerinin liderlik ve yöneticilik davranışlarına ilişkin özdeğerlendirmeleri.* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Durna, U. ve Demirel, Y. (2008). Bilgi yönetiminde bilgiyi anlamak. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30, 129-156.

Durst, S. ve Edvardsson, I. R. (2012). Knowledge management in SMEs: A literature review. *Journal of Knowledge Management*, 16(6), 879-903.

Duygulu, E. ve Sezgin, O. B. (2015). Türkiye’de örgütsel davranış yazını doktora tezlerine yönelik bir inceleme. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1), 13-25.

Enayati, G. ve Ghasabeh, M. S. (2012). African studying the effects of organizational culture, organizational structure, and information technology on effectiveness of knowledge management: Using Khorasan regional electricity company as a case study. *Journal of Business Management*, 6(24), 7170-7183.

Erdem, R., Adıgüzel, O. ve Kaya, A. (2010). Akademik personelin kurumlarına ilişkin algıladıkları ve tercih ettikleri örgüt kültürü tipleri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 36, 73-88.

Erdoğan, H. (2010). *Mersin ortaöğretim okullarında bilgi yönetimi.* (Yayımlanmamış doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Erkan H. (1998). *Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme.* (4. Baskı). Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Eroğlu, E. (2003). *Toplam kalite uygulamalarının yapısal eşitlik modeli ile analizi.* (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Erol, N. (2010). Küreselleşme sürecinde örgütleri yeniden düşünmek. *Gazi Akademik Bakış Dergisi*, 4(7), 79-89.

Erülken, S. (2001). *Sosyolojik açıdan liderlik ve yöneticilik "Ankara il merkezi orta öğretim kurum müdürlerinin liderlik ve yöneticilik vasıflarına uygunluk düzeyleri*

konusunda bir araştırma". (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Erten, P. (2006). *Okul yöneticilerinin bilgi yönetimini etkili kullanabilme becerileri (Elazığ ili örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.

Esinbay, E. (2008). *İlköğretim okullarında örgüt kültürü (Balıkesir ili örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Fazlı, S. ve Alishahi, A. (2012). Investigating the relationships between organizational factors (culture, structure, strategy) and performance through knowledge management. *American Journal of Scientific Research*, 44, 116-130.

Fenerci T. (2004). Bilgi politikaları açısından kapitalist ekonomik sistemde bilgi toplumu olgusu. *Bilgi Dünyası Dergisi*, 5 (1), 74-92.

Fidan, N. (2007). *Resmi ilköğretim okulu yöneticilerinin bilgi yönetimi araçlarını kullanma yeterlik düzeyine ilişkin bir araştırma (Antalya ili örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

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> (Erişim Tarihi: 13/01/2013)

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.

Giritli, H., Öney-Yazıcı, E., Topçu-Oraz, G. ve Acar, E. (2013). The interplay between leadership and organizational culture in the Turkish construction sector. *International Journal of Project Management*, 31, 228–238.

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> (Erişim Tarihi: 10/02/2013).

Goffee, R. ve Jones, G.(1996). What holds the modern company together? *Harvard Business Review*, 74(6), 133-148.

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.

Gray, J. H. ve Densten, I. L. (2006). Towards an integrative model of organization culture and knowledge management. *International Journal of Organisational Behaviour*, 9(2), 594-603.

Groff, T. R. ve Jones, T. P. (2003). *Introduction to knowledge management: KM in business*. USA: Routledge.

Gupta, A. K. ve Govindarajan, V. (2000). Knowledge management's social dimension: Lessons from nucor steel. *Sloan Management Review*, 42(1), 71-81.

Gupta, B., Iyer, L. S. ve Aronson, J. E. (2000). Knowledge management: Practices and challenges. *Industrial Management and Data Systems*, 100(1), 17-21.

Güçlü, N. ve Sotirofski, K. (2006). Bilgi yönetimi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(4), 352-368.

Gülnar, B. (2009). İletişim doyumu boyutları ile örgütlenme yapısı ilişkisi: Selçuk üniversitesi akademisyenleri örneği. *Selçuk Üniversitesi İletişim Dergisi*, 5(4), 62-82.

Gümüş, A. E. (2011). *İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin yönetime katılma düzeyleri ile örgüt kültürü ilişkisinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Gümüştekin, G. E. (2004). Bilgi yönetiminin stratejik önemi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(3-4), 201-212.

Günbayı, İ., Dağlı, E. ve Kalkan, F. (2013). İlköğretim okulu müdürlerinin destekleyici davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19(4), 575-602.

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. ve Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: Aqualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quartely*, 35(2), 286-316.

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.

Hooper, D., Coughlan, J. ve Mullen, M. R. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *The Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.

House, J. S. (1981). *Work stress and social support.* Reading, MA: Addison-Wesley.

Hu, L. T. ve Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55.

Hu, W. W. (2010). *A review on the relationship of knowledge management and organizational culture.* E-Product E-Service and E-Entertainment (ICEEE), International Conference on, 1-4. <http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?arnumber=5660851> (Erişim Tarihi: 23/04/2014).

Huang, L. (2004). *Perceived leadership behaviors and organizational commitment at cpa firms: American vs. Taiwan.* <http://versatile.management.ntu.edu.tw/~csbf/2005IEFAWeb/images/A29.pdf> (Erişim Tarihi: 23/04/2014).

Iacobucci, D. (2010). Structural equations modeling: Fit indices, sample size, and advanced topics. *Journal of Consumer Psychology*, 20, 90-98.

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.

İlhan, M. ve Çetin, B. (2014). LISREL ve AMOS programları kullanılarak gerçekleştirilen yapısal eşitlik modeli (YEM) analizlerine ilişkin sonuçların karşılaştırılması. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 5(2), 26-42.

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. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2005/2, 89-112.

İşcan, Ö. F. ve Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.

İzmir MEM. İzmir İl Milli Eğitim Müdürlüğü. <http://izmir.meb.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 06/03/2013)

Jaghargh, F. Z., Ghorbanpanah, H., Nabavi, S. E., Saboordavoodian, A. ve Farvardin, Z. (2012). A survey on organizational culture based on Stephan Robbins's theory (case study). *2nd International Conference on Management and Artificial Intelligence, IPEDR*, 35, Singapore: IACSIT Press.

Jaharuddin, N. S. (2003). *Corporate culture, leadership style, and performance of foreign and local organizations in Malaysia*. (Doctoral dissertation). Universiti Putra, Malaysia.

Janz, B. D. ve Prasarnphanich, P. (2003). Understanding the antecedents of effective knowledge management: The importance of a knowledge-centered culture. *Decision Sciences*, 34(2), 351-384.

Jokar, A. (2012). Investigating the relationship between knowledge management processes and organizational culture. *New York Science Journal*, 5(8), 82-87.

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.tlainc.com/articl284.htm> (Erişim Tarihi: 29/03/2013).

Jones, M. C., Cline, M. ve Ryan, S. (2006). Exploring knowledge sharing in ERP implamentation: An organizational culture framework. *Decision Support Systems*, 41, 411-434.

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.

Kaplan, R. (2015). Birleşmiş milletler belgelerinde eğitim hakkı. *TAAD*, 20, 329-372.

Karaduman, P. (2014). *Eğitim örgütlerinde örgüt kültürünün algılanan liderlik tarzları üzerine etkisi ve bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Karakoç, R. (2010). *Okul yöneticilerinin bilgi yönetimi sürecini etkili kullanabilme becerileri ile liderlik stilleri arasındaki ilişki (Ankara ili örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Karcioğlu, F., ve Çekmegül, M. (2003). Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim ilişkisi bir uygulama. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3, 35-53.

Karcioğlu, F. ve Timuroğlu, M. K. (2004). Örgüt kültürü ve liderlik. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(1-2), 319-338.

Kaya, Ü. S. (2002). İlköğretim okulu müdürlerinin yönetici-liderlik özelliklerinin değerlendirilmesi. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Kaya, Y. K. (1999). *Eğitim yönetimi, kuram ve Türkiye’deki uygulama*. (7. Baskı). Ankara: Bilim Yayıncılık.

Kaya, N. ve Kesen, M. (2014). İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgüt kültürü tiplerinin çalışan performansı üzerindeki etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma. *Ekev Akademi Dergisi*, 58, 97-122.

Kayri, M. (2009). Araştırmalarda gruplar arası farkın belirlenmesine yönelik çoklu karşılaştırma (post-hoc) teknikleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 51-64.

Kelez, A. (2008). *Hemşirelerin örgüt kültürünü ve yöneticilerin liderlik davranışını algılamaları*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Kesen, İ. (2006). *İlköğretim okulu yöneticilerinin bilgi yönetimi yeterlilikleri (Ankara ili Çankaya ilçesi örneği)*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Keskin, G. G. (2010). *Ödemiş ilköğretim okullarında çalışan yöneticilerin liderlik davranışına ilişkin öğretmen algıları*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Kılıç, S. (2006). *Bilgi yönetiminde liderliğin rolü üzerine bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.

Kılıç, G. (2006). *Eğitim kurumlarında liderlik tarzları ve örgüt kültürünün performans üzerindeki etkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

Kızıldağ, D. ve Özkara, B. (2014 Kasım). *Türkiye’de örgütsel davranış araştırmalarındaki yönelimler: Ulusal yönetim ve organizasyon kongresi örneği*. 2. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, Melikşah Üniversitesi, Kayseri. http://www.odkmeliksah.org/bildiri_kitabi.pdf (Erişim tarihi: 10/01/2013)

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> (Erişim tarihi: 10/01/2013)

King, W. R. (2009). *Knowledge management and organizational learning*. <http://libvolume5.xyz/industrialproductionengineering/btech/semester8/knowledgemanagement/organizationknowledgemanagementarchitectureandimplementationstrategies/organizationknowledgemanagementnotes2.pdf> (Erişim tarihi: 29/06/2015)

Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modelling*. NY: Guilford Publications, Inc.

Knight, A. P., Shteynberg, G. ve Hanges, P. (2011). Path-Goal analysis. İçinde 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>

Kocadağ, A. S. (2010). *İlköğretim okul yöneticilerinin bilgi yönetimi yeterlilikleri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Maltepe Üniveristesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Koç, O. (2006). *Bilgi toplumu organizasyonlarında örgüt içi çatışmaların yönetiminde entelektüel liderliğin rolü*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Koçman, E. A. (2005). *İlköğretim okulu müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları ve okul kültürü*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

Kolamaz, C. (2007). *Destekleyici ve geliştirici liderlik yaklaşımlarının örgütsel bağlılığa etkisi (Ankara ili Çubuk ilçesi örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniveristesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Koşar, S. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Köseoğlu, M. A., Barca, M. ve Karayormuk, K. (2010). Türk yöneticiler bilgi yönetiminden ne anlıyor? *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 5(1), 163-175.

Köseoğlu, Ö. (2014). *Örgüt kültürü ve öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (Kocaeli ili Gebze ve İzmit ilçeleri örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kuşcu, P. Ç. (2011). İşyeri zorbalığı ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine sosyolojik bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(19), 371-394.

Kutanis, R. Ö., Özsoy, E., Karakiraz, A., Aras, M., Erol, E. ve Uslu, O. (2015). Örgüt kültürü çalışmalarının yöntem ve kapsam bakımından incelenmesi: Lisansüstü tezler üzerinden bir inceleme. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 123-142.

Kuyumcu, M. (2007). *İlköğretim okullarında okul kültürü ve takım liderliği (Elazığ ili örneği)*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.

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.

Lawson, S. (2003). *Examining the relationship between organizational culture and knowledge management*. (Doktora tezi). Nova Southeastern University, USA. <http://202.28.199.34/multim/3100959.pdf> (Erişim tarihi: 10/01/2014)

Lee, H. ve Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 179-228.

Leech, N. L., Barret, K. C. ve Morgan, G. A. (2008). *SPSS for intermediate statistics: Use and interpretation*, (3. Baskı).USA: Taylor & Francis Group, LLC.

Leidner, D., Alavi, M. ve Kayworth, T. (2006). The role of culture in knowledge management: A case study of two global firms. *International Journal of e-Collaboration*, 2(1), 17-40.

Liao, S-H., Chang, W-J., Hu, D-C., ve Yueh, Y-L. (2011). Relationships Among Organizational Culture, Knowledge Acquisition, Organizational Learning, And Organizational Innovation in Taiwan's Banking And Insurance Industries, The International Journal of Human Resource Management, 1-19. DOI: 10.1080/09585192.2011.599947

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.

Littrell, P. C., Billingsley, B. S. ve Cross, L. H. (1994). The effects of principal support on special and general educators' stress, job satisfaction, school commitment, health, and intent to stay in teaching. *Remedial And Special Education*, 15(5), 297-310.

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.

Lumby, J. (2012). Leading organizational culture: Issues of power and equity. *Educational Management Administration & Leadership*, 40(5), 576-591.

Lunenburg, F. C. ve Ornstein, A. C. (2007). *Educational administration: Concepts and practices*. (5. Baskı). USA: Cengage Learning.

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.

Marks, H. M. ve Printy, S. M. (2002). Organizational Learning in High-Stakes Accountability Environments: Lessons from an Urban School District. İçinde W. K.

Hoy, C. G. Miskel(Ed.),*Theory and research in educational administration*, 1, 1-40, USA: IAP.

Martensson, M. (2000). A critical review of knowledge management as a management tool. *Journal of Knowledge Management*, 4(3), 204-216.

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.

McDermott, R. (1999). Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management. *California Management Review*, 41, 103-117.

McDermott, R. ve O'Dell, C. (2001). Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 76-85.

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.

McNabb, D. E. (2006).*Knowledge management in the public sector: A blueprint for innovation in government*. USA: M.E. Sharpe.

Mishra, B. ve Bhaskar, A. U. (2011). Knowledge management process in two learning organisations. *Journal of Knowledge Management*, 15(2), 344-359.

Murat, G. ve Açıkgöz, B. (2007). Yöneticilerin örgüt kültürü algılamalarına ilişkin bir analiz: Zonguldak Karaelmas üniversitesi örneği. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(5), 1-20.

Muratoğlu, V. ve Özmen, F. (2006). *Eğitim örgütlerinde bilgi yönetimi stratejileri – yaş ve okul türü değişkenlerine göre eğitimci görüşleri (Tunceli ili örneği)*. Bilgi Teknolojileri Kongresi IV- Akademik Bilişim 2006, 58-63, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.

Naktiyok, A. (2009). Bilgi temelli örgüt oluşturmada yöneticilerin kalite liderliğine uygun davranışlarının rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(1), 253-276.

Negiş-Işık, A. ve Gürsel, M. (2013). Başarılı bir ilköğretim okulunda örgüt kültürü: Etnografik bir durum çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 13(1), 201-228.

Neimann, R. ve Kotze, T. (2006). The relationship between leadership practices and organisational culture: An education management perspective. *South African Journal of Education*, 26(4), 609-624.

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.

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

Nonaka, I., Toyama, R. ve Konno, N. (2000). SECI, ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*, 33, 5-34

Ocak, S. (2014). *Okul müdürü ve öğretmenlerin liderlik stillerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

OECD (2001). *New school management approaches*. OECD Publishing. doi:10.1787/9789264192539-en

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.

Ok, K. (2012). Bilgi ve bilgi yönetimine giriş. İçinde S. Gülseşen (Ed.), *Bilgi ve Bilginin Yönetimi*. İstanbul: Papatya Yayıncılık Eğitim.

Okutan, M. (2014). My school principal is not a leader! *Education*, 135(1), 93-100.

Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833-848.

Ouchi, W. G. (1980). Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative Science Quarterly*, 25(1), 129-141.

Ouchi, W. G. (1987). *Teori Z: Japonların yönetim tarzı nasıl işliyor?* (Çev: Yakut Güneri). İstanbul: İlgı Yayıncılık.

Öcal, H. ve Ağca, V. (2010). Teknolojik Değişim Hızına Bağlı Olarak Farklılaşan Endüstri Yapılarının Örgüt Kültürü ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri. *Ege Akademik Bakış*, 10 (1), 157-182.

Öney-Yazıcı, E., Giritli, H., Topçu-Oraz, G. ve Acar, E. (2007). Organizational culture: The case of Turkish construction industry. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 14(6), 519-531.

Özcan, K., Karataş, İ. H., Çağlar, Ç. ve Polat, M. (2014). Eğitim fakültesi yöneticilerinin güç kullanma biçimlerinin örgüt kültürüne etkisi: Bir durum çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 14(2), 545-569. doi: 10.12738/estp.2014.2.1889

Özer, M. A. (2013). Bilgi yönetimi aracılığıyla bilginin etkin kullanımı. *Mukaddime*, 7, 69-100.

Özgözü, S. (2011). Rehberlik ve araştırma merkezlerinde örgüt kültürü. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(4), 27-48.

Özkan, Y. (2007). *İlk ve orta dereceli okullarda görev yapan öğretmen ve yöneticilerin örgüt kültürü algulamaları*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.

Özmen, A. (2013). Kamuda Yönetim Kültürü. *International Journal of Social Science*, 6(3), 925-946.

Özmen, H. İ. (2009). *Liderlik davranışlarını etkileyen toplumsal normların analizi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Özsarıkamış, S. (2009). *İlköğretim okulu yöneticilerinin bilgi yönetimi yeterlikleri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

Öztop, İ. (2008). *Liderlik tarzları ve örgüt kültürü tipleri arasındaki ilişki ve bu ilişkinin nitel performans üzerine etkileri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Paşa, S. F., Kabasakal, H. ve Bodur, M. (2001). Society, organisations, and leadership in Turkey. *Applied Psychology: An International Review*, 50(4), 559-589.

Pennington, P., Townsend, C. ve Cummins, R. (2003). The relationship of leadership practices to culture. *Journal of Leadership Education*, 2(1), 27-44.

Quinn, R. E. ve K. S. Cameron (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management Science*, 29(1), 33-51.

Quinn, R. E. ve Rohrbaugh, J. (1981). A competing values approach to organizational effectiveness. *Public Productivity Review*, 5(2), A symposium on the competing values approach to organizational effectiveness, 122-140.

Quinn, R. E. ve Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377.

Rai, R. K. (2011). Knowledge management and organizational culture: A theoretical integrative framework. *Journal of Knowledge Management*, 15(5), 779-801.

Rastogi, P. N. (2000). Knowledge management and intellectual capital – The new virtuous reality of competitiveness. *Human Systems Management*, 19(1), 39-48.

Ruppel, C. P. ve Harrington, S. J. (2001). Sharing knowledge through intranets: A study of organizational culture and intranet implementation. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 44(1), 37-52.

Saeed, T., Tayyab, B., Anis-Ul-Haque, M., Ahmad, H. M., ve Chaudhry, A. U. (2010). Knowledge management practices: Role of organizational culture. *Proceedings of ASBBS*, 17(1), 1027-1036.

Sağsan, M. (2002). Örgütsel seçimlerde küme modeli: İnsan ilişkileri, bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenmenin ara kesitinde “insan”. *Bilgi Dünyası*, 3(2), 205-230.

Sağsan, M. (2006). *A new life cycle model for processing of knowledge management*. 2nd International Conference on Business, Management and Economics in İzmir, Turkey. <http://staff.neu.edu.tr/~msagsan/files/PUBL/A-NEW-LIFE-CYCLE-MODEL-FOR-PROCESSING-OF-KNOWLEDGE-MANAGEMENT.pdf> (Erişim Tarihi: 27/05/2013)

Sağsan, M. ve Yücel, R. (2010). Bir disiplin olarak bilgi yönetimi ve eğitimi. İçinde M. Sağsan (Ed.), *Bilgi yönetimi disiplini ve uygulamaları (Kamu kurumlarından örneklerle)*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Sağsan, M. ve Zorlu, K. (2010, Kasım). *An empirical test on knowledge management life cycle model at Turkish petroleum oil industry dealer firm*. 7th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management, Organizational Learning, Polytechnic University, Hong Kong. <http://staff.neu.edu.tr/~msagsan/files/PUBL/an%20empirical%20test....pdf> (Erişim Tarihi: 27/05/2013)

Sakarya, M. (2006). *İlköğretim okulu yöneticilerinin bilgi yönetimindeki yeterlikleri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Sarabia, M. (2007). Knowledge leadership cycles: An approach from Nonaka's viewpoint. *Journal of Knowledge Management*, 11(3), 6-15.

Sarıer, Y. (2013). *Eğitim kurumu müdürlerinin liderliği ile okul çıktıları arasındaki ilişkilerin meta-analiz yöntemiyle incelenmesi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

Schall, M. S. (1983). A communication-rules approach to organizational culture. *Administrative Science Quarterly*, 28(4), 557-581.

Schein, E. H. (2002). Örgütsel kültür. (Çev. Atilla Akbaba). *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(3). <http://www.sbe.deu.edu.tr/Dergi/cilt4.say%C4%B13/4.3%20akbaba.pdf> (Erişim Tarihi: 27/05/2013)

Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. (3. Baskı). San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.

Schimmoeller, L. J. (2010). Leadership styles in competing organizational cultures, Kravis leadership institute. *Leadership Review*, 10, 125-141.

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.

Schumacker, R. E. ve Lomax, R. G. (1996). *A beginner's guide to structural equation modelling*. NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Servin, G. (2005). ABC of knowledge management. *NHS National Library for Health: Knowledge Management Specialist Library*. <http://www.library.nhs.uk/knowledgemanagement/> (Erişim tarihi: 10/01/2013).

Sezer, F. (2005). *İlköğretim okulu müdürlerinin sergiledikleri liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

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.

Sharma, S. K. ve Sharma, A. (2010). Examining the relationship between organisational culture and leadership styles. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 36(1), 97-105.

Shokrzadeh, S., Sabbaghian, Z., Pardakhtchi, M. H. ve Abolghasemi, M. (2012). Knowledge-oriented roles of managers and its relationship to knowledge management process. *African Journal of Business Management*, 6(4), 1667-1673.

Singh, S. K. (2008). Role of leadership in knowledge management: A study. *Journal of Knowledge Management*, 12(4), 3-15.

Soylu, S. (2004). *Telekomünikasyon sektöründe örgütsel kültürün oluşmasında insan kaynakları uygulamalarının etkisi ve iş doyumu ile ilişkisi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Sökmen, A. ve Boylu, Y. (2009). Yol amaç modeli kapsamında önderlik davranışlarının incelenmesine yönelik bir araştırma. *Journal of Yasar University*, 4(15), 2381-2402.

Sönmez, M. A. (2006). Meslek liselerinde örgüt kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 45, 85-108.

Stolp, S. (1995). *Leadership for school culture*. ERIC Clearinghouse on Educational Management Eugene OR. <http://www.ericdigests.org/1995-1/culture.htm> (Erişim Tarihi: 27/11/2014).

Suppiah, V. ve Sandhu, M. S. (2011). Organisational culture's influence on tacit knowledge sharing behaviour. *Journal of Knowledge Management*, 15(3), 462-477.

Süzer, E. (2010). *Genel lise, anadolu lisesi ve meslek liselerinde örgüt kültürü (Balıkesir ili örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Şahin, C. (2010). *İlköğretim okul müdürlerinin bilgi yönetimi becerilerini gerçekleştirme düzeyleri ile okulların öğrenen örgüt olma düzeyleri arasındaki ilişki (Ankara ili örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Şahin, A. ve Temizel, H. (2007). Bilgi toplumunun örgütsel ve yönetsel yapılar üzerine etkileri bağlamında Türk kamu yönetiminde liderlik anlayışı: Bir anket çalışması. *Maliye Dergisi*, 153, 179-194.

Şahin, S. (2003). *Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişkiler*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

Şahin, S.(2011). The relationship between instructional leadership style and school culture (İzmir case). *Educational Sciences: Theory and Practice*, 11(4), 1920-1927.

Şimşek, A. (2014). *Okul yöneticilerinin örgüt kültürü algısı*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Burdur.

Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş*. Ankara: Ekinoks.

Şişman, M. (1993). *İlkokullarda örgüt kültürü (Eskişehir il merkezindeki ilkokullarda bir araştırma)*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Şişman, M.(1994). *Örgüt kültürü (Eskişehir il merkezindeki ilkokullarda bir araştırma)*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Tanrıöğen, Z. M. (2013). *İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik tarzlarının örgüt kültürü ile ilişkisi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.

Terzi, A. R. (2005). İlköğretim okullarında örgüt kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 43, 423-442.

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.

Tılı, B. Ç. (2012). *The analysis of the relationship between the key organizational drivers, knowledge management performance and organizational*

performance as mediated by knowledge management processes. (Yayımlanmamış doktora tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Tonta Y. ve Küçük M. E. (2005). Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecinde temel dinamikler. *Türk Kütüphaneciliği*, 19(4), 449-464. <http://eprints.rclis.org/9431/1/tonta-kucuk-bilgi-toplumu-tk-i%C3%A7in.pdf> (Erişim tarihi: 10/01/2013)

Toplu, M. (2010). Ekonomik dönüşüm ve gelişmelerin bilgi yönetimine etkileri. İçinde M. Sağsan (Ed.), *Bilgi yönetimi disiplini ve uygulamaları (Kamu kurumlarından örneklerle)*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Toprakçı, E. (2001). İşbölümü açısından okulu diğer örgütlerden ayıran özellikler. *Eğitim ve Bilim*, 26(122), 3-10.

Toprakçı, E. (2008). *Sınıfa dayalı yönetim*. Ankara: Pegem Akademi.

Tsai, Y. Wu, S. W., Chung, H. J. (2009). *The exploration of relationship between organizational culture and style of leadership*. 6th International Conference on Service Systems and Service Management, ICSSSM '09. <http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=5174951> (Erişim Tarihi: 27/03/2014)

Tseng, S. M. (2010). The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance. *Journal of Knowledge Management*, 14(2), 269-284.

Tuomi, I. (1999). *Data is more than knowledge: Implications of the reversed knowledge hierarchy for knowledge management and organizational memory*. Proceedings of The 32nd Hawaii International Conference on System Sciences. <http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=772795> (Erişim Tarihi: 09/08/2014).

Turan, S. ve Bektaş, F. (2013). The relationship between school culture and leadership practices. *Eurasian Journal of Educational Research*, 52, 155-168.

Tütüncü, Ö. ve Akgündüz, Y. (2012). Seyahat acentelerinde örgüt kültürü ve liderlik arasındaki ilişki: Kuşadası bölgesinde bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 23(1), 59-72.

Uğur, D. (2006). *İlköğretim okullarında örgüt kültürü ile toplam kalite yönetiminin ilişkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Uras, M. (1995). Karara katılmada kabul alanı modeli. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 121-130.

Uzun, D. (2007). *Örgüt kültürünün bilgi yönetim sürecine ve örgütsel performansa etkisi: Beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Üzüm, S. (2009). *Resmi ilköğretim okullarında örgütsel öğrenme aracı olarak bilgi yönetimi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Viriyakul, P. (2011). Organization culture affecting knowledge management for organization effectiveness: A case study of industrial entities in chachoengsao industrial estate. *International Journal of Arts and Sciences*, 4(6), 100-112.

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 (Erişim Tarihi: 16/07/2015)

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

Wheaton, B., Muthén, B., Alwin, D. F. ve Summers, G. F. (1977). Assessing reliability and stability in panel models. *Sociological Methodology*, 8, 84-136.

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. *Ege Eğitim Dergisi*, 1(2), 109-119.

Yalınkılıç, D. (2012). *Öğretmen algılarına göre ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışları ile örgüt kültürü arasındaki ilişki.* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yang, J.(2007). The impact of knowledge sharing on organizational learning and effectiveness. *Journal of Knowledge Management*, 11(2), 83-90.

Yeksan, Ö. (2012). *Bilgi yönetiminde liderlerin rolü: İzmir ve çevresindeki dört ve beş yıldızlı otellerde bir araştırma.* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Yeniçeri, Ö. (2002). Örgütleri etkinleştirme aracı olarak bilgi ve bilgi yönetimi. *2023 Dergisi*, 20.

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. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(1),1311-1334.

Yılmaz, A. ve Ceylan, Ç. B. (2011). İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumu ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(2), 277-394.

Yılmaz, M. (2011). Bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenme ilişkisi. *A.Ü. Türkiyat Araştırmaları Dergisi (TAED)*, 46, 313-332.

Yılmaz, V. ve Çelik, H. E. (2009). *Yapısal eşitlik modellemesi.* Ankara: Pegem Akademi.

Yiğit, Y. (2013). Bazı değişkenlere göre okul yöneticileri ve öğretmenlerin bilgi yönetimi tutumları ile öğrenen okul (örgüt) algıları arasındaki ilişki. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Cumhuriyet Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sivas.

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.

Yurdugül, H. (2005, Eylül). Ölçek geliştirme çalışmalarında kapsam geçerliği için kapsam geçerlik indekslerinin kullanılması. XIV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Denizli. <http://yunus.hacettepe.edu.tr/~yurdugul/3/indir/PamukkaleBildiri.pdf> (Erişim Tarihi: 10/02/2014)

Yüksek, A. E. (2005). *Türk kamu yönetiminde önderlik davranışı*. (Yayımlanmamış doktora tezi). A. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Yüksel, E. (2007). *Görev odaklı ve insan ilişkileri odaklı liderlik davranışlarının bilgi yönetimine etkileri: Kütahya’da bir uygulama*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Zaim H. (2005/a). *Bilginin artan önemi ve bilgi yönetimi*. İstanbul: İşaret Yayınları.

Zaim, H. (2005/b). Türkiye’de bilgi yönetimi uygulamaları. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 50(2005-2/2006-1), 761-782.

Zaim H. (2010). Bilgi yönetiminin alt yapısı ve bilgi yönetimi performansı: Türkiye’de bir saha çalışması. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 59(2010/2), 51-67.

Zembat, R., Adak Özdemir, A., Sezer, T., Özdemir Beceren, B. ve Biber, K. (2012). The relationship between preschool administrators’ leadership styles and school culture. *E-Journal of New World Sciences Academy NWSA-Education Sciences*, 7(2), 798-811.

Zheng, W., Yang, B. ve Mclean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63, 763-771.

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.

Zorlu, Ö. (2013). *Bilgi yönetimi süreçlerinin gerçekleştirilmesinde dönüştürücü liderlik davranışlarının etkisi: Zincir otel işletmelerinde bir araştırma.* (Yayımlanmamış doktora tezi). Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Serdal ÖZGÖZGÜ
İş Adresi : Karabağlar Rehberlik ve Araştırma Merkezi
Cep Telefonu No : 0 505 450 82 92
E-posta : serdales@gmail.com

Kişisel Bilgiler

Doğum Tarihi : 18/12/1973
Doğum Yeri : Ceylanpınar
Mesleği : Öğretmen
Branşı : Rehber Öğretmen

Eğitim Bilgileri

Doktora : Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi (2011-...)
Yüksek Lisans : Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Deneticiliği (2005-2008)
Lisans : Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Programları ve Öğretim (1994-1998)
Ön Lisans : Selçuk Üniversitesi, Teknik Bilimler MYO, Harita Kadastro (1992-1994)
Lise : Ceylanpınar Lisesi (1987-1990)
Ortaokul : Ceylanpınar Lisesi (Ortaokul) (1984-1987)
İlkokul : Ceylanpınar Pınar İlkokulu (1979-1984)

İş Deneyimi

15/09/2014-...	: Karabağlar Rehberlik ve Araştırma Merkezi- İzmir (Rehberlik Alan Öğretmeni)
26/06/2012-15/09/2014	: Konak Rehberlik ve Araştırma Merkezi- İzmir (Müdür)
03/02/2010-26/06/2012	: Buca Rehberlik ve Araştırma Merkezi- İzmir (Müdür)
14/07/2005-03/02/2010	: Karabağlar Ülkü İlköğretim Okulu-İzmir (Müdür Yardımcısı)
01/03/2004-14/07/2005	: Konak Dumlupınar İlköğretim Okulu-İzmir (Rehberlik Alan Öğretmeni)
31/10/2003-01/03/2004	: Karabağlar Ülkü İlköğretim Okulu-İzmir (Sınıf Öğretmeni)
17/04/2001-21/10/2003	: Hizan 75. Yıl İMKB Abidin İnan Gaydalı YİBO-Bitlis (Sınıf Öğretmeni)
22/11/2000-17/04/2001	: Hizan Kepirli Köyü İlköğretim Okulu-Bitlis (Sınıf Öğretmeni)

Bilimsel Çalışmalar

TEZ

Özgözü, S. (2008). *İlköğretim ve ortaöğretim öğretmenlerinin, denetmenlerin iletişim becerilerine ilişkin algı ve beklentileri.* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

Özgözü, S. (2015). *Eğitim örgütlerinde yöneticilerin liderlik davranışları, bilgi yönetimi ve örgüt kültürü ilişkisi.* (Yayımlanmamış doktora tezi). Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

ULUSAL HAKEMLİ BİLİMSEL YAYIN ORGANLARINDA YAYINLANAN MAKALELER

Özgözü, S. (2008). İlköğretim ve ortaöğretim öğretmenlerinin, denetmenlerin sözlü iletişim becerilerine ilişkin algı ve beklentileri. *Eğitim Bilim Toplum Dergisi*, 6(23), 70-93. <http://www.egitimbilimtoplum.com.tr/index.php/ebt/article/view/202/pdf>

Özgözü, S. (2011). Rehberlik ve araştırma merkezlerinde örgüt kültürü. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(4), 27-48. http://web.deu.edu.tr/baed/giris/baed/4_2.pdf

Toprakçı, E., Ölmez Ceylan, Ö., **Özgözü, S.** (2014). Milli Eğitim Bakanlığı ile diğer bakanlıkların stratejik planlarının uyumluluğu. *Sayıştay Dergisi*, 94, 97-114.

ULUSLAR ARASI BİLİMSEL KONGRELERDE SUNULAN BİLDİRİLER

Özgözü, S., Bektaş, M., Çokluk, A. ve Şimşek, H. (2015, Eylül). *Eşlerarası ekonomik şiddet algısının bazı demografik değişkenlere göre incelenmesi.* Poster bildirisi, II. Uluslararası Farklı Şiddet Boyutları ve Toplumsal Algı Kongresi, İstanbul, Türkiye.

Bektaş, M., **Özgözü, S., Çokluk, A. ve Şimşek, H.** (2015, Eylül). *Eşlerarası ekonomik şiddet algısı ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik çalışması.* Sözel bildirisi, II. Uluslararası Farklı Şiddet Boyutları ve Toplumsal Algı Kongresi, İstanbul, Türkiye.

ULUSAL BİLİMSEL KONGRELERDE SUNULAN BİLDİRİLER

Yalçinkaya, M. ve **Özgözü, S.** (2012, Eylül). *İlköğretim okullarında kurumsal imaj ve özdeşleşme*. Sözel bildiri, XXI. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi, Marmara Üniversitesi, İstanbul. http://eyk8.marmara.edu.tr/bildiri_ozetleri_kitabi.pdf

Tonbul,Y., Selçuk, G.,**Özgözü, S.**, Nazman, M. (2012, Eylül). *Üniversite öğretim elemanlarının eğitim fakültesine yönelik kurum algısı*. Sözel bildiri, XXI. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi, Marmara Üniversitesi, İstanbul. http://eyk8.marmara.edu.tr/bildiri_ozetleri_kitabi.pdf

Toprak, E., Ölmez, Ö., **Özgözü, S.**, Selçuk, G., Nazman, M. (2013, Kasım). *Milli eğitim bakanlığı ile diğer bakanlıkların stratejik planlarının uyumluluğu*. Sözel bildiri, VIII. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

EKLER

Ek 1.Araştırma Uygulama İzni



T.C.
İZMİR VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 12018877/604.01.02/3301941
Konu:Serdal ÖZGÖZGÜ
Araştırma İzni

11/11/2013

VALİLİK MAKAMINA

İlgi:a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 07/03/2012 tarihli ve B.08.0.YET.00.20.00.0/3616 sayılı yazısı (Genelge 2012/13)

b)Ege Üniversitesi Rektörlüğü Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'nın04/11/2013 tarih ve 7407 sayılı yazısı

Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Doktora Öğrencisi Serdal ÖZGÖZGÜ 'nün "Eğitim Örgütlerinde Yöneticilerin Liderlik Davranışları , Bilgi Yönetimi ve Örgüt Kültürü İlişkisi" konulu tez çalışması için kullanacağı ölçekleri, Müdürlüğümüze bağlı Balçova, Buca ,Karabağlar ve Konak ilçelerinde ekli listedeki okullarda görev yapan öğretmenlere uygulamak istediği ilgi (b) yazı ile belirtilmektedir.

Söz konusu ölçeklerin uygulanmasının, yukarıda adı İlçenin ek listedeki okullarında, 2013-2014 öğretim yılında eğitim öğretimi aksatmayacak şekilde yapılmasına oybirliği ile karar verilmiştir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınızı arz ederim.

Ali Bayram TETİK
Müdür v.

OLUR
11/11/2013
Mustafa ERDOĞAN
Vali a.
Vali Yardımcısı

Gözetilerek
Eski De Ayndır.

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır

Atatürk Blv. 06648 Kızılay/ANKARA
Elektronik Ağ: www.meb.gov.tr
e-posta: adsoyad@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: Ad SOYAD Ünvan
Tel: (0 312) XXX XX XX
Faks: (0 312) XXX XX XX

Ek 2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Sayın Öğretmenim,

Bu anketler, resmi liselerde yöneticilerin liderlik davranışları, bilgi yönetimi ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi öğretmen algılarına göre ortaya koymak amacıyla hazırlanmıştır. Toplanacak veriler sadece bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacaktır.

Araştırma formu **Kişisel Bilgiler, Liderlik Stilleri Ölçeği, Örgütsel Kültürü Değerlendirme Aracı ve Bilgi Yönetimi Ölçeği** bölümlerinden oluşmaktadır. Anketlerdeki ifadelerin yanındaki katılma derecelerinden uygun olduğunu düşündüğünüz yalnızca bir kutucuğa X işareti koyunuz. Lütfen her formu eksiksiz doldurunuz. Form sayılarının hiçbir yerine adınızı yazmayınız. Katkılarınız için teşekkür ederiz.

Serdal ÖZGÖZGÜ

Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Doktora Öğrencisi
Konak RAM Müdürü

Kişisel Bilgiler

1. Cinsiyetiniz:	☐ Kadın	☐ Erkek
2. Yaşınız:	☐ 30 yaş ve altı	☐ 31-40 yaş ☐ 41-50 yaş ☐ 51 yaş ve üzeri
3. Öğrenim Durumunuz:	☐ Ön Lisans ☐ Lisans (4 yıllık fakülte)	☐ Lisansüstü (Y.Lisans / Doktora)
4. Öğretmenlikteki Kıdeminiz:	☐ 5 yıl ve daha az ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16-20 yıl ☐ 21 yıl ve üzeri	
5. Bu Okulda Görev Yaptığınız Süre:	☐ 5 yıl ve daha az ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16-20 yıl ☐ 21 yıl ve üzeri	

Liderlik Stilleri Ölçeği

Aşağıda <u>okul müdürünüzün davranışları</u> ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelere katılma derecenizi yandaki kutucuklardan yalnızca birine X işareti koyarak belirtiniz.		Katılma Derecesi				
		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam
1	Karar vermeden önce astlarının söylediklerini dikkate alır.					
2	Eyleme geçmeden önce astlarına danışır.					
3	Bir sorunla karşılaştığında astlarıyla fikir alış verişini yapar.					
4	Astlarına önerilerini sorar.					
5	Yapılacak işlerle ilgili astlarının tavsiyelerini dinler.					
6	Çalışanların işlerinde daha memnun çalışmalarına yardımcı olur.					
7	Çalışanların kişisel refahını önemser.					
8	İşleri daha zevkli hale getirmek için küçük şeyler yapar.					
9	Tüm çalışanlara eşit davranır.					
10	İşin nasıl yapılması gerektiğini açıklar.					
11	Neyin nasıl yapılacağına karar verir.					
12	Belirli performans standartlarının devamlılığını sağlar.					
13	Yapılacak işleri programlar.					

Lütfen Bir Sonraki Ankete Geçiniz...

Örgütsel Kültürü Değerlendirme Aracı

Aşağıda okulunuzdaki örgüt kültürü ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelere katılma derecenizi yandaki kutucuklardan yalnızca birine X işareti koyarak belirtiniz.		Katılma Derecesi				
		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam
1	Okulumuz, geniş bir aile gibi özel bir yerdir ve insanlar birçok şeyi paylaşırlar.					
2	Okulumuz, dinamik girişimciliği destekleyen bir yerdir. İnsanlar tehlikeyi göze alarak risk almaya gönüllüdür.					
3	Okulumuz, çok kontrollü ve (hiyerarşik olarak) yapılandırılmış bir yerdir. İnsanların ne yapacağını genellikle resmi süreçler belirler.					
4	Okulumuzda liderlik; genellikle yol gösterici, kolaylaştırıcı veya yetiştirici olarak kabul edilir.					
5	Okulumuzda liderlik; genellikle girişimciliği, yenilikçiliği ve risk almayı temsil eder.					
6	Okulumuzda liderlik; genellikle eşgüdümlemeyi, örgütlemeyi veya verimliliği sorunsuz sürdürmeyi temsil eder.					
7	Okulumuzdaki yönetim tarzı; takım çalışması, fikir birliği ve katılım olarak nitelendirilir.					
8	Okulumuzdaki yönetim tarzı; bireysel risk alma, yenilik, özgürlük ve özgünlük olarak nitelendirilir.					
9	Okulumuzdaki yönetim tarzı; iş güvenliği, uyum, öngörülebilirlik ve ilişkilerde istikrar olarak nitelendirilir.					
10	Okulumuzu bir arada tutan bağ; sadakat ve karşılıklı güvendir. Bu okula bağlılık gittikçe artar.					
11	Okulumuzu bir arada tutan bağ; yeniliğe ve gelişmeye olan bağlılıktır. En önde olmaya önem verilir.					
12	Okulumuzu bir arada tutan bağ; resmi kural ve politikalar. Okulun düzgün bir şekilde çalışmayı sürdürmesi önemlidir.					
13	Okulumuz, insan gelişimine önem verir. Yüksek güven, açıklık ve katılım üzerinde durulur.					
14	Okulumuz, yeni kaynaklar elde etmeyi ve yeni iddialı işler yaratmayı önemser. Yeni şeyler deneme ve yeni fırsatların araştırılması değerlidir.					
15	Okulumuz, süreklilik ve istikrara önem verir. Etkililik, kontrol ve işlerin düzgün yürümesi önemlidir.					
16	Okulumuz başarıyı; insan kaynaklarını geliştirme, takım çalışması, çalışan bağlılığı ve insan odaklı olma esası ile tanımlar.					
17	Okulumuz başarıyı; en özgün ve en yeni hizmetlere sahip olma olarak tanımlar. Alanında lider ve yenilikçidir.					
18	Okulumuz başarıyı; etkililik olarak tanımlar. Güvenilir hizmet, yolunda giden bir program ve okulun zarara uğramaması kritik noktalardır.					

Lütfen Bir Sonraki Ankete Geçiniz...

Bilgi Yönetimi Ölçeği

Aşağıda, okulunuzdaki bilgi yönetimi ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelere katılma derecenizi yandaki kutucuklardan yalnızca birine X işareti koyarak belirtiniz.		Katılma Derecesi				
		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam
1	Okulumuzda, yenilikçi düşünce teşvik edilerek yeni fikirler ortaya çıkarılır.					
2	Okulumuzda, bilgi üretmeye ve geliştirmeye yönelik sistemli bir biçimde çaba harcanmaktadır.					
3	Okulumuzda, yeni ortaya çıkan durumlarla ilgili olarak bilgilendirme toplantıları yapılır.					
4	Bu okulun çalışanlarında bilgiye ulaşma yönünde araştırmacı bir ruh vardır.					
5	Bu okulda birisinin bir bilgiye gereksinimi olduğunda bunu kimden ya da nereden ve nasıl alacağını bilir.					
6	Bu okulun çalışanları düzenli olarak eğitim ve yetiştirme programlarına (toplantı, seminer, kurs) katılırlar.					
7	Bu okul, çeşitli kaynaklardan (öğretmen, öğrenci, veli, diğer okullar, mevzuat, çevre, yayınlar vb.) bilgi elde eder.					
8	Okulumuzda, güncel bilgi ve kavramlar kullanılır.					
9	Okulumuzda, çalışanlar bilişim teknolojilerini kullanmada yeterlidir.					
10	Okulumuzdaki çalışma ortamı, her çalışanın bilgisini en iyi biçimde kullanmasına olanak sağlar.					
11	Okulumuz sahip olduğu bilgi potansiyelini etkili biçimde kullanmaktadır.					
12	Okulumuz, sürekli öğrenen ve öğrendiklerini hayata geçiren bir kurumdur.					
13	Okulumuzda, topladığı bilgilerden sonuç çıkararak işinde kullanan çalışanlar desteklenir.					
14	Okulumuzda, sorunların çözümünde bilgi etkin bir biçimde kullanılır.					
15	Okuldaki arkadaşlarımızla bilgi ve tecrübelerimizi paylaşarak iş ve süreçlerimizi geliştiririz.					
16	Okulumuzda, bilişim teknolojilerini (bilgisayar, yazılım, internet, e-posta, web sitesi vb.) bilgi paylaşımında etkin bir biçimde kullanırız.					
17	Okulumuzda, etkili bir bilgi paylaşım sistemi var.					
18	Okulumuzda, bireysel bilgi örgüte kazandırılır.					
19	Okulumuzda, örgütsel bilgi bireylere transfer edilir.					
20	Okuldaki en iyi uygulamalar paylaşılır.					
21	Okulumuzda, gerekli bilgiler sistematik olarak depolanır.					
22	Okulumuzda, aradığım bilgiye kolayca (hızlı) ulaşabiliyorum.					
23	Okulumuzda, doğru bilgiye kolayca ulaşabildiğimiz bir veri depolama sistemi (arşiv, etkili kayıt sistemi) var.					
24	Okulumuzda, öğrenciler, veliler, çalışanlar ve eğitim işleri ile ilgili bilgiler güncellenmektedir.					
25	Okulda bilgi depolamak için yeterli düzeyde bilişim teknolojisi aracı vardır.					

Teşekkür Ederiz...

Ek 3. Araştırma Ölçekleri Kullanma İzinleri



Serdal Özgözü <serdales@gmail.com>

Permission to Use: OCAI

1 mesaj

Meredith Smith <meredithbusiness@gmail.com>
Alıcı: serdales@gmail.com

18 Ocak 2013 16:04

Dear Serdal,

Thank you for your inquiry about using the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI).

The OCAI instrument (Organizational Culture Assessment Instrument) was copyrighted by Professor Kim Cameron in the 1980s, but because it is published in the Diagnosing and Changing Organizational Culture book, it is also copyrighted by Jossey Bass.

The instrument may be used free of charge for research or student purposes, but a licensing fee is charged when the instrument is used by a company or by consulting firms to generate revenues. Because you fall into the first category, Dr. Cameron grants you permission to use the OCAI free of charge. He would appreciate it if you would share your results with him when you finish your study.

Please let me know if you have other questions.

Best regards,

Meredith Mecham Smith
Assistant to Kim Cameron



Serdal Özgözgü <serdales@gmail.com>

Permission to Use: Measurement of Leadership Style

5 ileti

Serdal <serdales@gmail.com>
Alıcı: Ogbonna@cardiff.ac.uk

1 Şubat 2013 11:03

Dear Sir,

I am a PhD student at the Ege University in İzmir/Turkey (education management, inspection, planning and economics) .

If allowed, I would like to use your questionnaire (*measurement of leadership style*) for my research.

Best regards...

Serdal ÖZGÖZGÜ

Education Administrator

PhD Student at Ege University

Reference:

Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies

Int. J. of Human Resource Management 11:4 August 2000 766–788

Emmanuel Ogbonna <Ogbonna@cardiff.ac.uk>
Alıcı: Serdal <serdales@gmail.com>

4 Şubat 2013 16:53

OK. Unless the publishers have an issue with this, we are happy for you to proceed.

Good luck with your studies.

Professor Emmanuel Ogbonna
Chair in Management & Organization
Cardiff Business School
Cardiff University
Colum Drive
Cardiff
CF10 3EU
+44 (02920) 875212

From: Serdal <serdales@gmail.com>
To: Emmanuel Ogbonna <Ogbonna@cardiff.ac.uk>



Serdal Özgözü <serdales@gmail.com>

Ölçek Maddesi Kullanım İzni

2 ileti

Serdal <serdales@gmail.com>
Alıcı: mustafaayral@hotmail.com

27 Şubat 2013 13:04

Sayın hocam,

Ben Ege Üniversitesi Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi alanında doktora öğrencisiyim. Tezimle ilgili çalışıyorum. Sizin

" Ayral, M. (2007). Okulda Bilgi Yönetimi Model Önerisi Kapsamında Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Ankara İli Okullarının Değerlendirilmesi. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara."

adlı çalışmanızda kullandığınız ölçeğin aşağıda belirtilen maddelerini (4 madde) uygulayacağım ölçekte izin verirsiniz kullanmak istiyorum.

Bu okulun çalışanlarında bilgiye ulaşma ve onu kullanma yönünde araştırmacı bir ruh vardır.

Bu okulda birisinin bir veriye, enformasyona, bilgiye gereksinimi olduğunda bunu kimden ya da nereden ve nasıl alacağını bilir.

Bu okulun çalışanları gelişmelerden haberdar olmak amacıyla düzenli olarak eğitim ve yetiştirme programlarına (toplantı, seminer, kurs) katılırlar.

Okuldaki en iyi uygulamalar paylaşılır.

Anlayışınız ve desteğiniz için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Serdal ÖZGÖZÜ

Konak Rehberlik ve Araştırma Merkezi Müdürü

Ege Üniv. Sosyal Bilimler Ens. Doktora Öğrencisi

Mustafa Ayral <mustafaayral@hotmail.com>
Alıcı: serdales@gmail.com

27 Şubat 2013 13:07

Serdal Bey merhaba.

Tezimle ilgili ihtiyacınız olan her kısmını kullanabilirsiniz.

İyi çalışmalar dilerim.

Mustafa Ayral



Serdal Özgözü <serdales@gmail.com>

Ölçek Maddesi Kullanım İzni

2 ileti

Serdal <serdales@gmail.com>
Alıcı: ahmet@marmara.edu.tr

27 Şubat 2013 12:53

Sayın hocam,

Ben Ege Üniversitesi Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi alanında doktora öğrencisiyim. Tezimle ilgili çalışıyorum. Sizin

" **Çetinkaya A.** (2012). Örgütsel Bilgi Yönetim Sürecinde Bilgi Yönetim Performansı Boyutları: Ölçek Geliştirme ve Geçerliliği Üzerine Bir Araştırma. Öneri- Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi, Cilt: 10, Sayı: 38: 157-162."

adlı çalışmanızda kullandığınız ölçeğin aşağıda belirtilen maddelerini (4 madde) uygulayacağım ölçekte izin verirsiniz kullanmak istiyorum.

Bilginin güncelleşmesi sağlanır.

Bireysel bilgi örgüte kazandırılır.

Örgütsel bilgi bireylere transfer edilir.

Gerekli bilgiler sistematik olarak saklanır.

Anlayışınız ve desteğiniz için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Serdal ÖZGÖZÜ

Konak Rehberlik ve Araştırma Merkezi Müdürü

Ege Üniv. Sosyal Bilimler Ens. Doktora Öğrencisi

Dr. Ahmet ÇETİNKAYA <ahmet@marmara.edu.tr>
Alıcı: Serdal <serdales@gmail.com>

27 Şubat 2013 13:07

Serdal Bey,

Çalışmanızda kullanabilirsiniz. Yaptığınız çalışma ile ilgili olarakta tarafıma bir örnek gönderirseniz sevinirim. İleriki çalışmalarımızda bu çalışmanızda yararlanabiliriz.

Kolay gelsin.



Serdal Özgözü <serdales@gmail.com>

Ölçek Maddesi Kullanma İzni

2 ileti

Serdal <serdales@gmail.com>
 Alıcı: İkrâm Çınar <ikramcinar@gmail.com>

27 Şubat 2013 12:47

Sayın hocam,

Ben Ege Üniversitesi Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi alanında doktora öğrencisiyim. Tezimle ilgili çalışıyorum. Sizin

" Çınar, İ. (2004). Bilgi Yönetiminde Eğitim Yöneticilerinin Yeterlikleri: Malatya Örneği. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz 2004 İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya."

adlı çalışmanızda kullandığınız ölçeğin aşağıda belirtilen maddelerini (4 madde) uygulayacağım ölçekte izin verirsiniz kullanmak istiyorum.

Yeni ortaya çıkan durumlarla ilgili olarak bilgilendirme toplantıları yapılır.

Okulda güncel bilgi ve kavramlar kullanılır.

Çalışma ortamı, her çalışanın bilgisini en iyi biçimde kullanmasına olanak sağlar.

Topladığı bilgilerden sonuç çıkararak işinde kullanan çalışanlar desteklenir.

Anlayışınız ve desteğiniz için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Serdal ÖZGÖZÜ

Konak Rehberlik ve Araştırma Merkezi Müdürü

Ege Üniv. Sosyal Bilimler Ens. Doktora Öğrencisi

İkrâm Çınar <ikramcinar@gmail.com>
 Alıcı: Serdal <serdales@gmail.com>

27 Şubat 2013 17:00

Sayın Serdal Özgözü,

Sözünü ettiğiniz yayın doktora tezimden alınmıştır.

Tezimin ölçeğinin tamamını veya istediğiniz kısımlarını çalışmanızda kullanabilirsiniz.

Başarılar dilerim.

Dr. İkrâm Çınar



Serdal Özgözü <serdales@gmail.com>

Ölçek Maddesi Kullanma İzni

2 ileti

Serdal <serdales@gmail.com>
Alıcı: halilzaim@fatih.edu.tr

27 Şubat 2013 12:41

Sayın hocam,
Ben Ege Üniversitesi Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi alanında doktora öğrencisiyim.
Tezimle ilgili çalışıyorum. Sizin
"**Zaim H.** (2010). Bilgi Yönetiminin Alt Yapısı ve Bilgi Yönetimi Performansı: Türkiye’de Bir
Saha Çalışması. Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, Sayı: 59, 2010/2, 51-67."

adlı çalışmanızda kullandığınız ölçeğin aşağıda belirtilen maddelerini (8 madde) uygulayacağım
ölçekte izin verirsiniz kullanmak istiyorum.

Yenilikçi düşünce teşvik edilmekte ve yeni fikirler desteklenmektedir.

Bilgi üretmeye ve geliştirmeye yönelik sistemli bir biçimde çaba harcanmaktadır.

Okulumuz sahip olduğu bilgi potansiyelini etkili biçimde kullanmaktadır.
Sürekli öğrenen ve öğrendiklerini hayata geçiren bir kurumuz.

Arkadaşlarımızla bilgi ve tecrübelerimizi paylaşarak iş ve süreçlerimizi geliştiriyoruz.

Okulda etkili bir bilgi paylaşım sistemi var.

Aradığım bilgiye kolayca (hızlı) ulaşabiliyorum.
Doğru bilgiye kolayca ulaşabildiğimiz bir veri depolama (etkili kayıt sistemi) var.

Anlayışınız ve desteğiniz için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Serdal ÖZGÖZÜ

Konak Rehberlik ve Araştırma Merkezi Müdürü

Ege Ün. Sosyal Bilimler Ens. Doktora Öğrencisi

Halil ZAIM <halilzaim@fatih.edu.tr>
Alıcı: Serdal <serdales@gmail.com>

28 Şubat 2013 15:59

Merhaba,

Öncelikle bu güzel faaliyetlerinizden ötürü sizi kutlarım..ölçek olarak bizim makalemizden istifade
edecekseniz çok mutlu olurum...onun dışında yardımcı olmamızı isterseniz..çekinmeden söyleyebilirsiniz...

Saygılarımla / Regards



Doç. Dr. Halil ZAIM
Fatih Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi
Müdür, MBA Koordinatörü

Fatih University Continuous Education Center
Manager, MBA Coordinator
0212 866 33 00/6024 - www.fusem.fatih.edu.tr

ÖZET

Araştırmanın amacı; ortaöğretim okullarında liderlik, örgüt kültürü ve bilgi yönetimi arasındaki ilişkiyi öğretmen algılarına göre ortaya koymaktır. Araştırma ilişkisel tarama modelindedir. Araştırmanın bağımsız değişkenleri liderlik stilleri ve örgüt kültürü, bağımlı değişkeni ise bilgi yönetimidir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak, liderlik stillerini 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), bilgi yönetimini ölçmek amacıyla araştırmacı tarafından geliştirilen Bilgi Yönetimi Ölçeği kullanılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, liderlik stilleri, örgüt kültürü ve bilgi yönetimi arasında anlamlı ve pozitif ilişki bulunmuştur.

Okullarda en çok yönlendirici liderlik ve mekanik kültür olduğu, bilgi yönetimi uygulamalarının ise orta düzeyde olduğu görülmüştür. Araştırmada bilginin elde edilmesine organik kültürde en yüksek katkıyı yönlendirici liderlik, mekanik kültürde ise katılımcı liderlik; bilginin kullanılmasına organik kültürde en yüksek katkıyı yönlendirici liderlik, mekanik kültürde ise destekleyici liderlik; bilginin paylaşılmasına organik kültürde en yüksek katkıyı yönlendirici liderlik, mekanik kültürde ise katılımcı liderlik; bilginin depolanmasına hem organik kültürde hem de mekanik kültürde de en yüksek katkıyı yönlendirici liderlik; bilgi yönetimine organik kültürde en yüksek katkıyı yönlendirici liderlik, mekanik kültürde ise katılımcı liderlik yapmıştır.

Bilgi yönetimi sürecinde organik kültür olan okullarda daha çok yönlendirici liderlik, mekanik kültüre sahip olan okullarda ise katılımcı ve destekleyici liderlik davranışları sergilenmelidir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Örgüt Kültürü, Bilgi Yönetimi, Ortaöğretim, Yönetici

ABSTRACT

The aim of the correlational research was to reveal teachers' opinions on the relationship among leadership, organizational culture and knowledge management in secondary schools. The independent variables of the research were leadership styles and organizational culture, and the dependent variable was knowledge management.

In order to get data, *Leadership Styles Scale* developed by Ogbonna and Harris (2000) to determine the leadership styles perceptions, *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) developed by Cameron and Quinn (1999) to determine the organizational culture perceptions, and *Knowledge Management Scale* developed by researcher to determine the knowledge management perceptions were used.

According to the results, there was a significant and positive relationship among leadership styles, organizational culture and knowledge management.

Instrumental leadership and mechanical culture were the most experienced ones in schools. In addition, an intermediate level of knowledge management applications was found. Findings also revealed that instrumental leadership has the highest contribution for organical culture in the knowledge acquisition; participant leadership has the highest contribution to the mechanical culture. In the knowledge using, instrumental leadership has the highest contribution for organical culture; supportive leadership has the highest contribution for mechanical culture. In the knowledge sharing, instrumental leadership has the highest contribution for organical culture; participant leadership has the highest contribution for mechanical culture. In the knowledge storage, instrumental leadership has the highest contribution for organical culture and mechanical culture. In the process of knowledge management, instrumental leadership has the highest contribution for organical culture; participant leadership has the highest contribution for mechanical culture.

In the process of knowledge management, instrumental leadership behaviors may be exhibited in schools with the organical culture, and participative and supportive leadership behaviors may be exhibited in schools with the mechanical culture.

Key Words: Leadership, Organizational Culture, Knowledge Management, Secondary Schools, Administrator