

**T.C.  
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLÂNLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM DALI**

**İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN  
BİLGİ YÖNETİMİNDEKİ YETERLİKLERİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN**  
Yrd. Doç. Dr. Hüsnü Yılmaz LİVATYALI

**HAZIRLAYAN**  
Mustafa SAKARYA

**KONYA 2006**

## ABSTRACT

This study aims to determine the teachers' and the primary school administrators' opinions about to what extent the administrators have the competency of managing knowledge and if there is difference of perception between these two groups. It is also determined that if the subjects' perceptions change due to the variations of age, experience, gender, field of study in teaching, whether the subjects do their jobs in the place they were born and whether they had an in-service training or not.

The sample of the research consists of primary school teachers and administrators who worked in three main districts of Konya during the second half of 2004-2005 educational year.

In the study, Knowledge Management is examined through the sub dimensions of acquiring knowledge, sharing knowledge, using the knowledge and storing the knowledge.

**Key Words:** Knowledge Management, organizational knowledge, competency.

## ÖZET

Bu araştırma ilköğretim okulu yöneticilerinin örgütsel bilgiyi yönetme yeterliğine ne derecede sahip oldukları hakkında kendilerinin ve öğretmenlerin görüşlerinin saptanmasını, bu iki grup arasında algılamaların farklı olup olmadığını belirlenmesini amaçlamaktadır. Örnekleme yer alan kişilerin yaş, kıdem, cinsiyet, öğretmenlikteki branş, görevini doğup büyüdüğü yerde yürütüp yürütmediği ve bilgi yönetimi konusunda herhangi bir hizmet içi eğitim programına katılıp katılmadığı değişkenlerine göre algılamalarının değişip değişmediği de belirlenmiştir.

Araştırmanın örneklemini, 2004-2005 Eğitim yılı II. döneminde Konya ilinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan yöneticiler ve öğretmenler oluşturmaktadır.

Araştırmamızda bilgi yönetimi; bilginin elde edilmesi, bilginin paylaşılması, bilginin kullanılması ve bilginin depolanması alt boyutlarında incelenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Bilgi yönetimi, örgütsel bilgi, yeterlik.

## BÖLÜM I

## GİRİŞ

Bu bölümde araştırmamızın sorun durumu ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

### 1.1. Sorun Durumu

Bilgi çağı, bilginin temel kaynak olduğu, bilgi üretimi ve iletiminin yaygınlaştığı, bilgi çalışanlarının çoğunlukta olduğu, sürekli öğrenme ve bilgilenmenin kaçınılmaz hale geldiği yeni toplumsal ve ekonomik dönemi temsil etmektedir. Bilgi çağına geçiş süreci ile birlikte, hız kazanarak baş döndürücü bir nitelik arz eden teknolojik değişim kaynaklı, toplumsal, ekonomik, siyasal ve kültürel değişim gözlenmektedir. Bilgi çağının öngördüğü toplumsal ve ekonomik yapının içinde biçimlenen dijital dünyayı algılayabilmek için, öncelikle gerek kurumsal, gerekse bireysel düzeyde stratejik öneme sahip bir kaynak olarak kabul edilen bilginin, bilginin değerinin ve niteliklerinin kavranması gerekmektedir (Negroponte, 1995:17).

Özellikle sanayi devriminden sonra başlayan hızlı bilgi artışının, ileri düzeye ulaştığı ve her geçen gün yeni gelişmelerin sağlandığı görülmektedir. Böylece hızlı gelişme ve bilgi artışı, günümüzün en önemli özelliği olmuştur. Hızlı bilgi artışı ve gelişmeler; mesafenin kısalmasını sağlamış ve günümüzün moda deyimini ile dünya köy haline gelmiştir (Kutlu, 2000:10).

Bilgi toplumuna geçme sürecinin hızla devam ettiği günümüzde yapılan faaliyetler bilgi ve onun etrafında gerçekleşmektedir. İnsanlar bilgiyi elde etmek ve ondan en iyi şekilde faydalanmak için birbirleriyle yarış etmektedirler. Çağımızda bilgi güçtür ve bütün kişi ve kurumlar gerekli bilgiyi diğerlerinden önce elde etmek için mücadelelerini aralıksız olarak sürdürmektedirler.

#### 1.1.1. Bilgi Çağı

Bilgi çağı, servet yaratmada bilginin öne geçtiği dönemi tanımlamak için kullanılan bir kavramdır. Böylece maddi sermayenin yerini zihinsel sermaye almıştır. Zihinsel sermayenin belli bir yere sınırlanmayan yapısı, bütün yönetim ve toplum ilişkilerini değiştirmiştir (Belek, 1999:162).

Toffler'ın tarihi çağlara ayırma yaklaşımına göre, insanlık iki büyük dalga gördü. Üçüncüsünün ise içinde yaşamaktadır. Bu dalgalar devrim yaratan buluşlarla başlar. Bu buluşlar; karasaban, buharlı makine ve bilgisayardır. Bu yaklaşıma göre, insanlar sınıfsız, ayrıcalıksız bir toplumda avcılık ve toplayıcılıkla yaşayıp giderken, ateşi ve yaklaşık – 6.

binyılda da karasabanı keşfetmiştir. Bu keşif bir devrim yaratmış, insanlar yerleşik hayata geçmiş ve birinci dalga toplumunu ortaya çıkarmıştır. Toffler buna tarım toplumu yada geleneksel toplum adını verir. Bu tarihsel süreç devam ederken, arka plânında aydınlanma felsefesi ve Newton'un mekanik düşünce anlayışı bulunan buharlı makinenin bulunmasıyla (1707) sanayi devrimi olmuştur. Sanayi devriminin yol açtığı sanayi toplumu yada modern toplum adı verilen bu dalga, 20. yüzyılın başında kuvantum fiziğindeki gelişmeler ve 1950'li yıllarda bilgisayarın gelişmesi, 1980'li yıllarda bilgisayarın kullanışlılığının artmasıyla yerini üçüncü dalgaya bırakmıştır. Üçüncü dalga ise bilişim toplumdur. Bilim çevrelerinin gündemini bilişim toplumu ve bunun kurumsal yapıları oluşturmaktadır (Toffler ve H.Toffler, 1996:19).

Toffler üçüncü dalga uygarlığı adını verdiği geleceği şu cümlelerle anlatır. "Yeni uygarlık o denli farklı ki, doğrudur diye bellemiş, benimsemiş olduğumuz bütün eski görüşlerimizi zorlar. Eski düşünce tarzları, eski formüller, öğretiler ideolojiler, geçmişte ne denli yararlı olmuş olurlarsa olsunlar, artık bugünün gerçeklerine uymuyorlar. Yeni değerler ve teknolojilerin, yeni jeopolitik ilişkilerin, yeni yaşam biçimleri ve haberleşme yöntemlerinin etkisiyle ortaya çıkan bu dünya, yeni fikirleri, yeni benzetmeleri, yeni sınıflandırmaları ve kavramları da gerektiriyor. Yarının embriyon halindeki dünyasını dünün kalıpları içine sıkıştırılamayız" (Toffler, 1995:18).

Bilgi çağını önceki dönemlerden ayıran beş temel özellik bulunmaktadır. Bunlar (Senn, 1995:9):

- Bilgi çağı bilgiye dayalı toplumun yükselişinden meydana gelmektedir.
- Bilgi çağında işletmeler bilgi teknolojilerine dayalı olarak faaliyet gösterirler.
- Bilgi çağında iş süreçleri verimlilik artışına dönüşmektedir.
- Bilgi çağının başarısı bilgi teknolojilerinin kullanımında etkinlik ile ölçülmektedir.
- Bilgi çağında pek çok ürün ve hizmet, bilgi teknolojileri ile iç içe geçmiş durumdadır.

Dünya çok az zaman öncesine göre, tanınmayacak kadar değişmiştir. Dünyayı bu kadar hızla değiştiren faktörde bilgidir. Bilgi ve onun fonksiyonu olan teknoloji demir perdeleri yırtmış, iletişimi ve üretimi hayallerin ötesinde artırmıştır. Ses ve imajın stok edilmesinden sonra, çağın en önemli gelişmesi bilginin kullanım, paylaşım ve iletişim hızındaki artmadır. Bilgi taşıyıcısı olmaktan çıkan toplumlar, bütün sorunlarını bilgiyle çözmeye yönelmişlerdir (Erkan, 1993:9).

Hızlı teknolojik gelişmeler, artan bilgi birikimi, değişen yaşam koşulları, kısaca hızlı değişim sürecinin, günümüz insanını birçok yönden etkilediği söylenebilir. İnsanın çalışma biçimi ve anlayışı ile hayat koşulları değişmekte, yeni meslekler oluşmakta ve şehir yaşamı giderek daha farklı sorunlara yol açabilmektedir. Bu değişim süreci; hayat standartları ve konforun yükselmesini sağlayarak daha önceleri alışık olmayan çeşitli kolaylıklar sunarken, beraberinde insanı, özellikle duygusal alanda birçok sorunla da karşı karşıya bırakmıştır (Fındıkçı, 1996:45).

Çağımızda ulaşılan gelişme aşaması diğer dönemlerden çok daha kolay ve hızlı bir biçimde bilgiye ulaşmayı sağlamaktadır. O halde günümüzde bilgi açısından yaşanan durumun, kendi dönemi ve şartları içinde yazının bulunması, matbaanın bulunması gibi bir buluşa benzemez. Bunun hayatın tüm alanlarında hızlı bir bilgi artışı ve bunlara ulaşmanın söz konusu olduğu sanayi devrimine benzer, bir dönüm noktası olduğu söylenebilir. Bilgi devrimi olarak adlandırılan bu olgu, toplumsal dinamizm ve iletişim teknolojisi yönünden sürekli olarak ivme kazanmıştır (Tekeli, 1994:51). Basılı kitap 15. yüzyılda ilk ortaya çıktığı zaman bilgi içeren şeyler de bilgi kadar büyük bir değişim geçirecek duruma gelmişti. Bizler de benzer bir dönüm noktasında olabiliriz. Bu tahminin bugün gerçekleştiğini görüyoruz. Böylece insanlık; ilk dönemlerde daha çok deneyimlerine dayanan sözel bilgileri paylaşmaktan her türlü bilgiye çok kısa sürede, çok çeşitli araçlarla ulaşılabildiği, bu bilgileri kolayca depolayabildiği düzeye doğru bir gelişim göstermiştir (Kutlu, 2000:13) .

Bilgi çağı ile birlikte değişimin, ivme kazanarak baş döndürücü bir hıza eriştiği gözlemlenmektedir. Değişme ve hız faktörüne uyum sağlamak için insana, teknolojiye ve eğitime yatırım yapmak gerekmektedir. Teknolojik yeniliklere dayalı olarak üretilen yeni maddeler; özellikle elektronik, bilgi-iletişim, uzay, otomotiv ve tıp alanlarında yoğun ve yaygın olarak kullanılmaktadır. Sayılan gelişmelerin “bilgi patlaması” yaratarak, bilgi çağı konusunda yaşanan dönüşümü olağanüstü biçimde hızlandırdığı iddia edilmektedir. Bu bağlamda teknolojik yenilik ve gelişmeler, bireyleri güçlendirmekte ve insanlık için büyük fırsatlar yaratmaktadır (Öğüt, 2003:8).

### 1.1.2. Bilgi Toplumu

1960'lardan bu yana bilginin, insan hayatındaki önemi daha belirgin bir biçimde hissedilmeye başlanmıştır. Bu durumun yaşanmasında en önemli rolü oynayan iletişim ve bilgisayar teknolojileri hayatın hemen her alanında etkili olmaya başlamıştır. Bilginin giderek önem kazanmasında birinci derecede rol oynayan öğelerin bilgisayar ve iletişim teknolojileri olmasından dolayı bilgi toplumu yerine iletişim toplumu kavramının da kullanıldığı gözlemlenmektedir. Oysa bu her iki kavram birbirlerine yakın olmakla birlikte farklı anlamlardadırlar. Bilgi toplumu kavramı, bütün teknolojilerin ve sosyal yaşamın, bilginin egemenliğinde oluşuna işaret ederken, iletişim toplumu kavramı, bilgi iletişimi teknolojilerinin hâkimiyetini, önemini ve dünyayı küçülten haberleşme olanaklarını vurgulamak amacıyla kullanılmaktadır. Daha kapsamlı oluşu nedeniyle konuyla ilgili yazar ve araştırmacıların ağırlıklı olarak bilgi toplumu kavramını kullandıkları görülmektedir (Kutlu, 2000:14).

Bilgi toplumu, kısaca özel ve kurumsal yaşamda bilgiyi üretme, bilgiye ulaşma ve bilgiyi kullanma yeteneğinin geliştiği; üretilen bu bilginin teknolojiye çevrildiği, böylece toplumsal dönüşümün sağlandığı bir toplum tipini ifade etmektedir. Bilgi toplumuna yön veren dinamiklerden biri, teknolojik gelişmelerdir. Teknoloji, bilgi üretme ve işleme süreçlerinde olduğu kadar bilginin aktarılmasında ve paylaşılmasında, öğrenme ve öğretme süreçlerinde yaygın bir biçimde kullanılmaya başlanmıştır (Şişman ve Turan, 2004:115).

Teknolojinin çeşitlenmesi ve teknolojinin kaynağı olan bilginin her alanda kullanılması, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişi sağlamıştır. Sanayi toplumunda birey, zorunlu ve kültürel ihtiyaçlarını genellikle maddi ürünlerle karşılamaktadır. Bilgi toplumu aşaması ile ilgili bilgi üretimi ve kullanımı yaygınlaşmaktadır. Bu bağlamda, Maslow'dan itibaren dikkate alınan ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramında en üst düzeyde bulunan, bireyin kendini kanıtlaması, yeteneklerini geliştirmesi ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerinin, bilgi toplumunda optimal biçimde karşılanabileceği ileri sürülmektedir (Öğüt, 2003:22).

Sanayi sonrası toplum yani bilgi toplumu, dinamikliğini bilgiden alan, öncü insanı toplumun talep ettiği becerilerle yetiştirilmiş uzmanlar ile ana üretim sektörü hizmetler olan bir toplumdur. Bu toplum, yaşam standardının göstergesi olarak, mal miktarıyla tanımlanan sanayi toplumunun aksine, hizmetlerle, sağlık, eğitim, dinlenme ve sanat faaliyetlerinin bir göstergesi olarak yaşamın kalitesiyle tanımlanır. Bilgi toplumu, daha

önce görülmemiş bir hızla, “bilginin toplanması, işlenmesi ve dağıtılmasıyla ilgili faaliyetlerin arttığı” bir toplumdur. Sanayi sonrası toplum, iki anlamda bir bilgi toplumdur: Birincisi, toplumdaki bütün yeniliklerin kaynağı araştırma ve geliştirme faaliyetidir. İkincisi, gerek toplam üretim, gerekse istihdam bakımından, ekonominin esas ağırlığını bilgi oluşturur (Dura ve Atik, 2002:272).

Sanayi toplumundan, bilgi toplumuna dönüşümün çok daha hızlı gerçekleşmesinin nedeni, yeni teknolojilerin gelişme hızı ile, insanların bu teknolojiye uyum esnekliğinin yüksekliğinden kaynaklanmaktadır (Erkan, 1994:11).

Bilgi toplumu, bilginin gerçek sermaye ve zenginlik yaratan başlıca kaynak haline geldiği bir toplumdur. Bilgisayarın bilgi toplumunda sürükleyici bir unsur olduğu doğrudur. Ancak bilgisayar dışında bilgi sektörüne giren mal ve hizmetler de vardır. Bunlar, iletişim ve elektronik araçlar, büro ve işyeri araçları, ölçü ve kontrol araçları, basın ve basılmış yayınlar, elektronik haberleşme, reklam, eğitim, iletişim hizmetleri, kütüphanecilik ve araştırma geliştirme kuruluşları olarak sıralanmaktadır (Özden, 1998:81).

Bilişim teknolojisine dayalı olarak şekillenmeye başlayan bilgi toplumunun itici gücü, bilgi ve bilgiyi işleyen bilgisayarlardır. Bilgisayarlarla birlikte; istenen bilgileri, istenildiği kadar depolayabilen, bunları işleyen, buradan yeni bilgiler üreten “bilişim teknolojileri” insanlığın hizmetine sunuluyordu (Sarıaslan, 1992:1). Bilişim teknolojilerinin bu desteğini alan insanoğlu, yenilikçi ve yaratıcılığı ile bir yandan sorunlarına yeni çözümler üretebiliyor ve bir yandan da toplumu yeniden şekillendiriyordu. İnsan beyninin yerine geçmeye aday olan akıllı bilgisayar üretme çabalarından, mikrobiyolojide insan geninin yapısına kadar uzanan yeniliklerle, uzayda büyük patlama sonucu oluşan güneş sistemi dışındaki evren arayışlarına kadar giden bilimsel gelişmeler hızla sürmektedir. Bütün bu gelişmeler, bir “bilgi patlaması” yaratarak, bilgi toplumunun değişimini inanılmaz ölçüde hızlandırmaktadır. Nasıl ki sanayi toplumuna geçişin motoru olma işlevini buharlı makineler üstlenmiş ise; bilgi toplumuna geçişi de bilişim teknolojisinin temelindeki bilgisayarlar gerçekleştirmiştir (Erkan, 1994:72-73).

Sanayi sonrası toplum teorilerinin öncü isimlerinden olan D. Bell gelmekte olan toplumun, yeni paradigmasının teorik bilgi olduğunu vurgular. Bilindiği gibi sanayi toplumu, malların üretimi için makinelerin ve insanların koordinasyonuna dayanır. Oysa yeni toplum bilgi etrafında örgütlenmektedir. Şüphesiz bilgi her toplum için gereklidir.

Nitekim endüstriyel uygarlığın öncü isimlerinden olan Bacon'ın da yüzlerce yıl önce belirttiği gibi "bilgi güçtür". Ancak bilgi toplumunda bilgi aynı zamanda toplumun temel eksenidir (Kutlu, 2000:23).

Bilgi toplumu, insanların yaşam kalitesini yükseltme, sosyal ve ekonomik örgütlenmenin verimini artırma potansiyeli taşımaktadır. Yeni teknolojiler sayesinde küreselleşen dünya ekonomisi içinde rekabet edebilmek ve başarılı olmak için, uzun dönemde işsizliğin azaltılması ve çevrenin korunması gibi acil tedbirler almak gerekmektedir. Gerçekten, dünyanın herhangi bir yerinde depolanmış bilgilere erişme ve hepsinden önemlisi büyük miktarda veriyi birleştirme ve çözümlene olanağı sayesinde, başkalarının sahip olmadığı ve katma değer içeren bilgileri üretmek artık mümkün hale gelmiştir (Çılga, 1997:690).

#### **1.1.2.1. Bilgi Toplumunun Temel Özellikleri**

Bilgi toplumunun temel özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Erkan, 1993:16-17):

Sanayi toplumunda maddi sermaye, bilgi toplumunda bilgi sermayesi belirleyicidir. Sanayi toplumunu işçisini "proleter" temsil ederken bilgi toplumunu işçisini ise "bilgi işçisi" veya bir başka deyişle "beyaz yakalılar" simgeler.

Sanayi toplumunda makine ve fiziki emeğin egemenliği söz konusudur. Bilgi toplumunda "bilgisayar" ve "fikir egemenliği" hâkim unsurdur.

Sanayi toplumunda gelişme kişi başına sermaye artışıyla, bilgi toplumunda ise, bilgi üretme kapasitesi ile ölçülür. Fabrika sanayi toplumunun üretim merkezi iken, bilgi toplumunda üretim bilgi ağları ve veri bankaları ile gerçekleşmektedir.

Sanayi toplumunda birincil kaynak fiziki sermaye, bilgi toplumunda ise, insan sermayesidir.

Sanayi toplumunda sınıflı toplum, bilgi toplumunda ise fonksiyonel toplum esastır.

Sanayi toplumunda temel bilgileri fizik ve kimya bilimleri, bilgi toplumunda ise kuantum elektroniği, moleküler biyoloji ve çevresel bilimleri sağlar.

Sanayi toplumunda maddi değerler, bilgi toplumunda zaman değeri ön plânda tutulur.



Sanayi toplumunda temel insan hakları, insancılık ilkesi geçerli iken, bilgi toplumunda öz disiplin ve toplumsal katılım geçerlidir. Bilgi toplumunda temsili demokrasiden katılımcı demokrasiye geçiş söz konusudur.

Sanayi sonrası toplumun dayandığı teorik bilgi, bu toplumun sanayi toplumuna göre farklı yapıya ve problemlere sahip olmasına yol açmıştır. Sanayi sonrası toplumun temel problemi, bilimin örgütlenmesidir. Bu nedenle sanayi sonrası toplumun ana kurumu, bilimin örgütlenmesini sağlayan üniversiteler ve diğer araştırma birimleridir. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra bir milletin kudret ve potansiyelinin göstergesi olarak, onun bilimsel kapasitesine bakılmaya başlanmıştır. Başka bir deyişle, güç artık çelik üretimi değil araştırma ve geliştirme faaliyetidir (Dura, 1990:51).

**Tablo 1: Sanayi Sonrası Toplumun Yapısı ve Problemleri (Dura, 1990:53).**

Eksen Prensipleri		Teorik Bilginin Merkezliği ve Kodlanması
Ana kurum		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Üniversite</li> <li>• Akademik enstitüler</li> <li>• Araştırma kuruluşları</li> </ul>
Ekonomik alan		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilime dayalı sektörler</li> </ul>
Ana kaynak		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beşeri sermaye</li> </ul>
Siyasal problem		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilim politikası</li> <li>• Eğitim politikası</li> </ul>
Yapısal problem		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Özel sektörle kamu sektörü arasında denge sağlanması</li> </ul>
Tabakalaşma:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Temel</li> <li>• Giriş</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beceri</li> <li>• Eğitim ve öğretim</li> </ul>
Teorik sorun		<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Yeni Sınıf”ın dayanışması</li> </ul>
Sosyal tepkiler		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bürokratikleşmeye direnme</li> <li>• Rakip kültür</li> </ul>

Bilgi ve teknoloji üretimi, bilgi toplumunda mal üretiminden daha önemli hale gelmiştir. Bu gelişme, sanayi toplumundaki fabrikanın yerini bilgi toplumunda “bilgi

altyapısı'nın almasını sağlayacaktır. Bilgi altyapısı, bilgisayar sistemlerini birleştiren, bilgi işleme ve hizmet kolaylıklarından oluşan bir altyapı sistemidir. Bu sistem, herhangi bir bilginin sağlanmasında kullanıcılara bilgisayarla bağlantı imkanı vermekte, istenen bilgi bilgisayar ekranından kolaylıkla okunabilmektedir (Masuda, 1990:54).

Bilgi toplumunda bilgi üretiminin önem kazanması, bilgi sektörünün dördüncü bir sektör olarak ekonomik analizlere dahil edilmesine yol açmıştır. Yoneji Masuda'ya göre, bilgi sektörü, sıradan bilgi endüstrileri; basın-yayın ve reklam şirketleriyle bilginin işlenmesini sağlayan bilgisayar merkezleri, bilimsel bilgi endüstrileri; okullar, araştırma kurumları, danışmanlık büroları ve kütüphaneler, sanat endüstrileri; herhangi bir sanat dalında faaliyet gösteren kurumlar ve kişiler ve etik endüstrilerden; din işlerini yürüten kurumlar, ibadet yerleri ve ruh eğitimi kurumları oluşmaktadır (Dura ve Atik, 2002:52).

Sanayi toplumu, malların üretimi için makine ve insanların koordinasyonuna dayanmaktaydı. Yeni toplum ise bilgi etrafında örgütlenmektedir. Buna göre, tarım toplumunda toprak ve işgücü, sanayi toplumunda sermaye merkezi bir öneme sahip iken, bilgi toplumunda bilgi stratejik bir kaynak haline gelmiştir. Çünkü, yeni toplumda teorik bilgiyi piyasada yeni ürün ve hizmetlere başarılı şekilde dönüştürenler ile eğitim ve ar-ge harcamalarına en çok yatırım yapan işletmeler ve toplumlar başarılı olacaktır. Eğer bir toplum bilgiyi üretir hale gelemezse, büyük harcamalarla ürettiği mal ve hizmetler kısa sürede demode olma riskiyle karşı karşıya kalacaktır (Akın, 1999/1;56).

#### **1.1.2.2. Bilgi Toplumunda Yönetim**

Yönetim; belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insan kaynakları olmak üzere, parasal kaynakları, demirbaşları, alet-teçhizat, ham madde ve yardımcı malzemeler ve nihayet zaman faktörünü birbirleriyle uyumlu ve etkin kullanmaya olanak verecek kararlar alma ve bunları uygulama süreçlerinin toplamı şeklinde ortaya çıkar. Başka bir ifadeyle, yönetim kavramının içinde, başta insan unsuru olmak üzere tüm üretim faktörlerinin planlama aşamasında belirlenen hedefler doğrultusunda etkin ve verimli kullanmaları söz konusudur (Şimşek, 1999:7-8).

Bilişim teknolojilerindeki gelişmeler, sosyal ve ekonomik hayatta meydana gelen gelişmeler ve örgüt hayatındaki gelişmeler zorunlu olarak yönetim anlayışında da köklü değişimler ortaya çıkarmıştır. Örgütteki iç yapı ve dış çevre ile olan ilişkiler yeni boyutlar kazanmıştır.

Drucker'e göre bugün yönetici "bilginin uygulanmasından ve performansından sorumludur". Bu yeni tanım, yönetimde bilginin ön plâna çıkışını vurgulamakla kalmayıp, kaynaklardan birisi değil, "tek kaynak haline gelmesi"ni göstermektedir. Böylece, bilginin "uygulanma ve performansından sorumlu" olan kuruluşların fonksiyonu, "bilgiyi verimli kılmak" noktasında düğümlenmektedir. Uzmanlaşma ile bilginin verimliliği artmakta ve uzman bilginin kullanıcısı olan kuruluşların toplumdaki konumu güçlenmektedir (Drucker, 1993:63-101).

Çağdaş kuruluşlar bilgi uzmanlarının, yani eşit iş arkadaşlarının kuruluşudur. Hiçbir bilgi, diğer bilgiden yüksek düzeyde değildir. Her birinin yeri kendinden kaynaklanan üstünlük ya da düşüklüğe göre değil ortak amaca katkısına göre saptılır. Başka bir deyimle, çağdaş kuruluş "patron"la "ast"ların kuruluşu değil, bir araya gelmiş uzman insanlardan kurulu bir ekibin kuruluşudur. Yönetici konumundaki kimse de sadece uzmanlardan birisidir. Her kuruluş yönetilir; ancak bilgi kuruluşunda emir vermek değil yönlendirmek esastır (Drucker, 1993:84-85).

Bilgi toplumunun hızlı karar vermek durumunda olan kuruluşları, başarıya yakın, piyasaya yakın, teknolojiye yakın, toplumsal değişimlere yakın, çevreye yakın, demokrasiye yakın, bilgiye yakın olması; değişimleri yakından izlemesi, yenilik fırsatlarını yakalayabilmesi gerekir. Bu özellikler kuruluşların özerk ve ademi merkeziyetçi olmasını zorunlu kılmaktadır (Erkan, 1994:184).

Drucker'e göre çağdaş kuruluşun prototipi senfoni orkestrasıdır. "Orkestradaki 250 müzisyenin her biri ayrı bir uzmandır, üstelik kendi dalının en iyilerinden biridir. Ama yinede, tuba tek başına müzik yaratamaz: onu ancak orkestra yaratır. Orkestranın performans verebilmesi, 250 müzisyenin aynı amaçta birleşmesinden ötürüdür. Hepsi kendi uzmanlıklarını bu ortak amacın emrine verirler ve herhangi bir belli zamanda, hepsi yalnızca bir müzik parçasını çalar" (Drucker, 1993:81-82).

Yeni yapılanma ve orkestra stili yönetim birçok yönetim kademesinin ortadan kalkmasına yol açmaktadır. Orkestra şefi ile diğer müzisyenler arasında ara kademelerin olmayışı gibi, bilgi ve uzmanlık bazlı yapıda ara kademeler ortadan kalkmaktadır. Yeni yapıda hiyerarşik yapının çözülmesi, komuta mevkiinin ortadan kalkması yahut pek aza inmesi söz konusu olmaktadır (Erkan, 1994:186).

### 1.1.2.3. Bilgi Toplumunda Eğitim

Bilgi toplumu olabilmenin temeli eğitimden geçer. Dolayısı ile eğitime yapılan yatırım, insana yapılan yatırımdır. Eğitime ve dolayısı ile insana yatırım yapıldığı ölçüde bir ülkenin bilim ve teknoloji yönünden daha ileriye gideceğini söyleyebiliriz (Aktan, 1998:181).

Sanayi sonrası toplumda mesleki ve teknik bilgiye sahip işgörenlerin önem kazanması, eğitim öğretim düzeyinin yükseltilmesini tüm ülkelerin en önemli hedefi haline getirmiştir (Dura ve Atik, 2002:102).

Sanayi sonrası toplumun dayandığı yeni işgücünün en çarpıcı yönü, bu toplumun sahip olduğu eğitim düzeyiyle ilgilidir. Daha açık bir deyişle, bilgi toplumu, gittikçe daha ileri düzeyde yetiştirilmiş bir insan gücü ister. Eğitim düzeyindeki şimdiye kadar görülmemiş olan bu yükseliş, insan yetiştirmeye her zamankinden daha fazla verilen önem, kuşkusuz çağdaş teknolojik gelişmelerin ürünüdür (Dura ve Atik, 2002:263).

Yirminci yüzyıl, dünyada birçok alanda hızlı değişmelerin ve yeniliklerin gerçekleştiği bir yüzyıl olmuştur. Bu değişme ve yenilikler, bireysel, toplumsal, kurumsal yaşam ve ilişkileri etkilediği gibi eğitim ve okulu da etkilemektedir. Çeşitli bilim alanlarında üretilen bilgi, insan, toplum, işletme ve okul yaşamında da bazı değişmelere neden olmaktadır. Örgütler ve okullarla ilgili olarak bilginin ve değişimin yönetimi, bireysel ve örgütsel öğrenme, entelektüel öğrenme gibi hususlar öne çıkmaktadır. Okul ve eğitimde gelişen bilginin toplumunun gereklerine göre düzenlenmesi gerekmektedir. Geleneksel toplumda okul ve öğretmenin temel rolü bilgiyi aktarmak olarak görülürken bilgi toplumunda okul ve öğretmen, bilginin tek kaynağı olmaktan çıkmakta; okul, bilgiye ulaşma yollarının öğretildiği, bilginin sürekli yeniden üretildiği bir kuruma dönüşmektedir (Şişman ve Turan, 2004:115-116).

Eğitimin teknolojik gelişmelere uygun olarak sürekli kendisini yenilemesi gerekmektedir. Eğitimi önümüzdeki dönemde sadece iş öncesi eğitim olarak algılamayıp, hayat boyu eğitim olarak düşünmek ve buna göre yapılanmak biçimsel gelişmenin gereğidir. Üretilen her yeni bilgi sonraki bilginin üretilmesinin hazırlayıcısı olmaktadır. Bilgi toplumu, ürün ve süreçlerin büyük hızlarla değiştiği bir dinamizm üstüne kurulmuştur. Bu nedenle, eğitim ve öğretim, hedefleri sürekli değişen bir faaliyete dönüşmektedir. Geçerli iş alanlarına girebilmek için, bilgi ve beceri düzeyini bu hedeflere göre ayarlama becerisine sahip olmak gerekecektir (Kutlu, 2000:114).

Bilindiği gibi tarım toplumlarında stratejik kaynak, toprak ve işgücü olmasına karşılık, sanayi toplumunda sermaye merkezi bir önem kazanmıştır. Oysa yeni toplumda bilgi stratejik kaynak haline gelmiştir. Çünkü bilgi toplumunda; teorik bilgiyi piyasada ürünlere ve hizmetlere başarılı şekilde dönüştürenler ile eğitim ve araştırma geliştirme harcamalarına en çok yatırımı yapan işletmeler yada toplumlar başarılı olacaktır (Kutlu, 2000:66).

Sanayi sonrası toplumu sanayi toplumundan ayıran en önemli özelliklerden birisi, bedensel çalışmanın yerini zihinsel çalışmanın almasıdır. Bilimsel çalışmanın yapılabilmesi için belirli bir eğitim düzeyi gerekmektedir. Bu nedenle, sanayi sonrası toplumun dayandığı beyaz yakalı işgücünün en önemli özelliği, eğitim düzeyinin mavi yakalı işgücüne göre yüksek olmasıdır. Başka bir deyişle, gittikçe daha ileri seviyede yetiştirilmiş bir insan gücü istemektedir. Öğretim sisteminde şimdiye kadar görülmemiş bu gelişme, insan yetiştirmeye her zamankinden fazla verilen bu önem, şüphesiz modern ve teknolojik ilerlemelerin eseridir.

Dünya XX. yüzyıla girerken Batı ülkelerinde de halkın büyük çoğunluğu sadece ilköğretimden yararlanabiliyordu. Ortaöğretim âdeta küçük bir azınlığa tanınmış bir tür “imtiyaz” durumundaydı. Ancak bugün durum tamamen değişmiştir. Artık bilgi toplumu aşamasına girmiş olan Batı ülkelerinde, gençlerin çok büyük bir bölümü ortaöğretime ve yükseköğretime devam etmektedir (Dura ve Atik, 2002:98).

Geleceğin toplumları, uygulayıcı eleman hedefini geride bırakmış, yetişmiş herkesin kendisinin ve kendi alanının yönetici, denetici ve uygulayıcısı olmasına yönelik yeni hedefler saptamıştır. Bu yeni hedeflerin başında, yetkin kişilikte insan yetiştirmek gelmektedir. Böylece eğitimin bilgi aktarıcı özelliği geri plânlara itilmiş, eğitimde hedef önceliğini insan kişiliğinin mükemmelleştirilmesi almıştır (Davidow, 1995:39).

Bilgi toplumunun temel karakteristiği, sanayi toplumundaki gibi standartlaşmaya ve çalışma hayatında belirli rutinelere dayanmamaktadır. Bu toplumun temel karakteristiği hızlı değişimdir ve dolayısıyla eğitim sürecinde son derece katı bir disiplinle ezberletilen bilgiler çok kısa sürede demode olacağından esas olan, bireylerin yaratıcılığını teşvik etmektir. Oysa standartlaşma yaratıcılığın günümüzde en büyük düşmanı olarak görülmektedir (Kutlu, 2000:71).

Bilginin ve bilgi dolaşımının ön plâna çıktığı günümüzde, çalışanın bir bilgi işçisi olması, el emeği yerine akıl gücü ve tecrübelerini kullanması, bir eğitim veya tecrübe

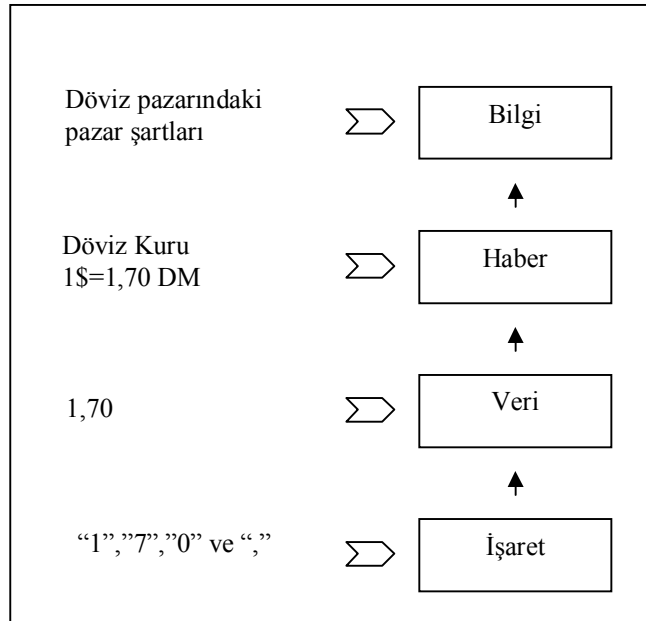
sonucu kazanılmış teorik ve analitik bilgiye sahip olması, yeni değerler ve beklentiler içinde olması toplumları da etkileyerek bilgi toplumu kavramını yaratmıştır. İşletmelerin diğer üretim faktörlerini kullanmaları tabii ki kaçınılmazdır ancak bu faktörleri rekabet avantajı durumuna getiren fikir ve akıldır (Dervişoğlu, 2004:17).

Bir ulusun eğitilmiş, bilimsel ve teknik bilgi sahibi bir toplum haline gelişi, genel okullaşma oranı, öğrenci eğitim düzeyi dağılımı, yaş grubu okullaşma oranı ve aktif eğitim düzeyi dağılımı gibi yapısal göstergelerle izlenebilir ve değerlendirilebilir. Bu göstergeler arasında türlü bağlantılar vardır. Bilgi toplumu iklimine girmiş olan Batı toplumları insan yetiştirmeye gittikçe daha fazla önem vermekte, genç kuşaklarını gittikçe daha yaygın bir şekilde ve daha ileri düzeylerde eğitmektedir. O ülkelerde ilköğretimi bitirenler ortaöğretime, bu düzeyi tamamlayanlar yükseköğretime gittikçe büyüyen bir oranda devam etmektedir. Öyle ki, çok uzak olmayan bir gelecekte Batı toplumları bütünüyle yükseköğretim bilgi ve yeteneğiyle “silahlanmış” toplumlar haline gelecektir (Dura ve Atik, 2002:270).

### 1.1.3. Bilgi Hiyerarşisi

İşaretlerin yolculuğu kademe kademe gelişerek bilgide sona eriyor. İşte bu kavram hiyerarşisi içinde işaretlerden yola çıkılır (Dervişoğlu: 2004:21).

#### Çizge 1: Kavram Hiyerarşisi (Probst ve dğ., 1997:34).



### **1.1.3.1. İşaret**

Harfler veya rakamlardan oluşan bazen de yalnız özel işaretlerden ibaret yazılardır. Birbirlerinden bağımsız işaretler herhangi bir bağlamla ilişkilendirilmemiştir ve özel bir anlam taşımazlar (Dervişoğlu, 2004:22).

### **1.1.3.2. Veri**

İşaretlerden farklı olarak veriler, bir veya bir dizi işaretin yan yana gelmesiyle oluşurlar. İşareten sonra bir üst basamağı oluştururlar. Veriler nümerik veya alfanümerik, kendi başına bir anlam içermeyen dizilerdir. Veriler birbirleriyle tanıdık ve ilişkilendirilebilen bir bağlamda yer alırlar. Buna rağmen veriler tek başına kullanım amacı taşımazlar. Veri kendi başına bir şey ifade etmez. Ayrıştırılmalı, gruplanmalı, analiz edilmeli ve yorumlanmalıdır. Veri bu süreçten geçirildikten sonra haber olur (Dervişoğlu, 2004:22).

Olaylara ilişkin nesnel gerçekler olup birbiriyle ilişkilendirilmemiştir. Veri kurumsal amaçlara bağlı olarak işlemlerin yapılandırılmamış bir biçimde kaydedilmesidir. Modern kurumlarda veri, teknolojik sistemlerde saklanır. Veri özümlememiş ve yorumlanmamış gözlemler, işlenmemiş gerçekler olarak tanımlanabilir. Çoğu kez bir anlamı, içeriği yoktur. Örneğin, 710 x 370 A41 bir veridir, ancak birçok kişi için hiçbir şey ifade etmez (Barutçugil, 2002:57).

### **1.1.3.3. Haber**

Düzenlenmemiş veri olarak tanımlanabilir. Düzenleme başkaları tarafından yapılmıştır. Yalnızca ilgili işi tarafından bir anlam taşımaktadır. Örneğin, “9.15 – 9.45 Paris – London AF201 18E” ifadesi, uçakla seyahat etmekte olan bir kişi için birçok şey anlatabilir.

Veriden çok daha zengin bir içeriğe sahip olan haber yazılı, sözlü veya görsel bir mesajdır. Her mesajda olduğu gibi haberin aktarılması için bir gönderen ve bir alıcı olması gerekir. Haber, mesajı alan bir kişinin algılamasının değişmesi ve yargısı üzerinde etki yapmayı hedefler (Barutçugil, 2002:57).

Veri basamağından daha yükseğe yani haber seviyesine çıktığımızda, haberin belirli bir sorun çerçevesinde birbiriyle ilişkili ve belli bir amaca yönelmiş veriler olduğu görülüyor. Veriler dağınık bir doğaya sahipken, haber söz konusu olduğunda

biçimlendirme, düzenleme, belli bir amaca hizmet etme, yarar sağlama kavramı ile karşılaştırılır (Laudon ve Laudon, 1998:8).

Örgüt içinde habere ulaşmak için çeşitli ağlar kullanılır. Veriyi habere çevirmek için değer arttırıcı birçok metod kullanılır. Bunlar (Davenport ve Prusak, 2000:4);

- İlişkilendirme: Verinin hangi amaç için olduğunu biliyoruz.
- Sınıflandırma: Analizin bölümlerini veya veriyi oluşturan ana unsurları biliyoruz.
- Hesaplama: Veri matematiksel veya istatistiksel olarak analiz edilmiş olabilir.
- Düzeltme: Verinin yanlışları düzeltilmiştir.
- Özetleme: Veri daha net ve açık bir şekilde özetlenmiş olabilir.

Haber, uydular, e-posta, telefon gibi altyapıyı içeren ve fiziksel varlığı olan bir şebeke (network) aracılığıyla transfer olduğu gibi biçimsel olmayan “soft” ağ şebekeleri ile de aktarılabilir. Örneğin, organizasyondaki dedikodu ağları iyi değerlendirildiğinde belki de yararlı bir soft network oluşturur (Barutçugil, 2002:58).

#### **1.1.3.4. Bilgi**

Türk Dili Kurumu Sözlüğü’nde bilgi; 1. İnsan aklının erebileceği olgu, gerçek ve ilkelerin bütününe verilen ad, malûmat. 2. Öğrenme, araştırma veya gözlem yolu ile elde edilen gerçek, malûmat, vukuf. 3. İnsan zekasının çalışması sonucu ortaya çıkan düşünce ürünü, malûmat, vukuf olarak tanımlanmıştır (T.D.K., 1998:294).

Dilimize gerek “information” gerekse “knowledge”, “bilgi” olarak çevrilmektedir. Oysa bunlar eşanlamlı değildir. Veriler “bilgi” ile işlenerek haber üretilir. Bu işlenmiş veriler (haber-malumat) yeniden “bilgi” ile işlenerek daha üst düzeyde düşünceler, kurallar, iç görüler, eylem ve kararları yöneten işlemler oluşturulur. Bu ise İngilizce’deki “knowledge” karşılığı olan “bilgi”dir (Çınar, 2002:6).

Bilgi, kişisel anlamda düzenlenmiş haberdur. Özümlemişdir. Öğrenme ve deneyim yolu ile kazanılmış olan önceki bilgilerle bütünleşmiştir. Kararlara ve davranışlara yol gösterir. Bilgi, insanların beynindedir ve tüm yaşam boyu öğrendiklerinin ve deneyim yoluyla kazandıklarının toplamıdır. İnançlarımıza ve değerlerimize dayanmaktadır. İnsanlar arasında iletişim yoluyla haberleşme akışı bilginin yaratılmasını sağlar. Eğer, alınan haber bir değer taşıyorsa onu alan kişinin var olan bilgi birikimi ile bütünleştirilir ve



bilgi deposuna eklenir, eğer bir değer taşıyorsa reddedilir veya silinir (Barutçugil, 2002:58).

Bilgi; deneyimler, değerler, birleştirilmiş haberler, uzmanlaşmış içerikler ve köklü sezgilerin akışkan bileşimidir. Aynı zamanda yeni deneyim ve haberleri geliştirecek ve birleştirecek bir çerçeve ve ortam yaratır. Öğrenenlerin akıllarından doğar ve gelişir. Kurumlarda yalnızca belge ve yayınlara yansımakla kalmaz, aynı zamanda kurumsal düzen, kurallar, deneyimler ve uygulamaları ifade eder.

Kısacası; bilgi, sadece hayata geçirilmiş haber demektir. Burada hayata geçirilebilirlik, sadece ve sadece doğru zamanda ve doğru yerde, doğru kavramda ve doğru biçimde edinilen haber anlamındadır. Bu da, bilginin doğru zamanda alınacak yerinde kararların, tahminlerin, tasarımların, plânlamaların yükünü taşıyabilmesini mümkün kılar. Bilgi; bireysel ve ortak akıllar tarafından oluşturulur ve paylaşılır. Bilgi veritabanlarından edinilmez; deneyimler, başarılar, başarısızlıklar ve öğrenimle zaman içinde kazanılır (Tiwana, 2003:77).

Davenport ve diğerleri bilgiyi, deneyim, bağlam, yorum ve düşünceyle birleşen haber olarak tanımlarlar. Bilgi, işlenmesi ve yönetilmesi gereken bir maldır ve bu mal insan kafasında üretilebilmektedir. Bu üretimin olabilmesi, bilginin paylaşılmasını, bunun olabilmesi için de bilginin yönetilmesi gereğini ortaya çıkarmaktadır (Davenport ve Diğerleri, 1998:43).

D. Bell'in önerdiği bir başlangıç tanımı şöyledir: Bilgi “sistemli bir şekilde herhangi bir iletişim aracıyla başkalarına aktarılan, makul bir hükmü veya tecrübeye dayanan, sonucu gösteren, olgu veya fikirlerle ilgili düzenli ve sistemli ifadeler bütünüdür” (Bell, 1973:175).

Bilgi sözcüğünü günlük dildeki anlamlarıyla D. Bell'in önerdiği tanım karşılaştırılınca görülür ki, bu yazar, zeka ürünü olan sistemli bir ifadenin bilgi sayılabilmesi için, bunun “bir iletişim aracıyla başkalarına aktarılmasını” da gerekli bulmaktadır. Yazara göre bu tanımla bilgi “haber” ve “gösteri”den ayrılmış olmaktadır: “bilgi yeni hükümlerden veya eski hükümlerin yeni sunumlarından oluşur (Dura ve Atik, 2002:134).

Haber nasıl verilerden türetiliyorsa, bilgi de haberden türetilir. Bu dönüşümde yaşanan düşünce süreçleri şunlardır (Barutçugil, 2002:58-59):

– Karşılaştırma: Herhangi bir duruma ilişkin haber bildiğimiz başka durumlarla karşılaştırıldığında bu bize neyi gösteriyor?

– Varılan sonuçlar: Haberin karar verme ve eyleme geçme konusunda bizi getirmiş olduğu son nokta nedir?

– İlişkilendirmeler: Bu bilgi kümesi, diğer bilgi kümeleriyle nasıl ilişkilendirilir?

– Sohbet: Başkaları bu bilgiye ilişkin ne düşünmektedir?

Yukarıdaki süreçlerin sentezi bizi bilgiye ulaştırır. Bilginin değerli olma nedeni veri ve haberden farklı olarak eyleme daha yakın olmasıdır. Sahip olduğumuz bilginin sonucunda bir karar verebilmekte ve onu eyleme geçirebilmekteyiz.

Bilgi yargıyı içerir. Sadece deneyime dayalı olarak yeni durumları değerlendirmeyi değil, durumlara yeni tepkiler geliştirmeyi de sağlar. Bu bakımdan bilgi, yaşayan bir sistem olarak evrim geçirir. Evrimleşmesi durduğunda bilgi olmaktan çıkar ve dogmatik düşünceye dönüşür.

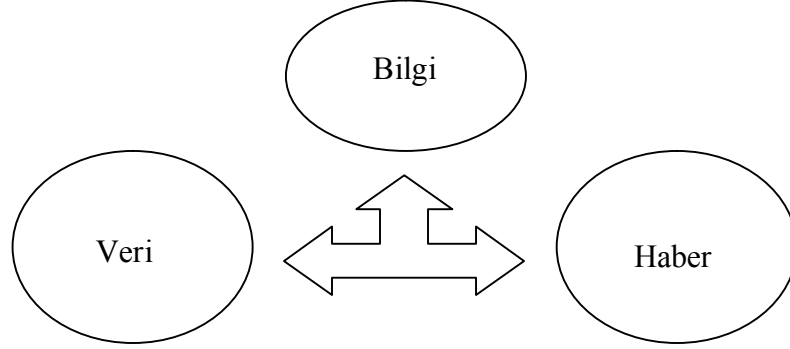
Değerler ve inançlarda bilginin bir parçasıdır. Neyin gözlemleneceğini, algılanacağını ve içselleştirileceğini büyük ölçüde değerler belirler. İnsanlar inançlar ve değerlerine ters düşen bilgileri almayı ve öğrenmeyi bilinçaltı bir tercihle reddedebilirler. Bu açıdan değerler ve inançlar, öğrenmeye ilişkin düşünceyi, davranışı ve eylemleri etkiler (Barutçugil, 2002:59).

Bilgi, örgütler içerisinde düzenli olarak yaratılmaktadır. Açık bilgi yada haber, işgörenlerin bu bilgiye sistematik olarak sahip olduğu, geniş çapta yayılım gösterdiği bilgidir. Diğer yandan örgütsel bilginin çoğu üstü örtülü bir biçimdedir ve insanların kafasının içinde bulunmaktadır. Bu yüzden, örgütler hem üstü örtülü, hem de açık bilginin transferine yardımcı olacak bir dizi süreçler ve uygulamaları incelemek zorundadır (Celep ve Çetin, 2003:179).

### 1.1.3.5. Veri, Haber ve Bilgi Arasındaki Fark

Veri, haber ve bilgi arasındaki döngüsel ilişki Çizge 2’de gösterilmiştir.

#### Çizge 2: Veri, Haber ve Bilgi Arasındaki Döngüsel İlişkiler.



Kaynak: Bhatt (2001:69).

Herhangi bir kullanıcının bakış açısından dışsal yollarla bakıldığında bir birey veri, haber ve bilgiyi ayırt edebilir. Genel olarak veri, gerçekler olarak değerlendirilir, haber örgütlenmiş bir veri dizisidir, bilgi ise anlamlı bir haberdur (Celep ve Çetin, 2003:10).

Veri ve haber içinde buldukları “örgüte” dayandırılarak birbirinden ayrılırlar. Haber ile bilgi arasındaki farklılıklar ancak “yorumlamaya” dayandırılarak ortaya çıkarılır.

Bu farklılığı anlamak için bir hastanın doktora gitmesini bir örnek olarak ele alalım. Doktor hastadan birçok “haber” elde eder. Bu haberlerin bir kısmında hastanın tıbbi teşhisi için önemli olanlar göz önünde bulundurulur. Fakat, hasta tarafından verilen haberlerin bir kısmı doktor için gereksizdir ve o zaman bu haber “veri” haline gelir. Doktor, hızlı bir biçimde, kendi “bilgi tabanında” elde edilen haberleri özümler ve bu haberlerle ilgili bir kalıp bulduktan sonra hastaya tedavi hakkında reçete yazar. Eğer doktor hastanın verdiği haberlerle ilişkili bir kalıp bulamazsa, o zaman daha ileri laboratuvar testleri önerebilir veya hastayı haberler içerisinde yararlı bir kalıp bulmada daha iyi bir pozisyonda bulunabilecek bir uzmana sevk edebilir. Eğer doktor hastaya bazı laboratuvar testleri öneriyorsa, hastadan daha fazla haber elde etmeye çaba gösterebilir ve bu testler aracılığı ile haber elde edebilir. Laboratuvar testleri ile elde edilen haber, teşhis hakkında doktorun ilk denencesini doğrulayabilir ya da bunu yanlışlayabilir. “Veri”nin ilk aşamasındaki analizi de hastanın hastalığının tıbbi anlamda teşhis edilmesi için doktor adına yararlı olabilir. Burada önemli olan nokta doktorun veri, haber ve bilgi arasında birbirini takip eden bir biçimde, ileriye

yada geriye doğru hareket etmesidir. Eğer doktor hastaya bir başka uzmana gitmesi önerisinde bulunuyorsa, uzman gayet farklı türde bir haber elde edebilir. Uzman aynı zamanda, hastanın hastalığına ilişkin daha önce doktor tarafından göz ardı edilen gayet ilgili haber parçacıkları bulabilir. Bu noktada veri, haber ve bilgi birbirleri ile ilgilidir. Çünkü doktor için “veri” aslında uzman için haberin kritik bir parçası olabilir ki bunlar ona tıbbi teşhis için yararlı bir yapı bulmada kısmen yardımcı olurlar (Bhatt, 2001:68-75).

Bilgi, haberden daha kapsamlıdır. Bilgi bir yetenek, açıklanmayan, habere eklenmiş bir yorum olarak görülür (Celep ve Çetin, 2003:12).

Bilgi kurumlar için yaşamsal bir kandır. Kurumsal plânlama ve kontrol için bilgi vazgeçilmez bir kaynaktır. “Kurumsal plânlama” ile “kurumsal etkinlik” arasında doğrusal bir ilişki olduğu gerçeği ışığında “bilgi” ile “kurumsal etkinlik” arasında pozitif bir korelasyon olduğu ileri sürülebilir. Başka bir deyişle, etkin bilgi temini ve yönetiminin, etkin bir kurumsal işleyiş için vazgeçilmez ön koşul olduğu iddia edilebilir (Öğüt, 2003:12).

Bilgi ile ilişkili kavramları daha iyi orta koyabilmek için bu kavramları bazı boyutlarda karşılaştırmak yararlı olabilir.

**Tablo 2: Veri, Haber ve Bilginin Bazı Boyutlarda Karşılaştırılması**

<b>Nitelik</b>	<b>Veri</b>	<b>Haber</b>	<b>Bilgi</b>
<b>Ayrıntı</b>	Düşük düzeyde ayrıntı Atomik ayrıntı	Tümleşik, bir araya getirilmiş ayrıntı	Üst derecede soyutlanmış, ayrıntısız.
<b>Bağlam</b>	Yok	Tam	Geniş bağlam
<b>Kapsam</b>	Dar kapsam	Kapsam belirli bir bağlam ile sınırlıdır	Haber kapsamının ötesinde genişletilmiştir
<b>Maliyet</b>	Çok ucuz	Ucuz	Pahalı
<b>Zaman</b>	Yok	Sınırlı	Sonsuz

Kaynak: Çınar (2002:7).

Bilgiye bir bakış açısı kazandırmak için T. Beckman beş basamaklı bir bilgi hiyerarşisi öne sürmüştür. Bu hiyerarşi bilgiyi alt düzeydeki temel noktalardan daha değerli olan daha üst düzeylere transfer eder. Bunlar aşağıdaki gibidir (Bixler, 2000:26):

1. Veri: Konu, gerçek, kod, imge, ses.
2. Haber: Organize edilmiş, yapısal hale getirilmiş, yorulanmış, özetlenmiş veri.
3. Bilgi: Durum, kural, süreç, model.
4. Uzmanlık: Hızlı ve doğru öneri, açıklama, sonucu doğrulama ve mantığa bürüme.
5. Yeterlik: Örgütlenmiş uzmanlık, bilgi dağılıcı, entegre edilmiş edim destek sistemi, merkezi yeterlilik.

Bilgi kavramı çoğu zaman haber, hatta veri kavramı ile karıştırılmaktadır. Bilgiyi bu kavramlardan ayıran temel özellik insana özgü olması ve bazı öznel düşünce süreçleri sonucunda oluşmasıdır (Barutçugil, 2002:60).

#### 1.1.4. Bilginin Sınıflandırılması

Bilgi; değişim sürecinde sürekli olarak yeniden tanımlanmak zorunda kalmış ve anlamı günün gerekliliklerine göre belirlenmiştir. Organizasyonlar için ise bilginin önemi arttıkça veya stratejik hale geldikçe rolü de değişmiştir. Artık, bilgi; organizasyonlar için klasik üretim faktörlerine ilave olarak anılmaya başlanmıştır. Bilgi, geçmişten günümüze uzanan süreç içerisinde değişik anlamlarla anıla gelmiştir (Kurt, 2005). Bilgi kavramının zaman içindeki gelişimi aşağıda gösterilmiştir (Karahoca, 1998:63).

**Tablo 3: Bilgi Kavramının Değişen Anlamı**

Zaman Periyodu	Bilginin Anlamı
1950-1960	Gerekli dert Bürokratik gereksinim Bir kâğıt ejderha
1960-1970	Genel amaçlı destek
1970-1985	Ayarlanmış yönetim kontrolü
1985-2000	Stratejik kaynak Rekabet avantajı Stratejik silah

Bilginin ne olduğunu ve neye yaradığını daha iyi anlamak için belirli kriterlere göre sınıflandırılarak tanımlanması ve açıklanması faydalı olacaktır.

#### **1.1.4.1. Düzenlenme ve Kullanma Tarzına Göre Bilgi Türleri**

Bilgiyi kullanım biçimimiz, bilgiyi nasıl algıladığımız ve organize ettiğimize bağlı olarak değişir. Bu açıdan yaklaşıldığında bilgi dört başlıkta sınıflandırılır. Bu başlıklar idealist bilgi, sistematik bilgi, pragmatik bilgi ve otomatik bilgidir (Barutçugil, 2002:61).

##### **1.1.4.1.1. İdealist Bilgi**

Bu bilgi türü vizyon oluşturmamızı, hedef saptamamızı, değer ve inançlarımızı yönlendirmemizi ve kararlar verebilmemizi sağlar. İdealist bilgiyi, motivasyonumuzu yönlendirmek ve referans noktalarımızı yeniden çerçeveleyecek şekilde bütünü algılamak yolları ile değerlendiririz (Barutçugil, 2002:61).

##### **1.1.4.1.2. Sistematik Bilgi**

Karşılaştığımız olaylarla baş etmeye çalışırken başvurduğumuz genellemeleri modelleri ve düzenlenmiş biçimde gerçeği algılamamızı sağlayan sistematik bilgidir. Sistemlerin nasıl çalıştığını, iç mekanizmalarını bu bilgi ile anlar, değişkenlere müdahale edildiğinde sonuçlarda ne tür farklılıklar olacağını sistematik bilgi ile çözeriz. Yöntem ve kılavuz oluşturmaya yarayan bilgidir (Barutçugil, 2002:61).

##### **1.1.4.1.3. Pragmatik Bilgi**

Bu düzeydeki bilgi işimizi yaparken ve kararlar alırken bilinçli olarak kullandığımız kurallar, gerçekler ve kavramlardır. Büyük ölçüde know-how bilgisidir. Sorumluluk alanına giren konularda bir yöneticinin neler yapması gerektiğini bilmesi, pragmatik bilgiye bir örnektir. Bu bilginin kaynakları eğitim, verilen talimatlar ve el yordamıyla bulduklarımızdır (Barutçugil, 2002:61).

##### **1.1.4.1.4. Otomatik Bilgi**

İçselleşmiş bilgidir. Düşünmeden gerçekleştirdiğimiz eylemler otomatik olarak sahip olduğumuz bilginin sonucudur. Rutin davranışlarımız otomatik bilginin en tipik örnekleridir. Alışkanlıklarda, prosedürlerde ve verdiğimiz tepkilerde içerilmiş olan otomatik bilginin çoğunlukla bilincinde değildir (Barutçugil, 2002:62).

#### **1.1.4.2. Kaynağına Göre Bilgi Türleri**

Bilgi, kaynağına göre incelendiğinde örtülü bilgi ve açık bilgi olmak üzere iki türde var olmaktadır. Bilgi yönetimi açısından bu iki temel bilgi biçimi arasında bir ayrım

yapmak gerekmektedir. Bu ayırım, durum ve hareketin kinetik enerjisine benzetilebilir (Barutçugil, 2002:62).

#### **1.1.4.2.1. Örtülü Bilgi**

Örtük bilgi kişiseldir. Formalize edilmesi zor olan özel içerikli bir bilgidir; kayıtlı yahut bileşiktir. İnsanların beyinde depolanır. Örtülü unsur deneme yanılma yöntemiyle gelişir (Tiwana, 2003:87).

Bir takım bilgi türleri duyulara, hareket becerilerine, bireysel algılamalara, fiziksel deneyimlere, sağduyu kurallarına ve sezgilere bağlıdır. Bu türden saklı bilgilerin başkalarına açıklanması çok zordur. Örneğin çok pahalı bir kol saatinin parçalarını bir araya getirmek yahut bir petrol rezervinin karmaşık sismik çizimlerini yorumlamak, bir el kitabında bulunamayacak ya da konuya yakın olmayan bir başkasına kolay kolay anlatılamayacak türden bilgi gerektirir (Krogh vd., 2002:17).

Nonaka örtük bilgiyi, usta bir zanaatkârın işini yılların deneyim birikiminden elde ettiği bilgi olarak açıklar. Usta, bildiği şeyin altında yatan bilimsel ya da teknik ilkeleri çoğu zaman açıklayamaz. Çünkü bu tür bilgi, kökleşmiş zihinsel model, inanç ve bakış açılarından oluşur. Bunlar doğru kabul edildiğinden kolaylıkla açıklanamaz (Nonaka, 1999:35).

Örtük bilgi, paylaşılması, formüle edilmesi, açıklanması zor olan malumatı içerir. Bilinçli ve sözcüklerle anlatılabilen açık bilginin tersidir. Birey, örtük bilgiyi bilinçli olarak yapma ve anlatmadan çok sezgisel olarak yaşar. Örtük bilgi “nasıl” yapıldığını bilmek, açık bilgi ise “ne” olduğunu bilmektir (Lubit, 2001:165).

Örtük bilgi bireydedir. Onun duygu, deneyim ve mantık yürütme biçiminde gizlidir. Örtük bilgiyi almak için ona sahip olanla doğrudan, yüz yüze iletişime girmek gerekir. Yüzme açık bilgi olarak anlatılabilir ama yüzmeyi, öğretmenin öğrenciyle birlikte havuza girmediği, kendisi nasıl yüzüldüğünü örnekleyerek göstermediği öğretemeyebilir. Başka deyişle örtük bilgi, açık bilginin kılavuzlanmasıyla, elde edilen deneyimle kazanılır (Çınar, 2002:10).

Örtük bilgi kişinin beyinde kökleşmiş mantık modelleri, bakış açıları ve inançları içerir. Bu deneyimler kişinin bir etkinlik sırasında yaptığı işlerde geliştirdiği içgörü ve sezgileri kapsar. Böyle olduğu için öznedir. Birey bilgiyi kendi bilişsel modeline göre algılar, yorumlar ve dönüt verir.

Yöneticiler için zamanın öneminin arttığı bilgi yoğun örgütlerde, örtük bilgiye sahip olmak, yöneticinin kısa zamanda etkili kararlar vermesini sağlar. Çünkü örtük bilgi otomatikleşmiş bilgidir. Klavyeye ilişkin bilgisi olan bir daktilo memuru, tuşları tek tek arayan birinden çabuk olduğu gibi, duruma uygun kararı anında verebilir (Çınar, 2002:11).

#### 1.1.4.2.2. Açık Bilgi

Açık bilgi yazılı, nesnel ve biçimsel bilgidir. Açık bilgi biçimsel olarak bir denklemler yahut nesnelere, kurallar, simgeler ve dil sistemi kullanılarak anlatılan, bu yüzden diğer kişilere iletebilen bilgidir. Açık bilgi nitelikli veri, yazılı işlemler, evrensel ilkeler ve matematiksel modeller içerir (Çınar, 2002:9).

Bir kısım bilgi kâğıda dökülebilir, cümleler halinde dile dökülebilir yahut çizimlerle gösterilebilir. Örneğin bir mühendis ürün tasarımına ilişkin bilgisini çizimler ve spesifikasyonlarla ortaya koyar, yani bilgisini açık hale getirir (Krogh ve Diğerleri, 2002:17).

Açık bilgi sistematik ve formal bir dilde kodlanabilir ve yayımlanabilir: Belgeler, veri tabanları, web'ler, e-postalar gibi (Tiwana, 2003:87).

Bilgi yönetiminde sadece açık bilgiye önem veren yönetici, Stewart'ın benzetmesiyle (1997:61) bir bağcının şarabın niteliğinden çok şişeye önem vermesi gibi, özden çok biçimi yönetmek anlamına gelir. Nede olsa şarabı tarif etmek yerine şişeleri saymak daha kolaydır.

Örtük ve açık bilgi bir madalyonun iki yüzü gibidir ve bir örgütte her ikisi birden bulunur.

**Tablo 4: Birey ve Grup Bağlamında Bilgi Türleri**

Bilgi Türü	Birey	Grup
Açık	Bilinçli. Örneğin, biçimsel eğitim ve öğretim, kişisel not ve belgeler.	Amaçlı. Üzerinde anlaşılabilir belge ve kurallar.
Örtük	Otomatik. Örneğin, sorun çözme becerisi,, iletişim becerileri ve görüşme yapabilme yeteneği gibi.	Ortaklaşa. Örneğin, grup öğrenmeleri, buluşları, grup içi dayanışma ve kararlılık gibi.

Kaynak: Çınar (2002:11).

Milli Eğitim Bakanlığı ve il örgütlerinin açık bilgilerinin önemli bir kısmı Milli Eğitim Bakanlığı Tümlleşik Yönetim Bilişim Sistemi (MEBSİS) içinde ve örütbağ



yansısına yüklenmiş şekildedir. Ayrıca her il milli eğitim müdürlüğü, İl Milli Eğitim Müdürlükleri Tümleşik Yönetim Bilişim Sistemi (İLSİS) kapsamında kurum içi ağında ve örütbağ yansısında açık bilgilere yer verilmektedir.

### **1.1.5. Yönetim**

Yönetimsel eylemlerin insanlık tarihiyle birlikte başladığı söylenebilir. Gerçekten de, örgütlenmiş bir insan grubunun, bir takım amaçlarla bir takım işleri sürekli olarak gerçekleştirme çabası gösterdiği her yerde yönetim söz konusu olmuştur. Amaçlanan iş veya işlerin başarılabilmesi için öteki insanları örgütleyen, emirler veren, grup çabasını aynı amaca yönelten, denetleyen bir ya da birçok insan ve onların isteklerini gerçekleştirmeye çalışan insanlar var olmuştur. Bir bakıma doğal ya da biçimsel her grupta, her kurumda, her toplumda insanlar yönetenler ve yönetilenler olarak ikiye ayrılabilir (Kaya, 1984:23-24).

Yönetim, örgütsel bir amacı gerçekleştirmek için, madde ve insan kaynaklarını bir araya getirerek işbirliği içerisinde eşgüdümlü olarak amacı gerçekleştirmeye yöneltme sürecidir (Celep ve Çetin, 2003:19).

Yönetim kavramı ve faaliyeti, bir organizasyonda yöneticilerin ellerindeki her türlü kaynağı belli amaçlar doğrultusunda sevk ve idaresi ile kullanmalarıdır. Böylece yönetim faaliyetinin bir organizasyon açısından en önemli aşamaları amaçların saptanması, bu amaçlara göre belli bir plânın yapılması, bu plânın uygulanması için eldeki kaynakların örgütlenmesi, çalışanlar arasında koordinasyonun sağlanması ve yapılan işin sonucunda denetimin gerçekleştirilerek neler yapıp yapılmadığının saptanmasıdır. Görüldüğü gibi yönetim faaliyeti aslında bir süreç olayıdır (Güney, 2001:46).

Bir yerde yönetim mekanizmasından söz edilebilmesi için belirli fonksiyonların yerine getirilmesi gerekir. Bu aynı zamanda her yöneticinin yerine getirmesi gereken belirli fonksiyonların olduğu anlamına gelmektedir (Güney, 2001:57).

Yönetim olgusunu bir süreç olarak gören ilk yönetim bilimci olarak bilinen Henry Fayol, yönetim fonksiyonlarını beş başlık altında toplamıştır: Plânlama, örgütlenme, yönetme, koordinasyon ve denetleme. Fayol'dan esinlenen Gulick ve Urwick gibi klâsik yönetim ve örgüt teorisyenlerine göre ise yönetimin fonksiyonları yedi başlık altında toplanabilir. 1930'lardan itibaren belirlenmeye başlayan bu fonksiyonlar, plânlama, örgütlenme, personel alma, yönetme, koordinasyon, rapor verme ve bütçelemedir (Fişek, 1975:213).

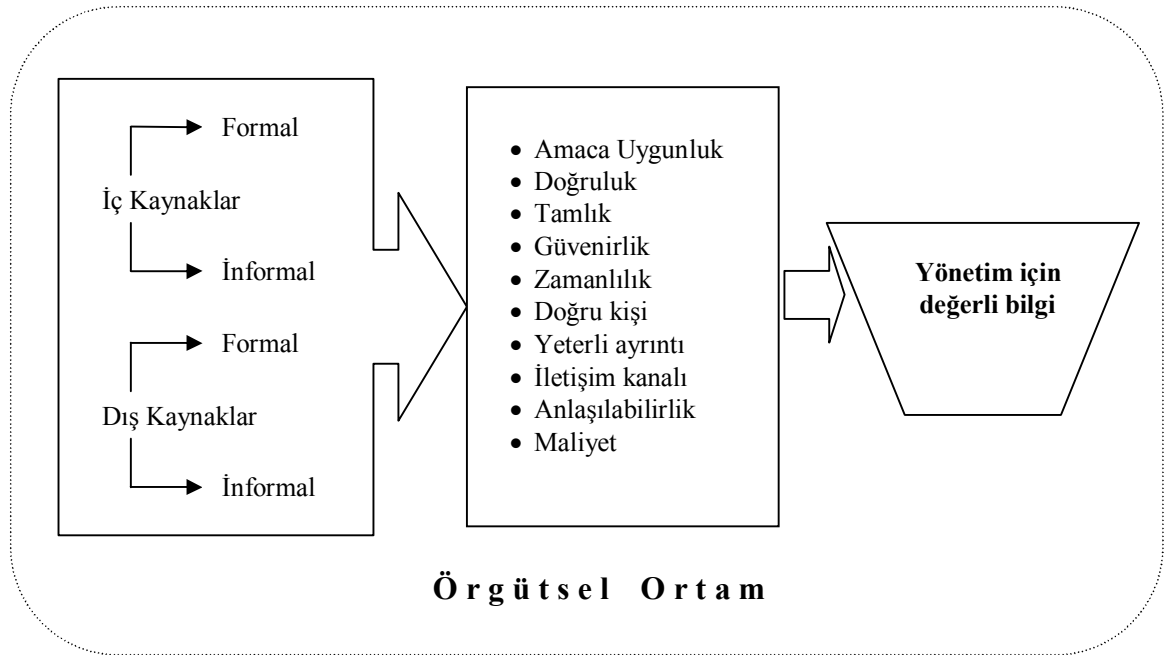
Yönetim, bütün bireysel farklılıkların ve çatışmaların üzerinde, personelin etkili bir biçimde davranışta bulunmalarını sağlayarak örgütü amacına götürür, onu yaşatır. Bu bakımdan; işletme yönetimi, kamu yönetimi, ordu yönetimi, eğitim yönetimi arasında ortak noktalar vardır. Öyleyse; yönetimin amaca götüren araçlarla ilgili evrensel bir süreç olduğu söylenebilir (Kaya, 1984:36).

Bilgi çağında organizasyon yönetimleri, insan kaynaklarının ve müşterilerin gereksinimlerini, bu gereksinimlerin nasıl karşılanması gerektiğini sürekli olarak araştırmak ve değerlendirmek durumundadır. Bilgi çağına geçiş sürecinde geleneksel yönetim anlayışı yetersiz hale gelmekte ve gittikçe daha fazla yıpranmaya uğramaktadır. Bilgi çağında yöneticiler, teknoloji-organizasyon-insan kaynakları etkileşimini iyi tanımlamak ve kavramak durumundadırlar. Bilgi çağında her kurumda öğrenme alışkanlığının gelişmesi ve teşebbüslerin birer öğrenme kurumu olması gerekir. Bu doğrultuda, çağımızda organizasyon yönetiminin en temel işlevi; bilgiyi, çalışmaya, araçlara, ürünlere, süreçlere, işin tasarımına ve bizzat bilginin kendisine uygulamak olmalıdır (Öğüt, 2003:60-61).

Yönetim için sağlanan bilginin yönetici açısından anlamlı ve yararlı olması yani değerli olması gerekir. Değerli bilgi yönetimi başarılı kılar. Örneğin, değerli bilgi güvenilir plânları ve doğru kararları destekler. Doğru kararlar yönetim süreçlerinin etkililiğini artırır. Etkili yönetim ise örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlar. Andrus'a göre bilginin değeri şöyle formüle edilmektedir (Ülgen, 1990:20):  $BGD = KBBD - (BH + EY)$  Bu formülün açılımı ise; Bilginin Gerçek Değeri, Kusursuz Bilginin Beklenen Değeri'nden, Beklenen Hatalar ve Eksik Yararlar'ın çıkarılmasına eşittir.

Yöneticiler iç ve dış kaynaklardan veri elde etmektedirler. Bu verileri çözümleyerek, diğer verilerle korelasyonunu alarak ve karşılaştırarak daha anlamlı kaynaklar haline getirirler. Haber de benzer işlemlerden geçirilerek bilgiye dönüştürülür. Bu dönüştürmede bilginin dağıtılması ve paylaşılması gerekir, dağıtma yahut paylaşma bilgi üretim sürecini tetikleyen bir düzendir (Çınar, 2002:12).

### Çizge 3: Yönetime Bilgi Sağlama Kaynakları ve Yönetime Gereken Bilginin Özellikleri



Kaynak: Çınar (2000:5).

#### 1.1.6. Bilgi Yönetimi

Organizasyonel amaçların daha iyi bir şekilde elde edilebilmesi için bireylere, takımlara ve bütün organizasyona bilginin kolektif ve sistematik olarak yaratılması, paylaşılması ve uygulanması için olanak sağlayan yeni bir disiplindir (Barutçugil, 2002: 50).

İnsanoğlunun bilgi gereksinimi onun varlığı ile birlikte ortaya çıkmıştır. Topluma bir bütün gözü ile bakılması, herhangi bir müessesenin bütün içindeki fonksiyonel yerinin, daha iyi tespitini kolaylaştırır. Toplumun temel yapı unsurlarının, birer birer ve aralarındaki tesire ve münasebete göre incelenebilmesi, bütün içindeki yerlerinin de daha iyi kavranmasını sağlar. Toplumdaki hareketlilik, sürekli değişmeyi de beraberinde getirmektedir. Bu değişme fikri beraberliğin bulunmasına sebep olmaktadır. Toplumdaki fikri beraberlik, müşterek değerler ve davranışların da olmasını gerektirmektedir (Livatyalı, 2004:183).

Bilgi yönetimi toplumsallaşma sürecinde bilginin bir sonraki kuşaklara aktarılması biçiminde ortaya çıkmaktadır. Toplumlar, bilginin etkili ve dirik kullanımına göre gelişme

göstermeye başlamışlardır. Bu bağlamda bilginin etkili bir biçimde üretilmesini, dağıtılmasını ve kullanımını başaran toplumlar daha gelişmiş toplumlar olmuşlardır. Ancak, herhangi bir bilgi üretimi olmaksızın, yalnızca geleneksel yollarla elde edilen bilgilerin yeni kuşaklara aktaran toplumların gelişmesi, yeni bilgiler üreten toplumlara göre daha yavaş olmuştur.

Aslında bilgi yönetiminin çok yeni bir şey olmadığı, kökeninin insanlık tarihi kadar eski olduğu ileri sürülmektedir. Yüzlerce yıldır, aile örgütlerinin sahipleri kendi ticari bilgeliklerini çocuklarına aktarmışlar, en maharetli ustalar kendi becerilerini çıraklarına öğretmişler ve işgörenler işlerini nasıl yaptıklarına ilişkin karşılıklı fikir alışverişinde bulunmuşlardır (Hansen, 1999:106).

Bilginin ilk var olduğu günden bugüne kadar insanoğlu bilgiden daha fazla yarar sağlamak amacıyla bilgiyi tatbik etmek istemiştir. İşte bu bağlamda, bilgi ve bilgi yönetimi giderek önem kazanmaya başlamıştır. Bilginin önem kazandığı ve bilgi teknolojilerinin yeni toplumsal ve kurumsal yapıyı biçimlendirmede etkin rol üstlendiği bilgi toplumu her şeyden önce bilgiye değer veren, bilgiyi kullanmasını bilen, bilgi üretebilen ve bilgiyi etkin yönetebilen toplumdur. Sanayi çağından, bilgi çağına doğru yaşanan dönüşüm ile birlikte, yöneticiler kurumsal işleyişe ilişkin bilgiyi test etmek ve bu bilginin nasıl kullanıldığını irdelemek zorunda kalmalarının ardından, bilgi yönetimi konsepti güncellik kazanmıştır (Öğüt, 2003:115). Bilgi ve teknoloji yönetimi, kurumsal amaçlara ulaşmayı kolaylaştırıcı, örgütsel işlevlerin etkinliğini arttırıcı, örgütün iç ve dış müşterileri ile ilişkilerini optimal kılıcı bir süreçtir (Öğüt, 2003: 2).

Organizasyonlarda bilginin etkili bir şekilde kullanılabilmesi için bilgiye ve insana yapılan yatırımın en büyük kazanç olduğu bilincine sahip yöneticilere gereksinim duyulmaktadır. Bu nedenle bilgi yönetimi bir organizasyon konusu olmaktan çok bir anlayış, bir kültür sorunudur. En genel anlamıyla bilgi yönetimi; öğrenme, organizasyon, haberleşme teknolojileri, insan, kuramsal kültür ve bilgi unsurlarının bir bütünüdür (Kutluata, 2002:2-3).

Örgüt içerisindeki bilgi paylaşıldığı zaman, birikimli hale gelir. Bu bilgi örgütün süreçleri, ürünleri ve hizmetleri içerisine yerleştirilir. Bilgi yönetimi genellikle örgütte işgörenlerin işin nasıl yapıldığını bilmeleri, yaratma yoluyla ne yaptığını bilmesi, bilgi toplama, depolama, dağıtım ve uyarlanması ile ilgilidir. Bilgi yönetimi örgütün deneyim

ve yetenekleri aracılığıyla kazandığı ortak bilgiyi tanımlaması ve kullanmasıdır (Çetin, 2002:22).

Bilgi yönetimi, kayıtlı ya da kayıtsız organizasyon verilerini ve kişisel bilgi ve tecrübeye dayalı birikimleri, toplayıp, düzenleyip, kayıt altına alıp yararlı bilgi haline getirerek bunları doğru zamanlarda, doğru kimselerin, istenilen her yerden ulaşılabilmesini sağlayıp, organizasyonun entelektüel mülkünü arttırmak, tekrarlanan işlemlerin tamamının teknolojik araçlarla yapılmasını sağlamak ve bunun sonucunda pozitif iş neticeleri elde etmek amacıyla yapılan bir dizi teknolojik ve kültürel işlemlerdir (Karakaş, 2005:25).

Bilgi Yönetimi; insanların yeterliklerini, deneyimlerini, uzmanlıklarını, yeteneklerini, düşüncelerini, fikirlerini, adanmışlıklarını, yeniliklerini, eğilimlerini, uygulamalarını ve hayallerini etkili olarak örgütleyen, bunlardan yararlanan örgütsel ve kişisel uygulamalardan oluşan enerjilerini örgütün içerisine katma ve örgütün amaçlarına ulaşması için haber kaynaklarının parçaları olarak ifade edilen durumları örgütle bütünleştirmedir (Todd, 1999:43).

Bilgi yönetimi yalnızca haberleşme teknolojisinden oluşan araç kutusundan daha fazla bir oluşumdur. Bu kavram, yalnızca haberleşme teknolojisinden oluşsaydı, o zaman var olan sorunları çözmede başka bir dizi haberleşme teknolojisi çözüm olarak, yani bir moda olarak kabul edilebilirdi. Tek bir moda teknolojisi olurdu ve aynı bilgi her yerde aynı şekilde kullanılırdı (Celep ve Çetin, 2003:59).

#### **1.1.6.1. Bilgi Yönetiminin Alanları**

Bir örgüt içerisinde bilginin örgüt için önemlilik derecesine göre bilgi yönetiminin alanları bulunmaktadır. Bu bağlamda örgütün değere, kâra ve zora dayalı örgüt olma derecesine göre bilgi yönetiminin alanları değişmektedir.

Bilgi yönetiminin inceleme alanlarından bazıları şunlardır (Celep ve Çetin, 2003:30-31):

– Ümit Verici Bilgi Alanları Bunlar hâla başlangıç dönemindedirler. Fakat örgütün radikal değişimi için belirli bir gizil güce sahip olduklarını gösterirler. Henüz yeterince oluşmamış, somutlaşmamış bilgiler olup, somutlaşması için zamana gereksinimi vardır.

– Öz Bilgi Alanları: Bu alanlar bir örgütü diğerlerinden ayıran eşsiz merkezi yeterlik alanı ile ilgilidir. Örneğin bir okulu diğer okullardan ayıran ve onu diğerlerinden üstün kılan bilgilerdir.

– Temel Bilgi Alanları: Bunlar bir örgütün etkinliklerini yürütmek için son derece gerekli ve önemlidir. Genel olarak tüm örgütlerde birbirlerine benzerlik gösterirler.

– Geçerliliğini Yitirmiş Bilgi Alanları: Böyle bir bilginin başarılı bir örgütte hiçbir etkisi söz konusu değildir.

– Kritik Bilgi: Bir örgüt için yaşamsal olan bilgi merkezi, örgütün daha sonraki birkaç yıl içinde zenginleşmesini ve büyümesini sağlar. Bu bilgi gelişim, verimlilik ve etkililiği çoğaltır ve örgütün yeni pazarlara girmesi için ona fırsatlar sağlar.

Bilgi disiplinler arası bir alandır. Felsefe, ekonomi, bilişim teknolojisi, insan kaynağı yönetimi, psikoloji, zeka, dilbilim, sosyoloji, iletişim vb. birçok alanla ilgilidir (Ponelis ve Fairer-Wessels, 1998:1). Bilgi yönetimi ise hem yönetim, ekonomi, örgüt kuramı, strateji, bilişsel psikoloji, epistemoloji, sosyoloji, yaratıcılık, haber bilimi ve bilişim sistemlerini temele alır hem de bunlarla yakından ilişkilidir (Despres ve Chauvel, 1999:13).

#### **1.1.6.2. Bilgi Yönetiminin Amaçları**

Bilgi yönetiminin öncelikli amacı, örgütün çevresinde meydana gelen bilimsel ve teknolojik yenileşmeler ile kavramsal gelişmelerden örgütün zamanında haberdar olması ve bunun örgüte yansıtılmasıdır. Bilgi üreten ve yayan bir örgüt olan eğitim örgütlerinin bu yenileşme ve değişimlerden zamanında haberdar olması, büyük önem taşımaktadır.

Okullar, çevresel değişimleri izleyebildikleri ölçüde, toplumda öncü ve değişimci rollerini oynama görevini sürdürebilirler (Celep ve Çetin, 2003:31).

Bilgi yönetiminin amaçları şu şekilde belirtilebilir (Celep ve Çetin, 2003:31-32):

**a. Bilgi Deposu Oluşturmak:** Edinilmiş bilgi ve zihinsel bilginin döküman şekline sokularak saklanan bilgidir. Bu bilginin ortak özelliği sınıflama ve sadeleştirme ile eklenen bir değer haline gelmesidir. Bilgi depoları üç sınıfa ayrılabilir.

- Yarış zekası gibi dışsal bilgi içerenler,

- Yöntem ve tekniğe dayalı araştırma raporları, ürün hedefli pazarlama materyali gibi yapılandırılmış içsel bilgiyi içerenler,

- Nasıl olduğunu bilmeyi depolayan tartışma gibi içsel yahut örtülü bilgiyi içeren bilgiler.

**b. Bilgiye Ulaşmayı Geliştirmek:** Bilgiye ulaşmayı sağlamak ya da bilginin bireyler arasında aktarımını kolaylaştırmaktır. Bu ise bilgi bağlantıları, ulaşım ve aktarım ve video

konferans sistemleri, doküman tarama, paylaşım araçları ve iletişim ağları ile bunların toplandığı ve düzenlendiği merkezleri içermektedir.

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

**d. Bir Servet Olarak Bilgiyi Yönetmek:** Bilgiyi servet olarak yönetmek demek, bir örgüt için bilginin değerini bilmek demektir. Bilginin değerlendirilmesi, giderleri azaltan ve gelirleri artıran bilgiye dayandırılarak yapılabilir.

Organizasyon yönetimleri için bilgi vazgeçilmez bir kaynaktır. Yöneticilerin bilgi kaynaklarını gözleme, bilgi dağıtımını ve çalışanların bilgi ile donatımını gibi rolleri vardır. Kurumsal dönüştürme süreçlerinde, bilgi kaynağı etkin olarak kullanılmadığı takdirde bilgisel katkı gerçekleştirilememekte ve üretim faaliyeti genellikle başarısızlıkla sonuçlanmaktadır (Öğüt, 2003:119).

Bilgi yönetimi; etkililiği geliştirir. Hizmet alanında daha akıllıca hareket ederek alandaki konumunu geliştirir. Örgütün devamlılığını ve verimliliğini destekler. Hizmet sunumunu en uygun hale getirir. Mesleksi öğrenmeyi daha etkili ve yeterli kılar, çalışma gruplarının yeterliklerini geliştirir. Karar almada daha iyi bir zemin oluşturur. Bilgi çalışanları arasındaki iletişim ve sinerjiyi destekler. Bilgi çalışanlarını örgütte tutar ve örgütün asıl iş ve önemli bilgileri üzerinde yoğunlaşmasını sağlar (Uit Beijerse, 1999:97).

Bir diğer kaynakta ise bilgi yönetiminin amaçları şu şekilde sıralanmaktadır (Levett ve Guenov, 2000:258):

1. Yenilikleri desteklemek, örgütün düşünme gücünü artırmak ve yeni düşünce üretmeyi özendirmek.
2. Bilgi üretme anlayışı ve deneyimi, gereken kişiye, gereksinim duyduğu zaman ve yerde kullanışlı ve yararlı kılmak.
3. Uzmanlık ve know how kaynaklarını bulmak ve tekrar kullanabilmek için örgütteki birilerinin aklında yahut bir yerde kayıtlı olmasını sağlamak.
4. İşbirliği, bilgi paylaşımı, sürekli öğrenme ve gelişmeyi desteklemek.
5. Karar verme kalitesi ve diğer akıllı görevleri geliştirmek.

6. Entellektüel varlıkların katkı ve değerini anlamak ve onların değer, etkilik ve başarısını artırmak.

Ayrıca bilgi yönetiminin rutin tekrarları önleyip örgüte zaman ve emek yönünden tasarruf sağlamak, yetki göçerimini kolaylaştırmak, örgütün çevre karşısında esnekliğini artırmak, çalışan devrinin yüksek olduğu örgütlerde bilgi kaybını azaltmak ve süreklilik sağlamak ile yönetim süreçlerinin hızını artırmak gibi amaçlarının olduğunu da eklemek gerekir (Çınar, 2002:22).

### **1.1.6.3. Bilgi Yönetiminin Özellikleri**

Allee (1997:71) bilgi özelliklerini şu şekilde sıralamıştır:

1. Bilgi karmaşıktır.
2. Bilgi kendini örgütler.
3. Bilgi topluluk gerektirir.
4. Bilgi dil yoluyla hareket eder.
5. Bilgi ne kadar saklanırsa o kadar çabuk kaybolur.
6. Bilgi ne kadar dağınıksa o kadar iyidir.
7. Tek bir çözüm yolu yoktur.
8. Bilgi sonsuza kadar gelişmez.
9. Bilgi tek bir kişiye ait değildir.
10. Herhangi bir sistem zorla kabul ettirilemez.
11. Bilgi için sihirli bir yol yoktur.
12. Bilginin nasıl tanımlandığı, onun nasıl yönetileceğini belirler.

Bir organizasyon bilgi yönetimi ile ilgili olarak temel ilkeleri kararlaştırdıktan sonra ayrıntılı yaklaşımları ve plânları bu ilkelere dayalı olarak yaratabilir. Bu on ilke şunlardır (Barutçugil, 2002:84-89):

1. Bilgi yönetimi pahalıdır.
2. Etkili bilgi yönetimi insan ve teknolojinin ortak çözümlerini gerektirir.
3. Bilgi yönetimi ileri derecede politiktir. Etkili bilgi yönetimi için mutlaka bir bilgi politikası geliştirilmelidir.



4. Bilgi yönetimi bilgi yöneticileri gerektirir.
5. Bilgi yönetimi modellerden ve hiyerarşik yapıdan çok bilgi haritalarından ve bilgi piyasalarından yararlanır.
6. Bilgiyi paylaşmak ve kullanmak genellikle doğal olmayan eylemlerdir.
7. Bilgi yönetimi bilgi iş süreçlerinin iyileştirilmesi anlamına gelir. Bilgiye ulaşma yalnızca bir başlangıçtır.
8. Bilgi yönetimi süreklidir, asla bitmez.
9. Bilgi yönetimi bir bilgi sözleşmesi gerektirir.

Bilgi yönetiminin başarısında insanlar en temel etmendir. Haberleşme teknolojisindeki en son gelişmeler, haber toplama, haber yayma ve ona aracı olma gibi süreçleri etkinleştirebilir. Ancak, bu haberleri kullanılabilir bilgiye çevirmek, insanlara bağlıdır (Celep ve Çetin, 2003:79).

#### **1.1.6.4. Bilgi Yönetiminde Bütüncül Paradigma**

Bilgide ve bilgi yönetiminde bütüncül paradigma bilginin hem gerçeklik hem de toplumsal yönünün birlikte değerlendirilmesi ve dikkate alınması gerektiği görüşüne dayanmaktadır. Bunlardan birisini dikkate almamak yada birisini ön plâna çıkartmak, bilginin yahut ürünün amaca yönelik ve yararlı kullanımını olumsuz yönde etkiler.

Bir bilgi yada ürünün üretildiği toplumun dışında bir başka toplumda yararlı olabilmesi için, üretilme gerçeğinden sapmadan, yani asıl kullanım amacından sapılmadan, o toplumda bu ürünü kullanma kültürü geliştirilmelidir. Bir toplum bunu sağlamaktan ne kadar uzaksa, o oranda o bilgi ve teknolojik üründen yarar yerine zarar sağlar. Bunun içindir ki bazı durumlarda gelişmekte olan yada geri kalmış ülkeler bilgisayarda yarar yerine zarar elde ederler. Örneğin, Türkiye’de kamu kurumlarındaki bilgisayarlar artık çoğu zaman, işin etkili ve hızlı yapılması yerine onu kullananın bireysel amaçlarına hizmet etmektedir. Çünkü işgören, bilgisayardan oyun aracı internet üzerinde televizyon izleme yada radyo dinleme aracı olarak yararlanmaktadır. Bu nedenle, bilgisayarın üretilme gerekçesine uygun verilmesi olarak, bu işgörelere bilgisayar kültürünün verilesi yada kazandırılması gerekir. İşte o zaman, o teknolojik ürün küreselleşmenin bir sömürü aracı olmayacağı gibi gerçek amacı dışında da kullanılması azalabilecektir (Celep ve Çetin, 2003:64-65).

### 1.1.7. Bilgi Yönetiminde Yeterlik Alanları

Bugün yeterliğe dayalı eğitim, eğitimde en önemli yaklaşımlardan biri olarak görülmektedir. Bu eğitim, kültüre dayalı bir akım olarak, iki temel ihtiyacın sonunda gelişmiştir. Bunlardan birincisi, toplumun sorumluluğa önem vermesine ilişkindir. İkincisi, toplumsal değişimin sonucu olarak, toplumun üyelerinde kişiselleşme ihtiyacı artmaktadır. Sorumluluk ve kişiselleşme gibi iki temel ihtiyaçtan doğan yeterliğe dayalı eğitim, eğitimin geleneksel yöntemlerinin zayıflıkları ile uğraşmada, esas rolü oynayabilecek güçlü bir akımdır (Gürsel, 2003:17).

Yeterlik; 1. Bir işi yapma gücünü sağlayan özel bilgi, ehliyet, 2. Görevini yerine getirme gücü, kifayet, olarak tanımlanır (TDK).

Yeterlik çeşitli biçimlerde tanımlanmaktadır. Genel olarak, bir hizmet dalında ya da belirli bir konuda gerekli bilgilere ve becerilere sahip olmaya yeterlik denir. Böylece; yeterlik kişinin belli bir yerde, belirli bir işi, gerekli olduğu zamanda yapabilmesini sağlar (Kaya, 1984:239).

Yeterliğin tanımı konusunda değişik fikirler ortaya atılmış bulunmaktadır. Bunlardan iş niteliğine ilişkin olarak yapılan bir tanımlamaya göre, yeterlik bir kişiye belirli bir rolü oynayabilme gücünü kazandıran özelliklerin varlığı, veya bu rolü oynayabilmesini engelleyen özelliklerin yokluğudur. Yeterli olmak, belli istemleri karşılayabilecek gerekli bilgi, beceri, yahut hem bilgi hem de beceri sahibi bulunmaktır. Bu tanımın kapsadığı iki boyut, oynanacak rolün özelliklerinin belirlenmesi ve bu rolü oynayabilmek için gerekli bilgi ve becerilerin açıklanmasıdır (Bursalıoğlu, 1981:4-5).

Diğer bir tanıma göre yeterlik kavramı, belli bir yer ve zaman belirtir. Yeterlik, kişinin çevredeki belli bir yerde, gerekli bir işi, gerekli olduğu zamanda yapabilmesidir. Diğer bir deyişle, yeterli kimse, belli bir makamın görevlerini karşılayabilen kimsedir (Bursalıoğlu, 1981: 5).

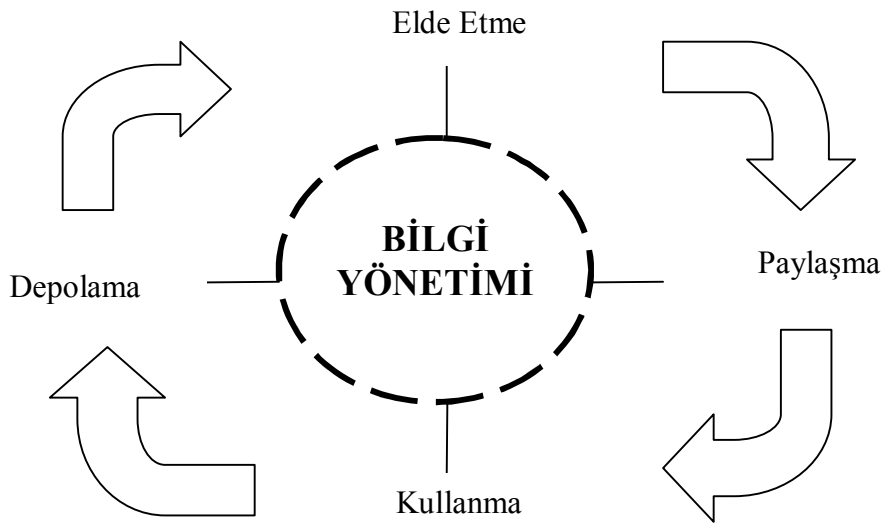
Yeterli kimse belli bir görevin gereklerini karşılayabilen kimsedir. Kuşkusuz, yönetici yeterliği yöneticilik eğitimi ile kazanılır. “Yeterli olmanın iki koşulu, gösterilen davranışın olumlu ve sürekli bulunmasıdır” (Bursalıoğlu, 1981:4-5). Bu da yöneticilerin sürekli olarak eğitimini gerektirir (Kaya, 1984:239-240)

Bilgi yönetimi sürecinde ilk olarak, bilgi için stratejik gereksinimin belirlenmesine gereklilik vardır. Örgüt için öncelikli olan ve yaşamsal niteliğe sahip olan bilgi

gereksinimlerinin belirlenmesi gerekir. İkinci olarak, bilgi boşlukları belirlenmelidir. Bu, örgütte bulunan bilgi ve örgütte gereksinim duyulan bilgi arasındaki nitelik ve niceliksel farklılıktır. Üçüncü noktada, bu bilgi boşluğunun daraltılması durumu söz konusudur. Bu boşluğu daraltma yeni bilgiyi geliştirerek, bilgi satın alarak, var olan bilgiyi geliştirerek yahut ilgisiz ve modası geçmiş bilgiden kurtarılarak sağlanır. Dördüncü adım, eldeki bilginin üretim sürecine yansıtılması için örgüt içinde yayılması ve uygulanmasıdır. Burada bilgi yönetiminin sadece haberleşme teknolojilerine gönderme yapmadığının farkına varmak son derece önemlidir (Celep ve Çetin, 2003:43).

Bilginin elde edilmesi, paylaşılması, kullanılması ve depolanması bilgi yönetiminin bileşenleridir. Bilgi yönetimi bileşenleri bir döngü biçimindedir. Bu bileşenlerde yöneticinin başarı derecesi onun yeterliğinin de derecesidir.

#### Çizge 4: Bilgi Yönetimi Döngüsü



Kaynak: Çınar (2002:24).

##### 1.1.7.1. Bilginin Elde Edilmesi

Bilginin elde edilmesi, çok aşamalı bir süreçtir. Bu model veri ile başlar ve öğrenmenin en üst ve son ürünü olan akıl ile biter. İster içeride ister dışarıda yaratılmış olsun birçok işletme veri içinde boğulmaktadır. Öğrenme modelinin ilk aşaması, bu verileri hızla elden geçirip, organizasyona, işine ve amaçlarına uygun olanları seçmek ve kullanmaktır (Barutçugil, 2002:141).

Yeni bilgi, örtük ve açık bilgi arasındaki karşılıklı etkileşim ve sinerjik ilişki, toplumsallaştırma, anlama/kavrama, tümleştirme ve seslendirme yoluyla dört basamaklı bir süreçte üretilir. Nemati ve diğerleri (2002:145) bunu şu çizge ile ifade etmektedirler:

**Çizge 5: Bilginin Elde Etme Döngüsü**

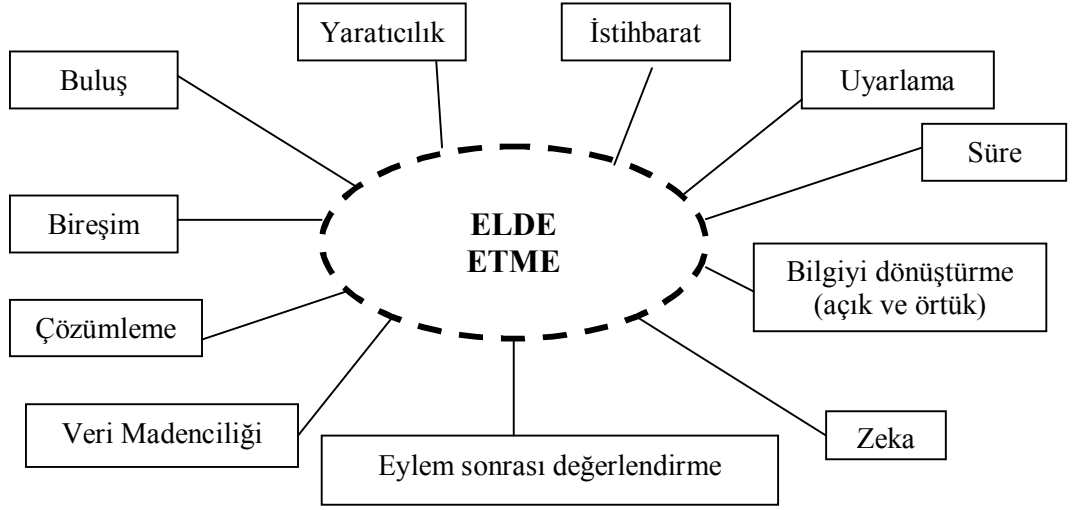


Kaynak: Nemati ve Diğerleri (2002:145).

Toplumsallaştırma; deneyim, teknik beceri ve mantık modelini başkalarıyla paylaşma sürecidir. Örneğin, çıraklar bir zanaatı sözle değil, ustalarıyla çalışarak, gözleyerek ve onları taklit ederek öğrenirler. Dışsallaştırma; örtük bilgiyi açık bilgiye dönüştürme sürecidir. Kararın amacını özelleştirerek, parametre, nesnel işlevler ve ilişkileri açıklayarak, karar ortamındaki belirsizlik yaratan seçenekleri değerlendirerek dışsallaştırma yapılır. Tümleştirme; çeşitli örtük bilgileri yeni örnek ve ilişkilerle birleştirme sürecidir. Anlama/Kavrama ise bir bağlamdaki yeni ilişkileri sınavı doğrularak yeni örtük bilgilere çevirme sürecidir (Nemati ve Diğerleri, 2002:145).

Bilgi elde edilmesi, örgütün dış çevresinde gelişen ve örgütü ilgilendiren formal ve informal bilgilerle, açık ve örtük bilgilerin örgüt içine alınması, iç bilgilerle çözümleme ve bunların bir araya getirilmesi ile, yeni bilgi ve düşünce oluşturulmasıdır (Çınar: 2002:27)

**Çizge 6: Bilgi Elde Etmenin Bileşenleri.**



Kaynak: Çınar (2002:27).

Barutçugil bilgiye ulaşma stratejilerini aşağıdaki şekilde belirtmiştir (2002:102-103-104):

**1.Saldırgan Strateji:** Yeni bir bilgiyi rakiplerden daha önce elde edip, geliştirerek kullanma ve böylece rekabetçi üstünlüğü yahut pazar liderliği konumunu ele geçirme amacını taşır.

**2.Savunmacı Strateji:** liderlik iddiasında bulunmadan ve fazlaca risk almadan kazanmayı amaçlamaktadır. Burada, tümüyle yani bilgilerin peşinde koşmak yerine mevcut bir bilgiyi daha ileriye götürme ve ondan tam anlamıyla yararlanma daha fazla önem taşımaktadır.

**3.Bağımlı Strateji:** Bilgi elde etme, yaratma ve kullanma açısından güçlü ve iddialı bir organizasyonun alt kuruluşu, uydusu veya bağımlı bir bölümü rolünü üstlenmektedir.

**4.Kopyalama Stratejisi:** Yeni bilgiyi, liderin pazarda yarattığı olanaklardan ve bu arada yaptığı bazı hatalardan yararlanarak elde etmek ve kullanmaktır. Bilgi, bazı yönlerden farklılaştırılarak ayrı ve daha ileri patente konu olabilecek kadar da ilerletilebilir.

**5.Fırsatları İzleme Stratejisi:** Güçlü bir iletişim ağı ile pazardaki fırsatları başkalarından önce görmek, potansiyeli yüksek yeni fikirleri ilk fark eden olmak, büyük rakipler tarafından göz ardı edilen geniş pazarlardaki fırsatları değerlendirmek bu stratejiyi benimseyen organizasyonların belirgin davranışlarıdır.

**6. Elde Etme Stratejisi:** Bir bilgiyi, o bilgiye sahip bilgi çalışanlarının yahut bilgi organizasyonlarının ele geçirmesidir. Bilgi, lisans ödeyerek alınabileceği gibi o bilgiye sahip birey veya takımların daha iyi koşullarla transfer edilmesi, o bilgiyi yaratan veya kullanan organizasyonlarla birleşme yahut onların satın alınması yoluyla elde edilebilir.

Çevreden bilgi alabilmek için örgütün toplumsal yaşamda görünürlüğü artırması ve iletişim kanallarını açık tutması gerekir. Bu ise örgütün kendini tanıtmaya ve çevre için önemli olmasına bağlıdır. Aynı şey örgüt içi bilgi sağlamada da geçerlidir. Örgütün tüm üyeleri ortak amaç için kenetlenmiş, bir beyin gibi hareket ediyor olmalıdır. Örgütsel değerlerde buna vurgu yapılmalıdır. Çünkü değerler bir örgütte özgüven, alt üstlük, stres ve değişim dönemlerinde doğrultu ve istikrar getiren bir tür örgütsel denge sağlar (Sullivan ve Harper, 1997:86).

Örgüt yönetiminin deneyimli çalışanlara değer vermesi, onlar tarafından oluşturulan örgütsel bellekten yararlanmasını olanaklı kılar. Yönetim, çalışanlara bilgisini onunla paylaşacak kadar güven verici olmalıdır. Bilgi ve deneyimi paylaşanlar ödüllendirilmelidir. Örgüte olumsuz bilgi taşıyanların bu davranışlarından dolayı gözden düşmeleri, bilgi akışını engelleyebilir (Çınar, 2002:29).

Örgütsel kültür başarılı bilgi yönetiminde anahtar görevi üstlenir. Çünkü bilgi yönetimi, öğrenmeyi, öğrendiklerini paylaşmayı, teknoloji kullanımını destekleyen bir örgütsel kültür gerektirir. Öğrenme ve bilgi kültürü tesadüfen ve bir öğrenme ortamına dönen eski kültürlerin değişmesi değildir. Bilgi kültürünün anahtarı açıklıktır. Güven iklimi, tutarlı öğrenme ve deneyimlerin yüksek biçimde takdir edilip desteklendiği bir çevre bu açıklığı sağlar.

Bilgi yaratan bir kültürü geliştirmek ve çoğaltmak için, örgütün içinde aşağıda belirtilen etmenlere önem verilmesi gerekir (Perez ve Bustamante, 1999:6-17):

1. Tüm örgütsel düzeylerde stratejik amaçlı bilgi edinimi, bilgi yaratımı, bilgi birikimi, bilginin korunumu ve bilginin araştırması sağlanmalıdır.

2. İşgörenlerin özerkliği teşvik edilmelidir. Böylelikle bütünüyle özgür bir ortamda sahip oldukları bilgiyi paylaşabilirler ve kendi fikirlerini açıklayabilirler.

3. Dünyayı algılamada kullanılan temel tutumları içerdiklerinden dolayı ve belkide algılanan sorunlara yeni çözümler adına kaynak olabilecekleri için, yaratma potansiyelini sınırlamaksızın ve asıl etkinlikleri sorgulamaksızın, fikir aktarımını destekleyen ve çoğaltan iletişim altyapıları kurulmalıdır.

4.Örgütün ilgilenmek zorunda kaldığı sorunları daha iyi bir biçimde anlayabilmek için üstü örtülü bilginin paylaşımı ve fikirlerin iletişime sokulması, bilgi tabanları ve görevlerin bir araya getirilmesi yoluyla araştırma programlarının çoğaltılması sağlanmalı ve bu etkinlik arttırılmalıdır.

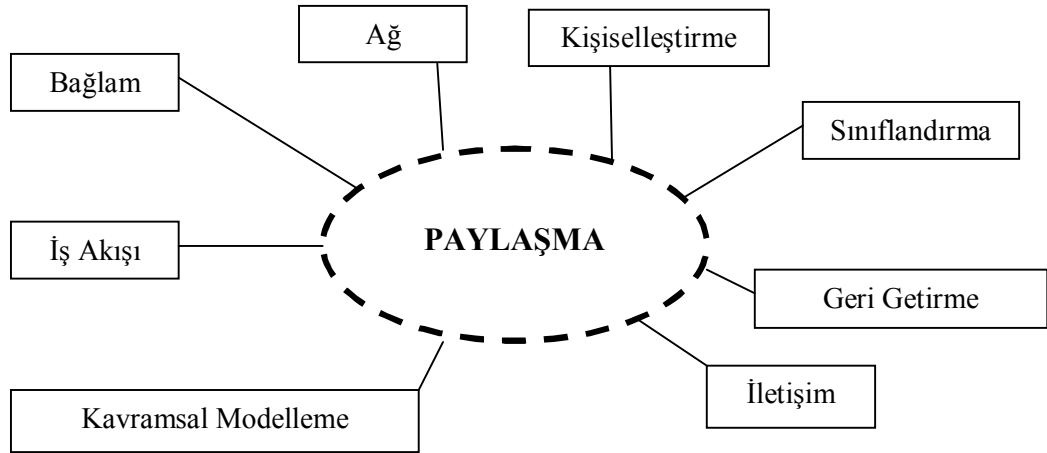
5.Örgüt içinde içsel karışıklı ve çeşitliliği araştırılmalı; çünkü bunlar çevresel değişimleri eşit olarak yönetmek için gereksinim duyulan etmenlerdir.

6.Bilginin, örgütteki işgörenlerin içsel düşünce ve deneyimlere yansımaları, özümlemesini amaçlayan bir kültür yaratılmalıdır.

#### 1.1.7.2. Bilginin Paylaşılması

İç ve dış kaynaklardan gelen ve yeniden üretilen bilginin, onu örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanacak olanlarla paylaşılması yani dağıtılması, aktarılması, kullanıcılara sunulması gerekir. Bu dağıtım hem kullanım için hem de örgütsel belleğe yüklenerek gelecekteki sorunların çözümü ve yeni bilgi elde edilmesi için gereklidir. Bilginin hem çalışanlarla hem de hizmet tüketenlerle paylaşılması, verimi artıracak gibi yeni bilgi ve çözümlerin üretilmesine de katkı sağlar.

#### Çizge 7: Bilgi Paylaşmanın Bileşenleri.



Kaynak: Çınar (2002:33).

Bilginin paylaşılması, her türlü bilginin ona gereksinimi olana, gerektiği zamanda ve uygun biçimde sunulmasıdır. Bilginin dağıtımında onun hangi bağlamda kullanılacağı önem kazanır. Dolayısıyla herhangi bir konu için bir bilgi sunumu yapılacaksa, içinde

bulunulan ortam ve koşullar dikkate alınarak, var olan sorunu çözmeye katkıda bulunacak biçimde sunulması gerekir. Her türlü bilginin sunulması, aşırı haber yüklenmesine yol açabilir. Bilgi bombardımanı altında işe yarar bilgi bulmakta zorluk çekilebilir. Öte yandan, her konuma sadece o konumu ilgilendiren bilginin sunulması, ilgili konunun bazı bilgilere ulaşamaması ve böylece öğrenme ve bilgi üretme olanağının elinden alınması anlamına gelir. Üstelik bilginin kontrolü veya kısıtlanarak sunulması, çalışanların yönetime güvensizliğine ve işe güdülenememesine yol açabilir (Dixon, 1994:73).

Bilgi paylaşımı kendi başına çok önemli bir ilkedir. Bu nedenle şu ifadeler her zaman akılda olmalıdır (Barutçugil, 2002:121):

a. Her bilgi kısıntısı olabildiğince hızlı paylaşılmalıdır.

b. Bencil olabilmek için önce bencillikten kurtulmak gerekir.

c. Müşterinin olabildiğince erken katılımının sağlanması bilgi paylaşımının anahtarıdır.

d. Bilgi süreci, müşteri için giderek daha yüksek değer ifade etmektedir.

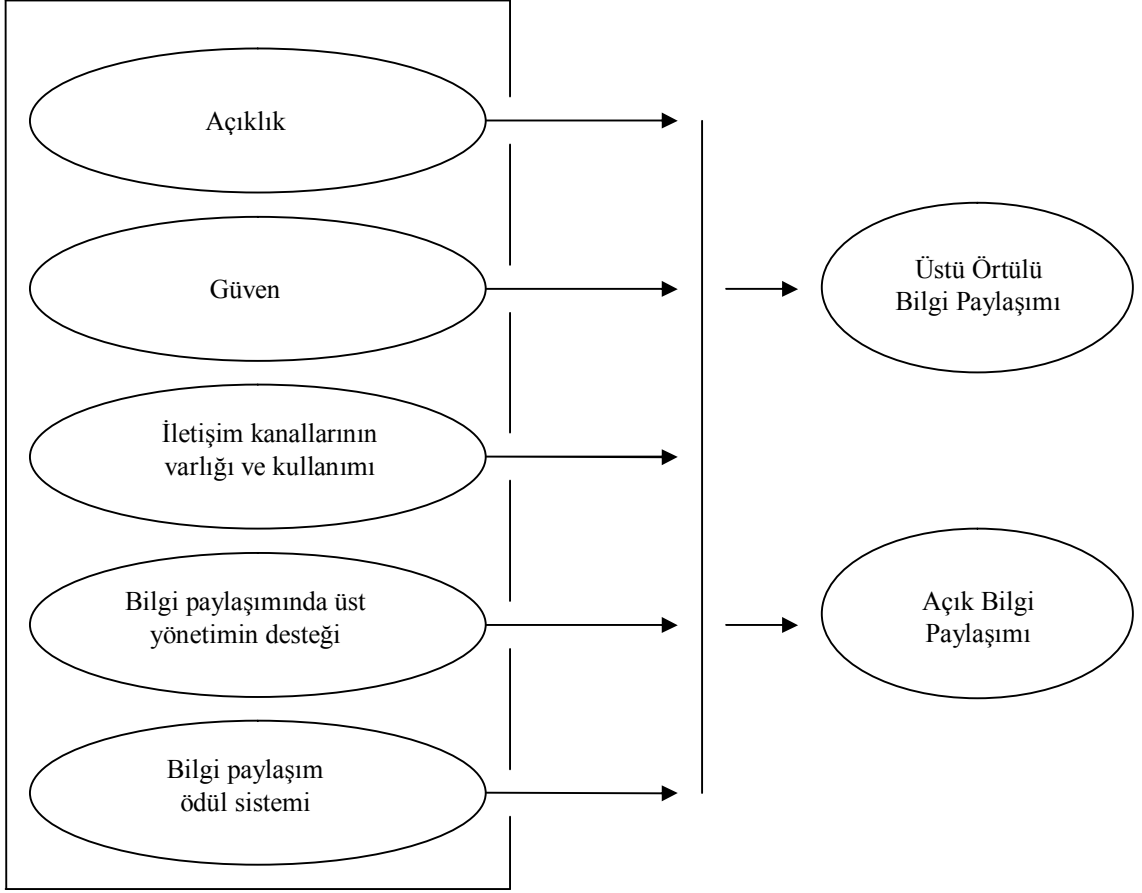
### **Bilgi Paylaşım Kültürü**

Bilgi yönetiminin başarıya ulaşmasında yada bunu tam tersi yönünde bir gelişme göstermesinde anahtar etmenin kültür olduğu bilinmektedir. “İnsanların bilgiyi paylaşmalarının ne şekilde sağlanacağı” en yaygın şikayet noktasıdır. Paylaşım kültürü, doğru tutumlar ve davranışların yaratılması ile oluşturulabilir (Celep ve Çetin, 2003:178).

Bilgi paylaşım kültürünün yapısında bulunması gereken özelliklerden bazıları; açıklık, güven, farklı iletişim kanallarının bulunabilirliği ve kullanımı, bilgi paylaşımı için üst yönetimden gelen destek ve örgütte kendine yer edinmiş bir ödül sistemidir (Gruber, 2000:15).



### Çizge 8: Bilgi Paylaşım Kültürü Modeli.



Kaynak: Gruber (2000:15)

#### - Açıklık:

Modelde gösterilen ilk etmen açıklıktır. Gerçeği olduğu gibi yansıtma durumu olarak ifade edilir (Türk Dil Kurumu). Açıklık; paydaşları tüm kartları masanın üstünde tutması, gizli kalmış önyargılardan kurtulmaları, eylemlerine neden olan durumlar, duygular ve önyargılarının açıkça ortaya konulması, diğer fikirler ve bakış açılarının ifade edilmesidir (Celep ve Çetin, 2003:99).

#### - Güven:

Güven, korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat olarak tanımlanır (Türk Dil Kurumu). Güven insanlar ve örgütler üzerinde en temel etkiye sahiptir. Bradach ve Eccles (1989:97) güveni bir beklenti olarak görmektedir. Bu beklenti,

kişinin iş arkadaşı ile yapmış olduğu alışveriş sonunda karşısındakinin fırsatçı bir biçimde davranış göstereceği korkusunu azaltmaktadır.

Bilgi paylaşımı için güven ön koşuldur. Bilinmesi gereken nokta, bilgimizi paylaşmamızın hiçbir zaman değerimizi düşürmeyeceği gerçeğidir. Organizasyon kültürü korkudan uzaklaşıp daha fazla güvene dayalı olmaya başladıkça ve bunu geliştirdikçe çalışanlar paylaşma konusunda kendilerini daha rahat hissedeceklerdir (Barutçugil, 2002:116).

### **- İletişim Kanallarının Bulunabilirliği ve Kullanımı**

Bilgi paylaşım kültürünün parçaları olarak farklı iletişim araçlarının kullanımın ve bulunabilirliğinin, bilgi aktarımını ve bilgi paylaşımını etkilediği saptanmıştır. İşgörenler, haber, deneyim ve aynı zamanda bilgilerini birbirleri ile e-mail, tartışma panoları, mail, telefon, bilgisayar konferansları yada yüz yüze gibi çok çeşitli şekillerde paylaşmaktadırlar (Celep ve Çetin, 2003:102).

Bilgi organizasyonlarında sağlanacak güvene dayalı bir iş ortamında iletim ve paylaşım teknolojileri;

- a. Daha fazla güven oluşturur.
- b. İletişim kanallarını açar.
- c. Organizasyonel öğrenmeyi artırır.
- d. Bilginin paylaşımını cesaretlendirir.

Böylelikle birbirini izleyen ve destekleyen gelişme döngüleri yaratılmış olur (Barutçugil, 2002:117).

Bilgi organizasyonu için güven veren iş kültürünü ve çalışma ortamını oluşturduktan sonra ikinci en önemli adım gelişen iletişim teknolojilerini tamamen kullanabilecek mümkün olan en iyi iletişim stratejisini geliştirmek ve uygulamaktır (Barutçugil, 2002:118).

### **- Bilgi Paylaşımında Üst Yönetimin Desteği**

Bilgi yönetiminde başarılı olmak isteyen tüm organizasyonlarda liderlerin güçlü ve destekleyici bir organizasyonel bir kültür oluşturmak için rol üstlenmeleri ve çaba göstermeleri gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu yönde atılacak adımlar şunlar olabilir (Barutçugil, 2002:129):

a.Liderler ve yöneticiler çalışanlara güven duymalı ve bunu onlara belli etmelidirler.

b.Çalışanların girişkenliklerini kullanmalarına ve kendileri ile ilgili konularda karar almalarına izin verilmelidir.

c.Hata yapmalarına -belirli sınırlar içerisinde- hoşgörü ile yaklaşılmalı, hatalardan ders alınması sağlanmalıdır.

d.İletişim her yönde açılmalı, iletişimi engelleyen tüm nedenler ortadan kaldırılmalıdır.

e.Yönetim çalışanları dinlemeli, istek ve beklentilerini çok iyi anlamalı ve getirdikleri önerilere değer vermelidir. İlginç ve yararlı fikirler desteklenmeli, bu fikirlerin sahipleri takdir edilmeli ve ödüllendirilmelidir.

f. Değişik gruplar ve takımlar arasındaki iletişim ve işbirliği desteklenmelidir.

Bilgi yönetimi projeleri için üst yönetimin desteği mutlaka olmalıdır. Üst yönetimin bilgi yönetimine verebileceği desteklerden bazıları şunlardır (Gruber, 200:24):

a.Üst yönetimin bilgi yönetimi, bilgi paylaşımı ve örgütsel öğrenmenin örgüt başarısı için kritik olan iletiler göndermesi.

b.Üst yönetimin bilgi paylaşımı için altyapı, diğer kaynaklar yada parasal destek sağlaması.

c.Üst yönetimin, örgüt için hangi tür bilginin en önemli olduğunu açıklığa kavuşturması, işgörenlere bilgiye ilişkin öncelikler verme, onlara bir yön verir ve onlara kaynaklarını dağıtmak için yardımda bulunur.

İletişim stratejisinin asla göz ardı edemeyeceğimiz bir yönü, takım üyelerinin katkıda bulunmaları, katılımcı olmaları ve kendi inançlarını ve görüşlerini ifade etmeleri için cesaretlendirilmeleridir. Takım üyeleri her zaman iyi bilgilendirilmelidir (Barutçugil, 2002:116). Bu işi de en güzel şekilde üst yönetim yerine getirmeli ve işgörenleri sürekli olarak bu konuda desteklemelidir.

### **- Bilgi Paylaşımı ile İntili Ödül Sistemi**

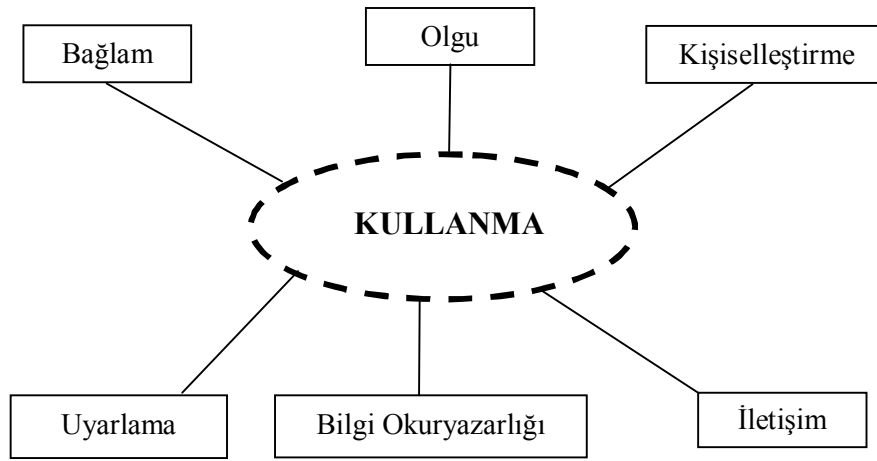
Ödül sistemi, örgüt içerisindeki bilgi paylaşımını etkiler. Ödül örgütün bireye ödediği ücretten daha fazla bir öneme sahiptir. Örgüt, işgörenden belli rol ve davranışları yerine getirmesini beklemektedir. İşgörenler ise bunun karşılığı olarak, belirli ödülleri beklemektedir. Parasal karşılık bu ödüllerin sadece bir kısmını oluşturur. Özendiriciler, yan

yararlar, tanınmaya ilişkin kişisel ödüllerin yanı sıra sonuçlar, işgörenin kendinin değerinin örgüt için yüksek olduğu düşüncesi ve güvenlik, örgütün ödül sistemini oluşturan alışverişin kritik nitelikteki tüm parçalarıdır (Celep ve Çetin, 2003:108).

### 1.1.7.3. Bilginin Kullanılması

Bilginin sadece elde edilmesi ve kullanıcılara sunulması yeterli değildir. Bilgi kullanılmak ve sorun çözmek için vardır. Onun kullanılabilmesi için alıcı tarafından doğru biçimde anlamlandırılması, yorumlanması ve içselleştirilmesi gerekir (Yazıcı, 2001:126). Aynı zamanda, kullanılan bilgi kendini yeniden üretebilen bilgidir (Çınar, 2002:36).

#### Çizge 9: Bilgi Kullanmanın Bileşenleri.



Kaynak: Çınar (2002:36).

Üretilen ve dağıtılan bilginin kullanıcı tarafından kullanılabilmesi, kullanıcının onu anlama ve yorumlamasına bağlıdır. Bu durum kullanıcının hem bilgi okuryazarı olmasını hem de sınıflama, çözümlenme, birleşim, uslamlama gibi üst düzey bilişsel stratejileri iyi kullanma becerisini gerektirir (Çınar, 2002:36).

Organizasyonun dönüşümünü sağlayacak öğrenme, tüm çalışanların bilgi ve becerilerini kullanmalarıdır. Çoğu kez yenilenme çabasında başarılı olmak için şirketin tam ihtiyaç duyduğu bilgi ve beceriler şirketin sınırları içinde bulunmakta fakat hiç kullanılmamaktadır. Bunun nedeni insanların isteksiz olması değil, fakat o spesifik bilgi ve becerilere ihtiyaç duyan kişinin, takımın veya bölümün onlar için nereye bakacağını bilmemesidir (Barutçugil, 2002:163).

Bilgi ağının amacı, tüm şirket bilgi ve becerilerinin şirket envanterinin bir parçası olmasını ve çalıştıkları fonksiyon, iş birimi ne olursa olsun tüm şirket çalışanlarının ona

ulaşabilmesini sağlamaktır. Bilgi ağı sistematize edilmiş bir yaklaşımdır ve şirket içindeki bireysel ve organizasyonel bilgi kaynaklarının envanterini çıkarır (Barutçugil, 2002:163-164).

Yenilikçi örgütler, bilgi yoğunluklu örgütlerdir. Çünkü üretimin ana etmeni zihinsel sermayedir. Bu tür örgütlerdeki zihinsel sermaye diğer bir deyişle uzmanlaşmış işgücü değişen çevreye bir yanıt olarak kendisini yeniler. Bu örgütler, yeni bilgi tabanını; üstü örtülü, açık, bireysel ve ortak bilgi dağarcığına ilişkin bilgi ambarlarını dönüşüme uğratarak ve döngüsel bir süreci takip ederek yaratırlar.

Dönüştürülecek bilgi tabanları, bilgiye doğuştan sahip olan, formal eğitim almış doğrudan yada dolaylı deneyimlerle bilgi edinmiş bireylerde varlığını sürdürürler. Örgüt bu tür bilgileri, işgörenlerinden elde eder. İnsan sermayesinin bilgi ambarı olan bireyler, yeni bilgiyi unutabilirler ya da örgüt için kritik olabilecek bilişsel bilgi tabanlarını örgüte aktarmadan önce örgütten ayrılabilirler. Oysa örgütün yapısında yer alan bilgi dağarcığı daha fazla kalıcı bir boyuta sahiptir (Celep ve Çetin, 2003:139-140).

Bilginin kullanılması ile onun nasıl aktarıldığı arasında bağlantı vardır. Çünkü aktarım sonuçta bir iletişim sürecidir. Bu ise iletinin doğru kodlanmış, doğru kanaldan alıcıya ulaştırılmış ve alıcının da kaynağın gönderdiği biçimde, yani doğru alması gerekir. Bu her zaman kolay olmamaktadır. Çünkü iletişim çok karmaşık bir süreçtir. Alıcının algı dayanakları, geçmiş yaşantıları, yorumlama becerileri, iletişim kaynağı hakkındaki görüşü, iletinin anlamlandırılmasında etkili olur. Yanlış anlamaların olmaması için tarafların birbirine açık olmaları ve birbirlerini alabildiğince iyi tanımaları gerekir (Çınar, 2002:36).

Öğrenim şirkete entegre edildiğinde, bilginin kullanımı gündeme gelir. Erişilebilir hale gelmiş olan bilgiler de genel kullanıma açılır ve yeni durumlar karşısında kullanılırlar. Paylaşım ve kullanım birbirini izleyen iki halkadır. Bilgisayar destekli bir sistem bu fonksiyonların hayata geçirilmelerini ve bir bütün halinde çalışmalarını sağlamak için yeterlidir. Başarının anahtarı da budur (Tiwana, 2003:95-96).

Telefon bilginin desteklenmesi için ideal bir araçtır. Hem el altındadır hem de karşılıklı konuşma sırasında akla gelen soruların anında cevaplanmasını sağlamaktadır. Telefon bize bilgi yönetimi sisteminin temelini oluşturacak karakteristikler açısından sayılamayacak kadar çok yarar getirir. Şirketlerde bölüm çalışanları kendi aralarında konuşurken rahat oluyorlar ve bunu da kendi jargonlarıyla dile getiriyorlar. Böylelikle yöneticilerle konuşulurken kullanılan resmi dilden çok farklı bir dil biçimleniyor. Sistemin

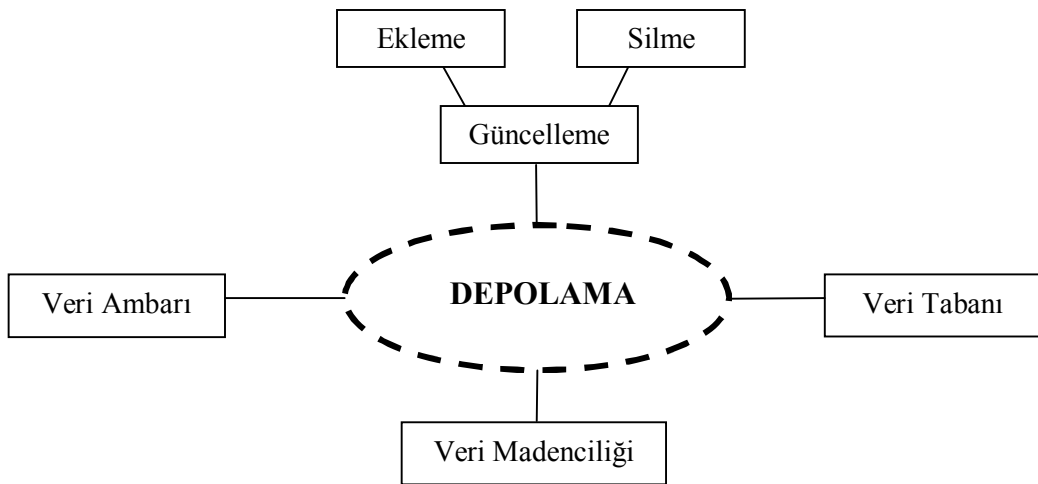
buna izin vermesi, çalışanları rahatlatacak ve verimliliği yükseltecektir(Tiwana, 2003:96-97).

Bilgi yönetimi ve bilginin kullanılması bağlamında ele alınması gereken kavramlardan biri de toplumsal cinsiyetin bilgi yönetimini ne kadar etkileyebileceğidir. Rosen'e göre (1998:241) birçok örgüt erkekler tarafından biçimlendirilir ve erkek kültürü sağlam bir hiyerarşi oluşturur. Erkek, hiyerarşinin tepesine yerleşerek gücü elinde tutar. Başarısızlıktan kaçınmak için sürekli savaşım vermek zorunda hisseder. Hiyerarşi aynı zamanda rekabet de yaratır. Bazı örgütsel bilgiler, rekabeti kaybetmemek için saklanması gereken iktidar kaynaklarıdır. Rosen, kadınların önderliği için kadınların herkesin kazanacağı, en azından kimsenin kaybetmeyeceği çözümler arama eğiliminde olması, hiyerarşinin tepesine değil, merkezine yerleştiklerinden, bilgiyi paylaştıklarını ve bu özelliklerinin de işbirliği kültürünü desteklediğine dikkat çekmektedir (Rosen, 1998:242-243).

#### 1.1.7.4. Bilginin Depolanması

Örgütler öğrendiklerini, ürettiği bilgileri tekrar kullanmak yada yeniden bilgi üretiminin girdisi olarak kullanmak için saklarlar. Bilgi arşivlerde yada bilgisayarlarda dosyalanarak saklanır (Çınar, 2002:38).

#### Çizge 10: Bilgi Depolamanın Bileşenleri.



Kaynak: Çınar (2002:38).

Örgüt doğru bilgiyi doğru zamanda, doğru yerde doğru şekilde bulundurmakta zorlanırsa, rekabet üstünlüklerini devam ettirmekte zorlanabilir. Yenileşme ve yaratıcılık mevcut rekabet ortamının belirleyicisi olduğunda, bir örgüt doğru bilgiyi bulmada hızlı

olmak zorundadır. Kısaca bir örgüt sadece teknolojik bir sistemin belirgin bir göstergesi değildir. Aynı şekilde bir örgüt toplumsal bir sistemi de temsil etmektedir. Bir örgüt, kişisel deneyim, toplumsal ilişkiler ve teknolojilerden oluşan bir sistemdir. Teknolojiler, bir dizi insan ve fiziksel sınırlılıkları alt düzeye indirgeyerek, uygulamaları, örgüt üyeleri arasındaki eşgüdümle sağlar (Celep ve Çetin, 2003:45).

Bireysel yada örgütsel olayların sonuçlarını tekrar kullanılmak üzere örgüt içinde saklanması, örgütsel bellek ile ilgilidir. Örgütte yaşanan olaylar ve dinilen deneyimler genellikle bireylerin belleklerinde saklanır. Bunlarda çok azı yazılı hale getirilir ya da bilgisayar ortamında saklanır (Yazıcı, 2001:139). Yani asıl bilgi çalışanlardır (Çınar, 2002:38).

Bilgi yönetiminin amaçlarından birisi de bilgi depoları oluşturmaktır. Bilgi deposu; edinilmiş ve zihinsel bilginin doküman şekline sokularak saklanan bilgidir. Bu bilginin ortak özelliği sınıflama ve sadeleştirme ile eklenen bir değer haline gelmesidir. Bilgi depoları üç sınıfa ayrılabilir:

- Yarış zekası gibi dışsal bilgi içerenler,
- Yöntem ve tekniğe dayalı araştırma raporları, ürün hedefli pazarlama materyali gibi yapılandırılmış içsel bilgiyi içerenler,
- “Nasıl olduğunu bilme”yi depolayan tartışma gibi içsel yada üstü örtülü bilgiyi içeren bilgiler (Celep ve Çetin, 2003:31).

Pek çok örgüt bilgiyle ilgili etkinlik merkezi olarak bilgi merkezleri yaratmaktadır. Bu yönde bir merkez bilgiyi yoğun bir hale getirir. Karşıtı durumda, bilgi dağınık ve büyük ölçüde kayba uğrayabilir. Tipik bir bilgi merkezi şunları içerisinde barındırır (David Skyrme Associates, 2005):

- Hem örgütün içerisinde hem de dışında bilginin nerede bulunacağını bilir,
- Her türdeki bilgi değerini, bilgini etkili olarak yeniden bulunması ve kullanılmasına yardım etmek için katalog haline getirir ve bununla ilgili indeksler oluşturur,
- Bilgi ambarlarının devamlılığını sağlar ve onları koruma altına alır,
- Çok yönlü bilgi gereksinimleri için bir tür kaynaklı rolü görür,
- Kaynakların ilişkililiği, bulunabilirliği, kalitesi ve tüm iş sektörüne yararlığı açısından bir tür öneri hizmeti verir,

- Bireylere, birbirleri ile iletişim ve etkileşimde bulunmaları konusunda yardımcı olur,

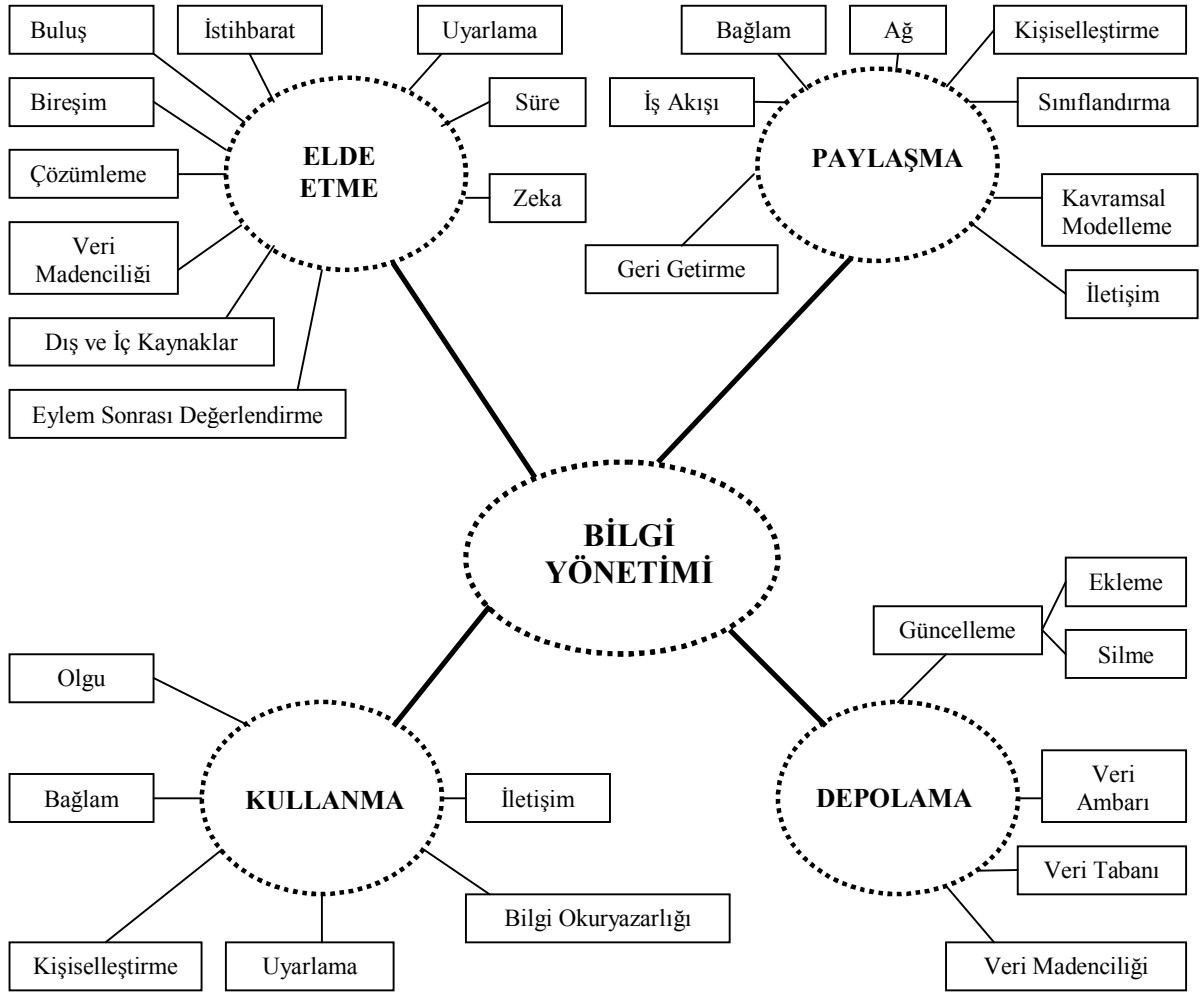
- Bilgi yönetimi uygulamalarında öğüt verir ve yeterlikler önerir.

Örgütsel belleğin bir boyutu da entelektüel sermayedir. Entelektüel sermaye, öğrenen örgüt ve bilgi yönetimi aynı ağacın dalları gibidir. Entelektüel sermaye öylesine yaşamsal bir önem kazanmıştır ki, bilgiyi yönetemeyen bir kuruluşun işine gereken önemi göstermediğini söylemek haksızlık olmaz. Entelektüel sermaye örgüt çalışanlarıdır. Deneyimli çalışanların hızlı biçimde örgütten ayrılmaları, entelektüel sermaye kaybına olduğu kadar örgütsel bellek kaybına da yol açar. Öte yandan örgüte yeni eleman girmesi hem taze bilginin girmesine hem de durağanlaşmaya başlayan örgüte hareketlilik kazandırması bakımından gereklidir (Çınar, 2002:38)

Bilgilerin depolanabilmesi için depolama araçlarına gereksinim vardır. Bunların başında bilgisayar, tarayıcı, CD, flash disk, hafıza kartı, disket vb. gelir. Depolama yapabilmek için çalışanların hangi bilgileri depolayacaklarının bilgisine sahip olmaları, daha sonra bilgilerin karışıklığa sebep olmadan bulunabilmesi için gereklidir. Bütün bunların yapılabilmesi için işgörenlerin bilişim teknolojilerini yeterli derecede kullanma becerisine sahip olmaları gerekmektedir



### Çizge 11: Bilgi Yönetiminin Bileşenleri.



Kaynak: Çınar (2002:39).

Birçok önemli ve örtük bilgi genellikle kâğıt üzerindedir. Şirketler bu belgeleri elektronik ortama taşımak ve böylece bilgilerin daha kolay transfer edilebilir hale gelmesini sağlamaya çalışmaktadırlar. Şirketin ilerlemesini sağlayan bu gibi çalışmaların belli ölçüler dahilinde yürütülmesi gerekmektedir. Belgeler oluşturulurken, takımları hem işbirliği içinde çalışmalarını hem de adapte edilmesini destekleyen araçların kullanılması büyük fayda kazandırmaktadır. Belge veri tabanlarının oluşturulması ve otomatik olarak sınıflandırılması ile belge aramaları zahmetsiz bir iş olacaktır (Tiwana, 2003:152).

Bilgi teknolojisi konusunda son yıllarda kaydedilen gelişmeler, işletmeleri bütün etkinliklerin birbirine bağlandığı ve genel durumu her an göz önüne serme yeteneği olan tümleşik sistemler haline getirmiştir. Bu da yönetime, karar verme ve denetim etkinliklerinde eşzamanlılık, anında duruma hakim olma ve strateji belirleme gibi birçok

önemli araçlar sağlamaktadırlar. Koordinasyon fonksiyonu, bilgi teknolojileri sayesinde, insan işi olmaktan çıkmakta ve süreklilik arz eden, hatasız bir elektronik süreç haline gelmektedir (Düren, 2000:62).

### **1.1.8. Bilgi Yöneticisi**

Yönetim işlevi yönetici adını verdiğimiz kişi ve gruplar aracılığıyla yerine getirilen bir süreç olarak kabul edildiğine göre, bu sürece işlerlik kazandıran kişi de yönetici olarak adlandırılır (Şimşek, 1999:14).

Çeşitli kaynaklardan bilgi ve temin edilen bu bilgilerin gerekli yerlere ve merkezlere iletilmesi yönetim görevinin en önemli yönünü oluşturur. Bir yönetici hem doğru, hızlı ve tutarlı kararlar alabilmek hem de kendi birimindeki işgörenlerin çalışmalarına yön verebilmek için yeterli ve doğru bilgiye ihtiyaç duyar. Yönetici bilgi toplama ve dağıtma işlevini birbirinden farklı üç rol aracılığı ile yerine getirir. Bunlardan ilki rehberlik veya yol göstericilik olarak ifade edilen monitörlük rolüdür. Monitör olarak yönetici, sürekli biçimde yararlanılabilecek olan bilgilerin nereden sağlanılabileceğini araştırır. Bu amaçla astlara soru sorulması ve başkalarıyla temaslar kurulması suretiyle bilgiler toplanmaya çalışılır. Toplanan bilgilerin ilgili merkezlere dağıtımını yöneticinin bilgi sağlama rolünün ikinci kısmını oluşturur. Dağıtıcılık rolü ile, yönetici başka şekilde elde etmeleri mümkün olmayan çok önemli bilgileri astlara ve başka birimlere dağıtma ve iletme işlevini yerine getirir. Ve nihayet yönetici toplamış olduğu bilgilerin bir kısmını birimin ve hatta örgütün dışındaki bireylere iletir (Şimşek, 1999:22).

İdeal bir bilgi yöneticisinin sahip olması gereken özellikler şunlardır (Malhorta, 1997:293-296):

- Okulun eğitim-öğretime ilişkin net bir anlayışa sahip ve bununla ilgili olarak belirli bir politika oluşturabilecek bir vizyoner olma,

- Ulaşılabilir teknolojilerin iyi bir biçimde algılanması ve bilginin yaratılması, dokümantasyonu ve yenilenmesinden ne şekilde yararlanılabileceğini bilme,

- Üstü örtülü bilginin açık bilgiye dönüşümünü çoğaltacak ve onun paylaşılmasını sağlayacak insani ve kültürel altyapının gelişimini anlama,

- Bilgi paylaşımı ve bilgi yenilemesini çoğaltmada anahtar sorumluluğa sahip olabilme,

kabiliyetidir.

Bu roller, okulda geniş bir haberleşme çevresine ilişkin belirli bir vizyon duygusuna ve okuldaki öğrenme etkinliğini güçlendirmede belirli bir role sahip olan, paylaşımcı olarak tanınan, haberleşme yönetimi ve örgüt ile ilgili yetenekleri olan, esnek ve kendini değişimlere uyarlayabilen bir birimi gerektirmektedir (Celep ve Çetin, 2003:169).

Okullarda bilgi yönetiminin başarısını arttırmak için okul önderlerinin kendini donatmak zorunda olduğu anahtar yeterlikler bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şunlardır (Celep ve Çetin, 2003:160):

– Okul önderleri, bilgi yönetimi etkin olarak ilgilenmelidirler. Bu durum okuldaki öğretmenlerin, paylaşılan bir örgütsel bilgi vizyonu oluşturmaya ne şekilde yardımcı olacaklarını da içine alabilir.

– Okul önderleri, eğitsel amaçları elde etmede bilgi yönetiminin kendilerine nasıl bir yarar sağlayacağını da farkında olmalıdırlar.

– Okul önderleri, aynı zamanda okulun var olan merkezi yeterliklerini destekleme ve yenilerini yaratmada öğrenmeden nasıl yararlanacaklarını da bilmelidirler.

– Okul önderleri, başarılı bir bilgi yönetimi için gerekli olan yeterliklere sahiplerse, okulların bilgi yönetiminin tam izinde olduklarını söylemek güvenli olacaktır.

### **1.1.9. Bilgi Yönetiminin Yararları**

Bilgi yönetimi teknik örgütlerde gizli güç olarak güçlü ve sağlıklı bir etkiye sahiptir ve örgüte şu olumlu katkıları sağlamaktadır (Bixler, 2000:36):

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

Bilgi yönetimi artarak değer kazanmaktadır. Çünkü tahmin edilebilir örgüt paradigmalarından genellikle tahmin edilemeyen bir değişim tarafından yönetilen paradigmalara doğru bir kayma bulunmaktadır. İyi yapılandırılmış bir bilgi yönetimi

sistemi devamlılık göstermeyen ve tahmin edilemeyen bir değişim ile özdeşleşen sorunları çözmeye ve azaltmaya yardımcı olacaktır (Çetin, 2002:30).

Bilgi yönetimi herhangi bir okulun haber kaynağını genişletme ve zenginleştirme açısından fırsatlar yaratmaktadır. Böylece bilgi toplumunda okulun daha etkili olarak işlev görmesini sağlamaktadır. Bilgi yönetimi, öğrenmenin etkililiği için daha güçlü bir kaynak zemini sağlamakta ve okulun öğrenmeye ilişkin amaçlarının yerine getirildiği fikrini güçlendirmektedir (Celep ve Çetin, 2003:160).

Çağımızda, eğitsel çıktıları geliştirme ve yüksek kalitede bir okul oluşturma sürecini sağlamaştırma açısından düzenli bir gelişim son derece önemli ve gereklidir. Gerçek bir değişim gerçek bir zorluktur. 21. yüzyılda gereksinim duyulan okul ortamının yaratılması; araştırma, deneme, soruşturma ve değerlendirmeler ile öğretmenleri harekete geçirmeyi, eyleme geçirmeyi gerektiren güven duygusuna sahip olarak öğrenen örgüte dayalı bir yapı oluşturmayı gerektirmektedir. Aslında tüm bu sayılanlar okul ortamında bilgi ekolojisi geliştirilmesini ifade etmektedir (Celep ve Çetin, 2003:162).

Okul içerisinde yeni bir öğrenme platformu yaratmak ve öğrenci çıktılarına dayanan bir oluşum başlatmak, öğretmenler, öğrenciler ve veliler için son derece önemli bir değişim süreci anlamına gelmektedir. Bazıları için bu, okulun eğitim platformunda son derece önemli bir değişim, bazıları içinse öğretim maceralarında bir sonraki mantıklı adım anlamına gelmektedir (Celep ve Çetin, 2003:175).

Öğretmenlere yardımcı kaynak olarak bilinen bir haberleşme sistemi, öğretmenlere okulun şu andaki durumunu düzenli olarak sorgulama olanağını sağlamaktadır. Diğer taraftan, geçmiş sınıf yaşantılarımızdan edindiğimiz bilgi ve uygulamalar üzerinde yeniden düşünme fırsatları yaratır (Celep ve Çetin, 2003:175).

#### **1.1.10. Bilgi Haritası**

Bilgi haritası; farklı düzeylerde değişen arka plânlarla gözleyen tarafından bilginin öğrenilmesini ve iletilmesini olanaklı kılan ilişkiler ve elde edilmiş bilgilerin görsel sunumudur (Çınar, 2002:40).

Bilginin, bilgi yönetimi sisteminin yardımıyla ve sistematik şekilde haritalara aktarılması, sınıflandırılması, markalanması ve bilgiye uyarlanması, sadece bu bilgilere erişebilmeyi kolaylaştırmakla kalmaz; aynı zamanda bilgi, yönetime öncelik ve odaklanma özelliklerini de kazandırır (Tiwana, 2003:180).

Eğitim örgütlerinde çok miktarda veri ve bilgi vardır. Ancak bilgi erişilebilir ve kullanılabilir değilse, bu bilginin kullanılmayacağı anlamına gelir. Her bilgi bir başka kişi için sadece veridir. Bu verilerin kullanıcı için değerli olabilmesi, onun gereksinimini karşılamasına bağlıdır. Bilgi haritası bu bağlamda kullanıcıya sunulan yığınlarca bilgi arasından beğendiğini, sorun çözücü olanını almasını sağlamaktadır (Çınar, 2002:40).

Bilgi haritası sadece var olan bilgiyi yakalamaz. Bilginin transferi yoluyla diğer çalışanlarla paylaşılması, bilgiyi yeniden üretir ve inşa eder. Bilgi haritaları aşağıdaki sorulara yanıt arama çabasından doğmuştur. Bu soruların olumlu yanıtları bilgi haritalarının işlevlerini de ortaya koyar niteliktedir (Çınar, 2002:41):

1. Örgütün amacı nedir?
2. Çalışanların nitelikleri nelerdir?
3. Çalışanlar neyi biliyorlar?
4. Çalışanlar neyi bilmiyorlar?
5. Çalışanların neyi bilmeleri gerekiyor?
6. Çalışanların en çok aradıkları bilgi nedir?
7. Çalışanların bilmesi gerekirken bilmedikleri, örgüte nasıl zarar verir?
8. Bilmeleri gerekeni biliyor olmaları örgüte ne kazandırır?
9. Bilgiler hangi biçimde elde edilebilir?
10. Bilgi elde etme teknikleri nasıl geliştirilebilir?
11. Bilgiler en çok nerelerde toplanmaktadır?
12. Bilgiler en çok kimlerde toplanmaktadır?
13. Bilgi akış zinciri, uygun bir hiyerarşi içeriyor mu?
14. Çalışanlar veri ambarına ulaşabiliyor mu?
15. Çalışanların en çok görev almak yada en az çalışmak istedikleri yerler neresidir?

Bu tercihlerini nasıl açıklıyorlar?

İnsanların sahip olduğu bilgi ve tecrübenin herhangi bir gereklilik hissetmeden, bunun için uygun ortam hazırlanmadan ortaya çıkması ve çevredeki kişilerin paylaşımına açılması kolay kolay gerçekleşen bir durum değildir. İnsanların bu olayı gerçekleştirmeleri için güdülenme ve motivasyona ihtiyaçları vardır. Bu motivasyonu ve uygun ortamı

sağlamada en büyük görev de kurumların işleyişini en tesirli biçimde etkileyen yöneticilere düşmektedir. Yöneticilerin bilginin yönetilmesi sürecini ne şekilde yönettiklerinin tespit edilmesi, içinde bulunulan durumun tespiti ve buna göre etkinliklerin düzenlenmesi açısından önemlidir.

Örgütsel işleyişin en önemli ögesi insan ögesidir. Yönetimsel süreçlerin gerçekleşmesinde, çalışanların bilginin elde edilmesi, bilginin diğer çalışan ve kurumlarla paylaşılması, en önemlisi mevcut bilginin yeni bilgilerle kaynaştırılıp uygulamaya ve işleyişe katılması ve en sonunda da gerekli zaman ve durumlarda en ekonomik biçimde kullanılmak üzere saklanması süreçlerinde sahip oldukları beceriler önemli rol oynar.

Günümüzde yaşamın her alanında hızlı bir değişim söz konusudur. Bu değişim ister istemez toplumsal yaşantıda yer alan kişi ve kurumları büyük ölçüde etkilemektedir. Bu kurumların başında eğitim kurumları ve bunların çalışanları gelmektedir. Eğitim kurumu ve çalışanlarının bu değişimden ne şekilde etkilendiklerinin araştırılması gerekli ve önemlidir.

Eğitim kurumlarının en önemli varlığı bilgi ve bilgi çalışanlarıdır. Bu kurumların en önemli varlığı bilgi olduğuna göre bilgi merkezli bir yönetim gerektirir. Sanayi toplumu alışkanlıklarına sahip olan yöneticilerin bu alışkanlıklarını bırakarak kendilerini bilgi çağına uygun şekilde beceri ve donanımlarla geliştirmeleri gerekir. Gerekli becerilerle kendisini donatmış bilgi yöneticisi ve bilgi yönetim süreci bu açıdan eğitim kurumlarının vazgeçilmezini oluşturur.

Bu bilgilerin ışığında ilköğretim okulu yöneticilerinin kendileri ve öğretmenlerin algılarına göre, örgütsel bilgiyi yönetme yeterliklerinin araştırılması bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

## **1.2. Amaç**

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okulu yöneticilerinin örgütsel bilgiyi yönetme yeterliğine ne derecede sahip oldukları hakkında kendileri ve öğretmenlerin görüşlerini saptamaktır. Bu amaca ulaşabilmek için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

## **1.3. Alt Problemler**

1. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin (İY) kendileri ve İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin (İÖ) algılarına göre;

- a. Bilgi elde etmede,

- b. Bilgiyi paylaşmada,
  - c. Bilgiyi kullanmada,
  - d. Bilgiyi depolamadaki,
- Yeterlik düzeyleri nelerdir?

2. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin (İY) kendileri ve İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin (İÖ) algılarına göre;

- a. Bilgi elde etmedeki yeterlik düzeylerine ilişkin puan ortalamaları,
- b. Bilgiyi paylaşmadaki yeterlik düzeylerine ilişkin puan ortalamaları,
- c. Bilgiyi kullanmadaki yeterlik düzeylerine ilişkin puan ortalamaları,
- d. Bilgiyi depolamadaki yeterlik düzeylerine ilişkin puan ortalamaları,
- e. Bilgi yönetimi ölçeği toplam puan ortalamaları,

Arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık var mıdır?

3. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin (İY) bilginin elde edilmesi, bilginin paylaşılması, bilginin kullanılması ve bilginin depolanması yeterlik düzeylerine ilişkin araştırmanın örnekleminde yer alan kişilerin (İY ve İÖ) algıları arasında;

- a. Yaş,
- b. Kıdem,
- c. Cinsiyet,
- d. Öğretmenlikteki branş,
- e. Görevini doğup büyüdüğü yerde yürütüp yürütmediği,
- f. Bilgi yönetimi konusunda herhangi bir hizmet içi eğitim programına katılıp katılmadığı;

Değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık var mıdır?

Araştırmada bilgi yönetiminin alt boyutları; bilgiyi elde etme, bilgiyi paylaşma, bilgiyi kullanma ve bilgiyi depolamadır.

#### **1.4. Önem**

1. Eğitim örgütlerinin bilgiyi hem etkin biçimde kullanabilmeleri hem de bu bilgiyi kullanabilen bireyler yetiştirmeleri gerekmektedir. Bunun için bilgi yönetimi çağımız eğitim kurumları için büyük bir önem taşımaktadır.

2. Yapılacak olan araştırmanın günümüz ilköğretim okulu yöneticilerinin bilgi yönetimi açısından içinde buldukları durumu ortaya koyarak, yöneticilerin yetiştirilmesi ve seçilmesi hakkında faydalı bilgileri ve gerekli kriterleri ortaya çıkarması beklenmektedir. Bu sayede eğitim yöneticisi yetiştiren kurumların programlarını yeniden gözden geçirip, eğitim faaliyetlerinde bilgi yönetimine gereken önemin verilmesini sağlayabilir.

3. Günümüz eğitim kurumlarının kendilerini yenileme sürecinde bilgiyi yöneten örgütler duruma gelmeleri konusunda katkı sağlaması beklenmektedir.

4. Araştırmanın bulguları sayesinde eğitim sistemimizin ilk basamağı olan ilköğretim kurumlarının yöneticilerinin kendilerini gözden geçirmesi ve bu konuda kendilerini yetiştirerek bilgi yönetimine gereken önemi vermeleri sağlanabilir.

#### **1.5. Sayıtlar**

Araştırmaya katılan ilköğretim okulu yöneticileri ve öğretmenlerinin hazırlanan Kişisel Bilgi Formu ve Bilgi Yönetimi Ölçeği'ne, gerçek durumlarını yansıtacak şekilde ve içtenlikle cevapladıkları kabul edilmiştir.

#### **1.6. Sınırlılıklar**

Araştırmanın sınırlılıkları şu şekilde sıralanabilir;

1. Araştırma, Konya ili Meram, Selçuklu, Karatay ilçelerinde görev yapan ilköğretim okulu müdürleri, müdür baş yardımcıları, müdür yardımcıları ve öğretmenlerle sınırlıdır.

2. Bu araştırma; problemin ortaya konmasında, alan yazın taraması ile ilgili görüşlerin toplanmasında veri aracı olarak kullanılan anket ile sınırlıdır.

3. Araştırma, 2004-2005 eğitim öğretim yılında Konya ili Meram, Selçuklu, Karatay ilçelerinde görev yapan ilköğretim okulu yöneticilerinin bilgi yönetimi kavramı ile ilgili olarak göstermiş oldukları davranışlara ait kendileri ve öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.



4. Bilgi kavramı, örgütsel bilgi olarak sınırlandırılmıştır.

### 1.7. Tanımlar

**Bilgi Yönetimi:** Örgütsel amaçlara etkili bir biçimde ulaşabilmek için iç ve dış kaynaklardan elde edilen bilgiler, çalışanların deneyimleri ve bilişim dizgesinin katkısı ile örgütsel bilginin elde edilmesi, paylaşılması, kullanılması ve yeniden kullanılmak üzere depolanması sürecinin yönetilmesidir.

**Yeterlik:** Bir kişiye belirli bir rolü oynayabilme gücü kazandıran özellikleri varlığıdır.

**Bilgi Yönetiminde Yeterlik:** Örgütün yeterliğini destekleyen hizmet, ürün ve yeni düşüncelerin oluşumunu tutarlı biçimde kolaylaştırmak için bilgi yönetiminin gerektirdiği becerilere sahip olma düzeyidir.

**Örgütsel Bilgi:** Eğitim örgütü ile ilgili olan bilgidir.

**İlköğretim Kurumu Yöneticisi:** Konya ili Meram, Selçuklu, Karatay ilçelerinde görev yapan okul müdürü, müdür baş yardımcısı ve müdür yardımcılarıdır.

### 1.8. Bu Alanda Yapılmış Olan Bazı Araştırmalar

İşletmelerle ilgili olarak bu konuda birçok araştırma yapılmasına rağmen, eğitim kurumlarında bu konuda pek fazla araştırma yapılmadığı gözlenmiştir. Fakat son yıllarda bilgi yönetimi ile ilgili araştırmaların sayısı gün geçtikçe çoğalmaktadır.

İlköğretmen okulu müdürleri üzerinde yapılan “Eğitim Yöneticilerinin Yeterlikleri” başlıklı araştırma yapan Bursalıoğlu (1981:138-143), araştırmasında 18 alanda 90 yeterlik belirlemiştir. İlköğretmen okulu müdürlerinin göstermesi gereken ve göstermekte olduğu yeterliklerin; bu yöneticilerin kendileri, müfettişleri, Milli Eğitim müdürleri ve öğretmenleri tarafından değerlendirilmesi ve karşılaştırılması böylece eğitim gereksinimlerinin saptanması amacına yönelik bir araştırmadır. Araştırmada müdürlerin yüksek düzeyde göstermesi gerekirken, yüksek düzeyde gösterdikleri yetki ve sorumluluk, okulun maddi bakımı, liderlik davranışları, karar verme, değerlendirme, gruplar arası ilişkilerde tarafsızlık, grubun gücünden yararlanma, ona rehberlik etme ve örnek olma, olumlu bir hava yaratma gibi liderlik davranışları önemsenmektedir. Düşük düzeyde göstermesi gereken ve böyle gösterilen dolayısıyla eğitim gereksinimi ortaya çıkmayan yeterlik alanları ise; eğitim öğretim çalışmalarının plânlanması, eşgüdümlemesi, araştırma

geliştirme girişimleri ve öğrenci rehberlik ve danışma hizmetleridir. Dolayısıyla bu alanlarda eğitim gereksinimlerinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Musa Gürsel tarafından 1989 yılında yapılan doktora çalışmasında “Endüstri Meslek Lisesi Yöneticilerinin Yeterlikleri” konusu ele alınmış, araştırmada endüstri meslek lisesi yöneticilerinin hizmet öncesi ve hizmet içi yetiştirilmesine esas olmak üzere, göstermesi gereken ve göstermekte olduğu yeterlikler ile, bu yeterliklerin oluşturduğu yeterlik alanlarının çeşitli grupların algılarına göre tespiti ve önceliklerine göre sıralanması amaçlanmıştır. Araştırmada, kaynak gruplarının geleneksel müdür imajının dışına çıkmadıkları ve kaynak gruplarca eğitim sisteminin bütünü içinde endüstri meslek lisesi müdürlerinin, insan ve madde etkenini dengeli değerlendirdikleri tespit edilmiştir. Ayrıca eğitim ve okul yönetiminde, eğitim ve öğretim çalışmalarının örgütlenmesi, planlanması, koordinasyonu ve karar ilişkin yeterlik alanlarının kaynak gruplarca önemsiz görülmesinin nedeni, eğitim sisteminin aşırı merkeziyetçi ve eğitimde uzmanlık hizmetlerinin bu yapıya yansımamış olmasından kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır.

İkram Çınar tarafından 2002 yılında “Eğitim Yöneticilerinin Bilgi Yönetimindeki Yeterlikleri” konulu doktora çalışmasında, bilgi yönetiminin bilginin elde edilmesi, paylaşılması, kullanılması ve depolanması olarak dört boyutta açıklandığı, tarama modelindeki bu araştırmada il genelinde milli eğitim yöneticilerinin bilgi yönetimindeki yeterlik düzeyleri araştırılmıştır. Araştırmacı tarafından geliştirilen ölçek il ve ilçe milli eğitim yöneticilerine ve yakın çalışma ilişkisi içinde buldukları ilköğretim müfettişleri ve okul müdürlerine de uygulanarak onların kendi algılarına göre ve diğerlerinin algılarına yeterlik düzeyleri belirlenmiş ve bunların karşılaştırmaları yapılmıştır. Milli eğitim yöneticileri ile ilköğretim müfettişleri ve okul müdürlerinin algılamaları arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Milli eğitim yöneticileri kendilerini çeşitli boyutlarda üst düzeyde yeterli görürken okul müdürleri milli eğitim yöneticilerini orta düzeyde yeterli ve ilköğretim müfettişleri ise alt düzeyde yeterli olarak görmüşlerdir.

Celep’in (2003:203-217) “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Bilgi Yönetimine İlişkin Öğretmen Algıları” konusunda yapmış olduğu araştırmada, ilköğretim öğretmenlerinin okullarını ne derecede bilgi yönetimi özelliklerine sahip olduğuna ilişkin görüşleri bilgi yönetimi boyutları dikkate alınarak önderlik, kültürel yapı, bilgi merkezi, açık bilgi, üstü örtülü bilgi, öğrenme kültürü ve bilgi vizyonu alt başlıkları biçiminde incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre, henüz yeni ortaya çıkmakta olan yönetim yaklaşımlarından bir tanesi olan ve dokuz boyutta değerlendirilen bilgi yönetiminin ilköğretim okullarındaki

işgörenlerce yedi boyutta algılandığı görülmüştür. Okulun bilgi yönetimi anlayışının gelişmesine en büyük rolü oynayan değişkenler, okulun internet ağının ve okulun web sayfasının olması etkilemektedir. Bu değişkenlerden sonra ikinci sırada okul içi bilgisayar ağının varlığı ve okulun mesleki dergilere aboneliği gelmektedir.

Deliveli'nin (2004:1-2) "Üniversite Yöneticilerinin Bilgiyi Yönetme Beceri ve Yeterlikleri" hakkında yapmış olduğu araştırmada, üniversitelerde görev yapan yöneticilerin bilgi yönetimi boyutlarına ilişkin görüşleri incelenmek suretiyle yöneticilerin bilgi yönetimini nasıl algıladıkları, bilgi yönetimi girişiminin yada döngüsünün yaratılıp yaratılamayacağı ve bu konuda yöneticilerin yeterli olup olmadıkları incelenmiştir. Araştırma sonucunda, erkeklerin birçok boyut açısından konuya daha olumlu baktığı anlaşılmıştır. Elde edilen veriler ışığında yöneticilerin bilgi yönetimi konusunda biraz daha fazla istekli ve gayretli olmaları gerektiği anlaşılmıştır.

Charles Harley Bixler (2000) tarafından hazırlanan "Creating a Dynamic Knowledge Management Maturity Continuum for Increased Enterprise Performance and Innovation" isimli çalışmada, bir yandan bilgi yönetimi kavramına dair kuramsal bir yapı oluşturulurken diğer yandan bilgi yönetiminin örgüt problemlerinin çözümü, kaynakların belirlenmesi, etkin bir bilgi yönetimi sistemi için örgüt içinde gerekli olan önceller belirlenmekte ve aynı zamanda böylesi bir sistemin örgüte sağlayacağı faydalar açısından bilgi yönetiminin değeri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda bilgi yönetiminin faydaları olarak; formal hale getirilmiş bir bilgi transfer sistemi, bir çalışandan diğerine giderek çoğalan üstü örtülü bilgi transferini sağlama ve örgütün rekabet avantajını devam ettirilebilmesi için giderek daha fazla gelişim gösteren bir büyüme kabiliyeti bulunmuştur ([www.seas.gwu.edu/gwu/iffs/pdf/bixler.pdf](http://www.seas.gwu.edu/gwu/iffs/pdf/bixler.pdf)).

Ayrıca ülkemizde bu konuda son yıllarda yayımlanan kitapların sayısında gözle görülür bir artış vardır. Bunlar arasında İsmet Barutçugil'in Bilgi Yönetimi (Kariyer Yayınları:2002) isimli kitabı, Cevat Celep ve Buket Çetin'in Bilgi Yönetimi (Anı Yayıncılık:2003) isimli kitaplarını sayabiliriz. Ayrıca çeviri olarak ta; Günhan Günay'ın çevirmiş olduğu Bilginin Üretimi (Dışbank Kitapları-1:2002), Elif Özsayar'ın çevirmiş olduğu Bilginin Yönetimi (Dışbank Kitapları-5:2003) kitaplarını sayabiliriz.

## BÖLÜM II

### YÖNTEM

#### 2.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada genel tarama modeli kullanılmıştır. Karasar'a (1994:79) göre;

“Çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacı ile, evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir.”

Bu yönetime dayanan araştırmalarda, geçmişte ya da halen var olan bir durumun var olduğu şekliyle betimlenmesi amaçlanır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlamaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez. Bilinmek istenen şey vardır ve ortadadır. Önemli olan, onu uygun bir biçimde “gözleyip” belirleyebilmektir (Karasar, 1994:77).

#### 2.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evreni, 2004-2005 eğitim öğretim yılında Konya ili Karatay, Meram ve Selçuklu ilçelerinde bulunan ilköğretim kurumlarında görev yapan okul müdürü, müdür baş yardımcısı, müdür yardımcısı ve öğretmenlerdir.

Konya İl Milli Eğitim Müdürlüğü Araştırma, İstatistik ve Plânlama (APİ) Bürosundan alınan Mart 2005 tarihli verilere göre, bunların sayıları Tablo 5'te gösterilmiştir.

**Tablo 5: Araştırmanın Evreni**

Görev	N		
	Bayan	Erkek	Toplam
Okul Müdürü	8	171	179
Müdür Baş Yardımcısı	0	17	17
Müdür Yardımcısı	20	246	266
Öğretmen	2552	2095	4647
<b>TOPLAM</b>	<b>2580</b>	<b>2529</b>	<b>5109</b>

Evrende yer alan ilköğretim okullarının ilçelere göre dağılımı Tablo 6'da gösterilmiştir.

**Tablo 6: Evrendeki İlköğretim Okullarının İlçelere Göre Dağılımı**

İlçe	İlköğretim Okulu Sayısı
Karatay	75
Meram	90
Selçuklu	73
<b>Toplam</b>	<b>238</b>

Araştırma ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin yeterliklerini saptamak olduğundan, karşılaştırmanın yapılabilmesi için, onlarla aynı ortamı paylaşan, onların uygulama ve davranışlarından en fazla ve doğrudan etkilenen ve onları en iyi şekilde değerlendirebilecek olan öğretmenlerin (sınıf ve branş öğretmeni ayrımı gözetilmeksizin) görüşlerinin alınması uygun görülmüştür.

Konya ili Karatay, Meram ve Selçuklu ilçelerinde bulunan ilköğretim okullarının çokluğu ve bu okullarda görev yapan yönetici ve öğretmen sayısının çok fazla olması nedeni ile yönetici ve öğretmenlerden, her ilçeden ve okuldan oranlı örnekleme tekniğine uygun olarak örneklem oluşturulmuştur.

Oranlı örnekleme tekniğinde önce evren, araştırma açısından önemli görülen belli bir değişkene göre, kendi içinde benzeşikliği olan, “alt evrenlere” ayrılmıştır. Sonra, bu alt evrenlerden her birinden, eleman örnekleme yapılmıştır (Karasar, 1994:113).

Oranlı örnekleme yapmak amacıyla, Konya ilinin 3 merkez ilçesindeki ilköğretim okullarında görev yapan yöneticiler ve öğretmenler olarak iki alt gruba ayrılmıştır.

**Tablo 7: Görev Türleri ve Örnekleme Alınan Yönetici ve Öğretmen Sayıları**

Alt Gruplar	N	Alt Grubun Evrene Oranı % *	Örnekleme Alınan Kişi Sayısı *
İlköğretim Okulu Yöneticisi	462	9	132
İlköğretim Okulu Öğretmeni	4647	91	243
<b>Toplam</b>	<b>5109</b>	<b>100</b>	<b>375</b>

\* Yüzdelerde ondalık kısımlar yuvarlanarak tam sayıya tamamlanmıştır.

Tablo 7’de görüldüğü üzere, 5109 kişilik evrenden örneklem alındığında yedeklerle birlikte 375 kişilik bir örneklem ortaya çıkmaktadır. Evrenin % 91’ini oluşturan İlköğretim

Okulu Öğretmenlerinden 243 kişi, evrenin % 9'unu oluşturan İlköğretim Okulu Yöneticilerinden 132 kişi alınarak 375 kişilik örneklem oluşturulmuştur.

Örneklem Konya ili Karatay, Meram ve Selçuklu ilçelerinde görev yapan yönetici ve öğretmen sayıları göz önüne alınarak ilçelere göre alt alt gruplara ayrılmıştır. Alt alt grupların evrene oranı belirlenerek, alt alt gruplardan ne kadar deneğin örnekleme alınacağı, alt alt grubu oluşturan ilçelerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin alt grupta görev yapan yönetici ve öğretmenlere oranlarının hesaplanması ile de her ilçeden ve her okuldan örnekleme alınacak kişi sayısı saptanmıştır. Örneklemdeki bu sayılar Tablo 8'de gösterilmiştir.

**Tablo 8: Örneklem Alınan İlköğretim Okulu Yöneticisi ve Öğretmenlerin İlçelere Göre Dağılımı**

İlçe	İlköğretim Okulu Yöneticisi (İY)	İlköğretim Okulu Öğretmeni (İÖ)	N
Karatay	39	61	100
Meram	54	105	159
Selçuklu	39	77	116
<b>Toplam</b>	<b>132</b>	<b>243</b>	<b>375</b>

Ölçme aracı yukarıda belirtilen sayılardan daha fazla sayıda deneğe ulaştırılmıştır. Fakat ölçme araçlarının bir bölümü geri dönmemiş, bir kısmı da eksik dolduruldukları için üzerinde işlem yapılamamıştır. Yukarıda belirtilen sayılar uzman görüşü alınarak belirlenmiş sayılardır ve araştırma sonucundaki bulgulara bu sayılardan ulaşılmıştır.

### 2.3. Verilerin Toplanması

Araştırmanın veri kaynakları; ölçek, belgeler ve veri tabanlarıdır.

### 2.4. Ölçme Aracı

Araştırmada verileri toplamak için; 2002 yılında İkrım Çınar tarafından, Doktora tezinde Milli Eğitim Yöneticilerinin bilgi konusundaki yeterliklerini saptamak amacı ile ölçme aracı olarak hazırlanan “Bilgi Yönetimi Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçeğin ilköğretim okulu yöneticilerine uyarlanması çalışması yapılmıştır. Bilgi Yönetimi Ölçeği; likert türü beşli dereceleme ölçeğidir.

Ölçek, bilgi yönetiminin çözümlenmesi sonucu ortaya çıkan bilginin elde edilmesi, paylaşılması, kullanılması ve depolanmasına ilişkin dört boyuta dayalı olarak geliştirilmiştir.

Ölçme aracının kapsam geçerliliğine sahip olup olmadığı ölçeği geliştiren kişi tarafından uzman görüşü alınarak ve alanyazın taranarak saptanmıştır.

Ölçme aracı verileri ölçeği geliştiren kişi tarafından SPSS 14.0 for Windows yazılımında aracın alt boyutlarının yapı geçerliği için faktör analizi yapılmış, güvenilirliğinin bir göstergesi olan iç tutarlılığını belirlemek için de Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Bu çözümlenmeler alt boyutların her biri için ayrı ayrı yapılmıştır.

Yapın geçerliği için ölçeği geliştiren kişi tarafından uygulanan faktör analizinde temel bileşenler ve varimax dik döndürme tekniği uygulanmıştır.

Tarafımızdan yapılan çözümlenme sonucunda, birinci faktörde (bilginin paylaşılması boyutu) yer alan 19 maddenin faktör yükleri .93 ile .43 arasında; ikinci faktörde (bilginin depolanması boyutu) yer alan 15 maddenin .99 ile .55 arasında; üçüncü faktörde (bilginin elde edilmesi boyutu) yer alana 10 maddenin .90 ile .50 arasında ve dördüncü faktörde (bilginin kullanılması boyutu) yer alan 8 maddenin .93 ile .53 arasında değiştiği görülmüştür. Böylece ölçekte toplam 52 madde yer almıştır. Orjinal ölçeğin 15. maddesi ilköğretim kurumlarına uygun olmadığı için uzman görüşü alınarak araştırmamızın ölçeğinde kullanılmamıştır.

Ölçeğin iç tutarlılığı için hesaplanan Cronbach-Alpha katsayıları; bilginin elde edilmesi (1.-10. sorular) alt boyutunda .73, bilginin paylaşılması (11.-29. sorular) alt boyutunda .84, bilginin kullanılması (30.-37. sorular) alt boyutunda .73, bilginin depolanması (38.-52. sorular) alt boyutunda .74 ve bilgi yönetimi ölçeği toplam puan (1.-52. sorular) ortalamasında .92 olarak tespit edilmiştir.

Ölçeğin, ilköğretim okulu yöneticilerinin bilgi yönetimindeki yeterliklerini saptamada görüşlerini karşılaştırmak için, onların yakın çalışma arkadaşları olan öğretmenler için uyarlaması yapılmıştır.

Bilgi Yönetimi Ölçeği, ilköğretim okulu yöneticileri (Bilgi Yönetimi Ölçeği-A) ve ilköğretim okulu öğretmenleri (Bilgi Yönetimi Ölçeği-B) için iki ayrı form şeklinde düzenlenmiştir. Ayrıca Kişisel Bilgi Formu düzenlenerek araştırmada kullanılması sağlanmıştır.

## 2.5. Ölçeğin Uygulanması

Araştırmada, kullanılan olan ölçme aracının (EK-1 ve EK-2) Konya ilinde uygulanması için Milli Eğitim Bakanlığı Araştırma, Plânlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı'ndan gerekli izin (EK-3) alınmıştır. Örnekleme yer alan okul yöneticileri ve öğretmenleri ile mümkün olduğu kadar bizzat görüşülerek amaç açıklanmış ve ölçek formunun doldurulması istenmiştir. Fakat bazı okul müdürlüklerine ulaşamadığından ilçe milli eğitim müdürlükleri ile görüşülerek resmi yazı yolu ile ayrıntılı açıklama yapılmış ve formun bu doğrultuda doldurulması istenmiştir.

İlköğretim okullarına toplam olarak yöneticiler için 155 ölçek form gönderilmiş bu formlardan 13 tanesi geri dönmemiş, 10 adet ölçek form değerlendirmeye alınmamıştır. Öğretmenler için 270 ölçek form gönderilmiş bu formlardan 18 tanesi geri dönmemiş, 9 adet ölçek form değerlendirmeye alınmamıştır. Böylece yöneticiler için 132 ölçek form ve öğretmenler için 243 ölçek form değerlendirmeye alınmıştır.

Dönen ölçek formları veri işlemek üzere bilgisayar ortamında SPSS (Statistical Program for Social Scienses 14.0) programına aktarılmış ve uzman yardımıyla çözümlenmeler yapılarak araştırma sonucundaki bulgulara ulaşılmıştır.

## 2.6. Veri Tabanları

Bilgi Yönetiminin kuramsal temelleri ve bu alanda yapılan araştırmaların bulguları, diğer ülke uygulamaları ve akademik çalışmaları incenmiş, kitap, dergi ve makalelerden konu taranmış, veriler derlenmiş ve yorumlanmıştır.

Araştırmamızın kuramsal boyutunu oluşturmak amacı ile ilk önce internet ortamında Yüksek Öğretim Kurulu Tez Danışma merkezinde gerekli taramalar yapılmış ve ilgili çalışmalar Yüksek Öğretim Kurulu'ndan posta yolu ile istenmiştir. Ayrıca çeşitli yerli ve yabancı veri tabanlarında taramalar yapılmış, ilgili araştırma ve makaleler derlenmiştir. Kullanılabilirlik izinleri olan yayınlar toplanarak araştırmamızda veri olarak değerlendirilmiştir.

## 2.7. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumu

İlköğretim okulu yöneticilerinin bilgi yönetimindeki yeterliklerini belirlemeyi amaçlayan bu araştırmada kullanılan araç, likert türü beşli dereceleme ölçeğidir. Dereceleme maddeleri “her zaman”, “sık sık”, “ara sıra”, “çok seyrek” ve “hiçbir zaman” seçeneklerinden oluşmaktadır. Yanıtlar “her zaman”dan “hiçbir zaman”a ve 5'ten 1'e



doğru sayısal değerler verilerek puanlanmıştır. Değerlendirme ölçeğinin puan aralığının hesaplanmasında en yüksek değer olan 5'ten, en düşük değer olan 1 çıkarılmış ve elde edilen 4 sayısı seçenek sayısı 5 olduğundan 5'e bölünmüştür. Bunun sonucunda .80 katsayısı bulunmuştur. Böylece Tablo 9'da verilen ağırlıklı aritmetik ortalamaların değerlendirme aralığı ortaya çıkmıştır.

**Tablo 9: Ağırlıklı Aritmetik Ortalamaların Değerlendirme Aralığı**

Aralık	Seçenek	Aralığın Değeri	Değerlendirme
1.00 – 1.80 arası	Hiçbir zaman	“ok Olumsuz” puan aralığı	Yetersiz
1.81 – 2.60 arası	çok seyrek	“Olumsuz” puan aralığı	Alt düzey yeterlik
2.61 – 3.40 arası	Ara sıra	“Orta” puan aralığı	Orta düzey yeterlik
3.41 – 4.20 arası	Sık sık	“Olumlu” puan aralığı	Üst düzey yeterlik
4.21 – 5.00 arası	Her zaman	“ok Olumlu” puan aralığı	En üst düzey yeterlik

Verilerin önce her boyut için bağımsız değişkenlere göre aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri bulunmuştur. Bağımsız değişkenin iki olması durumunda grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak farklılığın belirlenmesinde bağımsız gruplar için “t testi” kullanılmıştır. İki den fazla olan bağımsız değişkenlerde grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak farklılık olup olmadığı da “tek yönlü değişkenlik özümlemesi” ile sınanmıştır. F değerinin anlamlı olduğu durumlarda, farklılığın hangi ortalamalardan kaynaklandığını belirlemek için yapılan ikili karşılaştırmalarda “Scheffé testi” uygulanmıştır. Testlerde anlamlılık düzeyi .05 olarak alınmıştır.

## BÖLÜM III

### BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırmanın alt sorunları ele alınarak, verilerin istatistiksel çözümlenmeleri sonunda elde edilen bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

#### 3.1. Örneklemde Yer Alan Bireylerin Kişisel Özellikleri

Örneklemi oluşturan 375 bireyin kişisel özellikleri, araştırmanın bağımsız değişkenleri olan yaş, kıdem, cinsiyet, yöneticilerin ve öğretmenlerin öğretmenlik branşları, görevlerini doğup büyüdüğü yerde yürütüp yürütmedikleri ve bilgi yönetimi konusunda herhangi bir hizmet içi eğitime katılıp katılmadıklarına ilişkin dağılımları Tablo 10'da sayı ve yüzde olarak verilmiştir.

Tablo 10'da görüldüğü üzere örneklemdeki 132 İY (%35) ve 243 İÖ (%65) ölçeği geçerli olarak yanıtlamış ve bunun üzerinden istatistiksel işlemler yapılmıştır.

Tablo 10'da görüldüğü üzere İY'nin yaşlara göre dağılımı; 25-29 yaş grubunda 7 (%5.3), 30-34 yaş grubunda 18 (%13.6), 35-39 yaş grubunda 38 (%28.8), 40-44 yaş grubunda 20 (%15.2), 45-49 yaş grubunda 37 (%28) ve 50 ve üstü yaş grubunda ise 12 (%9.1) kişiden oluşmaktadır.

Tablo 10'da görüldüğü üzere İÖ'nin yaşlara göre dağılımı; 25-29 yaş grubunda 41 (%16.8), 30-34 yaş grubunda 54 (%22.1), 35-39 yaş grubunda 67 (%27.5), 40-44 yaş grubunda 33 (%13.5), 45-49 yaş grubunda 29 (%11.9) ve 50 ve üstü yaş grubunda ise 20 (%8.2) kişiden oluşmaktadır.

İY'nin kıdem gruplarına göre dağılımı Tablo 10'da görüldüğü gibi şöyledir: Kıdemi 1 yıldan az olanlar 2 (%1.5), 1-5 yıl arası olanlar 49 (%37.1), 6-10 yıl olanlar 40 (%30.3), 11-15 yıl olanlar 18 (%13.6), 16 ve üstü yıl kıdemi olanlar ise 23 (%17.4) kişiden oluşmaktadır.

İÖ'nin kıdem gruplarına göre dağılımı Tablo 10'da görüldüğü gibi şöyledir: Kıdemi 1 yıldan az olanlar 2 (%0.8), 1-5 yıl arası olanlar 26 (%10.7), 6-10 yıl olanlar 87 (%35.8), 11-15 yıl olanlar 37 (%15.2), 16 ve üstü yıl kıdemi olanlar ise 91 (%37.4) kişiden oluşmaktadır.

**Tablo 10: Örneklemde Yer Alan Kişilerin Değişken ve Gruplara Göre Dağılımı**

DEĞİŞKEN	GRUP	İY		İÖ	
		n	%	n	%
YAŞ	25-29 yaş	7	5.3	41	16.8
	30-34 yaş	18	13.6	54	22.1
	35-39 yaş	38	28.8	66	27.5
	40-44 yaş	20	15.2	33	13.5
	45-49 yaş	37	28	29	11.9
	50 ve üstü	12	9.1	20	8.2
	<b>TOPLAM</b>	<b>132</b>	<b>100</b>	<b>243</b>	<b>100</b>
KIDEM	1 yıldan az	2	1.5	2	0.8
	1-5 yıl	49	37.1	26	10.7
	6-10 yıl	40	30.3	87	35.8
	11-15 yıl	18	13.6	37	15.2
	16 yıl ve yukarısı	23	17.4	91	37.4
	<b>TOPLAM</b>	<b>132</b>	<b>100</b>	<b>243</b>	<b>100</b>
CİNSİYET	Erkek	115	87.1	153	63
	Bayan	17	12.9	90	37
	<b>TOPLAM</b>	<b>132</b>	<b>100</b>	<b>243</b>	<b>100</b>
BRANŞ	Sınıf Öğretmeni	69	52.3	167	68.7
	Sosyal Alanlar	24	18.2	33	13.6
	Fen Alanları	20	15.2	24	9.9
	Eğitim Bilimleri	18	13.6	2	0.8
	Din Kültürü ve Ahlak Bil.	1	0.8	12	4.9
	Diğer	0	0	5	2.1
	<b>TOPLAM</b>	<b>132</b>	<b>100</b>	<b>243</b>	<b>100</b>
GÖREVİNİ DOĞUP BÜYÜDÜĞÜ YERDE YÜRÜTÜP YÜRÜTMEDİĞİ	Doğup büyüdüğü yerde yürütenler	93	71	106	44
	Doğup büyüdüğü yerde yürütmeyenler	39	29	137	56
	<b>TOPLAM</b>	<b>132</b>	<b>100</b>	<b>243</b>	<b>100</b>
BİLGİ YÖNETİMİ KONUSUNDA HERHANGİ BİR HİZMET İÇİ EĞİTİM PROGRAMINA KATILIP KATILMADIĞI	Hizmet içi eğitim programına katılanlar	50	38	57	23.5
	Hizmet içi eğitim programına katılmayanlar	82	62	186	76.5
	<b>TOPLAM</b>	<b>132</b>	<b>100</b>	<b>243</b>	<b>100</b>

İY'nin cinsiyete göre dağılımı şöyledir: Erkek grubunda 115 (% 87.1) bayan grubunda ise 17 (%12.9) kişi bulunmaktadır (Tablo 10).

İÖ'nin cinsiyete göre dağılımı şöyledir: Erkek grubunda 153 (% 63), bayan grubunda ise 90 (%37) kişi bulunmaktadır (Tablo 10).

İY'nin öğretmenlikteki branşlarına göre dağılımı Tablo 10'da görüldüğü gibi şöyledir: Sınıf Öğretmeni olanlar 69 (% 52.3), Sosyal Alanlar olanlar 24 (%18.2), Fen Alanları olanlar 20 (%15.2), Eğitim Bilimleri olanlar 18 (%13.6), Din Kültürü olanlar 1 (%0.8), Diğer Alanlar ise 0 (% 0)'dır.

İÖ'nin branşlarına göre dağılımı Tablo 10'da görüldüğü gibi şöyledir: Sınıf Öğretmeni olanlar 167 (% 68.7), Sosyal Alanlar olanlar 33 (%13.6), Fen Alanları olanlar 24 (%9.9), Eğitim Bilimleri olanlar 2 (%0.8), Din Kültürü olanlar 12 (%4.9), Diğer Alanlar ise 5 (% 2.1)'dir.

İY'nin görevini doğup büyüdüğü yerde yürütüp yürütmediğine göre dağılımı Tablo 10'da görüldüğü üzere şöyledir: Görevini doğup büyüdüğü yerde yürütenler 93 (%71), görevini doğup büyüdüğü yerde yürütmeyenler ise 39 (%29) kişidir.

İÖ'nin görevini doğup büyüdüğü yerde yürütüp yürütmediğine göre dağılımı Tablo 10'da görüldüğü üzere şöyledir: Görevini doğup büyüdüğü yerde yürütenler 106 (%44), görevini doğup büyüdüğü yerde yürütmeyenler ise 137 (%56) kişidir.

İY'nin bilgi yönetimi konusunda herhangi bir hizmet içi eğitim programına katılıp katılmadıklarına göre dağılımları ise Tablo 10'da görüldüğü gibi şöyledir: Hizmet içi eğitime katılanlar 50 (%38), katılmayanlar ise 82 (%62) kişidir.

İÖ'nin bilgi yönetimi konusunda herhangi bir hizmet içi eğitim programına katılıp katılmadıklarına göre dağılımları ise Tablo 10'da görüldüğü gibi şöyledir: Hizmet içi eğitime katılanlar 57 (%23.5), katılmayanlar ise 186 (%76.5) kişidir.

### **3.2. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yeterliklerine İlişkin Bulgular**

Araştırmanın birinci alt sorunu; İlköğretim okulu yöneticilerinin kendilerinin ve öğretmenlerin algılarına göre; (a) bilgi elde etmede, (b) bilgiyi paylaşmada, (c) bilgiyi kullanmada ve (ç) bilgiyi depolamadaki yeterlik düzeyi nedir? Sorusu idi. Bu soruyu yanıtlamak amacı ile her madde teker teker ele alınmış, İY ve İÖ görüşlerine ilişkin gözlem değerleri (n), aritmetik ortalamaları ( $\bar{X}$ ) ve standart sapma değerleri (SS)

hesaplanmış ve Tablo 11’de gösterilmiştir. Tablo 12’de ise yeterlik düzeyleri verilmiş ve yorumlanmıştır.

### 3.2.1. Bilgi Elde Edilmesine İlişkin Yeterlikler

Araştırmada birinci alt sorunun (a) maddesi “İlköğretim okulu yöneticilerinin kendileri ve öğretmenlerin algılarına göre, bilgi elde etmedeki yeterlik düzeyleri nedir?” şeklinde ifade edilmiştir.

Bu soruyu yanıtlamak amacı ile örnekleme yer alan kişilerin bilgi yönetiminin boyutlarına ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalama, standart sapma, standart hata puanları ve yeterlik düzeylerini gösteren aritmetik puan ortalamalarının değerlendirme aralığındaki yeri ve kişi görüş ortalamalarının farklılığına ilişkin değişkenlik çözümlemesi (Bağımsız t Testi) Tablo 11’de gösterilmiştir.

**Tablo 11: Örnekleme Yer Alan Kişilerin Algılarına Göre İY’nin BY Alt Boyutlarına İlişkin Betimsel İstatistikler ve Kişi Görüş Ortalamalarının Farklılığına İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi (Bağımsız t Testi)**

Boyut	Gruplar	Ölçek Madde No	n	$\bar{X}$	SS	t	Anlamlılık Düzeyi (P)
Bilginin Elde Edilmesi	İY	1 - 10	132	3.84	4.58	6.582*	.000
	İÖ		243	3.36	7.62		
	Toplam		375	3.52	7.08		
Bilginin Paylaşılması	İY	11 - 29	132	4.16	6.87	5.397*	.000
	İÖ		243	3.80	13.56		
	Toplam		375	3.92	12.08		
Bilginin Kullanılması	İY	30 - 37	132	3.06	5.48	5.165*	.000
	İÖ		243	2.68	4.49		
	Toplam		375	2.81	5.51		
Bilginin Depolanması	İY	38 - 52	132	3.73	8.14	.938	.349
	İÖ		243	3.65	12.52		
	Toplam		375	3.67	11.18		
TOPLAM	İY	1 - 52	132	3.80	35.35	3.642*	.000
	İÖ		243	3.57	19.00		
	Toplam		375	3.65	31.12		

\* .05 düzeyinde anlamlılık gösteren değerler.

Ölçeğin değerlendirme aralığı dikkate alındığında, Tablo 11’de görüldüğü üzere, İY kendilerini bilginin elde edilmesi alt boyutunda “üst düzeyde yeterli” ( $\bar{X}=3.84$ ) görmektedirler. İÖ ise bu alt boyut açısından İY’ni “orta düzeyde yeterli” ( $\bar{X}=3.36$ ) olarak görmektedirler. Bilginin elde edilmesi alt boyutunda toplamda İY’nin “üst düzeyde yeterli” ( $\bar{X}=3.52$ ) olduğu görülmektedir.

Bilginin elde edilmesi alt boyutunda İY’nin, İÖ’nden farklı şekilde kendilerini bu alt boyutta aritmetik ortalama olarak daha üst düzeyde yeterli gördükleri anlaşılmaktadır.

### **3.2.2. Bilginin Paylaşılmasına İlişkin Yeterlikler**

Araştırmada birinci alt sorunun (b) maddesi “İlköğretim okulu yöneticilerinin kendileri ve öğretmenlerin algılarına göre, bilgi paylaşmadaki yeterlik düzeyleri nedir?” şeklinde ifade edilmişti.

Bilginin paylaşılması alt boyutunda Tablo 11’de görüldüğü gibi İY’nin bu boyuta ilişkin puan ortalamaları  $\bar{X}=4.16$  olarak bulunmuştur. Bu alt boyuta ilişkin İÖ’nin, İY’ne ilişkin değerlendirme ortalaması ise  $\bar{X}=3.80$  olarak bulunmuştur.

Ölçeğin değerlendirme aralığı dikkate alındığında, Tablo 11’de görüldüğü üzere, İY kendilerini bilginin paylaşılması alt boyutunda “üst düzeyde yeterli” ( $\bar{X}=4.16$ ) görmektedirler. İÖ ise bu alt boyut açısından İY’ni “üst düzeyde yeterli” ( $\bar{X}=3.80$ ) olarak görmektedirler. Bilginin paylaşılması alt boyutunda toplamda İY’nin “üst düzeyde yeterli” ( $\bar{X}=3.92$ ) olduğu görülmektedir.

Bilginin paylaşılması alt boyutunda İY’nin, İÖ’nden kendilerini bu alt boyutta aritmetik ortalama olarak pek fazla farklı düşünmedikleri anlaşılmaktadır. İÖ’nin İY’ni, İY ile aynı düzeyde yeterli olarak gördükleri anlaşılmaktadır.

### **3.2.3. Bilginin Kullanılmasına İlişkin Yeterlikler**

Araştırmada birinci alt sorunun (c) maddesi “İlköğretim okulu yöneticilerinin kendileri ve öğretmenlerin algılarına göre, bilgiyi kullanmadaki yeterlik düzeyleri nedir?” şeklinde ifade edilmişti.

Bilginin kullanılması alt boyutunda Tablo 11’de görüldüğü gibi İY’nin bu boyuta ilişkin puan ortalamaları  $\bar{X}=3.06$  olarak bulunmuştur. Bu alt boyuta ilişkin İÖ’nin İY’ne ilişkin değerlendirme ortalaması ise  $\bar{X}=2.68$  olarak bulunmuştur.

Ölçeğin değerlendirme aralığı dikkate alındığında, Tablo 11’de görüldüğü üzere, İY kendilerini bilginin kullanılması alt boyutunda “orta düzeyde yeterli” ( $\bar{X}=3.06$ ) görmektedirler. İÖ ise bu alt boyut açısından İY’ni “orta düzeyde yeterli” ( $\bar{X}=2.68$ ) olarak görmektedirler. Bilginin kullanılması alt boyutunda, toplamda İY’nin “orta düzeyde yeterli” ( $\bar{X}=2.81$ ) olduğu görülmektedir.

Bilginin kullanılması alt boyutunda, İÖ’nin İY’ni aritmetik ortalama olarak daha düşük olarak gördükleri anlaşılmaktadır. İÖ’nin, yöneticilerini bu alt boyutta alt düzey yeterlik sınırına çok yakın şekilde algılamaları dikkat çekicidir. Araştırmada en düşük algılama derecesi bu alt boyutta gerçekleşmiştir.

İY’ kendilerini bilginin elde edilmesi ve bilginin paylaşılması alt boyutlarında “üst düzeyde yeterli” olarak görürken, bilginin kullanılması boyutunda “orta düzeyde yeterli” olarak görmektedirler.

#### **3.2.4. Bilginin Depolanmasına İlişkin Yeterlikler**

Araştırmada birinci alt sorunun (d) maddesi “İlköğretim okulu yöneticilerinin kendileri ve öğretmenlerin algılarına göre, bilgiyi depolamadaki yeterlik düzeyleri nedir?” şeklinde ifade edilmişti.

Bilginin depolanması alt boyutunda İY’nin bu boyuta ilişkin puan ortalamaları  $\bar{X}=3.73$  olarak bulunmuştur. Bu alt boyuta ilişkin İÖ’nin, İY’ne ilişkin değerlendirme ortalaması ise  $\bar{X}=3.65$  olarak bulunmuştur.

Ölçeğin değerlendirme aralığı dikkate alındığında, Tablo 11’de görüldüğü üzere, İY kendilerini bilginin depolanması alt boyutunda “üst düzeyde yeterli” ( $\bar{X}=3.73$ ) görmektedirler. İÖ ise bu alt boyut açısından İY’ni “üst düzeyde yeterli” ( $\bar{X}=3.65$ ) olarak görmektedirler. Bilginin depolanması alt boyutunda, toplamda İY’nin “üst düzeyde yeterli” ( $\bar{X}=3.67$ ) olduğu görülmektedir.

Tüm alt boyutların toplamına bakıldığında, bilgi yönetimindeki yeterlikleri konusunda İY kendilerini  $\bar{X}=3.80$  (üst düzeyde yeterli) puan ortalamasıyla değerlendirdikleri görülmektedir. Toplam puan ortalamasında İÖ, İY’ni  $\bar{X}=3.57$  (üst düzeyde yeterli) ortalama puanla değerlendirmişlerdir. Tüm alt boyutların toplamında ise İY’nin “üst düzeyde yeterli” ( $\bar{X}=3.65$ ) olduğu görülmektedir (Tablo 11).

Gruplara göre ilköğretim yöneticilerinin yeterlik düzeyleri Tablo 12’de gösterilmiştir.

**Tablo 12: Gruplara Göre İlköğretim Okulu Yöneticilerinin (İY) Yeterlik Düzeyleri**

Alt Boyut	İY	İÖ	TOPLAM
Bilgi Elde Etme	Üst Düzey	Orta Düzey	Üst Düzey
Bilgiyi Paylaşma	Üst Düzey	Üst Düzey	Üst Düzey
Bilgiyi Kullanma	Orta Düzey	Orta Düzey	Orta Düzey
Bilgiyi Depolama	Üst Düzey	Üst Düzey	Üst Düzey
TOPLAM	Üst Düzey	Üst Düzey	Üst Düzey

### 3.3. Bilgi Yönetimi Alt Boyutlarındaki Görüşlerin Farklılığı

Araştırmanın ikinci alt sorunu “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin (İY) kendileri ve İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin (İÖ) algılarına göre; (a) bilgi elde etmedeki yeterlik düzeylerine ilişkin puan ortalamaları, (b) bilgiyi paylaşmadaki yeterlik düzeylerine ilişkin puan ortalamaları, (c) bilgiyi kullanmadaki yeterlik düzeylerine ilişkin puan ortalamaları, (d) bilgiyi depolamadaki yeterlik düzeylerine ilişkin puan ortalamaları, (e) bilgi yönetimi ölçeği toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık var mıdır?” şeklinde ifade edilmişti.

Bu alt soruna cevap bulmak amacıyla İY ve İÖ'nin puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla t testi yapılmış, sonuçlar Tablo 11'de gösterilmiştir.

Tablo 11'de görüldüğü üzere bilginin elde edilmesi, bilginin paylaşılması, bilginin kullanılması ve bilgi yönetimi ölçeği toplam puan toplamında ( $p < .05$ ) düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bilginin depolanması alt boyutunda İÖ'nin ve İY'nin değerlendirme ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Bilginin elde edilmesi alt boyutunda farklılaşmanın nedeni, insanların kendilerini her zaman yeterince objektif olarak değerlendiremedikleri veya öğretmenlerin yöneticilerine olumsuz bakışlarının sonucunda böyle bir algılama içinde oldukları düşünülebilir.

Bilgi paylaşımı konusunda iki grubunda üst düzeyde ve birbirine yakın şekilde algılamaları, Türk kültürünün paylaşma daha açık olması, insanlarımız arasında işbirliği ve dayanışmanın halen devam ettiği düşüncesinin etkili olabileceği yorumuna götürmüştür.



Bilgi yönetiminin en işlevsel boyutu olan bilginin kullanılmasının algılanma düzeyi, yöneticilerimizin içinde bulunduğu ortamı ve yönetim stillerinin ne şekilde olduğunu daha güzel yansıtmaktadır. Yöneticiler de bu yönlerindeki eksikliğin farkındadır ama öğretmenler bunu daha bariz şekilde göstermişlerdir. Algılanma düzeyinin alt düzey yeterliğe yakınlığı dikkat çekicidir.

Bilginin depolanması alt boyutunda, iki grubun da birbirine yakın algılamaları bilginin depolanması sürecinin pek fazla önemsenmediği ile ilgili olabilir. Yöneticilerin bu konuda yeterince şeffaf olmadığı ve öğretmenlerin de bu konulara pek fazla dikkat etmemesi ile ilgili olduğu düşünülebilir. Ayrıca öğretmenlerin bu konuda pek fazla bilgileri olmaması nedeni ile bu şekilde bir algılama içinde olabilecekleri de düşünülebilir.

Yöneticilerimizin bilişim teknolojileri konusundaki yetersizlikleri bariz şekilde okullarda görülmektedir. Onlar bu konuda kendilerinin içinde buldukları durumu bilginin kullanılması alt boyutunda en bariz şekilde kendilerini fazlasıyla olumlu değerlendirerek göstermektedirler. Bu konuda ne kadar eğitimlerden geçmekte iseler de teknolojiye bakışın olumsuzluğu bu eğitimlerin amaçlarına ulaşılmasını önemli ölçüde ve olumsuz yönde etkilemektedir.

#### **3.4. Bilgi Yönetimi Alt Boyutlarında Bazı Değişkenlere Göre Farklılığın Olup Olmadığı**

Araştırmanın üçüncü alt sorunu; “ İlköğretim Okulu Yöneticilerinin (İY) bilginin elde edilmesi, bilginin paylaşılması, bilginin kullanılması ve bilginin depolanması yeterlik düzeylerine ilişkin araştırmanın örnekleminde yer alan kişilerin algılamaları arasında (a) yaş, (b) kıdem, (c) cinsiyet, (d) öğretmenlikteki branş, (e) görevini doğup büyüdüğü yerde yürütüp yürütmediği ve (f) bilgi yönetimi konusunda bir hizmet içi eğitim programına katılıp katılmadığı değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık var mıdır?” şeklinde belirlenmişti.

Bu alt soruna cevap vermek amacıyla örnekleme de yer alan kişi görüşlerinin yaş, kıdem, cinsiyet, öğretmenlikteki branş, görevini doğup büyüdüğü yerde yürütüp yürütmediği ve bilgi yönetimi konusunda bir hizmet içi eğitim alıp almadıkları değişkenleri açısından istatistiksel bir farklılık gösterip göstermediklerine, betimleyici istatistikler, F testi, t testi ve Scheffé testi yapılarak bakılmış ve ulaşılan bulgular aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

### **3.4.1. Yaş Değişkeni**

Araştırmanın üçüncü alt sorununun (a) maddesi, “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin (İY) bilginin elde edilmesi, bilginin paylaşılması, bilginin kullanılması ve bilginin depolanması yeterlik düzeylerine ilişkin araştırmanın örnekleminde yer alan kişilerin algılamaları arasında; yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık var mıdır?” şeklinde düzenlenmişti.

Örnekleme yer alan kişilerin yaş değişkenine ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalama, standart sapma ve ağırlıklı aritmetik ortalamaların değerlendirme aralığı değerleri Tablo 13’te verilmiştir.

**Tablo 13: Yaş Değişkeni Açısından Örnekleme Yer Alan Kişilerin, İY'nin Bilgi Yönetimi Davranışlarına İlişkin Görüşleri**

Boyut	Yaş	n	$\bar{X}$	SS
<b>Bilginin Elde Edilmesi</b>	25-29	47	3.42	7.70
	30-34	72	3.38	7.22
	35-39	105	3.46	7.52
	40-44	53	3.71	5.91
	45-49	66	3.62	6.96
	50 ve üstü	32	3.70	5.32
	Toplam	375	3.52	7.08
<b>Bilginin Paylaşılması</b>	25-29	47	3.80	12.70
	30-34	72	3.77	11.87
	35-39	105	3.87	13.37
	40-44	53	4.14	8.10
	45-49	66	4.00	12.45
	50 ve üstü	32	4.12	9.15
	Toplam	375	3.92	12.08
<b>Bilginin Kullanılması</b>	25-29	47	2.70	4.74
	30-34	72	2.62	6.42
	35-39	105	2.73	5.17
	40-44	53	2.87	5.12
	45-49	66	3.02	5.33
	50 ve üstü	32	3.05	5.25
	Toplam	375	2.81	5.51
<b>Bilginin Depolanması</b>	25-29	47	3.52	10.26
	30-34	72	3.41	11.72
	35-39	105	3.64	10.80
	40-44	53	3.88	9.41
	45-49	66	3.78	10.42
	50 ve üstü	32	4.02	13.13
	Toplam	375	3.67	11.18
<b>TOPLAM</b>	25-29	47	3.51	30.76
	30-34	72	3.46	33.17
	35-39	105	3.59	32.83
	40-44	53	3.82	21.40
	45-49	66	3.75	31.59
	50 ve üstü	32	3.90	24.05
	Toplam	375	3.65	31.12

Tablo 13'te görüldüğü üzere, yaş değişkeni açısından **Bilginin Elde Edilmesi** boyutunda 30-34 yaş grubunda yer alan örneklemde yer alan kişiler, İY'ni,  $\bar{X} = 3.38$  “orta düzeyde yeterli” olarak görürken 25-29 yaş grubu  $\bar{X} = 3.42$ , 35-39 yaş grubu  $\bar{X} = 3.46$ , 45-49 yaş grubu  $\bar{X} = 3.62$ , 40-44 yaş grubu  $\bar{X} = 3.71$  ve 50 ve üstü yaş grubu  $\bar{X} = 3.70$  “üst düzeyde yeterli” olarak görmüşlerdir. Yaş grupları toplam ortalama puanına bakıldığında İY,  $\bar{X} = 3.52$  yani “üst düzeyde yeterli” olarak görülmüştür. Ortalamanın alt sınıra yakınlığı dikkat çekmektedir.

**Bilginin Paylaşılması** alt boyutunda Tablo 13'te görüldüğü gibi; 25-29 yaş grubunda yer alan örneklemde yer alan kişiler,  $\bar{X} = 3.80$ , 30-34 yaş grubu  $\bar{X} = 3.77$ , 35-39 yaş grubu  $\bar{X} = 3.87$ , 40-44 yaş grubu  $\bar{X} = 4.14$ , 45-49 yaş grubu  $\bar{X} = 4.00$ , 50 ve üstü yaş grubu  $\bar{X} = 4.12$  İY'ni “üst düzeyde yeterli” olarak görmüşlerdir.

Bilginin Paylaşılması alt boyutunun yaş grupları toplam ortalama puanı  $\bar{X} = 3.92$  yani “üst düzeyde yeterli” olarak ortaya çıkmıştır.

Tablo 13'te görüldüğü üzere, yaş değişkeni açısından **Bilginin Kullanılması** boyutunda 25-29 yaş grubunda yer alan örneklemde yer alan kişiler, İY'ni  $\bar{X} = 2.70$ , 30-34 yaş grubu  $\bar{X} = 2.62$ , 35-39 yaş grubu  $\bar{X} = 2.73$ , 40-44 yaş grubu  $\bar{X} = 2.87$ , 45-49 yaş grubu  $\bar{X} = 3.02$ , 50 ve üstü yaş grubu  $\bar{X} = 3.62$  “orta düzeyde yeterli” olarak görmüşlerdir. Yaş grupları toplam ortalama puanına bakılarak  $\bar{X} = 2.81$  yani “orta düzeyde yeterli” olarak görmek mümkündür. Bu boyutta diğer boyutlarda olduğu gibi 45-49 yaş grubu ve 50 ve üstü yaş grubunun ortalaması diğer yaş gruplarının ortalamalarının üstünde olması dikkat çekmektedir.

30-34 yaş grubunun bu boyutta İY'ni olumsuz algılamaları özellikle dikkat çekmektedir.

**Bilginin Depolanması** alt boyutunda; 25-29 yaş grubunda yer alan örneklemde yer alan kişiler İY'ni,  $\bar{X} = 3.52$ , 30-34 yaş grubu  $\bar{X} = 3.41$ , 35-39 yaş grubu  $\bar{X} = 3.64$ , 40-44 yaş grubu  $\bar{X} = 3.88$ , 45-49 yaş grubu  $\bar{X} = 3.78$ , 50 ve üstü yaş grubu  $\bar{X} = 4.02$  “üst düzeyde yeterli” olarak görmüşlerdir. Diğer boyutlarda olduğu gibi yine 50 ve üstü yaş grubu örneklemde yer alan kişilerin algılamalarının yüksekliği ve 30-34 yaş grubu örneklemde yer alan kişilerin olumsuz algılamaları dikkat çekmektedir (Tablo 13).

Bilginin Depolanması alt boyutunun yaş grupları toplam ortalama puanı  $\bar{X} = 3.67$  yani “üst düzeyde yeterli” olarak ortaya çıkmıştır.

Toplam Puan olarak bakıldığında (Bilgi Yönetimi); 25-29 yaş grubunda yer alan örnekleme yer alan kişiler İY’ni  $\bar{X} = 3.51$ , 30-34 yaş grubu,  $\bar{X} = 3.46$ , 35-39 yaş grubu  $\bar{X} = 3.59$ , 40-44 yaş grubu  $\bar{X} = 3.82$ , 45-49 yaş grubu  $\bar{X} = 3.75$ , 50 ve üstü yaş grubu  $\bar{X} = 3.90$  “üst düzeyde yeterli” olarak görmüşlerdir. Toplam Puan tüm yaş gruplarının toplamına bakıldığında  $\bar{X} = 3.65$  yani “üst düzeyde yeterli” olarak görülmüştür. Ortalamanın orta düzeyde yeterlik sınırına daha yakın olduğu dikkat çekmektedir (Tablo 13).

Bütün bunlardan sonra yaş değişkenine göre yaş gruplarının İY’ni bilgi yönetimindeki yeterlik değerlendirmeleri aşağıda verilmiştir (Tablo 14).

**Tablo 14: Yaş Değişkenine Göre Örnekleme Yer Alan Kişilerin Değerlendirmeleri**

Alt Boyut	25-29 yaş	30-34 yaş	35-39 yaş	40-44 yaş	45-49 yaş	50 ve üstü	TOPLAM
Bilginin Elde Edilmesi	Üst	Orta	Üst	Üst	Üst	Üst	Üst
Bilginin Paylaşılması	Üst	Üst	Üst	Üst	Üst	Üst	Üst
Bilginin Kullanılması	Orta	Orta	Orta	Orta	Orta	Orta	Orta
Bilginin Depolanması	Üst	Üst	Üst	Üst	Üst	Üst	Üst
<b>TOPLAM</b>	Üst	Üst	Üst	Üst	Üst	Üst	Üst

Örnekleme yer alan kişi görüşlerinin yaş değişkeni açısından grupların puan ortalamaları arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla F testi yapılmış, sonuçlar Tablo 15’te verilmiştir.

Tablo 15’te görüldüğü gibi yaş değişkeni açısından, İY ile İÖ’nin görüşleri arasında bilginin elde edilmesi (F = 2.39), bilginin paylaşılması (F = 3.53), bilginin kullanılması (F = 3.84), bilginin depolanması alt boyutunda (F = 4.99) ve bilgi yönetimi toplam puan ortalaması (F = 4.71) toplamında alt boyutlarında (p<.05) düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

**Tablo 15: Örnekleme Yer Alan Kişilerin Görüşlerinin Yaş Değişkenine İlişkin F Testi Sonuçları (Anova)**

Alt Boyut	F	Anlamlılık Düzeyi
<b>Bilginin Elde Edilmesi</b>	2.392*	.037
<b>Bilginin Paylaşılması</b>	3.534*	.004
<b>Bilginin Kullanılması</b>	3.844*	.002
<b>Bilginin Depolanması</b>	4.994*	.000
<b>TOPLAM</b>	4.717*	.000

\* .05 düzeyinde anlamlılık gösterenler.

Alt boyut ortalamaları arasındaki bu farklılıkların hangi gruplar arasında ve hangi grup yönünde olduğunu gösteren Scheffé testi sonuçları aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

**Tablo 16: Örnekleme Yer Alan Kişilerin Görüşlerinin Bilginin Elde Edilmesi Alt Boyutunda Yaş Değişkenine İlişkin Scheffé Testi Sonuçları**

Alt Boyut	Yaş Grubu	Yaş Dilimleri	Ortalama Farklılıkları	Anlamlılık Düzeyi
<b>Bilginin Elde Edilmesi</b>	25-29	30-34	.3655	1.000
		35-39	-.4253	1.000
		40-44	-.9193	.507
		45-49	-.0296	.807
		50 ve üstü	-.8497	.679
	30-34	35-39	-.7908	.990
		40-44	-.2848	.248
		45-49	-.3952	.549
		50 ve üstü	-.2152	.462
	35-39	40-44	-.4939	.488
		45-49	-.6043	.832
		50 ve üstü	-.4244	.711
	40-44	45-49	.8896	.993
		50 ve üstü	.0695	1.000
45-49	50 ve üstü	-.8200	.998	

Tablo 16’da görüldüğü gibi, bilginin elde edilmesi alt boyutunda yaş gruplarının görüşleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

**Tablo 17: Örneklemede Yer Alan Kişilerin Görüşlerinin Bilginin Paylaşılması Alt Boyutunda Yaş Değişkenine İlişkin Scheffé Testi Sonuçları**

Alt Boyut	Yaş Grubu	Yaş Dilimleri	Ortalama Farklılıkları	Anlamlılık Düzeyi
<b>Bilginin Paylaşılması</b>	25-29	30-34	.5118	1.000
		35-39	-.4421	.993
		40-44	-.5961	.178
		45-49	-.9326	.699
		50 ve üstü	-.0784	.420
	30-34	35-39	-.9539	.949
		40-44	-.1079	.056
		45-49	-.4444	.441
		50 ve üstü	-.5902	.238
	35-39	40-44	-.1540	.253
		45-49	-.4904	.879
		50 ve üstü	-.6363	.589
	40-44	45-49	.6635	.916
		50 ve üstü	.5176	1.000
	45-49	50 ve üstü	-.1458	.983

Tablo 17’de görüldüğü gibi, bilginin paylaşılması alt boyutunda yaş gruplarının görüşleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

**Tablo 18: Örnekleme Yer Alan Kişilerin Görüşlerinin Bilginin Kullanılması Alt Boyutunda Yaş Değişkenine İlişkin Scheffé Testi Sonuçları**

Alt Boyut	Yaş Grubu	Yaş Dilimleri	Ortalama Farklılıkları	Anlamlılık Düzeyi
<b>Bilginin Kullanılması</b>	25-29	30-34	.5892	.997
		35-39	-.3639	1.000
		40-44	-.4207	.887
		45-49	-.6405	.261
		50 ve üstü	-.8517	.385
	30-34	35-39	-.9531	.932
		40-44	-.0099	.522
		45-49	-.2298*	.034
		50 ve üstü	-.4409	.115
	35-39	40-44	-.0567	.930
		45-49	-.2766	.212
		50 ve üstü	-.4878	.397
	40-44	45-49	-.2198	.914
		50 ve üstü	.4310	.925
	45-49	50 ve üstü	-.2111	1.000

\* .05 düzeyinde anlamlılık gösterenler.

Tablo 18’de görüldüğü gibi, örnekleme yer alan kişi görüşlerinin bilginin kullanılması alt boyutunda 30-34 yaş grubu ile 45-49 yaş grubu arasında 45-49 yaş grubu lehine ( $p < .05$ ) düzeyinde anlamlı bir farklılık vardır. Diğer yaş gruplarının ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.



**Tablo 19: Örnekleme Yer Alan Kişilerin Görüşlerinin Bilginin Depolanması Alt Boyutunda Yaş Değişkenine İlişkin Scheffé Testi Sonuçları**

Alt Boyut	Yaş Grubu	Yaş Dilimleri	Ortalama Farklılıkları	Anlamlılık Düzeyi
<b>Bilginin Depolanması</b>	25-29	30-34	.7139	.983
		35-39	-.7781	.973
		40-44	-.3279	.313
		45-49	-.9274	.613
		50 ve üstü	-.5013	.111
	30-34	35-39	-.4920	.496
		40-44	-.0419*	.028
		45-49	-.6414	.103
		50 ve üstü	-.2152*	.008
	35-39	40-44	-.5498	.588
		45-49	-.1493	.904
		50 ve üstü	-.7232	.241
	40-44	45-49	.4005	.993
		50 ve üstü	-.1733	.977
	45-49	50 ve üstü	-.5738	.803

\* .05 düzeyinde anlamlılık gösterenler.

Tablo 19’da görüldüğü gibi, örnekleme yer alan kişilerin görüşlerinin bilginin depolanması alt boyutunda, 30-34 yaş grubu ile 40-44 yaş grubu arasında, 40-44 yaş grubu lehine ve 30-34 yaş grubu ile 50 ve üstü yaş grubu arasında, 50 ve üstü yaş grubu lehine ( $p<.05$ ) düzeyinde anlamlı farklılık görülmüştür. Diğer yaş gruplarının ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

**Tablo 20: Örnekleme Yer Alan Kişilerin Görüşlerinin Yaş Değişkeninde Toplam Puanlara İlişkin Scheffé Testi Sonuçları**

Alt Boyut	Yaş Grubu	Yaş Dilimleri	Ortalama Farklılıkları	Anlamlılık Düzeyi
<b>Toplam</b>	25-29	30-34	.6510	.995
		35-39	-.2851	.996
		40-44	-.8586	.239
		45-49	-.4487	.565
		50 ve üstü	-.0851	.188
	30-34	35-39	-.9361	.817
		40-44	-.5097*	.029
		45-49	-.0997	.133
		50 ve üstü	-.7361*	.031
	35-39	40-44	-.5735	.305
		45-49	-.1636	.711
		50 ve üstü	-.8000	.252
	40-44	45-49	.4099	.987
		50 ve üstü	-.2264	.999
	45-49	50 ve üstü	-.6363	.928

\* .05 düzeyinde anlamlılık gösterenler.

Tablo 20'de görüldüğü gibi, yaş değişkenine göre örnekleme yer alan kişilerin görüşlerinin toplam puan ortalamaları arasında 30-34 yaş grubu ile 40-44 yaş grubu arasında 40-44 yaş grubu lehine, 30-34 yaş grubu ile 50 ve üstü yaş grubu arasında 50 ve üstü yaş grubu lehine ( $p < .05$ ) anlamlılık düzeyine göre anlamlı bir farklılık vardır. Diğer yaş gruplarının ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Yüksek yaş grubundaki kişilerin yöneticileri daha olumlu yönde değerlendirmeleri, bu kişilerin bu konu hakkında yeterince bilgiye sahip olmamaları ile ilgili olabilir. Bu yaş grubundaki kişilerin bilgi ve tecrübelerinin katkısı ile değerlendirme konusunda daha esnek davrandıkları konuya daha geniş bir bakış açısı içinde ve olumlu yönleri bularak baktıkları şeklinde düşünülebilir. Bilgi ve iletişim konusunda meydana gelen hızlı gelişmeleri düşünerek yöneticilerin bu hıza ayak uydurabilmelerinin zor olacağı düşüncesi ile de bu konuda daha olumlu algılama içinde oldukları da düşünülebilir.

### 3.4.2. Kıdem Değişkeni

Araştırmanın üçüncü alt sorununun (b) maddesi, “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin (İY) bilginin elde edilmesi, bilginin paylaşılması, bilginin kullanılması ve bilginin depolanması yeterlik düzeylerine ilişkin araştırmanın örnekleminde yer alan kişilerin algılamaları arasında; kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık var mıdır?” şeklinde düzenlenmişti.

Örnekleme yer alan kişilerin kıdem değişkenine ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalama, standart sapma ve ağırlıklı aritmetik ortalamaların değerlendirme aralığı değerleri aşağıdaki tabloda verilmiştir (Tablo 21).

**Tablo 21: Kıdem Değişkeni Açısından Örnekleme Yer Alan Kişilerin, İY'nin Bilgi Yönetimi Davranışlarına İlişkin Görüşleri**

Alt Boyut	Kıdem	n	$\bar{X}$	SS
<b>Bilginin Elde Edilmesi</b>	1'den az	4	3.72	7.22
	1-5	75	3.69	5.47
	6-10	127	3.44	7.66
	11-15	55	3.45	7.59
	16 ve üstü	114	3.54	6.99
	Toplam	375	3.52	7.08
	<b>Bilginin Paylaşılması</b>	1'den az	4	3.85
1-5		75	4.07	8.40
6-10		127	3.82	12.91
11-15		55	3.92	12.71
16 ve üstü		114	3.94	12.59
Toplam		375	3.92	12.08
<b>Bilginin Kullanılması</b>		1'den az	4	2.46
	1-5	75	2.87	5.59
	6-10	127	2.68	5.38
	11-15	55	2.78	5.45
	16 ve üstü	114	2.91	5.56
	Toplam	375	2.81	5.51
	<b>Bilginin Depolanması</b>	1'den az	4	3.28
1-5		75	3.64	8.88
6-10		127	3.53	11.16
11-15		55	3.80	12.97
16 ve üstü		114	3.81	11.32
Toplam		375	3.67	11.18
<b>TOPLAM</b>		1'den az	4	3.46
	1-5	75	3.71	23.90
	6-10	127	3.53	32.62
	11-15	55	3.67	32.74
	16 ve üstü	114	3.73	32.31
	Toplam	375	3.65	31.12

Tablo 21'de görüldüğü üzere, kıdem değişkeni açısından **Bilginin Elde Edilmesi** alt boyutunda 1'den az yıl kıdem grubu İY'ni,  $\bar{X} = 3.72$ , 1-5 yıl kıdem grubu  $\bar{X} = 3.69$ , 6-10

yıl kıdem grubu  $\bar{X} = 3.44$ , 11-15 yıl kıdem grubu  $\bar{X} = 3.45$ , 16 ve üstü yıl kıdem grubu  $\bar{X} = 3.54$ , “üst düzeyde yeterli” olarak görmüşlerdir.

Bu alt boyutta kıdem grupları toplam ortalama puanı  $\bar{X} = 3.52$  yani “üst düzeyde yeterli” olarak görülmüştür. İki grubun algılamalarının orta düzey yeterlik seviyesine çok yakın olması dikkat çekmektedir.

**Bilginin Paylaşılması** alt boyutunda Tablo 21’de görüldüğü gibi; 1’den az yıl kıdem grubunda yer alan kişiler, İY’ni  $\bar{X} = 3.85$ , 1-5 yıl kıdem grubu  $\bar{X} = 4.07$ , 6-10 yıl kıdem grubu,  $\bar{X} = 3.82$ , 11-15 yıl kıdem grubu  $\bar{X} = 3.92$ , 16 ve üstü yıl kıdem grubu  $\bar{X} = 3.94$ , “üst düzeyde yeterli” olarak görmüşlerdir.

Bilginin Paylaşılması alt boyutunun kıdem grupları toplam ortalama puanı  $\bar{X} = 3.92$  yani “üst düzeyde yeterli” olarak ortaya çıkmıştır.

Tablo 21’de görüldüğü üzere, kıdem değişkeni açısından **Bilginin Kullanılması** boyutunda 1’den az yıl kıdem grubu, İY’ni  $\bar{X} = 2.46$  “alt düzeyde yeterli” olarak görürken, 1-5 yıl kıdem grubu  $\bar{X} = 2.87$ , 6-10 yıl kıdem grubu,  $\bar{X} = 2.68$ , 11-15 yıl kıdem grubu  $\bar{X} = 2.78$ , 16 ve üstü yıl kıdem grubu  $\bar{X} = 2.91$ , “orta düzeyde yeterli” olarak görmüşlerdir.

Kıdem grupları toplam ortalama puanı  $\bar{X} = 2.81$  yani “orta düzeyde yeterli” olarak görülmektedir. Bilgi Yönetimine işlevlik kazandıran bu alt boyutun ortalamalarının düşüklüğü yöneticilerimizin Bilgi Yönetimi davranışları hakkında bize önemli ipuçları vermektedir.

1’den az yıl kıdem grubundaki kişilerin olumsuz algılamaları dikkat çekmektedir.

**Bilginin Depolanması** alt boyutunda; 1’den az yıl kıdem grubu, İY’ni  $\bar{X} = 3.28$  “orta düzeyde yeterli” olarak görürken, 1-5 yıl kıdem grubu  $\bar{X} = 3.64$ , 6-10 yıl kıdem grubu,  $\bar{X} = 3.53$ , 11-15 yıl kıdem grubu  $\bar{X} = 3.80$ , 16 ve üstü yıl kıdem grubu  $\bar{X} = 3.81$ , “üst düzeyde yeterli” olarak görmüşlerdir. 1’den az yıl kıdem grubundaki öğretmenler İY’ni ne kadar “orta düzeyde yeterli” olarak görseler de diğer yaş gruplarına bakılarak İY’nin bu boyutta “üst düzeyde yeterli” olduklarını söylemek mümkündür. Bu alt boyutta 11-15 yıl ve 16 ve üstü yıl kıdem grubundaki kişilerin algılamalarının diğer gruplara göre yüksekliği dikkat çekmektedir (Tablo 21).

Bilginin Depolanması alt boyutunun kıdem grupları toplam ortalama puanı  $\bar{X} = 3.67$  yani “üst düzeyde yeterli” olarak ortaya çıkmıştır.

Kıdem değişkeni açısından toplam puan olarak bakıldığında (Bilgi Yönetimi); 1’den az yıl kıdem grubu, İY’ni  $\bar{X} = 3.46$ , 1-5 yıl kıdem grubu  $\bar{X} = 3.71$ , 6-10 yıl kıdem grubu,  $\bar{X} = 3.53$ , 11-15 yıl kıdem grubu  $\bar{X} = 3.67$ , 16 ve üstü yıl kıdem grubu  $\bar{X} = 3.73$ , “üst düzeyde yeterli” olarak görmüşlerdir. Toplam Puan tüm yaş gruplarının toplamına bakıldığında  $\bar{X} = 3.65$  yani “üst düzeyde yeterli” olarak görülmüştür (Tablo 21).

Bütün bunlardan sonra kıdem değişkenine göre kıdem gruplarının İY’ni bilgi yönetimindeki yeterlik değerlendirmeleri Tablo 22’de verilmiştir.

**Tablo 22: Kıdem Değişkenine Göre Örnekleme Yer Alan Kişilerin İY’ni Değerlendirmeleri**

Alt Boyut	1’den az yıl	1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16 ve üstü yıl	TOPLAM
Bilginin Elde Edilmesi	Üst	Üst	Üst	Üst	Üst	Üst
Bilginin Paylaşılması	Üst	Üst	Üst	Üst	Üst	Üst
Bilginin Kullanılması	Alt	Orta	Orta	Orta	Orta	Orta
Bilginin Depolanması	Orta	Üst	Üst	Üst	Üst	Üst
TOPLAM	Üst	Üst	Üst	Üst	Üst	Üst

Örnekleme yer alan kişi görüşlerinin kıdem değişkeni açısından grupların puan ortalamaları arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla F testi yapılmış, sonuçlar Tablo 23’te verilmiştir.

**Tablo 23: Örnekleme Yer Alan Kişilerin Görüşlerinin Kıdem Değişkenine İlişkin F Testi Sonuçları (Anova)**

Alt Boyut	F	Anlamlılık Düzeyi (P)
Bilginin Elde Edilmesi	1.745	.139
Bilginin Paylaşılması	1.934	.104
Bilginin Kullanılması	2.057	.086
Bilginin Depolanması	2.969*	.020
TOPLAM	1.971	.098

\* .05 düzeyinde anlamlılık gösterenler.

Tablo 23'te görüldüğü gibi kıdem değişkeni açısından, İY ile İÖ'nin görüşleri arasında bilginin elde edilmesi (F = 1.74), bilginin paylaşılması (F = 1.93), bilginin kullanılması (F = 2.05) alt boyutlarında ve toplamda (F = 1.97) anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bilginin depolanması (F = 2.96) alt boyutunda ise (p<.05) anlamlılık düzeyine göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Farklılaşmanın hangi kıdem grupları arasında ve hangi kıdem grubunun lehinde olduğunu anlamak için Scheffé Testi Sonuçları aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

**Tablo 24: Örnekleme Yer Alan Kişilerin Görüşlerinin Bilginin Elde Edilmesi Alt Boyutunda Kıdem Değişkenine İlişkin Scheffé Testi Sonuçları**

Alt Boyut	Kıdem Grubu	Yaş Dilimleri	Ortalama Farklılıkları	Anlamlılık Düzeyi (P)
<b>Bilginin Elde Edilmesi</b>	1 yıldan az	1-5 yıl	.3166	1.000
		6-10 yıl	.8484	.959
		11-15 yıl	.6681	.970
		16 ve yukarısı	.8289	.992
	1-5 yıl	6-10 yıl	.5317	.196
		11-15 yıl	.3515	.475
		16 ve yukarısı	.5122	.721
	6-10 yıl	11-15 yıl	-.1802	1.000
		16 ve yukarısı	-.0194	.869
	11-15 yıl	16 ve yukarısı	-.8392	.971

Tablo 24'te görüldüğü gibi, bilginin elde edilmesi alt boyutunda kıdem gruplarının görüşleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

**Tablo 25: Örnekleme Yer Alan Kişilerin Görüşlerinin Bilginin Paylaşılması Alt Boyutunda Kıdem Değişkenine İlişkin Scheffé Testi Sonuçları**

<b>Alt Boyut</b>	<b>Kıdem Grubu</b>	<b>Yaş Dilimleri</b>	<b>Ortalama Farklılıkları</b>	<b>Anlamlılık Düzeyi (P)</b>	
<b>Bilginin Paylaşılması</b>	1 yıldan az	1-5 yıl	-.3366	.974	
		6-10 yıl	.4783	1.000	
		11-15 yıl	-.2772	1.000	
		16 ve yukarısı	-.7763	.999	
	1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	.8150	.112
			11-15 yıl	.0593	.726
			16 ve yukarısı	.5603	.727
	6-10 yıl	11-15 yıl	11-15 yıl	-.7556	.936
			16 ve yukarısı	-.2546	.715
	11-15 yıl	16 ve yukarısı	-.4990	.999	

Tablo 25'ten anlaşıldığı üzere, bilginin paylaşılması alt boyutunda kıdem gruplarının görüşleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.



**Tablo 26: Örnekleme Yer Alan Kişilerin Görüşlerinin Bilginin Kullanılması Alt Boyutunda Kıdem Değişkenine İlişkin Scheffé Testi Sonuçları**

<b>Alt Boyut</b>	<b>Kıdem Grubu</b>	<b>Yaş Dilimleri</b>	<b>Ortalama Farklılıkları</b>	<b>Anlamlılık Düzeyi (P)</b>
<b>Bilginin Kullanılması</b>	1 yıldan az	1-5 yıl	-.3433	.842
		6-10 yıl	-.8405	.979
		11-15 yıl	-.5590	.937
		16 ve yukarısı	-.6096	.796
	1-5 yıl	6-10 yıl	.5027	.474
		11-15 yıl	.7842	.957
		16 ve yukarısı	-.2663	.999
	6-10 yıl	11-15 yıl	-.7185	.956
		16 ve yukarısı	-.7691	.184
	11-15 yıl	16 ve yukarısı	-.0505	.851

Tablo 26’da görüldüğü gibi, bilginin kullanılması alt boyutunda kıdem gruplarının görüşleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

**Tablo 27: Örnekleme Yer Alan Kişilerin Görüşlerinin Bilginin Depolanması Alt Boyutunda Kıdem Değişkenine İlişkin Scheffé Testi Sonuçları**

Alt Boyut	Kıdem Grubu	Yaş Dilimleri	Ortalama Farklılıkları	Anlamlılık Düzeyi (P)
Bilginin Depolanması	1 yıldan az	1-5 yıl	-.4300	.922
		6-10 yıl	-.7500	.979
		11-15 yıl	-.8954	.754
		16 ve yukarısı	-.9780	.734
	1-5 yıl	6-10 yıl	.6800	.896
		11-15 yıl	-.4654	.813
		16 ve yukarısı	-.5480	.663
	6-10 yıl	11-15 yıl	-.1454	.252
		16 ve yukarısı	-.2280*	.027
	11-15 yıl	16 ve yukarısı	-.0826	1.000

\* .05 düzeyinde anlamlılık gösterenler.

Tablo 27’de görüldüğü gibi, bilginin depolanması alt boyutunda 6-10 yıl kıdem grubu ile 16 ve yukarısı yıl kıdem grubu arasında ( $p < .05$ ) düzeyinde anlamlı bir farklılık vardır. Anlamlı farklılık 16 ve yukarısı yıl kıdem grubunda olanların lehinedir. Diğer kıdem gruplarının görüşleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Bu farklılığın nedeni yüksek kıdem grubundaki kişilerin araştırmanın her bölümünde görüldüğü gibi konuya daha geniş ve olumlu bir açıdan bakarak yöneticileri daha olumlu değerlendirmeleri ve mevcut durumu bilinçli veya bilinçsiz biçimde daha olumlu göstermek istemelerinden kaynaklanabilir. Düşük kıdem grubunda yer alan kişiler değişim ve gelişime daha yatkın birey grupları olarak düşünülebilir. Bilgi yönetimi sürekli şekilde değişim ve gelişimi meydana getireceğinden bu kıdem grubundaki kişilerin konuya daha objektif açıdan bakmış oldukları ve durumu daha gerçekçi olarak algıladıkları düşünülebilir.

**Tablo 28: Örnekleme Yer Alan Kişilerin Görüşlerinin Kıdem Değişkeninde Toplam Puanlara İlişkin Scheffé Testi Sonuçları**

Alt Boyut	Kıdem Grubu	Yaş Dilimleri	Ortalama Farklılıkları	Anlamlılık Düzeyi (P)
Toplam	1 yıldan az	1-5 yıl	-.8200	.957
		6-10 yıl	-.6811	1.000
		11-15 yıl	-.5181	.980
		16 ve yukarısı	-.7017	.944
	1-5 yıl	6-10 yıl	.1389	.393
		11-15 yıl	.3018	.996
		16 ve yukarısı	-.8817	1.000
	6-10 yıl	11-15 yıl	-.8370	.759
		16 ve yukarısı	-.0206	.181
	11-15 yıl	16 ve yukarısı	-.1835	.983

Tablo 28’de görüldüğü gibi, tüm alt boyutlar yada bilgi yönetimi açısından kıdem gruplarının görüşleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

### 3.4.3. Cinsiyet Değişkeni

Araştırmanın üçüncü alt sorununun (c) maddesi, “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin (İY) bilginin elde edilmesi, bilginin paylaşılması, bilginin kullanılması ve bilginin depolanması yeterlik düzeylerine ilişkin örnekleme yer alan kişilerin algıları arasında; cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık var mıdır?” şeklinde düzenlenmişti.

Örnekleme yer alan kişilerin cinsiyet değişkenine ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalama, standart sapma ve ağırlıklı aritmetik ortalamaların değerlendirme aralığı değerleri ve bunlarla ilgili t testi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir (Tablo 29).

**Tablo 29: Cinsiyet Değişkeni Açısından Örnekleme Yer Alan Kişilerin, İY'nin Bilgi Yönetimi Davranışlarına İlişkin Görüşleri ve Kişilerin Cinsiyet Değişkenine İlişkin t Testi Sonuçları (Bağımsız t Testi)**

Alt Boyut	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	SS	t	Anlamlılık Düzeyi (P)
<b>Bilginin Elde Edilmesi</b>	Erkek	268	3.60	6.71	3.462	.001*
	Bayan	107	3.32	7.60		
	Toplam	375	3.52	7.08		
<b>Bilginin Paylaşılması</b>	Erkek	268	3.97	11.61	2.284	.023*
	Bayan	107	3.81	12.97		
	Toplam	375	3.92	12.08		
<b>Bilginin Kullanılması</b>	Erkek	268	2.86	5.63	2.463	.014*
	Bayan	107	2.67	5.07		
	Toplam	375	2.81	5.51		
<b>Bilginin Depolanması</b>	Erkek	268	3.73	11.26	2.474	.014*
	Bayan	107	3.52	10.69		
	Toplam	375	3.67	11.18		
<b>TOPLAM</b>	Erkek	268	3.69	30.18	2.796	.005*
	Bayan	107	3.50	32.42		
	Toplam	375	3.65	31.12		

\* .05 düzeyinde anlamlılık gösterenler.

Tablo 29'da görüldüğü üzere, cinsiyet değişkeni açısından **Bilginin Elde Edilmesi** alt boyutunda erkek cinsiyet grubu İÖ, İY'ni  $\bar{X} = 3.60$  “üst düzeyde yeterli” olarak görürken, bayan cinsiyet grubu  $\bar{X} = 3.32$  “orta düzeyde yeterli” olarak görmüşlerdir.

Bu alt boyutta bayan cinsiyet grubundaki kişiler İY'ni “orta düzeyde yeterli” olarak görseler de cinsiyet grupları toplam ortalama puanına  $\bar{X} = 3.52$  “üst düzeyde yeterli” olarak görülmüştür. Fakat grup ortalama puanları ve toplam ortalama puanın orta düzey yeterlik seviyesine yakınlığı dikkat çekmektedir.

**Bilginin Paylaşılması** alt boyutunda Tablo 29'da görüldüğü gibi; erkek cinsiyet grubu, İY'ni  $\bar{X} = 3.97$ , bayan cinsiyet grubu  $\bar{X} = 3.81$  “üst düzeyde yeterli” olarak görmüşlerdir.

Bilginin Paylaşılması alt boyutunun cinsiyet grupları toplam ortalama puanı  $\bar{X} = 3.92$  yani “üst düzeyde yeterli” olarak ortaya çıkmıştır.

Tablo 29’da görüldüğü üzere, cinsiyet değişkeni açısından **Bilginin Kullanılması** boyutunda erkek cinsiyet grubu, İY’ni  $\bar{X} = 2.86$ , bayan cinsiyet grubu  $\bar{X} = 2.67$  “orta düzeyde yeterli” olarak görmüşlerdir.

Cinsiyet grupları toplam ortalama puanı  $\bar{X} = 2.81$  yani “orta düzeyde yeterli” olarak görülmektedir. Bayan cinsiyet grubundaki öğretmenlerin olumsuz algılamaları dikkat çekmektedir.

**Bilginin Depolanması** alt boyutunda; erkek cinsiyet grubu, İY’ni  $\bar{X} = 3.73$ , bayan cinsiyet grubu  $\bar{X} = 3.52$  “üst düzeyde yeterli” olarak görmüşlerdir (Tablo 29).

Bilginin Depolanması alt boyutunun cinsiyet grupları toplam ortalama puanı  $\bar{X} = 3.67$  yani “üst düzeyde yeterli” olarak ortaya çıkmıştır.

Cinsiyet değişkeni açısından toplam puan olarak bakıldığında (Bilgi Yönetimi); erkek cinsiyet grubu, İY’ni  $\bar{X} = 3.69$ , bayan cinsiyet grubu  $\bar{X} = 3.50$  “üst düzeyde yeterli” olarak görmüşlerdir. Toplam Puan tüm yaş gruplarının toplamına bakıldığında  $\bar{X} = 3.65$  yani “üst düzeyde yeterli” olarak görülmüştür (Tablo 29).

Bayan cinsiyet grubundaki öğretmenlerin, yöneticileri bütün alt boyutlarda diğer gruptan daha olumsuz olarak algılaması özellikle dikkat çekmektedir.

Örnekleme yer alan kişi görüşlerinin cinsiyet değişkeni açısından grupların puan ortalamaları arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla t testi yapılmış, sonuçlar Tablo 29’da verilmiştir.

Örnekleme yer alan kişilerin görüşlerine göre, cinsiyet değişkenine ilişkin t testi sonuçlarına bakıldığında bilginin elde edilmesi, bilginin paylaşılması, bilginin kullanılması, bilginin depolanması alt boyutlarında ve bilgi yönetimi toplam puan ortalamasına göre ( $p < .05$ ) düzeyinde anlamlı farklılık çıkmıştır (Tablo 29).

Bu farklılığın nedeninin, yöneticilerin genelde erkeklerden oluşması nedeni ile kişiliklerinin etkisi altında kalarak yöneticileri olumsuz değerlendirdikleri düşünülebilir. Kadınların değişim ve gelişime daha açık oldukları düşünülerek, bilgi yönetimi açısından yöneticilerin içinde buldukları durumu, daha objektif şekilde değerlendirdikleri de düşünülebilir.

Bütün bunlardan sonra cinsiyet değişkenine göre cinsiyet gruplarının İY’ni bilgi yönetimindeki yeterlik değerlendirmeleri aşağıda verilmiştir (Tablo 30).

**Tablo 30: Cinsiyet Değişkenine Göre Örnekleme Yer Alan Kişilerin İY’ni Değerlendirmeleri**

Alt Boyut	Erkek	Bayan	TOPLAM
<b>Bilginin Elde Edilmesi</b>	Üst	Orta	Üst
<b>Bilginin Paylaşılması</b>	Üst	Üst	Üst
<b>Bilginin Kullanılması</b>	Orta	Orta	Orta
<b>Bilginin Depolanması</b>	Üst	Üst	Üst
<b>TOPLAM</b>	Üst	Üst	Üst

#### 3.4.4. Branş Değişkeni

Araştırmanın üçüncü alt sorununun (d) maddesi, “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin (İY) bilginin elde edilmesi, bilginin paylaşılması, bilginin kullanılması ve bilginin depolanması yeterlik düzeylerine ilişkin araştırmanın örnekleminde yer alan kişilerin algılamaları arasında; branş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık var mıdır?” şeklinde düzenlenmişti.

Örnekleme yer alan kişilerin branş değişkenine ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalama, standart sapma ve ağırlıklı aritmetik ortalamaların değerlendirme aralığı değerleri Tablo 31’de verilmiştir.

**Tablo 31: Branş Değişkeni Açısından Örnekleme Yer Alan Kişilerin, İY’nin Bilgi Yönetimi Davranışlarına İlişkin Görüşleri**

Alt Boyut	Branş	n	$\bar{X}$	SS
<b>Bilginin Elde Edilmesi</b>	Sınıf Öğret.	236	3.53	7.49
	Sosyal Alanlar	57	3.54	6.30
	Fen Alanları	44	3.50	6.74
	Eğitim Bilimleri	2	3.10	8.48
	Din Kül. ve Ahl.	30	3.58	5.91
	Diğer	6	3.21	6.17
	Toplam	375	3.52	7.08

Alt Boyut	Branş	n	$\bar{X}$	SS
<b>Bilginin Paylaşılması</b>	Sınıf Öğret.	236	3.90	12.67
	Sosyal Alanlar	57	3.97	9.17
	Fen Alanları	44	3.94	12.22
	Eğitim Bilimleri	2	3.07	30.40
	Din Kül. ve Ahl.	30	4.05	11.28
	Diğer	6	4.04	8.03
	Toplam	375	3.92	12.08
<b>Bilginin Kullanılması</b>	Sınıf Öğret.	236	2.75	5.84
	Sosyal Alanlar	57	2.86	4.38
	Fen Alanları	44	2.88	4.94
	Eğitim Bilimleri	2	2.25	7.07
	Din Kül. ve Ahl.	30	3.00	5.60
	Diğer	6	3.10	3.71
	Toplam	375	2.81	5.51
<b>Bilginin Depolanması</b>	Sınıf Öğret.	236	3.66	11.82
	Sosyal Alanlar	57	3.72	8.68
	Fen Alanları	44	3.71	10.76
	Eğitim Bilimleri	2	3.10	26.16
	Din Kül. ve Ahl.	30	3.64	10.98
	Diğer	6	3.96	5.28
	Toplam	375	3.67	11.18
<b>TOPLAM</b>	Sınıf Öğret.	236	3.63	33.01
	Sosyal Alanlar	57	3.69	23.00
	Fen Alanları	44	3.65	31.00
	Eğitim Bilimleri	2	3.01	74.95
	Din Kül. ve Ahl.	30	3.71	28.73
	Diğer	6	3.78	21.27
	Toplam	375	3.65	31.12

Tablo 31’de görüldüğü üzere, branş değişkeni açısından **Bilginin Elde Edilmesi** boyutunda Eğitim Bilimleri  $\bar{X} = 3.10$  ve Diğer branş grubunda  $\bar{X} = 3.21$  yer alan kişiler İY’ni, “orta düzeyde yeterli” olarak görürken, Sınıf Öğretmeni  $\bar{X} = 3.53$ , Sosyal Alanlar

branş grubu  $\bar{X} = 3.54$ , Fen Alanları branş grubu  $\bar{X} = 3.50$ , Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi branş grubunda yer alan kişiler  $X = 3.58$  yani “üst düzeyde yeterli” olarak görmüşlerdir.

Bu alt boyutta örnekleme yer alan kişilerin İY’lerini branş gruplarına göre algılamaları, toplam ortalama puanı  $\bar{X} = 3.52$  yani “üst düzeyde yeterli” olarak görmek mümkündür. Eğitim Bilimleri ve diğer branş grubunda yer alan kişilerin olumsuz algılamaları dikkat çekmektedir.

**Bilginin Paylaşılması** alt boyutunda Tablo 31’de görüldüğü gibi; Sınıf Öğretmeni branş grubunda yer alan kişiler,  $\bar{X} = 3.90$ , Sosyal Alanlar branş grubu  $\bar{X} = 3.97$ , Fen Alanları branş grubu  $\bar{X} = 3.94$ , Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi branş grubu  $\bar{X} = 4.05$ , Diğer branş grubu  $\bar{X} = 4.04$  İY’ni “üst düzeyde yeterli” olarak görürken Eğitim Bilimleri branş grubu  $\bar{X} = 3.07$  “orta düzeyde yeterli” olarak görmüşlerdir.

Bilginin Paylaşılması alt boyutunun branş grupları toplam ortalama puanı  $\bar{X} = 3.92$  yani “üst düzeyde yeterli” olarak ortaya çıkmıştır.

Tablo 31’de görüldüğü üzere, branş değişkeni açısından **Bilginin Kullanılması** boyutunda Eğitim Bilimleri branş grubunda yer alan kişiler İY’ni  $\bar{X} = 2.25$ , “alt düzeyde yeterli” olarak görürken, Sınıf Öğretmeni branş grubunda yer alan kişiler,  $\bar{X} = 2.75$ , Sosyal Alanlar branş grubu  $\bar{X} = 2.86$ , Fen Alanları branş grubu  $\bar{X} = 2.88$ , Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi branş grubu  $\bar{X} = 3.00$ , Diğer branş grubu  $\bar{X} = 3.10$  “orta düzeyde yeterli” olarak görmüşlerdir. Eğitim Bilimleri branş grubunun bu boyutta İY’ni çok olumsuz algılamaları özellikle dikkat çekmektedir.

**Bilginin Depolanması** alt boyutunda; Eğitim Bilimleri branş grubunda yer alan kişiler, İY’ni  $\bar{X} = 3.10$  “orta düzeyde yeterli” olarak görürken, Sınıf Öğretmeni branş grubu,  $\bar{X} = 3.66$ , Sosyal Alanlar branş grubu  $\bar{X} = 3.69$ , Fen Alanları branş grubu  $\bar{X} = 3.65$ , Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi branş grubu  $\bar{X} = 3.71$ , Diğer branş grubu  $\bar{X} = 3.78$  “üst düzeyde yeterli” olarak görmüşlerdir (Tablo 31).

Bilginin Depolanması alt boyutunun branş grupları toplam ortalama puanı  $\bar{X} = 3.65$  yani “üst düzeyde yeterli” olarak ortaya çıkmıştır.

Toplam Puan olarak bakıldığında (Bilgi Yönetimi); Eğitim Bilimleri branş grubunda yer alan kişiler, İY’ni  $X = 3.01$  “orta düzeyde yeterli”, Sınıf Öğretmeni branş grubu,  $\bar{X} =$



3.63, Sosyal Alanlar branş grubu  $\bar{X} = 3.69$ , Fen Alanları branş grubu  $\bar{X} = 3.65$ , Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi branş grubu  $\bar{X} = 3.71$ , Diğer branş grubu  $\bar{X} = 3.78$  “üst düzeyde yeterli” olarak görmüşlerdir. Eğitimi Bilimleri branş grubundaki öğretmenler İY’ni ne kadar orta düzeyde yeterli olarak görseler de diğer branş gruplarına bakılarak İY’nin Bilgi Yönetiminde “üst düzeyde yeterli” olduklarını söylemek mümkündür. Toplam Puan tüm branş gruplarının toplamına bakıldığında  $\bar{X} = 3.65$  yani “üst düzeyde yeterli” olarak görülmüştür. Ortalamanın orta düzeyde yeterlik sınırına daha yakın olduğu dikkat çekmektedir. Özellikle Eğitim Bilimleri branş grubunda yer alan öğretmenlerin İY’lerini bütün alt boyutlarda olumsuz şekilde algılamaları dikkat çekmektedir (Tablo 31).

Bütün bunlardan sonra branş değişkenine göre branş gruplarının, İY’ni bilgi yönetimindeki yeterlik değerlendirmeleri aşağıda verilmiştir (Tablo 32).

**Tablo 32: Branş Değişkenine Göre Örnekleme Yer Alan Kişilerin İY’ni Değerlendirmeleri**

Alt Boyut	Sınıf Öğret.	Sosyal Alan.	Fen Alan.	Eğitim Bil.	Din Kül.	Diğer	TOPLAM
Bilginin Elde Edilmesi	Üst	Üst	Üst	Orta	Üst	Üst	Üst
Bilginin Paylaşılması	Üst	Üst	Üst	Orta	Üst	Üst	Üst
Bilginin Kullanılması	Orta	Orta	Orta	Alt	Orta	Orta	Orta
Bilginin Depolanması	Üst	Üst	Üst	Orta	Üst	Üst	Üst
TOPLAM	Üst	Üst	Üst	Orta	Üst	Üst	Üst

Örnekleme yer alan kişi görüşlerinin branş değişkeni açısından grupların puan ortalamaları arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla F testi yapılmış, sonuçlar Tablo 33’te verilmiştir.

**Tablo 33: Örnekleme Yer Alan Kişilerin Görüşlerinin Branş Değişkenine İlişkin F Testi Sonuçları (Anova)**

Alt Boyut	F	Anamlılık Düzeyi (P)
<b>Bilginin Elde Edilmesi</b>	.424	.832
<b>Bilginin Paylaşılması</b>	1.147	.335
<b>Bilginin Kullanılması</b>	1.427	.214
<b>Bilginin Depolanması</b>	.521	.760
<b>TOPLAM</b>	.683	.636

Tablo 33'te görüldüğü gibi branş değişkeni açısından, İY ile İÖ'nin görüşleri arasında bilginin elde edilmesi ( $F = .42$ ), bilginin paylaşılması ( $F = 1.14$ ), bilginin kullanılması ( $F = 1.42$ ), bilginin depolanması ( $F = .52$ ) alt boyutlarında ve toplamda ( $F = .68$ ) anlamlılık düzeyine ( $p < .05$ ) göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

#### **3.4.5. Görevini Doğup Büyüdüğü Yerde Yürütüp Yürütmediği Değişkeni**

Araştırmanın üçüncü alt sorununun (e) maddesi, “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin (İY) bilginin elde edilmesi, bilginin paylaşılması, bilginin kullanılması ve bilginin depolanması yeterlik düzeylerine ilişkin araştırmanın örnekleminde yer alan kişilerin algılamaları arasında; görevini doğup büyüdüğü yerde yürütüp yürütmediği değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık var mıdır?” şeklinde düzenlenmişti.

Örnekleme yer alan kişilerin, görevini doğup büyüdüğü yerde yürütüp yürütmediği değişkenine ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalama, standart sapma ve ağırlıklı aritmetik ortalamaların değerlendirme aralığı değerleri ve buna ilişkin t testi sonuçları Tablo 34'te verilmiştir.

**Tablo 34: Görevini Doğup Büyüdüğü Yerde Yürütüp Yürütmediği Değişkeni Açısından Örneklemde Yer Alan Kişilerin, İY'nin Bilgi Yönetimi Davranışlarına İlişkin Görüşleri ve Buna İlişkin t Testi Sonuçları (Bağımsız t Testi)**

Alt Boyut	Görevini Doğup Büyüdüğü Yerde Yürütüp Yürütmediği	n	$\bar{X}$	SS	t	Anlamlılık Düzeyi (P)
<b>Bilginin Elde Edilmesi</b>	Evet	230	3.56	8.04	1.120	.263
	Hayır	145	3.47	7.06		
	Toplam	375	3.52	7.62		
<b>Bilginin Paylaşılması</b>	Evet	230	3.93	12.04	0.114	.909
	Hayır	145	3.92	12.20		
	Toplam	375	3.92	12.08		
<b>Bilginin Kullanılması</b>	Evet	230	2.82	5.39	0.569	.570
	Hayır	145	2.78	5.72		
	Toplam	375	2.81	5.51		
<b>Bilginin Depolanması</b>	Evet	230	3.67	11.42	-0.128	.898
	Hayır	145	3.68	10.81		
	Toplam	375	3.67	11.18		
<b>TOPLAM</b>	Evet	230	3.65	31.02	0.244	.807
	Hayır	145	3.63	31.36		
	Toplam	375	3.65	31.12		

Tablo 34'te görüldüğü üzere, görevini doğup büyüdüğü yerde yürütüp yürütmediği değişkeni açısından **Bilginin Elde Edilmesi** alt boyutunda görevini doğup büyüdüğü yerde yapan kişi grubu, İY'ni  $\bar{X} = 3.56$ , görevini doğup büyüdüğü yerde yürütüp yürütmeyen kişi grubu ise  $\bar{X} = 3.47$  “orta düzeyde yeterli” olarak görmüşlerdir.

Bu alt boyutta toplam ortalama puanına bakılarak  $\bar{X} = 3.52$ , İY'nin “üst düzeyde yeterli” görüldüğü anlaşılmaktadır. Ortalamaların alt düzey yeterlik sınırına yakınlığı dikkat çekmektedir.

**Bilginin Paylaşılması** alt boyutunda Tablo 34’te görüldüğü gibi; görevini doğup büyüdüğü yerde yürüten kişi grubu, İY’ni  $\bar{X} = 3.93$ , görevini doğup büyüdüğü yerde yürütmeyen kişi grubu ise  $\bar{X} = 3.92$  “üst düzeyde yeterli” olarak görmüşlerdir.

Bilginin Paylaşılması alt boyutunun görevini doğup büyüdüğü yerde yürütüp yürütmediği değişkeni grupları toplam ortalama puanı  $\bar{X} = 3.92$  yani “üst düzeyde yeterli” olarak ortaya çıkmıştır.

Tablo 34’te görüldüğü üzere, görevini doğup büyüdüğü yerde yürütüp yürütmediği değişkeni açısından **Bilginin Kullanılması** boyutunda görevini doğup büyüdüğü yerde yürüten kişi grubu, İY’ni  $\bar{X} = 2.82$ , görevini doğup büyüdüğü yerde yürütmeyen kişi grubu ise  $\bar{X} = 2.78$  “orta düzeyde yeterli” olarak görmüşlerdir.

Görevini doğup büyüdüğü yerde yürütüp yürütmediği grupları toplam ortalama puanı  $X = 2.81$  yani “orta düzeyde yeterli” olarak görülmektedir.

**Bilginin Depolanması** alt boyutunda; görevini doğup büyüdüğü yerde yürüten kişi grubu, İY’ni  $\bar{X} = 3.65$ , görevini doğup büyüdüğü yerde yürütmeyen kişi grubu ise  $\bar{X} = 3.63$  “üst düzeyde yeterli” olarak görmüşlerdir (Tablo 34).

Bilginin Depolanması alt boyutunun görevini doğup büyüdüğü yerde yürütüp yürütmediği değişkeni gruplar toplam ortalama puanı  $\bar{X} = 3.67$  yani “üst düzeyde yeterli” olarak ortaya çıkmıştır.

Görevini doğup büyüdüğü yerde yürütüp yürütmediği değişkeni açısından toplam puan olarak bakıldığında (Bilgi Yönetimi); görevini doğup büyüdüğü yerde yürüten kişi grubu, İY’ni  $\bar{X} = 3.65$ , görevini doğup büyüdüğü yerde yürütmeyen kişi grubu  $\bar{X} = 3.63$  “üst düzeyde yeterli” olarak görmüşlerdir. Toplam Puan tüm görevini doğup büyüdüğü yerde yürütüp yürütmediği değişkeni gruplarının toplamına bakıldığında  $\bar{X} = 3.65$  yani “üst düzeyde yeterli” olarak görülmüştür (Tablo 34).

Örnekleme yer alan kişi görüşlerinin görevini doğup büyüdüğü yerde yürütüp yürütmediği değişkeni açısından grupların puan ortalamaları arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla t testi yapılmış, sonuçlar Tablo 34’te verilmiştir.

Tablo 34’te görüldüğü üzere, araştırmaya katılan kişilerin görüşleri arasında görevini doğup büyüdüğü yerde yürütüp yürütmediğine değişkenine ilişkin olarak anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

Bütün bunlardan sonra görevini doğup büyüdüğü yerde yürütüp yürütmediği değişkeni gruplarının, İY’ni bilgi yönetimindeki yeterlik değerlendirmeleri aşağıda verilmiştir (Tablo 35).

**Tablo 35: Görevini Doğup Büyüdüğü Yerde Yürütüp Yürütmediği Değişkenine Göre Örnekleme Yer Alan Kişilerin İY’ni Değerlendirmeleri**

Alt Boyut	Görevini Doğup Büyüdüğü Yerde Yürüten	Görevini Doğup Büyüdüğü Yerde Yürütmeyen	TOPLAM
<b>Bilginin Elde Edilmesi</b>	Üst	Üst	Üst
<b>Bilginin Paylaşılması</b>	Üst	Üst	Üst
<b>Bilginin Kullanılması</b>	Orta	Orta	Orta
<b>Bilginin Depolanması</b>	Üst	Üst	Üst
<b>TOPLAM</b>	Üst	Üst	Üst

#### **3.4.6. Bilgi Yönetimi Konusunda Herhangi Bir Hizmet İçi Eğitim Programına Katılıp Katılmadığı Değişkeni**

Araştırmanın üçüncü alt sorununun (f) maddesi, “İlköğretim okulu yöneticilerinin (İY) bilginin elde edilmesi, bilginin paylaşılması, bilginin kullanılması ve bilginin depolanması yeterlik düzeylerine ilişkin araştırmanın örnekleminde yer alan kişilerin algılamaları arasında; bilgi yönetimi konusunda herhangi bir hizmet içi eğitim programına katılıp katılmadığı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık var mıdır?” şeklinde düzenlenmişti.

Örnekleme yer alan kişilerin, bilgi yönetimi konusunda herhangi bir hizmet içi eğitim programına katılıp katılmadığı değişkenine ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalama, standart sapma ve ağırlıklı aritmetik ortalamaların değerlendirme aralığı değerleri ve buna ilişkin t testi sonuçları Tablo 35’te verilmiştir.

**Tablo 36: Bilgi Yönetimi Konusunda Herhangi Bir Hizmet İçi Eğitim Programına Katılıp Katılmadığı Değişkeni Açısından Örneklemde Yer Alan Kişilerin, İY'nin Bilgi Yönetimi Davranışlarına İlişkin Görüşleri ve Buna İlişkin t Testi Sonuçları (Bağımsız t Testi)**

Alt Boyut	Bilgi Yönetimi Konusunda Herhangi Bir Hizmet İçi Eğitim Programına Katılıp Katılmadığı	n	$\bar{X}$	SS	t	Anlamlılık Düzeyi (P)
<b>Bilginin Elde Edilmesi</b>	Evet	107	3.62	6.85	1.660	.098
	Hayır	268	3.48	7.15		
	Toplam	375	3.52	7.08		
<b>Bilginin Paylaşılması</b>	Evet	107	3.96	11.07	0.794	.428
	Hayır	268	3.91	12.47		
	Toplam	375	3.92	12.08		
<b>Bilginin Kullanılması</b>	Evet	107	2.98	5.79	3.229	.001*
	Hayır	268	2.73	5.31		
	Toplam	375	2.81	5.51		
<b>Bilginin Depolanması</b>	Evet	107	3.82	9.53	2.437	.015*
	Hayır	268	3.62	11.67		
	Toplam	375	3.67	11.18		
<b>TOPLAM</b>	Evet	107	3.75	28.90	2.015	.045*
	Hayır	268	3.59	31.78		
	Toplam	375	3.65	31.12		

\* .05 düzeyinde anlamlılık gösterenler.

Tablo 36'da görüldüğü üzere, bilgi yönetimi konusunda herhangi bir hizmet içi eğitim programına katılıp katılmadığı değişkeni açısından **Bilginin Elde Edilmesi** alt boyutunda bilgi yönetimi konusunda herhangi bir hizmet içi eğitim programına katılan kişi grubu, İY'ni  $\bar{X} = 3.62$ , bilgi yönetimi konusunda herhangi bir hizmet içi eğitim programına katılmayan kişi grubu  $\bar{X} = 3.48$  "üst düzeyde yeterli" olarak görmüşlerdir.

Bu alt boyutta toplam ortalama puanına bakılarak  $\bar{X} = 3.52$ , İY'nin "üst düzeyde yeterli" görüldüğü anlaşılmaktadır.

**Bilginin Paylaşılması** alt boyutunda Tablo 36’da görüldüğü gibi; bilgi yönetimi konusunda herhangi bir hizmet içi eğitim programına katılan kişi grubu, İY’ni  $\bar{X} = 3.96$ , bilgi yönetimi konusunda herhangi bir hizmet içi eğitim programına katılmayan kişi grubu  $\bar{X} = 3.91$  “üst düzeyde yeterli” olarak görmüşlerdir.

Bilginin paylaşılması alt boyutunun bilgi yönetimi konusunda herhangi bir hizmet içi eğitim programına katılıp katılmadığı değişkeni grupları toplam ortalama puanı  $\bar{X} = 3.92$  yani “üst düzeyde yeterli” olarak ortaya çıkmıştır.

Tablo 36’da görüldüğü üzere, bilgi yönetimi konusunda herhangi bir hizmet içi eğitim programına katılıp katılmadığı değişkeni açısından **Bilginin Kullanılması** boyutunda bilgi yönetimi konusunda herhangi bir hizmet içi eğitim programına katılan kişi grubu, İY’ni  $\bar{X} = 2.98$ , bilgi yönetimi konusunda herhangi bir hizmet içi eğitim programına katılmayan kişi grubu  $\bar{X} = 2.73$  “orta düzeyde yeterli” olarak görmüşlerdir.

Bilgi yönetimi konusunda herhangi bir hizmet içi eğitim programına katılıp katılmadığı grupları toplam ortalama puanı  $\bar{X} = 2.81$  yani “orta düzeyde yeterli” olarak görülmektedir.

**Bilginin Depolanması** alt boyutunda; bilgi yönetimi konusunda herhangi bir hizmet içi eğitim programına katılan kişi grubu, İY’ni  $\bar{X} = 3.82$ , bilgi yönetimi konusunda herhangi bir hizmet içi eğitim programına katılmayan kişi grubu  $\bar{X} = 3.62$  “üst düzeyde yeterli” olarak görmüşlerdir (Tablo 36).

Bilginin depolanması alt boyutunun bilgi yönetimi konusunda herhangi bir hizmet içi eğitim programına katılıp katılmadığı değişkeni gruplar toplam ortalama puanı  $\bar{X} = 3.67$  yani “üst düzeyde yeterli” olarak ortaya çıkmıştır.

Bilgi yönetimi konusunda herhangi bir hizmet içi eğitim programına katılıp katılmadığı değişkeni açısından toplam puan olarak bakıldığında (Bilgi Yönetimi); bilgi yönetimi konusunda herhangi bir hizmet içi eğitim programına katılan kişi grubu, İY’ni  $\bar{X} = 3.75$ , bilgi yönetimi konusunda herhangi bir hizmet içi eğitim programına katılmayan kişiler ise  $\bar{X} = 3.59$  “üst düzeyde yeterli” olarak görmüşlerdir. Toplam Puan tüm bilgi yönetimi konusunda herhangi bir hizmet içi eğitim programına katılıp katılmadığı değişkeni gruplarının toplamına bakıldığında  $\bar{X} = 3.65$  yani “üst düzeyde yeterli” olarak görülmüştür (Tablo 36).

Örnekleme yer alan kişi görüşlerinin bilgi yönetimi konusunda herhangi bir hizmet içi eğitim programına katılıp katılmadığı değişkeni açısından grupların puan ortalamaları arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla t testi yapılmış, sonuçlar Tablo 36’da verilmiştir.

İY ve İÖ’nin görüşlerine göre, bilgi yönetimi konusunda herhangi bir hizmet içi eğitim alıp almadıklarına ilişkin t testi sonuçlarına göre bilginin kullanılması, bilginin depolanması alt boyutunda ve bilgi yönetimi toplam puan ortalamasında ise ( $p < .05$ ) düzeyinde anlamlı farklılık çıkmıştır. Bilginin elde edilmesi ve bilginin paylaşılması alt boyutlarında anlamlı bir farklılık çıkmamıştır (Tablo 36).

Bu farklılığın nedeninin araştırmaya katılan kişilerin bilgisayar ve iletişim teknolojileri hakkında aldıkları hizmet içi eğitim etkinliklerini bilgi yönetimi konusunda aldıkları eğitim olarak görmelerinden kaynaklanabilir. Bilgi yönetimi ve bilgisayar ve teknoloji eğitimi birbiri ile karıştırılmış olabilir. Bilgi yönetimi ile ilgili alınmış bir eğitim araştırmaya katılan kişilerin yöneticileri algılamalarında daha objektif olmalarını sağlamalıdır. Bu alt problem bu açıdan düşünülerek hazırlanmıştır.

**Tablo 37: Bilgi Yönetimi Konusunda Herhangi Bir Hizmet İçi Eğitim Programına Katılıp Katılmadığı Değişkenine Göre Örnekleme Yer Alan Kişilerin İY’ni Değerlendirmeleri**

<b>Alt Boyut</b>	<b>Bilgi Yönetimi Konusunda Herhangi Bir Hizmet İçi Eğitim Programına Katılan</b>	<b>Bilgi Yönetimi Konusunda Herhangi Bir Hizmet İçi Eğitim Programına Katılmayan</b>	<b>TOPLAM</b>
<b>Bilginin Elde Edilmesi</b>	Üst	Üst	Üst
<b>Bilginin Paylaşılması</b>	Üst	Üst	Üst
<b>Bilginin Kullanılması</b>	Orta	Orta	Orta
<b>Bilginin Depolanması</b>	Üst	Üst	Üst
<b>TOPLAM</b>	Üst	Üst	Üst

Bütün bunlardan sonra bilgi yönetimi konusunda herhangi bir hizmet içi eğitim programına katılıp katılmadığı değişkeni gruplarının, İY’ni bilgi yönetimindeki yeterlik değerlendirmeleri yukarıda verilmiştir (Tablo 37).



## BÖLÜM IV

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma ile ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin örgütsel bilgiyi yönetme yeterliğine ne derecede sahip oldukları hakkında, kendilerinin ve öğretmenlerin görüşleri saptanmak istenmiştir.

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın sonucunda elde edilen bulgulara dayalı olarak önerilere yer verilmiştir.

#### 4.1. Sonuçlar

İlköğretim okulu yöneticilerinin örgütsel bilgiyi yönetme yeterliğine ne derecede sahip oldukları hakkında kendileri ve öğretmenlerin görüşlerini saptamak amacı ile yönetici ve öğretmenlere Bilgi Yönetimi Ölçeği A ve B uygulanmış, veriler yorumlanmış, gerekli analizler yapılmış ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

##### 4.1.1. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yeterlikleri

İlköğretim okulu yöneticilerinin kendilerini bilgi elde etme alt boyutunda, hangi düzeyde yeterli gördükleri hakkındaki veriler incelendiğinde kendilerini “üst düzeyde yeterli” olarak gördükleri, ilköğretim okulu öğretmenlerinin ise İY’ni “orta düzeyde yeterli” olarak gördükleri saptanmıştır.

Bilginin paylaşılması alt boyutunda, ilköğretim okulu yöneticilerinin kendilerini “üst düzeyde yeterli” olarak algıladıkları, ilköğretim okulu öğretmenlerinin de aynı şekilde İY’ni “üst düzeyde yeterli” olarak algıladıkları tespit edilmiştir.

Bilginin kullanılması alt boyutunda, ilköğretim okulu yöneticilerinin kendilerini “orta düzeyde yeterli” olarak algıladıkları, ilköğretim okulu öğretmenlerinin de aynı şekilde İY’ni “orta düzeyde yeterli” olarak algıladıkları tespit edilmiştir.

Bilginin depolanması alt boyutunda ise, ilköğretim okulu yöneticilerinin kendilerini “üst düzeyde yeterli” olarak algıladıkları, ilköğretim okulu öğretmenlerinin de aynı şekilde İY’ni “üst düzeyde yeterli” olarak algıladıkları tespit edilmiştir.

Gruplar arasında farklılık sadece bilginin elde edilmesi alt boyutunda farklılık göstermiş, diğer alt boyutlarda ise bir farklılaşmanın olmadığı tespit edilmiştir. Bu açıdan bakıldığında üç alt boyuttaki ortak algılamamanın genel olarak ilköğretim okullarında iletişim kuramama probleminin aşırı derecede olmadığı, İY’nin kendilerini öğretmenlere yeterince

anlatabildiği sonucuna varılmıştır. Bilginin elde edilmesi alt boyutundaki farklılık ise, İY'nin kendilerini bu alt boyutta yeterince öğretmenlere tanıtamadığı ve aralarında bir iletişim eksikliğinin olduğu sonucuna götürmüştür.

İlköğretim okulu yöneticilerinin bilginin kullanılması alt boyutunda kendilerini “orta düzeyde yeterli” olarak algıladıkları, ilköğretim okulu öğretmenlerinin de bu algılamaya katılmaları ile ilgili olarak, bilgi yönetiminde en önemli nokta olan ve bilgi yönetimine işlevlik kazandıran bu alt boyutun diğer alt boyutlardan düşük yeterlikte çıkması, İY'nin bu konuda kendilerini geliştirmeye ihtiyaçları olduğu sonucuna götürmektedir. Ve İY'nin bu eksikliklerinin farkında olmaları, yöneticiler için olumlu bir özellik olarak görülebilir.

#### **4.1.2. Bilgi Yönetimi Alt Boyutlarında Örneklemde Yer Alan Kişi Gruplarının Görüşleri**

Bilginin elde edilmesi alt boyutunda İY'nin puan ortalamaları ile İÖ'nin puan ortalamaları arasında anlamlı farklılık vardır.

Bilginin paylaşılması alt boyutunda İY'nin puan ortalamaları ile İÖ'nin puan ortalamaları arasında anlamlı farklılık vardır.

Bilginin kullanılması alt boyutunda İY'nin puan ortalamaları ile İÖ'nin puan ortalamaları arasında anlamlı farklılık vardır.

Bilginin depolanması alt boyutunda İY'nin puan ortalamaları ile İÖ'nin puan ortalamaları arasında anlamlı farklılık yoktur.

Bilgi yönetimi ölçeği toplam puan ortalamalarında ise İY'nin puan ortalamaları ile İÖ'nin puan ortalamaları arasında anlamlı farklılık vardır.

Bilgi yönetiminin bir alt boyutunda İY'nin puan ortalamaları ile İÖ'nin puan ortalamaları arasında anlamlı farklılık görülmezken, diğer üç alt boyut ve ölçek toplam puan ortalamalarında, İY'nin puan ortalamaları ile İÖ'nin puan ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar görülmüştür.

#### **4.1.3. Bilgi Yönetimi Alt Boyutlarında Örneklemde Yer Alan Bireylerin Kişisel Özelliklerinin Farkına İlişkin Sonuçlar**

Yaş değişkeninde, bilginin kullanılması alt boyutunda 30-34 yaş grubu ile 45-49 yaş grubu arasında 45-49 yaş grubu lehine, bilginin depolanması alt boyutunda 30-34 yaş grubu ile 40-44 yaş grubu arasında 40-44 yaş grubu lehine, 30-34 yaş grubu ile 50 ve üstü yaş grubu arasında 50 ve üstü yaş grubu lehine ve toplam puan ortalamaları arasında 30-34

yaş grubu ile 40-44 yaş grubu arasında 40-44 yaş grubu lehine, 30-34 yaş grubu ile 50 ve üstü yaş grubu arasında 50 ve üstü yaş grubu lehine anlamlı bir farklılık vardır.

Kıdem değişkeninde, bilginin depolanması alt boyutunda 6-10 yıl kıdem grubu ile 16 ve yukarısı yıl grubu arasında anlamlı bir farklılık vardır. Anlamlı farklılık 16 ve yukarısı yıl kıdem grubunda olanların lehinedir.

Cinsiyet değişkenine göre, bilginin elde edilmesi, bilginin paylaşılması, bilginin kullanılması, bilginin depolanması alt boyutlarında ve bilgi yönetimi toplam puan ortalamasında erkek grup lehine anlamlı farklılıklar çıkmıştır.

Öğretmenlikteki branş değişkeni açısından, gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Görevini doğup büyüdüğü yerde yürütüp yürütmediği değişkenine ilişkin olarak gruplar arasında anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

Bilgi yönetimi konusunda herhangi bir hizmet içi eğitim alıp almadıklarına ilişkin olarak bilginin kullanılması alt boyutunda, bilginin depolanması alt boyutunda ve bilgi yönetimi toplam puan ortalamasında herhangi bir hizmet içi eğitim alan grup lehine anlamlı farklılıklar görülmüştür.

## **4.2. Öneriler**

### **4.2.1. Eğitim Kurumlarına Yönelik Öneriler**

1- Eğitim kurumları kendisi ve başkaları için gerekli bilgiyi üretebilen, ürettiği bu bilgiyi diğerleriyle paylaşmasını bilen, onu en iyi şekilde kullanabilen ve bu bilgileri ileride en kolay ve masrafsız biçimde tekrar kullanabilecek şekilde depolayan kurumlar olmak zorundadırlar. Eğitim kurumlarına yönetici olarak atanacak olan kişilerin seçiminde klişeleşmiş kriterler bir yana bırakılarak, bilgi çağına uygun özellikler taşıma, bilgi teknolojilerini en iyi şekilde tanıma, bunları kullanma, bilgiyi ve bilgi çalışanını yönetme, kendini geliştirme ve çağın gereklerine ayak uydurma gibi kriterler de eğitim kurumları için seçilecek yöneticilerde aranan özellikler içerisinde yer almalıdır.

2- Eğitim kurumları yöneticilerine, gerek yönetici olmadan önce gerekse yöneticiliğe başladıktan sonra bilgi yönetimini, bilişim teknolojisini kurumlarının amaçları doğrultusunda kullanma ile ilgili eğitimler sürekli olarak verilmeli ve onların ve kurumlarının sürekli bir gelişim içinde olmaları sağlanmalıdır. Bu eğitim sadece yöneticilere değil çalışanlara yönelik te olmalıdır. Ayrıca eğitim kurumlarında görev yapan

yöneticilerin yüksek lisans ve doktora programına katılmaları teşvik edilmeli ya da zorunlu hale getirilmelidir.

3- Eğitim kurumları, toplumu bilgi toplumu haline getirebilmek için, gelişmiş ülkelerin artıklarını kullanmak yerine artık bilgi çağının ve bilgi teknolojilerinin stratejilerini en iyi şekilde öğrenmeleri ve ürünlerini buna uygun şekilde yetiştirebilmek için gereken çalışmaları yapmalıdırlar. Eğitim kurumları için, öğrencilerin bütün sosyal, sportif ve kültürel faaliyetlerini yapabileceği birimler bulunan, bilgi çağına uygun yeni bir mimari tarzın belirlenmesi, bundan sonra yapılacak olan okulların bu tipe göre inşa edilmesi sağlanmalıdır.

4- Eğitim kurumlarımızda, bilgi yönetimi ile ilgili faaliyetleri düzenleyecek, okulun fiziki donanım, teknik donanım ve muhasebe işlerini yürütecek, okuldaki bu işlerin organizasyonu, kurumun bu yönden işleyişi ve geliştirilmesi ile ilgilenen teknik bir müdür yardımcısı kadrosu ve bürosunun oluşturulması, okul yöneticilerinin eğitim-öğretim işlerine daha fazla zaman ayırabilmesi, okullarımızın gelişmesi ve işleyişteki hantallığın önlenmesi açısından faydalar sağlayabilir.

5- Bilgi yönetimi konusunda okulların bu konuda yayınlanan yayınlara sahip olması için gerekli girişimler hem yerel hem de merkez yönetimi tarafından başlatılmalıdır. Bu konuda merkez teşkilatı tarafından Tebliğler Dergisi'ne benzer süreli yayınlar çıkarılması uygun olabilir. Okulların bu konudaki eksiklikleri bariz şekilde belli olmaktadır.

6- Eğitim kurumlarında mevcut olan, öğretmen yönetici anlayışı terk edilmeli, profesyonel yöneticilik yani yönetici olduktan sonra öğretmenliğe geri dönme imkânının olmadığı bir yöneticilik anlayışı benimsenmeli, eğitim yöneticiliğinin meslek haline getirilmesi için ilgili kanun ve yönetmeliklerde gerekli düzeltme ve yenileştirmeler yapılmalıdır.

#### **4.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler**

1- Eğitim kurumlarının, bilgi çağının gereklerine ve bilişim teknolojilerine ne düzeyde sahip olduğu ve bunların hangi düzeyde kullanılabildiği ile ilgili araştırma yapılabilir.

2- Eğitim kurumlarında bilgi yönetimi ile ilgili olarak yapılan hizmet içi eğitim faaliyetlerinin eğitim kurumlarının işleyişine ne derecede katkıda bulunduğu üzerine araştırma yapılabilir.

3- Eğitim kurumu çalışanlarının bilgi yönetimi ile ilgili olarak yapılacak olan değişime karşı tutumlarının ve mevcut olan okul kültürünün buna hazır olup olmadığı araştırılabilir.

4- Eğitim kurumlarımızda bilgi yönetimi ile ilgili olarak başlatılan İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri Yönetim Bilgi Sistemi'nin, ne derecede işlevlik kazandığı ve kurumların işleyişine ne derecede katkıda bulunduğu araştırılabilir.

5- Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatında çalışan üst kademe yöneticilerinin bilgi yönetimindeki yeterlikleri ve bu konuya bakış açıları araştırılabilir.

## KAYNAKÇA

- Akın, Bahadır. (1999/1). **Verimlilik Dergisi**. “2000 Yılına Doğru Bilgi Toplumu Üzerine Genel Bir Değerlendirme ve Bilgi Ekonomisinin Özellikleri”. Ankara: MPM Yayınları.
- Aktan, Can C. (1998). **Türkiye Dünyanın Neresinde?** Ege Genç İşadamları Derneği, Yıllık Rapor.
- Barutçugil, İsmet. (2002). **Bilgi Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Belek, İlker. (1999). **Post-kapitalist Paradigmalar**. İstanbul: Sorun Yayınları.
- Bell, Daniel. (1972,1973). **The Coming of the Post-industrial Society: A Venture in Social Forecasting**. New York: Basic Boks. (Akt. C. Dura, H. Atik).
- Bhatt, Ganesh D. (2001). **Knowledge Management in Organizations: Examining in Interaction Between Technologies, Techniques and People**. Journal of Knowledge Management: Vol.5, No.1. MCB University Press.
- Bixler, H. Charles. (2000). **Doctoral Disertation: “Creating a Dynamic Knowledge Management Maturity Continuum for Increased Enterprise Performance and Innovation”**. Washington D.C.: The George Washington University. (21 May).
- Bradach J.L., Eccles R.G. (1989). **Price, Authority and Trust: From Ideal Types to Plural Forms**. Annual Review of Sociology, August, Vol. 15, Pages 97-118.
- Bursalıoğlu, Ziya. (1981). **Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri**. Ankara: Ankara Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Celep, Cevat ve Çetin, Buket. (2003). **Bilgi Yönetimi**. Ankara: Anı Yayıncılık, (2. Baskı).
- Çetin, Buket. (2002). **“Bilgi Yönetimi Açısından İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Gösterdikleri Davranışlara İlişkin Öğretmen Algıları”**. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Edirne: Trakya Üniversitesi.
- Çılga, E. (1997). **Bilgi Toplumu**. Ankara: Mess İşveren Gazetesi, Mayıs 1997; Sayı:6.
- Çınar, İkrım. (2000). **“Yönetim ve Bilgi”**. Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi, IX. Eğitim Bilimleri Kongresi (Bildiriler).
- Çınar, İkrım. (2002). **“Eğitim Yöneticilerinin Bilgi Yönetimindeki Yeterlikleri”**. (Yayımlanmamış Doktora Tezi) Ankara: Hacettepe Üniversitesi.

Davenport, T.H., DeLong, D.W., Beers, M.D.(1998). “**Succesfull Knowledge Management Projects.**” Sloan Management Review. Vol. 39, No.2.

Davenport, T.H., Prusak L. (2000). **Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know (Paperback).** Boston: Harvard Business School Press.

Davidow, W.H. (1995). **Sanal Şirket.** (Çev. M. K p şoğlu) İstanbul: Koç-Unisis Yayınları.

Despres, C., Chauvel, D. (1998). **Knowledge Management(s).** Journal of Knowledge Management, Vol. 3, No.2. (Akt. Çınar, İkr m).

Dervişoğlu, H.G kçe. (2004). **Stratejik Bilgi Yönetimi.** İstanbul: Dışbank Kitapları-8.

Dixon, Nancy. (1994). **The Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively.** London: McGraw-Hill Book Company, (Akt. İkr m Çınar).

Drucker, Peter F. (1993). **Kapitalist  tesi Toplum.** İstanbul: İnkıl p Kitabevi.

Dura, Cihan. (1990). **Bilgi Toplumu.** Ankara: Kültür Bakanlığı Yayını.

Dura, Cihan ve Atik, Hayriye. (2002). **Bilgi Toplumu, Bilgi Ekonomisi ve Türkiye.** İstanbul: Literatür Yayıncılık, (1. Basım).

Düren, Zeynep. (2000). **2000’li Yıllarda Yönetim.** İstanbul: Alfa Yayınları.

Erkan, H sn . (1993). “**Bilgi Toplumunun Temel  zellikleri**”. Ankara: Bülten Dergisi, (15. Sayı).

Erkan, H sn . (1994). **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme.** İzmir: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Genel Yayın No:326, Bilim Dizisi:8, (2. Baskı).

Fındıkçı, İlhami. (1996). **Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme.** İstanbul: Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları.

Fişek, Kurthan. (1975). **Yönetim.** Ankara: AÜSBF Yayını No:387.

Güney, Salih. (2001). **Yönetim ve Organizasyon.** Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

G rsel, Musa. (2003). **Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri.** Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları-18.

Hansen, Morten T. (1999). **What’s Your Strategy For Managing Knowledge?** Harvard Business Review: March, April 1999. (Akt. Celep, Cevat ve  etin, Buket).

Karahoca, Adem ve Karahoca, Dilek. (1998).**Yönetim Bilişim Sistemleri ve Uygulamaları.** İstanbul: Beta Yayınları.

Karakaş, Melikşah. ([www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=135](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=135) ).

Karasar, Niyazi. (1994). **Bilimsel Araştırma Yöntemi.** Ankara: 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd., (6. Basım).

- Kaya, Yahya Kemal. (1984). **Eğitim Yönetimi**. Ankara: TODAİE Yayınları No:208. (2. Basım).
- Kurt, Mustafa. ([http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=207](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=207)).
- Kutlu, Erol. (2000). **Bilgi Toplumunda Kalkınma Stratejileri**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:1209.
- Kutluata, Asuman. (2000). **Bilgi Yönetimi ve Değişim**. (<http://www.tbd.org.tr>).
- Laudon, C.K., Laudon J.P. (1998). **Management Information Systems**. New Jersey: Prentice Hall, 5th Edition.
- Levett, G.P. ve Guenov, M.D. (2000). “**A Metodology for Knowledge Management Implementation**.” Journal of Knowledge Management. Vol:10, No:3.
- Livatyalı, H.Yılmaz. (2004). “**Sosyal Bütünleşmede Öğretmenin Rolü**”. **Eğitime İlişkin Çeşitlemeler-1**. Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları. (Editör: Musa Gürsel).
- Lubit, Roy. (2001). **Tacit Knowledge and Knowledge Management: The Keys to Sustainable Competitive Advantage**. Organizational Dynamics. Vol.29, Issue 3. (Akt. Çınar, İkrım).
- Malhorta, Yogesh. (1997). **Knowledge Management in Inquiring Organizations**. Proceedings of 3<sup>rd</sup> Americas Conference on Information Systems: August 1997.
- Masuda, Yoneji. (1990). **Managing in the Information Society: Releasing Synergy Japanese Style**. Oxford: Basil Blackwell.
- Nonaka, İkujiro. (1999). **Bilgi Yaratan Şirket**. İstanbul: Mess Yayınları, Harward Business Review (Seçmeler) Bilgi Yönetimi.
- Öğüt, Adem. (2003). **Bilgi Çağında Yönetim**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, (2. Baskı).
- Özden, Yüksel. (1998). **Eğitimde Dönüşüm**. Ankara: Pegem Yayınları.
- Ponelis, S., Fairer-Wessels, F.A. (1997). **Knowledge Management: A Literature Overview**. South African Journal of Library & Information Science, March, Vol.66, Issue 1. (Akt. Çınar, İkrım).
- Probst, G., Raub, S., Romhardt, K. (1997). **Wissen Managen: wie Unternehmen ihre wervollste Ressource optimal nutzen**. Frankfurt am Mein: Gabler. (Akt. H. Gökçe Dervişoğlu).
- Rosen, Robert H. (1998). **İnsan Yönetimi**. İstanbul: MESS Yayınları. (Çev. Gündüz Bulut).
- Sarıaslan, Halil. (1992). **Venture Capital (Risk Sermayesi) Finasman Modeli ve Türkiye’de Uygulama Olanakları**. Ankara: ASO Yayını, (Ayrı Baskı).



Senge, Peter M. (1997). **Beşinci Disiplin**. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, (4. Baskı).  
(Çev. A. İldeniz ve A. Doğukan)

Senn, James A. (1995). **Information Tecnology in Business**, New Jersey: Prentice Hall Int.( [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=149#\\_ftn4](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=149#_ftn4))

Stewart, Thomas A. (1997). **Entellektüel Sermaye: Örgütlerin Yeni Zenginliği**.  
(Çev. Nurettin Elhüseyni) İstanbul: Mess Yayınları.

Sullivan G.R., Harper M.V. (1997). **Umut Bir Yöntem Olamaz**. İstanbul: Boyner Holding Yayınları, (Çev. Ayşe Bilge Dicleli).

Şimşek, M. Şerif. (1999). **Yönetim ve Organizasyon**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, (5. Baskı).

Şişman Mehmet, Turan Selahattin. (2004). **“Eğitim ve Okul Yönetimi”**.Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı. Ankara: Pegem A Yayınları, (Editör:Yüksel Özden).

Tekeli, H. (1994). **Bilgi Çağı**. İstanbul: Simavi Yayınları.

Tiwana, Amrit, (2003). **Bilginin Yönetimi (The Knowledge Management Toolkit)**. İstanbul: Dışbank Kitapları-5, (1. Basım).

Todd, R. (1999). **“Knowledge Management 1: Background and Key Concepts”**. Scan 18 (1). (Akt. Celep, Cevat ve Çetin, Buket).

Tofler, Alvin. (1995). **Üçüncü Dalga**. İstanbul: Türk Henkel Dergisi Yayınları, (Çev. Z. Dicleli).

Uit Beijerse, Roelof P. (1999). **“Questions in Knowledge Management: Defining and Conceptualising a Phenomenon.”**Journal of Knowledge Management, Vol:3, No:2.

Ülgen, Hayri. (1990). **İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayınları No: 225.

Vail III, E. F., **“Knowledge Mapping: Getting Started with Knowledge Management”**, Information Systems management, Fall 1999, s.16.

Yazıcı, Selim. (2001). **Öğrenen Organizasyonlar**. İstanbul: Alfa Basım Yayım A.Ş.

#### **WEB SİTELERİ:**

Türk Dil Kurumu: <http://www.tdk.gov.tr/tdksozluk>

David Skyrme Associates: <http://www.skyrme.com/index.htm>

Bilgi Yönetimi: <http://www.bilgiyonetimi.org>

Türkiye Bilişim Derneği: <http://www.tbd.org.tr>

Charles Harley Bixler: [www.seas.gwu.edu/gwu/iffs/pdf/bixler.pdf](http://www.seas.gwu.edu/gwu/iffs/pdf/bixler.pdf)

## **EKLER**

## EK-1

### BİLGİ YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ-A

#### AÇIKLAMA

Sayın İlköğretim Okulu Yöneticisi,

İlköğretim okullarında bilginin yönetimi üzerine yapılan bir araştırmada yardımlarınıza ihtiyaç duyulmaktadır. Vereceğiniz bilgiler sadece araştırma verileri olarak kullanılacaktır. Başka bir amaçla kullanılmayacaktır. Bu nedenle adınızı yazmanıza da gerek yoktur.

Araştırmamızın amacına ulaşabilmesi, ölçekte yer alan ifadeleri dikkatle okumanız ve içtenlikle cevaplamanaza bağlıdır.

Ölçeğin birinci bölümünde kişisel özelliklerinize ilişkin ifadelerde durumunuza uygun seçeneği çarpı (X) ile işaretleyiniz.

Ölçeğin ikinci bölümünde ise ifade edilen her görüşün karşısındaki kutuya **o ifadeye ne oranda katıldığınızı** gösteren beş seçenekten birini çarpı (X) ile işaretlemeniz beklenmektedir. Bu beş seçenek; 1- Hiçbir zaman, 2- Çok seyrek, 3- Ara sıra, 4- Sık sık ve 5- Her zaman'dır.

#### **Ölçekte yer alan bazı kavramlar:**

**Bilgi Yönetimi** (Knowledge Management): Örgütsel amaçlara etkili bir biçimde ulaşabilmek için iç ve dış kaynaklardan elde edilen bilgiler, çalışanların deneyimleri ve bilişim dizgesinin katkısı ile örgütsel bilginin elde edilmesi, paylaşılması, kullanılması ve yeniden kullanılmak üzere depolanması sürecinin yönetilmesidir.

**Çalışan:** İlköğretim okulunda çalışanlar: Öğretmen, memur ve hizmetliler.

**Bilişim Araçları:** Bilgisayar, yazıcı, tarayıcı, internet, intranet.

**Bilgi Haritası:** Okulda hangi bilginin nerede yada kimde bulunduğunu gösteren ilân, duyuru ve açıklamalardır.

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

Mustafa SAKARYA  
Selçuk Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Eğitim Yön. Tef. Plân. ve Eko.  
Yüksek Lisans Programı  
Selçuklu/Konya

## BÖLÜM-1

### 1. Yaşınız

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

### 2. Yöneticilikte Kıdeminiz

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

### 3. Cinsiyetiniz

- ( 1 ) Erkek
- ( 2 ) Bayan

### 4. Öğretmenlikteki Branşınız

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

### 5. Kendi memleketinizde mi yöneticilik yapıyorsunuz?

- ( 1 ) Evet
- ( 2 ) Hayır

### 6. “Bilgi Yönetimi” konusunda herhangi bir hizmetiçi eğitim programına katıldınız mı?

- ( 1 ) Evet
- ( 2 ) Hayır

**BİLGİ YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ-A**  
**BÖLÜM-II**

	1 Hiçbir Zaman	2 Çok Seyrek	3 Ara Sıra	4 Sık sık	5 Her Zaman
<b>Bir İlköğretim Okulu Yöneticisi olarak;</b>					
1. Diğer okulların çalışmalarını izleyerek yararlanırım.					
2. Bir işi diğerlerinden daha becerili yapan bir çalışanı fark ettiğimde, onun o işi nasıl bu kadar iyi yaptığını öğrenmeye çalışırım.					
3. Okulun gelişmesi için yeni görüş ve düşünceleri ararım.					
4. Yöneticiyi ilgilendirdiğini düşünerek, çalışanların iş dışındaki yaşamlarıyla da ilgilenirim.					
5. Çalışanların birbirine bağlılık ve güvenini geliştirici bir kültür oluşturmaya çalışırım.					
6. Yeni ortaya çıkan durumlarla ilgili olarak bilgilendirme toplantıları yaparım.					
7. Çalışanlarla bildiklerini nasıl öğrendiğimiz hakkında konuşurum.					
8. İş ve işlemlerin nasıl yapılacağıyla ilgili olarak çalışanların önerilerine açığım.					
9. Çalışanlar ve aileleriyle birlikte sohbetlerim olur.					
10. Bana olumsuz /moral bozucu olsa bile, bilgi taşıyan çalışanları ödüllendiririm.					
11. Okulda yapılan etkinliklerle ilgili her türlü evrakın düzenli biçimde dosyalanarak saklanmasına özen gösteririm.					
12. Sorunları bilgiye dayalı olarak çözdüğümde öğretmen ve velilerden gelen yakınmalar azalır.					
13. Okulda hangi bilginin nerede yada kimde olduğunu belirten bilgi haritaları bulundururum.					
14. Bilgi aktarımını sağlamak için belirli sürelerde çalışanların görev alanlarını değiştiririm.					
15. Yetki devrettiğim çalışanların verdiği kararları kontrol ederim.					
16. Bilgi yönetiminin başında olanların proje yönetimi, değişim yönetimi ve teknoloji yönetimi konularında bilgi sahibi olmaları gerektiğini düşünürüm.					
17. Düzenli bir arşivin okul belleğinin önemli bir kısmı olduğunu düşünürüm.					
18. Çalışanların performansını arttırmak için gereken bilgiyi <b>ilgili çalışanla</b> paylaşıyorum.					
19. Çalışanların performansını arttırmak için gereken bilgiyi ilgili <b>her çalışanla</b> paylaşıyorum.					
20. Doğruluğundan emin olduğum bilgileri çalışanlara aktarırım.					
21. Bilgi edinme ve kullanma konusundaki becerilerini artırmak için çalışanların bu konuda eğitim almalarını sağlarım.					
22. Yapılması gereken işlerle ilgili her türlü bilginin her kademeye/birime iletilmesini sağlarım.					
23. Öğrenmenin süreklilik göstermesine önem veririm.					

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

## EK-2

### BİLGİ YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ-B

#### AÇIKLAMA

Sayın Öğretmenim,

İlköğretim okullarında bilginin yönetimi üzerine yapılan bir araştırmada yardımlarınıza ihtiyaç duyulmaktadır. Vereceğiniz bilgiler sadece araştırma verileri olarak kullanılacaktır. Başka bir amaçla kullanılmayacaktır. Bu nedenle adınızı yazmanıza da gerek yoktur.

Araştırmanın amacına ulaşabilmesi, ölçekte yer alan ifadeleri dikkatle okumanız ve içtenlikle cevaplamanıza bağlıdır.

Ölçeğin birinci bölümünde kişisel özelliklerinize ilişkin ifadelerde durumunuza uygun seçeneği çarpı (X) işareti ile işaretleyiniz.

Ölçeğin ikinci bölümündeki ifadeleri, ilköğretim okulu müdürü, müdür baş yardımcısı ve müdür yardımcılarını düşünerek cevaplamanız beklenmektedir. İfade edilen her görüşün karşısındaki kutuya, **o ifadeye ne oranda katıldığınızı** gösteren beş seçenektan birini çarpı (X) ile işaretlemeniz beklenmektedir. Bu beş seçenek; 1- Hiçbir zaman, 2-Çok seyrek, 3- Ara sıra, 4- Sık sık ve 5- Her zaman'dır.

#### **Ölçekte yer alan bazı kavramlar:**

**Bilgi Yönetimi** (Knowledge Management): Örgütsel amaçlara etkili bir biçimde ulaşabilmek için iç ve dış kaynaklardan elde edilen bilgiler, çalışanların deneyimleri ve bilişim dizgesinin katkısı ile örgütsel bilginin elde edilmesi, paylaşılması, kullanılması ve yeniden kullanılmak üzere depolanması sürecinin yönetilmesidir.

**İlköğretim Okulu Yöneticisi:** İlköğretim okulu müdürü, müdür baş yardımcısı ve müdür yardımcısı.

**Çalışan:** İlköğretim Okulunda çalışanlar: Öğretmen, memur ve hizmetliler.

**Bilişim Araçları:** Bilgisayar, yazıcı, tarayıcı, internet, intranet.

**Bilgi Haritası:** Okulda hangi bilginin nerede yada kimde bulunduğunu gösteren ilân, duyuru ve açıklamalardır.

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

Mustafa SAKARYA  
Selçuk Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Eğitim Yön. Tef. Plân. ve Eko.  
Yüksek Lisans Programı  
Selçuklu/Konya

## BÖLÜM-1

### 1. Yaşınız

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

### 2. Öğretmenlikte Kıdeminiz

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

### 3. Cinsiyetiniz

- ( 1 ) Erkek
- ( 2 ) Bayan

### 4. Öğretmenlikteki Branşınız

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

### 5. Kendi memleketinizde mi görev yapıyorsunuz?

- ( 1 ) Evet
- ( 2 ) Hayır

### 6. “Bilgi Yönetimi” konusunda herhangi bir hizmetiçi eğitim programına katıldınız mı?

- ( 1 ) Evet
- ( 2 ) Hayır



## BİLGİ YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ-B

### BÖLÜM-II

	1 Hiçbir Zaman	2 Çok Seyrek	3 Ara Sıra	4 Sık sık	5 Her Zaman
<b>İlköğretim Okulu Yöneticilerimiz;</b>					
1. Diğer okulların çalışmalarını izleyerek yararlanırlar.					
2. Bir işi diğerlerinden daha becerili yapan bir çalışanı fark ettiklerinde, onun işi nasıl bu kadar iyi yaptığını öğrenmeye çalışırlar.					
3. Okulun gelişmesi için yeni görüş ve düşünceleri ararlar.					
4. Yönetici olarak kendilerini ilgilendirdiğini düşünerek, çalışanların iş dışındaki yaşamlarıyla da ilgilenirler.					
5. Çalışanların birbirine bağlılık ve güvenini geliştirici bir kültür oluşturmaya çalışırlar.					
6. Yeni ortaya çıkan durumlarla ilgili olarak bilgilendirme toplantıları yaparlar.					
7. Çalışanlarla bildiklerini nasıl öğrendikleri hakkında konuşurlar.					
8. İş ve işlemlerin nasıl yapılacağıyla ilgili olarak çalışanların önerilerine açıktırlar.					
9. Çalışanlar ve aileleriyle birlikte sohbet ederler.					
10. Kendilerine olumsuz /moral bozucu olsa bile, bilgi taşıyan çalışanları ödüllendirirler.					
11. Okulda yapılan etkinliklerle ilgili her türlü evrakın düzenli biçimde dosyalanarak saklanmasına özen gösterirler.					
12. Sorunları bilgiye dayalı olarak çözdüklerinde öğretmen ve velilerden gelen yakınmaların azaldığını bilirler.					
13. Okulda hangi bilginin nerede olduğunu belirten bilgi haritaları bulundururlar.					
14. Bilgi aktarımını sağlamak için belirli sürelerde çalışanların görev alanlarını değiştirirler.					
15. Yetki devrettikleri çalışanların verdiği kararları kontrol ederler.					
16. Bilgi yönetiminin başında olanların proje yönetimi, değişim yönetimi ve teknoloji yönetimi konularında bilgi sahibi olmaları gerektiğini düşünürler.					
17. Düzenli bir arşivin okul belleğinin önemli bir kısmı olduğunu düşünürler.					
18. Çalışanların performansını artırmak için gereken bilgiyi <b>ilgili çalışanla</b> paylaşırlar.					
19. Çalışanların performansını artırmak için gereken bilgiyi ilgili <b>her çalışanla</b> paylaşırlar.					
20. Doğruluğundan emin olduğu bilgileri çalışanlara aktarırlar.					
21. Bilgi edinme ve kullanma konusundaki becerilerini artırmak için çalışanların bu konuda eğitim almalarını sağlarlar.					
22. Yapılması gereken işlerle ilgili her türlü bilginin her kademeye/birime iletilmesini sağlarlar.					
23. Öğrenmenin süreklilik göstermesine önem verirler.					
24. Bilginin her birimde bulunması için, okul içinde eşit olarak dağıtılmasını sağlarlar.					

25. İşle ilgili yeni fikirleri olan, alışılmamış yol ve yöntemler öneren çalışanlara çok değer verirler.					
26. Düşüncelerin niteliğinin onu dile getirenin konumundan daha önemli olduğunu vurgularlar.					
27. Yeni uygulamaları başlatmadan önce bu uygulamayı daha iyi yapmak ve yaratıcı çözümler bulmak için çalışma grupları oluştururlar.					
28. Deneyimli çalışanların deneyimlerinden yararlanırlar.					
29. Diğer okul müdürlüklerine de verebilecekleri çok miktarda bilgi ve deneyime sahiptirler.					
30. Okuldaki bilgisayarların birbirine bağlı olmasını ve haberleşebilmesini sağlamışlardır.					
31. Okulun internette kapsamlı bilgilere sahip bir web sitesinin bulunmasını sağlamışlardır.					
32. Topladığı bilgilerden sonuç çıkararak, işte kullanan çalışanları desteklerler.					
33. ICQ, NetMeeting, Messenger gibi iletişim (sohbet) yazılımlarını kullanırlar.					
34. Bilginin değerine, onu kimden aldıklarına göre karar verirler.					
35. Çalışanlar iş ve işlemlerin nasıl yapılacağıyla ilgili olarak sık sık bilgilerine başvururlar.					
36. Okulun eğitim ve bilimle ilgili dergilere abone olmasını sağlamışlardır.					
37. Çalışanların gelişmesi için çeşitli kurs ve seminerler düzenlerler.					
38. Okulda iyi bir arşiv sistemi olduğunu düşünürler.					
39. Okuldaki bilgisayarların ne kadar bilgi depolayabilecekleri hakkında fikirleri vardır.					
40. Okulda, bilgi depolamak için yeterli sayıda bilişim aracını (bilgisayar, tarayıcı, internet, intranet, yazıcı,...)temin etmişlerdir.					
41. Çalışanların ne tür bilgi ve belgeleri arşivleyeceklerini iyi bildiklerinin farkındadırlar.					
42. Bilgi yönetimi konusunda kitap ve makaleler okurlar.					
43. Güncel bilgi ve kavramları kullanırlar.					
44. Çalışanların bilişim teknolojisini kullanmayı bildiklerini bilirler.					
45. Okulda kimin hangi konunun uzmanı olduğunu çalışanların hepsinin bildiğinin farkındadırlar.					
46. Çalışanların okulda en önemli bilgi türünün hangisi olduğunu bildiklerinin farkındadırlar.					
47. Bilişim teknolojisini kullanırlar.					
48. Okul arşivindeki bilgileri kullanırlar.					
49. Bir çalışan işten ayrıldıktan sonra yerine gelen o bilgiden yararlanabilsin diye çalışanların deneyimleri ve kendi deneyimlerini yazarak saklarlar.					
50. Bilgi haritalarının herkesin ulaşabileceği yerde olmasını sağlamışlardır.					
51. Oluşturdukları çalışma ortamı, her çalışanın yeteneklerini en iyi biçimde kullanmasına olanak sağlar.					
52. Okulda kimin hangi konunun uzmanı olduğunu bilirler.					

EK-3

T.C.  
**MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI**  
Araştırma, Plânlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı

SAYI : B.08.0.APK.0.03.01.10/ **5333**  
KONU : Araştırma izni

17.12.2004

**KONYA VALİLİĞİNE**  
(İl Millî Eğitim Müdürlüğü)

**İLGİ** : Konya Valiliğinin İl Millî Eğitim Müdürlüğü'nün 06.12.2004 tarih 54385 sayılı yazınız.

Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans programı öğrencisi Mustafa SAKARYA'nın "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Bilgi Yönetimindeki Yeterlilikleri" konulu anket uygulama izin talebi incelenmiştir.

Araştırma sonucunun bir örneğinin Bakanlığımıza verilmesi kaydıyla araştırmanın yapılması uygundur.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.



**Nurettin KONAKLI**

Bakan a.

Kurul Başkanı V.

**EK** \_\_\_\_\_ :  
Ek- Anket (1 Adet- 4 Sayfa)

**İL MİLLÎ EĞİTİM MÜD.**  
Vali Y.  
**21 ARALIK 2004**  
KONYA VALİLİĞİ  
Evrak Şefliği  
Sayı: 123312 Ek: 4

**DANIŞMA**  
**444 0 632**

M.E.B. Araştırma, Plânlama ve Koordinasyon  
Kurul Başkanı Bakanlık / ANKARA  
Tel : 425 00 88 - 425 33 67

Faks : 418 64 01  
E-Posta : [apk@meb.gov.tr](mailto:apk@meb.gov.tr)  
İnt.adresi : [www.meb.gov.tr](http://www.meb.gov.tr)