



İşletme Araştırmaları Dergisi
Journal of Business Research-Turk
10/4 (2018) 68-96

Journal Of
Business Research
Turk
www.isarder.org

Araştırma Makalesi

**Otantik Liderlik ile Bilgi Yönetimi Arasındaki İlişkide Örgüt
Kültürünün Düzenleyici Rolü**

*Moderating Role of Organizational Culture on the Relationship between
Authentic Leadership and Knowledge Management*

Hakan Vahit ERKUTLU

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Nevşehir, Türkiye
orcid.org/0000-0003-2441-3603
erkutlu@nevsehir.edu.tr

Halil Özcan ÖZDEMİR

Ahi Evran Üniversitesi
Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu
Kırşehir, Türkiye
orcid.org/0000-0002-0021-3618
hoozdemir@ahievran.edu.tr

Barış Burak USLU

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Nevşehir, Türkiye
orcid.org/0000-0003-4497-8660
barisburakuslu@gmail.com

Özet

Bu çalışmanın amacı otantik liderlik ile bilgi yönetimi arasındaki ilişkide örgüt kültürünün düzenleyici bir rolü olup olmadığını araştırmaktır. Araştırmanın örneklemini Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi'nde çalışan öğretim üyeleri oluşturmaktadır. 8 akademik birimde çalışan 103 öğretim üyesine anket uygulanmış ve analiz yapılmıştır. Elde edilen veriler üzerinde frekans analizi, doğrulayıcı faktör analizi, güvenilirlik analizi, korelasyon analizi ve düzenleyici etkiyi ölçmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizleri uygulanmıştır. Bulgulara göre otantik liderlik ile bilgi yönetimi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Buna karşılık destekleyici örgüt kültürünün bilgi yönetimi ile otantik liderlik arasındaki ilişkide düzenleyici bir etkiye sahip olmadığı bulunmuştur. Bu sonuçların yanında teori ve uygulama açısından bazı kısıtlar ve gelecekteki araştırmaları yönlendirme bakımından öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Bilgi yönetimi, destekleyici örgüt kültürü, liderlik, otantik liderlik, örgüt kültürü

Gönderme Tarihi 6 Ağustos 2018; **Revizyon Tarihi** 26 Ekim 2018; **Kabul Tarihi** 30 Ekim 2018

Önerilen Atıf/ Suggested Citation:

Erkutlu, H.V., Özdemir, H.Ö. (2018). Otantik Liderlik ile Bilgi Yönetimi Arasındaki İlişkide Örgüt Kültürünün Düzenleyici Rolü, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10 (4), 68-96.

Abstract

The aim of this study is to investigate whether organizational culture plays a moderating role in the relationship between authentic leadership and knowledge management. The sample of the study consists of the faculty members working at Nevşehir Hacı Bektaş Veli University. A questionnaire was applied to 103 faculty members working in 8 academic units and analyzed. Hierarchical regression analyzes were performed to measure frequency analysis, confirmatory factor analysis, reliability analysis, correlation analysis and moderating effect. According to the findings, there is a positive and significant relationship between authentic leadership and knowledge management. On the other hand, it has been found that the supportive organization culture has no moderating effect on the relationship between knowledge management and authentic leadership. In addition to these results, some limitations in terms of theory and practice and suggestions for future research are presented.

Keywords: Knowledge management, supportive organizational culture, leadership, authentic leadership, organization culture

Received 6 August 2018; Received in revised from 26 October 2018; Accepted 30 October 2018

1- Giriş

Günümüzde liderlerin sahip olması gerekli olan önemli niteliklerinden biri, yönetme ve yönlendirme farkını görebilmeleridir. Bu farkın aynı zamanda liderleri yöneticilerden ayıran en önemli özellik olduğu söylenebilir. Bu yeteneği olan liderler, iş görenlerle etkin ve karşılıklı ilişkiler geliştirebilen, takımını geleceğe hazırlayan stratejileri ve tekniği geliştirme suretiyle herkesin güven ve saygı atmosferinde çalışmasını temin eden ve çeşitli sorunlara ilişkin olarak tarafların yarattığı çözümler üreterek uzlaşmazlıkları kolaylıkla ve kolay yoldan elimine edebilen bireylerdir (Cox ve Hoover, 2003: 32). Bu nitelikteki kişiler aynı zamanda açık görüşlü olup çeşitli insanları güdüleyebilen ve hatta iletişim eksikliğinden doğan sorunları gidererek iyi bir dinleyici, hoşgörülü bir işveren ve arkadaş olmayı başarabilen bireylerdir (Bolat, 2008: 16).

Otantik liderlik, takipçileri, grupları ve örgütleri içeren çok yönlü karışık bir yapıdır. Kendine doğru olmak ve sürekliliği yürüterek başkalarının içsel değer ve inançlarına saygı duymak ve kabullenmek otantik lider teorisinde yatar. Bu inanç ve değerlere bağlı kalmak, çalışanlar arasında asıl içsel yeniliği desteklemesi için lider tarafından kullanılabilir. Sosyal destek teorisine göre insanlar liderlerinden destek almayı fark ettiklerinde ve onların rol modellerinin davranışlarından öğrendiklerinde otantik ve çekici olarak görülürler ve mükemmeli başarabilirler. Bu sebeplerden dolayı, otantik olmak kişinin bireysel tecrübelerini (inançlarını, değerlerini duygu ve düşüncelerini) sahiplenerek, bireyin kendisiyle ahenk içinde davranış göstermesini sağlar (Whiteley ve Bloch, 2005: 37).

Örgütlerin, rakiplerinden daha farklı olmasını, aynı işi rakiplerine göre daha farklı yapmasını ve tüm örgütlerin aynı yöntemleri uyguladığı bir ortamda rekabet güçlerinin artmasını sağlayacak en önemli etken örgütsel bilgidir. Örgütsel bilgi belli bir zaman süreci içinde oluşur ve örgütün değişimle mücadele etmesine ve rekabet avantajı sağlamasına olanak verir. Örgüt içerisindeki her tür olguya şekil veren örgüt kültürü olmaktadır. Dolayısıyla değişimin gerekli olduğu durumlarda, örgüt kültürü bu değişimler için en büyük engel veya destek olabilmektedir. Bilgi yönetimi de büyük bir

yenilik ve değişim anlamına gelmektedir. Günümüzde yenilikçilik ve yaratıcılığa her zamankinden daha fazla değer verilmektedir. Her yenilik eylemi gibi bilgi yönetimi de örgüt kültüründe köklü bir değişimi gerektirmektedir.

2- Kuramsal Çerçeve

Otantik Liderlik ve Bilgi Yönetimi

Bir örgütteki bilgiyi yönetmek aslında edinilen kaynakların verimli bir şekilde yönetilmesi anlamına da gelebilmektedir. Örgütte içerisinde çeşitli bilgi kaynaklarından yararlanılabilir. Farklı ihtiyaçlara hitap eden bilgilerin kaynakları da farklı olmaktadır. Liderler, örgütün bilgi kaynaklarının farkında olarak bilgiyi yönetebilirler. Bilgi yönetiminde örgütün insan ve madde kaynaklarının nasıl yönetilmesi gerektiği ise liderliğin önemli bir yönünü oluşturmaktadır.

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 olanlar da yöneticilerdir.

Liderler bilgi yaratmanın koşullarını sağlayarak organizasyonu, yeni bilginin yaratılması doğrultusunda aktif olarak yönlendirirler. Bilgi yaratımı sürecine yön verme bakımından orta ve üst düzey yöneticilerin liderlik rolleri de önemlidir. Özellikle, orta düzey yöneticileri organizasyondaki enformasyon akışının yatay ve dikey olarak kesişme noktasında olmaları dolayısıyla diğer çalışanlar ile iletişimi sağlayarak bilgi yaratımı sürecine katılmaları açısından kritik öneme sahiptirler. Liderler bilgi vizyonunu oluşturur, bilgi varlıklarını destekler ve geliştirir, bilgi yaratma sürecini sürekli olarak geliştirirler (Özveren ve Gürsu, 2004: 651).

Bilgi lideri meraklı davranışlara, fikir geliştirici bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir. Aynı zamanda örgütün her kademesine girebilmeli, araştırma konusunda özgür olan tutumla yeni veri, fikir, öngörü, fırsatlar, sorular ve sorunlara açık ve aşına olmalıdırlar. Bilgi liderinin insan kaynakları, iş stratejileri ve enformasyon teknolojilerine ilişkin geçmişten gelen bütünleyici bir eğitime sahip olmaları istenir (Celep ve Çetin, 2003:148). Örgütte sürekli öğrenme ve yeni bilgi ve fikirleri araştırmak için liderler, örgütlerinde bilgilerini özgürce sunma ve paylaşma konusunda istekli olmalıdır (Goel ve Rana, 2013).

Bilgi yöneticisi ya da liderinin görevleri karmaşık ve çok çeşitlidir. Bilgiye ait altyapıyı oluşturacak düzenlemeleri yaparken, dış çevrelerle iletişim kurup dış bilgiye ulaşmayı, örgüt içinde bilgi kültürü yaratılması için her düzeyde girişimde bulunmayı ve bilgi kullanımı ile paylaşımını özendirmeyi, bilgi yönetimi ile ilgili tüm unsurları gerçekleştirmeyi, bilgiyi ölçmek için firma geneline en uygun yönetimi seçmeyi ve firmanın bilgi stratejisini belirlemeyi bilgi lideri üstlenir (Dervişoğlu, 2004: 74). Zhu ve Sun (2010) ise liderlik türünün örgüt kültürünün oluşumu ve bileşenleri vasıtasıyla bilgi yönetimi üzerinde doğrudan ve dolaylı etkiye sahip olduğunu söylemektedir.

Otantik liderler sağlam ahlaki kanaatlerle ve sahip oldukları değerlerle uyumlu hareket eden liderlerdir. Güçlü ve zayıf yanlarının farkında olmakla birlikte, liderliklerinin başkalarını nasıl etkilediğini anlamaya çalışırlar. Otantik liderlerin sahip oldukları bu özellikler karşısında, hangi sektör ve kurumda yöneticilerin nasıl bir liderlik yapısına sahip olduklarını keşfetmek ancak araştırmalar sonucunda belirlenebilmektedir. Artar ve Adıgüzel'in (2017) araştırmasında otantik liderliğin bilgi yönetimi, örgütsel özdeşleşme ve duygusal bağlılık üzerine etkileri incelenmiştir.

İpçioğlu'nun (2004) araştırmasında liderliğin bilgi yönetimini kısmen ve olumlu etkilediği, yine aynı şekilde örgüt kültürünün de bilgi yönetimini kısmen ve olumlu yönde etkilediği bulunmuştur. Yapılan araştırma sonucunda, çalışanların bağlı buldukları kurumlarda bilgi yönetimi değişkeni açısından otantik liderlik değişkeninin pozitif yönde anlamlı bir ilişkisinin olduğu bulunmuştur. Yanlış yönetim anlayışı ya da liderlik rolleri çalışanları kurumlarından uzaklaştırabilmektedir. Otantik liderliğin tam olarak çalışmalarda yeteri kadar araştırılmasa da, bilgi yönetimi üzerinde pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmaktadır.

Otantik Liderlik ve Örgüt Kültürü

Liderlik ve kültür, insanlığın olduğu tüm zamanlarda görülen özelliklerdir. Celep ve Çetin'e (2003: 49) göre liderlik ve örgüt kültürü örgütsel yaşamın yakın ilişkide olan iki gerçeğidir.

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. Örgüt 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 ve destekleyici bir yaklaşımla gereksinimleri karşılama daha etkin kararlar alabilir (Sharma, 2010: 98).

Paşa ve arkadaşları (2001) Türkiye'deki örgütlerde gözlemlenen liderlik davranışları ile örgütsel değerler arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmalarında Türkiye'de baskın örgütsel değer kolektivizm olduğunu bulunmuşlardır. Paşa ve arkadaşlarına göre (2001) Türk örgütlerinde baskın kültür kolektivizm, en çok gözlenen liderlik davranışı ise otokratik liderlik davranışdır. Bu liderlik tarzını paternalistik (babacan) liderlik, dönüştürücü liderlik, takım yönelimli ve serbest bırakan liderlik davranışı izlemektedir. Bu dört liderlik davranışının tümü örgütsel değerlerden etkilenmiştir. Kolektivizm değeri ile paternalistik ve serbest bırakıcı liderlik arasında pozitif ilişki vardır. Örgütsel değerlerden güç mesafesi ile otokratik liderlik davranışı arasında pozitif, serbest bırakıcı liderlik davranışı arasında negatif ilişki vardır. Kendini adama ve kalite değerleri dönüştürücü liderlik davranışı arasında pozitif ilişki bulunmuştur.

Kelez (2008) ise araştırmasında, sağlık kurumlarında yaptığı araştırmada, hemşirelerin örgüt kültürü algıları ile yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırma sonunda hemşirelerin kurumlarında misyon kültürüne yönelik özellikleri baskın olarak algıladıkları, tutarlılık kültürüne ilişkin özellikleri ise diğer örgütsel kültür boyutlarına göre daha düşük düzeyde, yöneticilerin de 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 belirlenmiştir.

Avcu (2008) araştırmasında, liderlik özellikleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi incelemiştir. 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. Liderlik stilleri katılımcı, destekleyici ve yönlendirici olarak, örgüt kültürü ölçeği ise yenilikçi, rekabetçi ve toplumcu kültür olarak boyutlandırılmıştır. Örgüt kültüründe yenilikçi kültür bu araştırmadaki adhokrazi, 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.

Giritli ve diğerleri (2013), Türkiye'deki inşaat sektöründe yaptıkları araştırmada, liderlik ile örgüt kültürü etkileşimini incelemiştir. 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 adhokrazi kültürü arasında da pozitif ilişki bulunmuştur.

Örgütün amaç ve değerlerini, kendi amaçlarıyla özdeşleştiren iş görenler sağladığından, çalışanların güvenirliliğini kazanan bir liderlik yönetimde uygulanması yararlı olacaktır. Bu açıdan, son dönemlerde üzerinde çeşitli araştırmalar yapılan otantik liderliğin, iş görenlerin örgüte uyumunda ve motivasyonun artmasında etkin bir liderlik olabileceği düşünülmektedir (Yetgin, 2016: 130). Örgüt kültürünün alt türlerinden olan destekleyici örgüt kültürü; bireylerin inisiyatif almasını, bilginin çalışanlar arasında paylaşılmasını ve kişisel haklara saygı duyulmasını öngörmektedir.

Yetgin'in (2016) araştırmasında, örgütsel psikolojik sermaye ve destekleyici örgüt kültürünün otantik liderlikteki rolü incelenmiştir. Örgüt kültürünün bir alt kültürü olan destekleyici örgüt kültürünün otantik liderliğin yordayıcısı olduğu ortaya çıkarılmıştır. Çalışanların inisiyatif ve risk almalarını sağlayan destekleyici tarzda bir örgüt kültürünün oluşumu, kararlarında nesnel olan, birey çıkarlarında tarafsız olan, bireysel haklara riayet eden otantik liderliği etkilemektedir. Elde edilen istatistiksel bulgulara göre örgütte destekleyici örgüt kültürünün geliştirilmesi ve iyileştirilmesi gerekmektedir.

Örgüt Kültürü ve Bilgi Yönetimi İlişkisi

Bilgi yönetimiyle örgütsel öğrenme süreçleri örgüt kültürünün de bir parçası olarak kabul edilebilir. Birbiriyle ilişkili süreçlerin uygulanmasında tepe yönetimin elverişli bir ortam oluşturması ve süreklilikleri için kararlılık göstermesi gerekir. Algılama ve düşünme alışkanlıklarının değişmesi için eğitim, paylaşım ve çalışmanın kendiliğinden gelişmesine zemin hazırlayacak bir çevre oluşturulmalıdır. Bunun yanı sıra, meydana getirilen çevre; öğrenme, konferans gibi eğitici odaklı bir sürece sahip olmalıdır. Paylaşarak öğrenme ise, konu çalışması, çalışma grubu ve seminerler gibi paralel tartışma üzerine odaklanır. Kendi kendine öğrenmede ise, iş görenlerin elektronik ortamı kullanma, kitap ve gazete okuma gibi etkileşimsiz öğrenme araçları ve yollarını kendilerinin arayıp bulması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Kısaca öğrenen örgütlerde eğitim, paylaşım ve kendi kendine çalışma cezbedici güç iken, bilgi yönetimi

sürecinde ise iş genişletme, zenginleştirme ve iş döngüsü itici bir güç meydana getirir (Barutçugil, 2002: 49).

Örgüt kültürü temel olarak paylaşılan değerlerin tümü olarak kabul edildiğinden bilgi yönetimi sürecinde öncelikli bir yere sahiptir. Destekleyici özelliklere sahip bir örgüt kültürü ve yapısı ile örgütsel bilgi yönetimi daha da kolaylaşacak ve örgütsel faaliyet arttırılabilecektir (Çakar vd., 2010: 72). Güçlü bir örgüt kültürü yapısı örgütteki bilgi yönetimi başarısını arttıracaktır. Örgütün başarısı, durgun bilginin depo edilmesine bağlı bir olay olmaktan çok, bilginin geliştirilerek yenilenmesiyle ortaya çıkan dinamik sosyal süreçlere bağlıdır. Örgütler stratejik bir avantaj kazanmak için, mensuplarının bilgi paylaşımını teşvik edecek kültürlerin gelişimine gerek duyarlar (Gray ve Densten, 2006: 594).

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 (Gray ve Densten, 2006: 594; Tiwana, 2003: 89).

Örgütün amaçları, değerleri, iş görenlerinin 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). Bilgi yönetiminin etkinliğini saptayan en önemli unsurun örgüt kültürü olduğu ifade edilebilir. Örgütsel kültür başarılı bilgi yönetiminde önemli rol oynar, zira öğrenmeyi, öğrenileni paylaşmayı ve teknoloji kullanımını destekleyen bir örgütsel kültüre gerek duyulur. Ayrıca bilgi yönetimi bilgiyi, yönetimin temel etmeni olarak değerlendirir ve üyelerinin içsel örtük bilgiyi; dışsal açık bilgiyle bütünleştirir. Bilgi yönetiminin dayandığı esaslar ise bilgi teknolojileri ve örgüt kültürüdür (Çınar, 2004: 3).

Örgüt kültürü etkili bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenmenin en önemli girdisidir. Kurum kültürü, bilgi yaratımı ve paylaşımını teşvik edecek veya engelleyecek değerlere, inançlara ve çalışma sistemlerine yön verir (Şişman, 2007: 44). 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:

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

Bilgi yönetim işi bir güven işidir. Yönetici sürekli ve katılımcı bir öğrenme sürecini ve açık kapı politikasını geliştirmelidir. Bilgi paylaşımını desteklemek ve örtülür

bilgilerin açık bilgiye dönüşmelerini sağlamak için, sosyalleşme ortamları sağlanmalıdır.

Otantik Liderlik, Bilgi Yönetimi ve Örgüt Kültürü

İnsan bir örgütteki en büyük sermayedir ve bilgi yönetiminin önemli bir bölümü 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 (Kıral, 2008: 47).

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).

Gan, Ryan ve Gururajan (2006), liderin içinde bulunduğu tüm örgüt kültürü etkenlerinin bilgi yönetimi uygulamalarına önemli bir etkiye sahip olduğunu bulmuştur. Bir başka çalışma da Amerika’da bulunan okullarda takım projelerinde çalışmakta olan öğrencilerin takım ikliminin ve bu takım iklimi içerisinde güçlü bir liderin bilgi paylaşımında ne kadar etkili olduğu incelenmiştir. Bu inceleme sonucu bireysel bilgiyi paylaşma da güçlü liderliğin ve örgüt kültürünün önemli etkisi olduğu ortaya çıkmıştır (Xue, Bradley ve Liang, 2011).

Sarabia’ya (2007: 10) göre, bilgi etkileşimi bize farklı kaynaklar ve farklı bilgiler arasındaki ilişkiyi anlamak için yardımcı olur. Bilgi Etkileşimi modeli spiral dairelerden oluşmaktadır. Bu model ilk olarak bilgiden kaynaklanmaktadır, öğrenmeye (örtülüden örtülüye), öğrenmeden kültüre (örtülüden açık bilgiye), kültürden liderliğe (açık bilgiden açık bilgiye) gider ve liderliğe ulaştığında küme sona erer. Bilgiden başlayarak ve bir kümeden diğerine giderek örtülü bilgiden açık bilgiye hareket eder.

Bu çalışmadaki temel araştırma sorularına yanıt aranacak şekilde geçmiş literatür dikkate alınarak belirlenen araştırma hipotezleri şunlardır:

H₁: Otantik liderlik ile bilgi yönetimi arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₂: Destekleyici örgüt kültürü ile bilgi yönetimi arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₃: Destekleyici örgüt kültürü ile otantik liderlik arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₄: Destekleyici örgüt kültürü ’nün otantik liderlik ile bilgi yönetimi arasındaki ilişkide düzenleyici bir rolü vardır.

3- Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmanın amacı otantik liderlik ile bilgi yönetimi arasındaki ilişkide örgüt kültürünün düzenleyici bir rolü olup olmadığını araştırmaktır. Araştırmanın örneklemini Nevşehir Hacı Bektaş Üniversitesi’nde çalışan öğretim üyeleri oluşturmaktadır. 8 akademik birimde çalışan 171 öğretim üyesine anket bırakılmış; 103 öğretim üyesi anketleri doldurarak geri dönüş sağlamıştır. Geri dönüş oranı % 60 olarak gerçekleşmiştir. Bilimsel açıdan kullanılabilir durumdaki anketler istatistiksel analizlere tabi tutulmuş ve verilerin analizinde IBM SPSS 23 programından yararlanılmıştır. Elde edilen veriler üzerinde frekans analizi, doğrulayıcı faktör analizi, güvenilirlik analizi, korelasyon analizi ve düzenleyici etkiyi ölçmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizleri uygulanmıştır. Liderlik davranışlarını belirlemek için Avolio, Gardner ve Walumbwa

(2007) tarafından geliştirilen *Otantik Liderlik Ölçeği*; Örgüt kültürü ölçeği O'Reilly, Chatman ve Caldwell'in geliştirdiği *Örgüt Kültürü Ölçeği*; Bilgi yönetimi uygulamalarının ölçülmesinde İktisâdi İşbirliği ve Gelişme Teşkilâtı–OECD tarafından 2003 yılında hazırlanan ve dünyadaki birçok çalışmada kullanılmış *Bilgi Yönetimi Ölçeği*'nden yararlanılmıştır.

Yukarıda açıklanan literatür doğrultusunda, aşağıda Şekil 1' de gösterilen araştırma modeli oluşturulmuştur. Oluşturulan modelde otantik liderlik algısı bağımsız değişken, bilgi yönetimi bağımlı değişken ve örgüt kültürü ise düzenleyici değişkendir.



Şekil 1. Araştırmanın Teorik Modeli

4- Araştırma Bulguları

Demografik Bulgular

Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine göre elde edilen bulgulara göre; katılımcıların %60,2'si erkektir. Katılımcıların %76,7'si 31-45 yaş arasındadır. Anket uygulanan akademisyenlerden %69,9'unun Dr. öğretim üyesi olduğu görülmüştür. Katılımcıların %93,2'si fakültelerde çalışmaktadır. Son olarak katılımcıların %64,1'i 5-15 yıl arasında çalışma süresine sahiptir şeklindedir.

Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi Sonuçları

Güvenilirlik analizi, daha önceden belirlenmiş bir ölçek türüne göre hazırlanmış ankete verilen yanıtların tutarlılığını ölçmektedir. Burada tutarlılıktan kasıt, sadece ölçeğe uygun olarak sıralanabilir (ordinal scale) yanıtlar içeren sorulara verilen yanıtların tutarlılığıdır. Aşağıda sırasıyla belirlenen ölçeklerin güvenilirlik analizlerini ve cronbach'alpha katsayılarını bulmaya yönelik analizler yer almaktadır.

Otantik Liderlik;

Tablo-1. Güvenilirlik Analizleri

Otantik Liderlik			Bilgi Yönetimi			Destekleyici Örgüt Kültürü		
Cronbach's Alpha	N Sayısı	Madde	Cronbach's Alpha	N Sayısı	Madde	Cronbach's Alpha	N Sayısı	Madde
.950		16	.940		17	.961		9

Tablo-2. Madde Toplam İstatistikleri

	Scale Mean if Item Deleted (Madde silinir ise Ölçek Ortalaması)	Scale Variance if Item Deleted (Madde silinir ise Ölçek Varyansı)	Corrected Item-Total Correlation (Düzeltilmiş madde Toplam korelasyon)	Cronbach's Alpha if Item Deleted (Madde silinir ise Cronbach's Alpha)
OL1	52.28	89.204	.828	.944
OL2	52.48	92.291	.711	.947
OL3	52.52	91.762	.779	.945
OL4	52.63	95.647	.648	.948
OL5	52.34	99.560	.423	.952
OL6	52.28	95.851	.699	.947
OL7	52.14	102.197	.332	.953
OL8	52.30	99.801	.396	.952
OL9	52.27	93.416	.792	.945
OL10	52.67	91.263	.827	.944
OL11	52.54	92.074	.865	.944
OL12	52.60	91.262	.886	.943
OL13	52.63	92.039	.828	.944
OL14	52.81	93.021	.714	.947
OL15	52.67	91.459	.826	.944
OL16	52.69	91.275	.819	.944

Bilgi Yönetimi;**Tablo-3. Madde Toplam İstatistikleri**

	Scale Mean if Item Deleted (Madde silinir ise Ölçek Ortalaması)	Scale Variance if Item Deleted (Madde silinir ise Ölçek Varyansı)	Corrected Item-Total Correlation (Düzeltilmiş madde Toplam korelasyon)	Cronbach's Alpha if Item Deleted (Madde silinir ise Cronbach's Alpha)
BY1	43.58	101.540	.499	.941
BY2	43.20	102.105	.582	.938
BY3	43.33	100.243	.741	.935
BY4	43.46	100.290	.673	.936
BY5	43.65	105.328	.451	.941
BY6	43.25	103.328	.560	.939
BY7	43.40	101.889	.615	.937
BY8	43.16	100.682	.602	.938
BY9	43.04	98.881	.774	.934
BY10	43.05	99.792	.758	.934
BY11	43.05	99.733	.720	.935
BY12	43.22	100.391	.717	.935

BY13	43.04	98.430	.791	.934
BY14	42.94	100.800	.727	.935
BY15	43.20	100.811	.754	.935
BY16	43.09	102.237	.677	.936
BY17	43.25	98.759	.836	.933

Destekleyici Örgüt Kültürü;

Tablo-4. Madde Toplam İstatistikleri

	Scale Mean if Item Deleted (Madde silinir ise Ölçek Ortalaması)	Scale Variance if Item Deleted (Madde silinir ise Ölçek Varyansı)	Corrected Item-Total Correlation (Düzeltilmiş madde Toplam korelasyon)	Cronbach's Alpha if Item Deleted (Madde silinir ise Cronbach's Alpha)
DOK1	28.82	41.407	.862	.955
DOK2	28.90	41.245	.829	.957
DOK3	28.84	40.780	.895	.954
DOK4	28.91	40.590	.858	.956
DOK5	28.78	41.293	.856	.956
DOK6	28.75	42.269	.838	.957
DOK7	28.93	41.142	.849	.956
DOK8	28.68	44.553	.774	.960
DOK9	28.73	43.690	.805	.958

Yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda tüm ölçeklerin güvenilirlik (Cronbach's Alpha) katsayıları 0,70 in üzerinde bulunmuştur. Bilimsel açıdan kabul edilebilir düzeyde güvenilirlikleri olduğu ifade edilebilir. Oluşturulan modelin ve ölçeklerin geçerliliğine bakmak için değişkenlerden yola çıkarak açıklayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Analiz içerisinde KMO Bartlett Testi ve açıklamalı toplam varyans analizleri yapılmıştır. Bu analiz verilerin öncelikle faktör analizine uygunluğu test etmekte, eğer küresellik testi istatistiksel olarak anlamlı bulunursa bu durumda faktör analizine geçilir (Tatlídil, 2002). KMO testi esasında değişkenlere ilişkin korelasyon matrisinin birim matrise karşı test edilme ilkesine dayanır. Bazı kaynaklarda “uygunluk” kavramı veya yeterlilik adıyla da ifade edilmektedir. Bu iki test “örneklem sayısının yeterliliği” testi olarak algılanmaktadır.

Otantik Liderlik Faktör Analizleri;**Tablo-5. KMO ve Bartlett's Testi**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. (Kaiser Meyer ve Olkin'in Örneklem Yeterliliği Ölçeği)		.898
Bartlett's Test of Sphericity (Bartlett'in Küresellik Testi)	Yaklaşık. Ki-Kare değeri	1535.702
	df	120
	Sig.	.000

Otantik Liderlik ölçeği üzerine uygulanan Bartlett'in Testi sonucu anlamlılık bulunmuş, KMO testi sonucunda iyi seviyede ($0,89 > 0,50$) açıklayıcı faktör analizine uygun olduğu görülmektedir. Otantik liderlik ölçeğine yönelik açıklayıcı faktör analizi yapılmış; analiz sonucunda ölçeğin dört faktöre ayrıldığı görülmüştür. Bu dört bileşen açıklanan toplam varyansın yaklaşık % 79,841'ini temsil etmektedir.

Bilgi Yönetimi Faktör Analizleri;**Tablo-6. KMO ve Bartlett'in Testi**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. (Kaiser Meyer ve Olkin'in Örneklem Yeterliliği Ölçeği)		.851
Bartlett's Test of Sphericity (Bartlett'in Küresellik Testi)	Yaklaşık. Ki-Kare değeri	396.115
	df	36
	Sig.	.000

Bilgi yöntemi ölçeği üzerine uygulanan Bartlett'in Testi sonucu anlamlılık bulunmuş, KMO testi sonucu olarak iyi seviyede ($0,85 > 0,50$) doğrulayıcı faktör analizine uygun olduğu görülmektedir. Bilgi yönetimi ölçeğine yönelik açıklayıcı faktör analizi yapılmış; analiz sonucunda ölçeğin üç faktöre ayrıldığı görülmüştür. Bu dört bileşen açıklanan toplam varyansın yaklaşık % 72,583'ünü temsil etmektedir.

Destekleyici Örgüt Kültürü Faktör Analizleri**Tablo-7. KMO ve Bartlett'in Testi**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. (Kaiser Meyer ve Olkin'in Örneklem Yeterliliği Ölçeği)		.937
Bartlett's Test of Sphericity (Bartlett'in Küresellik Testi)	Yaklaşık. Ki-Kare değeri	953.501
	df	36
	Sig.	.000

Destekleyici Örgüt Kültürü ölçeği üzerinde yapılan Bartlett'in Test sonucu anlamlı bulunmuştur. KMO testi ile alınan sonucun iyi seviyede ($0,93 > 0,50$) olduğu ve doğrulayıcı faktör analizine uygun olduğu görülmektedir. Destekleyici örgüt kültürü

ölçeğine yönelik açıklayıcı faktör analizi yapılmış; analiz sonucunda tek ayrıldığı görülmüştür. Bu dört bileşen açıklanan toplam varyansın yaklaşık % 76,705'ini temsil etmektedir.

Hipotezlere Yönelik Analiz Sonuçları

Çalışmada araştırma değişkenleri ve bu değişkenlerin boyutları ile ilgili Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda değişkenlerle ilgili aritmetik ortalama, standart sapma, korelasyon ve güvenilirlik katsayıları (Cronbach's Alpha) katsayıları aşağıdaki açıklanmıştır.

Tablo-8. Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları

		Yaş	Cinsiyet	Kıdem	Ot. Lid.	Bil. Yön.
Yaş	Pearson Korelasyonu					
	Sig. (2-tailed)					
Cinsiyet	Pearson Korelasyonu	.091				
	Sig. (2-tailed)	.360				
Kıdem	Pearson Korelasyonu	.752**	.130			
	Sig. (2-tailed)	.000	.190			
Ot. Lid	Pearson Korelasyonu	-.281**	-.001	-.339**		
	Sig. (2-tailed)	.004	.994	.000		
Bil. Yön	Pearson Korelasyonu	.045	-.108	-.018	.386**	
	Sig. (2-tailed)	.650	.277	.858	.000	
D.Örg Kül.	Pearson Korelasyonu	-.149	.003	-.289**	.731**	.501**
	Sig. (2-tailed)	.133	.975	.003	.000	.000

** . Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır (2-tailed).

Analiz sonuçlarına göre;

- Yaş değişken ile kıdem arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır ($r=0,752$, $p<0,01$).
- Otantik liderlik ile bilgi yönetimi modelleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır ($r=0,386$, $p<0,01$).
- Destekleyici örgüt kültürü ile otantik liderlik modelleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır ($r=0,731$, $p<0,01$).
- Destekleyici örgüt kültürü ile bilgi yönetimi modelleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır ($r=0,501$, $p<0,01$).

Değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek için çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. Çoklu regresyon analizi yöntemlerinden Hiyerarşik regresyon analiz yöntemi kullanılmıştır. Hiyerarşik regresyonda, bağımsız değişkenler araştırmacının belirlediği sırada denkleme girer. Her bir bağımsız değişken, denkleme girdiği noktada eşitliğe ne kadar katkıda bulunduğu açısından değerlendirilir (Akyıldız, 2006).

“*H₁: Otantik Liderlik ile Bilgi Yönetimi arasında pozitif bir ilişki vardır.*” hipotezini test etmek amacıyla kontrol değişkenli bu hipotez için bağımlı değişken bilgi yönetimi, bağımsız değişken olarak ise otantik liderlik alınmıştır. Hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir;

Tablo-9. Regresyon Modeli Özeti ^c

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Std. Tahmini Hata	Değişim İstatistikleri				Durbin Watson
					R ² deki Değişim	F deki Değişim	df1	df2	
1	.139 ^a	.019	-.010	.630	.019	.653	3	99	.583
2	.437 ^b	.191	.158	.575	.171	20.719	1	98	.000

a. Belirleyiciler: Basamak, Kıdem, Cinsiyet, Yaş
b. Belirleyiciler: Basamak, Kıdem, Cinsiyet, Yaş, OL
c. Bağımlı Değişken: BYON

Tablo-10. Hiyerarşik Regresyon Modelinin Anlamlılık Sonuçları

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares (Kareler Toplamı)	df	Mean Square (Karelerin Ortalaması)	F	Sig.
1	Regresyon	.778	3	.259	.653	.583 ^b
	Residual(Artık)	39.273	99	.397		
	Total	40.050	102			
2	Regresyon	7.631	4	1.908	5.767	.000 ^c
	Residual(Artık)	32.419	98	.331		
	Total	40.050	102			

a. Bağımlı Değişken: Bilgi Yönetimi (BYON)
b. Belirleyiciler: Basamak, Kıdem, Cinsiyet, Yaş
c. Belirleyiciler: Basamak, Kıdem, Cinsiyet, Yaş, Otantik Liderlik (OL)

Tablo-11. Hiyerarşik Regresyon Modeline Ait Katsayılar

Model		Unstandardized Coefficients (Standartlaştırılmamış Katsayılar)		Standardized Coefficients (Standardize Katsayılar)	t	Sig.	Collinearity Statistics (Doğrusallık İstatistikleri)	
		B	Std. Hata				Tolerans	VIF
1	Constant (Basamak)	2.486	.544		4.570	.000		
	Yaş	.013	.015	.133	.882	.380	.434	2.303
	Cinsiyet	-.136	.128	-.107	-	.290	.983	1.017
	Kıdem	-.010	.015	-.104	-1.063	.494	.430	2.323
2	Constant (Basamak)	.810	.618		1.311	.193		

Yaş	.015	.013	.160	1.156	.251	.434	2.307
Cinsiyet	-.161	.117	-.126	-	.173	.981	1.020
Kıdem	.003	.014	.028	.199	.843	.412	2.425
O.L.	.428	.094	.441	4.552	.000	.881	1.135

a. Dependent Variable (Bağımlı Değişken) : Bilgi Yönetimi (BYON)

Tabloya göre otantik liderlik ve bilgi yönetimi bağımlı değişkenleri hiyerarşik regresyon analizi ile test edilmiştir. Yaş, Cinsiyet ve Kıdem kontrol değişkenleri olarak eklenmiştir. Regresyon analizinde Durbin-Watson katsayısı ise 1.584'dir. Durbin-Watson katsayısı değerleri kabul edilebilir düzeydedir. Modeldeki VIF değerleri en üst sınır olarak kabul edilen 10'un altındadır. En düşük tolerans değeri en alt sınır değer olan 0,10'dan yüksektir. Bu nedenle bu modelin otokorelasyon sorunu bulunmamaktadır.

Tabloda regresyon analizi sonuçları incelendiğinde bağımsız değişken olan otantik liderliğin bağımlı değişken olan bilgi yönetimini etkilediği görülmüştür ($\beta=0,441$; $p<0,01$). Bu modelin kapsamında ayrıca bağımsız değişken olarak Cinsiyet değişkeni ile Kıdem değişkeninin de negatif yönlü aradaki anlamlı ilişkiyi etkilediği saptanmıştır ($\beta= -0,107$; $p<0,01$), ($\beta= 0,104$; $p<0,01$). Analiz sonucu düzeltilmiş R^2 değeri 0.15'dir. Bu değere göre bilgi yönetimindeki %15 varyansın otantik liderliğe bağlı olduğu görülmektedir (Düzeltilmiş $R^2= 0,158$). Dolayısıyla H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

“ H_2 : Destekleyici Örgüt Kültürü ile Bilgi Yönetimi arasında pozitif bir ilişki vardır.” hipotezini test etmek amacıyla kontrol değişkenli (bu hipotez için bağımsız demografik özellikler kontrol değişkenler olarak seçilmiştir) Hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir;

Tablo-12. Regresyon Modeli Özeti

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Std. Tahmini Hata	Değişim İstatistikleri					
					R^2 deki Değişim	F deki Değişim	df 1	df 2	Sig. F deki Değişim	Durbin Watson
1	.139 ^a	.019	-.010	.630	.019	.653	3	99	.583	
2	.535 ^b	.286	.257	.540	.266	36.568	1	98	.000	1.668

a. Belirleyiciler: Basamak, Kıdem, Cinsiyet, Yaş

b. Belirleyiciler: Basamak, Kıdem, Cinsiyet, Yaş, Destekleyici Örgüt Kültürü (DOK)

c. Bağımlı Değişken: Bilgi Yönetimi (BYON)

Tablo-13. Hiyerarşik Regresyon Modelinin Anlamlılık Sonuçları

Model		Sum of Squares (Kareler Toplamı)	df	Mean Square (Karelerin Ortalaması)	F	Sig.
1	Regresyon	.778	3	.259	.653	.583 ^b
	Residual (Artık)	39.273	99	.397		
	Total	40.050	102			
2	Regresyon	11.450	4	2.862	9.808	.000 ^c
	Residual (Artık)	28.601	98	.292		
	Total	40.050	102			

a. Bağımlı Değişken: Bilgi Yönetimi (BYON)

b. Belirleyiciler: Basamak, Kıdem, Cinsiyet, Yaş

c. Belirleyiciler: Basamak, Kıdem, Cinsiyet, Yaş, Destekleyici Örgüt Kültürü (DOK)

Tablo-14. Hiyerarşik Regresyon Modeline Ait Katsayılar

Model		Unstandardized Coefficients (Standartlaştırılmamış Katsayılar)		Standardized Coefficients (Standardize Katsayılar)	t	Sig.	Collinearity Statistics (Doğrusallık İstatistikleri)	
		B	Std. Hata				Beta	Tolerans
1	Constant (Basamak)	2.486	.544		4.570	.000		
	Yaş	.013	.015	.133	.882	.380	.434	2.303
	Cinsiyet	-.136	.128	-.107	-	.290	.983	1.017
	Kıdem	-.010	.015	-.104	-1.063	.494	.430	2.323
2	Constant (Basamak)	1.158	.516		2.246	.027		
	Yaş	.005	.013	.048	.367	.715	.429	2.330
	Cinsiyet	-.165	.110	-.130	-	.135	.981	1.019
	Kıdem	.012	.013	.120	1.505	.378	.398	2.511
	DOK	.421	.070	.543	6.047	.000	.904	1.106

a. Bağımlı Değişken: Bilgi Yönetimi (BYON)

Tabloya göre destekleyici örgüt kültürü ve bilgi yönetimi bağımlı değişkenleri hiyerarşik regresyon analizi ile test edilmiştir. Yaş, Cinsiyet ve Kıdem kontrol değişkenleri olarak eklenmiştir. Regresyon analizinde Durbin-Watson katsayısı ise 1.668'dir. Durbin-Watson katsayısı değerleri kabul edilebilir düzeydedir. Modeldeki VIF değerleri en üst sınır olarak kabul edilen 10'un altındadır. En düşük tolerans değeri en alt sınır değer olan 0,10'dan yüksektir. Bu nedenle bu modelin otokorelasyon sorunu bulunmamaktadır.

Tabloda regresyon analizi sonuçları incelendiğinde bağımsız değişken destekleyici örgüt kültürünün bağımlı değişken bilgi yönetimini etkilediği saptanmıştır ($\beta = 0,543$; $p < 0,01$). Ancak hiçbir bağımsız değişkenin anlamlı ilişkiyi yönlendirecek bir etkisi bulunmamaktadır. Analiz sonuçları düzeltilmiş R^2 değeri 0.25'dir. Bu değere göre, bilgi yönetimindeki %25'lik varyansın destekleyici örgüt kültürüne bağlı olduğu görülmektedir. (Düzeltilmiş $R^2 = 0,257$). Dolayısıyla H_2 hipotezi kabul edilmiştir.

“ H_3 : Destekleyici Örgüt kültürü ile Otantik Liderlik arasında pozitif bir ilişki vardır.” hipotezini test etmek amacıyla kontrol değişkenli (bu hipotez için bağımsız demografik özellikler kontrol değişkenleri olarak seçilmiştir) hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir;

Tablo-15. Regresyon Modeli Özeti

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Std. Tahmini Hata	Değişim İstatistikleri					
					R^2 deki Değişim	F deki Değişim	df1	df2	Sig. F deki Değişim	Durbin Watson
1	.309 ^a	.096	.068	.779	.096	3.493	3	99	.018	.
2	.744 ^b	.553	.535	.550	.457	100.285	1	98	.000	1.443

a. Belirleyiciler: Basamak, Kıdem, Cinsiyet, Yaş

b. Belirleyiciler: Basamak, Kıdem, Cinsiyet, Yaş, Otantik Liderlik (OL)

c. Bağımlı Değişken: Destekleyici Örgüt Kültürü (DOK)

Tablo-16. Hiyerarşik Regresyon Modelinin Anlamlılık Sonuçları

Model	Model	Sum of Squares (Kareler Toplamı)		Mean Square (Karelerin Ortalaması)		F	Sig.
			df				
1	Regresyon	6.359	3	2.120	3.493	.018 ^b	
	Residual (Artık)	60.073	99	.607			
	Total	66.433	102				
2	Regresyon	36.742	4	9.186	30.319	.000 ^c	
	Residual (Artık)	29.691	98	.303			
	Total	66.433	102				

Tablo-17. Hiyerarşik Regresyon Modeline Ait Katsayılar

Model		Unstandardized Coefficients (Standartlaştırılmamış Katsayılar)		Standardized Coefficients (Standartize Katsayılar)	t	Sig.	Collinearity Statistics (Doğrusallık İstatistikleri)	
		B	Std. Hata	Beta			Tolerans	VIF
1	Constant (Basamak)	3.151	.673		4.683	.000		
	Yaş	.020	.018	.157	1.085	.280	.434	2.303
	Cinsiyet	.070	.158	.042	.440	.661	.983	1.017
	Kıdem	-.053	.019	-.413	-2.832	.006	.430	2.323
2	Constant (Basamak)	-.377	.592		-.637	.525		
	Yaş	.025	.013	.200	1.953	.054	.434	2.307
	Cinsiyet	.018	.112	.011	.160	.873	.981	1.020
	Kıdem	-.025	.014	-.196	-1.867	.065	.412	2.425
	OL	.901	.090	.720	10.014	.000	.881	1.135

a. (Bağımlı Değişken) : Destekleyici Örgüt Kültürü (DOK)

b. Belirleyiciler: Basamak, Kıdem, Cinsiyet, Yaş

c. Belirleyiciler: Basamak, Kıdem, Cinsiyet, Yaş, Otantik Liderlik (OL)

Tabloya göre destekleyici örgüt kültürü ve otantik liderlik bağımlı değişkenleri hiyerarşik regresyon analizi ile test edilmiştir. Yaş, Cinsiyet ve Kıdem kontrol değişkenleri olarak eklenmiştir. Regresyon analizinde Durbin-Watson katsayısı ise 1.443'dir. Durbin-Watson katsayısı değerleri kabul edilebilir düzeydedir. Modeldeki VIF değerleri en üst sınır olarak kabul edilen 10'un altındadır. En düşük tolerans değeri en alt sınır değer olan 0,10'dan yüksektir. Bu nedenle bu modelin otokorelasyon sorunu bulunmamaktadır. Tabloda hiyerarşik regresyon analizi sonuçları incelendiğinde bağımsız değişken otantik liderliğin bağımlı değişken olan destekleyici örgüt kültürünü etkilediği saptanmıştır ($\beta = 0,72$; $p < 0,01$). Ancak hiçbir kontrol değişkeninin anlamlı ilişkiyi yönlendirecek bir etkisi bulunmamaktadır. Analiz sonuçları düzeltilmiş R^2 değeri 0.53'dür. Bu değere göre, destekleyici örgüt kültüründeki %53'lük varyansın otantik liderliğe bağlı olduğu görülmektedir. (Düzeltilmiş $R^2 = 0,535$). Dolayısıyla H_3 hipotezi kabul edilmiştir.

“ H_4 : Destekleyici Örgüt Kültürü'nün Otantik Liderlik ile Bilgi yönetimi arasındaki ilişkide düzenleyici bir rolü vardır.” Düzenleyici değişkenli hiyerarşik regresyon analizi kullanılarak bir değişkenin düzenleyici rolünün ortaya çıkarılabilmesi için analizde kullanılmak üzere bir etkileşim terimi bulunmalıdır (Zscore). Etkileşim terimini bulmak amacıyla düzenleyici değişken ile bağımsız değişkenin çarpılması gerekmektedir. Elde edilen etkileşim terimi regresyon analizine sokulmalı ve bu terim bağımlı değişken üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkinin saptanması durumunda söz konusu değişkenin düzenleyici etkisinin varlığı kabul edilmelidir. Son hipotezin test edilmesi amacıyla bağımsız değişken kabul edilen Otantik liderlik ile düzenleyici etkisi araştırılan bağımsız değişken olan destekleyici örgüt kültürü birbirleriyle çarpılarak etkileşim terimi elde edilmiştir. Etkileşim terimi elde edildikten sonra bilgi yönetimi, bağımlı değişken olarak ele alınıp düzenleyici değişkenli hiyerarşik regresyon

analizi yapılmıştır. İlk aşamada kontrol değişkeni olarak kıdem, cinsiyet, yaş kontrol değişkenleri eklenmiştir. İkinci aşamada bağımsız değişken otantik liderlik, üçüncü aşamada düzenleyici değişken destekleyici örgüt kültürü dâhil edilmiştir. Son aşamada ise, düzenleyici etkiyi ölçmek için bulunan iki etkileşim terimi modele eklenmiştir (Aiken ve West, 1991). Analiz sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo-18. Regresyon Modeli Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Std. Tahmini Hata	Değişim İstatistikleri					
					R ² deki Değişim	F deki Değişim	df1	df2	Sig. F deki Değişim	Durbin Watson
1	.139 ^a	.096	-.010	.630	.019	.653	3	99	.583	.
2	.539 ^b	.290	.254	.541	.271	18.509	2	97	.000	
3	.539 ^c	.291	.246	.544	.000	.044	1	96	.835	1.675

a. Belirleyiciler: Basamak, Kıdem, Cinsiyet, Yaş

b. Belirleyiciler: Basamak, Kıdem, Cinsiyet, Yaş, Zscore(DOK), Zscore(OL)

c. Belirleyiciler: Basamak, Kıdem, Cinsiyet, Yaş, Zscore(DOK), Zscore(OL), ZOLxZDOK

d. Bağımlı Değişken: Bilgi Yönetimi (BYON)

Tablo-19. Hiyerarşik Regresyon Modelinin Anlamlılık Sonuçları

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares (Kareler Toplamı)	df	Mean Square (Karelerin Ortalaması)	F	Sig.
1	Regresyon	.778	3	.259	.653	.583 ^b
	Residual (Artık)	39.273	99	.397		
	Total	40.050	102			
2	Regresyon	11.625	5	2.325	7.934	.000 ^c
	Residual (Artık)	28.425	97	.293		
	Total	40.050	102			
3	Regresyon	11.638	6	1.940	6.554	.000 ^d
	Residual (Artık)	28.412	96	.296		
	Total	40.050	102			

a. Bağımlı Değişken: Bilgi Yönetimi (BYON)

b. Belirleyiciler: Basamak, Kıdem, Cinsiyet, Yaş

c. Belirleyiciler: Basamak, Kıdem, Cinsiyet, Yaş, Zscore(DOK), Zscore(OL)

d. Belirleyiciler: Basamak, Kıdem, Cinsiyet, Yaş, Zscore(DOK), Zscore(OL), ZOLxZDOK

Tablo-20. Hiyerarşik Regresyon Modeline Ait Katsayılar

Model		Unstandardized Coefficients (Standartlaştırılmamış Katsayılar)		Standardized Coefficients (Standardize Katsayılar)		
		B	Std. Hata	Beta	t	Sig.
1	Constant (Basamak)	2.486	.544		4.570	.000
	Yaş	.013	.015	.133	.882	.380
	Cinsiyet	-.136	.128	-.107	-	.290
					1.063	
	Kıdem	-.010	.015	-.104	-.687	.494
2	Constant (Basamak)	2.611	.476		5.485	.000
	Yaş	.006	.013	.065	.490	.625
	Cinsiyet	-.167	.110	-.131	-	.132
					1.518	
	Kıdem	.012	.014	.121	.891	.375
	Zscore(OL)	.063	.081	.100	.774	.441
	Zscore(DOK)	.296	.080	.472	3.692	.000
3	Constant (Basamak)	2.614	.479		5.461	.000
	Yaş	.006	.013	.063	.469	.640
	Cinsiyet	-.163	.112	-.128	-	.149
					1.454	
	Kıdem	.013	.014	.128	.911	.365
	Zscore(OL)	.059	.084	.094	.700	.486
	Zscore(DOK)	.292	.083	.466	3.521	.001
	ZOLxZDOK	-.010	.046	-.024	-.209	.835

a. Dependent Variable (Bağımlı Değişken) : Bilgi Yönetimi (BYON)

Tabloya göre destekleyici örgüt kültürünün otantik liderlik ve bilgi yönetimi arasındaki ilişkiye etkisi olup olmadığı hiyerarşik regresyon analizi ile test edilmiştir. Hipotezin sorgulanması bakımından demografik verilerden; yaş, cinsiyet ve kıdem kontrol değişkenleri olarak eklenmiştir. Regresyon analizinde Durbin-Watson katsayısı ise 1.584'dir. Durbin-Watson katsayısı değerleri kabul edilebilir düzeydedir. Bu nedenle bu modelin otokorelasyon sorunu bulunmamaktadır. Tabloda regresyon analizi sonuçları incelendiğinde bağımlı değişken destekleyici örgüt kültürünün bağımlı değişken olan otantik liderlik ve bilgi yönetimi arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici bir etkiye sahip olmadığı saptanmıştır ($\beta = -0,24$; $p < 0,01$).

Destekleyici örgüt kültürünün otantik liderlik ile bilgi yönetiminin uyumlu çalışmasında düzenleyici rolünü belirlemek için kurulan 4 hipotezle ilgili analiz sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo - 21. Hipotezler

H ₁ : Otantik Liderlik ile Bilgi Yönetimi arasında pozitif bir ilişki vardır.	KABUL
H ₂ : Destekleyici Örgüt Kültürü ile Bilgi Yönetimi arasında pozitif bir ilişki vardır.	KABUL
H ₃ : Destekleyici Örgüt kültürü ile Otantik Liderlik arasında pozitif bir ilişki vardır.	KABUL
H ₄ : Destekleyici Örgüt Kültürünün Otantik Liderlik ile Bilgi Yönetimi arasındaki ilişki düzenleyici bir rolü vardır.	RED

5- Tartışma ve Sonuç

Çalışmanın yapılış amacı, liderlik tarzlarından otantik liderlik ile bilgi yönetimi arasında ki ilişkide örgüt kültürünün düzenleyici bir etkiye sahip olup olmadığını incelemektir.

Araştırma amacına ulaşmak için Nevşehir Hacı Bektaş Üniversitesinde 8 akademik birimde çalışan 103 öğretim üyesinden anket yöntemi ile toplanan verilerle bir araştırma yapılmıştır.

Çalışma kapsamında yapılan literatür değerlendirmesi sonucunda kurulan dört ana hipotez bulunmaktadır. Araştırmanın temel hipotezlerini test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır. Bunlardan birincisi otantik liderlik ile bilgi yönetimi arasında pozitif ilişkiyi tespit etmeye yöneliktir. Araştırma da bağımsız değişken olarak otantik liderlik, bağımlı değişken olarak bilgi yönetimi ve kontrol değişkenleri olarak yaş, cinsiyet ve kıdem yer almaktadır. Analiz sonuçlarına göre otantik liderlik ile bilgi yönetimi arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yani liderin otantik liderlik davranışları gösterdiği takdirde bilgi yönetimi olumlu yönde etkilenmektedir. Bu husus literatürdeki Fullan (2002); Doğan ve Kılıç (2009); Goel ve Rana, (2013); Özgözü ve Atılğan (2017); Artar ve Adıgüzel (2017); çalışmalarını destekler niteliktedir. Fullan (2002) bilginin yönetilmesi, üretilmesi ve paylaşılmasının etkili liderliğin merkezinde olduğunu belirtmiştir. Doğan ve Kılıç (2009) bilginin geliştirilmesi ve rekabet üstünlüğü elde edilmesi için, liderin sahip olması gereken bazı özelliklere vurgu yapmaktadır. Bu özellikleri ile en büyük katkıyı yapan liderlik türlerinin sırasıyla dönüştürücü, yönlendirici ve otantik liderlik türleri olabileceğini belirtmiştir. Goel ve Rana (2013) liderlerin bilgi yönetiminde istenilen davranışlar konusunda önemli rol modelleri olduğunu; örgütte sürekli öğrenme ile yeni bilgi ve fikirleri araştırmak için, liderlerin örgütlerinde bilgilerini özgürce sunma ve paylaşma konusundaki isteğinin, örgüt üyelerinin de bu konuda istekli olmasına neden olduğunu savunmuştur. Özgözü ve Atılğan (2017) ise liderin bilgi yönetiminin özünü oluşturduğunu belirtmektedir. Okul yöneticileri üzerinde yaptığı çalışmalarda bilgi yönetimi sürecinde daha verimli olmak için yöneticilerin örgüt kültürüne göre bir liderlik tarzı sergilemesi gerektiğini savunmuştur. Yapılan çalışmalar göstermektedir ki liderin sahip olduğu özelliklerin bilgi yönetimi üzerinde önemli etkileri vardır. Bu çalışma da test edilen ilk hipotez olan otantik liderlik ile bilgi yönetimi ilişkisinde alınan pozitif ilişki, otantik liderin sahip olduğu özelliklerin bilgi yönetimi sürecinde anlamlı ilişkilere sebep olduğunu ortaya çıkarmıştır. Ayrıca bu çalışmanın sonucu Artar ve Adıgüzel'in (2017) yaptığı, çalışanların bağlı buldukları kurumlarda bilgi yönetimi değişkeni açısından otantik liderlik değişkeninin pozitif yönde anlamlı bir ilişkisinin olduğu çalışmasıyla da tutarlılık göstermektedir.

Araştırmanın ikinci hipotezi destekleyici örgüt kültürü ile bilgi yönetimi arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmek amacıyla kurulmuştur. Araştırma da bağımsız değişken olarak destekleyici örgüt kültürü, bağımlı değişken olarak bilgi yönetimi ve kontrol değişkenleri olarak yaş, cinsiyet ve kıdem yer almaktadır. Analiz sonuçları göstermektedir ki destekleyici örgüt kültürü ile bilgi yönetimi arasında pozitif bir ilişki vardır. Yani örgüt kültürü tiplerinden destekleyici bir örgüt kültürünün örgüt içerisinde etkin olması bilgi yönetimini olumlu yönde etkilemektedir. Literatürde Lopez, Peon ve Ordas (2004); Çakar, Yıldız ve Dur (2010); Doğan (2014); Gray ve Densten (2006) tarafından yapılmış olan araştırmaların bu çalışmanın bulguları ile birbirini desteklediği görülmektedir. Lopez, Peon ve Ordas (2004) özellikle destekleyici kültürün örgütsel öğrenme yoluyla bilgiyi arttırmak için kullanabilecek bir araç olduğunu savunmuştur. Çakar, Yıldız ve Dur (2010) açık iletişim sistemine sahip bir örgüt kültürü tiplerinin bilgi yönetimi süreçleri üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu sonucuna ulaşmıştır. Doğan'ın (2014) yaptığı araştırma sonucu örgüt içinde paylaşımın ve katılımcılığın desteklendiği, yaratıcı düşünmeyi destekleyen ve yenilikçi bir örgüt kültürüne sahip olan bilgi yönetimine odaklı örgütlerin performanslarının artacağı sonucuna ulaşmıştır. Yani örgüt çalışanlarının desteklendiği yeniliğe açık bir kültüre sahip olunması bilgi yönetimini pozitif yönde etkilediğini sonucuna varmıştır. Gray ve Densten (2006) örgütlerin stratejik bir avantaj kazanmak için, çalışanlarının bilgi paylaşımını teşvik edecek kültürlerin gelişimine gerek duyduğunu savunmuştur. Bir başka örgüt kültürü ile bilgi yönetiminin doğrudan bir ilişkisi olduğunu gösteren çalışma da Gregory, Stock, Kathleen, McFadden ve Gowen III (2010) tarafından yapılmıştır.

Araştırmanın üçüncü hipotezi destekleyici örgüt kültürü ile otantik liderlik arasında pozitif bir ilişkinin olup olmadığını tespiti için yapılmıştır. Yapılan analizde bağımlı değişken destekleyici örgüt kültürü, bağımsız değişken otantik liderlik ve kontrol değişkenleri olarak demografik özelliklerden cinsiyet, yaş ve kıdem yer almaktadır. Analiz sonuçları göstermektedir ki destekleyici örgüt kültürü ile otantik liderlik arasında pozitif bir ilişki vardır. Bu sonuç göstermektedir ki bağımlı değişken olan destekleyici örgüt kültürü bağımsız değişken olan otantik liderliği etkilemektedir. Literatürde otantik liderlik ile örgüt kültürü arasında ki ilişki üzerine pek çok araştırma yapılmıştır. Yetgin (2016); Avolio ve Gardner (2005); Maxwell (2004); Tabak ve Sığı (2013). Yapılan araştırmalardan Yetgin (2016), yaptığı çalışmada otantik liderliğin uygulanmasının ve gerekliliğinin çalışanlar tarafından desteklendiği, çalışanların şeffaf, doğru, dürüst, etik bir yönetim tarzını benimsediklerini göstermiştir. Maxwell (2004) otantik liderin örgütsel sonuçları pozitif yönde etkileyebileceği birçok niteliğe sahip olduğunu sonucuna ulaşmıştır. Tabak ve Sığı (2013) yaptıkları çalışmalarda otantik liderin ilişkilerinde şeffaf olmasının çalışanlar ve örgüt içerisinde ki ortamın yalın ve anlaşılabilir hale getirdiği sonucuna ulaşmıştır. Aldair, (2005), Gordon ve Harper (1997), Gül ve Alacalar (2014) ve Tekin (2008)'in otantik liderlik ve örgüt kültürü üzerine yaptıkları araştırmaların bulguları da bu araştırmanın bulgularını destekler niteliktedir.

“Destekleyici örgüt kültürünün, otantik liderlik ile bilgi yönetimi arasındaki ilişkide düzenleyici bir rolü vardır.” Hipotezinin test edilmesi için düzenleyici değişkenli hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Otantik liderlik ile bilgi yönetimi ilişkisinde destekleyici örgüt kültürünün düzenleyici rolüne dair anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Bu da araştırmanın son hipotezinin kabul görmediğini ifade etmiştir.

Geçmişte yapılan birtakım araştırmalar İpçioğlu ve Erdoğan (2004) Gan, Ryan ve Gururajan (2006), Zhu ve Sun (2010), Xue, Bradley ve Liang (2011), Nguyen ve Mohamed (2011) liderliğin ve örgüt kültürünün bilgi yönetimine etkisi olduğunu göstermektedir. İpçioğlu ve Erdoğan'ın (2004) çalışmasında liderliğin bilgi yönetimine kısmen ve olumlu etkide bulunduğu, aynı şekilde örgüt kültürünün de bilgi yönetimi üzerinde kısmen de olsa olumlu bir etkiye sahip olduğunu bulmuştur. Gan, Ryan ve Gururajan (2006) ise liderliğin dâhil olduğu tüm örgüt kültürü etkenlerinin bilgi yönetimi uygulamalarına önemli bir şekilde etki ettiğini bulmuştur. Zhu ve Sun (2010) yaptığı araştırmada liderlik türünün örgüt kültürü oluşumu ve bileşenleri aracılığıyla bilgi yönetimi üzerinde doğrudan ve dolaylı etkiye sahip olduğunu söylemektedir. Xue, Bradley ve Liang (2011) ABD üniversitelerinde proje ödevlerinde takımlaşmış olarak çalışan öğrenciler üzerinde yaptığı araştırmada takım ikliminin ve güçlendirilmiş liderliğin bireysel bilgi paylaşım davranışı üzerinde önemli bir etkisi olduğunu saptamıştır. Nguyen ve Mohamed (2011) ise bilgi yönetimi uygulamalarının başarılı olmasında liderlik davranışlarının etkinliğinin örgüt kültürü türüne bağlı olduğunu, liderin sahip olduğu davranışların örgüt kültürüne doğrudan katkı sağladığını, liderlerin örgütsel kültür aracılığıyla bilgi yönetimi uygulamalarına etki edebildiğini rapor etmişlerdir. Yapılan çalışmalar destekleyici örgüt kültürüne sahip örgütlerin bilgi yönetimi sürecinde daha etkili olduğu ortaya çıkarmış, liderin sahip olduğu özelliklerin de bu amaçla şekillendiği takdirde verimli olacağını göstermiştir. Liderin, örgütün kültürel yapısına uygun olarak davranışlarını şekillendirmesi liderlik davranışlarının verimliliğini kısa sürede arttırabilmektedir. Bu araştırma ile örgütlerde bilgiyi yönetmek için örgütün kültür özellikleri dikkate alınarak liderlik türlerinden otantik liderliğin nasıl bir etkisinin olduğu ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Bununla birlikte, örgütlerde bilgi yönetimi örgütün bilgi kaynaklarının etkili kullanılmasını sağlamaktadır. Bu nedenle etkili bir bilgi yönetimi için örgüt kültürüne göre liderin sergileyeceği davranışlar önem taşımaktadır.

Araştırmaya yönelik birtakım kısıtlar bulunmaktadır. İlk olarak çalışma sadece bir üniversite'de araştırılmıştır. Daha geçerli sonuçların elde edilmesi için birden fazla devlet ve vakıf üniversitesi bünyesinde yapılması yararlı olacaktır. Örneklemin alındığı örgütler yalnızca eğitim alanında faaliyet göstermekte olduğundan tüm üniversiteler veya işletmeler için bir genelleme yapılamaz. Sadece eğitim sektöründe değil turizm, sağlık, vb. farklı sektörlerde araştırılması daha anlamlı sonuçlar alınmasını sağlayacaktır.

Bir diğer kısıtlama ise durumsallık yaklaşımı gereği yönetim ve örgüt ile ilgili konuların, içerisinde bulunulan ortamın koşullarına bağlı olarak değişmesidir. Durumsallık Yaklaşımı dendiğinde yönetim ve organizasyonda, her yerde geçerli evrensel ilkelerin olmadığını anlaşılmaktadır. Bu nedendir ki örgüt içi çalışanlar anket sorularına, kendi koşullarınca, çevresel unsurların ilişkisine bağlı ve içinde bulunduğu sosyo-kültürel çevrenin özelliklerine göre cevaplar verebilmektedir. Anketi cevaplayanların iş yoğunluğundan, konu ile ilgili bilgi yetersizliğinden veya yöneticilerinden çekindiği için anketi cevaplama isteksiz davranışları bir başka kısıttır.

Bilgi yönetimi; örgütsel amaçları başarmak için bilginin nasıl yaratılabileceği, elde edilebileceği, kullanılabilirliği ve yönetilebileceğine ilişkin sistematik bir süreçtir. Bilgi yönetimi içsel ve dışsal olarak paylaşılacak bilginin, kimlerle ne şekilde ve nasıl

paylaşılacağını daha sonra nasıl kullanılacağını içermelidir. Bilginin aktif olarak kullanılması için; örgütlerde güncel bilgi ve kavramların kullanılması, çalışanların bilişim teknolojilerini kullanmada yeterli olması, her çalışanın bilgisini en iyi biçimde kullanmasına imkân sağlayan uygun bir çalışma ortamının olması, örgütün sürekli toplanan bilgilerden sonuç çıkararak işinde kullanan çalışanları desteklenmesi gerekmektedir. Bunun yanında örgütlerde bilgi paylaşımına yönelik hangi araçların faydalı olabileceği araştırılmalı, örgüt içerisinde bilgi paylaşımına yönelik uygulamalar geliştirilmeli ve oluşabilecek sorunların çözümünde bilgi yönetimi sürecinin etkili bir biçimde uygulanması için destekleyici bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır. Bilgi yönetiminin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için liderlere önemli görevler düşmektedir. Bilgi yönetimi uygulamasının ana unsurunu oluşturan lider, diğer örgütsel unsurların da yönlendiricisi konumundadır.

İşletme yöneticilerinin destekleyici örgüt kültürünü örgüt içerisinde uygulaması, çalışanların işe yönelik beklenti ve algılarına destekleyici bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Destekleyici örgüt kültürünün geliştirilmesi çalışanların bir arada uyumlu olarak çalışmalarını sağlayacak, çalışanlar işe yönelik örgütte daha kalıcı ve istekli olacaktır, çalışanların performansını artıracaktır. Destekleyici bir örgüt yapısı gerekliliğini gören yöneticilerin örgüt kültürü içerisinde yapacağı iyileştirmeler, verilecek eğitimler ve örgüt içerisinde destekleyicilik üzerine politikalar belirlemesi çalışanların birbirleri arasında yardımlaşma ve iletişim seviyelerini arttıracaktır.

Otantik liderliğin gerekliliğinin ve uygulanmasının çalışanlar tarafından desteklendiği, çalışanların doğru, dürüst, şeffaf ve etik bir yönetim tarzını benimsediklerini göstermiştir. Liderlik becerileri ve özellikleri eğitim ile geliştirilebilmektedir. Gerek işletmelerde gerek ise örgütlerde görev yapmakta olan tüm orta ve üst düzey yöneticiler için otantik liderlik yönetim tarzı eğitiminin verilmesi yöneticilerin liderlik yetisi kazanmasını sağlayacak ve çalışanlar ile çok daha verimli, sağlam ilişkiler kurulmasının öncülüğünü yapacaktır.

Bundan sonra yapılacak araştırmalarda araştırmacılar, liderlik tarzları, bilgi yönetimi ilişkisi ile alakalı yapacakları incelemede O'Reilly ve diğerlerinin (1991) geliştirmiş olduğu diğer örgüt kültürü türlerinden (başarı kültürü, detay kültürü, güç kültürü, takım kültürü, vb.) faydalanarak araştırmalarını zenginleştirebilir. Bunlara ek olarak, ileride yapılacak araştırmalarda demografik (yaş, cinsiyet, kıdem vb.) ve örgüt kültürü ile ilgili değişkenlerin düzenleyicilik etkilerinin olup olmadığının da araştırılması bu konu üzerinde derinlik ve genişlik kazandırabilecektir. Bu araştırmada elde edilen sonuçlar, teorik olarak destekleyici örgüt kültürü, bilgi yönetimi, otantik liderlik ile ilgili bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik gelecekte yapılması düşünülen tüm araştırmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışma, araştırma değişkenlerine ilişkin verilerin anlık olarak tek bir zamanda toplanması ve incelenen olgunun o andaki durumunu ortaya koymaya çalışması itibarıyla kesitsel bir araştırmadır. Aynı zamanda incelenen olguya ya da araştırma değişkenlerine ilişkin verilerin farklı zamanlarda toplanması suretiyle olguda meydana gelen değişimin ve gelişimin ortaya çıkarıldığı uzamsal araştırmaların yapılması, incelenen konunun detaylı olarak anlaşılmasına olanak verecektir. Bu amaçla konu üzerinde çalışma yapacak araştırmacıların uzamsal çalışmalar yapmaları önerilmektedir.

Kaynakça

- Aiken L, West S (1991) Multiple regression: Testing and interpreting interactions (Newbury Park, CA: Sage).
- Akyıldız, H (2006) *Türkiye’de İstihdamın Analitik Dinamiği* (Asil Yayın Dağıtım, Ankara).
- Aldair J (2005) *Kışkırtıcı Liderlik* (Alteo Yayıncılık, İstanbul).
- Artar A, Adıgüzel Z (2017) Otantik Liderlik ’in Bilgi Yönetimi, Örgütsel Özdeşleşme ve Duygusal Bağlılık Üzerine Etkilerinin İncelenmesi. *5.Örgütsel Davranış Kongresi*, 3-4 Kasım 2017 Antalya, İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Avcu Y (2008) Örgüt Kültürü ve liderlik tarzları arasındaki ilişkiler: İstanbul emniyet müdürlüğünde bulunan orta kademe yöneticiler üzerinde bir araştırma Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Avolio BJ, Gardner WL (2005) Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly* 16: 315-338.
- Bakan İ (2009) Liderlik tarzları ile örgüt kültürü türleri arasındaki ilişkiler: Bir Alan Çalışması. *TİSK Akademi* 4(7): 139-173.
- Barutçugil İ (2002) *Bilgi Yönetimi* (Kariyer Yayınları, İstanbul)
- Barutçugil İ (2002) *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*(Kariyer Yayınları, İstanbul)
- Bolat T (2008) *Dönüşümcü Liderlik, Personeli güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi* (Detay Yayıncılık, Ankara).
- Celep C, Çetin B (2003) *Bilgi Yönetimi: Örgütlerde Bilgi Paylaşım Kültürü Yaratma* (Anı Yayıncılık, Ankara).
- Cox D, Hoover J (2003) *Kızırgan Ortamda Liderlik* (Sistem Yayıncılık, İstanbul). Bolat
- Çakar ND, Yıldız S, Dur S (2010) Bilgi yönetimi ve örgütsel etkinlik ilişkisi: örgüt kültürü ve örgüt yapısının temel etkileri. *Ege Akademik Bakış* 10(1): 71-93.
- Çınar İ (2004) Bilgi Yönetiminde Eğitim Yöneticilerinin Yeterlikleri. *Malatya Örneği XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı* (İnönü Üniversitesi Yayını, Malatya).
- De Long DW, Fahey L (2000) Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Executive* 14(4): 114-127.
- Dervişoğlu HG (2004) *Stratejik Bilgi Yönetimi* (Dışbank Kitapları, İstanbul).
- Doğan S, Kılıç S (2009) Bilgi yönetiminde liderliğin rolü: Kapadokya bölgesinde faaliyet gösteren KOBİ’lerde bir araştırma. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* 11(3): 27-50.
- Doğan B (2014) Bilgi yönetimi, örgüt kültürü, örgüt yapısı ve performans ilişkileri: sivil toplum kuruluşları üzerine bir inceleme. *Niğde Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 7(3): 41-52.
- Fullan M (2002) The role of leadership in the promotion of knowledge management in schools. *OECD Conference*. <<http://www.oecd.org/edu/school/2074954.pdf>>

- Gan G, Ryan C 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, Acar E (2013) The interplay between leadership and organizational culture in the Turkish construction sector. *International Journal of Project Management* 31: 228-238.
- Goel, Rana MS (2013) The relationship between knowledge management and organizational leadership <http://www.iimahd.ernet.in/library/PDFs/conf/026%20KMAlok.pdf>
- Gordon SR, Harper VV (1997) *Umut Bir Yöntem Olamaz* (Boyner Holding Yayınları, İstanbul)
- Gray JH, Densten IL (2006) Towards an integrative model of organizational culture and knowledge management. *International Journal of Organizational Behavior* 9(2): 594-603.
- Gregory N, McFadden, Kathleen L, Gowen, Charles R III (2010) Organizational culture, knowledge management, and patient safety in US. Hospitals. University of Colorado, Colorado Springs 17(2): 7-26
- Gül H, Alacalar A (2014) Otantik liderlik ile izleyicilerin duygusal bağlılıkları ve performansları arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi* 5: 540-550.
- İpçioğlu İ, Erdoğan Z (2004) işletmelerde liderlik ve bilgi yönetimi arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma 3. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı* (Osmangazi Üniversitesi Yayını, Eskişehir).
- Kelez A (2008) Hemşirelerin örgüt kültürünü ve yöneticilerin liderlik davranışını algılamaları, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Kıral E (2008) Kültür Olarak Örgütler (Ed. A. Balcı), *Örgüt Mecazları* (Ekinoks Yayınları, Ankara).
- Lopez SP, Peon JMM, Ordas CJV (2004) Managing knowledge: The link between culture and organizational learning. *Journal of Knowledge Management* 8(6): 93–104.
- Maxwell JC (2004) *İçinizdeki Lideri Geliştirmek*, çev. S. Yeniçeri İstanbul: Beyaz Yayınları.
- McDermott R, O'Dell C (2001) Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. *Journal of Knowledge Management* 5(1): 76-85.
- Naktiyok A (2009) Bilgi temelli örgüt oluşturmada yöneticilerin kalite liderliğine uygun davranışlarının rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 13(1): 253-276.
- Nguyen HN, Mohamed S (2011) Leadership behaviors, organizational culture and knowledge management practices: An empirical investigation. *Journal of Management Development* 30(2): 206-221.

- O'Reilly CA, Chatman, Jennifer, Caldwell, David F People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person - organization fit. *Academy of Management Journal* C.34, 1991, s. 487-516
- Özevren M, Gürsu M (2004) Organizasyonlarda bilginin yaratılması süreci ve bu süreçte liderliğin önemi 3. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi* (Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi İİBF Yayınları).
- Özgözü S, Atılgan H (2017) Leadership styles, Organizational Culture and Knowledge Management Relationships, *Kastamonu Education Journal*, 25(4)
- Paşa SF, Kabasakal H, Bodur M (2001) Society, organizations and leadership in Turkey. *Applied Psychology: An International Review* 50(4): 559-589.
- Sarabia M (2007) Knowledge leadership cycles: an approach from Nonaka's viewpoint. *Journal of Knowledge Management* 11(3): 6-15.
- Sharma SK, Sharma A (2010) Examining the relationship between organizational culture and leadership styles. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology* 36(1): 97-105.
- Şişman K (2007) *Örgütler ve Kültürler* (Pegem A Yayınları, Ankara).
- Tabak A, Sığı Ü (2013) *Liderlik* (Beta Basım Yayın, İstanbul).
- Tatlıdil H (2002) *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Analiz*(Akademi Matbaası, Ankara).
- Tekin S (2008) *Sihirli Liderler* (Kum Saati Yayınları, İstanbul).
- Tiwana A (2003) *Bilginin Yönetimi*, çev. Erdem Özsayar (Rota Yayıncılık, İstanbul).
- Whiteley P, Bloch S (2005) *Kusursuz Liderlik* (Optimist Yayın Dağıtım, İstanbul).
- Xue Y, Bradley J, Liang H (2011) Team climate, empowering leadership, an knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management* 15(2), 299-312.
- Yetgin MA (2016) Örgütsel psikolojik sermaye ve destekleyici örgüt kültürünün otantik liderlikte rolü: Görgül bir araştırma. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi* 51(2): 128-156.
- Zhu V, 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

Moderating Role of Organizational Culture on the Relationship between Authentic Leadership and Knowledge Management

Hakan Vahit ERKUTLU

Nevşehir Hacı Bektaş Veli University
Faculty of Economics and Administrative
Sciences, Nevşehir, Turkey
orcid.org/0000-0003-2441-3603
erkutlu@nevsehir.edu.tr

Halil Özcan ÖZDEMİR

Ahi Evran University
Social Science Vocational School
Kırşehir, Turkey
orcid.org/0000-0002-0021-3618
hoozdemir@ahievran.edu.tr

Barış Burak USLU

Nevşehir Hacı Bektaş Veli University
Faculty of Economics and Administrative
Sciences, Nevşehir, Turkey
orcid.org/0000-0003-4497-8660
barisburakuslu@gmail.com

Extensive Summary

Introduction

One of the most important qualities that leaders need today is to see the difference in management and direction. This difference is also the most important feature separating leaders from managers. Leaders with this ability are individuals who can develop effective and interrelated relationships with employees, ensure that everyone works in the atmosphere of trust and respect by developing strategies and techniques that prepare the team for the future, and can eliminate the conflicts easily and easily by producing the solutions created by the parties in relation to various problems. Individuals of this nature are also open-minded individuals who are able to instigate a variety of people and even overcome problems due to lack of communication and become a good listener, and a tolerant employer.

Authentic leadership is a complex multidimensional structure that includes followers, groups and organizations. Internal truth, the respect and acceptance of others' inner values, beliefs lies in authentic leader theory. Adherence to these beliefs and values can be used by the leader to support genuine internal innovation among employees. According to the theory of social support, when people learn to receive support from their leaders and learn from the behavior of their role models, they are seen as authentic and attractive and can achieve perfection. For these reasons, being authentic provides the person's experiences (beliefs, values, feelings and thoughts) by adopting the individual to act in harmony with itself.

Organizational knowledge is the most important factor that will enable organizations to be different from their competitors, to do the same job differently than their competitors, and to increase their competitiveness in an environment where all organizations implement the same methods. Organizational knowledge occurs within a certain period of time and allows the organization to combat change and provide a

competitive advantage. It is an organizational culture that shapes every kind of phenomenon within the organization. Therefore, when change is necessary, organizational culture can be the biggest obstacle or support for these changes. Knowledge management also means great innovation and change. Today, innovation and creativity are valued more than ever. Knowledge management, like every action of innovation, requires a radical change in organizational culture.

Method of Research

The purpose of this study is to investigate moderating role of organizational culture on the relationship between authentic leadership and knowledge management. The sample of the research is the faculty members working at Nevsehir Haci Bektas University. A questionnaire was applied to 103 faculty members working in 8 academic units and then analyzed. Questionnaires were subjected to statistical analysis and the data was analyzed using the IBM SPSS 23 program. Hierarchical regression analyzes were applied to the obtained data to measure frequency, confirmatory factor analysis, reliability analysis, correlation analysis and moderating effect.

Hypotheses

H₁: There is a positive relationship between authentic leadership and knowledge management.

H₂: There is a positive relationship between supporting organizational culture and knowledge management.

H₃: There is a positive relationship between supporting organizational culture and authentic leadership.

H₄: Supportive organizational culture has a moderating role in the relationship between authentic leadership and knowledge management.

Findings

Findings related to the demographic characteristics of the participants

- 60.2% of respondents are male.
- 76.7% of participants are between the ages of 31-45.
- 69.9% of participants are the assistant professors
- 93.2% of the participants are working in the faculties
- 64.1% of the participants have a organizational tenure of 5-15 years.

Conclusion and Discussion

The purpose of the study is to examine whether organizational culture has a moderating effect in the relationship between authentic leadership and knowledge management.

(1) According to the results of analysis, there is a positive relationship between authentic leadership and knowledge management.

(2) Analysis results show that there is a positive relationship between supportive organizational culture and knowledge management.

(3) Analysis results show that there is a positive relationship between supportive organizational culture and authentic leadership.

(4) A meaningful relationship has not been established between the authentic leadership and knowledge management in relation to the organizational role of supporting organization culture.

There are some research limitations and implications.

(1) First, this study was only conducted at a single university. It will be useful to conduct future studies both in state and private universities for generalizability of the results.

(2) Another limitation is that the concepts related to management and organization change according to the conditions of the situation due to the Contingency approach. When it comes to contingency approach, it is understood that there is no universal principle in the management and organization. Employees are able to answer to survey questions, depending on their own circumstances, the relationship between environmental factors or the characteristics of the socio-cultural environment in which they exist. Another limitation is that the respondents are reluctant to respond to the questionnaire because they are afraid of work intensity, lack of knowledge about the subject or their managers.

(3) Another constraint is that respondents might be reluctant to respond to the survey because of their work intensity, inadequate information about the subject, or the fact that they are afraid of their managers.