

T.C.
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

İLKÖĞRETİM OKUL YÖNETİCİLERİNİN BİLGİ YÖNETİMİ
YETERLİLİKLERİ
(KOCAELİ İLİ ÖRNEĞİ)

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Ali Sururi KOCADAĞ

DANIŞMAN ÖĞRETİM ÜYESİ
Prof Dr. Münevver ÖLÇÜM ÇETİN

İstanbul, Nisan 2010

T.C.
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

İLKÖĞRETİM OKUL YÖNETİCİLERİNİN BİLGİ YÖNETİMİ
YETERLİLİKLERİ
(KOCAELİ İLİ ÖRNEĞİ)

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Ali Sururi KOCADAĞ
081109117

DANIŞMAN ÖĞRETİM ÜYESİ
Prof Dr. Münevver ÖLÇÜM ÇETİN

İstanbul, Nisan 2010

T.C. Maltepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

14.05.2010 tarihinde tezinin savunmasını yapan Ali Sururi KOCADAĞ'a ait "İlköğretim Okul Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi Yeterlilikleri (Kocaeli İli Örneği)" başlıklı çalışma, Jürimiz Tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programında Yüksek Lisans Tezi Olarak Kabul Edilmiştir.



Prof. Dr. Münevver ÖLÇÜM ÇETİN
(Başkan)
(Danışman)



Yrd. Doç. Dr. Mürşide ÖZGELDİ
(Üye)



Yrd. Doç. Dr. Ali TEMEL
(Üye)

ÖNSÖZ

Bilgi, insanoğlunun ilk çağlarından bugüne, tüm ekonomik sistemlerin temelini oluşturmaktadır. Ancak bilgi ile toplumsal ilerleme, başarı ve hayat standartları arasındaki ilişki çok belirgin ve hissedilir duruma gelmiştir.

21.yüzyıl dünyasında örgütlerin ve ülkelerin başarılı olabilmeleri büyük ölçüde bilginin edinimi yani yaratmada, kullanmada ve bilgiden yararlanmada örgütün ne ölçüde başarılı olduklarına bağlı hale gelmiştir. Bilgi yönetimi büyük ve zorlu rekabetin yaşandığı ve koşulların sürekli olarak değiştiği bir ortamda, ülkelerin ve örgütlerin genel olarak tüm organizasyonların değişen ortam şartlarına uyum sağlamak ve yaşamlarını sürdürmek için hayati bir önem arz etmektedir.

Kamu ve özel sektörde yönetimin başlıca bir ilgi alanı olarak önem kazanması insanları kontrol etme, yöneltme, kişilerde motivasyon gibi bireysel ve örgütsel etkileme tercihlerinin önem kazanmasında bilgiye dayalı değerlerin yönetilmesi, bu yönetsel beceriye sahip yöneticilere ihtiyacın gün geçtikçe artırmaktadır. Bu nedenle bilgiyi yöneterek istenilen düzeyde gelişim ve değişme için her tür ve her kademedeki eğitim ve örgüt yöneticileri, işgörenleri ve diğer paydaşlarının bilgiye ve bilginin yönetilmesi boyutlarına ilişkin algıları son derece önem taşımaktadır. Bilginin değerinin en yüksek seviyeye ulaştığı günümüz koşullarını dikkate aldığımızda bir eğitim yöneticisi olarak bütün örgütlerin küresel ve öz bilgi kaynaklarını daha rasyonel kullanmaları gerektiği düşüncesi ortaya çıkmaktadır.

İçinde bulunduğumuz çağda bir ülkenin ne kadar güçlü, insanların ferah seviyesi yükselmiş bir ülke olduğu, bilgi yönetiminde ulaştıkları seviye ile ölçüldüğü düşünülmektedir. Bu çerçevede milli eğitim sistemi içerisinde yöneticilerin bilgi yönetimi yeterlikleri algılarının belirlenmesini ve bu alana ait ilgi, bilgi ve dikkatlerin artmasını sağlamak ve bilginin okullarda yöneticiler tarafından amaca uygun olarak toplamasını, depolanmasını ve kullanıma sunulmasını sağlayan bilgi yönetimini kullanabilme becerilerini ortaya çıkarmayı amaçlayan bu araştırma ile ilgili literatüre katkıda bulunulacağı düşünerek bu çalışma yapıldı.

Bu alandaki aldığım eğitim ve bu çalışmamın sürecinde rehberliğini ve desteğini esirgemeyen Danışman Hocam Sayın Prof. Dr. Münevver ÖLÇÜM ÇETİN'e teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca, araştırma esnasında destek ve yardımlarını esirgemeyen Yrd. Doç. Dr. Ali TEMEL hocama, yüksek lisans öğrenimim boyunca sayelerinde değerli bilgiler edindiğim Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalında ki tüm hocalarıma, günlük iş yoğunluğunun ardından bana uygun çalışma ortamı hazırlayarak sabırla her türlü desteği sağlayan eşim Melek KOCADAĞ ve araştırma kapsamında yer alan Kocaeli ili ve ilçelerinde ilköğretimde görev yapan okul yöneticilerine katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Nisan,2010

Ali Sururi KOCADAĞ

ÖZET

Bu araştırmanın amacı Kocaeli ve ilçelerinde görev yapan okul müdürleri ve müdür yardımcılarını görev yaptıkları eğitim örgütlerinde bilgi yönetiminin bilginin edinilmesi, bilginin paylaşılması, bilginin kullanılması ve bilginin depolanmasına yönelik kendilerini nasıl değerlendirdiklerine ilişkin görüşlerinin belirlenmesidir.

Araştırmada genel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evreni 2009-2010 eğitim öğretim yılında Kocaeli ili ve ilçelerinde görev yapmakta olan 345 okul müdürü ve 690 müdür yardımcısından oluşmaktadır. Örneklem seçilirken eğitim bölgelerinde çalışan yöneticilerin katılımının sağlanmasına özen gösterilmiştir. Her ilçede örneklem yoluna gidilerek, 13 merkezi okul seçilip araştırma bu okullarda görev yapan 152 okul müdürü ve 231 müdür yardımcısına anket uygulanarak yapılmıştır.

Araştırmada İkrâm Çınar'ın "Eğitim Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi Yeterlilikleri" için uygulanan anket esas alınmıştır. Araştırma için Çınar'dan anket formlarına ilişkin bilgilerin aynen uygulanması için gerekli izin alınmak suretiyle kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen veriler, bilgisayar ortamında SPSS istatistik programı kullanılarak çözümlenmiştir. Verilerin istatistiksel çözümlenmeleri için; frekans ve yüzdelik analizler, ilişkisiz grup "t" testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), tek yönlü varyans analizinde anlamlı farklılaşma bulunduğu durumlarda post-hoc, varyansların homojen olduğu durumlarda Scheffe testi ve heterojen olduğu durumlarda tamhane istatistiksel teknikler kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda yöneticilerin, bilginin paylaşılması özelliğine yüksek düzeyde katıldıklarını, müdürlerin bilginin depolanması, bilginin elde edilmesi özelliğine yüksek düzeyde, bilginin kullanılması özelliğine ortalama düzeyde katıldıklarını göstermektedir.

Kadın ve erkek yöneticilerin bilginin elde edilmesi, bilginin paylaşılması, bilginin kullanılması ve bilginin depolanması ve genel bilgi yönetimi konusundaki görüşleri birbirine eşit olduğu, Bilginin paylaşılması alt boyutunda fen öğretmenleri bilgiyi daha fazla paylaştığı, kendi doğup büyüdüğü şehirde çalışan ve çalışmayan yöneticilerin genel bilgi yönetimi konusundaki görüşleri birbirine eşit, konu ile ilgili hizmet içi eğitim almış olan yöneticilerde, almamış olanlara göre bilgiyi daha etkin kullandıkları, okul yöneticileri içinde müdür pozisyonunda olanların bilginin elde edilmesi alt boyutunda ve toplam bilgi yönetimindeki yetkinlikleri, müdür yardımcısı

pozisyonundaki meslektaşlarından anlamlı derecede daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelime: Bilgi, Bilgi Türleri, Bilgi Yönetimi

ABSTRACT

The purpose of this research is to determine the principals and assistant principals who work in Kocaeli and its districts point of view in how they see themselves in getting information, sharing information, the usage of information and storing information.

General scanning method is used in this research. The universe of this research consists of 345 school principals and 690 assistant principals who work in Kocaeli and its districts in 2009-2010 academic year. While choosing this example attention is taken in participation of principals who work in education districts. Exemplifying method is used in every district. Research is done by choosing 13 central schools and applying questionnaire to 152 principals and 231 assistant principals who work in these schools.

In this research the questionnaire "Sufficiency of Information Management of Education Directors" which is applied to İkrâm Çınar is taken basely. For this research, the necessary permission to apply the information exactly about questionnaire forms is taken from Mr. Çınar .

The obtained data in the results of this research are analysed in the computer environment using SPSS statistics programme. For the statistical analyses; frequencies and percentage analyses, unrelated group "t" test, one way variation analysis (ANOVA), post.hoc in situations when finding meaningful differentiation in one way variation analysis, Scheffe test when variations are homogen and full place statistical techniques when heterogen are used.

In the result of this research, it is seen that directors agree highly with the characteristic of sharing information, highly in characteristic of getting information, in average level to characteristic of using the information.

It is appointed that female and male directors' point of view are equal to each other in getting the information, usage of the information, storing the information and in general information management point. In the subdimension of sharing information that science teachers share information more, the point of view of the directors who work or don't work in towns where they were born are equal to each other on general information management, that the directors who took in-service training use information

more effectively than who didn't took in-service training ,and between school directors who are in the position of principal are meaningfully more high level than their colleagues who are in the position of assistant principal in the subdimension of getting information and their efficiency in aggregate information management .

Key Words: Information, Information Kinds, Information Management.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	ii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
SİMGELER LİSTESİ	xvi
KISALTMALAR LİSTESİ	xvii

BÖLÜM I

GİRİŞ.....	1
1.KONUyla İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	2
1.1. Bilgi ve Bilgi Yönetimi İle İlgili Kavramlar	2
1.1.1. Bilginin Tanımı	3
1.1.2. Bilginin Düzeyleri	4
1.1.2.1. Veri	4
1.1.2.2. Enformasyon	5
1.1.2.3. Bilgi.....	6
1.1.2.4. Akıl	6
1.1.3. Veri, Enformasyon ve Bilgi Arasındaki Fark	7
1.1.4. Bilginin Organizasyonu	8
1.1.4.1. Bilginin Organizasyondaki Önemi	8
1.1.5. Bilginin Sınıflandırılması ve Özellikleri	9
1.1.5.1. Düzenleme ve Kullanım Tarzlarına Göre Bilgi Türleri.....	9
1.1.5.1.1. İdealist Bilgi.....	9
1.1.5.1.2. Sistematik Bilgi.....	9
1.1.5.1.3. Pragmatik Bilgi	10
1.1.5.1.4. Otomatik Bilgi.....	10
1.1.6. Kaynağına Göre Bilgi Türleri	10
1.1.6.1. Örtülü Bilgi.....	11

1.1.6.2. Açık Bilgi	12
1.1.7. Niteliğine Göre Bilgi Türleri	12
1.1.7.1. Kişisel Bilgi.....	13
1.1.7.2. Yapısal Bilgi.....	13
1.1.7.3. Müşteri Bilgisi	13
1.1.7.4. Sıradan Bilgi-Bilimsel Bilgi.....	14
1.1.7.5. Kazanılmış Bilgi-Aranan Bilgi.....	15
1.1.8. Rekabet Üstünlüğü Yaratan Bilgi	15
1.1.8.1. İşaretsel Bilgi.....	15
1.1.8.2. Deneysel Bilgi	16
1.1.8.3. Girişimsel Bilgi.....	16
1.1.8.4. Kurumsal Bilgi	16
1.1.9. Bilgi Dönüşümü ve Paylaşımı.....	17
1.1.9.1. Örtülü Bilgiden Örtülü Bilgiye(Toplumsallaştırma)	18
1.1.9.2. Örtülü Bilgiden Açık Bilgiye (Dışsallaştırma)	18
1.1.9.3. Açık Bilgiden Açık Bilgiye (Birleştirme).....	18
1.1.9.4. Açık Bilgiden Örtülü Bilgiye(İçselleştirme)	19
1.1.10. Örgütsel Bilgi-Bireysel Bilgi	19
1.1.11. Bilgi Çağında Yönetim	20
1.1.12. Bilgi Çağında Yöneticilik	20
1.1.13. Bilgi Çağında Yöneticilerin Görevleri	21
1.1.14. Bilgi Yönetimi.....	21
1.1.14.1. Bilgi Yönetiminin Tanımı ve İçeriği.....	25
1.1.14.2. Bilgi Yönetiminin Amacı	28
1.1.14.3. Bilgi Yönetiminin Önemi.....	31
1.1.15. Bilgi Yönetiminin Temel Adımları	31
1.1.16. Bilgi Yönetiminin Temel Unsurları.....	32
1.1.17. Bilgi Yönetiminin Temel İlkeleri.....	34
1.1.18. Bilgi Yönetiminin Yararları.....	36
1.1.19. Bilgi Yönetim Süreçleri	37
1.1.19.1. Bilginin Edinilmesi (Üretilmesi)	39
1.1.19.2. Bilginin Paylaşılması	41
1.1.19.3. Bilginin Kullanılması.....	44

1.1.19.4. Bilginin Depolanması	45
1.1.20. Bilgi Yönetiminin Başarısı	46
1.1.21. Bilgi Organizasyonları İçin Başarı Faktörleri	47
1.1.22. Eğitim Örgütlerinde Bilgi Yönetimi Stratejileri	48
1.1.23. Eğitim Yöneticisinin Yerlilikleri.....	52
1.1.23.1. Eğitim Yöneticisinin Bilgi Yönetimi Yeterlilikleri	52
1.1.23.2. Eğitim Örgütlerinde Bilgi Yönetimi Uygulaması.....	53
1.1.23.3. Eğitim Örgütlerinde Bilgi Yönetimi Boyutları.....	53
1.1.24. Bilgi Yönetiminde Başarı İçin İlke ve Öneriler.....	55
1.1.25. Problem.....	56
1.1.26. Araştırmanın Amacı	58
1.1.27. Araştırmanın Önemi	59
1.1.28. Varsayımlar	59
1.1.29. Sınırlılıklar	60
1.1.30. Tanımlar	60
1.1.31. İlgili Araştırmalar	60
1.1.31.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	61
1.1.31.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	64
1.1.31.3. Araştırmanın Değerlendirilmesi	65

BÖLÜM II

YÖNTEM.....	66
2.1. Araştırmanın Modeli	66
2.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	66
2.3. Veri Toplama Araçları.....	67
2.4. Verilerin Toplanması.....	68
2.5. Veri Çözümleme Yöntemleri.....	68

BÖLÜM III

BULGULAR VE YORUM.....	70
------------------------	----

BÖLÜM IV

SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER	101
4.1. Sonuçlar	101
4.2. Tartışma.....	105
4.3. Öneriler.....	112
4.4. Araştırmacılara Öneriler	113
KAYNAKÇA	114
EKLER	120
EK 1 Bilgi yönetimi Ölçeği.....	121
EK 2 Anket Gönderilen Okullar.....	124
ÖZGEÇMİŞ	126

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Örgütlerin Bilgi Varlıklarının Niteliklerine Göre Sınıflandırılması.....	14
Tablo 1.2. Üstü Örtülü Bilgi ve Açık Bilgi Arasındaki Etkileşim.....	17
Tablo 1.3. Bilgi yönetimi işlemleri ve bilgi teknolojilerinin potansiyel rolleri.....	24
Tablo 1.4. Bilgi Yönetiminin Basamakları.....	39
Tablo 2.1.Çalışma Grubunu Oluşturan Örneklem Grubuna Dağıtılan ve geri Dönen Anket ve ölçek Sonuçları.....	67
Tablo 3.1.Çalışma Grubunu Oluşturan İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdeler Dağılımları.....	70
Tablo 3.2.Çalışma Grubunu Oluşturan İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdeler Dağılımları.....	70
Tablo 3.3. Çalışma Grubunu Oluşturan İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdeler Dağılımları.....	71
Tablo 3.4. Çalışma Grubunu Oluşturan İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Branş Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdeler Dağılımları.....	72
Tablo 3.5. Çalışma Grubunu Oluşturan İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Memleketinde Çalışma Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdeler Dağılımları.....	72
Tablo 3.6. Çalışma Grubunu Oluşturan İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Hizmet İçi Eğitim Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdeler Dağılımları.....	73
Tablo 3.7. Çalışma Grubunu Oluşturan İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Görev Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdeler Dağılımları.....	74
Tablo 3.8. Çalışma Grubunu Oluşturan İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi Ölçeği Toplam ve Alt Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri.....	74
Tablo 3.9. Çalışma Grubunu Oluşturan İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Puanları İçin Yapılan İlişkisiz Grup “t” Testi Sonuçları.....	76
Tablo 3.10. Çalışma Grubunu Oluşturan İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri.....	77

Tablo 3.11. Çalışma Grubunu Oluşturan İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Puanları İçin Yapılan Levene Testi Sonuçları.....	79
Tablo 3.12. Çalışma Grubunu Oluşturan İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları.....	80
Tablo 3.13. Çalışma Grubunu Oluşturan İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Puanları İçin Yapılan Tamamlayıcı Analiz(Post-hoc)(LSD testi) Sonuçları.....	81
Tablo 3.14. Çalışma Grubunu Oluşturan İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri.....	84
Tablo 3.15. Çalışma Grubunu Oluşturan İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Puanları İçin Yapılan Levene Testi Sonuçları.....	85
Tablo 3.16. Çalışma Grubunu Oluşturan İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları.....	86
Tablo 3.17. Çalışma Grubunu Oluşturan İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Puanları İçin Yapılan Tamamlayıcı Analiz(Post-hoc)(LSD testi) Sonuçları.....	88
Tablo 3.18. Çalışma Grubunu Oluşturan İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Branş Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri.....	90
Tablo 3.19. Çalışma Grubunu Oluşturan İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Branş Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Puanları İçin Yapılan Levene Testi Sonuçları.....	91
Tablo 3.20. Çalışma Grubunu Oluşturan İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Branş Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları.....	92

Tablo 3.21. Çalışma Grubunu Oluşturan İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Branş Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Puanları İçin Yapılan Tamamlayıcı Analiz(Post-hoc)(LSD testi)(tamhane testi) Sonuçları.....	94
Tablo 3.22. Çalışma Grubunu Oluşturan İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Memleketinde Çalışma Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Puanları İçin Yapılan İlişkisiz Grup “t” Testi Sonuçları.....	97
Tablo 3.23. Çalışma Grubunu Oluşturan İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Hizmet İçi Eğitim Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Puanları İçin Yapılan İlişkisiz Grup “t” Testi Sonuçları.....	98
Tablo 3.24. Çalışma Grubunu Oluşturan İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Görev Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Puanları İçin Yapılan İlişkisiz Grup “t” Testi Sonuçları.....	99

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Bilginin oluşması.....	6
Şekil 1.2: Veri, Enformasyon ve Bilgi Arasındaki Döngüsel İlişkiler.....	7
Şekil 1.3: Bilgi Yönetimi Döngüsü	38
Şekil 1.4: Bilgi Organizasyonları İçin Başarı Faktörleri	48

SİMGELER LİSTESİ

F	: Frekans
Sd	: Serbestlik Derecesi
Ss	: Standart Sapma
X	: Aritmetik Ortalama
%	: Yüzde
%<i>gec</i>	: Geçerli değer
%<i>yig</i>	: Toplam değer
t	: t Testi (ANOVA)

KISALTMALAR LİSTESİ

Çev.	:Çeviren
Akt.	:Aktaran
s.	:Sayfa
SPSS	: Statistical For Social Sciences
vb.	:Ve Benzeri
vd.	:Ve Diğerleri

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bilgi, tarih boyunca “güç” olarak algılanan bir kavram olmuştur. Bunun sebebi ise bilginin yaşamın temeline yerleşmiş olmasıdır. Antropoloji bilimine göre; düşünme, konuşma bilgiyi edinme ve bilgiyi aktarma insanı insan yapan hatta yaşamını devam ettirmesini sağlayan en belirgin özelliklerdir. Sosyal hayattan, devlet hayatına, özel hayattan, iş hayatına, bilimden, sanata ve ticarete akla gelen her alanda yaşanan ve hayatın önemli bir gerçeği olan değişime ayak uydurabilmek ve değişimi yönetebilmek, bilgiye sahip olabilmek ve bilgiyi yönetebilmekle eşdeğerdir. “Bilgi”, sürükleyici yönü nedeniyle, ekonomilerde de köklü değişimler yaratabilen bir güçtür. Çünkü başta üretim faktörleri olmak üzere her şeyi ikâme etmektedir (Tikici Demirel & Derin, 2005,s.230).

İnsanlar, örgütler, geçmişlerini hatırlamak, çağı takip etmek ve geleceği öngörebilmek amacı ile bilgiye ihtiyaç duyarlar (Öğüt, 2001,s.1). Dolayısıyla bilgi, hangi açıdan bakılırsa bakılsın; sosyal, kültürel ve ekonomik yaşamın en stratejik kaynağıdır. Bilginin, elde edilmesinden uygulama sürecine kadar yaşamın her evresinde farklı boyut ve düzeylerde kullanılıyor olması ona sahip olmanın önemini yeterince ortaya koymaktadır.

Küresel rekabet şartlarında örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri bilgi ve bilgiyi yönetme biçimleri arasında sıkı bir ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu çerçevede bilgiyi yönetmenin; bilgiyi işleme, bilgiyi saklama ve bilgiyi kullanmaktan öte derin bir felsefe, insani bir gerek ve kültürel bir tutum olduğunun farkında olmak gerekir (Yeniçeri&İnce, 2005,s.18). Bilgi teknolojilerinin yönetime hızlı girmesiyle yönetimde değişim süreçlerinin yaşanmasına yol açmıştır. Dünyada ki örgütler ve kurumlar sürekli olarak değişme ve gelişmenin yollarını ararken, eğitim kurumları bilgiye ulaşmada, gerekli bilgiyi kullanmada ve üretmede olduğu kadar yeni yüzyılın gereklerine yanıt verecek bilgili ve becerili nesiller yetiştirmek bakımından da sorumluluk taşımaktadırlar. Bu durum eğitim kurumlarında bir baskı oluşturmakta, değişmeye ve gelişmeye zorlanmaktadır. Sistemli bir biçimde olmasa da bilginin yönetilmesi okullarda var olan bir süreçtir. Bu sürecin yönetilmesinde okul yöneticilerinin etkin bir rolü olduğu kesindir.

Bu aşamada öncelikle bilginin tanımına değinmemizde fayda vardır. Türkçede “bilgi” dediğimizde aklımıza üç farklı ifade gelmektedir. Bunlardan birincisi bilginin “veri” olarak anlaşılmasıdır. Bu ifade bilgi göstergesinin en alt basamağında yer almakta ve özümlememiş, yorumlanmamış, işlenmemiş ham bilgi anlamına gelmektedir. İkinci olarak da “enformasyon” anlaşılabilir. Bununla da kastedilmek istenen ise; bir amaca yönelik olarak organize edilmiş, üreticisinin ona anlam kattığında veri, enformasyona dönüşür. Herhangi bir biçimde işlenmiş ve iletilen veriler anlamına gelmektedir. Son olarak da üst basamakta bulunan ‘bilgi’ terimi ile de belirtilen akıl süzgecinden geçmiş duygu, sezgi, deneyim, inançlar, değerler, yükümlülükler ve üretim sonuçları ile birleştirilmiş, iş süreçlerinde kullanılmaya hazır ‘bilgiden’ bahsedilmektedir (Çınar, 2002,s.6). Sonuç olarak hangisi olursa olsun bilinen tek gerçek; bilginin her durumunun hayatımızın her anında olmasına dair duyduğumuz ihtiyaçtır.

Bu çalışmamızda değinmek istediğimiz konular ise bilginin tanımı, bilgi türleri, bilgilerin özellikleri ve bilgi yönetimi olacaktır. Bilgi türleri ve bu türlerin özelliklerinin bilinmesi bizim bilgiyi daha iyi kullanmamızı sağlayacağı şüphesizdir. Kısacası bilgiyi ne kadar iyi tanırsak ve bilgi yönetimi konusuna da o kadar hâkim olunur.

1. KONUYLA İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Bilgi ve Bilgi Yönetimi İle İlgili Kavramlar

Bilgi yönetimiyle ilgili ayrıntılara geçmeden önce önemli kavramları tanımlamakta fayda görülmektedir. Bu çerçevede öncelikle bilginin tanımından ve düzeylerinden başlanmalıdır. Konumuz açısından önem arz eden bilgi türleri açıklandıktan sonra bilgi yönetimi kavramı ele alınacaktır. Bu bölümde bilginin tanımı, bilginin düzeyleri, bilginin sınıflandırılması ve özellikleri açıklandıktan sonra bilgi yönetimi, eğitim örgütlerinde bilgi yönetimi stratejileri ve başarı için ilke ve öneriler açıklanmaktadır.

1.1.1. Bilginin Tanımı

Bilgi; kurumsal karar verme, planlama, strateji oluşturma ve denetleme gibi süreçlerin en temel girdisidir. Latince “informatio” kökünden olup, biçim verme eylemi, biçimlendirme ve haber verme eylemi olarak tanımlanmaktadır (gt, 2003,s.2-9). Felsefi açıdan “bilgi” (knowledge) ve bilginin nesnesi konusu, bazı Avrupa dillerinde “bilgi” teriminin hem bilme etkinliğini hem de bu etkinlik sonucu elde edilen çıktıyı tanımlamak için kullanılmaktadır. İnsanlara ait bir etkinlik olan bilginin i ie geçmiş birçok etkinlikten (algılama, anlama, düşünme, muhakeme etme, yorumlama, açıklama, doğrulama, değerlendirme, vb. gibi) oluştuğunu vurgulanmaktadır (Tonta, 2004.s.1).

Türkçede bilgi; öğrenme, gözlem ve araştırmalar yoluyla elde edilen gerçekler ve insan zekâsının çalışması sonucu ortaya çıkan zihinsel ürün anlamında kullanılmaktadır. Bir başka tanım da bilgi; verilerin karar alma sürecine destek verecek şekilde anlamlı bir biçime getirilmek üzere analiz yapılarak işlenmesiyle ulaşılan sonuçlara karşılık gelir (Karakaş&Yaralı, 2002,s. 548).

Bilginin ana unsuru insandır. Bilgi onun kapasiteleri tarafından üretilmektedir. Bu nedenle de insan ve onun üretimi olan bilginin değişim geçirmesi doğaldır. Bilgi toplumu sürecinde Bill’in yaptığı değişime uğramış bilgi tanımı şöyledir: “ Bilgi, telif hakkı veya başka bir sosyal tanıma yoluyla onaylanmış bir isme veya isim grubuna bağlı objektif olarak bilinen entelektüel bir mülkiyettir.” A. Couldner, Bill bilgi için “kültür sermayesi” terimini kullanmaktadır. Entelektüel mülkiyetle bilginin bir piyasası arz ve talebi, bir fiyatı olduğu belirtilmek istenir (Dura, 1990,s.12).

Türkçe Sözlük (TDK: 2002) bilişim bağlamında bilgiyi “kurallardan yararlanarak kişinin veriye yönelttiği anlam” olarak tanımlarken, genel anlamda “insan zekâsının çalışması sonucu ortaya çıkan düşünce ürünü, malumat, vukuf” olarak açıklamaktadır.

Baruuğil tarafından bilgi;

- Bilgi kişisel anlamda düzenlenmiş enformasyondur.
- Kişi tarafından zmlenmiştir.
- ğrenme ve deneyim yoluyla kazanılmış olan önceki bilgilerle bütünleşmiştir.
- Karar almada ve davranışlarda yol göstericidir.

- Bilgi, insanların beynindedir ve tüm yaşam boyu öğrendiklerinin ve deneyim yoluyla kazandıklarının toplamıdır.
- İnançlarımıza ve değerlerimize dayanmaktadır.
- İnsanlar arasında iletişim yoluyla enformasyon bir değer taşıyorsa onu alan kişinin var olan bilgi birikimi ile bütünleştirilir ve bilgi deposuna eklenir. Eğer bir değer taşıymıyorsa reddedilir ve silinir (Barutçugil, 2002,s.10-13).

Davenport ve Prusak tarafından yapılan kapsamlı tanımlarından biri de şöyledir. “Bilgi belli bir düzen içindeki tecrübelerin, değerlerin, amaca yönelik enformasyonun ve uzmanlık görüşünün, yeni tecrübelerin ve enformasyonun bir araya getirilip değerlendirilmesi için bir çerçeve oluşturan esnek bir bileşimdir. Bilgi bilenlerin beyinlerinde ortaya çıkar ve orada uygulamaya geçirilir. Kuruluşlarda yalnızca belgelerde ya da dolaplarda değil rutin çalışmalarda, süreçlerde, uygulamalarda ve normlarda da kendisini gösterir” (Davenport ve Prusak, 2001,s.27).Bilgi; başarılı deneyimlerle gelişerek, tecrübe ve uzmanlığa dönüşmektedir.

1.1.2. Bilginin Düzeyleri

Ancak bilginin genel olarak tanımlanması için bilgi kavramıyla yakından ilişkili veri ve enformasyon kavramlarının da iyi bilinmesi gerekmektedir. Genel olarak veri ham gerçekler şeklinde ifade edilmektedir. İşletmeler açısından veri ise, yapılan işlemlerin belli biçimde tutulmuş kayıtlarıdır. Veri sadece olup bitenlerin bir bölümünü açıklar; içinde değerlendirme, yorum yoktur ve karar vermek açısından güvenilecek bir temel oluşturamaz (Davenport ve Prusak, 2001,s. 22). Enformasyon ise düzenli ve kullanılabilir verilerdir. Yöneticilerin bugünkü ve gelecekteki kararları için gerçek bir değer taşıyan, anlamlı bir biçimde işlenmiş verilerdir (Uzun&Durna, 2008,s. 34).

Bazen bilgi geniş bir spektrumda karşımıza çıkar ve farklı nitelikte olan unsurların birbirleriyle bağlantıları ile birlikte tanımlanması gerektirir. Bu ayrımlar yapılmadığında kavramlar yanlış anlamalara ve yorumlara sebep olabilir. Bu kavramlar kısaca aşağıda açıklanmıştır.

1.1.2.1. Veri (Data): Olaylara ilişkin nesnel gerçekler olup birbiriyle ilişkilendirilmemiştir. Veri kurumsal amaçlara bağlı olarak işlemlerin

yapılandırılmamış bir biçimde kaydedilmesidir. Veri, özümlememiş ve yorumlanmamış gözlemler, işlenmemiş gerçekler olarak tanımlanabilir. Öğüt (2003), veriyi sürecin temel hammaddesi olarak ve çeşitli sembol, harf, rakam ve işaretlerle temsil edilen, ham, işlenmemiş gerçekler ya da izlenimlerdir. Tümdengelim yaklaşımıyla, düzenlenmemiş ve anlam ifade etmeyen “bilgi”nin “veri” olduğu ifade edilmektedir (Öğüt,2003: 10). Veri kavramı olaylar hakkındaki birbirinden ayrı, nesnel gerçekleri ifade eder. Organizasyonlar açısından verinin en güzel tanımı; “yapılan işlemlerin belli biçimlerde tutulmuş kayıtları”dır (Akgül & diğerleri, 2005,s.8).

1.1.2.2. Enformasyon (information): Düzenlenmiş veri olarak tanımlanabilir. Düzenleme başkaları tarafından yapılmıştır. Yalnızca ilgili kişi için bir anlam taşımaktadır. Veriden çok daha zengin bir içeriğe sahip olan enformasyon, yazılı, sözlü veya görsel bir mesajdır. Veriyi katma değer ekleyerek enformasyona dönüştürürken aşağıdaki zihinsel süreçlerden geçilmektedir:

- Bağlam; Verilerin hangi amaçla derlendiğini öğrenme.
- Sınıflandırma; Analiz birimlerini ve verinin ana bileşkelerini öğrenme.
- Hesaplama; Verileri istatikselsel olarak analiz etme.
- Düzeltme; Verilerdeki hataları ayıklama.
- Yoğunlaştırma; Veriyi özetleyerek daha kısa bir biçimde sunma (Barutçugil, 2002,s.57).Ayrıca verilerin karar alma sürecine destek sunacak şekilde anlamlı bir biçime getirilmek üzere analiz edilerek işlenmesiyle oluşan sonuçlardır (Öğüt, 2003,s.10-11). Enformasyon daha çok somut bir olgu iken, bilgi genellikle bireylerin zihninde yer alan soyut enformasyondan oluşmaktadır. Bu özelliğe bağlı olarak genellikle sesli, görüntülü vb. bilgi kayıt ortamları üzerinde yer alırken, bilgi daha çok bireylerin zihinlerinde yerleşik olarak bulunur (Odabaş, 2006,s.1-2).

Verilerden farklı olarak enformasyonun bir anlamı vardır; yani “ilişkilere ve amaca” sahiptirler. Yalnızca alıcıyı biçimlendirme potansiyeline sahip kalmayıp kendisinin de bir biçimi vardır. Bir amaca yönelik olarak organize edilmiştir. Üreticisinin ona anlam kattığında veri, enformasyona dönüşür. Bir başka deyişle; verilere çeşitli yollarla değer ekleyerek onları enformasyona dönüştürürüz (Akgül & diğerleri, 2005,s. 11).

1.1.2.3. Bilgi: İnsanlar arasında iletişim yoluyla enformasyon akışı, bilginin yaratılmasını yani ortaya çıkmasını sağlar. Alınan enformasyon değer taşıyorsa alan kişi bilgi birikimi ile bütünleştirir, değer taşıyorsa reddedilir ve silinir.

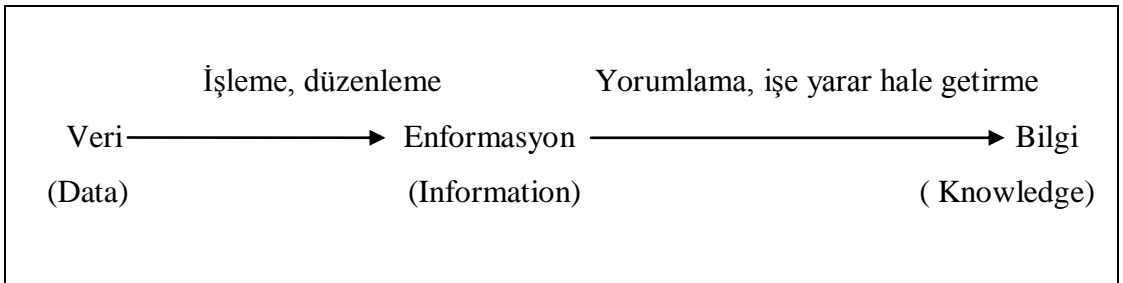
Bilgi, veri ve enformasyondan daha karışık bir kavramdır ve “deneyim ve değerlere ilişkin enformasyonunun akışkan bir karması” şeklinde bir tanımlanmaktadır. Bu dönüşümde yaşanan düşünce süreçleri şunlardır:

- Karşılaştırma; Herhangi bir duruma ilişkin enformasyon bildiğimiz başka durumlarla karşılaştırıldığında bu bize neyi gösteriyor?
- Varılan sonuçlar; Enformasyonun karar verme ve eyleme geçme konusunda bizi getirmiş olduğu son nokta nedir?
- İlişkilendirmeler; Bu bilgi kümesi diğer bilgi kümeleriyle nasıl ilişkilendirilir?
- Sohbet; Başkaları bu bilgiye ilişkin ne düşünmektedir.

Yukarıdaki süreçlerin sentezi bizi bilgiye ulaştırır. Bilginin değerli olma nedeni veri ve enformasyondan farklı olarak eyleme daha yakın olmasıdır (Barutçugil, 2002,s.59). Bilgiyi oluşturan bileşenler deneyim, yargı, değerler, inançlar, el yordamı ve sezgidir.

Diğer bir tanıma göre ise bilgi, enformasyon parçaları arasında kurulan yararlı ilişkidir. Enformasyon nasıl verilerden üretiliyorsa, bilgi de enformasyondan üretilir. Bilginin oluşumunu şekil olarak (Güçlü&Sotirofski, 2006,s.354) aşağıdaki gibi göstermiştir.

Şekil 1.1:Bilginin Oluşması



Kaynak: Türk Eğitim Bilimleri Dergisi Güz 2006,4(4),s.351-357

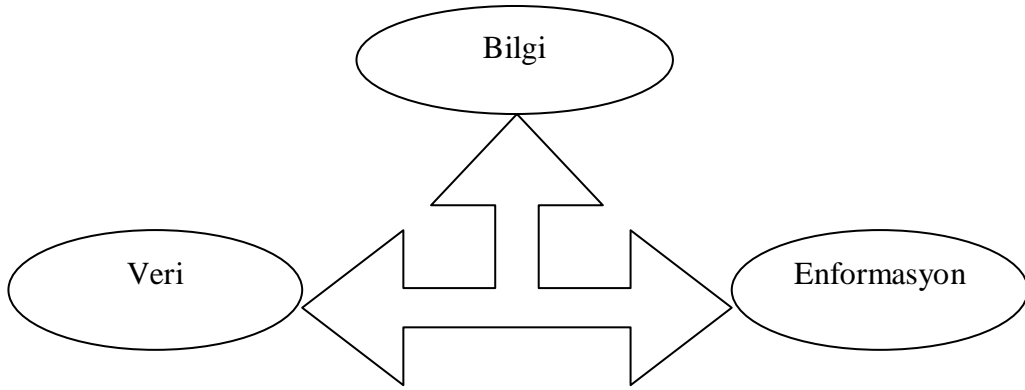
1.1.2.4. Akıl(Visdom):Bütünleştirilmiş bilgidir. Son derece yararlı enformasyondur. Bir bilgiyi başka bir alana taşıyabilme ve yararlanabilme

yeteneğidir. Bilgiden farklı karmaşıklık derecesidir. Akıl kişisel bir kimyadır ve bilginin sindirilmesi ve özümlemesidir (Barutçugil, 2002,s.60).

1.1.3. Veri, Enformasyon ve Bilgi Arasındaki Farkı

Genel olarak veri, gerçekler olarak değerlendirilir, enformasyon örgütlenmiş bir veri dizisidir, bilgi ise anlamlı bir enformasyondur. Bu ilişkinin son derece bağlantılı olduğu fikrini ve yine bu ilişkinin “örgütün” ve “yorumlamanın” derecesine bağlı olduğunu ortaya koymaktadır (Şekil 2’de gösterildiği gibi).

Şekil 1.2:Veri, Enformasyon ve Bilgi Arasındaki Döngüsel İlişkiler



Kaynak: Baht,2001.Akt. Celep&Çetin, 2003,s.10.Bilgi Yönetimi.

Veri ve enformasyon içinde buldukları “örgüte” dayandırılarak birbirinden ayrılır. Enformasyon ile bilgi arasındaki farklılıklar ancak “yorumlamaya” dayandırılarak ortaya çıkarılır. Daha önce elde edilmiş olan bilgi daima fazla bilgi yeteneğini artırır ve sonraki kavramların kolay biçimde öğrenilmesini sağlar. Bilgiye bir anlam yüklenmediğinde o zaman o enformasyon ya da veri niteliği taşır. Enformasyonun yaşam bulup bilgi haline gelmesi sadece anlam aracılığı ile olur. Bilgi ele alındığı ve yorumlandığı yapı ile ilintilidir (Celep&Çetin, 2003,s.10-12).

Bilgiye kişi tarafından bir anlam yüklendiğinde veri ve enformasyondan ayrı yapıya ulaşır, eğer bunun tersini düşünürsek yordanmamış, anlamlandırılmamış bilgi düzeyine göre veri ve enformasyon niteliği taşımaktadır.

1.1.4. Bilginin Organizasyonu

İçinde yaşadığımız çağın en önemli değeri bilgidir. Bu nedendir ki sürekli değişim içindedir. Günümüzde kişiler bilgiyi ezberleyen değil, bilgiyi kullanabilen, bilgiye ulaşabilen, bilgiyi yorumlayabilen ve katkı sağlayan kişiler gelişmeye ve ilerlemeye katkı sağlayacaktır. Bu nedenle bilgiye erişimin doğru, zamanında gerçekleşmesi kişilerin karar alma sürecinde önemli bir rol oynamaktadır.

Bilişim toplumunda pek çok değerler değişmekte ve bu değişimden eğitimde etkilenmektedir. Sanayi toplumunun eğitim ile ilgili olan eğitim değerleri gelişime ve öğrenmeye açık hale gelmekte, öğrenmeyi teşvik eden bir yapıya dönüşmektedir. Bunun sonucunda değişen değerlerin yer aldığı yeni eğitim modelinde, okulu oluşturan tüm birimlerin rolü öğrenen organizasyonun felsefesine ve kültürüne göre yeniden belirlenmektedir. Yeniden oluşum yeni bir okul modelini meydana getirmektedir (Ünlü,2008,s.8).

Bilginin organizasyonun, iletimi ve kullanılması, bilgi sistemlerinin doğmasına neden olmuştur.

1.1.4.1.Organizasyonlarda Bilginin Önemi

Bilgi toplumu, organizasyonlar toplumdur ve organizasyonların temel amacı, uzmanlık bilgilerini bir görevle bütünleştirmektir. Bilgi, bireysel ve kurumsal kararların temelini oluşturmaktadır. Kurumsal amaçlar için kullanılan bilginin türü, yapısı ve içeriği kullanan birimin işlevlerine göre farklılık göstermektedir (Öğüt, 2003,s.18).Çağımızda artan rekabetten dolayı bilgi, organizasyonların en değerli aracı haline gelmiştir.

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişle birlikte bilgi, organizasyonların başarısında anahtar rol oynamaya başlamıştır. Organizasyonlar açısından, geçmişten günümüze bilginin rolünde değişiklikler yaşanmıştır. Günümüzde organizasyonlar açısından belirsizlik ve yaşanan hızlı değişim, bilgiyi en önemli araç haline getirmiştir. Organizasyonların en değerli varlığı çalışanların sahip olduğu bilgidir. Bu nedenle organizasyonlar, yapısal sermayelerinin yanında insan sermayesine de odaklanarak, organizasyon bilgisinin dışında çalışanların bilgisini de geliştirmeye çalışmaktadırlar. Çoğu organizasyon için iki tip bilgiden söz edilebilir: Bunlardan ilki örtük bilgi diğeri ise açık bilgidir (Atılğan, 2009,s.204).

1.1.5. Bilginin Sınıflandırılması ve Özellikleri

Bilginin ne olduğunu ne işe yaradığını daha iyi anlamak için belli kriterlere göre sınıflandırılabilir. Bu sınıflandırma, düzenlenme ve kullanma tarzına göre, kaynağına göre ve niteliğine göre sınıflandırılabilir. Bilginin bu şekilde sınıflandırılması daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.

1.1.5.1. Düzenlenme ve Kullanım Tarzına Göre Bilgi Türleri

Bilginin örgütlenme ve algılanma biçimi aynı zamanda onun nasıl kullanıldığını gösterir (Yeniçeri&İnce, 2005,s.36). Bilgiyi kullanım biçimimiz, bilgiyi nasıl algıladığımız ve organize ettiğimize bağlı olarak değişir. Bu açıdan bakıldığında bilgi türleri idealist bilgi, sistematik bilgi, pragmatik bilgi, otomatik bilgi olarak dörde ayrılmaktadır (Barutçugil, 2003,s.61).

1.1.5.1.1. 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. İdealist bilginin kaynağı okuduklarımız, yaptıklarımız ve tartışıklarımızdır (Barutçugil, 2003,s. 61).

İdealist bilgi, insanın ilgi ve merakını tatmin eden, dikkatini çeken her tür güncel konuda veyahut problemlerde (kültürel, bilimsel, sosyal, bilimsel, teknik vb.) aktif biçimde ilgi yoğunlaştırılması ile elde edilebilmektedir (Kılıç, 2007,s.12).

1.1.5.1.2. 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. Bu bilgiye ürettiğimiz senaryo ve modellerde kaynak oluşturmaktadır. Sistematik bilgi bilinçli olarak sahip olduğumuz bir bilgi türü olup kendi içinde bütün oluşturan alt sistemlerden oluşur (Barutçugil, 2002,s.61).Örnek verecek olursak doküman, gözlem, mülakatlar, toplantılara katılma gibi yöntemlerle veri toplanabilmekte ve bunların araştırmalarda kullanılması sistematik bilgidir.

1.1.5.1.3. Pragmatik Bilgi

Bu düzeydeki bilgi işimizi yaparken ve kararlar alırken bilinçli olarak kullandığımız kurallar, gerçekler ve kavramlardır. Büyük ölçüde know-how bilgisidir. Bilinçli alınan kararlarda mantık yürütürken, güçlü ve güçsüz noktalarının analizini yaparken pragmatik bilgiyi değerlendirmekteyiz (Barutçugil, 2002,s. 62). Bireylerin çalışma hayatında kendi yetki ve sorumluluk alanı içinde bilmesi gereken bilgiler pragmatik bilgiye verilecek en yakın örnektir(Yeniçeri&İnce, 2005,s.37). Yöneticilerin kendi alanlarıyla ilgili kararlarında genellikle kullandıkları bilgi türü pragmatik bilgidir.

1.1.5.1.4.Otomatik Bilgi

İçselleşmiş 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,s. 62). İnsanın düşünme, analiz etme ve değerlendirme yapmaksızın ortaya koyduğu eylemler otomatik bilgiye sahip olmadan kaynaklanmaktadır (Yeniçeri&İnce, 2005,s.37).

1.1.6. Kaynağına Göre Bilgi Türleri

Bilgi, kaynağına göre incelendiğinde örtülü (tacit) ve açık (explicit) bilgi olmak üzere iki türdedir. Bilgi yönetimi açısından bu ayrımın yapılması gerekmektedir. (Barutçugil, 2002,s.62).

1.1.6.1.Örtülü Bilgi

Örtük bilgi, kendiliğinden, kişinin beyinde, kökleşmiş mantık modelleri, bakış açıları ve inançları içerir (Çınar, 2002,s.11).

Örtük bilgiye, sahip olduğunu bile fark edemeyen kişinin, bu tür bilgiyi açıklamakta güçlük çekeceği doğaldır. İnsanın içinde, beyinde taşıdığı birikim (know-how) veya enformasyonun oluşturduğu bilgidir (Kulaklı, 2005,s.100).Bu bilgi, örgütteki insanların zihinlerinde yer almakta, ancak yapılandırılmış ve doküman haline getirilmiş bir şekilde değildir (Celep&Çetin ,2003,s.8).İçimize o kadar işlemiştir ki bazen ona sahip olduğumuzu dahi bilmeyiz. Bu durum örtülü bilginin paylaşılmasını çok güçleştirir. Bazı işleri nasıl yaptığımızı bilmeden yaparız ve bunu başkasına açıklamakta zorlanırız. Örtülü bilgilerin toplamının oluşturduğu kolektif güç bir organizasyon için son derece değerlidir. Örtülü bilgi; kaynakları, bireylerin faaliyetleri ve deneyimlerinde yatan; fikirler, değerler, sübjektif anlayışlar, sezgiler, duygular eklenmiş, açıklanması ve gözle görülmesi zor özelliklerdir. Kişisel, formüle edilmesi ve diğerlerine iletilmesi zor olarak belirtilen örtülü bilgi, denedikçe öğrenilen bir yapı içinde, uygulama deneyimleri sonucunda kazanılır. Örtük bilgi, kişinin olaylara ilişkin sezgilerini anlamlı hale getirerek ifade etmesidir. Örtük bilgi belirli bir bilimsel temele dayanmayan, yaşam felsefesi ve olaylara farklı bakış açılarıyla ifade edilebilir (Kulaklı, 2005,s.100).

Kişilerin zihinlerinde olan, bildikleri ancak çoğu zaman ifade edemedikleri bilgiye “zimni bilgi” veya “örtülü bilgi” denmektedir. Örtülü bilgi ileri derece kişiye bağlı olduğundan, onu bilen kişiden koparıp kâğıda dökmek, iletişim araçları vasıtasıyla transfer etmek ve saklamak kolay olmamaktadır (Zaim, 2005,s.75). Örtük bilgi aynı zamanda kişinin inançları, değerleri, hisleri, kabiliyetleri, tecrübeleri ve alışkanlıklarıyla da bağlantılıdır (Nonaka, 1998,s.27-28). Örtülü bilgi kısmen teknik becerilerden “know-how” terimi ile ifade edilen, saptanması güç becerilerden oluşur. Örtülü bilginin önemli bir bilme boyutu vardır: Bu bilgi türü kökleşmiş zihinsel modellerden, inançlardan ve perspektiflerden oluşmuş olduğundan bunları doğru olarak kabul eder ve kolay kolay açıklayamayız. Bu örtülü modeller çevremizi algılamayı sekillendirir (Nonaka, 1999,s. 35).

Örtülü bilgi sadece insan beyinde saklanmaktadır. Bu bilgiyi kişisel olarak biçimlendirerek örgüt üyeleri tarafından paylaşılırsa yarar sağlayacak ve kişilerin zihinlerinde tekrar şekillenerek örtülü bilgi halini alacaktır.

1.1.6.2. Açık Bilgi

Açık bilgi, sistematik bir şekilde ifade edilebilen, ulaşılabilen ve aktarılabilen bilgidir. Açık bilgi hazır bir biçimde tanımlanabilir, dile getirilebilir, elde edilebilir, paylaşılabilir ve üretilebilir. Genellikle veri tabanı, belge gibi başka şekilde kaydedilmektedir (Yeniçeri&İnce, 2005,s.38).

Açık bilgi; sözlerle, resimlerle veya diğer araçlarla ifade edebileceğimiz bilgidir. Bu bilgiyi paylaşabilmek için öncelikle onu açık hale getirmemiz gerekmektedir. Barutçugil (2002,s.63), örtülü ve açık bilgimizin oranı konusunda bir buzdağı benzetmesi yaparak, oranını 90'a 10 olarak ifade etmektedir. Bunu şu şekilde ifade edersek birçok insan sahip olduğu bilginin %90'ını bildiğini bilmemektedir. Bazen de bildiğini bilmekte fakat ifade etmesi istendiğinde bunu başaramamakta ve o bilgiyi bilmediğini düşünmektedir.

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,s.64).

Açık bilgi; kodlanan bilgi anlamına da gelmektedir. Bu yüzden dokümanlar formal ve sistematik bir dil aracılığıyla aktarabilme niteliğine sahiptir. Bu bilgiler geçmişteki kayıtlarda, kütüphaneler, arşivler ve veritabanları şeklinde korunmaktadır (Garvin, 1997.Akt. Celep&Çetin, 2003,s.8).

1.1.7. Niteliğine Göre Bilgi Türleri

Organizasyonun varlıkları arasında dikkate alınması istendiğinde bilginin üç farklı boyuta ayrılması gerekir. Bunlar; kişisel bilgi, yapısal bilgi, müşteri bilgisi olarak ele alınmaktadır(Yeniçeri&İnce, 2005,s.43). Dura ve Atik (2002,s.134)'de bilgi türlerini sıradan bilgi-bilimsel bilgi ve kazanılmış bilgi-aranan bilgi olmak üzere iki biçimde ele almaktadır.

1.1.7.1.Kişisel Bilgi

İnsanın sahip olduğu bilginin değer ifade etmesidir. Bu açıdan örgütlerde çalışan bireylerin sahip oldukları bilginin, yeteneklerin, yetkinlikleri gibi kalitatif ve aynı zamanda sayısal sonuçları ortaya koyma başarıları kişisel bilgi ya da insan sermayesi olarak değerlendirilebilir. Kişisel bilgi örgütlerde çalışan bireylerin kendilerine ait bilgiye dayalı unsurlardan oluşmakta olup, çoğu kez onunla beraber örgütten örgüte göç etme gibi bir özellik taşımaktadır (Yeniçeri&İnce, 2005,s. 43).

1.1.7.2.Yapısal Bilgi

Örgütlerde genel olarak bilgiye dayalı oluşturulmuş bir sistemi tanımlar. Yani şirkette özümsemiş, içselleştirilmiş ve uygulanan süreçlerde kullanılan ve ürünler yanında hizmetlere yansıyan değer yapısal sermaye olarak tanımlanabilir. Çoğu kez tescilli yapılan markalardan, patentlere ve unvanlara kadar ulaşan boyutta değerlendirilebilir (Yeniçeri&İnce, 2005,s.43).

Özümlenmiş, içselleştirilmiş ve şirketin ürün ya da hizmetlerinde yatırıma dönüştürülmüş bilginin değeridir. Bu sermayenin bir kısmı süreçlerdeki bilgidir. Bir kısmı da tescil edilmiş markalar, ticari haklar, birikim (know-how), telif, patent hakları ve unvanlarıdır. Bir kısmı da insan kaynaklarından elde edilen, öğrenilen ve somutlaştırılan bilgidir (Kulaklı, 2005,s. 101).

1.1.7.3.Müşteri Bilgisi

İşletme ile sürekli çalışan müşterilerin büyüklüğü, sayıları, iş yapma sıklığı ve yoğunluğu müşteri bilgisi olarak değerlendirilir (Yeniçeri&İnce, 2005,s. 43).

Barutçugil (2002,s.64–65) niteliğine göre bilgiyi örgütlerin varlıklarının dikkate alınması açısından üçe ayırmıştır. Bunlar; insan kapitali, yapısal kapital, müşteri kapitalidir. Örgütlerin bilgi varlıklarının niteliklerine göre bir sınıflandırılması da tablo halinde şu şekilde verilmektedir.

Tablo 1.1- Örgütlerin Bilgi Varlıklarının Niteliklerine Göre Sınıflandırılması

TEKNOLOJİ	YAPISAL BİLGİ	İNSAN BİLGİSİ	DIĞER 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 ✓ Operasyonel beceriler ✓ Kuruma ilişkin bilgi ✓ Pazara ilişkin bilgi (rakipler/müşteriler) ✓ Diğer	✓ Hizmet anlayışı ✓ Kurum kültürü ✓ İnanç/değerler ✓ Tahminler-planlar ✓ Politikalar ✓ Fikir hakları ✓ Markalar

Kaynak: Barutçugil, 2002,s.67. “Bilgi Yönetimi”. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

İnsan Kapitali; insanın bilgisinin değeridir. Çalışanların mesleklerindeki çalışma sürelerinin uzunluğu, nitelikleri, mesleki yeterlilikleri, projelerde çalışan insan sayıları insan kapitalinin esas unsurlarıdır.

Yapısal Kapital; özümlemiş, içselleştirilmiş ve şirketin ürün ya da hizmetlerinde yaptırma dönüştürülmüş bilginin değeridir. Bu kapitalin bir kısmı süreçlerdeki bilgidir.

Müşteri kapitali; müşterilerin sayısının, büyüklüğünün, saygınlığının, bizimle ne kadar çalıştığının, bizimle yaptığı iş sıklığının-yoğunluğunun, tekrar yüzdesini bir ölçüsü olarak hesaplanabilir. Veri, enformasyon ve bilgi, organizasyonların içinde ve dışında farklı yerlerde birikir. Bilgi yönetimi, organizasyonların bu bilgi varlıklarının yerini ve niteliğini belirleyerek elde edilmesi, kullanılması için yapılacak çalışmaları ifade eder (Barutçugil, 2002,s. 65).

1.1.7.4. 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 sadece açıklaması mümkün olan olgularla ilgilenir. Bilimsel bilgi nesnel (objektif) olduğu için kesindir, sıkı bir kontrole (sınamaya) tabi tutulduğundan, bütün uzmanlarca doğru kabul edilir. Bilimsel bilgi sıradan bilgidir (Dura ve Atik, 2002,s. 135).

Bilimsel bilgi herkes tarafından kabul edilmiş ve doğruluğu uzmanlar tarafından onaylanmış bilgidir. Sıradan bilgi ise kişiden kişiye değişmekte ve günlük hayatımızdaki gözlemler sonucu edindiğimiz bilgidir.

1.1.7.5. Kazanılmış Bilgi-Aranan Bilgi

“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. Her iki bilgi de ilerleyerek, gittikçe artan bir büyüklüğe ulaşır. Bilim, bu sayede yaşama imkânına kavuşurken, ulusal kültürler de yeni bir canlılık kazanır. Yazarlara göre, İslâm kültürü sadece kazanılmış bilgiyle, geleneklerle yaşamaktadır. Oysaki IX. Yüzyılda ortaya çıkan, İslâm ulemasının, Kutsal Kitap'ta ifade bulan gerçekleri, Yunan felsefesinin terimleri ve yöntemiyle düşünme, yorumlama süreci, din ilişkilerinde felsefi düşüncüyü belirleyen özgür düşüncenin ön plana çıkmasına neden olmuş ve bu olgu çağın en üstün düşünce akımına olanak sağlamıştır (Dura ve Atik, 2002,s.135-136).

1.1.8. Rekabet Üstünlüğü Yaratan Bilgi

Yeniçeri&İnce (2005,s.40), örgütlerde rekabet üstünlüğü sağlayan bilgileri aşağıdaki şekilde ortaya koymaktadır.

1.1.8.1.İşaretsel Bilgi

Bilginin önemli bir kısmı işaretler biçimde ifadesini bulmaktadır. Üretilen ve yayılan çoğu bilgi yoğun bilişsel bir içerik taşımakta ve dolayısıyla alıcıya yorumlanması gereken mesajlar sunmaktadır. Bu işaretleri yorumlayarak eyleme dönüştürmek ve bilgiyi işaretlere dönüştürerek yaymak bilgi yönetiminin önemli bir

işlevinin oluşturur. Bilgi yönetimi ulusal ve uluslar arası çevrelerde (politik, ekonomik, sosyolojik, ekolojik, teknolojik, vs.) değişiklik işaretlerini hızla elde edip nedensellik yargıları geliştirmeli, Pazar güçlerinin (rakipler, müşteriler, ikame mal üreten sektörler, satıcılar, potansiyel yatırımcılar vs.) davranışlarını gözlemleyerek haklarında varsayımlar geliştirmeli ve rafine etmelidir

1.1.8.2.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. Dolayısı ile pozitif bir fark yaratma ve onu sürdürme bağlamında önemli bir rol oynar. Bilgi ekonomisinde deneyimsel bilgi daha belirli, daha kontrollü ve hızlı olarak üretilmektedir.

1.1.8.3.Girişimci Bilgi

Girişimci bilgiyi diğer bilgi türlerinden ayıran onun girişimci, yenilikçi bireylerin pürüzsüz ticari akışı ve pazarın dengesini bir yaratıcı yıkıcılıkla değiştirmeleri ve ekonomik aktivitelerin sınırlarını genişletmelerinden gelmektedir. Girişimci yaratıcılıkta rutinin dışına çıkılarak pürüzsüz rutin ticari akış ihlal edilmektedir.

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 kısıt olduğunu söylemek olanaklıdır ve kısıt 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 (Yeniçeri&İnce, 2005,s. 41-42).

1.1.8.4.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. Kurumsal bilgi üretimini hızlandırmanın bir yolu iş görenlerin merakını kamçulamak ve onları innovasyon yapmaya teşvik edecek bir kurumsal atmosfer veya daha kapsamlı bir ifade ile örgütsel kültür yaratmaktır. 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. 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,s.4).

1.1.9. Bilgi Dönüşümü ve Paylaşımı

Açık ve örtülü bilgi kendi içlerinde biçim değiştirebilmektedir. Bir dönüşüm ya da etkileşim hareketi olarak ifade edilebilecek bu transferin yani bir bilginin bir kişiden diğerine aktarılmasında dört süreç bulunmaktadır (Barutcuğil, 2005,s. 63).

Celep&Çetin (2003,s. 18), üstü örtülü bilgi ile açık bilgi arasındaki etkileşimi aşağıdaki tabloda göstermişlerdir.

Tablo 1.2.Üstü Örtülü Bilgi ve Açık Bilgi Arasındaki Etkileşim

	Üstü Örtülü Bilgiye	Açık Bilgiye
Üstü Örtülü Bilgiden	Toplumsallaşma	Dışsallaştırma
Açık Bilgiden	İçselleştirme	Birleştirme

Kaynak: Nonaka ve Takeuchi, 1995.Akt. Celep ve Çetin, 2003,s.18. Bilgi Yönetimi.

1.1.9.1.Örtülü Bilgiden Örtülü Bilgiye (Toplumsallaştırma)

Başkalarıyla etkileşime girdiğimizde gerçekleşir ve çoğu kez bilinçaltı düzeyde bir bilgi transferi olur. Beden dilinden, duygularından, davranışlarından örtülü bilgi transferi gerçekleşir (Barutcugil, 2005,s.64). Kişisel bilgi ile zihni modeller şeklinde yaratılan deneyimlerin karşılıklı olarak değişimidir. Bu duruma ilişkin örnekler; usta-çırak ilişkisi, işbaşında eğitim, yapıcı beyin fırtınası oturumlarıdır (Celep&Çetin, 2003,s. 18)

1.1.9.2. Örtülü Bilgiden Açık Bilgiye (Dışsallaştırma)

Bildiklerimizi somut hale getirdiğimizde gerçekleşir. Örneğin, iyi bildiğimiz bir konuda kitap yazabiliriz. Yazmak, beynimizin içindeki örtülü bilgiyi başkalarının anlayabileceği açık bilgiye dönüştürme sürecidir (Barutcugil, 2005,s. 63). Kişisel ya da üstü örtülü bilginin, örneğin dilde metaforlar, analogiler, denenceler ve modeller şeklinde açık hale getirilmesi aşamasıdır. Nonaka Takeuchi dışsallaştırma olgusunu, bilgi alış verişi sürecinde anahtar süreç olarak algılar. Çünkü üstü örtülü bilgiden yeni ve açık bilginin doğduğu aşamayı içerir (Beijerse,1999. Akt. Celep&Çetin, 2003,s. 18).

1.1.9.3. Açık Bilgiden Açık Bilgiye (Birleştirme)

Bir bilgi sistemine doğru sentezlenir. İnsanlar bilgi alış verişi yaparlar ve bu bilgi dokümanlar, toplantılar, telefon konuşmalarıyla birleştirilerek gerçekleşir. Yeni bir bilgi ortaya çıkararak gereksiz kısımlar atılarak yeniden yapılandırılması ve yeni bilgilerin eklenmesiyle açık bilginin sınıflandırılmasıyla yaratılabilir. Bir araya getirme genellikle eğitim ve çalışmada başvurduğumuz bir tür bilgi yaratımıdır (Beijerse, 1999.Akt. Celep&Çetin, 2003,s.19). Ayrıca, bir konuyu kişi ya da topluma sunduğumuz zaman veya tartışma ortamında bulunduğumuzda ortaya çıkmaktadır. Söyleyeceklerimizi hazırlarken örtülü bilgiyi açık bilgiye dönüştürürüz (Barutcugil, 2002,s. 64).

1.1.9.4. Açık Bilgiden Örtülü Bilgiye(İçselleştirme)

Bu süreç, açık bilginin üstü örtülü bilginin bir parçası haline geldiği süreçtir. Bu süreç yaparak öğrenme aracılığıyla gerçekleştirilebilir. İçselleştirme, yeni bilgi iş görenlerinin projenin arşivlerinde çalışarak bir proje ortaya çıkarmalarında görülebilir. Bundan başka deneyimli kişilerin konferans vermeleri durumunda görülebilir (Beijerse, 1999. Akt. Celep&Çetin, 2003,s.19). Yeni bulduğumuz bir bilgi parçası üzerinde özümleme, değerlendirme ve yansıtma sonunda gerçekleşir. Tipik olarak, bu sürecin parçası olarak öğrendiğimizi yazabilir ve uygulayabiliriz (Barutcugil, 2002,s.64).

1.1.10. Örgütsel Bilgi-Bireysel Bilgi

Bireysel bilgi, veri ve enformasyon ile birlikte bireyin geçmiş bilgileri ve tecrübelerinin işlenmesi ile elde edilmektedir. Örgütsel bilgi, kısaca bir örgütün sahip olduğu ve örgüte mal olmuş bilgi anlamına gelmektedir. Bireysel bilgi ise yalnızca belirli bir kişiye ait (örtülü veya açık) bilgidir. Örgütsel bilgi, bireysel bilgiye göre çok daha güvenilir ve şirket açısından stratejik önemi daha fazladır. Bu bakımdan bireysel bilginin örgütsel bilgiye dönüştürülmesi bilgi yönetiminin temel amaçlarından biridir (Uzun&Durna, 2008,s. 35).

Örgütsel bilgi, bir örgütteki bireylerin sahip oldukları bilginin toplamının ötesinde bir anlam taşımaktadır. Organizasyon açısından önemli olan bireylerin entelektüel birikiminden- sistematik biçimde kolektif bir değer üretebilme kabiliyetidir. Dolayısıyla sistemde bireylerin tek tek sahip oldukları ve çoğu zaman öznel ve örtülü durumda bulunan bilgiyi sisteme-organizasyona mal edebilmektir. Ortak bilgi organizasyonlarda, iş görenlerin yeteneklerini kullanarak iş yapış tarzlarının, iç dinamikler sayesinde organizasyona mal edilmesidir (Zaim, 2005,s. 77).

1.1.11. Bilgi Çağında Yönetim

Yönetim, örgütsel bir amacı gerçekleştirmek için, madde ve insan kaynaklarını bir araya getirerek işbirliği içerisinde eşgüdümlü olarak amacı gerçekleştirmeye yöneltme sürecidir.

Bilgi çağında organizasyon yönetimleri, insan kaynaklarının gereksinimlerini, bu gereksinimlerin nasıl karşılanması gerektiğini araştırmak ve değerlendirmek durumundadırlar. Bilgi çağına geçiş sürecinde, geleneksel yönetim anlayışı yetersiz hale gelmekte ve gittikçe daha fazla yıpranmaya uğramaktadırlar. Bilgi çağı ile birlikte, rutin işler, zekâyâ ve yaratıcılığa dayanan meslekler almaktadır. Yöneticiler, teknoloji-organizasyon ve insan kaynakları etkileşimini iyi tanımlamak ve kavramak durumundadırlar. Bilgi çağında her kurumda öğrenme alışkanlığının gelişmesi ve birer öğrenme kurumu olması gerekir (Öğüt, 2003,s. 60-61).

1.1.12. Bilgi Çağında Yöneticilik

Bilgi çağında başarı ve sosyal sorumluluk temel değer ve motivasyonlar olarak gündeme gelmektedir. Bu bağlamda, sorumluluk verilen yönetsel birimleri bilgi ile çağına dönüşümde, yönetimin odak noktası komutadan bilgiye kaymaktadır. Organizasyonlar sofistike, iyi eğitilmiş, teknik olarak düzeyli yönetici ve çalışanlarıyla bilgi toplumunun en başat özelliği olan teknolojiyi bireye göre uyumlaştırabilmektedirler. Bilgi çağında, organizasyonların kurumsal etkinli ve rekabet ilkelerine göre çalışması, amaçlarını uygun araçlar kullanarak etkili bir şekilde gerçekleştirmesi ancak nitelikli insan gücü ve bu güce önderlik edecek dışa dönük yöneticilerle mümkün olacaktır. Drucker, bu bağlamda, çağdaş organizasyonlarda, otorite ve rapor verme kavramları yerine bilgi kavramının kullanıldığı ve otorite kavramının yönetim sözlüğünden çıkartılması gerektiğini savunmaktadır (Şahan, 2006,s.36).

Bilgi çağı çalışanlarının, kurumlarından ve yöneticilerinden beklentileri, iş güvencesi, kurumsal amaçlar doğrultusunda çalışma, katılımcılık, bilgilenme, yöneticinin ilgisi, mesleki gelişme ve ilerleme, yeni teknoloji ve yöntemler ile ilgili eğitim ve esnek çalışma saatleri, buna karşılık, bilgi çağı organizasyonlarının, çalışanlardan beklentileri ise, değişikliklere uyum, yenilikçi fikirler, risk alabilme,

ürün ve süreçleri sürekli geliştirme ve müşteri için değer yaratma biçiminde sıralanabilir (Öğüt, 2003,s. 62).

1.1.13. Bilgi Çağında Yöneticilerin Görevleri

Bilgi çağında yöneticilerinin temel görevleri arasında aşağıdakiler sayılmaktadır (Öğüt, 2003,s.63):

- Değişimi yönetmek,
- Misyon, vizyon ve rekabetçi strateji oluşturmak,
- Liderlik ve yönetici becerilerinin etkinliğini artırmak
- Kendi davranışlarının ve çalışanların davranışlarını anlamını kavramak,
- Kurumsal hedefleri, insan kaynaklarının katkısı ile oluşturmak,
- Kurumsal iletişimi etkili kılmak, geri-bildirim sağlamak,
- Katkıya bağlı ödüllendirme ile motivasyon ve sahiplenme duygusunu yaratmak olarak sıralanmaktadır.

1.1.14. Bilgi Yönetimi

Malhotra 1997'de Bilgi Yönetiminin artarak beliren sürekliliği olmayan çevre değişiminde, organizasyonun yüzleştiği adaptasyon, hayatta kalabilme ve uzmanlık gibi kritik konularda gerekli donanımı sağladığını söylemiştir. Bilgi yönetimi bilişim teknolojilerinin sağladığı veri ve bilgi işleme kapasitesiyle insanın sahip olduğu yaratıcılık ve yenilik kapasitesinin sinerjik bir kombinasyonudur (Akt. Karakaş&Yaralı, 2007,s.550).

Yine Celep'in Taylor'dan aktardığına göre ise: Güçlü çevresel güçler yirmi birinci yüzyıldaki yöneticinin dünyasını biçimlendiriyor. Bu güçler örgütsel süreçte ve insan kaynağı stratejisinde temelden bir değişim gerektirmesi ve bu değişim sürecinin kendisi bilgi yönetimidir. Bilgi yönetilmesi gereken bir süreçtir (Yaşbay, 2007: 7).

Yönetim, birbiriyle iç içe geçmiş süreçler toplamıdır. Örgütsel amaçlara etkili olarak ulaşmak isteyen bir yönetici, yönetim süreçlerinde başarılı olmak zorundadır. Bu başarı, yöneticilerin bilgi gereksinimlerinin karşılanma derecelerine bağlıdır. Çünkü her yönetim süreci karar almayı içerir ve karar süreci amaca uygun, doğru, tam, yeni, güvenilir, zamanında, doğru kanaldan, yeterli, anlaşılır ve uygun

maliyetteki bilgi ile desteklenmelidir. Bir örgütün iletişim ve etkileşim kanallarının kendinden beklenenleri yerine getirmesi için gerekli olan bilginin toplanması, işlenmesi, depolanması ve karar birimlerinin kullanımına sunulması önem kazanmaktadır (Çınar, 2002,s.13-14).

Bilgi toplumunun yarattığı; yeni bilgi üretim girdisi, yeni bilgi işçisi sınıfı, yeni politik sistem yaklaşımları ve halkın beklentilerinde ki değişim, klasik yönetim anlayışının de yeniden yorumlanmasını gerekli kılmıştır. Bilgi artık entelektüel bir sermayedir ve anlamı revize olmuştur. Öncelikle bilginin yeni anlamını özümseyerek, bilgi yönetiminin içeriği doldurulmalıdır. Yönetimin bilgiyi kullanımı yeni bir keşif olmadığı bilinmektedir. Ancak bilgi yönetimi, enformasyon yönetimi ve ya belge yönetimi değildir. Kurum içinde toplanan ve düzensiz şekilde ki bilgi, belli odaklara ya da birimlere güç edinimi yaratan bilgi parçacıklarının, kurum içinde organize edilmesi ve hizmetten faydalananlar için verimli hale getirilmesi, sistemli olarak yönetilmesi gereklidir (Karakas&Yaralı, 2007,s.550).

Entelektüel sermaye olarak bilgi, hem işletmelerin hem de kamu yönetiminin ilgisini çekmiştir. Bu nedenle örgüt içinde bireyler arasında ki ilişkilerle örgütsel bilgi yaratımının nasıl gerçekleştiği önemli hale gelmiştir. Bilginin sosyalleşmesiyle birey, bilme eylemine katılımı gerçekleştirmiştir. Bu katılım bireye bir güç edinimi sağlayacaktır. Güç sağlayan şeyinde denetimi gereklidir. Bilginin denetim altına alınması da onun kurumsallaşmasıyla yakından ilgilidir (Tekeli, 2002,s.12). Bilgi yönetimi, eğitim, öğrenim ve deneyimlerin kurumsal faaliyetlere yansması sonrasında oluşan bireysel ve kurumsal, kayıtlı ve kayıtlı olmayan her türlü bilgi kaynağının belirlenmesi, tanımlanması, yönetilmesi ve paylaşılması işlemlerini organizasyonun yapısına göre uyarlayan ve uygulayan bir disiplin dalıdır. Özetle bilgi yönetimi, bilgi, iletişim ve insan kaynaklarının uyumlu ve düzenli bir biçimde aynı ortam içerisinde yönetilmesidir. Bilgi yönetiminin amacı, kuruma artı değer kazandırmaktır. Diğer bir ifade ile bilgi yönetimi, kurumun değişen koşullara uyabilmesi ve yeteneklerini artırabilmesine olanak sağlayacak biçimde bilgi kaynakları ve potansiyelinden en üst düzeyde yararlanmasını sağlamaktadır (Odabaş, 2005,s. 6).

Organizasyonlar için ise bilgi; müşteriler, ürünler, süreçler, hatalar ve başarılar hakkında sahip olunan enformasyondur. Elde edilen enformasyonun, stratejilere dönüştürülmesi, verimlilik/yenilik/yaratıcılık ve rekabet süreçlerinde kullanılması bilgiyi karşımıza çıkarır. Bu bağlamda organizasyonlar için bilgi:

- Doğru karar vermede,
- Geleceğe yönelik tahminlerde bulunmada,
- Sağlıklı bir iletişimin gerçekleştirilmesinde,
- Standart bir ürün/hizmet gerçekleştirmede,
- Var olan problemlerin çözümlenmesinde ve olabilecek problemlere çözüm bulunmasında; kullanılan bir araçtır (Atılğan, 2009,s. 202).

Bilgi yönetiminin özelliklerinin başlıcaları; bilgi karmaşıktır, bilgi kendini örgütler, bilgi topluluk gerektirir, bilgi dil yoluyla hareket eder, bilgi ne kadar saklanırsa o kadar çabuk kaybolur, bilgi ne kadar dağınıksa o kadar iyidir, tek bir çözüm yolu yoktur, bilgi sonsuza kadar gelişmez gibi konuları içerir (Allee, 1997,s. 71). Bilgi yönetiminin temeli insandır. İnsanlar yeni fikirler ve yeni ürünler yaratır ve tamamen iş süreçlerini oluşturan bağlantılarını kurarlar. Bilgiden yararlanma bir işbirliği sürecidir. Bilgiden yararlanılmasında ve transferinde; bilgiye dayalı işbirliği olmaksızın başarılı olamazlar (Akpınar, 2002,s.720).

Her organizasyonun, ulaşmak istediği hedefleri, bu hedeflere ulaşabilecek nitelikte personeli, yerel ya da evrensel değerleri, az ya da yeterli miktarda sermayesi, kendine özgü yapısı, güçlü yanları ve çözemediği bir takım sorunları olabilir. Daha genel bir ifade ile diğerlerinden farklı olarak her organizasyonun kendine özgü özellikler bulunmaktadır. Bilgi yönetimi, bütün organizasyonlarda bu özellikleri nedeniyle bilgi yönetimi sistemini oluşturmadan önce organizasyonlar 4 ana unsura göre değerlendirilmelidirler (Beijerse, 2000,s. 4):

- 1. Stratejisi:** Organizasyonun ana planları ve gelecekte yapmak istedikleri.
- 2. Yapısı:** Organizasyonun kurumsal düzeni, birimleri, görev ve sorumlulukları, yatay ve dikey ilişkileri.
- 3. Kültürü:** Organizasyonun değerleri, normları, çalışanları ile olan ilişkileri ve bilgi paylaşımına bakışı.
- 4. Sistemi:** Personelin günlük işlerini yaparken uymak zorunda olduğu kurallar, ilkeler ve araçlardır.

Tablo 1.3: Bilgi yönetimi işlemleri ve bilgi teknolojilerinin potansiyel rolleri

Bilgi Yönetimi İşlemleri ve Bilgi Teknolojilerinin Potansiyel Rollerini				
Bilgi Yönetimi İşlemleri	Bilgi Üretimi	Bilgi Depolama/Erişim	Bilgi Transferi	Bilgi Uygulamaları
Destekleyici Bilgi Teknolojileri	✓ Veri madenciliği ✓ Öğrenim araçları	✓ Elektronik ilan tahtaları ✓ Bilgi depoları ✓ Veritabanları	✓ Elektronik ilan tahtaları ✓ Tartışma platformu ✓ Talimatlar	✓ Uzman sistemler ✓ İş akış sistemleri
Bilgi Teknolojilerini n Yetenekleri	✓ Yeni bilgi kaynaklarını uyarlama ✓ Zamanında öğrenim	✓ Kurumsal ve bireysel belleğin kurumun bilgi erişimine açılması	✓ Daha büyük iç ağlar ✓ Daha fazla erişilebilir iletişim kanalları ✓ Bilgi kaynaklarına daha hızlı erişim	✓ Bilgi, birçok ortama göre uyarlanabilir ✓ İş akışı ve otomasyon içerisinde yeni bilginin daha hızlı uyarlanması
Teknoloji Platformu	✓ Net üzerinde ortak çalışma platformu ve iletişim teknolojileri			
	✓ İtranet			

Tablo 1.3: Bilgi yönetimi işlemleri ve bilgi teknolojilerinin potansiyel rolleri (Alavi ve Dorothy, 2001,s. 125,Akt. Odabaş, 2005,s. 8).

Alavi ve Dorothy (2001,s. 113-114)'ye göre bilgi yönetimini uygulamak üzere yapılan çalışmaların birçoğu üç amacı gerçekleştirmek üzere yapılmaktadır. Bu amaçlardan ilki organizasyonun sahip olduğu dokümanlar, haritalar, dosyalar, planlar gibi bilgi kaynaklarının görünür ve erişilebilir olmasını sağlamaktır. Bilgi paylaşımı konusunda yapılan her türlü çalışmaya destek vererek veya teşvik ederek bilgi yoğunluklu bir kültür ortamı oluşturmak ikinci amaçtır. Üçüncü amaç ise yalnızca sistemlerin değil aynı zamanda insanların etkileşim ve işbirliği içinde olabilecekleri

ortamları hazırlamak ve bu bağlamda web iletişim ortamı oluşturarak bir bilgi paylaşım platformu kurmaktır (Akt. Odabaş, 2005,s. 8).

1.1.14.1. Bilgi Yönetiminin Tanımı ve İçeriği

Bilgi yönetimi, çeşitli kaynaklarda değişik uzmanlar tarafından değişik ayrıntılar dışında benzer biçimde tanımlanmıştır. Konuyla ilgili uzmanların birçoğu, bilgi yönetiminin; bilginin üretilmesi, elde edilmesi, paylaşılması, kullanılması ve yönetilmesiyle ilgili faaliyetleri kapsadığı konusunda hemfikirdir (Özgener, 2002,s. 485).

Townley bilgi yönetimini, bir örgütün misyonunu gerçekleştirmek ve amacına ulaşmak için aldığı kararları en etkili biçimde kullanmak suretiyle üretme ve paylaşma açısından bilgiyi kontrol altına faaliyeti şeklinde tanımlanmaktadır. Bilgi yönetimi en açık ifade ile bilgiyi yaratmak, elde tutmak, paylaşmak ve elde tutmak için kullanılacak yeni radikal yollar olarak tanımlanabilir(Yeniçeri&İnce, 2005,s. 62). Kirk Klassson'a göre "Bilgi Yönetimi, çekirdek iş yeteneğinden değer yaratmak ve bu değeri elinde tutma ehliyeti" olarak tanımlamaktadır (Tiwana, 2003,s. 18).

Bir başka yaklaşımda ise bilgi yönetimi; "organizasyondaki tüm bilgi türlerinin, değer üretmeye ve rekabet avantajı sağlamaya yönelik olarak, etkili biçimde kullanılması ve yönetilmesi ile ilgili faaliyetlerin tamamıdır" (Zaim, 2005,s. 81).

Nonaka bilgi yönetiminin önemini şu şekilde ifade etmektedir: " Kesin olan tek şeyin belirsizlik olduğu bir ekonomide sürekli rekabet üstünlüğünün tek güvenilir kaynağı bilgidir. Piyasalar değiştiğinde, teknolojiler artığında, rakipler fazlaştığında ve istikrarlı biçimde yeni bilgi üretebilen, bu bilgiyi organizasyonun her yerine geniş ölçüde yayabilen ve yeni teknolojilerde ve ürünlerde hızla kullanabilen firmalardır (Nonaka, 1999,s.29-50).Bilgi toplumun da yöneticiler, devlet adamları en son ve en önemli faktördür. Ve bu insanlar, vatandaşlar sürekli karar almaktadırlar. İşte önemli olan şey bu karar alınırken gerekli bilgiye gerekli zamanda ve gerekli sürede erişebilmektir. Bunun için örgüte uygun Bilgi Yönetimi süreci gerçekleştirmek gereklidir. Belirtmek gerekir ki bilgi yönetimi, salt bir enformasyon teknolojisi konusu olmaktan çok öte bir organizasyonel kültür sorunudur. Organizasyonlarda ve toplumda bilgiye önem veren, bilgi çalışanını tanıyan, takdir eden, bilginin paylaşıldıkça büyüdüğünü ve değer kazandığını

görebilen ve bilgiyi paylaşanları ve etkili kullananları ödüllendiren bir kültüre ihtiyaç bulunmaktadır (Karakaş&Yaralı, 2007,s. 551).

Celep ve Çetin bilgi yönetimini; insanların yeterliliklerini, deneyimlerini, uzmanlıklarını, yeteneklerini düşüncelerini, fikirlerini, adanmışlıklarını, yeniliklerini, eğilimlerini, hayallerini etkili olarak örgütleyen, bunlardan yararlanan örgütsel ve kişisel uygulamalardan oluşan enerjilerini örgütün içine katma ve örgütün amaçlarına ulaşması için enformasyon kaynaklarının parçaları olarak ifade edilen durumları örgütle bütünleştirmedir(Celep&Çetin, 2003,s. 26).

Bilgi yönetimi, örgütsel amaçları başarmak için bilginin nasıl yaratılabileceği, elde edilebileceği, kullanılabileceği ve yönetilebileceğine ilişkin sistematik bir süreçtir. Bilgi yönetimi, içsel ve dışsal olarak paylaşılacak bilginin, kimlerle ne şekilde ve nasıl paylaşılacağını ve daha sonra nasıl kullanılacağını içermelidir. Bilgi yönetiminde, iki temel bilgi türü olan açık bilgi ve örtülü veya içsel bilgi arasında ayırım yapmak gerekir. Açık ve örtülü bilgiler birbirleri arasında ve kendi içlerinde dönüşüm işlemleri geçirdiklerinde, bilginin yaratılması ve paylaşılması gerçekleşir (Gümüştekin Eren, 2009,s. 1).

Bilgi yönetimi var olan bilgiler üzerine kurulmuş olan örgütsel etkinliklerin gelişmesi için bilgi, haber ve deneyimin (bilgiyi elde etme, ulaşma, depolama, yararlanma ve kullanıma sunma) yönetilmesidir (Martin, 2000,s. 22). Barutçugil ise bilgi yönetimini “en yalın şekilde bilgiyi yaratmak, elde tutmak, paylaşmak ve geliştirmek için kullanılacak yeni radikal yollar” olarak tanımlamaktadır (Barutçugil, 2002,s. 49).

(Celep ve Çetin, 2003) tarafından bilgi yönetiminin ne olduğu konusunda üç temel yaklaşım bulunmaktadır.

1. Bilgi Teknolojisi Sorunu: Bu anlayışlarından birisi, bilgi yönetiminin temelde bilgisayar ağları ile ilgili olan bir bilgi teknolojisi sorunu olduğudur. Karar ve zora dayalı örgütlerin teknoloji ağırlıklı işlerinde bu yaklaşımı uygulamak söz konusu olabilir. Ancak, örgütün niteliği ne olursa olsun, örgütün politika belirleme basamaklarında bu yaklaşımı uygulamak, örgütün zamanla gerilemesine neden olabilir.

2.Örgüt Kültürü Sorunu: İkinci anlayış ise bilgi yönetiminin daha çok örgütsel kültür ve takım çalışmaları üzerine yoğunlaşan bir insan kaynağı sorunu olduğudur.

3.İşin Nasıl Yapıldığını Bilme Sorunu: Üçüncü anlayış ölçüme süreçlerinin gelişimi ve örgüt iş görenlerinin işin nasıl yapıldığına ilişkin bilgisini (know-how) elde etme fikrini ön plana çıkarır (Celep& Çetin, 2003,s. 29-30).

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. 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 bilgi (knowledge)'dir (Odabaş, 2008,s.2).

Son olarak bilgi yönetimini süreçleri itibariyle şu şekilde tanımlamak mümkündür. “Bilgi yönetimi, bir organizasyonda bilginin üretilmesi ve geliştirilmesi, tasnif edilip saklanması, transfer edilmesi ve paylaşılması, kullanılması ve hayata geçirilmesiyle ilgili faaliyetlerin, belirli bir amaca yönelik olarak sistemli biçimde yönetilmesidir (Zaim, 2005,s. 82).

Beijerse'e göre (1999,s.97) bilgi yönetimi, etkililiği geliştirir, örgütün devamlılığını ve verimliliğini destekler, hizmet sunumunu en uygun hale getirir, mesleki öğrenmeyi daha etkili ve yeterli kılar, çalımsa gruplarının yeterliklerini geliştirir, karar almada daha iyi bir zemin oluşturur, bilgi çalışanları arasındaki iletişim ve sinerjiyi destekler, bilgi çalışanlarını örgütte tutar, örgütün asıl iş ve önemli bilgileri üzerinde yoğunlaşmasını sağlar. Bilgi yönetiminin rutin tekrarları önleyip örgüte zaman ve emek yönünden tasarruf sağlamak, yetki göçerimini kolaylaştırmak, örgütün çevre karsısında esnekliğini artırmak, çalışan devrinin yüksek olduğu örgütlerde bilgi kaybını azaltmak ve süreklilik sağlamak ile yönetim süreçlerinin hızını artırmak gibi amaçları da vardır (Akt. Çınar, 2002,s. 22). Örgütlerde bir süreç olarak değerlendirildiğinde bilgi yönetimi: Örgütlerin değişen ortam ve şartlara uyum sağlamak, yaşamlarını sürdürmek ve mevcut yeteneklerini muhafaza etmek için ortak aklı kullandığı bir süreçtir. Bilişim ve iletişim teknolojilerinin veri ve bilgi işleme kapasitesi ile beşeri sermayenin yenilikçi ve yaratıcı kapasitesini birleştiren ve beşeri sermayenin yaratıcı gücünden azami ölçüde yararlanmayı amaçlayan örgütsel bir süreçtir (Ağır, 2006,s. 12).

Buna göre bilgi yönetimi, bilginin örgütte doğru zamanda doğru insana ulaşmasını sağlamak için mevcut bilgileri yerinde kullanmak, kullanırken yeni bilgi yaratmak, yeni bilgileri işleyip özümleyerek örgüte mal etmek, karar sürecini aktif

kılmak, örgütte sürekli bir öğrenme kültürü oluşturup bilginin ve teknolojinin devamını sağlayarak bilginin etkin kullanımını sağlamaktır.

1.1.14.2. 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 bilgilerinin de beraberinde götürürler (Yeniçeri&İnce, 2005,s.67).

Bilgi yönetimi, örgütlerin performansını artırmak için bilgiye 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,s.485).

- 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 (İnce&Oktay, 2006,s. 22).

Bilgi Yönetimin amaçlarını ise Çapar şöyle sıralamaktadır (Çapar, 2003,s.417).

- Örgüt içerisinde yeni bilginin üretilmesi,
- Dış kaynaklardaki değerli bilginin örgüte kazandırılması,
- Örgütsel kararlarda ulaşılabilir bilginin kullanılması,
- Bilginin dokümanlar, veri tabanları ve yazılımlar aracılığı ile (yani mevcut örgütsel bilgi varlıkları ile) sunulması,
 - Toplumsal kültür ve özendiricileri ile bilginin büyümesini kolaylaştırması (daha makro düzeyde),
 - Örgütün birimleri içerisinde oluşan bilginin veya başka örgütlerdeki benzer birimlerin, birimler arası transferinin gerçekleştirilmesi,
 - Örgütsel bilginin kıymetlendirilerek entelektüel sermayeye çevrilmesi ve bilgi yönetimi sayesinde ölçülmesi.

Odabaş'a göre ise bilgi yönetiminin en önemli amacı, "organizasyonlarda var olan kayıtlı ya da potansiyel bilgi kaynaklarını ortaya çıkarmak ve iş süreçlerine dâhil etmektir. Bilgi yönetiminin diğer bir amacı ise, çalışanların var olan enformasyona erişimini mümkün kılarak enformasyon kaynaklarından yeni bilgilerin üretilmesini sağlamaktır" (Atılğan, 2009,s.201–212).

Bilgi yönetimi, örgütün performansını artırmak için bilgiyi mal ve hizmet üretiminde kullanmaya yönelik yaklaşım tarzıdır. Nihai amaç ise pazarda var olmak ya da olmamak tercihinde yatmaktadır (Yeniçeri&İnce, 2005,s.67).

Bilgi üreten ve yayan bir örgüt olarak eğitim örgütlerinin yenileşme ve değişimlerden zamanında haberdar olması büyük önem arz etmektedir. Okullar, çevresel değişimleri izleyebildikleri ölçüde, topluma öncü ve değişimci rollerini oynama görevlerini sürdürebilirler. Süreç olarak değerlendirdiğimizde ise bilgi yönetiminin amaçları şu şekilde belirtilmektedir:

1. Bilgi Deposu Oluşturmak: Bu her iki türlü (edinilmiş bilgi ve zihinsel bilgi) bilginin doküman şekline sokularak saklanan bilgidir. Bu bilginin ortak özelliği sınıflama ve sadeleştirme ile "eklenen bir değer" haline gelmesidir. Örgütün ihtiyaç duyduğu en son bilgileri yakalamaktır.

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 kullanımını 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. Etkinliklerle (çay saatleri, arkadaş toplantıları, vs.) sorunların tartışılması, paylaşılması ve çözülmesidir.

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

Bilgi yönetimi ile asıl ulaşılmak istenen amaç, örtük bilgilerin açık bilgilere dönüştürülmesidir. Bilgi yönetiminin en önemli hedefi, türüne, kayıtlı bulunduğu ortama ve hangi amaçla üretildiğine bakılmaksızın kurum içerisinde bulunan her

türlü bilgi kaynağının bilgi yönetimi süzgecinden geçmesini sağlamaktır. Söz konusu süzgeç, değerli bilgileri değersizlerden ayırma, kişisel portföylere göre bilgi dağıtımını sağlama ve bilgi havuzuna girmeden önce her türlü bilginin değerlendirilmesine olanak sağlama işlevini yürütmektedir. Bilgi yönetiminin diğer bir amacı ise, kurumun elinde olması gereken uygun bilgilerin dışarıdan temin edilmesine olanak sağlamaktır. Ancak bilgi yönetiminin en önemli amacı ise, kurum içinde bulunan potansiyel her türlü bilgi kaynağının ortaya çıkarılması, kullanım ve erişim kolaylığının sağlanması ve dışarıdan alınanlarla desteklenerek söz konusu bilgilerden yeni bilgilerin üretilmesine olanak tanınmasıdır. Bu doğrultuda bilgi yönetimi yaklaşımının öncelikle bir kurumda başarılı sonuçlar vermesinde en önemli etken, yöneticilerin desteği ve çalışanların özverisidir (Odabaş, 2008,s. 4).

Yaşbay (2007), bilgi yönetiminin amacını, örgütün çevresinde meydana gelen bilimsel ve teknolojik yenileşmeler ile kavramsal gelişmelerden örgütün zamanında haberdar olmasıdır. Bu öncelikli amacının dışında da mutlaka bazı amaçları vardır. Bu amaçları şu şekilde sıralamaktadır.

Bilgi yönetiminin amaçları şu şekilde belirtilebilir:

- 1- Bilgi deposu oluşturmak,
- 2- Bilgiye ulaşmayı geliştirmek,
- 3- Bilgi ortamını çoğaltmak,
- 4- Bir servet olarak bilgiyi yönetmektir.

Bilgi yönetiminin amacı rekabet ortamının artmasına katkıda bulunmak, karar almayı etkinleştirmek ve zaman israfını önlemek, müşterilere yönelik sorumluluğu artırmak, çalışanların bilgi istiflemesini önlerken bilgi paylaşımlarının teşvik etmek, bilginin ve paylaşmanın değerini artırmak suretiyle mesai arkadaşları arasındaki desteği ve yardımlaşmayı güçlendirmek, çalışanların ve yürütülen faaliyetlerin verimli olmasını sağlamak ve ürün ve hizmetlerin kalitesini yükseltmek ve yenilik ve icatları teşvik etmektir (<http://www.forumaile.com>). Bilgi yönetimi bilgiden maksimum düzeyde katma değer yaratmayı sağlayacak bilginin üretilmesi, geliştirilmesi, tasnif edilmesi ve saklanması, transfer edilmesi, paylaşılması, kullanılması ve değerlendirilmesi gibi süreç ve teknikleri içermektedir. Bilgi işlemeye ilişkin işlemler bilginin oluşumunun yayımı, derlenmesi, organizasyonu, depolanması, erişilmesini yorumlanmasını ve kullanımını kapsar (Akgül & diğerleri, 2005,s. 16).

1.1.14.3. Bilgi Yönetiminin 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 değerlendirilmektedir. Bu anlamda bilgi rakipler, müşteriler, dağıtım kanalları, ürün ve hizmet çevrim sürelerine ilişkin akıllıca kararlar alınmasında temel güçtür (Davenport ve Prusak, 2001,s. 28).

Bilgi yönetimi organizasyonların varlığı ve devamı için büyük önem taşımaktadır. Geleceğin dinamik küresel ekonomilerinde başarılı olmak isteyen örgütler açısından geliştirilmesi gereken temel kabiliyet bilgi yönetimidir. Zira bilgi ekonomilerinde firmaların sahip oldukları en önemli varlık, fiziki varlıklar değil-bilgidir. Bilgi, çağımızda örgütler tarafından refahın gerçek kaynağı olarak değerlendirilmektedir. Avrupa ve ABD’de yapılan araştırmalarda %85’ten fazlası bilgi yönetimi uygulamalarının kendileri açısından stratejik öneme sahip olduğunu belirtmiştir. Görüldüğü gibi, bilgi yönetimi, günümüz bilgi ekonomilerinde organizasyonlara, sahip oldukları en değerli kaynak olan kolektif bilginin değerlendirilmesi yoluyla yeni fırsatlar kazandıran stratejik bir unsur haline gelmiştir (Zaim, 2005,s. 95-98).

1.1.15. Bilgi Yönetiminin Temel Adımları

Barutçugil (2002), bilgi yönetimini kavramsallaştırma, yansıtma, eylem planlama ve gözden geçirme olarak dört temel adımdan söz etmektedir.

1- Kavramsallaştırma: Bir organizasyonun hangi bilgi varlıklarına sahip olduğunu belirlemek için bir araştırma ve sınıflama çalışması yapmaktır. Bilgi varlıklarının nerde olduğunu ve ne kadar ulaşılabilir olduğunu araştırmaktır.

2-Yansıtma: Bilginin organizasyona nasıl değer katabileceğinin analiz etmektir. Bilgi varlığını kullanmanın fırsatlarının neler olduğunu incelemek, değer artışının ne olacağını analiz etmektir.

3-Eylem Planlama: Katma değeri sağlamak için bilgi kullanımı gözden geçirmek. Bilgi kullanımının arzulanan katma değeri sağlayıp sağlamadığını ve tekrar kullanım için nasıl muhafaza edilebileceğini belirlemek, kullanımının yeni fırsatlar yaratıp yaratmadığını gözden geçirmek (Barutçugil, 2002,s. 71).

1.1.16. Bilgi yönetiminin Temel Unsurları

Teknik, yapısal ve kültürel gibi üç temel altyapı unsuru olan sosyal sermayeyi en üst düzeye çıkarmayı sağlar. Teknik boyut, işletmede mevcut olan teknolojiyi sağlayan bağlantılar üzerinde yoğunlaşmaktadır. Kültürel boyut, paylaşılmış çevreyi kapsar. Yapısal altyapı, normlar ve güven mekanizmalarının varlığını ifade eder (Özgener, 2002,s.486–487).

Teknoloji: İletişim ve bilgi işlem merkezi alt yapısını da içerecek şekilde çalışanın ve organizasyonun tüm enformasyonunu derleyen, işleyen, çoğaltan ve dağıtan platformdur (Barutçugil, 2002,s.80).Teknoloji yeni bilginin yaratılmasında sosyal sermayeyi harekete geçirmek için gerekli yapısal boyutun kritik unsurlarından biridir. Teknoloji çok boyutlu olduğu için örgütler kritik bilgi ve iletişim tiplerini destekleyen bir kapsamlı altyapı yatırımı yapmalıdır. Etkili bilgi yönetiminin bir parçası olan teknoloji, iş istihbaratı, işbirliği, bilgi keşfi, bilgi haritalama, bilgi teknolojileri, fırsat yaratma, bilgi depolama, bilgi transferi ve güvenlik gibi konuları kapsar. Aynı zamanda teknoloji, insanların yüz yüze gelmeden kendileriyle birlikte hareket eden bilgiyi doğrudan paylaşması için araçlar sağlar. Teknolojiye bağlı olarak bilgiye ulaşmanın kolaylaşması, zaman ve maliyet tasarrufu sağladığından bilginin faydası ve etkinliği artacaktır.

Bilgi yönetimi teknolojileri dendiği zaman öncelikli biçimsel bilgiyi, insanlara sunma amacıyla yakalayan, depolayan ve dağıtımını yapan teknolojiler akla gelmelidir(Zaim, 2005,s.115).Bilgi yönetimi teknolojinin çok ötesindedir ama “bilgi teknolojisi” kesinlikle bilgi yönetiminin bir parçasıdır (Devenport&Prusak, 2001,s. 175).

Kültür: Örgütsel kültür bilgi yönetiminin başarısını etkileyen en önemli unsurdur. Örgütsel kültür, bir organizasyonda yaşamı karakterize eden inançlar, gelenekler, değer sistemleri, davranışsal normlar ve iş yapma biçimlerini kapsayan bir bütün olarak tanımlanır. İşletmede çalışanların etkileşimde bulunabilmesi için güvenilir varsayımlar ortaya koyarak ilişkileri standart hale getirme işlevi görür. Bu nedenle, işletmelerde bilgiyi etkin bir şekilde yönetmek için kültürü şekillendirme önem arz etmektedir. Bireyler arasındaki etkileşim, yenilik sürecinde gerekli olmaktadır. Bireyler ve gruplar arasındaki diyalog, sık sık yeni fikirlerin yaratılmasının temel kaynağı olabilir. Farklı

perspektiflerin çeşitli bölümlerde çalışanlar tarafından paylaşılması için işgören etkileşimi, hem biçimsel hem biçimsel olmayan tarzda teşvik edilmelidir. Bu etkileşim ve işbirliği, hem bireylerin kendi aralarında bilgilerini paylaşmalarını ve denetim altına almalarını hem de bireysel düzeyden örgütsel düzeye dönüşümü sağlar. Ayrıca işgörenlerin sorunların çözümünü kolaylaştırmaya yönelik bilgiyi yaratması, sahip oldukları bilgiyi organize etmesi ve paylaşması için şebekeler kurulmalıdır(Özgener, 2002,s.486–487).Kültür; tutum ve davranış kalıpları, inançlar ve değerler sistemi, yönetim tarzları, gelenekler ve uzun dönemli amaçları kültür kapsamında düşünülmesi gerekmektedir (Barutçugil, 2002,s. 80).

Kurum kültürü, organizasyonun misyonunu, vizyonu ve hedefleri doğrultusunda, çalışanların kendilerine ait farklı duygu, düşünce ve değer yargılarıyla bir arada, beraberce ve uyum içinde çalışmalarını sağlayan bir harç vazifesi görür (Zaim, 2005,s. 143).

Süreçler: Organizasyonun kültürünü destekleyen ve diğer iş sistemleriyle uyumunu sağlayan standartlar, karar alma, sorun çözme prosedürleri, performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemleridir(Barutçugil, 2002,s.80). Örgütsel yapı, teknolojiden en yüksek düzeyde yararlanabilmek için esnek bir şekilde tasarlanmalıdır. Bilgi, işletmenin içinde ve dışında mevcuttur. İşletme için içerideki bilgiyi yönetmek ne kadar önemli ise, dışardaki bilgiyi yönetmek de o kadar önemlidir. Burada sorun, bilgiyi bulma, ele geçirme, yaratma, organize etme, paylaşma ve transfer etmeye gereksinim duyan insanların onu alıp kullanmasını teşvik etmeyle ilgilidir. Bir işletmenin teşvik sistemleri, çalışanların bilgiye hangi kanallardan ve nasıl ulaşılacağını belirleyerek, kendi bölüm ve fonksiyonları dışındaki kişilerle bilginin paylaşılmasını kolaylaştıracak şekilde tasarlanmalıdır. Süreç becerileri dört ana grupta toplanabilir (Özgener, 2002,s.487).

a. Elde etme (Kazanma) Süreci: Kazanma odaklı bilgi yönetimi süreçleri bilgi sağlamaya yöneliktirler. Bilgi birikimi ve yeni bilgi yaratma en yaygın olanlarıdır. Bilgi yaratmak ve elde etmek, uyumlu çaba ve yüksek düzeyde deneyim gerektirir.

b. Dönüşüm süreci: Dönüşüm odaklı bilgi yönetimi süreçleri, mevcut bilgiyi yararlı bir biçimde kullanmaya yöneliktir. Bu süreçler; bir işletmenin bilgiyi organize etme, entegre etme, birleştirme, yapılandırma, koordine etme, dağıtma gibi yeteneklerini kapsar. İşletme, bilgiyi organize etme ve yapılandırmaya yönelik bir model geliştirmelidir. Ortak sunum standartları olmazsa, bilgide tutarlılık ve ortak diyalog

olmayacaktır. Tutarlı olmayan bilgiyi etkin bir şekilde yönetmek zordur. Dönüşüm süreçleri aynı zamanda işletmede geçersiz hale gelmiş olan bilginin yer değiştirmesine ve elden çıkarılmasına olanak sağlar. Etkinliği en yüksek düzeye çıkarmak için birçok bireyin farklı bilgisi entegre edilmelidir. Entegrasyonu kolaylaştırmak için önemli mekanizmalar, kurallar, talimatlar, düzenlemeler, programlar, grup problem çözme ve karar verme süreci olmaktadır.

c. Uygulama Süreçleri: Uygulama odaklı süreçler, bilginin gerçek kullanımına yöneliktir. Bu süreçler; depolama, tekrar düzenleme, uygulama, katkıda bulunma ve paylaşmayı kapsar. Etkili depolama ve tekrar düzenleme mekanizmaları işletmenin bilgiye hızlı bir biçimde ulaşmasını sağlar. Rekabetçi üstünlüğünü sürdürmek için işletmeler bilgiyi yaratabilmeli, ele geçirebilmeli ve transfer edebilmelidir. Buna ilaveten, örgütsel bilgi ve uzmanlık paylaşılmalıdır. Bilgi paylaşımının bir sonucu olarak, ürün geliştirme döngüleri hızlanmakta, maliyetler azalmakta, fonksiyonellik hızlı bir biçimde artmakta ve adaptasyon süreci kolaylaşmaktadır.

d. Koruma Süreçleri: Koruma/Güvenlik odaklı bilgi yönetimi süreçleri, yasal olmayan veya uygun olmayan kullanım veya hırsızlığa karşı bir işletme içerisindeki bilgiyi korumak için tasarlanan süreçlerdir. İşletmeler, rekabetçi avantaj yaratmak ve bunu sürdürmek için sahip oldukları bilgiyi korumalıdır. Birçok kişi, bir işletmenin patentler, markalar, telif hakları gibi yollarla bilgisini koruyabileceğini varsayabilir. Ancak, bütün bilgilerin mülkiyet kanunları ve mülkiyet haklarına göre tanımlanamayacağı unutulmamalıdır. Bilgiyi koruma doğası itibarıyla güçtür. Bunun için teşvik edici düzenlemeler, işgören hareket kodları, iş tasarımları gibi önlemler alınabilir. Buna ilaveten, bir işletme hayati bilgiye ulaşmayı sınırlayan veya izin veren teknoloji geliştirebilir.

Teknoloji, özellikle bilgiye ulaşma ve elde etme aşamalarında temel güçtür. Süreçler paylaşma, kullanma ve değerlendirme çalışmaları için anahtardır. Kültür ise paylaşma, bütünleştirme, kullanma, değerlendirme, ihtiyaç oluşturma ve yaratma aşamalarında son derece önemlidir (Barutcugil, 2002,s.80).

1.1.17. Bilgi Yönetiminin Temel İlkeleri

Bilgi yönetiminde amaçlanan sonuçları elde edilmesi ve sürecin etkinliğinin sağlanması için bazı temel ilkeler vardır. Bu ilkeler şöyle sıralanabilir (Bayraktar, 2006,s.166).

- Bilgi dinamik bir sosyal süreçtir: Örgütlerde bilgi karşılıklı etkileşimle yaratılan sosyal bir süreçtir. İnsanlar çalıştıkları ortamda karşılıklı etkileşimde bulduklarında bilgi ortaya çıkar.
- Bilgi yalnızca kullanıldığı zaman değerlenir: Bilgi değiş tokuş edilmediği ve paylaşılmadığı zaman artmaz. Durgun olan bilginin değerinde azalma olur. Değerini koruyabilmek için hareket halinde olması gerekir. Bilginin faydasını artırmak için sürekli tartışmak gerekir.
- Bilgi karmaşıktır: Örgütün diğer unsurları bilgi bileşeninden tam olarak ayrıştırılamaz. Örgütsel bilgi kültür, yapılar, teknoloji ve organizasyonu oluşturan bireylerin eşsiz görüşleriyle ilişkili olmaktadır. Bilgi, sosyal ortam olan ulusal ve global çevrede bulunur. Bu etkenlerden dolayı bilgi, karmaşık olacaktır.
- Bilgi kendi kendisini organize eder: Örgütlerde her an bilgi yaratılmakta, muhafaza edilmekte, yenilenmekte ve kaydedilmektedir. Bilginin kendine özgü bir yaşam tarzı vardır. Bu bağlamda bilgi, kendi kendini organize eden bir varlıktır.
- Bilgi dil yoluyla seyahat eder: Dil, insanların deneyimlerini veya bildiklerini arttırmasına imkan sağlar. Bilginin her modu farklı bir dilde seyahat eder. Dil, insanı belli bir deneyim dünyasına alıştıırır.
- Bilgi değişimi elde tutar: Bilgi modelleri sürekli olarak değişmekte olduğundan bilgi yönetiminde nihai çözüm yoktur. Şu anda, en iyi yaklaşım, örgütlerde hareketliliği sağlayan yaklaşımdır. Esnekliğin temel alındığı bu yaklaşım ve düşüncede, her zaman denenmeye değer farklı yaklaşımlar söz konusu olabilmektedir.

İş yaşamında, bilgi yönetiminin aşamalarında, konuyu elde almanın en uygun yolu, ayrıntılı taktiklerden çok, üst düzey ilkeler belirlemek olmalıdır. Bir örgüt, bilgi yönetimi ile ilgili olarak temel ilkeleri kararlaştırıldıktan sonra ayrıntılı yaklaşımları ve planları bu ilkelere dayalı olarak yaratılabilir. Bu ilkeler aşağıdaki gibidir (Barutçugil, 2002,s. 85):

- Bilgi yönetimi pahalıdır.
- Etkili bilgi yönetimi, insan ve teknolojinin ortak çözümlerini gerektirir.
- Bilgi yönetimi ileri derece politiktir.
- Bilgi yönetimi, bilgi takımları, çalışanları ve yöneticileri gerektirir.
- Bilgi yönetimi, bilgi iş süreçlerinin iyileştirilmesi anlamına gelir.

- Bilgiyi paylaşmak ve kullanmak genellikle doğal olmayan eylemlerdir.
- Bilgi yönetimi sürekli devam eden bir süreçtir
- Bilgi yönetimi, modellerden ve hiyerarşik yapıdan çok, bilgi haritalarından ve bilgi piyasalarından yararlanır.
- Bilgi yönetimi uzun bir süreçtir. Sadece bilginin farkında olmak ve bilgiye ulaşmak yeterli değildir.

Buraya kadar belirtilen ilkeler göz önüne alındığında zaman zaman anlaşmazlıklar olabilir. Bu sorunları aşmak ve direnmenin üstesinden gelmek bilgi yöneticisinin temel uğraşı olacaktır. Ancak, bir örgütte bilgi yönetimi konusunda yapılacak her şey örgütü her zaman bir adım ileriye götürecektir.

1.1.18. Bilgi Yönetiminin Yararları

Bilgi yönetimi teknik örgütlerde gizli güç olarak güçlü ve “sağlıklı” bir etkiye sahiptir. Celep ve Çetin (2003)’e göre bilgi yönetimi örgüte şu olumlu katkıları sağlamaktadır:

- ✓ Örgüt çapında hızlı ve etkili sorun çözme,
- ✓ Gelişmiş edim,
- ✓ Yeniden canlandırılmış müşteri odağı,
- ✓ Örgütün bir bütün olarak gelişimi,
- ✓ Örgütün giderek artan bir esneklik ve adaptasyon yeteneği,
- ✓ Daha yüksek düzeylerde uzmanlık ve bilgiye sahip olma,
- ✓ Daha yüksek oranlarda öğrenme ve yenileşme,
- ✓ Çoğalmış değerler uzmanlığı ve bilgi paylaşımı,

Lank’a (1997)’a göre bilgi yönetiminin yararları ise;

- İşgörenler, enformasyon ve uzmanlık bilgisine ulaşmaya daha az zaman harcayacaklardır.

- Bilgi yönetim süreci, işgörelere eldeki kaynakların genişlemesine ve çalışanların daha akıllı kararlar vermelerini sağlayarak, çalışanların edinimi ve çalışma yeteneğini artırmada yardımcı olacaktır.

- Bilgi yönetimi, örgütlerin, yeni bilgiyi kullanarak maliyetleri azaltma, hızı artırma, müşteri gereksinimlerini karşılama ve rekabetçi duruma gelmelerini sağlayacaktır.

- Bilgi yönetimi ile örgütlerin;

- ✓ Verimliliği artırılabilir,
- ✓ Pazarda daha yaratıcı ve becerikli işlemler yaparak pazar durumu artırılabilir,
- ✓ Örgütün devamlılığı artırılabilir,
- ✓ Ürün gelişimi ve pazarlama arasındaki etkileşimi optimum hale getirebilir,
- ✓ Örgütün etkinlik alanı ile ilgili yeterliklerini geliştirebilir,
- ✓ Bilgi çalışanlar arasındaki iletişimi geliştirebilir,
- ✓ Bilgi çalışanların örgütte kalmasını sağlayabilir,
- ✓ Örgütün asıl etkinliğinde (merkezi yeterlik) ve yaşamsal olan örgüt ilgisinde odaklanmasını sağlayabilir (Akt.Yaşbay, 2007,s.5).

1.1.19. Bilgi Yönetim Süreçleri

Bilgi yönetimi süreci, birçok yazara göre, bilginin elde edilmesi, depolanması, yorumlanması ve uygulanması basamaklarından oluşan bir sistem olarak ele alınmaktadır.

Bhatt (2000), ise bilgi yönetimi sürecini beş aşama olarak kabul etmiştir:

- Bilgi yaratma: Örgütün yararlı fikir ve çözümler geliştirme yeteneğini içermektedir.
- Bilgiyi geçerli kılma: Edinilen bilginin çevre yararına kullanılabilmesi için süzülmesi ve şekillendirilmesi.
- Bilgi sunumu: Örgüt üyelerine bilgiyi gösterme yollarını içerir.
- Bilgi dağılımı: Örgütsel teknolojiler, teknikler ve insanların birbirleri ile olan etkileşimleri bilgi dağılımını sağlar.
- Bilgi uyarılma: Örgütün doğru bilgiyi, doğru yerde ve doğru şekilde kullanmasıdır.

Bilgi yönetimi, süreçler, insanlar, ürünler ve hizmetlerin altında yatan üstü örtülüve açık bilginin tanımlanması olarak tanımlanmaktadır.

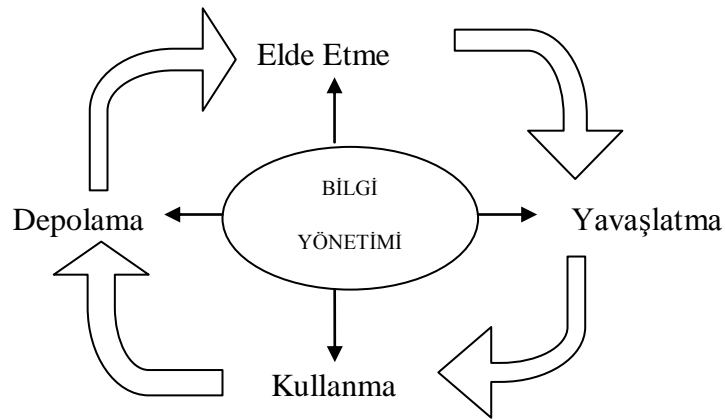
Mathiev Wleppeman(1997), bilgi yönetim sürecinin dört farklı bileşenden oluştuğunu ileri sürmektedir.

- İlk olarak, bilgi için stratejik gereksinimin belirlenmesine gereklilik vardır. Örgüt için öncelikli olarak yaşamsal niteliğe sahip olan bilgi gereksinimlerinin belirlenmesi gerekir.

- Bilgi boşlukları belirlenmelidir.
- Bilgi boşluğunun daraltılması gereklidir. Daraltma yeni bilgiyi geliştirerek, bilgi satın alarak, var olan bilgiyi geliştirerek ya da ilgisiz ve modası geçmiş bilgiden kurtularak sağlanır.
- Eldeki bilginin üretim sürecine yansıtılması için örgüt içinde yayılması ve uygulanmasıdır.

Bilgi yönetimini bilgiyi yaratma, bilgiyi geçerli hale getirme, bilgi sunumu. Bilgiyi dağıtma ve bilgiyi uygulama olarak kabul etmektedir (Akt.Celep&Çetin, 2001,s. 42-43). Bilgi yönetimi süreci örgütlerin kendi bilgilerini yaratma ve kullanma süreçleri olarak da nitelendirilebilir (Çivi, 2000,s.35). Bilginin elde edilmesi, paylaşılması, kullanılması ve depolanması, bilgi yönetiminin bileşenleridir. Bilgi yönetimi bileşenleri aşağıda belirtilen şekile benzer nitelikte bir döngü biçimindedir. Bu bileşenlerde yöneticinin başarı derecesi onun yeterliliğinin de derecesidir (Çınar, 2002,s.24).

Şekil 1.3: Bilgi Yönetimi Döngüsü



Kaynak: Çınar, 2002,s.24. Eğitim Yöneticilerinin Bilgi Yönetimindeki Yeterlilikleri. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Malhotra (2003,s.68) ise, bilgi yönetimi sürecinden maksimum derecede faydalanmak amacıyla altı basamak belirlemiştir. Bunlar, bilginin farkında olma, bilginin amaçlarını belirleme, uygulama, yayma, geliştirme ve saklamadır.

Tablo 1. 4. Bilgi Yönetiminin Basamakları

Konu ile ilgili bilginin belirlenmesi için yöntemleri iyi bilme	1. El kitapçılarının hazırlanması 2. İç ve dış kıyaslamalar 3. Uzmanlar, bilgi komisyonu ve aracılığı
Bilgi amaçları	1. Sürecin geliştirilmesi 2. Potansiyel alanların şeffaflığı 3. Şartların şeffaflığı
Bilginin geliştirilmesi için yöntemleri	1-Uzmanlar ve proje takımlarının disiplinler arası iş birliği 2. Dış bilginin kazanımı 3. Bilgi ve tecrübelerin kullanımı sağlamak için sistematik yaklaşım
Bilginin saklanması için yöntemler	1. Bilgi ürünleri ve veri ve enformasyon 2. Standart ve denenmiş metotlar için el kitaplarının hazırlanması 3. Rapor ve başarı hikâyeleri
Bilginin yayılması ile ilgili yöntemler	1. Bilgiyi yayma için disiplinler arası proje takımları 2. İç yayımlar 3. Uzmanlar tarafından eğitim ve koçluk
Bilginin uygulanması için yöntemler	1. Disiplinler arası takımların özerkliği 2. Sonuçlar hakkında iç uzmanlar tarafından görüş alınması

Kaynak: Güçlü&Sotirofski, (2006)“Bilgi Yönetimi”, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, Güz, 4(4),s:351-371. 01.02.2010. <http://www.tebd.gazi.edu.tr/arşiv>.

1.1.19.1. Bilginin Edinilmesi (Üretilmesi)

Bilgi edinimi aşaması oldukça kapsamlı bir aşamadır. Öncelikle örgüt eksikliğini hissettiği bilgi, bir başka ifade ile edinilmesi gereken bilgi, belirlenir ve tanımlanır (Bhatt, 2000,s.23).

Bu süreçte etkin olamamak ve bilgi ihtiyacına ilişkin doğru çıkarımlarda bulunamamak, örgütün isteksiz çalışmasını ve kaynak israfının gerçekleşmesini beraberinde getirecektir. Daha sonra bu bilgi en uygun şekilde elde edilmeye çalışılır. Bilgiyi bazen dış kaynaklardan tedarik etmek, bazen de örgüt içinde geliştirmek gerekebilir. Dış kaynaklardan tedarik etmek tercih edildiğinde, kaynağın ve alınacak bilgiyi örgüte transfer edecek araçların doğru seçimi önemlidir. Dış kaynaktan bilgi edinimi dıştaki bilginin örgütsel bilgi tabanına dâhil edilmesini ifade etmektedir.

Organizasyon dışarıdaki bilgiyi edindiği ve kendi bilgi tabanına entegre ettiğinde öğrenme gerçekleşmiş olmaktadır. Müşteriler, tedarikçiler ve rakiplerle olan ilişkiler bilgi edinimi açısından büyük önem taşımaktadır. Bilgi edinimi için bir araç olarak yenilikçi şirketlerin uygulamalarından ve uzmanlardan da yararlanılabilmektedir. İçte bilgi geliştirmek de oldukça karmaşık bir süreçtir. Bilgi geliştirme bilgi ediniminin önemli bir parçasıdır. Bilinçli faaliyetlerden oluşmaktadır. Yeni becerilerin, fikirlerin ve etkili süreçlerin ortaya çıkması için yürütülen çalışmaları içermektedir. Bilgi geliştirmek için enformasyon teknolojilerinden etkin bir biçimde yararlanmak gerekir. Bu süreçte çalışanların farklı fikirlerinin irdelenmesi, tartışılması ve bir senteze kavuşturulması da yararlı olacaktır (Kalkan, 2006,s. 29).

Bilgi elde edilmesinde yöneticiler seçici davranmalıdır. Seçici davranmak iki bakımdan önemlidir. Birincisi elde edilecek bilginin güvenilir olması, ikincisi kendi ihtiyaçlarına uygun ve kendilerine rekabet avantajı kazandıracak bilgiyi elde etmeye çalışmalıdırlar. Bunun için öncelikle iç çevre analizi yaparak, üstün ve zayıf yönlerini tespit etmeli, hangi sahalarda ne tür bilgilere ihtiyaç duyduğunu açıkça ortaya koymalı, daha sonrada detaylı bir dış çevre analizi yaparak söz konusu bilginin en uygun şekilde nereden ve nasıl elde edileceğine karar vermelidir (Zaim, 2005: 166). Bilginin üretilmesinden anlatılmak istenen“bilinçli ve kasıtlı olarak” örgütlerin kurumsal bilgi kapasitelerini artırmak amacıyla yaptıkları faaliyetlerdir. Bilgi üretimi genel olarak bilgi yönetim faaliyetleri içerisinde en az sistematik olanıdır (Yeniçeri&İnce, 2005,s. 105).

Davenport ve Prusak bilgi üretmenin elde etme; kaynak ayrılması; füzyon; uyma ve bilgi ağları oluşturmak gibi beş yolunun bulunduğunu söylemişlerdir. Bunlardan sırasıyla bahsedecek olursak;

Bilgi Elde Etme: Bilgiyi elde etmenin doğrudan ve etkili yolu onu satın almak ya da bilgili insanları işe almaktır

Kaynak Ayrılması: Organizasyonlarda araştırma ve geliştirme birimleri için ayrılan her türlü kaynak olarak algılanmalıdır.

Füzyon: Füzyon yoluyla bilgi üretme söz konusu olduğunda bilerek ve isteyerek karmaşa, hatta zıtlasma yaratılır ve bundan sinerji beklenir. Bu yöntemle farklı bakış açılarına sahip insanların bir sorun ya da proje üzerinde çalışmak üzere bir araya getirilirler ve ortak bir yanıtı ulaşmaları sağlanmaktadır.

Uyma: Organizasyonun bir sistem olarak çevredeki her türlü değişime, yeni teknolojilere, sosyal ve ekonomik değişikliklere organizasyonun kendini adapte etmesidir.

Bilgi Ağları Oluşturma: Organizasyonda ki kişilerin bilgi paylaşımını sağlaması ve yenilikçi düşüncenin büyük bir bölümünün içinde aktığı bir kanal görevi üstlenmesidir (Davenport&Prusak, 2001,s. 86-103).Bilginin edinilmesi; sezgilerin, becerilerin ve ilişkilerin yaratılıp geliştirilmesini kapsayan bir sürecin sonucudur (Tiwana, 2003,s. 93).

Bireylerin açık ve örtülü bilgilerinin örgüt içinde etkileşime girmeleri sonucunda yeni örgütsel bilgi üretilmektedir. Bu etkileşim süreci; içinde örgüt kültürü, teknoloji, yapısal nitelikler ve strateji gibi unsurların etkili olduğu örgütsel öğrenme sürecini ifade etmektedir. Örgütsel öğrenme sonucu oluşan yeni bilgi, tek bireyin sahip olduğu bilgiden daha önemlidir (Koç, 2009,s.2).

Bilginin üretilmesi, örgütün dış çevresinde gelişen ve örgütü ilgilendiren formal ve/veya informal bilgilerle, açık ve örtük bilgilerin örgüt içine alınması, iç bilgi ve deneyimlerle çözümlenmesi ve birleşiminin yapılarak, yeni bilgi ve düşünce oluşturulmasıdır. Bilgi üretilmesinde bilginin hangi amaç için topladığının bilinmesi, bilgi üretmedeki yeteneği artırır. Yetenekler, örgüt için meydana getirdiği değerler aracılığıyla ölçülebilir. Böylece yetenekler doğrudan etkiledikleri edimleriyle bir örgütü diğerlerinden ayırır.

Çevrede oluşan gelişmeler dış bilgi olarak örgüte alınır ve değerlendirme yapılarak karara varılır. Çevreden bilgi alabilmek için örgütün toplumsal yaşamda görünürlüğünü artırması ve iletişim kanallarını açık tutması gerekir. Bu ise örgütün kendini tanıtmaya ve çevre için önemli olmasına bağlıdır. Aynı şey örgüt içi bilgi sağlamada da geçerlidir. Örgütün tüm üyeleri ortak amaç için birleşmiş, bir beyin gibi hareket ediyor olmalıdır. Örgütsel değerlerde buna vurgu yapılmalıdır (Çınar, 2004,s. 3).

1.1.19.2. Bilginin Paylaşılması

İç ve dış kaynaklar gelen ve yeniden üretilen bilgi, örgütteki kişilere ve kullanıcılara transfer edilerek paylaşılmış olur. Aktif halde bulunan bilgi paylaştıkça büyümekte ve örgütte etkinliği artmaktadır.

Bilgi, diğer üretim faktörlerinin tersine, paylaşıldıkça çoğalan ve değeri artan bir yapıya sahiptir. Bu özelliği ile geometrik artış özelliği sergilemektedir (Barutçugil, 2002,s.13). Bilginin paylaşımı, yeni bilgi yaratımında artı değer yaratacak olan gizli bilginin açığa çıkarılmasında özel bir öneme sahiptir. Yönetici, bilgi paylaşımını destekleyen ve ödüllendiren bir örgüt kültürü yaratmada ısrarcı olmalı ve bunu teşvik edici davranış kalıpları sergilemelidir. Bilgi paylaşımı, örgüt bünyesi ile sınırlı kalmamalı, özellikle müşteri ve tedarikçilerle bilgi paylaşımını destekleyen bir yapı oluşturmaya önem verilmelidir (Davenport ve Prusak, 2001,s.62-63).

Bilgi paylaşımında üst yönetimin desteği oldukça önemlidir. Üst yönetimin bilgi yönetimine verebileceği desteklerden bazıları şunlardır (Celep ve Çetin, 2003,s. 106):

- Üst yönetimin bilgi yönetimi, bilgi paylaşımı ve örgütsel öğrenmenin örgüt başarısı için kritik olan iletiler göndermesi.
- Üst yönetimin, bilgi paylaşımı için altyapı, diğer kaynaklar ya da parasal destek sağlaması.
- Üst yönetimin, örgüt için hangi tür bilginin en önemli olduğunu açıklığa kavuşturması ve iş görenlere bilgiye ilişkin öncelikler vermeleridir.

Bilgi birçok yolla paylaşılmaktadır. Bilgi; telefon, posta, e-mail, faks, memo ya da depolanmış lokal yerlere girilerek paylaşılır. Bilgi paylaşımı zaman ve gayret gerektirir. Bilgi paylaşımının amaçlarından biride bilgiyi hemen paylaşmak, bilgiyi güncelleştirmek ve kabul edebilir hale getirmektir(Yeniçeri&İnce, 2005,s.124).

Bir örgütün sahip olduğu kültürel yapı, o örgütteki bilgi ve bilgi paylaşımını etkileyen önemli etmenlerden birisidir. Gruber 2000, bilgi paylaşım kültüründe bulunması gereken özellikleri aşağıda açıklamıştır (Akt. Celep&Çetin, 2003,s.98-110).

Açıklık: Bilgi bağlantılarının en temel etmenidir. İletişim kurmaya etkileşimde bulunmaya istekli olmaya tarafların açık bir tutum göstermesi olarak tanımlanır.

Güven: İnsanlar ve örgüt arasında en temel etkiye sahiptir. Örgütte birlikte çalışanların paylaştıkları ve adanmışlıklarını karşılayacak beklentidir. Güven duygusu, bilgi paylaşımına yol açmaktadır. Gruplar arasında yapılan karşılıklı fikir alış veriş güven duygusunu yaratır.

İletişim Kanallarının Bulunabilirliği ve Kullanımı: Bilgi paylaşımında farklı iletişim araçlarının kullanımının ve bulunabilirliğinin, bilgi aktarımını ve bilgi

paylaşımını etkilediği saptanmıştır. Zengin bir iletişim aracı öngörü ve hızlı algılamayı arttırmaktadır. Bunlar e-mail, tartışma panoları, mail, telefon, bilgisayar konferansları ya da yüz yüze gibi çok çeşitli şekillerde paylaşılmaktadır.

Bilgi Paylaşımında Üst Yönetimin Desteği: Üst yönetim, bilgi paylaşımı için alt yapı, diğer kaynaklar ya da parasal kaynak sağlamalı, örgüt için hangi bilginin önemli olduğunu açıklığa kavuşturmalı, iş görenlere bilgiye ilişkin öncelikler vermeli onlara kaynaklarını dağıtmak için yardımda bulunmalıdır.

Bilgi Paylaşımı İle İlişkili Ödül Sistemi: Bilginin paylaşılması, her türlü bilginin ona gereksinimi olana, gerektiği zamanda ve uygun biçimde sunulmasıdır. Bilgi, kullanıcılara formal olarak genelge, duyuru, bilgi notu, elmek, groupware, bilgisayar ağları (LAN, WAN, SNA, intranet, ekstranet) ve örütbağda (internette) web yansıması aracılığıyla dağıtılabileceği gibi, görüşme, sohbet ve çeşitli toplantılar aracılığıyla informal yollardan bilgi itme ya da çekme yoluyla da olabilir. Bunun için yöneticinin kişisel iletişim becerileri yanı sıra, gereken BT alt yapısının hazır olması da bir zorunluluktur. Örtük bilgi kitap ve benzeri kaynaklardan öğrenilemez. Çünkü o insanın içselleştirdiği bir bilgi türüdür. Örtük bilginin paylaşılması için çıraklık, doğrudan etkileşim, ağ bağlantısı, etkin öğrenme gibi yüz yüze toplumsal etkileşim ve pratik deneyimler gibi farklı yöntemler daha uygundur. Bilgi paylaşımının önündeki engeller, güvensizlik, denetsel yönetim anlayışı, derin hiyerarşik bir örgütsel yapı ile çalışanlar arasında işbirliğinden çok rekabetin olduğu örgüt kültürüdür (Çınar, 2004,s. 3).

Bilgi paylaşımında teknik ve sosyal, resmi ve gayri resmi pek çok araçtan yararlanılmaktadır. Ayrıca bilgi paylaşımıyla zenginleşmektedir. Bilginin her aktarıldığı özne ister istemez bilgiye farklı anlam ve değerler yükleyecektir. Bu da uygulama alternatiflerini zenginleştirecektir. Bilgi paylaşımı olmaksızın işletmenin bilgiyi gerçek anlamda özümsemesi mümkün değildir. Paylaşım için hem enformasyon teknolojileri gibi gelişmiş araçlardan, hem de gündelik kişisel ve arkadaş grubu sohbetleri gibi gayri resmi araçlardan yararlanılmalıdır (Kalkan, 2006,s.30).

Örgütlerin bilgi dağılımında karşılaştığı sorunlardan biri de, örtülü bilginin açık bilgiye dönüştürülerek, düzenlenmesi ve üyelerin kullanımına sunulmasıdır. Bu yüzden, firmalar, örtülü bilgiyi açık bilgiye çevirmeyi kolaylaştıracak bir ortam yaratmak zorundadırlar. Teknolojik uygulamaların basit ve kullanılabilir düzeyde olması, örtülü bilginin açık bilgiye çevrilmesine yardımcı olmaktadır İşletmelerde, iş

başı eğitimin teşvik edilmesi, takımların oluşumlarına destek sağlanması, kişiler arası diyaloglarla deneyimlerin değişiminin sağlanması, birey ve grupların bilgi performanslarının ödüllendirilmesi, bilgi paylaşımını hızlandırmaktadır. İşletmelerde, proje grupları ve takımlar bilgi dağılımına büyük destek sağlamaktadır (Avcı, 2004,s.23). Ödül sistemi, örgüt içinde bilgi paylaşımını etkilemektedir. Ödüller, çalışanlara verilirken son derece dikkatli verilmesi gerekir.

1.1.19.3. Bilginin Kullanılması

Kurum ve kuruluşlar, geçmişi hatırlamak, bugünü izlemek ve geleceği öngörebilmek amacıyla bilgiye gereksinim duymaktadırlar. Bilginin temel kullanım amacı, karar alma işlevine destek sağlamaktır (Öğüt, 2001,s. 19).

Bilgiyi uygulamak ve kullanmak bir organizasyonun yaşamı için başlıca prensip olarak göze çarpmaktadır. Elde edilen bilgiyi sadece korumak ve saklamak bir anlam ifade etmemektedir. Örgüte rekabet avantajı sağlayan şey soyut bilgi değil bilginin etkin bir biçimde kullanımı, uygulanmasıdır. Önemli olan sahip olunan bu bilgiyi ihtiyacı olan personele kullandırmaktır. Dahası bir raftaki kitapların içinde sıkışık kalmış bilginin ne ailelere, ne şirketlere ne de toplumlara doğrudan bir yararı olur. Ancak insanlar bu bilgiyi alıp kullandıklarında bir değer ifade eder (Uzun&Durna, 2008,s. 38).

Bilginin kullanılması için örgütlerin öğrenen organizasyon olabilmesi, günümüz çağında tüm kuruluşların birinci önceliğidir. Organizasyon düzeyinde öğrenme; kişisel ve grup düzeyinde öğrenmeden ayrı olarak, grup düzeyinde ulaşılan ortak anlayış ve değerlerin, organizasyonun tamamı için geçerli sistem, yöntem, prosedür, beklenen davranış kalıpları ve her isteyen kolayca ulaşabileceği ortak veri tabanlarına dönüştürülmesini ifade etmektedir (Koçel, 2003,s. 436).

Her ne kadar bilginin üretilmesi ve geliştirilmesi, tasnif edilmesi ve paylaşılması önemli ise de bilgi ancak kullanıldığı ve derlendirildiği ölçüde fayda sağlar. Elde edinilen bilgi organizasyonun yararına müessir ve etkili biçimde kullanılıyor ve değerlendiriliyorsa bilgi organizasyona değer katar ve böylelikle bilgi yönetimi nihai amacına ulaşmış olur (Zaim, 2005,s. 227).

Üretilen ve dağıtılan bilginin örgütteki kişiler tarafından kullanılabilmesi, kullanıcının onu anlama ve yorumlamasına bağlıdır. Bu durum olması için kişilerin

sınıflama, çözümlenme, bireşim gibi üst düzey bilişsel bilgi stratejileri iyi kullanma becerisini gerektirir.

1.1.19.4. Bilginin Depolanması

Bilginin depolanması bilgi sahiplerinin yaratıcılıklarının ve ilgilerinin korunması olarak anlaşılmalıdır. 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. Bunlar genellikle sabit diskler, kütüphaneler ve veri ambarları olarak değerlendirilir. Bilginin saklanması üç şekilde ortaya konulabilir.

Bu sistemleri açıklayacak olursak;

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 & İnce, 2005,s.117-118). Bilgi yönetiminin temel amaçlarından biride organizasyonun sahip olduğu bilgiyi çeşitli bilgi depolarında saklanması ve bu bilgiye en yaygın biçimde erişimin sağlanmasıdır. Bilgiyi, örgütün tamamında mümkün olduğunca etkin kılabilmek için, enformasyonların açıkça ve ulaşılabilir şekilde saklanması gerekmektedir. Bilginin üretilmesi ve bu bilginin kullanılarak ondan değer elde

edilmesi, sadece geçmişten gelen bilgi birikimi ile mümkündür. Bu açıdan, örgütlerin sahip olduğu bilgiyi yeniden kullanabilecek şekilde saklaması önemlidir (Zaim, 2005,s.193-194). Bilginin saklanması ile ortaya çıkan kavramlar, bireysel ve örgütsel bellek kavramlarıdır. Bellek, kelime anlamı olarak, öğrenilmiş olan şeylerin yeniden üretilmesi sürecidir. Bu üretim, çağrışımsal bir mekanizma aracılığıyla olmaktadır. Örgütsel bellek ise, kurumsal bilginin paylaşılması, temsil edilmesi ve birleştirilmesi sürecini tanımlamak için kullanılan bir kavramdır. Örgütsel bellek, bir örgütün tarihsel sürecinde biriktirmiş olduğu bilgiler toplamı olarak da tanımlanmaktadır (Avcı, U.&Avcı, M., 2004,s. 11). Örgütler öğrendikleri ve elde ettikleri bilgiyi tekrar kullanmak ve yeniden bilgi üretmek amacıyla bilgilerin arşivlerde ve bilgisayarlarda saklanması gerekmektedir. Bilgi depolama bilginin güvence altına alınması ve kaydedilmesi amacı ile kullanılan bir sistemdir.

1.1.20. Bilgi Yönetiminin Başarısı

Bilgi yönetiminin örgütteki başarı ve başarısızlığını etkileyen üç temel faktör bulunmaktadır. Bunlar; teknoloji, süreçler ve kültürdür. Bu üç faktörün bilgi yönetiminin başarısındaki önem ve ağırlıkları değerlendirildiğinde teknolojinin %20, süreçlerin %30 paya sahip olduğu görülür. Kültürün ise başarıda çok önemli rolü olduğu gerçeğine ulaşılır. Bilgiyi ele geçirme, paylaşma ve etkin kullanma yönünde gelişme sağlamanın yolu kurum kültüründe önemli değişiklikler yapmaktan geçtiğini kabul eden örgütlere bazı öneriler getirilmektedir (Barutçuğil, 2002,s. 196-198).

- Çalışanlara, örgütün amacına nasıl katkıda bulunabilecekleri açıkça anlatılmalıdır.
- Çalışanlara yenilikler yapabilmeleri için gerekli bilgiler verilmelidir.
- Çalışanlara yaptıkları iş üzerinde söz ve kontrol hakkı tanınmalıdır.
- Güvene dayanan ilişkiler yaratan bir ortam oluşturulmalıdır.
- Bilgiyi yakalamak ve paylaşmak için ortamı eğlenceli bir oyun haline getirmelidir.
- Bilgi paylaşımını ve kullanımını ödüllendirilmeli ve birlikte kutlanmalıdır.
- Deneyimler üzerinde düşünmeye, tartışmaya ve değerlendirmeye zaman ayrılmalıdır.
- Olumlu duygusal ortam yaratılmalıdır.

1.1.21. Bilgi Organizasyonları İçin Başarı Faktörleri

Organizasyonlarda başarılı bir yönetim işlevi, yönetici tarafından meydana getirilir. Örgütlerin başında bulunan yöneticiler, grup halinde bir araya gelmiş ve belli amaçlar için örgütlenmiş insanları hedefine ulaştırmak için çaba gösterir; bir düzen içinde, işbirliğine dayalı olarak, etkili ve verimli bir biçimde yönetim işlevini yerine getirmeye çalışırlar. Başarıyı sağlamanın bir kısım kuralları vardır. Öncelikle yöneticiler başarılarının diğer insanların çabalarına bağlı olduğunun bilincinde olmalıdırlar. Yönetimi altındaki kişilere karşı insancıl, demokratik, özgürlükçü ve hoşgörülü davranmak zorundadırlar. (Filiz, 2007, www.frmtr.com).

Bilgi organizasyonlarının temel koşullarından biri, insanların kendilerine fırsat verildiğinde kişilerin sorumluluk duygusu ile hareket edeceklerine inanmak ve bunu uygulamada göstermektir. Çalışanların etkinliğini ve davranış değişikliğini sağlamak ve hızlandırmak için dört faktörün yerine gelmesi gerekmektedir (Barutçuğil, 2002,s. 199-201).

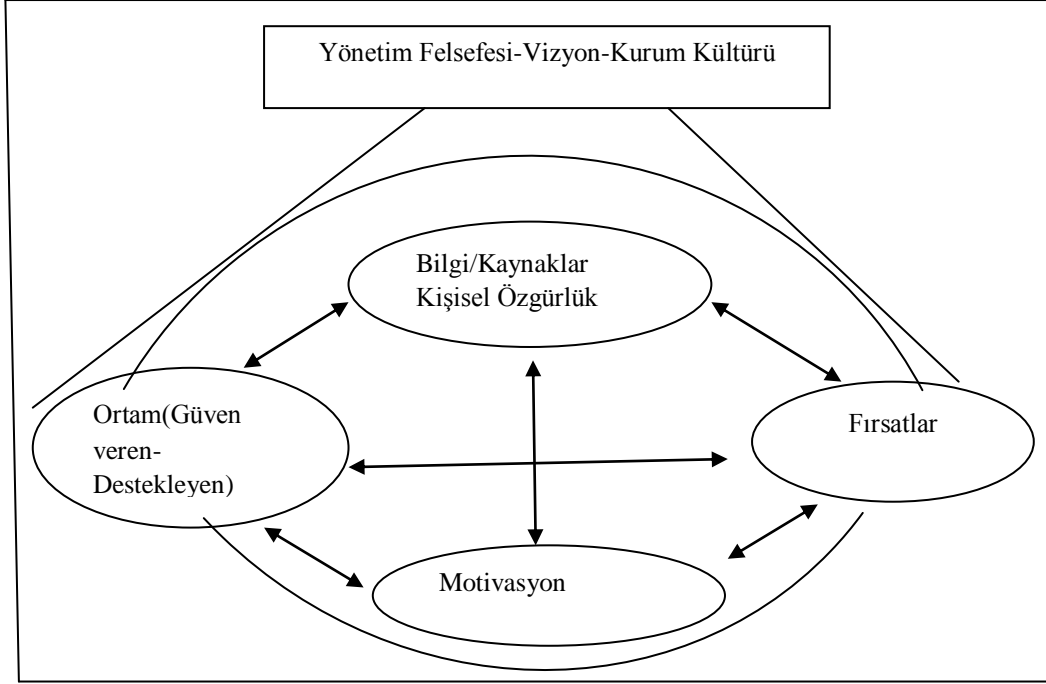
1.Bilgi ve Kaynaklar: Çalışanların beklentilerini karşılayacak ve aşacak nitelikli iş yapabilmeleri için enformasyona ve bilgi kaynaklarına ulaşmaları sağlanmalıdır. Çalışanlar, gerekli beceri ve tutumlara sahip olmalıdır

2.Fırsatlar: Çalışanların, yeteneklerini kullanabilecekleri ve yenilik yapma potansiyellerini ortaya çıkarabilecekleri şekilde düzenlenmelidir.

3.Ortam: Çalışanlara işlerini yapmaları için güvenli ortamlar sağlanmalıdır.

4.Motivasyon: Çalışanlar, doğru işleri yapma ve akıllıca davranma yönünde motive edilmelidir. Bunun için, organizasyon ve en önemlisi kendileri için en fazla değer yaratacağını anlamalı ve duygusal olarak kabullenmeleri sağlanmalıdır. Motivasyon etkili ve aktif iletişim gerektirir. Bu faktörler arasındaki ilişki şekil 1.3'de gösterilmektedir.

Şekil 1.4: Bilgi Organizasyonları İçin Başarı Faktörleri



Kaynak: Barutçuğil, 2002,s.201.Bilgi Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

1.1.22. Eğitim Örgütlerinde Bilgi Yönetimi Stratejileri

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 dönemde olarak ortaya konulmasıdır (Celep & Çetin, 2003,s. 47). Barutçuğil'e göre (2002,s.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 organizasyonun tüm davranışları ve yönetim kuralları dizisi onun strateji çerçevesinde açıklanır. Bilgi yönetim stratejisi, bilginin sistematik ve kolektif olarak toplanması, yaratılması, geliştirilmesi, paylaşılması ve kullanılması yoluyla organizasyonun büyümesini sağlayacak yollar olarak tanımlanır.

Etkili bilgi yönetimi için genel prensipleri Wiig (1999,s.16) şu şekilde özetlemektedir:

- Örgütün girişimciliğini sürdürebilmesi için kapalı bilgi yönetimini en üst düzeyde tutmak;
- Örgütte uzun süre devam edecek bilgi tabanlı vizyon oluşturmak;
- Bilgi oluşumunda, kişisel fonksiyonları belirlemek için bilgi gereksinimlerini tanımlamak;
- TFZG (Tehditler, Fırsatlar, Zayıflıklar ve Güçlü yanlar) (TOWS-Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths) tanımı, öncelikleri, ihtiyaç duyulan bilgi yönetimi görevlerini geliştirmek;
- Sistemli hale gelmiş bilgi çalışmaları ile etkili bilgi yönetimi uygulamaları yapmak
- Kullanılmayan bilgiyi azaltmak, değerli olan bilgiyi üst düzeye çıkarmak

Örgütlerde bilgi yönetimi stratejilerine ilişkin bazı uygulamaları bir araya getiren Özgener(2004,s.4),şu bilgi yönetimi stratejilerinden söz etmektedir.

Aktif Bilgi Yönetimi: Doğrudan doğruya müşteriler, çalışanlar, süreçler ve ilişkilerdeki bilginin yönetimi üzerine odaklanmaktadır (Özgener, 2002,s.491). Bilgi yönetimi, örgütle ve örgütün çevresiyle etkili olarak ilgilenmek zorundadır. Bu bakımdan;

- 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, demektir.

Birçok organizasyon aktif bilgi yönetimini uygulamalarından önemli faydalar sağlamışlardır. Deneyimler daha iyi öğrenilir hale geldikçe, bilgi yönetimi hakkındaki belirsizliğin kaybolacağı ve yönetim liderlerinin 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 (Muratoğlu&Özmen, 2008,s. 9).

▪ **Müşteri Bilgisi Yönetimi:** Bilgi yönetimi, doğru zamanda doğru kişiye en iyi bilginin dağıtımını kolaylaştırarak, sorunlara etkin bir biçimde çözüm getirme, karar verme, müşteri sorunlarına cevap verme imkânı sağlar.

▪ **Süreçlerdeki Bilginin Yönetimi:** Etkili Bilgi Yönetimini kurabilmek için uzun dönemli yatırımların yapılması; insanların bu alanda işlevsel olarak görevlendirilebilmesi; sürekli olarak değerlendirme yapılması ve aksayan yönlerin telafi edilmesi gerekmektedir.

▪ **İnsanlardaki Bilginin Yönetimi:** Bilginin kolektif ve sistematik bir şekilde üretildiği geliştirildiği paylaşıldığı ve etkili bir şekilde kullanıldığı bir örgüt yaratmak gerekir. İnsanlardaki bilginin genelde etkin bir şekilde paylaşılması, etkili bir iletişim ve güven gerektirir. Ortak güven duygusu bilgi paylaşımına yol açmaktadır. Bu durum iletişimin artmasına yol açar ve artan iletişim de bilgi paylaşımını sağlar.

▪ **İlişkilerde Bilgi Yönetimi:** Örgütler değişime gittiklerinde ilişkilerdeki bilgi kolayca kaybedilmektedir. Paydaşlar ve diğer kuruluşlarla işbirliğinin önem kazanması, örgütlerin ilişkilerle ilgili daha fazla bilgiyi elinde bulundurmasını gerektirmektedir.

Bilgi Ekiplerinin Oluşturulması: Toplumsal değişimlerin örgütlerdeki belirleyici rolü niteliksiz işgücünü açığa çıkarırken diğer yandan iyi oluşturulmuş bilgi ekibine ihtiyaç yaratmıştır. İyi oluşturulmuş 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, 2002)

Bilgi Tabanının Yaratılması: Küreselleşen örgütler bilgi teknolojilerinden en üst düzeyde yararlanarak yönetim ve üretimde verimliliklerini artırmayı amaçlamışlardır. Bununla birlikte örgüt üyelerinin ihtiyaç duyduğu bilgiye anında ulaşmaları örgütün birçok sürecinde (karar verme, iletişim, müşteriye ulaşma...) önem taşımaktadır.

Bilgi Haritalama: Bilgi haritalama, bir bilgi ağacı veya bilgi deposunu temel alarak bilgiyi (information) yapılandırma ve organize etme üzerine odaklanarak, yeni gelişmelere ivme kazandırır (Özgener, 2002,s.493). Örgütün amaçlarına ulaşması için bir birikim olan yararlı bilgiye nasıl ulaşılacağını ve nerede bulunacağını tanımlayan bir bilgi haritasına ihtiyaç vardır. Bilgi haritaları, bilgi yönetimi stratejilerinin uygulamasının bir parçası olarak, periyodik aralıklarla gözden

geçirilecek olan çalışmaların ilk geçişidir. Haritalama süreci tekrarlanan güncel tartışmalarla ve kapalı bilginin dâhil edilmesi ile değer olarak artar.

Kıyaslama yapma (Benchmarking): 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. Kıyaslama ile örgüt içi ve örgüt dışı ‘en iyi uygulamalar izlenebilir. Kıyaslama taklit etme değil, başkalarının yaptıklarından bir şeyler öğrenmeyi amaçlamalıdır.

Şebekeler ve Bilgi Ağları: Bir örgütün fonksiyonel ve coğrafik sınırları arasında ve ötesinde işbirliği içinde olan uzmanların oluşturduğu şebekelerdir (Özgener, 2002,s.493).

Örgütlerin teknolojik ve çevresel değişimlere uyum sağlaması işbirliği yaparak ilerleyebilmeleri için örgütün bulunduğu sınırları aşan bilgi şebekesine ihtiyaç vardır. Özellikle belirsizliğin yaygın olduğu örgütler için bu önemli bir şarttır (Öğüt, 2001,s.98).

Bilgi Merkezleri: Bilgi toplumunda oluşan örgütlerde yönetimlerin en önemli özelliklerinden birisi bilgi merkezlerinin oluşturulmasıdır. 1990’lı yılların başlarında birçok örgütte, örgüt kütüphaneleri yaygınlaşmaya başlamıştır. Ayrıca internet teknolojisinin okullara girmesiyle okul içindeki ve okul dışındaki bireylerin etkileşimi; okul, çevresi ve diğer alanlarda bilgiye erişmek kolaylaştırılabilir

Bilgi Uygulamasından Sorumlu Bir Kıdemli Yöneticinin Atanması: Çok büyük örgütlerde genelde tam gün çalışan yüksek düzeyde bir bilgi yöneticisi bulunmaktadır. Küçük yapıdaki örgütlerde ise, genelde zamanın büyük bir kısmını bilgi uygulamalarını yönetmeye ve geliştirmeye ayıran bir yönetim kurulu üyesi görev yapmaktadır (Özgener, 2002,s.493). Tepe yöneticiler ilk olarak, dikkatini işletmenin ana yön motifleri, amaç bir, stratejiler ve ana problemler üzerinde toplayarak, öncelikleri belirlemeli ve daha sonra fonksiyonel faaliyetleri bir bütün olarak birleştirerek dengeli faaliyet programlarına dönüştürmelidir. Bu açıdan tepe yöneticisi, bilgi toplama, analiz etme ve karar verme rolü nedeniyle, iyi bir stratejist, mimar ve koordinatör olarak, sezgisel ve katıcı yönüyle küresel bir yöneticisi olmalıdır (Güçlü, 2003,s.15).

1.1.23. Eğitim Yöneticilerinin Yeterlilikleri

Eğitim örgütlerini, eğitim yöneticileri işletirler. Eğitim yöneticisi, eğitim örgütünü etkili işletebilmek, geliştirebilmek ve yenileştirebilmek için, gerekli olan yeterliklere sahip olmalıdır. Yönetimin esası ortak bir amacın gerçekleştirilmesi için eldeki insan ve madde kaynağının en verimli biçimde kullanılmasıdır. İnsan ve madde kaynağı aracılığı ile belli bir amacın gerçekleştirilmesi eylemidir (Çimenci, 2009,s.1).

Barutçuğil (2002), bilgi yöneticisini yeterliliklerini şu şekilde sıralamaktadır:

- Kavramsal düşünme; Büyük resmi görebilme ve onun içinde organizasyonun stratejisini ve geniş bilgi içeriğini anlayabilme.
- Savunma; Bilgi gündemini ortaya koyabilme, aktif olarak onu öne çıkarma, gündeme taşıma, şüphe ve hatta saldırgan kişilerle uğraşma
- Proje ve insan yönetimi; Çeşitli aktiviteleri bir arada bütün olarak görebilme. İnsanların görevlerini yerine getirirken motive etme becerisi.
- İletişim; Bilgi gündemini açıklıkla aktarabilme, iyi dinleme becerisi, organizasyon el fırsatlara ve engellere karşı duyarlı olabilme (Barutçuğil, 2002,s.148).

Yönetici, liderlik özellikleri, bilgisi, etkili ve verimli yönetimiyle ancak saygın hale gelebilmekte ve başarılı olabilmektedir. Bütün bu becerilere sahip olan yönetici mükemmel bir değişim çalışanı olacaktır.

1.1.23.1. Eğitim Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi Yeterlilikleri

Okul yöneticilerinden aşağıdaki önemli roller beklenmektedir. Buna göre okul yöneticisi (Balay, 2004,s. 73):

- “Yüksek düzeyde stratejik planlama kapasitesine sahip olmalı, olay ve ilişkilerin ardındaki büyük resmi görebilmelidir.
- Yüksek düzeyde pazarlama yeteneğine sahip olmalıdır.
- Okullara yeni pazarlama ilgileri yaratmalı ve yeniden yapılaşmış kamu fon kaynağı sağlamalıdır.
- Okulların, geniş bir öğrenci kesiminin ve toplumun ihtiyaçlarını karşılayabilecek program ve hizmetler sunabilmesini sağlamalıdır.
- Okulların, hayat boyu eğitimin bir parçası olmasını sağlamalıdır.

- Okulların, okul destek hizmetleri dağıtımının merkezi olmasını sağlamalıdır.
- Ulusal program çerçevelerinin, okulun özerk yapısını her koşulda azaltmadığının bilincinde olmalıdır.
- Toplumun, okullarının karar alma süreçlerine, geçmişe göre daha aktif bir katılım göstermelerini sağlamalıdır.
- Okulların amaç ve ürünlerine daha çok vurgu yapılacağını bilmeli, eğitim düzeyi oldukça yüksek bir toplumda öğrencilere en iyiyi sunmanın toplumun temel söylemi ve ilgisi haline geleceğini unutmamalıdır”.

Kaliteyi artırma ve hizmetleri yaygınlaştırmaya dönük artan talepler beraberinde yeni okul yöneticiliğini öne çıkarmıştır. Okul yöneticileri artık okul liderleri olmak ve daha fazla inisiyatif almak zorundadırlar. Sistem, onlara bu yeterlilikleri kazandıracak mesleki gelişme ve yetiştirme olanakları sunmalı, onların hata yapmaya dayalı öğrenmelerini bir dereceye kadar hoş karşılamalıdır. Okul yöneticilerinin değişimi anlayabilmeleri ve yönetebilmeleri gerekmektedir. Etkili değişimi yakalayabilmeleri için de dönüşümcü liderliğin aktif rolüne uyum sağlamaları gerekmektedir. Okul yöneticisi, çalışanlarını motive etmeli, destekleyici bir kültür yaratmalı, ortak grup vizyonu geliştirmeli, etkin eğitim programları geliştirmeli, olumlu bir öğrenme çevresi oluşturmalı, yüksek performansa özendirilmeli ve sonuçlardan öncelikle sorumlu biri olarak insan kaynaklarını en etkili biçimde kullanabilmelidir. Çok kültürlü bir yapıda hiyerarşik karar alma yerine, okul yöneticilerinin, çeşitli birey ve gruplara danışarak fikir birliğine ulaşmaları beklenmektedir. Stratejik planlama ve bireyin kendi değişimine ilişkin gündemi hazırlama kapasitesi önemli hale gelmiştir. Böylesine yüksek değişim hızının yaşandığı bir ortamda okul yöneticiliği hem zor hem de karmaşık bir uğraştır (Balcı, 2001,s.115).

1.1.23.2. Eğitim Örgütlerinde Bilgi Yönetimi Uygulaması

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

1. Bilgi ile ilgili olan etkinlikleri izlemek ve çoğaltmak,
2. Güncel hale getirilmiş bir bilgi altyapısı kurmak,

3. Bilgi değerleri yaratmak, yenilemek, yapılandırmak ve örgütlemek,

4. Bilgi değerlerini etkili olarak dağıtmak ve uygulamaktır (Akt. Celep&Çetin, 2003,s.163).

Eğitim kurumları, bilginin en çok farkında olduğu, kullanıldığı ve yeni bilgilerin üretildiği yerlerdir. Bu nedenle bu süreç okullarda rahatlıkla uygulanabilir. Okullarda, bilgiyi etkili kılmak, açığa çıkarmak ve kullanmak için, okul yöneticinin bilgiye meraklı olması ve bilgi temelli bir yönetim hedeflemesi gerekir. Aynı şey öğretmenler için de önemlidir, çünkü öğretmenler bu süreci gerçekleştirecek olan kişilerdir (Güçlü&Sotirofskı, 2006,s.365).

Okullardaki bilgi yönetimi sürecine başlanmadan önce, okulda bilgiye dayalı bir sürece başlanacağı yönetici tarafından bildirilmelidir. Yönetici bu kararı tek başına vermemelidir.

Bundan sonraki basamakta bilgi takımı gelecek olan her öneriye açık olmalıdır ve gelecek her türlü bilgi ve öneriyi önemsemelidir. Bilgi takımı değerlendirme yaptıktan sonra, diğer personel ile beraber bir bilgi vizyonu oluşturmali ve bu bilgi vizyonu ile ilgili stratejiler belirlemelidir.

Yönetimin rolü bu süreçte çok önemlidir. Onun görevi, bilgi takımı ile beraber eğitim ve öğretim kurallarını yeniden yazmasıdır.

Bu noktadan sonra, okulda bilgi üretme ve paylaşma süreci başlar. Bu noktada bilgi paylaşımını desteklemek ve örtülü bilgilerin açık bilgiye dönüşmesi için, okuldaki personele sosyalleşme ortamı sağlanmalıdır. Bu ortamlar, doğum günü kutlamaları, hafta sonu gezileri, okul çıkışındaki çay sohbetleri olabilir. Bunlar personelin isteklerine göre çeşitlendirilebilir. Okuldaki öğretmenler sabit olmadıklarına göre, o bilgiler başka öğretmenler ve personel tarafından kullanılmak üzere bir veri tabanında saklanmalıdır.

Bilgi sürecinin son basamağı gibi algılanan bilginin uygulanması, aslında bilgi yönetimi sürecinin ilk basamağı olarak da algılanabilir. Bu basamağı sonucunda, personelin ve bilgi takımının en başta koyduğu amaçların gerçekleşip gerçekleşmediğinin saptanması gerekir. Gerçekleşmediği kanısına varılırsa da başarısızlık sebepleri araştırılmalıdır (Güçlü&Sotirofskı, 2006,s.365-367).

Eğitim örgütlerinde bütün çalışanların ve eğitimden faydalanan kişileri bu sürece etkin bir şekilde katılımını sağlayarak, örgütte topluluk duygusu, kişiler arası açık iletişim, bilgi alış verişi, güven ikliminin varlığı fikrini oluşturarak bilginin etkin biçimde kullanılmasını sağlamaktır.

1.1.24. Bilgi Yönetiminde Başarı İçin İlke ve Öneriler

Bilgi yönetiminde başarı için on ilke belirleyen Barutçugil (2002,s.197-198) 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 sunun, 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.

Zaim(2005,s.110-111), bilgi yönetiminde başarı için şunları sıralamaktadır:

- Güçlü bir alt yapı oluşturulmalı.
- Örgütün ihtiyaçlarına ve stratejisine uygun politikalar oluşturulmalı ve doğru biçimde uygulanmalıdır.
- Uzun vadeli uygulamalar gözden geçirilerek gerekli değişiklikler yapılmalıdır.
- Örgütte, çalışanların gönüllü desteğinin sağlanması ve üst yönetiminde gerekli katkıyı sağlaması gerekmektedir.
- Bilgi yönetimi uygulamalarının başarısı için sosyal yönü güçlü, iyi iletişim kurabilen, güvene dayalı ilişkiler geliştirebilen, baskı yapmadan çalışanların öz güvenini yükselterek onları motive edebilen liderler olması.
- İnsan kaynaklarına gerekli değerin ve önemin verilmesi, olarak sıralanmaktadır.

Başarılı bir bilgi yönetiminin temel ilkelerinin neler olması gerektiği sorusuna cevap oluşturacak çalışmalardan biri Jarrar (2002)'tarafından yapılmıştır. Bu çalışmanın sonucunda elde edilenler ise;

- Bilgi yönetimine stratejik öncelik verilmelidir. Öncelikle, organizasyonun stratejisi dikkate alınarak bilgi yönetimi amaç ve uygulamaları öncelik sırasına konulmalıdır.
- Örgütsel bilgi tanımlanmalı ve anlaşılmalıdır. Başarılı bir bilgi yönetimi için bilginin örgüt bünyesinde nasıl ve nerede geliştirileceği açıklığa kavuşturulmalıdır. Bunun için örgütsel bilgi tanımlanmalı ve bilgi haritaları çıkarılmalıdır
- Öğrenilen bilgi, uygulama ve özgün tecrübelerin örgüt içinde transferini gerçekleştirmek için gerekli süreçler oluşturulmalıdır (en iyi uygulamalar veri tabanı). Bilgi teknolojilerinin sağladığı tüm yeteneklerden (veritabanları, örgüt içi ağlar, yapay zekâ, mobil telefonlar, internet v.b.) yararlanılmalıdır.
- Entelektüel sermaye ve bilgi yönetimini değerlendirmeye yönelik teknikler geliştirilmelidir.
- Bilgi yönetimi uygulamalarının başarısı her aşamada test edilmelidir (Aktan&Vural, 2004,s.1-2).

Gelişmekte olan bir ülke olan Türkiye'de, dünyayla rekabet edebilmek için, eğitim örgütlerinin bilgi yönetimine daha çok önem vermesi bir zorunluluktur. Bilgi yönetiminin başarısı için öncelikle kendi alanında başarılı, üst düzeyde motive olmuş, kişisel beklentileri ile örgütsel beklentileri uyumlu, örgüt vizyonunu paylaşan ve kendine özgü misyon sahibi çalışanların bulunması önemlidir.

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 entellektüel sermayenin üretilmesini sağlayacağı düşünülmektedir (Kılıç, 2007,s.49). Bilgiyi elde etmek önemlidir. Fakat başarılı bir bilgi yönetimi, aynı zamanda dikkat ve ilgi gerektirir. Bilgi kullanıcılarının bilgiye dikkatlerini vermeleri için yalnızca pasif alıcı olmanın ötesine geçerek bilgiyi özümsemeleri gerekmektedir.

1.1.25. Problem

Tarih boyunca bilgi ve bilginin yönetilmesi önemli olmuştur. Bilgi birikimi sayesinde teknolojik gelişmeler yaşanmış ve yaşantımızın her alanında kendini göstererek yer edinmiştir. Yüz yılımızdaki önemli değişimlerde bilgisayar teknolojisi ve iletişim teknolojilerinin etkin biçimde kullanılması oluşturmaktadır. Bu gelişmeler bilimsel ve kültürel alanda köklü değişimler neden olan süreçtir. Bilginin organizasyonlarda hızlı değişmesi, bilgi teknolojileri ile saklanması, kolay erişilebilir durumda olması organizasyonlarda bilginin yönetilmesini ihtiyaç haline getirmiştir. Bilgi ve teknolojinin yönetimi, örgütün amaçlarına ulaşmada kolaylaştırıcı, etkinliğini arttırıcı ve iletişimi kolaylaştırıcı bir süreçtir.

Bilgi çağı organizasyonların kurumsal deneyimlerinden dersler çıkarma, günü kapsamlı biçimde tahlil etme geleceğin belirsizliklerinden olası gelişmeleri doğru öngörebilme zorunlulukları vardır. Örgütün kurumsal amaçlarına ulaşması için, organizasyonel işlevlerin etkinliğini arttırıcı, iç ve dış müşteri ile ilişkileri en uygun kalıcı bir süreçtir (Öğüt, 2003,s.3).Okulların yaptığı genel olarak bilgi işçiliğidir. Bu nedenle bilginin doğası hakkındaki düşünceler ve düşüncelerdeki değişimler okulları çok yakından ilgilendirir.

Okul yöneticileri bir sosyal sistem olarak okulun etkinliklerini sürdürebilmesi, yenilenmesi, değişen koşullara ayak uydurabilmesi ve bilginin örgütsel bir değere dönüşmesi için bilgiyi biçimlendirmeli ve kurumdaki çalışanlara dağıtmalı, bilgi paylaşım kültürü oluşturarak bilginin örgütsel değere dönüşümünü sağlamalı ve kurumsal yapıya taşıyabilmelidir. Bilgi yönetimi yeterliliği, 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.

Bilgi toplumlari, bilginin zenginlik yaratan kaynak haline geldiği toplumlardır. Ülkemizi bilgi toplumu haline getirmenin koşulu, okullarımızı gelişen ve kendini sürekli yenileyen bir işletme haline getirmektir. Eğitim örgütlerimizin değişen koşullara uyum sağlayacak biçimde yeniden şekillendirilmesi sağlanmalıdır. Örgütler tarafından sahip olunan bilginin ne şekilde yönetildiği ve bu süreçte okul yöneticilerinin yapılanları hayata nasıl geçirdikleri önem kazanır. Eğitim örgütleri olan okullarımız, bilgi çağında kendini sürekli yenileyebilmesi ve bilgi yönetimi yaklaşımını kavrayarak yeni bir yapılanmaya gitmesi gerekmektedir.

Araştırmanın konusu, ilköğretim okullarında yöneticilerin bilginin edinilmesi, kullanılması, paylaşılması ve depolanmasındaki yeterlik alanlarına ilişkin görüşlerinin; cinsiyet, yaş, yöneticilik kıdemi, branş, yöneticilik yapılan yer ve bilgi yönetimi alanında alınan eğitimlerine ilişkin görüşleri arasındaki anlam derecesi ve yeterlik alanlarına ait görüşlerinin belirlenmesini içermektedir.

Bu bilgiler ışığında; ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin görüşlerine göre, ilköğretim yöneticileri bilgi yönetimini kullanma konusunda ne kadar yeterlidir? Sorusu bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

1.1.26. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı; ilköğretim okul yöneticilerinin bilginin edinilmesi, bilginin paylaşılması, bilginin kullanılması ve bilginin depolanmasındaki yeterliliklerini tespit etmektir.

Araştırmanın amacını gerçekleştirmek için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. İlköğretim okul yöneticilerinin bilginin edinilmesi, bilginin paylaşılması, bilginin kullanılması ve bilginin depolanmasındaki yeterlilikleri hangi düzeydedir?
2. İlköğretim okul yöneticilerinin bilginin edinilmesi, bilginin paylaşılması, bilginin kullanılması ve bilginin depolanmasındaki yeterlilikleri, yöneticilerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
3. İlköğretim okul yöneticilerinin bilginin edinilmesi, bilginin paylaşılması, bilginin kullanılması ve bilginin depolanmasındaki yeterlilikleri, yöneticilerin yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
4. İlköğretim okul yöneticilerinin bilginin edinilmesi, bilginin paylaşılması, bilginin kullanılması ve bilginin depolanmasındaki yeterlilikleri, yöneticilerin kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
5. İlköğretim okul yöneticilerinin bilginin edinilmesi, bilginin paylaşılması, bilginin kullanılması ve bilginin depolanmasındaki yeterlilikleri, yöneticilerin branşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
6. İlköğretim okul yöneticilerinin bilginin edinilmesi, bilginin paylaşılması, bilginin kullanılması ve bilginin depolanmasındaki yeterlilikleri, yöneticilerin memleketlerinde çalışma özelliğine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
7. İlköğretim okul yöneticilerinin bilginin edinilmesi, bilginin paylaşılması, bilginin kullanılması ve bilginin depolanmasındaki yeterlilikleri, yöneticilerin bilgi yönetimi

konusunda hizmet içi eğitim alma özelliğine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

8. İlköğretim okul yöneticilerinin bilginin edinilmesi, bilginin paylaşılması, bilginin kullanılması ve bilginin depolanmasındaki yeterlilikleri, yöneticilerin çalıştıkları kurumda yaptıkları görev özelliğine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

1.1.27. Araştırmanın Önemi

Eğitim örgütleri eğitim sistemi içerisinde bilginin üretimi, paylaşımı ve dağıtımını gerçekleştirecek bir yönetim anlayışını benimsemek durumundadırlar. Eğitim sisteminin yeniden yapılanması sürecinde bilginin yönetimi ve bilgi yönetimi süreçlerinin hayata geçirilmesinde okul yöneticilerine ve öğretmenlere çok iş düşmektedir.

Yöneticilerin bilgi yönetimi ve alt boyutları olan kendini gerçekleştirme, teknoloji kullanımı, öğrenme kültürü, bilgi yönetimi süreçlerine katılım ve bilgi yönetimi süreçlerini değerlendirmeye yönelik becerileri bilmeleri kritik bir öneme sahiptir. Araştırma bulguları, okullarda yöneticilerin bilgi yönetimini etkili bir şekilde kullanabilme becerilerine sahip olmalarını sağlamada büyük katkıda bulunabilir.

Bu araştırma ilköğretim okullarındaki yöneticilerin bilgi yönetimindeki yeterliliklerine ilişkin görüşlerini tespit etmek ve bilgi yönetiminin gerçekleştirilmesi konusuna dikkat çekilecektir. Eğitim kurumlarının her kademesindeki yöneticilerin bilgi yönetiminin eğitim kurumları yani örgütleri için önemli bir gereklilik olduğu bilincine ulaşmalarını, bu sayede bilgi yönetimine dair bir farklılığın oluşmasına yarar sağlayacaktır. Yurt içinde Bilgi yönetimi üzerine yapılan araştırmaların az olması nedeniyle, bu araştırmanın bulgularında eğitimin sistemimizin temel yapı taşları olan okullarda ve okullardaki yönetim hiyerarşisindeki yöneticilerin bilgiye dayalı yönetim anlayışına gereken önemi vermeleri hedeflenmektedir.

1.1.28. Varsayımlar

Bu araştırmayla ilgili temel varsayımlar şunlardır;

1. Araştırmanın ana konusu olan yöneticilerin algıladıkları Bilgi Yönetimi yetkinliği bilimsel olarak ölçülebilen bir kavramdır.

2. Araştırma kapsamında kullanılan Bilgi Yönetimi Ölçeği geçerli ve güvenilir bir ölçme aracıdır.

3. İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin, veri toplama aracındaki sorulara doğru, eksiksiz, içtenlikle ve tarafsız cevap verdikleri varsayılmıştır.

1.1.29. Sınırlılıklar

Bu araştırma;

1. 2009–2010 Eğitim-Öğretim yılında Kocaeli ilinde bulunan 12 ilçedeki 152 ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerine ve yardımcılara ile sınırlıdır.

2. Öğretmenler tarafından algılanan Bilgi yönetimi yetkinlikleri ile sınırlıdır.

3. Veri toplama aracı olarak; Kişisel Bilgi Formu ve Bilgi Yönetimi Ölçeği ile sınırlıdır.

4. Araştırma, kullanılan istatistiksel tekniklerle sınırlıdır.

Bu nedenlerden dolayı, araştırma bulgularının yorumunda ve sonuçların genellemesinde bu sınırların göz önünde tutulması gereklidir.

1.1. 30. Tanımlar

Bilgi Yönetimi: Örgütün amaçlarına etkili biçimde ulaşmak için iç ve dış kaynaklardan edinilen bilgiler, çalışanların deneyimleri ile işin nasıl yapıldığını bilmeleri, bilgiyi toplama, depolama, paylaşma ve değerlendirilmesi sürecinin yönetilmesidir (Çınar, 2004,s.2).

Yönetimde Yeterlilik: Yöneticilerin konumun gerektirdiği işleri yapabilmesini sağlayan bilgi, beceri ve davranışlara sahip olma düzeyleridir (Çınar, 2002,s.55).

Bilgi Yönetiminde Yeterlilik: Örgütü destekleyerek, örgüt içinde yeni düşüncelerin oluşumunu sağlamak için bilgi yönetiminde gerekli bilgiye sahip olma düzeyidir.

Okul Yöneticisi: Okul müdürü, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısını kapsamaktadır.

1.1.31. İlgili Araştırmalar

Bu bölümde eğitimde bilgi yönetimi üzerine yurt içi ve yurt dışında yapılan araştırmalar yer almaktadır. Bilgi Yönetimi alanında yapılan araştırmalar çok fazla olmamakla beraber gün geçtikçe yapılan araştırmaların sayısı artmaktadır.

1.1.31.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Çınar (2002), Eğitim Yöneticilerinin Bilgi Yönetimindeki Yeterliliklerini araştırmıştır. Araştırmada, milli eğitim yöneticileri, okul müdürleri ve ilköğretim müfettişlerinin bilgi yönetiminde bilginin üretilmesi, bilginin paylaşılması, bilginin kullanılması ve depolamadaki yeterlilik düzeylerini incelemiştir. Çınar'ın kendisi tarafından geliştirilen Bilgi Yönetimi ölçeği Malatya ilinde görev yapan yöneticilere uygulanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bilgilerin bir kısmı şunlardır:

1.Milli Eğitim Yöneticileri kendilerini bilgi yönetiminin tüm boyutlarında ortalama olarak üst düzeyde yeterli olarak değerlendirmektedirler.

2.Bilginin paylaşılması yeterlilik boyutunda okul müdürleri ve ilköğretim müfettişleri milli eğitim yöneticilerini orta düzeyde görmektedirler.

3.Bilginin kullanılması boyutunda milli eğitim yöneticileri kendilerini orta düzeyde, okul müdürleri de orta düzeyde, ilköğretim müfettişleri ise alt düzeyde değerlendirilmiştir.

4.Bilginin depolanması boyutunda ise milli eğitim yöneticileri ve okul müdürleri orta düzeyde, ilköğretim müfettişleri ise alt düzeyde yeterli algılanmaktadır.

Bu sonuçlardan hareketle, bilgi yönetimi açısından grupların iletişim kuramama sorunlarının olduğu, milli eğitim yöneticilerinin üst düzeyde yeterli iseler yönettikleri kişilere gösteremiyorlar ya da yönetilenler tarafından yeterliliklerini görmek veya anlamak istemiyorlar olarak değerlendirilebilir. Bilgi çağında organizasyonların amaçlarını gerçekleştirmek için sürekli entelektüel sermaye olarak bilgiyi temel sermaye olarak kullanmaları gerektiği düşünüldüğünde örgüt yöneticilerinin bilgi yönetimini bir yeterlik olarak algılamaları, bu konuda kendilerini yetiştirme ve geliştirme gereksinmelerinin ihtiyaç olduğu görülmektedir.

Serpek (2003) bilgi çağında yönetim yaklaşımı ve bilgi yönetim sürecinde yöneticilerin bilgi çağında başarılı olabilmeleri için kendini geliştirme

gereksinmelerinin bulunduğunu belirtmiştir. Bilgi çağında organizasyonların yönetim kademelerinde bulunulmasında dikkate alınması gereken bir öncelik olduğu; yetkili bilgi müdürlerinin ödül yapılarının, teknoloji ve değişim yönetimine ilişkin becerilerinde yapması gerekenleri saptamıştır;

1.Yetkili bilgi yöneticisinin rolünün anlaşılması ve şirketin-büyük ya da küçük-resmi olarak böyle bir yöneticiye ihtiyaç duyup duymadığının saptanması.

2.Yetkili bilgi yöneticisinin sorumluluklarının düzenlenmesi.

3.Bilgi yönetimi sisteminin başarısı için sürecin başlatılması.

4.Bilgi yönetim stratejisi ve bilgi yönetimi sisteminin başarıya ulaşması için kültürel ve işlemsel değişimlerin yönetilmesi ve uygulamaya konması ve bilgi paylaşımını engelleyen kültürel engellerin belirlenmesi ve bunların ortadan kaldırılması.

Çağdaş örgütlerin bilgi uzmanlarının işbirliği ve bilgi paylaşımı ile çalışan bireylerin kuruluşları olacağını; bilgi çağı örgütlerinde, hiçbir bilginin, diğer bilgiden daha yüksek düzeyde olmadığını, her bilginin üstünlüğünün ortak kurumsal amaçlara katkısına göre belirleneceği hususu üzerinde uzlaşma sağlanması gerektiğini belirtmiştir. Bilgi çağındaki örgüt yapılarını belirleyen unsurları ise; mesleki uzmanlaşma, bölümlendirme, emir-komuta ilişkileri, otorite ve koordinasyon olarak tespit etmiştir.

Çetin (2002), bilgi yönetimi açısından ilköğretim okul yöneticilerinin gösterdikleri davranışlara ilişkin öğretmen algılarında konulu araştırmasında. Okul yöneticilerinin bilgi yönetim süreci konusunda yeterli bilgiye sahip olmadıkları, yeni bilgi yaratılmasına ve bu bilginin okul içerisinde kullanılması sürecinde yeterince katkıda bulunmadıkları öğrenci ve velilerden edilen bilgileri öğretmenlerle paylaşmaya önem vermedikleri, bilgi yönetiminin, okulun sahip olması gereken yeterlilik yeterince görülmediği saptanmıştır. Bilgi vizyonu açısından; okulun amacının etkin olarak gerçekleştirilmesine yönelik olarak yapısal hale getirilmiş ve ondan etkin bir biçimde yararlanan yeterli düzeyde bir bilgi vizyonunun olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Muratoglu (2005), eğitim örgütlerinde bilgi yönetimi stratejilerini araştırmıştır. Eğitimde bilgi yönetimi stratejileri aktif bilgi yönetimi, bilginin etkili yönetimi için “bilgi ekibinin oluşturulması, bilgi tabanının yaratılması, bilgi haritalama, kıyaslama yapma, şebeke ve bilgi ağları, bilgi merkezleri, bilgi uygulamasından ve yönetiminden sorumlu bir yöneticinin atanması” boyutlarında okullarda etkili bir

şekilde uygulanıp uygulanmadığını yönetici ve öğretmen görüşleri temelinde araştırmıştır. Geliştirilen ölçek Tunceli'deki ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görevli yönetici ve öğretmenlere uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre elde edilen bilgilerin şunlardır:

1. Yas, aktif bilgi yönetimi boyutunda beklenti düzeyine etki etmektedir. Genç olan öğretmenlerin beklentileri daha yüksektir.

2. Okullarda kıyaslama yapma ve bilgi ekibi oluşturma etkili bir şekilde uygulanmamaktadır.

3. Yöneticiler ve öğretmenler bilgi yönetiminin etkin bir şekilde okullarda uygulanmadığını belirtmişlerdir. Boyutların geneline "ara sıra" düzeyde katıldıkları görülmüştür.

4. Bilgi merkezleri boyutuna nadiren düzeyinde katılımın çokluğu istenilen bilgiye anında ulaşılması konusunda okullarda ciddi olarak bilgi deposunun ve bilgi bankasının oluşturulmadığını göstermektedir.

Çetin ve Celep (2005), öğretmenlerin bilgi yönetimi konusunda okul yöneticilerin algılarını ölçen bir araştırmadır. Bu araştırma Edirne de ilköğretim öğretmenleri üzerinde yapılan bir çalışmadır. Bilgi yönetimi liderlik, kültürel yapı, açık bilgi, örtük bilgi, bilgi vizyonu, öğrenme kültürü ve bilgi merkezi boyutlarında değerlendirilmiştir. Araştırmada öğretmenlerin çeşitli alt boyutlarda görüşlerinin elektronik posta adresine sahip olup olmadığına, çalıştıkları okulların internet bağlantısının, iç bilgisayar olup olmadığına ve okulun mesleki bir eğitim dergisine abone olup olmadığına göre farklılık gösterdiğini bulmuşlardır. Ayrıca bulguların sonuçlarına göre okul yöneticileri bilgi yönetimi konusunda yeterli bilgiye sahip olmadıkları, okul yöneticileri yeni bilgi üretimi ve kullanımı sürecine yeterince katkıda bulunmadıkları, öğretmenlerin bilgi yaratmaya yönelik çabalarını yeterince takdir etmedikleri, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin yaratıcı düşünmeye yeterince zaman ayırmadıkları bulunmuştur.

Kılıç(2007),eğitim yöneticilerin bilgi yönetimindeki yeterliliklerini ölçen çalışmasında

1-Milli Eğitim yöneticileri, ilköğretim müfettişleri ve okul müdürleri bilgi yönetimi yeterlilik alanlarına ilişkin öz değerlendirmelerinde paylaştıkları ve depoladıklarını; orta düzey yeterlilikte daha az kullanabildiklerini,

2-Bilginin elde edilmesinde, okul müdürleri ilköğretim müfettişlerine; milli eğitim yöneticileri ilköğretim müfettişlerine göre bilgiyi yeterli düzeyde elde ettiklerini,

3-Bilginin paylaşılması boyutunda öz değerlendirmeye göre milli eğitim yöneticilerinin diğerlerine göre bilgiyi daha yeterli paylaştıkları, okul müdürleri de ilköğretim müfettişlerine göre daha yeterli düzeyde paylaştıklarını,

4-Bilginin kullanılması boyutunda ise milli eğitim yöneticilerinin Okul Müdürlerine oranla bilgiyi örgütte üst düzey yeterlilikte kullandıklarını,

5-Bilginin depolanmasında yeterlilik boyutunda Okul Müdürleri İlköğretim Müfettişlerine; Milli Eğitim Yöneticileri İlköğretim Müfettişlerine oranla bilgiyi yeterli düzeyde depoladıkları ifade edilmiştir.

Dönmez (2002: 27-45) ilköğretim okulu müdürlerinin yeterliklerini araştırmıştır. İlköğretim okulu müdürlerinin yeterlikleri, müfettiş, okul müdürü ve öğretmen algılarına dayalı olarak görev, cinsiyet, öğrenim durumu, eğitim yönetimi alanında lisans ya da yüksek lisans yapıp yapmama, eğitim yönetimi alanında kursa katılıp katılmama değişkenleri açısından incelenmiştir. Araştırma sonucunda müfettiş ve öğretmenlerin ilköğretim okulu müdürlerini, okul müdürlerinin kendilerini algıladıklarından daha yetersiz algıladıkları ortaya çıkmıştır.

1.1.31.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Martin ve Marion (2005), yapmış oldukları bir araştırmada bazı yükseköğretim kurumlarındaki yöneticilerle görüşülüp bilgi yönetiminin ontolojisi ortaya çıkarılmış ve bilgi boşluklarının giderme yöntemleri araştırılmıştır. Liderlik davranışlarının, politikalarının ve programların bilgi üretimi etkinliklerini nasıl engellediği veya nasıl bilgi üretimine olanak sağladığı sorusuna yanıt aranmıştır. Araştırmada liderliğin 6 alanda önemli olduğu ortaya çıkmıştır: çevre yönetimi, ağ yönetimi, politika yönetimi, kriz yönetimi, bilgi boşluğu yönetimi ve geleceğin liderini hazırlamada bir model oluşturma. Bilgi üretimi iklimini kontrol etmede liderlerin büyük rolü olduğu ve liderlik rolünün bilgi boşluklarının çözümünden daha geniş etkisi olduğu görülmüştür.

Geng ve diğerleri (2005), Amerikan ve Çin üniversitelerini bilgi yönetimi açısından karşılaştırmalı olarak incelemiştir. Çin üniversiteleri bilgi yönetiminin örgütlerine yenilik getireceğini, müşteri hizmetlerini ve örgütsel etkiliği

geliştireceğini beklemektedirler. Amerikan üniversiteleri de bilgi yönetiminden en iyi uygulama pratikleri ihtiyacını gidermesini, örgütsel etkililiği geliştirmesini ve bilgilerin birbiriyle ilişkisini geliştirmesini beklemektedirler.

Goodale'nin (2001) , yapmış olduğu araştırmasında bilgi yönetim sistemlerinde, teknolojik altyapının ne kadar geliştirilmiş olsa da bunu kullanmayı tercih edecek olanın insanlar olduğu ve bu açıdan insanı yönlendiren kültürel yapının daha önemli olduğunu vurgulamıştır. Araştırmasında bir örgüt içinde bilgi paylaşımına yardımcı olan ve bilgi paylaşımını engelleyen kültürel unsurları incelemiştir. Bunu yaparken büyük bir örgütün çalışanlarıyla onların bilgi paylaşımı konusundaki deneyimlerini ortaya çıkarmaya çalışan, daha önceden yapılandırılmış görüşmeler yaparak veri toplamıştır. Görüşmeler dışında elektronik posta, kurum politikaları gibi belgelerden ve yapılan toplantılardaki gözlemlerden de veriler sağlanmıştır. Örnek durum araştırmasının sonunda bilgi dolaşımında etkili olan beş önemli faktör bulunmuştur. Bunlar, hizmet içi öğrenme, açık iletişim, yaparak öğrenme, öğrenme etkinliklerinde belirli roller ve başkalarından öğrenme.

1.1.31. 3. Araştırmaların Değerlendirilmesi

Yapılan araştırmalar neticesinde, bilgi yönetimi kapsamında eğitim örgütleri yöneticilerin yeterliliklerinin geliştirilmesi için eğitim gereksinimi olduğu, bilgi çağında organizasyonların amaçlarını gerçekleştirebilmesi için bilgiyi temel sermaye olarak kullanmaları gerektiği düşünüldüğünde yöneticilerin bilgi yönetiminin gerekliliğini algılamaları ve bu konuda kendilerini yetiştirme ve geliştirmeye ihtiyaç olduğu görülmektedir.

BÖLÜM II

2. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veriler ve toplanması, verilerin toplanmasında yararlanılan ölçme aracına ilişkin bilgiler, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması, süre ve olanaklar yer almaktadır.

2.1.Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada genel tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modeli araştırmalarda var olan bir durumun olduğu şekliyle betimlenmesi amaçlanmıştır.

“Genel tarama modelleri çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir” (Karasar, 2008: 79).Taramalarda yerli ve yabancı kaynak taraması yapılmıştır. Bu araştırmayla Kocaeli ilinin 12 ilçesinde yer alan ilköğretim okullarındaki “bilgi yönetimi yeterlilikleri” durumunun burada görev yapan yöneticilerin görüşlerine göre betimlenmesi amaçlanmıştır.

2.2. Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evreni 2009-2010 eğitim öğretim yılında Kocaeli ilinin Gebze, Çayırova, Darıca, Dilovası, Körfez, Derince, İzmit, Kartepe, Başiskele, Gölcük, Karamürsel ve Kandıra ilçelerinde toplam 345 okulda görev yapmakta olan 345 okul müdürü ve 690 müdür yardımcısından oluşmaktadır.

Kocaeli ilinin 12 ilçesinde ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürleri ve yardımcılarının sayısı araştırmanın evrenini oluşturmaktadır.

Bu araştırmada ilçelerde toplam 345 ilköğretim okulu vardır. Örneklem seçilirken eğitim bölgelerinde çalışan yöneticilerin katılımının sağlanmasına özen gösterilmiştir. Her ilçede örneklem yoluna gidilerek,13 merkezi okul seçilip araştırma bu okullarda görev yapan okul müdürü ve yardımcılara anket

uygulanarak yapılacaktır. Anket uygulanan okulların isimleri Ek-2 de gösterilmektedir.

Tablo 2.1. Çalışma Grubunu Oluşturan Örneklem Grubuna Dağıtılan ve Geri Dönen Anket ve Ölçek Sonuçları

Okullar	Verilen anket	Örneklem Grubu	
	f	f	%
Müdür	152	152	49,5
Müdür Yrd.	231	155	50,5
Toplam	383	307	100,00

2.3. Veri Toplama Araçları

Kocaeli ilinin ilçelerindeki ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürleri ve yardımcılarının gösterdikleri bilgi yönetimi yeterlilikleri belirleneceğinden, araştırmada Çınar'ın "Eğitim Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi Yeterlilikleri" için uygulanan anket esas alınmıştır. Araştırma için Çınar'dan anket formlarına ilişkin bilgilerin aynen uygulanması için gerekli izin alınmış bulunmaktadır. İkinci bölüm, "bilgi yönetimi yeterlilikleri" adlı beşli likert tipi bir ölçek olup, kaynak gruplar için okul yöneticilerinin "göstermesi gereken" 53 yeterliğin oluşturduğu 4 yeterlik alanını kapsamakta ve her yeterlik alanında farklı sayıda yeterlik bulunmaktadır. Anketteki her yeterliğin (Hiçbir zaman), (Çok seyrek), (Ara sıra), (Sık sık) ve (Her zaman) olarak, beş derece üzerinden ve verilen sıraya göre, 1, 2, 3, 4, 5, şeklinde sayısal değerlerle değerlendirilmesi istenmiştir.

Ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları Çınar (2002) tarafından yapılmıştır. Kullanılan ölçeğin güvenilirliğinin belirlenmesinde ise test-tekrar test tekniğinin uygulanmıştır. Bu amaçla ölçme aracının üç farklı ilde on beş gün arayla iki kez uygulandığı sonuçlarında ise güvenilirlik katsayısı hesaplanırken Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısı hesaplanması yöntemi ile korelasyonun $r=.85$ olduğu görülmüştür. Araştırmacı tarafından kullanılan ölçeğin iç tutarlılığı için Cronbach-Alpha katsayıları alt boyutlara göre hesaplanmış ve Ölçeğin alt boyutları içinde yer

alan “Bilginin elde edilmesinde ,72; Bilginin paylaşılmasında ,85, Bilginin Depolanmasında ,85 boyutlarında “Bilginin kullanılması”nda alt boyutunda .53’dür.

Çınar(2002)’in yaptığı bu çalışmaların sonuçlarına dayanılarak araştırmada kullanılan ölçeğin geçerlik ve güvenilirliğinin yeterli düzeyde olduğu ve Milli Eğitim Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi Yeterliklerini ölçmede kullanılabileceği kanaatine varılmıştır.

2.4. Verilerin Toplanması

Araştırmadaki amaçların çözümüne ilişkin veriler, anket ve ölçek uygulaması yoluyla toplanmıştır. Hazırlanan veri toplama araçları, Kocaeli ilinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerine uygulama yapmaları amacıyla araştırmacı tarafından ulaştırılmıştır. Okuldaki yönetici sayıları dikkate alınarak okul müdürlerine 383 tane anket ve ölçek verilmiştir. Okullardan geri dönen anket ve ölçek sayısı 307 olmuştur (Tablo 2.2). Cevaplanan veri toplama araçları yine araştırmacı tarafından toplanmıştır. Ayrıca, veri toplama aracının uygulanması sürecinde örneklem grubuna, araştırmanın amacı ve yapısı hakkında gerekli bilgiler verilerek ve açıklamalar yapılmıştır. Araştırmanın önemini anlayan ve araştırmaya katılmayı kabul eden yöneticilere veri toplama araçları uygulanmıştır. Araştırmanın gizliliği prensibi ile araştırmaya katılmayı kabul eden yöneticilerden adı ve soyadı alınmamıştır

2.5. Veri Çözümleme Yöntemleri

Araştırma kapsamında kullanılan ankette yer alan soruların; frekans ve yüzdeler dağılımları bulunarak; bulgular bölümünde tablolaştırılarak yorumlanmıştır.

Araştırmanın ikinci aşamasında; anket ile toplanan bağımsız değişkenlere göre Yöneticilerin Bilgi Yönetimi Ölçeği Toplam ve Alt Boyut puanlarının farklılıklarını belirlemek üzere hipotez testleri yapılmıştır. Bağımsız değişkenlerin iki kategoriden oluştuğu ve dağılımların normal olduğu durumlarda hipotez testi olarak ilişkisiz grup “t” testi kullanılmıştır.

Bağımsız değişkenin ikiden daha fazla kategoriye ayrıldığı durumlarda Yöneticilerin Algılanan Yöneticilik Becerilerinin Örgüt İklimine Katkısı Ölçeği ana

ve alt boyut toplam puanlarının farklılıklarını belirlemek üzere tek yönlü varyans analizi(ANOVA) analizleri yapılmıştır. Bu işlemlerde ilk etapta tüm alt boyutlara göre kategorik değişkenlerin aritmetik ortalamaları, standart sapmaları ve standart hataları bulunmuştur. Daha sonra puan varyanslarının homojenliğini saptamak üzere levene istatistik değerleri bulunmuştur. F testinde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunduğu durumlarda, fark bulunan alt boyutlar için etakare değerleri bulunmuş ve yorumlanmıştır. Son olarak yine anlamlı fark olduğu durumlarda, ikili kategoriler arasındaki farklılıkları saptamak üzere varyans analizini tamamlayıcı hesaplara(post hoc) geçilmiştir. Varyansların homojen olduğu durumlarda scheffe testi, varyansların heterojen olduğu durumlarda ise tamhane testi kullanılmıştır.

Araştırma kapsamında elde edilen tüm sonuçlar çift yönlü olarak sınanmış ve anlamlılık düzeyi en az ,05 olarak kabul edilmiştir. Ayrıca ,01 ve ,001 düzeyinde anlamlı çıkan sonuçlar ayrıca tablolarda gösterilmiştir. Araştırmanın tüm istatistiksel analizleri SPSS for Windows paket program ile yapılmıştır.

BÖLÜM III

3. BULGULAR ve YORUM

Bu araştırma ile ilköğretim okul yöneticilerinin eğitim örgütleri içinde bilginin elde edilmesi, bilginin paylaşılması, bilginin kullanılması ve bilginin depolanmasındaki yeterliklerini tespit etmeyi amaçlanmıştır. İlköğretim yöneticilerine uygulanan anket ve Bilgi Yönetimi Ölçeği sonuçları bu bölümde değerlendirilerek yorumlanmıştır.

Bulgular bölümünün ilk aşamasında anket ile toplanan verilerin frekans ve yüzdelik dağılımları tablolaştırılarak yorumlanmıştır.

Tablo 3.1. Çalışma Grubunu Oluşturan İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdelik Dağılımları

Cinsiyet	f	%
Kadın	31	10,1
Erkek	276	89,9
Toplam	307	100,0

Çalışma grubunu oluşturan ilköğretim okulları yöneticilerinin cinsiyet değişkenine göre frekans ve yüzdelik dağılımları Tablo 3. 1’de yer almıştır. Araştırma grubunu oluşturan yöneticilerin çoğunluğunu erkek öğretmenler oluşturmaktadır(% 89,9). Bayan ilköğretim okulları yöneticileri bu çalışmada % 10,1 ile temsil edilmişlerdir.

Tablo 3.2. Çalışma Grubunu Oluşturan İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdelik Dağılımları

Yaş	f	%
34 Yaş ve altı	67	21,8

35-39 Yaş	71	23,1
40-44 Yaş	60	19,5
45-49 Yaş	40	13,0
51 yaş ve üstü	67	21,8
Yanıtsız	2	,7
Toplam	307	100,0

Tablo 3. 2’de çalışma grubunu oluşturan ilköğretim okulları yöneticilerinin yaş değişkenine göre frekans ve yüzdeler dağılımları sunulmuştur. Araştırma grubu içinde yaş değişkenine göre ilk sırayı 35-39 yaş grubu yöneticiler almıştır(% 23,1). Bunu % 21,8 ile 51 yaş ve üstü yöneticiler ikinci sırada izlemiştir. Üçüncü sırada % 19,5 ile 40-44 yaş grubu yöneticiler bulunmaktadır. Yaş değişkeninin yüzdeler dağılımları içinde son sıra 45-49 yaş grubundaki yöneticilere ait olmuştur(%13). Çalışma grubunu oluşturan yöneticilerin % ,7’si yaş ile ilgili anket sorusunu cevaplamamıştır.

Tablo 3.3. Çalışma Grubunu Oluşturan İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdeler Dağılımları

Kıdem	f	%
1-5 yıl	108	35,2
6-10 yıl	84	27,4
11-15 yıl	49	16,0
16 yıl ve üstü	64	20,8
Yanıtsız	2	,7
Toplam	307	100,0

Tablo 3. 3’de çalışma grubunu oluşturan ilköğretim okulları yöneticilerinin kıdem değişkenine göre frekans ve yüzdeler dağılımları verilmiştir. Kıdemi 1-5 yıl olan ilköğretim okulları yöneticilerinin araştırma grubu içinde % 35,2 ile temsil edilmişler ve ilk sırayı almışlardır. Bunu % 27,4 ile kıdemi 6-10 ilköğretim okulları yöneticileri ikinci sırada izlemiştir. Kıdem açısından üçüncü sırada 16 yıl ve üstü olan ilköğretim

okulları yöneticileri bulunmaktadır(% 20,8). Son sırada kıdemi 11-15 yıl olan yöneticiler bulunmaktadır(% 16,0). Çalışma grubunu oluşturan yöneticilerin % ,7'si kıdem ile ilgili anket sorusunu cevaplamamıştır.

Tablo 3.4. Çalışma Grubunu Oluşturan İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Branş Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdeler Dağılımları

Görev	f	%
sınıf öğretmeni	192	62,5
Din kültürü ve ahlak öğretmeni	22	7,2
Sosyal alanlar	56	18,2
Fen alanları	25	8,1
Eğitim bilimleri	11	3,6
Yanıtsız	1	,3
Toplam	307	100,0

Tablo 3. 4'da çalışma grubunu oluşturan ilköğretim okulları yöneticilerinin branş değişkenine göre frekans ve yüzdeler dağılımları yer almıştır. Araştırma grubunu oluşturan ilköğretim okulları yöneticilerinin çoğunluğunu sınıf öğretmenleri oluşturmaktadır(% 62,5). Sosyal alan dersleri öğretmenleri bu çalışmada % 18,2 ile temsil edilmişlerdir. Diğer branş dersleri öğretmenlerinin yüzdeleri 10'un altında kalmıştır. Çalışma grubunu oluşturan yöneticilerin % ,3'ü anketin görev ile ilgili sorusunu cevaplamamıştır.

Tablo 3.5. Çalışma Grubunu Oluşturan İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Memleketinde Çalışma Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdeler Dağılımları

Memleketinde	f	%
Çalışma		
Evet	35	11,4

Hayır	264	86,0
Yanıtız	8	2,6
Toplam	307	100,0

Tablo 3,5’de çalışma grubunu oluşturan ilköğretim okulları yöneticilerinin memleketinde çalışma değişkenine göre frekans ve yüzdellik dağılımları verilmiştir. İlköğretim okulları yöneticilerinin % 86’sı kendi memleketinde çalışmamaktadır. Kendi memleketinde çalışan yöneticiler bu çalışmada % 11,4 ile temsil edilmişlerdir. Çalışma grubunu oluşturan yöneticilerin % 2,6’ı memleketinde çalışma ile ilgili anket sorusunu cevaplamamıştır.

Tablo 3. 6. Çalışma Grubunu Oluşturan İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Hizmet İçi Eğitim Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdellik Dağılımları

Hizmet içi Eğitim	f	%
Evet	108	35,2
Hayır	194	63,2
Yanıtız	5	1,6
Toplam	307	100,0

Tablo 3,6’de çalışma grubunu oluşturan ilköğretim okulları yöneticilerinin bilgi yönetimi konusunda hizmet içi eğitim alma değişkenine göre frekans ve yüzdellik dağılımları verilmiştir. İlköğretim okulları yöneticilerinin % 63,2’sı bilgi yönetimi konusunda hizmet içi eğitim almamıştır. Bilgi yönetimi konusunda hizmet içi eğitim alan yöneticiler bu çalışmada % 35,2 ile temsil edilmişlerdir. Çalışma grubunu oluşturan yöneticilerin % 1,6’sı hizmet içi eğitim ile ilgili anket sorusunu cevaplamamıştır.

Tablo 3.7. Çalışma Grubunu Oluşturan İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Görev Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdeler Dağılımları

Görev	f	%
Müdür	152	49,5
Müdür Yardımcısı	155	50,5
Toplam	307	100,0

Tablo 3.7’de çalışma grubunu oluşturan ilköğretim okulları yöneticilerinin görev değişkenine göre frekans ve yüzdeler dağılımları verilmiştir. İlköğretim okulları yöneticilerinin % 50,5’i müdür yardımcısı konumunda görev yapmaktadır. Müdürlük görevini yürüten yöneticiler bu çalışmada % 49,5 ile temsil edilmişlerdir. Araştırmanın bulgular bölümünün ikinci aşamasında ilköğretim okulları yöneticilerinin Bilgi Yönetimine ilişkin görüşleri ele alınıp incelenmiştir. Eğitim yöneticilerinin Bilgi yönetimi davranışları; kendi içinde bilginin elde edilmesi, bilginin paylaşılması, bilginin kullanılması ve bilginin depolanması olmak üzere dört alt boyuttan oluşmaktadır. Sonuçların yorumlanmasında bu dört alt boyut ve toplam bilgi yönetimi davranışları ele alınıp yorumlanmıştır.

Tablo 3. 8. Çalışma Grubunu Oluşturan İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi Ölçeği Toplam ve Alt Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Alt Boyutlar	n	Art.Ort	ss
Bilginin elde edilmesi	307	3,7062	,5335
Bilginin paylaşılması	307	4,0529	,4449
Bilginin kullanılması	307	3,3046	,5662
Bilginin depolanması	307	3,7813	,5825
Toplam Bilgi Yönetimi	307	3,7113	,4134

İlköğretim Okulları Yöneticilerinin bilginin paylaşılması alt boyutunun toplam ortalama değeri 4,05 olarak bulunmuştur. Bu sonuç ortalamalar içinde en yüksek değerdir. Ölçeğin değerlendirme kriterlerine göre bu sonuç yöneticilerin bilginin paylaşılması özelliğine yüksek düzeyde katıldıklarını göstermektedir. Bu ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik analizlerinin yapıldığı çalışmada (Çınar, 2002) toplam ortalama değer 3,33 (ara sıra katılıyorum) olarak bulunmuştur. Bu çalışma ile karşılaştırıldığında İlköğretim yöneticilerinin bilginin paylaşılması özelliklerinin; genel gruptan daha yüksek düzeyde oldukları anlaşılmaktadır. Kılıç (2007)'in yaptığı çalışmada da müdür ve müdür yardımcılarının en yüksek düzeyde bilginin paylaşılması özelliğine sahip oldukları belirlenmiştir.

İlköğretim Okulları Yöneticilerinin bilginin depolanması alt boyutunun toplam ortalama değeri 3,78 olarak bulunmuştur. Bu sonuç ortalamalar içinde en yüksek ikinci değerdir. Ölçeğin değerlendirme kriterlerine göre bu sonuç yöneticilerin bilginin depolanması özelliğine yüksek düzeyde katıldıklarını göstermektedir. Bu ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik analizlerinin yapıldığı çalışmada (Çınar, 2002) toplam ortalama değer 3,06 (ara sıra katılıyorum) olarak bulunmuştur. Ancak bu çalışmada da bilginin depolanması, bilginin paylaşılmasından sonra ikinci sırada yer almıştır. Bu çalışma ile karşılaştırıldığında İlköğretim yöneticilerinin bilginin depolanması özelliklerinin; genel gruptan daha yüksek düzeyde oldukları anlaşılmaktadır. Kılıç (2007)'in yaptığı çalışmada da müdür ve müdür yardımcılarının en yüksek ikinci düzeyde bilginin paylaşılması özelliğine sahip oldukları belirlenmiştir.

İlköğretim Okulları Yöneticilerinin bilginin elde edilmesi alt boyutunun toplam ortalama değeri 3,70 olarak bulunmuştur. Bu sonuç ortalamalar içinde en yüksek üçüncü değerdir. Ölçeğin değerlendirme kriterlerine göre bu sonuç yöneticilerin bilginin elde edilmesi özelliğine yüksek düzeyde katıldıklarını göstermektedir. Bu ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik analizlerinin yapıldığı çalışmada (Çınar, 2002) toplam ortalama değer 2,94(ara sıra katılıyorum) olarak bulunmuştur. Ancak bu çalışmada da bilginin elde edilmesi, üçüncü sırada yer almıştır. Bu çalışma ile karşılaştırıldığında İlköğretim yöneticilerinin bilginin elde edilmesi özelliklerinin; genel gruptan daha yüksek düzeyde oldukları anlaşılmaktadır. Kılıç (2007)'in yaptığı çalışmada da müdür ve müdür yardımcılarının en yüksek üçüncü düzeyde bilginin paylaşılması özelliğine sahip oldukları belirlenmiştir.

İlköğretim Okulları Yöneticilerinin bilginin kullanılması alt boyutunun toplam ortalama değeri 3,30 olarak bulunmuştur. Bu sonuç ortalamalar içinde en düşük

değerdir. Ölçeğin değerlendirme kriterlerine göre bu sonuç yöneticilerin bilginin kullanılması özelliğine ortalama düzeyde katıldıklarını göstermektedir. Bu ölçeğin geçerlik ve güvenirlik analizlerinin yapıldığı çalışmada (Çınar, 2002) toplam ortalama değer 2,70 (ara sıra katılıyorum) olarak bulunmuştur. Ancak bu çalışmada da bilginin kullanılması, son sırada yer almıştır. Bu çalışma ile karşılaştırıldığında İlköğretim yöneticilerinin bilginin kullanılması özelliklerinin; genel gruptan daha yüksek düzeyde oldukları anlaşılmaktadır. Kılıç (2007)'ın yaptığı çalışmada da müdür ve müdür yardımcılarının en düşük düzeyde bilginin kullanılması özelliğine sahip oldukları belirlenmiştir.

İlköğretim Okulları Yöneticilerinin bilgi yönetimi toplam ortalama değeri 3,71 olarak bulunmuştur. Ölçeğin değerlendirme kriterlerine göre bu sonuç yöneticilerin bilginin kullanılması özelliğine yüksek düzeyde katıldıklarını göstermektedir. Çınar'ın çalışmasında bu değer 3,09 olarak bulunmuştur. Bu çalışma ile karşılaştırıldığında İlköğretim yöneticilerinin bilgi yönetimi özelliklerinin; genel gruptan daha yüksek düzeyde oldukları anlaşılmaktadır.

Tablo 3.9. Çalışma Grubunu Oluşturan İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Puanları İçin Yapılan İlişkisiz Grup “t” Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	Art.Ort	Ss	Std. Hata	t	sd	p
Bilginin elde edilmesi	Kadın	31	3,7032	,5468	9,821E-02	-,033	305	,974
	Erkek	276	3,7065	,5330	3,208E-02			
Bilginin Paylaşılması	Kadın	31	4,0839	,3297	5,922E-02	,408	305	,684
	Erkek	276	4,0495	,4563	2,747E-02			
Bilginin Kullanılması	Kadın	31	3,1371	,6076	,1091	-1,743	305	,082
	Erkek	276	3,3234	,5594	3,367E-02			
Bilginin Depolanması	Kadın	31	3,6710	,6452	,1159	-1,113	305	,267
	Erkek	276	3,7937	,5750	3,461E-02			

Toplam	Kadın	31	31	3,6488	,4097	-,887	305	,376
	Erkek	276	276	3,7183	,4140			

* p<,05 ** p<,01 *** p<,001

Çalışma grubunu oluşturan İlköğretim Okulları Yöneticilerinin cinsiyet değişkenine göre Bilgi Yönetimi Ölçeği Toplam ve alt boyut puanları için yapılan ilişkisiz grup “t” testi sonuçları Tablo 3,9’de sunulmuştur. Yapılan istatistiksel analiz sonucunda cinsiyet değişkenine göre hiçbir analizde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık elde edilememiştir. Kadın ve erkek yöneticilerin bilginin elde edilmesi, bilginin paylaşılması, bilginin kullanılması ve bilginin depolanması ve genel bilgi yönetimi konusundaki görüşleri birbirine eşit düzeydedir.

Anket ile toplanan kişisel bilgilerin iki kategoriden daha fazla olduğu durumlarda(yaş, branş, kıdem)yöneticilerin Bilgi Yönetimi Ölçeği puanları arasındaki farklılıkları belirlemek üzere hipotez testi olarak tek yönlü varyans analizi (ANOVA) işlemleri yapılmıştır. Bu işlemlerin tablolaştırılmasında ilk olarak kategorilere göre tanımlayıcı istatistik değerleri elde edilmiş ve tablolaştırılarak yorumlanmıştır. Daha sonra kategori puanlarının standart sapmaları arasındaki farklılıkları belirlemek üzere levene testi uygulanmıştır. Üçüncü aşamada ANOVA F testi sonuçları yer almıştır. Bu tabloların altında iki değişken arasında hesaplanan eta korelasyon katsayısı değerleri yer almıştır. ANOVA’da anlamlı sonuçların elde edildiği durumlarda; bu kümülatif farklılığın, hangi ikili gruplar arasından kaynaklandığını belirlemek üzere ANOVA’yı tamamlayıcı hesaplara geçilmiştir. Levene testinde farkın anlamsız olduğu durumlarda tamamlayıcı hesap olarak LSD testi; farkın anlamlı olduğu durumlarda ise Tamhane testi kullanılmıştır.

Tablo 3. 10. Çalışma Grubunu Oluşturan İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Alt Boyutlar	Yaş	N	Art.Ort	ss	Std. Hata
Bilginin Elde edilmesi	34 Yaş ve altı	67	3,5119	,5806	7,093E-02
	35-39 Yaş	71	3,7352	,5029	5,968E-02
	40-44 Yaş	60	3,6633	,4974	6,422E-02

	45-49 Yaş	40	3,8725	,5387	8,518E-02
	51 yaş ve üstü	67	3,8134	,4954	6,052E-02
	Toplam	305	3,7072	,5339	3,057E-02
Bilginin Paylaşılması	34 Yaş ve altı	67	4,0052	,4282	5,231E-02
	35-39 Yaş	71	3,9965	,4838	5,741E-02
	40-44 Yaş	60	4,0483	,4885	6,307E-02
	45-49 Yaş	40	4,0688	,4218	6,669E-02
	51 yaş ve üstü	67	4,1515	,3861	4,717E-02
	Toplam	305	4,0521	,4457	2,552E-02
Bilginin Kullanılması	34 Yaş ve altı	67	3,1530	,5606	6,849E-02
	35-39 Yaş	71	3,3627	,5249	6,229E-02
	40-44 Yaş	60	3,3688	,5865	7,572E-02
	45-49 Yaş	40	3,2156	,4762	7,529E-02
	51 yaş ve üstü	67	3,3769	,6252	7,638E-02
	Toplam	305	3,3016	,5668	3,245E-02
Bilginin Depolanması	34 Yaş ve altı	67	3,5781	,5679	6,938E-02
	35-39 Yaş	71	3,8263	,5322	6,316E-02
	40-44 Yaş	60	3,8711	,5508	7,111E-02
	45-49 Yaş	40	3,7783	,6126	9,686E-02
	51 yaş ve üstü	67	3,8418	,6268	7,657E-02
	Toplam	305	3,7777	,5827	3,336E-02
Toplam Bilgi Yönetimi	34 Yaş ve altı	67	3,5621	,3872	4,730E-02
	35-39 Yaş	71	3,7302	,4074	4,835E-02
	40-44 Yaş	60	3,7379	,4162	5,373E-02
	45-49 Yaş	40	3,7338	,4192	6,629E-02
	51 yaş ve üstü	67	3,7959	,4164	5,087E-02

Toplam	305	3,7097	,4139	2,370E-02
---------------	------------	---------------	--------------	------------------

Çalışma grubunu oluşturan İlköğretim okulları yöneticilerinin yaş değişkenine göre Bilgi Yönetimi Ölçeği Toplam ve alt boyut puanlarının tanımlayıcı istatistik değerleri Tablo 3.10'de sunulmuştur.

Tablo 3. 11. Çalışma Grubunu Oluşturan İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Puanları İçin Yapılan Levene Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Levene istatistik	sd1	sd2	p
Bilginin Elde edilmesi	1,521	4	300	,196
Bilginin Paylaşılması	,435	4	300	,783
Bilginin Kullanılması	1,625	4	300	,168
Bilginin Depolanması	1,263	4	300	,285
Toplam Bilgi Yönetimi	,993	4	300	,412

* p<,05 ** p<,01 *** p<,001

Çalışma grubunu oluşturan İlköğretim okulları yöneticilerinin yaş değişkenine göre Bilgi Yönetimi ölçeği Toplam ve alt boyut puanları için yapılan levene testi sonuçları Tablo 3.11'de verilmiştir. Yaş değişkenine göre Bilgi Yönetimi puanlarının standart sapmaları incelendiğinde hiçbir alt boyutta yapılan levene test sonucuna göre istatistiksel açıdan anlamlı bir sonuç elde edilememiştir. Tüm alt boyutlarda farklı yaşlardaki öğretmenlerin puan varyansları homojendir; birbirlerinden farklılaşmamıştır.

Tablo 3.12. Çalışma Grubunu Oluşturan İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları

Alt Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Bilginin Elde edilmesi	Gruplararası	4,575	4	1,144	4,181	,003**
	Gruplariçi	82,069	300	,274		
	Toplam	86,644	304			
Bilginin Paylaşılması	Gruplararası	1,041	4	,260	1,315	,264
	Gruplariçi	59,340	300	,198		
	Toplam	60,381	304			
Bilginin Kullanılması	Gruplararası	2,690	4	,673	2,125	,078
	Gruplariçi	94,965	300	,317		
	Toplam	97,655	304			
Bilginin Depolanması	Gruplararası	3,635	4	,909	2,738	,029*
	Gruplariçi	99,573	300	,332		
	Toplam	103,208	304			
Toplam Bilgi Yönetimi	Gruplararası	2,059	4	,515	3,086	,016*
	Gruplariçi	50,030	300	,167		
	Toplam	52,088	304			

* p<,05 ** p<,01 *** p<,001

Çalışma grubunu oluşturan İlköğretim okulları yöneticilerinin yaş değişkenine göre Bilgi Yönetimi Ölçeği Toplam ve alt boyut puanları için yapılan tek yönlü varyans analizi(ANOVA) sonuçları Tablo 3.12’de verilmiştir.

Yapılan istatistiksel analizler sonucunda elde edilen F değerinden bilginin paylaşılması ve bilginin kullanılması alt boyutları istatistiksel açıdan anlamlı değildir($p>,05$). Buna karşılık bilginin elde edilmesi, bilginin depolanması ve toplam bilgi yönetiminde istatistiksel açıdan en az ,05 düzeyinde anlamlı farklılıklar elde edilmiştir. Çünkü çeşitli yaş gruplarına sahip yöneticilerin adı geçen alt boyutlardaki puan ortalamaları birbirinden farklı düzeydedir.

Yaş değişkeni ile algılanan bilginin elde edilmesi puanları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan eta analizinde ,230'luk bir sonuç bulunmuştur. Eta karenin ,053 olması nedeniyle yöneticilerin yaş değişkeninin bilginin elde edilmesi puan varyanslarının % 5,3'nü karşıladığı anlaşılmaktadır. Yaş değişkeni ile bilginin depolanması puanları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan eta analizinde ,188'lik bir sonuç bulunmuştur. Eta karenin ,035 olması nedeniyle yöneticilerin yaş değişkeninin bilginin depolanması puan varyanslarının % 3,5'ni karşıladığı anlaşılmaktadır. Yaş değişkeni ile toplam bilgi yönetimi puanları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan eta analizinde ,199'luk bir sonuç bulunmuştur. Eta karenin ,040 olması nedeniyle yöneticilerin yaş değişkeninin bilgi yönetimi puan varyanslarının % 4'nü karşıladığı anlaşılmaktadır.

Tablo 3.13. Çalışma Grubunu Oluşturan İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Puanları İçin Yapılan Tamamlayıcı Analiz(Post-hoc)(LSD testi) Sonuçları

Bağımlı Değişken	YAŞ	YAŞ	Ortalamalar	Std. Hata	p
			Arası Fark		
Bilginin Elde Edilesi	34Yaş ve altı	35-39	-,2233	8,908E-02	,013*
		40-44	-,1514	9,296E-02	,104
		45-49	-,3606	,1045	,001***
		50 yaş ve üstü	-,3015	9,037E-02	,001***
	35-39	34Yaş ve altı	,2233	8,908E-02	,013*
		40-44	7,188E-02	9,172E-02	,434
		45-49	-,1373	,1034	,185
		50 yaş ve üstü	-7,8222E-02	8,908E-02	,381
	40-44	34Yaş ve altı	,1514	9,296E-02	,104
		35-39	-7,1878E-02	9,172E-02	,434
		45-49	-,2092	,1068	,051

		50 yaş ve üstü	-,1501	9,296E-02	,107
	45-49	34Yaş ve altı	,3606	,1045	,001***
		35-39	,1373	,1034	,185
		40-44	,2092	,1068	,051
		50 yaş ve üstü	5,907E-02	,1045	,572
	50 yaş ve üstü	34Yaş ve altı	,3015	9,037E-02	,001***
		35-39	7,822E-02	8,908E-02	,381
		40-44	,1501	9,296E-02	,107
		45-49	-5,9067E-02	,1045	,572
	34Yaş ve altı	35-39	-,2482	9,813E-02	,012*
		40-44	-,2930	,1024	,005**
		45-49	-,2002	,1151	,083
		50 yaş ve üstü	-,2637	9,954E-02	,008**
	35-39	34Yaş ve altı	,2482	9,813E-02	,012*
		40-44	-4,4820E-02	,1010	,658
		45-49	4,796E-02	,1139	,674
		50 yaş ve üstü	-1,5500E-02	9,813E-02	,875
Bilginin Depolanması	40-44	34Yaş ve altı	,2930	,1024	,005**
		35-39	4,482E-02	,1010	,658
		45-49	9,278E-02	,1176	,431
		50 yaş ve üstü	2,932E-02	,1024	,775
	45-49	34Yaş ve altı	,2002	,1151	,083

		35-39	-4,7958E-02	,1139	,674
		40-44	-9,2778E-02	,1176	,431
		50 yaş ve üstü	-6,3458E-02	,1151	,582
	50 yaş ve üstü	34Yaş ve altı	,2637	9,954E-02	,008**
		35-39	1,550E-02	9,813E-02	,875
		40-44	-2,9320E-02	,1024	,775
		45-49	6,346E-02	,1151	,582
	34Yaş ve altı	35-39	-,1681	6,955E-02	,016*
		40-44	-,1758	7,258E-02	,016*
		45-49	-,1717	8,160E-02	,036*
		50 yaş ve üstü	-,2338	7,056E-02	,001****
	35-39	34Yaş ve altı	,1681	6,955E-02	,016*
		40-44	-7,7176E-03	7,161E-02	,914
		45-49	-3,6378E-03	8,073E-02	,964
		50 yaş ve üstü	-6,5731E-02	6,955E-02	,345
TOPLAM	40-44	34Yaş ve altı	,1758	7,258E-02	,016*
		35-39	7,718E-03	7,161E-02	,914
		45-49	4,080E-03	8,336E-02	,961
		50 yaş ve üstü	-5,8014E-02	7,258E-02	,425
	45-49	34Yaş ve altı	,1717	8,160E-02	,036*
		35-39	3,638E-03	8,073E-02	,964
		40-44	-4,0799E-03	8,336E-02	,961
		50 yaş ve üstü	-6,2093E-02	8,160E-02	,447

	üstü			
50 yaş ve üstü	34Yaş ve altı	,2338	7,056E-02	,001***
	35-39	6,573E-02	6,955E-02	,345
	40-44	5,801E-02	7,258E-02	,425
	45-49	6,209E-02	8,160E-02	,447

F testinde anlamlı sonuç elde edilen alt boyutlarda levene testi sonuçları anlamsız olduğu için ikili yaş grupları arasındaki farklılıkları sınamak üzere tamamlayıcı hesaplardan LSD testi yapılmış ve sonuçları Tablo 3. 13’de sunulmuştur.

Bilginin elde edilmesi alt boyutunda 34 yaş ve altı grubun puan ortalamaları, 35-39 yaş(p<,05), 45-49 yaş(p<,001) ve 50 yaş ve üstü gruptan(p<,001) anlamlı derecede daha düşüktür.

Bilginin depolanması alt boyutunda 34 yaş ve altı grubun puan ortalamaları, 35-39 yaş(p<,05), 40-44 yaş(p<,01) ve 50 yaş ve üstü gruptan(p<,01) anlamlı derecede düşüktür.

35 yaş ve üstü olan tüm grupların toplam bilgi yönetimi yetkinlikleri, 34 yaş ve altı gruptan anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Yukarıda adı geçen özelliklerin dışında ikili karşılaştırmalarda anlamlı farklılıklar elde edilememiştir.

Tablo 3.14. Çalışma Grubunu Oluşturan İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Alt Boyutlar	Kıdem	N	Art.Ort	ss	Std. Hata
Bilginin Elde edilmesi	1-5 yıl	108	3,5731	,5429	5,224E-02
	6-10 yıl	84	3,7548	,4655	5,079E-02
	11-15 yıl	49	3,7755	,5573	7,962E-02
	16 yıl ve üstü	64	3,8312	,5448	6,810E-02
	Toplam	305	3,7098	,5333	3,054E-02
Bilginin	1-5 yıl	108	4,0005	,4283	4,122E-02

Paylaşılması	6-10 yıl	84	4,0565	,4990	5,445E-02
	11-15 yıl	49	4,0541	,3804	5,434E-02
	16 yıl ve üstü	64	4,1367	,4461	5,576E-02
	Toplam	305	4,0531	,4462	2,555E-02
Bilginin Kullanılması	1-5 yıl	108	3,1782	,5567	5,357E-02
	6-10 yıl	84	3,3914	,5676	6,193E-02
	11-15 yıl	49	3,3265	,4447	6,353E-02
	16 yıl ve üstü	64	3,3809	,6403	8,003E-02
	Toplam	305	3,3033	,5677	3,251E-02
Bilginin Depolanması	1-5 yıl	108	3,7401	,5513	5,305E-02
	6-10 yıl	84	3,8238	,5908	6,447E-02
	11-15 yıl	49	3,7524	,4659	6,655E-02
	16 yıl ve üstü	64	3,8042	,7027	8,784E-02
	Toplam	305	3,7786	,5833	3,340E-02
Toplam Bilgi	1-5 yıl	108	3,6230	,3941	3,792E-02
Yönetimi	6-10 yıl	84	3,7566	,4242	4,628E-02
	11-15 yıl	49	3,7271	,3697	5,281E-02
	16 yıl ve üstü	64	3,7882	,4504	5,630E-02
	Toplam	305	3,7112	,4148	2,375E-02

Çalışma grubunu oluşturan İlköğretim okulları yöneticilerinin kıdem değişkenine göre Bilgi Yönetimi Ölçeği Toplam ve alt boyut puanlarının tanımlayıcı istatistik değerleri Tablo 3.14'da sunulmuştur.

Tablo 3.15. Çalışma Grubunu Oluşturan İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Puanları İçin Yapılan Levene Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Levene istatistik	sd1	sd2	p
Bilginin Elde edilmesi	1,753	3	301	,156

Bilginin Paylaşılması	,436	3	301	,727
Bilginin Kullanılması	1,930	3	301	,125
Bilginin Depolanması	5,278	3	301	,001
Toplam Bilgi Yönetimi	1,233	3	301	,298

* p<,05 ** p<,01 *** p<,001

Çalışma grubunu oluşturan İlköğretim okulları yöneticilerinin kıdem değişkenine göre Bilgi Yönetimi ölçeği Toplam ve alt boyut puanları için yapılan levene testi sonuçları Tablo 3.15’de verilmiştir. Kıdem değişkenine göre Bilgi Yönetimi puanlarının standart sapmaları incelendiğinde bilginin depolanması dışında hiçbir alt boyutta yapılan levene test sonucuna göre istatistiksel açıdan anlamlı bir sonuç elde edilememiştir. Bilginin depolanması alt boyutu dışındaki tüm alt boyutlarda farklı yaşlardaki öğretmenlerin puan varyansları homojendir; birbirlerinden farklılaşmamıştır. Ancak bilginin depolanması boyutunda varyanslar heterojendir.

Tablo 3.16. Çalışma Grubunu Oluşturan İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları

Alt Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
	Bilginin Elde edilmesi	Gruplarasası	3,342	3	1,114	4,034
Gruplariçi		83,128	301	,276		
Toplam		86,470	304			
Bilginin Paylaşılması	Gruplarasası	,748	3	,249	1,255	,290
	Gruplariçi	59,782	301	,199		
	Toplam	60,530	304			
Bilginin Depolanması	Gruplarasası	2,752	3	,917	2,900	,035*

Kullanılması	Gruplarıçi	95,226	301	,316		
	Toplam	97,978	304			
Bilginin Depolanması	Gruplararası	,407	3	,136	,396	,756
	Gruplarıçi	103,026	301	,342		
	Toplam	103,433	304			
Toplam Bilgi Yönetimi	Gruplararası	1,406	3	,469	2,772	,042*
	Gruplarıçi	50,889	301	,169		
	Toplam	52,295	304			

* p<,05 ** p<,01 *** p<,001

Çalışma grubunu oluşturan İlköğretim okulları yöneticilerinin kıdem değişkenine göre Bilgi Yönetimi Ölçeği Toplam ve alt boyut puanları için yapılan tek yönlü varyans analizi(ANOVA) sonuçları Tablo 3.16’de verilmiştir.

Yapılan istatistiksel analizler sonucunda elde edilen F değerinden bilginin elde edilmesi, bilginin kullanılması alt boyutlarında ve bilgi yönetimi toplam puanlarda istatistiksel açıdan en az ,05 düzeyinde anlamlı sonuçlar elde edilmiştir. Farklı kıdem özelliğine sahip yöneticilerin bilginin elde edilmesi, bilginin kullanılması ve toplam bilgi yönetimindeki özellikleri birbirlerinden farklılaşmıştır.

Kıdem değişkeni ile algılanan bilginin elde edilmesi puanları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan eta analizinde ,197’lik bir sonuç bulunmuştur. Eta karenin ,039 olması nedeniyle yöneticilerin kıdem değişkeninin bilginin elde edilmesi puan varyanslarının % 3,9’nu karşıladığı anlaşılmaktadır. Yaş değişkeni ile bilginin kullanılması puanları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan eta analizinde ,168’lik bir sonuç bulunmuştur. Eta karenin ,028 olması nedeniyle yöneticilerin kıdem değişkeninin bilginin kullanılması puan varyanslarının % 2,8’ni karşıladığı anlaşılmaktadır. Kıdem değişkeni ile toplam bilgi yönetimi puanları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan eta analizinde ,164’lük bir sonuç bulunmuştur. Eta karenin ,027 olması nedeniyle yöneticilerin kıdem değişkeninin bilgi yönetimi puan varyanslarının % 2,7’ni karşıladığı anlaşılmaktadır.

Tablo 3.17. Çalışma Grubunu Oluşturan İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Puanları İçin Yapılan Tamamlayıcı Analiz(Post-hoc)(LSD testi) Sonuçları

Bağımlı Değişken	Kıdem	Kıdem	Ortalamalar Arası fark	Std. Hata	p
Biginin Elde Edilmesi	1-5 yıl	6-10 yıl	-,1816	7,645E-02	,018*
		11-15 yıl	-,2024	9,052E-02	,026*
		16 yıl ve üstü	-,2581	8,290E-02	,002**
	6-10 yıl	1-5 yıl	,1816	7,645E-02	,018*
		11-15 yıl	-2,0748E-02	9,447E-02	,826
		16 yıl ve üstü	-7,6488E-02	8,720E-02	,381
	11-15 yıl	1-5 yıl	,2024	9,052E-02	,026*
		6-10 yıl	2,075E-02	9,447E-02	,826
		16 yıl ve üstü	-5,5740E-02	9,976E-02	,577
	16 yıl ve üstü	1-5 yıl	,2581	8,290E-02	,002**
		6-10 yıl	7,649E-02	8,720E-02	,381
		11-15 yıl	5,574E-02	9,976E-02	,577
Bilginin Kullanılması	1-5 yıl	6-10 yıl	-,2131	8,183E-02	,010**
		11-15 yıl	-,1483	9,688E-02	,127
		16 yıl ve üstü	-,2026	8,873E-02	,023*
	6-10 yıl	1-5 yıl	,2131	8,183E-02	,010**
		11-15 yıl	6,484E-02	,1011	,522
		16 yıl ve üstü	1,051E-02	9,332E-02	,910
	11-15 yıl	1-5 yıl	,1483	9,688E-02	,127
		6-10 yıl	-6,4838E-02	,1011	,522
		16 yıl ve üstü	-5,4329E-02	,1068	,611
	16 yıl ve üstü	1-5 yıl	,2026	8,873E-02	,023*
		6-10 yıl	-1,0510E-02	9,332E-02	,910
		11-15 yıl	5,433E-02	,1068	,611

Toplam Bilgi	1-5 yıl	6-10 yıl	-,1336	5,982E-02	,026*
		11-15 yıl	-,1041	7,082E-02	,143
Yönetimi		16 yıl ve üstü	-,1653	6,486E-02	,011*
	6-10 yıl	1-5 yıl	,1336	5,982E-02	,026*
		11-15 yıl	2,950E-02	7,391E-02	,690
		16 yıl ve üstü	-3,1627E-02	6,822E-02	,643
	11-15 yıl	1-5 yıl	,1041	7,082E-02	,143
		6-10 yıl	-2,9496E-02	7,391E-02	,690
		16 yıl ve üstü	-6,1123E-02	7,805E-02	,434
	16 yıl ve üstü	1-5 yıl	,1653	6,486E-02	,011*
		6-10 yıl	3,163E-02	6,822E-02	,643
		11-15 yıl	6,112E-02	7,805E-02	,434

* p<,05 ** p<,01 *** p<,001

F testinde anlamlı sonuç elde edilen alt boyutlarda levne testi sonuçları anlamsız olduğu için ikili kıdem grupları arasındaki farklılıkları sınamak üzere tamamlayıcı hesaplardan LSD testi yapılmış ve sonuçları Tablo 3.17’de sunulmuştur.

Bilginin elde edilmesi alt boyutunda kıdemi 1-5 yıl olan grubun puan ortalamaları, kıdemi 6-10 yıl(p<,05), 11-15 yıl(p<,05) ve 16 yıl ve üstü gruptan(p<,01) anlamlı derecede daha düşüktür.

Bilginin kullanılması alt boyutunda 1-5 yıl olan grubun puan ortalamaları, kıdemi 6-10 yıl(p<,01) ve 16 yıl ve üstü gruptan(p<,05) anlamlı derecede daha düşüktür.

Kıdemi 6-10 yıl ve kıdemi 16 yıl ve üstü olan grubun toplam bilgi yönetimi yetkinlikleri, kıdemi 1-5 yıl olan gruptan anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Yukarıda adı geçen özelliklerin dışında ikili karşılaştırmalarda anlamlı farklılıklar elde edilememiştir.

Tablo 3.18. Çalışma Grubunu Oluşturan İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Branş Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Alt Boyutlar	Branş	N	Art.Ort	ss	Std. Hata
Bilginin Elde edilmesi	Sınıf öğretmeni	192	3,7260	,5370	3,875E-02
	Din kültürü ve ahlak öğretmeni	22	3,4955	,6608	,1409
	Sosyal alanlar	56	3,6196	,5003	6,686E-02
	Fen alanları	25	3,8440	,4331	8,662E-02
	Eğitim bilimleri	11	3,8636	,4610	,1390
	Toplam	306	3,7046	,5336	3,051E-02
Bilginin Paylaşılması	Sınıf öğretmeni	192	4,0594	,4273	3,084E-02
	Din kültürü ve ahlak öğretmeni	22	3,8636	,7248	,1545
	Sosyal alanlar	56	3,9839	,3974	5,310E-02
	Fen alanları	25	4,2700	,2965	5,930E-02
	Eğitim bilimleri	11	4,1364	,3661	,1104
	Toplam	306	4,0515	,4449	2,543E-02
Bilginin Kullanılması	Sınıf öğretmeni	192	3,2715	,5434	3,922E-02
	Din kültürü ve ahlak öğretmeni	22	3,1705	,6118	,1304
	Sosyal alanlar	56	3,2768	,5439	7,269E-02
	Fen alanları	25	3,7000	,6219	,1244
	Eğitim bilimleri	11	3,4318	,5792	,1746

	Toplam	306	3,3060	,5666	3,239E-02
Bilginin Depolanması	Sınıf öğretmeni	192	3,7917	,5905	4,261E-02
	Din kültürü ve ahlak öğretmeni	22	3,7848	,5031	,1073
	Sosyal alanlar	56	3,6690	,5893	7,875E-02
	Fen alanları	25	3,9573	,5679	,1136
	Eğitim bilimleri	11	3,7091	,5596	,1687
	Toplam	306	3,7793	,5824	3,329E-02
Toplam Bilgi Yönetimi	Sınıf öğretmeni	192	3,7121	,4201	3,032E-02
	Din kültürü ve ahlak öğretmeni	22	3,5786	,4929	,1051
	Sosyal alanlar	56	3,6374	,3587	4,794E-02
	Fen alanları	25	3,9428	,3472	6,943E-02
	Eğitim bilimleri	11	3,7852	,3667	,1106
	Toplam	306	3,7103	,4138	2,365E-02

Çalışma grubunu oluşturan İlköğretim okulları yöneticilerinin branş değişkenine göre Bilgi Yönetimi Ölçeği Toplam ve alt boyut puanlarının tanımlayıcı istatistik değerleri Tablo 3.18’de sunulmuştur.

Tablo 3.19. Çalışma Grubunu Oluşturan İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Branş Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Puanları İçin Yapılan Levene Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Levene istatistik	sd1	sd2	p
Bilginin Elde edilmesi	,901	4	301	,464

Bilginin	4,863	4	301	,001***
Paylaşılması				
Bilginin	,567	4	301	,686
Kullanılması				
Bilginin	,075	4	301	,990
Depolanması				
Toplam Bilgi	,802	4	301	,524
Yönetimi				

* p<,05 ** p<,01 *** p<,001

Çalışma grubunu oluşturan İlköğretim okulları yöneticilerinin branş değişkenine göre Bilgi Yönetimi ölçeği Toplam ve alt boyut puanları için yapılan levene testi sonuçları Tablo 3.19’de verilmiştir. Branş değişkenine göre Bilgi Yönetimi puanlarının standart sapmaları incelendiğinde bilginin paylaşılması dışında hiçbir alt boyutta yapılan levene test sonucuna göre istatistiksel açıdan anlamlı bir sonuç elde edilememiştir. Bilginin paylaşılması dışındaki tüm alt boyutlarda farklı branşlardaki öğretmenlerin puan varyansları homojendir; birbirlerinden farklılaşmamıştır. Ancak bilginin paylaşılması alt boyutunda varyanslar heterojendir.

Tablo 3.20. Çalışma Grubunu Oluşturan İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Branş Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları

Alt Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Bilginin Elde edilmesi	Gruplararası	2,219	4	,555	1,973	,099
	Gruplariçi	84,635	301	,281		
	Toplam	86,854	305			
Bilginin Paylaşılması	Gruplararası	2,317	4	,579	3,004	,019*
	Gruplariçi	58,045	301	,193		
	Toplam	60,362	305			
Bilginin Kullanılması	Gruplararası	4,736	4	1,184	3,825	,005**
	Gruplariçi	93,165	301	,310		
	Toplam	97,901	305			

	Toplam	97,901	305			
Bilginin Depolanması	Gruplararası	1,557	4	,389	1,150	,333
	Gruplarıçi	101,880	301	,338		
	Toplam	103,438	305			
Toplam Bilgi Yönetimi	Gruplararası	2,094	4	,523	3,144	,015*
	Gruplarıçi	50,122	301	,167		
	Toplam	52,215	305			

* p<,05 ** p<,01 *** p<,001

Çalışma grubunu oluşturan İlköğretim okulları yöneticilerinin branş değişkenine göre Bilgi Yönetimi Ölçeği Toplam ve alt boyut puanları için yapılan tek yönlü varyans analizi(ANOVA) sonuçları Tablo 3.20’de verilmiştir.

Yapılan istatistiksel analizler sonucunda elde edilen F değerinden bilginin elde edilmesi ve bilginin depolanması alt boyutları istatistiksel açıdan anlamlı değildir($p>,05$). Buna karşılık bilginin paylaşılması, bilginin kullanılması ve toplam bilgi yönetiminde istatistiksel açıdan en az ,05 düzeyinde anlamlı farklılıklar elde edilmiştir. Çünkü çeşitli branş gruplarına sahip yöneticilerin adı geçen alt boyutlardaki puan ortalamaları birbirinden farklı düzeydedir.

Branş değişkeni ile algılanan bilginin paylaşılması puanları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan eta analizinde ,196’lık bir sonuç bulunmuştur. Eta karenin ,038 olması nedeniyle yöneticilerin branş değişkeninin bilginin elde edilmesi puan varyanslarının % 3,8’ni karşıladığı anlaşılmaktadır. Branş değişkeni ile bilginin kullanılması puanları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan eta analizinde ,220’lik bir sonuç bulunmuştur. Eta karenin ,048 olması nedeniyle yöneticilerin branş değişkeninin bilginin kullanılması puan varyanslarının % 4,8’ni karşıladığı anlaşılmaktadır. Branş değişkeni ile toplam bilgi yönetimi puanları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan eta analizinde ,200’lük bir sonuç bulunmuştur. Eta karenin ,040 olması nedeniyle yöneticilerin branş değişkeninin bilgi yönetimi puan varyanslarının % 4’nü karşıladığı anlaşılmaktadır.

Tablo 3.21. Çalışma Grubunu Oluşturan İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Branş Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Puanları İçin Yapılan Tamamlayıcı Analiz(Post-hoc)(LSD testi)(tamhane testi) Sonuçları

Bağımlı Değişken	Branş	Branş	Ortalamalar	Std. Hata	p
			Arası Fark		
Bilginin Paylaşılması	sınıf öğretmeni	Din kültürü ve ahlak öğretmeni	,1957	9,884E-02	,924
		Sosyal alanlar	7,545E-02	6,669E-02	,919
		Fen alanları	-,2106	9,337E-02	,031*
		Eğitim bilimleri	-7,6989E-02	,1361	,999
	Din kültürü ve ahlak öğretmeni	sınıf öğretmeni	-,1957	9,884E-02	,924
		Sosyal alanlar	-,1203	,1105	,998
		Fen alanları	-,4064	,1284	,189
		Eğitim bilimleri	-,2727	,1622	,827
	Sosyal alanlar	sınıf öğretmeni	-7,5446E-02	6,669E-02	,919
		Din kültürü ve ahlak öğretmeni	,1203	,1105	,998
		Fen alanları	-,2861	,1056	,007**
		Eğitim bilimleri	-,1524	,1448	,929
	Fen alanları	sınıf öğretmeni	,2106	9,337E-02	,031*
		Din kültürü ve ahlak öğretmeni	,4064	,1284	,189
		Sosyal alanlar	,2861	,1056	,007**
		Eğitim bilimleri	,1336	,1589	,973
Eğitim bilimleri	sınıf öğretmeni	7,699E-02	,1361	,999	
	Din kültürü ve ahlak	,2727	,1622	,827	

		öğretmeni			
		Sosyal alanlar	,1524	,1448	,929
		Fen alanları	-,1336	,1589	,973
	sınıf öğretmeni	Din kültürü ve ahlak bilgisi öğretmeni	,1010	,1252	,420
		Sosyal alanlar	-5,3013E-03	8,449E-02	,950
		Fen alanları	-,4285	,1183	,000***
		Eğitim bilimleri	-,1603	,1725	,353
Bilginin	Din kültürü ve ahlak öğretmeni	sınıf öğretmeni	-,1010	,1252	,420
Kullanılması		Sosyal alanlar	-,1063	,1400	,448
		Fen alanları	-,5295	,1626	,001***
		Eğitim bilimleri	-,2614	,2054	,204
	Sosyal alanlar	sınıf öğretmeni	5,301E-03	8,449E-02	,950
		Din kültürü ve ahlak öğretmeni	,1063	,1400	,448
		Fen alanları	-,4232	,1338	,002**
		Eğitim bilimleri	-,1550	,1835	,399
	Fen alanları	sınıf öğretmeni	,4285	,1183	,000***
		Din kültürü ve ahlak öğretmeni	,5295	,1626	,001***
		Sosyal alanlar	,4232	,1338	,002**
		Eğitim bilimleri	,2682	,2013	,184
	Eğitim bilimleri	sınıf öğretmeni	,1603	,1725	,353
		Din kültürü ve ahlak bilgisi öğretmeni	,2614	,2054	,204

		Sosyal alanlar	,1550	,1835	,399
		Fen alanları	-,2682	,2013	,184
	sınıf öğretmeni	Din kültürü ve ahlak öğretmeni	,1335	9,185E-02	,147
		Sosyal alanlar	7,479E-02	6,197E-02	,228
		Fen alanları	-,2307	8,676E-02	,008**
		Eğitim bilimleri	-7,3085E-02	,1265	,564
	Din kültürü ve ahlak öğretmeni	sınıf öğretmeni	-,1335	9,185E-02	,147
		Sosyal alanlar	-5,8753E-02	,1027	,568
		Fen alanları	-,3642	,1193	,002**
		Eğitim bilimleri	-,2066	,1507	,171
TOPLAM					
	Sosyal alanlar	sınıf öğretmeni	-7,4791E-02	6,197E-02	,228
		Din kültürü ve ahlak öğretmeni	5,875E-02	,1027	,568
		Fen alanları	-,3055	9,815E-02	,002**
		Eğitim bilimleri	-,1479	,1346	,273
	Fen alanları	sınıf öğretmeni	,2307	8,676E-02	,008**
		Din kültürü ve ahlak öğretmeni	,3642	,1193	,002**
		Sosyal alanlar	,3055	9,815E-02	,002**
		Eğitim bilimleri	,1576	,1476	,287
	Eğitim bilimleri	sınıf öğretmeni	7,309E-02	,1265	,564
		Din kültürü ve ahlak öğretmeni	,2066	,1507	,171

Sosyal alanlar	,1479	,1346	,273
Fen alanları	-,1576	,1476	,287

* p<,05 ** p<,01 *** p<,001

F testinde anlamlı sonuç elde edilen alt boyutlarda levene testi sonuçları anlamsız olduğu için ikili branş grupları arasındaki farklılıkları sınamak üzere tamamlayıcı hesaplardan LSD testi yapılmış ve sonuçları Tablo 3.21’de sunulmuştur.

Bilginin paylaşılması alt boyutunda fen öğretmenleri grubun puan ortalamaları, sınıf öğretmenleri(p<,05), ve sosyal alan dersleri öğretmenleri gruptan(p<,01) anlamlı derecede daha yüksektir.

Bilginin kullanılması alt boyutunda fen öğretmenleri grubun puan ortalamaları, sınıf öğretmenleri(p<,001), din kültürü ve ahlak bilgisi öğretmenleri(p<,001) ve sosyal alan öğretmenleri gruptan(p<,01) anlamlı derecede yüksektir.

Fen bilgisi öğretmeni olan yöneticilerin toplam bilgi yönetimi yetkinlikleri, sınıf öğretmenleri, din kültürü ve ahlak bilgisi öğretmenleri ve sosyal alan dersleri öğretmenlerinden anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Yukarıda adı geçen özelliklerin dışında ikili karşılaştırmalarda anlamlı farklılıklar elde edilememiştir.

Tablo 3.22. Çalışma Grubunu Oluşturan İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Memleketinde Çalışma Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Puanları İçin Yapılan İlişkisiz Grup “t” Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Mem. Çalışma	N	Art.Ort	Ss	Std. Hata	t	sd	p
Bilginin elde edilmesi	Evet	35	3,6543	,5751	9,722E-02	-,721	297	,472
	Hayır	264	3,7220	,5149	3,169E-02			
Bilginin Paylaşılması	Evet	35	4,0000	,4357	7,365E-02	-,985	297	,325
	Hayır	264	4,0750	,4216	2,595E-02			
Bilginin Kullanılması	Evet	35	3,4286	,5112	8,640E-02	1,303	297	,193
	Hayır	264	3,2973	,5657	3,482E-02			
Bilginin Depolanması	Evet	35	3,6952	,6280	,1061	-,955	297	,340
	Hayır	264	3,7955	,5774	3,554E-02			

Toplam	Evet	35	3,6945	,4319	7,300E-02	-,382	297	,703
	Hayır	264	3,7224	,4028	2,479E-02			

* p<,05 ** p<,01 *** p<,001

Çalışma grubunu oluşturan İlköğretim Okulları Yöneticilerinin memleketinde çalışma değişkenine göre Bilgi Yönetimi Ölçeği Toplam ve alt boyut puanları için yapılan ilişkisiz grup “t” testi sonuçları Tablo 3.22’de sunulmuştur. Yapılan istatistiksel analiz sonucunda memleketinde çalışma değişkenine göre hiçbir analizde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık elde edilememiştir. Kendi doğup büyüdüğü şehirde çalışan ve çalışmayan yöneticilerin bilginin elde edilmesi, bilginin paylaşılması, bilginin kullanılması ve bilginin depolanması ve genel bilgi yönetimi konusundaki görüşleri birbirine eşit düzeydedir.

Tablo 3.23. Çalışma Grubunu Oluşturan İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Hizmet İçi Eğitim Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Puanları İçin Yapılan İlişkisiz Grup “t” Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Hizmetiçi Eğitim	N	Art.Ort	Ss	Std. Hata	t	sd	p
Bilginin elde edilmesi	Evet	108	3,8352	,4681	4,504E-02	3,225	300	,001***
	Hayır	194	3,6335	,5481	3,935E-02			
Bilginin Paylaşılması	Evet	108	4,1412	,3669	3,531E-02	2,499	300	,013*
	Hayır	194	4,0108	,4679	3,359E-02			
Bilginin Kullanılması	Evet	108	3,5104	,5293	5,093E-02	4,929	300	,000***
	Hayır	194	3,1875	,5545	3,981E-02			
Bilginin Depolanması	Evet	108	3,9488	,5554	5,345E-02	3,763	300	,000***
	Hayır	194	3,6911	,5785	4,154E-02			
Toplam	Evet	108	3,8589	,3671	3,532E-02	4,805	300	,000***

Hayır	194	3,6307	,4104	2,947E-02
-------	-----	--------	-------	-----------

* p<,05 ** p<,01 *** p<,001

Çalışma grubunu oluşturan İlköğretim Okulları Yöneticilerinin bilgi yönetimi konusunda hizmet içi eğitim alma değişkenine göre Bilgi Yönetimi Ölçeği Toplam ve alt boyut puanları için yapılan ilişkisiz grup “t” testi sonuçları Tablo 3.23’de sunulmuştur. Yapılan istatistiksel analiz sonucunda hizmet içi eğitim alma değişkenine göre tüm analizlerde istatistiksel açıdan en az ,05 düzeyinde anlamlı farklılıklar elde edilmiştir. Bilginin elde edilmesi, bilginin paylaşılması, bilginin kullanılması, bilginin depolanması ve genel bilgi yönetimi özellikleri; konu ile ilgili hizmet içi eğitim almış olan yöneticilerde, almamış olanlara göre anlamlı derecede daha yüksektir(p<,001).

Tablo 3.24. Çalışma Grubunu Oluşturan İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Görev Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Puanları İçin Yapılan İlişkisiz Grup “t” Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Görev	N	Art.Ort	Ss	Std. Hata	t	sd	p
Bilginin elde edilmesi	Müdür	152	3,8388	,4741	3,845E-02	4,443	305	,000***
	Müdür Yrd.	155	3,5761	,5575	4,478E-02			
Bilginin Paylaşılması	Müdür	152	4,0780	,4378	3,551E-02	,976	305	,330
	Müdür Yrd.	155	4,0284	,4518	3,629E-02			
Bilginin Kullanılması	Müdür	152	3,3553	,6029	4,890E-02	1,557	305	,120
	Müdür Yrd.	155	3,2548	,5249	4,216E-02			
Bilginin Depolanması	Müdür	152	3,8189	,6315	5,122E-02	1,119	305	,264
	Müdür Yrd.	155	3,7445	,5295	4,253E-02			
Toplam	Müdür	152	3,7727	,4245	3,443E-02	2,604	305	,010**
	Müdür Yrd.	155	3,6510	,3943	3,167E-02			

* p<,05 ** p<,01 *** p<,001

Çalışma grubunu oluşturan İlköğretim Okulları Yöneticilerinin bilgi yönetimi konusunda görev eğitim alma değişkenine göre Bilgi Yönetimi Ölçeği Toplam ve alt boyut puanları için yapılan ilişkisiz grup “t” testi sonuçları Tablo 3.24’da sunulmuştur. Okul yöneticileri içinde müdür pozisyonunda olanların bilginin elde edilmesi($p<,001$) alt boyutunda ve toplam bilgi yönetimindeki($p<,01$) yetkinlikleri, müdür yardımcısı pozisyonundaki meslektaşlarından anlamlı derecede daha yüksek düzeydedir.

BÖLÜM IV

4. SONUÇLAR, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırma ile elde edilen bulgular doğrultusunda varılan sonuçlara, tartışmalara ve sonuçlara dayalı olarak geliştirilen öneriler yer almaktadır.

4.1. Sonuçlar

Bu araştırma ile ilköğretim okul yöneticilerinin bilginin elde edilmesi, bilginin paylaşılması, bilginin kullanılması ve bilginin depolanmasındaki yeterliklerini tespit etmeyi amaçlanmıştır.

Araştırma ilişkisel tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmanın evrenini, 2009–2010 öğretim yılında Kocaeli ili ilçeleri olan Çayırova, Darıca, Dilovası, Körfez, Derince, Kandıra, İzmit, Gebze, Başiskele, Karamürsel, Gölcük ve Kartepe ilçelerindeki ilköğretim okullarında görev yapan kurum yöneticileri oluşturmaktadır. Bu evren içinde yer alan ilköğretim okullarında görev yapan ve araştırmaya gönüllü katılmayı kabul eden 307 yönetici; araştırmanın örneklem grubunu oluşturmuştur. Bu araştırmada veri toplamak üzere iki ayrı araç kullanılmıştır. Araçlardan ilki araştırmacı tarafından hazırlanan; cinsiyet, yaş, kıdem, branş, memleketinde çalışma, hizmet içi eğitim alma ve görev durumu gibi kişisel özellikleri belirlemeye çalışan bir ankettir. Bu araştırmanın ikinci veri toplama aracı Çınar (2002) tarafından geliştirilen “Bilgi Yönetimi Ölçeği”dir. Hazırlanan veri toplama araçları, Kocaeli ilinde bulunan 12 ilçedeki 152 ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerine ve yardımcılara araştırmacı tarafından uygulanmıştır. Araştırma verilerinin yorumlanmasında frekans ve yüzdeler analizler, ilişkisiz grup “t” testi ve tek yönlü varyans analizi gibi istatistiksel teknikler kullanılmıştır.

Araştırma grubunu oluşturan yöneticilerin çoğunluğunu erkek öğretmenler oluşturmaktadır(% 89,9). Bayan ilköğretim okulları yöneticileri bu çalışmada % 10,1 ile temsil edilmişlerdir. Araştırma grubu içinde yaş değişkenine göre ilk sırayı 35-39 yaş grubu yöneticiler almıştır(% 23,1). Bunu % 21,8 ile 51 yaş ve üstü yöneticiler ikinci sırada izlemiştir. Üçüncü sırada % 19,5 ile 40-44 yaş grubu yöneticiler

bulunmaktadır. Yaş değişkeninin yüzdeler dağılımları içinde son sıra 45-49 yaş grubundaki yöneticilere ait olmuştur(%13). Kıdemi 1-5 yıl olan ilköğretim okulları yöneticilerinin araştırma grubu içinde % 35,2 ile temsil edilmişler ve ilk sırayı almışlardır. Bunu % 27,4 ile kıdemi 6-10 ilköğretim okulları yöneticileri ikinci sırada izlemiştir. Kıdem açısından üçüncü sırada 16 yıl ve üstü olan ilköğretim okulları yöneticileri bulunmaktadır(% 20,8). Son sırada kıdemi 11-15 yıl olan yöneticiler bulunmaktadır(% 16,0). Araştırma grubunu oluşturan ilköğretim okulları yöneticilerinin çoğunluğunu sınıf öğretmenleri oluşturmaktadır(% 62,5). Sosyal alan dersleri öğretmenleri bu çalışmada % 18,2 ile temsil edilmişlerdir. Diğer branş dersleri öğretmenlerinin yüzdeleri 10'un altında kalmıştır. İlköğretim okulları yöneticilerinin % 86'sı kendi memleketinde çalışmamaktadır. Kendi memleketinde çalışan yöneticiler bu çalışmada % 11,4 ile temsil edilmişlerdir. İlköğretim okulları yöneticilerinin % 63,2'si bilgi yönetimi konusunda hizmet içi eğitim almamıştır. Bilgi yönetimi konusunda hizmet içi eğitim alan yöneticiler bu çalışmada % 35,2 ile temsil edilmişlerdir. İlköğretim okulları yöneticilerinin % 50,5'i müdür yardımcısı konumunda görev yapmaktadır. Müdürlük görevini yürüten yöneticiler bu çalışmada % 49,5 ile temsil edilmişlerdir.

İlköğretim Okulları Yöneticilerinin bilginin paylaşılması alt boyutunun toplam ortalama değeri 4,05 olarak bulunmuştur. Bu sonuç ortalamalar içinde en yüksek değerdir. Ölçeğin değerlendirme kriterlerine göre bu sonuç yöneticilerin bilginin paylaşılması özelliğine yüksek düzeyde katıldıklarını göstermektedir. İlköğretim Okulları Yöneticilerinin bilginin depolanması alt boyutunun toplam ortalama değeri 3,78 olarak bulunmuştur. Bu sonuç ortalamalar içinde en yüksek ikinci değerdir. Ölçeğin değerlendirme kriterlerine göre bu sonuç müdürlerin bilginin depolanması özelliğine yüksek düzeyde katıldıklarını göstermektedir. İlköğretim Okulları Yöneticilerinin bilginin elde edilmesi alt boyutunun toplam ortalama değeri 3,70 olarak bulunmuştur. Bu sonuç ortalamalar içinde en yüksek üçüncü değerdir. Ölçeğin değerlendirme kriterlerine göre bu sonuç müdürlerin bilginin elde edilmesi özelliğine yüksek düzeyde katıldıklarını göstermektedir. İlköğretim Okulları Yöneticilerinin bilginin kullanılması alt boyutunun toplam ortalama değeri 3,30 olarak bulunmuştur. Bu sonuç ortalamalar içinde en düşük değerdir. Ölçeğin değerlendirme kriterlerine göre bu sonuç müdürlerin bilginin kullanılması özelliğine ortalama düzeyde katıldıklarını göstermektedir. İlköğretim Okulları Yöneticilerinin bilgi yönetimi

toplam ortalama değeri 3,71 olarak bulunmuştur. Ölçeğin değerlendirme kriterlerine göre bu sonuç müdürlerin bilginin kullanılması özelliğine yüksek düzeyde katıldıklarını göstermektedir.

Kadın ve erkek yöneticilerin bilginin elde edilmesi, bilginin paylaşılması, bilginin kullanılması ve bilginin depolanması ve genel bilgi yönetimi konusundaki görüşleri birbirine eşit düzeydedir.

Yaş değişkenine göre yapılan istatistiksel analizler sonucunda elde edilen F değerinden bilginin paylaşılması ve bilginin kullanılması alt boyutları istatistiksel açıdan anlamlı değildir ($p > ,05$). Buna karşılık bilginin elde edilmesi, bilginin depolanması ve toplam bilgi yönetiminde istatistiksel açıdan en az ,05 düzeyinde anlamlı farklılıklar elde edilmiştir. Çünkü çeşitli yaş gruplarına sahip yöneticilerin adı geçen alt boyutlardaki puan ortalamaları birbirinden farklı düzeydedir. Yaş değişkeni ile algılanan bilginin elde edilmesi puanları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan eta analizinde ,230' luk bir sonuç bulunmuştur. Eta karenin ,053 olması nedeniyle yöneticilerin yaş değişkeninin bilginin elde edilmesi puan varyanslarının % 5,3'ünü karşıladığı anlaşılmaktadır. Yaş değişkeni ile bilginin depolanması puanları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan eta analizinde ,188' lik bir sonuç bulunmuştur. Eta karenin ,035 olması nedeniyle yöneticilerin yaş değişkeninin bilginin depolanması puan varyanslarının % 3,5'ni karşıladığı anlaşılmaktadır. Yaş değişkeni ile toplam bilgi yönetimi puanları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan eta analizinde ,199' luk bir sonuç bulunmuştur. Eta karenin ,040 olması nedeniyle yöneticilerin yaş değişkeninin bilgi yönetimi puan varyanslarının % 4'ünü karşıladığı anlaşılmaktadır. Bilginin elde edilmesi alt boyutunda 34 yaş ve altı grubun puan ortalamaları, 35-39 yaş ($p < ,05$), 45-49 yaş ($p < ,001$) ve 50 yaş ve üstü gruptan ($p < ,001$) anlamlı derecede daha düşüktür.

Kıdem değişkenine göre yapılan istatistiksel analizler sonucunda elde edilen F değerinden bilginin elde edilmesi, bilginin kullanılması alt boyutlarında ve bilgi yönetimi toplam puanlarda istatistiksel açıdan en az ,05 düzeyinde anlamlı sonuçlar elde edilmiştir. Farklı kıdem özelliğine sahip yöneticilerin bilginin elde edilmesi, bilginin kullanılması ve toplam bilgi yönetimindeki özellikleri birbirlerinden farklılaşmıştır. Kıdem değişkeni ile algılanan bilginin elde edilmesi puanları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan eta analizinde ,197' lik bir sonuç

bulunmuştur. Eta karenin ,039 olması nedeniyle yöneticilerin kıdem değişkeninin bilginin elde edilmesi puan varyanslarının % 3,9'nu karşıladığı anlaşılmaktadır. Yaş değişkeni ile bilginin kullanılması puanları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan eta analizinde ,168'lik bir sonuç bulunmuştur. Eta karenin ,028 olması nedeniyle yöneticilerin kıdem değişkeninin bilginin kullanılması puan varyanslarının % 2,8'ni karşıladığı anlaşılmaktadır. Kıdem değişkeni ile toplam bilgi yönetimi puanları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan eta analizinde ,164'lük bir sonuç bulunmuştur. Eta karenin ,027 olması nedeniyle yöneticilerin kıdem değişkeninin bilgi yönetimi puan varyanslarının % 2,7'ni karşıladığı anlaşılmaktadır. Bilginin elde edilmesi alt boyutunda kıdemi 1-5 yıl olan grubun puan ortalamaları, kıdemi 6-10 yıl($p<,05$), 11-15 yıl($p<,05$) ve 16 yıl ve üstü gruptan($p<,01$) anlamlı derecede daha düşüktür. Bilginin kullanılması alt boyutunda 1-5 yıl olan grubun puan ortalamaları, kıdemi 6-10 yıl($p<,01$) ve 16 yıl ve üstü gruptan($p<,05$) anlamlı derecede daha düşüktür. Kıdemi 6-10 yıl ve kıdemi 16 yıl ve üstü olan grubun toplam bilgi yönetimi yetkinlikleri, kıdemi 1-5 yıl olan gruptan anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Branş değişkenine göre yapılan istatistiksel analizler sonucunda elde edilen F değerinden bilginin elde edilmesi ve bilginin depolanması alt boyutları istatistiksel açıdan anlamlı değildir($p>,05$). Buna karşılık bilginin paylaşılması, bilginin kullanılması ve toplam bilgi yönetiminde istatistiksel açıdan en az ,05 düzeyinde anlamlı farklılıklar elde edilmiştir. Çünkü çeşitli branş gruplarına sahip yöneticilerin adı geçen alt boyutlardaki puan ortalamaları birbirinden farklı düzeydedir. Branş değişkeni ile algılanan bilginin paylaşılması puanları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan eta analizinde ,196'lık bir sonuç bulunmuştur. Eta karenin ,038 olması nedeniyle yöneticilerin branş değişkeninin bilginin elde edilmesi puan varyanslarının % 3,8'ni karşıladığı anlaşılmaktadır. Branş değişkeni ile bilginin kullanılması puanları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan eta analizinde ,220'lik bir sonuç bulunmuştur. Eta karenin ,048 olması nedeniyle yöneticilerin branş değişkeninin bilginin kullanılması puan varyanslarının % 4,8'ni karşıladığı anlaşılmaktadır. Branş değişkeni ile toplam bilgi yönetimi puanları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan eta analizinde ,200'lük bir sonuç bulunmuştur. Eta karenin ,040 olması nedeniyle yöneticilerin yaş değişkeninin bilgi yönetimi puan varyanslarının % 4'nü karşıladığı anlaşılmaktadır. Bilginin paylaşılması alt boyutunda fen öğretmenleri

grubun puan ortalamaları, sınıf öğretmenleri($p<,05$), ve sosyal alan dersleri öğretmenleri gruptan($p<,01$) anlamlı derecede daha yüksektir.

Bilginin kullanılması alt boyutunda fen öğretmenleri grubun puan ortalamaları, sınıf öğretmenleri($p<,001$), din kültürü ve ahlak bilgisi öğretmenleri($p<,001$) ve sosyal alan öğretmenleri gruptan($p<,01$) anlamlı derecede yüksektir. Fen bilgisi öğretmeni olan yöneticilerin toplam bilgi yönetimi yetkinlikleri, sınıf öğretmenleri, din kültürü ve ahlak bilgisi öğretmenleri ve sosyal alan dersleri öğretmenlerinden anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Memleketinde çalışma değişkenine göre yapılan ilişkisiz grup “t” testi sonucunda hiçbir analizde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık elde edilememiştir. Kendi doğup büyüdüğü şehirde çalışan ve çalışmayan yöneticilerin bilginin elde edilmesi, bilginin paylaşılması, bilginin kullanılması ve bilginin depolanması ve genel bilgi yönetimi konusundaki görüşleri birbirine eşit düzeydedir.

Hizmet içi eğitim alma değişkenine göre yapılan istatistiksel analiz sonucunda tüm analizlerde istatistiksel açıdan en az ,05 düzeyinde anlamlı farklılıklar elde edilmiştir. Bilginin elde edilmesi, bilginin paylaşılması, bilginin kullanılması, bilginin depolanması ve genel bilgi yönetimi özellikleri; konu ile ilgili hizmet içi eğitim almış olan yöneticilerde, almamış olanlara göre anlamlı derecede daha yüksektir($p<,001$).

Okul yöneticileri içinde müdür pozisyonunda olanların bilginin elde edilmesi($p<,001$) alt boyutunda ve toplam bilgi yönetimindeki($p<,01$) yetkinlikleri, müdür yardımcısı pozisyonundaki meslektaşlarından anlamlı derecede daha yüksek düzeydedir.

4.2. Tartışma

İlköğretim okul yöneticilerinin bilginin elde edilmesi, bilginin paylaşılması, bilginin kullanılması ve bilginin depolanmasındaki yeterliklerinin tespit edilmeye çalışıldığı bu araştırmada; ele alınmış amaçlar dikkate alınarak, istatistiksel analizler sonucu bulguların, mevcut kuramsal literatür desteği ile değerlendirilmesine ve yorumlanmasına yer verilmiştir.

Araştırmanın birinci amaç cümlesi “İlköğretim okul yöneticilerinin bilginin edinilmesi, bilginin paylaşılması, bilginin kullanılması ve bilginin depolanmasındaki yeterlilikleri hangi düzeydedir?” şeklinde ifade edilmişti. Elde edilen bulgulara göre aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

İlköğretim Okulları Yöneticilerinin bilginin paylaşılması alt boyutunun toplam ortalama değeri 4,05 olarak bulunmuştur. Bu sonuç ortalamalar içinde en yüksek değerdir. Ölçeğin değerlendirme kriterlerine göre bu sonuç yöneticilerin bilginin paylaşılması özelliğine yüksek düzeyde katıldıklarını göstermektedir. Bu ölçeğin geçerlik ve güvenirlik analizlerinin yapıldığı çalışmada (Çınar, 2002) toplam ortalama değer 3,33(ara sıra katılıyorum) olarak bulunmuştur. Bu çalışma ile karşılaştırıldığında İlköğretim yöneticilerinin bilginin paylaşılması özelliklerinin; genel gruptan daha yüksek düzeyde oldukları anlaşılmaktadır. Kılıç (2007)’ın yaptığı çalışmada da müdür ve müdür yardımcılarının en yüksek düzeyde bilginin paylaşılması özelliğine sahip oldukları belirlenmiştir.

İlköğretim Okulları Yöneticilerinin bilginin depolanması alt boyutunun toplam ortalama değeri 3,78 olarak bulunmuştur. Bu sonuç ortalamalar içinde en yüksek ikinci değerdir. Ölçeğin değerlendirme kriterlerine göre bu sonuç müdürlerin bilginin depolanması özelliğine yüksek düzeyde katıldıklarını göstermektedir. Bu ölçeğin geçerlik ve güvenirlik analizlerinin yapıldığı çalışmada (Çınar, 2002) toplam ortalama değer 3,06(ara sıra katılıyorum) olarak bulunmuştur. Ancak bu çalışmada da bilginin depolanması, bilginin paylaşılmasından sonra ikinci sırada yer almıştır. Bu çalışma ile karşılaştırıldığında İlköğretim yöneticilerinin bilginin depolanması özelliklerinin; genel gruptan daha yüksek düzeyde oldukları anlaşılmaktadır. Kılıç (2007)’ın yaptığı çalışmada da müdür ve müdür yardımcılarının en yüksek ikinci düzeyde bilginin paylaşılması özelliğine sahip oldukları belirlenmiştir.

İlköğretim Okulları Yöneticilerinin bilginin elde edilmesi alt boyutunun toplam ortalama değeri 3,70 olarak bulunmuştur. Bu sonuç ortalamalar içinde en yüksek üçüncü değerdir. Ölçeğin değerlendirme kriterlerine göre bu sonuç müdürlerin bilginin elde edilmesi özelliğine yüksek düzeyde katıldıklarını göstermektedir. Bu ölçeğin geçerlik ve güvenirlik analizlerinin yapıldığı çalışmada (Çınar, 2002) toplam ortalama değer 2,94(ara sıra katılıyorum) olarak bulunmuştur. Ancak bu çalışmada da bilginin elde edilmesi, üçüncü sırada yer almıştır. Bu çalışma ile

karşılaştırıldığında İlköğretim yöneticilerinin bilginin elde edilmesi özelliklerinin; genel gruptan daha yüksek düzeyde oldukları anlaşılmaktadır. Kılıç(2007)'in yaptığı çalışmada da müdür ve müdür yardımcılarının en yüksek üçüncü düzeyde bilginin paylaşılması özelliğine sahip oldukları belirlenmiştir.

İlköğretim Okulları Yöneticilerinin bilginin kullanılması alt boyutunun toplam ortalama değeri 3,30 olarak bulunmuştur. Bu sonuç ortalamalar içinde en düşük değerdir. Ölçeğin değerlendirme kriterlerine göre bu sonuç müdürlerin bilginin kullanılması özelliğine ortalama düzeyde katıldıklarını göstermektedir. Bu ölçeğin geçerlik ve güvenirlik analizlerinin yapıldığı çalışmada (Çınar, 2002) toplam ortalama değer 2,70(ara sıra katılıyorum) olarak bulunmuştur. Ancak bu çalışmada da bilginin kullanılması, son sırada yer almıştır. Bu çalışma ile karşılaştırıldığında İlköğretim yöneticilerinin bilginin kullanılması özelliklerinin; genel gruptan daha yüksek düzeyde oldukları anlaşılmaktadır. Kılıç (2007)'in yaptığı çalışmada da müdür ve müdür yardımcılarının en düşük düzeyde bilginin kullanılması özelliğine sahip oldukları belirlenmiştir.

İlköğretim Okulları Yöneticilerinin bilgi yönetimi toplam ortalama değeri 3,71 olarak bulunmuştur. Ölçeğin değerlendirme kriterlerine göre bu sonuç müdürlerin bilginin kullanılması özelliğine yüksek düzeyde katıldıklarını göstermektedir. Çınar'ın çalışmasında bu değer 3,09 olarak bulunmuştur. Bu çalışma ile karşılaştırıldığında İlköğretim yöneticilerinin bilgi yönetimi özelliklerinin; genel gruptan daha yüksek düzeyde oldukları anlaşılmaktadır.

Araştırmanın ikinci amaç cümlesi “İlköğretim okul yöneticilerinin bilginin edinilmesi, bilginin paylaşılması, bilginin kullanılması ve bilginin depolanmasındaki yeterlilikleri, yöneticilerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir? “ şeklinde ifade edilmişti. Elde edilen bulgulara göre aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Yapılan istatistiksel analiz sonucunda cinsiyet değişkenine göre hiçbir analizde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık elde edilememiştir. Kadın ve erkek yöneticilerin bilginin elde edilmesi, bilginin paylaşılması, bilginin kullanılması ve bilginin depolanması ve genel bilgi yönetimi konusundaki görüşleri birbirine eşit düzeydedir.

Araştırmanın üçüncü amaç cümlesi “İlköğretim okul yöneticilerinin bilginin edinilmesi, bilginin paylaşılması, bilginin kullanılması ve bilginin depolanmasındaki yeterlilikleri, yöneticilerin yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” şeklinde ifade edilmişti. Elde edilen bulgulara göre aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Yapılan istatistiksel analizler sonucunda elde edilen F değerinden bilginin paylaşılması ve bilginin kullanılması alt boyutları istatistiksel açıdan anlamlı değildir($p>,05$). Buna karşılık bilginin elde edilmesi, bilginin depolanması ve toplam bilgi yönetiminde istatistiksel açıdan en az ,05 düzeyinde anlamlı farklılıklar elde edilmiştir. Çünkü çeşitli yaş gruplarına sahip yöneticilerin adı geçen alt boyutlardaki puan ortalamaları birbirinden farklı düzeydedir.

Yaş değişkeni ile algılanan bilginin elde edilmesi puanları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan eta analizinde ,230’luk bir sonuç bulunmuştur. Eta karenin ,053 olması nedeniyle yöneticilerin yaş değişkeninin bilginin elde edilmesi puan varyanslarının % 5,3’nü karşıladığı anlaşılmaktadır. Yaş değişkeni ile bilginin depolanması puanları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan eta analizinde ,188’lik bir sonuç bulunmuştur. Eta karenin ,035 olması nedeniyle yöneticilerin yaş değişkeninin bilginin depolanması puan varyanslarının % 3,5’ni karşıladığı anlaşılmaktadır. Yaş değişkeni ile toplam bilgi yönetimi puanları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan eta analizinde ,199’luk bir sonuç bulunmuştur. Eta karenin ,040 olması nedeniyle yöneticilerin yaş değişkeninin bilgi yönetimi puan varyanslarının % 4’nü karşıladığı anlaşılmaktadır. Bilginin elde edilmesi alt boyutunda 34 yaş ve altı grubun puan ortalamaları, 35-39 yaş($p<,05$), 45-49 yaş($p<,001$) ve 50 yaş ve üstü gruptan($p<,001$) anlamlı derecede daha düşüktür. Bilginin depolanması alt boyutunda 34 yaş ve altı grubun puan ortalamaları, 35-39 yaş($p<,05$), 40-44 yaş($p<,01$) ve 50 yaş ve üstü gruptan($p<,01$) anlamlı derecede düşüktür. 35 yaş ve üstü olan tüm grupların toplam bilgi yönetimi yetkinlikleri, 34 yaş ve altı gruptan anlamlı düzeyde daha yüksektir. Yukarıda adı geçen özelliklerin dışında ikili karşılaştırmalarda anlamlı farklılıklar elde edilememiştir.

Çınar’(2002) göre Yaş değişkeni açısından; bilgi elde edilmesi ($F = 3.13$), bilgi paylaşma ($F = 1.26$),bilgi kullanma ($F = 3.56$) ve bilginin depolanması ($F = 2.30$) alt boyutlarına ilişkin İlköğretim müfettişlerinin ve okul müdürlerinin değerlendirme ortalamaları arasında .05 anlamlılık düzeyinde ($p<0.05$) anlamlı bir farklılık

görülmektedir. Kılıç(2007) çalışmasında da benzer bir sonuca ulaşılmıştır. Tüm çalışmalarda yaş faktörü, yöneticilerin bilgi yönetimi konusundaki yetkinliklerini etkilemektedir.

Araştırmanın dördüncü amaç cümlesi “İlköğretim okul yöneticilerinin bilginin edinilmesi, bilginin paylaşılması, bilginin kullanılması ve bilginin depolanmasındaki yeterlilikleri, yöneticilerin kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” şeklinde ifade edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Yapılan istatistiksel analizler sonucunda elde edilen F değerinden bilginin elde edilmesi, bilginin kullanılması alt boyutlarında ve bilgi yönetimi toplam puanlarda istatistiksel açıdan en az ,05 düzeyinde anlamlı sonuçlar elde edilmiştir. Farklı kıdem özelliğine sahip yöneticilerin bilginin elde edilmesi, bilginin kullanılması ve toplam bilgi yönetimindeki özellikleri birbirlerinden farklılaşmıştır.

Kıdem değişkeni ile algılanan bilginin elde edilmesi puanları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan eta analizinde ,197’lik bir sonuç bulunmuştur. Eta karenin ,039 olması nedeniyle yöneticilerin kıdem değişkeninin bilginin elde edilmesi puan varyanslarının % 3,9’nu karşıladığı anlaşılmaktadır. Yaş değişkeni ile bilginin kullanılması puanları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan eta analizinde ,168’lik bir sonuç bulunmuştur. Eta karenin ,028 olması nedeniyle yöneticilerin kıdem değişkeninin bilginin kullanılması puan varyanslarının % 2,8’ni karşıladığı anlaşılmaktadır. Kıdem değişkeni ile toplam bilgi yönetimi puanları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan eta analizinde ,164’lük bir sonuç bulunmuştur. Eta karenin ,027 olması nedeniyle yöneticilerin kıdem değişkeninin bilgi yönetimi puan varyanslarının % 2,7’ni karşıladığı anlaşılmaktadır. Bilginin elde edilmesi alt boyutunda kıdemi 1-5 yıl olan grubun puan ortalamaları, kıdemi 6-10 yıl($p<,05$), 11-15 yıl($p<,05$) ve 16 yıl ve üstü gruptan($p<,01$) anlamlı derecede daha düşüktür.

Bilginin kullanılması alt boyutunda 1-5 yıl olan grubun puan ortalamaları, kıdemi 6-10 yıl($p<,01$) ve 16 yıl ve üstü gruptan($p<,05$) anlamlı derecede daha düşüktür. Kıdemi 6-10 yıl ve kıdemi 16 yıl ve üstü olan grubun toplam bilgi yönetimi yetkinlikleri, kıdemi 1-5 yıl olan gruptan anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Çınar (2002)'ın çalışmasında ise kıdem değişkenine göre tüm alt boyutlarda ve toplam puanlarda yapılan F testinde anlamlı farklılıklar elde edilmiştir. Bu farklılıklar yüksek kıdem düzeyi lehine gerçekleşmiştir.

Araştırmanın beşinci amaç cümlesi “İlköğretim okul yöneticilerinin bilginin edinilmesi, bilginin paylaşılması, bilginin kullanılması ve bilginin depolanmasındaki yeterlilikleri, yöneticilerin branşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” şeklinde ifade edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Yapılan istatistiksel analizler sonucunda elde edilen F değerinden bilginin elde edilmesi ve bilginin depolanması alt boyutları istatistiksel açıdan anlamlı değildir ($p > ,05$). Buna karşılık bilginin paylaşılması, bilginin kullanılması ve toplam bilgi yönetiminde istatistiksel açıdan en az ,05 düzeyinde anlamlı farklılıklar elde edilmiştir. Çünkü çeşitli branş gruplarına sahip yöneticilerin adı geçen alt boyutlardaki puan ortalamaları birbirinden farklı düzeydedir.

Branş değişkeni ile algılanan bilginin paylaşılması puanları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan eta analizinde ,196'lık bir sonuç bulunmuştur. Eta karenin ,038 olması nedeniyle yöneticilerin branş değişkeninin bilginin elde edilmesi puan varyanslarının % 3,8'ni karşıladığı anlaşılmaktadır. Branş değişkeni ile bilginin kullanılması puanları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan eta analizinde ,220'lik bir sonuç bulunmuştur. Eta karenin ,048 olması nedeniyle yöneticilerin branş değişkeninin bilginin kullanılması puan varyanslarının % 4,8'ni karşıladığı anlaşılmaktadır. Branş değişkeni ile toplam bilgi yönetimi puanları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan eta analizinde ,200'lük bir sonuç bulunmuştur. Eta karenin ,040 olması nedeniyle yöneticilerin yaş değişkeninin bilgi yönetimi puan varyanslarının % 4'nü karşıladığı anlaşılmaktadır. Bilginin paylaşılması alt boyutunda fen öğretmenleri grubun puan ortalamaları, sınıf öğretmenleri ($p < ,05$), ve sosyal alan dersleri öğretmenleri gruptan ($p < ,01$) anlamlı derecede daha yüksektir. Bilginin kullanılması alt boyutunda fen öğretmenleri grubun puan ortalamaları, sınıf öğretmenleri ($p < ,001$), din kültürü ve ahlak bilgisi öğretmenleri ($p < ,001$) ve sosyal alan öğretmenleri gruptan ($p < ,01$) anlamlı derecede yüksektir. Fen bilgisi öğretmeni olan yöneticilerin toplam bilgi yönetimi yetkinlikleri, sınıf öğretmenleri, din kültürü ve ahlak bilgisi öğretmenleri ve sosyal alan dersleri öğretmenlerinden anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Çınar (2002) çalışmasında branş değişkenine göre yapılan ANOVA işlemlerinde sadece bilginin depolanması alt boyutunda anlamlı bir farklılık elde edilmiştir. Bu çalışmada fen bilgisi öğretmeni olan yöneticilerin daha yüksek puan ortalaması elde etmesine karşılık Çınar'ın çalışmasında sosyal alanlar öğretmenlerinin puanları daha yüksek düzeyde çıkmıştır. Ancak scheffe testinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Araştırmanın altıncı amaç cümlesi “İlköğretim okul yöneticilerinin bilginin edinilmesi, bilginin paylaşılması, bilginin kullanılması ve bilginin depolanmasındaki yeterlilikleri, yöneticilerin memleketlerinde çalışma özelliğine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” şeklinde ifade edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Yapılan istatistiksel analiz sonucunda memleketinde çalışma değişkenine göre hiçbir analizde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık elde edilememiştir. Kendi doğup büyüdüğü şehirde çalışan ve çalışmayan yöneticilerin bilginin elde edilmesi, bilginin paylaşılması, bilginin kullanılması ve bilginin depolanması ve genel bilgi yönetimi konusundaki görüşleri birbirine eşit düzeydedir.

Çınar (2002)'in yapmış olduğu çalışmada da yöneticilerin doğup büyüdüğü yerlerde çalışıp çalışmama özeliğine göre; alt boyutlar temelinde anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.

Araştırmanın yedinci amaç cümlesi “İlköğretim okul yöneticilerinin bilginin edinilmesi, bilginin paylaşılması, bilginin kullanılması ve bilginin depolanmasındaki yeterlilikleri, yöneticilerin bilgi yönetimi konusunda hizmet içi eğitim alma özelliğine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” şeklinde ifade edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Yapılan istatistiksel analiz sonucunda hizmet içi eğitim değişkenine göre tüm analizlerde istatistiksel açıdan en az ,05 düzeyinde anlamlı farklılıklar elde edilmiştir. Bilginin elde edilmesi, bilginin paylaşılması, bilginin kullanılması, bilginin depolanması ve genel bilgi yönetimi özellikleri; konu ile ilgili hizmet içi eğitim almış olan yöneticilerde, almamış olanlara göre anlamlı derecede daha yüksektir($p<,001$)

Çınar (2002)'in yapmış olduğu çalışmada bizim çalışmamızla bağdaşmayacak şekilde; hizmet içi alma değişkenine göre anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.

Araştırmanın sekizinci amaç cümlesi “İlköğretim okul yöneticilerinin bilginin edinilmesi, bilginin paylaşılması, bilginin kullanılması ve bilginin depolanmasındaki yeterlilikleri, yöneticilerin bilgi yönetimi konusunda yöneticilerin çalıştıkları kurumda yaptıkları görev özelliğine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” şeklinde ifade edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Okul yöneticileri içinde müdür pozisyonunda olanların bilginin elde edilmesi($p<,001$) alt boyutunda ve toplam bilgi yönetimindeki($p<,01$) yetkinlikleri, müdür yardımcısı pozisyonundaki meslektaşlarından anlamlı derecede daha yüksek düzeydedir.

4.3. Öneriler

Bu araştırma kapsamında elde edilen sonuçlara göre yöneticilerin azımsanmayacak bir bölümü bilgi yönetimi konusunda hizmet içi eğitim almamıştır. O nedenle bilgi yönetimi konusundaki yetkinliklerini düşük düzeyde algılamışlardır. MEB'nın Bilgi Yönetimi konusunda hizmet içi eğitim çalışmalarına daha fazla önem vermeli ve verilecek eğitimi tüm illere yaygınlaştırmalıdır.

Okul yöneticilerinin en önemli görevlerinden birisi öğretmenlere iyi bir model olmasıdır. Yöneticilerin kendilerini bu konuda ortalama düzeyde yetkin olarak algılamaları, öğretmenler için olumsuz örnek oluşturacaktır. Okul yöneticilerinin bu konudaki farkındalıkları artırılmalıdır.

Yöneticilik mesleğine yeni başlayan yöneticiler ile daha ileri yaştaki yöneticiler arasında bilginin kullanımına ilişkin değerlendirmeleri arasında çıkan anlamlı fark nedeniyle bilginin kullanılması boyutunda genç yöneticilere örgütsel bilginin kişisel ve örgütsel anlamda kullanımının önemini mesleki bir yeterlik olarak algılamaları sağlanmalıdır. Genç yöneticilerin mesleki tecrübeleri yüksek olan Milli Eğitim yöneticileri ile bilgi ve becerilerin paylaşımı konusunda mesleki toplantılar düzenlenmelidir.

İl Milli Eğitim Müdürlüklerinde Bilgi Yönetimi konusunda çalışacak büro kurulmalıdır.

İlköğretim kurumlarına atanacak yöneticilerin belirlenmesinde, onların bilgi yönetimi konusundaki yetkinlikleri dikkate alınmalıdır.

4.4.Araştırmacılara Öneriler

Bu araştırma sadece Kocaeli ilinin ilçelerinde görev yapan okul müdürleri ve müdür yardımcıları ile sınırlıdır. Bu çalışmanın ileride Türkiye'yi kapsayacak şekilde genişletilerek yapılması yararlı olacaktır.

Bu çalışma sadece okul müdürleri ve müdür yardımcıları ile sınırlıdır. Gelecekte aynı içerikli bu çalışmanın tüm ortaöğretim kurum çeşitleri üzerinde yapılması yararlı olacaktır.

Böyle bir araştırma, Milli Eğitimin her kademesinde görev alan yöneticiler ve üniversitede görev alan yöneticiler arasında yapıp aralarında bir karşılaştırma yapılabilir.

KAYNAKÇA

- AĞIR, A. (2006). Bilişim Toplumuna Geçiş Sürecinde Bilgi Yönetimi Yaklaşımları. *İletişim Fakültesi Dergisi*. 23.12.2009'da <http://www.uvt.ulakbim.gov.tr/uvt>
- AKGÜL, M., AYDIN, C., ÇARKIT, N., GEMCİ, C., HANÇER, A., KARAKOCAK, K., ve DİGERLERİ, (2006). Bilgi Yönetimi. Türk Bilişim Derneği, Kamu-BİB Çalışma Grubu Kamu Bilişim Platformu VIII. Ankara. 12.2.2010. <http://www.tbd.org.tr/webler/kamubiby/diger/BG4-2006.doc..>
- AKTAN, C.&VURAL, İ. (2006). Başarılı Bilgi Yönetimi İçin Temel İlkeler. 12.01.2010'da http://www.sobiadacademy.net/sobem/e-yonetim/bilgi-yonetimi_basarili.
- AKPINAR, T.(2002). Bilgi Yönetiminin Entelektüel Sermayesi ile İlişkisi. 1.Ulusal Bilgi Ekonomisi ve Yönetim Kongresi, Bildiriler Kitabı, Hereke/ Kocaeli,
- ATILGAN, D.(2009) . Bilgi Yönetimi Kavramı ve Gelişimi. Türk Kütüphaneciliği. 23, 1. 29.12.2009'da www.kutuphaneci.org.tr/web/node.
- ALLEE, V. (1997). "12 Principles of Knowledge Management." *Training & Development*, Now'97, Vol.51, Issue 11.
- AVCI, U.&AVCI, M.(2004). Örgütlerde Bilginin Önemi ve Bilgi Yönetim Süreci. *Mevzuat Dergisi*, Yıl.7, Sayı:74, Şubat, ISSN:1306-0767. 01.02.2010'da <http://www.basarmevzuat.com/dergi/2004-02/a/01.htm>.
- BALAY, R.(2004). Küreselleşme, Bilgi Toplumu ve Eğitim. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, cilt: 37, sayı: 2. 03.02.2010'da www.education.ankara.edu.tr/ebfdergi/pdfiler/2004_2/61-82.pdf.
- BALCI, A. (2001). *Etkili Okul ve Okul Geliştirme*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- BHAAT, G. D. (2000). Organizing knowledge in the knowledge development cycle, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4, No. 1, pp. 15-26.
- BARUTÇUGİL, İ. (2002). *Bilgi Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- BAYRAKTAR, B.(2006). *Bilgi Yönetimi*. Akademik Yaklaşımlar. İstanbul: Beta

Basım.

BEIJERSE, R. P. (2000). Knowledge management in small and medium-sized companies: Knowledge management for entrepreneurs. *Journal of Knowledge Management*, 4 (2),

CELEP, C.&ÇETİN, B.(2003). **Bilgi Yönetimi**. Ankara: Anı Yayıncılık

ÇAPAR, B. (2003). **Bilgi yönetimi: nasıl bir insan gücü?** Tahir Büyükakın ve Figen Büyükakın (Yay. Haz.). II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı içinde. İstanbul: Beta Basım Yayım.

ÇETİN, B. (2002). *Bilgi Yönetimi Açısından İlköğretim Okul Yöneticilerinin Gösterdikleri Davranışlara İlişkin Öğretmen Algıları*. Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).

ÇINAR, İ.(2002). *Eğitim Yöneticilerinin Bilgi Yönetimindeki Yeterlilikleri*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Doktora Tezi).

ÇINAR, İ.(2004). Bilgi Yönetiminde Eğitim Yöneticilerinin Yeterlilikleri. “Malatya Örneği”. XIII. *Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, 6-9 Temmuz. Malatya: İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi. 01.01.2010’da <http://www.pegam.net/dosya/doküman/452.Pdf>.

ÇİMENÇİ, R.(2009). İnsan Kaynakları NDE Yönetici Yeterlilikleri. Lefkoşe: Amerikan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi. Girne. 13.04.2010’da <http://goldenworld.blogcu.com/yonetici-yeterlilikleri/5631304>.

ÇİVİ, E. (2000). Knowledge management as a competitive asset: *a review*, *Marketing Intelligence & Planning*. Vol. 18, No. 4, pp.

DAĞLI, G.&UZUNBOYLU, H.(2006). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Bilgi Yönetimine Yönelik Yeterlilikleri.(KKTC, Lefkoşe Örneği) Competence Of School Principals Regarding Knowledge Management In Element Ary Schools. 25.12.2009’da. <http://www.world-educatio center.org/index.php/cjes/article/view File/16/13>.

DAVENPORT, T. ve PRUSAK, L. (2001). **İş Dünyasında Bilgi Yönetimi**. İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti.

DURA, C. (1990). **Bilgi Toplumu**. Ankara: Bit ofset matbaacılık. 1.Baskı.

DURA, C. ve ATİK, H., (2002). **Bilgi Toplumu, Bilgi Ekonomisi ve Türkiye**. İstanbul: Literatür Yayıncılık. Birinci Basım.

- FİLİZ (2007). Organizasyonlar için başarı Faktörleri. 16.02.2010'da.
<http://www.frmtr.com>.
- GÜÇLÜ, N.,(2003). Stratejik Yönetim. *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Cilt 23, Sayı 2. 14.04.2010'da <http://www.tkgm.gov.tr/turkce/dosyalar/diger/icerikdetaydh282.pdf>
- GÜÇLÜ, N.&SOTIROFSKI, K.(2006). Bilgi Yönetimi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. Güz, 4(4). 01.02.2010. <http://www.tebd.Gazi.edu.tr/arsiv>.
- GÜMÜŞTEKİN EREN, G. (2009). Bilgi Yönetimini Tanımı,Anlamı ve Önemi. 03.02.2010'da http://www.ekodialog.com/Makaleler/bilgi_yonetimi_genel.html.
- İNCE, &OKTAY, (2006). Bilginin Stratejik Bir Güç Olarak Önemi ve Örgütlerde Yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ. İ. B. F. Dergisi*. Sayı: 10 Yıl: 9 Haziran. 23.03.2010'da <http://iibfdergi.kmu.edu.tr/userfiles/file/haziran2006/2.pdf>
- KARAKAŞ, B.&YARALI, A.(2007). Kamu Yönetiminde Bilgi Yönetimi. 01.02.2010'da <http://www.iibf.oge.edu.tr/kongre>,
- KARASAR, N. (2008). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Nobel yayınları.
- KULAKLI, A.(2005). Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Bilgi Paylaşımının Önemi ve Bir Uygulama. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*. Yıl:4 Sayı: 8Güz.15.02.2010'da <http://www.iticu.edu.tr/kutuphane/dergi/f8/M00113.pdf>.
- KALKAN, V.(2006). Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi. *Kesişim ve Ayrışma Noktaları, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. ISSN:1304-0278. Bahar, C.5. 25.11.2009'da <http://www.e-sosder.com>.
- KILIÇ, İ.(2007). *Eğitim Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi Yeterlilikleri*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).
- KOÇ, B.,(2009). Bilgi Üretimi ve Planlaması. *Üretim Planlaması Dergisi*. Sunum Grubu 09.12.2009'da <http://www.slideshare.net/erenymn/bilgi-retimi-ve-planlamasi>.
- KOÇEL, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları. 9. Baskı
- MARTIN, B. (2000). Knowledge Management Within The Context of Management: An Evolving Relationship.*Singapore Management Review*.Vol.

- MARTİN, J.S.& MARİON, R.(2005). Higher Education Leadership Roles in Knowledge Processing The Learning Organization, Volume 12 Number2,140-151.
- MURATOĞLU, V.&ÖZMEN, F. (2008). Eğitim Örgütlerinde Bilgi Yönetimi Stratejileri. Yaş ve Okul Türü Değişkenlerine Göre Eğitimci Görüşleri (Tunceli Örneği).12.12.2009' da <http://www.nüveforum.net/118-eğitim/87409>.
- NONAKA, İ. (1998). The knowledge creating company. *Harvard Business Review On Knowledge Management*. USA: Harvard Business School Press.
- NONAKA, İ. (1999). **Bilgi Yaratan Şirket**. Bilgi Yönetimi Özel Sayısı, (Çeviren: Gündüz BULUT), İstanbul: MESS Yayınları.
- ODABAŞI, H. (2003). Kurumsal Bilgi Yönetimi. 18.10.2009'da [http:// www.Stradigma.com](http://www.Stradigma.com).
- ODABAŞ, H. (2005). Bilgi yönetimi sistemi. Bilgi Çağı Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri, Editör: Coşkun Can Aktan ve İstiklal Y. Vural. (Yay. Haz.). Konya: Çizgi Kitabevi. 12.11.2009' da [http:// www.bilgibelge.humanity.ankara.edu.tr/ografiles/bilg](http://www.bilgibelge.humanity.ankara.edu.tr/ografiles/bilg).
- ODABAŞ, H. (2006). Bilgi yönetimi. Ed.:Hüseyin Odabaş ve Hakan Anameriç. Ankara: Referans Yayıncılık. 12.12.2009'da. <http://www.bilgibelge.humanity.ankara.edu.tr/ografiles/bilg>.
- ODABAŞ, H.(2008). Bilgi yönetimi ve yüksek öğrenim kurumlarında kurumsal açık erişim. *XII. Türkiye İnternet Konferansı 22-23 Aralık*. Ankara: Ortadoğu Teknik Üniversitesi. 12.1.20102'da <http://www.bilgibelge.humanit.ankara.edu.tr>.
- ÖĞÜT, A. (2001). **Bilgi Çağında Yönetim**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- ÖNAL, S., KÖK, D.,(2002). *İşletmelerde Bilginin Stratejik Boyutu: Kahramanmaraş Tekstil İşletmelerinde Muhasebe Departmanlarının Stratejik Karar Sürecine Etkinliğinin Araştırılması*. 10.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniversitesi, İİBF yay. no:4 İstanbul: Mert basımevi.
- ÖZGENER, Ş.(2002). *Global Ölçekte Değer Yaratan Bilgi Yönetimi Stratejileri*. Kocaeli: 1.Ulusal Bilgi Ekonomisi ve Yönetim Kongresi, Bildiriler Kitabı, Hereke.

- SAĞSAN, M.(2002). Bilgi Yönetiminin Kavramsal Çerçevesi. 15.11.2009'da [http:// www. bilgi yönetimi.org](http://www.bilgiyonetimi.org)
- SENGE, P. M. (2002). *Besinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşüncüsü ve Uygulama*. (Çeviren: Ayşegül İLDENİZ ve Ahmet DOGUKAN). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- ŞAHAN, A. (2006). *Bilgi Toplumunda Yöneticilik*. 11.01.2010'da [http:// www. ikademi. com stratejik-insan-kaynaklari-yonetimi](http://www.ikademi.com/stratejik-insan-kaynaklari-yonetimi).
- TEKELİ, İ., ÇETİN,S., AKŞİT, B., IRŞIK, G., İNAM, A., (2002). *Bilgi Toplumuna Geçerken Farklılaşan Bilgiye İlişkin Kavram Alanı Üzerinde Bazı Saptamalar*. Bilgi Toplumuna Geçiş, Sorunsallar, Görüşler, Yorumlar, Eleştiriler ve Tartışmalar. Ankara: Tübitak yay. 1.baskı.
- TIWANA, A.(2003). *Bilginin Yönetimi*. (Çeviren: Elif Özsayar). Dışbank Kitapları-5.
- TİKİCİ, M., DEMİREL, E.T., DERİN, N., (2005). Bilgi Toplumunda Toplam Kalite Liderliği. Elazığ: *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Fırat University Journal of Social Science Cilt: 15, Sayı: 2. 02.02.2010'da. [http:// www. web. firat.edu.tr /sosyalbil/ dergi/ arsv/cilt15/ sayi2/229-245.pdf](http://www.web.firat.edu.tr/sosyalbil/dergi/arsiv/cilt15/sayi2/229-245.pdf).
- TDK (Türk Dil Kurumu). (2004). *Güncel Sözlük*. Ankara.
- TONTA, Y.(2004). Bilgi Yönetiminin Kavramsal Tanımı ve Uygulama Alanları. *Kütüphanecilik Destanı Sempozyumu*,21-24 Ekim. Ankara. 13.02.2010'da. <http://www.yunus.havettepe.edu.tr/tonta/yayinlar/b>.
- UZUN, H.&DURNA, U.(2008). İşletmelerde Rekabet Unsuru Olarak Bilgi Yönetimi. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*. Haziran, Cilt:1, Sayı: 1. 22.12.2009'da.[http://www.ibf.nigde.edu.tr/dergi/ 1 makalalar](http://www.ibf.nigde.edu.tr/dergi/1_makalalar).
- ÜNLÜ, İ.(2008). Organizasyonel Öğrenme Anlayışı ve Öğrenen Örgüt: Okul. 06.04.2010'da. <http://www.diyaliz.net/diger/ismailsunu/organizasyon.pdf>
- YAŞBAY, Y.(2007). Bilgi yönetimi. *Eğitim dergisi*. Ağustos. Sayı:16. ISSN 1307-1785. 12.11.2009'da. [http:// www. egitirim. gen.tr/gguler_bilgisis.htm](http://www.egitirim.gen.tr/gguler_bilgisis.htm).
- YENİÇERİ, Ö.&İNCE, M.(2005). *Bilgi Yönetim Strateji ve Girişimcilik*. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.
- ZAİM, H.(2005). *Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi*. İstanbul: İşaret Yayınları.

Wiig, M. K. (1999). Successful Knowledge Management: Does It Exist. *Journal Of Knowledge Research*.

11.12.2009'da <http://www.forumaile.com>.

EKLER

EK-1 Bilgi Yönetimi Ölçeği

EK-2 Anket Gönderilen Okullar

EK-1
BİLGİ YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ- A

Sayın İlköğretim Okulu Müdürü ve Müdür Yardımcısı

Eğitim örgütlerinde bilginin yönetimi üzerine 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 seçenekten birini çarpı (X) işareti ile işaretlemeniz beklenmektedir. Bu beş seçenek; 1- Hiçbir zaman, 2-Çok seyrek, 3-Ara sıra, 4-Sık sık, 5-Her zaman dır.

Zaman ayırıp ilgi gösterdiğiniz ve araştırmaya katkı sağladığınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Ali Sururi KOCADAĞ
alikocadag14@hotmail.com
Tel:05065025933

Maltepe Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

BÖLÜM –I

1.Yaşınız

- (1) 25-29
- (2) 30-34
- (3) 35-39
- (4) 40-44
- (5) 45-49
- (6) 50 ve üstü

Cinsiyet:Bayan(....)

Erkek(.....)

2.Yöneticilikte Kıdeminiz

- (1) 1 Yıldan az
- (2) 1-5 Yıl
- (3) 6-10 Yıl
- (4) 11-15 Yıl
- (5) 16 ve yukarısı

3.Öğretmenlikteki Branşınız

- (1) Sınıf Öğretmeni
- (2) Din Kültürü ve Ahlâk Bilgisi
- (3) Sosyal Alanlar (Sosyal Bilgiler, Tarih, Coğrafya, Türkçe, Edebiyat, Yabancı Dil, Resim, Müzik, Felsefe, Sosyoloji)
- (4) Fen Alanlar (Fen Bilgisi, Fizik, Kimya, Biyoloji, Matematik, Mesleki Teknik Eğitim)
- (5) Eğitim Bilimleri (Eğitim Yönetimi ve Denetimi, Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik)
- (6) Diğer(Lütfen Belirtiniz)

4.Kendi memleketinizde mi yöneticilik yapıyorsunuz?

- (1) Evet
- (2) Hayır

5. “Bilgi Yönetimi” konusunda herhangi bir hizmet içi eğitim programına katıldınız mı?

- (1) Evet
- (2) Hayır

BÖLÜM II

İlköğretim Okulu Yöneticisi(Müdür ve Müd.Yrd) Lütfen, düşüncenize en uygun olan seçeneği, önündeki ilgili yere çarpı (X)işareti ile işaretlemeniz istenmektedir.	1.Hiçbir Zaman	2.Çok Seyrek	3.Ara sıra	4.Sık Sık	5.Her zaman
1.Diğer il/ilçe örgütlerinin çalışmalarını izleyerek yararlanırım					
2.Bir işi diğerlerinden daha becerili yapan bir çalışanı fark ettiğimde, onun o işi nasıl bu kadar iyi yaptığını öğrenmeye çalışırım.					
3.Örgütün gelişmesi için yeni görüş ve düşünceleri ararım.					
4.Yöneticiyi ilgilendirdiğini düşünerek çalışanların iş dışındaki yaşamlarıyla da ilgilenirim.					
5.Çalışanların birbirine bağlılık ve güvenini geliştirici bir kültür oluşturmaya çalışırım.					
6.Yeni ortaya çıkan durumlarla ilgili olarak bilgilendirme toplantıları yaparız.					
7.Çalışanlarla bildiklerimizi nasıl öğrendiğimiz hakkında konuşuruz.					
8.İş ve işlemlerin nasıl yapılacağıyla ilgili olarak çalışanların önerilerine açığım.					
9.Çalışanlar ve aileleriyle birlikte sohbetlerimiz olur.					
10.Bana olumsuz/moral bozucu olsa bile, bilgi taşıyan çalışanları ödüllendiririm.					
11.Örgütsel etkinliklerle ilgili her türlü evrakın düzenli biçimde dosyalanarak saklanmasına özen gösteririm.					
12.Sorunları bilgiye dayalı olarak çözdüğümde öğretmen ve velilerden gelen yakınmalar azalır					
13.Örgütte hangi bilginin nerede ya da kimde olduğunu belirten bilgi haritaları bulundururum.					
14.Bilgi aktarımını sağlamak için belirli sürelerde çalışanların görev alanlarını değiştiririm.					
15.Örgütte “bilgi yöneticisi” kadrosunun bulunması gerektiğini düşünürüm					
16.Yetki devrettiğim çalışanların verdiği kararları kontrol ederim.					
17.Bilgi yönetiminin başında olanların proje yönetimi, değişim yönetimi ve teknoloji yönetimi konularında bilgi sahibi olmaları gerektiğini düşünürüm.					
18.Düzenli bir arşivin örgüt belleğinin önemli bir kısmı olduğunu düşünürüm.					
19.Çalışanların performansını artırmak için gereken bilgiyi ilgili çalışanla paylaşıyorum.					
20.Çalışanların performansını artırmak için gereken bilgiyi her çalışanla paylaşıyorum.					
21.Doğruluğundan emin olduğumu bilgileri çalışanlara duyururum					
22.Bilgi edinme ve kullanma konusundaki becerilerini artırmak için çalışanların bu konuda eğitim almalarını sağlarım.					
23.Yapılması gereken işlerle ilgili her türlü bilginin her kademeye/birime iletilmesini sağlarım.					

24.Öğrenmenin süreklilik göstermesine önem veririm.					
25.Bilginin her birimde bulunması için örgüt içinde simetrik olarak dağıtılmasını sağlarım.					
26.İşle ilgili yeni fikirleri olan, alışılmamış yol ve yöntemler öneren çalışanlara çok değer veririm.					
27.Düşüncelerin niteliğinin onu dile getirenin konumundan daha önemli olduğunun vurgularım.					
28.Yeni uygulamaları başlatmadan önce bu uygulamayı daha iyi yapmak ve yaratıcı çözümler bulmak için çalışma grupları oluştururum.					
29.Deneyimli çalışanların deneyimlerinden yararlanırım.					
30.Diğer il ve ilçe milli eğitim müdürlüklerine de verebileceğimiz çok miktarda bilgi ve deneyime sahibiz.					
31.Örgütteki bilgisayarlar birbirine bağlıdır ve haberleşebilirler.					
32.Örgütün internette kapsamlı bilgilere sahip bir web sitesi vardır.					
33.Topladığı bilgilerden sonuç çıkararak işte kullanan çalışanları desteklerim.					
34.ICQ, NeMeeting, Messenger gibi iletişim (sohbet) yazılımlarını kullanıyorum.					
35.Bilginin değeri onu kimden aldığıma göre değişir.					
36.Çalışanlar, iş ve işlemlerin nasıl yapılacağıyla ilgili olarak sık sık bilgime başvururlar.					
37.Örgütümüz eğitim ve bilimle ilgili dergilere abonedir.					
38.Çalışanların gelişmesi için çeşitli kurs ve seminerler düzenliyorum.					
39.Kurumumuzda iyi bir arşiv sistemi olduğunu düşünüyorum.					
40.Örgütteki bilgisayarların ne kadar bilgi depolayabilecekleri hakkında fikrim vardır.					
41.Kurumumuzda bilgi depolamak için yeterli sayıda bilişim aracı (bilgisayar, tarayıcı, internet, intranet, yazıcı,...) vardır.					
42.Çalışanlar ne tür bilgi ve belgeleri arşivleyeceklerini iyi bilirler					
43.Bilgi yönetimi konusunda kitap ve makaleler okurum.					
44.Güncel bilgi ve kavramları kullanırım.					
45.Çalışanlar bilişim teknolojisini kullanmayı bilirler.					
46.Örgütte kimin hangi konunun uzmanı olduğunu çalışanların hepsi bilir.					
47.Çalışanlar örgütte en önemli bilgi türünün hangisi olduğunu bilirler					
48.Bilişim teknolojisini kullanırım.					
49.Örgüt arşivindeki bilgileri kullanırım.					
50.Bir çalışan işten ayrıldıktan sonra yerine gelen onun bilgisinden yararlanabilsin diye çalışanların deneyimleri ve kendi deneyimlerimi yazarak saklarım.					
51.Bilgi haritaları herkesin ulaşabileceği yerlerde dir.					
52.Çalışma ortamımız her çalışanın yeteneklerini kullanmasına olanak sağlar.					
53.Örgütte kimin hangi konunun uzmanı olduğunu bilirim.					

Anket bitmiştir. Anketi cevapladığınız için teşekkür ederim.

Ek-2. Anket Uygulanan Okullar

BAŞİSKELE	Kullar İ.ö.o	KÖRFEZ	Uluğbey İ.ö.o
	Yuvacık Serdar İ.ö.o		General Edip Bayoğlu İ.ö.o
	Kullar Mustafa Kemal İ.ö.o		Seka Çocuk Dostları İ.ö.o
	Kullar Kartonsan İ.ö.o		100. Yıl Atatürk İ.ö.o
	Vezirçiftliği İ.ö.o		Petkim İ.ö.o
	Yeniköy Denizdibi İ.ö.o		Yarımca İ.ö.o
	Yuvacık Levent Kırca-Oya Başar İ.ö.o		Anadolu İ.ö.o
	Bahçecik Körfez İ.ö.o		İgşaş İ.ö.o
	Yeniköy Sepetlipınar İ.ö.o		Tüpraş İ.ö.o
	Bahçecik İsmail Hakkı Tonguç İ.ö.o		Mimar Sinan İ.ö.o
	Yuvacık Aydınkent İ.ö.o		Hasbro İntertoy Çağdaş Yaşam i.ö.o
	Yeşilkent İ.ö.o		Ahmet Taner Kışlalı İ.ö.o
	Yenimahalle İ.ö.o		Halide Edip Adıvar İ.ö.o
ÇAYIROVA	Güzeltepe Akçakoca İ.ö.o	KARTEPE	Leyla Sarıgöl İ.ö.o
	Güzeltepe Ahmet Yesevi İ.ö.o		Sarımeşe İ.ö.o
	Şekerpinar Hanife Soykan İ.ö.o		İstasyon İ.ö.o
	İstiklal İ.ö.o		Köseköy Fursan İ.ö.o
	24 Kasım İ.ö.o		Suadiye Barbaros İ.ö.o
	Demirsaç İ.ö.o		Hasanpaşa İ.ö.o
	Çayırova Yunus Ergüz İ.ö.o		Rahmiye İ.ö.o
	Çayırova İ.ö.o		Veli Akgün İ.ö.o
	Şekerpinar Hasan Tahsin İ.ö.o		Kubilay İ.ö.o
	Çayırova Mevlana İ.ö.o		Pakmaya İ.ö.o
	Çayırova Tahsin Tarhan İ.ö.o		Dürdane Özdilek İ.ö.o
DARICA	60. Yıl İ.ö.o	KARAMÜRSEL	Avni Akyol İ.ö.o
	Darıca Faik Şahenk İ.ö.o		17 Ağustos İ.ö.o
	Servet Yalçın İ.ö.o		Güzelkıyı İ.ö.o
	Darıca Laferge Aslan Çimento İ.ö.o		Kızderbent İ.ö.o
	Barış İ.ö.o		Kaymakam Hikmet Özbağcı İ.ö.o
	Darıca Mehmet Akif İ.ö.o		Amiral Karamürsel İ.ö.o
	Darıca Halide Edip İ.ö.o		Atatürk İ.ö.o
	Darıca Süreyya Yalçın İ.ö.o		Nazmi Oğuz İ.ö.o
	Darıca 100. Yıl Atatürk İ.ö.o		4 Temmuz İ.ö.o
	Darıca Zeki Gezer İ.ö.o		A.Gazanfer Bilge İ.ö.o
	Darıca Servet Çambol İ.ö.o		Akçat İ.ö.o
	Darıca Ressam Osman Hamdi Bey İ.ö.o		Necdet Calp İ.ö.o
	Sarkuysan İ.ö.o		

İZMİT	Ford Otosan İ.ö.o	GEBZE	Şirin köy İ.ö.o
	Saraybahçe İ.ö.o		Tavşanlı İ.ö.o
	Muammer Aksoy İ.ö.o		Fatih İ.ö.o
	Türk Pirelli İ.ö.o		İl Genel Meclisi İ.ö.o
	Inkılâp İ.ö.o		Eşrefbey İ.ö.o
	izmit Nuh Çimento İ.ö.o		Yıldırım Beyazıt İ.ö.o
	Yahya Kaptan İ.ö.o		Atatürk İ.ö.o
	Ulugazi İ.ö.o		Mustafa Paşa İ.ö.o
	Albay İbrahim Karaoğlanoğlu İ.ö.o		Zübeyde Hanım İ.ö.o
	Fevzi Çakmak İ.ö.o		Cumhuriyet İ.ö.o
	Mimar Sinan İ.ö.o		İnönü İ.ö.o
	23 Nisan İ.ö.o		Gayrettepe Rotary Kulübü İ.ö.o
	Alikahya Fatih İ.ö.o		Mutlukent İ.ö.o
	50.yıl Cumhuriyet İ.ö.o		50. Yıl Chrysler İ.ö.o
	Topçular İ.ö.o		Dumlupınar İ.ö.o
GÖLCÜK	İzmit Yenişehir İ.ö.o	Diler Demir İ.ö.o	
	Türkan Dereli İ.ö.o	Sultanorhan İ.ö.o	
	Ulaşlı Nuri Bermek İ.ö.o	Osmangazi İ.ö.o	
	Halidere İ.ö.o	Yavuz Selim İ.ö.o	
	Piyalepaşa İ.ö.o	Zafer İ.ö.o	
	Cumhuriyet İ.ö.o	Ülkem İ.ö.o	
	Ömer Seyfettin İ.ö.o	Kroman Çelik İ.ö.o	
	Değirmendere Şehit Cengiz Top.İ.ö.	Ayşe Sıdika Alışan İ.ö.o	
	Barbaros İ.ö.o	Dilovası Polisan İ.ö.o	
	Değirmendere Atatürk İ.ö.o	Dilovası Solventaş İ.ö.o	
	İhsaniye İ.ö.o	Dilovası Akşemseddin İ.ö.o	
	Donanma İ.ö.o	Tavşancıl Ziya Toplan İ.ö.o	
	Yazlık Tabosan İ.ö.o	Kefken Köyü İ.ö.o	
	Gölcük Rheinland Pfalz İ.ö.o	Karaağaç İ.ö.o	
	DERİNCE	Sabancı Ortakları ve Çalışanları İ.ö.o	Eğercili Namık Kemal İ.ö.o
Sırrıpaşa İ.ö.o		Kocakaymaz Yunus Emre İ.ö.o	
Derince Pakmaya Abidin Pak.İ.ö.o		Zafer İ.ö.o	
Alparslan İ.ö.o		Akçakoca İ.ö.o	
Bekir Sıtkı Özer İ.ö.o		Kırkarmut Şehit Er Ahsen Budak İlköğ.Ok.	
Cumhuriyet İ.ö.o		Mehmet Akif Ersoy İ.ö.o	
Çınarlı İ.ö.o		Anadolu Kalkınma Vakfı Bağıranlı İlköğ.Ok	
Dumlupınar İ.ö.o		Safalı İ.ö.o	
Fatih İ.ö.o		Kandıra Bozburun İ.ö.o	
Derince Pakmaya Huriye Pak.İ.ö.o			
Necatibey İ.ö.o			
Derince İbni Sina İ.ö.o			

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Ali Sururi KOCADAĞ

Kişisel Bilgiler:

Doğum Tarihi : 18.11.1973

Doğum Yeri : Bolu

Medeni Durumu : Evli

Eğitim:

1988 – 1992 : Bolu Teknik Lisesi Elektrik Bölümü

1994 – 1998 : Pamukkale Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Fizik Bölümü

2008 – 2010 : Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı.

Çalıştığı Kurumlar:

1999–2006 : Erzurum/Pasinler ilçesi Taşlıgüney Köyü İlköğretim Okulu
Müdür Yetkili Sınıf Öğretmeni

2006-2007 : Erzurum/Tortum İlçesi Halk Eğitim Merkezi Müdür
Yardımcısı

2007 - ... : Kocaeli/Çayirova İlçesi Yenimahalle İlköğretim Okulu Sınıf
Öğretmeni

İletişim:

E-Mail : alikocadag14@hotmail.com