



**T.C. İSTANBUL TİCARET
ÜNİVERSİTESİ**

FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**VAKIF YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA BİLGİ
YÖNETİMİ İLE KARAR VERME ARASINDAKİ
İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

**INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN
INFORMATION MANAGEMENT AND DECISION
MAKING IN THE FOUNDATION HIGHER EDUCATION**

Ayşe ARSLAN

**Danışman
Doç. Dr. Cihad DEMİRLİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ ANABİLİM DALI
İSTANBUL - 2018**

KABUL VE ONAY SAYFASI

Ayşe ARSLAN tarafından hazırlanan "**Vakıf Yükseköğretim Kurumlarında Bilgi Yönetimi ile Karar Verme Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**" adlı tez çalışması 16/02/2018 tarihinde aşağıdaki jüri üyeleri önünde başarı ile savunularak, İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü **Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı**'nda **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Danışman

Doç. Dr. Cihad DEMİRLİ
İstanbul Ticaret Üniversitesi

Jüri Üyesi

Prof. Dr. İsmail EKMEKÇİ
İstanbul Ticaret Üniversitesi

Jüri Üyesi

Prof. Dr. M. Dursun KAYA
Atatürk Üniversitesi



Onay Tarihi :

16/02/2018


Prof. Dr. Necip ŞİMŞEK
Enstitü Müdürü

AKADEMİK VE ETİK KURALLARA UYGUNLUK BEYANI

İstanbul Ticaret Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada,

- tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu,
- atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi,
- kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı,
- ve bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı

beyan ederim.

16.02.2018


Ayşe ARSLAN

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
İÇİNDEKİLER	I
ÖZET	III
ABSTRACT	IV
TEŞEKKÜR	V
ŞEKİLLER DİZİNİ	VI
TABLolar DİZİNİ	VII
1. GİRİŞ	1
1.1. Amaç	3
1.2. Sayıtlar	4
1.3. Sınırlılıklar	4
2. BİLGİ YÖNETİMİ	5
2.1. Veri, Enformasyon ve Bilgi	5
2.2. Bilgi Türleri	9
2.3. Bilgi Yönetiminin Amacı	11
2.4. Bilgi Yönetiminin Önemi	14
2.5. Bilgi Yönetimi Süreçleri	15
2.5.1. Bilginin elde edilmesi	20
2.5.2. Bilginin yapılandırılması	21
2.5.3. Bilginin depolanması/sunumu	21
2.5.4. Bilginin paylaşılması	23
2.5.5. Bilginin uygulanması	24
2.6. Yükseköğretimde Bilgi Yönetimi	24
3. KARAR VERME	27
3.1. Karar Vermenin Tanımı ve Önemi	27
3.2. Kararda Bulunması Gereken Nitelikler	29
3.3. Karar Türleri	30
3.4. Karar Verme Süreçleri	32
3.5. Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler	33
3.5.1. Karar vericiler	35
3.5.1.1. Karar vericilerin kişilik özellikleri	36

3.5.1.2. Karar vericinin değerleri	38
3.5.1.3. Karar vericinin risk yönetimi	38
3.5.1.4. Ortak karar verme, karara katılma.....	39
3.5.1.5. Problemlle ilgili yeterli bilginin toplanması.....	39
3.5.2. Zaman faktörü	40
3.5.3. Verilen kararın sonucu	41
3.6. Karar Verme Sürecinde Bilgi Yönetiminin Rolü	42
4. İLGİLİ ÇALIŞMALAR.....	43
5. YÖNTEM	47
5.1. Araştırmanın Modeli.....	47
5.2. Araştırmanın Evreni ve rneklemi.....	47
5.3. Veri Toplama Aracı	47
5.4. Demografik Bilgi Formu	48
5.5. Bilgi Yönetimi lçeği.....	48
5.6. Melbourne Karar Verme lçeği I-II.....	50
5.7. Verilerin Toplanması	50
5.8. Verilerin İstatiksel Analizi.....	51
6. BULGULAR VE YORUMLAR	52
6.1. Katılımcıların Demografik zelliklerinin Frekans ve Yüzde Değerlerine İlişkin Bulgular	52
6.2. Katılımcıların Bilgi Yönetimi ve Karar Verme Düzeylerine İlişkin Bulgular	55
6.3. Yükseköğretim Kurumlarında Bilgi Yönetimi İle Karar Verme Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	56
6.4. Bilgi Yönetiminin Tanımlayıcı zelliklere Göre Karşılaştırılmasına Ait Bulgular	60
6.5. Karar Verme Düzeylerinin Tanımlayıcı zelliklere Göre Karşılaştırılmasına Ait Bulgular	63
7. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	69
KAYNAKLAR	73
EKLER.....	79
EK A. Online Anket Formu	80
EK B. Melbourne Karar Verme lçeği -Kısım I	82
EK C. Melbourne Karar Verme lçeği -Kısım II.....	83
EK D. Bilgi Yönetimi lçeği.....	84
ÖZGEÇMİŞ.....	86

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

VAKIF YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA BİLGİ YÖNETİMİ İLE KARAR VERME ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Ayşe ARSLAN

İstanbul Ticaret Üniversitesi
Fen Bilimleri Enstitüsü
Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Cihad DEMİRLİ

2018, 86

Teknoloji ve küreselleşme ile ortaya çıkan rekabet ortamı örgütlerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri için doğru ve zamanında erişilen bilgi gereksinimini arttırmaktadır. Örgütler; stratejik planlama, bütçe veya fizibilite raporlarını hazırlarken örgüt bilgisi önemli bir değer oluşturmaktadır. Örgütlerde bilgi yönetimi alınacak karar veya yapılacak iş ve işlevlerde etkili bir rol olarak süreçlerin pozitif yönde ilerlemesini sağlayacaktır.

Bu çalışmanın amacı; yükseköğretim kurumlarında bilgi yönetimi ve karar verme süreçlerini inceleyerek, karar vermede bilgi yönetiminin etkilerinin analiz edilmesidir. Bu amaçla; yükseköğretim kurumlarında bilgi yönetiminin karar verme üzerine etkisini değerlendirmek üzere Melbourne Karar Verme Ölçeği I-II ve Bilgi Yönetimi Ölçeği kullanılarak bir araştırma yürütülmüştür. Araştırma İstanbul ilinde yer alan 31 vakıf üniversitesinde uygulanmış, 275 geri dönüş elde etmiştir. Verilerin analizinde sayı, yüzde, ortalama, standart sapma tanımlayıcı istatistiksel yöntemleri kullanılmıştır. Ayrıca iki grup arasında niceliksel sürekli veri karşılaştırmasında t-testi, ikiden fazla bağımsız grup arasında tek yönlü Anova testi kullanılmış, Anova testi sonrası farklıları belirlemede ise tamamlayıcı post-hoc analizi olarak Scheffe testi kullanılmıştır.

Sonuç olarak; bilgi yönetimi kapasitesinin İstanbul'da yer alan vakıf üniversiteleri yöneticilerinin karar vermede özsaygı ve dikkatli karar verme düzeylerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Yükseköğretim kurumu yöneticilerinin bilgi paylaşımı karar vermede özsaygı düzeyini artırmaktadır. Ayrıca bilgi toplama ve bilgi paylaşımının yöneticilerin dikkatli karar verme düzeyinde anlamlı bir etkisi olduğu anlaşılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Bilgi, bilgi yönetimi, karar verme, organizasyon.

ABSTRACT

M.Sc. Thesis

INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN INFORMATION MANAGEMENT AND DECISION MAKING IN THE FOUNDATION HIGHER EDUCATION

Ayşe ARSLAN

**İstanbul Commerce University
Graduate School of Applied and Natural Sciences
Department of Industrial Engineering**

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Cihad DEMİRLİ

2018, 86

The competitive environment created by technology and globalization has increased the need for accurate and timely access to information so that organizations can continue their operations. Organizational knowledge has an important value while organizations preparing strategic planning, budget or feasibility reports. In organizations, knowledge management will ensure that processes move forward in the positive direction by playing an effective role in the decisions or functions to be performed.

The purpose of this study is to analyze the effects of information management in decision-making by investigating the information management and decision-making processes in higher education institutions. For this purpose; a study was conducted using the Melbourne Decision Making Scale I-II and the Knowledge Management Scale to assess the impact of knowledge management on decision-making in higher education institutions. The research was conducted at 31 foundation universities in Istanbul province and 275 feedbacks were obtained. Number, percentage, mean, standard deviation descriptive statistical methods were used in the analysis of data. In addition, t-test for quantitative continuous data comparison between two groups, unidirectional one-way Anova test between two independent groups were used, and Scheffe test for complementary post-hoc analysis in determining differences was used after Anova test.

As a result; it has been determined that the knowledge management capacity of the foundation universities in Istanbul is influential in the level of self - esteem and careful decision - making by decision makers. Higher education institutions increase the level of self-esteem without deciding to share information. It is also understood that information gathering and information sharing have a significant effect on the level of careful decision-making by managers.

Keywords: Decision-making, information, information management, organisation.

TEŐEKKÖR

Öncelikle tez çalıőmam süresince benden hiçbir konuda yardımlarını esirgemeyen, değerli hocam Doç. Dr. Cihad DEMİRLİ'ye teőekkürü bir borç bilirim.

Hayatımın her evresinde yanımda olan, hiçbir fedakârlıktan kaçınmayan annem, babam ve kardeşlerime Őükranlarımı sunarım.

Yüksek lisans tez süresince çalıőmalarımnda destek veren değerli arkadaşlarıma yardımlarından ve gösterdikleri sabırdan dolayı teşekkür ederim.

Ayşe ARSLAN
İSTANBUL, 2018

ŞEKİLLER DİZİNİ

	Sayfa
Şekil 2.1. Veri, enformasyon ve bilgi arasındaki ilişki.....	5
Şekil 2.2. Veri, enformasyon, bilgi ve akıl arasındaki ilişki.....	7
Şekil 2.3. Bilgi yönetim süreci faaliyetleri	19
Şekil 3.1. Karar verme sürecine bakış açısı	35



TABLolar DİZİNİ

	Sayfa
Tablo 2.1. Veri, enformasyon, bilgi arasındaki farklar.....	8
Tablo 2.2. Bilginin kavramsal boyutları ve çeşitleri.....	11
Tablo 2.3. Bilginin sahip olması gereken nitelikler.....	13
Tablo 3.1. Problem çözme/karar verme sürecindeki değişik kişilik bakış açıları	37
Tablo 5.1. Bilgi yönetimi ölçeği faktör analizi.....	49
Tablo 6.1. Katılımcıların cinsiyete göre dağılımı.....	52
Tablo 6.2. Katılımcıların yaş grubuna göre dağılımı.....	52
Tablo 6.3. Katılımcıların eğitim durumuna göre dağılımı.....	53
Tablo 6.4. Katılımcıların mevcut idari görevlerine göre dağılımı.....	53
Tablo 6.5. Katılımcıların kurumun kuruluş yılına dağılımı.....	54
Tablo 6.6. Katılımcıların toplam çalışma yılına göre dağılımı.....	54
Tablo 6.7. Katılımcıların mevcut yöneticilik görev sürelerine göre dağılımı	54
Tablo 6.8. Katılımcıların bilgi yönetimi puan ortalaması.....	55
Tablo 6.9. Katılımcıların karar verme puan ortalamaları	55
Tablo 6.10. Bilgi yönetimi ile karar verme arasında korelasyon analizi	56
Tablo 6.11. Bilgi yönetiminin karar vermede özsaygı üzerine etkisi	57
Tablo 6.12. Bilgi yönetiminin dikkatli karar verme üzerine etkisi.....	58
Tablo 6.13. Bilgi yönetiminin kaçınan karar verme üzerine etkisi.....	59
Tablo 6.14. Bilgi yönetiminin erteleyici karar verme üzerine etkisi	59
Tablo 6.15. Bilgi yönetiminin panik karar verme üzerine etkisi	59
Tablo 6.16. Bilgi yönetiminin cinsiyete göre karşılaştırması	60
Tablo 6.17. Bilgi yönetiminin yaş gurubuna göre karşılaştırması	60
Tablo 6.18. Bilgi yönetiminin eğitim durumuna göre karşılaştırması	61
Tablo 6.19. Bilgi yönetiminin örgüt kuruluş yılına göre karşılaştırması.....	61
Tablo 6.20. Bilgi yönetiminin yöneticinin toplam çalışma yılına göre karşılaştırması ..	62

Tablo 6.21. Bilgi yönetiminin yöneticinin mevcut yöneticilik yılına göre karşılaştırması	62
Tablo 6.22. Karar verme düzeylerinin cinsiyete göre karşılaştırılması	63
Tablo 6.23. Karar verme düzeylerinin yaşa göre karşılaştırılması	64
Tablo 6.24. Karar verme düzeylerinin eğitim durumuna göre karşılaştırılması	65
Tablo 6.25. Karar verme düzeylerinin kurumun kuruluş yılına göre karşılaştırılması ...	66
Tablo 6.26. Karar verme düzeylerinin yöneticinin toplam çalışma yılına göre karşılaştırılması	67
Tablo 6.27. Karar verme düzeylerinin mevcut yöneticilik görev süresine göre karşılaştırılması	68



1. GİRİŞ

Yeni dünya düzeninin sağladığı teknoloji hareketliliğinde bilgi yönetimi en yüksek fayda ve rekabet üstünlüğünün sağlanabilmesi için örgütlerin vazgeçemeyeceği bir kaynak konumuna gelmiştir. Örgüt yöneticileri karar verirken bilgiye ihtiyaç duymaktadır. Karar verme, kararın doğrudan eylemleri oluşturması nedeniyle idari süreçlerde önemli bir yere sahiptir. Doğru ve etkili karar; doğru bilginin, doğru karar vericiye iletilmesi ile mümkün olabilir. Karar verme dinamik bir süreci içerdiğinden gerekli bilgiler sürekli güncellenmelidir.

Örgüt yöneticileri uygun kararlar vermek için sürekli bilgi akışına ihtiyaç duyarlar. Bu nedenle yöneticilerin verdikleri kararın verimliliği ve güvenilirliği karar vermede yararlandıkları bilginin doğruluğu ile aynı oranda artırılabilir. Doğru bilgiye doğru zamanda erişebilmek için bilginin kuruluşteki diğer kaynaklar gibi yönetilmesi gerekir. Bu noktada karşılaşılan sorun bilginin toplanması ve saklanmasıdır (Stephen, 2015).

Günümüz dünya düzeninde artık bilgi toplumu ve bilgi ile yönetilen sistemler öne çıkmaktadır. Teknoloji ve küreselleşme ile beraber ortaya çıkan bilgi ekonomisi, örgütleri kendilerini yenilemenin ve keşfetmenin yeni yollarını aramaya zorlayan bir devrim yaratmaktadır (Rowley, 2000). Bilgi yoğun günümüz dünya düzeninde yer alabilmek ve belirlenen stratejik planlara ulaşarak hedeflenen başarıyı elde etmek, bilginin ne kadar iyi yönetilebildiğine bağlıdır. Bilgi yönetiminin artan önemi ile birlikte artık bilgi üreten ve bu konuda hizmet sunan işletmeler kurularak bilgiye doğru anlam kazandırma yeni bir iş alanı olarak karşımıza çıkmaktadır (Durna & Demirel, 2008). Toplumsal değişim süreçlerinin beraberinde getirdiği farklı alanlarda, değişken ve farklı miktarlardaki bilgi, ancak etkili bir bilgi yönetimi süreci ile değişimin başarılı olmasını sağlayacaktır (Muratoğlu & Özmen, 2006).

Günümüzde yükseköğretim kurumları etkileyici değişikliklerle karşı karşıya gelmekte olup kurumlar bu değişiklik taleplerine cevap vermelidir (Yaure, 2004). Bu bakımdan karşılaşılan sorunlara önerilen çözümlerden birisi, kurumların eğitimsel ve idari

süreçlerini teknoloji kullanarak “dönüştürmek” tir (Oblinger & Rush., 1998). Teknolojinin kullanımını kontrol etmek için stratejik planlamanın bir biçimi olan teknoloji planlaması başlatılmalıdır (Yaure, 2004). Benzer bir öneri, yükseköğretim kurumlarının önceki çevreye olan tepkisini kontrol etmeye yönelik yapılan stratejik planlama için de yapılmıştır (Keller, 1983).

Dolence & Norris (1995), toplumun endüstriyel çağdan bilgi çağına geçmesiyle yükseköğretim kurumlarının doğrudan etkileneceğini öngörmektedir. Öğrenciler yenilikçi eğitim sistemleri ve öğretmen odaklı bilgi sunumlarına daha fazla alternatiflerin eklenmesini talep edecektir. İnternet erişimi arttıkça, öğrenciler daha az sayıda sınıf içinde öğretim üyesi tarafından sunulan bilgi ve daha fazla çevrimiçi, öğrenen odaklı sistemler isteyecektir. Öğrenme için "her zaman, her yerde" zihniyetin yanı sıra yaşam boyu öğrenme üzerine bir vurgunun da yükseköğretim kurumlarını farklı bakış açılarına yönlendireceği Dolence & Norris (1995)'in tahminleri arasında sıralanmaktadır.

Bazı yazarlar, dünya üzerindeki yükseköğretim kurumlarının hızla değişen bir sosyal, politik ve ekonomik çevrenin karşısında olduğunu belirtmiştir. Önümüzdeki yıllarda yükseköğretimi etkilemesi beklenen toplumsal koşul ve zorluklar bulunmaktadır Bu koşullar; kısıtlı kaynaklar, müşterinin artan kültürel çeşitliliği, teknolojik devrim, eğitim kalitesine yönelik talepler, ekonomik üretkenlik ve gelişmeye artan katılım, yükseköğretim sonrası tekrar öğrenme (geleneksel öğrencinin ötesinde yetişkin eğitimi) için artan talep ve küreselleşme şeklinde sıralanabilir (Yaure, 2004).

21. yüzyılda yükseköğretimi etkilemesi beklenen değişiklikler arasında öğrenci için dünya çapında ek rekabet; özellikle Avrupa üniversiteleri arasında daha fazla devlet deregülasyonu ve disiplinler arası bilim ve araştırma programlarının yaygınlaşması (Dill & Sporn, 1995) ve bunlara ek olarak, kayıt artırmaları, öğrenim ücretlerinin yükselmesi, yükseköğretim için Amerika Birleşik Devletleri'nde devlet finansmanının azaltılması, bilgi yoğun ekonomiye vurgu yapılması ve esnek lisans programları için talep azalması sayılabilir (Carchidi & Peterson, 2000).

Değişimlere uyum sağlayabilmek için, yükseköğretim kurumlarının kendilerini yenilemesi beklenmektedir (Dolence & Norris, 1995). Yükseköğretim kurumları yeni taleplere uyum sürecinde mevcut olanaklarını gözden geçirmelidir. Yeni çağın ve yeni

öğrenenin ihtiyaçlarına uyacak şekilde dönüşüm yapmayan yükseköğretim kurumlarının gelirlerinin durgunlaşacağı ve kaybedileceği beklenmektedir. Yükseköğretim kurumları misyonlarını yeniden değerlendirerek, toplumsal değişimlerin temel eğitim sunumu, araştırma süreçleri ve işlevlerini yeniden düşünmelidir. Yükseköğretim kurumları sadece geleneksel görevlerini nasıl yerine getireceklerini değil, bu görev ve misyonlarının yeni ortaya çıkmakta olan çevreyle uyumlu olup olmadığını sorgulamalıdır. Örgüt ortamında meydana gelen bu değişikliklerin olanaklı hale gelmesinde bilgi teknolojileri kritik değer taşıyan önemli bir güçtür (Yaure, 2004).

Bilgi temelli örgütler bilgi yönetimi ile kazanç/değer kazanmaya en çok sahip olmalarına rağmen etkili bilgi yönetimi için kültür ve değerlerde, örgütsel yapılarda ve ödül sistemlerinde önemli değişiklikler gerekmektedir (Rowley, 2000).

Günümüz rekabet koşullarında tüm kuruluşlar için bilgiye doğru biçimde ve anlık olarak ulaşmak büyük önem taşımaktadır. Teknolojide yaşanan gelişmelerle birlikte, artık daha aktif olarak birikimlerini kullanabilme yeteneğine sahip örgütler değişim ve ilerleme kaydedebilmektedir. Bu durumda bilginin sadece anlık elde edilmesi değil iyi yönetilmesi de gerekmektedir. Elde edilen bilgi ile süreçler içerisinde doğru kararlar verilmesi örgüt için en önemli kaynağı oluşturacaktır.

Bu çalışmada; bilgi yönetimi ve karar verme kavramları üzerinde durularak, bir örgüt olarak yükseköğretim kurumlarında bilgi yönetimi ve karar verme arasındaki ilişkiye yönelik yapılan çalışmalar ile İstanbul ilinde gerçekleştirilen araştırma ve sonuçları aktarılmaktadır.

1.1. Amaç

Bu araştırmanın amacı yükseköğretim kurumlarında bilgi yönetimi süreçleri ile karar verme ilişkisini ortaya koymaktır. Çalışmanın sonucunda yükseköğretim kurumu yöneticilerinin bilgi yönetimi ve karar verme arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı belirlenmiştir.

1.2. Sayıtlar

Araştırma örnekleminin evreni temsil ettiği varsayılmaktadır.

Araştırmaya katılan yükseköğretim kurumları yönetim kademesi çalışanları, uygulanan ölçme araçlarını objektif bir şekilde yanıtlamışlardır.

1.3. Sınırlılıklar

Araştırmanın sınırlılıkları aşağıdaki gibidir.

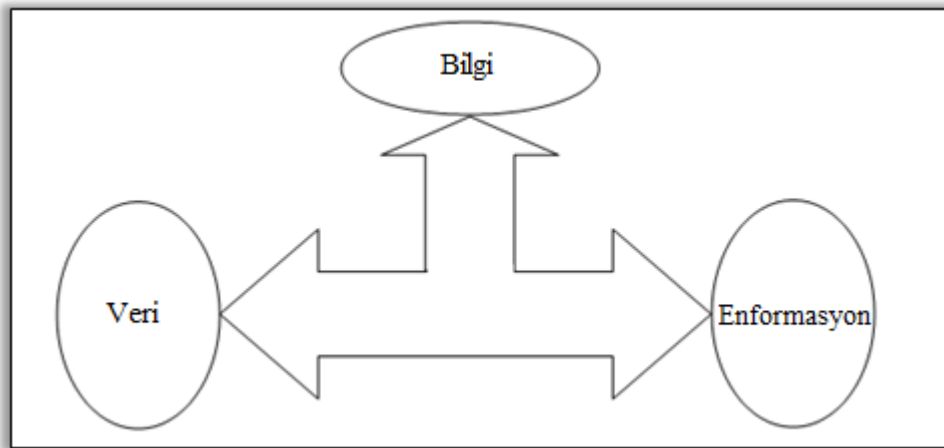
- Araştırma verileri Çetinkaya (2011) tarafından geliştirilen “Bilgi Yönetimi Ölçeği”, Mann ve arkadaşları (1998) tarafından geliştirilen ve Deniz (2004) tarafından Türkçe’ye uyarlanan “Melbourne Karar Verme Ölçeği I-II” ve “Demografik Bilgi” formu üzerinden toplanan veriler ile sınırlıdır.
- Araştırma, kullanılan ölçme araçları ve bu araçlara ait alt boyutlar ile sınırlıdır.
- Araştırmadan elde edilen veriler, 27.11.2017 – 27.12.2017 dönem aralığında İstanbul ilinde yer alan 31 vakıf üniversitesi yönetim kademesi çalışanlarının cevapları ile sınırlıdır.

2. BİLGİ YÖNETİMİ

2.1. Veri, Enformasyon ve Bilgi

Veri, enformasyon ve bilgi tanımları genelde birbirleri ile karıştırılmaktadır. Veri, birbirinden farklı ya da aynı olaylar hakkındaki birbirinden ayrı nesnel gerçekleri ifade eder. Örgütler için anlamı iş süreçlerinin belli biçimlerde tutulmuş kayıtlarıdır denebilir (Davenport & Prusak, 2000). Örgütler enformasyon üretimi için veriye ihtiyaç duymaktadır. Enformasyon üretiminde kullanılacak olan verinin sayısı ve türünün örgüt tarafından belirlenmesi gerekir (Güçlü & Sotirofski, 2006).

Veri tek başına herhangi bir anlam içermez ama enformasyonun hammaddesini oluşturduğu için önemlidir (Davenport, Long, & Beers, 1998). Veri herhangi bir işlem görmemiş ham girdi parçalarını, enformasyon düzenlenmiş veri setlerini, bilgi ise organize edilmiş, anlamlı, anlaşılır veri setini ifade eder. Bilgi düzenlenmişken enformasyon organize değildir. Veri, enformasyon ve bilgi arasında özyinelemeli (Şekil 2.1) bir ilişki bulunmaktadır ve organize olma ve yorumlama aşamasına bağlı olmaktadır. Veri ve enformasyon organize olma, enformasyon ve bilgi ise yorumlama temel alınarak farklılaştırılır (Bhatt, 2001).



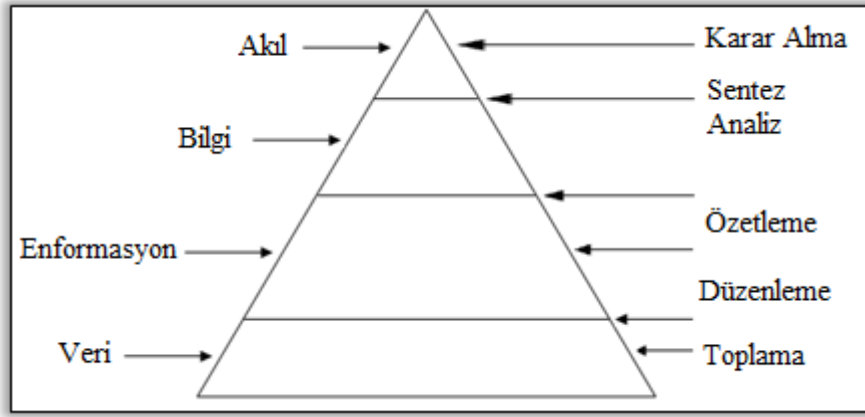
Şekil 2.1. Veri, enformasyon ve bilgi arasındaki ilişki (Bhatt, 2001)

Veri, herhangi bir amaca bağlanmamış, işlenmemiş ham işlem kümeleri olarak tanımlanabilir. Teknolojiyi takip eden ve değişen süreçlere uyum sağlayan örgütlerde veri, veri tabanlarında saklanır ve genelde tek başına bir anlam ifade etmez (Barutçugil, 2002).

Enformasyon ise bir amaç doğrultusunda düzenlenmiş veri kümesi olup, düzenlenmiş bu veri sadece ilgili kişi için bir anlam ifade eder. Zengin bir içeriğe sahip olan enformasyon; göndericisi ve bir alıcısı olan görsel, yazılı veya sözlü bir mesajdır. Veri üzerinde düzenlemeler yapılarak enformasyona dönüştürülürken; bağlam (verinin düzenleme amacı nedir), sınıflandırma (analiz parametrelerini ve verinin bileşenlerini çıkarma), hesaplama (istatistiksel analiz), düzeltme (hata düzeltme) ve yoğunlaştırma (yapılan işlemler sonucunda verinin özetini çıkararak nihai kısa-öz çıktıyı oluşturma) zihinsel süreçlerinden geçirmektedir (Barutçugil, 2002).

Enformasyon, farklı bir bakış açısıyla olayların analiz edilmesini sağlayan ve bilgi oluşmasında gerekli olan ögedir (Güçlü & Sotirofski, 2006). Enformasyon kuruluş içinde iletişim ağları aracılığı ile dolaşır ve yönetimin nicel ölçüm işlemleri ile ilgilidir. Drucker P. F. (1999)'a göre enformasyon “ilişkilere ve amaca” sahiptir. Veri çok çeşitli yöntem ve metotlarla değer kazanarak, bir amaç için organize edilerek enformasyona dönüşümü sağlanır (Davenport & Prusak, 2000).

Bilgi kişiselleştirilmiş enformasyondur. Daha önceden kazanılmış bilgilerle bütünleştirilerek karar ve davranışlarda belirleyici olur. Aynı zamanda bilgi, enformasyonlar arasında kurulan yararlı ilişkidir. Veri-enformasyon dönüşümünde olduğu gibi enformasyon-bilgi dönüşümünde de karşılaştırma (enformasyonun farklı durumlardaki gösterdiği değer), varılan sonuçlar (karar verme, eyleme geçmede gelinen nokta), ilişkilendirmeler (diğer bilgi kümeleri ile ilişkilendirmeler), sohbet (bilgiye ilişkin düşünceler nelerdir) süreçleri yaşanmaktadır. Bu süreçlerin sentezi ile karar verme veya eyleme geçmek için ihtiyaç duyulan bilgi elde edilir (Barutçugil, 2002). Ayrıca Barutçugil (2002), akıl tanımını “bütünleştirilmiş bilgidir” şeklinde yaparak, veri enformasyon bilgi ve akıl arasındaki ilişkiyi Şekil 2.2'deki gibi göstermektedir:



Şekil 2.2. Veri, enformasyon, bilgi ve akıl arasındaki ilişki (Barutçugil, 2002)

Bilgi, örgüt içi ve örgüt dışı iletişimi sağlayarak proje ve süreçlerini birleştiren önemli bir unsurdur. Bilgi; eylem ve olguların algılanmasını sağladığı gibi yeni şeylerin zihin tarafından kavranmasını da sağlamaktadır. Bilgi ile herhangi bir konu ya da durum hakkında malumat sahibi olunacağı gibi pratik tecrübeler de geliştirilebilir (Arslankaya, 2007).

Bilgi, deneyim ve çalışmalarla kazanılmış; yaşamak, uyum sağlamak ve zor şartlarda başarılı olabilmek için elde edilen bir güçtür. Bilgi, belli zaman aralıklarında kullanılırken farklı bir zamanda aynı bilgiye gereksinim duyulmayabilir. Bilgi deneyimlerle güç kazanır ve uzmanlığa dönüşür (Güçlü & Sotirofski, 2006). Sipahi (2013)'nin Allen (2005)'dan aktardığına göre örgütte öğrenmenin sağladığı değişimle birlikte elde edilen beceriyi ifade ederken Kalpic ve Bernus (2006)'a göre ortaya atılan fikirler, alınan kararlar, bireysel yetenekler, görüş ve bakış açılarında ortaya çıkar.

Bilginin oluşmasında ve değerlendirilmesinde veri ve enformasyon en önemli unsurlardır. Veri olmadan enformasyonun elde edilmesi, enformasyon elde edilmeden de bilgiye ulaşılması zor olacaktır (Abdullah vd. 2005).

Enformasyon ve bilgi arasındaki ilişki, enformasyon ve bilgi kavramlarına sahip kullanıcının, sahip olduğu bu kavramların farkında olması ve değerlendirmesi ile ilgilidir. Bilgi ve enformasyon herkes için aynı anlamı ifade etmeyebilir. Herhangi birinin bilgi olarak değerlendirdiği veri seti bir başkası için, eğer enformasyonu anlamaz ve uygulamazsa sadece enformasyon olarak kalır. Bununla birlikte birey enformasyonu

alıp daha önceden sahip olduğu bilgi deneyimleri ile yorumlayarak karar vermek için elde ettiği yeni bilgiyi kullanabilir (Lee & Yang, 2000). Günlük kullanımda sıklıkla birbirlerine karıştırılan veri, enformasyon ve bilgi kavramları arasındaki farklılıklar Durna ve Demirel (2008) tarafından Tablo 2.1’de ki gibi gösterilmiştir.

Tablo 2.1. Veri, Enformasyon, Bilgi Arasındaki Farklar (Durna & Demirel, 2008)

Veri	Enformasyon	Bilgi
Yorumlanmamış semboller	İşlenmiş veri	İşlenmiş, kullanılabilir enformasyon
Mevcut gözlemler	Gerçekler	Sebepler-sonuç ilişkilerine imkan tanır
İşlemlerin belirli formattaki kayıtlarıdır	Veri üzerinde hesaplama yapılarak elde edilir. Doğruluğunun kontrolü verilerin analizi ile mümkündür	Kişilerin daha önceden edinmiş oldukları deneyimlerinde, sorun-çözümleri ve karşılaştırmalarında ve diyaloglarında bulunur
Farklı sistemlerde depolanabilir	Bilgi sistemlerinde değerlendirilir	Biçimsel değildir
Tek başına çözüm aracı olamaz	Bir durumu anlamlandırmada ana kaynaktır	Herhangi bir soruna çözüm üretmede, karar verme süreçlerinde, stratejik planlamada ana kaynaktır
İnceleme sonucu çeşitli belgelerle şekillenebilir	Değerlendirmeler sonucu oluşan enformasyonda veri depolarında ve çeşitli belgelerde şekillenir	Akılda şekillenir
Ayrıştırılması, işlenmesi mümkündür	Birbiri ile ilişkilendirilebilir, tekrar kullanılabilir	Genellikle akılda, deneyimle ortaya çıkar

Bilgi, enformasyon ve veri birbirine altyapı sağlayarak, birbirini izleyen basamaklar halinde, basitten karmaşığa doğru sıralanmaktadır. Basamaklar arasında geçişin nasıl olacağını bilmek, başarılı bir şekilde bilgi elde etmek ve yarar sağlamak için önemlidir (Davenport, Long, & Beers, 1998).

Sanayi toplumunun yerini bilgi toplumuna bırakması ile birlikte bilgi, örgütlerin en önemli varlığı haline gelmiştir. Örgütler sahip oldukları bilgiyi yönetebilme yetenekleri ile paralel olarak gelişme sağlayarak rekabet edebileceklerdir. Drucker (1997)’a göre sanayi devrimi bilginin anlamında meydana gelen değişikliğin ilk ve en önemli aşamasını oluşturmakta olup alet, süreç ve ürünlere uygulanmakta olan bilgi işlere uygulanarak verimlilik (produktivite) devrimine zemin hazırlamıştır.

Geçen yüzyılda petrol yataklarına sahip ülkeler ve organizasyonlar, petrol üretim ve ticaretinden büyük gelirler elde etmişlerdir. 21. Yüzyılda ise bilgi kaynakları petrol yataklarının yerini alacak, bilgiye sahip ülke veya organizasyonlar, bilginin ticaretini yaparak büyük servetler elde edecektir. Bilgi kendiliğinden açığa çıkmaz. Bilgiye ulaşmak için kaynak ayırmak ve çalışmak gerekir. Burada önemli olan nokta, bilgi petrolün tam tersine kaynağından çıkarıldıkça artar, kullanılması-değerlendirilmesi ile de katlanarak çoğalır. Ayrıca bilgi diğer kaynaklardan farklı olarak dinamiktir ve değeri görecelidir. Yani bilgi kullanıldığında depolanabilir ve üzerinde işlemler gerçekleştirilebilir. Bilgi o bilgiye ihtiyaç duyan için bir anlam ifade eder. İhtiyacı olmayanda herhangi bir değeri yoktur (Barutçugil, 2002).

İşletme, ekonomi ya da eğitim sistemleri yapılandırıldığı gibi bilgi ve bilgi elde etme, değerlendirme gibi bilgi süreçleri de yeniden yapılandırılmaktadır. Bilginin yeniden yapılandırılması çerçevesinde elde edilen veriler birçok yönden birbiriyle ilişkilendirilerek yeni bir değere dönüştürülmektedir. Dönüşüm sonucu elde edilen bu yeni kaynak örgütün emek, zaman, işgücü maliyetine olan ihtiyacı azalttığı için bilgi, ekonominin merkezi haline gelmektedir (Satı, 2013).

2.2. Bilgi Türleri

Literatürde bilgi farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır. Kullanım amacına göre bilginin türü farklılaşabilir. Barutçugil (2002) bilgi türlerini düzenleme ve kullanım tarzlarına, kaynağına ve niteliğine göre olmak üzere üç başlık altında sınıflandırmıştır. Bu başlıklar:

- Düzenleme ve kullanım tarzına göre bilgi; bilginin kullanım şeklini, nasıl algılandığını ve organize edildiğini içerir. Hedeflerin belirlenmesi, yeni bir vizyon oluşturulması, inanç ve değerlerin yönlendirilmesi, karar vermenin sağlanması, olaylarla baş etme yöntemlerinin geliştirilmesi, gerçeklerin algılanması, know-how bilgisi, içselleşmiş bilgi bu bilgi türünün örnekleri olarak sıralanabilir. Bu bilgilerin kullanımını bireyin bakış açısı ile paralellik göstermektedir.

- Kaynağına göre bilgi türleri örtük bilgi ve açık bilgi olarak ayrılmaktadır. Örtük bilgi, bireyin beyinde taşıdığı bilgi olup birey bazen ona sahip olduğunun farkında olmayarak başkalarının da aynı bilgiye sahip olduğu düşünülebilir. Her çalışanın kendine ait örtülü bilgileri vardır. Örgütte örtülü bilgilerin toplamının oluşturduğu kolektif güç son derece değerlidir. Açık bilgi söz, resim ya da diğer paylaşım araçları ile ifade edilebilen bilgidir. Bilgi paylaşım isteniyorsa açık hale getirilmesi gerekmektedir.
- Niteliğine göre bilgi türü ise organizasyonun varlıkları arasında yer alan insanda bulunan bilgi, müşteride olan/müşteriyle ilgili olan bilgi ve sistem ve süreçlerde bulunan bilgileri kapsamaktadır. Çalışanın niteliği, yetkinliği, mesleki tecrübesi, çalışma süresi, proje ekibinin sayısı insanda bulunan değeri oluşturan unsurlardır. Bilgi yönetimi ile çalışanın değerini yükseltmek de amaçlanmaktadır.

Bilgi farklı bakış açılarına göre kategorize edilmektedir. Bunlar; bir olayı tasvir etmek için kullanılan bilgiye açıklayıcı bilgi, tarihi gerçekler için kullanılan bilgiye tarihi bilgi, çeşitli sebep sonuç ilişkilerine dayanan bilgiye teorik bilgi denmesi gibi farklı biçimlerde bulunabilir.

Zaim (2003)'in, Campos ve arkadaşların (2003)'dan aktardığı çalışmasında bilgi yönetimi açısından bilgi türleri Tablo 2.2'de gösterildiği gibi dört farklı boyutta ele alınmış ve bilgi yönetimi süreçlerinde, bilgi farklı boyutlarda ele alınıp tanımlandığından, bilgi türlerine göre, uygulanacak yöntemler ve stratejiler değişeceğinden bu durumun bilgi yönetimi açısından önem taşımakta olduğu belirtilmiştir.

Tablo 2.2. Bilginin Kavramsal Boyutları ve Çeşitleri (Zaim, 2003)

Kavramsal Boyutlar	Bilgi Çeşitleri ve Sınıfları
Bilgi Kuramı Açısından	Açık Bilgi: Objektif, formüle edilmiş
	Örtülü Bilgi: Subjektif, uzmanlığa ve tecrübeye dayalı
Beşeri Bilimler Açısından	Bireysel Bilgi: Bir kişiye ait
	Sosyal Bilgi: Bir gruba veya örgüte ait
Sistem Açısından	Harici: Enformasyona dayalı, teknik
	Dahili: Üretilen, içselleştirilen, kavramaya dayalı
Stratejik Açıdan	Kaynak: Genellikle açık bilgi
	Kapasite: genellikle örtülü ve teknik bilgi
	Vizyon: Genellikle örtülü ve kavramaya dayalı

Bilgi yönetimi açısından bilgi türleri dört gruba ayrılmıştır. Bilgi kuramı açısından açık ve örtülü bilgi, beşeri bilimler açısından bireysel ve sosyal bilgi, sistematik açısından dahili ve harici bilgi, stratejik açıdan kaynak, kapasite ve vizyon bilgisidir. Bilgi yönetiminde yaygın olarak kullanılan bilgi türleri örtülü-açık bilgi ve bireysel-sosyal bilgi ayrımıdır.

2.3 Bilgi Yönetiminin Amacı

Bilgi yönetimi, örgütte yer alan entelektüel sermayeden tam olarak yararlanılmasını sağlamak amacıyla örgütün bilgi kaynaklarının keşfedilmesini ve kullanılmasını sağlayan uygulamalardır. Bilgi yönetimi çalışanların uzmanlık alanları, yetenekleri, bilgeliği ve diğer ilişkilerin bütünü bulunarak, açığa çıkartılması sonucu örgüt ve bireyler için fayda elde edilmesidir (Bateman & Snell, 2013).

Bilgi yönetimi, işletmelerde rekabet üstünlüğünün sağlanabilmesi faaliyetlerinin devamı için önemli bir unsurdur. Örgütlerde entelektüel sermayenin harekete geçirilmesi, doğru bilginin açığa çıkarılması ve bilgi yönetiminin etkin kullanılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bilgi yönetimi, herhangi bir veri tabanında kayıt altında tutulmakta olan veya bireylerin hafızasında taşıdığı tüm verileri elde ederek kayıt altına almayı, örgüt için yararlı hale getirerek anlık doğru bilgiye erişilebilmesini amaçlamaktadır (Arslankaya, 2007).

Eğitim kurumlarında bilgiye erişim için birçok kaynak bulunmaktadır. Bilgi, dinleme, okuma, gzlemele, öğrenme süreçlerine aktif olarak katılma ile dinamik bir Şekilde kazanılır. Bu hareket halindeki dinamik bilgi yönetilebilir (McInerney, 2002). Eğitim, politika, finans örgütlerinin karmaşık yapısı karar verme ve denetimde daha fazla bilgiye ihtiyaç doğurmaktadır. Gelişen teknoloji ile beraber ihtiyaç duyulan bilgi boyutu giderek artmaktadır. Bilgi hacmindeki artış sonucu oluşan büyük verinin sistematik hale getirilmesi gerekmektedir (Bensghir, 1996). Örgüt içinde sistematik bir Şekilde yaratılan bilgi ve bu bilginin değerlendirilmesi, örgütün uzun dönem başarısı ve zenginliği için kaynak oluşturacak, etkili kullanımı ile örgüte değer yaratanın bilgi olduğu görülecektir (Barutçugil, 2002).

Örgüt içinde ve dışında yaşanan sürekli değişimler örgütün başarısını etkilemektedir. Örgüt başarısı gerekli bilginin elde edilmesi, işlenmesi ve bu bilginin örgütün amaçları doğrultusunda kullanılması ile sağlanır (Lei vd., 1996). Günümüz iş çevresinde oluşan rekabetçi ortam ve artık örgütlerin işgücü, makineleşme kavramlarının yanı sıra bilgi kavramını da kullanmak zorunda olması bilgi yönetiminin önem kazanmasına ve bilgi yönetimi süreçlerinin neler olduğu, nasıl yönetileceği sorularının gündeme gelmesine neden olmuştur (akar vd., 2010). Bilgi yönetimi; bilginin oluşturulması/elde edilmesi, depolanması, paylaştırılması, istenilen biçime dönüştürülmesi (Barutçugil, 2002) gibi ilgili tüm faaliyet alanlarını kapsamaktadır.

Durna ve Demirel (2008) karar vermede kullanılacak bilginin taşıması gereken nitelikleri Tablo 2.3'deki gibi aktarmaktadır.

Tablo 2.3. Bilginin Sahip Olması Gereken Nitelikler (Durna & Demirel, 2008)

Nitelik	Açıklama
Doğruluk	Bilgi hatalardan arındırılmış olmalıdır. Bilginin gerektirdiği doğruluk derecesi, kararın amacına ve niteliğine göre farklılık gösterecektir. Bilginin doğruluk derecesi, karar vermek için sahip olunan zamana ve bilgiyi elde etmenin maliyetine bağlıdır.
Uygunluk	Bilgi, karar verilen konu veya konularla ilgili olmalıdır. Her yönetim kademesi ve fonksiyonel birim için gerekli bilginin kapsamı ve detayı farklılık gösterecektir.
Zamanlılık	Bilgi gerekli yer ve zamanda hazır olmalıdır. Bilgi doğru ve uygun olmasına rağmen zamanında gelmemişse bir anlamı yoktur. Zamanlılık, özellikle koşulların sürekli bir şekilde değişmesinden etkilenen kararların verilmesinde önemli olmaktadır.
Noksansızlık	Karar vericiye sunulan bilgi tam ve eksiksiz olmalıdır.
Denetlenebilirlik	Bilgi, bilginin doğruluğunu ve noksansızlığını belirlemeye uygun olmalıdır. Bilginin doğruluğu ve noksansızlığı, doğru olarak kabul edilen bilgi ile karşılaştırılarak belirlenebilir. Ancak bilginin doğruluğu genellikle bilginin orijinal kaynağına inilerek belirlenebilir.
Kısalık	Bilginin içeriği olabildiğince öz ve kısa olmalıdır. Bilginin kapsamı genişledikçe gereksiz ayrıntılardan dolayı karar vermek güçleşecektir.
Güncellik	Sunulan bilgi karar verilecek konudaki en son durumu yansıtmalıdır.
Ekonomiklik	Bilginin bir maliyeti vardır. Bu nedenle bilgi, üretilmesi beklenen değerden daha pahalı olmamalıdır.

Bilgi karar vericilerin amaçları doğrultusunda gerekli ihtiyaçlarına cevap verebilecek nitelikleri taşıdığı sürece bir anlam ifade edecektir.

2.4 Bilgi Yönetiminin Önemi

Belirsizlik ortamında örgütler arası rekabet avantajını sağlayan güvenilir kaynak bilgidir. Gelişen teknoloji ortamı ile birlikte piyasalar değiştiğinde artan rekabet ortamı ile beraber ürünler neredeyse bir gecede yok olduğunda başarılı olan örgütler, sürekli yeni bilgi yaratarak bu bilgiyi örgüt içinde yaygınlaştırarak yeni teknoloji ve hizmet halinde biçimlendiren ve kullanan örgütlerdir (Nonaka, 1998). Birçok işletme için temel rekabet aracı haline gelen bilgi, üniversiteler ve diğer yükseköğretim kurumları için de önemlidir. Üniversiteler ve diğer yükseköğretim kurumları da giderek artan bir şekilde, diğer işletmelerde olduğu gibi pazar baskısına maruz kalmaktadır. Eğitim kurumlarının da bilginin ana veriyi oluşturacağı sistemlere gereksinimleri vardır (Rowley, 2000). Bilgi yönetimi bilginin önemi bir varlık olarak görülmesiyle ilgilidir ve bilgi maddi varlıkların aksine kullanıldıkça artarak sürdürülebilir bir avantaj sağlar (Davenport & Prusak, 2000).

Bilgi ve yönetim birbiri ile ilişkisi olmayan farklı kavramlar gibi görünmektedir, fakat gelişen, değişen teknoloji ile birlikte bilgi, örgütlerde büyük bir önem taşımaya başlamıştır ve artık örgüt için çok önemli bir organizasyonel kaynak olarak görülmektedir. Bu kadar büyük bir öneme sahip kaynağın yönetilmesi şansa bırakılamayacak kadar kritik olmaktadır (Barutçugil, 2002). Sistem ve kurumlar genişledikçe planlama, organizasyon, yönetim, izleme ve kontrol gibi sorunları da beraberinde getirir. Buna paralel olarak, eğitim yöneticileri, planlayıcılar ve karar vericiler arasında artan bilgi edinme ve bilgi yönetimi kapasitesine ihtiyaç duyulmaktadır (Stephen, 2015).

Yenilikçilik ve öğrenme çevresinde yer alan çalışmalar genellikle bilgi yönetimi faaliyetleri ile iyileştirilebilir. Bilgiyi bir varlık olarak ölçmek ve örgütleri entelektüel sermayelerini değerlemeye çalıştıkça desteklemek mümkündür. Bilginin toplumsal yapısı öğrenen organizasyonlar ve örgütsel öğrenmeyle ortak alana sahiptir. Bu alandaki bilme kuruluşu veya bilgi yaratma organizasyonu terimi bilgi yönetimi kavramına en yakın olanıdır. Bu bilgi ile öğrenme arasındaki güçlü ilişkiyi vurgular ve aynı zamanda örgütlerin resmi, sistematik ve niceliksel olanın yanında başka yararlı bilgilerin olduğunu, bilgi yaratmanın bilgi işlemeden daha fazla olduğunu vurgular. Bilgi yaratan şirketler sürekli olarak kişisel bilginin başkalarına sunulması sürecini teşvik eder.

Bilgiyi elde etmek ve kendi bilgi tabanını genişletmek için genelde bireysel bilgileri kullanırlar (Rowley, 2000). Kısaca bilgi yönetimi, örgütlerin bilgi varlıklarını hedefleri doğrultusunda elde etmesi, bilgi depolarının oluşturulması, örgüt içine yerleştirilmesi, muhafaza edilmesi, bilgi paylaşımı ve yeni değerler oluşturulması gibi bilgi ile ilgili bütün faaliyetleri kapsamaktadır.

Bilginin önemi, bilginin bir varlık olarak görülmesiyle ilgilidir. Genelde bir yükseköğretim kurumunun mali kaynaklarının önemli bir bölümü bilgiyi yaratmak ve yaymak için ayrılmıştır. Bununla birlikte üniversitelerin entelektüel sermayelerini değerlendirme ve bu değerleri işlemelerine yönelik tecrübeleri yoktur. Tecrübeleri olsa varlıkları ve muhtemel iş hacmi artacak ve hâlihazırda olduğundan daha önemli faaliyetler görüyor olacaktı. Bu değerlendirme finansal bir iş kabul edilebilir ancak bilgiyi bir varlık olarak kabul etmek işin niteliğini açıklar. Ayrıca bilgi varlıklarına değer atamak için bir yöntem geliştirilmelidir. Bu işlemin iki sonucu olacaktır:

- Üniversitedeki bilginin rolü hakkında gelişmiş ve paylaşılmış bir anlayış.
- Kurularda yerleşik bilgi varlıklarındaki artış ve azalışı izleme fırsatı.

Bu sonuçlardan her ikisi de üniversitenin bir üniversite işletmesi olarak etkin bir şekilde çalışmasını sağlayan, operasyonun temelini oluşturan kilit varlıklardan birini yönetmesine izin vermelidir. Bilgi yönetimi, bilgiye dayalı organizasyonlarda sıklıkla değerlendirilmekte ve bu tür örgütlerde üniversitelerden çok farklı bir uyum sağlamaktadır. Üniversiteler geleneksel olarak çeşitlilikleri ve bir dizi farklı disiplinde bilgi ve öğrenmeyle ilişkili rolleri ile tanımlanmıştır. Çok çeşitlilikle birlikte, bir odaklanma eksikliği ortaya çıktığında üniversitelerin tüm bilgi alanlarında öncü olmalarının zor olacağı öngörülmektedir. Bununla birlikte, bu duruma aykırı olarak, bilgi yönetimi araçları, disiplinler arası bilginin oluşturulması için altın bir fırsat teşkil edebilir (Rowley, 2000).

2.5. Bilgi Yönetimi Süreçleri

Bilgi yönetimi süreçlerinin en önemlilerinden biri örgütte farklı birim ve pozisyonlardaki çalışanlar arasında etkili bir iş birliğinin gelişmesini sağlamasıdır. Bu

süreçte bölüm, birim fark etmeksizin örgütün bütününde iletişimin sağlanması zorunlu hale gelmektedir (Bateman & Snell, 2013).

Bilgi yönetimi örgütün hedefleri doğrultusundaki amacıyla bir organizasyonun bilgi varlıklarının kullanılması ve geliştirilmesi ile ilgilidir. Yönetilecek bilgi hem açık, belgelenmiş bilgiyi hem de örtülü, öznel bilgiyi içerir. Yönetim, bilginin tanımlanması, paylaşılması ve yaratılmasıyla ilişkili tüm süreçleri kapsamaktadır. Bu süreçler, bilgi depolarının oluşturulması ve bakımı için sistemler gerektirir ve bilginin ve örgütsel öğrenmenin yetiştirilmesi ve kolaylaştırılması için gereklidir. Bu bilgi depolarının oluşturulması ve muhafaza edilmesi, bilgi paylaşımı ve örgütsel öğrenmenin yetiştirilmesi ve kolaylaştırılması için sistemlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bilgi yönetiminde başarılı olan organizasyonlar, bilgiyi bir varlık olarak görme eğilimindedir ve bilginin oluşturulması ve paylaşılmasını destekleyen örgütsel normlar ve değerler geliştirme ihtimalleri bulunmaktadır (Davenport vd., 1998). Rowley (1998), Davenport ve arkadaşları (1998)'ın tanımlamasından yola çıkarak örgütlerin bilgi yönetimini yerleştirmeye yönelik istekli olmaları gerektiğini ve bu süreçte bazı genel sorulara ait cevapların aranmasının gerekli olduğunu savunmaktadır. Bu sorular aşağıdaki gibidir:

- Örgütün bilgi yönetiminin ana amacı nedir?
- Bilgi yönetiminin ele alınması gereken seviyeler nelerdir, farklı seviyelerde nasıl yürütülebilir?
- Bilgi yönetiminin bilgi türleri ile bağlantılı olarak benimsemesi gereken kapsamı nedir?
- Bilgi yönetiminde uygulanacak teknolojiler ve teknikler nelerdir?
- Bilgi yönetimini desteklemek için hangi örgütsel rollere ihtiyaç duyulur ve hem bireylerin hem de örgütün edinmesi gereken yeterlilikler nelerdir?

Bu sorular diğer örgütlerle olduğu gibi üniversitelerle de ilgilidir. Farklı ve değişen bir çevrede bilgi yönetiminin doğası sürekli değişmektedir. Bu nedenle belirtilen sorulara basit bir cevap bulunamayacaktır. Gerçekten de, farklı örgütlerde bilgi yönetimi, farklı örgütsel amaçlara hizmet edebilir. Örneğin bazı örgütler müşterilerin bilgisine

odaklanabilir, diğerk bazıları bilgi sermayesinin oluşturulması ile ilgilenebilir ve diğerkleri bilgiye gelişmiş erişim sağlamayı büyötmekle ilgilenebilir (Rowley, 2000).

Davenport ve arkadaşları (1998) yaygın bilgi yönetimi uygulamalarının olmaması nedeniyle bir takım bilgi yönetimi projeleri üzerinde çalışmış ve hâlihazırda uygulanmakta olan bilgi yönetimi projelerinin çeşitliliğı ve doğası hakkında bazı fikirler sunmuştur. Yaklaşımları, geniş bir örgütsel bakış açısı almak yerine proje tabanlıdır. Yapılan çalışma ile proje amaçları temelinde kategorize edilerek, aşağıdaki süreçleri belirlemiştir.

- Hem bilgi depolarını hem de bilgiye esas teşkil eden belgeleri saklayan bilgi depolarını oluşturmak; bilgi depoları üç kategoride değerlendirilebilir. Bu kategoriler; rekabetçi, istihbari gibi dış kaynaklı bilgileri içeren depoları, araştırma, inceleme raporları gibi yapılandırılmış iç bilgi, teknik ve yöntemler gibi ürün odaklı depoları ve “nasıl olduğunu” saklayan tartışma veri tabanları gibi gayri resmi, içsel veya zımni bilgiyi bulunduran kişiler olarak sınıflandırılabilir.
- Bilgi erişimini artırmak ya da sağlamak ve bireyler arasındaki transferini kolaylaştırmak; burada video konferans sistemleri, belge tarama ve paylaşım araçları ve telekomünikasyon ağları gibi teknoloji merkezli bağlantı, erişim ve aktarma üzerinde durulmaktadır. Böyle bir bilgi deposu yaratılabilir, önemli bilgiyi tutan veya sağlayabilen bireylere erişilebilir.
- Bilgi ortamını geliştirmek, böylece çevreyi daha etkili bir bilgi yaratma, aktarma ve kullanma için elverişli hale getirmek. Bu örgütsel normları ve değerleri bilgi ile ilişkili olarak ele almayı içerir. Bir dizi farklı inisiyatif bu kategoriye girebilir. Örneğın bir organizasyon, çalışanların temel kararlarda bilgiyi nasıl uyguladığını veya uygulayıp uygulamadıklarını değerlendirmek için karar denetim programları uygulamaktadır. Bilgi yönetiminin yapılarına ve kültürlere bağılı olduğunu kabul eden işletmeler, ademi merkeziyetçi bir yönetim yapısına ve kişilerin yaratıcılığını teşvik eden bir kültüre sahiptir. Entelektüel sermayeye katkıda bulunan çalışanların fotoğraflarının sergilendiğı duvarlar bir örnek olarak gösterilebilir.

- Bilgiyi varlık olarak yönetmek ve örgütte bilginin değerini geçerli hale getirmek. Lisanslı satılan ya da potansiyel bir değere sahip teknolojiler, müşteri veri tabanları ve detaylı parça katalogları gibi varlıklar, değerın atanabileceği maddi olmayan duran varlıklar olan şirketlerin tipik özellikleridir. Diğer bilgilerin değerlendirilmesi, geliri artıran ve maliyetleri düşüren bilgiye dayalı olarak yapılabilir. Örgütte bilgi; müşteri, iç süreç, yenilik ve öğrenme, mali boyutlarına göre değerlendirilir. Yenilik ve öğrenme çeyreğinde yer alan ölçümler genellikle bilgi yönetimi faaliyetleri ile iyileştirilebilir. Bu çeyrekte uygun metrikler konusunda devam eden bir tartışma olmasına rağmen, bilgiyi bir varlık olarak ölçmek ve entelektüel sermayelerini değerlendirme çalışmalarında örgütler gerekli destek potansiyeline sahiptir.

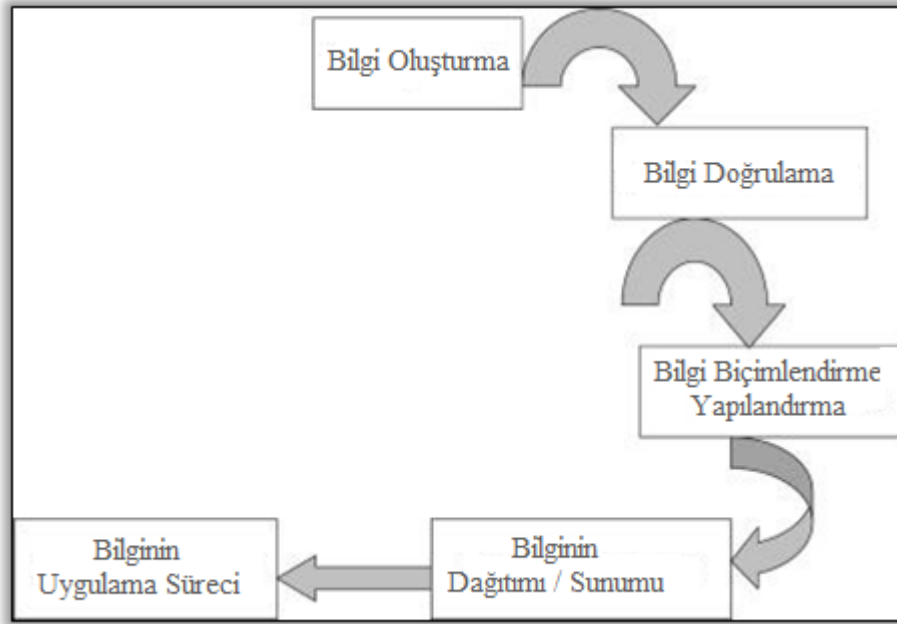
Bu dört farklı hedef kategorisi, bilgi yönetimi konusunda dört farklı perspektifleri tanımlamaktadır ve "bilgi yönetimi" kavramının çeşitliliğini vurgulamaktadır. Dört çeşit bilgi yönetimi hedefi, yükseköğretim kurumlarında bilgi yönetimi yerleştirilirken, yükseköğretim kurumlarının karşılaştığı zorlukları değerlendirmede kullanılabilir. Bu hedefler; bilgi depolarının oluşturulması/bakımı, bilgi erişiminin geliştirilmesi, bilgi ortamının geliştirilmesi ve bilgiyi değerlendirebilme olarak ifade edilebilir.

Rowley (2000)'in Galagan (1997)'dan aktardığına göre bilgi yönetim süreci: yeni bilgi üretmek; dış kaynaklardan bilgiye erişmek; veritabanlarında/yazılımlarda bilgiyi temsil etmek; bilgiyi süreçlere, ürünlere veya hizmetlere gömmek; mevcut bilgileri bir örgüte aktarmak; karar vermede erişilebilir bilgi kullanmak; kültür ve teşvikler yoluyla bilgi büyümesini kolaylaştırmak; bilgi varlıklarının değerini ve bilgi yönetiminin etkisini ölçmek aşamalarını kapsamaktadır.

Demarest (1997)'in bilgi yönetimi süreçlerine önerdiği model ise sosyal olarak yapılandırılmış bilgi yönetimi modellerine bir örnektir. Bu model, bir organizasyon içindeki bilgi yönetiminin; bilgi inşası, bilgi yaygınlaştırma, bilgi kullanımı ve bilgi düzeneği (bilgi somutlaştırma) aşamalarını tanımlamaktadır.

Model, örgüt içinde hem bilimsel hem de sosyal katkılar sağlanarak bilginin oluşturulmasını vurgulamaktadır. Bu modele göre bilgi hem örgüt içinde somutlaşmakta hem de sosyal değişim yoluyla herkese yayılabilmektedir.

Bilgi yönetim faaliyetleri; bilginin oluşturulması, aktarılması, kullanılması ve elde edilen gücü açığa çıkararak bir ortamın yaratılması, bilgi ile ilgili uygun örgütsel normları ve değerleri benimseme ile ilgilidir. Öğretmen ve araştırmacıların öğrenci ve meslektaşlarıyla doğru, güvenilir, güvenli bilgiler ile bağlı olması örgütte profesyonel iletişimin devamlılığı için gereklidir. Çalışmalar neticesinde ödüllendirmenin herhangi bir kültürün ana unsuru olduğu anlaşılmıştır. Yükseköğretimde de uluslararası ve yerleşik ödül yapısı araştırma ve burslarda bireysel başarı ispatına/bulgusuna çok değer verir. İtibar, maaş ve daha fazla ileriye yönelik fırsatlar, önemli ölçüde, bilginin yaygınlaştırılması ve bireysel performansa bağlıdır. Yükseköğretim kurumlarında; takım çalışması, bilimsel projeler gibi bazı araştırma ortamlarında bilgi paylaşımı yaygın olarak görülmektedir. Ayrıca birbirleri ile rekabet halinde olan kurumlardaki akademisyenler arasında da doğru koşullar altında bilgi paylaşımı yapılmaktadır. Nitekim bireysel kabul için yaygınlaştırma gereklidir (Rowley, 2000).



Şekil 2.3. Bilgi yönetim süreci faaliyetleri (Bhatt, 2001)

Bilgi yönetimine bilgi oluşturma, doğrulama, biçimlendirme/yapılandırma, dağıtım/sunum ve uygulama süreci (Şekil 3.1.) olarak değinilmektedir. Bilgi yönetimi alanındaki bu beş aşama, bir organizasyonun, temel yetkinliklerin oluşturulması,

sürdürülmesi ve yenilenmesi için esas olarak gerekli görülen, öğrenmesi, yansıtması ve öğrenmeye başlamasını ve yeniden öğrenmesini sağlar (Bhatt, 2001).

2.5.1. Bilginin elde edilmesi

Bilginin elde edilmesi için bilgi oluşturma, yaratma, üretme, toplama gibi kavramlar kullanılmaktadır. Bilginin elde edilmesi mevcut bilgilerin kullanılmasıyla yeni bilginin elde edilmesini de içermektedir. Yeni bilgi elde edilmesinde deneyim ve ortak çaba önemli bir yer tutmaktadır (Çakar vd., 2010). Bilgi yaratma, bir organizasyonun yeni ve yararlı fikir ve çözümler geliştirebilme kabiliyetini ifade eder. Bilginin ne kadar yeni bilgi olarak kabul edildiği, var olan problemleri daha verimli ve etkin bir şekilde çözüp çözmediği ya da pazardaki yeniliklere neden olup olmadığına bağlıdır. Örgüt içsel ve dışsal bilgisini farklı etkileşim grupları vasıtasıyla yeniden yapılandırarak ve yeniden birleştirerek yeni gerçeklikler ve anlamlar yaratabilir (Bhatt, 2001).

Bilginin elde edilme sürecinde örgüt içinde işbirliği yapmak, çalışma grupları oluşturmak ve çok çeşitli bilgi kaynaklarından beslenmek bilgiye ulaşılmasında önemlidir. Elde edilen bu bilgiler; yeni bilgilere ulaşılması, yeni veya farklı problemlerin sonuçlandırılmasında kullanılır (Awad ve Ghaziri, 2004).

Örgütler bilgi elde etme süreci ile yeni şeyler öğrenerek başarılı stratejiler ve yeni ürünler geliştirmektedir. Bilgi edinimi genel olarak içsel ve dışsal bilgi edinimi olarak ayrılmaktadır. Dışsal bilgi; konferanslar, danışmanlar, ekonomi sosyal çevre ve teknoloji trendleri, örgüte yeni katılan üyeler ve işbirlikleri, mevcut müşterilerin ve rekabet halinde olunan örgütlerin takip edilmesini kapsamaktadır. İçsel bilgi ise; mevcut sistemleri anlama, kazanılmış deneyimlerle öğrenme, yeni deney çalışmaları, mevcut süreçlere eleştirel yaklaşım ve iyileştirmeler aracılığıyla gerçekleşmektedir. Deneyim ile öğrenme örgütün yaşamış olduğu tüm başarı ve başarısızlıklarını içermektedir (Akgün ve Keskin, 2003).

2.5.2. Bilginin yapılandırılması

Bilginin yapılandırılması, bir firmanın mevcut organizasyon ortamı içinde bilgiyi ne ölçüde yansıtabildiğini ve etkinliğini değerlendirebilir olduğunu ifade eder. Çünkü zaman içinde, bilginin bir kısmı eski haline getirilebilir ve mevcut gerçeklere göre yeniden yapılandırılması ve rafine edilmesi gerekebilir. Genellikle, bilginin geçerliliğini test etmek için teknolojiler, teknikler ve insanlar arasındaki çoklu ve sürekli etkileşimler gerekli olabilir (Bhatt, 2000). Örneğin, bir örgüt yeni araçlar ve teknolojiler, süreçler ve prosedür setleri kullanmaya başladığında, yeni rekabetçi gerçeklere hızla adapte olabilmeleri için çalışanlarının becerilerini güncellemesi veya rafine etmesi gerekebilir (Bhatt, 2001).

Etkili bilginin yapılandırılma süreci örgüt içinde bilgiye erişim kolaylığını sağlar. Örgütsel bilginin belirlenmesi, yakalanması etkin rekabet edilmesinde önemlidir. Ayrıca örgütlerde uzmanlık ve kurumsal bilgi paylaşımı yapılmalıdır (Çakar, vd., 2010).

Bilgi doğrulama, mevcut veya potansiyel gerçeklere uyacak şekilde bilgi tabanını sürekli izlemek, test etmek ve rafine etmek için özenle çalışılan bir süreçtir. Gerçekte var olan şeyler değiştikçe, bilginin parçalarını enformasyon ve veriye dönüştürme ihtiyacı doğar; bu da nihayetinde atılabilir. Bunun nedeni, bir disiplinin gelişiminin yeni bilgi, kurallar ve kuramlar oluşturması ve eski kuralların ve teorilerin bir kısmının eskimiş olmasıdır. Bu nedenle, örgütte disiplin içindeki en son bilgileri takip edebilmek ve eski bilgileri atmak için bilgi tabanını sürekli incelemek, test etmek ve doğrulamak önemlidir (Bhatt, 2001).

2.5.3. Bilginin depolanması/sunumu

Bilginin deneyimlerden geçerek yeniden elde edilme veya düzenlenme işlemi tamamlandığında bir şekilde saklanması gerekmektedir. Bilgi saklanması bilgi ediniminde önemli bir faktör olan örgütsel hafıza ile mümkündür. Örgütsel hafıza, organizasyonun geçmişten geleceğe tüm süreçlerinde, vereceği kararlarda kullanması için, oluşan bilgiyi taşımasını ifade etmektedir. Örgütün tüm süreçlerindeki veri, enformasyon ve bilgiyi ifade eden örgütsel hafıza, değişen teknoloji koşullarına uyum

göstermezse etkin olmayan bir öğrenme sürecine girecek ve üretkenliği sınırlayacaktır (Akgün ve Keskin, 2003).

Bilgi deposu, bilginin örgüt üyelerine gösterilme şekillerini ifade eder. Genel olarak, bir organizasyon bilgi tabanını biçimlendirmek için farklı prosedürler tasarlayabilir. Bununla birlikte, örgütsel bilgi, farklı eserlere ve prosedürlere gömülü olarak dağıtılan ve farklı yerlere dağılmıştır ve baskı, diskler ve optik medya gibi farklı ortamlara depolanmıştır. Bunların her biri farklı bilgi sunum yöntemleri gerektirir. Bu farklı sunum biçimleri nedeniyle, örgüt üyeleri sıklıkla, farklı kaynaklardan gelen bu farklı bilgileri yeniden yapılandırmak, birleştirmek ve entegre etmekte zorlanırlar. Örneğin birçok departman veya bölüm veri standartları, formatları ve programlarında genellikle farklılık ve uyumsuzluk oluşmasına neden olan kendi tasarladıkları yapılar aracılığıyla veri depolarını oluşturur. Örgüt üyeleri ayrı veritabanları halinde organize edilen ilgili bilgileri bulmakta güçlük çecekleri gibi, bilginin farklı perspektiflerini entegre etmek ve yorumlamakta zorlanacaktır (Bhatt, 2001).

Örgüt üyeleri farklı teknik ve sitille çalışır. Farklı çalışma alanları arasında geçiş yapıldığında, yeni bilginin entegrasyonu ve içselleştirilmesinde gecikmeler olacaktır. Bu nedenle örgüt, veri, enformasyon ve bilgiyi depolamada benzer standartlar ve programlar kullanılmalı veya önceden tanımlanmış standart şablonlardan faydalanmalıdır (Bhatt, 2000).

Bilgi temelli bir operasyonun işleyişini kolaylaştırmak için bilgi depolarının; içsel ve dışsal bilgilerin her ikisini ve iş dünyasının gelişimini destekleyen açık ve örtük (saklı/gizli) bilgileri kapsamayı gerektirmektedir. Topluluğun her bir üyesinin, üniversitedeki diğer insanların bilgi birikimine ve tecrübelerine eriştiği/sahip olduğu bir erişim modelinden çok uzaktayız, bu bilgiye belirli ihtiyaçlara göre paketlenmiş bir biçimde erişebiliyoruz. Genel olarak üniversitelerde farklı bölümlerin bilgi gereksinimlerini açıkça belirtilmemiştir. Birçok kurum bilgi sistemleri ve kütüphane bölümlerini birleştirerek ilk adımı atmışlardır. Fakat bu yeniden yapılandırma bilgidен ziyade daha çok sistem odaklıdır (Rowley, 2000).

2.5.4. Bilginin paylaşılması

Bilginin paylaşılması içsel veya dışsal farklı kaynaklardan edinilen bilginin yayıldığı bir süreç olarak ifade edilmektedir (Huber, 1991). Örgütlerde bilginin paylaşılması bilginin ihtiyaç duyulan yerlere ulaştırılmasıdır. Bilgi organizasyonel seviyede kullanılmadan örgütte paylaşılması, dağıtılması ve yayılması gerekmektedir (Akgün ve Keskin, 2003). Bilginin paylaşılması, örgütün bilgi yönetimindeki en önemli ve kritik süreçlerinden biridir. Anlaşılır, güvenli bilgi paylaşımı kolay değildir. Bilgi paylaşımı yöntemlerinin mutlaka örgüt kültürü ile uyumlu olması gerekir (Davenport & Prusak, 2000).

Örgütsel teknolojiler, teknikler ve insanlar arasındaki etkileşimin bilgi paylaşımı üzerinde doğrudan bir etkisi vardır. Örneğin geleneksel denetim ve yönetim süreçlerine devam eden örgütsel yapıda teknolojiler, teknikler ve insanlar arasındaki etkileşim en düşük düzeye indirerek bilginin paylaşılması ile elde edilecek fırsatları azaltır. Benzer şekilde, kontrollü ve önceden belirlenmiş bir bağlantı aracılığı ile bilgi dağıtımı, etkileşimleri en düşük seviyeye indirecek ve dolayısıyla bilginin geçerliliğini sorgulama olanağını azaltacaktır. Öte yandan, yatay örgütsel yapı, güçlendirme ve açık kapı politikası, farklı katılımcılar ve bölümler arasındaki bilgi akışını hızlandırmaktadır. E-posta, intranet, ilan tahtası ve haber grubu uygulanması, bilginin örgüt genelinde dağılımını destekleyebilir ve örgüt üyelerinin, birden fazla perspektifle bilgiyi tartışma, görüşme ve yorumlamalarına olanak tanır (Bhatt, 2001).

Örgütler, bazen intranet teknolojisine dayanan ağlar, e-posta yoluyla dahili iletişimi desteklemiş ve veritabanlarına ve elektronik belgelere erişim sağlamıştır. E-posta bağlantıları, bilinmeyen kolejlerin veya ilgi topluluklarının daha da geliştirilmesini kolaylaştırdı. Bazı örgütler, komite ve politika belgelerini elektronik ortamda saklamaya ve bunları intranetleri aracılığıyla kullanmaya çalışmaktadırlar. Yüksek öğretimdeki çoğu kütüphane, sadece organizasyon hakkında bilgi vermek için bir reklam görevi yapmakla kalmayan, aynı zamanda veritabanları ve uzman listeleri de dahil olmak üzere seçilen bilgi kaynaklarına bağlantılar sunabilen bir web sayfasına sahiptir (Rowley, 2000).

Sayısal bilgilerin sağlanması, farklı örgütler tarafından önemli görüldüğünden çeşitli bilgi yönetimi projeleri ele alınmıştır. Belge dağıtımı, ağ kaynaklarına erişim, eğitim ve bilinçlendirme, elektronik dergiler, sayısallaştırma, görüntüler, elektronik kısa süreli

koleksiyonlar, isteğe bağı yayıncılık, baskı öncesi ve literatür alanlarının tümü elektronik bilgi depoları ve genellikle akademik çevrede belge biçiminde bilginin yaygınlaştırılması ile ilgili bilgi yönetimi projeleridir. Özetle, üniversiteler, bilhassa açık ve kamusal bilgiye göre, veri ambarı/bilgi depoları ve bilgi erişimi alanlarında öncü olmuştur. Organizasyonlar içinde bilgi kaynaklarının/depolarının kullanılmasındaki diğer genişletmeler, personel ve öğrencilerin farklı kategoriler için erişim hakları ve güvenlik konularını gündeme getirecek potansiyele sahiptir (Rowley, 2000).

2.5.5. Bilginin uygulanması

Bilgi, örgütte karar verme ve diğer iş süreçlerinin gerçekleştirilmesinde kullanıldığında örgüt performansını arttırmaktadır. Bilginin uygulanma sürecinde başarı, örgütteki mevcut bilginin uygunluğuna, bilginin keşfi, elde edilmesi ve paylaşılmasına bağlıdır. Bu süreçlerdeki performans ne kadar iyi olursa karar verme süreci de o adar etkin olacaktır (Ok, 2013). Organizasyonel bilginin örgütün ürünlerine, süreçlerine ve hizmetlerine uygulanması gerekir. Örgüt doğru bilgiyi doğru biçimde kolaylıkla elde edemiyorsa, örgütün rekabet avantajını sağlaması ve sürdürmesi zor olacaktır (Bhatt, 2001).

Bilginin yararlılığının değerlendirilmesi kriterleri genelde kolayca anlaşılabilir. Bununla birlikte, örgüt pratik ve günlük faaliyetlerini desteklemek için bilginin yararlılığına inanıyorsa bilgi yönetim potansiyelini artırmak için yeterli çalışmaları yapmalıdır. Projenin tamamlanma süresi, maliyeti ve faydaların belirsizliği de dahil olmak üzere birçok faktör kapsamlı değerlendirmelere ihtiyaç duymaktadır. Bununla birlikte yönetimin bilginin kapsamı ve potansiyelini anlaması, projelerin geleceği üzerinde önemli bir etkiye sahip olmaktadır (Bhatt, 2000).

2.6. Yükseköğretimde Bilgi Yönetimi

Üniversitelerin önemli miktarda bilgi yönetimi etkinliği vardır ve bunları tanımak ve bunları yepyeni bir paradigma oluşturmaktan ziyade daha fazla gelişme için temeller olarak kullanmak önemlidir. Bir dizi ilgisiz bilgi tabanlı etkinlik yeterli değildir. Üniversiteler ve çalışanları, bilgi temelli toplumda değişen rollerini tanımalı ve bunlara

cevap vermelidir. Üniversitelerin, bilgi varlıklarının oluşturulmasıyla ilişkili süreçleri bilinçli ve açık bir şekilde yönetmeleri ve entelektüel sermayelerinin değerlerini toplumdaki devam eden rolleri ve yükseköğretim için daha geniş bir dünya pazarında tanıtmaları gerekir. Yeni yönetim modelinin elde edilmesi için, bilgi yönetiminin tam olarak yerleştirilmesi evrimsel bir süreç olacaktır. Yükseköğretimde bilgi yaratma, paylaşma ve yaygınlaştırma ile ilgili normlar ve uygulamalar karmaşıktır. Aynı zamanda geleneksel değerler ve bir takım faktörler zaten zorlayıcı olmaktadır. Toplulukların giderek artan küreselleşmesi geleneksel bilirkışı değerlendirme süreçlerini zorlayan elektronik dergi biçimiyle birleşti ve bilginin geçerli kılınması gibi bilgi topluluklarının çalışma biçimindeki değişiklikler uyarılır hale geldi. Bu faktörler, genel olarak kültür değişimi yavaş ve acı veren bir süreç olmasına rağmen, kültür değişim hızında bir artışa neden olmaktadır (Rowley, 2000).

Bilgi tabanlı bazı organizasyonlar tarafından bilgi yönetimine getirilen yaklaşımların kilit noktaları değerlendirildiğinde bilgi yönetimi üzerine daha proaktif bir yaklaşım benimsemek isteyen yükseköğretim kurumları geçiş sürecinde bazı durumlarla karşılaşabilir. Rowley (2000)'ye göre bu süreçte karşılaşılabilecek muhtemel durumlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- İtibar gören bireyler dahil olmalıdır.
- İnsanlar temel bilgilerini belgeleme konusunda isteksiz olabilir.
- Bilgi yönetimi uygulamalarını yerleştirmek biraz zaman alabilir.
- İlgi toplulukları bilgi yönetiminde merkezi bir noktadır.
- Bilginin yapılandırılması ve güncellenmesine yönelik mekanizmalar gereklidir.
- Bilginin uzman olmayan kişiler için sınıflandırılması/depolanması önemlidir.
- Bilginin yapılandırılması ve hedeflenmesi, personelin daha etkili ve verimli bir bilgi işlemcisi olmasına yardımcı olur.
- İlerleme, yalnızca belirli bilgi yönetimi rolleri atandıysa gerçekleşir; bunlar genellikle veritabanı içeriğinin doğrulanmasına odaklanan rollerine sahip destek ve danışmanlık personelinin içerecektir.

Yükseköğretim kurumlarının bilgi kaynaklarında, örgüte ait finansal veri tabanları, pazarlama bölümünün potansiyel bilgi havuzundan üniversiteyi tercih edebilecek öğrenci bilgileri, özel asistanlara ait hem elektronik hem de basılı evrak dosyaları

bulunur. Bu farklı bilgi kaynakları örgütün öğrenci kayıtları, yiyecek sipariş talimatları gibi operasyonlarına veya kütüphaneler, kitapçılar, web ve diğer çevrimiçi hizmetler aracılığı ile erişilen harici basılı kaynakları gibi veri tabanlarına çeşitli yollarla erişilmesini sağlar. Üniversiteler rekabet halindeyken, gelecek kuşaklardaki akademisyenlerin ve araştırmacıların düzenleyeceği bilgi depolarının oluşturulmasına yol açan daha geniş bir bilgi oluşturma sürecine de katılırlar. Bu bağlamda dergiler, konferanslar, bildiriler ve diğer kamuya yayılmış ve doğrulanmış çıktılar bilgi depoları olarak kabul edilebilir, ancak bu depolar bireysel topluluklardan ziyade kurumsal topluluğa aittir. Üniversiteler çoğu durumda, daha fazla müşteri farkındalığına ve pazar odaklı olmaya teşvik edildiğinden, bilgi depoları son yıllarda önemli ölçüde değişti ve gelişti. Ancak yönetim bilişim sistemlerinin halen birçok durumda, üniversitenin akademik ve akademik olmayan yöneticilerinin eylem ve karar verme süreçlerinde kullanabilecekleri yararlı yönetim bilgisi üretmeden önce, geliştirilmesi gerekmektedir (Rowley, 2000).

3. KARAR VERME

3.1. Karar Vermenin Tanımı ve Önemi

Örgütlerde yöneticinin veya herhangi bir personelin herhangi bir konuyla ilgili olarak yaptığı seçim karardır. Dolayısıyla karar verme; seçme, tercih etme ile ilgili bir kavramdır. Günümüz dünya düzeni ve bilgi yoğun bir örgüt kültürü oluşması ile kararın örgütteki rolü ve önemi artmıştır (Koçel, 2010).

Karar verme, bir organizasyonun her düzeyinde gerçekleşen rutin bir yönetim faaliyetidir. Yönetim faaliyetlerini yürütmek ve hedeflere ulaşmak için bir karar verilmelidir. Kaliteli bir karar verme becerisi örgütün her alanını etkileyebilir (Al-Medlej, 1997).

Karar verme; karar alıcının çeşitli alternatiflerle karşılaşması halinde, kendi amacına en uygun, belirlenen kriterlere en iyi dönütü sağlayacak olan seçeneği seçebilmesi şeklinde ifade edilebilir. Karar kavramı olarak, bir problem ya da durum karşısında istenilen sonuca ulaşmak için mevcut seçenekler arasından bilinçli bir şekilde tercih etme eylemi olarak tanımlandığında buradan farklı sonuçlar çıkarılabilecektir. Bu sonuçlar üç maddede sınıflandırılacak olursa; birincisi, karar bir tercih veya seçme eylemi gerektirir. Seçenekler olmadan ya da tercih yapılmadan karar işlemi gerçekleşmez. İkincisi; kararın bilinçli, akılla yürütülen süreçlerini içerir. Akıl dışı, duygusal bazı etkenler de kararı etkiler. Fakat esas olan kararın mantığa uygun olarak elde edilen yönüdür. Son husus ise karar verici tarafından alınacak kararın bir amaç için alınıyor olmasıdır. Amaç olmadan karar söz konusu olmamaktadır (Canbaz, 2014).

Karar verme, organizasyonun hedeflerine ulaşmak için çözülmesi gereken sorunların veya konuların varlığı ile başlar. Karar verme sürecinde bir sorunun tanımlanması ve anlaşılması atılacak bir sonraki adımların belirlenmesinde temel teşkil eder. Karar meselesi ne, kim, neden ve ne zaman soruları ile formüle ediliyor. Bu sorular, alınacak kararın ya da sorunun, problem veya seçimin tanımını belirtir ve kararın organizasyon

ve insanlar üzerindeki etkisini değerlendirir (Haris, 2012). Karar vermeden sorumlu kişi kararın yürütülmesini de sağlar.

Karar verme, belirlenen amaç ve hedeflere ulaşılmasında birden çok alternatif arasından birinin seçilmesini ifade eder. Karar vermede alternatiflerin açıkça tanımlanmış, geliştirilmiş ve değerlendirilmiş olması gerekmektedir. Örgütün mevcut kaynaklarının etkin bir şekilde kullanılması, idari sorumluluk sahibi konumunda bulunan yöneticilerin, karar vericilerin, seçenekler içerisinde birini seçerek yapacağı karar verme ile mümkün olabilir. Alınan kararlar örgütün başarısızlığına ya da başarısına neden olduğu için karar verme yönetme olayının temeli olarak kabul edilir (Yeşil ve Erşahan, 2011).

Canbaz (2014)'ün Genç (2004)'ten aktardığına göre; karar vermede bazı durumlar karar vericileri kararsızlığa itebilir. Bu faktörler şöyle sıralanabilir.

- Karar vericilerin ilgili kararı almak için yeterli/gerekli düzeyde bilgiye sahip olmaması.
- Karar vermeyi gerektiren sorunların ve amacın net olarak belirlenmemiş olması.
- Karar vermede seçenekleri oluşturacak olan alternatiflerin gerekli ve yeterli düzeyde tatmin edici olmaması.
- Seçime esas oluşturan ölçütlerin/kriterlerin belirlenmemiş olması.
- Örgütte uygulanan politikalar ve güç savaşları.
- Karar vericinin kişisel özellikleri, amaç ve hedefleri ile işin gereksinimlerinin uyumlu olmaması.

Karar verme örgütsel ve yönetsel süreç olarak değerlendirilmektedir. Yönetsel düzeyde karar verme; yöneticilerin ana çalışma alanı, birinci sorumluluğunun karar verici olmasıdır. Yönetici unvanının verilmiş olması bireyin yönetici olması için yeterli olmamaktadır. Bireyin yönetici yetkinliğinde olduğunu anlamak için, karar verme sorumluluğunu yerine getirip getirmediğine bakmak yeterlidir. Örgütsel düzeyde karar verme süreci ise gelişmiş işletmelerde bireysel yöneticilerin yeterli olmadığı, takım veya gruplar tarafından oluşturulan ve bilgisayarlardan elde edilecek ürünü olan bir süreç olarak tanımlanabilir. Yönetici, çevreden soyutlanmadan; örgütsel ve yönetsel süreçlerin merkezinde yer alır. Yönetici aldığı kararlar ile örgütün tutum ve eylemlerine yön vermektedir (Canbaz, 2014).

3.2. Kararda Bulunması Gereken Nitelikler

Karar birey ve örgüt hayatında önemli bir yer edindiğinden, kararın iyi olup olmadığına göre yapılan değerlendirme büyük bir öneme sahiptir. Kararın iyi olup olmadığı bir olay ya da sorunu ne ölçüde çözüme kavuşturduğuna göre belli olacaktır. Bu noktada gerçek sonuçlar, karar uygulandıktan sonra açığa çıkacaktır. Ayrıca kararın kime veya neye fayda sağladığı da önemli bir faktördür. Öyle ki bir yönetici için “kararın maliyet yaratmaması” önemli iken, bir başka yönetici için kararın “hızla alınması”, kimisi içinse “orijinal olması” iyi bir karar için bir ölçüt olarak nitelendirilecektir. İyi kavramı kişi, zaman ve konuya göre değişiklik gösterebilir (Sağır, 2006).

Sağır (2006)’ın İmrek’ten aktardığına göre;

“Kararın iyiliği = f (Etkililik, Verimlilik, Uygulanabilirlik, Zamanlama)”

fonksiyonu ile gösterilebilir. Fonksiyonda verilen bağımsız değişkenlerden her biri etkililik, verimlilik, uygulanabilirlik ve zamanlama kararın iyiliğini artırabilir ya da azaltabilir.

Etkililik; karar sorunu çözebilecek niteliğe sahip olmalıdır. Alınan karara esas teşkil eden sorun tekrar tekrar karar vericinin karşısına gelmemelidir.

Verimlilik; karar süreçlerinde çıkacak olan her bir maliyetin “ön görülen düzeyde tutulması” anlamına gelmektedir.

Uygulanabilirlik; kararın iyiliği, değeri uygulanabilir olma durumuna paralel olarak artar veya azalır. Alınan kararın şartlara uygun olarak ve gerçek düzeyde olması kararın uygulanabilirliğini artıracaktır.

Zamanlama; karar verilmesi için öngörülen gerekli süre içinde kararın verilmesi, olağan dışı sebepler haricinde ertelenmemesi, geciktirilmemesidir.

Özetle kararın nitelikleri; ilgili sorunu çözerek rahatsız edici olan nedenleri ortadan kaldıran, karar verme sürecindeki giderlerin karar sonucu uygulanmasında elde edilecek gelirlerden fazla olmaması, karar vermenin en kısa zamanda en doğru karar verilerek tamamlanması ve uygulanması, kararın zamanında verilmiş olması şeklinde ifade edilebilir.

Koçoğlu (2010)'nun, İmrek (2003) ve Tekarslan (1980)'dan aktardığı çalışmasında kararın iyiliğini arttırmada dikkat edilecek hususlar aşağıdaki gibi sıralanmıştır.

- Kararları ilgilendiren birey ve çıkar gruplarını tanımak
- İlgili grup ve kişilerin benzeri kararlar karşısında ki tepkilerini bilmek
- Alınacak kararlarlar bağlantısı bulunan bireylerin ihtiyaçlarını, sosyolojik ve psikolojik yapıları hakkında bilgi sahibi olmak
- İlgililerin risk algılayışını ölçümleyebilmek, öngörmek
- Gerekli fizibilite çalışmalarını yapmış olmak gerekir.

Bu açıklamalar incelendiğinde iyi bir karar; bireyler üzerinde olumlu etkiye sahip ve sonuçta karar vericinin amaçlarını gerçekteştirdiği karar şeklinde görülebilir.

3.3. Karar Türleri

Koçel (2010), örgütlerde alınan kararların farklı kriterlere göre gruplandırılarak değişik türlere ayrılabilereğini, böyle bir gruplandırma ile değişik karar türlerine göre sorunların daha açık görölerek farklı karar türlerinde farklı yaklaşımlar kullanılabilereğini ifade etmektedir. Koçel (2010)'un ifade ettiği en çok kullanılan sınıflamalar şunlardır;

- Programlanabilen (rutin) ve programlanamayan (rutin dışı) kararlar
- Stratejik ve operasyonel kararlar
- Kişi ve grup kararları
- Alt ve üst kademe kararları
- Belirlilik ve belirsizlik altında verilen kararlar

Örgütlerde karar alıcı pozisyonunda yer alan çalışanlar, çeşitli aşamalarda çeşitli temellere dayanan kararlar alırlar. Bu kararlar aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadır (Gürüz vd., 2006, Demir vd., 1985, Balçık, 2003 akt. Canbaz, 2014).

- “Yenilenmelerine göre kararlar; programlanabilen (rutin olan) ve programlanamayan (rutin olmayan) kararlar,”
- “Karar ortamına göre kararlar; belirlilik, belirsizlik ve risk konularında verilen kararlar,”

- “Hiyerarşik yapılanmaya göre kararlar; alt, orta ve üst kademe kararları,”
- “Karar verme süreçlerinde kullanılmış olan yöntemler ile bilgilerin kaynaklarına ilişkin olarak; sezgi, deneyim, olay, araştırma, gelenek göreneklere dayalı olarak verilen kararlar,”
- “İlgili oldukları işletme işlevine göre; üretim, pazarlama, finansman, iş gören, muhasebe vb. ile ilgili olan kararlardır.”
- “Kapsadıkları zaman sürecine göre; kısa süreli ya da operasyonel kararlar, orta süreli ya da taktik kararlar ve uzun süreli ya da stratejik kararlar,”
- “Kapsam ve önemleri açısından; kurumun tamamını ve uzun dönemleri kapsayabilen önemde olan politik biçimdeki kararlar,”
- “Karar veren organın örgütteki yerinin derecesine (yetki genişliğine) göre; yönetsel (kumanda) kararlar, uygulama kararları, danışma (kurmaylık) kararları,”
- “Uygulayan ya da ilgili kimselerin karar vermedeki yetkilerinin derecesi açısından; merkezci kararlar, merkezkaç kararlar veya tepeden inme kararlar, aşağıdan yukarıya kararlar ve açıklayıcı kararlar,”
- “Birbirleriyle bağlantı ve ilişkilerine göre ya da önem dereceleri açısından kararlar; birincil öneme sahip ya da bağımlı olmayan kararlar, ikincil öneme sahip ya da bağımlı olan kararlar,”
- “Kurumun yaşam ve evresine göre; kuruluş alanıyla ilgili kararlar, yaşama ve gelişme dönemine ait kararlar, re-organizasyon kararları,”
- “Karar merciini meydana getiren çıkar gruplarının sayısı açısından; tek taraflı (unilateral), iki taraflı (bilateral), çok taraflı (multilateral) kararlar,”
- “Karar organını meydana getiren üyelerin kararda sahip oldukları oy sırası açısından; oybirliği kararları ve oy çokluğu (ekseriyeti) kararları, kişi kararları veya grup kararları,”
- “Veriliş biçimlerine göre kararlar; yazılı ya da sözlü kararlar,”
- “Bağlantılı olma durumlarına göre kararlar; statik kararlar ve dinamik kararlar,”
- “Nitelikleri açısından kararlar; açıklanan kararlar ve açıklanmayan (saklı kararlar ve suskunluk kararları) kararlardır.”

Yapılan sınıflandırmalar ışığında karar alıcıların, karar verme süreçlerinde farklı temellere dayanan farklı türlerde kararlar vermelerinin mümkün olduğu görülmektedir.

3.4. Karar Verme Süreçleri

Karar verme sürecinde, kararı etkileyebilecek birkaç faktör vardır. Bireysel ve organizasyonel karar, karar verme sürecini etkileyen iki doğal faktördür. Haris (2012)'in aktardığına göre; Blackmore ve Berardi (2006) kararı etkileyebilecek en az yedi faktör bulunduğunu ileri sürmektedir. Bunlar; karar vericiler, karar çevresi, bir problem veya fırsat açısından düşünme, karar kriterleri (tek veya çok kriter), kararın etkelediği zaman ve kişiler ile karar destek teoriler, modeller, araçlar, strateji ve tekniklerdir.

Igwe (2014)'ye göre; karar verme sürecinde zayıf ya da etkisiz bilgi yönetimi karar verme sürecini olumsuz etkilemektedir. Igwe (2014) uygun ve zamanında bilgi bulunamaması sonucu kararların keyfi alındığı sonucuna varmıştır. Çoğu zaman daha doğru bilgiler temin edildiğinde kararlar değiştirilmek zorunda kalınmakta ve çalışanlar genellikle kararları doğrulamak için ofiste kalmaktadır (Stephen, 2015). Yani eksik bilgi ile alınan karar sonucu örgüt işgücü, zaman ve emek zararına uğramaktadır.

Koçel (2010)'e göre karar verme süreci beş safhada incelenebilir. Bu safhalar; amaç ya da sorunun belirlenmesi, amaç veya sorun incelenerek öncelik belirleme, alternatif belirleme, alternatifleri irdeleme ve değerlendirme, seçim kriterini belirleyerek seçim yapmaktır. Bu süreçler neticesinde yapılan seçim kararı belirlemektedir. Günümüzde örgüt faaliyetlerinde bilgi önemli bir yer tutmaktadır. Bu nedenle örgüt içinde bilgi akışı, bilgi paylaşımı ve bilgiyi her an kullanıma hazır bulundurmak için depolama faaliyetlerine yönelik çalışmalar yapılmaktadır.

Harris (2012)'e göre literatürde karar verme süreci teorisi çoğunlukla Mintzberg'den aktarılan geleneksel bir modeldir. Harris (2012)'in Mintzberg (1976)'den aktardığına göre; bu model karar verme sürecini bir eylem için teşvikin tanımlanmasından başlayıp eylemin spesifik taahhüdüyle sona eren eylem seti olarak tanımlamakta ve karar verme sürecinin üç önemli aşamasını; sorun tanımlama, alternatif çözüm geliştirme ve en iyi alternatif seçme şeklinde formüle etmektedir. Baker ve diğerleri. (2002), genel/resmi bir karar verme sürecini sekiz adıma bölmüştür. İlk adım; sorunun tanımlanması, ikinci adım; sorunun çözümünün karşılaması gereken şartların belirlenmesi, üçüncü adım; sorunun çözülmesinin başarılması gereken hedeflerin belirlenmesi, dördüncü adım; sorunu çözecek alternatiflerin belirlenmesi, beşinci adım; hedeflere dayalı değerlendirme

ölçütleri geliştirilmesi, altıncı adım; karar verme araçlarının seçilmesi, ardından aracı tercih edilen bir alternatifi seçmek için uygulanması ve sonunda emin olunması için cevabın kontrol edilmesi adımları karar verme sürecini oluşturur. Ancak, "doğal" karar verme süreci Masch (2004)'a göre dört aşamalı olarak belirlenebilir. Bunlar; problem tanımlama/tanıma, bilgi arama ve toplama, alternatiflerin seçimi ve değerlendirilmesi, kararın uygulanması ve sonuçların değerlendirilmesi olarak sıralanmaktadır.

3.5. Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler

Karar verme sürecinde, sorunun belirlenmesinden başlayarak kararı etkileyebilecek birçok faktör vardır. Karar vericinin kişiliği, organizasyonun durumu, organizasyondaki iç ve dış durumun yanı sıra bilgi mevcudiyeti de olabilirler. Bütün bu faktörler, bireysel ve örgütsel faktör olarak, kontrol edilebilir ve kontrol edilemeyen koşullar olarak sınıflandırılabilir (Özer, 2005).

Karar verme sürecini etkileyen iki önemli faktörü organizasyonun doğası ve karar vericinin kişisel yetenekleri olarak tanımlamaktadır. Karar vericinin; kişilik karakteristikleri, cinsiyet ve yaş farkları, geçmiş deneyimleri gibi bireysel önyargıları ve kişisel uygunluğa olan inanç gibi bireysel farklılıkları karar verme için etkili birer faktör olabilir (Bruin vd., 2007).

Bireyler arasında veya kişisel faktörlerle ilgili birçok değişkenin olması karar verme sürecinde kontrol edilmesi en zor olarak kabul edilir. Haris (2012)'in Arroba (1998)'dan aktardığına göre karar verici ile ilgili karar verme sürecini etkileyen faktörler; somut problemle ilgili bilinen, çözülmesi gereken bilgiler, eğitim düzeyi, kişilik, problemle ilgili deneyim/problemle baş etme ve kültürdür.

Bireysel veya kişisel faktör çoğunlukla karar vericinin psikolojik yönüne karşılık gelirken, örgütsel faktör organizasyonda çevre veya koşullarla daha fazla uğraşır. Dahası, organizasyon davranışı ve dinamikleri çok kararlı ve nispeten karmaşıktır. Bu nedenle, örgütteki durumu incelemek ve anlamak için yollara ihtiyaç duyar (Cremona, 2012).

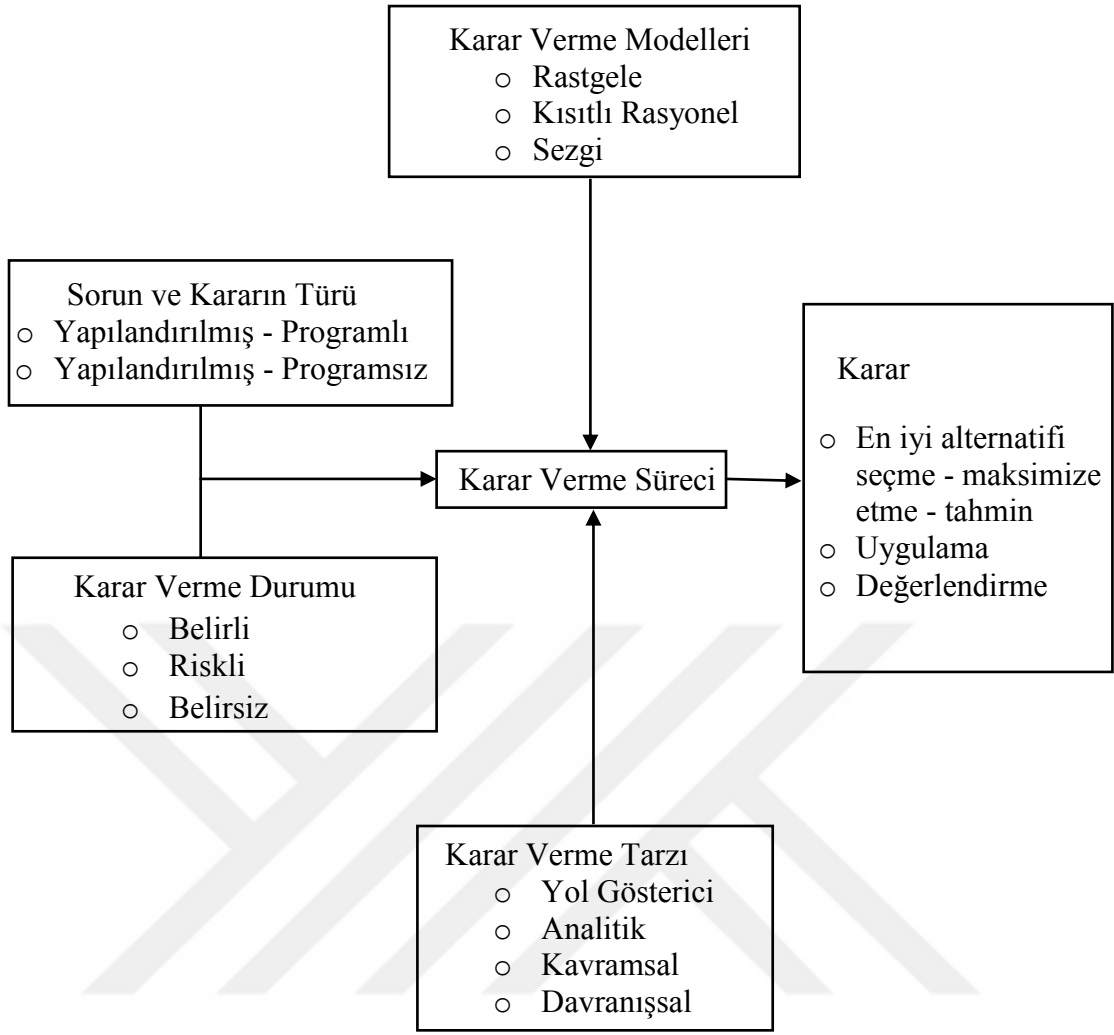
Haris (2012)'in çalışmasında aktardığına göre; Syamsi (2000)'ye göre karar verme sürecini etkileyen faktörler örgütlenme durumu, bilgi mevcudiyeti, dış ortam/çevre ve

karar vericinin kişilik özellikleri ile becerisi iken Siagian (1987)'a göre organizasyon dinamiği karar verme sürecini etkileyecek önemli bir faktördür. Bununla beraber örgüt içindeki bireylerin dinamikleri, organizasyonda grup dinamikleri ve örgütsel çevrenin dinamikleri de etkili olmaktadır.

Karar verme sürecinde birçok farklı faktör değerlendirilmesine karşın karar vericinin kişilik özellikleri diğer faktörler üzerinde belirleyici rol almaktadır. Bununla birlikte ilgili bilgilere sahipliğin yetersiz olması sorunun tanımlanması ve amaç belirleme sürecini etkileyerek alınan kararın etkililiğini ve doğruluğunu olumsuz etkilemektedir.

Veri bilgi ve karar verme süreci birbirleri ile ilişkilidir. Veri işlendikten sonra bilgi haline dönüştürülür ve bilgi karar verme sürecinin temelini oluşturur. Doğru, zamanında ve etkili kararların alınması için ilgili bilgilere sahip olmak çok önemlidir (Aldarbesti ve Saxena, 2014).

Karar verme sürecini etkileyen bu faktörlerin ne kadar önemli olduğunu anlamak zamanlamayı, güvenilirliği, doğruluğu, etkinliği ve kararların hesap verebilirliğini geliştirmek için en iyi strateji olabilir.



Şekil 3.1. Karar verme sürecine bakış açısı (Robbins 2003)

Robbins (2003)'e göre; Şekil 3.1'de görüleceği gibi, karar verme modeli, sorun ve kararın türü, karar verme durumu ve karar verme tarzı, karar verme süreci için önemli olup verilecek kararı etkilemektedir.

3.5.1. Karar vericiler

Örgütlerde karar verme sürecini etkileyen faktörler incelendiğinde, değişmeyen ve her bir kararda yer alan faktör karar vericinin kendisidir. Bilgi sistemlerinin gelişmesi, bilgi elde etmenin daha kolay olması, sıra dışı bir sorunla karşılaşıldığında veya tespit edilemeyen bir bilgi karşısında herhangi bir değer ifade etmeyecektir. Gelişmiş karar destek sistemi ihtiyacı giderilse bile yine bu sistemleri karar verici kullanacaktır. Bu

yönüyle bakıldığında karar sürecini başlatan ve sonlandıran bireydir ve karar verme tamamıyla insana bağlıdır (Kurt, 2003).

Yöneticinin örgüt içindeki davranışları ve ilişkileri de kararı etkilemektedir. Astarları ile yakın olmayan veya hoşgörüsü bulunmayan yöneticiye astları daima hoşgörüsü karşılayabileceği bilgileri paylaşırlar ya da bilgiyi iletmeden önce onun hoşuna gidebilecek biçimde değiştirirler. Bu tarz, gerçek olmayan ya da hoşsa gidecek kadarı yöneticiye sunulan bilgi ile alınan kararın olumsuz etkilenmesi kaçınılmazdır (Koçoğlu, 2010).

3.5.1.1. Karar vericilerin kişilik özellikleri

Karar verme sürecini etkileyen en önemli etken olan yöneticiyi diğer karar vericilerden ayırarak farklı çözümler üretmesini sağlayan faktör yöneticinin kişiliğidir. Yöneticinin aile yapısı, etik değerleri, eğitim durumu, bilgi birikimi ve deneyimleri bu süreçteki insan faktörünün özellikleri olarak değerlendirilebilir. Sıralanan bu özelliklerin aynı veya benzer olduğu durumlarda dahi karar vericilerin kendi aralarında ayrıştıkları gözlenmektedir. Bu ayrışmanın nedeni karar vericinin kişiliğidir (Kurt, 2003).

Sağır (2006)'ın Uluçınar (1992)'den aktardığına göre; kişilik bir yaşam biçimi olarak tanımlanabilir. Yaşam biçimini kişisel yetenekler, arkadaş ilişkileri, kişisel ve zihinsel özellikleri oluşturacaktır. Bu faktörleri kişiliği, bireyin zihinsel ve bedensel farklılıklarını ve bu farklılıkların bireyin hayatına, düşünce ve davranışlarına yansıma biçimi olarak tanımlayabiliriz.

Literatürde sıkça rastlanan ve Feshbach tarafından yapılan tanıma göre, kişilik; fiziksel, sosyal ve kültürel çevrenin belirleyiciliği ile birlikte açığa çıkan özelliklerin toplamıdır (Koçoğlu, 2010).

Yetenek kişilik oluşumunda en önemli olgudur. Yetenek, bedensel yetenekler ve zihinsel yetenekler olarak ikiye ayrılmaktadır. Bireyin bazı olguları duygu organları ile gerçekleştirebildiği bedensel özellikleri bedensel yetenek olarak tanımlanmaktadır. Zihinsel yetenek ise, kavrama, analiz etme ve sonuca varma gibi zihinsel özelliklerini ifade etmektedir (Kurt, 2003).

Tablo 3.1. Problem Çözme/Karar Verme Sürecindeki Değişik Kişilik Bakış Açıları (Kurt, 2003)

MBTI Boyutu	Yönelme Oryantasyon	Değerlendirme Yaparken Kullanılan Değerler	Teknikler	Güçlü Taraflar
Dışa Dönük	Olayların ve insanların dış dünyası	Problemi grup içinde konuşlanabilir gerçek dünya ile ilgilenir	Beyin fırtınası sesli düşünme sonuç psikodraması	Dışarıda olan gerçekleri görme başkalarını dinleme
İçe Dönük	Fikirlerin iç dünyası	İç mantık, fikirlerin değerini problem üzerine yansıtmaya çalışır	Şahsi beyin fırtınası kuluçkaya yatma	Kendi içinde tutarlılık
Duyumsama	Geçmiş ve şimdiki zamandan alınan gerçekler ve detaylar	Kişisel deneyimler, çözümlerin pratik olması, standartlara uyma	Kişisel değerlerin, fikirleri, gerçeklerin paylaşılması aşırı yükleme tüme varım rastgele kelimeler tekniği	Detaylara girme neler yanlış gidebilir
Sezgi	Konseptler ve prensipler gerçek için olasılıklar	Gerçeklerin detayların anlamı çözümlerin mevcut durumu hepsini dikkate alması orijinallik aramak	Tasnifleme, tümdengelim varsayım üretme tasfir etme/tasavvur etme sentezleme	Bağlantıları görebilme kompleks çözümler geliştirme ana safhalar geliştirebilme
Düşünme	Objektiflik mantık ve sebep	Çözümler gerçekler, modeller ve/veya prensiplere dayanır	Tasnifleme analiz ağ analizi görev analizi	Etkinliği ve yeterliliği değerlendirebilme içsel ve dışsal tutarlılığa dikkat etme
Hissetme	Sübjektiflik değerle ve etkile	Sonuçların insanlar üzerinde etkisi dikkate alınır	Kişisel değerlerin paylaşımı başkalarının değerlerinin paylaşımı değerlerin aydınlatılması	İnsanlar üzerinde ki etkisi değerlendirilir değerlere göre değerlendirme yapabileme
Yargı	Yapılandırma ve sonuçlandırma	Çözümler basamak basamak takip edilebilecek şekilde uygulanabilir	Değerlendirme PMI tekniği geriye doğru planlama ve tek çözüm seçme	Muhtemel hataların tanımlanması çözüm icrası sırasında basamakları takip edebilme etkinliği ve yeterliliği değerlendirebilme
Algı	Bilgi toplama işleme tabi tutulan çözümler	Çözümler esnek kolay adapte edebilir çözümde yeterince bilgi vardır birçok alternatif değerlendirilmiştir	Beyin fırtınası rastgele kelimeler tekniği kışkırtma başka birisinin bakış açısını alma	Kompleks çözümler geliştirme esnek

3.5.1.2. Karar vericinin değerleri

Değerler bireyin kişiliği ile bağlantılı olup alternatifler arasından seçim yapılacağı zaman kişiliği yönlendirici etkiye sahiptir. Karar verme sürecine önemli ölçüde etkili olan değer “doğru hareketi sağlayan düzen” olarak tanımlanmaktadır. Grup ya da birey benzer problemlere yönelik çözümler ürettiğinde sonuçlarda farklılıklar olmaktadır. Bunun tek nedeni değerlerdir denilemez. Zihinsel ya da bilgi kaynaklık değişimler yaşanmakta ve bu değişiklikler değerlerin değişmesine neden olmaktadır (Koçoğlu, 2010).

Değerler, toplulukların ve bu toplulukta yaşayan bireylerin nasıl davranışlar sergilediği, duyduğu, düşündüğü ile bağlantılıdır. Bireylerin, grupların birbirinden ayrılmasını sağlayan hislerin ve fikirlerin toplamından oluşmaktadır (Koçoğlu, 2010).

Sağır (2006)’ın Harrison (1987)’dan aktardığına göre karar vericinin kişisel ve örgütsel değerleri karar verme sürecinde büyük bir öneme sahiptir. Değerler, alternatifleri belirlemede karar vericinin kullandığı standartlardır. Aslında değerler karar verme sürecinde, bireyin karar verme durumunda kaldığında kullandığı yardımcı bir kılavuz sistemidir.

3.5.1.3. Karar vericinin risk yönetimi

Karar verme sürecinde belirli bir karara ilişkin çok farklı koşullar söz konusu olabilmektedir. Farklı koşullar altında elde edilecek sonuçların her biri bir olasılık dahilinde oluşur. Elde edilen sonuçların risk ortamında nasıl bir sonuç doğuracağını önceden net olarak bilmek olanaksız olup karar alıcı risk ortamında olası sonuçların meydana geldiğini kabul ederek, öngörülen maliyeti belirleyip en iyi seçimi yapmalıdır (Emhan, 2007).

Karar alıcıların riske karşı tutumlarına göre hedefleri, değerlendirilen seçenekleri ve seğimleri farklılık göstermektedir. Risk almaya çekinen karar alıcı, sonuçların neredeyse kesin olduğu herhangi bir risk taşımayan alternatiflere yönelirler. Risk alma eğilimi bulunan karar alıcının risk alma eğilimi olmayana göre daha etkili kararlar aldığını söylemekse güçtür (Koçoğlu, 2010).

Kararlar genel olarak belirli oranda risk taşırlar. Karar alıcının riske karşı tutumu, nasıl algıladığı yapılan değerlendirmelerinin sonucu karar verme davranışında belirleyici olmaktadır. Bazı karar alıcılar riske karşı olası kayıpları göze alarak riskli alternatifleri değerlendirirken bazı karar alıcılar olası kayıp ne olursa olsun riski göze almamakta, getiri ve riski düşük seçenekleri seçmektedirler.

3.5.1.4. Ortak karar verme, karara katılma

Değişen dünya düzeni ile birlikte karar vermenin örgüt yönetiminde ki önemi ve rolü daha da artmaktadır. Örgütlerde yönetim kademesi tarafından alınan kararları diğer personellerin uygulaması düzeni yerine, işi fiilen yapanlarında karar vermede etkin olması yönünde bir eğilim gelişmektedir. Yalın yönetim, kademe azaltma, ya da güçlendirme olarak nitelendirilen işin fiilen yapıldığı noktalarda kararların da alınmasını amaçlamaktadır. Bu eğilim yetki devrinden daha fazlasını kapsamakta tüm çalışanların örgütü benimsemesini sağlamaktadır (Koçel, 2010).

Karar alıcı, yönetici ya da çalışan kimin olduğu fark etmeksizin karar verme bir seçim yapmaktır. Grup ya da kişi tarafından karar alınması kararın niteliğini değiştirmez. Grup kararları, karar katılım çalışanın işe, örgüte aidiyetini oluşturmaktadır. Bu ise çalışanın moral ve motivasyonu üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır.

3.5.1.5. Problemlerle ilgili yeterli bilginin toplanması

Bilgi alma, iletişim ve değerlendirme karar alıcının en önemli görevleri arasındadır. Karar alıcı sorunla ilgili değerlendirme süreçlerinde etkin olacak bilgilerin toplanması ve karar sürecinde değerlendirmelere temel oluşturacak şekilde işlenmesini sağlamalıdır.

Problemlerle ilgili bilgilerin toplanması aşamasında; sorunun niteliği ve çeşitli yönleri araştırılarak konu ile ilgili bilgi toplanarak karar vermeye temel oluşturacak bilgiler saptanır. Bu aşamada konuya dair tüm kaynaklar araştırılarak bilgiler bir araya getirilir (Koçoğlu, 2010).

Karar alıcı, hangi bilgiler gerektiğine, gerekli bilginin örgüt içinden mi örgüt dışından mı elde edileceğine, bilgi toplama sürecinin; zaman, süre kısıtlarının belirlenmesini ve bu süreç içerisinde olası maliyet çıktısının ne olacağını belirlemede dikkatli olmalıdır (Ateş, 1989).

Elde edilen bilgi konu ile ilgili üstlere ve astlara karar sürecinde kullanılmak üzere uygun bir biçimde iletilmelidir. Bu noktada yönetici ilgililere gerekli bilgi paylaşımını sağlamalıdır. Bilgi paylaşımı ve değerlendirilmesinde bilgilere önem derecesi atanmalı ve yapılan sıralamaya göre önem derecesi en yüksek olandan başlayarak detaylara doğru çalışma devam etmelidir. Bilgi teknolojilerinde gelinen noktaya bakıldığında artık bilgi toplanması ve karar alınmasında insan gücü yerini teknolojik altyapıya bırakmaktadır. Örgütlerin bu değişimlere hızla uyum sağlaması rekabet ortamında yerini koruması için zaruret halini almaktadır.

3.5.2. Zaman faktörü

Örgüt her bir karar için belirli bir süre belirlemeli ve bu zaman içerisinde karar alınarak uygulanmalıdır. Karar ve uygulamalar için zamanın faydası belirlenen zamanı iyi kullanmaya bağlıdır. Buradaki faydayı çalışanın yetkinlikleri ve yetenekleri belirler (Sağır, 2006).

Karar verme sürecinde karar alıcının sahip olduğu zaman kararın niteliğini önemli ölçüde etkilemektedir. Yönetici kararlarının bir çoğunu başkaları tarafından kısıtlanan zaman aralıklarında almaktadırlar. Karar sürecinde zaman baskısı ile karar alıcılar yeterince bilgi edinemeyecek veya alternatif seçenekler değerlendiremeyeceklerdir. Karar alıcı kapasite sorunundan dolayı, anlaşmalarda zaman yönetimi sağlayamayabilir kendisini baskı altında hissedebilir. Kararın önemi, acele olması gibi faktörlerde zaman baskısını artırıcı niteliktedir (Sucu, 2000).

Zaman faktörünün kararlar üzerinde iki etkisi olmaktadır. Birincisi; yönetici ya da karar alıcının karar için ayırabileceği zamandır. Yeterli sayıda alternatifleri bulmak ve analizini yapabilecek zamana sahip olamayabilirler. İkincisi ise; tüm çalışanları ilgilendiren zamanlama etmenidir. Karar uygun bir zaman diliminde aktarılmalıdır. Kararın acil olup olmadığı, örgüt içindeki ve dışındaki etkinliği değerlendirilerek zamanlaması yapılmalıdır (Sağır, 2006).

3.5.3. Verilen kararın sonucu

Sağır (2006)'ın aktardığına göre Navran (2003) karar verme süreci ve sonuçlarda stratejik, bireysel hedefler ve amaçları vurgulamaktadır. Karar alıcının örgütün prensipleri doğrultusunda, örgütü doğru yönde yönlendiren, örgüte bir bütün olarak hizmet sunan karar kaygısı taşıdığını belirtmiştir. Ayrıca karar alıcının, aldığı kararların kendisini nasıl etkilediğini, kişisel hedefleriyle örtüşüp örtüşmediğini sorguladığını ifade etmiştir.

Naktiyok ve İşcan (2004) alınan kararların niteliği ve sonuçlarının işletmenin başarısını/başarısızlığını belirlemede en önemli olgulardan biri olduğunu belirtmiştir. Ayrıca alınan kararın sonucu tüm çalışanları ile birlikte organizasyonun içinde bulunduğu çevreyi ve boyutuna göre de ülke ekonomisi ve politik durumuda etkileyebilir.

Değerlendirilen konu ve parametreleri ne kadar iyi biliniyor, ne kadar iyi tanımlanabiliyorsa neticelerde o kadar değerlendirilebilir. Yani daha önceden edinilen tecrübelerden yararlanılarak ipucu elde edilebilir. Neticede bir konu, sorun ne kadar az biliniyorsa neticelerini tahmin etme olasılığı da o nispete düşüktür. Olası tüm neticeler önceden düşünülerek değerlendirmeye alınmalıdır. Tespit edilen ihtimal sayısının fazla olması karar vermeyi kolaylaştıracaktır (Adair, 2003). Karar değerlendirilirken önceki dönemlerde elde edilen sonuçlara bakarak aynı kararın tekrar alınıp alınmayacağı kontrol edilmelidir. Cevabın olumsuz olması halinde karar tekrar değerlendirilerek yanlış öğeler değiştirilir (Sağır, 2006).

Örgüt alınan kararın neticesini değerlendirmek için çevreden geribildirim bekleyecektir. Karar alıcılar ve çevre arasında etkileşim bulunmaktadır. Çevreden sağlanan geribildirimler karar alıcının davranışı üzerinde etkili olacaktır. Bu nedenle karar alıcı, karar sürecinde alternatifleri iyi değerlendirmeli, her bir seçeneğin doğuracağı sonuçları ayrıntılı bir şekilde ortaya koymalı, tüm seçenekleri en iyi şekilde değerlendirmeye aldığından emin olmalıdır. Karar alıcının bu çalışmalarının netliği yapacağı seçimi de aynı oranda etkili kılacaktır.

3.6. Karar Verme Sürecinde Bilgi Yönetiminin Rolü

Örgütlerde her bir yönetim kademesindeki yönetici karar verirken bilgiye ihtiyaç duymaktadır (Canbaz ve Yıldız, 2014). Doğru kararlar, doğru bir eylem şekli için yön verir. Stephen (2015)'in Daft (1983)'ten aktardığına göre, bir organizasyon yöneticilere doğru bilgi vermek üzere tasarlandığında, karar süreçlerinin son derece iyi çalıştığını ve görevlerin tamamlanacağını belirtmektedir. Bununla birlikte, bilgi yetersiz tasarlandığında, analizi istenen biçimde gerçekleştirilmediğinde, problem çözme ve karar süreçleri etkisiz kalacaktır. Bu idari süreçlerde verimsizliğe neden olur ve üst düzey yöneticiler bunun nedenini anlamayabilir. Ayrıca Stephen (2015) çalışmasında bilgi edinimi ve karar verme etkinliği arasındaki ilişkiyi saptamak üzere aşağıdaki soruları hazırlamıştır.

- Bilgi edinimi ve yöneticilerin üniversitelerde karar verme süreçlerinin etkinliği arasındaki ilişki nedir?
- Bilgi yönetimi kapasitesi, yöneticilerin üniversitelerdeki karar verme etkinliğini nasıl etkiliyor?

Bu çalışmada eğitim yönetimi problemlerinin çoğunlukla eksik bilgi ya da zayıf bilgi yönetimine dayandığı tespit edilmiştir. Bu nedenle eğitim kurumlarında, hükümet raporları, hesap verebilirlik, öğrenci kayıtları ve sonuçlarının zamanında gerçekleştirilmesi gibi idari konuları daha iyi ele almak için bilgi yönetim sistemi gerekmektedir. Bugün eğitim kurumları verilerini etkin ve etkili kullanımı açısından iyi yönetmeye daha fazla önem vermelidir (Stephen, 2015).

Yükseköğretim kurumları daha fazla hizmet verebilmek için hızla büyümektedir. Yükseköğretim kurumlarındaki artan öğrenci ve çalışan kapasitesi ile paralel olarak elde edilen bilgi miktarı artmaktadır. Eğitim kurumları tarafından elde edilen bu bilgilerin zamanında ulaşılabilirliği, doğru kullanımı ile alınan kararların doğruluğu değişim süreçleri, büyüme genişleme yönündeki sorunları azaltacaktır.

4. İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Stephen (2015) tarafından yapılan araştırmada; Nijerya üniversitelerinde bilgi edinme, bilgi yönetimi kapasitelerinin etkili karar vermeye etkisine odaklanılarak, Nijerya’da üniversite yöneticilerinin bilgi yönetiminin karar verme etkinliği üzerine etkisi ampirik olarak elde edilen bilgiler üzerinden incelenmiştir. Çalışmada Nijerya’nın altı jeopolitik bölgesindeki 12 üniversiteden basit rastgele yöntem kullanılarak örneklenen 24 üst düzey yönetici tespit edilmiş ancak 21 yanıt alınmıştır. Bilgi yönetimi ile yöneticilerin karar verme etkinliği arasındaki ilişki pearson korelasyon ve regresyon istatistiksel analiz yöntemleri kullanılarak test edilmiştir. Çalışmada elde edilen bulgular, bilgi toplama ve bilgi yönetimi kapasitelerinin ayrı ayrı ve ortak olarak üniversitelerde hem etkin hem de verimli yönetim süreçlerinde önemli katkılar sağladığı, bilgi yönetimi ile yöneticilerin karar verme etkinliği arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya koymaktadır. Çalışma ile bilgi yönetimi kapasitesinin Nijerya’da yer alan üniversitelerde yöneticilerin karar verme etkinliklerine önemli derecede katkılar sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca çalışmada yöneticilerin bilgi edinme ve bilgi yönetimi kapasitelerini artırmak amacıyla kurumlarda bilgi sistemlerinin modernleştirilmesi, daha verimli daha etkin karar verme ve yönetime sahip olmak için bilgi değişkenlerine dikkat edilmesi önerilmektedir.

Ewell (2012), K-12 düzeyinde karar verme ve öğretim gelişiminde bilgi kullanımıyla ilgili literatür zayıf olsa da bu durumun yükseköğretimde pratik olarak var olmayan bir durum olduğunu belirtmektedir. Yükseköğretimde kullanılan bilgi boyutları ve bilgi türlerini araştırarak bilgi kullanımıyla ilgili bir dizi etken belirlemiştir. Üniversitelerde karar verme çalışmalarına ilişkin mevcut ampirik çalışmalar ile kurumsal araştırmalarda bilgi kullanımında elde edilen kapsamlı uygulama çalışmalarının bir araya gelmesinin test edilebilir bir hipoteze temel oluşturabileceğini ifade etmektedir.

Al-Medlej (1997), Suudi Yükseköğretim kurumlarında karar verme sürecini etkileyen faktörleri belirlemek, bu faktörleri yönetmek ve bu süreci olumlu yönde etkileyebilecek yolları bulmak üzere bir çalışma yapmıştır. Yapılan pilot çalışma, saha çalışması ve literatür taramasına dayanmaktadır. Yazar beş kültürel faktör, beş yapısal faktörü tanımlamış ve araştırmıştır. Kültürel faktörler şunlardır: örgütsel çevre, isteksizlik, inovasyon, sosyal değişim ve profesyonellik. Yapısal faktörler: merkezileşme,

formalizasyon, rutinleştirme, iletişim ve koordinasyon. Bu faktörlerin daha etkin bir karar verme sürecine yönelik yeni bir yaklaşım geliştirmek ve önermek için çok yöntemli bir yaklaşım kullanarak etkisi araştırılmıştır. Araştırmanın sonucunda Suudi yükseköğretim kurumlarında karar verme sürecinde verimlilik eksikliği ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Tanımlanan faktörlerin olumsuz etkisi nedeniyle yeni bir yaklaşım geliştirilmesine yönelik; kültürel ve yapısal faktörleri anlama yoluyla elde edilen veriler, bu yaklaşımın uyarlanması ve belirlenen faktörleri karar verme sürecini iyileştirmenin aracı olarak yönetilmesi ile Suudi Yükseköğretim kurumlarında karar verme sürecinin daha etkin bir şekilde sonuçlanacağına yönelik öneriler yapılmıştır.

Çınar (2004), bilgi yönetimini; bilginin üretilmesi, paylaşılması, kullanılması ve depolanması boyutlarında açıkladığı çalışmasında, Malatya ili genelinde milli eğitim il ve ilçe yöneticilerinin bilgi yönetimindeki yeterlik düzeylerini araştırmıştır. Araştırmacı aynı zamanda bilgi yönetimi ölçeğini uyarlayarak ilköğretim müfettişlerine, okul müdürlerine ve milli eğitim müdürlerine de uygulamıştır. Araştırma sonucunda milli eğitim müdürlerinin kendilerini bilginin üretilmesi ve depolanması alt boyutunda “üst düzeyde”, bilgiyi paylaşma boyutunda “en üst düzeyde” bilgiyi kullanma boyutunda ise “orta düzeyde” yeterli olarak algıladıklarını tespit etmiştir. Okul müdürlerinin bütün boyutlarda milli eğitim müdürlerini “orta düzeyde” yeterli olarak değerlendirdiği belirtilmektedir. İlköğretim müfettişlerininse milli eğitim müdürlerini bilgi üretme ve paylaşmada “orta düzeyde” yeterli, bilgi kullanma ve depolama boyutunda ise alt düzeyde yeterli olarak değerlendirdiği sonucuna ulaşmıştır.

Kaygısız ve Çağlıyan (2014), bilgi ve bilgi yönetiminin önemi ve örgüt amaçları doğrultusunda kullanılmasının örgüt başarısına katkılarına değindiği çalışmasında örgüt yönetimi ve örgüt başarısı için yakın gelecekte bilgi yönetiminin yerini örgütsel bilgelik olgusunun alacağını ifade etmektedir. Çalışma kapsamında bilgi yönetimi uygulamaları ile örgütsel bilgelik algısı sektörel bazda analiz edilmiştir. Konya sanayi odasına kayıtlı metal ve makine sektöründe faaliyet gösteren işletmelere üzerinde yapılan alan araştırması sonucunda bilgi yönetimi uygulamaları ile örgütsel bilgelik algısı arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuşlardır.

Doğan ve Kılıç (2009) çalışmalarında, bilgi yönetimi kavramı ve organizasyonların bilgi yönetimine gereksinimlerini ve bilgi yönetiminde liderlik rollerini literatür taraması şeklinde aktarmaktadır. Bilgi yönetimini organizasyonel amaç ve hedeflerin

başarılmasında gerekli bir öğrenme süreci olarak ifade etmektedirler. Çalışma ile bilgi yönetiminde liderliğin önemi ortaya çıkarılarak, bilgi yönetiminin başarısı için kullanılabilir araç, yöntem ve davranışlar açıklanmıştır.

Akar (2016), Kilis ilinde yer alan K-12 düzeyinde okul yöneticilerinin bilgi yönetimi ve problem çözme düzeyini belirlemeyi amaçlamıştır. Çalışma kapsamında ilişkisel tarama modeli kullanılmış ve çalışma grubu olarak 2012-2013 eğitim öğretim döneminde görev yapan okul yöneticileri belirlenmiştir. Araştırmacı; Problem Çözme Envanteri, Bilgi Yönetimi Ölçeği ve Kişisel Bilgi Formu ile topladığı verilerin analizinde aritmetik ortalama standart sapma, frekans, korelasyon ve regresyon analizi yöntemlerini kullanmıştır. Sonuçta okul yöneticilerinin bilgi yönetiminde kendilerini üst düzeyde yeterli, problem becerilerine sahip olmada ise çoğunlukla düzeyinde yeterli gördüğünü tespit etmiştir. Ayrıca bilgi yönetimi yeterliği ile problem çözme becerisi arasında anlamlı ilişki olduğu, bilgi yönetimi yeterliliğinin %12 oranında problem çözme becerisini yordadığını tespit ederek okul yöneticilerinin bilgi yönetimi konusunda yeterlik kazanmaları yönünde tavsiyede bulunmuştur.

Olcum ve Titrek (2015), K-12 düzeyinde yaptıkları araştırma ile okul yöneticilerinin karar verme biçimleri ile öğretmenlerin mesleki doyum düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Türkiye'de Sakarya ilindeki ilköğretim okullarından toplam 483 öğretmen ve 167 yöneticiye; kısa form Minnesota Memnuniyet Anketi ve Karar Alma Stilleri Anketi uygulanmıştır. Elde ettikleri bulgular ile; ankete katılan öğretmenlerin ve yöneticilerin iş doyum düzeylerinin yüksek olduğunu gösterdiği, yöneticilerin çoğunlukla dikkatli karar verme tarzı olduğunu ve nadiren kaçınan karar verme biçimini tercih ettiği sonucuna ulaşmışlardır. Yaptıkları regresyon analiz sonuçları, öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin yöneticilerin karar verme stillerine göre önemli derecede anlamlı olduğunu ortaya koymuştur.

Çelikten (2001), etkili okul kavramını açıklığa kavuşturarak, etkili okul olarak kabul edilen lise yöneticilerinin karar sürecine katılımlarını saptamak amacıyla yaptığı çalışmada örnek olay tarama modelini kullanmıştır. Araştırma modelinde etkili okul sınıflandırmasında üniversiteye geçiş oranı, disiplin olaylarının azlığı, çevre tarafından okulun kabul görmesi gibi olumlu etkiler olabileceğini belirtilmiştir. Araştırma modeli kapsamında Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı 16 genel lise üzerinde araştırma uygulanmıştır. Araştırma sürecinde yapılan gözlem ve görüşmeler neticesinde

yöneticilerin zihinsel boyutta hazır olduklarında etkili kararlar verdiği sonucuna ulaşıldığı belirtilmektedir. Yönetici karar vermeden önce zihinsel olarak ayrıntılı hazırlık yapar, karar konusu ile ilgili bütün bilgilere erişim sağlar, gerçek ve kişisel görüşleri ayırırsa verilecek kararın daha etkili olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca sadece karar verme değil aynı zamanda kararın uygulamaya konulması ve takibinin etkili okul olma kriterlerine katkısını da gözlemlemiştir.

Yılmaz ve Altınok (2010), duygusal zeka yeteneklerinin karar vermede özsaygı ve karar verme stillerini ne derecede açıkladığını araştırmışlardır. Çalışma kapsamında zeka yeteneklerini belirlemede Bar-On EQ anketi, karar verme içinse Melbourne Karar Vermede Öz Saygı Kısım I-II ölçekleri kullanılmış olup araştırma Selçuk Üniversitesi eğitim fakültesi öğrencileri arasından tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilen öğrencilere uygulanmıştır. Elde edilen bulguları değerlendirdiklerinde ise; öğretmen adaylarının duygusal zeka yeteneklerinin karar vermede öz saygı, dikkatli, kaçınan, erteleyici karar verme stillerini anlamlı olarak açıkladığını tespit etmişlerdir.

Yukarıda aktarılmaya çalışıldığı gibi karar verme veya bilgi yönetimi kavramlarını içeren birçok çalışma yapılmıştır. Ancak ulusal çalışmalarda, Yükseköğretim kurumları düzeyinde bilgi yönetiminin karar verme üzerine etkisini değerlendiren çalışmaların yeterli sayıda olmadığı düşünülmektedir.

5. YÖNTEM

5.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma tarama modelindedir. Araştırmada ölçülmek istenen bağımsız değişken olan Bilgi Yönetimi ile Karar Verme arasındaki ilişki olup yapılan alan araştırması ile kavramlar arasındaki farklılıklar ortaya konmaktadır. Karasar (2009) iki veya daha fazla değişken arasındaki değişimi inceleyen ve derecesini belirleyen modeli ilişkişel tarama olarak ifade etmektedir. Alan taranması ise ilgili çalışmaların taranması, çalışma konularıyla ilgili bilgilerin derlenmesi, değerlendirilmesi ve sunulması (Şekercioğlu 2011) olarak ifade edilmektedir.

5.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenin İstanbul ilinde faaliyet gösteren, az bir dönem mezun verebilecek kadar faaliyet süresi geçirmiş, 31 vakıf üniversitesi oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini; Rektör, Rektör Yrd., Dekan, Dekan Yrd., Genel Sekreter, Genel Sekreter Yrd., Enstitü Müdürü, Enstitü Müdür Yrd., Bölüm Başkanı, Bölüm Başkan Yrd., Yüksekokul Mdr., Yüksekokul Mdr. Yrd., Koordinatör, Daire Başkanı, Müdür, Müdür Yrd. pozisyonlarında görev alanlar arasından kriter bazlı örnekleme yöntemiyle seçilen 239 çalışan oluşturmaktadır.

5.3. Veri Toplama Aracı

Bu araştırmada, Çetinkaya (2011) tarafından geliştirilen “Bilgi Yönetimi Ölçeği”, Mann ve arkadaşları (1998) tarafından geliştirilen ve Deniz (2004) tarafından Türkçe’ye uyarlanan “Melbourne Karar Verme Ölçeği I-II” ve araştırmacı tarafından hazırlanan “Demografik Bilgi” formu kullanılmıştır.

5.4. Demografik Bilgi Formu

Araştırmacı tarafından geliştirilen demografik bilgi formu katılımcıların; yaş, cinsiyet, eğitim durumu, anketin uygulandığı dönemdeki idari görevi, mevcut pozisyonundaki görev süresi, toplam çalışma yılı ve çalışmakta olduğu yükseköğretim kurumunun kuruluş yılına ait bilgileri elde etmek amacıyla kullanılmıştır.

5.5. Bilgi Yönetimi Ölçeği

Çetinkaya (2011) çalışmasında Lee, Lee ve Kang (2004)'ün Bilgi Yönetimi Performansı ölçeğinden faydalanarak yeniden geliştirmiş ve dört alt boyutta incelemiştir. Geliştirilen bilgi yönetimi ölçeği 32 maddeden oluşmakta, katılımcılardan 1= Hiç Katılmıyorum ... 5=Tamamen Katılıyorum aralığında cevap vermeleri istenmiştir.

Çetinkaya (2011) Bilgi Yönetimi ölçeğinin alt boyutlarını tespit etmek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Veri setinin faktör analizine uygunluğunun test edilmesi için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi uygulanmış, KMO değeri 0,50'nin üzerinde olduğu ve Bartlett testi de 0,05 önem derecesinde anlamlı olduğundan (KMO=0,937, χ^2 Bartlett test (253)=10619,992, $p=0,000$) veri seti faktör analizine uygun bulunmuştur.

Ayrıca Çetinkaya (2011)'de temel bileşenler yöntemi ve Varimax döndürme yöntemi kullanılarak sorular analiz edilmiştir. Örnekleme yeterliliği ölçüsü 0,50 değerinin altında kalan, faktör altında tek kalan, birbirine yakın faktör ağırlıkları olan ve faktör ağırlığı 0,50'nin altında olan sorular analizden çıkarılarak yapılan faktör analizinde özdeğerleri 1 ve üzerinde olan ve 23 sorudan oluşan dört faktör elde edilmiştir. Faktörlerin güvenilirlik analizleri yapıldığında dört faktörün de 0,70 güvenilirlik düzeyinin üstünde olduğu tespit edilmiştir. Toplam açıklanan varyans %65,358 olarak bulunmuştur. Faktörler sırasıyla; “Bilgi Üretimi”, “Bilgi Toplama”, “Bilgi Paylaşımı” ve “Bilgi Depolama” olarak adlandırılmıştır (Bkz. Tablo 5.1.). Faktörlerin içsel tutarlılıklarının hesaplanmasında Cronbach Alpha değerleri kullanılmıştır (bu değerler sırasıyla 0,897; 0,868; 0,890 ve 0,877 dir).

Tablo 5.1. Bilgi Yönetimi Ölçeği Faktör Analizi (Çetinkaya, 2011)

Faktör Adı	Faktör Soruları	Faktör Ağırlıkları	Faktörün Açıklayıcılığı	Güvenilirlik
Bilgi Üretimi	Bilgiyi yeni ürün tasarımına dönüştürürüm.	0,724	19,102	0,897
	İşle ilgili var olan verilerden bilgi sentezleyebilirim.	0,722		
	Bilginin güncelleşmesini sağlarım.	0,712		
	İşle ilgili var olan verilerden yeni bilgi üretebilirim.	0,700		
	İşle ilgili bilgileri özetleyip raporlayabilirim.	0,685		
	Yapılan hatalardan elde edilen bilgilerden faydalanırım.	0,631		
	Bir işi yaparken işle ilgili prosedür geliştiririm.	0,585		
Bilgi Toplama	Bir işe başlamadan önce işle ilgili daha önce yapılmış çalışmalarını incelerim.	0,790	16,929	0,868
	Bir işe başlamadan önce o işle ilgili dosyaları/veritabanlarını gözden geçiririm.	0,787		
	Bir işe başlamadan önce o işle ilgili yöneticimden detaylı bilgi alırım.	0,710		
	Bir işi yapmadan önce o işe benzer diğer işleri incelerim.	0,641		
	Bir işe başlamadan önce rakiplerimin benzer süreçlerde neler yaptığını incelerim.	0,567		
	Bir işe başlamadan önce o işi planlarım/analiz ederim.	0,561		
	Bir işe başlamadan önce iş arkadaşlarımdan da fikrini alırım.	0,537		
Bilgi Paylaşımı	Bilgiyi örgütün tamamına dağıtırım.	0,825	15,920	0,890
	Örgütsel bilginin bireylere transferini sağlarım.	0,786		
	Bireysel bilgiyi örgüte kazandırırım.	0,774		
	Diğer departmanlarla bilgi paylaşırım.	0,726		
	Bilgiyi uygular, konular ve ihtiyaç duyan herkes için erişilebilir hale getiririm.	0,675		
Bilgi Depolama	Bir iş yaparken yaptığım işlerle ilgili düzenli not tutarım.	0,874	13,406	0,877
	Bir iş yaparken dökümanete ederim	0,819		
	İş için gerekli bilgiyi sistematik olarak saklarım.	0,762		
	Bilgileri sınıflandırabilirim/kategorize edebilirim.	0,587		

5.6. Melbourne Karar Verme Ölçeği I-II

Deniz (2004) tarafından Melbourne Karar Verme Ölçeği I-II'nin güvenilirliği, iç tutarlık ve testin tekrarı yöntemleri ile hesaplanmıştır. Ölçek üç hafta ara ile iki kez uygulanmış ve alt ölçeklerden güvenilirlik katsayıları $r=0.68$ ile $r=0.87$ arasında değiştiği hesaplanmıştır. İç tutarlılık hesaplamasında ise madde analizi sonucunda 28 maddenin, 26'sının madde toplam korelasyonları 33'ün üstünde olurken diğer iki madde toplam korelasyonunu 26 ve 27 olarak bulmuştur. 154 katılımcıya uygulanan Melbourne Karar Verme Ölçeği I-II'nin iç tutarlılık katsayıları hesaplamaları ise aşağıdaki gibidir.

- Karar Vermede Özsaygı: 72
- Dikkatli: 80
- Kaçınan: 78
- Erteleyici: 65
- Panik: 71

Deniz (2004) Melbourne Karar Verme Ölçeği I-II geçerlik çalışmalarını, kapsam geçerliği ve benzer ölçekler geçerliği yöntemlerini kullanarak gerçekleştirmiştir.

5.7. Verilerin Toplanması

Bilgi Yönetimi Ölçeği, Melbourne Karar Verme Ölçeği I-II ve Demografik Bilgi formu İstanbul ilinde faaliyet gösteren vakıf üniversitelerinde çeşitli yönetim kademelerinde görev alan 275 kurum personeline uygulanmıştır. Katılımcılara bilgi paylaşımı ve ölçeğin uygulanması tamamıyla online ortamda gerçekleştirilmiştir. Yükseköğretim kurum çalışanlarının veri toplama araçlarını cevaplama süresinin ortalama olarak sekiz dakikada olduğu tespit edilmiştir. Değerlendirme aşamasında boş bırakıldığı, ya da tamamıyla cevaplanmadığı tespit edilen veriler analize sokulmamıştır. Bu nedenle analizlerin yapıldığı örneklem 239 çalışandan oluşmaktadır. Araştırma bir ay süre ile uygulanmıştır.

5.8. Verilerin İstatiksel Analizi

Araştırmada elde edilen veriler bilgisayar destekli veri analiz yazılımı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemleri olarak sayı, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmıştır.

İki bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında t-testi, ikiden fazla bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında Tek yönlü (One way) Anova testi kullanılmıştır. Anova testi sonrasında farklılıkları belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analizi olarak Scheffe testi kullanılmıştır.

Araştırmanın sürekli değişkenleri arasında pearson korelasyon ve regresyon analizi uygulanmıştır. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

6. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan yükseköğretim kurumu yöneticilerinden ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular ve elde edilen bulgulara dayalı olarak yorumlar verilmiştir.

6.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Frekans ve Yüzde Değerlerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu kısmında Yükseköğretim kurumu yöneticilerinin demografik özelliklerini gösteren betimleyici frekans ve yüzde dağılımları çıkarılmıştır.

Tablo 6.1. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı

Gruplar	<i>f</i>	%
Kadın	103	43,1
Erkek	136	56,9
Toplam	239	100,0

Yükseköğretim kurumu yöneticileri cinsiyet değişkenine göre 103'ü (%43,1) kadın, 136'sı (%56,9) erkek olarak dağılmaktadır. Cinsiyet dağılımının yakın olması cinsiyete göre yapılan analizlerin yorumlarını kolaylaştırmaktadır.

Tablo 6.2. Katılımcıların Yaş Grubuna Göre Dağılımı

Gruplar	<i>f</i>	%
26-30	35	14,6
31-35	40	16,7
36-40	50	20,9
41-45	25	10,5
46-50	26	10,9
51 ve üstü	63	26,4
Toplam	239	100,0

Yükseköğretim kurumu yöneticiler yaş grubuna göre 35'i (%14,6) 26-30, 40'ı (%16,7) 31-35, 50'si (%20,9) 36-40, 25'i (%10,5) 41-45, 26'sı (%10,9) 46-50, 63'ü (%26,4) 51 ve üstü olarak dağılmaktadır. Yaş dağılımı 40 yaş üstünün analizlerde etkili olacağını göstermektedir.

Tablo 6.3. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Gruplar	<i>f</i>	%
Lisans	56	23,4
Yüksek Lisans	80	33,5
Doktora	103	43,1
Toplam	239	100,0

Yükseköğretim kurumu yöneticileri eğitim durumu değişkenine göre 56'sı (%23,4) lisans, 80'i (%33,5) yüksek lisans, 103'ü (%43,1) doktora olarak dağılmaktadır. Eğitim grupları dağılımında lisansüstü eğitim düzeyine sahip katılımcıların analizleri belirleyici ölçüde etkili olacağını göstermektedir.

Tablo 6.4. Katılımcıların Mevcut İdari Görevlerine Göre Dağılımı

Gruplar	<i>f</i>	%
Rektör Yardımcısı	1	0,4
Dekan	8	3,3
Dekan Yardımcısı	6	2,5
Genel Sekreter	5	2,1
Genel Sekreter Yardımcısı	2	0,8
Enstitü Müdürü	6	2,5
Enstitü Müdürü Yardımcısı	1	0,4
Bölüm Başkanı	40	16,8
Bölüm Başkanı Yardımcısı	6	2,5
Yüksek Okul Müdürü	5	2,1
Yüksek Okul Müdürü Yardımcısı	3	1,3
Koordinatör	22	9,2
Daire Başkanı	27	11,3
Müdür	44	18,4
Müdür Yardımcısı	10	4,2
Diğer	53	22,2
Toplam	239	100,0

Yükseköğretim kurumu yöneticileri mevcut idari görev değişkenine göre 1'i (%0,4) rektör yardımcısı, 8'i (%3,3) dekan, 6'sı (%2,5) dekan yardımcısı, 5'i (%2,1) genel sekreter, 2'si (%0,8) genel sekreter yardımcısı, 6'sı (%2,5) enstitü müdürü, 1'i (%0,4) enstitü müdürü yardımcısı, 40'ı (%16,8) bölüm başkanı, 6'sı (%2,5) bölüm başkanı yardımcısı, 5'i (%2,1) yüksek okul müdürü, 3'ü (%1,3) yüksek okul müdürü yardımcısı, 22'si (%9,2) koordinatör, 27'si (%11,3) daire başkanı, 44'ü (%18,4) müdür, 10'u (%4,2) müdür yardımcısı, 53'ü (%22,2) diğer olarak dağılmaktadır.

Tablo 6.5. Katılımcıların Kurumun Kuruluş Yılına Dağılımı

Gruplar	f	%
2001 ve Öncesi	99	41,4
2002-2006	25	10,4
2007-2010	63	26,4
2011-2014	52	21,8
Toplam	239	100,0

Yükseköğretim kurumu yöneticileri kurumun kuruluş yılı değişkenine göre 52'si (%21,8) 2011-2014, 63'ü (%26,4) 2007-2010, 25'i (%10,4) 2002-2006, 99'u (%41,4) 2001 ve öncesi olarak dağılmaktadır.

Tablo 6.6. Katılımcıların Toplam Çalışma Yılına Göre Dağılımı

Gruplar	f	%
5 Yılden Az	62	25,9
5-10 Yıl	75	31,5
11-15 Yıl	35	14,6
15 Yıl Üzeri	67	28,0
Toplam	239	100,0

Yükseköğretim kurumu yöneticiler toplam çalışma yılı değişkenine göre 62'si (%25,9) 5 yıldan az, 75'i (%31,5) 5-10 yıl, 35'i (%14,6) 11-15 yıl, 67'si (%28,0) 15 yıl üzeri olarak dağılmaktadır. Toplam çalışma yılı dağılımı deneyimlerine göre yapılacak analizlerin yorumlanmasını kolaylaştırmaktadır.

Tablo 6.7. Katılımcıların Mevcut Yöneticilik Görev Sürelerine Göre Dağılımı

Gruplar	f	%
1 Yılden Az	50	20,9
1-3 Yıl	105	43,9
4-6 Yıl	49	20,6
6 Yıl üzeri	35	14,6
Toplam	239	100,0

Yükseköğretim kurumu yöneticileri mevcut yöneticilik görev süresi değişkenine göre 50'si (%20,9) 1 yıldan az, 105'i (%43,9) 1-3 yıl, 49'u (%20,6) 4-6 yıl, 35'i (%14,6) 6 yıl üzeri olarak dağılmaktadır. Mevcut yöneticilik süresi dağılımı üç yıl ve daha az görev süresine sahip katılımcıların analizleri belirleyici ölçüde etkili olacağını göstermektedir.

6.2. Katılımcıların Bilgi Yönetimi ve Karar Verme Düzeylerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde yükseköğretim kurumu yöneticilerinin bilgi yönetiminin alt boyutları olan bilgi üretimi, bilgi toplama, bilgi paylaşımı, bilgi depolama ve karar vermenin alt boyutları olan karar vermede özsaygı, dikkatli karar verme, kaçınan karar verme, erteleyici karar verme ve panik karar verme düzeyleri analiz edilmiştir.

Tablo 6.8. Katılımcıların Bilgi Yönetimi Puan Ortalaması

	N	Ort	Ss	Min.	Max.	Crombach Alpha
Bilgi üretimi	239	4,087	0,545	1,000	5,000	0,884
Bilgi Toplama	239	4,455	0,555	1,000	5,000	0,845
Bilgi Paylaşımı	239	4,243	0,559	1,000	5,000	0,847
Bilgi Depolama	239	4,461	0,581	1,000	5,000	0,899

Araştırmaya katılan yükseköğretim kurum yöneticilerinin “bilgi üretimi” düzeyi yüksek ($4,087\pm 0,545$); “bilgi toplama” düzeyi çok yüksek ($4,455\pm 0,555$); “bilgi paylaşımı” düzeyi çok yüksek ($4,243\pm 0,559$); “bilgi depolama” düzeyi çok yüksek ($4,461\pm 0,581$); olarak saptanmıştır.

Tablo 6.9. Katılımcıların Karar Verme Puan Ortalamaları

	N	Ort	Ss	Min.	Max.	Crombach Alpha
Karar Vermede Özsaygı	239	11,941	1,321	6,000	17,000	0,902
Dikkatli Karar Verme	239	16,519	1,874	6,000	18,000	0,924
Kaçınan Karar Verme	239	8,795	1,933	6,000	15,000	0,906
Erteleyici Karar Verme	239	7,004	1,967	5,000	15,000	0,911
Panik Karar Verme	239	6,921	1,654	5,000	14,000	0,899

Araştırmaya katılan yükseköğretim kurum yöneticilerinin “karar vermede özsaygı” düzeyi ($11,941\pm 1,321$); “dikkatli karar verme” düzeyi ($16,519\pm 1,874$); “kaçınan karar verme” düzeyi ($8,795\pm 1,933$); “erteleyici karar verme” düzeyi ($7,004\pm 1,967$); “panik karar verme” düzeyi ($6,921\pm 1,654$); olarak saptanmıştır.

6.3. Yükseköğretim Kurumlarında Bilgi Yönetimi İle Karar Verme Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Araştırmanın bu kısmında Yükseköğretim kurumu yöneticilerinin bilgi yönetimi ile karar verme arasında korelasyon analizi yapılarak aralarındaki ilişki çıkarılmıştır.

Tablo 6.10. Bilgi Yönetimi İle Karar Verme Arasında Korelasyon Analizi

		Bilgi üretimi	Bilgi Toplama	Bilgi Paylaşımı	Bilgi Depolama	Karar Vermede Özsaygı	Dikkatli Karar Verme	Kaçınan Karar Verme	Erteleyici Karar Verme	Panik Karar Verme
Bilgi üretimi	r	1,000								
	p	0,000								
Bilgi Toplama	r	0,559**	1,000							
	p	0,000	0,000							
Bilgi Paylaşımı	r	0,660**	0,671**	1,000						
	p	0,000	0,000	0,000						
Bilgi Depolama	r	0,558**	0,577**	0,573**	1,000					
	p	0,000	0,000	0,000	0,000					
Karar Vermede Özsaygı	r	0,159*	0,170**	0,213**	0,197**	1,000				
	p	0,014	0,008	0,001	0,002	0,000				
Dikkatli Karar Verme	r	0,351**	0,569**	0,478**	0,282**	0,121	1,000			
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,062	0,000			
Kaçınan Karar Verme	r	-0,024	-0,020	-0,087	-0,091	0,155*	-0,038	1,000		
	p	0,706	0,753	0,179	0,159	0,017	0,561	0,000		
Erteleyici Karar Verme	r	-0,076	-0,125	-0,072	-0,137*	0,044	-0,046	0,325**	1,000	
	p	0,239	0,054	0,270	0,034	0,501	0,477	0,000	0,000	
Panik Karar Verme	r	-0,027	-0,059	-0,031	-0,127*	-0,043	-0,019	0,350**	0,504**	1,000
	p	0,680	0,365	0,639	0,050	0,513	0,768	0,000	0,000	0,000

*<0,05; **<0,01

Bilgi toplama ve bilgi üretimi arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır (r=0.559; p=0,000<0.05). Bilgi paylaşımı ve bilgi üretimi arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır (r=0.66; p=0,000<0.05). Bilgi paylaşımı ve bilgi toplama arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır (r=0.671; p=0,000<0.05). Bilgi Depolama ve bilgi üretimi arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır (r=0.558; p=0,000<0.05). Bilgi depolama ve bilgi toplama arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır (r=0.577; p=0,000<0.05). Bilgi depolama ve bilgi

paylaşımı arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.573$; $p=0,000<0.05$). Karar vermede özsaygı ve bilgi üretimi arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.159$; $p=0,014<0.05$). Karar vermede özsaygı ve bilgi toplama arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.17$; $p=0,008<0.05$). Karar vermede özsaygı ve bilgi paylaşımı arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.213$; $p=0,001<0.05$). Karar vermede özsaygı ve bilgi depolama arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.197$; $p=0,002<0.05$). Dikkatli karar verme ve bilgi üretimi arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.351$; $p=0,000<0.05$). Dikkatli karar verme ve bilgi toplama arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.569$; $p=0,000<0.05$). Dikkatli karar verme ve bilgi paylaşımı arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.478$; $p=0,000<0.05$). Dikkatli karar verme ve bilgi depolama arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.282$; $p=0,000<0.05$). Kaçınan karar verme ve karar vermede özsaygı arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.155$; $p=0,017<0.05$). Erteleyici karar verme ve bilgi depolama arasında çok zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=-0.137$; $p=0,034<0.05$). Erteleyici karar verme ve kaçınan karar verme arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.325$; $p=0,000<0.05$). Panik karar verme ve bilgi depolama arasında çok zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=-0.127$; $p=0,050<0.05$). Panik karar verme ve kaçınan karar verme arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.35$; $p=0,000<0.05$). Panik karar verme ve erteleyici karar verme arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.504$; $p=0,000<0.05$). Diğer değişkenler arasındaki ilişkiler istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0.05$).

Tablo 6.11. Bilgi Yönetiminin Karar Vermede Özsaygı Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Karar Vermede Özsaygı	Sabit	9,296	11,898	0,000	3,319	0,011	0,038
	Bilgi üretimi	-0,011	-0,049	0,961			
	Bilgi Toplama	0,030	0,138	0,890			
	Bilgi Paylaşımı	0,502	3,352	0,001			
	Bilgi Depolama	0,248	1,293	0,197			

Bilgi üretimi, bilgi toplama, bilgi paylaşımı, bilgi depolama ile karar vermede özsaygı arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=3,319$; $p=0,011<0,05$). Karar vermede özsaygı düzeyinin belirleyicisi olarak bilgi üretimi, bilgi toplama, bilgi paylaşımı, bilgi depolama değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ($R^2=0,038$). Yöneticiler bilgi üretimi düzeyi karar vermede özsaygı düzeyini etkilememektedir ($p=0,961>0,05$). Yöneticiler bilgi toplama düzeyi karar vermede özsaygı düzeyini etkilememektedir ($p=0,890>0,05$). Yöneticiler bilgi paylaşımı düzeyi karar vermede özsaygı düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,502$). Yöneticiler bilgi depolama düzeyi karar vermede özsaygı düzeyini etkilememektedir ($p=0,197>0,05$).

Tablo 6.12. Bilgi Yönetiminin Dikkatli Karar Verme Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R^2
Dikkatli Karar Verme	Sabit	7,801	8,494	0,000	31,567	0,000	0,339
	Bilgi üretimi	0,005	0,021	0,984			
	Bilgi Toplama	1,674	6,566	0,000			
	Bilgi Paylaşımı	0,734	2,689	0,008			
	Bilgi Depolama	-0,420	-1,864	0,064			

Bilgi üretimi, bilgi toplama, bilgi paylaşımı, bilgi depolama ile dikkatli karar verme arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=31,567$; $p=0,000<0,05$). Yükseköğretim kurumu yöneticilerinin dikkatli karar verme düzeyinin belirleyicisi olarak bilgi üretimi, bilgi toplama, bilgi paylaşımı, bilgi depolama değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür ($R^2=0,339$). Yöneticiler bilgi üretimi düzeyi dikkatli karar verme düzeyini etkilememektedir ($p=0,984>0,05$). Yöneticiler bilgi toplama düzeyi dikkatli karar verme düzeyini arttırmaktadır ($\beta=1,674$). Yöneticiler bilgi paylaşımı düzeyi dikkatli karar verme düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,734$). Yöneticiler bilgi depolama düzeyi dikkatli karar verme düzeyini etkilememektedir ($p=0,064>0,05$).

Tablo 6.13. Bilgi Yönetiminin Kaçınan Karar Verme Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Kaçınan Karar Verme	Sabit	9,891	8,493	0,000	1,071	0,371	0,001
	Bilgi üretimi	0,263	0,815	0,416			
	Bilgi Toplama	0,318	0,983	0,327			
	Bilgi Paylaşımı	-0,469	-1,356	0,176			
	Bilgi Depolama	-0,357	-1,251	0,212			

Bilgi üretimi, bilgi toplama, bilgi paylaşımı, bilgi depolama ile kaçınan karar verme arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (F=1,071; p=0,371>0,050).

Tablo 6.14. Bilgi Yönetiminin Erteleyici Karar Verme Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Erteleyici Karar Verme	Sabit	9,381	7,937	0,000	1,425	0,226	0,007
	Bilgi üretimi	0,021	0,064	0,949			
	Bilgi Toplama	-0,356	-1,084	0,280			
	Bilgi Paylaşımı	0,205	0,583	0,561			
	Bilgi Depolama	-0,392	-1,351	0,178			

Bilgi üretimi, bilgi toplama, bilgi paylaşımı, bilgi depolama ile erteleyici karar verme arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (F=1,425; p=0,226>0,050).

Tablo 6.15. Bilgi Yönetiminin Panik Karar Verme Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Panik Karar Verme	Sabit	8,144	8,177	0,000	1,193	0,315	0,003
	Bilgi üretimi	0,141	0,510	0,611			
	Bilgi Toplama	-0,060	-0,216	0,829			
	Bilgi Paylaşımı	0,147	0,495	0,621			
	Bilgi Depolama	-0,483	-1,977	0,492			

Bilgi üretimi, bilgi toplama, bilgi paylaşımı, bilgi depolama ile panik karar verme arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F=1,193$; $p=0,315>0,050$).

6.4. Bilgi Yönetiminin Tanımlayıcı Özelliklere Göre Karşılaştırılmasına Ait Bulgular

Araştırmanın bu kısmında bilgi yönetiminin yükseköğretim kurumu yöneticileri tanımlayıcı özelliklerine göre iki bağımsız grup karşılaştırmasında t-testi, ikiden fazla bağımsız grup arasında tek yönlü Anova testi ve post-hoc analizleri verilmektedir.

Tablo 6.16. Bilgi Yönetiminin Cinsiyete Göre Karşılaştırması

Demografik Özellik	N	Bilgi üretimi	Bilgi Toplama	Bilgi Paylaşımı	Bilgi Depolama
Cinsiyet		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
Kadın	103	4,115±0,490	4,518±0,530	4,307±0,534	4,523±0,511
Erkek	136	4,066±0,583	4,407±0,571	4,194±0,575	4,414±0,627
t=		0,679	1,534	1,563	1,431
p=		0,498	0,126	0,119	0,154

Araştırmaya katılan yükseköğretim kurumu yöneticilerinin bilgi üretimi, bilgi toplama, bilgi paylaşımı, bilgi depolama puanları ortalamalarının cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 6.17. Bilgi Yönetiminin Yaş Gurubuna Göre Karşılaştırması

Demografik Özellik	N	Bilgi üretimi	Bilgi Toplama	Bilgi Paylaşımı	Bilgi Depolama
Yaş		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
26-30	35	4,189±0,549	4,533±0,441	4,267±0,515	4,524±0,526
31-35	40	4,050±0,646	4,421±0,731	4,192±0,755	4,392±0,728
36-40	50	4,080±0,501	4,440±0,591	4,200±0,584	4,397±0,651
41-45	25	4,128±0,650	4,573±0,481	4,353±0,580	4,593±0,551
46-50	26	3,977±0,541	4,385±0,501	4,192±0,444	4,462±0,445
51 ve üstü	63	4,089±0,467	4,426±0,511	4,273±0,454	4,468±0,514
F		0,518	0,517	0,406	0,574
p		0,763	0,763	0,844	0,720

Araştırmaya katılan yükseköğretim kurumları yöneticilerinin bilgi üretimi, bilgi toplama, bilgi paylaşımı, bilgi depolama puanları ortalamalarının yaş değişkeni

açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 6.18. Bilgi Yönetiminin Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırması

Demografik Özellik	N	Bilgi üretimi	Bilgi Toplama	Bilgi Paylaşımı	Bilgi Depolama
Eğitim Durumu		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
lisans	56	4,211±0,460	4,557±0,412	4,339±0,454	4,530±0,483
yüksek lisans	80	4,028±0,508	4,433±0,559	4,215±0,579	4,483±0,535
doktora	103	4,066±0,605	4,416±0,615	4,212±0,593	4,406±0,659
F		2,016	1,256	1,093	0,909
p		0,135	0,287	0,337	0,404

Araştırmaya katılan yöneticilerin bilgi üretimi, bilgi toplama, bilgi paylaşımı, bilgi depolama puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 6.19. Bilgi Yönetiminin Örgüt Kuruluş Yılına Göre Karşılaştırması

Demografik Özellik	N	Bilgi üretimi	Bilgi Toplama	Bilgi Paylaşımı	Bilgi Depolama
Kurumun Kuruluş Yılı		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
2011-2014	52	4,004±0,520	4,420±0,554	4,180±0,533	4,487±0,616
2007-2010	63	4,124±0,625	4,466±0,591	4,291±0,644	4,410±0,654
2002-2006	25	4,096±0,533	4,313±0,534	4,213±0,407	4,400±0,618
2001 ve öncesi	99	4,105±0,508	4,502±0,539	4,253±0,552	4,495±0,505
F		0,535	0,851	0,408	0,398
p		0,658	0,467	0,747	0,755

Araştırmaya katılan yöneticilerin bilgi üretimi, bilgi toplama, bilgi paylaşımı, bilgi depolama puanları ortalamalarının kurumun kuruluş yılı değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 6.20. Bilgi Yönetiminin Yöneticinin Toplam Çalışma Yılına Göre Karşılaştırması

Demografik Özellik	N	Bilgi üretimi	Bilgi Toplama	Bilgi Paylaşımı	Bilgi Depolama
Toplam Çalışma Yılı		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
5 yıldan az	62	4,110±0,484	4,438±0,476	4,239±0,440	4,489±0,457
5-10 yıl	75	4,045±0,603	4,376±0,613	4,129±0,614	4,322±0,682
11-15 yıl	35	4,029±0,536	4,505±0,638	4,286±0,720	4,543±0,633
15 yıl üzeri	67	4,143±0,538	4,532±0,505	4,351±0,480	4,547±0,513
F		0,552	1,059	1,963	2,231
p		0,647	0,367	0,120	0,085

Araştırmaya katılan yöneticilerin bilgi üretimi, bilgi toplama, bilgi paylaşımı, bilgi depolama puanları ortalamalarının toplam çalışma yılı değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 6.21. Bilgi Yönetiminin Yöneticinin Mevcut Yöneticilik Yılına Göre Karşılaştırması

Demografik Özellik	N	Bilgi üretimi	Bilgi Toplama	Bilgi Paylaşımı	Bilgi Depolama
Mevcut Yöneticilik Görev Süresi		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
1 yıldan az	50	4,052±0,570	4,453±0,527	4,143±0,488	4,287±0,614
1-3 yıl	105	4,046±0,568	4,406±0,614	4,176±0,611	4,478±0,604
4-6 yıl	49	4,045±0,462	4,500±0,488	4,310±0,506	4,415±0,585
6 yıl üzeri	35	4,320±0,505	4,538±0,502	4,491±0,493	4,724±0,321
F		2,552	0,635	3,664	4,177
p		0,056	0,593	0,013	0,007
PostHoc				4>1, 4>2 ($p<0.05$)	4>1, 4>2, 4>3 ($p<0.05$)

Araştırmaya katılan yöneticilerin bilgi paylaşımı puanları ortalamalarının mevcut yöneticilik görev süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ($F=3,664$; $p=0.013<0.05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere PostHoc testi uygulanmıştır. Buna göre; Mevcut yöneticilik görev süresi 6 yıl üzeri olanların bilgi paylaşımı puanları ($4,491±0,493$), mevcut yöneticilik görev süresi 1 yıldan az olanların bilgi paylaşımı puanlarından ($4,143±0,488$) yüksek bulunmuştur. Mevcut yöneticilik görev süresi 6 yıl

üzeri olanların bilgi paylaşımı puanları (4,491±0,493), mevcut yöneticilik görev süresi 1-3 yıl olanların bilgi paylaşımı puanlarından (4,176±0,611) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin bilgi depolama puanları ortalamalarının mevcut yöneticilik görev süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (F=4,177; p=0.007<0.05). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere PostHoc testi uygulanmıştır. Buna göre; Mevcut yöneticilik görev süresi 6 yıl üzeri olanların bilgi depolama puanları (4,724±0,321), mevcut yöneticilik görev süresi 1 yıldan az olanların bilgi depolama puanlarından (4,287±0,614) yüksek bulunmuştur. Mevcut yöneticilik görev süresi 6 yıl üzeri olanların bilgi depolama puanları (4,724±0,321), mevcut yöneticilik görev süresi 1-3 yıl olanların bilgi depolama puanlarından (4,478±0,604) yüksek bulunmuştur. Mevcut yöneticilik görev süresi 6 yıl üzeri olanların bilgi depolama puanları (4,724±0,321), mevcut yöneticilik görev süresi 4-6 yıl olanların bilgi depolama puanlarından (4,415±0,585) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin bilgi üretimi, bilgi toplama puanları ortalamalarının mevcut yöneticilik görev süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (p>0.05).

6.5. Karar Verme Düzeylerinin Tanımlayıcı Özelliklere Göre Karşılaştırılmasına Ait Bulgular

Araştırmanın bu kısmında karar verme düzeylerinin yükseköğretim kurumu yöneticileri tanımlayıcı özelliklerine göre iki bağımsız grup karşılaştırmasında t-testi, ikiden fazla bağımsız grup arasında tek yönlü Anova testi ve post-hoc analizleri verilmektedir.

Tablo 6.22. Karar Verme Düzeylerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Demografik Özellik	N	Karar Vermede Özsayı	Dikkatli Karar Verme	Kaçınan Karar Verme	Erteleyici Karar Verme	Panik Karar Verme
Cinsiyet		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
Kadın	103	11,990±1,390	16,505±1,620	9,126±1,944	7,068±2,097	7,019±1,743
Erkek	136	11,904±1,270	16,529±2,051	8,544±1,893	6,956±1,869	6,846±1,586
t		0,497	-0,100	2,327	0,435	0,804
p=		0,620	0,920	0,021	0,664	0,422

Araştırmaya katılan yöneticilerin kaçınan karar verme puanları ortalamalarının cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ($t=2,327$; $p=0.021<0.05$). Kadınların kaçınan karar verme puanları ($x=9,126$), erkeklerin kaçınan karar verme puanlarından ($x=8,544$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin karar vermede özsayı, dikkatli karar verme, erteleyici karar verme, panik karar verme puanları ortalamalarının cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 6.23. Karar Verme Düzeylerinin Yaşa Göre Karşılaştırılması

Demografik Özellik	N	Karar Vermede Özsayı	Dikkatli Karar Verme	Kaçınan Karar Verme	Erteleyici Karar Verme	Panik Karar Verme
Yaş		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
26-30	35	11,914±1,173	16,486±1,755	9,029±1,917	6,657±1,878	7,143±1,801
31-35	40	11,400±1,582	16,375±2,272	9,150±1,703	6,975±2,082	7,175±1,947
36-40	50	11,820±1,508	16,700±1,502	9,340±2,219	7,500±2,082	7,060±1,609
41-45	25	12,240±1,012	16,480±1,874	8,280±2,072	6,920±1,824	6,840±1,748
46-50	26	12,231±1,177	16,192±1,789	8,154±1,515	6,423±1,653	6,577±1,172
51 ve üstü	63	12,159±1,139	16,635±2,002	8,476±1,813	7,095±1,990	6,698±1,541
F		2,342	0,346	2,515	1,355	0,847
P		0,042	0,884	0,031	0,242	0,518
PostHoc		4>2, 5>2, 6>2 ($p<0.05$)		3>4, 2>5, 3>5, 3>6 ($p<0.05$)		

Araştırmaya katılan yöneticilerin karar vermede özsayı puanları ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ($F=2,342$; $p=0.042<0.05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere PostHoc testi uygulanmıştır. Buna göre; Yaş 41-45 olanların karar vermede özsayı puanları (12,240±1,012), yaş 31-35 olanların karar vermede özsayı puanlarından (11,400±1,582) yüksek bulunmuştur. Yaş 46-50 olanların karar vermede özsayı puanları (12,231±1,177), yaş 31-35 olanların karar vermede özsayı puanlarından (11,400±1,582) yüksek bulunmuştur. Yaş 51 ve üstü olanların karar vermede özsayı puanları (12,159±1,139), yaş 31-35 olanların karar vermede özsayı puanlarından (11,400±1,582) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin kaçınan karar verme puanları ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçlarına göre; grup ortalamaları

arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ($F=2,515$; $p=0.031<0.05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere PostHoc testi uygulanmıştır. Buna göre; Yaş 36-40 olanların kaçınan karar verme puanları ($9,340\pm 2,219$), yaş 41-45 olanların kaçınan karar verme puanlarından ($8,280\pm 2,072$) yüksek bulunmuştur. Yaş 31-35 olanların kaçınan karar verme puanları ($9,150\pm 1,703$), yaş 46-50 olanların kaçınan karar verme puanlarından ($8,154\pm 1,515$) yüksek bulunmuştur. Yaş 36-40 olanların kaçınan karar verme puanları ($9,340\pm 2,219$), yaş 46-50 olanların kaçınan karar verme puanlarından ($8,154\pm 1,515$) yüksek bulunmuştur. Yaş 36-40 olanların kaçınan karar verme puanları ($9,340\pm 2,219$), yaş 51 ve üstü olanların kaçınan karar verme puanlarından ($8,476\pm 1,813$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin dikkatli karar verme, erteleyici karar verme, panik karar verme puanları ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 6.24. Karar Verme Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması

Demografik Özellik	N	Karar Vermede Özsayı	Dikkatli Karar Verme	Kaçınan Karar Verme	Erteleyici Karar Verme	Panik Karar Verme
Eğitim Durumu		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
lisans	56	12,125±1,080	16,857±1,445	9,554±1,694	7,054±2,260	7,000±1,452
yüksek lisans	80	11,763±1,305	16,313±1,846	8,613±1,680	6,725±1,669	6,725±1,484
doktora	103	11,981±1,442	16,495±2,081	8,524±2,137	7,194±2,005	7,029±1,871
F		1,324	1,411	5,916	1,307	0,844
p		0,268	0,246	0,003	0,273	0,431
PostHoc				1>2, 1>3 ($p<0.05$)		

Araştırmaya katılan yöneticilerin kaçınan karar verme puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ($F=5,916$; $p=0.003<0.05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere PostHoc testi uygulanmıştır. Buna göre; Eğitim durumu lisans olanların kaçınan karar verme puanları ($9,554\pm 1,694$), eğitim durumu yüksek lisans olanların kaçınan karar verme puanlarından ($8,613\pm 1,680$) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu lisans olanların kaçınan karar verme puanları ($9,554\pm 1,694$), eğitim durumu doktora olanların kaçınan karar verme puanlarından ($8,524\pm 2,137$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin karar vermede özsaygı, dikkatli karar verme, erteleyici karar verme, panik karar verme puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 6.25. Karar Verme Düzeylerinin Kurumun Kuruluş Yılına Göre Karşılaştırılması

Demografik Özellik	N	Karar Vermede Özsaygı	Dikkatli Karar Verme	Kaçıngan Karar Verme	Erteleyici Karar Verme	Panik Karar Verme
Kurumun Kuruluş Yılı		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
2011-2014	52	12,096±1,376	16,212±1,984	8,731±2,161	6,962±2,169	6,827±1,712
2007-2010	63	11,937±1,501	16,857±1,891	8,968±2,032	7,460±2,023	7,048±1,755
2002-2006	25	11,920±1,115	15,720±2,132	9,280±1,926	7,000±1,756	7,160±1,700
2001 ve öncesi	99	11,869±1,226	16,667±1,672	8,596±1,732	6,737±1,844	6,828±1,559
F		0,338	2,941	1,064	1,761	0,453
p		0,798	0,034	0,365	0,155	0,715
PostHoc			2>3, 4>3 ($p<0.05$)			

Araştırmaya katılan yükseköğretim kurumu yöneticilerinin dikkatli karar verme puanları ortalamalarının kurumun kuruluş yılı değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ($F=2,941$; $p=0.034<0.05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere PostHoc testi uygulanmıştır. Buna göre; Kurumun kuruluş yılı 2007-2010 olanların dikkatli karar verme puanları (16,857±1,891), kurumun kuruluş yılı 2002-2006 olanların dikkatli karar verme puanlarından (15,720±2,132) yüksek bulunmuştur. Kurumun kuruluş yılı 2001 ve öncesi olanların dikkatli karar verme puanları (16,667±1,672), kurumun kuruluş yılı 2002-2006 olanların dikkatli karar verme puanlarından (15,720±2,132) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin karar vermede özsaygı, kaçıngan karar verme, erteleyici karar verme, panik karar verme puanları ortalamalarının kurumun kuruluş yılı değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 6.26. Karar Verme Düzeylerinin Yöneticinin Toplam Çalışma Yılına Göre Karşılaştırılması

Demografik Özellik	N	Karar Vermede Özsayı	Dikkatli Karar Verme	Kaçınan Karar Verme	Erteleyici Karar Verme	Panik Karar Verme
Toplam Çalışma Yılı		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
5 yıldan az	62	12,016±1,048	16,484±1,706	9,000±1,984	7,129±2,076	7,274±1,570
5-10 yıl	75	11,787±1,378	16,253±2,021	9,173±1,989	7,320±2,028	7,333±1,719
11-15 yıl	35	11,686±1,491	16,657±1,970	8,657±1,679	6,743±1,597	6,200±1,232
15 yıl üzeri	67	12,179±1,370	16,776±1,799	8,254±1,853	6,672±1,941	6,508±1,655
F		1,581	0,994	3,080	1,583	6,531
p		0,195	0,397	0,028	0,194	0,000
PostHoc				1>4, 2>4 (p<0.05)		1>3, 2>3, 1>4, 2>4 (p<0.05)

Araştırmaya katılan yöneticilerin kaçınan karar verme puanları ortalamalarının toplam çalışma yılı değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (F=3,080; p=0.028<0.05). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere PostHoc testi uygulanmıştır. Buna göre; Toplam çalışma yılı 5 yıldan az olanların kaçınan karar verme puanları (9,000±1,984), toplam çalışma yılı 15 yıl üzeri olanların kaçınan karar verme puanlarından (8,254±1,853) yüksek bulunmuştur. Toplam çalışma yılı 5-10 yıl olanların kaçınan karar verme puanları (9,173±1,989), toplam çalışma yılı 15 yıl üzeri olanların kaçınan karar verme puanlarından (8,254±1,853) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin panik karar verme puanları ortalamalarının toplam çalışma yılı değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (F=6,531; p=0<0.05). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere PostHoc testi uygulanmıştır. Buna göre; Toplam çalışma yılı 5 yıldan az olanların panik karar verme puanları (7,274±1,570), toplam çalışma yılı 11-15 yıl olanların panik karar verme puanlarından (6,200±1,232) yüksek bulunmuştur. Toplam çalışma yılı 5-10 yıl olanların panik karar verme puanları (7,333±1,719), toplam çalışma yılı 11-15 yıl olanların panik karar verme puanlarından (6,200±1,232) yüksek bulunmuştur. Toplam çalışma yılı 5 yıldan az olanların panik karar verme puanları (7,274±1,570), toplam çalışma yılı 15 yıl üzeri olanların panik karar verme puanlarından (6,508±1,655) yüksek bulunmuştur. Toplam çalışma yılı 5-10 yıl olanların panik karar verme puanları (7,333±1,719), toplam çalışma yılı 15 yıl üzeri olanların panik karar verme puanlarından (6,508±1,655) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin karar vermede özsaygı, dikkatli karar verme, erteleyici karar verme puanları ortalamalarının toplam çalışma yılı değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 6.27. Karar Verme Düzeylerinin Mevcut Yöneticilik Görev Süresine Göre Karşılaştırılması

Demografik Özellik	N	Karar Vermede Özsaygı	Dikkatli Karar Verme	Kaçınan Karar Verme	Erteleyici Karar Verme	Panik Karar Verme
Mevcut Yöneticilik Görev Süresi		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
1 yıldan az	50	11,780±1,329	16,640±1,509	9,200±2,040	6,840±1,973	7,300±1,632
1-3 yıl	105	11,829±1,355	16,267±2,154	8,648±1,931	7,238±1,904	6,800±1,534
4-6 yıl	49	12,245±1,331	16,694±1,610	8,857±1,696	6,837±2,164	7,020±1,714
6 yıl üzeri	35	12,086±1,147	16,857±1,751	8,571±2,076	6,771±1,864	6,600±1,897
F		1,516	1,230	1,110	0,891	1,571
p		0,211	0,300	0,346	0,446	0,197

Araştırmaya katılan yöneticilerin karar vermede özsaygı, dikkatli karar verme, kaçınan karar verme, erteleyici karar verme, panik karar verme puanları ortalamalarının mevcut yöneticilik görev süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, bilgi, bilgi yönetimi ve karar verme kavramları alt boyutları ile birlikte ayrı ayrı ele alınarak incelenmiştir. Yükseköğretim kurumu yöneticilerinin bilgi yönetimi ve karar verme alt boyutları arasındaki duyarlıklarının incelenmesi sonucunda;

- Bilgi yönetimi ve karar vermede özsaygı arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve yükseköğretim kurumu yöneticileri bilgi paylaşımının dikkatli karar vermede özsaygı düzeyini artırdığı ancak bilgi üretimi, bilgi toplama ve bilgi depolamanın karar vermede özsaygı düzeyini etkilemediği,
- Bilgi yönetimi ve dikkatli karar verme arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve yükseköğretim kurumu yöneticileri bilgi toplama ve bilgi paylaşımının dikkatli karar verme düzeyini artırdığı ancak bilgi üretimi ve bilgi depolamanın yöneticinin dikkatli karar verme düzeyini etkilemediği,
- Bilgi yönetimi ile kaçınan karar verme, erteleyici karar verme ve panik karar verme arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Bilgi yönetimini oluşturan bilgi üretimi, bilgi toplama, bilgi paylaşımı ve bilgi depolama alt boyutları yükseköğretim kurumu yöneticilerinin demografik değişkenleri için detaylı olarak incelendiğinde;

- Cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kurumun kuruluş yılı, toplam çalışma yılı değişkenlerine göre grup ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.
- Mevcut yöneticilik görev süresi değişkenine göre; yöneticilik süresi ile bilgi paylaşımının doğru orantılı olarak arttığı tespit edilmiştir. Ayrıca bu değişkenle bilgi depolama arasında pozitif yönde anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.
- Mevcut yöneticilik görev süresi değişkenine göre bilgi üretimi ve bilgi toplama ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Karar Verme düzeylerini oluşturan karar vermede özsaygı, dikkatli karar verme, kaçınan karar verme, erteleyici karar verme ve panik karar verme alt boyutları

yükseköğretim kurumu yöneticilerinin demografik değişkenleri için detaylı olarak incelendiğinde;

- Yükseköğretim kurumu yöneticileri cinsiyet değişkenine göre yapılan analiz sonucunda kadınların erkeklere göre daha kaçınan karar verme stiline sahip olduğu, karar verme sorumluluğundan kaçtığı tespit edilmiştir. Karar vermede özsaygı, dikkatli karar verme, erteleyici karar verme ve panik karar verme türlerinde ise cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.
- Yükseköğretim kurumu yöneticilerinin yaş aralığı arttıkça karar vermede özsaygı düzeyinin artış gösterdiği, yaş aralığı artışının kaçınan karar verme düzeyi ile ters orantılı olarak değiştiği tespit edilmiştir. Dikkatli karar verme, erteleyici karar verme ve panik karar verme ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.
- Yükseköğretim kurumu yöneticilerinin eğitim durumu değişkenine göre yapılan analizde eğitim derecesi arttıkça karar verme sorumluluğunun arttığı, kaçınan karar vermeden uzaklaşıldığı tespit edilmiştir. Diğer karar verme alt boyutları ile eğitim derecesi arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.
- Yöneticilerin görev aldığı kurumların kuruluş yılı gruplarına göre yapılan incelemede dikkatli karar verme duyarlılığının grup ortalamalarına göre farklılık gösterdiği, 2007-2010 aralığında kurulanların 2002-2006 aralığında kurulan yükseköğretim kurumlarına göre, 2001 ve öncesi kurulanların ise 2002-2006 aralığında kurulan yükseköğretim kurumlarına göre daha duyarlı olduğu tespit edilmiştir. Karar vermede özsaygı, kaçınan karar verme, erteleyici karar verme ve panik karar verme boyutları ile kurumun kuruluş yıl grubu değişkenine göre anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.
- Yükseköğretim kurumu yöneticilerinin kaçınan karar verme ve panik karar verme boyutları toplam çalışma yılı değişkenine göre analizleri yapıldığında grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuş, çalışma yılı arttıkça bu boyutlarda kararlılıkları artış göstermiştir. Karar vermede özsaygı, dikkatli karar verme ve etkileyici karar verme boyutlarında ise toplam çalışma yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

- Yükseköğretim kurumu yöneticilerinin karar verme düzeylerinin mevcut yöneticilik görev süresi değişkenine göre yapılan analizlerde, karar verme düzeyleri üzerinde aktif göre yapılan pozisyonda geçirilen çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Bu çalışma ile bilgi yönetimi kapasitesinin İstanbul'da yer alan vakıf üniversiteleri yöneticilerinin karar verme etkinliklerine karar vermede özsaygı ve dikkatli karar verme boyutlarında pozitif yönde, bileşik katkılar sağladığı sonucuna varılmıştır. Bilgi yönetimi ve karar verme düzeyi alt boyutları bağlamında değerlendirildiğinde yükseköğretim kurumu yöneticilerinin bilgi paylaşımı karar vermede özsaygı düzeyini arttırdığı gibi bilgi toplama ve bilgi paylaşımı yöneticilerin dikkatli karar vermelerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bilgi, bilgi yönetimi ve karar verme birbirleri ile bağlantılıdır. Yükseköğretim kurumlarında ve diğer örgütlerde bilgi edinme ve bilgi yönetimi kapasitesi ile karar arasında doğru orantılı bir bağlantı bulunmaktadır. Elde edilen güvenilir ve doğru bilgi yöneticilerin ve diğer karar vericilerin, karar verme etkinliklerine katkı sağlamaktadır. Örgüt yönetimi, bilginin elde edilmesi, gereksinimlere göre biçimlendirilerek yerleştirilmesi, saklanması, paylaşımı ve içsel ve dışsal kaynaklarda uygulanmasını gerçekleştirdiğinde, karar verici, sorun ya da seçenekler karşısında anlık, güvenilir ve doğru bilgiye sahip olacaktır. Bu durum karar vericilerin rasyonel karar vermelerini kolaylaştıracak ve örgütün bilgi kaynaklarından en yüksek düzeyde fayda sağlayarak rekabet üstünlüğünün korunmasına yardımcı olacaktır.

Çalışma ile edilen sonuçlara göre aşağıdaki öneriler getirilebilir:

- Bilgi yönetimi ve karar verme konularında çalışan akademisyenler tarafından bu çalışmanın bulgularından hareketle benzer bir çalışma kamu üniversitelerinde yapılmalıdır.
- Karar verme süreçlerinde karar destek sistemi yazılımları kullanan üniversitelerde bir araştırma yapılarak sonuçlar değerlendirilmelidir.
- Bilgi üretimi, bilgi toplama, bilgi paylaşımı, bilgi depolama ve bilgi yönetimine yönelik araçlara ve bu araçlardan yararlanmaya önem verilmelidir.
- Yöneticilerin bilgi yönetimi kapasitelerini artırmak amacıyla yükseköğretim kurumları bilgi yönetim sistemlerini modernleştirmelidir.

- Bilgi yönetimi ve karar alma öğeleri ile donatılarak geliştirilen sistemlerden elde edilecek verilerin analiz sonuçları dikkate alınarak karar verme otomatik olarak sağlanabilir. Bu sistemde yapay zekâ teknolojisinden faydalanılarak işletme içinde tam zamanında bilgiye erişim sağlanabileceği gibi bilgisayarın karar verme yeteneğinden de faydalanılmalıdır.
- Yöneticilerin daha verimli ve daha etkili karar vermelerini sağlamak için bilgi yönetimine dikkat edilmelidir.



KAYNAKLAR

- Abdullah, R., Selamat, M. H., Sahibudin, S., & Alias, R. A. (2005). A Framework for Knowledge Management System Implementation in Collaborative Environment for Higher Learning Institution. *Journal of Knowledge Management Practice*, 39-54.
- Adair, J. (2003). *Etkili Karar Vermek*. İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılık.
- Akar, H. (2016). Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerilerinin Yordayıcısı Olarak Bilgi Yönetimi Yeterliği. *Journal of Research in Education and Teaching*, 5 (2).
- Akgün, A. E., & Keskin, H. (2003). Sosyal Bir Etkileşim Süreci Olarak Bilgi Yönetimi ve Bilgi Yönetimi Süreci. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1, 175-188.
- Aldarbesti, H., & Saxena, J. P. (2014). Management Information System for Education. *OSR Journal of Research & Method in Education (IOSR-JRME)*, 4 (1), 36-44.
- Allen, M. (2005). Eğitimin Ötesinde. *Executive Excellence Dergisi* (104), 15-16.
- Al-Medlej, H. I. (1997). *Decision Making Process in Higher Education Institutions: The Case of Saudi Arabia*. Middlesex University.
- Arslankaya, S. (2007). *Kurumsal Bilgi Yönetimi Modeli*. Doktora Tezi. Sakarya Üniversitesi.
- Ateş, H. (1989). *Yönetimde Karar Verme-Yaratıcılık ve Liderlik Etkileri*, 31. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Awad, E. M., & Ghaziri, H. M. (2004). *Knowledge Management*. Prentice-Hall Publishing, 8-32.
- Baker, D., Bridges, D., Hunter, R., Johnson, G., Krupa, J., Murphy, J., et al. (2002). *Guidebook to Decision-Making Methods*. Department of Energy, USA.
- Balçık, B. (2003). *İşletme Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Barutçugil, P. D. (2002). *Bilgi Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2013). *Değişen Dünyada Etkili Yönetim*. (C. E. Senem Besler, Çev.) Nobel.

- Bensghir, D. T. (1996). Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim. Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Bhatt, G. D. (2001). Knowledge Management in Organizations: Examining The Interaction Between Technologies, Techniques, and People. *Journal of Knowledge Management*, 5 (1), 68-75.
- Bhatt, G. D. (2000). Organizing Knowledge in The Knowledge Development Cycle. *Journal of Knowledge Management*, 4 (1), 15-26.
- Canbaz, S. (2014). KOBİ' lerde Stratejik Planlama Ve Karar Alma Sürecinde Yönetim Bilgi Sistemlerinin Rolü Ve Önemi: Edirne' de Bir Araştırma. 49-68. Edirne: Trakya Üniversitesi.
- Canbaz, S., & Yıldız, E. (2014). İşletmelerde Stratejik Planlama ve Karar Alma Sürecinde Yönetim Bilgi Sistemlerine İlişkin Bir Araştırma. *Akademik Bakış Dergisi*.
- Carchidi, D. m., & Peterson, M. W. (2000). Emerging Organizational Structures.Planning for Higher Education. *ERIC*, 28 (3), 1-15.
- Cremona, K. (2012). A Framework for Understanding Organisational Dynamics. 2017 tarihinde Australian Businesswomen's Network: <https://herbusiness.com/blog/organisational-dynamics/> adresinden alındı
- Çakar, N. D., Yıldız, S., & Dur., S. (2010). Bilgi Yönetimi ve Orgutsel Etkinlik İlişkisi Örgüt Kültürü ve Örgüt Yapısının Temel Etkileri. *Ege Akademik Bakış*, s. 71-93.
- Çelikten, M. (2001). Etkili Okullarda Karar Süreci. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (2), 263-274.
- Çetinkaya, A. (2011). Örgütsel Bilgi Yönetiminde Bilişim Sistemleri Açısından Zekâ Yaklaşımları Ve Bilişim Teknolojisi Çalışanlarında Duygusal Zekâ Üzerine Bir Araştırma. İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Çınar, İ. (2004). Bilgi Yönetiminde Eğitim Yöneticilerinin Yeterlikleri: Malatya Örneği. İnönü Üniversitesi, XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı.
- Davenport, T. h., & Prusak, L. (2000). İş Dünyasında Bilgi Yönetimi. İstanbul: Rota Yayınları.
- Davenport, T. H., Long, D. W., & Beers, M. C. (1998). Successful Knowledge Management Projects. *Sloan Management Review*, 39 (2), 43-57.

- Demarest, M. (1997). Understanding Knowledge of Management. *Journal of Long Range Planning*, 30 (3), 374-384.
- Demir, M. H., Bircan, B., & Tütek, H. (1985). *Yönetmel Karar Verme*. İzmir: Bilgehan Basımevi.
- Deniz, M. E. (2004). Investigation of the Relation Between Decision Making Self-Esteem, Decision Making Style And Problem Solving Skills of University Students. *Eurasian Journal of Educational Research* (15), 23-35.
- Dill, D. D., & Sporn, B. (1995). Emerging Patterns of Social Demand and University Reform: Through a Glass Darkly. 212-236.
- Doğan, S., & Kılıç, S. (2009). Bilgi Yönetiminde Liderliğin Rolü Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 87-111.
- Dolence, M. G., & Norris, D. M. (1995). *Transforming Higher Education: A Vision for Learning in the 21st Century*. The Society for College and University Planning.
- Drucker, P. F. (1999). *Bilgi Yönetimi*. (G. Bulut, Çev.) İstanbul: MESS Yayınları.
- Drucker, P. F. (1997). *Kapitalist Ötesi Toplum*. Ankara: İnkılap Kitapevi.
- Durna, U., & Demirel, Y. (2008). Bilgi Yönetiminde Bilgiyi Anlamak. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 129-156.
- Emhan, A. (2007). Karar Verme Süreci ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanılması. 212-224.
- Ewell, P. (2012). *Using Information in Higher Education Decision-Making: Modes, Obstacles and Remedies*.
- Feshbach, S. & Weiner, B. (1991), *Personality*, 3. Ed., Maryland: C. Heath and Company, s.35.
- Genç, N. (2004). *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Güçlü, N., & Sotirofski, K. (2006). Bilgi Yönetimi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4 (4), 351-371.
- Gürüz, D., & Emet, G. (2006). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Nobel Yayınevi.
- Haris, I. (2012). Determinant Factors of Decision Making Process in Higher Education Institution (A Case of State University of Gorontalo, Indonesia). *Global Journal of Management and Business Research*, 12 (18), 32-40.

- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes And The Literatures. *Organization Science*, 2 (1), 88-115.
- Kalpic, B., & Bernus, P. (2006). Business Process Modeling Through The Knowledge Management Perspective. *Journal of Knowledge Managemet*, 10 (3), 40-56.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler*. Ankara: 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık.
- Kaygısız, E., & Çağlıyan, V. (2014). Örgütsel Bilgelik İlişkisi Üzerine Sektörel Bir Değerlendirme: Metal ve Makine Sanayi Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 227-240.
- Keller, G. (1983). *Academic Strategy: The Management Revolution in American Higher Education*. The Johns Hopkins University Press Baltimore and London.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Koçoğlu, E. (2010). *İşletmelerde Yöneticilerin Karar Verme Süreci Ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanımı: Ankara İli Örneği*. Ankara: Atılım Üniversitesi.
- Kurt, Ü. (2003). *Karar Verme Sürecinde Yöneticilerin Kişilik Yapılarının Etkileri*. Ankara: Başkent Üniversitesi.
- Lee, C. C., & Yang, J. (2000). Knowledge Value Chain. *Journal of Management Development*, 19 (9), 783-793.
- Lei, D., Hitt, M. A., & Bettis, R. (1996). Dynamic Core Competences Through Meta-Learning and Strategic Context. *Journal of Management*, s. 549-569.
- Mann, L., Radford, M., Burnett, P., Ford, S., Bond, M., Leung, K., et al. (1998). Cross-cultural Differences in Self-reported Decision-Making Style and Confidence. *International Journal of Psychology*, 325-335.
- Masch, V. A. (2004). Return to The Nnatural” Process Of Decision-Making Leads To Good Strategies. *Journal of Evolutionary of Economics*, 431-462.
- McInerney, C. (2002). Knowledge Management And The Dynamic Nature of Knowledge. *Journal of The American Society for information Science and Technology*, 53 (12), 1009-1018.
- Mintzberg, Henry, Raisinghani, Durum & Theoret, Andre (1976). The structure of 'unstructured' decision processes. *Administrative Science Quarterly*, 21 (2), 246-275.

- Muratoğlu, V., & Özmen, Y. D. (2006). Eğitim Örgütlerinde Bilgi Yönetimi Stratejileri,Okul Türü ve Yaş Değişkenine Göre Eğitimci Görüşleri. P. Üniversitesi (Dü.). içinde (s. Paper 85). Denizli: Akademik Bilişim Konferansı AB'06.
- Naktiyok, A., & İşcan, F. (2004). Örgütlerde Farklı Karar Verme Modelleri ve Yöneticilerin Performans Değerlendirme Kriterleri ile Bireysel Karar Verme Süreçleri Arasındaki İlişki. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi.
- Nonaka, I. (1998). The Knowledge-Creating Company. Harvard Business School Press, 29-52.
- Oblinger, D. G., & Rush., S. C. (1998). The Future Compatible Campus. Planning, Designing, and Implementing Information Technology in The Academy. Anker Publishing Company.
- Ok, K. (2013). Bilgi ve Bilgi Yönetimine Giriş. S. Gülseçen içinde, Bilgi ve Bilginin Yönetimi (s. 19-36). İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Olcum, D., & Titrek, O. (2015). The Effect of School Administrators' Decision-Making Styles on Teacher Job Satisfaction. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 1936-1946.
- Özer, M. (2005). Factors Which İnfluence Decision Making in New Product Evaluation. European Journal of Operational Research, 3 (163), 784-801.
- Robbins, S. (2003). Management. Prentice Hall New Jersey.
- Rowley, J. (2000). Is Higher Education Ready For Knowledge Management? International Journal of Educational Management, 325-333.
- Rowley, J. (1998). Towards a Framework for Information Management. International Journal of Information Management, 18 (5), 359-369.
- Sağır, C. (2006). Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler ve Karar Verme Sürecinde Etiğin Önemi: Uygulamalı Bir Araştırma. Edirne: Trakya Üniversitesi.
- Satı, Z. E. (2013). İnovasyonu Yönetmede Kesitler. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Sipahi, G. A. (2013). Bilgi Yönetimi ve Kalite Yönetim Sistemleri Arasındaki İlişkinin Açıklanmasına Yönelik Bir Araştırma. Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, 5 (1), 290-299.
- Stephen, P. O. (2015). Impact Evaluation of The Information Management on The Decision-Making Effectiveness of Administrators in The Nigerian Universities. Public Policy and Administration Review, 3 (1), 71-79.

- Sucu, Y. (2000). Yönetim Kavramları, Kuramlar ve Süreçler. AİBÜ.
- Şekercioğlu, G. (2011). Araştırma Yöntemleri. Alanyazın Taraması (s. 33-45). içinde Ankara: Edge Akademi.
- Yaure, R. G. (2004). A Case Study Analysis Of Technology Decision Making At A Higher Education Istitution.
- Yeşil, S., & Erşahan, E. (2011). Konaklama İşletmelerinde Stratejik Karar Alma İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri ve İşletmelerin Özellikleri İlişkisi. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 3 (2), 317-329.
- Yılmaz, E., & Altınok, V. (2010). Öğretmen Adaylarının Duygusal Zekâ Düzeylerinin Karar Vermede Özsaygı ve Karar Verme Stilllerini Yordama Gücü. Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi.
- Zaim, H. (2003). Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.

EKLER

EK A. Online Anket Formu

EK B. Melbourne Karar Verme Ölçeği - Kısım I

EK C. Melbourne Karar Verme Ölçeği - Kısım II

EK D. Bilgi Yönetimi Ölçeği



EK A: Online Anket Formu

Merhaba,

Bu anket "Vakıf Yükseköğretim Kurumlarında Bilgi Yönetimi İle Karar Verme Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" konulu yüksek lisans tezi kapsamında kullanılacak bir veri toplama aracıdır.

Anket okuma hızınıza göre yaklaşık 6-7 dakika içerisinde doldurulmaktadır.

Veriler bilimsel araştırma amacı dışında kullanılmayacak ve gizli tutulacaktır. Ankette kimliği açık edecek hiçbir kişisel/özel bilgi talep edilmemektedir. Sorulara içtenlikle vereceğiniz yanıtlardan dolayı teşekkür ederim.

Ayşe ARSLAN
İstanbul Ticaret Üniversitesi
Endüstri Mühendisliği

Demografik Bilgiler

1. Cinsiyetiniz:

Kadın Erkek

2. Yaşınız:

20-25 26-30 31-35 36-40
 41-45 46-50 51 ve Üstü

3. Eğitim Durumunuz:

Lisans Yüksek Lisans Doktora Diğer

4. Mevcut idari göreviniz:

Rektör Rektör Yrd. Dekan
 Dekan Yrd. Genel Sekreter Genel Sekreter Yrd.
 Enstitü Müdürü Enstitü Müdür Yrd. Bölüm Başkanı
 Bölüm Başkan Yrd. Yüksekokul Müdürü Yüksekokul Müdür Yrd.
 Koordinatör Daire Başkanı Müdür
 Müdür Yrd.

5. Kurumunuzun kuruluş yılı

2001 ve öncesi 2002 – 2006 2007 – 2010
 2011 – 2014

6. Toplam çalışma yılınız

- 5 yıldan az 5 – 10 yıl 11 – 15 yıl
 16 – 20 yıl 20 ve üzeri

7. Şu an yöneticilik yaptığınız pozisyondaki görev süreniz:

- 1 yıldan az 1 – 3 yıl 4 – 6 yıl
 7 – 9 yıl 10 ve üzeri



EK B. Melbourne Karar Verme Ölçeği - Kısım I

		DOĞRU	BAZEN DOĞRU	DOĞRU DEĞİL
1	Karar verme yeteneğime güvenirim.	()	()	()
2	Karar verirken kendimi birçok kişiden aşağı görürüm.	()	()	()
3	Kendimi karar vermede başarılı biri olarak düşünürüm.	()	()	()
4	Kendimi o kadar cesaretsiz hissedirim ki, karar verme uğraşından vazgeçerim.	()	()	()
5	Verdiğim kararlar iyi sonuçlanır.	()	()	()
6	Diğer insanların, benim kararımdan ziyade, kendi kararlarının doğru olduğu konusunda beni ikna etmeleri kolaydır.	()	()	()

EK C. Melbourne Karar Verme Ölçeği - Kısım II

		DOĞRU	BAZEN DOĞRU	DOĞRU DEĞİL
1	Karar verirken kendimi, sanki büyük bir zaman baskısı altındaymışım gibi hissederim.	()	()	()
2	Bütün alternatifleri göz önünde tutmayı severim.	()	()	()
3	Kararları diğer kişilere bırakmayı tercih ederim.	()	()	()
4	Bütün alternatiflerin dezavantajlarını ortaya çıkarmaya çalışırım.	()	()	()
5	Son kararı vermeden önce, önemsiz konular üzerinde çok zaman harcarım.	()	()	()
6	Kararı en iyi şekilde nasıl uygulayabileceğimi enine boyuna	()	()	()
7	Bir kararı verdikten sonra bile kararı uygulamayı geciktiririm.	()	()	()
8	Karar verirken, karar hakkında pek çok bilgi toplamaktan	()	()	()
9	Karar vermekten kaçınırım.	()	()	()
10	Karar vermek zorunda olduğum zaman, karar üzerinde düşünmeye başlamadan önce uzun süre beklerim.	()	()	()
11	Karar verme konusunda sorumluluk üstlenmeyi sevmem	()	()	()
12	Karar vermeden önce amaçlarımı netleştirmeye çalışırım.	()	()	()
13	Önemsiz, küçük olayların yolunda gitmeyebileceği olasılığı, benim aniden tercihlerimden dönüş yapmama neden olur.	()	()	()
14	Bir karar benim tarafımdan veya başka biri tarafından verilecekse, ben karar vermeyi diğer kişiye bırakırım.	()	()	()
15	Ne zaman zor bir kararla karşı karşıya gelsem, iyi bir çözüm yolu bulma konusunda kendimi kötümser hissederim.	()	()	()
16	Seçim yapmadan önce çok fazla dikkatli davranırım.	()	()	()
17	Zorunda kalmadıkça karar vermem.	()	()	()
18	Son ana kadar karar vermeyi geciktiririm.	()	()	()
19	Çok daha bilgili kişilerin benim yerime karar vermelerini tercih	()	()	()
20	Karar verdikten sonra, kararın doğru olduğuna kendimi inandırmak için çok zaman harcarım.	()	()	()
21	Karar vermeyi ertelerim.	()	()	()
22	Acilen karar vermem gereken bir durumda doğru düşünemem.	()	()	()

EK D. Bilgi Yönetimi Ölçeği

Bilgi Yönetimi	Hiç Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Bir işe başlamadan önce işle ilgili daha önce yapılmış çalışmalarını incelerim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Bir işe başlamadan önce o işle ilgili dosyaları /veri tabanlarını gözden geçiririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Bir işe başlamadan önce o işle ilgili yöneticimden detaylı bilgi alırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Bir işe başlamadan önce müşterimin (iç ve/veya dış) benden tam olarak ne istediğini öğrenirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Bir işe başlamadan önce o işi planlarım/analiz ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Bir işe başlamadan önce iş arkadaşlarımdan da fikrini alırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Bir işi yapmadan önce o işe benzer diğer işleri incelerim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Bir işe başlamadan önce rakiplerimin benzer süreçlerde neler yaptığını incelerim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. İşlerim için gerekli olan tüm bilgiye hakimim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. İşlerim için gerekli temel bilgiye sahibim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Bir iş yaparken dökümanları ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Bir iş yaparken yaptığım işlerle ilgili düzenli not tutarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. İş için gerekli bilgiyi sistematik olarak saklarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Bilgileri sınıflandırabilirim/kategorize edebilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. İşle ilgili bilgileri özetleyebilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Bir işi yaparken işle ilgili prosedür geliştiririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. İşle ilgili var olan verilerden yeni bilgi üretebilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Yaptığım işlerin bilgi üretimini gerektirmeyecek şekilde tanımlı işler olmasını tercih ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. İşle ilgili bilgileri özetleyip raporlayabilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. İşle ilgili var olan verilerden bilgi sentezleyebilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Bilgiyi yeni ürün tasarımına dönüştürürüm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22. Bilginin güncelleşmesini sağlarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Yapılan hatalardan elde edilen bilgilerden faydalanırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. İş için gerekli bilgiyi paylaşıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Öğrendiklerimi başkalarıyla paylaşmaktan çekinmem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Diğer departmanlarla bilgi paylaşıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Bireysel bilgiyi örgüte kazandırırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Örgütsel bilginin bireylere transferini sağlarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Bilgiyi örgütün tamamına dağıtırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Bilgiyi uygular, konumlar ve ihtiyaç duyan herkes için erişilebilir hale getiririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Sorunları çözmek için bilgi kaynaklarına hızla ulaşıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Deneyimlerimi ihtiyaç duyan herkesle paylaşıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Ayşe Arslan
Doğum Yeri ve Yılı : TOKAT, 13/04/1982
Medeni Hali : Bekar
Yabancı Dili : İngilizce
E-posta : aysearslan060@gmail.com

Eğitim Durumu

Lise : Tokat İmam Hatip Lisesi, 1999
Önlisans : Atatürk Üniversitesi, Erzurum Meslek Yüksekokulu, Bilgisayar Programcılığı, 2003
Lisans : Kocaeli Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi, Bilgisayar Mühendisliği, 2007

Mesleki Deneyim

Sosyal Güvenlik Kurumu
İstanbul Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü 2006-2012
İstanbul Ticaret Üniversitesi
Bilgi İşlem Daire Başkanlığı 2013-2014
Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi 2014-...(devam ediyor)