



T.C.

**AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İşletme Anabilim Dalı
Yönetim Organizasyon**

Yüksek Lisans Tezi

**ENTELEKTÜEL SERMAYE BAĞLAMINDA BİLGİ YÖNETİMİ
STRATEJİLERİ
(Çorum İli Örneği)**

Danışman:

Prof. Dr. FAMIL ŞAMILOĞLU

Hazırlayan:

Gül KAYA

AKSARAY - 2013



T.C.

**AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İşletme Anabilim Dalı
Yönetim Organizasyon**

Yüksek Lisans Tezi

**ENTELEKTÜEL SERMAYE BAĞLAMINDA BİLGİ YÖNETİMİ
STRATEJİLERİ
(Çorum İli Örneği)**

Danışman:

Prof. Dr. FAMIL ŞAMILOĞLU

Hazırlayan:

Gül KAYA

AKSARAY - 2013

DOĞRULUK BEYANI

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum bu çalışmayı, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın hazırladığımı, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu doğrularım.

Tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.

08.07.2013

Gül KAYA

T.C.

AKSARAY ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

KABUL ve ONAY BELGESİ

Enstitümüz 132208302 nolu öğrencisi Gül KAYA' nın "Entelektüel Sermaye Bağlamında Bilgi Yönetimi Stratejileri (Çorum İli Örneği)" başlıklı lisansüstü tez çalışması, aşağıdaki jüri tarafından İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında, **YÜKSEK LİSANS** tezi olarak **Oy Birliği/Oy Çokluğu** ile kabul edilmiştir.

Danışman : Prof. Dr. Famil ŞAMİLOĞLU Aksaray Üniversitesi

Üye : Yrd. Doç. Dr. Haluk DUMAN Aksaray Üniversitesi

Üye : Yrd. Doç. Dr. Yılmaz İÇERLİ Aksaray Üniversitesi

Üye :

Tezin Savunulduğu Tarih : 19.08.2013

Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 10.10.2013 tarih ve 2013/38-2 sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Doç. Dr. Adem ÖCAL

Sosyal Bilimler Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Araştırmanın her aşamasında büyük desteği bulunan bilgi, görüş ve uyarılarıyla araştırmamın tamamlanmasına katkı sağlayan danışmanım Sayın Prof. Dr. Famil ŞAMILOĞLU'na sonsuz teşekkür ederim.

Gül KAYA

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

ENTELEKTÜEL SERMAYE BAĞLAMINDA BİLGİ YÖNETİMİ STRATEJİLERİ ÇORUM MERKEZ MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ VE KURUMLARINDA UYGULAMA

Gül KAYA

Aksaray Üniversitesi

SOSYAL BİLİMLER Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Famil ŞAMILOĞLU

Globalleşen dünya da entelektüel sermayenin önemi gittikçe artmaktadır. Eğitim örgütleri entelektüel sermayenin en yoğun olduğu ve entelektüel sermayeye bağlı olarak bilginin yönetimi stratejilerinin kullanıldığı yerlerdir. Milli eğitim yöneticisi kurumundaki entelektüel sermayeyi ne kadar iyi tanıyor ve bunu örgütün parçası haline getiriyor. Örgütün parçası haline gelen bilgi kurumu öğrenen örgüt haline getiriyor. Okullarımız öğrenen okul haline geliyor.

Çalışmada entelektüel sermayenin yönetilmesi demek bilginin yönetilmesi anlayışından yola çıktığımızda bilgi yönetimi stratejilerini kullanmada milli eğitim yöneticileri ne kadar başarılılar. Bilgiyönetimini stratejileri ana başlık ve bunların bilginin elde edilmesi, bilgininkullanılması, bilginin paylaşılması ve bilginin depolanıp haritalanması olarak dört alt faktörlerine ayırarak yöneticilerin cinsiyeti, yaşıgörevi, yöneticiliktekikıdemleri, çalıştıkları kurum tipleri ve mezuniyet branşları açısından araştırıldı.

Bu çalışmada milli eğitim kurumlarındaki yöneticiler bilgi yönetimi stratejilerini ne kadar kullanabildiklerini incelemek amacıyla yapılmıştır.

Çalışmanın evrenini Çorum il milli eğitim müdürlüğü ve merkeze bağlı ilköğretim ve lise müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılarında oluşmaktadır. Araştırmaya 203 yönetici katılmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak bilgi yönetimi stratejileri leği kullanılmıştır. Likert tipi ölçü aracı kullanılmıştır. Araştırmada toplanan anket sonuçları SPSS forWindows 18 paket programı kullanılmıştır.

2013, Sayfa187

Anahtar Kelimeler:Bilgi, Bilgi Yönetimi, Entelektüel Sermaye, Bilgi yönetimi stratejileri

Bilim Kodu:

ABSTRACT**Master's Thesis****CORUM KNOWLEDGE MANAGEMENT STRATEGIES IN THE
CONTEXT OF INTELLECTUAL CAPITAL MANAGEMENT AND
INSTITUTIONS OF EDUCATION PRACTICE CENTER****Gül KAYA****Aksaray University****Institute of Social Sciences****Department of Business Administration****Advisor: Prof. Dr. Famil ŞAMİLOĞLU**

The increasing importance of intellectual capital in the globalized world. Education is the most intense intellectual capital and intellectual capital of organizations, depending on the places of knowledge management strategies are used Intellectual capital of the institution of the national training manager, how well you know and make it part of the organization. Become part of the organization into a learning organization that brings information from the agency. Schools are becoming learning school.

When we set out to say the management of intellectual capital is the study of knowledge management knowledge management strategies for understanding how managers in using the national education successful.

The main topics and their acquisition of knowledge and knowledge management strategies, use of information, sharing of information and knowledge mapping of the four sub-factors were stored.

Later, these four factors, the gender, age, mission, his management seniority, work, corporate types and branches were investigated in terms of graduation.

Information management strategies for managers of national education institutions of this study was to examine how they can use.

The study population and the center of Çorum Provincial Directorate of Education on the elementary and high school principal, deputy principal and consists of manager. 203 managers participated in the study.

Information management strategies as a means of data collection point Likert-type scale measuring tool that is used. Survey results collected in the study were assessed using SPSS for Windows 18 package program.

2013, Page 187

Keywords: Knowledge, Knowledge Management, Intellectual Capital, Knowledge management strategies

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar DİZİNİ.....	xii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xviii
KISALTMALAR DİZİNİ.....	xi

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ.....	1
ENTELEKTÜEL SERMAYENİN TANIMI VE UNSURLARI.....	3
1.1.Entelektüel Sermaye Tanımı ve Tarihi Gelişimi.....	3
1.2. Entelektüel Sermayenin Unsurları.....	7
1.2.1. İnsan Sermayesi.....	8
1.2.1.1. İnsan Sermayesinin Bileşenleri.....	9
1.2.1.1.1.Yetenek.....	10
1.2.1.1.2. İlişkiler.....	10
1.2.1.1.3.Değerler.....	11
1.2.2. Yapısal (Organizasyonel) Sermaye.....	12
1.2.2.1.Yapısal sermayenin Bileşenleri.....	14
1.2.2.1.1.İşletme Kültürü.....	14
1.2.2.1.2. Kurum İmajı ve Kimliği.....	15
1.2.2.1.3. Enformasyon Teknolojisi.....	16
1.2.2.1.4. Araştırma ve Geliştirme.....	17
1.2.2.1.5. Entelektüel Mülkiyet.....	18
1.2.2.1.6. Proses.....	19
1.2.2.1.7. Sosyal Sorumluluk.....	19
1.2.3.İlişkisel Sermaye(Müşteri Sermayesi).....	20
1.2.3.1.İlişkisel Sermayenin Bileşenleri.....	20
1.2.3.1.1. Markalar.....	22
1.2.3.1.2. Müşteriler Müşteri Sadakati.....	23
1.2.3.1.3. İşletme Adı.....	25

1.2.3.1.4. Dağıtım kanalları.....	25
1.2.3.1.5. İş İle İlgili İş Birliği	26
1.2.3.1.6 Lisans Anlaşmaları.....	28
1.2.3.1.7. İstenen Nitelikteki Sözleşmeler.....	28
1.3.Entelektüel Sermayenin Yönetimi.....	30
1.3.1.Entelektüel Sermayeyi Yönetme İlkeleri.....	32
1.3.2.Entelektüel Sermaye Yönetimi için Koşullar ve İşletme için Yararlar.....	34
1.3.3.Entelektüel Sermaye Yönetimini Farklılaştıran Unsurlar.....	34
1.3.3.1.İşletme Sınırlarında Oluşan Erozyonlar.....	35
1.3.3.2.Bilginin Fiyatı Belirleyici Etkisi.....	35
1.3.3.3.Tekelci Yapıların Oluşması.....	36

İKİNCİ BÖLÜM

ENTELEKTÜEL BİR DEĞER OLARAK BİLGİ VE BİLGİ YÖNETİMİ

2.1.Bilginin Tanımı.....	37
2.1.1 Veri (Data).....	38
2.1.2. Enformasyon (Information).....	39
2.1.3. Bilgi (Knowledge).....	40
2.2. Bilginin Veri ve Enformasyonla İlişkisi.....	41
2.3.Bilginin özellikleri.....	42
2.4. Bilginin önemi.....	44
2.5. Bilginin Sınıflandırılması.....	44
2.5.1. Kaynaklarına Göre Bilgi Türleri.....	44
2.5.1.1. Örtülü Bilgi.....	44
2.5.1.2. Açık Bilgi.....	45
2.5.2. Düzenlenme ve Kullanım Tarzına Göre Bilgi Türleri.....	45
2.5.2.1. İdealist Bilgi.....	46
2.5.2.2. Sistematik Bilgi.....	46
2.5.2.3. Pragmatik Bilgi.....	46
2.5.2.4. Otomatik Bilgi.....	47
2.5.3. Niteliğine Göre Bilgi Türleri.....	47
2.5.3.1. Sıradan Bilgi-Bilimsel Bilgi.....	47
2.5.3.2. Kazanılmış Bilgi-Aranan Bilgi.....	48
2.5.4. Rekabet Üstünlüğü Yaratan Bilgiler.....	49
2.5.4.1. İşaretsel Bilgi.....	49

2.54.2. Deneyimsel Bilgi.....	49
2.5.4.3. Girişimci Bilgi.....	49
2.5.4.4. Kurumsal Bilgi.....	50
2.6.BİLGİ YÖNETİMİ.....	51
2.6.1.Bilgi Yönetimi ve Entelektüel Sermaye İlişkisi	51
2.6.2. Bilgi Yönetiminin Gelişimi ve Ortaya Çıkışını Gerektiren Nedenleri.....	54
2.6.3. Bilgi Yönetiminin Tanımı.....	59
2.6.4. Bilgi Yönetiminin Amacı.....	61
2.6.5. Bilgi Yönetiminin Temel İlkeleri.....	63
2.6.5.1. Bilginin Elde Edilmesi(Bilgi toplama süreci)	67
2.6.5.2. Bilginin Paylaşılması(Bilgiyi kullanılabilir bilgiye dönüştürme süreci)	69
2.6.5.3. Bilginin Kullanılması(Bilgiyi örgütsel uygulamalarda kullanma süreci)	72
2.6.5.4. Bilginin Depolanması(Bilgiyi koruma süreci)	72
2.6.6.Bilgi Yönetiminin Fonksiyonları.....	75
2.6.6.1.Örgütsel Yaratıcılığı Yönetmek.....	75
2.6.6.2. Örgütsel Yeniliği Teşvik Etmek.....	76
2.6.6.3. Motivasyonu Sağlamak.....	78
2.6.6.4. İletişimi Güçlendirmek.....	79
2.6.6.5. Örgüt İklimini İyileştirmek.....	79
2.6.7.Bilgi Yönetimi Aşamaları.....	80
2.6.7.1. Bilgi Ekiplerinin Oluşturulması.....	80
2.6.7.2.Bilgi Tabanının Yaratılması.....	82
2.6.7.3. Bilgi Haritalama.....	82
2.6.7.4. Kıyaslama Yapma.....	84
2.6.7.5. Şebekeler ve Bilgi Ağları.....	85
2.6.7.6. Bilgi Merkezleri.....	88
2.6.7.7. Bilgi Uygulamasından Sorumlu Bir Yöneticini Atanması....	90
2.6.8.Eğitim Örgütleri ve Bilgi Yönetimi.....	91
2.6.8.1. Eğitim Örgütlerinde Bilgi Yönetiminin Yararları.....	94

2.6.8.2. Eğitim Örgütlerinde Bilgi Yönetimi Uygulaması İçin Süreç Yapıları	95
2.6.8.3. Eğitim Örgütlerinde Bilgi Yönetiminin Boyutları.....	97
2.6.8.4. Bilgi Yönetiminde Başarı İçin İlke ve Öneriler.....	99
2.6.9. Eğitim Örgütlerinde Bilgi Yönetimi Türleri.....	100
2.6.9.1. Aktif Bilgi Yönetimi.....	100
2.6.9.2. Müşteri Bilgisi Yönetimi.....	101
2.6.9.3. Süreçlerdeki Bilginin Yönetimi.....	102
2.6.9.4. İnsanlardaki Bilgini Yönetimi.....	102
2.6.9.5. İlişkilerde Bilgi Yönetimi.....	103
2.6.10. Eğitim Kurumlarında Bilgi Yönetimi Stratejileri.....	104
2.6.10.1. Eğitim Örgütlerinde Bilgi Yönetimi Stratejileri.....	104
2.6.10.2. Eğitim Örgütlerinde Bilgi Yönetimi Strateji Türleri.....	108

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM VE BULGULAR.....	110
3.1. Amaç	110
3.2. Önemi.....	113
3.3. Sınırlılıklar.....	114
3.4. Sayıtlar.....	114
3.5. Yöntem.....	114
3.5.1. Evren ve Örneklem.....	115
3.6. Güvenilirlik Analizi	115
3.6.1. Bulgular ve Yorumlar.	117
3.6.1.1. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin kişisel bilgilerine ilişkin bulgular ve yorumlar.....	117
3.6.1.2. Milli eğitim yöneticilerinin, bilgi yönetimi stratejilerini algılama düzeyleri ile ilişkin bulgular ve yorumlar.....	125
3.6.1.3. Milli eğitim yöneticilerinin, bilginin elde edilmesi stratejisi alanına ilişkin yeterlilik alanına ilişkin bulgular ve yorumlar .	133
3.6.1.4. Bilginin kullanılması stratejilerine alanına ilişkin görüşlerinde ilişkin bulgular ve yorumlar.....	141

3.6.1.5.Bilginin paylaşılması stratejisi alanına ilişkin görüşlerinde ilişkin bulgular ve yorumlar.....	147
3.6.1.6.Bilginin depolanması ve haritalanması stratejisi alanına ilişkin görüşlerine ilişkin bulgular ve yorumlar.....	155
KAYNAKLAR.....	170
EKLER.....	180
ÖZGEÇMİŞ.....	187

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

ÇÜİ	: Çok Uluslu İşletmeler
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
Ar-Ge	: Araştırma – Geliştirme
OECD	: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
CIO	: Yönetim Kurulu başkanı,
U.S	: Amerika Birleşik Devletleri
İDAE	: İnternete Dayalı Asenkron Eğitim)
SPSS	: Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Entelektüel Sermaye Kavramına Yönelik Sınıflama.....	7
Tablo 2. 1. Örgütlerin Bilgi Varlıklarının Niteliklerine Göre Sınıflandırılma.....	48
Tablo3.1.Güvenilirlik analizi tablosu.....	115
Tablo3. 2.Crombach güvenlik analiz tablosu.....	115
Tablo3.3. Standard sapma tablosu.....	117
Tablo3. 4. Yöneticilerin genel frekans tablosu.....	118
Tablo 3. 5.Yöneticilerin cinsiyet dağılım tablosu.....	118
Tablo3.6. Yöneticilerin yaş gruplarına göre dağılım tablosu.....	119
Tablo3.7. Yöneticilerin ünvan tablosu.....	119
Tablo3.8. Yöneticilerin kıdem tablosu.....	120
Tablo3. 9. Yöneticilerin çalıştıkları kurum türleri.....	121
Tablo3.10. Yöneticilerin mezuniyet branşı.	121
Tablo3.11. Normal Dağılıma Uygunluk Varsayımı.....	123
Tablo3.12. Homojenlik dağılım tablosu.....	123
Tablo3.13. Yöneticilerin görevlerine göre betimsel istatistikleri tablosu.....	124
Tablo3.14. Katılımcıların görevlerine göre toplam puanları arasında fark tablosu.	125
Tablo3.15. Katılımcıların görevlerine göre toplam puanları arasında chi-square testi.....	125
Tablo3.16. Yönetimi stratejilerini algılama düzeyleri ile yöneticilerin cinsiyetleri arasında ilişki için Mann-Whitney U testi betimleyici istatistik tablosu.....	126
Tablo3.17. Yönetimi stratejilerini algılama düzeyleri ile yöneticilerin cinsiyetleri arasında ilişki için Mann-Whitney U testi tablosu.....	126
Tablo3.18. Yönetimi stratejilerini algılama düzeyleri ile yöneticilerin cinsiyetleri arasında ilişki için anlamlılık düzeyi tablosu.....	126
Tablo: 3.19 Bilgi yönetimi stratejisi ve yaş arasındaki ilişkinin kruskalwallis testi tablosu.....	127
Tablo3.20. Bilgi yönetimi stratejisi ve yaş arasındaki ilişkinin Chi-square testi tablosu testi tablosu.....	127

Tablo3.21. Milli eğitim yöneticilerinin, bilgi yönetimi stratejilerini algılama düzeyleri ile yöneticilikteki görevlerinin betimsel istatistik tablosu.....	127
Tablo3.22. Milli eğitim yöneticilerinin, bilgi yönetimi stratejilerini algılama düzeyleri ile yöneticilikteki görevlerinin Kruskal Wallis testinin tablosu.....	128
Tablo3.23 Milli eğitim yöneticilerinin, bilgi yönetimi stratejilerini algılama düzeyleri ile yöneticilikteki görevlerinin Chhi-square testinin tablosu.....	128
Tablo3.24. Milli eğitim yöneticilerinin, bilgi yönetimi stratejilerini algılama düzeyleri ile kıdemlerinin betimsel istatistik tablosu.	129
Tablo3.25. Milli eğitim yöneticilerinin, bilgi yönetimi stratejilerini algılama düzeyleri ile yöneticilikteki kıdemle Kruskal Wallis testinin tablosu.....	129
Tablo3.26. Milli eğitim yöneticilerinin, bilgi yönetimi stratejilerini algılama düzeyleri ile yöneticilikteki kıdemle Chi-square testi tablosu.....	130
Tablo3.27. Milli eğitim yöneticilerinin, bilgi yönetimi stratejilerini algılama düzeyleri ile yöneticilikteki kıdemlerinin kurum tipleri testinin betimsel istatistik tablosu.....	130
Tablo3.28. Milli eğitim yöneticilerinin, bilgi yönetimi stratejilerini algılama düzeyleri ile yöneticilerin çalıştıkları kurum tipleri testini Kruskal Wallis testinin tablosu.....	131
Tablo3.29. Milli eğitim yöneticilerinin, bilgi yönetimi stratejilerini algılama düzeyleri ile yöneticilerin çalıştıkları kurum tipleri Chi-square tablosu.....	131
Tablo3.30. Milli eğitim yöneticilerinin, bilgi yönetimi stratejilerini algılama düzeyleri ile mezuniyet branşlarının betimsel istatistik tablosu.....	131
Tablo:3. 31. Milli eğitim yöneticilerinin, bilgi yönetimi stratejilerini algılama düzeyleri ile mezuniyet branşlarınaKruskal Wallis testi tablosu.	132
Tablo3.32. Milli eğitim yöneticilerinin, bilgi yönetimi stratejilerini algılama düzeyleri ile mezuniyet branşlarıChi-square testi tablosu.....	132
Tablo3.33. Bilginin elde edilmesi stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin cinsiyetlerinin betimsel istatistik tablosu.....	133
Tablo3.34. Bilginin elde edilmesi stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin cinsiyetleri Mann-Whitney U testi tablosu.....	134
Tablo3.35. Bilginin elde edilmesi stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin cinsiyetleri arasında Wilcoxon W testi tablosu.....	134

Tablo3.36. Bilginin elde edilmesi stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin Yaşarının betimsel istatistik tablosu.....	134
Tablo3.37. Bilginin elde edilmesi stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin yaşları Kruskal Wallis testi tablosu.....	135
Tablo3.38. Bilginin elde edilmesi stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin cinsiyetleri Chi-square testi tablosu.....	135
Tablo3.39. Bilginin elde edilmesi stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin görevlerini belirten betimsel istatistik tablosu.....	135
Tablo3.40. Bilginin elde edilmesi stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin cinsiyetleri Kruskal-Wallis testi tablosu.....	136
Tablo3.41. Bilginin elde edilmesi stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin cinsiyetleri Chi-square testi.....	136
Tablo3.42. Bilginin elde edilmesi stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin kıdemlerinin betimsel istatistik tablosu.....	137
Tablo3.43. Bilginin elde edilmesi stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin kıdemlerinin Kruskal-Wallis testi tablosu.....	137
Tablo3.44. Bilginin elde edilmesi stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin kıdemlerinin Chi-square testi tablosu.....	138
Tablo3.45. Bilginin elde edilmesi stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin kurum tiplerinin betimsel istatistik tablosu.....	138
Tablo3.46. Bilginin elde edilmesi stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin kurum tiplerinin Kruskal Wallis tablosu.....	139
Tablo3.47. Bilginin elde edilmesi stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin kıdemlerinin Chi-square tablosu.....	139
Tablo3.48. Bilginin elde edilmesi stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin branşlarının betimsel istatistik tablosu.....	140
Tablo3.49. Bilginin elde edilmesi stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin branşlarının Kruskal Wallis testi tablosu.....	140
Tablo3.50. Bilginin elde edilmesi stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin branşlarının Chi-square tablosu.....	141
Tablo3.51. Bilginin kullanılması stratejilerine alanına ilişkin görüşlerinde cinsiyetleri arasında Mann Whitney U testi tablosu.....	141

Tablo3.52. Bilginin kullanılması stratejilerine alanına ilişkin görüşlerinde cinsiyetleri arasındaki Wilcoxon W testi tablosu.....	142
Tablo3. 53.Bilginin kullanılması stratejilerine alanına ilişkin görüşlerinde yaşları açısından betimsel istatistik tablosu.....	142
Tablo3.54. Bilginin kullanılması stratejilerine alanına ilişkin görüşlerinde yaşları açısından Kruskal Wallis testi tablosu.....	143
Tablo3.55. Bilginin kullanılması stratejilerine alanına ilişkin görüşlerinde yaşları Chi-Square testi tablosu.....	143
Tablo3.56. Bilginin kullanılması stratejilerine alanına ilişkin görüşlerinde yöneticilerdeki kıdemlerinin betimsel istatistik tablosu.....	144
Tablo3.57. Bilginin kullanılması stratejilerine alanına ilişkin görüşlerinde Yöneticilerin kıdemlerinin Kruskal Wallis testi tablosu.....	144
Tablo3.58. Bilginin kullanılması stratejilerine alanına ilişkin görüşlerinde öneticilerin kıdemlerinin Chi- square testi tablosu.....	144
Tablo3.59. Bilginin kullanılması stratejilerine alanına ilişkin görüşlerinde kutum tiplerinin betimsel istatistik tablosu.	145
Tablo3.60. Bilginin kullanılması stratejilerine alanına ilişkin görüşlerinde kutum tipleri Kruskal Wallis testi tablosu.....	145
Tablo3.61. Bilginin kullanılması stratejilerine alanına ilişkin görüşlerinde kutum tipleri Chi-square testi tablosu.....	145
Tablo3.62. Bilginin kullanılması stratejilerine alanına ilişkin görüşlerinde mezuniyet branşlarının betimsel istatistik tablosu.	146
Tablo3.63. Bilginin kullanılması stratejilerine alanına ilişkin görüşlerinde mezuniyet branşları Kruskal Wallis testi tablosu.	146
Tablo3.64. Bilginin kullanılması stratejilerine alanına ilişkin görüşlerinde mezuniyet branşları Chi-square testi tablosu.....	147
Tablo3.65. Bilginin paylaşılması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin cinsiyetlerinin betimsel istatistik tablosu.....	147
Tablo3.66. Bilginin paylaşılması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin cinsiyetleri Mann-Whitney U testi tablosu.....	148
Tablo3. 67. Bilginin paylaşılması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin cinsiyetlerinin Wilcoxon W testi tablosu.....	148

Tablo3.68. Bilginin paylaşılması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin yaşlarının betimsel istatistik tablosu.....	149
Tablo3.69. Bilginin paylaşılması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin yaşlarının Kruskal Wallis testi tablosu	149
Tablo3.70. Bilginin paylaşılması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin görevleri arasında anlamlı bir fark vardır.....	149
Tablo3.71. Bilginin paylaşılması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin görevlerinin Kruskal Wallis testi tablosu.....	150
Tablo3.72. Bilginin paylaşılması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin görevleri Chi-square testi tablosu.....	150
Tablo3.73. Bilginin paylaşılması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin kıdemlerinin betimsel istatistik tablosu.....	150
Tablo 3. 74. Bilginin paylaşılması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin kıdemlerinin Kruskal Wallis testi tablosu.....	151
Tablo3.75. Bilginin paylaşılması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin kıdemleri Chi-square testi tablosu.....	151
Tablo3.76. Bilginin paylaşılması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin çalıştıkları kurum tiplerinin betimsel istatistik tablosu.....	152
Tablo3.78. Bilginin paylaşılması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin çalıştıkları kurum tiplerinin KruskalWallis testi tablosu.....	153
Tablo3. 79. Bilginin paylaşılması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin cinsiyetleri çalıştıkları kurum tiplerinin ChiSquare testi tablosu.....	153
Tablo3. 80. Bilginin paylaşılması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin mezuniyet branşlarının betimsel istatistik tablosu.....	154
Tablo3.81. Bilginin paylaşılması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin mezuniyet branşlarının Kruskal Wallis testi tablosu.....	154
Tablo3. 82. Bilginin paylaşılması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin mezuniyet branşlarının Chi-square testi tablosu.	154
Tablo3.83. Bilginin depolanması ve haritalanması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin cinsiyetleri betimsel istatistik tablosu.....	155
Tablo3.84. Bilginin depolanması ve haritalanması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin cinsiyetlerinin Mann-Whitney U testi tablosu.....	155

Tablo3.85. Bilginin depolanması ve haritalanması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin cinsiyetlerinin Wilcoxon testi tablosu.....	156
Tablo3.86. Bilginin depolanması ve haritalanması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin yaşının betimsel istatistik tablosu.....	156
Tablo3.87. Bilginin depolanması ve haritalanması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin yaşın Kruskal Wallis testi tablosu.....	156
Tablo3.88 Bilginin depolanması ve haritalanması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin yaşının Chi-square testi tabosu.....	157
Tablo3.89. Bilginin depolanması ve haritalanması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin görevlerinin betimsel istatistik tablosu.....	157
Tablo3.90 Bilginin depolanması ve haritalanması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin görevlerinin Chisquare testi tablosu.....	158
Tablo3.91. Bilginin depolanması ve haritalanması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin kıdemlerinin betimse istatistik tablosu.....	158
Tablo3.92. Bilginin depolanması ve haritalanması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin kıdemleri Kruskal Wallis testi tablosu.....	159
Tablo3.93. Bilginin depolanması ve haritalanması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin kıdemleri Chi-square testi tablosu.....	159
Tablo3.94. Bilginin depolanması ve haritalanması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin çalıştıkları kurum tiplerinin betimsel istatistik tablosu.....	160
Tablo3.95. Bilginin depolanması ve haritalanması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin i çalıştıkları kurum tiplerinin Kruskal Wallis testi tablosu.....	160
Tablo3.96. Bilginin depolanması ve haritalanması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin çalıştıkları Chi-square testi tablosu.....	160
Tablo3.97. Bilginin paylaşılması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin mezuniyet branşları betimsel istatistik tablosu.....	161
Tablo3. 98. Bilginin paylaşılması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin mezuniyet branşları Kruskal Wallis testi tablosu.....	161
Tablo3. 101. Bilginin paylaşılması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin mezuniyet branşları Chi -square testi tablosu.....	162

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. İnsan Sermayesinin Bileşenleri	9
Şekil 2.1. Bilginin Özellikleri.....	43
Şekil 2.2. Bilgi paylaşım kültürü.....	73

EKLER DİZİNİ

EK.1 Soruların betimsel istatistik tabloları.....	180
EK.2 Anket soruları.....	182

DOĞRULUK BEYANI

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum bu çalışmayı, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın hazırladığımı, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu doğrularım.

Tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.

08.07.2013

Gül KAYA

T.C.

AKSARAY ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

KABUL ve ONAY BELGESİ

Enstitümüz 132208302 nolu öğrencisi Gül KAYA' nın "Entelektüel Sermaye Bağlamında Bilgi Yönetimi Stratejileri (Çorum İli Örneği)" başlıklı lisansüstü tez çalışması, aşağıdaki jüri tarafından İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında, **YÜKSEK LİSANS** tezi olarak **Oy Birliği/Oy Çokluğu** ile kabul edilmiştir.

Danışman : Prof. Dr. Famil ŞAMILOĞLU Aksaray Üniversitesi

Üye : Yrd. Doç. Dr. Haluk DUMAN Aksaray Üniversitesi

Üye : Yrd. Doç. Dr. Yılmaz İÇERLİ Aksaray Üniversitesi

Üye :

Tezin Savunulduğu Tarih : 19.08.2013

Sosyal Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 10.10.2013 tarih ve 2013/38-2 sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Doç. Dr. Adem ÖCAL

Sosyal Bilimler Enstitü Müdürü

BÖLÜM I: ENTELEKTÜEL SERMAYE VE BİLGİ YÖNETİMİ STRATEJİLERİ

GİRİŞ

Küresel dünya ekonomisinde toplumların bilgi toplumu haline gelmesi, örgütler varlıklarını devam ettirebilmek ve rekabet ortamında ayakta kalabilmek için yeni entelektüel varlıklara ihtiyaçları vardır. Bir işletme diğer işletmelerin sahip olmadığı entelektüel mülkiyete sahip olmak zorundadır. Geleneksel işletme anlayışınıhammadde, sermaye, makineler ve işgücü yerini bilgi ve teknolojiye bırakmıştır.

Her kurumun, kendine özgü entelektüel varlıkları sahiptir ancak bu varlıkların çoğu gizli halde bulunmakta ve potansiyelleri gizli kalmaktadır. Entelektüel sermaye bu gizli varlıkların açığa çıkartılıp rekabet ortamında kullanılmasıdır. Bu yüzden bilgi işletme için hammaddeden daha önemli hale gelmiştir.

Entelektüel sermaye kavramının kısa bir tanımı, “bir şirketteki insanlar tarafından bilinen ve ona rekabet üstünlüğü kazandıran şeylerin bir toplamı”dır (Stewart,1997:24).Ancak daha açıklayıcı bir tanıma göre “entelektüel sermaye zenginlik yaratmak üzere kullanıma sokulabilen entelektüel varlıklardır; yani bilgi, enformasyon, entelektüel mülkiyet ve deneyimdir(Stewart: 1997, 28). Brookings Enstitüsü'nün bu konuda, 1982 yılında yaptığı bir araştırmaya göre işletmelerin fiziksel varlıkları (arazi, fabrika ve malzeme gibi) firma değerinin %62'sini oluşturmaktayken, günümüzde bu oran %30'a kadar düşmüştür (Rivette ve diğerleri, 2000). Yine Arthur Anderson'dan Richard Boulton ve Barry Libert'in 3 işletme üzerinde 20 yıllık bir dönem boyunca firmaların defter değeriyle piyasa değerini karşılaştırdıkları çalışmaya göre de 20 yıl önce firmanın defter değeri, piyasa değerinin %95'i iken 20 yılın sonunda bu oranın %28'e düştüğünü gözlemlemişlerdir (Stewart, 2001: 55). Yaratıcılığın artması ve teknolojik değişimler, örgütlerin verimliliğinin ve gelişiminin temel nedenleridir. Çalışanların sahip olduğu know-how ve firmanın katma değer yaratma kapasitesi, entelektüel sermayenin unsurlarını oluştururken, maddi olmayan ve görülemeyen varlıklar, klasik örgütlerdeki sermaye

kadar önem kazanmıştır. Canadian Institute of Chartered Accountants'nın entelektüel sermaye üzerine Kanada Financial Post 300 ve US Fortune 500 firmalarının tepe yöneticilerine yaptığı bir araştırma, yöneticilerin “bilgi”yi ve “entelektüel sermayeyi” firmanın en kritik kaynağı olarak gördüklerini ortaya çıkarmıştır(Dzinkowski, 2000:5).Entelektüel sermaye kavramı bilim adamları ve araştırmacılar tarafından üç farklı açıdan incelenmiştir.

Entelektüel sermaye ile ilgili ilk çalışma Hiroyuki Itami adlı bir Japon tarafından, sanal varlıkların Japon firmaları üzerinde yaptığı etki ve bunların yönetimi üzerine yapılan bir araştırmadır. Itami'nin Japonya'da “görünmeyen varlıklar” üzerine 1980 yılında yazdığı kitap önceleri pek ilgi görmemiş ancak 1987'de İngilizceye tercümesi yapılarak entelektüel sermayeyle ilgili yapılan çalışmalarda kullanılmaya başlanmıştır (Itami,1987). İkincisi ise, bir grup ekonomistin örgüt teorisine farklı bir bakış açısı arama çabalarıdır. Bu çabalarının sonunda Penrose, Rumelt, Wernerfelt ve David Teece adlı ekonomistler 1986 yılında Berkeley'de “Teknoloji Ticareti” konulu bir seminer düzenlemişlerdir. Teece'nin 1986'da yayınlanan “Profiting From Technological Innovation” (Teknolojik Yaratıcılıktan Kar Sağlama) adlı makalesiyle akademisyenlerin ve başlıca ekonomistlerin o güne kadar yapmış olduğu çalışmaları bir araya getirmiştir. Yaptığı çalışmada teknolojik yaratıcılığın değerini, yaratılan değeri kara dönüştürme mekanizmasını ve yaratıcılığın ticaretini yapabilmek için atılması gereken adımları açıklamaya çalışmıştır (Teece, 2002:712).Son olarak, İsviçreli Karl-Erik Sveiby'nin entelektüel sermayeye insan sermayesi boyutundan yaklaşması ve firma değerlendirmesi yaparken, çalışanların yeteneklerinin ve know-how'ının da etkili olduğunu ortaya çıkarmasıyla konuya farklı bir boyut kazandırmıştır (Sullivan, 2000).

BİRİNCİ BÖLÜM

ENTELEKTÜEL SERMAYENİN TANIMI, GELİŞİMİ VE UNSURLARI

1.1.Entelektüel Sermayenin Tanımı ve Tarihi Gelişimi

Entelektüel kelimesinin kökeni interlectio'dur ve latineden gelmektedir. Inter arasında anlamındadır ve ilişkiyi içerir. Lectio ise, okuma, elde edilen, ulaşılan, toplanan bilgi demektir. Webster's Sözlüğü entelektüel kelimesini "rasyonel veya akıllıca düşünce" olarak tanımlarken, sermaye kelimesini "toplanmış mal stoku" olarak ifade etmektedir. Buradan yola çıkarak, konuşma dilinde entelektüel sermayeyi düşünce birikim kapasitesi olarak ifade etmek mümkündür (Arıkboğa, 2003:73).

Entelektüel sermaye bir işletmenin sahip olduğu, farklı ve işletmeye avantaj sağlayan bilgidir. İşletme çalışanlarının bildiği ve rekabet üstünlüğü sağlayan her şey entelektüel sermayedir. Entelektüel sermayeye sahip olmak kadar onun farkındalığına varıp rekabet ortamlarında kullanılmasının önemini arttırmaktadır.

Stewart'a göre "Entelektüel sermaye zenginlik yaratmak üzere kullanıma sokulabilecek entellektüel malzemedir, yani; bilgi, enformasyon, entelektüel mülkiyet ve deneyimdir"(Stewart,1997:12). Stewart, entelektüel sermayenin işletmedeki çalışanlar tarafından bilinen ve işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayan her türlü faktörün toplamından oluştuğunu ve patent, telif hakları, know-how gibi unsurların ötesinde pek çok şeyi kapsadığını ifade etmiştir. Klein ve Prusak ise, Entelektüel sermayeyi "daha yüksek değerlere sahip varlıkları yaratmada onları şekillendirecek, ele geçirecek ve harekete geçirecek entelektüel materyaldir" şeklinde tanımlamıştır (David,1994:2). Klein ve Prusak'ın tanımında önemli olan bir unsur entelektüel malzeme ile sermaye arasında ayırım yapılmasıdır. Kayıt altına alınmamış bir fikir ya da unsur, evrak dosyaları altında kalmış bir rapor, iş arkadaşları ile yapılan bir informal beyin fırtınası, ulaşılamayan bir satış temsilcisinin

öğrendiği acil haber entelektüel malzemedir, ancak entelektüel sermaye değildir (Stewart,1997:72). Büyükozan'a göre; artık en güçlü şirketler, en büyük maddi ve finansal varlıklara sahip şirketler değil, entellektüel sermayelerini güçlendiren ve bu sermayeyi en etkin bir şekilde yönetebilen ve kullanabilen şirketlerdir. Entelektüel sermaye, kara dönüştürülebilir bilgidir. Bu bilgi, işletmenin fikirlerinin, yeniliklerinin, teknolojilerinin, genel bilgilerinin, bilgisayar programlarının, dizaynlarının, veri kullanma yeteneklerinin, ilişkilerinin, süreçlerinin, yaratıcılıklarının ve yayınlarının bir bütünü olarak tanımlanabilir (Büyükozan, 2002: 35). Yapılan birçok tanıma rağmen henüz entelektüel sermaye için evrensel bir tanım yapılamamıştır. 1999'da dünyanın birçok yerinden uzmanın bir araya geldiği Kanada'nın Hamilton şehrindeki 3. Uluslararası Sermaye Yönetimi Konferansı'nda katılımcılar bir entelektüel sermaye tanımı için henüz çok erken olduğu konusunda görüş birliğine varmışlardır. Onlara göre, entelektüel sermayenin doğasının birçok yönü hala bilinmemektedir ve açık bir şekilde ifadesi çok zor bir kavramdır (Şamiloğlu,2002:70).Dördüncü Dünya Entelektüel Sermaye Kongresi, McMaster Üniversitesi tarafından Kanada'nın Hamilton şehrinde 17-19 Ocak 2001 tarihlerinde yapılmıştır. Kongreye 32 ülkeden 536 temsilci katılarak, entelktüel sermayenin arttığını belirtmişlerdir. Bu olay entelektüel sermaye alanındaki akademik araştırmalar için başlangıç konferansı olarak kabul edilmektedir (Şamiloğlu,2002:70).

Eğitim örgütlerinin maddesel anlamda fazla bir sermayesi yoktur. Bina, fotokopi makinesi, bilgisayarlar, sıralar, yazı tahtaları gibi varlıklar çok fazla miktarda değildir ve de eğitim kurumunun değeri üzerinde fazla katkısı yoktur. Bir eğitim kurumunun değerini sahip olduğu entelektüel sermaye belirler. Eğitim kurumunun ismi, bulunduğu çevre, örgüt kültürü, geçmişteki başarıları, sınavlarda ve yarışmalarda elde ettiği dereceler, öğretmenlerin akademik yeterlilikleri gibi entelektüel sermaye unsurları eğitim kurumlarının gerçek değerlerini belirlemektedir.

Fortune 500 listesine göre dünyanın piyasa değeri en yüksek işletmesi Microsoft'tur. Listeye göre Microsoft'un piyasa değeri 492 milyar dolardır. Yalnızca 2 milyar dolarlık fiziksel aktifle bu piyasa değerine ulaşan Microsoft'un bu değerini,

onun maddi varlıkları değil, örgütsel kültür, müşteri sadakati, çalışanların know-how ve yetenekleri, markası gibi entelektüel sermayesi yaratmaktadır (Yıldız, 2006).

Entelektüel sermayenin yönetilmesinin temelinde, bilginin (hammadde) işletme için kullanılabilir hale getirilmesidir. Bilgi kullanıldığı zaman entelektüel sermaye haline gelmektedir. İşletme çalışanları bilgisini işletmenin amaçlarına göre kullandığı zaman entelektüel sermaye haline gelir. Eğer bilgi kullanılmazsa sadece kuru bilgi olarak kalır.

OECD, entelektüel sermaye kavramını, “işletmelerin sahip oldukları maddi olmayan varlıkların, yani organizasyonel sermayenin ve insan sermayesinin ekonomik değeri” olarak tanımlamaktadır (Nerdrum & Erikson, 2001: 127) .

Klein ve Prusak ise entelektüel sermayeyi “daha yüksek değerli bir varlık üretmek üzere formelleştirilmiş, elde edilmiş ve harekete geçirilmiş entelektüel malzeme” olarak tanımlamaktadır (Klein ve Prusak, 1994).

Bütün tanımların ortak ifade ettiği işletmelerin sahip olduğu her türlü bilgilerdir. Rekabet üstünlüğü elde etmek içinde bu bilgilerin kullanılması gerekir. Bilgi kara dönüştüğü zaman entelektüel sermaye oluşur.

İlk profesyonel entelektüel sermaye yöneticisi olarak bilinen, konunun bir başka öncü ismi Leif Edvinsson ise, entelektüel sermayeyi, “değere dönüştürülebilen bilgi” olarak tanımlamaktadır. Edvinsson, işletmelerin, insan sermayesi ve organizasyonel sermaye olmak üzere iki temel görünmeyen varlığı olduğunu ve entelektüel sermayenin bunların toplamını ifade ettiğini belirtmektedir (Edvinsson ve Malone, 1997: 366 - 372.). İşletme sahip olduğu entelektüel varlığını fark edip onu kullanması gerekir.

İşletmeler hem maddi sermayeyi hemde maddi olmayan sermayeyi büyütüp geliştirebilmek için de entelektüel sermayeye ihtiyaçları vardır.

Bugün Fortune’da 1000 şirket, genel olarak 100 milyon dolardan daha fazla eğitime harcama yapmaktadır. Entelektüel sermaye işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamaları için önemli bir unsurdur. Bunun için nitelikli eleman seçip bu elemanların kabiliyetlerini geliştirmeleri için sürekli eğitime ihtiyaçları vardır. Örgütü öğrenen örgüt haline getirmek gerekir.

Entelektüel sermayenin önemini ortaya çıkaran etkenler (Şamiloğlu, 2002:76):

- Enformasyon teknolojisindeki devrim ve enformasyon toplumu,
- Bilginin öneminin artması ve bilgi temelli ekonomi,
- Personel aktiviteleri modellerindeki değişim ve bilgi ağı toplumu,
- Yaratıcılık ve yeniliğin rekabetin başlıca belirleyicisi olarak ortaya çıkmasıdır.

Kelly (2004),okullar için oluşturduğu entelektüel sermaye modelinde bu kavramı, düşünen sermaye (öğretmenler,öğrenciler ve yöneticilerin sahip oldukları sermaye) ve düşünmeyen (yapısal) sermaye (örgütün yapılarında, süreçlerinde, kültüründe ve ilişkilerde saklı olan sermaye) şeklinde iki ana gruba ayırmıştır.Düşünen sermayeninboyutları olarak; yeterlik, tutum ve entelektüel çeviklik sermayelerini saymış.Yapısal sermayenin boyutlarının ise; örgüt içi sermaye (altyapı, kültür, süreçler, veri tabanları v b. yapısal unsurlar), örgüt dışı sermaye (ebeveynler ve diğer kurumlarla olan ilişkiler), yenilik ve personel geliştirme sermayesi (bina, donanım ve personel geliştirme gibi konulardaki yatırım planları) olduğunu ifade etmiştir.

Görüldüğü üzere, entelektüel sermayenin, araştırmacı ve akademisyenler tarafından yapılan çeşitli tanımlamaları vardır. Yapılan bu tanımlamalarda, tanımlı yapan kişinin konuya hangi açıdan baktığının da önemi büyüktür. Konuyu, işletme değeri veya muhasebe açısından inceleyenler, entelektüel sermayeyi, “bir işletmenin defter değeri ile bu işletmeye ödenilmeye hazır olunan değer arasındaki fark” şeklinde tanımlamışlardır(Brooking,1997:364).

1.2. ENTELLEKTÜEL SERMAYENİN UNSURLARI

Entellektüel sermayenin unsurları literatürde genel olarak insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi olarak kabul edilmiştir(Bontis, 2002: 24). Ancak yakın geçmişte birbirine yakın olmakla beraber farklılıkları bulunan benzer sınıflamalar yapılmıştır. Bu sınıflamaları Tablo 1’de görmek mümkündür.

Bu çalışmada entellektüel sermaye unsurları; insan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye olmak üzere üç başlık altında incelenecektir.

Tablo 1.1. Entellektüel Sermaye Kavramına Yönelik Sınıflama

YAZAR	ÜLKE	SINIFLAMA
Edvinson&Malone(1997)	İsveç	İnsan sermayesi Yapısal sermaye
Bontis (1998)	Kanada	İnsan sermayesi Yapısal sermaye Müşteri sermayesi
Stewart (1997)	Amerika	İnsan sermayesi Yapısal sermaye Müşteri sermayesi
Saint –Onge(1996)	Kanada	İnsan sermayesi Yapısal sermaye Müşteri sermayesi
Sveiby (1997)	Avustralya	Çalışanların etkinlikleri İçsel yapı Dışsal yapı
Van Buren (1999)	Amerika	İnsan sermayesi Yenilik sermayesi Süreç sermayesi Müşteri sermayesi
Rooss et al (1998)	İngiltere	İnsan sermayesi Yapısal sermaye İlişkisel sermayesi
O’Donnell and O1 Regan (2000)	İrlanda	Çalışanlar İçsel yapı Dışsal yapı

Kaynak: C.TSENG VE Y.J.GOO.”Intellectual Capital and Corporate

Value in an Emerging Economy: Emperical Study of Taiwanese Manufacturers R&D Management, Cilt: 35,Sayı:2, 2005,s.187-201

1.2.1. İnsan Sermayesi

Bireylerin sahip olduğu ve geliştirdiği bilgi, beceri, yetenek olaylara farklı bakış açısı, çözüm üretebilmesidir. İşletmenin tam anlamıyla bir parçası değildir. İşletmeler insan sermayesinden faydalanırlar ama tam anlamıyla sahip olamazlar

Edvinsson entelektüel sermayeyi bir ağaca benzeterek, insan sermayesini ağacın gelişmesini sağlayan özsü olarak nitelendirmiştir (Edvinsson, 1997:367). Hubert Saint-Onge'ye göre insan sermayesi, müşterilere çözümler üretmek için çalışanların ihtiyaç duyduğu yeteneklerdir (Saint-Onge, 1998:103). Nick Bontis ise, insan sermayesini,“bireysel olarak kişinin kalıtsal özellikleri, eğitimi, tecrübesi, hayat ve işletme hakkındaki tutumlarının kombinasyonudur” (Bontis, 1998: 12).Şeklinde tanımlamaktadır.

İnsan sermayesi; işletme bünyesinde bulunan insanların bilgi, beceri, yetenek,tecrübe, sezgi ve tutumları gibi unsurların birleşimidir. Amansız rekabet ortamının yaşandığı bilgi çağında insan sermayesini etkili bir şekilde kullanmak kaçınılmazdır. İnsan sermayesi bilgi sermayesinin temelidir. İnsan kendi ilgi, ihtiyaç ve yeteneklerine uygun alanlarda çalışması sağlanmalıdır.

Stewart, insan sermayesinin önemini “insan sermayesine yatırım yapmanın marjinal değeri, makinelere yatırım yapmanın marjinal değerinden yaklaşık üç kat daha büyüktür” sözleri ile vurgulamaktadır (Stewart,1997:133).

İşletmelerin başarısında insan faktörü inkâr edilemez bir gerçektir. Gerek iş gücü gerektiren, gerekse bilgi gerektiren işlerde olsun çalışan güçtür.

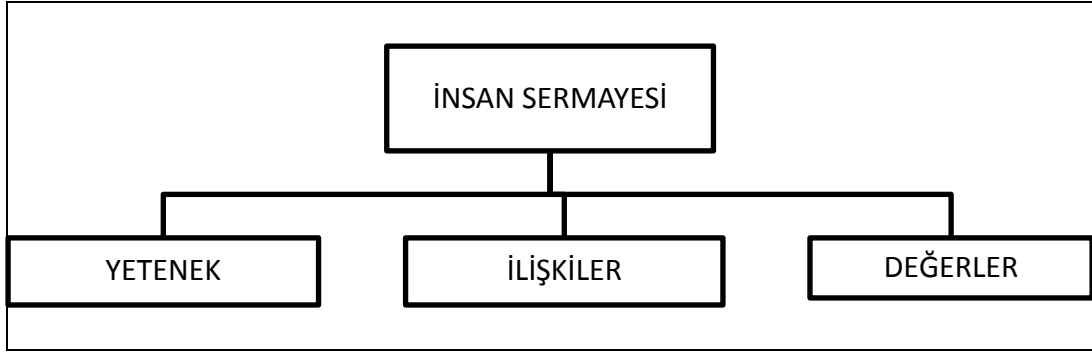
Shultz'a göre; insan sermayesi birçok farklı şekilde ortaya çıkmakta ve üretici ile tüketici hizmetleri sunmaktadır. Ayrıca, insan sermayesi batı toplumlarında klasik anlamdaki sermayeden (fiziki sermaye) daha hızlı ve daha fazla oranda bir büyümeye yol açmıştır. İnsan sermayesinin, fiziki sermayesinden daha etkili olması, insanın verimliliğini artıran eğitim, sağlık, beslenme gibi insana yapılan yatırımlara bağlıdır. Bu yatırımlar ile insan faktörü, fiziki sermayenin de verimliliğini artıracak şekilde üretim sürecinde önemli role sahiptir. Shultz'a göre insana yapılan yatırımlar beş grupta toplanmaktadır. Bunlar;

- Örgün eğitim,
- İşbaşında eğitim ve firmalar tarafından gerçekleştirilen yetiştirme programları,
- Firmalar dışında gerçekleştirilen yaygın eğitim programları,
- İnsanın yaşam süresini ve çalışma gücünü etkileyen sağlık hizmetleri,
- Daha iyi işolanakları sağlayan göçlerdir
- İnsan sermayesi, örgütün sahip olamayacağı, iş görenle beraber ofisten ayrılan bileşendir.

Bill Gates der ki: "Benim en önemli 20 çalışanımı şirketten çıkaralım, göreceksiniz son derece önemsiz bir firma olacağız" (Şamiloğlu, 2002:889).

1.2.1.1. İnsan Sermayesinin Bileşenleri

İşletmelerde insan sermayesinin iki odak alanı bulunmaktadır, bunlardan ilki kişisel yeteneklerin kolektif yeteneklere dönüştürülmesiyle insan sermayesinin değerini arttırabilme yeteneği, diğeri ise, kişisel ve kolektif yetenekleri işletmenin yapısal sermayesi haline getirebilmektir. İnsan sermayesinin bileşenleri Şekil 3'de gösterilmiştir (Arıkboğa, 2003:86).



Şekil 1. 1. İnsan Sermayesinin Bileşenleri (Arıkboğa, 2003)

1.2.1.1.1.Yetenek

İnsan sermayesinin unsurlarından ilki olan yeteneği üç grupta ele almak mümkündür. Bunlar profesyonel, sosyal ve ticari yetenek olarak düşünülebilir (Arıkboğa,2003:86). Profesyonel yetenek; işletmenin işletme içi ve dışından elde ettiği yapısal sermayeden faydalanabilmeyi, sosyal yetenek, değer yaratıcı faaliyetlerde başkalarıyla çalışabilmeyi, ticari yetenek ise, değer yaratıcı faaliyetlerde işletme dışı ortaklar ve müşterilerle çalışabilmeyi ifade etmektedir (Arıkboğa, 2003: 86).

- Teknik bilgi,
- Eğitim,
- Mesleki yeterlilik,
- Bilgi üretimine yönelik çalışmalar,
- Yetenek/beceri oluşturmaya yönelik çalışmalar,
- Girişimcilik coşkusu, mucitlik, kabullenici ve reddedici yetenekler, değişimcilik.
- Problem çözme becerileri, teknik ve akademik bilgiler, yönetsel beceriler, insan ilişkileriyle ilgili beceriler ve öğretimle ilgili teorik bilgilerle uygulamaya dönük becerileri kapsamaktadır.

Eğitim yöneticilerinin, rutin etkinliklerin yanında, çeşitli grupları ve farklı işleri yönetebilme becerileri ve insani ilişkileri bağlamında, meslektaşlarını güdüleme, onları anlamaya çalışma, okulun yararını kendi kişisel menfaatlerinden nde tutmaları konusunda onları etkileme becerileri de bu gruba girmektedir.

1.2.1.1.2. İlişkiler

Bilginin işletme faaliyetlerine dâhil edilmesi kişisel çabalar ve bilginin çalışanlar arasında paylaşılmasının sonucunda ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar arasındaki karşılıklı iletişim öncelikli olarak onların buldukları grubun içinde kabul görmelerini ve daha iyi anlaşılmalarını sağlayacaktır (Arıkboğa,2003: 86). Kişiler arası bilgi paylaşımında farklılık yaratan son derece önemli dört durum tespit edilmiştir. Bunlar (Arıkboğa,2003:87):

- Yardımlaşmaya dayanan kardeşçe ilişkiler veya rekabete dayalı düşmanca ilişkiler,
- Denkler arası ilişkiler veya statü farkı olan kişiler arasındaki ilişkiler,
- Yoğun veya yüzeysel ilişkilerde ortaya çıkan paylaşımlar,
- Sosyal, duygusal, informel ilişkiler ile formal ve göreve odaklanmış ilişkiler arasındadır.

Bu dört farklılık yaratıcı durum kişilerin duygusal ve informel ilişkilerle formal ve iş ilişkilerini birbirinden ayırdıklarını göstermektedir (Arıkboğa,2003: 87).

1.2.1.1.3.Değerler

İnsanlar yaşayışlarını sürdürürken içinde bulunduğu toplumun kültür ve değerlerine göre yaşarlar. Toplumun sahip olduğu değerler bütün yaşantıları ve birbirleriyle olan ilişkilerinde fark edilir. İşletmenin sahip olduğu değerlere göre alışma Őartları, bilgi paylaşımı, rgtsel Őeması Şekillenir. İşe yeni başlayan bir kişi örgüte yeni değerler kazandırabildiği gibi örgütün değerlerini kazanır.

Her örgütün farklı bir kurum kültürü vardır. Örgüt kültürü kurumun paylaştığı değer ve tutumlardır. Kurumun kültürü daha sonra çalışanların kültür ve kişiliklerininide etkiler.

Örgütteki tüm bireylerin ortaklaşa inandığı ve paylaştığı temel değerler, kurum kültürünün önemli bir ögesidir. Kültür, insanların paylaştığı değer ve inançlarla başlamaktadır. Bu değerlerin tümü örgütteki temel anlayış sistemini oluşturmaktadır ve Schein'in (1985) de belirttiği gibi örgüt, bu temel anlayışı hem iç hem de dış adaptasyon ve bütünleşme problemlerinde kullanmaktadır (Akıncı, 1998).

Geniş anlamda değerler, kültürün daha çok gözle görülmeyen, öznel, içsel yönünü oluşturmakta, örgütsel sorunların çözümünde makul, uygun olarak kabul edilen çözüm biçimini göstermektedir. Örgütlerde diğer bazı kültürel öğelerin (semboller) de örgütün temel değerlerini ve inançlarını açıkladığı ve vurguladığı söylenebilir. Aynı zamanda söz konusu değerler, bir örgütün genel amaçlarını, ideallerini, standartlarını yansıtır ve örgütsel kimlik veya yönetim felsefesi içinde de çeşitli biçimlerde dile getirilir (Şişman,1994).

Değerler bireysel düzeyde olduğu gibi örgütsel düzeyde de gelişir. Örgüt kültürü, bir örgütte paylaşılan değerler sistemidir. Değerler örgüt kültürünün diğer öğelerine göre daha güvenilir bir özellik taşırlar.Çalışanlara yaptıkları işin ya da sergiledikleri davranışın nedeni sorulduğunda genellikle bu davranışı yönlendiren bu değerlere ulaşılmaktadır. Örneğin, "açık kapı politikasının uygulandığı" bir örgütte çalışanlar istedikleri zaman üstleri ile görüşebiliyorlarsa, bu uygulama örgütte iletişimin önemli bir değer olduğunu göstermektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz,1998).

Gerekli bilgi ve becerilere sahip olmak tek başına başarıya ulaşmak için yeterli değildir. Öğretmenlerin, sahip oldukları entelektüel sermayelerini sadece kendi menfaatleri için değil, eğitim kurumunun faydası için kullanması doğrultusunda güdülenmiş olmaları gereklidir. Öğretmenleri hem psikolojik hemde parasal yönden teşvik edip onların çalışmalarını sürekli hale etirmeliyiz.

1.2.2. Yapısal (Organizasyonel) Sermaye

Stewart, yapısal sermayeyi “kısaca geceleri eve gitmeyen bilgi” olarak tarif etmiş ve “Girişimci ve mucit, saf insan sermayesidir; işletme adamı ise başka bir şeydir. Bu bakımdan Thomas Edison, daha sonra General Electric’e dönüşen şirketi kurmakla, kendi insan sermayesini yapısal bir şeye dönüştürmüştür.” demiştir (Stewart,1997: 119-120).Yapısal sermaye işletmenin piyasa beklentilerinin karşılaması yeteneğidir. Bontis ise, yapısal sermaye, çalışanları optimum entelektüel performans göstermeleri için destekleyen ve buna bağlı olarak işletmenin optimum performans göstermesini sağlayan yapıdır şeklinde tanımlamaktadır(Bontis,1998:66). Yapısal sermaye işletmenin sahip olduğu kalıcı sermayedir. Yapısal sermaye ne kadar güçlü olursa çalışanların yetenek ve bilgilerini açığa çıkarırlar. Yapısal sermayenin güçlü olması insan sermayesinin güçlü olmasına paralel yol izler.

Yapısal sermaye, çalışanların entelektüel performansını optimum bir seviyeye çıkarmalarına yardımcı olacak örgüt içindeki yapılar ve mekanizmalarla ilgili olmasından dolayı bir birey çok yüksek bir entelektüel sermayeye sahip olabilir; fakat eğer o bireyin eylemlerinin üzerine oturması gereken sistemler ve prosedürler zayıf ise, toplam entelektüel sermayenin tam potansiyeline ulaşması mümkün olamayacaktır. Yapısal sermayenin özü bir örgütün rutin işlemleri içine girmiş olan bilgidir (Şamiloğlu,2002:91).

Yapısal sermaye işletmeye aittir, paylaşılabilir ve yeniden üretilebilir. Yapısal sermayeyi yaratan unsurlara baktığımızda bunların bir kısmı patentler ve telif haklarıyla güvence altına alınabilecek olan teknolojiler, buluşlar, veriler vb.dir. Yapısal sermayenin bir diğer bölümü ise, strateji, kültür, yapı ve sistemler, örgütsel rutin ve prosedürlerden oluşur .(Bontis, 1998: 66).Yapısal sermayenin yaratılmadığı bir işletmede entelektüel sermaye sadece insan sermayesinden ibaret hale gelir. Yapısal sermaye, etkinlik unsurları, işin yapılma süresi, süreç olarak yenilikçilik ve bilgiyi kodlayabilme gibi yapıları kapsamaktadır. Bu yapı aynı zamanda, çalışan başına düşen maliyetleri minimize eder ve kar maksimizasyonunu sağlar.(Bontis, 1998: 66).

İşletme içerisinde insan sermayesi unsurlarını destekleyen bütün unsurları içine almaktadır. Yapısal sermaye; işletme stratejilerini, donanım, yazılım ve veri tabanlarını, üretim sistemlerini, patentleri ve markaları, iş programlarını, iş süreçlerini ve bu çerçevede kullanılacak her türlü bilgiyi kapsamaktadır. Firmadaki yapısal bilgiler güvenli bir biçimde muhafaza edilmeli, tekrar kullanmak için gerekli olduğunda kolayca bulunabilmeli ve böylece de bu bilgilerin şirketten ayrılan personele bağlı olarak değişmesine ve kaybolmasına izin verilmemelidir (Büyükozan, 2002:37).

Yapısal sermaye insan sermayesinin örgüt için kullanımını sağlar. Güçlü ve çalışanlara fırsat eşitliğinin sağlandığı işletmelerde insanlar yeteneklerini daha çok açığa çıkartırlar. Çalışanların bilgi ve yetenekleri ne kadar çok açığa çıkarılırsa örgütün entelektüel varlığında o oranda artar.

1.2.2.1.Yapısal sermayenin Bileşenleri

Emrem (2005:www.iş güçdergi.org), yapısal sermayenin işletme için değer yaratıcı alt bileşenlerden oluştuğunu savunmuş ve bu bileşenleri yedi ana başlık altında ele almıştır:

- -İşletme Kültürü,
- - Kurum İmajı ve Kimliği,
- - Enformasyon Teknolojisi,
- - Araştırma ve Geliştirme,
- - Entelektüel Mülkiyet,
- - Proses,
- - Sosyal Sorumluluk

1.2.2.1.2.İşletme Kültürü

Bir işletmenin piyasada üstün olmasında işletme kültürü önemli bir yer tutmaktadır. İşletme kültürünü oluşturan normların kaynağı işletmenin formel ve

informel yapısıdır. Rakip işletmeler; ürünleri, promosyonları, satış stratejilerini taklit edebilmektedir. Satış mağazaları, teknoloji, şirket içi süreçler, ödüllendirme sistemi gibi unsurlar kopyalanabilir. İşletme kültürü ise taklit edilememektedir. Bu özelliğiyle kültür işletmeye rekabet avantajı yaratan önemli bir entelektüel sermaye bileşenidir (Emrem 2005: www.isgucdergi.org). İnsan kaynakları ile işletme kültürü arasındaki ilişki, yönetimin temel konusu haline gelmiştir. İşletmenin başarısı, öncelikli olarak, sosyal gelişmelerin işletme içine kültür yoluyla aktarılmasına, dolayısıyla insan kaynağına gelişme olanakları verilmesine bağlıdır (Tastan 2006: www.humanresourcesfocus.com). İşletme kültürü işletmeye değer katmayı destekleyecek bir kültürdür. Değer yaratma kültürü değer yaratmayı değişim için zorlayıcı bir etken olarak kullanmak ve işletme tarafından yaratılan nihai değere doğru bir yönelime sahip olmak demektir. Bilgi paylaşımını, yeni ürün ve hizmet geliştirmeyi teşvik eden, sürekli öğrenmeyi ilke edinen, örgütsel değişimi sürekli hale getiren, çalışanların kararlara katılımının sağlayan, örgüt kültürü entelektüel bir sermayedir (Emrem,2005:www.isgucdergi.org).

Kültür, örgütleri saran toplumsal çevre şartlarının en önemli öğelerinden biridir, bu nedenle örgütlerin yaşama ve gelişmelerini geniş ölçüde etkiler. Örgüt kültürü örgüt gerçeğinin görülmesine imkân veren düşünsel bir yapı yani bir paradigmadır. Bir paradigma kişilere kategoriler, rutin süreçler, iyi ve kötü çözüm önerileri sunar ve üyelerin örgütte nasıl davranacaklarını bilme yeteneklerini artırır. Diğer bir deyişle bir örgütün paradigması, kişilere paylaşılan yapılar, ortak dil ve referanslar sunarak örgütün içindeki bir probleme çözüm getirmede benzer yaklaşımlardan yola çıkmayı sağlar (Atay, 2001:179-191).

Örgüt kültürü çalışanları birbirine bağlar, onları kurumun bir parçası haline getirir. Kültüre çalışanlarda kendinden bir şey katarak kurum kültürü sürekli gelişir.

1.2.2.1.2. Kurum İmajı ve Kimliği

Kurum kimliği, saptanmış bir kuruluş felsefesi, kuruluş hedefi ve istenen bir imaj temeline dayanmaktadır. Kurum bu temel üzerine hedeflerini stratejik olarak

planlayarak işlevsel bir biçimde uygular ve davranış tarzlarını da ortak bir çerçevede içinde şekillendirerek hedef kurumuna yönlendirir. Kurum kimliği, bir kurumun ortak görünümünü tanımlamaktadır(Okay,2003:291).Her işletmenin kendine has bir örgüt kültürü vardır. İşletmelerin örgüt kültürlerine göre imajı da şekillenir.

Kurum kimliği, kurumun yapmış olduğu bütün faaliyetlerden ve ortak yönetimden meydana gelir. Wally Olins'e(1990:108) göre kurum kimliği bir kuruma ait üç noktayı yansıtabilmektedir:

- Kim olduğunu
- Ne yaptığını
- Nasıl yaptığını

Kurum kimliği denildiğinde birçok kişinin aklına gelen ilk şeyler kuruluşun logosu, kullandığı renkler, amblem vs. gibi görsel unsurlar olmaktadır. Fakat bunlar kurumun kimliğini açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Çünkü kurum kimliği yukarıda sayılan görsel unsurları içine alan kurumsal tasarımın yanı sıra, kurumsal iletişim, kurumsal davranış ve kurum felsefesi öğelerinden meydana gelmektedir ve bu öğelerde birbirleriyle etkileşim içindedir. Bu öğelerin kuruma has bir biçimde kullanılması, okurumun'kurumkimliğini' oluşturmaktadır(Okay,2000: 38).

Kurum kimliğini etkileyen önemli bir başka nokta da o kurumun kültürüdür. Kurum kültürünü dışarıdaki yansımasıdır kurum imajı. Dışarıdan kurumun nasıl görüldüğününbaşkalarının gözüyle görünmesidir kurum kimliği.

1.2.2.1.3. Enformasyon Teknolojisi

Enformasyon teknolojisi bilginin toplanıp elde edilmesi ve iletimi ilgili iletişim teknolojilerinin tümüdür.

Enformasyon teknolojileri, gerek ekonomik gerekse sosyal alanda önemli dönüşümlere temel oluşturmaktadır. Kurumlar işlemlerini gittikçe daha fazla elektronik ortamlarda yürütmekte, bu bağlamda kurum içi süreçlerde büyük

değişimler yaşanmaktadır (Çapar, 2005: 6).Enformasyon ve iletişim teknolojilerinin stratejik yönetimi kurumlar için gittikçe daha fazla önem kazanmaktadır. Önceleri yalnızca kurumdaki temel faaliyetleri destekleyen birimler olarak görülen enformasyon teknolojisi bölümleri, mevcut yapıları ve kurumsal ihtiyaçlar bağlamında daha çok analiz edilmekte ve iyileştirilmeleri amacıyla önemli çalışmalar gerçekleştirilmektedir (Steven,2005:1).

Enformasyon teknolojileri ve bu teknolojilerin oluşturduğu altyapılar sayesinde, kurumlar operasyonel işlemlerini daha hızlı, daha doğru ve daha ekonomik şekilde yürütmektedir. Önceleri farklı bölümlerce kullanılan farklı enformasyon teknolojileri, değişen koşullarla birlikte birbirleriyle entegre edilmektedir. Söz konusu entegrasyon çoğu kez, kurum içi sistemlerin yanında kurum dışı sistemleri de kapsamaktadır (Thaller, 2003:18).

Enformasyon teknolojilerinin temel amacı kurumdaki iletişimdir. Enformasyon ancak iletildiği zaman kullanıcı tarafından fark edilmekte ve değerlendirilmektedir. İletişim ve enformasyon birbirlerinden ayrı olarak anlam ifade etmiyorlar. Elde edilen verilerin toplanıp yorumlanıp anlamlandırılması enformasyonu oluşturur. Yapılacak faaliyetlere elde edilecek enformasyona göre yön verilir.

Enformasyon altyapıları, kurumdaki iletişim süreçlerinin desteklenmesi yanında başka önemli fonksiyonlara da sahiptir. Bu fonksiyonlar, dış ve iç kaynaklardan verilerin toplanması, bunların değerlendirilmesi ve enformasyonların oluşturulması, böylece gerçekleştirilecek faaliyetlere yön verecek önemli sonuçlara ulaşılması olarak özetlenebilir (Broadbent,1999:7).

Başka bir deyişle enformasyon teknolojisi bölümleri, kurumdaki farklı değer yaratma süreçlerinin entegrasyonu yanında, kendileri de önemli bir değer yaratma süreci haline gelmiştir. Enformasyon teknolojileri bölümlerinin sunduğu en önemli değer yaratma fonksiyonları, pazarlama ve gelişmeyle ilgili potansiyellerin ortaya konması olarak özetlenebilir. Bütün bu faktörler, başlangıçta kurumdaki destekleyici

birimler arasında sayılan enformasyon teknolojisi bölümlerinin, gittikçe daha örgütsel bir nitelik kazanmasına yol açmaktadır (Baschin,2001: 119).

1.2.2.1.4. Araştırma ve Geliştirme

Araştırma-Geliştirme(Ar-Ge), bilim ve teknolojinin gelişmesini sağlayacak yeni bilgileri elde etmek veya mevcut bilgilerle yeni malzemeler, ürün ve araçlar üretmek, yazılım üretimi dâhil olmak üzere yeni sistem, süreç ve hizmetler oluşturmak veya mevcut olanları geliştirmek amacı ile yapılan düzenli çalışmalar olarak tanımlanmaktadır (www.ariteknokent.com.tr:2004). Teknolojik gelişmeler, firmalar tarafından yapılan araştırma ve geliştirme (ARGE) faaliyetleri sonucu buluş ve yenilikler (inovasyon) şeklinde ortaya çıkmaktadır.(OECD,2003:11). Teknolojik gelişme ve yenilik, makro düzeyde ekonomik büyümeye neden olurken mikro düzeyde firmaların karlarını ve pazar paylarının artmasına yol açmaktadır. Diğer bir ifade ile teknolojik yenilikler ve buluşlar için her firmanın yaptığı yatırımlar (fiziki ve beşeri sermaye) sonucu ortaya çıkan dışsallıklar ve taşmalar ekonominin geneli için azalan getiriyi ortadan kaldırarak artan getirinin ortaya çıkmasına böylelikle de uzun dönemli büyüme neden olmaktadır (Jones,1998: 73).Ar-ge hem mevcut müşterilerin elde tutulması hem de yeni müşterilerin kazandırılması açısından önemlidir. Yeni müşterileri firmaya çekmek hemde var olan müşterilerin beklentilerine cevap verebilmek için Ar-ge önemlidir. AR-GE'ye dayalı büyüme modellerinde piyasa yapısı monopolcü rekabet piyasası olduğu için firmalar fiyat belirleyicisidirler (price-makers). Firmalar, ürünlerinin fiyatlarını araştırma geliştirme harcamalarını içerecek şekilde belirler. Yeni veya farklılaştırılmış bir ürün geliştiren yenilikçi firma, piyasa gücüne sahip olabilir ve oligopolcü rekabet ortamında son birim maliyeti üzerinde fiyatlama yapabilir. Benzer şekilde, var olan bir ürün geliştirildiğinde bunu yapan firma, üretim maliyeti üzerinde fiyatlama yaparak kendi ürününü satacak tüketici bulabilir. Böylece yeni buluşlar ve yenilikler yapma isteği zaman içinde azalmamaktadır (Sala-i Martin, 1990: 30).

Büyüme ve sürekli gelişimin sağlanması için, firmaların varlığı için ar-ge çalışmaları gereklidir. Ar-ge çalışmalarına gereken önemi vermeyen firmalar rekabet ortamı içinde başarılı olamazlar. Değişmeyen tek şey değişim felsefesi ar-ge nin önemini anlatır. Büyümenin hızı ve ar-ge çalışmalarıyla doğru orantılıdır.

1.2.2.1.5. Entelektüel Mülkiyet

Geleneksel muhasebede entelektüel sermaye adı altındaki her şey şerefiye olarak görülür. Ancak entelektüel sermaye sadece değer defteri ile piyasa değeri arasındaki fark değildir. Entelektüel sermaye görünmeyen değerlerden oluşmaktadır(Şamiloğlu,2002: 65). Entelektüel sermayenin klasik muhasebe mantığıyla anlaşılması zordur.

Entelektüel varlıklar doküman, çizelge, şematik ya da listeler gibi gerçek formlara kayıt edilen şirket bilgisidir. Entelektüel mülkiyet yasalarla korunan entelektüel varlıkların temelidir. Maddi olmayan varlıklar deneyimleri yaratıcılık, müşteri ilişkileri, teknik bilgi ve beşeri sermayedir (Şamiloğlu,2002: 67). Entelektüel sermayenin somut olarak bilançolarda görülebilen yegâne kısmı entelektüel mülkiyettir Entelektüel sermayenin mali tablolardaki gösterilme şekli entelektüel sermayeyi ifade eder.

1.2.2.1.5. Proses

Girdiyi, müşteri için belli bir çıktıya dönüştüren, tanımlanabilen, ölçülebilen ve birbirine bağlı değer yaratan faaliyetler dizinine proses denilmektedir. Fiziksel dönüşümde, ortaya somut bir ürün çıkarken bilgi dönüştürmede veriler işlenerek bilgi oluşturulmaktadır (Gürsözlü 2001:www.sitetky.com).Prosessermayesi enformasyon teknolojisi bileşeni ile birlikte değerlendirilmedir çünkü proses sermayesini etkin kılmak büyük ölçüde enformasyon altyapısının verimli kullanılması sonucu mümkün olmaktadır. Bir işletmede üretim prosesi siparişler ya da üretim planları

doğrultusunda hammadde ve yarı mamullerin temininden başlar. Bu hammadde ve yarı mamulün operasyon süreci ile devam eder. Ortaya çıkan ürünün satılması ve satış sonrası faaliyetleri ile son bulur. Prosesin entelektüel sermaye unsuru olarak kabul edilebilmesi için işletmeye katma değer yaratacak diğer rakiplerden farklılığını ortaya çıkaran maddi olmayan özelliklerinin olması gerekir (Emrem,2005: www.isgucdergi.org).

Bilgi işletmeye giriyor yeni fikirlerle geliştirilip farklı ürün olara ortaya çıktığı zaman entelektüel sermaye kullanılmış oluyor.

1.2.2.1.7. Sosyal Sorumluluk

Sosyal sorumluluk, bir işletmenin kar hedefini terk etmesi gerektiği ya da sosyal sorumlu bir işletmenin, daha az sorumlu davranan işletmeler kadar karlı olamayacakları anlamına gelmez. Sosyal sorumluluk, işletmelerin kar elde etmek ile bu karı elde etmek için katlandığı maliyetler arasında denge kurmayı gerektirir (Wood,1991:698). Bugün modern işletmecilik anlayışında iki farklı görüş bulunmaktadır: bunlardan ilkinine göre işletmeler sosyal sorumlu olmak için aktif bir şekilde çaba harcadığında hem işletmen hem de toplum kazançlı çıkacaktır. Karşıt görüşü savunan bilim adamlarına göre ise, işletmeler sosyal konulara eğildiğinde rekabetçi güçleri zayıflamaktadır (Jean,1988:54).

Sosyal sorumluluk projelerinde yer alan işletmeler toplumun her türlü gelişmesi ve sorunlarının yanında olduğu gösterir. Sosyal sorumluluğu yerine getiren işletmeler toplumda güven oluşturur. Bu da işletmenin marka haline gelmesini sağlıyor. İşletmenin piyasada daha uzun süre tutunması ve kalıcı olmasını sağlamaktadır.

İşletme sosyal sorumluluğu, işletmenin faaliyetlerinden etkilenen bireylere, çıkar gruplarına ve çevreye hesap verme gerekliliğidir (Frederick, Freeman, M, 2001:160-168,1994:152).Sosyal sorumlulukla hareket ederek işletmeler, karlarından vaz mı geçmektedir; yani karlılıkları artar mı, yoksa sosyal amaçları destekledikleri

için daha az karla yetinmek zorunda mı kalırlar? İlk soru, işletmenin finansal performansı ile sosyal performansı arasındaki ilişkinin mantığı ile ilgilidir ve çoklu sonuçlar doğurur. Bazı çalışmalar, iyi sosyal performansın aynı zamanda daha fazla kar elde edilmesine neden olduğunu ve bunun “öğrenilmiş çıkarlara” bir örnek olduğunu belirtmektedir (Post vd, 1996:53). Buna karşılık bazı araştırmalarda da, karlılıkla sosyal sorumluluk arasında birbirini izleyen bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Friedman, 2001:157). Yani eğer bir işletme karlı ise, faaliyetlerinde de sosyal sorumlulukla hareket etmek için çaba sarf etmektedir. Bir başka araştırmaya göre ise, sosyal sorumlu olmak, yatırımcıları işletmeye çekmektedir. Birbirinden farklı araştırmalar ve sonuçlarından da görülebileceği gibi sosyal sorumlulukla karlılık arasındaki ilişki, çok karmaşık ve ispatlanması zordur (Friedman, 2001: 158). sosyal sorumluluk duygusu içinde hareket eden işletmelere hizmet ettiği topluma karşı duyarlı olduklarını gösterir.

1.2. 3. İlişkisel Sermaye(Müşteri Sermayesi)

İşletmelerin amacı kar elde etmektir. Müşteri memnuniyeti her şeyin üstünde olması gerekir. Tüketicinin istek ve talepleri doğrultusunda geleneksel anlayış olan müşteri daima haklıdır sözü evrenselleşmiştir.

Pazarlama kanallarının ve müşteri ilişkilerinin bilgisi, müşteri sermayesinin ana temasıdır. Müşteri sermayesinin özü firma için dışsal ilişkilerde saklı olan bilgidir. Müşteri sermayesi sürekliliği bir fonksiyonu olarak ölçülebilir(Şamiloğlu, 2002: 92-93). İşletmeler müşteri hizmetleri sistemleri ile var olan müşterilerini ellerinde tutma ve müşteri kapma yarışında olan rakip firmalara karşı müşterilerini ellerinde tutmaları gerekir. Müşterilerin ilgi, ihtiyaç ve beklentilerini bilip stratejilerini ona göre belirlemelidir. Müşteri ile ilgili veri bankası oluşturulması gerekir. Müşteri tatmini, satın alınan bir ürün veya hizmetin ondan beklenen yararlarla fiili olarak elde edilen yararın kıyaslaması olarak tanımlanmaktadır(Oliver ve Diğerleri,1996:3). Müşteri veri tabanı oluşturulması müşterilerle birebir yakın ilişkinin ve müşteri tatmininin geliştirilmesi için, ön koşuldur. Müşteri tatmini, müşteriye işletmeye bağlamaya yarayan en önemli husustur. Müşteri tatmini ancak

mal veya hizmet kalitesinin, ya da mala ilişkin müşteri hizmetleri kalitesinin yükseltilmesinin sonucunda ele edilmektedir (Mucuk, 2001:16).

İlişkisel sermaye; işletmenin dış çevreyle olan müşteri sadakati, firma ünü, dağıtıcı ve toptancılarla olan ilişkileri gibi bağlantıları içerir ve işletme için katma değeri oluşturabilecek işletme dışı tüm taraflarla ilgilidir. Entelektüel sermayenin bu boyutu, dağıtım kanalları, müşteri özellikleri, trendleri ve rekabetçi yapı hakkında işletmenin sahip olduğu bilgilerden oluşur. Müşteri tatmini, süreklilik, finansal güç ve fiyat duyarlılığı ilişkisel sermayenin göstergeleridir(Ertuğrul,2000).

1.2.3.1.İlişkisel Sermayenin Bileşenleri

İlişkisel sermayenin unsurlarını aşağıdaki gibi sıralanabilir

- Markalar
- Müşteriler Müşteri sadakati
- İşletme adı
- Dağıtım kanalları
- İş ile ilgili iş birliği
- Lisans anlaşmaları
- İstenen nitelikteki sözleşmeler
- Franchising anlaşmalar

1.2.3.1.1. Markalar

Marka hakkı, müşterilerin marka bilgisindeki farklı etkilere gösterdiği tepki olarak tanımlanabilir. Bu tanımda üç faktörün öneminin vurgulanmasına ihtiyaç vardır. En önemli unsur farklılık etkisidir. Bazı örneklerde farklılık kolayca yaratılabilir. Bazı örneklerde ise oldukça zor olabilir. Bununla birlikte farklılığı yaratmak oldukça önem taşımaktadır. Diğer unsur marka bilgisidir. Müşterilerin farklılığın ne olduğunu bilmesidir (Şamiloğlu, 2002:96).

Marka değeri kavramına farklı açılardan yaklaşılabilir. Özellikle tüketici algısı açısından zihinlerde bir markaya ilişkin oluşan değerlemenin sonucuyla ilgilenmektedir. Tüketici, marka ile duygusal bir tatmin yaşamakta ve bu tatmin markanın farklılaşmasını sağlamaktadır (Dereli ve Baykaşoğlu, 2007:142).

Marka değerine bu kadar önem verilmesi, tüketicilerin markalı ürünlere diğer ürünlere göre daha çok para ödemeye hazır olmasından ileri gelmektedir. Markalı ürünün daha kaliteli olacağı izlenimi oluşuyor. Kar marjını devam ettirmek rekabet avantajını devam ettirmek için işletmeler markalaşma faaliyetlerine daha çok önem vereceklerdir. Aslında birey markayı kendi ile özdeşleştiriyor ve böylece marka ve kişi arasında duygusal bağ oluşuyor. Kişi belkide markada kendisini buluyor.

Başarılı bir markanın karakteristik özelliği, fonksiyonel ihtiyaçları karşılayan ürüne, çeşitli psikolojik ihtiyaçları da karşılayan ilave değerleri ekleyebilmesidir (Crimmins,1992:14).

Marka yönetimi içinde bir marka isminin seçilmesi, markayı sembolleştirme ve kurumsallaştırma, müşterilerin algıladığı kaliteyi arttırma faaliyetlerini içermektedir. Burada özellikle farkındalık ve algılanan kalite üzerinde ayrıca durmak gerekmektedir(Sloot, 2008:290). Tüketicilerin bir markayla ilgili zihinlerinde oluşan imajın temelinde markayı çağrıştıran unsurlar ve özellikle beklenen ve algılanan kalite unsurları bulunmaktadır. Algılanan kalite tüketicinin zihninde oluşan bir süreçtir. Süreçte tüketicinin zihninde depolanan bilgi, mantıklı iç bağlantılarla düzenlenmiştir ve hiyerarşik şekilde sıralanmaktadır (Franzen,1999:57).

Marka değeri, markanın oluşturduğu kültürle ilgilidir. İşletmelerin hedefleri ve sorumlulukları arasında bu kültürü ortaya çıkaracak etkileşimi sağlamak bulunmaktadır (Pringle ve Gordon,2001:69). Başarılı bir marka tüketici odaklıdır. Marka ve tüketici arasında bir bağ vardır. Güvenilir bir marka sözünü tutan bir markadır.

1. 2.3.1.2. Müşteriler Müşteri Sadakati

Müşteri, belirli bir işletmenin belirli bir marka malını, idari veya kişisel amaçları için satın alan kişi veya kuruluştur. Mevcut müşteri, işletmenin sürekli satış yaptığı ve işletmenin malını veya hizmetini her zaman satın alan müşteridir. Muhtemel müşteri, İşletmenin satış için görüştüğü, fakat halen işletmenin müşterisi olmamış müşteri adayıdır. Eski müşteri, işletmenin daha önce müşterisi olmuş fakat çeşitli nedenler ile artık müşterisi olmayan kişi veya kuruluştur. Yeni müşteri, bir işletmenin malını veya hizmetini ilk defa satın alan müşteridir. Hedef müşteri, belirli bir işletmenin belirli mallarını satın alabileceği amaçlanan kişi veya kurumlardır (Yıldızel, 2002:49).

Müşterilerle ilişki kurmak, vaatlerin ve sözlerin verilmesidir. Müşteri ilişkilerini sürdürmek ise verilen söz ve vaatlerin yerine getirilmesidir. Öte yandan, müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi ve zenginleştirilmesi, daha önce yerine getirilen sözlerin ve vaatlerin ötesinde yenilerinin verilmesi ve önerilmesidir. Birebir pazarlama, ilişkisel pazarlama, mikro pazarlama ya da müşteri ilişkileri yönetimi olarak bilinen uygulama; bireysel müşterinin şirkete ne dediğine ve şirket çalışanlarının müşteri hakkında neler bilmesi gerektiğine yönelik olarak, istekli biçimde davranışlarını ve uygulamalarını değiştirme düşüncesidir. Amaç, müşteri ile şirket arasında sağlıklı, verimli, karlı ve güvene dayalı uzun süreli bir ilişkinin oluşturulmasıdır (Odabaşı, 2000:19).

Reicheld sadık müşterilerin avantajlarını aşağıdaki altı maddeyle açıklamıştır(Doyle,1996):

i. Ele geçirme maliyeti. Reklam, doğrudan posta, satış komisyonları ve yönetim zamanı gibi maliyetler göz önüne alındığında, yeni müşteriler kazanmak oldukça pahalıdır. Yeni bir müşteri kazanmanın maliyeti, eski müşteriyi elde tutma maliyetinden altı katı fazla olduğu tahmin edilmektedir.

ii. Baz karlılık. Şirketin, müşteri sadakati kazanılmadan önce yaptığı alımlarla getirdiği kazançtır. Açıktır ki, bir müşteri ne kadar uzun süre elde tutulursa, yıllık baz karlılık toplamı o kadar yüksek olacaktır.

iii. Gelir büyümesi. Sadık müşteriler, harcamalarını zaman içerisinde arttırırlar. Şirketin ürün hattını daha iyi öğrenir ve şirkete daha çok güvendikleri için de daha fazla iş bağlantısı kurarlar.

iv. Faaliyet maliyetleri. Müşteriler şirketi daha iyi tanıdıkça, onlara hizmet sunmanın maliyeti azalır. Soruların cevaplanmasında ve her iki tarafın nasıl hareket ettiğinin öğrenilmesi sürecinde daha az zaman harcanır.

v. Tavsiyeler. Tatmin olmuş müşteriler, potansiyel müşterilere tavsiyelerde bulunurlar. Pek çok pazarda tavsiyeler, yeni işler kazanmanın en önemli yoludur. Genelde kişisel tavsiyeler reklam ve bedeli ödenmiş diğer iletişim yollarından daha fazla ikna gücüne sahiptir.

vi. Yüksek fiyat. Eski müşteriler, yenilere nazaran fiyat konusuna daha az duyarlıdır. Yeni müşteriler çoğunlukla indirim yapılarak şirkete çekilir, bu ise düşük kar marjı yaratır.

Rekabetin yoğunlaştığı ve işletmelerin birbirlerinden müşteri kapmaya çalıştığı bir ortamda, müşterilerin bir işletmeye bağlanması ve diğer işletmelerle rağmen o işletmeyi tercih etmeye devam etmesi işletme adına önemli bir rekabet avantajıdır. Çünkü yeni müşteri kazanmanın maliyeti, eski müşteriyi elde tutma maliyetinden daha yüksektir (Lin ve Wang, 2005: 272).

Memnun edilmiş müşterilere sahip olan bir işletmenin rakipleri ile rekabet edebilmesi daha kolaydır. Çünkü bir mal ya da hizmetle ilgili beklentileri karşılanmış bir müşterinin, işletmede tutulması ve tekrar mal ve hizmet satın almasının sağlanması diğer kişilerin işletmeden mal ve hizmet almasından çok daha kolay olacaktır. Sadık müşteriler, işletmeyle bütünleşmiş ve işletmeyle aralarında duygusal bağ oluşmuş müşterilerdir. Bu müşteriler işletmenin zor günlerinde işletmenin yanında olacak müşterilerdir. Sadık müşteriler çevrelerindeki insanlara işletme hakkında olumlu tavsiyelerde bulunarak işletmenin adının duyulmasını ve tanınmasını sağlarlar. Sadık müşteriler; işletme için gönülden harcama yaptıkları ve olumsuz durumlarda bile işletmeyi terk etmedikleri için işletmelerin müşteri sadakati oluşturmaları, önemli bir konu haline gelmiştir (Avcıkurt, Köroğlu, 2006: 6).

Müşteri memnuniyeti, satış sonrası servis hizmetleri, müşterileri istek ve beklentileri ile ilgili piyasa araştırması sadık müşteri sayısını artırır.

1.2.3.1.3. İşletme Adı

İmaj, herhangi bir nesnenin bireyin zihnindeki temsilidir (Hatch ve Schultz, 1997). Kotler ve Fox (1995) imajı bireyin bir objeyle ilgili inançlarının, fikirlerinin ve izlenimlerinin bütünü olarak tanımlamıştır. İşletme imajı ise, müşterilerin zihninde işletme ile ilgili olarak oluşan deneyimlerin, inançların, duyguların, bilgilerin ve izlenimlerin bir bütünüdür (Nguyen ve Leblanc, 2002:243). İşletme imajı işletmenin ilişkide bulunduğu mevcut müşteri veya hedef müşterilerin zihninde oluşan her türlü izlenimlerdir.

İşletme imajına göre müşterilerin alacağı tutum ve davranışlar şekillenir. Olumlu müşteri imajı müşterilerin satın alma kararlarını olumlu etkiler. Olumlu imaj müşteri tarafından işletmenin desteklenmesine ve potansiyel müşterilerin satın alma kararlarını etkiler.

1.2.3.1.4. Dağıtım kanalları

Amerikan Pazarlama Birliğinin tanımına göre dağıtım kanalı, mal ve hizmetlerin pazarlamasında işletme içi örgütsel birimler ile işletme dışı acenteler ve dağıtıcılar ile toptancılar ve perakendeci kurumlardan oluşur. Aynı tanıma yakın bir tanımlama da Tek yapmıştır. Dağıtım kanalı, ürün ve hizmetlerin pazarlamasını sağlamak amacıyla işletme içi birimler ile işletme dışı (Marketing Definitions: A Glossary of s.15) acenteler, toptancılar, perakendeciler vb. gibi aracı veya aracısız kuruluşların oluşturdukları bir örgüt veya yapıdır (TEK, Pazarlama İlkeleri Global, 1966:519).

Dağıtım kanalı ile ilgili en geniş tanımlardan bir tanesini Lusch yapmıştır. Ona göre; dağıtım kanalını sadece ürün ve hizmetlerin doğru yerde, doğru nitelikte, doğru nicelikte ve doğru fiyatla sunumunu sağlayarak talebi karşılamak (memnun

etmek) olarak değil, aynı zamanda perakendeci, toptancı, üretici temsilcisi, satış bayileri vb. birimlerin faaliyetleriyle talebi canlandırıcı bir fonksiyon olarak algılanmalıdır. Buyüzen kanal şekil, sahiplik, zaman ve yer birimleri yoluyla kullanıcılar veya müşteriler için değer oluşturmada bir orkestra gibi görülmelidir (Lusch, 1979:12).

Bir ticari kanal ürünlerin kendisinin ve/veya sahipliğinin üreticiden nihai tüketiciye gelişinin tamamlanmasıyla ilgili ticari ilişkilerden oluşan ticari ilişkiler sistemidir(Guirdham,1972:106).

Modern bir tanıma göre dağıtım kanalı fikir, ürün ve hizmetler gibi, değeri olan şeylerin doğuş, çıkarım veya üretim noktalarına veya bu gibi üretim noktalarından son kullanım noktalarına kadar götürülmesiyle uğraşan, birbirine bağımlı bir dizi kurum ve kuruluşların oluşturduğu örgütsel bir sistemdir(TEK, Pazarlama İlkeleri Global,1966:519).

1.2.3.1.5. İş İle İlgili İş Birliği

Satışlarını arttırabilmek için işletmeler değişik platformlarda değişik şekillerde işbirliği içinde görülebilir. Dağıtım kanallarında yer alan üyeler çoğu zaman aynı amaç için çalıştıklarından sık sık işbirliğine giderler. Beklenen faydanın büyüklüğünün farklı olmasına göre işbirliğinin tüm kanal üyeleri için farklı getirileri olabilir. Dağıtım kanalı üyeleri aşağıdaki yöntemlerle işbirliği yapabilirler (Altunışık ve Diğerleri, 2001:255).

- Reklam giderlerini bölüşme,
- İşletme içi sergilemeler için ödemeler,
- Promosyonlar dağıtmak,
- Ürün ya da işletmenin halkla ilişkiler etkinlikleri gerçekleştirmek,
- Eğitim konularında karşılıklı yardımlaşmak,
- Pazardan toplanan bilgileri paylaşmaktır

Son yıllarda hem kamu hem de özel sektörün ve gönüllü kuruluşların kendi içlerinde veya aralarında oluşturdukları stratejik işbirliklerinin yaygınlık kazanmaya başladığı görülmektedir. Bu tür sistemlerde rakipler, girdi sağlayanlar, müşteriler ve uzmanlaşmış araştırma ve eğitim programları coğrafi bir alanda yoğunlaşmışlardır ve iyileştirme ve yenilikler yapma için uygun bir ortam sunarlar. Örneğin İtalya'daki Emilia Romagna ve Veneto, Danimarka'da Juten ve Almanya'da Baden-Württemberg bölgeleri bu yapıları ile ün salmışlar ve birçok araştırmalara konu olmuşlardır. Emilian seramik bölgesinde, örneğin, imalat sanayindeki müşteriler ile üretimle ilgili makine-mühendisliği aktivitelerindeki yakın ilişkiler, uygulamalı araştırma ve mesleki eğitim destek merkezleri ile birleşerek yenileri de dahil olmak üzere teknolojik gelişme ve yayılmayı sağlamakta ve entegre bir ürün yelpazesinin gelişmesini ortaya çıkarmaktadır (Beninghton, Geddes, 1992:454-463).

Şebeke organizasyonları şeklinde oluşturdukları stratejik işbirlikleri sayesinde elde edilebilecek faydaları aşağıdaki gibi sıralanabilir(Chapus, Lesca, Raymond, 1999:3-31).

- Yeni finansal kaynaklar sağlama,
- Yeni pazar ve kanallara giriş,
- Maliyet paylaşımı ve bunun sonucu olarakta maliyetlerde azalma,
- Ürün geliştirme süresinin kısılması,
- Şebeke sınırları içerisinde kaynak ve bilgi sağlama,
- İnsan kaynaklarının etkin kullanımı,
- Yüksek kaliteli ürünler,
- Pazardan gelen doğru ve hızlı bilgi akışı,
- Süreç yenilikleri ve yeni teknolojiler sağlama,
- Endüstri ürününü artırmak,
- Şebeke içinde öğrenme dürtüsünü artırmak,
- Faaliyetlerde sinerji yaratmak

Firma varlığını devam ettirebilmek için birçok alanlar ve firmalarla işbirliği içinde olmak durumundadır. Gerek müşteri memnuniyeti, gerekse çalışanların eğitimi ve ürünlerin tanıtımı için işbirliği yapmak zorundadırlar.

1.2.3.1.6 Lisans Anlaşmaları

En önemli teknoloji transfer sözleşmesi olan lisans anlaşması, “bir firmanın elinde bulundurduğu belirli haklarının kullanımını belirli bir süre boyunca bir ücret karşısında bir başka firmaya devretmek amacıyla yapılan” hukuki sözleşmelerdir (DPT, 1988: 184).

Gelişmiş ülkelerde daha çok patent lisans anlaşması yapılırken, gelişmiş ülkelerin ÇÜİ 'i ile geliştirmekte olan ülkelerin firmaları arasında, patent lisans anlaşması ile birlikte genellikle know-how, teknik yardım, marka lisans anlaşmaları yapılmaktadır. Bu tür anlaşmalar karma lisans anlaşmaları olarak tanımlanmaktadır. Karma lisans anlaşmalarının nedeni, geliştirmekte olan ülkelerde lisans alan kuruluşun patenti gerektiği gibi işletebilecek temel bilgi ve teknolojik alt yapıdan yoksun olmasıdır (Demir, 1986: 84).

1.2.3.1.7. İstenen Nitelikteki Sözleşmeler

Franchising, bir işletmenin başka bir işletmeye mal, hizmet satma iznini belli bir ücret karşılığında ismini kullandırma izni, isim kirası olarak tanımlanabilir. İzin veren işletmenin şart, standard ve düzenine göre hareket edilmesi gerekir. İzin alınan işletmenin imajını olumsuz etkileyecek hiçbir faaliyette bulunulmaması gerekir.

Franchising sisteminin başlıca özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Pırnıtı ve Akay, 1997:135.):

- Franchising, sözleşmeye dayalı bütünleşmiş bir sistem olup franchisorun (franchise verenin) belirli bir marka altında sunduğu ürün yâda hizmetin yine kendi kurmuş olduğu bir iş modeline göre franchisee (franchise alan) tarafından dağıtımına imkân yaratmaktadır.

- Franchising, sistemin işleyişi süresi boyunca franchise veren firmaya franchise alan firma üzerinde kontrol yetkisi veren faaliyetler bütünüdür. Franchise verenin sistemin işleyiş sürecinde franchise alan firma üzerindeki kontrolü, imtiyaz verilen anlaşma ile belirlenen bir standart ve yöntemle göre işletilmesi gerekliliğinden kaynaklanmaktadır.

- Franchising, franchise veren firmanın franchise alan firmaya yönelik işin kurulması, organizasyon ve yönetim modelinin hazırlanması, pazarlama faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi, personelin eğitilmesi ve bu kapsamda değerlendirilecek diğer işletme faaliyetleri ile ilgili olarak yardımcı ve destek olması konusunda zorunluluk getiren bir özellik taşır. Franchise veren firmanın yardımları daha mikro düzeyde değerlendirildiğinde; satış yerinin seçimi ve dizaynı araç-gereç ve ekipmanların alım ve satımı, işin yürütülmesine yönelik personelin ve yönetimin eğitimi, reklam ve tanıtım yardımı, standart işletme yöntemlerinin kullanımı, mal ve hizmetlerin merkezi alımı ve finansal yardımı şeklinde ele alınabilir.

- Franchising, franchise alan firmanın kendisine sunulan işletme imtiyazına karşılıklı belirli bir başlangıç franchise ücreti, satışların belirli bir oranını telif (royalty) bedeli ve reklam harcamaları katkı payı bedeli (ihtiyari) şeklinde franchise veren firmaya ödenmesini gerektirir.

- Franchising sistemine giren firmalar yeni bir marka yaratarak, araştırma, geliştirme, pazar araştırması, tüketici tercihleri gibi yönetim araştırmaları yapmadan, denenmiş, tecrübeler ile sistemi yakalamış markaların sahibi ile bir franchising sözleşmesi çerçevesinde anlaşarak işe başlama olanağı bulabilmektedirler.

1.3. ENTELLEKTÜEL SERMAYENİN YÖNETİMİ

İşletmeler açısından entelektüel sermayenin tespit edilip rekabet üstünlüğü sağlayacak hale getirilmesi gerekir. İşletmeler farklı özelliklere sahip olduğundan dolayı ona uygun entelektüel sermaye yönetimi kurulması gerekir.

Yeni ekonomide değerin temel kaynağının ağır sanayi makineleri veya büyük yapılar değil de bilgi sermayesi olması anlayışının yaygınlaşmasıyla birlikte, entelektüel sermayenin korunması önem kazanmıştır(Nonaka, Toyama, Nagata. 2000:1-2).

Girişimci sermayeyi çekebilmek ve halka açılımda yüksek düzeyde talep için sahip olunan entelektüel mülkiyet ve yenilikçi teknolojik güce sahip olması gerekir.

Genel işletme literatürü, bilgi yönetimini ve entelektüel sermaye konularını gelişmelerle paralel olarak popüler başlıklar altına eklemiştir. Araştırmacılara ve yöneticilere bu konularda rehberlik edebilecek doküman sayısı her geçen gün artmaktadır. Entelektüel sermaye yönetimi çalışmaları, bir işletmenin entelektüel varlıklarını geliştirecek, kazanacak süreçleri ve yöntemleri ve standart yönetim ve muhasebe uygulamalarıyla genellikle ölçülemeyen diğer organizasyonel varlıkların değerini belirlemektedir. Entelektüel sermaye yönetimi genellikle bu kavramı oluşturan üç unsurun; İnsan sermayesi, yapısal sermaye ve ilişki sermayesi etkileşimi yoluyla değer yaratılacağı varsayımına dayanmaktadır (Şamiloğlu, 2002:101).

Entelektüel varlıkların pek çok işletme tarafından lisanslanmaya ve entelektüel mülkiyet haline getirilmeye başlanmasıyla, işletmeler bu varlıklardan daha fazla faydalanmaya ve değer yaratmaya başlamışlardır. Bu durum aşağıdaki sonuçları doğurmuştur(W. Manfroy, “Expanding Business of Licensing” www.wipo.org (e.t:22.02.2006)).

- i. İşletmelerin pek çoğunda teknoloji yönetimiyle veya entelektüel sermaye yönetimiyle ilgili yönetici pozisyonlarının ortaya çıkması,
- ii. Entelektüel sermayeyi ölçmeye, değerlemeye ve raporlamaya yönelik modellerin ve yaklaşımların artması,
- iii. Entelektüel varlıkların yönetimine daha fazla hassasiyet gösterilmesi,
- iv. Entelektüel varlıkların öneminin artmasının sonucu olarak bu konunun uzmanlarının daha fazla parasal hak talep etmeye başlaması.

Daha genel bir konu olan ve bu çalışmanın ana konusunu oluşturan “Entelektüel Sermaye” ile ilgili çalışmalar da artmaktadır. Bu konuda yapılmış en kapsamlı çalışmalardan bir tanesi Nermien Al-Ali tarafından yazılmış ve entelektüel mülkiyetle ilgili bir de bölüm ihtiva eden Comprehensive Intellectual Capital Management (Wiley, New York,2003) isimli kitaptır.

Entelektüel sermaye yönetimi örgüt çalışanını sahip olduğu örtük bilginin açık bilgi haline getirilip örgütün parçası haline getirilmesidir. Bilginin açığa çıkarılması için çalışanlara bilgilerini açığa çıkaracağı imkân ve fırsatlar verilmeli ve örgüt kültürü ona göre düzenlenmelidir.

Entelektüel sermaye yönetim sisteminin geliştirilebilmesi için işletme yöneticileri işletme performansının ve değerinin sadece finansal terimlerle ifade edilemeyeceği bilincine sahip olmalı, işletme çalışanları işletme içindeki maddi olmayan varlıkların ve entelektüel sermaye unsurlarının işletme performansı ve değeri üzerindeki etkisini anlamış olmalıdır. Atılması gereken en önemli adım ise işletme kültürünü değiştirmek, bu suretle bildiklerini kendine saklayan çalışanların davranışlarını değiştirmek olmalıdır (Önce, 1999: 53-54).

Bazı araştırmacılar entelektüel sermaye yönetiminde en önemli rolü örtülü bilginin açık bilgiye dönüştürülmesinin oynadığını savunmaktadırlar. Örtülü bilgi, öğretileneme, ifade edilememe, kullanımı esnasında gözlenememe, karmaşık olma ve bir sistemin parçası olma gibi özelliklere sahip iken açık bilgi ifade edilebilme, öğretileneme, kullanımı esnasında gözlenebilme ve basit veya bağımsız olma özelliklerine sahiptir (Understanding Corporate Value,2006: 19).

Önce'nin Edvinsson ve Brooking'den uyarladığı yaklaşıma göre entelektüel sermaye aşağıdaki adımlar izlenerek daha etkin yönetilebilir (Önce,1999:55):

- i. Entelektüel sermayenin tanımlanması,
- ii. Entelektüel sermaye ile ilgili veri elde etme ve belgelendirme,
- iii. Entelektüel sermaye politikasının geliştirilmesi ve bu konudaki gelişmeleri izleme,

- İv. Entelektüel sermayenin veri tabanı olarak korunması,
- V. Entelektüel sermayenin işletme yararına kullanılması, geliştirilmesi ve iyileştirilmesi,
- vi. Entelektüel sermayenin işletme içinde yaygınlaştırılması ve buluş sermayesinin artırılabilmesi için süreklilik temelinde yenileme ve geliştirmeye tabi tutulması.

Entelektüel sermaye yönetiminin geliştirilip başarıya ulaşması için işletme yöneticilerinin entelektüel sermayenin önemini iyi kavramış ve benimsemiş olması gerekir.

1.3.1. Entelektüel Sermayeyi Yönetme İlkeleri

Stewart, insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesinin özellikleri göz önüne tutulduğunda entelektüel sermayenin yönetimine ilişkin on temel ilke geliştirilebileceğini ifade etmiştir. Bu ilkeler aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Stewart, 1997:182-183).

- İşletmeler insan sermayesi ve müşteri sermayesinin sahibi değildir. Bu varlıkların mülkiyetini insan sermayesinde çalışanlara, müşteri sermayesinde müşterileri ve tedarikçileri ile paylaşır. Bu varlıkları yönetebilmek ve kar edebilmek için müşterek mülkiyetin kabul edilmesi gerekir.

- Bir işletmenin kullanabileceği insan sermayesini yaratabilmesi için ekip çalışmasını ve öğrenmenin sosyal biçimlerini destekleyip geliştirmesi gerekir. İşletmeler disiplinlerarası ekipler sayesinde yetenekleri yakalayıp, formülize eder ve sermayeye katabilir. Çünkü bilginin paylaşılması bireye daha az bağlı bir nitelik kazanmasını sağlar.

- Tüm zeki ve yetenekli personeller varlık niteliği taşımaz. Kurumsal zenginlik yaratan personel, başka hiç kimse tarafından daha iyi yapılamama anlamında tescilli ve yapılan isin müşteriler tarafından ödenen değeri ortaya çıkarma anlamında stratejik becerilere sahip kişilerdir. Bu özelliklere sahip insanlara yatırım yapılmalıdır.

- Yapısal sermaye işletmelerin doğrudan sahip olduğu bir yetenektir ve kolayca kontrol edilebilir. Ancak pek çok müşteri buna az değer verir. Bu nedenle, müşterilerin işletmenin elemanları ile kolay işbirliği yapmasını sağlayacak şekilde yönetilmesi gerekir.

-Yapısal sermaye müşterilerin değer verdiği çalışmalarını destekleyen bilgi stoklarını yığmak ve bu enformasyonun işletme içindeki akışını hızlandırmak amaçlarına hizmet eder. Bu nedenle, ihtiyaç duyulan şeyler kullanıma hazır, ihtiyaç duyulabilecek şeyler ise, kolay ulaşılır bir durumda olmalıdır.

-Enformasyon ve bilgi pahalı olan fiziksel ve finansal varlıkların yerini tutmalıdır.

-Bilgi müşteriye göre özelleştirilmelidir. Bu nedenle, seri üretim çözümleri yüksek karlar getirmez.

-Her işletme hangi enformasyonun en büyük önemi taşıdığını görmek için içinde yer aldığı sektörün değer zincirini hammaddeden son kullanıcıya kadar yeniden analiz etmelidir.

-Yöneticiler dikkatini mal akışı yerine enformasyon akışı üzerinde toplamalıdır. Çünkü günümüzde enformasyon isin kendisini oluşturmaktadır.

-İnsanlara, müşterilere ve sistemlere ayrı ayrı yatırım yapmak anlamlı değildir. Çünkü insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi birlikte çalışır. Bu üç sermaye çeşidi birbirini olumlu etkileyebileceği gibi birbirlerini olumsuzda etkileyebilirler. Bu nedenle, etkileşimin yönü ve büyüklüğü iyi tanımlanmalıdır.

1.3.2. Entelektüel Sermaye Yönetimi İçin Koşullar Ve İşletme İçin Yararları

Entelektüel sermaye yönetim sisteminin geliştirilebilmesi için öncelikle işletmede bazı koşulların sağlanmış olması gereklidir. Söz konusu koşullar aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

1- İşletme yönetiminin, işletme performansının sadece finansal terimlerle ifade edilemeyeceği bilincine sahip olması gerekir.

2- İşletmedeki herkes, işletmeye değer yaratan maddi olmayan varlıkların neler olduğunu ve bunların işletmenin performansı üzerindeki etkilerini anlamış olmalıdır.

3- Entelektüel sermaye yönetiminin benimsenmesi, çoğu işletmenin örgüt kültürünü değiştirmesini veya düzeltmesini gerektirir. Geleneksel örgütler bireysel yeteneklere ve know-how'a değer verip desteklerken, entelektüel sermaye paylaşılmış uzmanlıkları destekler. (Belyolava, 2003:42).

Entelektüel sermaye yönetiminin bir organizasyona yararları şu şekilde çerçeveselendirilebilir:

- 1- Öğrenme derinliği,
- 2-Uygulamaya geçme süresinin kısaltılması,
- 3-Maliyet ve yatırımlardan transferler ya da yapısal ve örgütsel sermayenin yeniden değerlendirilmesi,
- 4- İnteraktivitelerin geliştirilmesiyle daha yüksek değer yaratma(Bradley, 1996)

1.3.3. Entelektüel Sermaye Yönetimini Farklılaştıran Unsurlar

Bugün entellektüel varlıkları kullanmayan kişi ve kuruluşlar yoktur. Sürekli değişen ve büyüyen dünya ekonomisinin içinde gelişip büyüdüğünün farkına bile varılamıyor.

1.3.3.1.İşletme Sınırlarında Oluşan Erozyonlar

Entellektüel sermayenin yönetimi beraberinde çok katı olarak tanımlanmış olan işletme sınırlarının artık ortadan kalkmaya başladığını göstermektedir (Bradley, 1996:6).Geleneksel işletme anlayışındaki işletme müşteri anlayışındaki çizgi yerini müşterinin işletmenin parçası haline gelmesi anlayışına bırakmıştır.

Geleneksel işletmelerde işletme ve müşteri arasında keskin sınırlar bulunmaktadır. Ancak, entelektüel sermayenin yaratılabildiği alanlarda müşterilerin yanında işletme ile ilgili taraflar (paydaşlar) işletmenin geçirgen sınırları sayesinde yapının önemli parçaları haline gelmektedirler(Denning 1998:17-18).Küreselleşen dünyanın küresel kaynağı haline gelen entelektüel sermaye gelişen bilgi ve teknolojiye paralel olarak şekil almıştır. eft, e-alışveriş hatta imzalar bile e- imza haline gelmiştir.

1.3.3.2.Bilginin Fiyatı Belirleyici Etkisi

Bilginin temel olduğu alanlarda bilgi ya da beceride ortaya çıkan küçük bir farklılık sonuçlarda çok önemli değişimler yaratmaktadır. Frank Lichtenberg bir çalışmada, fiziksel unsurlara yapılan yatırımın getirisi ile araştırma geliştirmeye yapılan yatırımın getirisini karşılaştırmalı olarak ölçmüştür. Ar-Ge için yapılan yatırımın yeni makinelere yapılan yatırıma oranla sekiz kat daha yüksek getiri sağladığını bulmuştur (Stewart,1997:26). Bu durum bilgiye yapılan yatırımın ne kadar arttığını gösterir. İşletmelerde fiyatlandırma yaparken aynı piyasaları hedefleyen işletmeler ve benzer ürünler üreten işletmeler birbirine yakın fiyatlar belirleyip piyasa paylarını korumaya çalışırlar. Büyük bir entelektüel sermayeye sahip olan işletmelerin bu tarz zorunlulukları bulunmamaktadır. Çünkü müşteriler onların sağladığı ufak farklılıklar ile önemli kazançlar elde edeceklerinin farkında oldukları için daha yüksek fiyatları ödemeye razı olurlar. İmaj sahibi marka olmuş işletmeler ne kadar yüksek fiyatsunsalar da belli müşteri potansiyeli vardır.

1.3.3.3.Tekelci Yapıların Oluşması

Bilgi yoğun işletmelerde sabit maliyetler oldukça yüksek, değişken maliyetler ise, son derece düşüktür. Örneğin; sabit maliyeler araştırma geliştirme faaliyetlerinde, bilgisayar programlarında yüksektir. Enformasyon, işletmelerin bulundurmaları zorunda oldukları stokları azaltarak da değişken maliyetlerin düşmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Değişken maliyetlerin düşük olması bir taraftan bilgi temelli işletmelerin hızla büyüyerek piyasalarda tekelci yapıların oluşmasını sağlarken, diğer taraftan piyasalarda standartlaşmayı da sağlamaktadır.

Değişken maliyetlerin düşüklüğü işletmelerin yenilik ve teknolojik değişimde önemli kazançlar elde etmesini sağlamaktadır. Her yeni ürün ile piyasa da daha aktif olmayı sağlayacak bir ortam ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenle ortaya tekel eğilimi yüksek işletmeler ve tekelleşen piyasalar çıkabilmektedir. Microsoft buna en iyi örnektir (Bradley, 1996:8).

İKİNCİ BÖLÜM

ENTELEKTÜEL BİR DEĞER OLARAK BİLGİ VE BİLGİ YÖNETİMİ

2.1.BİLGİNİN TANIMI

Bilgi kavramı, binlerce yıl önce, insanlığın evriminin temeli olmuştur. Bilginin tartışılması Milattan Önce beşinci yüzyılda, felsefeci Sokrates'in bilginin sınırları sorusu ile başlamıştır (Malhotra,1997:241). Başlangıçtaki yüzyıl boyunca bilgi; aletlere, süreçlere ve ürünlere uygulanmıştır. Bu da sanayi devrimini yaratmıştır. İkinci aşamasında, yani 1880'den başlayıp İkinci Dünya Savaşı ile biten dönemde, bilgi artık yeni anlamıyla işlere uygulanmaya başlamıştır. Burada artık bilgi, son hızla üretimin en önemli faktörü hâline gelmekte, sermaye ve emek faktörlerini bir yana itmektedir (Drucker, 1993:34).

İlk olarak, 1986 yılında Dr. Karl Wiig tarafından işletme literatürüne kazandırılan bilgi yönetimi, örgütsel performansı artırmak için bilgiyi eyleme dönüştürmeye yönelik bilinçli bir stratejidir. Bilgi yönetimi; yapay zekâ, bilgiye dayalı sistemler, yazılım mühendisliği, değişim mühendisliği, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış gibi çeşitli disiplinlerden türetilen yeni bir anlayıştır. 1990'lı yıllarda bazı danışmanlık örgütleri ve yenilikçi işletmeler, hali hazırda var olan bilgiyi paylaşarak değişime tepki gösterebileceklerini ve rekabetçi avantaj elde edebileceklerini keşfetmeye başlamıştır. 1994 yılında büyük danışmanlık örgütleri ilk kez müşterilerine sistematik olarak bilgi vermeye başlamıştır(Plunkett, 2001:2).

Bilgi değişik amaçlar için farklı kavramlar olarak kullanılabilir. Farklı nitelikte olan bu kavramlar birbirlerinin yerine kullanıldığı zaman yanlış anlamalara neden olabilmektedir. Yönetim araştırmacılarından bazıları bilgi kavramları arasındaki bu ayırmaya önem vermemektedir. Fakat bilimsel bilgi alanları ve bilgi sistemleri için bu açıkça bir gerekliliktir. Bilimsel bilgi ve bilgi sistemlerindeki bilginin farklılığını anlamak için veri enformasyon ve bilgi arasındaki farkı anlamak önemli görülmektedir(Wilson, 2002: 2).

2.1. 1. Veri (Data)

Veri gerçeklik üzerinde yapılan gözlemlerin sonucu ve bu anlamda bilginin üretildiği hammadDEDİR. Veri kullanıcılar için herhangi bir anlam ifade etmeyen olgular ve şekillerdir (Gökçen,2002:14).Başka bir ifadeyle veri kurumsal amaçlara bağlı olarak işlemlerin yapılandırılmamış bir şekilde kaydedilmesidir. Veri, özümlememiş ve yorumlanmamış gözlemler, işlenmemiş gerçekler olarak tanımlanabilir (Barutçugil, 2002: 57).Akıl dışında yönlendirilen her şey data olarak tanımlanabilir. Bu yüzden data ile information düzenlenir. Fakat bilgi düzenlenemez (Wilson,2002:3).Verilerin sayısal değerler olmaları gerekmez. Deneylerle elde edilen ya da gözlemleri sonucu olan sayısal olmayan değerler de veri olarak değerlendirilir (Gökçen, 2002:14). Veri bilgiye ulaşmanın birinci basamağıdır.

Veri, bu hiyerarşik yapının en alt basamağıdır. Ham semboller ve gerçekler birer veridir. Veri tek başına bir şey ifade etmez. Veri olaylar hakkında birbirinden ayrı nesnel gerçekleri ifade eder(Barutçugil, 2002:11).Çesitli olguların her türlü gösterimini içermektedir. Genellikle ham bilgi, analiz edilmesi ve daha ileri süreçlerde kullanılabilir hale getirilmesi gereken ön bir malzeme olarak değerlendirilmektedir(Davenport, Prusak,2001:24).

Veri, ulaşmak istediğimiz bilginin küçük parçalarıdır. Yani yapboz parçaları gibidir. Verileri bir araya getirip yorumladıktan sonra bilgiye ulaşırız.

Veri, olaylara ilişkin nesnel gerçekler olup birbirleriyle ilişkilendirilmemiştir. Veri kurumsal bağlamda işlemlerin yapılandırılmış biçimde kaydedilmesidir. Modern kurumlarda veri teknolojik ortamlarda saklanır. Bu yolla verilerin sisteme ilk girişi finans, muhasebe ve pazarlama departmanları kanalıyla olmuştur. Bu süreç son zamanlara kadar merkezi olarak yürütülmüştür. Bugünkü eğilim ise verinin derlenmesinin yetki dağıtımını yönünde olup, veri toplamının maliyeti, hızı ve sistemin ne kadar veriyi taşıyabileceği sorularını araştırmaktadır. (Barutçugil, 2002: 12). Bazen işletmelerin yalnızca gerçeklere ilişkin oldukları ve bu yüzden de bilimsel bir kesinlik görüntüsü verdikleri için yığınlarca veriyi biriktirdikleri olur. Ne kadar fazla veri toplanırsa objektif olarak doğru kararların kendiliklerinden ortaya çıkacakları sanılır. Oysa bu görüş iki noktada yanlıştır. Birincisi, gereğinden fazla veri toplamak aralarında ise yarayacak olanların belirlenmesini ve kullanılmasını zorlaştırabilir. İkincisi ve daha önemlisi, verilerin kendi başlarına bir anlam taşımaları söz konusu değildir. Veri sadece olup bitenlerin bir bölümünü açıklar, içinde değerlendirme, yorum yoktur ve karar vermek açısından güvenilecek bir temel oluşturmazlar. Karar almayı temel oluşturacak olgular arasında veri de yer alabilir ama veri size ne yapmanız gerektiğini söyleyemez. Veri kendisinin önemi ya da işe yarayıp yaramayacağı hakkında bir fikir vermez. Enformasyon yaratmak açısından vazgeçilmez bir ham madde olması nedeniyle veri kuruluşlar için önemlidir (Davenport ve Prusak, 2001:22-24). Veri toplanıp bir araya getirilip, sistemleştirilip düzenlendikten sonra enformasyon haline gelir. Veri anlamlandırılınca enformasyon haline geliyor.

2.1.2. Enformasyon

Bilgi kavramı, Latince ‘information’ kökünden gelmiş olup, şekil verme, biçimlendirme bilgi ve haber verme eylemi olarak tanımlanır. Ancak en yaygın kullanımı, bilgi veya haber verme anlamına gelenidir (Ülgen, 1990: 4).

Biz ne bildiğimizi anlatmak için kullandığımız sözlü, yazılı grafik ve beden dili mesajları informationu oluştururlar (Wilson,2002:3). Enformasyon davranışların temelini oluşturur. Doğru yerde, doğru zamanda, doğru şartlarda doğru yolla

edinilebilen, herkesin her an verilen kararlarını dayandırdığı kavramdır (Çapar, 2003: 8).

Enformasyon, işlenmiş, anlamlı bir şekilde bir araya getirilmiş veriler topluluğudur. Verilerin ilişkiler ve amaçlarla donatıldıktan sonra yeniden düzenlenmiş halidir. Verilerin enformasyon formuna dönüştürmek amacıyla amaca yönlendirmesi, sınıflandırması, hesaplanması, düzeltilmesi, özetlenmesi gerekir. Enformasyonun amacı alıcının bir konudaki düşüncelerini değiştirmek, değerlendirmesi ya da davranışı üzerinde bir etki yaratmaktır (Özveren ve Gürsu, 2004:646). Enformasyon kuruluş içinde sert ve yumuşak iletişim ağları aracılığıyla dolaşır. Sert iletişim ağı gözle görülür, başı sonu belli bir alt yapıya sahiptir. Bunlar kablolar, taşıma araçları, uydu alıcıları, posta kutuları, adresler, elektronik posta kutuları gibidirler. Bu ağlarla iletilen mesajlar arasında elektronik posta mesajları, geleneksel posta mesajları, paketler ve internet mesajları sayılabilmektedir. Yumuşak iletişim ağı ise daha az gözle görülür bir nitelik taşır. Kendiliğinden yürümektedir. Birisinin size not ya da üzerinde “bilginize” yazılı bir makale fotokopisi vermesi yumuşak iletişim ağı ile haberleşmeye birer örnektir(Davenport ve Prusak, a.g.e. s.24).

2.1.3. Bilgi

Bilgi, herhangi bir şeyi oluşturmaya başladığımız zaman ortaya çıkar. Öğrendiklerimizin çoğu unutulur. Fakat ihtiyaç duyulduğu zaman ortaya çıkar. Diğer bir deyişle bildiğimiz şeyler kontrolümüz altında değildir. Bilgi elde elden verileri yeniden biçimlendirme ve sunuma hazırlamadan çok, verilerden yeni çıkarımlar, düşünceler üretmeye yönelik bir kavramdır. Bilgi yönetimde karar sürecine katkı sağlama doğrultusunda kullanılmaktadır (Öğüt, 2001: 131). Bilgi kavrayışların zihin ve zihinsel işlemleri ve zihinde gelişen anlama ve öğrenme işlemlerini içerir (Wilson, 2002:2). Bilginin faydalı ve anlamlı olma zorunluluğu nedeniyle, çeşitli kullanıcılar için veri olan değerler, başka kullanıcılar için bilgi olabilir. Belli bir yörede yüzden fazla işçi çalıştıran bir örgütlerin ad ve adreslerinden oluşan bir listeye bu durum örneklenebilir. Bu tür örgütlerde yöresel bir anket düzenlemeyi amaçlayan bir

araştırmacı için bu liste önemli bir bilgi kaynağıdır. Oysa bu tür örgütlerin ülke düzeyindeki dağılımını inceleyen bir araştırmacı için ancak bu listedeki örgütlerin sayılması sonucu elde edilen sayısal değer veri olarak kabul edilebilir(Gökçen, 2002: 14 Özmen'in 2002: 4). Kavramların zihnimizde anlamlandırılması bilgidir.

Filius'tan aktardığına göre, Örgütün sahip olduğu entelektüel sermaye olarak adlandırılan bilginin yönetilmesinde dikkat çeken husus, bilginin enformasyondan ayrı tutulmasıdır. Enformasyon bilgi yönetiminde gerekli olan alt basamaklardan birisi olarak görülmektedir. Bilgi ise enformasyonu içine alan, daha kapsamlı, daha geniş ve daha zengin bir alan olarak tanımlanmaktadır. Bu çerçevede oluşan bilgi toplumunda örgütlerin bilgiye dayalı hale gelmeleri, bilgisayarın ve haberleşme araçlarının gelişmesi ve entegre olması, robot teknolojisinin üretime girmesi örgütsel yapıları da değiştirmektedir (Öztürk,1998:12).

Veriler değerlendirilip enformasyon enformasyon değerlendirilip yorumlanıp sistemleştirilmesiyle de bilgiye ulaşılır. Bilgi ise entelektüel sermayenin önemli bir parçası haline geliyor.

2.2. Bilginin Veri ve Enformasyonla İlişkisi

Enformasyonun verilerden, bilginin enformasyondan, bilgeliğin ise bilgiden türetildiği anlaşılmaktadır. Bilgi türleri arasındaki farklar söz konusu olduğunda, altı çizilmesi gereken en önemli hususlardan biri, bir birey için bilgi olanın, bir başkası için hâlâ enformasyon özelliği taşıyabilmesidir (Streng, 1999:3). enformasyon henüz birey tarafından yorumlanıp özümsememiş, dolayısıyla bilgi olarak beyne yerleştirilmemiştir. Asıl vurgulanması gereken ise, enformasyon ile bilgi arasındaki farkın, bilgi yönetimi kavram ve felsefesinin özünü oluşturduğudur (Morrow, 2001: 385).

Bilgi sadece kayıtlarda ve bilgi bankalarına değil kurumsal rutinlerde, süreçlerde, uygulama ve normlarında içerisindedir. Sözlere dökülmesi her zaman mümkün olmayabilir. Enformasyon nasıl veriden türetiliyorsa, bilgi de

enformasyondan türetilir. Enformasyonun bilgiye dönüşüm süreci aşağıdaki gibidir(Dura, 2002:121).

- Karşılaştırma: Herhangi bir duruma ilişkin enformasyon, bildiğimiz başka durumlarla karşılaştırıldığında bu bize neyi gösterir?

- Varılan Sonuçlar: Enformasyonun karar verme ve eyleme geçme konusunda bizi getirmiş olduğu son nokta nedir?

- İlintiler: Bu bilgi kümesi diğer bilgi kümeleriyle nasıl ilişkilendirilir?

- Sohbet: Başkaları bu bilgiye ilişkin olarak ne düşünürler?

McDermott, bilgiyi enformasyondan ayıran altı özelliği şu şekilde sıralar (Lang,2001):

- Bilgi insan düşüncesinden kalanlardır.
- Bilgi insan davranışdır.
- Bilgi o anda oluşturulur.
- Bilgi toplumlara aittir.
- Bilgi toplum içinde çok çeşitli yollarla yayılır.
- Yeni bilgi eskisinin fonksiyonlarını yitirdiği yerde oluşturulur.

Bu manada bilgi, bilme işini yapan insanların davranışı olarak ifade edilirken, McDermott'a göre yalnızca insanlar bilgi ediniminde merkezi bir role sahiptirler. Örgütlerdeki bireyler her zaman bilgiyi üzeri kapalı olarak aramışlar ve ona değer vermişlerdir. Hatta şirketler işe eleman alırken zekâ ve eğitim yerine deneyimi öne çıkararak tercihlerini şekillendirmişlerdir. İşletmecilikte bilgiye daha çok pragmatik yaklaşılır. Bilgi, tanımlanmıştır ve özeldir. Bilgi özelleştirilerek kullanılır hale getirilmiştir (Lang,2001).

2.3.Bilginin özellikleri

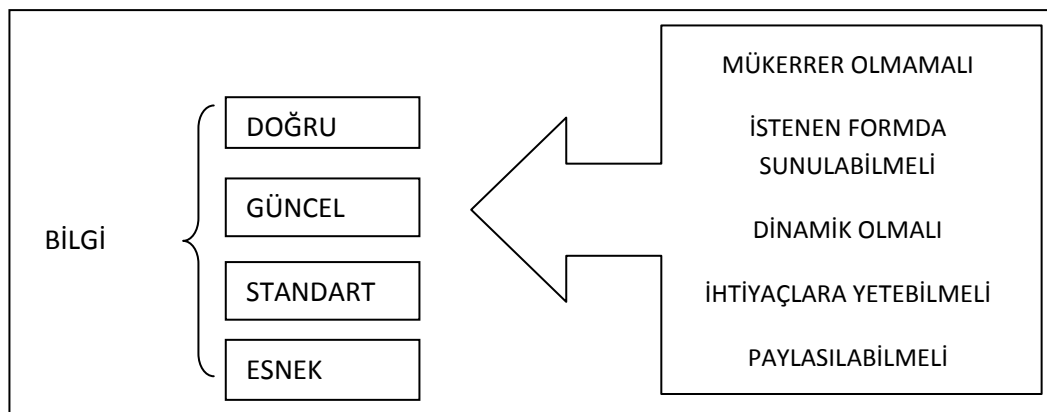
Bilginin temelde iki önemli özelliği vardır. İlki, bilginin hammaddesi olan verinin tek başına anlam taşımadığı ancak işlendikten sonra anlam kazanabileceğidir (Kurt 2001:122). İkincisi ise verinin islenmiş hali olan bilginin yönetsel kararlara ilişkin belirsizliği azalttığıdır.

Bilginin diğer özellikleri ise aşağıda sıralanmıştır(Arbak, 1995:73).

- Bilgi erişilebilir olmalıdır: Yasalar ve diğer düzenlemelerle bilginin herkese açık olduğunun güvence altına alınmış olmasıdır. Bilgi herkes için erişilebilir olmalıdır, bunu da kuruluşlar bilginin akışını sağlamak yoluyla kolaylaştırırlar. Bilgi akışının sağlanmasında çeşitli iletişim kanallarından (kamu duyuruları, tv, medya vb) yararlanılabilir. Ancak, eğitim noksanlığı bireylerin bilgiye erişim, kullanım ve yorumlama yeteneklerini sınırlandırabileceğinden şeffaflığın etkinliğini azaltabileceği de unutulmamalıdır. Önemli olan husus herkesin bilgiye erişiminin eşit koşullarda sağlanmasıdır.

- Bilginin ilgili olması gerekir: Bilginin erişilmesi istenilen konulara açıklık getirecek nitelikte olmasıdır. Ancak, sübjektif olması nedeniyle bilginin ilgili olma özelliğinitaşması kolay olmayacaktır. Çünkü farklı ilgi grupları farklı konulara odaklanmakta ve ihtiyaç duydukları bilgiler de farklı olmaktadır. Ayrıca, bilgideki yoğunluk gerek duyulan bilginin bütün içinden ayrıştırılmasını güçleştirebilir.

- Bilginin nitelikli ve güvenilir olması: Bilginin nitelikli olmasını sağlayan temel özellikler açık ve anlaşılabilir olması, doğru zamanlı, eksiksiz ve süreklilik arz etmesi olarak sıralanabilir. Ancak, bilginin niteliğine ilişkin temel standartlar oluşturulmalı ve güvenilirliğinsağlanmasındaki en temel yöntem olarak bu standartlara uyulup uyulmadığı uluslararası kuruluşlar, denetçiler ya da standartları oluşturan kurumlar tarafından izlenmelidir. Bilginin elde edilmesine ilişkin işlevler ve yayılması uygun görülen bilginin formatlanmasındaki uygunluk, karşılaştırma olanağı verecek ve bilgi kullanıcılarının zaman içinde değişen verilerdeki değişimleri değerlendirmelerine de olanak sağlayacaktır. Ayrıca bilgi doğru olmalı, güncel olmalı, standart olmalı, esnek olabilmeli, mükerrer olmamalı, istenilen formda bulunabilmeli, ihtiyaçlara cevap verebilmeli ve paylaşılabilmelidir(Arbak, 1995: 74).



Şekil 2.1. Bilginin Özellikleri

Kaynak: Erdi, A ve Durduran, S. “Türkiye Coğrafi Bilgi Sistemi Çalışmalarında Kurumsal Politikalar ve Bir Öneri”, “3.Coğrafi Bilgi Sistemleri Bilişim Günleri Bildirileri, İstanbul, Fatih Üniversitesi, 2003,s.22

2.4. Bilginin önemi

Bilginin değerli olmasının en önemli nedeni günümüzün stratejik kaynağını oluşturması kadar bu kaynağın hareketli bir özelliğe sahip olmasıdır. Bilgi yön verdiği kararlar ve hareketler açısından sonuç üretmektedir. Bu anlamda bilgi rakipler, müşteriler, dağıtım kanalları, ürün ve hizmet çevrim sürelerine ilişkin akıllıca kararlar alınmasında temel güçtür (Davenport ve Prusak,2001). Büyüme sürecinin özündeki öge, bilgidir. İşin yeni biçimlerde örgütlenmesidir. Bu, insanın üretkenliğini artırarak, gelecekte yeni üretkenlik artışları meydana getirmekte ve kullanılabilir tasarruflar artırabilmektedir(Barnet ve Müller,1977). Örgütleri geliştiren, değiştiren, farklı kılan şey bilgidir. Bilgi güçtür, üstünlüktür. Örgütlerde bilgiyi elde etme elinde tutma ve yönetmek en önemli unsurdur.

2.5. Bilginin Sınıflandırılması

Düzenlenme ve kullanım tarzına göre, bilgi kaynaklarına göre,niteliğine göre bilgi türlerine rekabet üstünlüğü yaratan bilgiler adı altında incelenir.

2.5.1. Kaynaklarına Göre Bilgi Türleri

Kaynağına veya elde edildiği düzeye göre bilgi örtülü bilgi ve açık) bilgi olmak üzere iki türdedir (Barutçugil,2002:62).

2.5.1.1. Örtülü Bilgi

Örtülü bilgi, kişinin içinde, beyinde taşıdığı bilgidir. O kadar yerleşik ve derindedir ki; kişiler bazen ona sahip olduklarını dahi bilmezler. Bu durum, örtülü bilginin paylaşılmasını çok güçleştirir. İnsanlar, bazı işleri nasıl yaptıklarını bilmeden yaparlar ve bunu bir başkasına açıklamakta zorlanırlar (Serpek,200:21). Her çalışanın bu tür örtülü bilgileri vardır. Örtülü bilgilerin toplamının oluşturduğu kolektif güç bir organizasyon için son derece değerlidir (Barutçugil,2002:63).Bazen insan örtük bilgisinin kapasitesinin farkında olmayabilir. Bilginin farkındalığını arttırıp örgütün kullanabileceği malı haline getirmek gerekir. Gerek entelektüel sermaye yönetiminin gerekse bilgi yönetiminin amacı örtük bilgiyi açığa çıkarıp açık bilgi haline getirmektir.

2.5.1.2. Açık Bilgi

Açık bilgi, bilginin sistematik ve biçimsel bir dilde kodlanabilen ve iletilebilen dökümanlar, veri tabanları, ağlar, e-mailler ve tablolar gibi unsurlarıdır (Serpek,2003:21). Açık bilgi paylaşılan bilgidir. Bu iki tür bilgi kendi içlerinde biçim değiştirebilirler. Bir dönüşüm ya da bilgi hareketi olarak da ifade edilebilecek bu transferin yani bilginin bir kişiden diğerine aktarılmasının dört türü bulunmaktadır:

- Örtülüden açığa (dışsallaştırma),
- Açıktan örtülüye (içselleştirme),
- Açıktan açığa (birleştirme),
- Örtülüden örtülüye (sosyalleşme)(Barutçugil, 2002:64).

2.5.2. Düzenlenme ve Kullanım Tarzına Göre Bilgi Türleri

Düzenlenme ve kullanım tarzına göre bilgi türleri idealist bilgi, sistematik bilgi, pragmatik bilgi, otomatik bilgi olmak üzere dörde ayrılmaktadır (Barutçugil, 2003:61).

2.5.2.1. İdealist Bilgi

Bu bilgi türü vizyon oluşturmamızı, hedef saptamamızı, değer ve inançlarımızı yönlendirmemizi ve kararlar vermemizi sağlar. Kurumlarda idealist bilgi ve kurum içi geliştirme çabalarında veya bilgili kişilerin vizyonlarıyla üretilir. Hedefe yönelik sentezlerin yapıldığı süreçler idealist bilginin değerlendirildiği ortamlardır. İlginç olan idealist bilginin çoğunlukla bilincinde olunmaması ve bunun varlığının ve etkilerinin tanımlanmadan kullanılmasıdır (Barutçugil,2003:61).İdealist bilgi örgüt kültürünün içinde var olan bir bilgidir.

2.5.2.2. Sistematik Bilgi

Karşılaştığımız olaylarla baş etmeye çalışırken başvurduğumuz genellemeleri, modelleri ve düzenlenmiş biçimde gerçeği algılamamızı sağlayan sistematik bilgidir. Sistemlerin nasıl çalıştığını, iç mekanizmalarını bu bilgi ile anlar, değişkenlere müdahale edildiğinde sonuçlarda ne tür farklılıklar olacağını sistematik bilgi ile çözeriz. Yöntem ve kılavuz oluşturmaya yarayan bir bilgidir. Sistematik bilgi bilinçli olarak sahip olduğumuz birbilgi türü olup kendi içinde bütün oluşturan alt sistemlerden oluşur (Barutçugil,2002:61).

2.5.2.3. Pragmatik Bilgi

Bu düzeydeki bilgi işimizi yaparken ve kararlar alırken bilinçli olarak kullandığımız kurallar, gerçekler ve kavramlardır. Büyük ölçüde know-how bilgisidir (Barutçugil,2002:62).Sorumluluk alanına giren konularda bir yöneticinin neler yapması gerektiğini bilmesi pragmatik bilgiye örnektir(Barutçugil,2002: 62).Aldığımız eğitim, verilen işin işleyiş tüzükleri ve tecrübeler sayesinde pragmatik

bilgi gelişir. İşin kuralına göre yapılmasıdır. Örgütte rutin işlerin sistematik düzenidir.

2.5.2.4. Otomatik Bilgi

İşselleşmiş bilgidir. Düşünmeden gerçekleştirdiğimiz eylemler otomatik olarak sahip olduğumuz bilginin sonucudur. Rutin davranışlarımız otomatik bilginin en tipik örnekleridir.

Alışkanlıklarda, prosedürlerde ve verdiğimiz tepkilerde içerilmiş olan otomatik bilginin çoğunlukla bilinci dışındadır(Barutçugil,2002: 62). Farkında olmadan alışkanlık haline gelmiş bilgidir. İhtiyaç duyduğumuz iş ve ilişkilerimize göre idealist, sistematik. pragmatik ve otomatik bilgi birey tarafından işine ve iş ilişkilerine göre kullanılır.

2.5.3. Niteliğine Göre Bilgi Türleri

Niteliğine göre bilgi türleri, sıradan bilgi-bilimsel bilgi ve kazanılmış bilgi-aranan bilgi olmak üzere iki türde ele alınmaktadır.

2.5.3.1. Sıradan Bilgi-Bilimsel Bilgi

Sıradan bilgi, sadece yaşamsal ihtiyaçların tatminine yöneliktir ve bu yüzden pratik bilgilerdir. Tecrübe ile elde edilir ve günlük hayatta çevresel uyarıcılar ve gözlemlere dayalı olarak edinilir. Metotlu ve deneysel kontrolle edinilmemiştir. Bilimsel bilgi, sıradan bilgiden büyük farklılıklar gösterir. Pratik uygulamaları da olan bilimsel bilginin asıl amacı teoriktir: Bu amaç tanıma, açıklama ve anlama sözcükleriyle özetlenebilir. Bununla birlikte, açıklama tutkusunu, basit bir tanıma (tasvir) arzusundan daha şiddetlidir. Bilimsel bilgi sadece açıklaması mümkün olan olgularla ilgilenir. Francis Bacon'ın (1561-1626) ifadesiyle "gerçekten bilmek, nedenleriyle bilmektir." Bilimsel bilgi nesnel (objektif) olduğu için kesindir, sıkı bir

kontrole (sınamaya) tabi tutulduğundan, bütün uzmanlarca doğru kabul edilir. Bilimsel bilgi sıradan bilgiden farklıdır (Dura ve Atik,2002:135).Sıradan bilgi subjektif ve kişiden kişiye görede değişir fakat bilimsel bilgi evrenseldir.

2.5.3.2. Kazanılmış Bilgi-Aranan Bilgi

Dura ve Atik(2002:135-136), "Bilgi Toplumu, Bilgi Ekonomisi ve Türkiye" adlı eserlerinde Kuzey Afrikalı bir düşünür olan Lahbâbî'nin "tarihin her anı, bir kazanılmış bilgiyi, bir de aranan veya hedef alınan bilgiyi ihtiva eder" sözlerine dikkati çekmişlerdir (Barutçugil, 2002:61).Niteliğine göre bilgiyi örgütlerin varlıklarının dikkate alınması açısından üçe ayırmıştır. Bunlar; insan kapitali, yapısal kapital, müşteri kapitalidir. İnsan Kapitali; insanın bilgisinin değeridir. Çalışanların mesleklerindeki çalışma süreleri, mesleki yeterlilikleri, projelerdeki insan sayıları insan kapitalinin esas unsurlarıdır. Yapısal Kapital; özümlemiş, içselleştirilmiş ve şirketin ürün yada hizmetlerinde yatırıma dönüştürülmüş bilginin değeridir. Bu kapitalin bir kısmı süreçlerdeki bilgidir. Müşteri kapitali; müşterilerin sayısının, büyüklüğünün, saygınlığının, bizimle ne kadar süredir çalıştığının, bizimle yaptığı iş sıklığının, tekrar yüzdesini bir ölçüsü olarak hesaplanabilir.

Örgütlerin bilgi varlıklarının niteliklerine göre bir sınıflandırılması da tablo halinde şu şekilde verilmektedir (Barutçugil,2002:67).

Tablo2.1- Örgütlerin Bilgi Varlıklarının Niteliklerine Göre Sınıflandırılması

TEKNOLOJİ	YAPISAL BİLGİ	İNSAN BİLGİSİ	DİĞER BİLGİ VARLIKLARI
-Teknik bilgi -Teknik tasarım -Teknik ürünler -İmalat teknolojisi -ARGE sonuçları -Patent-lisans ve formüller -Fikirler-yenilikler -Diğer	-Kurumsal prosedürler -Bilgi tabanlı sistemler -Operasyon kılavuzu -Çıkarılan dersler -En iyi uygulamalar -Uzmanlıklar -Diğer	-Yönetimde kazanılan uzmanlık/deneyim -Mesleki uzmanlık-Operasyonelbeceriler -Kuruma ilişkin bilgi -Pazara ilişkin bilgi (rakipler/müşteriler) -Diğer	Hizmet anlayışı -Kurum kültürü -İnanç/değerler -Tahminler-planlar -Politikalar -Fikir hakları -Markalar

2.5.4. Rekabet Üstünlüğü Yaratan Bilgiler

Rekabet üstünlüğü yaratan bilgiler işaretsel bilgiler, deneyimsel bilgiler, kurumsal bilgi ve girişimci bilgiler olarak sıralanabilir.

2.5.4.1. İşaretsel Bilgi

İşaretsel bilgi bilgilerin görünen anlamlarından çok görünmeyen anlamlarıyla ilgilenir. Bilgi alıcıya mesaj şeklinde iletilir. Alıcı bu bilgileri kendi bilgileriyle yorumlayarak tekrar yeni bir işaretsel bilgi haline dönüştürür. İşaretsel işaretsel bilgileri iyi anlayıp bazı ileriye dönük kararlar verebiliriz. Dışarıdan gelen uyarıları biz kendi bilgi ve yargılarımıza göre yorumlarız.

Ekonomideki iyi ve kötü gidişin yorumlanarak bankaların faiz oranlarının indirim ve artırımını yapılması işaretsel bilgidir. Firmalar kendilerini piyasalarda ifade edebilmek için işaretsel bilgilerden faydalanabilir. Reklam firmanın en belirgin işaretsel bilgisidir.

2.5.4.2. Deneyimsel Bilgi

Bu bilgi türü diğer bilgi kategorilerinden farklı olarak, ancak yaparak, tekrarlanarak ortaya çıkacak bilgi türünü oluşturur. Bu bilgi türünün elde edilmesi zaman, enerji ve kaynak gerektirdiği için kolay ve çabuk elde edilemez. Bilgi ve tecrübeler sonucu oluşan bilgi türüdür.

2.5.4.3. Girişimci Bilgi

Girişimci bireyler enformasyona karşı tetikte dururlar. Girişimciler başkalarının henüz fark etmediği pazar fırsatlarını ilk fark ederek ticarete girerler. Girişimcinin bir rolü hangi mal ve hizmetlerin talep edildiğini ortaya çıkarmak bunları arz etmek için gerekli düzenlemelere gitmektir. Girişimci kesinlikle mevcut pazarı veri almaz; henüz mevcut pazarlarda ticarete konu olmamış mal ve hizmetleri, yenilikleri ticarete konu ederek mevcut üretim olanaklarına yenilerini ekleyerek büyümeyi sağlar. Girişimciler, bu bağlamda ticari işletmenin sahipliğinden dolayı değil, yaptıkları yeniliklerden dolayı kazanç elde ederler. Girişimsel bilginin özünde, bir girişimin amacını tanımlamak ve insanın enerji ve imajasyonu yolu ile fikirlerini eyleme dönüştürmesi vardır. Girişimci imajasyon ve stratejik innovasyon mevcut ekonomi veya pazarın sınırlarını genişletir, yeni ihtiyaçları ortaya çıkarır, eski ihtiyaçları yeni biçimlerde tatmin eder, yeni iş yapma yolları önerir ve nihayetinde çeşitli düzeylerde rekabet avantajı sağlar. Yönetilmesi en güç bilgi kategorisi, girişimsel bilgi kategorisidir. Bütün yatırım ve düzenlemeler girişimci bilgi üretebileceğini garanti etmez. Girişimci bilgi bütünüyle bireyin kafası içerisinde gerçekleşir. Dolayısıyla, girişimsel bilgi bireysel bir aktivitenin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır, onu taklit etmemiz pek olanaklı görünmemektedir. Bu bağlamda, girişimci bilginin son derece kıt olduğunu söylemek olanaklıdır ve kıt olduğu içinde ticarete konu yapıldığında yüksek gelir yaratabilir. Girişimci bilgiyi belirli ve kontrollü bir biçimde üretmek olanaklı olmadığı için bu bilgiyi elde etmenin tek yolu girişimci-yaratıcı-yenilikçi fikirleri satın almaktır (Barca,2002:74).

2.5.4.4. Kurumsal Bilgi

Kurumsal bilgi yaratma, girişimci bilgiden farklı olarak rastlantı veya kişisel çabalardan, sezgi ve dehadan değil, sistematik araştırma ve geliştirme çalışmalarından kaynaklanmaktadır. Bireysel bilginin kurumsal bilgiye dönüşmesinde bireyler aktarıcı rolü oynarlar. Bireylerin bilgi üretmedeki hız ve kapasiteleri kurumsal bilgi düzeyini belirler. Ancak uzmanların belirttiği gibi, “kurumların bilgi düzeyi kurum içerisinde yer alan bireylerin bilgi toplamlarının bir

sonucundan daha fazla değildir” yargısına varmak yanlış olacaktır. Kurumsal bilgi üretimini hızlandırmanın bir yolu iş görenlerin merakını kamçulamak ve onları inovasyon yapmaya teşvik edecek bir kurumsal atmosfer veya daha kapsamlı bir ifade ile örgütsel kültür yaratmaktır. Henüz gelişmiş bir bilgi pazarının olmaması nedeni ile örgütlerin bilgiyi kendi içinde üretmesi zorunludur. Kurumsal bilgi örgütün süreçlerine, prosedürlerine, rutinlerine ve yapılarına sinmiş durumda mevcuttur. Böylece bir bilgi bir yerden başka bir yere bütün birey ve onların kabul edilmiş ortak iş görme patentleri ile beraber aktarılmadıkça transfer edilemez (Yeniçeri ve İnce, 2005:43).

Kurumsal bilgi artırımını iki düzeyde ele almak uygundur; birinci düzeyde, alışıla gelen iş yapma yollarında iyileştirmeler gerçekleştirilir, ikinci düzeyde ise, eski iş yapma yol ve yöntemlerinin yerini yenileri alır. Birincisi kurumsal paradigmanın içerisindeki bilgi değişimini ifade derken, ikincisi kurumsal paradigmanın kendisinin değişimini ifade eder. Birinci tür bilgiler kurumsal iş yapma yol ve yöntemlerinde radikal değişimlere yol açar. Yine, birinci tür bilgi evrimci bir değişime yol açarken ikinci tür bilgiler devrimci bir değişimi zorunlu kılar. Kurumlar her iki tür bilgiyi üretmek için çaba harcamalıdır (Yeniçeri ve İnce, 2005: 43). Kurumsal bilgi örgüte mal olmuş bilgidir.

2.6.BİLGİ YÖNETİMİ

2.6.1.Bilgi Yönetimi ve Entelektüel Sermaye İlişkisi

Famil Şamiloğlu'nun dediği gibi entelektüel sermaye yönetimi bilginin günlük faaliyetlere uygulanması sonucu insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesinin ele geçirilmesi, geliştirilmesi ve bu sermayenin unsurlarının maksimum yararı sağlayacak şekilde sağlıklı iletişimlerinin sağlanması gibi geniş bir etkinliği vardır. İşletmenin sahip olduğu bilgi ve yeteneklerden yararlanılabilmesi için insan sermayesinin yapısal sermayeye dönüştürülmesi gerekir.(Şamiloğlu, 2002:249- 251) İnsan sermayesini yapısal sermayeye dönüştürmek ancak bilgiyi yönetebilmekle sağlanır.

Bilgi ve entelektüel sermaye yönetimi kavramlarını birbirleriyle iç içe geçmiş birbirlerini tamamlayan kavramlar olduğu ileri sürülmektedir. Bilginin yönetilmesi sözcüğü işletmenin elindeki ham enformasyon ve verilerin yönetilerek insan sermayesi ve müşteri sermayesi haline dönüştürülmesi faaliyetlerini kapsarken; entelektüel sermayenin yönetilmesi ise bu süreç sonunda ortaya çıkan örgütsel değerlerin bulunması, artırılması ve piyasada değer haline dönüştürülmesini içerir (Ertuğrul, 2000:53).

Entelektüel sermaye, bir işletme için değer ifade eden bilgidir (Büyüközkan, 2002:35). Bilgi yönetimi, işletmenin sahip olduğu entelektüel sermayeye ilişkin süreçler, ölçümler, değerlendirmeler, yatırımın geri dönüşü gibi konular üzerine odaklanır (Barutçugil, 2000:2).

Bilginin geliştirilip kurumun bir parçası haline getirilmesi gerekir. Bilginin elde edilip, geliştirilip yönetilmesi entelektüel sermayenin temelidir.

R. Petty ve J. Guthrie'ye göre bilgi yönetimi, bir işletme tarafından denetlenebilen entelektüel sermaye yönetimiyle ilgilidir. Bilgi yönetimi, objelerin, entelektüel sermayenin yönetiminin tanımının bir fonksiyonudur (Petty ve Guthrie, 1999: 19). Bilgi yönetiminin amacı, işletmenin değer yaratma yeteneğini, bilginin daha verimli kullanılmasını sağlayarak artırmaktır. Entelektüel sermayenin amacı ise, işletmenin değer yaratma yeteneğini, entelektüel sermayeyi tanımlayarak, elde ederek, geliştirerek ve dönüşümünü sağlayarak artırmaktır. Her iki tanımda, değer yaratma ve değer artırma eylemlerini içermektedir (Edvinsson, 2000: 372). Bilgi yönetimi, entelektüel sermayenin örgüt içerisinde en verimli bir şekilde kullanılmasını sağlar. Bunu gerçekleştirmek için çeşitli finansal analizlerle entelektüel sermayeyi örgüt için bir "değer yaratma" aracı haline getirir ve bunu rekabetçi bir avantaj oluşturma amacıyla kullanır (Gümüştekin, 2004).

Bilgi yönetiminin nihai amacı, entelektüel sermayeden yararlanmak, özellikle olarak bilgi transferini teşvik etmek ve bilgi paylaşımını sağlamaktır (Duffy, 2000,59).

Entelektüel sermaye; insan, yapısal (organizasyonel) ve müşteri sermayesi olmak üzere üç temel alt bileşenden oluşmaktadır

İnsan sermayesi; işletmede çalışan iş görenlerin sahip oldukları bilgiler, beceriler, tutum ve yeteneklerin toplamıdır (Barutçugil, 2000: 2). İnsan sermayesi; işletmelerde tek tek çalışanların sahip olduğunun toplamından daha fazladır. İnsan sermayesi; organizasyonu çevreleyen kişisel ağlar ve bilgi kaynaklarıdır. Günümüzde bilgi ve bilgili insan kaynaklarına sahip olan işletmelerin üretkenliğinin, karlılığının ve pazar değerinin, diğer işletmelerden yüksek olduğu gözlenmektedir (Şamiloğlu, 2002: 86).

Yapısal sermaye; işgörenlerin entelektüel çabalarının ortaya çıkan sonuçlarıdır. Çalışanlar evlerine gittiklerinde işletmede kalan yapılar, süreçler, prosedürler, rutin uygulamalar, bilgi sistemleri, patentler, kavramlar, modeller ve benzerleridir.

Müşteri sermayesi; müşteri memnuniyeti, sadakat, işletme ismi, imajı, marka değeri vb. olarak ölçülebilen ve gerçekte işletmenin pazar değerini belirleyen görünmeyen varlıklardır.

Entelektüel sermayenin bu üç boyutu, konuyu gerçekten stratejik düzeyde ele almayı gerektiren bir değer zinciri oluşturur. Bu nedenle, bilgi yönetimi, organizasyonda üst düzeyde bir fonksiyon olarak görülmeli ve üst düzey yönetimin kesin inancı ve desteğini almalıdır (Barutçugil, 200: 2).

Bilgi yönetimine ve entelektüel sermayeye hem üretim işletmelerinde hem de hizmet işletmelerinde ilgi artmıştır. Bunun sonucu olarak iki ana bilgi yönetimi misyonu gelişmektedir. Birincisi, bilgiyi yaratmak, ele geçirmek ve organizasyon içine bilgiyi yaymak için en iyi sistemleri geliştirmek. İkincisi, bilginin bir işletmenin değerine ne kadar önemli katkılar sağladığının, bazı durumlarda, değerini hemen hemen tümünü sağladığının farkına varmak (Guthrie, 2001:28).

Bilgiyi entelektüel sermayeye dönüştürürken var olan insan sermayesi çok önemlidir. Çünkü yaratıcı güç insandır. Ancak örgütün asıl becerisi, insan sermayesinin yapısal sermayeye (bilgi sistemlerine, pazarlama kanalları bilgisine, müşteri ilişkilerine vb.) dönüştürülmesidir.

Entelektüel sermaye yönetimi, bilginin günlük faaliyetlere sürekli uygulanması sonucu bir örgüte maksimum üstünlüğü kazandıran geniş bir etkinliği kapsamaktadır. Mükemmel bilgiyi ele geçinmek çok zordur. Teknoloji sürekli bir biçimde bilgi üretimini desteklemektedir (Duffy, 2001: 56). Bu nedenle, teknolojiyi anlamak zorunlu hale gelmiştir.

2.6.2. Bilgi Yönetiminin Gelişimi ve Ortaya Çıkışını Gerektiren Nedenleri

İlk olarak, 1986 yılında Dr.Karl Wiig tarafından işletme literatürüne kazandırılan bilgi yönetimi örgütsel performansı arttırmak için bilgiyi eyleme dönüştürmeye yönelik bilinçli bir strateji olarak ele alınmıştır (Aktan ve Vural,2005:271).

İnsanlık her zaman bilgi yaratmıştır. Fakat sistematik süreç geçmişte söz konusu olmamıştır. Yeni teknoloji, bu süreçleri desteklemektedir. Bu teknoloji olmasaydı, bugün ele alındığı şekilde bilgi yönetiminden söz edilemezdi. Aynı zamanda, kolektif olarak nasıl çalışıldığına da daha fazla bakmak gerekmektedir. Kolektif çalışma, Japonya başta olmak üzere Asya ülkelerinde her zaman güçlü bir örgütsel kültür boyutu olmuştur. Batı dünyası, bilgi yönetimine geçiş sürecinde bu eksikliğini gidermek ve kolektif yaklaşımı daha fazla öğrenmek zorundadır. Diğer bir ifadeyle, bilgi yönetiminde başarı sağlayabilmek için özellikle batıdaki örgütlerin yeni ve farklı bir kültür oluşturması gerekmektedir (Barutçugil,2002: 50).

Son yirmi yılda, yeni bir bilgi parçasının yaşam döngüsü çarpıcı bir biçimde kısalmıştır. Günümüzde yaşam döngüsü aylarla ölçülmektedir ve daha önceleri, yeniliklerden yeterince gelir elde edilebilecek süreyi sağlamak mümkün

olmamaktadır. Bazen bilginin kimsenin üzerinde hak iddia edemeyeceği bir şekilde kamuya mal olması birkaç hafta ve hatta bir iki gün içinde gerçekleşmektedir. Bunun nedeni, yeni iletişim teknolojilerinin hızı ve çok yaygın kullanılıyor olmasıdır. Yeni bir bilgiden yararlanmak için, enformasyon teknolojilerinden çok iyi anlamayı ve onları çok etkili kullanmayı ve son derece hızlı hareket etmeyi gerektirmektedir (Barutçugil,2002:50).

Broadbent'e (1997) göre, bilgi yönetimi iki temele dayanır. Bunlardan ilki, kuruluştaki enformasyonun tam anlamıyla kullanılmasıdır ki, bunun gerçekleştirilmesi enformasyonun güçlü bir şekilde yönetilmesini gerektirir. Parker'a göre enformasyon suya benzer; tıpkı onun gibi birçok kaynaktan gelir. Onu ele geçirmek zor veya kolay olabilir. Farklı amaçlarla kullanılabilir duruma getirilmeden önce toplanmalı, işlemde geçirilmeli, depolanmalı ve dağıtımı sağlanmalıdır. Enformasyon, su gibi, kirlenmiş, sızıntı veya süzülme esnasında kaybedilmiş olabilir ve onun gibi sürekli akar. Enformasyon, ona gereksinme duyanlara, doğru zamanda, doğru içerik veya kapsamda ulaştırılacaksa, akışı kesinlikle yönetilmelidir. “Bir kuruluşu daha verimli işlemlere yönelten, hangi formatta olursa olsun iç veya dış kaynaklardan elde edilen enformasyonun etkin üretimi, eşgüdümü, depolanması, erişilmesi ve yayımına olanak sağlayan çeşitli etkinliklerin yönetimi” şeklinde tanımlanan enformasyon yönetimi (Prytherch, 2000:372), tartışmasız olarak bilgi yönetiminin kapsamı içine giren bir süreçtir. Bilgi yönetiminin dayandığı ikinci temel nokta ise, kuruluş çalışanlarının yeterlilik, beceri, yetenek, düşünce, fikir, sezgi, bağlantı, motivasyon ve hayallerinin işe uygulanmasıdır (Broadbent,1998). Sıralananlar, bireylerin beyinlerinde barındırılan örtük bilgilerdir Örtük bilginin aktarılabilmesi ve yönetilebilmesi için açık bilgiyedönüştürülmesi gerekir. Örtük bilginin açığa çıkarılıp kullanılmaması durumunda, bu bilgi türü bireylerin beyinde kalır ve kuruluşun verimliliğinin yükseltilmesine katkısı olabilecek iken kullanılamaz, özellikle karar verme süreci üzerinde önemli olabilecek etkisini kaybeder (Alkan,2003:4).

Bilgi yönetimine duyulan gereksinim nedenleri (Serpek,2003: 65):

1.Şirketler, sermaye-odaklı olma özelliklerini yitirmekte, bilgi odaklı hale gelmektedir. Bilgi, hızla sermayenin, parayı kullanma becerisinin, doğal kaynakların ve ekonomikkaynakların beşincisi olan iş gücünün yerini almaktadır. Bilgi yönetimi, bilgiye zamanında ulaşabilmek ve bilgiyi zamanında uygulayama koymak için tek yoldur.

2.İstikrarsız piyasalar, “düzenli terkediş”i gerektirmektedir. “Düzenli terk ediş” ürünleri yeniden şekillendirme, belirli bir işi aksatacak proje ve ürünlerden vazgeçme ve büyüme potansiyelini maksimuma çekecek yenileriyle çalışma anlayışını sağlamaktır.

3.Bilgi yönetimi, bir örgütün değişime liderlik etmesini sağlar, böylece değişim örgüte liderlik etmez.

4.Yalnızca bilgili olan varlığını sürdürebilir. “Değişen şartlara en iyi şekilde uyum sağlayan firmanın hayatta kalması” bilgi tabanlı ekonomide geçerliliğini yitirmiş bir düşüncedir.

5.Çapraz sanayi birleşmeleri karmaşa doğurmaktadır.

6.Bilgi, karar alma sürecini destekler.

7.Bilgi paylaşımı gerektirir. Bilgi göyeni, enformasyon sistemlerinin doğal olarak destekleyemediği güçlü bir paylaşım kültürü gerektirir. Bilgi, yapay zekâ konusunda araştırma yapmış herkesin fikir birliğine varacağı gibi, makinelerle değil, kültürle ilgilidir

8.Örtülü bilgi hareketlidir. Bir firmadan bir çalışan ayrılırsa, beraberinde deneyimlerini de götürür. Ayrılan çalışana ait bu bilgi, beceriler, yetenekler, anlayış ve fikirler, büyük ihtimalle rakip bir firmanın hedefi olur.. Bilgi yönetimi, şirketleri böyle bir şey olduğunda önemli yeteneklerini kaybetmekten korur.

9.Küreselleşme bilginin etkili kullanımını gerektirmektedir. Bilgi yönetimi teknolojisi, doğru kaynaklarla beslendiğinde, geçerli bilgiyi zamanında sağlayabilir

Bilgi yönetiminin gelişimindeki dönüm noktalarını Çınar(2002: 20) şöyle sıralamaktadır,

1975:Chapparral Steel Şirketi, bilgi merkezli yönetim yapısını benimseyerek iç örgütsel yapı ve işbirliği stratejisini bilginin yönetilmesine dönüştürdü.

1980:Digital Equipment Corporation (DEC) ilk geniş ölçekli bilgi tabanı sistemini (XCON) kurdu.

1981:Arthur D.Little uygulamalı yapay zekâ merkezini kurdu.

1986:Avrupa yönetim konferansında “bilginin yönetilmesi” kavramı, temel düşünce olarak vurgulandı.

1987:İlk Bilgi Yönetimi kitabı Sveiby ve Llyod tarafından yayınlandı.

1989:Bilgi Yönetimi ile ilgili ilk araştırma The Sloan Management Review dergisinde yayınlandı.

1990:Öğrenen örgütler üzerine ilk kitaplar yayınlandı(Garratt, Senge ve Savage)

1991:Scandia Sigortacılık şirketi “entelektüel sermaye”yi bilgi yönetiminin bir parçası olarak gördüğünü açıkladı. Ayrıca Scandia’nın yılsonu şirket raporunda, bir dizi mali analizlerin yanında şirketin “entelektüel mülkü” olarak kabul ettiği bilgi varlıklarının değerini niceliksel hale getirdi. Nonaka’nın 1991’de Japon şirketleri üzerinde yaptığı araştırmadan sonra, bilgi üretmenin nesnel malumatların “işlenmesi”nin ötesinde, çalışanların örtük bilgilerinin ortaya çıkarılması “açık bilgiye dönüştürülmesi” anlamını kazandırdı.

1993:Bilgi Yönetimi ile ilgili birçok kitap yayınlandı.

1994:Birçok uluslar arası şirket bilgi yönetimini yönetim biçimi olarak benimsedi. Başlıcaları; Netscape, Ritz Charlton Otel, Boeing, BP, Chevron, Ford, HP, Honda, IBM, Pfizer ve Xerox’tur.

1995 sonrası; bilgi yönetimi dergileri, araştırmalar, konferanslar, seminerler ve kitaplar yayınlandı.

Bilgiyi yaratan, depolayan ve kullanan bireylerin rekabet gücünün artırılmasına katkı sağlayacak özgün bilgi ve bilgiyle alakalı yeteneklerini (entelektüel sermaye) en etkin biçimde kullanma ihtiyacı bilgi yönetimini ortaya çıkaran unsurlardan ilkidir. İkinci unsur ise organizasyonel küçülmedir. Üçüncüsü ise bireylerin yaşamını ve organizasyonları büyük ölçüde etkileyen bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı ilerlemeler sonucu bilgi akımlarının hızının, hacminin ve

sürekliliğinin artmasını sağlayan teknolojik gelişmelerdir(Aktan ve Vural,2005: 12-13).Bilgi yönetimini gerekli ve sürekli kılan bu temel unsurlara 5.dalga(Alcorta, 1992: 11)olarak da ifade edilen; mikroelektronik, nanoteknoloji, biyoteknolojiye dayanan moleküler mühendislik, yarı iletkenlere dayalı elektronik teknolojisi, yeni materyallere dayanan araç ve süreçler, mikro-nanoteknolojinin iş yaşamı ve toplum üzerindeki önemli etkiler sağlayan küresel teknoloji ve etkilerine de yer vermek gerekir(Aktan ve Vural,2005:44-48). Bilgi yönetimini zorunluluk haline getiren gelişmeler genel anlamda; küreselleşme, teknolojik gelişmelerdeki hız, örgütsel demokrasi, internet, e-ticaret, değişimin yoğunluğu ve derinliği, akıl çağı ekonomisi olarak ele alınabilir (Yeniçeri ve İnce,2005:79).

Kısaca 21. yüzyıl bilgi toplumunda bilgi yönetimine çok daha farklı bir anlayışla yaklaşmak gereklidir. Her şeyden önce bilgi yönetimi; öğrenme, organizasyon, enformasyon teknolojileri, insan, kurumsal kültür ve bilgi unsurlarını içine alan geniş bir yelpazede tanımlanmalıdır(Yeniçeri ve İnce,2005:64). Çünkü bilgitoplumuyeni temel teknolojilerin gelişimiyle, bilgi sektörünün, bilgi üretiminin, bilgi sermayesinin ve nitelikli insan faktörünün önem kazandığı, eğitimin sürekliliğinin ön plana çıktığı,iletişim teknolojileri, bilgi otoyolları, elektronik ticaret gibi yeni gelişmeler ile toplumu ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasal açıdan sanayi toplumunun ötesine taşıyan bir gelişme aşamasısürecindedir(Aktan ve Vural,2005: 32).

Günümüzde ise bilgi yönetimi anlayışı, kişisel ve örgütsel boyutta gerektiği önemde kavranmaya başlanmış ve örgütler bilgi çağında bilgi yönetimini kurumsallaştırmak ve iş görenlerini, teknolojilerini, bilgi ve sermaye birikimlerini, bu boyutta yeniden değerlendirme girişimi içerisine girmişlerdir ve günümüzün örgütlerinde bilgi yönetimi gereksinimine nedenolan en temel itici güçlerden bazıları şunlardır(Celep ve Çetin,2003:34-35).

I.Zihinsel Sermayeyi Devam Ettirme; örgüt içerisinde zihinsel sermayeyi devam ettirme, bilgi yönetimi sistemleri için en belirleyici gereksinim olarak gelişme göstermektedir.

II. Bilişim Teknolojisindeki Gelişme sonzamanlarda bilişim teknolojisindeki gelişmeler artmıştır. Bu durum, enformasyonun işleme ve depolanma biçiminde bir devrim yaratmıştır. Bu gelişme, teknik yeterliklerin büyüme ve gelişmesinde, yeni ürünler ve süreçlerin gelişme göstermesinde vazgeçilmez bir etkiye sahip olmuştur. Bu gelişim bağlamında etkin bir bilgi yönetimi gereksinimi son derece yaşamsal hale gelmiştir.

III. İletişim Teknolojisi; merkezi yeterlik olarak bilgi yönetiminin göz önünde bulundurulmasının önemi artmıştır. Bu durumu enformasyon teknolojisindeki en son gelişmeler takip etmiş ve internetteki hızlı gelişme, örgütsel ilginin bilgi yönetimi konusu üzerinde odaklanmasına neden olmuştur.

IV. Yeni Bütüncül Ekonomi: Örgütlerde bilgiyi ve enformasyonu çok yönlü açılardan etkili bir biçimde ve anında yönetilmesi, örgütlerin yeni yöntemler belirlemelerini gerekli kılmaktadır. Bu nedenle örgütün her basamağını etkileyebilen ya da her basamağında kullanılabilen çok çeşitli kaynaklardan edinilen bilgilerin sağlanması, bütüncül ekonomik yaklaşımın bir gereğidir. Örgüte yalnızca tek bir kaynaktan bilgi sağlama, örgüt genelinde yeterince yararlı olmayabilir.

V. Müşterilerin ve Beklentilerinin Niteliği: Bilgi ve teknolojiye bağlı olarak müşteri beklentilerinin nitelik ve olgunluk düzeyi önemli ölçüde artmıştır. Örgütün çıktısını kullanan müşteriler, örgütten daha kaliteli ve çok işlevli ürünlere sahip olma beklentisi içerisine girmişlerdir. Buna ek olarak zihni kibirlilik ve örgütteki değerli örgütsel enformasyon ve bilginin paylaşımının kısıtlanmasına ilişkin daha az bir hoşgörü bulunmaktadır.

2.6.3. Bilgi Yönetiminin Tanımı

Asırlardan beri çeşitli aile işletmeleri kendi ticari bilgilerini çocuklarına aktararak, ustalar meslekleri ile ilgili becerilerini çıraklarına öğretirken ve işçiler işleri ile ilgili fikir ve bilgi alışverişine girerek bilgiyi yönetmişlerdir. Ama üst düzey yöneticiler 1990'lı yıllarda bilgi yönetimi hakkında konuşmaya başlamışlardır.

Sanayileşmiş ekonomiler doğal kaynaklardan entelektüel varlıklara kaymasıyla, yöneticiler kendi işlerinin temelinde yatan bilgiyi ve bu bilginin nasıl kullanıldığını araştırmaya yöneldiler. Ayrıca, bilgisayarların şirketlerde yerlerini almaya başlamasıyla bilgilerin bazıları daha kolay ve ucuz şekilde kodlaştırılmaya, saklanmaya ve paylaşılmaya başlanmıştır(Hansen, Nohria ve Tierney, 2001: 70).

Bilgi ve yönetim, ilk bakışta bir arada olmaları zor görünen iki kavramdır. Bilgi, büyük ölçüde bilmeye, kavramaya ilişkin ileri düzeyde kişisel bir kavramdır. Buna karşın, yönetim, ortak amaçlar için takım çalışmasını gerektiren örgütsel süreçleri ifade eder. Bilgi çalışanlarının çoğu, geleneksel anlamda yönetilmekten hoşlanmaz. Ancak, giderek daha yaygın bir biçimde, bilginin pazarda üstünlük sağlayan çok kritik öneme sahip bir örgütsel kaynak olduğu kabul edilmektedir. Bu nedenle, onun yönetilmesi şansa bırakılmayacak kadar önemli bir konu olmaktadır (Barutçugil, 2002:55).

Bilgi yönetimi Amerikan Üretim ve Kalite Merkezi tarafından, bilginin ortaya çıkması ve değer yaratması için doğru zamanda ve doğru insana yayılmasını sağlamak için sistematik yaklaşımlar olarak tanımlanmıştır (Buckman, 2004:17).

Bilgi yönetimi temel olarak örgüt ortamında sürekli artan bilgi kapasitesini güncelleyen, oluşan bilgileri ulaşılabilir kılan, gerekli bilgiye ulaşmak için gerekli olan işlemleri tanımlayan ve gerekli bilginin şirket çalışanlarıyla paylaşılmasını sağlayan bir disiplindir (Harrison ve Kessels, 2004:39).

Bilgiyönetimi, entelektüel sermayeye ilişkin süreçler, ölçümler, değerlendirmeler ve yatırımların dönüşümü gibi konulara odaklanır. Entelektüel sermaye ise şirketin sahip olduğu insan, yapısal ve müşteri sermayesidir (Malhotra, 2000:2). Awad ve Ghaziri'ye (2004:2) göre bilgi yönetimi, örgütün iskeleti ve ilgi odakları içerisinde bilgi taşıyan disiplinler arası bir modeldir. Bilgi yönetimi; ekonomi, psikoloji ve enformasyon yönetimi gibi birçok disipline dayanır. Bilgi yönetimi, bugünün örgütlerinde en mükemmel avantajdır. Bilgi yönetiminin bölümleri, insanları, teknolojiyi ve süreçleri içerir. Bilgi yönetiminin iş süreçlerine olumlu etkisi vardır. Bilgi yönetimindeki amaç, bir sürece gerekeni

yakalamak ve bilgi çalışanlarının bu bilgiyi paylaşmalarına destek olmaktır. Eğer bir örgüt bilgiyi yakalayabilir ve yayabilirse, elde edilecek faydalar sonsuz olur (Daghfous, 2003:1).

Bilgi yönetimi, bireysel ve kurumsal bilgi kaynaklarını etkili bir biçime örgütleyen, bu kaynakları en üst düzeyde örgüte katan ve örgütün amaçlarına ulaşması için her türlü bilgi kaynağını örgütle bütünleştiren bir disiplindir(Celep, Çetin,2003, Ghosh. (2003)

Bilgi yönetimi, bireysel ve kurumsal düzeyde sahip olunan her türlü bilgi kaynağını ortaya çıkarma ve paylaşma temeline dayanan yaklaşımdır. Tanımda da yer aldığı gibi bilgi yönetiminin temel kaynağı veri, enformasyon ve bilgidir. Diğer bir ifade ile bilgi yönetimi, en küçük bilgi kaynağı bağlamında veriden, eğitim, birikim ve deneyim gerektiren uzmanlık bilgisine kadar yalnızca bireylerin zihinlerinde bulunan ya da bilinçli veya bilinçsiz olarak başkalarının kullanımına sunulmayan örtük bilgiden, kayıtlı, erişilebilir ve paylaşılır olan açık bilgiye kadar her türlü bilgiyi kapsayan bir disiplindir (Geyik, Barca,2004). Bu nedenle bilgi yönetiminin özelliklerini ve amaçlarını daha iyi ifade edebilmek için veri, enformasyon ve bilgi olguları ile bilginin de üstünde değerlendirilen üst bilgi veya yetenek kavramlarının özellikleri üzerinde durmak gerekir (Spiegler,2002).

2.6.4. Bilgi Yönetiminin Amacı

Bilgi yönetiminin temeli insandır. İnsanlar bilgi, yeni fikirler ve yeni ürünleri yaratır ve tamamen iş süreçlerini oluşturan bağlantıları kurarlar. Maalesef insanlar işten ayrıldıklarında dâhili, harici, biçimsel ve biçimsel olmayan bağlantıları da dâhil olmak üzere bilgilerini de beraberinde götürürler (Brenner,1999). Bilgi yönetimi, örgütlerin performansını artırmak içinbilgiye mal ve hizmet üretiminde kullanmaya yönelik bilinçli bir yaklaşım tarzıdır. Yapay zekâ, bilgiye dayalı sistemler, yazılım mühendisliği, değişim mühendisliği, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış gibi çeşitli disiplinlerden türetilen yeni bir anlayıştır. Bu anlamda bilgi yönetiminin temel amaçları aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Özgener,2002).

- *Öğrenme eğrisini hızlandırmak,
- *Daha hızlı iyileştirmeyi sağlamak.
- *Doğru bilginin doğru insanlara doğru zamanda ulaşmasını sağlamak.
- * Hızlandırılmış transformasyona imkân sağlamak.
- * Bilgi yönetiminin nihai amacı entelektüel sermayeden yararlanmak, özel olarak bilgi transferini teşvik etmek ve bilgi paylaşımını sağlamaktır (Duffy,2001).

Wiig (1997: 14) bilgi yönetiminin iki amacını şu şekilde tanımlamıştır.

- Örgütün başarısını ve başarısının uygulanabilirliğini korumak için, örgütün olabildiğince zeki biçimde eylemler gerçekleştirmesini sağlamak,
- Örgütün sahip olduğu bilgi değerini en iyi değer olarak gerçekleştirmektir (Celep ve Çetin,2003:25).

Bilgi yönetiminde bilgi örgütün temel değeri durumundadır. Bilgi yönetiminin temeli insandır (Yeniçeri ve İnce, 2005: 67). Örgütte entelektüel sermaye unsuru durumundaki bilgi insan tarafından kişisel ustalık şeklinde oluşturulur. İnsanlar bilgi, yeni fikirler ve yeni ürünleri yaratır ve tamamen iş süreçlerini oluşturan bağlantıları kurarlar. Organizasyondan ayrıldıklarında ise bu kişisel sermayelerini beraberlerinde götürürler.

Örgütsel süreç olarak değerlendirdiğimizde ise bilgi yönetiminin amaçları şu şekilde belirtilebiliriz:

1. Bilgi Deposu Oluşturmak: Bu her iki türlü bilginin doküman şekline sokularak saklanan bilgidir. Bu bilginin ortak özelliği sınıflama ve sadeleştirme ile “eklenen bir değer” haline gelmesidir.

2. Bilgiye Ulaşmayı Geliştirmek: Bilgiye ulaşmayı sağlamak ya da bilginin bireyler arasında aktarımını kolaylaştırmadır. Bu ise bilgi bağlantıları, ulaşım ve aktarım ve video konferans sistemleri, doküman, tarama, paylaşım araçları ve iletişim ağları ile bunların toplandığı ve düzenlendiği merkezleri içermektedir.

3. Bilgi Ortamını Çoğaltmak: Bu yolla örgüt ortamının bilginin yaratılması, aktarımı ve kullanımı konularında daha etkin bir durum sağlanmaktadır. Bunun için örgütün bilgi ortamını çoğaltmak konusunda aracı konuma gelmesi gerekir. Bu ise örgütsel norm ve değerlerin bilginin yayılması ve çoğaltılmasına olanak sağlayıcı yapıda olmasını gerektirir.

4. Bir Servet Olarak Bilgiyi Yönetmek: Bilgiyi servet olarak yönetmek demek, bir örgüt için bilginin değerini bilmek demektir. Bilginin değerlendirilmesi, giderleri azaltan gelirlerini artıran bilgiye dayandırılarak yapılabilir (Celep ve Çetin,2003:31-32).

2.6.5. Bilgi Yönetiminin Temel İlkeleri

Bilgi yönetimi ile ilgili olarak Davenport (1998) tarafından on temel ilke geliştirilmiştir. Bu ilkelerin her biri içerik ve ele aldığı konular bakımından tartışılabilir olmakla birlikte, bugün birçok firma bunlarla karşılaşmakta ve yol açtığı çeşitli durumlarla mücadele etmektedir. Bu nedenle, firmalar bilgi yönetimi ile ilgili planlarında ve uygulamalarında bu temel ilkeleri dikkate alarak başarı sağlayabilir. Bilgi yönetiminin bu on ilkesi şu şekilde sıralanmaktadır:

1. Bilgi yönetimi pahalı olduğu gibi bilgisizlikte pahalıdır: Bilgi yönetimi pahalı olmakla birlikte bilgi yönetiminin mevcut olmamasının karşılığını da bilmek gerekir. Örneğin, bir organizasyonda anahtar çalışanların bildiklerini unutması veya işten ayrıldıklarında, müşteri sorunlarına hızlı cevap verememenin maliyeti nedir? Organizasyonlar nasıl kalitenin değerini belirlerken kötü kaliteli ürünlerin ve hizmetlerin maliyetini de belirliyorlarsa, aynı şekilde bilginin değerini belirlemeye çalıştıkları gibi bilgisizliğin de maliyetini ölçmeye çalışmalıdırlar.

2. Etkili bir bilgi yönetimi insanların ve teknolojilerin ortak çözümlerini gerektirir: Bilgi teknolojileri büyük oranda bilginin elde edilmesine, saklanmasına, dönüşümüne, dağıtımına ve akışına yardım ederken, insanlar da karar vermek için kendine özgü bir biçimde farklı bilgiyi yorumlayarak ve sentezleyerek büyük bir resme dönüştürür. Veri ve enformasyon ancak kişiler tarafından yorumlanarak

anlamalı hale getirilir ve bilgiye dönüştürülür. Böylece anlamalı hale gelen bilgiyi firmalar kendi yararlarına kullanırlar.

3. Bilgi yönetimi ileri derecede politiktir: Eğer bilgi güç, para ve başarı anlamına geliyorsa, bilgiyi ele geçirmek için lobi faaliyetleri, politik oyunlar ve kapalı kapılar arkasında pazarlıklar olacaktır. Eğer bilgi yönetimi girişimlerinde politika oluşturulmazsa, örgüt daha sonra bilginin değerini anlamayabilir. Bu nedenle, etkin bir bilgi yönetimi için bir bilgi politikasının geliştirilmesi gereklidir.

4. Bilgi yönetimi bilgi yöneticilerini gerektirir: Bir işletmede emek, sermaye gibi temel kaynakların başarılı yönetimi için çeşitli fonksiyonel alanlar bulunmaktadır. Aynı şekilde bilgi için üst düzey yönetim seviyesinde sorumluluk verilmedikçe bilgi iyi yönetilemeyecektir. Bir firmada bilginin toplanması, sınıflandırılması, bilgi yönlü teknoloji altyapısının kurulması ve bilgi kullanımının kontrol edilmesi görevlerinin yerine getirilmesi üst düzey sorumluluk gerektirir. Bu nedenle, bugün birçok firmada bilgi yönetimi için üst düzey sorumluluk pozisyonu olan “Bilgi Müdürleri” oluşturulmuştur.

5. Bilgi yönetimi, modellerden çok bilgi haritalarından, hiyerarşiden çok bilgi piyasalarından yararlanır: Bilgiye ait bir hiyerarşik model veya yapı yaratmak için bilgi yönetiminin büyük bir ansiklopedi gibi bilgiyi toplaması ve sınıflandırması birçok işletmeye cazip gelebilir. Ancak, çoğu organizasyonlar örgüt yapıları içinde bilgi piyasasının işlemesine ortam yaratarak bilgiyi kullanıcılarının isteklerine uygun biçimde sağlamakta ve düzenlemektedirler. Geniş bir veri tabanı veya bilgi kaynakları sözlüğü şirketlerin ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalmaktadır. Büyük ölçekli şirketlerin veri modellemesi başarısızlığı bunun kanıtıdır. Bununla birlikte, pazar veya müşteri bilgilerinin basit bilgi haritaları başarıyı yakalamaktadır. Bilgi haritaları sayesinde, bilgi kullanıcıları aradıkları bilgiyi nerede ve hangi özellikli terimlerle kolayca bulabileceklerini görmektedirler.

6. Bilgiyi paylaşmak ve kullanmak genellikle doğal olmayan hareketlerdir: İnsanların bilgiyi saklamak ve başkalarının bilgisinden şüphelenmek eğilimi vardır. Bireyler genelde kendilerine ait bilgilerinin değerli olduklarını düşünüp başkalarıyla

paylaşmak istemeyebilir veya kendi işi bilgi yaratmak ise birey başkalarının bilgisini kullanarak riske girmek istemeyebilir. Fakat bilgi kullanıldıkça örgüte katkı sağlayacak ve bilgiler paylaşıldıkça yeni bilgiler elde edilecektir. Bu nedenle, işletmede çalışan bireyler bilgi yöneticileri tarafından bilgiyi paylaşması ve kullanılmasını için teşvik ve motive edilmelidir.

7. Bilgi yönetimi bilgi süreçlerini geliştirme anlamına gelir: Kapsamlı bir bilgi yönetim sürecini geliştirmek çok önemlidir. Bununla birlikte, bilgi bir kaç özellikli iş süreçlerinde yoğun bir biçimde üretilir, kullanılır ve paylaşılır. Bu özellikli süreçler firma ve endüstrilerde değişmekle birlikte, pazar araştırması, ürün tasarımı ve gelişimi, sipariş hazırlama ve fiyatlandırma gibi işlevsel süreçleri de kapsamaktadır. Eğer bilgi yönetimi üzerinde gerçek geliştirmeler veya iyileştirmeler yapılmak isteniyorsa bu anahtar iş süreçleri üzerinde yapılmalıdır. Kısaca, bilginin yaratılması, kullanılması ve paylaşılmasını içeren bu süreçler geliştirilmeli veya iyileştirilmelidir.

8. Bilgiye ulaşmak sadece başlangıçtır: Bilgi kullanıcıları bilgi ile ilişkili karışık konularda onu tekrar tanımlamak için daha aktif olmalı ve bilgiyi yararlı formatlar haline dönüştürmelidir. Çünkü bilgiye ulaşmak önemli ama yeterli değildir. Başarılı bir bilgi yönetimi dikkat ve ilgiyi de gerektirir.

9. Bilgi yönetimi hiçbir zaman son bulmaz: Bilgi yönetimi bir defalık gerçekleşen bir girişim değildir. Bilgi yönetimi finansal ve insan kaynakları yönetimi gibi devamlılık gösteren bir yönetim görevidir. Bilginin hiçbir zaman tamamen yönetildiği bir zaman yoktur.

10. Bilgi yönetimi bir bilgi sözleşmesini gerektirir: Çoğu firmaların sahip olduğu veya çalışanların sahip olduğu bilgileri açık değildir. Çalışanların kafalarında sakladığı bilgiler, bilgisayarlarda saklanan bilgiler, size danışmanlık yapanların bilgileri gibi konularla ilgili durumlar için çok az firmanın politikası vardır. Çalışanlar işlerini değiştirebilirler, size danışmanlık hizmeti veren bir firma sizin rakibinize de danışmanlık yapabilir. Tüm bu konuların hukuksal yönleriyle ilgili entelektüel varlık hukuku gittikçe hızlı bir şekilde gelişmektedir

Özgener(2003:486) bilgi yönetiminin temel ilkeleri şu şekilde ifade edilmektedir;

- -Bilgi dinamik bir sosyal süreçtir.
- -Bilgi yalnızca kullanıldığı zaman değerlendirilir.
- -Bilgi karmaşıktır.
- -Bilgi kendi kendisini organize eder.
- -Bilgi dil yoluyla seyahat eder.
- -Bilgi değişimi elde tutar.

Bilgi yönetimi, bilginin üretilmesi ve geliştirilmesi, tasnif edilmesi ve saklanması, transfer edilmesi ve paylaşılması, kullanılması ve değerlendirilmesi ile ilgili tüm faaliyetlerin organize edilmesi ve yönetilmesidir(Aktan ve Vural,2005:08).

Bilginin üretilmesi ve geliştirilmesi bilginin elde edilmesi, bilginin tasnif edilip saklanması, bilginin depolanması, bilginin kullanılarak örgütsel değer haline getirilmesi, bilginin bütün transfer süreçlerinde işlenmesi ise paylaşımı ilgilidir. Bilginin elde edilmesi, paylaşılması, kullanılması ve depolanması bilgi yönetiminin temel süreçleridir. Bilgi yönetimi temel süreçleri bir döngü halindedir.

2.6.5.1. Bilginin Elde Edilmesi

Bilgiyi açık ve örtük biçimde iki farklı açıdan ele alan organizasyonlar, bilgi üretimi konusunu, dört temel model üzerinde değerlendirmektedirler (Nonaka,1999:35);

a. Örtük bilgiden örtük bilgiye: Bu, örtük bilginin bir başkasına kapalı bir biçimde aktarılması şeklinde ifade edilmektedir. Tam olarak usta-çırak ilişkisi ile açıklanan bu modelde, deneyimler gözlem ve taklit yolu ile kazanılır. Örneğin, aşçı bir ustanın yanında duran çırağın edindiği bilgileri yalnızca gözlem ve taklit yolu ile kazanmasıdır. Usta ve çırak arasında tam anlamıyla bir bilgi alışverişi bulunmaz, bilgi aktarımı gözlem yoluyla sağlanır.

b. Açık bilgiden açık bilgiye: Kayıtlı herhangi bir bilginin başka bir biçimde kaydedilmesidir. Örneğin, organizasyonlarda aynı konuda yapılan farklı çalışmaların bir araya getirilerek yeniden yazılmasıdır. Başka bir ifade ile bu model, birçok farklı kaynaktan sağlanan enformasyonun sentezini yapmaktır.

c. Örtük bilgiden açık bilgiye: Örtük bilginin açıklanması, ifade edilmesi ve kaydedilmesi anlamına gelen bir modeldir. O güne kadar gözlem ve taklit yolu ile aktarılan iş deneyimlerinin ifade edilerek kayıtlı bir metne dönüştürülmesi, örtük bilginin açık bilgi haline gelmesidir. İnşaat teknisyenlerinin, geleneksel yöntemlerle ustalarından öğrendikleri bilgileri kaydederek yazılı bir metne dönüştürmesi bu modele örnek olarak gösterilebilir.

d. Açık bilgiden örtük bilgiye: Açık bilgi firmanın bütünü içinde paylaşıldıkça, işgörenler o bilgiyi içselleştirmeye, yani kendi örtük bilgilerini genişletmek, yaymak ve yeniden biçimlendirmek için kullanmaya başlarlar. Kayıtlı bilgilerden edinilen deneyimlerin bir sonraki jenerasyona sistematize edilmeden, dağınık olarak aktarılması veya söz konusu bilgilerin bir başkası tarafından gözlem yoluyla alınması bu modele örnek olarak gösterilebilir.

Bilgi üreten firmada, bu modellerin dördü de dinamik bir etkileşim içinde, bir tür bilgi sarmalı oluşturur. Örtük bilginin açık bilgiye dönüşüm süreci, gerçekte bir bireyin dünya görüşünü açıklama sürecidir. Çalışanlar yeni bilgi ürettiklerinde, kendilerini ve çalıştıkları kurumu yeniden üretmiş olurlar (Nonaka,1999:37).

Bilginin elde edilmesinde entelektüel sermayeyi taşıyan en iyi çalışanların örgüte katılması, yoğun ve erken gelişime yönlendirilmeleri, mesleki meydan okumalarda sürekliliğin sağlanması sayesinde örgütsel anlamda bilgi ve beceriler kültürel alt yapıda tesis edilerek geliştirilebilir. Bu sayede ise organizasyonda yapılan işlerin ve daha kapsamlı görülmesi sağlanır. Ayrıca örgüt içerisinde ve çalışanlar arasında sürekli bilgi akışının sağlanmasına da imkân sağlanmalıdır. Bilgi yönetimini benimsemiş örgütler öğrenen bir örgüt yapısına sahip olmalıdır. Burada öğrenme, örgütün çevresine uyum sağlaması sürecidir. Örgütsel hedeflerdeki başarının devamı ve istikrarı için bilginin sürekli öğrenilmesi bu özellik ve gereklilik çalışanlar

tarafından da benimsenmelidir. Bir örgütün öğrenme istek ve kapasitesi, kendi mensuplarınınkinden daha büyük olamaz (Senge,1997:16).

Yöneticinin, bilginin temel bileşenlerini bilmesi, bilginin parçaları arasında birbirinden farklı bileşenleri ortaya çıkarmasında işe yarar, çözümlene ve bireşimi kolaylaştırır. Bilgi oluşturma sosyal, ortak ve bireyin bilişsel işlemleri sonucunda ortaya çıkar. Sosyalleştirme, dışsallaştırma içselleştirme ve birleştirme olarak adlandırılacak dört biçimde gerçekleştirilir. Bu dört biçim sırası ile bilgi paylaşımı, örtük bilgiyi açık, açık bilgiyi örtük hale getirme ve bilgileri birleştirme, kategorize etme, sınıflandırma ve sentezini yapma biçiminde uygulanır (Alavi ve Leidner, 2001:116). Yöneticinin, bilginin temel bileşenlerini bilmesi, bilginin parçaları arasında birbirinden farklı bileşenleri ortaya çıkarmasında işe yarar, çözümlene ve bireşimi kolaylaştırır. Bilgi oluşturma sosyal, ortak ve bireyin bilişsel işlemleri sonucunda ortaya çıkar. Sosyalleştirme, dışsallaştırma içselleştirme ve birleştirme olarak adlandırılacak dört biçimde gerçekleştirilir. Bu dört biçim sırası ile bilgi paylaşımı, örtük bilgiyi açık, açık bilgiyi örtük hale getirme ve bilgileri birleştirme, kategorize etme, sınıflandırma ve sentezini yapma biçiminde uygulanır (Alavi ve Leidner, 2001:116). Yöneticinin örtük ve açık bilgi ayrımını yapabilmesi, bu bilgi türlerini birbirine dönüştürebilme becerisi, onu bilgi elde edilmesinde, sonuçta bilgi yönetiminde başarılı kılacaktır. Bilgi elde etme ve dönüştürme, var olan bilgide yeni bakış açıları oluşturmada içsel ya da dışsal yeni bilgi elde edilmesine kadar her şeyi kapsar. Bilgi elde etme sürecinin özü, çalışanların örtük bilgilerini (bireylerin oldukça öznel birikim, sezgi ve içgüdülerini) paylaşmak, bunları kullanıma hazır hale getirmek ve tüm örgüt için denemektir (Martin, 2000:33).

2.6.5.2.Bilginin Paylaşılması

İç ve dış kaynaklardan gelen ve yeniden örgütün sahip olduğu bilgi ile şekillenip yeni bir bilgi haline gelen bilgi örgütün amaçları doğrultusunda dağıtım kanallarına aktarılması gerekmektedir. Bu aktarım hem kullanım için hem de örgütsel bellekte depolanarak gelecekteki sorunların çözümü ve yeni bilgi üretilmesi için gereklidir. Bilginin paylaşılması, her türlü bilginin ona gereksinimi olana,

gerektiği zamanda ve uygun biçimde sunulmasıdır. Bilginin dağıtımında onun hangi bağlamda kullanılacağı önem kazanır. Her türlü bilginin sunulması, aşırı haber yüklemesine (information overload) yol açabilir. Haber bombardımanı altında işe yarar bilgi bulmakta zorluk çekilebilir. Öte yandan, her konuma sadece o konumu ilgilendiren bilginin sunulması, ilgili konunun bazı bilgilere ulaşamaması ve böylece öğrenme ve bilgi üretme olanağının elinden alınması anlamına gelir. Üstelik bilginin kontrolü ya da kısıtlanarak sunulması, çalışanların yönetime güvensizliğine ve işe güdülenememesine yol açabilir (Dixon,1994:73). Örgütün farklı birimlerine farklı bilgilerin sunulması, birimlerin genellikle durumun bütünüyle ilgili farklı görüntülerden hareket ederek etkinlik yürütmesine, böylece alt birim hedeflerinin neredeyse kendi başına amaç haline gelmesine yol açar (Morgan 1997: 104). (Garvin 1999:69).Düşüncelerin yaygın biçimde paylaşıldığında azami etkiyi göstereceğini, yazılı, sözlü, görsel raporlar, inceleme ve gezi turlarının, çalışanların görev alanı değiştirmelerinin (rotasyon),eğitim ve yetiştirme programlarının bilgi paylaşımını harekete geçirdiğini savunmaktadır. Çünkü uzmanlık düzeyinde bilgilere sahip olanlarla bir arada olanlar, onun birikiminden büyük ölçüde yararlanırlar.

Bilgi paylaşılması, her türlü bilginin ona gereksinimi olana, gerektiği zamanda ve uygun biçimde sunulmasıdır. Bilginin dağıtımında onun hangi bağlamda kullanılacağı önem kazanır. Dolayısıyla herhangi bir konum için bir bilgi sunumu yapılacaksa bunun içinde bulunan ortam ve koşullar dikkate alınarak, varolan sorunu çözmeye katkıda bulunacak biçimde sunulması gerekir. Her türlü bilginin sunulması, aşırı haber yüklemesine yol açabilir. Bilgi bombardımanı altında işe yarar bilgi bulmakta zorluk çekilebilir. Öte yandan, her konuma sadece o konumu ilgilendiren bilginin sunulması, ilgili konunun bazı bilgilere ulaşamaması ve böylece öğrenme ve bilgi üretme olanağının elinden alınması anlamına gelir. Üstelikbilginin kontrolü ya da kısıtlanarak sunulması, çalışanların yönetime güvensizliğine ve işe güdülenememesine yol açabilir(Çınar,2002: 33-34). Giovanni Lizza bu durumu şöyle ifade eder; “Eğer insanlar paylaşmayı istemezse, siz dünyada en iyi teknolojiye sahip dahi olsanız, o bilgiyi paylaşmayacaklardır. İnsanlar bilgiyi, onun içinde kendileri için ne olduğunu görmezlerse paylaşmayacaklardır” (Celep ve Çetin,2003:96). Davenport (1998) bilgi yönetimini başarılı yapan etmenin bilginin önemini paylaşan ve bilginin paylaşım ve dağıtımını destekleyen bir örgütsel kültürün varlığı olarak

görüldüğü konusuna dikkat çekmiştir. Önemli olan işgörenleri, deneyimleri ve öngörülerini paylaşılacak duruma getirmektir(Celep ve Çetin,2003:96).

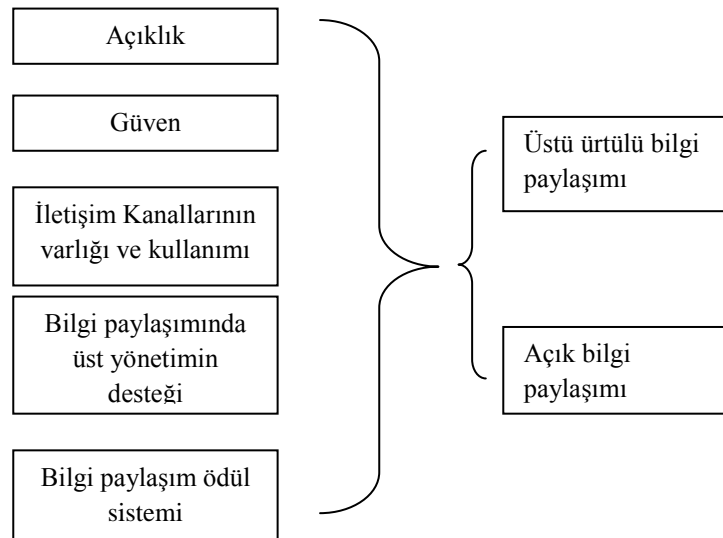
Sveiby'ye göre bilgi aktarımı on değişik biçimde meydana gelmektedir.

Bunlar;

- Bireyler arasında bilgi aktarımı,
- Bireylerden dış yapıya bilgi aktarımı,
- Dış yapıdan bireylere bilgi aktarımı,
- Bireysel yeterlikten-yetenekten iç yapıya bilgi aktarımı,
- İÇyapıdan bireysel yeteneğe bilgi aktarımı,
- Dış yapı içinde bilgi aktarımı,
- Dış yapıdan içyapıya bilgi aktarımı,
- İÇyapıdan dış yapıya bilgi aktarımı,
- İÇyapı içinde bilgi aktarımı,
- En yüksek düzeyde değer yaratma.

Bilgi paylaşım kültürü bütün örgüt işgörenleri tarafından oluşturulması, paylaşılması ve geliştirilmesi gereken önemli bir süreci oluşturur. Gruber, (2000:15)'e göre bilgi paylaşım kültürü modeli aşağıdaki biçimde ifade edilmektedir.(Gruber, 2000: 15)

Bilgi Paylaşım Kültürü



Şekil 2. 2. Bilgi paylaşım kültürü

Bilginin paylaşılmasında örgütsel bir kültür, öğrenen bir organizasyon oluşturmada bilgi paylaşım kültürü modelinin örgütlerde dikkatle irdelenmesi gerekli görülmektedir. Ancak her ne kadar benimsenen bir paylaşım kültürü oluşturulsa da yinede paylaşımın önünde bir takım engeller bulunmaktadır. Bilgi paylaşımının önündeki engeller güvensizlik, denetsel yönetim anlayışı, derin hiyerarşik bir örgütsel yapı ile çalışanlar arasında işbirliğinden çok rekabetin olduğu örgüt kültürüdür (Çınar,2002:35). Bilgi özünde gücü barındırdığı için özellikle geleneksel anlayışa sahip örgütlerde yönetimler bu gücü paylaşmayı zaafa uğrayacakları korkusuyla kabul etmezler (Yeniçeri ve İnce,2005:125). Nonaka (1999) düşünceyi odaklamak, diyalogu özendirmek ve içgüdüsel olarak kavranan, örtülü fikirleri açık hale getirmek için şirketlerin metafor ve örgütsel kapasite fazlası kullanmasını önerir. Pratik önem taşıyan üç sorun kapasite fazlasının kullanılmasında çözümsüz kalır. Bunlardan birincisi anlam sorunudur, ikincisi yönetim sorunudur, üçüncüsü ise ölçüm sorunudur. Bu üç öge yeterince irdelendiğinde, yöneticilerin elinde öğrenen örgütleri harekete geçirecek daha sağlam bir temel bulunacaktır (Yeniçeri ve İnce,2005:126). Bilgi paylaşıldıkça gelişir ve gerek bireyler için gerekse örgütler için değer yaratmada kullanılabilir.

Bilgi paylaşımının önündeki engeller, güvensizlik, denetsel yönetim anlayışı, derin hiyerarşik bir örgütsel yapı ile çalışanlar arasında işbirliğinden çok rekabetin olduğu örgüt kültürüdür. Bilgi paylaşımı için iyi bir takım ruhuna sahip örgüt kültürü gereklidir.

2.6.5.3. Bilginin Kullanılması

Bilginin üretilmesi, geliştirilmesi, tasnif edilmesi, saklanması ve transfer edilmesi gibi faaliyetlerin tamamı önemli olsa da bilgi ancak kullanıldığı ve değerlendirildiği ölçüde fayda sağlar. Bir başka ifade ile bilginin yönetilmesi ancak üretilen, tasnif edilen ve paylaşılan bilgi organizasyona değer katacak biçimde

kullanıldığında anlamlı bir faaliyete dönüşür (Aktan ve Vural,2005:221). Kurum ve kuruluşlar, geçmişini hatırlamak, bugünü izlemek ve geleceği öngörebilmek amacıyla bilgiye gereksinim duymaktadırlar(Öğüt,2003:18).

Bilginin kullanımında bir takım engelleyici faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler örgüt içinde yeterince iletişim kanallarının kullanılmaması, iş görenlerin bilgilerinin farkında olmaması ve bilgi kullanma yeterliliklerinin olmaması, örgüt içi güven ortamının olmaması, örgüt kültürünün bilgi kullanma düzeyinin gelişmemesi, örgütün vizyonunun iyi benimsenmemesi, bilgiyi kullanacak takım ruhunun örgüt içinde olmaması.

Bilgi zamanı geldiğinde ve yerinde kullanılırsa örgüt için anlam ifade eder. Zamanında kullanılmayan bilgi örgüt için gereksiz bilgi yığını ve karmaşa oluşturur. Elde edilen bilgi doğru şekilde yorumlanıp doğru kanaldan alıcıya iletilirse ve alıcı bilgiyi doğru yorumlarsa bilgi kullanımında başarı sağlanır.

2.6.5.4. Bilginin Depolanması

Bilgi yönetiminin temel amaçlarından biri organizasyonun sahip olduğu bilgi birikiminin çeşitli biçimlerde saklanması ve bu bilgiye en yaygın ve kısa sürede erişim imkânının sağlanmasıdır (Martensson,2000:209). Zira bir organizasyonun bilgi üretmesi ve bu bilgiyi etkili biçimde kullanarak ondan değer elde etmesi ancak geçmişten gelen kurumsal bilgi ve birikimle mümkün olmaktadır. Bu bakımdan organizasyonların sahip olduğu bilgiyi yeniden kullanabilecekleri şekilde saklamaları gerekmektedir (Aktan ve Vural,2005:216). Bireysel ya da örgütsel olayların sonuçlarının tekrar kullanılmak üzere örgüt içinde saklanması, örgütsel bellek ile ilgilidir. Örgütte yaşanan olaylar ve edinilen deneyimler genellikle bireylerin belleklerinde saklanır. Bunlardan çok azı yazılı hale getirilir ya da bilgisayar ortamında saklanır (Yazıcı,2001:139). Bilginin saklanması (depolanması) elde edilen bilgi kaybını önleyen bir süreçtir. Bilginin saklanması bir örgüt tarafından benimsenen davranışlardaki değişimlerin korunması ve örgütün alt bölümlerine bu değişimlerin aktarılıp, benimsetilmesi olarak açıklanabilir. Bireyler ve örgütler belirli

düzeydeki bellek sistemlerinde bilgi saklarlar(Yeniçeri ve İnce,2005:117). Bireysel ya da örgütsel olayların sonuçlarının tekrar kullanılmak üzere örgüt içinde saklanması, örgütsel bellek ile ilgilidir. Örgütte yaşanan olaylar ve edinilen deneyimler genellikle bireylerin belleklerinde saklanır. Bunlardan çok azı yazılı hale getirilir ya da bilgisayar ortamında saklanır(Yazıcı, 2001:139). Yani asıl bilgi deposu çalışanlardır. Örgütsel belleğin bir boyutu da entelektüel sermayedir. Entelektüel sermaye, öğrenen örgüt ve bilgi yönetimi aynı ağacın dalları gibidir. Entelektüel sermaye öylesine yaşamsal bir önem kazanmıştır ki, bilgiyi yönetemeyen bir kuruluşun işine gereken önemi göstermediğini söylemek haksızlık olmaz (Stewart 1997: 60). Entelektüel sermaye, örgüt çalışanlarıdır. Deneyimli çalışanların hızlı biçimde örgütten ayrılmaları, entelektüel sermaye kaybına yol açar. Öte yandan, örgüte yeni eleman girmesi, hem taze bilginin girmesine hem de durağanlaşmaya başlayan örgüte hareketlilik kazandırması bakımından gereklidir. Bilginin depolanabilmesi için depolama sistemlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu sistemler;

1- Doğal saklama sistemleri: Bireyler, gruplar ve bilgi topluluklarının varlığı doğal saklama sistemleri olarak nitelendirilebilir. İletişim aracılığıyla bilgiye sahip olunur ve dil aracılığıyla bireysel bilgi ortak bilgi haline dönüştürülür. Örgütsel bellek kaybı (işten çıkarmalar v.s) temel problem olarak karşımıza çıkar, bu süreçte bilginin elde tutulması bilginin elde edilmesi kadar önemlidir. Doğal sistemlerde karşılaşılan en önemli sorunlar unutma ve işten çıkarmalardır.

2- Yapay saklama sistemleri: Veri tabanları yanında eksper sistemler olarak nitelendirilen ve sadece veri saklamakla kalmayıp aynı zamanda problem çözme, açıklama ve diyalog oluşturma gibi işlevlerle çözüme yönlendirilebilir sistemlerin varlığını yapay saklama sistemleri içinde değerlendirmek mümkündür.

3- Kültürel saklama sistemleri: Bunlar daha çok bilgi dokümanlarının oluşturulması ile gerçekleştirilir. Örgütsel başarıların, yeniliklerin, amaçların, hikâyelerin ve sembollerin paylaşılması şirket kültürünü güçlendirir. Ortak örgüt belleğinin varlığı ve güncelliği hatırlamayı sağlar ve unutmayı engeller (Yeniçeri ve İnce,2005:118).

Bilginin depolanacağı ortam bilgiye erişim kolaylığı sağlamalıdır ve depolanacak bilgiye doğru karar vermelidir. Bilgi depolanması ve tasnifi sürecinde bir filtreleme işlemi gerçekleştirilmelidir. Örgütün bilgi belleğinin işlevsel olması, gereksiz bilgileri barındırmaması açısından bu bir gerekliliktir. Bilginin depolandığı veri tabanlarında bu bilgilere nasıl erişileceği de planlanmalıdır. Bilgiye erişim bu sayede hız kazanacaktır. Doğru zamanda ulaşılamayan bilgi, zaman kaybına ve maliyete neden olmaktadır. Bilginin insanda değil sistemde depolanması esastır. Bu yüzden mümkün olduğunca örtük bilginin açık bilgiye dönüştürülmesi ve bu sürecin kurumsallaştırılması göz önünde bulundurulmalıdır. Bunun için bir takım tasarlanmış tecrübe ve deneyimler gerçekleştirilmelidir. Holografik beyin tasarımlarında olduğu gibi örtük bilgiye sahip bir çalışanın yerine diğer bir çalışanın monte edilmesi ile iş süreçlerindeki istikrarın sürekliliği örgütsel belleğin olumsuz biçimde etkilenip etkilenmediği değerlendirilebilir. Örgütlerde yönetim bilgi sistemleri bilginin örgüt belleğinde depolanmasını sağlamaktadır. Bilgi sistemleri, organizasyonlarda bilgi toplama, dönüştürme ve dağıtma işlevlerini icra eden insan kaynakları, bilgisayarlar ve prosedürler dizisidir(Öğüt,2003:126). Bilgi sistemleri kurumsal açıdan yaşamsal öneme sahiptir. Bilgi teknolojileri ve bilişimsistemlerinde kullanılan interaktif on-line sistemler ve internet bilginin daha özenle tasnifi ve depolanması beceri ve yeterliğini kaçınılmaz kılmaktadır. Klasik anlamda Bilginin depolanabilmesi için depolama sistemlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu sistemler;

1- Doğal saklama sistemleri: Bireyler, gruplar ve bilgi topluluklarının varlığı doğal saklama sistemleri olarak nitelendirilebilir. İletişim aracılığıyla bilgiye sahip olunur ve dil aracılığıyla bireysel bilgi ortak bilgi haline dönüştürülür. Örgütsel bellek kaybı (işten çıkarmalar v.s) temel problem olarak karşımıza çıkar, bu süreçte bilginin elde tutulması bilginin elde edilmesi kadar önemlidir. Doğal sistemlerde karşılaşılan en önemli sorunlar unutma ve işten çıkarmalardır.

2- Yapay saklama sistemleri: Veri tabanları yanında eksper sistemler olarak nitelendirilen ve sadece veri saklamakla kalmayıp aynı zamanda problem çözme, açıklama ve diyalog oluşturma gibi işlevlerle çözüme yönlendirilebilir sistemlerin varlığını yapay saklama sistemleri içinde değerlendirmek mümkündür.

3- Kültürel saklama sistemleri: Bunlar daha çok bilgi dokümanlarının oluşturulması ile gerçekleştirilir. Örgütsel başarıların, yeniliklerin, amaçların, hikâyelerin ve sembollerin paylaşılması şirket kültürünü güçlendirir. Ortak örgüt belleğinin varlığı ve güncelliği hatırlamayı sağlar ve unutmayı engeller (Yeniçeri ve İnce, 2005:118).

2.6.6.Bilgi Yönetiminin Fonksiyonları

2.6.6.1.Örgütsel Yaratıcılığı Yönetmek

Bill Gates iş görüşmelerinde adaya bir soru sorar, “Logar kapakları niçin yuvarlak?” diye. Aday doğru cevabı verirse adayla ilgili olumlu bir fikre sahip olur. Yaratıcılık aynı zamanda diğerlerinden farklı bakmayı gerektirir (Duffy,2001). “Yaratıcılık hayal gücüne dayalı düşüncenin sonucu olan bir ürünün veya hizmetin var edilmesidir”. Hayal gücü “zihinsel yetenek, var olmayan veya bilmediğimiz nesnelerin tanım ve görüntülerini oluşturma, aklın yaratıcı yeteneği” olarak tanımlanabilir. Bu anlamda yaratıcı olabilmek için, yeni düşünceyi yararlı ve gerçek bir şeye dönüştürme yeteneği, inisiyatif ve nesnel bir bakış açısı gereklidir. (Coade,2002). Hiyerarşik örgütlenmede hayal gücüne fazla yer verilmez. Özellikle büyüyen piyasalarda işleri iyi olan kurumlar, statükonun en güçlü savunucuları haline gelir. Ancak bugün hangi işi yapıyor olursanız olun, bu işle ilgili yaratıcı stratejiler geliştiremez ve müşterinize çarpıcı avantajlar sunamazsanız, bu alandaki kazancınız uzun dönem sürmez(Kırım,1999).

Bugünün bilgi ekonomisinde, yaratıcılık her zamankinden daha önemlidir. Ama birçok şirketin farkında olmadığı, yaratıcılığı yok eden yönetim uygulamaları vardır. Nasıl mı? Çalışanlarının içsel motivasyonunu ilgi alanlarını ve tutkularını temel alarak bir şeyler yapmaya yönelik güçlü içsel arzularını ezerek. Yöneticiler yaratıcılığı kasıtlı olarak yok etmezler. Gene de, üretkenlik, verimlilik ve denetim gibi hepsi de değerli iş unsurlarını gerçekleştirmeye çalışırken, yaratıcılığa gereken önemi vermezler (Amabile,2000). Yaratıcılık ve yenilikçiliği geliştirilecek olan örgüt yapısının, bürokratik örgüt yapısı olmadığı kanıtlanmış bir gerçektir. Bürokratik örgüt yapısındaki biçimsel ve hiyerarşik yapı, yaratıcı eylemin ortaya çıkmasını engelleyecektir. Yaratıcılık, yeni, farklı fikirlerin cesaretlendirildiği, hata ve

başarısızlıkların hoş görüldüğü, işbirliği ve dayanışmanın olduğu, esnek, biçimsel olmayan, katılımcı yapılarda, yani organik yapılarda oluşacak ve gelişebilecektir (Çekmecelioglu,2002). Bürokratik organizasyon, kişilerden bir bağıllık, tevekkül ve pasif tutum bekler. Kişiler, idare edilmekte, kendileri hesabına öngörülmektedir, emir alırlar, normları, referansları verilir. Kendilerinden itaat, tevekkül, kabullenme, uygunluk, beklenen bu kişilerin aynı zamanda, yaratıcı, hayal eden, yenilikçi olmalarına imkân var mıdır ki geleneksel sanayi organizasyonunun korktuğu tutum da budur? Bunu ezmeğe yok etmeğe çalışır. Üstelik içinde yaşamakta olduğumuz toplumun tamamı yaratıcılığa karşı, daha çok bastırıcı bir tutumdadır. Yaşantı kuralları yeknesaklaştırılmakta, davranış kalıpları kabul ettirilmekte, ahlak ve fikir hayatı standartlara bağlamakta, iyi bir eğitimin temellerini “kültür konserveleri” teşkil etmektedir (Morin,1972).

2.6.6.2. Örgütsel Yeniliği Teşvik Etmek

Graham Bell, Thomas Edison, Henry Ford, Akio Morito, Johann Philipp Reis, Nicholas Cuglot ve Bardeen-Brattain-Shockley arasındaki ilişkiyi tek kelime ile özetlemek mümkündür. İnovasyon veya yenilik (Tan,2005). “Ya yenilik yap ya da yok ol” uyarısı sıklıkla tekrarlanan bir sözdür. Bilgi ekonomisinin temel esprisi ortaya çıkarılan ilk ürünün modasının geçirilmesidir. Bu felsefe aynı zamanda sürekliliğin ve kalıcılığın reddi anlamına gelir. Örgütler açısından bu iflah olmaz bir yenilik çabası olarak belirir. Yenilik günümüz rekabetinin temel başarı faktörüdür. Kazanmanın yolu Sony ve 3M, Canon ve Hewlett Packard, gibi yenilikçi ve farklı kılıcı harika ürünler yaratmaktan geçmektedir. Bu firmaların temel düşüncesi aynı zamanda kesintisiz yeniliktir (Akın,2001). Bu anlamda şirketler hayal güçlerini çalıştırıp, müşteri beklentilerini aşmak için yenilik ortaya koyucu yöntemler bulmak zorundadırlar .(Kotler,2000) Uzmanlar yeniliği, yeni bir düşünce, metod veya araç ve yeni bir şey ortaya koyma olarak tanımlamaya çalışmışlardır.“Yenilik, üretilmiş bir ürün, endüstriye yeni, bir şirket tarafından geliştirilmiş ve pazara sunulmuş veya bilimsel/teknolojik bilgiden veya yeni bilişimden oluşan şey” olarak da tanımlanmaktadır (Taşkın ve Adalı,2004) İki veya daha fazla mevcut yaklaşımın yeni bir şekilde bir araya getirilmesi de bir yenilik olarak değerlendirilir. Bunun bir örneği

internetten müzik indirmek. İnternet ve müziğin belirli bir formatta kaydedilmesi yaklaşımlarını bir araya getirme bugün yeni bir endüstri yaratmıştır. Yenilik bu süreçte sadece maddi ürünlerin üretilmesi ile sınırlı değildir. Aynı zamanda yeni bir çığır açacak fikirler olabileceği gibi mevcut ürünlerin ve süreçlerin iyileştirilmesini sağlayan yeni yaklaşımlarda olabilir. Bu manada Michael Dell'in kişisel bilgisayarın üretiminden müşteriye ulaştırılması için uyguladığı yeni tedarik zinciri modeli de süreç yenilikleri için bir örnek oluşturabilmektedir (Tan,2005).

Örgütlerde bilgi yönetiminin varlığı risk, belirsizlik ve başarı düşüncelerini dengeleye, bir anlamda oyunun kurallarına göre oynanmasını sağlayan bir süreç özelliği taşımaktadır. Yatırımı boşluğa kement atmak yerine, sağlam temellere dayalı bir yatırım haline dönüştürür. Örgütlerde yenilik yaratmak aynı zamanda müşteri yenilemek olarak değerlendirilmelidir. Pazardaki farklılığı oluşturmak kadar, hem niteliksel hem de niceliksel anlamda müşterilerinde her yönüyle (beklenti, talep, hayal, v.b) farklılaştırılmasını sağlamaktadır. Örgütlerin yeniliklerden beklentileri geleceğe ilişkin rekabet anlayışları ile ilgilidir. Yenilik aynı zamanda kazanç elde etmektir. Yeniliğin gücünden yararlanan şirketlerden birisi olan 3M sahip olduğu 60000 den fazla ürün çeşidi sayesinde sadece Birleşik Devletler dışında 15 milyar dolar gelir elde etmektedir. Aynı şekilde Compaq 1982' yılında 111'milyon dolar olan satışlarını sonraki on yıl içinde 4 milyar dolara yeni ürünleri sayesinde ulaştırmıştır (Güleş ve Bülbül,2004). İnovasyonların önemli bir diğer özelliği de çarpan etkisine sahip olmasıdır. İnternet örneğinde olduğu gibi bu yeniliğin oluşturduğu platform çok daha fazla sayıda yenilik oluşmasını tetikleyen biretkiye sahiptir. Örgütsel büyümenin temelinde yatan şeylerden birisi yeniliktir. Nitekim IBM, Siemens ve Samsung gibi büyük şirketler büyümelerinin temelinde yeniliği görmektedirler (Tan,2005).

2.6.6.3. Motivasyonu Sağlamak

Yeni fikirler ortaya çıkaran bireyler ile diğerleri arasındaki en önemli fark motivasyondur. Motive olmuş insan her zaman yeni seçenekler arama konusunda

isteklidir. Her örgüt yöneticisinin hayali şirkete sahiplik duygusu besleyen işgücüne sahip olmaktır (Sarıhan,1998).

Sahiplik duygusu çalışmayı, sorumluluk bilincini ve beceriyi gerektirir. Motive olmuş bireyler örgüte ilişkin bütünsel resmi ve geleceğe ilişkin inşa sürecini, inisiyatif kullanmayı, adanmışlığı gerçekleştirirler. Bireylerin çabalarının sonucu üretkenliğin, işe bağlılığın artması, sürekli iyileşme ve örgütsel gururdur (Rosen,1998). İnsanlar, örgütler açısından vazgeçilmez araçlar ve aynı zamanda tüm faaliyetlerin hem amacı hem odak noktasıdır. Birçok kuruluş çalışanların potansiyelini kontrol ve bürokrasi katlarının altında boğar ve yok eder. Sonuçta örgütlerde insan kaynakları yeterince kullanılmamış olur. Yeterince kullanılmayan şey, aslında insanların beklenen asgarinin dışında kalan performansdır. Bu ise insanların yaratıcılığında, motivasyonunda, inisiyatifinden ve gönül gücünden oluşmaktadır. Gönüllü çaba büyük ölçüde insanların iş ortamına yansıttıkları performansın bir parçasını oluşturur.

Motivasyon kavramında aslında ortaya konulan sorun şudur. İnsanların hayal güçlerini, yaratıcılıklarını, coşkularını ve işlerine yönelik derin bilgilerini kuruluşların yararına kullanmalarını nasıl sağlayabilirsiniz? İnsanların sonuç odaklı düşüncelerini nasıl kazandırabilirsiniz? Bu sorulara yanıt bulabilmek öncelikle herkesin üretken iş yapma yetisi dâhil özel bir takım yetenekleri bulunduğunu kabul etmekten geçmektedir (Rosen, 1998: 35).

2.6.6.4. İletişimi Güçlendirmek

İş örgütlerinin yöneticileri başkalarına iş yaptırmak suretiyle amaca ulaşmaya çalışan kişi olduğuna göre, onun başarısı ve içinde faaliyet gösterdiği örgütün etkinliği üzerinde rol oynayan önemli etkenlerden birisini iletişimin boyutu oluşturmaktadır (Peters ve Waterman,1987:25). Bu anlamda ardı ardına yapılan sıkıcı toplantılar yerine bireylerin rastlantısal olarak bir araya geldikleri sorunlara yönelik çözümler üretildiği sistemlerin oluşturulması gerekmektedir. İletişimin etkin kılınabilmesi onun biçimsel olması değil, sorun çözücü ve değer yaratıcı olması ile

sağlanabilmektedir (Peters ve Waterman,1987). İletişim bireyin kendine özgü olan toplumsallaşmasının bir yansımasıdır. İnsanların birbirlerini daha iyi anlamaları, tanımaları ve manaları ortak kılıcı olması yönüyle bir örgütte işlerin daha iyi yapılabilmesi ve sorunların daha iyi çözümlenmesi açısından önemlidir. Örgütlerde etkili iletişim yeniliğin ve dönüşümün başarısı açısından gerekli ve yararlı bilgilerin elde edilmesi, kullanılması ve dağıtılması.

2.6.6.5. Örgüt İklimini İyileştirmek

Bireylerin organizasyon içinde nasıl davranmalarına ilişkin algılarının sonunda oluşan genel bir ortam olarak tanımlanan örgüt iklimi bir manada çalışanların örgütte teneffüs ettikleri havadır. Sağlam bir örgütsel iklimin varlığı oksijeninin bolluğuna bağlıdır. Bireylerin tatmin buldukları, daha demokratik ve paylaşım esaslı yapılar nefes alıp vermede oksijeni bol yapılar olarak karşımıza çıkar. İklim aynı zamanda iş görenlerin iş çevresinin çeşitli görünümüleriyle olan tatmin düzeylerinin bir ölçüsü olduğu kadar, örgütsel yapı hakkındaki algılamalar olarak ortaya konulabilir. Bu manada örgütlerde kurumsal iklimin oluşmasında güven, demokratiklik, planlama ve doyum gibi olguların temel unsurlar kapsamı içerisinde değerlendirilmesi gerekir. Örgüt ikliminin pozitif ve negatif olarak algılanmasında örgütün yönetim şekli, şirketlerin örgütlenme biçimleri ve sosyal sermaye kavramına bakış açısı önemli bir yer tutar. Bu anlamda daha a dem-i merkezi yapılanmalardan, daha esnek firma konseptleri, yaratıcılık, çalışma, motivasyon, yetki ve sorumluluk paylaşımı, güven, sadakat ve fiziksel koşulların hepsinin aslında iklimi çevreleyen önemli katkıları bulunur. Örgütlerde bilgi yönetimi süreci daha doğru bir bakış açısı ile bilgi temelli örgütlenmelerin en önemli özelliklerinin, güven, sadakat, demokratik olma ve esneklik gibi konuları şirketlerinin temel kültürel unsurları haline getirmiş olmalarıdır. Örgütlerde bilgi yönetimi açık bilgiyi örgütün bütününe yarararak onun iş görenler tarafından da içselleştirilmesini sağlar (Nonaka,1999:54).

2.6.7.Bilgi Yönetimi Aşamaları

2.6.7.1. Bilgi Ekiplerinin Oluşturulması

Toplumsal değişimlerinin örgütlerdeki belirleyici rolü niteliksiz işgücünü açığa çıkarırken diğer yandan iyi oluşturulmuş bilgi ekibine ihtiyaç yaratmıştır. iyioluşturulmuş bilgi ekibi örgütün üretim kültürüne önemli katkıda bulunur. Bu ekipte, bilgi yöneticilerini yanı sıra iletişim uzmanları, insan kaynakları uzmanları, ağ uzmanlarının yer alması gerekmektedir(Barutçugil, 2003:57).

Drucker (1999: 12-17) teknoloji kullanıcıların birçoğunun teknolojiyi işlerin hızlı yapılması için kullandığını, fakat örgütler bir bilgi üretimi olan teknolojinin kullanımına geçtiklerinde örgütlerdeki yönetimin yapısı ve işleyişinin değişime uğramaya başlayacağını belirterek, günümüz örgütlerinde bilgi uzmanlarından oluşan bir yapıya doğru geçildiğinden söz etmektedir. Bilgi toplumunun demografik yapısı örgütlerde bilgi çalışanlarının olduğu bir değişim gerektirmektedir

Bilgi çalışanlarının yer aldığı bilgi ekibinde yer alan personelin nitelikleri ise şöyle olmalıdır (Çapar, 2003: 8): Bilgi yöneticileri, bilgiyi sağlamayı, üretmeyi, var olan bilgiyi uygulamada kullanmayı, bilginin analizi, sentezi, değerlendirilmesi ve tekrar işlenmesinin gerçekleştirebilmelidir. Ayrıca bilgi yönetimi konusunda eğitim görmeli ve bu eğitimi sürdürmelidirler. Bilgi yönetimi ile ilişkili disiplinler konusunda bilgilenmelidir. Zamanlarını ve gayretlerini yaratıcılık ve yenilik gerektiren değer artırıcı faaliyetlerde yoğunlaştırmalıdır. Değişime, belirsizliğe ve esnek örgütlenmeye yatkın olan bilgi ekibi daha bağımsız ve üretkendir.

Bilgi ekibi paylaşılmış bilgiyle sonuçlanan örgütün yeni kültürüne katkıda bulunmalıdır. Çalışanlar bilgiyi paylaşmazlarsa, süreci iyileştirme yollarının farkına varamazlar. Bilgi paylaşmak çeşitli nedenlerden dolayı güç ve karmaşık bir iştir. Bunlardan, birincisi, birçok insan bilgiyi güç olarak görür. İnsanlar sahip oldukları bilginin akranları nazarında kendilerine avantaj sağladığına inanırlar. Korkuları, bilgilerini paylaşırlarsa, önemlerini ve pazarlık konusu olabilecek yeteneklerini kaybedeceklerini düşünmeleridir. Yani, onlar iş güvenliği ve küçülmeye karşı kendilerini korumak için bilgiyi saklamaktadır. Gerçekte, onlar ne kendilerine ne de örgüte yardımcı olmaktadır. İkincisi, bazıları bildiğini kiminle ve nasıl paylaşacağını

bilememektedir. Bu yüzden, bilgi paylaşma çok güç olmakta ve çok zaman almaktadır. Üçüncüsü, bilginin geniş kesimlerce paylaşılması için teşvikler tek başına yeterli değildir (Özgener, 2004:10). İletişim ve etkileşim ağırlıklı olan öğrenme toplulukları açısından (özellikle okullar için) bilgi paylaşımı son derece önemlidir. Bilginin paylaşımı, çok yönlü bakış açıları, süreçler ve stratejiler ve sorunlar açısından bakıldığında son derece karmaşık bir alandır. Fakat bilgi yönetimi, okulun öğrenme amaçlarını desteklemek için okuldaki topluluğa enformasyon alt yapılarını düzenlemeleri ve daha bütüncül bir şekilde daha zengin ve daha çeşitli enformasyon yaratmaları için önemli fırsatlar sunar. Okul üyeleri özellikle kendi uzmanlık ve bilgilerini paylaşma konusunda istekli görünmediklerinde ben ise nereden başlamalıyım? Sorusu bilgi paylaşım kültürü ile ilgili olan önemli sorulardan biridir. Bu soruya verilecek cevabımı içeren çok sayıda genel ilke bulunmaktadır. Bu ilkeler (Celep ve Çetin, 2003: 110-111):

- İnsan üzerinde odaklanmayı sağlama,
- Stratejik olarak çalışmayı
- Bilgi yönetimi çıktılarının etkili öğrenme üzerinde odaklanmayı sağlamayı,
- Bilgi yönetimi girişimlerini gereksiz bir iş olarak algılamamayı,
- Süreçte ve çıktıda işbirlikçi bir anlayışa sahip olmayı içermektedir.

Bu stratejileri elde etmek için, geleceği iyi tespit ederek olanaklar yaratma, yönetimde etkin bir yapılandırma oluşturma, örgütün amaçlarına uygunluk göstermek gerekmektedir. Eğitim örgütleri bilginin kullanım gücünün önemini anlayarak yönetimi buna göre şekillendiren bir yönetim yapısı gerçekleştirmelidirler. Eğitim örgütlerinde bilgi yönetimi sadece mesleki yeterliliğe sahip bireyler tarafından değil bilgi yönetimini ilgilendiren birçok alanda eğitim ve liyakat sahip bireyler tarafından sağlanmalıdır (Öğüt, 2001: 73).

2.6.7.2 Bilgi Tabanının Yaratılması

Son dönemlerde yapılan araştırmalar, örgütlerde ileri bilgi teknolojilerinin kullanımının, daha çok çalışanın bilgi kaynağı olduğu, daha az çalışanın örgütün alt

birimlerinde faaliyet gösterdiği, daha az kurumsal düzeyin bilgi işlem ve faaliyete izin verme işlevleri ile ilgilendiği, daha çok kurumsal birimin düzeyler arası karar verme süreçlerine katıldığı ve kurum-içi periyodik toplantılarda daha az zamanın harcandığı örgüt yapılarının oluşturacağını öngörmektedir(Ögüt, 2001:05).

2.6.7.3. Bilgi Haritalama

Bilgi haritalandırılması fikri ve bilgi yönetimi alanında kavramsal haritalara ve kavram haritalamaya benzer. Kavram haritalaması bilginin grafik olarak gösterilmesinin bir tekniğidir. Bilgi grafiği ise kavramların ağlarıdır. Kavram haritaları daha çok fikirler üretmek (beyin fırtınası...), karmaşık yapıları dizayn etmek (büyük internet siteleri...), karmaşık fikirleri iletmek, yeni ilgileri eski bilgilerle açık bir şekilde bütünleştirerek öğrenmeye yardımcı olmak amacıyla kullanılır. Bilgi haritası ise problemlerin keşfedilmesi ve çözümü için kullanılan sezgisel, yapılandırılmış ve işlevsel bilgiyi tanımlayan, düzenleyen ve üzerine inşa edilen etkileşimli ve açık bir sistemdir. Bilgiyi açıklayan ve transfer edebilen aktif bir tekniktir. Amerika'da Teksas Hristiyan Üniversitesi'nde bir bilgi haritalandırma sistemi geliştirilmiştir. Bilgi haritasını, bağlamları, linkleri ve uzaysal konfigürasyonu kullanan, kavramlar arasındaki çoklu ilişkileri taşıyan iki boyutlu diyagram olarak görüntülemektedirler (White, 2002: 3).

White'nin (2002: 2) Wiig'den aktardığına göre bilgi haritalaması şunlar için kullanılır:

1. Hiyerarşiler veya ağlar gibi kavramsal haritaların geliştirilmesi için kullanılır.
2. Bilginin yazılması ve profilinin çıkarılması temel bilgi analizleri ve benzerlerine yardımcı olabilir.
3. Bilgili çalışanlardan, özellikle uzmanlar ve ehil kişilerden belgeli kavramsal haritalar ve yüksek seviyede geliştirilmiş işlemleri sağlar.
4. Örgüt belleğinin ve bilgi depolarının olusturulmasına yardımcı olmak için bilgi haritalanması yürütülmelidir.

Bilgi haritalama, bir bilgi ağacı veya ambarını temel alarak bilgiyi yapılandırma ve organize etme üzerinde odaklanarak, yeni gelişmelere ivme kazandırır. Örneğin, “Jaguar en iyi mühendislerinin bir özel araba gövdesi panelini nasıl tasarlayacağını bir sisteme bağlamak için sürekli bilgiyi yaratmakta, yönetmekte ve paylanmaktadır. Bugün mühendisler bir hafta yerine bir saat içinde detaylı tasarımlar geliştirebilmektedir”. Bu başarı, bilgi haritaları sayesinde bilginin sistematik bir biçimde yaratılması ve paylaşılmasının eseridir (Özgener, 2004:10).

“Bilgi haritalanması, uygulandığı örgütün kuruluş yapısı, örgütün iç ve dış ilişkilerini tanımlama, var olan iş süreçlerini ve bu süreçleri oluşturan alt süreçlerde kullanılan bilgiyi ortaya koyma, iş süreci akışlarını belirlenen, bu akışlarda kullanılan bilgileri açık yada örtülü olarak sınıflandırma, bilgiye sahip olanları ve bilgiyi kullananları adresleme özelliğine sahip olmalıdır. Ayrıca iş süreçlerinde ihtiyaç duyulan bilgiyi ortaya koyması, bilgi arama işlevini görmesi, ihtiyaç duyulan bilgini temin yolu ile ilgili seçenekler sunması, bilgini islenmesindeki tüm aşamaları tanımlaması ve çalışanlar tarafından anlaşılabilir olması ve kullanım kolaylığı sunması gereklidir”(Gürsu, 2003: 122).

2.6.7.4. Kıyaslama Yapma

Kıyaslama (Benchmarking), en iyi endüstri uygulamalarının belirlenmesi, analiz edilmesi, örgüt yapısına adapte edilmesi ve uygulanmasını sağlayan bir sürekli araştırma ve öğrenme deneyimidir. Kıyaslama yaparak öğrenme, yenilikçi potansiyeli sürdürmeye, bilginin yeniden kullanımını arttırmaya ve yeni teknolojileri transfer etmeye yönelik bir güçlü yoldur (Barutçugil, 2004: 197-198). Yönetimde iyi uygulamalar için Dünya üzerindeki başarılı bilgi yönetimi uygulamalarını, bu yönde araştırmacı bilimsel kurumların araştırma sonuçlarını incelemek gerekir. ABD'nin en büyük 1000 ticari örgütünün % 90'ı bu anlayışla ele alınan ve değerlendirilen bilgi yönetimi uygulanmaktadır. Örneğin, bir dev petrol şirketi olan Chevron bilgi birikimi ve kullanımını kolaylaştırmak için en iyi uygulamaları; iyi fikir, iyi uygulama, en iyi yerel uygulama ve endüstrideki en iyi uygulama olmak üzere dört düzeyde

tanımlamaktadır. Buna ek olarak bilgisayar teknolojilerini ve programlarını en iyi kullanmaktadır (Özgener, 2004: 15).

Kıyaslama herhangi bir işin yapılış şekliyle ilgili dünyadaki en iyi uygulamaların örnek alınmasını öngörür. Kıyaslama doğru uygulanırsa örgütün verimliliği yükselir, örgütün ileriye dönük hedeflerinde olumlu gelişmeler yaşanır. Örneğin, “British Airways sık uçan müşterilere yönelik programını geliştirirken Bangkok’taki Oriental Hotel ile kıyaslama yaptı. Otelin müşterilerini nasıl ağırladığından sık gelen müşterileri ile ilgili ne tür kayıtları tuttuğuna ve bunları nasıl değerlendirdiğine kadar bir dizi araştırma yaptı. Daha sonra bu çalışmanın sonuçlarını kendi programını iyileştirmede kullandı”(Yeniçeri, 2002: 212).

Kıyaslama ile ‘en iyi uygulamaların bilgisini takip edebiliriz. Bunlar örgüt içi ve örgüt dışı en iyi uygulamalar olabilir. Kıyaslamamanın gerçek amacı basitçe diğerlerini yaptığını taklit etmek değildir; başkalarının yaptıklarından bir şeyler öğrenmektir. Merak edilen bilgi de zaten gelişme yolunda neyin mümkün olduğunun bilgisidir (Nickols, 2000: 5). Kıyaslama çalışmaları ile bir örgütün sağlayabileceği yararlar şunlar olabilir (Barutçugil, 2004:199): Müşteri ihtiyaçları araştırılarak hangi süreçlerde ne tür önlemler alındığı ortaya çıkar.

- Başarıya ulaşma yolunda en iyi uygulamalar örnek alınarak etkili hedefler belirlenir.
- Zaman içinde örgütün ulaşmak istediği hedefler için gerçekçi kriterler belirlenir.
- En iyi uygulamaların örnek alınması rekabetçi üstünlüğü artırır.
- Örgütün dış çevreye duyarlı hale gelmesine ve başarılı uygulamaların izlenmesi, öğrenilmesi ve uyarlanması konusunda alışkanlık kazanmasına yardımcı olur.

Ülkemizde bu alanda oldukça büyük bir pazar mevcut olup bu alanda hizmet veren profesyonel firmalar henüz yoktur. Bilginin önemi her ne kadar biliniyor olsa da ‘bilgi’ bir örgütün öz kaynağı olarak değerlendirilmeye başlanmamıştır. Oysa ABD’nin en büyük 1000 ticari örgütünün %90’ında bu anlayışla ele alınan bilgi yönetimi uygulanmaktadır (Karakas,2003: 12).

2.6.7.5. Şebekeler ve Bilgi Ağları:

Günümüz örgütlerinin, küresel rekabet koşulları karşısında varlıklarını sürdürebilmeleri için az ya da çok mutlak bir şebeke tasarımcısı ve uygulayıcı olmasını zorunlu hale getirmiştir. Örgütlerin teknolojik ve çevresel değişimlere uyum sağlaması işbirliği yaparak ilerleyebilmeleri için örgütün bulunduğu sınırları asan bilgi şebekesine ihtiyaç vardır. Özellikle belirsizliğin yaygın olduğu örgütler için önemli bir şarttır. Zira yeni oluşan örgütlerde genel piyasa talebi ve yeni ürün ve hizmet geliştirme ile ilgili net bir doğru öngörülmemektedir (Ögüt, 2001: 98).

Küresel örgütler, müşteriler, tedarikçiler ve ortaklarının yanı sıra ulusal gümrük departmanları, brokerlar, bankalar ve sigorta şirketlerinin bilgisayar sistemlerine anında ulaşma gereksinimi duyacaklardır. Bu durumda uluslararası düzeyde kabul görmüş standartları kullanan örgütler kendilerine özgü koşulları dikkate alacak şekilde örgütler arası şebekelere etkin bir şekilde entegre olma gereksinimi duyacaklardır (Özgener, 2004:14). Etkin olarak geliştirilmiş bilgi ağlarının örgütün yönetim stratejileri ve başarısı üzerinde çok büyük olumlu etkileri vardır. Bunlardan bazıları şunlardır (Gökçen, 2002: 40):

- Daha iyi rekabet
- Daha iyi güvenlik
- Daha az hata
- Büyük ölçüde doğruluk
- Daha etkin yönetim
- Verimliliğin artması
- Daha fazla fırsatlar
- Finansal olarak etkin karar verme.
- Yapılan faaliyetlerin kontrolü ve da etkin yönetsel kararlar verme.

Böylece örgütler rakip güçlere karşı müşteri ve satıcılarını kilitleyerek savunma yapabilirler. Bilgi ağları, müşterinin bir örgütten diğerine geçişinin

maliyetinin çok fazla olmasına sebep olur. Çünkü bilgi sistemi müşteride birçok alternatif yollardan birini seçebilmesine yardımcı olmak amacıyla yürütülen bir çalışmadır. Örgüt yönetimi müşterinin karar verme sürecinde bilgi sistemleri ile etkili stratejiler geliştirirse etkinliğini artırır (Kocamaz ve Soyuer, 2004: 3). Örneğin; “Express Corporation 20.000 en iyi müşterisine Memphis’teki genel merkez binasına bedava kişisel bilgisayar bağlantısı izni vermektedir. Kargo verenler ya da alacak olanlar buraya bağlanarak kargolarının son durumlarını öğrenebilmektedir. Ayrıca henüz bu seviyeye ulaşmamış kişilerde yazılımı kendi bilgisayarlarına kurarak bu hizmetten yararlanabilmektedir”. Bu sistemin kolaylığı ve ucuzluğu müşterilerin diğer örgütlere geçişini önlemektedir. Yeni müşteriye sahip olmanın maliyetinin eldeki müşteriye elde tutmaya göre beş kat daha fazla olduğu hesaplanmıştır.

Müşteri aktivitelerini ve satın almalarını dikkatle inceleyerek örgütler karlı müşterilerini belirleyebilirler, onları esnek fiyatlandırma ürün ve servis kalitesi ile koruyabilirler. Bunu sağlayarak bir rekabet avantajı yakalayabilirler (Karahoca, 1998: 67-68).

Bilgi olmaksızın yönetimin geleceğe ait planlar oluşturma, bu planları uygulama ve kontrol etme imkânı çok zordur. Dolayısıyla bilgiyi değişik şekillerde ve durumlarda sunan bilgi sistemlerinin örgütün stratejileri üzerindeki etkileri çok önemli bir yer tutmaktadır. Diğer taraftan örgütler rekabet güçlerini yükseltmek amacıyla sürekli iyileşme hedefini ön planda tutmaktadır. Sürekli iyileşme sürecinde örgütün yakın ve uzak çevresi ile etkin ve verimli iletişimi ön koşullardan birisidir. Bu nedenle bilgi sistemleri sürekli iyileşme sürecinde de önemli rol oynamaktadır (Kocamaz ve Soyuer, 2004: 4).

Türkiye’de 1984’den beri bilgisayar destekli eğitimin, öğretim kurumlarında uygulanması tartışılmaktadır. Bu çerçevede, ilk olarak 1984’de 1100 adet mikrobilgisayar MEB tarafından satın alınarak 101 ortaöğretim kurumuna bilgisayar laboratuvarı kurulmuş, 1987-1988’den itibaren bu okullarda bilgisayar dersi seçmeli dersler arasına alınmıştır. 1989-1990 öğretim yılında, Bilgisayar Destekli Eğitim Projesi adında büyük bir atılım yapılmış, konuyla ilgili sempozyum, toplantı ve raporlar düzenlenmiştir. Sadece bu öğretim yılında, o yıllarda büyük bir meblağ sayılabilecek 6 Milyar TL harcanarak 378 bilgisayar alımı gerçekleştirilmiştir. Proje

çerçevesinde 1990-1991 öğretim yılında 100 Milyar TL'lik harcamayla 396 okula 6500 bilgisayar satın alınarak bu okullara da bilgisayar laboratuvarı kurulmuştur. Mart-1990'da Milli Eğitim Bakanlığı ile Dünya Bankası arasında imzalanan Milli Eğitim Projesi ile ortaöğretimdeki 53 lisenin 2. sınıfında bilgisayar okuryazarlığı ve bilgisayar destekli eğitim hedeflenmiştir (Balkı, 2003: 4). Türkiye'de 31 Ekim 2004 tarihi itibarıyla ilk ve ortaöğretim okullarında 246 bin 251 bilgisayar bulunmaktadır. Lise ve dengi okullarda toplam 37 bin 728 bilgisayar bulunmaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı ile Ulaştırma Bakanlığı arasında yapılan görüşmeler sonucunda, Milli Eğitim'e bağlı kurumların internet erişimlerini sağlamak için Türk Telekom AS. İle 5 Aralık 2003 tarihinde protokol imzalanmıştır. Söz konusu protokol gereği; Türkiye genelinde 31 Aralık 2005 sonuna kadar toplam 42534 kurumun internet erişimi sağlanacaktır. Birinci aşama çalışmaları 16 Nisan 2004 tarihinde sona ermiş bu süre içinde 4815 kuruma internet bağlantısı yapılmıştır. İkinci aşama çalışmaları 20 Ağustos 2004 tarihinde bitirilmiştir ve bu aşamada 4312 kuruma internet bağlantısı yapılmıştır. Üçüncü aşama çalışmaları halen devam etmektedir. Toplam olarak, 10 Ocak 2005 tarihi itibarıyla ADSL internet erişimi sağlanan okul ve kurum sayısı İsis kayıtlarına göre 13900'dir (MEB, 2005:3).

Eğitim açısından da artık doğru ve hızlı karar alabilmek için ihtiyaç duyulan bilginin iç ve dış çevreden elde edilmesi, işlenmesi ve ihtiyaç duyulan zamanda bulundurulması ve bilginin erişilebilir olması en önemli sorunların başında gelmektedir. Bu amaca yönelik olan teknoloji destekli bilgi sistemleri özellikle okullarda, okulun bütün kaynaklarının etkin biçimde değerlendirilmesi ve başarılarının artmasını sağlamak amacıyla bilginin yönetimini sağlar (Kocamaz ve Soyuer, 2004: 4). Buna bağlı olarak "okullarda klasik öğrenim anlayışından farklı olan %50 gibi başarıya büyük katkısı sağlanan e-öğrenme olanakları sağlanmalıdır. Amerika'da National Technological Universty 1984 yılında sekiz üniversite işbirliği ile yüksek lisans programı açarak e- öğrenime başlamıştır. 1985 yılında haberleşme uydusunu kullanmaya başlamış ve 1992 yılında dijital yayına geçerek işbirliğine giren üniversite sayısını 52'ye çıkartarak çağdaş sistemler üzerinden eğitim programını devam ettirmektedir. International Data Corporation verilerine göre ABD'de öğrenim 2000 yılında, yıllık %50 büyüme oranıyla 2,3 milyar büyüklüğüne ulaşmıştır. 2005 yılında 18 milyar dolar olacağı tahmin edilmektedir. Ülkemizde

1998 yılında ODTÜ’de başlayan İDAE (İnternete Dayalı Asenkron Eğitim) ile tamamen internet ortamında es zamansız olarak yapılan ‘Bilgi Teknolojileri Sertifika Programı’ başlamıştır. Günümüzde bu üniversitelerle başlayan e-öğrenme eğilimini diğer üniversiteler, ortaöğretim örgütleri ve işletmeler takip etmektedir” (Çakırer, 2003: 5).

2.6.7.6. Bilgi Merkezleri

Bilgi toplumunda oluşan örgütlerde yönetimlerin en önemli özelliklerinden birisi bilgi merkezlerinin oluşturulmasıdır. 1990’lı yılların başlarında birçok örgütte, örgüt kütüphaneleri yaygınlaşmaya başlamıştır. Günümüzde ise, IBM, Xerox ve Hewlett Packard gibi birçok örgüt kendi bilgi merkezlerini kurmuş bulunmaktadır. Bir bilgi merkezinin sağladığı hizmetler şunlardır (Özgener, 2004:12):

- Hem örgüt içi hem de örgüt dışı bilgi kaynaklarını belirleyerek, etkin bir biçimde kullanılabilmesi için katalog hazırlar ve indeks yapar.

- Bilgi ambarı veya bilgi bankası kurarak, çok yönlü bilgi gereksinimleri için bir alışveriş noktası belirler. Ayrıca uzman desteği sunar ve müşteri danışmanlık servisinden yararlanmayı sağlar.

Bilim ve teknolojiadaki hızlı gelişme ve değişimler, insanların ihtiyaç ve beklentilerini de değiştirmekte ve tüm ülkeler eğitim sistemini gözden geçirmekte ve yeniden yapılandırmaktadır. Ülkemizde 16. Milli Eğitim Surasında, MEB’ de incelenen her türlü eğitim öğretim materyalinin kaydının tutulması, bu konudaki verilere hızlı ulaşılması ve yol gösterici olacak sayısal verilerin elde edilmesinin sağlanması; aynı zamanda verilere belli güvenlik çerçevesi içinde İnternet üzerinden de ulaşılması öngörülmüştür. Bu öngörü ile eğitim öğretim ile ilgili tüm verilere belli güvenlik çerçevesi içinde çok hızlı şekilde İnternet ve İnternet üzerinden de ulaşılacaktır. Ayrıca sayısal verilerin elde edilmesiyle çalışmaların değerlendirilmesi ve geleceğe yönelik tedbirlerin alınması ve yönetimde doğru plânlamaların yapılması düşünülmüştür (MEB, 2001:3). Buket Çetin’in 2002 yılında ‘bilgi yönetimi açısından ilköğretim okul yöneticilerinin gösterdikleri davranışlara ilişkin öğretmen algıları’

adlı araştırmasında bilgi yönetim stratejisinin bir boyutu olan ilköğretim okullarında bilgi merkezi ile ilgili olarak, deneklerden şu sonuçlar ortaya çıkmıştır:

- Öğretmenlerin %34,9'u okulda gereksinme duyduklarında bilgiye kolaylıkla ulaşmalarını sağlamak için hiçbir zaman bilgi kaynak merkezinin bulunmadığını %31,2'si çok az bulunduğunu, %15,8'i ise ara sıra bulunduğunu,

- Öğretmenlerin %66,7'si okullarında, ilgili bütün yayınlara yer veren iyi bir biçimde kataloglanmış bir kütüphanenin olmadığını ya da çok az olduğunu,

- Öğretmenlerin %81'i okullarında eğitim-öğretimle ilgili olan bilgilerin haritasının oluşturulmasında ve bunu sürekliliğinin sağlanmasında sorumlu olan merkezi bir grubun olmadığını ya da çok az olduğunu dile getirmişlerdir. Ayrıca internet teknolojisinin okullara girmesiyle öğrenci ve velilerin de okula ilişkin bazı bilgileri önceden kazanarak okula gelmelerini sağlamalıdır. Örneğin, öğrencilere ilişkin gizli olmayan kayıtlar bu sayfalardan kolayca öğrenilebilir, okul kuralları, programlar, yasal mevzuata ait bilgiler okulların web sayfalarından öğrenilebilir. Bu tür girişimler okul yönetiminin ihtiyaç ve çalışmalarını halka daha kısa zamanda ve kolaylıkla duyurulmasını sağlar. Okul yönetimi öğrenci ve velilerle haberleşerek okul etkinliklerine ait duyurular ve görüş almada hızlı ve güvenilir bir iletişim kuracaktır. Okulun kütüphane kaynakları internet ortamına aktarılarak halka açılması toplumun eğitim ve kültür seviyesinin yükseltilmesinde yarar sağlayacaktır (Aydın, 2004: 184).

2.6.7.7. Bilgi Uygulamasından Sorumlu Bir Yöneticini Atanması

Çok büyük örgütlerde genelde tam gün çalışan yüksek düzeyde bir bilgi yöneticisi bulunmaktadır. Küçük ve orta boy örgütlerde ise, genelde zamanın büyük bir kısmını bilgi uygulamalarını yönetmeye ve geliştirmeye ayıran bir yönetim kurulu üyesi görev yapmaktadır. Örneğin, dünyanın en büyük örgütlerinden biri olan The Department of the Navy 1997 yılından beri bilgi yönetimi uygulamalarını kurumsallaştırmak, desteklemek ve geliştirmek için bir üst düzey yönetici atanmıştır

(Özgener, 2004: 12). Bilgi yönetimi ve teknolojisinde ABD Kongresi, kritik görev yapan bölümler ve şirketler için, daha etkin bir liderliğe duyulan ihtiyaçtan yola çıkarak, 1996 yılında çıkarılan bir kanun ile Üst Bilgi Memuru (Chief Information Officer) pozisyonunu ortaya çıkardı. Bu CIO'lar güvenilir örgütleri oluşturmak ve görevlerin gerçekleştirilmesinde ihtiyaç duyulan bilgi yönetimi yeteneklerini geliştirmek için meydan okuyabilen kişilerdir. Örgütün özelliğine göre, bazı durumlarda CIO'lar bir değişim ajanı gibi görev yaparken, bazı durumlarda operasyon uzmanı veya politika yöneticisi olarak değişen görevler yapabilmektedirler.

Yapılan araştırmalar, eğitim kurumlarının liderlerinin geleneksel rol ve görevlerinin değiştiğini bilgi toplumundaki okul liderlerinin görev ve sorumluluklarının okul liderliği, grup süreçleri (takım kurma, kalite geliştirme, örgütsel bütünleşme, sosyalleşme gibi.) program geliştirme, öğrenme-öğretme süreçleri, performans değerlendirme gibi çok farklı başlıklar altında toplanabilir (Şişman ve Turan, 2004: 103). Eğer okul lideri 20 yıl önceki duruma ve bilgilere göre okulu yönetiyorsa yeni bilgileri öğrenme gibi bir çabası olmayacaktır. 'Bilgi sabittir' hatasına düşerek eğitim mevzuatı ile özdeşleşmek yönetimde etkili stratejiler için önemli engeldir. Bilginin değişimini kabuleden, bilgiyi temel bir değer olarak gören paylaşılmış bir bilgi kültürü oluşturan okul lideri her türlü kaynaktan gelecek durumu kabul eder (Çelik, 1999: 60-61). Fortune 500 listesinde bulunan işletmelerin üst yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırmada, bu yöneticilerin % 77'si bilgi yönetiminin artık çok önemli olduğunu düşündüklerini belirtmişlerdir. Bununla birlikte %17'si bir bilgi yöneticisi atadığını yâda bilgi yönetimi programının oluşturulması için görevlendirme yaptığını, %19'u formal bir bilgi yönetimi programı tanımlı ifade etmiştir. (Ertuğrul, 2004: 2).

Eğitim kurumlarında okul liderleri, eğitim kurumunun toplumun bir parçası olarak görmesi, gerektiğinde ailelerle işbirliği ve iletişimin gereğine, ailelerin ve okulla ilişkili olanların karar süreçlerine katılması gerektiğine, ailelerin ve çocuklarının zihni donanımı için en iyisini isteyeceklerine, aile ve toplum kaynaklarının çocukları için olduğuna ve halkı bilgilendirmenin gereğine inanan, ayrıca farklılığı bir zenginlik olarak gören kişidir. Buna bağlı olarak okulu etkileyen

küresel değişmeler ve dinamikler farkında olarak, toplumun kaynaklarını eğitimde kullanma, halkla ilişkiler yönünden etkili yönetim stratejileri uygular(Şişman ve Turan, 2004: 104).

2.6.8. Eğitim Örgütleri ve Bilgi Yönetimi

Eğitim kurumları gençleri her geçen gün daha da bilgi-merkezli hale gelen bir dünyaya hazırlamak zorundadır. Bunu sağlamak için ise eğitimcilerin geleneksel yöntemleri değiştirmeye açık olmaları, kendileri için birer “bilgi yöneticisi” ve eğitim öğretim için ise “bilgi kolaylaştırıcısı” olmaları gerekmektedir (OECD, 2001).

Bilgi yönetimi, bilginin etkin kullanılması, bilgi ve deneyimin birikimi sayesinde, rekabet avantajı ve dolayısıyla kar artışı sağlayacağı düşüncesiyle, daha çok kâr-amaçlı şirketler için önemli görülmektedir. Bu sebeple, okullar gibi kâr amacı gütmeyen kurumlar için bilgi yönetiminin önemi pek anlaşılamamıştır (Friehs, 2004:3).

Etkili ve başarılı bilgi yönetimi, kâr-amaçlı şirketler kadar, kâr amacı gütmeyen (okullar gibi) kurumların da performansını geliştirebilir (Roehl, 2000). Örneğin deneyimli bir öğretmen çok miktarda bilgiye sahiptir. Bilgi yönetimi terminolojisi ile söylersek, öğretmenler işlerini yapmaları için gerekli olan somut ve ölçülebilir açık bilgi yanında açıkça ifade edilmeyen, uzmanlık bilgisi ve deneyimini kapsayan örtük bilgiye de sahiptirler. Örtük bilgi ise erişimi ve somutlaştırılması zor ancak değerli bir bilgidir (Hudson, 1993). Jones ve Sallis (2002)’e göre okulların stratejileri oluşturulurken, öğretmenlerin sahip oldukları bilgi ve beceriler göz ardı edilmemelidir. Eğitimde bilgi yönetimi, öğretmenlerin örtük bilgilerini açığa çıkarmak ve yaymayı amaçladığından, diğer organizasyonlar kadar okullar için de önemlidir.

Bukowitz ve Williams (1999:2)’a göre, bilgi yönetimi, örgütlerin sahip oldukları entelektüel ya da bilgi tabanlı varlıklarından değer yaratması sürecidir. Okullar ve eğitim kurumları göz önünde bulundurulduğunda, bilgi yönetimi kavramı,

okulların sahip olduğu bilgi-tabanlı “varlıkları” aracılığıyla öğrencilerin mümkün olan en üst öğrenme düzeyine çıkarılması olarak tanımlanabilir (Hallinger, 2003:33).

Celep ve Çetin (2003)’e göre, bilgi yönetimi, okulun enformasyon kaynağını genişletip zenginleştirirken, okulun toplumdaki işlevselliğini artırmaktadır. Eğitim-öğretim amaçlarını destekleyecek zengin enformasyon altyapısını düzenlemeyi ve yaratmayı sağlar. Öğrenmenin etkililiğini artırır. İnsanların var olan bilgisini bilgi yönetimi aracılığıyla ortaya çıkar.

Bilgi yönetimi, eğitim ve öğretimin kalitesini etkileyen eğitim yönetimini desteklemek için kullanılabilir. Eğitim sisteminde mevcut veri ve bilgilerin bilgi yönetimi aracılığıyla kullanılması, okulları, klasik bürokrasi gibi endüstri çağının kalıntılarından kurtarıp onları bilgi çağına hazırlayabilir. Okullar ürettikleri ve topladıkları çok miktarda veriyi, anlamlı bilgiye nasıl dönüştürecekleri ve mantıklı kararlar vermede nasıl kullanacaklarını, bilgi yönetimi sayesinde bilebilirler (Petrides ve Guniney, 2002).

Leung(2010), bilgi yönetiminin okullara uyarlanması için üç temel faydasından bahseder: İlk olarak, bilgi yönetimi deneyimli öğretmenlerin sahip oldukları uzmanlığın kurumda kalmasını ve diğerleriyle paylaşılmasını sağlar. Bu sayede, iyi ve işe yarayan uygulamalar kurumdaki diğer öğretmenler tarafından elde edilebilir ve paylaşılabilir. İkinci olarak okulun eğitim ve öğretim performansı açısından etkinliğini artırır. Son olarak ise, okulda bilgi toplumu oluşmasını ve sürekli bir öğrenme kültürünün yaygınlaşmasını temin eder.

Ancak her ne kadar eğitim kurumlarının “varoluş sebebinin” bilgi paylaşımı olduğu öne sürülse de, okullar ve eğitim yöneticilikleri bilgi paylaşımı konusunda iyi bir üne sahip değillerdir(Fullan, 2002; Kidwell vd. 2000). Ne yazık ki, eğitim kurumlarının ancak küçük bir kısmı bilgi yönetimi faaliyetlerine katılmaktadır (OECD, 2000).

Bilgi toplumunun eğitim programları için belirleyici olan yönü “öğrenmenin sürekliliği” ilkesidir.Bilgi toplumunda insanlar sürekli öğrenmek zorunda

kalacaklardır (Özden, 1998,83). Eğitim örgütleri öğrenen örgütler hâline gelmelidir. Öğrenen örgütün temel felsefesi “sürekli gelişim ve öğrenmeye bağlıdır (Senge, 2004). Öğrenen örgüt için başlangıç noktası, değişime inanmak ve paylaşılan vizyonu oluşturmaktır. Tüm çalışanlar, ortak ve paylaşılan bir amaç çevresinde birleştirilmelidir(Güçlü, 1999). Öğrenen örgütün özellikleri şöyle özetlenebilir:

- Değişikliklerden haberdar olma, değişikliklere duyarlılık gösterme.
- Değişiklik için harekete geçme yeteneğine sahip olma.
- Kendi kendini sorgulama.
- Kendikendini örgütleyebilme.
- Aktif zekâyâ sahip olma
- Açık ve etkili iletişimi yürütme.
- Takım çalışması yapma.
- Stratejik planlama yapma.
- Bilgi yoğun çalışma.
- Örgütsel hafızayı oluşturarak geçmiş birikimlerden yararlanma.

Örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi, birbirine paralel iki kavramdır. Örgütsel öğrenme, bilginin durumundaki değişimi ifade eder. Bilgi; elde edilir, yayılır, üzerinde çalışılarak rafine edilir ve uygulanır. Bilgi yönetimi, farklı kaynaklı bilgiyi elde etme ve ortak anlayışı paylaşma yeteneğidir. Örgütsel bilgi, deneyim, beceri ve kişisel kapasite formunda bireylerde; ayrıca belgeler, kayıtlar, kurallar, düzenlemeler aracılığıyla örgütte biriktirilir (Catherine, 2003).

Örgütsel öğrenme süreci; bilginin kazanılması, bilginin yayılması, bilgiyi çözümlenme ve örgütsel hafızanın oluşturulması sürecinden geçerek oluşur. Bu süreci; yapı, çevre ve teknoloji destekler (Yavuz, 2002).

2.6.8.1. Eğitim Örgütlerinde Bilgi Yönetiminin Yararları

Çağımızda, eğitsel çıktıları geliştirme ve yüksek kalitede bir okul oluşturma sürecini sağlamlaştırma açısından düzenli bir gelişim son derece önemli ve gereklidir. Gerçek bir değişim zorunluluktur. 21.yy. gereksinim duyulan okul

ortamının yaratılması; araştırma, deneme, soruşturma ve değerlendirmeler ile öğretmenleri harekete geçirmeyi, eyleme geçmeyi gerektiren güven duygusuna sahip olarak öğrenen örgüte dayalı bir yapı oluşturmayı gerektirmektedir. Aslında tüm bu sayılanlar okul ortamında bilgi ekolojisi geliştirilmesini ifade etmektedir (Celep ve Çetin, 2003:160-161).

Bilgi yönetimi, eğitim örgütlerinin bireysel ve örgütsel hedeflerini gerçekleştirmede, bilgi kaynaklarına ulaşmada, enformasyon edinim fırsatlarını genişletme ve geliştirmede, bilgi toplumu okullarının sürekli öğrenme ve öğretim ortamı olma özelliklerine ilişkin fonksiyonlarını daha etkin gerçekleştirmesinde önemli fırsatlar sağlamaktadır. Daha ayrıntılı olarak, bilgi yönetimi uygulamalarını yaşama geçirmenin yararları aşağıdaki zincirler tarafından şu şekilde gösterilebilir (Todd,1999:4);

- Bilgiye daha kolay ve daha geniş bir ölçüde ulaşma, bilgiyi kullanmaya güdülenmiş bilgili insanlar, tüm okul düzeyinde değer eklenen kararlar ve kişisel düzeyde değer eklenmiş bir öğrenme ve öğretme, giderek çoğalan bir okul etkililiği ve imajı,

- Bilgiye daha kolay ve daha geniş bir ölçüde ulaşma, ilgili uzmanlığa ilişkin gelişen bir anlayış, enformasyonunu daha etkili bir biçimde yeniden kullanımı, kaynak yaratmada daha düşük işlem maliyetleri,

- Bilgiye daha kolay ve daha geniş bir ölçüde ulaşma, artan bir bilgi paylaşımı ve yaratımı, daha hızlı kararlar, daha hızlı cevaplar, gelişen ilişkiler.

- Bilgiye daha kolay ve daha geniş ölçüde bir ulaşma, bilginin daha etkili olarak yenilenmesi ya da çıkarılması, gereksinimlerin daha net olarak algılanması,daha etkili kişisel gelişim programları, amaçlar ve hedeflerin daha hızlı bir biçimde gerçekleştirilmesidir. Bu zincirleri kaynak haline getirmenin bir modeli, karar vermenin kalitesi ve okulun iş görenine ilişkin bütün bir imge olmaktan çok, öğrenme ve öğretmenin kalitesini çoğaltma üzerinde odaklanan kısa sürede elde edilen yararlardandır (Çetin,2002:92).

2.6.8.2. Eğitim Örgütlerinde Bilgi Yönetimi Uygulaması İçin Süreç Yapıları

Wiig, bilgi yönetiminin “sistematik, dışsal, ani bilgi yapılandırması, yenilemesi ve uygulanması üzerinde odaklanma ve bu süreci anlama” olduğu fikrini tartışmaktadır. Bu sürecin dört parçasını tanımlamaktadır.

- Bilgi ile ilgili olan etkinlikleri izlemek ve çoğaltmak,
- Güncel hale getirilmiş bir bilgi altyapısı kurmak,
- Bilgi değerleri yaratmak, yenilemek, yapılandırmak ve örgütlemek,
- Bilgi değerlerini etkili olarak dağıtmak ve uygulamaktır (Wiig,997:402).

Celep ve Çetin(2003:63), bilgi yönetim sürecinin anahtar boyutlarını şu şekilde sıralamaktadır:

Öğrenme; Bilgi yönetimi sürecinin ilk alt basamağıdır ve örgütün kendini yenilemesinde son derece önemlidir.

Edinme; Dış kaynaklı yeni bilginin örgütsel olarak davranışa dönüştürülmesidir.

Elde Etme; Örgütün kendisi için gerekli olan bilgiyi bünyesine katmasıdır.

Geliştirme-Yerleştirme; Yaratılan ve edinilen bilgiyi genişleterek uygun olan durumda ondan yararlanmadır.

Yeniden Kullanma; Depolanan bilginin gerektiği zaman depolandığı bilgi ambarından çıkarılarak kullanıma sunulmasıdır (Demarest, 1997:374).Bu hareketi, üstü örtülü bilgiden açık bilgiye, kullanılır nitelikteki bilgiden üstü örtülü bilgiye biçiminde izlemektedir ve o bulunla ilgili olarak şu modeli oluşturmuştur;

Yer altı Bilgisi; Gizli, üstü örtülü bilgidir.

Destek Verilen Bilgi; Tanımlanmış hala gizli olan bilgidir.

Gözlenen Bilgi; Tanınan, resmi hale getirilmiş bilgidir.

Araçsal Bilgi; Bir araya getirilmiş, yapılandırılmış, örgütlenmiş, elde edilebilen bilgidir.

Optimize Edilmiş Bilgi; Ulaşılabilir, kullanılabilir bilgidir (Celep ve Çetin, 2003:164). Bilgi yönetimi uygulamalarının merkezinde, bu niteliklerin kabul edildiği bir kültür ve iklim yaratma gerçeği bulunmaktadır. Bu yüzden bu konuda heyecan duyan ve kendini az da olsa bu konuya adanmış, bu niteliklerin gösterildiği bir tabanda çalışıyor olmak bir adım önde olmak anlamına gelir. Bu durum şu kavramları da içerisine almaktadır (Todd;1999:4);

- Değer verme; Tüm okul içerisinde okulun bilgi değerlerine kattığı yatırımı takdir etme fikrini geliştirme,
- İşbirliği yapma; Fırsatlar, yetenekler, güdüleme ve izinler tanımlama ve bunları oluşturma,
- Bilgi değerlerini tanımlama; Bazı sistematik süreçler aracılığı ile bilgiye ilişkin denetim sağlama,
- Bilgi değerlerini haritalar haline getirme; Bilgiyi harita haline getirme, diğer bilgi ağlarıyla uzmanlık, deneyim oluşturma,
- Bilgi değerlerini aktarma; Bilgi değerlerini paylaşma ve elde etmek için mekanizmalar oluşturma,
- Zamanla bilgi değerleri yapılandırma ve devam ettirme; Bilgi envanterleri yaratma ve değerlendirmenin devamı için tüm okul çapında sorumluluklar oluşturmak.
- Bilgi değerlerinden yararlanma; Tüm okul çapında bilgiden etkili olarak yararlanmayı en üst düzeye çıkarma.

Eğitim örgütlerinde bütün paydaşların (öğrenci-yönetim-çevre-aile-teknoloji vb.) bu sürece gönüllü ve etkin biçimde katılımının sağlanarak; temel değerler bilgi olduğu bilinci içerisinde işbirliği ile bilinçli biçimde faydalanma hedeflenmelidir.

2.6.8.3. Eğitim Örgütlerinde Bilgi Yönetiminin Boyutları

Okullarda bilgi yönetimi on boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; önderlik, kültürel yapı, süreçler, açık bilgi, üstü örtülü bilgi, bilgi etkinlik merkezi, pazar dengeleme, ölçümler, insan/beceriler ve teknolojik altyapıdır (David Skyrme Associates,2000; Akt. Çetin,2002:106). Önderlik; Bilgi önderliği, bilgiye ilişkin son derece net bir vizyona sahip olma, bilginin iş sürecine katkısını sağlama, bilgiyi dile getirme ve iletişim sürecine katma anlamına gelmektedir(Celep ve Çetin,2003:178).

Kültürel Yapı; Bilgi yönetiminin başarısında ana etmenin kültür olduğu araştırmanın bütününde vurgulanmıştır. Kültürel yapı süregelen ve değişken bir yapıya sahip olabilir; çünkü gerek örgüt içi gerekse örgüt çevresinde sürekli bir değişim ve yenileşme söz konusudur. Her türden bu değişimler eğitim örgütlerinden beklentileri de şekillendirmektedir. Bu yüzden kültürel yapının sürekli dinamikliği ve değişen her unsuru dikkatle göz önünde tutulmalıdır. Süreçler; Bilgi, örgütler içerisinde düzenli olarak yaratılmaktadır. Açık bilgi ya da enformasyon, işgörenlerin bu bilgiye sistematik olarak sahip olduğu, geniş çapta yayılım gösterdiği bilgidir. Diğer yandan örgütsel bilginin çoğu üstü örtülü bir biçimdedir ve insanların kafasının içinde bulunmaktadır. Bu yüzden, örgütler, hem üstü örtülü, hem de açıkbilginin transferine yardımcı olarak bir dizi süreçler ve uygulamaları incelemek zorundadır (Celep ve Çetin, 2003:179).

Açık Bilgi: Açık bilgi, en iyi bir biçimde, enformasyon kaynakları yönetiminin en temel ilkelerinin uygulamaya sokulması ile yönetilir. Tanımlama, sahiyet, maliyet, değer, gelişim ve kullanım olarak modellenmektedir.

Üstü Örtülü Bilgi: Doğasından ötürü, üstü örtülü bilgi, değerlendirilmesi zor bir bilgidir. Çünkü bu tür bilgi insanların akıllarında ve kafalarında bulunmaktadır. Üstü örtülü bilgiyi yönetmede iki genel yaklaşım bulunmaktadır.

- Üstü örtülü bilginin bir kısmını ortaya çıkararak ve bu bilgiyi dile getirerek onu açık bir şekle dönüştürme,
- Gereksinim duyulduğunda meydana gelebilecek informal bilgi değişimleri için mekanizmalar yaratma, Bu yüzden yönetim görevlerinden birisi işgörenleri yönetmek ve güdülemektir. Böylelikle onlar yenilikçi bireyler

haline gelirler ve bilgilerini paylaşmaya istekli olurlar (Celep ve Çetin, 2003: 180-181).

Bilgiye İlişkin Etkinlik Merkezleri ve Alanları; Bilgi etkinlik merkezleri bilgiyi yoğun hale getirmektedir. Aksi halde bilgi dağınık enformasyon özelliğinde zamanla dağılarak kaybolur (Celep ve Çetin,2003:181).

Bilgi etkinlik merkezleri örgütün edindiği bilginin örgütsel değere dönüşme sürecinde etkin kaynak durumundadır. Eğitim örgütlerinde diğer bilgi yönetimi boyutları; pazar dengeleme, ölçümler, insanlar-beceriler; teknolojik altyapıdır.

2.6.8.4.Bilgi Yönetiminde Başarı İçin İlke ve Öneriler

Bilgi yönetiminde başarı için on ilke belirleyen Barutçugil (2002) bu ilkeleri şu şekilde belirtmektedir:

- Bilgi uygulamalarını etkin olarak kazanacak, paylaşacak ve uygulayacak bir organizasyonel yapı kurun ve uygun süreçleri oluşturun.
- Öğrenmeyi ve öğrenilenlerin uygulanmasını destekleyen bir kültür oluşturun.
- Etkili iletişimi sağlamak için elinizden gelen her şeyi yapın.
- Bilgi Çalışanlarına, onları zorlayacak büyük bir resim sunum, vizyon verin.
- Çalışanlara yaptıkları iş üzerinde söz sahibi olma hakkını tanıyın.
- Güven ilişkilerini güçlendiren bir ortam yaratın.
- Yöneticileri, çalışanlarına yol gösterip onları eğittikleri için ödüllendirin.
- Bilgiyi yakalamayı ve paylaşmayı ve kullanmayı bir eğlence haline getirin, kutlayın ve ödüllendirin.
- Teknolojiye değil insanlara odaklanın.
- Düşünmeye ve değerlendirmeye zaman ayrılmasını isteyin.
- Olumlu bir duygusal ortam yaratın.

Bilgi yönetiminin başarısı için öncelikle kendi alanında başarılı, üst düzeyde motive olmuş, kişisel beklentileri ile örgütsel beklentileri uyumlu, örgüt vizyonunu paylaşılan ve kendine özgü misyon sahibi çalışanların bulunması önemlidir. Eğitim örgütlerinde esas unsur insan faktörüdür. İnsan faktörü hem örgütün girdisi hem çıktısı hem de etkileşimli olarak işlenen esas unsurdur.

Eğitim yöneticilerinin bilgi yönetimindeki yeterliklerindeki başarıları, eğitim örgütlerinin günümüz bilgi toplumunun hedeflediği kurumsal yapıya kavuşmasını, örgüt hedeflerinin optimal düzeyde gerçekleştirilmesini, örgüt yapılarının bilgi ve teknoloji temelli düzenlenmesini, bilgi kültürünün sağlanmasını ve entelektüel sermayenin üretilmesini sağlayacağı düşünülmektedir.

2.6.9. Eğitim Örgütlerinde Bilgi Yönetimi Türleri

2.6.9.1. Aktif Bilgi Yönetimi

Son on yıl zarfında bilginin aktif ve başarılı bir şekilde yönetimi fikri örgütlerde yeni bir zorunluluk haline geldi. Birçok örgüt bilgi yönetimini is hayatında rekabet edebilen liderliğibaşarıyı ve devamlı istikrarı getirecek bir kurtarıcı ilanetmektedir.Bununla beraber, bilgi yönetimi bir talep çekme seçeneğinden çok bir arz sürme (itme) çözümü olarak görülmektedir(Wiig, 1999: 26).

Bilgi yönetiminin, bilgi işleme veya bilgi alışverişi sürecini sağlayan bir araçmış gibi yanlış anlaşılması gerektiği, aslında örgütle ve örgütün çevresiyle etkili olarak ilgilenmek zorunda olduğuna dikkat çekilmektedir. Bu bakımdan Friesch (2004: 3):

- Örtülü gizli bilgiler seferber edilmeli,
- İç ve dış bilgiler takip edilerek, aktarılmalı ve bütünleştirilmeli,
- Bilgi ulaşılabilir hale getirilmeli,
- Yeni bilgi geliştirilmeli,

- Öğrenme ve deneyim kültürü tesis edilmelidir” önerisinde bulunmaktadır.

2.6.9.2. Müşteri Bilgisi Yönetimi

Müşteri, örgütün dış çevreyle olan müşteri sadakati, firma ünü, dağıtıcı ve toptancılarla olan ilişkileri gibi bağlantıları içerir ve işletme için katma değer yaratabilecek örgüt dışı tüm taraflarla ilgilidir. Entelektüel sermayenin bu türü, dağıtım kanalları, müşteri özellikleri, trendler ve rekabetçi yapı hakkında işletmenin sahip olduğu bilgiden oluşur. Müşteri tatmini, süreklilik, finansal güç ve fiyat duyarlılığı müşteri sermayesinin göstergeleri olabilir. Müşterilerle olan ilişkiler, örgütün içinden yada dışından olsun, diğer ilişkilerden farklı nitelikler taşır. Örgütler, müşteri sermayesine de insan sermayesi gibi sahip değildirler. Müşteriler de işgörenler gibi örgütü her an terk edebilirler. Bu nedenle müşteri sermayesinin, kalıcı olan yapısal sermayeye dönüştürülmesi önemlidir. Çünkü yapısal sermaye, işletme tarafından sahip olunan ve alınıp satılan değerli sermaye unsurudur.

Müşteri sermayesini oluşturan başlıca unsurlar şunlar olabilir(Ertuğrul, 2004: 4):

- Markalar
- Müşteriler
- Müşteri Sadakati
- Örgüt Adları
- Birikmiş Siparişler
- Dağıtım Kanalları

Müşteri bilgisi, işletme açısından stratejik öneme sahip bilgiler arasında en önemlisidir. Bilgi yönetimi, doğru zamanda doğru kişiye en iyi bilginin dağıtımını kolaylaştırarak, sorunlara etkin bir biçimde çözüm getirme, karar verme,

müşteri sorunlarına cevap verme imkânı sağlamalıdır. Örneğin, 1990'lı yıllarda Hewlett-Packard Company iyi müşteridesteği sağlamak için yeterli iyi teknik eleman bulmada güçlük çekmiştir. 1995 yılına gelince bu şirket teknik destek bilgisini ele geçirmek ve dünyanın her yanındaki personelden yararlanılabilmesini mümkün kılmak için “vaka destekli muhakeme (case-based reasoning)” olarak ifade edilen bir bilgi yönetimi aracından yararlanmıştır. Sonuçta, ortalama çağrı süreleri 2/3 azalmış, çağrı başına maliyet %50 düşmüş ve örgüt daha az sayıda teknik destek kuruluşuyla iş yapmaya başlamıştır(Özgener, 2004: 6). Diğer yandan, ulaştırma sektöründe Amerikan Hava Yolları işletmesinin, ‘Sabre’ ve ‘Apollo Rezervasyon Bilgi Sistemleri’ni kullanması ile birlikte uçuş saatlerinin rakip firmaların etkin olmadıkları zaman dilimleri içinde saptadığı ve etkinlik düzeyinin arttığı gözlemlenmiştir (Ögüt, 2001: 159).

2.6.9.3. Süreçlerdeki Bilginin Yönetimi

Etkili bilgi yönetimini kurabilmek için uzun dönemli yatırımların yapılması gerekmektedir. Örgütler operasyonel düzeyde rutin olarak yürütülen kayıt işlemlerini kısa döneme ışık tutacak şekilde kaydetmektedirler(Bensghir, 1994: 20). Böylece birçok örgüt bu süreci dikkate almadan iş yapmaktadır. Dolayısıyla, kısa vadeli döngüler üzerinde yoğunlaştıklarından üretici olamamaktadır. Neticede, etkili bilgi yönetimi programları, günlük işler ve uygulamalardan bilgi elde etmeye yönelik olmalıdır. Örneğin, “CIGNA sigorta şirketi, sigortalama sürecini otomatik hale getirdiğinde, sürecin farklı yönleri ve aşamaları için uzmanların bağlantı detaylarını kapsayan ilave bilgi kaynaklarına hızlı bir şekilde ulaşabilmesini sağlamıştır” (Özgener, 2004: 7).

2.6.9.4. İnsanlardaki Bilgini Yönetimi

Bilginin kolektif ve sistematik bir şekilde üretildiği geliştirildiği paylaşıldığı ve etkili bir şekilde kullanıldığı bir örgüt yaratmak gerekir. (Barutçugil, 2004:107). İnsanlardaki bilginin genelde etkin bir şekilde paylaşılması, etkili bir iletişim ve

güven gerektirir. Ortak güven duygusu bilgi paylaşımına yol açmaktadır. Gruplar içinde yapılan farklı fikir alış-verişi güven duygusunu yaratır. Bu durum iletişimin artmasına yol açar ve artan iletişim de bilgi paylaşımını sağlar. Sherif'in yapmış olduğu bir dizi çalışma sonucu ulaştığı deneysel kanıtlar, tekrar edilen ortak çabalar ve iletişimin güven yarattığını; bunun daha sonra yöntemler ve fikirlerin paylaşılmasını sağladığını göstermiştir. (Celep ve Çetin, 2003: 101).

Örgütler çalışanların bilgiyi paylaşmasını teşvik edecek ve kolaylaştıracak süreçler kurmakta ve bazı araçlardan yararlanmaktadır. Örneğin, Buckman laboratuvarlarında bilgiyi paylaşma kültürün bir parçasıdır. Her yıl yöneticiler bilgiyi en iyi paylaşan 50 çalışanını belirleyerek çeşitli organizasyonlarda, merasimler ve kutlama konferanslarında ödüllendirmektedir(Özgener, 2004: 6).

2.6.9.5. İlişkilerde Bilgi Yönetimi

Sık sık göz ardı edilen faktörlerden biri, ilişkilerdekişisel bilginin derinliğidir. İçgüdüsel olarak uzun süreden beri birlikte çalışan iki insan birbirlerinin yaklaşımlarını, gereksinimlerinin ne olduğunu ve neleri hak edebileceklerini bilebilirler. Örgütler değişime gittiklerinde ilişkilerdeki bilgi kolayca kaybedilmektedir. Paydaşlar ve diğer kuruluşlarla işbirliğinin önem kazanması, örgütlerin ilişkilerle ilgili daha fazla bilgiyi elinde bulundurmasını gerektirmektedir. Örneğin, “Levi Straus’un bir blujean pantolon yapmak için harcadığı paranın beşte dördü kumaşı üretme, boyama, kesme ve dikme işlerine değil, enformasyona gitmektedir”(Özgener, 2004: 8).

Dünyadaki birçok örgüt aktif bilgi yönetimini uygulama gayretlerinden önemli yaralar sağlamışlardır. Deneyimler daha iyi bilinir hale geldikçe, bilgi yönetimi hakkındaki belirsizliğin kaybolacağı ve yönetim liderleri için de neye nasıl yaklaşacaklarını tanımlamanın kolay olacağı öne sürülmektedir. Bununla birlikte, bir örgüt dâhilinde kapsamlı ve sistematik bir bilgi yönetimine nasıl girişileceği hakkında genel bir anlayış bulunmadığı; bu nedenle bilgiyi daha etkili yönetmek için yeni bir örgüt teorisine ihtiyaç hissedildiğine dikkat çekilmektedir (Wiig,1999: 6).Bu

da beraberinde örgütsel değişimi sağlayacaktır. Öğrenen organizasyon haline gelmiş olacaktır.

2.6.10.EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE BİLGİ YÖNETİMİ STRATEJİLERİ

2.6.10.1Eğitim örgütlerinde bilgi yönetimi stratejileri

Bilgiyönetimi literatürde birçok şekilde tanımlanmaktadır. Bazen“İnsanların kullanabilecekleri bilginin elde edilmesi ve iletilebilmesi için sistemli bir süreç” şeklinde tanımlanırken; bazen “bilgi hazinelerinin neler olduğunu anlamak ve bunlardan nasıl yararlanılacağına yollarını aramaktır” şeklinde tanımlanmaktadır. Örgütün sahip olduğu ebtellektüel varlık olan bilginin kullanılıp elde edilip örgüt yararına paylaşımı ve depolanmasıdır. Bilgi yönetimi, örgütsel hedefleri başarmak için bilginin nasıl yaratılabileceği, elde edilebileceği, kullanılabileceği ve yönetilebileceğine ilksin sistematik bir süreçtir. Bilgi yönetimi, içsel ve dışsal olarak paylaşılacak bilginin, kimlerle ne şekilde ve nasıl paylaşılacağını ve daha sonra nasıl kullanılacağını içermelidir(Erciyes, 2004: 3). (White’ın, 2002: 1).

Strateji ise örgütün tüm amaçlarını elde etmek için sahip olduğu yeterlilik ve kaynaklarını yaymaya yönelik genel bir plan olarak tanımlanabilir. Strateji genel olarak kısa ve orta dönemde formüle edilebilir. Bilgi yönetimi anlamında ise strateji, bilgi politikasının kısa ve uzun dönemli olarak ortaya konulmasıdır(Celep ve Çetin, 2003: 47). Barutçugil’e göre (2002: 101) strateji; bir amaca ulaşmada izlenebilecek ana yolları ifade eder. Bir örgütün ana stratejisi, onun ürün-pazar durumunu, büyüme ve değişme arzularını, kullanabileceği rekabet araçlarını, yeni pazarlara girme yollarını, kaynakları kullanma biçimini dikkate alarak yararlanmak isteyeceği güçlü yönlerini ve gidermek isteyeceği zayıf yönlerini belirleyen bir kavramsal çerçevedir. Bir örgütün tüm davranışları dizisi örgütün stratejisi çerçevesinde açıklanır. Bilgi yönetimi stratejisi ise, bilginin sistematik ve kolektif olarak toplanması, yaratılması

geliştirilmesi, paylaşılması ve kullanılması yoluyla örgütün karlı ve sürdürülebilir bir şekilde büyümesini sağlayacak yollar ve yönetim kuralları dizisi olarak tanımlanabilir.

Örgüt teorisine göre, bilgi yönetimi "öğrenen örgüt" kavramıyla çok yakından ilgilidir. Bu terim, örgütün üyelerinin öğrenmeye kabiliyeti ve isteğine sahip oldukları anlayışı üzerine tanımlanmıştır. Her bir bireyin daimi öğrenme süreci, bir örgütte toplanan bilgiye önemli bir öge katar; fakat "öğrenen örgüt" bütün üyelerin eylemleri ve elde ettiklerinin toplamından daha fazla bir olguyu anlatır. Aynı zamanda, çevreyle olan sürekli etkileşimi, kültürel bir ortamla bağlantılı ve tüm bireysel tecrübeleri kapsar. Friesch'in (2004: 2) Peter Seng'den aktardığına göre, bir "öğrenen örgüt" oluşturmanın gerekli beş ön şartı vardır:

- 1- Kişisel ustalık, yeterlilik (gelişmeye ve yeni fırsatlara karşı sürekli bir arayış içinde olmak),
- 2- Zihniyet modeli (açık fikirlilik denebilir-zihniyetlerin tartışılması ve izah edilebilirliği),
- 3- Paylaşılan vizyonlar (toplucu fikir alış verişi ve karar verme ile oluşturulmuş, ne yapılacağına, amaçlara ve geleceğe ilişkin ortak fikirler),
- 4- Takım halinde öğrenme,
- 5- Sistemli düşünme.

Bu model örgütsel bir yaratımı destekleyen iki yörüngeyi gösterir. Dış yörünge bilginin gelişmesini ve büyümesini sağlayan teknoloji, kültür, liderlik ve ölçmeyi içerir. İçteki yörünge, bilgi yönetimi için anahtar süreçler olan uyarılma, toplama, tanımlama, yaratma, paylaşma, uygulama ve organize etme gibi unsurlardan oluşur. İçteki yörüngede resmedilen bu süreçler nesne ve süreç görüşlerine göre kategorize edilebilir. Tanımlama, toplama, organize etme süreçleri bir bilgi vücudunu toplama ve yönetmeyle ilgilidir. Yaratma, paylaşma, uygulama ve uyarılma bu bilgiyi yaratmak ve yenilemek için süreçlere hitap eder. Süreç perspektifi, bilgi yönetim alanına çok farklı bir yaklaşım getirir. Süreç perspektifini kullanan insanlar paylaşma, yaratma, uyarılma, uygulama, öğrenme ve iletişim gibi bilginin dinamik yönlerine daha çok odaklanırlar. Bilgiyi sürekli yer değiştiren,

birbirine karışan ve birleşen bilgi malzemelerinden oluşan dinamik bir karışım olarak görme eğilimindedirler. Bilgi akışını kontrolü ile da az ilgilidirler; daha çok katılımı teşviki ve iletişimi kolaylaştırma ile ilgilidirler(Allee, 1997: 49- 50).

Bu çerçevede bilgi yönetiminin temel amaçları da şu şekilde ifade edilebilir (Özgener, 2004: 5):

- Öğrenmeyi hızlandırmak.
- Daha hızlı bir iyileştirmeyi sağlamak.
- Doğru bilginin, doğru insanlara,doğru zamanda ulaşmasını sağlamak.

Bu amaçların gerçekleştirilmesi için yönetimde genel prensiplerin belirlenmesi gerekir. Etkili bilgi yönetimi için genel prensipleri şu şekilde özetleyebiliriz(Wiig, 1998:16):

- Örgütün girişimciliğini sürdürebilmesi için kapalı bilgi yönetimini üst düzeyde tutmak;
- Örgütte uzun süre devam edecek bilgi tabanlı vizyon oluşturulmak;
- Mevcut bilgi olusumunda, kişisel fonksiyonları belirlemek için bilgi gereksinimleri tanımlamak;
- Tehditler, Fırsatlar, Zayıflıklar ve Güçlü yanlar tanımlı öncelikleri, ihtiyaç duyulan bilgi yönetimi görevlerini geliştirmek;
- Sistematize olus bilgi çalışmaları ile etkili bilgi yönetimi uygulamaları yapmak,
- Kullanılmayan bilgi aza indirilmeli, değerli olan bilgi yönetimi üst düzeye çıkarılmalı böylece bilgi yönetiminin öncelikleri yerine getirilir.

Yapılan araştırmalar sonucunda bilgi çağında başarılı örgütleri diğerlerinden ayırt eden en önemli nitelikler, Porter'in de ifade ettiği gibi hız, esneklik ve geleceği görme yeteneğidir. Küresel rekabet ortamında örgütler, değişimlere tepki göstermek ve beklenmedik fırsatlardan yararlanabilmek için hızlı ve doğru karar vermek durumundadır. Bilgiye dayalı ekonomide başarının yeni becerilere, yeni türden örgütlenmelere ve yönetime bağlı olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Bu nedenle,

bilgiden daha hızlı ve daha etkin şekilde değer yaratılması için bazı bilgi yönetimi stratejilerine ihtiyaç duyulmaktadır(Özgener, 2004: 4). Keat Goh ve Yahya'nın (2000:6) Hansen'den aktardığına göre bir örgütte bilgi yönetimi stratejisi geliştirilmekistendiği zaman üç önemli soruya cevap bulunmalıdır:

- Pazar ne ister?
- Örgüt lideri nasıl olmalıdır?
- Hangi yatırım en iyi sonucu sağlar?

Bilgi yönetimi stratejilerinin başarıyla uygulanabilmesi, okulun örgüt kültürü ile ilgili olduğundan, ilgili herkesin hoşgörüsünün ve kabul edişinin garantilenmesini gerektirir. Friesch (2004: 5) bir kültürel değişikliğin dört adımda gerçekteşebileceğini öne sürmektedir:

Değişikliğin Kabulü İçin Güdüleme: Bu aşamada, bir değişikliğin gerekliliğine ve bu değişikliğe hazır olunduğuna ulaşılmalıdır. İlgili herkesi, yeni deneyimlere, yeni yaklaşımlara hazırlamak ve hata yapmalarına hoşgörü gösterileceğine dair "psikolojik güven" ortamına oluşturulmalıdır. Karşılıklı güven, problem teşhisi ve okul liderlerinin desteği bu aşamayı tamamlayabilmek için temel unsurlardır.

- Var olan Kültürel Kavramları Yeni Anlamlarla Geliştirmek (Zenginleştirmek): Bu aşamanın amacı, hâlihazırdaki okul kültürünü ileri seviyelere götüren faktörleri, özellikle bu temel davranış ve anlayış kalıplarını korumak ve güçlendirmek için analiz etmektir. Zararlı işlevleri olan kültürel elementleri en aza indirmek ve başarılı bilgi yönetiminin gerçekteşmesi sürecinden uzak tutmak gerekir.

-Yeni Kavramların Herkesçe Paylaşılması ve Hâlihazırdaki Kültürle Bütünleştirme Çabası: Bu aşamada, dikkat, ölçülerin uygulanması ve yeni yapılarla yeni süreçlerin var olan kültürle bütünleşmesininsağlanması üzerine yoğunlaşmıştır; yani, yeni kurallar ve düzenlemeler üzerlerinde anlaşılmış ve kabul edilmiş olmalı, uygulama iyi idare edilmeli ve başarısı gözlenmelidir.

- Değişim Süreçlerinin Değerlendirilmesi: Bu safhada ilgi ve dikkat odağında, organizasyonun öğrenme süreci ve kültürel değişmelerin iyi kötü gibi değerlendirilmesi ve kıymetinin, miktarının, etkisinin takdir edilmesi yer alır. Bu amaçla, hedefler önceden çok açık bir şekilde tanımlanmış olmalıdır. Öğretmenler en başından itibaren gelişim sürecine dâhiledilmiş olmalı ve onların yapması beklenen işler hakkında bilgilendirilmiş olmalıdırlar.

Küreselleşen örgütler bilgi yönetimi sistemlerini kurarken ve stratejilerini geliştirirken, uygulamada çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadır. Bunlar; dil ile ilgili sorunlar, kültürel ve coğrafi sorunlar, sistem geliştirme ve destek konusundaki sorunlar, yasal düzenlemeler ve uygulama ile ilgili sorunlar ve teknoloji düzeyi ile ilgili sorunlar olmaktadır. Küresel örgütlerde bilgi yönetimi stratejileri farklılık gösterir.

2.6.10.2. Eğitim Örgütlerinde Bilgi Yönetimi Strateji Türleri

Bir organizasyon; ürün-pazar durumunu, büyüme ve değişme isteklerini, yeni pazarlara girme yolları ve rekabet araçlarını, kaynakları etkin kullanma yolları, güçlü yönlerinden yararlanma ve zayıf yönlerini güçlendirmeyi belirleyen bir stratejiye sahip olmalıdır. Bu doğrultuda organizasyonların bilgi yönetimi stratejileri, bilginin toplanması, yaratılması, geliştirilmesi, paylaşılması ve kullanılmasıyla şirketin kârını ve devamlı büyümesini sağlayacak yollar ve yönetim kuralları dizisi olarak tespit edebiliriz. Bu stratejiler belirlenirken, çevresel gelişim, mevcut olanaklar ve yetenekler ile organizasyonun ana stratejisi dikkate alınmalıdır (Barutçugil, 2002).

Hansen ve diğerlerine (2001: 71) göre bilgi yönetimi stratejileri iki tanedir:

a) Kodlaştırma Stratejisi: Organizasyonların merkezinde bilgisayar yer alıyorsa bilgi özenle kodlanır ve bunlar tüm çalışanların devamlı erişebileceği veri tabanlarında saklanır.

b) Kişiselleştirme Stratejisi: Bazı organizasyonlarda bilgi, onu geliştiren kişi ile sıkı sıkıya bağlantılıdır. Kişiler arasında dolaysı bir temasla paylaşılır. Bilgisayar kullanımında esas amaç insanların iletişime girmesini yani bilgiyi aktarmasını sağlamak oluyor.

Organizasyonlar, kendi kültürlerine, öncelik ve yeteneklerine göre bilgi yönetimi stratejilerini belirler ve uygularlar. Mevcut bilgiye dayalı varlıklarından en iyi değeri elde etmeye veya yeni ve daha rekabetçi bilgi ile alakalı varlıklar yaratmaya uğraşmaktadırlar. Bu yüzden Aktan ve Vural'a (2004) göre, bir ya da daha fazla bilgi merkezli stratejileri uygularlar. Bu stratejiler şunlardır:

a) İş stratejisi olarak bilgi stratejisi: Organizasyonun gerçekleştirdiği her faaliyette bilginin yaratılması, ele geçirilmesi, organize edilmesi, yenilenmesi, paylaşılması ve elde edilecek ve kullanılacak en iyi bilginin kullanılmasıdır.

b) Zihinsel varlık yönetimi stratejisi: Özel zihinsel varlıkların (patentler, teknolojiler, operasyonel ve yönetsel pratikler, müşteri ilişkileri, örgütsel düzenlemeler ve diğer yapısal bilgi varlıkları gibi) işletme düzeyinde yönetimine odaklanmasıdır.

c) Personel bilgi varlıkları sorumluluğu stratejisi: Kişisel bilgi sorumluluğu üzerinde odaklanması ve işletmeye rekabetçi bilgi uygulamalarını kazandıracak her kesin kendi sorumluluğundaki bilgi varlıklarının diğerlerine erişiminden sorumlu tutulmasıdır.

d) Bilgi yaratma stratejisi: Bilginin öğrenilmesi, temel ve uygulamalı araştırma ve geliştirme, işçilerin yenilik yapma motivasyonları ve rekabet gücünü artıracak yeni ve daha iyi bilgileri elde etme çabalarında elde edilen tecrübe üzerinde odaklanmasıdır.

e) Bilgi transfer stratejisi: Bilgi transferi, elde edilmesi, organize edilmesi, yeniden yapılandırılması, depolanması ve dağıtılması gibi konular üzerinde durulur. Bilginin paylaşılması ve en iyi uygulamaların benimsenmesi önemsenir.

III. BÖLÜM

ENTELEKTÜEL SERMAYE BAĞLAMINDA BİLGİ YÖNETİMİ STRATEJİLERİ ÜZERİNE ÇORUM İLİ MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ VE MERKEZ OKULLARDA UYGULAMA

3.1. Amaç

Araştırmanın temel amacı; milli eğitim müdür, müdür yardımcıları, şube müdürleri, ilköğretim müfettişleri ve okul müdürlerinin eğitim örgütleri için bilginin edinilmesi, bilginin paylaşılması, bilginin kullanılması ve depolanmasındaki stratejileri ve stratejilerdeki yeterliliklerini tespit etmektir.

Bu genel amaca ulaşmak için cevaplandırılacak sorular şunlardır:

1. Kaynak grupların genel nitelikleri nedir?
 - 1.1.Cinsiyet
 - 1.2. Yaş
 - 1.3.Görev
 - 1.4. Kıdem
 - 1.5.Kurum tipi
 - 1.6. Mezuniyet branşı

2-Milli eğitim yöneticilerinin, bilgi yönetimi stratejilerini algılama düzeylerine yeterlilik alanına ilişkin

2.1. Milli eğitim yöneticilerinin, bilgi yönetimi stratejilerini algılama düzeyleri ile yöneticilerin cinsiyetleri bakımından anlamlı bir fark var mıdır?

2.2. Milli eğitim yöneticilerinin, bilgi yönetimi stratejilerini algılama düzeyleri ile yaşları bakımından anlamlı bir fark var mıdır?

2.3. Milli eğitim yöneticilerinin, bilgi yönetimi stratejilerini algılama düzeyleri ile yöneticilikte görevleri bakımından anlamlı bir fark var mıdır?

2.4. Milli eğitim yöneticilerinin, bilgi yönetimi stratejilerini algılama düzeyleri ile kıdemleri bakımından anlamlı bir fark var mıdır?

2.5. Milli eğitim yöneticilerinin, bilgi yönetimi stratejilerini algılama düzeyleri ile kurum tipleri bakımından anlamlı bir fark var mıdır?

2.6. Milli eğitim yöneticilerinin, bilgi yönetimi stratejilerini algılama düzeyleri ile mezuniyet branşları bakımından anlamlı bir fark var mıdır?

3. Milli eğitim yöneticilerinin, bilginin elde edilmesi stratejisi alanına ilişkin yeterlilik alanına ilişkin;

3.1. Bilginin elde edilmesi stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

3.2. Bilginin elde edilmesi stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin yaşı arasında anlamlı bir fark var mıdır?

3.3. Bilginin elde edilmesi stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin görevleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

3.4. Bilginin elde edilmesi stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin kıdemleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

3.5. Bilginin elde edilmesi stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin çalıştıkları kurum tipleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

3.6. Bilginin elde edilmesi stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin mezuniyet branşları arasında anlamlı bir fark var mıdır?

4. Bilginin kullanılması stratejilerine alanına ilişkin görüşlerinde anlamlı bir fark var mıdır?

4.1.Bilginin kullanılması stratejilerine alanına ilişkin görüşlerinde cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

4.2.Bilginin kullanılması stratejilerine alanına ilişkin görüşlerinde yaşları açısından anlamlı bir fark var mıdır?

4.3.Bilginin kullanılması stratejilerine alanına ilişkin görüşlerinde görevleri bakımından anlamlı bir fark var mıdır?

4.4.Bilginin kullanılması stratejilerine alanına ilişkin görüşlerinde yöneticilikteki kıdemleri bakımından anlamlı bir fark var mıdır?

4.5.Bilginin kullanılması stratejilerine alanına ilişkin görüşlerinde kutum tipleri bakımından anlamlı bir fark var mıdır?

4.6.Bilginin kullanılması stratejilerine alanına ilişkin görüşlerinde mezuniyet branşları bakımından anlamlı bir fark var mıdır?

5.Bilginin paylaşılması stratejisi alanına ilişkin görüşlerinde anlamlı bir fark var mıdır?

5.1. Bilginin paylaşılması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

5.2. Bilginin paylaşılması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin yaşı arasında anlamlı bir fark var mıdır?

5.3. Bilginin paylaşılması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin görevleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

5.4. Bilginin paylaşılması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin kıdemleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

5.5. Bilginin paylaşılması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin cinsiyetleri çalıştıkları kurum tipleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

5.6. Bilginin paylaşılması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin mezuniyet branşları arasında anlamlı bir fark var mıdır?

6.Bilginin depolanması ve haritalanması stratejisi alanına ilişkin görüşlerinde anlamlı bir fark var mıdır?

6.1. Bilginin depolanması ve haritalanması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

6.2. Bilginin depolanması ve haritalanması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin yaşı arasında anlamlı bir fark var mıdır?

6.3. Bilginin depolanması ve haritalanması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin görevleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

6.4. Bilginin depolanması ve haritalanması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin kıdemleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

6.5. Bilginin depolanması ve haritalanması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin i çalıştıkları kurum tipleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

6.6. Bilginin paylaşılması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin mezuniyet branşları arasında anlamlı bir fark var mıdır?

3.2. Önemi

Eğitim ve okul yöneticileri bir sosyal sistem olarak okulun etkinliklerini sürdürebilmesi, yenilenmesi, değişen koşullara karşılık verebilmesi ve bilginin örgütsel bir değere dönüşmesi için bilgiyi biçimlendirerek, dağıtmalı, bilgi paylaşım kültürü oluşturarak bilginin örgütsel değere dönüşümünü sağlamalı ve kurumsal yapıya taşıyabilmelidir. Bilgi yönetimi yeterliğine, eğitim kurumlarının yönetsel kademelerindeki eğitim yöneticilerinin sahip olması, eğitim kurumlarının yönetsel yapılarının yenilenmesini ve işleyiş kurallarının yeniden belirlenmesini sağlayacağından, eğitim yöneticilerinin yönetsel etkililiğini üst düzeyde gerçekleştirecektir. Araştırmanın konusu bilgi yönetimi alanında; milli eğitim yöneticilerinin bilginin edinilmesi, kullanılması ve depolanmasındaki yeterlik alanlarına ilişkin görüşlerinin; yaş, cinsiyet, yöneticilik kıdemi, branş, ilişkin görüşleri arasındaki anlam derecesi ve stratejileri alanlarına ait görüşlerinin belirlenmesini içermektedir.

3.3. Sınırlılıklar

Araştırmanın sınırlılıkları şu şekilde sıralanabilir;

1. Araştırma Çorum il merkezinde görev yapmakta olan milli eğitim müdürü, müdür yardımcısı, şube müdürleri, ilköğretim müfettişleri ile ilk ve orta dereceli okul yöneticilerinin, bilgi yönetimi yeterlilikleri ile stratejileri ilgili görüşleri ile sınırlıdır.
2. Araştırma 2012-2013 eğitim-öğretim yılında Çorum ilinde görev yapmakta olan yöneticilerle sınırlıdır.
3. Bilgi kavramı ve yeterlilik kavramı örgütsel bilgi olarak sınırlandırılmıştır.
4. Araştırma veri toplama aracı olarak kullanılan anket ile sınırlıdır.

3.4. Sayıtlar

Araştırmanın dayandığı sayıtlı; Milli eğitim yöneticileri, ilköğretim müfettişleri ve okul yöneticilerinin eğitim örgütleri için bilginin edinilmesi, bilginin paylaşılması, bilginin kullanılması ve depolanmasındaki stratejilerine ile ilgili mevcut duruma ilişkin değerlendirmelerini saptamak için, uygulanan ölçek maddelerine verdikleri yanıtlar yöneticilerin gerçek görüşlerini yansıtmaktadır.

3.5. YÖNTEM

Bu araştırmada genel tarama modeli kullanılmıştır. Karasar (1999,77)'a göre tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Karasar (1999,79)'a göre genel tarama modelleri;“Çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla ile evrenin tümünden ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir.”Anket soruları İKRAM ÇINAR'ın Bilgi yönetimi stratejileri çalışmalarında kullanılan sorularıdır.

3.5.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni 2012-2013 eğitim öğretim yılında Çorum il merkezinde görev yapan milli eğitim müdürü, müdür yardımcısı, şube müdürü, ilköğretim müfettişi bağımsız okul müdürlerini ve müdür yardımcılarını kapsamaktadır.

Araştırma verileri, anket yöntemi ile toplanmıştır. Uygulanan ankette 5’li Likert Tipi ölçek kullanılmıştır. Anketin güvenilirliği 0,99 düzeyindedir. Buna göre anket istatistiksel olarak yüksek derecede güvenilir kabul edilmektedir.

3.6. GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

Tablo:3.1 güvenilirlik analizi tablosu

		N	%
Cases	Valid	203	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	203	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Tablo:3.2. Cronbach güvenilirlik analiz tablosu

Cronbach's Alpha	N of Items
,991	58



Cronbach’s Alpha katsayısı, bireysel puanların k soru içeren bir ölçekte sorulara verilen cevapların toplanması ile bulunduğu durumlarda soruların birbirleri ile benzerliğini, yakınlığını ortaya koyan bir katsayıdır. Alfa katsayısı, ölçekte yer alan k sorunun türdeş bir yapıyı açıklamak ya da sorgulamak üzere bir bütün oluşturup oluşturamadıklarını sorgulamayı sağlar.

Cronbach's Alpha katsayısı 0 ile 1 arasında değer alır. $1 > \text{Alpha}$ katsayısı $> 0,7$ Aralığında olması istenir.

Cronbach' Alpha katsayısı 0,991 olarak bulunmuştur. Bu değer maddelerin türdeşliği ve toplanabilirliği için istediğimiz aralıktadır. Cronbach's alpha katsayısı, $0,8 > 0,867$ (alpha katsayısı) $> 0,6$ Aralığında olduğu için ölçek oldukça güvenilirdir.

Ölçülen madde çözümlene içerisinden çıkarıldıktan sonra hesaplanan güvenilirlik katsayısında artış gözleniyorsa o maddenin ölçüm aracındaki güvenilirliği düşürdüğüne karar verilir. Tersine madde çıkarıldıktan sonra güvenilirlik katsayısında önemli ölçüde düşüş (genel alfa katsayısının altına) gözleniyorsa ilgili maddenin ölçülen boyut için oldukça önemli olduğu düşünülmelidir. Bu anketin tamamında yer alan sorular çıkarıldığında güvenilirlik katsayısında önemli bir değişiklik olmamıştır. Önemsemeyecek kadar küçük artış ya da azalış görülmektedir. Bir soru ile diğer soruların toplanmasından oluşan bütün arasındaki korelasyon hesaplamasına dayanmaktadır. Bu yöntem ele alınan her sorunun bütün içerisinde eklenebilir özellik taşıyıp taşımadığını belirtmektedir. Eğer soru-bütün korelasyon katsayısı düşük ise o sorunun kompozit ölçeğe katkısının düşük olduğu anlamına gelmektedir. Eğer bir sorunun item –total korelasyon katsayısı çok düşük ise o sorunun ölçme aracında gereksiz bir soru ve ölçekten çıkarılması gerektiği yorumu yapılabilir.

Soru ile bütün arasındaki korelasyon katsayılarının negatif olmaması gerekir. Bu durum ölçeğin toplanabilirlik özelliğini bozar. Soru bütün korelasyonlarının negatif olmaması hatta 0,25 değerinden büyük olması beklenir. Bu kurala uymayan soruların çıkarılmasını önerebiliriz. Fakat bu kesin kural değildir. Bir sorunun çıkarılması için; soru silinirse alfa katsayısında değişime ve soru silinirse ortalamadaki değişime bakmak gerekir. Örneğin ikinci bölümün altıncı sorusu (soru2_6) negatif korelasyona (-0,182) sahiptir. Bu soru çıkarıldığında alfa katsayısından 0,001'lik önemsiz bir artış söz konusudur. Bu soru ölçekten çıkarılabilir.

Tablo:3.3 Standard sapma tablosu

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
133,3941	3910,656	62,53524	58

Toplam 58 soruya ait ortalama 133,39, varyans 3910,65 iken standart sapma 62,53'dür.

Bilgi yönetimi yeterlik ölçeğinden alınan düşük puanlar alt düzey yeterliği, yüksek puanlar ise üst düzey yeterliği ifade eder. Buna göre;

Kesinlikle katılmıyorum	“Yetersiz”
Katılmıyorum	“Alt düzey yeterlik”
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	“Fikrim yok”
Katılıyorum	“Üst düzey yeterlik”
Kesinlikle katılıyorum	“En üst düzey yeterlik”

3.6.1. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, anket yoluyla toplanan verilerin istatistiksel analizi sonucunda elde edilen bulgular, araştırmanın amaçlarında yer alan sorulara göre açıklanıp, yorumlanmıştır. Elde edilen bulguların ve bulguların yorumlarının sunulmasında amaçlarda izlenmiş olan sıra izlenmiştir.

1. Kaynak Grupların Genel Nitelikleri

Anketin kaynak gruplara ilişkin kişisel ve mesleki bilgileri toplayan birinci bölümünde yöneticiler hakkında tanıtıcı bilgiler elde etmek amacıyla; cinsiyeti, yaş, yöneticilikteki kıdemi, mezuniyet branşı, okul tipi, görevine yönelik 6 soru sorulmuştur.

Tablo:3.4 Yöneticilerin genel frekans tablosu

Tablo 3.1.Kaynak Gruplarının Genel Nitelikleri

	Cinsiyet	Yaş	Görev	Y.kıde- mi	Okul tipi	Branşı
N Valid	203	203	203	203	203	203
Missing	24	24	24	24	24	24
Mean	1,98	5,04	5,01	4,47	2,66	2,77
Median	2,00	5,00	6,00	5,00	3,00	2,00
Mode	2	6	6	5	3	2
Std. Deviation	,139	1,024	1,412	,828	1,441	1,631

Yöneticilerin Cinsiyetin

Tablo:3.5 Yöneticilerin cinsiyet dağılım tablosu

Cinsiyet

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kadın	4	1,8	2,0	2,0
erkek	199	87,7	98,0	100,0
Total	203	89,4	100,0	
Missing System	24	10,6		
Total	227	100,0		

Ankete katılanların % 2'si (4 kişi) bayan yöneticiler, % 98'i (199 kişi) erkek yöneticilerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların tümü cinsiyet seçeneğini doldurmuştur. Anketi cevaplayanların 4'ü kadın 199'u erkektir. Başka bir ifadeyle, ankete katılanların %98'i erkek çalışanlardan oluşmakta iken, %2 'u kadın yöneticilerden oluşmaktadır. Bu açıdan Çorum milli eğitimde yönetici kadrosunun çoğunluğunu erkek yöneticiler oluşturmaktadır. Bu da gerek bayan personel gerek bayan öğrenciler için bayan yöneticilere ihtiyaç olduğunu göstermektedir.

Yöneticilerin Yaş Durumuna Göre Dağılımı

Tablo:3.6 Yöneticilerin yaş gruplarına göre dağılım tablosu

		Yaş			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	35-39	21	9,3	10,3	10,3
	40-44	39	17,2	19,2	29,6
	45-49	54	23,8	26,6	56,2
	50 ve üstü	89	39,2	43,8	100,0
	Total	203	89,4	100,0	
Missing	System	24	10,6		
Total		227	100,0		

Ankete katılanların %10,3'ü (21 kişi) 35-39 yaş aralığında; %19,2 ' si(39 kişi) 40-44 yaş aralığında; %26,6'sı (54 kişi) 45-49 yaş aralığında; %43,8'i (89 kişi) 50 yaş ve üstüdür. Buna göre ankete katılanların büyük çoğunluğu %36,3 oranı ile 40-45yaş aralığındadır. Bu açıdan anketi cevaplayan yöneticiler nispeten 50 yaş ve üstü ve yaşlı bir işgücüne sahip oldukları söylenebilir. Genç yönetici eksikliğini göstermektedir.

Yöneticilerin görevleri

Tablo:3.7 Yöneticilerin unvan tablosu

		Görev			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Üst düzey	2	,9	1,0	1,0
	Şube müdürü	16	7,0	7,9	8,9
	İlköğretim müfettişi	14	6,2	6,9	15,8
	Okul müdürü	42	18,5	20,7	36,5
	Müdür yardımcısı	129	56,8	63,5	100,0

Total	203	89,4	100,0
Missing System	24	10,6	
Total	227	100,0	

Ankete katılanların %1'i (2 kişi) milli eğitim üst düzey yöneticisidir. %7,9'u (16 kişi) şube müdürü;%6,9'u (14 kişi) ilköğretim müfettişi;%20,7'si (42 kişi) okul müdürü;%11,3'ü (23 kişi) müdür başyardımcısı;%52,2'si (106 kişi) müdür yardımcısıdır.

Yöneticilikteki Kıdemleri

Tablo:3.8 Yöneticilerin kıdem tablosu

		Y.kıdemi			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5	8	3,5	3,9	3,9
	6-10 yıl	20	8,8	9,9	13,8
	11-15 yıl	44	19,4	21,7	35,5
	16 ve 16 üzeri	131	57,7	64,5	100,0
	Total	203	89,4	100,0	
Missing System		24	10,6		
Total		227	100,0		

Milli eğitim yöneticilerinin hizmet süreleri; 1 yıl ve daha az, 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-5yıl, 16 yıl ve yukarısı seçenekleriyle belirlenmeye çalışılmıştır. Ankete katılanların %3,9'u (8 kişi) 1-5 yıl;%8,9'u(18 kişi) 6-10 yıl;%21,7'si (44 kişi) 11-15 yıl;%65,5'i (133 kişi) 16 ve yukarısı kıdeme sahiptir.

Bu verilere göre araştırmaya katılan yöneticilerin büyük bölümünün mesleki kıdeminin %65,5 ile 16 yıl ve üzeri olduğunu göstermektedir. Milli eğitim yöneticileri meslekteki kıdemi oldukça fazla olan yöneticilerden oluşmaktadır.

Çalıştıkları Kurum Tipi

Tablo:3.9. Yöneticilerin çalıştıkları kurum türleri

		Kurum tipi			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	resmi ilköğretim okulu	74	32,6	36,5	36,5
	özel ilköğretim okulu	2	,9	1,0	37,4
	resmi lise	78	34,4	38,4	75,9
	özel lise	17	7,5	8,4	84,2
	milli eğitim müdürlüğü	32	14,1	15,8	100,0
	Total	203	89,4	100,0	
Missing	System	24	10,6		
Total		227	100,0		

Ankete katılanların % 36,5'i (74 kişi) resmi ilköğretim okulunda;%1'i (2 kişi) özel ilköğretim okulunda;%38,4'ü (78 kişi) resmi lisede;%8,9'u (18 kişi) özel lisede;%15,3'ü (31 kişi) milli eğitimde görev yapmaktadır.

Ankete göre araştırmaya katılan yöneticilerin büyük bir bölümü %38,4'ü (78 kişi) resmi lisede çalışmaktadır.

Yöneticilerin Mezuniyet Branşı

Tablo:3.10. Yöneticilerin mezuniyet branşı

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sınıf öğretmeni,	53	23,3	26,1	26,1
	din kültürü ve ahlak bilgisi	55	24,2	27,1	53,2
	sosyal lanlar(tarih, coğrafya,türkçe, edebiyat, y.dil,resim ,müzik, felsefe, sosyoloji)	37	16,3	18,2	71,4
	fen alanlar(fen bilgisi, fizik, kimya, biyoloji,matematik,mesleki teknik eğitim	27	11,9	13,3	84,7

eğitim bilimleri (eğitim yönetimi ve denetimi, psikolojik danışmanlık ve rehberlik)	5	2,2	2,5	87,2
Diğer	26	11,5	12,8	100,0
Total	203	89,4	100,0	
Missing System	24	10,6		
Total	227	100,0		

Doğrudan milli eğitim yöneticisi yetiştiren bir eğitim kurumu olmadığından okul yöneticileri çeşitli öğretmenlik branşlarından gelmektedir. Yüksek lisans olarak eğitim yönetimi ve denetimi alanı vardır fakat yaygın değildir. Öğretmenlik branşlarının bilgi yönetimi yeterlik alanlarını etkilediği düşünülmektedir.

Ankete katılanların %26,1'i (53 kişi) sınıf ğretmeni;%27,1'i (55 kişi) din kültürü ve ahlak bilgisi ğretmeni;%18,2'si (37 kişi) sosyal alanlar ğretmeni;%13,3' (27 kişi) fen alanlar ğretmeni;%2,5'i (5 kişi) eğitim bilimleri ğretmeni;%12,8'i (26 kişi) diğer alanlar mezun yöneticilerden oluşmaktadır.

Bu veriler araştırmaya katılan yöneticilerinin büyük bölümünün %27,1 ile din kültürü ve ahlak bilgisi ğretmeni ve %26,1'i (53 kişi) sınıf ğretmeni; alanından mezun olduğunu göstermektedir.

Bilgi yönetimi stratejisi ve bunların alt unsurları olan bilginin elde edilmesi, bilginin kullanılması, bilginin paylaşımı ve bilginin depolanıp haritalanmasının cinsiyetler açısından incelemek için Mann-Withey U testi ile yaş, görev, kıdem, okultipi, mezuniyetbranşları açısından incelemek için Kruskal Wallis testi ile test edilmiştir.

Varsayımlar:

a)Normal Dağılıma Uygunluk Varsayımı

Tablo:3.11. Normal Dağılıma Uygunluk Varsayımı

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		toplam_puan
N		203
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	133,3941
	Std. Deviation	62,53524
Most Extreme Differences	Absolute	,282
	Positive	,282
	Negative	-,160
Kolmogorov-Smirnov Z		4,017
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

H_0 : Elde edilen toplam puanlar normal dağılım özelliği göstermektedir.

H_1 : Elde edilen toplam puanlar normal dağılım özelliği göstermemektedir.

Sig.(p) değeri:0,000<0,05 olduğundan H_0 hipotezi ret edilir. Elde edilen toplam puanlar normal dağılım özelliği göstermemektedir.

b) Gruplar Arası Varyansların Homojenliği Varsayımı

Tablo:3.12. Homojenlik dağılım tablosu

Toplam Puan

Levene Statistic	Df1	Df2	Sig
12,054(a)	4	196	,000

(a) Groups with only one case are ignored in computing the test of homogeneity of variance for toplam_puan

H_0 : Elde edilen toplam puanlara göre gruplar arası varyanslar homojendir.

H_1 : Elde edilen toplam puanlara göre gruplar arası varyanslar homojen değildir.

Sig.(p) değeri:0,000<0,05 olduğundan H_0 hipotezi red edilir. Elde edilen toplam puanlara göre gruplar arası varyanslar homojen değildir.

Normallik varsayımı ve varyansların homojenliği varsayımı sağlanmadığından ankete katılanların görevlerine göre bilginin edinilmesi, bilginin paylaşılması, bilginin kullanılması ve depolanmasındaki stratejisi yeterlik alanlar

hakkındaki değerlendirmeleri arasında fark olup olmadığı non-parametrik testlerle test edilmiştir.

Tablo:3.13. Yöneticilerin görevlerine göre betimsel istatistikleri tablosu

Descriptives								
toplam_puan								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
milli eğitim müdürü	1	252,0000	252,00	252,00
milli eğitim müdür yrd	1	238,0000	238,00	238,00
sube müdürü	16	170,3750	83,70414	20,92604	125,7722	214,9778	76,00	272,00
ilköğretim müfettişi	14	229,0000	57,30351	15,31501	195,9139	262,0861	95,00	273,00
okul müdürü	42	99,7619	18,24469	2,81522	94,0765	105,4474	65,00	150,00
müdür basyrd	23	124,0000	50,98128	10,63033	101,9540	146,0460	82,00	273,00
müdür yrd	106	128,4434	57,26697	5,56226	117,4145	139,4723	65,00	283,00
Total	203	133,3941	62,53524	4,38911	124,7397	142,0484	65,00	283,00

Ankete katılanlar görevlerine göre gruplandırılarak toplam puanlarına ait betimsel istatistikler hesaplanmıştır. En iyi ortalamaya milli eğitim müdürü sahipken onu milli eğitim müdür yardımcısı ve ilköğretim müfettişleri takip etmektedir. Buradan bilginin edinilmesi, bilginin paylaşılması, bilginin kullanılması ve depolanmasındaki stratejisi yeterli alanlar hakkında milli eğitim müdürlerinin daha iyi olduğunu söyleyebiliriz.

Katılımcıların görevlerine göre toplam puanları arasında fark olup olmadığını araştırmak için Kruskal Wallis testi uygulanmıştır.

Tablo:3.14. Katılımcıların görevlerine göre toplam puanları arasında fark

Ranks

soru1_3		N	Mean Rank
toplam_puan	milli eğitim müdürü	1	185,00
	milli eğitim müdür yrd	1	170,50
	sube müdürü	16	112,78
	ilköğretim müfettişi	14	166,21
	okul müdürü	42	74,56
	müdür bany rd	23	101,04
	müdür y rd	106	101,54
	Total	203	

Tablo:3.15. Katılımcıların görevlerine göre toplam puanları arasında chi-square testi

Test Statistics^{a,b}

	toplam_puan
Chi-Square	29,835
df	6
Asymp.Sig.	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: soru1_3

H_0 : Katılımcıların görevlerine göre toplam puanları arasında fark yoktur.

H_1 : Katılımcıların görevlerine göre toplam puanları arasında fark vardır.

Asym. Sig. (p) değeri:0,000<0,05 olduğundan H_0 hipotezi red edilir.

Görevlerine göre katılımcılara ait toplam puanlar arasında fark vardır. Ranklarına bakarak bu farkın hangi görevden kaynaklandığını söyleyebiliriz. Farkı sağlayan milli eğitim müdür ve müdür yardımcılarında kaynaklanır.

3.6.1.1-Milli eğitim yöneticilerinin, bilgi yönetimi stratejilerini algılama düzeylerine yeterlilik alanına ilişkin,

2 Bilgi Yönetimi Stratejileri

2.1.-Milli eğitim yöneticilerinin, bilgi yönetimi stratejilerini algılama düzeyleri ile yöneticilerin cinsiyetleri bakımından anlamlı bir fark var mıdır?

H_0 :Yönetimi stratejilerini algılama düzeyleri ile yöneticilerin cinsiyetleri arasında fark yoktur.

H_1 :Yönetimi stratejilerini algılama düzeyleri ile yöneticilerin cinsiyetleri arasında fark vardır.

Tablo:3.16 Yönetimi stratejilerini algılama düzeyleri ile yöneticilerin cinsiyetleri arasında ilişki için Mann-Whitney U testibetimleyici istatistik tablosutablosu

Descriptive Statistics					
	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
bilgiyönetimstratejisi	203	241,0739	18,91800	195,00	277,00
cinsiyet	203	1,98	,139	1	2

Tablo:3.17 Yönetimi stratejilerini algılama düzeyleri ile yöneticilerin cinsiyetleri arasında ilişki için Mann-Whitney U testi tablosu.

Ranks				
	cinsiyet	N	Mean Rank	Sum of Ranks
bilgiyönetimstratejisi	kadın	4	78,63	314,50
	erkek	199	102,47	20391,50
	Total	203		

Tablo:3.18 Yönetimi stratejilerini algılama düzeyleri ile yöneticilerin cinsiyetleri arasında ilişki için anlamlılık düzeyi tablosu.

Test Statistics ^a	
	bilgiyönetimstratejisi
Mann-Whitney U	304,500
Wilcoxon W	314,500
Z	-,804
Asymp. Sig. (2-tailed)	,421

a. Grouping Variable: cinsiyet

Asymp. sig 0,421>0,05 olduğundan H_0 kabul edilir. Yönetimi stratejilerini algılama düzeyleri ile yöneticilerin cinsiyetleri arasında toplam puanlar arasında fark yoktur, H_1 hipotezi red edilir.

2.2. Milli eğitim yöneticilerinin, bilgi yönetimi stratejilerini algılama düzeyleri ile yaşları bakımından anlamlı bir fark var mıdır?

H_0 : Milli eğitim yöneticilerinin, bilgi yönetimi stratejilerini algılama düzeyleri ile yaşları bakımından anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Milli eğitim yöneticilerinin, bilgi yönetimi stratejilerini algılama düzeyleri ile yaşları bakımından anlamlı bir fark vardır.

Tablo 3.19: Bilgi yönetimi stratejisi ve yaş arasındaki ilişkiyi tanımlayıcı istatistik değerler tablosu

Descriptive Statistics					
	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Bilgi yönetimi stratejisi	203	241,0739	18,91800	195,00	277,00
yaş	203	5,04	1,024	3	6

Tablo: 3.20 Bilgi yönetimi stratejisi ve yaş arasındaki ilişkinin kruskal wallis testi tablosu

Ranks			
	yaş	N	Mean Rank
Bilgi yönetimi stratejisi	35-39	21	111,21
	40-44	39	70,17
	45-49	54	115,19
	50 ve üstü	89	105,77
	Total	203	

Tablo:3.21 Bilgi yönetimi stratejisi ve yaş arasındaki ilişkinin Chi-square testi tablosu testi tablosu

Test Statistics ^{a,b}	
	Bilgiyönetimstratejisi
Chi-square	15,086
df	3

Asymp. Sig.	,002
-------------	------

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: yaş

Asymp. sig 0,002<0,5 olduğundan H1 hipotezi kabul edilir.H0 hipotezi red edilir.Milli eğitim yöneticilerinin, bilgi yönetimi stratejilerini algılama düzeyleri ile yaşları bakımından anlamlı bir fark vardır. Ranklara baktığımızda 45-49 yaş arası yöneticiler daha yüksek puana sahiptir.

2.3. Milli eğitim yöneticilerinin, bilgi yönetimi stratejilerini algılama düzeyleri ile yöneticilikteki görevleri bakımından anlamlı bir fark var mıdır?

H_0 ::Milli eğitim yöneticilerinin, bilgi yönetimi stratejilerini algılama düzeyleri ile yöneticilikteki görevleri bakımından anlamlı bir fark yoktur

H_1 ::Milli eğitim yöneticilerinin, bilgi yönetimi stratejilerini algılama düzeyleri ile yöneticilikteki görevleri bakımından anlamlı bir fark vardır.

Tablo:3.22 Milli eğitim yöneticilerinin, bilgi yönetimi stratejilerini algılama düzeyleri ile yöneticilikteki görevlerinin betimsel istatistik tablosu

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Bilgi yönetimi stratejisi	203	241,0739	18,91800	195,00	277,00
görev	203	5,01	1,412	1	6

Tablo:3.23 Milli eğitim yöneticilerinin, bilgi yönetimi stratejilerini algılama düzeyleri ile yöneticilikteki görevlerinin Kruskal Wallis testinin tablosu.

Ranks

görev		N	Mean Rank
Bilgi yönetimi stratejisi	üst düzey	2	105,25
	şube müdürü	16	76,50
	ilköğretim müfettişi	14	112,93
	okul müdürü	42	109,04

müdür yardımcısı	129	101,64
Total	203	

Tablo:3.24 Milli eğitim yöneticilerinin, bilgi yönetimi stratejilerini algılama düzeyleri ile yöneticilikteki görevlerinin Chhi-square testinin tablosu

Test Statistics^{a,b}

	Bilgiyönetimstratejisi
Chi-square	4,120
df	4
Asymp. Sig.	,390

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: görev

Asymp. sig $0,390 > 0,05$ olduğundan h_1 hipotezi red edilir, h_0 kabul edilir. Milli eğitim yöneticilerinin, bilgi yönetimi stratejilerini algılama düzeyleri ile yöneticilikteki görevleri bakımından anlamlı bir fark yoktur.

2.4 Milli eğitim yöneticilerinin, bilgi yönetimi stratejilerini algılama düzeyleri ile yöneticilikteki görevleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Tablo: 3.25 Milli eğitim yöneticilerinin, bilgi yönetimi stratejilerini algılama düzeyleri ile yöneticilikteki görevlerinin Kruskal Wallis testinin tablosu.

Ranks

görev		N	Mean Rank
Bilgi yönetimi stratejisi	üst düzey	2	105,25
	şube müdürü	16	76,50
	ilköğretim müfettişi	14	112,93
	okul müdürü	42	109,04
	müdür yardımcısı	129	101,64
	Total	203	

Tablo:3.26 Milli eğitim yöneticilerinin, bilgi yönetimi stratejilerini algılama düzeyleri ile yöneticilikteki görevlerinin Chhi-square testinin tablosu

Test Statistics^{a,b}

	<i>Bilgiyönetimstratejisi</i>
Chi-square	4,120
df	4
Asymp. Sig.	,390

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: görev

H_0 : Milli eğitim yöneticilerinin, bilgi yönetimi stratejilerini algılama düzeyleri ile kıdemleri bakımından anlamlı bir fark yoktur

H_1 : Milli eğitim yöneticilerinin, bilgi yönetimi stratejilerini algılama düzeyleri ile kıdemleri bakımından anlamlı bir fark vardır

Tablo: 3.27 Milli eğitim yöneticilerinin, bilgi yönetimi stratejilerini algılama düzeyleri ile kıdemlerinin betimsel istatistik tablosu.

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Bilgi yönetimi stratejisi	203	241,0739	18,91800	195,00	277,00
Yıldırım	203	4,48	,829	2	6

Tablo:3.28 Milli eğitim yöneticilerinin, bilgi yönetimi stratejilerini algılama düzeyleri ile yöneticilikteki kıdemle Kruskal Wallis testinin tablosu.

Ranks

	Yıldırım	N	Mean Rank
bilgiyönetimstratejisi	1-5	8	151,00
	6-10 yıl	19	119,45
	11-15 yıl	44	87,52
	16 ve 16 üzeri	131	100,57
	Total	202	

Tablo:3.29 Milli eğitim yöneticilerinin, bilgi yönetimi stratejilerini algılama düzeyleri ile yöneticilikteki kıdemle Chi-square testi

Test Statistics^{a,b}

	bilgiyönetimstratejisi
Chi-square	10,094
df	3
Asymp. Sig.	,018

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: ykide mi

Asym. Sig 0,018<0,5 olduğundan H1 Milli eğitim yöneticilerinin, bilgi yönetimi stratejilerini algılama düzeyleri ile kıdemleri bakımından anlamlı bir fark vardır. Hipotezi kabul edilir H0 hipotezi red edilir. Ranklara baktığımızda en iyi yöneticilerin 1-5 yıl arasında yöneticilik kıdemleri bulunanların olduğu görülür.

2.5.Milli eğitim yöneticilerinin, bilgi yönetimi stratejilerini algılama düzeyleri ile kurum tipleri bakımından anlamlı bir fark var mıdır?

H_0 : Milli eğitim yöneticilerinin, bilgi yönetimi stratejilerini algılama düzeyleri ile kurum tipleri bakımından anlamlı bir fark yoktur

H_1 : Milli eğitim yöneticilerinin, bilgi yönetimi stratejilerini algılama düzeyleri ile kurum tipleri bakımından anlamlı bir fark vardır.

Tablo:3.30 Milli eğitim yöneticilerinin, bilgi yönetimi stratejilerini algılama düzeyleri ile yöneticilikteki kıdemlerinin kurum tipleritestinin betimsel istatistik tablosu.

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Bilgiyönetimstratejisi	203	241,0739	18,91800	195,00	277,00
okultipi	203	2,66	1,441	1	5

Tablo:3.31 Milli eğitim yöneticilerinin, bilgi yönetimi stratejilerini algılama düzeyleri ile yöneticilerin çalıştıkları kurum tipleri testini Kruskal Wallis testinin tablosu.

Ranks

okultipi	N	Mean Rank
bilgiyönetimstratejisi resmi ilköğretim okulu	74	99,30
özel ilköğretim okulu	2	155,50

resmi lise	78	114,67
özel lise	17	63,94
milli eğitim müdürlüğü	32	94,23
Total	203	

Tablo:3.32 Milli eğitim yöneticilerinin, bilgi yönetimi stratejilerini algılama düzeyleri ile yöneticilerin çalıştıkları kurum tipleri Chi-square tablosu.

Test Statistics ^{a,b}	
	bilgiyönetimstratejisi
Chi-square	13,164
df	4
Asymp. Sig.	,011

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: okultipi

Asymp. sig.0,011<0,5 olduğundan H_0 hipotezi red edilir H_1 hipotezi kabul edilir. Özel ilköğretim okulları bilgi yönetimi stratejilerini uygulamada en iyilerdir.

2.6.Milli eğitim yöneticilerinin, bilgi yönetimi stratejilerini algılama düzeyleri ile mezuniyet branşları bakımından anlamlı bir fark var mıdır?

H_0 : Milli eğitim yöneticilerinin, bilgi yönetimi stratejilerini algılama düzeyleri ile mezuniyet branşları bakımından anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Milli eğitim yöneticilerinin, bilgi yönetimi stratejilerini algılama düzeyleri ile mezuniyet branşları bakımından anlamlı bir fark vardır.

Tablo:3.33 Milli eğitim yöneticilerinin, bilgi yönetimi stratejilerini algılama düzeyleri ile mezuniyet branşlarının betimsel istatistik tablosu.

Descriptive Statistics					
	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum

bilgiyönetimstratejisi	203	241,0739	18,91800	195,00	277,00
branşı	203	2,77	1,631	1	6

Tablo:3.34 Milli eğitim yöneticilerinin, bilgi yönetimi stratejilerini algılama düzeyleri ile mezuniyet branşları Kruskal Wallis testi tablosu.

Ranks		N	Mean Rank
Bilgiyönetimi stratejisi	sınıf öğretmeni	53	107,93
	din kültürü ve ahlak bilgisi	55	80,91
	sosyal lanlar(tarih ,coğrafya,türkçe, edebiyat,y.dil,resim ,müzik,felsefe,sosyoloji)	37	125,12
	fen alanlar(fen bilgisi, fizik, kimya, biyoloji, matematik, mesleki teknik eğitim)	27	88,93
	eğitim bilimleri(eğitim yönetimi ve denetimi, psikolojik danışmanlık ve rehberlik)	5	22,00
	diğer	26	130,58
	Total	203	

Tablo:3.35 Milli eğitim yöneticilerinin, bilgi yönetimi stratejilerini algılama düzeyleri ile mezuniyet branşları Chi-square testi tablosu

Test Statistics ^{a,b}	
	bilgiyönetimstratejisi
Chi-square	30,179
df	5
Asymp. Sig.	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: branşı

Milli eğitim yöneticilerinin, bilgi yönetimi stratejilerini algılama düzeyleri ile mezuniyet branşları bakımından anlamlı bir fark var mıdır? Asymp. Sig,000<0,5 Olduğundan H_0 hipotezi red edilir H_1 hipotezi kabul edilir. Diğer alanlardan mezun olanların bu işte daha iyi olduğu görülmektedir.

3.6.1.2. Milli eğitim yöneticilerinin, bilginin elde edilmesi stratejisi alanına ilişkin yeterlilik alanına ilişkin katılımcıların cinsiyete göre toplam puanları arasında fark olup olmadığını araştırmak için Mann-Whitney U testi uygulanmıştır.

3.Bilginin elde edilmesi stratejileri

3.1. Bilginin elde edilmesi stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

H_0 :Bilginin elde edilmesi stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 :Bilginin elde edilmesi stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo:3.36 Bilginin elde edilmesi stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin cinsiyetlerinin betimsel istatistik tablosu.

Descriptive Statistics					
	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Bilginin elde Edilmesi	203	93,9409	7,37983	75,00	108,00
cinsiyet	203	1,98	,139	1	2

Tablo:3.37 Bilginin elde edilmesi stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin cinsiyetleri Mann-Whitney U testi tablosu.

Ranks

cinsiyet		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Bilginin elde edilmesi	kadın	4	92,75	371,00
	erkek	199	102,19	20335,00
Total		203		

Tablo:3.38 Bilginin elde edilmesi stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin cinsiyetleri arasında Wilcoxon W twsti tablosu.

Test Statistics ^a	
	Bilginin elde edilmesi
Mann-Whitney U	361,000
Wilcoxon W	371,000
Z	-,319
Asymp. Sig. (2-tailed)	,750

Bilginin elde edilmesi ile yöneticilerin kadın ya da erkek olması arasındaki ilişkiyi test ettiğimiz asymp. sig 750>0,5 den büyük olduğu için H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Kadın ya da erkek yöneticiler bilginin elde edilmesi stratejilerinde verdikleri cevapların aralarında fark yoktur.

3.2. Bilginin elde edilmesi stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin yaşı arasında anlamlı bir fark var mıdır?

H_0 : Bilginin elde edilmesi stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin yaşı arasında anlamlı bir fark yoktur..

H_1 : Bilginin elde edilmesi stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin yaşı arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo:3.39 Bilginin elde edilmesi stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin Yaşlarının betimsel istatistik tablosu.

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Bilginin elde Edilmesi	203	93,9409	7,37983	75,00	108,00
yaş	203	5,04	1,024	3	6

Tablo:3.40 Bilginin elde edilmesi stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin yaşları Kruskal Wallis testi tablosu.

Ranks

	yaş	N	Mean Rank
Bilginin elde edilmesi	35-39	21	105,79
	40-44	39	77,50
	45-49	54	114,42
	50 ve üstü	89	104,31
	Total	203	

Tablo:3.41 Bilginin elde edilmesi stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin cinsiyetleri Chi-square testi tablosu.

Test Statistics^{a,b}

	Bilginin elde edilmesi
Chi-square	9,460
df	3
Asymp. Sig.	,024

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: yaş

Bilginin elde edilmesi ile yöneticilerin yaş gurupları arasında fark vardır. Asymp. Sig. $0,024 < 0,5$ 'tir. H_1 hipotezi kabul edilir. Bilginin elde edilmesi sürecini ranklara baktığımızda en iyi gerçekleştiren yönetici yaş gurubu 44-46 yaş arası yöneticilerdir. Bunu 35-39 yaş gurubu ve 50 yaş ve üzeri takip etmektedir.

3.3. Bilginin elde edilmesi stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin görevleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

H_0 : Bilginin elde edilmesi stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin görevleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Bilginin elde edilmesi stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin görevleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo:3.42 Bilginin elde edilmesi stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin görevlerini belirten betimsel istatistik tablosu.

Descriptive Statistics					
	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Bilginin elde edilmesi	203	93,9409	7,37983	75,00	108,00
görev	203	5,01	1,412	1	6

Tablo:3.43 Bilginin elde edilmesi stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin cinsiyetleri Kruskal-Wallis testi tablosu.

Ranks			
görev		N	Mean Rank
Bilginin elde edilmesi	üst düzey	2	102,25
	şube müdürü	16	84,41
	ilköğretim müfettişi	14	130,86
	okul müdürü	42	110,35
	müdür yardımcısı	129	98,33
	Total	203	

Tablo3.44. Bilginin elde edilmesi stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin görevleri Chi-square testi.

Test Statistics ^{a,b}	
	Bilginin elde edilmesi
Chi-square	6,190
df	4

Asymp. Sig.	,185
-------------	------

- a. Kruskal Wallis Test
b. Grouping Variable: görev

Bilginin elde edilmesi süreci ile milli eğitim yöneticisinin görevi arasında anlamlı bir fark yoktur. Asymp.Sig0,185>0,05 h1 hipotezi red edilir h0 hipotezi kabul edilir. Milli eğitim yöneticileri bilgi elde edilmesinde görevleri bakımından aralarında fark bulunmamaktadır.

3.4. Bilginin elde edilmesi stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin kıdemleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

H_0 : Bilginin elde edilmesi stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin kıdemleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Bilginin elde edilmesi stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin kıdemleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo:3.45 Bilginin elde edilmesi stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin kıdemlerinin betimsel istatistik tablosu.

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Bilginin elde edilmesi	203	93,9409	7,37983	75,00	108,00
ykıdemi	203	4,48	,829	2	6

Tablo:3.46 Bilginin elde edilmesi stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin kıdemlerinin Kruskal-Wallis testi tablosu.

Ranks

	ykıdemi	N	Mean Rank
Bilginin elde edilmesi	1-5	8	175,00
	6-10 yıl	19	112,63
	11-15 yıl	44	86,73
	16 ve 16 üzeri	131	100,36
	Total	202	

Tablo:3.47 Bilginin elde edilmesi stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin kıdemlerinin Chi-square testi tablosu.

Test Statistics ^{a,b}	
	Bilginin elde edilmesi
Chi-square	16,265
df	3
Asymp. Sig.	,001

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: ykıdemi

Bilginin elde edilmesi ile yöneticilik kıdemleri arasında farka baktığımız zaman asymp. sig 0,001<0,05'ten küçük olduğu için H_1 hipotezi kabul edilir. Elde edilen ranklara baktığımızda 1-5 yıl arasındaki yöneticilerin daha iyi olduğunu görebiliriz. Bunu 6-16 yıl gurubundaki yöneticiler takip etmektedir. Yani genç yöneticilerin bilginin elde edilmesi olgusunda daha başarılılar. Yeni bilgiler elde etme ve eldeki bilgilerle birleştirip yeni bilgilerin oluşumunda kıdem yılı genç yöneticilerin daha iyi oldukları görülmektedir.

3.5. Bilginin elde edilmesi stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin çalıştıkları kurum tipleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

H_0 : Bilginin elde edilmesi stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin çalıştıkları kurum tipleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Bilginin elde edilmesi stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin çalıştıkları kurum tipleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo:3.48 Bilginin elde edilmesi stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin kurum tiplerinin betimsel istatistik tablosu.

Descriptive Statistics					
	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Bilginin elde edilmesi	203	93,9409	7,37983	75,00	108,00
Okul tipi	203	2,66	1,441	1	5

Tablo:3.49 Bilginin elde edilmesi stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin kurum tiplerinin Kruskal Wallis tablosu.

Ranks

okultipi		N	Mean Rank
Bilginin elde edilmesi	resmi ilköğretim okulu	74	103,49
	özel ilköğretim okulu	2	148,00
	resmi lise	78	107,49
	özel lise	17	57,68
	milli eğitim müdürlüğü	32	105,84
	Total	203	

Tablo:3.50 Bilginin elde edilmesi stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin kıdemlerinin Chi-square tablosu.

Test Statistics^{a,b}

	Bilginin elde edilmesi
Chi-square	11,819
Df	4
Asymp. Sig.	,019

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: okultipi

Asymp. sig 0,019<0,05 olduğu için H_1 hipotezi kabul edilir H_0 sıfır hipotezi red edilir. Kurum olarak baktığımızda en iyi özel ilköğretim okulunda çalışan yöneticiler bilgi elde edilmesi işini daha iyi gerçekleştirmektedirler.

3.4. Bilginin elde edilmesi stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin mezuniyet branşları arasında anlamlı bir fark var mıdır?

H_0 : Bilginin elde edilmesi stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin mezuniyet branşları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Bilginin elde edilmesi stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin mezuniyet branşları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo:3.51 Bilginin elde edilmesi stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin branşlarının betimsel istatistik tablosu

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Bilginin elde edilmesi	203	93,9409	7,37983	75,00	108,00
branşı	203	2,77	1,631	1	6

Tablo:3.52 Bilginin elde edilmesi stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin branşlarının Kruskal Wallis testi tablosu.

Ranks

branşı		N	Mean Rank
Bilginin elde edilmesi	sınıf öğretmeni	53	110,06
	din kültürü ve ahlak bilgisi	55	84,26
	Sosyal alanlar(tarih ,coğrafya,türkçe, edebiyat,y.dil,resim ,müzik, felsefe, sosyoloji)	37	128,09
	fen alanlar(fen bilgisi,fizik, kimya, biyoloji, matematik, mesleki teknik eğitim)	27	84,41
	eğitim bilimleri (eğitim yönetimi ve denetimi, psikolojik danışmanlık ve rehberlik)	5	18,00
	diğer	26	120,38
	Total	203	

Tablo:3.53 Bilginin elde edilmesi stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin branşlarının Chi-square tablosu

Test Statistics^{a,b}

	Bilginin elde edilmesi
Chi-square	28,622
df	5
Asymp. Sig.	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: branşı

Bilginin elde edilmesi ile yöneticilerin branşları arasında fark asymp sig $0,000 < 0,05$ 'ten H_0 hipotezi kabul edilir, H_1 hipotezi red edilir. Sosyal alan branşındaki yöneticiler bilgi elde edilmesinde daha başarılılar.

3.6.1.4. Bilginin kullanılması stratejilerine alanına ilişkin görüşleri yeterlilik alanına ilişkin;

4. Bilginin kullanılması stratejilerine

H_0 : Bilginin kullanılması stratejilerine alanına ilişkin görüşlerinde cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark var yoktur.

H_1 : Bilginin kullanılması stratejilerine alanına ilişkin görüşlerinde cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo:3.54 Bilginin kullanılması stratejilerine alanına ilişkin görüşlerinde cinsiyetleri arasında Mann Whitney U testi tablosu.

Ranks				
cinsiyet		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Bilginin kullanılması	kadın	4	103,88	415,50
	erkek	199	101,96	20290,50
	Total	203		

Tablo:3.55 Bilginin kullanılması stratejilerine alanına ilişkin görüşlerinde cinsiyetleri arasındaki Wilcoxon W testi tablosu.

Test Statistics ^a	
	bilgininkullanılması

Mann-Whitney U	390,500
Wilcoxon W	20290,500
Z	-,065
Asymp. Sig. (2-tailed)	,948

a. Grouping Variable: cinsiyet

Asymp. sig 0,948>0,05 olduğundan H_0 hipotezi kabul edilir. H_1 hipotezi red edilir. Kadın ve erkek yöneticiler bilginin kullanılmasında yöneticilerin verdikleri cevaplar arasında fark yoktur.

4.2. Bilginin kullanılması stratejilerine alanına ilişkin görüşlerinde yaşları açısından anlamlı bir fark var mıdır?

H_0 : Bilginin kullanılması stratejilerine alanına ilişkin görüşlerinde yaşları açısından anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Bilginin kullanılması stratejilerine alanına ilişkin görüşlerinde yaşları açısından anlamlı bir fark vardır.

Tablo3.56: Bilginin kullanılması stratejilerine alanına ilişkin görüşlerinde yaşları açısından betimsel istatistik tablosu.

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
görev	203	5,01	1,412	1	6
yaş	203	5,04	1,024	3	6

Tablo:3.57 Bilginin kullanılması stratejilerine alanına ilişkin görüşlerinde yaşları açısından Kruskal Wallis testi tablosu

	yaş	N	Mean Rank
görev	35-39	21	122,26
	40-44	39	114,87
	45-49	54	107,58
	50 ve üstü	89	88,19

Ranks			
yaş	N	Mean Rank	
görev	35-39	21	122,26
	40-44	39	114,87
	45-49	54	107,58
	50 ve üstü	89	88,19
	Total	203	

Tablo3.58: Bilginin kullanılması stratejilerine alanına ilişkin görüşlerinde yaşları Chi-Square testi tablosu

Test Statistics ^{a,b}	
	görev
Chi-square	13,324
df	3
Asymp. Sig.	,004

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: yaş

Asymp. sig 0,004<0,05 olduğundan H_0 hipotezi red edilir H_1 hipotezi kabul edilir. Kadın ve erkek yöneticiler bilginin kullanılmasında yöneticilerin verdikleri cevaplar arasında fark yoktur.

4.4.Bilginin kullanılması stratejilerine alanına ilişkin görüşlerinde yöneticilikteki kıdemleri bakımından anlamlı bir fark var mıdır?

H_0 : Bilginin kullanılması stratejilerine alanına ilişkin görüşlerinde yöneticilikteki kıdemleri bakımından anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Bilginin kullanılması stratejilerine alanına ilişkin görüşlerinde yöneticilikteki kıdemleri bakımından anlamlı bir fark vardır.

Tablo3.59: Bilginin kullanılması stratejilerine alanına ilişkin görüşlerinde yöneticilikteki kıdemlerinin betimsel istatistik tablosu.

Descriptive Statistics					
	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum

bilgininkullanılması	203	61,7882	6,15231	44,00	75,00
Ykıdemi	203	4,48	,829	2	6

Tablo:3.60: Bilginin kullanılması stratejilerine alanına ilişkin görüşlerinde Yöneticilerin kıdemlerinin Kruskal Wallis testi tablosu.

Ranks		
	ykıdemi	Mean Rank
Bilginin kullanılması	1-5	131,88
	6-10 yıl	122,03
	11-15 yıl	87,72
	16 ve 16 üzeri	101,30
	Total	202

Tablo:3.61 Bilginin kullanılması stratejilerine alanına ilişkin görüşlerinde öneticilerin kıdemlerinin Chi- square testi tablosu.

Test Statistics ^{a,b}	
	bilgininkullanılması
Chi-square	6,999
df	3
Asymp. Sig.	,072

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: ykıdemi

Asymp. sig $0,072 < 0,05$ olduğundan h_1 hipotezi kabul edilir. h_0 hipotezi red edilir. Yöneticilerin verdikleri cevaplar arasında fark vardır. Arasında 1 yıldan az yöneticilik kıdemi bulunan yöneticilerin daha iyi olduğu görülmektedir.

4.5. Bilginin kullanılması stratejilerine alanına ilişkin görüşlerinde kutum tipleri bakımından anlamlı bir fark var mıdır?

H_0 : Bilginin kullanılması stratejilerine alanına ilişkin görüşlerinde kutum tipleri bakımından anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Bilginin kullanılması stratejilerine alanına ilişkin görüşlerinde kutum tipleri bakımından anlamlı bir fark vardır.

Tablo:3.62 Bilginin kullanılması stratejilerine alanına ilişkin görüşlerinde kutum tiplerinin betimsel istatistik tablosu.

Descriptive Statistics					
	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Bilginin kullanılması	203	61,7882	6,15231	44,00	75,00
Okul tipi	203	2,66	1,441	1	5

Tablo 3.63: Bilginin kullanılması stratejilerine alanına ilişkin görüşlerinde kutum tipleri Kruskal Wallis testi tablosu.

Ranks			
Okul tipi		N	Mean Rank
Bilginin kullanılması	Resmi ilköğretim okulu	74	97,84
	Özel ilköğretim okulu	2	156,50
	Resmi lise	78	119,14
	Özel lise	17	68,76
	Milli eğitim müdürlüğü	32	84,08
	Total	203	

Tablo:3.64 Bilginin kullanılması stratejilerine alanına ilişkin görüşlerinde kutum tipleri Chi-square testi tablosu.

Test Statistics^{a,b}	
	Bilgininkullanılması

Chi-square	17,275
df	4
Asymp. Sig.	,002

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: okultipi

Asymp. sig 0,002<0,05 olduğundan H_1 hipotezi kabul edilir. H_0 hipotezi red edilir. Bilginin kullanılmasında en iyi özel ilköğretim kurumunda çalışan yöneticiler en iyidir.

4.6. Bilginin kullanılması stratejilerine alanına ilişkin görüşlerinde mezuniyet branşları bakımından anlamlı bir fark var mıdır?

H_0 :Bilginin kullanılması stratejilerine alanına ilişkin görüşlerinde mezuniyet branşları bakımından anlamlı bir fark yoktur.

H_1 :Bilginin kullanılması stratejilerine alanına ilişkin görüşlerinde mezuniyet branşları bakımından anlamlı bir fark vardır.

Tablo:3.65 Bilginin kullanılması stratejilerine alanına ilişkin görüşlerinde mezuniyet branşlarının beimsel istatistik tablosu.

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Bilginin kullanılması	203	61,7882	6,15231	44,00	75,00
branşı	203	2,77	1,631	1	6

Tablo:3.66 Bilginin kullanılması stratejilerine alanına ilişkin görüşlerinde mezuniyet branşlarıKruskal Wallis testi tablosu.

Ranks

branşı		N	Mean Rank
Bilginin kullanılması	sınıf öğretmeni	53	113,13
	din kültürü ve ahlak bilgisi	55	69,06
	sosyal lanlar(tarih ,coğrafya,türkçe, edebiyat, y.dil, resim , müzik, felsefe,sosyoloji)	37	121,77
	fen alanlar(fen bilgisi, fizik, kimya, biyoloji, matematik,mesleki teknik eğitim	27	94,41

eğitim bilimleri(eğitim yönetimi ve denetimi, psikolojik danışmanlık ve rehberlik)	5	25,00
diğer	26	143,54
Total	203	

Tablo:3.67 Bilginin kullanılması stratejilerine alanına ilişkin görüşlerinde mezuniyet branşlarıChi-square testi tablosu

Test Statistics ^{a,b}	
	bilgininkullanılması
Chi-square	17,275
df	4
Asymp. Sig.	,002

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: okultipi

Asymp.sig0,002<0,05 olduğundan bilginin kullanılması stratejilerine alanına ilişkin görüşlerinde mezuniyet branşları bakımından anlamlı bir fark vardır.H1 kabul edilir h1 red edilir. Bilginin kullanılması stratejilerine alanına ilişkin görüşlerinde mezuniyet branşları bakımından sosyal bilgiler alanından mezun olan yöneticilerin daha iyi olduğunu görebiliriz.

3.6.1.5 Bilginin paylaşılması stratejisi

5.Bilginin paylaşılması stratejisi alanına ilişkin görüşlerinde anlamlı bir fark var mıdır?

5.1.Bilginin paylaşılması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark.

H_0 :Bilginin paylaşılması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 :Bilginin paylaşılması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo:3.68 Bilginin paylaşılması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin cinsiyetlerinin betimsel istatistik tablosu.

Descriptive Statistics					
	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Bilginin paylaşımı	203	42,975	3,56751	35,00	50,00
cinsiyet	203	1,98	,139	1	2

Tablo:3.69. Bilginin paylaşılması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin cinsiyetleri Mann-Whitney U testi tablosu.

Ranks				
cinsiyet		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Bilginin paylaşımı	kadın	4	34,50	138,00
	erkek	199	103,36	20568,00
	Total	203		

Tablo:3.70 Bilginin paylaşılması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin cinsiyetlerinin Wilcoxon W twsti tablosu.

Test Statistics^a	
	Bilginin paylaşımı
Mann-Whitney U	128,000
Wilcoxon W	138,000
Z	-2,337
Asymp. Sig. (2-tailed)	,019

a. Grouping Variable: cinsiyet

Asymp. sig $0,019 < 0,05$ olduğundan H_1 hipotezi kabul edilir H_0 hipotezi red edilir. Bilginin kullanılmasında erkek yöneticiler bayan yöneticilere göre daha başarılı olduğu görülmektedir.

5.2. Bilginin paylaşılması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin yaşı arasında anlamlı bir fark var mıdır?

H_0 :Bilginin paylaşılması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin yaşı arasında anlamlı bir fark var yoktur.

H_1 :Bilginin paylaşılması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin yaşı arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo:3.71 Bilginin paylaşılması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin yaşlarının betimsel istatistik tablosu.

Ranks

	yaş	N	Mean Rank
bilgininpaylaşımı	35-39	21	96,90
	40-44	39	70,00
	45-49	54	125,06
	50 ve üstü	89	103,23
	Total	203	

Tablo:3.72 Bilginin paylaşılması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin yaşlarının Kruskal Wallis testi tablosu .

Test Statistics^{a,b}

	Bilgininpaylaşımı
Chi-square	20,379
df	3
Asymp. Sig.	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: yaş

Tablo:3.73 Bilginin paylaşılması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin yaşının Chi-square testi tablosu

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
bilgininpaylaşımı	203	42,9754	3,56751	35,00	50,00

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
bilgininpaylaşımı	203	42,9754	3,56751	35,00	50,00
Yaş	203	5,04	1,024	3	6

Asymp. Sig 0,000<0,05 olduğundan H_1 hipotezi kabul edilir H_0 hipotezi red edilir. Bilgipaylaşımı konusunda en iyi yaş gurubu 45-49 orta yaş gurubundadır. Genç yaş gurubundaki yöneticiler bilgi paylaşım konusunda yetersizdirler. Orta yaş ve üzeri yöneticiler bilgi paylaşımı konusunda daha iyilerdir.

5.3. Bilginin paylaşılması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin görevleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

H_0 : Bilginin paylaşılması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin görevleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Bilginin paylaşılması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin görevleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo:3.74 Bilginin paylaşılması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin görevleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Bilginin paylaşımı	203	42,9754	3,56751	35,00	50,00
Görev	203	5,01	1,412	1	6

Tablo:3.75 Bilginin paylaşılması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin görevlerinin Kruskal Wallis testi tablosu.

Ranks

görev	N	Mean Rank
Bilginin paylaşımı üst düzey	2	103,50

şube müdürü	16	68,94
ilköğretim müfettişi	14	138,32
okul müdürü	42	107,12
müdür yardımcısı	129	100,47
Total	203	

Tablo:3.76 Bilginin paylaşılması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin görevleri Chi-square testi tablosu.

Test Statistics ^{a,b}	
	Bilginin paylaşımı
Chi-square	10,982
Df	4
Asymp. Sig.	,027

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: görev

Asymp. sig 0,027<0,05 olduğundan H_0 hipotezi red edilir H_1 hipotezi kabul edilir. Aralarında anlamlı fark vardır. Bilgi paylaşımından en iyiler müfettişler yani eğitim denetmenleridir. Kurumların işleyişlerini denetleyen denetmenler bilgilerini kurumlarla paylaşmaktadırlar.

5.4. Bilginin paylaşılması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin kıdemleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

H_0 :Bilginin paylaşılması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin kıdemleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Bilginin paylaşılması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin kıdemleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo:3.77 Bilginin paylaşılması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin kıdemlerinin betimsel istatistik tablosu.

Descriptive Statistics					
	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Bilginin paylaşımı	203	42,9754	3,56751	35,00	50,00

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Bilginin paylaşımı	203	42,9754	3,56751	35,00	50,00
Yk1demi	203	4,48	,829	2	6

Tablo:3.78 Bilginin paylaşılması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin k1demlerinin Kruskal Wallis testi tablosu.

Ranks

	yk1demi	N	Mean Rank
Bilginin paylaşımı	1-5	8	140,38
	6-10 yıl	19	107,55
	11-15 yıl	44	87,09
	16 ve 16 üzeri	131	103,09
	Total	202	

Tablo:3.79 Bilginin paylaşılması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin k1demleri Chi-square testi tablosu.

Test Statistics^{a,b}

	Bilginin paylaşımı
Chi-square	6,606
Df	3
Asymp. Sig.	,086

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: yk1demi

Asymp. sig $0,086 > 0,05$ olduğundan H_0 hipotezi kabul edilir. H_1 hipotezi kabul edilir. Bilginin paylaşımı ile yöneticilerin k1demleri arasında toplamları arasında anlamlı bir fark yoktur.

5.5. Bilginin paylaşılması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin çalıştıkları kurum tipleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

H_0 :. Bilginin paylaşılması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin çalıştıkları kurum tipleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Bilginin paylaşılması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin çalıştıkları kurum tipleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo:3.80 Bilginin paylaşılması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin çalıştıkları kurum tiplerinin betimsel istatistik tablosu.

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Bilginin paylaşımı	203	42,9754	3,56751	35,00	50,00
Kurum tipi	203	2,66	1,441	1	5

Tablo:3.81 Bilginin paylaşılması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin çalıştıkları kurum tiplerinin KruskalWallis testi tablosu.

Ranks

Kurum tipi		N	Mean Rank
Bilginin paylaşımı	resmi ilköğretim okulu	74	94,28
	özel ilköğretim okulu	2	182,50
	resmi lise	78	115,24
	özel lise	17	66,41
	milli eğitim müdürlüğü	32	101,45
	Total	203	

Tablo:3.82 Bilginin paylaşılması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin cinsiyetleri çalıştıkları kurum tiplerinin Chi Square testi tablosu.

Test Statistics^{a,b}

	Bilginin paylaşımı
Chi-square	15,457
df	4
Asymp. Sig.	,004

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: okultipi

Asymp.sig0,004<0,05 olduğundan H1 hipotezi kabul edilir.H0 hipotezi kabul red edilir. Özel ilköğretim okulundaki yöneticiler bilgi paylaşımı konusunda daha iyi olduğunu söyleyebiliriz. Bilgi paylaşımı konusunda özel okul yöneticileri daha başarılılar. Bu gerek özel okulların ticari kurumlar olması gerekse diğer kurumlara karşı rekabet üstünlüğü sağlamaları için bilgi paylaşımını daha iyilerdir.

5.6. Bilginin paylaşılması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin mezuniyet branşları arasında anlamlı bir fark var mıdır?

H_0 :Bilginin paylaşılması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin mezuniyet branşları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 :Bilginin paylaşılması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin mezuniyet branşları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo:3.83 Bilginin paylaşılması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin mezuniyet branşlarının betimsel istatistik tablosu.

Descriptive Statistics					
	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Bilginin paylaşımı	203	42,9754	3,56751	35,00	50,00
branşı	203	2,77	1,631	1	6

Tablo:3.84 Bilginin paylaşılması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin mezuniyet branşlarının Kruskal Wallis testi tablosu.

Ranks			
branşı		N	Mean Rank
Bilginin paylaşımı	sınıf öğretmeni	53	101,91
	din kültürü ve ahlak bilgisi	55	90,01

sosyal lanlar(tarih ,coğrafya,türkçe, edebiyat, y.dil, resim ,müzik,felsefe,sosyoloji)	37	137,50
fen alanlar(fen bilgisi,fizik,kimya, biyoloji, matematik, mesleki teknik eğitim)	27	102,93
eğitim bilimleri(eğitim yönetimi ve denetimi, psikolojik danışmanlık ve rehberlik)	5	24,00
diğer	26	91,08
Total	203	

Tablo:3.85.Bilginin paylaşılması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin mezuniyet branşlarının Chi-square testitablosu.

Test Statistics ^{a,b}	
	Bilginin paylaşımı
Chi-square	25,887
df	5
Asymp. Sig.	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: branşı

Asymp.sig0,000<0,05 olduğundan H_1 hipotezi kabul edilir. Bilginin paylaşılması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin mezuniyet branşları arasında anlamlı bir fark vardır Alanları sosyal bilimler olan yöneticiler bilginin paylaşımı konusunda iyi oldukları tabloda görülmektedir.

3.6.1.6. Bilginin depolanması ve haritalanması stratejisi

6.Bilginin depolanması ve haritalanması stratejisi alanına ilişkin görüşlerinde anlamlı bir fark var mıdır?

H_0 : Bilginin depolanması ve haritalanması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Bilginin depolanması ve haritalanması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo:3.86 Bilginin depolanması ve haritalanması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin cinsiyetleri betimsel istatistik tablosu.

Descriptive Statistics					
	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum

Bilginin depolanıp haritalanması	203	42,3695	3,99956	32,00	50,00
cinsiyet	203	1,98	,139	1	2

Tablo:3.87 Bilginin depolanması ve haritalanması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin cinsiyetlerinin Mann-Whitney U testi tablosu.

Ranks

cinsiyet		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Bilginin depolanıp haritalanması	kadın	4	122,38	489,50
	erkek	199	101,59	20216,50
Total		203		

Tablo:3.88 Bilginin depolanması ve haritalanması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin cinsiyetlerinin Wilcoxon testi tablosu.

Test Statistics^a

	bilginindepolanıpharitalanması
Mann-Whitney U	316,500
Wilcoxon W	20216,500
Z	-,706
Asymp. Sig. (2-tailed)	,480

a. Grouping Variable: cinsiyet

Asymp. sig 0,480>0,05 olduğundan H_0 kabul edilir H_1 red edilir. Yöneticilerin cinsiyetleri ile verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

6.2. Bilginin depolanması ve haritalanması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin yaşları arasında anlamlı bir fark var mıdır?

H_0 :Bilginin depolanması ve haritalanması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin yaşı arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 :Bilginin depolanması ve haritalanması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin yaşı arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo:3.89 Bilginin depolanması ve haritalanması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin yaşının betimsel istatistik tablosu.

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum

Bilginin depolanıp haritalanması	203	42,3695	3,99956	32,00	50,00
Yaş	203	5,04	1,024	3	6

Tablo:3.90 Bilginin depolanması ve haritalanması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin yaşın Kruskal Wallis testi tablosu.

Ranks			
	yaş	N	Mean Rank
Bilginin depolanıp haritalanması	35-39	21	124,67
	40-44	39	83,94
	45-49	54	106,27
	50 ve üstü	89	101,98
	Total	203	

Tablo:3.91 Bilginin depolanması ve haritalanması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin yaşının Chi-square testi tabosu.

Test Statistics ^{a,b}	
	Bilginin depolanıp haritalanması
Chi-square	7,201
df	3
Asymp. Sig.	,066

a. Kruskal Wallis Test

Asymp. sig 0,066>0,05 olduğundan H_0 hipotezi kabul edilir. H_1 hipotezi red edilir. Bilginin depolanması ve haritalanması ile yöneticilerin yaşları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

6.3. Bilginin depolanması ve haritalanması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin görevleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

H_0 : Bilginin depolanması ve haritalanması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin görevleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Bilginin depolanması ve haritalanması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin görevleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo:3.92.Bilginin depolanması ve haritalanması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin görevlerinin betimsel istatistik tablosu.

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Bilginin depolanıp haritalanması	203	42,3695	3,99956	32,00	50,00
görev	203	5,01	1,412	1	6

Tablo:3.93. Bilginin depolanması ve haritalanması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin görevlerinin Kruskal Wallis testi tablosu.

Ranks

görev		N	Mean Rank
Bilginin depolanıp haritalanması	üst düzey	2	114,75
	şube müdürü	16	61,53
	ilköğretim müfettişi	14	96,39
	okul müdürü	42	108,02
	müdür yardımcısı	129	105,47
	Total	203	

Tablo:3.94 Bilginin depolanması ve haritalanması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin görevlerinin Chi square testi tablosu.

Test Statistics^{a,b}

	Bilginin depolanıp haritalanması
Chi-square	8,831
df	4
Asymp. Sig.	,065

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: görev

Asymp sig 0,065>0,05 olduğundan h0 hipotezi kabul edilir,h1 hipotezi red edilir. Bilginin depolanıp haritalanması konusunda yöneticilerin görevleri arasında fark yoktur. Yöneticilerin yaşları bilginin depolanması arasında fark yoktur.

6.4. Bilginin depolanması ve haritalanması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin kıdemleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

H_0 : Bilginin depolanması ve haritalanması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin kıdemleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

H_1 : Bilginin depolanması ve haritalanması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin kıdemleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

Tablo:3.95 Bilginin depolanması ve haritalanması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin kıdemlerinin betimse istatistik tablosu.

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Bilginin depolanıp haritalanması	203	42,3695	3,99956	32,00	50,00
ykıdemi	203	4,48	,829	2	6

Tablo:3.96 Bilginin depolanması ve haritalanması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin kıdemleri Kruskal Wallis testi tablosu.

Ranks

	ykıdemi	N	Mean Rank
Bilginin depolanıp haritalanması	1-5	8	95,69
	6-10 yıl	19	123,42
	11-15 yıl	44	101,90
	16 ve 16 üzeri	131	98,54
	Total	202	

Tablo:3.97 Bilginin depolanması ve haritalanması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin kıdemleri Chi-square testi tablosu.

Test Statistics^{a,b}

	Bilginin depolanıp haritalanması
Chi-square	3,133
df	3
Asymp. Sig.	,372

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: ykđdemi

Asymp. sig 0,372>0,05 olduğundan H_0 kabul edilir H_1 hipotezi red edilir. Bilginin depolanıp haritalanması ile yöneticilerin kıdemleri aralarında fark yoktur.

6.5. Bilginin depolanması ve haritalanması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin çalıştıkları kurum tipleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

H_0 : Bilginin depolanması ve haritalanması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin i çalıştıkları kurum tipleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 :Bilginin depolanması ve haritalanması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin i çalıştıkları kurum tipleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo:3.98 Bilginin depolanması ve haritalanması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin çalıştıkları kurum tiplerinin betimsel istatistik tablosu.

Descriptive Statistics					
	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Bilginin depolanıp haritalanması	203	42,3695	3,99956	32,00	50,00
Okul tipi	203	2,66	1,441	1	5

Tablo:3.99 Bilginin depolanması ve haritalanması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin i çalıştıkları kurum tiplerinin Kruskal Wallis testi tablosu.

Ranks			
okultipi		N	Mean Rank
Bilginin depolanıp haritalanması	resmi ilköğretim okulu	74	109,64
	özel ilköğretim okulu	2	114,50
	resmi lise	78	105,30
	özel lise	17	93,32

milli eğitim müdürlüğü	32	80,11
Total	203	

Tablo:3.100 Bilginin depolanması ve haritalanması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin çalıştıkları Chi-square testi tablosu.

Test Statistics ^{a,b}	
	Bilginin depolanıp haritalanması
Chi-square	6,496
df	4
Asymp. Sig.	,165

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: okultipi

Asymp. sig 0,165>0,05 olduğundan h0 kabul h1 red edilir. Bilginin depolanıp haritalanması konusunda yöneticilerin kurumları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

6.6. Bilginin paylaşılması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin mezuniyet branşları arasında anlamlı bir fark var mıdır?

H_0 : Bilginin paylaşılması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin mezuniyet branşları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Bilginin paylaşılması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin mezuniyet branşları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo:3.101 Bilginin paylaşılması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin mezuniyet branşlarıbetimsel istatistik tablosu.

Descriptive Statistics					
	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Bilginin depolanıp haritalanması	203	42,3695	3,99956	32,00	50,00
Branşı	203	2,77	1,631	1	6

Tablo:3.102 Bilginin paylaşılması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin mezuniyet branşlarıKruskal Wallis testi tablosu.

Ranks

branşı	N	Mean Rank
Bilginin depolanıp haritalanması	53	111,48
Sınıf öğretmeni,	55	93,34
din kültürü ve ahlak bilgisi,	37	108,50
sosyal lanlar(tarih, coğrafya,türkçe, edebiyat, y.dil,resim ,müzik,felsefe,sosyoloji)	27	75,65
fen alanlar(fen bilgisi, fizik, kimya, biyoloji, matematik, mesleki teknik eğitim)	5	53,00
eğitim bilimleri(eğitim yönetimi ve denetimi, psikolojik danışmanlık ve rehberlik)	26	128,54
diğer	203	
Total		

Tablo:3.103 Bilginin paylaşılması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin mezuniyet branşlarıChi -square testi tablosu.

Test Statistics^{a,b}

	Bilginindepolanıpharitalanması
Chi-square	17,496
df	5
Asymp. Sig.	,004

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: branşı

Asymp. Sig 0,004<0,05 h1 kabul edilir h0 red edilir. Ranklara baktığımızda bilginin depolanmasında sosyal bilgiler alanından mezun yöneticilerin daha başarılı oldukları görülmektedir.

SONUÇ

Bilginin önemi, gün geçtikçe artmaktadır. Bilginin yönetilmesi durağan bir faaliyet değildir, aksine, hareketli ve süreğen bir faaliyettir.Günümüzde önemli olan bilgiye sahip olmak değil, sahip olduğumuz bilgiyi nerede ve nasıl kullanacağımızın bilinmesidir. Entelektüel sermaye, bilgi birikimi bilgi yönetimi gibi kavramların önemi daha iyi kavranmaya başlamıştır. Hızlı ve sürekli değişim içinde olan

teknolojik çağda giderek rekabet ortamında üstünlük elde etme ya da konumunu korumak için bilgiyi en iyi ve verimli bir şekilde kullanmak zorunluluk haline gelmiştir.

Yöneticiler hem bilgilerinin değerini, hem de bu bilgilerden en yüksek geri dönüşü alabilmek için bilgiyi nasıl yönetmeleri gerektiğini bilmenin artık bir zorunluluk olduğunun farkına varmışlardır. Bilginin kaybolmaması, boşa harcanmaması, doğru yönlendirilmesi ve üretken olabilmesi ve kurumun yapısal sermayesi haline getirebilmeleri için 'bilgi yönetimi' kavramı ortaya çıkmıştır. Oysaki bilginin hem çalışanlarla hem öğrenci ve velilerle paylaşılması eğitimde bilgi yönetiminin en önemli parçalarıdır. Bilgi yönetiminin asıl amacı bu bilgileri yönetmekten ziyade bu sürecin yönetimi ile ilgilidir. Bu süreç; bilgiyi elde etme, bilgiyi kullanma, bilgiyi paylaşma ve bilgiyi depolanmaktan oluşur. Bilgi yönetiminin zor tarafı doğru bir iletişimdir. İletişim kanalları kuvvetli bir örgütün bilgi yönetimi sağlıklı olur. Bilgi yönetimi teknoloji değildir fakat bilgi yönetimi için araçtır.

Entelektüel sermaye, kurumları bulunduğu ortamlara bağlayıp onu besleyen ana kaynaktır. Entelektüel sermayeyi oluşturan unsurlar insan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye çevreyle olan etkileşimlerini kendi kurum kültürleriyle harmanlayarak kuruma aktarırlar. Entelektüel sermaye, bilgiye dayalı rekabetin yaşandığı günümüz dünyasında farkındalık yaratılması gereken kavramdır. Bunun farkına varamayan kurumlar entelektüel yıkıma uğramakta yok olmaya başlamaktadır. Bu durumu engellemek için önce kurumun sahip olduğu entelektüel sermaye tanımlanmalı ve ortaya çıkarılmalı, sonrasında ise sürekli gelişimi sağlanmalıdır. Bilginin ve dolayısıyla entelektüel sermayenin öneminin artmasıyla birlikte, kurumlar kendi yönetim anlayışını gözden geçirip entelektüel sermayeye bütün kuruma yamak gerekmektedir.

Araştırmada bilgi yönetimi stratejileri beşli likert tipi ölçek kullanılmıştır. Araştırmanın grubunun homojen olmaması ve normal dağılıma uygun olmaması nedeniyle non parametrik ölçüm kullanılmıştır. Bilgi yönetimi stratejisi, bilginin elde edilmesi, kullanılması, paylaşılması ve depolanması gibi faktörlerini yöneticilerin cinsiyetleri açısından Manny withney' U testi ile yaş, cinsiyet, görev, kıdem, kurum

tipi ve mezuniyet branşları bakımından test etmek için Kruskall Wallis testi uygulanmıştır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin kaynak gruplarının genel niteliklerini altı grupta incelendi. Bunlar, cinsiyet, yaş, görev, kıdem, kurum tipi ve mezuniyet branşlarıdır.

Ankete katılanların milli eğitim yöneticilerinin % 2'si (4 kişi) bayan yöneticiler, % 98'i (199 kişi) erkek yöneticilerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların tümü cinsiyet seçeneğini doldurmuştur. Anketi cevaplayanların 4'ü kadın 199'u erkektir.

Ankete katılanların %10,3'ü (21 kişi) 35-39 yaş aralığında; %19,2'si (39 kişi) 40-44 yaş aralığında; %26,6'sı (54 kişi) 45-49 yaş aralığında; %43,8'i (89 kişi) 50 yaş ve üstüdür. Buna göre ankete katılanların büyük çoğunluğu %36,3 oranı ile 40-45 yaş aralığındadır. Bu açıdan anketi cevaplayan yöneticiler nispeten 50 yaş ve üstü ve yaşlı bir işgücüne sahiptir.

Ankete katılanların %1'i (2 kişi) milli eğitim üst düzey yöneticisidir. %7,9'u (16 kişi) şube müdürü; %6,9'u (14 kişi) ilköğretim müfettişi; %20,7'si (42 kişi) okul müdürü; %11,3'ü (23 kişi) müdür yardımcısı; %52,2'si (106 kişi) müdür yardımcısıdır.

Milli eğitim yöneticilerinin hizmet süreleri; 1 yıl ve daha az, 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-5yıl, 16 yıl ve yukarısı seçenekleriyle belirlenmeye çalışılmıştır. Ankete katılanların %3,9'u (8 kişi) 1-5 yıl; %8,9'u (18 kişi) 6-10 yıl; %21,7'si (44 kişi) 11-15 yıl; %65,5'i (133 kişi) 16 ve yukarısı kıdeme sahiptir.

Ankete katılanların % 36,5'i (74 kişi) resmi ilköğretim okulunda; %1'i (2 kişi) özel ilköğretim okulunda; %38,4'ü (78 kişi) resmi lisede; %8,9'u (18 kişi) özel lisede; %15,3'ü (31 kişi) milli eğitimde görev yapmaktadır.

Ankete göre araştırmaya katılan yöneticilerin büyük bir bölümü %38,4'ü (78 kişi) resmi lisede çalışmaktadır.

Ankete katılanların %26,1'i (53 kişi) sınıf öğretmeni; %27,1'i (55 kişi) din kültürü ve ahlak bilgisi öğretmeni; %18,2'si (37 kişi) sosyal alanlar öğretmeni; %13,3'ü (27 kişi) fen alanlar öğretmeni; %2,5'i (5 kişi) eğitim bilimleri öğretmeni; %12,8'i (26 kişi) diğer alanlar mezun yöneticilerden oluşmaktadır.

Bu veriler araştırmaya katılan yöneticilerinin büyük bölümünün %27,1 ile din kültürü ve ahlak bilgisi öğretmeni ve %26,1'i (53 kişi) sınıf öğretmeni; alanından mezun olduğunu göstermektedir.

Normallik varsayımı ve varyansların homojenliği varsayımı sağlanmadığından ankete katılanların görevlerine göre bilginin edinilmesi, bilginin paylaşılması, bilginin kullanılması ve depolanmasındaki stratejisi yeterlik alanlar hakkındaki değerlendirmeleri arasında fark olup olmadığı non-parametrik testlerle test edilmiştir. Bilgi yönetimi stratejisi ve bunların alt unsurları olan bilginin elde edilmesi, bilginin kullanılması, bilginin paylaşımı ve bilginin depolanıp haritalanmasının cinsiyetler açısından incelemek için Mann-Withey U testi ile yaş, görev, kıdem, okul tipi, mezuniyet branşları açısından incelemek için Kruskal Wallis testi ile test edilmiştir.

Milli eğitim yöneticilerinin, bilgi yönetimi stratejilerini algılama düzeyleri ile yaşlarını test ettiğimiz zaman Milli eğitim yöneticilerinin, bilgi yönetimi stratejilerini algılama düzeyleri ile yaşları bakımından anlamlı bir fark vardır.45-49 yaş arası yöneticiler daha yüksek puana sahip olduğu sonucuna varılır.

Milli eğitim yöneticilerinin, bilgi yönetimi stratejilerini algılama düzeyleri ile yöneticilikteki görevleri bakımından test ettiğimizde milli eğitim yöneticilerinin, bilgi yönetimi stratejilerini algılama düzeyleri ile yöneticilikteki görevleri bakımından anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Milli eğitim yöneticilerinin, bilgi yönetimi stratejilerini algılama düzeyleri ile kıdemleri bakımından incelediğimizde 1-5 yıl arası yöneticilik kıdemleri bulunan yöneticilerin daha iyi oldukları sonucuna varılmıştır.

Milli eğitim yöneticilerinin, bilgi yönetimi stratejilerini algılama düzeyleri ile kurum tipleri bakımından test ettiğimizde araştırmanın sonucunda aralarında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Araştırma sonucunda özel ilköğretim okulunda çalışan yöneticilerin daha iyi olduğu görülmüştür.

Milli eğitim yöneticilerinin, bilgi yönetimi stratejilerini algılama düzeyleri ile mezuniyet branşları bakımından araştırdığımızda diğer alanlar seçeneğini işaretleyen yöneticilerin diğer branşlardan daha iyi olduğu sonucuna varılmıştır.

Bilginin elde edilmesi stratejilerialanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin cinsiyetleri arasında fark olup olmadığını test ettiğimizde yöneticilerin bayan veya erkek olması arasında fark olmadığı görülmüştür.

Bilginin elde edilmesi sürecini ise araştırma sonucuna göre en iyi gerçekleştiren yönetici yaş gurubu 44-46 yaş arası yöneticilerdir. Bunu 35-39 yaş gurubu ve 50 yaş ve üzeri takip etmektedir.

Bilginin elde edilmesi süreci ile milli eğitim yöneticisinin görevini test ettiğimizde görevleri bakımından aralarında fark bulunmamaktadır.

Bilginin elde edilmesi ile yöneticilik kıdemleri arasında farka baktığımız zaman 1-5 yıl arasındaki yöneticilerin daha iyi olduğunu görebiliriz. Bunu 6-16 yıl gurubundaki yöneticiler takip etmektedir. Yani genç yöneticilerin bilginin elde edilmesi olgusunda daha başarılılar. Yeni bilgiler elde etme ve eldeki bilgilerle birleştirip yeni bilgilerin oluşumunda kıdem yılı genç yöneticilerin daha iyi oldukları görülmektedir.

Bilginin elde edilmesi stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin çalıştıkları kurum tiplerini test ettiğimizde en iyi özel ilköğretim okulunda çalışan yöneticiler bilgi elde edilmesi işini daha iyi gerçekleştirmektedirler.

Bilginin elde edilmesi ile yöneticilerin branşları arasında farkı test ettiğimizde sosyal bilimler alan branşındaki yöneticiler bilgi elde edilmesinde daha başarılılar

Bilginin kullanılması ile yöneticilerin cinsiyetleri arasında fark yoktur.Kadın ve erkek yöneticiler bilginin kullanılmasında yöneticilerin verdikleri cevaplar arasında fark yoktur.

Bilginin kullanılması stratejilerine alanına ilişkin görüşlerinde yöneticilikteki kıdemleri bakımından test ettiğimizde yöneticilerin verdikleri cevaplar arasında fark vardır. Araştırma sonucunda 1 yıldan az yöneticilik kıdemi bulunan yöneticilerin daha iyi olduğu görülmektedir.

Bilginin kullanılması stratejilerine alanına ilişkin görüşlerinde kurum tipleri bakımından test ettiğimizde bilginin kullanılmasında en iyi yöneticiler özel ilköğretim kurumunda çalışanlardır.

Bilginin kullanılması stratejilerine alanına ilişkin görüşlerinde mezuniyet branşları bakımından sosyal bilgiler alanından mezun olan yöneticilerin daha iyi olduğunu görebiliriz.

Bilginin paylaşılması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin cinsiyetleri açısından test edildiğinde bilginin kullanılmasında erkek yöneticiler bayan yöneticilere göre daha başarılı olduğu görülmektedir.

Bilgi paylaşımı konusunda en iyi yaş gurubu 45-49 orta yaş gurubundadır. Genç yaş gurubundaki yöneticiler bilgi paylaşım konusunda yetersizdirler. Orta yaş ve üzeri yöneticiler bilgi paylaşımı konusunda daha iyilerdir.

Bilginin paylaşılması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin görevlerini test ettiğimizde en iyi eğitim denetmenleridir.Kurumların işleyişlerini denetleyen denetmenler bilgilerini kurumlarla paylaşmaktadırlar.

Sosyal bilgiler alanından mezun yöneticilerin daha başarılı oldukları görülmektedir.

Bilginin paylaşımı ile yöneticilerin kıdemleri arasında anlamlı bir fark yoktur. Özel ilköğretim okulundaki yöneticiler bilgi paylaşımı konusunda daha iyi olduğunu söyleyebiliriz. Bilgi paylaşımı konusunda özel okul yöneticileri daha başarılılar.

Bilginin paylaşılması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin mezuniyet branşları arasında anlamlı bir fark vardır Alanları sosyal bilimler olan yöneticiler bilginin paylaşımı konusunda iyi oldukları tabloda görülmektedir.

Bilginin depolanması ve haritalanması stratejilerine alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin cinsiyetlerinin arasında fark yoktur. Bilginin depolanması ve haritalanması ile yöneticilerin yaşları arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Bilginin depolanıp haritalanması konusunda yöneticilerin görevleri arasında fark yoktur. Yöneticilerin yaşları bilginin depolanması arasında fark yoktur. Bilginin depolanıp haritalanması ile yöneticilerin kıdemleri aralarında fark yoktur. Bilginin depolanıp haritalanması konusunda yöneticilerin kurumları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Bilginin depolanmasında sosyal bilgiler alanından mezun yöneticilerin daha başarılı oldukları görülmektedir alanına ilişkin yeterlilik alanı ile yöneticilerin mezuniyet branşları arasındasosyal bilgiler alanından mezun yöneticilerin daha başarılı oldukları görülmektedir.

ÖNERİLER

Bilgi yönetimi stratejilerini kullanmayı ölçmek için daha sonraki çalışmalarda öğretmenlerde ankete katılabilir. Ankete okul aile birliği temsilcileri olan sınıf temsilcisi velilerde ankete katılabilirler. Anketimize öğrencilerinde katılımı sağlanarak yapılabilir. Bir kaç ilde anketler yapıp karşılaştırılabilir. Çorum ilinde bayan yöneticilerin az olmasının nedeni başka bir çalışmada incelenebilir. Her bölgeden belirli iller seçilip buralarda anketler yapıp karşılaştırmalar yapılabilir.

KAYNAKLAR

- ÁİNDE; Louis P. BUCKLIN, A Theory Of Distribution Channel Structure, Berkeley Cal.IBER Special Publications (Institute Of Business and Economic Research, University of California), 1966, s.35
- AKIN, H.B. (2001). Yeni Ekonomi: Strateji, Rekabet, Teknoloji Yönetimi, Konya, Çizgi Kitabevi.
- AKINCI, B.Z. (1998). Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim. İstanbul: İletişim Yayınları
- AKTAN, C. C.veVural,İ.Y.(2004h).“BilgiYönetimi:Başarılı Bir Bilgi Yönetiminin Temel İlkeleri”. <http://www.canaktan.org/yeni-trendler/bilgiyonetimi/> başarılı. htm (14.02.2005 TARİHİNDE İNDİRİLMİŞTİR).
- AKTAN, C.ve İ.Y.V. (2005). BilgiÇağıBilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri. Konya: Çizgi Kitabevi Birinci Basım.
- ALAVI M. ve D.E. L. (2001). “Review: Knowledge Management and Knowledge Management alındı).
- ALKAN, N. (2003). II. Tıbbi Bilgi Yönetimi ve Teknolojileri Sempozyumu. Ankara
- ALTUNIŞIK, R. ÖZDEMİR S. TORLAK Ö. (2001); “Modern Pazarlama”, Adapazarı, Değişim Yayınları.
- AMABİLE, T. (1997),“Motivating Creativity in Organizations; On Doing What You Love And Loving What You Do” California Management Review AR,
- ARBAK Y,“Örgütlerde Bilgisayar Destekli Bilgi Sistemlerinin İncelenmesine Yönelik Kuramsal Bir Yaklaşım”, Verimlilik Dergisi, 1, 71-90,1995.
- ARIKBOĞA, S. (2003), Entelektüel Sermaye, İstanbul, Derin Yayınları. As a Management Tool”, Journal of Knowledge Management,4(3), ss. 204-216.
- ATAY, K. (2001). “Okul kültürü”, Kuramdan Uygulamaya Eğitim Yönetimi, 23, 79-191.Australian Library Journal. February,6-24.Avantajları”, 2003. Http://inet-tr.org.tr/inetcon&/bildiri/65.doc (04. 11. 2003’te alındı
- AVCIKURT, Cevdet, KÖROĞLU, Özlem, (2006), “Termal Otel İşletmelerinde Müşteri Sadakatini Artıran Nitelikleri Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”, Seyahat Ve Otel İşletmeciliği Dergisi, 3 (1), s. 5-16

- AWAD, E. ve Ghaziri, H. (2004). Knowledge Management. New Jersey: Prentice Hall Publishing.
- AYDIN. Egitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı. Pegem Yayıncılık No:4 Ankara, 2004
- AYHAN, D. Y. ve Karatepe, O.M. (2000), “Kurumsal imajı belirleyen değişkenler: ampirik bir değerlendirme”, 5. Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz
- BALKI, G.A. (2003). Proje Temelli Öğrenme Yönteminin Özel Konya Esentepe İlköğretim, Sayfa: 4
- BARCA, M. (2002).Yeni Ekonomide Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi. İstanbul: Beta Yayınları
- BARNET, Richard J; MÜLLER, Ronald E. Evrensel Soygun Çokuluslu Şirketlerin
- BARUTÇUGİL, 2002, s. 57). Barutçugil, . Bilgi Yönetimi. Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002.
- BASCHIN, A. (2001). Die Balanced Scorecard für Ihren Informationstechnologie-
- BAŞARAN, İ. E. (1991). Örgütsel davranış. (İkinci baskı). Ankara:Gül Yayınevi.
- BONTIS N. “ There is A Price on Your Head: Managing Intellectual Capital Strategically ”, Business Quarterly, Vol:60, Issue : 4, Summer, 1996.
- BONTIS N. “Intellectual Capital: An Exporatory Study That Develops Measures and Models”, Management Decision, Vol.36, Issue: 2, 1998.
- BONTİS, N. Keow, Richardson, S.2000, Intellectual Capital And Business Performance In Malaysian Industries, Journal Of Intellectual Capital Vol.1 No. 1.
- BRAEDLY, J. (1996), The Marketing Planning Workbook Effective Marketing for Marketing Managers, Routledge: New York
- BRENNER, Robert (1999). “Dünya Kapitalizminin Yaklaşan Krizi: Neo-liberalizmden Buhrana mı” (Çeviri: Pınar Bedirhanoglu). Birikim (119) Mart 1999: 88-95.
- BROADBENT, M. (1997). The emerging phenomenon of knowledge Management. The
- BROOKING A. “The Management Of Intellectual Capital”, Long Range Planning , Cilt: 30,Sayı: 3, 1997.

- BUKOWITZ, W. R. ve Williams, R. L. (1999). The Knowledge Management Fieldbook. Pearson: Edinburgh.
- CATHERİNE, L. Wang; Pervaiz K. Ahmed. (2003). Organisational Learning: A
- CELEP, C. ve Çetin, B. (2003). Bilgi Yönetimi: Örgütlerde Bilgi Paylaşım Kültürü Yaratma. Ankara: Anı Yayıncılık
- CHAPUS, Elisabeth, LESCA Humbert, Raymond Louis, Collective Learning With In an Environmental Scanning Coalition of Small Regional Firms: Towards A Modelization, Proceedings of the 44th Annual World Conference of the International Council for Small Business, Naples, Italy, 1999
- COADE N,(2002), Her Koşulda Yaratıcı Olmak, Epsilon Yayınları, İstanbul.com/frameset/kg/kgmak6.html, (29.06.2006).
- ÇAKIRER, M. A. “Bilgi Toplumunda E- Öğrenim ve Türkiye’de Uygulamasının
- ÇAPAR, B. (2005) Bilgi Yönetimi. (ed. C. AKTAN, İ.Y. VURAL.): Bilgi Çağı ,Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri, Konya, Çizgi Kitabevi.
- ÇEKMECELİOĞLU H G,(2002), “Yaratıcı Birey Teorisi ve Örgütsel Yaratıcılığı Etkileyen Genel Özellikler”, 1. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, 10-11 Mayıs 2002, Hereke-Kocaeli
- ÇELİK, V. Eğitimsel Liderlik. Pegem Yayıncılık, Ankara, 1999
- ÇIKRIKCI M. Datan A. (2002). “Entellektüel Sermayenin Temel Finansal Tablolarla Gösterimi
- ÇINAR, İ. (2002). “Eğitim Yöneticilerinin Bilgi Yönetimindeki Yeterlilikleri”, Hacettepe
- DAVENPORT Thomas. H ve PRUSAK Laurence, İş Dünyasında Bilgi Yönetimi, Rota Yayınları, İstanbul,2001.Davenport ve Prusak, a.g.e. ,s.22-24.
- DAVENPORT, T. H. (1998). Some Principles of Knowledge Management. February 01,Değerlendirme ve Seçme Süreci”, 2003. [http:// www. Ege.edu.tr](http://www.Ege.edu.tr) (11. 05. 2004’te
- DEMAREST, M. (1997). “Understanding knowledge management”, Long Range Planning. Vol.30, No:3,p.374
- DEMİR, İbrahim (1986), Teknolojik Gelişme ve Türkiye’nin Teknolojik Meseleleri, Ankara: DPT, Sosyal Planlama Başkanlığı.
- DENNING,Stephen “Understanding The Emerging Knowledge Economy”, Measuring and

- DEVLET Planlama Teşkilatı (1988), Bilim-Araştırma-Teknoloji Ana Planı, Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara: DPT.
- DIXON, Nancy. “The Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively.” London, McGraw- Hill Book Company. 1994
- DRUCKER, P. (2003). Geleceğin Toplumunda Yönetim.(Çev. Mehmet Zaman) İstanbul: Hayat Yayıncılık
- DUFFY A (2000) Toward effective early intervention and prevention strategies for major affective disorders: A review of antecedents and risk factors. Can J Psychiatry, 45:340-348.
- DURA, Cihan Bilgi Toplumu, Bilgi Ekonomisi ve Türkiye, İstanbul, Literatür Yayıncılık, 2002.s.121.
- DZINKOWSKI R. “The Value Of Intellectual Capital” , The Journal Of Business Strategy, Boston, 2000
- DZINKOWSKI, R. (2000). The Measurement and Management of Intellectual Capital: An Introduction, International Management Accounting, Cilt: 78, Sayı:2, s.35
- EDVINSSON Leif, (1997), Developing Intellectual Capital at Skandia, Long Range Planning, C.30, 34 Say. 3, 366 - 372.
- EDVINSSON, Leif, MALONE M. (1997), Intellectual Capital, Haper Collins Pub.USA.,34 Say 3, 366 - 372.
- EMREM, E. (Temmuz 2003), “Entelektüel Sermayeyi Ölçme ve Değerlendirme Yöntemleri”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_goS.php?nt=245#_ftn36, (22.09.2005)
- ERCAN, M. K. Öztürk, M. B., Demirgüneş, K., 2003, Değere Dayalı Yönetim ve Entellektüel Sermaye, Gazi Kitabevi, Ankara
- ERCAN, Metin Kamil, Ü. AYKAN 2000 Firma Değerinin Tespiti ve Yönetimi, Gazi Kitabevi, Birinci Baskı, Ankara
- ERTUGRUL M.“ Entelektüel Sermayenin İşletme Değeri Üzerindeki Etkisi ”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 2000.
- ERTUGRUL, M. “Bilgi Ekonomisi ve Entelektüel Sermaye Kavramı”, 2004.

- FREEMAN, Frederick, M. “Stakeholder Theory of the Modern Corporation”, Business Ethics, (ed. Hoffman, W. M.; Frederick, R. E.; Schwartz, M. S.), New York: McGraw-Hill, 2001, 160-168.1994:152).
- FRIEHS, B. (2004). Knowledge Management in Educational Settings. 15.03, 2010 tarihinde http://www.see-educoop.net/education_in/pdf/erasmus2009-oth-enl-t03.pdf sayfasından alınmıştır.
- FRIEDMAN, A.I. & S. Miles, “Developing Stakeholder Theory”, Journal of Management Studies, 39 1, 2002, 1-21.
- GARVIN, David A. “Öğrenen Bir Örgüt Yaratmak.” Harvard Business Review (Seçmeler) Bilgi Yönetimi, İstanbul, MESS Yayınları, 1999.
- GEYİK, M. & BARCA, M. (2004), “Etkin Bilgi Üretimi için örgütler nasıl tasarlanmalıdır?”, 3. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF, 409-418, 25-26 Kasım, Eskişehir.
- GÖKÇEN, H. Yönetim Bilgi Sistemleri Analiz ve Tasarım Perspektifi. Epi Yayıncılık, 2002, s. 14).
- GUIRDHAM, Maureen, Marketing: The Management Of Distribution Channels, Pergamon Press, Oxford, 1972, s.106; içinde Ralph F. BREYER, iSome Observations on Structural Formation and the Groeh of Marketing Channels.î Gücü, E Yayınları, Ankara, 1976.
- GÜÇLÜ, N. (1999). Öğrenen Örgütler. Gazi Üniversitesi Kastamonu Eğitim Dergisi, GÜMÜŞTEKİN, Gülten Eren Bilgi yönetiminin stratejik önemi Cilt 18 Sayı 3-4(2004)
- GÜRSÖZLÜ, S. (2001), “Proses Tanımı ve Kavramı”, <http://www.sitetky>.
- GÜRSU, M. Bilgi Yönetiminde Bilgi Haritaları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,
- HALLINGER, P. (2003). Reshaping The Landscape Of School Leadership Development: A Global Perspective. Netherlands: Swets & Zeitlinger Publishers.
- HANSEN, M. T. Nohria, T. ve Tierney, T. (2001). “Bilgi Yönetimi Stratejiniz Ne?”
- HARRİSON, R. ve Kessels, J. (2004). Human Resource Development in a Knowledge Economy. New York: Palgrave Macmillan Pub.
- HARVARD Business Review Çeviren: Nurettin ELHÜSEYNİ). Harvard Business Review: Örgütsel Öğrenme. İstanbul: MESS Yayınları. (Editör: Prof. Dr. Yüksel Özden). İdaresi Enstitüsü, Ankara, 1996 7(2), 117–127.

- HÖFER, Björn ve BOSCH, Volker. (2007), “Brand Equity Measurement With GFK Price Challenger”, Marketing and Consumer Research, <http://www.aare.edu.au/03pap/fri03007.pdf> (10.08.2005’te alındı).
- <http://www.anadolu.edu.tr> (12. 04. 2004’te alındı).
- <http://www.bilgiyönetimi.org/cm/pages/yazAek.php?> (06. 05. 2003’te alındı).
- <http://www.bilgiyönetimi.org/cm/pages/yazAek.php?> (06. 05. 2004’te alındı).
- <http://www.bus.utexas.edu/kman/kmprin.htm.>, (13 Ocak 2003).
- HUDSON, N.W. 1993 Field measurements of soil erosion and runoff. FAO Soil Bulletins, Vol 68, 139 pp, Rome.
- ITAMİ, Roehl, (1987). Mobilizing Invisible Assets. Mass.:Harvard Business Review İÁİNDE; Louis P. BUCKLIN, A Theory Of Distribution Channel Structure, Berkeley Cal., IBER Special Publications (Institute Of Business and Economic Research, University of California), 1966, s.5.
- JEAN, B. Mc Guide & Sundgen Alison & Schneewers Thomas, “The Profits Then Social Action” Academy of Management Journal, 31 4, 1988.
- KARAHOCA, A; Karahoca, D. Yönetim Bilişim Sistemleri ve Uygulamaları.
- KARAKAŞ, M. “Bilgi Yönetimi Nedir?”, 2003.
- KIRIM, A. (1999) Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim, Sistem Yayıncılık, İstanbul.S:45 Kitapevleri.
- KLEIN D.A, L. PRUSAK, “Characterizing Intellectual Capital”, Ernest & Young Commercial, Innovation Center, 1994
- KOCAMAZ, M; Soyuer, H. “İşletmelerde Bilgisayar Destekli İnsan Kaynağı
- KUMKALE,Rüknettin,Franchising,www.alomaliye.com/subat_06/ruknettin_kumkale_franchising.htm
- LANG C.J (2001)”Managerial Concerns In Knowledge Management” Journal of
- LIN, Hsin-Hui ve Yi-Shun Wang, (2006), “An Examination Of The Determinants Of Customer Loyalty In Mobile Commerce Contexts”, Information & Management, 43 (2006), ss. 271–282
- MALHOTRA, Y. (1997). Knowledge Management in Inquiring Organizations.Proceedings of 3rd Americas Conference on Information Systems.Indianapolis, August, 239-295.Marka Değerine Etkisi, (Çev.) Fevzi Yalım, Kapital Medya, İstanbul.
- MARTENSSON, Maria; (2000). “A Critical Review of Knowledge Management

- MORGAN, D.L. (1997). Focus Groups As Qualitative Research. California: SAGE.
- MORİN P,(1972), Organizasyonların Gelişmesi, İstanbul Reklam Yayınları No: 16,İstanbul.
- MORROW, N.M. (2001). Knowledge management: an introduction. Annual Review of Information Science and Technology, 35: 381–421.
- NİCKOLS, F. “Knowledge Management and Process Performance”, 2000. <http://home.att.net/~nickols/KM-and-Processes.htm> (04. 10. 2004’te alındı).
- NONAKA, I. (1999). “Bilgi Yaratan Şirket”. Bilgi Yönetimi. İstanbul: MESS Yayınları
- NONAKA, I. R. Toyama, A. Nagata, “A Firm as a Knowledge Creating Entity:A New Perspective on the Theory of the Firm”, Industrial and Corporate Change, 2000, S:9, s.1-20Intellectual Capital, USA, 1998
- NYUGEN, N. ve Leblanc G. (2001), “Image and reputation of higher education institutions in student’s retention decisions”, The International Journal of Educational Management, 15(6), 303-311.
- OECD, (2003), Developments in Growth Literature and Their Relevance for Simulation Models, <http://www.oecd.org/dataoecd/4/6/12549919.pdf>, Erişim: 21.04.2008.
- OKAY, A.(2003). Kurum Kimliği. İstanbul: Mediacat KitaplarıOkulu Tarafından Uygulanmasına Yönelik Bir Değerlendirme, Selçuk Üniversitesi Sosyal
- OLIVER, D. MARCHAND D. ROOS J. (1996), Skandia Assuranceand Financial Services Measuring and Visualizing Intellectual Capital, International Institute for Management Development (IMD) Business Case
- OLİNS, W. (1990). Guide to Corporate Identity. London: Black Bear Pres Özüpek,
- N. M. (2005).Kurumimajı ve sosyal sorumluluk. Konya: Tablet Kitapevi
- ÖGÜT Adem, Bilgi Çağında Yönetim, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.S;131
- ÖNCE, S. 1999, Muhasebe Bakış Açısı İle Entelektüel Sermaye, Anadolu Üniversitesi İİBF yayınları, No.151, Eskişehir
- ÖZGENER, S. “Global Ölçekte Deger Yaratan Bilgi Yönetimi Stratejiler”, 2004.
- ÖZTÜRK Nezaket, Hatice ULUSOy Maltepe Üniversitesi Hemşirelik Bilim ve Sanatı Dergisi, Cilt:1,Sayı:1.2008
- PİRTİNİ, S. ve AKAY, H.; “Bir Pazarlama Yöntemi Olan Franchising Sisteminde

- PETERS T J., WATERMAN R H.,(1987), Yönetme ve Yükselme Sanatı, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul
- PETRIDES, L. A. ve Guniney, S. Z. (2002). "Knowledge Management for School Leaders: An Ecological Framework for Thinking Schools." Teachers College Record, 104(8):1702-1717.
- RİVETTE ve diğerleri, (2000). Rivette, Kline, (2000). Discovering New Value in Intellectual Capital, Harvard Business Review, January-February 2000
- ROBERT F. LUSCH, iErase Distribution Channel From Your Vocabulary and Add Marketing Channelsî, Marketing News, July 1979, s.12.
- ROEHL, H. (2000). Instrumente der Wissensorganization. Wiesbaden: Gabler
- ROSEN R H.(1998), İnsan Yönetimi, MESS Yayınları, İstanbul.
- SABUNCUOĞLU, Z. ve TÜZ, M. (1998). Örgütsel psikoloji. Bursa: Alfa /Aktüel.
- SALA-I MARTIN, X.(1990) "Lecture Notes on Economic Growth (II): Five
- SARIHAN H, İ,(1998), Teknoloji Yönetimi, Desnet Yayınları, İstanbul
- SENGE, Peter, Beşinci Disiplin, Çev. Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan, Yapı Kredi yay, 3.baskı. İstanbul-1997
- SERPEK, E.(2003). "Bilgi Çağında Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler" Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- SLOOT, L.M. and VERHOEF, Peter C. (2008), "The Impact of Brand Delisting on Store Switching and Brand Switching Intention, Journal of Retailing, Vol.84(3), pp. 281-296.
- SPIEGLER, Israel. (2002). "Technology and knowledge: bridging a 'generating' gap." Information and Management, 2013, 1-7. Valuing 1998:s.17-18
- STEWART, 1997: 28 Stewart, T.(1997). Entellektüel Sermaye, Kuruluşların Yeni Zenginliği, Çeviren: Nurettin Elhüseyni, İstanbul: Mess Yayın No:258
- STEWART, T. (2001). Accounting Gets Radical, www.fortune.com, 16 April 2001
- SULLIVIAN, H.P.(2000). Value-Driven Intellectual Capital, USA: John Wiley&Sons, Inc
- ŞAMİLOĞLU, Famil; Entellektüel Sermaye, Gazi Yayınları, Ankara-2002
- ŞİŞMAN, M. (1994). Örgüt kültürü. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi
- T.W. SHULTZ, Investment in Human Capital, The Free Press, Collier-Macmillan Limited,U.S.A.1971,ss.24-36.

- TAN B, (2005),“Buluş, İnovasyon ve Büyüme”,Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi, Şubat.
- TAŞKIN H, ADALI M, R,(2004),Teknolojik Zeka ve Rekabet Stratejileri, Değişim Yayınları, İstanbul
- TEECE, D.J.(2002). Managing Intellectual Capital: Organizational, Strategic and Policy Dimensions, European Management
- THALLER, G.E. (2003). Software-Projekt Management, Frankfurt, Software &Support Verlag
- THOMAS A. Stewart, Entellektüel Sermaye: Kuruluşların Yeni Zenginliği, Nurettin Elhüseyni (çev.),İstanbul: BZD Yayıncılık, 1997, s.40
- TODD, R. (1999). “Knowledge Management 1-4: processes and practices” Scan.18.(4).Understanding Corporate Value: Measuring and Reporting Intellectual Capital, s.19 www.cimaglobal.com(e.t:14.05.2006) Uygulama, (Yayınlanmamış Y.Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi, Eskişehir
- WEILL, P. BROADBENT, M. (1999). Enformasyon Altyapısı, Çeviren: Ayfer G White, D. Knowledge Mapping and Management. Idea Group Publishing, USA, 2002
- WİİG, M. K. Knowledge Management: An Emerging Discipline Rooted in a Long
- YAVUZ, H. (2002). Kuramsal Açıdan Öğrenen Organizasyon Oluşturma Süreci. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). EdirneYayınları, İstanbul, 1990
- YAZICI, Selim (2001) Öğrenen Organizasyonlar, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti, İstanbul. S:139
- YENİÇERİ, Ö. ve M.İnce. (2005). BilgiYönetim Stratejileri ve Girişimcilik. İstanbul: IQKültür Sanat Yayıncılık Birinci Basım.
- YERELİ, Ayşe N. ve Gülşen Gerşil, “Entelektüel Sermayeyi Ölçme ve Raporlama Yöntemleri”, Yönetim ve Ekonomi, Vol.12, No.2, (2005), s.17
- YILDIZEL, A. (2002) Müşteri İlişkileri Yönetiminde Bilgi Teknolojilerinin Kullanımı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

EKLER**SORULARIN BETİMSSEL İSTATİSTİK TABLOLARI****Statistics**

		soru 1	soru 2	soru 3	soru 4	soru 5	soru 6	soru 7	soru 8	soru 9	soru 10
N	Valid	203	203	203	203	203	203	203	203	203	203
	Missing	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
Mean		3,97	4,67	4,35	4,57	3,23	2,23	3,45	4,76	4,95	4,63
Median		4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	1,00	4,00	5,00	5,00	5,00
Mode		4	5	4	5	4	1	4	5	5	5
Std. Deviation		,967	,473	,638	,613	1,230	1,462	1,182	,459	,217	,612
Variance		,934	,224	,407	,376	1,513	2,137	1,398	,211	,047	,374

Statistics

		soru 11	soru 12	soru 13	soru 14	soru 15	soru 16	soru 17	soru 18	soru 19	soru 20
N	Valid	203	203	203	203	203	203	203	203	203	203
	Missing	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
Mean		4,88	4,49	4,37	3,26	4,05	4,29	3,14	4,52	3,82	3,40
Median		5,00	5,00	5,00	3,00	4,00	4,00	3,00	5,00	4,00	3,00
Mode		5	5	5	3	4	4	2	5	4	5
Std. Deviation		,367	,640	,871	1,158	,791	,694	1,298	,640	1,066	1,299
Variance		,134	,410	,759	1,340	,626	,482	1,684	,409	1,137	1,687

Statistics

		soru 21	soru 22	soru 23	soru 24	soru 25	soru 26	soru 27	soru 28	soru 29	soru 30
N	Valid	203	203	203	203	203	203	203	203	203	203
	Missing	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
Mean		4,27	4,40	4,64	4,20	4,07	4,34	4,39	4,49	4,37	4,26
Median		4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Mode		4	4	5	4	4	5	4	4	5	4
Std. Deviation		,659	,601	,640	,572	,664	,769	,538	,501	,657	,670
Variance		,434	,361	,410	,327	,441	,592	,289	,251	,432	,449

Statistics

		soru 31	soru 32	soru 33	soru 34	soru 35	soru 36	soru 37	soru 38	soru 39	soru 40
N	Valid	203	203	203	203	203	203	203	203	203	203
	Missing	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
Mean		4,17	4,07	4,09	4,11	4,54	4,18	4,30	4,33	4,26	4,42
Median		4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00
Mode		4	4	4	4	5	5	5	5	4	4
Std. Deviation		,827	,787	,746	,705	,599	,953	,817	,679	,657	,650
Variance		,685	,619	,556	,497	,358	,909	,667	,461	,431	,423

Statistics

		soru 41	soru 42	soru 43	soru 44	soru 45	soru 46	soru 47	soru 48	soru 49	soru 50
N	Valid	203	203	203	203	203	203	203	203	203	203
	Missing	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
Mean		4,62	4,18	4,28	4,13	4,14	4,18	4,35	4,23	4,58	4,29
Median		5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00
Mode		5	5	5	4	4	4	5	4	5	4
Std. Deviation		,758	1,222	,887	,834	,907	,843	,690	,695	,586	,595
Variance		,574	1,493	,787	,696	,822	,711	,476	,483	,344	,354

Statistics

		soru 51	soru 52	soru 53	soru 54	soru 55	soru 56	soru 57	Soru 58
N	Valid	203	203	203	203	203	203	203	203
	Missing	24	24	24	24	24	24	24	24
Mean		4,44	4,51	3,99	4,30	4,73	4,54	4,32	4,59
Median		4,00	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	5,00
Mode		4	5	5	4	5	5	5	5
Std. Deviation		,563	,648	,985	,614	,446	,590	,717	,585
Variance		,317	,419	,970	,378	,199	,348	,514	,342

BİLGİ YÖNETİMİ STRATEJİLERİ ÖLÇEĞİ AÇIKLAMA

Sayın Milli Eğitim Yöneticisi, İlköğretim Müfettişi, Okul Müdürü Eğitim örgütlerinde entelektüel sermaye bağlamında bilgi yönetimi stratejileri üzerinde yapılan bir araştırmada yardımlarınıza gereksinim duyulmaktadır. Vereceğiniz bilgiler sadece araştırma verileri olarak kullanılacaktır. Başka bir amaçla kullanılmayacaktır. Bu nedenle adınızı yazmanıza da gerek yoktur.

Araştırmanın amacına ulaşabilmesi, ölçekte yer alan ifadeleri dikkatle okumanız ve içtenlikle yanıtlamanıza bağlıdır.

Ölçeğin birinci bölümünde kişisel özelliklerinize ilişkin ifadelerde durumunuza uygun seçeneği çarpı (X) işareti ile işaretleyiniz.

Ölçeğin ikinci bölümünde ise ifade edilen her görüşün karşısındaki kutuya o ifadeye ne oranda katıldığınızı gösteren beş seçenektan birini çarpı (X) işareti ile işaretlemeniz beklenmektedir. Bu beş seçenek; 1-Hiçbir zaman, 2-Çok seyrek, 3-Ara sıra, 4-Sık sık, 5-Her zamandır.

Zaman ayırıp ilgi gösterdiğiniz ve araştırmaya katkı sağladığınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Gül KAYA
AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİL. ENST.
İŞLETME ABD

1.Cinsiyetiniz**(1)Kadın****(2)Erkek****2.Yaşınız** 25-29 30-34 35-39 40-44 45-49 50 ve üstü**3. Göreviniz** Milli Eğitim Müdürlüğü üst yöneticisi Şube Müdürü İlköğretim Müfettişi Müdür Başyardımcısı Okul Müdürü Müdür yardımcısı**4.Yöneticilikte Kıdeminiz** 1 Yıldan az 1-5 Yıl 6-10 Yıl 11-15 Yıl 16 ve yukarısı**5.Kurum Tipi** Resmi ilköğretim okulu Özel ilköğretim okulu Resmi lise Özel lise Milli eğitim müdürlüğü**6.Öğretmenlikteki Branşınız** Sınıf Öğretmeni Din Kültürü ve Ahlâk Bilgisi Sosyal Alanlar (Sosyal Bilgiler, Tarih, Coğrafya, Türkçe, Edebiyat, Yabancı Dil, Resim, Müzik, Felsefe, Sosyoloji) Fen Alanlar (Fen Bilgisi, Fizik, Kimya, Biyoloji, Matematik, Mesleki Teknik Eğitim) Eğitim Bilimleri (Eğitim Yönetimi ve Denetimi, Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik) Diğer (Lütfen Belirtiniz) ...

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı: Gül KAYA

Doğum Yeri: Aksaray

Doğum Yılı: 1974

Eğitim Durumu

Lise: Aksaray Lisesi

Lisans: Niğde Üniversitesi

Yüksek Lisans: Aksaray Üniversitesi

Haberleşme Bilgileri

Adres: Ulukavak Mah. Tarakçı 2. Sokak Eylül Apartmanı 12/32 ÇORUM

Telefon: 05052366331

E-posta: gulkaya2011@hotmail.com

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Tarafsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1-Çevredeki bulunan diğer kurumların çalışmalarını takip eder onlardan yararlanırsınız					
2-Çalışanların birbirlerine güvendiği bir örgüt ortamı oluştururuz.					
3-Çalışanlarla sahip olduğumuz bilginin kaynakları hakkında konuşuruz.					
4-Çalışanlar her türlü işlerle ilgili önerilerini rahatça söylerler					
5-Kurumumuzda bilgilerin nerede bulunduğunu gösteren bilgi haritası ağı vardır.					
6-Kurumumuzda bilgi yöneticisi kadrosu vardır.					
7-Bilgi yönetimi konusunda hizmetiçi eğitim almalarını sağlarız.					
8-Sürekli eğitimin önemli olduğunu bilir ve desteklerim					
9-Kurumumuzda işlerin işleyişi ile ilgili her türlü yeni fikir ve önerilere önem veririz.					
10-Kıdemli çalışanların bilgileri ve tecrübeleri kurumumuz için önemlidir.					
11-Kurumumuzda web sitesi vardır.					
12-Kurumumuzda çalışanları sahip olduğu bilgileri işinde kullanır.					
13-Çalışanlarımız iletişim için messenger, hotmail, met netting gibi iletişim ağı kullanırsınız					
14-Kurumumuz yazılı kaynaklara abonedir.					
15-Bilgi yönetimi konusunda kaynak kitaplar okurum.					
16-Kurumumuzda çalışanları bilişim teknolojili ürünlerini kullanmasını					

bilir					
17-Çalışanların sahip olduğu bilgi ve birikimlerini veri tabanında toplayarak yapısal sermayeye dönüştürürüz.					
18-Kurumumuzda her türlü bilgi alışverişi yapılır.					
19-Kurumumuzda sınıflarda her türlü teknolojik ürünler (bilgisayar, projeksiyon, akıllı tahta vb.)					
20-Kurumumuzda veya okulumuzda bilgi bankası sistemi vardır.					
21-Kurumumuzun yaptığı ait her türlü etkinlik ve haberler web sitesinde duyurulur.					
22-Bütün işlerimizde bilişim ve teknoloji kullanılır.					
23-Bilişim ve teknoloji sınıflarımız vardır.					
24Her personelin bilgisayarı vardır					
25- Kurumumuzda n misyonunda bilgi yönetimi stratejileri göre belirlenir					
26- Kurumumuzda takım çalışmasının teşvik edildiği örgüt kültürüne sahiptir.					
27- Kurumumuzda ki çalışanların arasında iletişim problemi yoktur					
28- Kurumumuzda kişilerin sahip olduğu örtük bilginin açığa çıkarmasını sağlayacak güven ortamı mevcuttur.					
29- Kurumumuzda a bilgi paylaşımına özendirilen bir okul kültürüne sahiptir.					
30- Kurumumuzda çalışanların sürekli eğitimine önem verilmektedir					
31-Kurumumuzda çalışanlar bilgi alışverişinde bulunmak için uygun zamanlarda toplantılar yaparlar.					
32-Çalışanların bilgi yönetimi stratejilerine göre çalışmaları uygularlar.					
33-Kurumumuzda kurum kültürü bilgi yönetimi süreçlerini destekleyecek niteliktedir. Yapılacak olan işler örgütte çalışan herkese bildirirler.					
34-Çalışanların uyguladığı eğitim öğretimde kullandığı materyal ve					

malzemeler arşivlenerek bilgi ve gelişmelerden faydalanması için her türlü imkanı sunarım.					
35-Kurumumuzda çalışanlarının yeni bilgi ve gelişmelerden faydalanması için her türlü imkanı sunarım					
36-Kurumumuzda etkili bilgi yönetim ekibi vardır.					
37-Kurumumuzdaki bütün çalışanlar yeniliklere açıktır ve yenilikleri denemekten kaçınmazlar.					
38-Kurumumuzdaki çalışanlar yaşam boyu öğrenmenin önemini bilirler.					
39-Kurumumuzdaki bütün çalışanlar eski bilgiler ile yeni öğrendiği bilgileri kaynaştırarak yeni bilgilerin doğmasını sağlarlar.					
40-Kurumumuzda yenilikler eğitim öğretim faaliyetlerinde kullanılır.					
41-Kurumda eğitim-öğretim faaliyetlerinde yenilikleri kullanan kişiler daima destelenir.					
42-Kurumumuzda ve alt birim kurumlarımızda konferans salonu vardır					
43-Kurumumuzda herkesin kendi yetenek ve bilgilerini açığa çıkaracağı ortam mevcuttur					
44-Hangi bilginin hangi alt birimimizde olduğunu biliriz.					
45-Yeni elde edilen bilgiler kurumumuzda hiyerarşik bir düzen içerisinde iletilir.					
46-Kurumumuzda bilgi yönetim sürecini etkileyen gönüllü çalışmalar yapılmaktadır.(TKY,Okul geliştirme ekibi v.b)					
47- Kurum kültürünün bilgi yönetimi ile uygulanıp uygulanmadığını kontrol ederim					
48- Kurumumuzun vizyon ve misyonunda bilgi yönetimine uygunluk hedeftir					
49-. Bütün birimlerimizde çalışanlar fikirlerini üst amirlere rahatça iletir					
50-Bilgi yönetiminin başarı ile uygulanıp uygulanmadığını kontrol edilir.					
51-Kurumumuzun vizyon ve misyonunu belirlerken bilgi yönetimine					

uygunluğuna dikkat ederiz.					
52-Kaliteli ve kurumun başarısını etkileyen yeni fikirleri destekler ve ödüllendiririz.					
53-Öğrencilerle ilgili bütün bilgilerle ilgili veri bankası vardır.					
54-Kurumumuzun yapısında öğrenen organizasyon modeli benimsenir.					
55-Kurumumuzda kendini gerçekleştirmek isteyen akademik kariyer yapan personele imkanlar sağlanır					
56-Müşteri olarak gördüğümüz veli ve öğrencilerin fikirlerine önem veririz.					
57-Her birimimiz bağlantılı olduğu diğer kurumlarla işbirliği içindedir(teknik liseler sanayi ile işbirliği içindedir)					
58- Kurumumuz çalışanlarının entelektüel niteliklerinin geliştirilmesini teşvik ederiz					

