

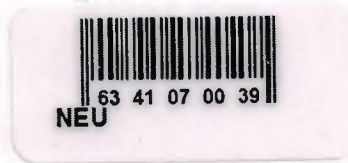
KKTC
YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

**ÜNİVERSİTE YÖNETİCİLERİNİN BİLGİ YÖNETİMİ ARAÇLARINI
KULLANMA YETERLİLİKLERİ İLE İLGİLİ NİTEL BİR ARAŞTIRMA**
(KKTC Örneği)

DOKTORA TEZİ

Hazırlayan
Gökmen DAĞLI

KKTC
ŞUBAT 2009





**KKTC
YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

**ÜNİVERSİTE YÖNETİCİLERİNİN BİLGİ YÖNETİMİ ARAÇLARINI
KULLANMA YETERLİLİKLERİ İLE İLGİLİ NİTEL BİR ARAŞTIRMA
(KKTC Örneği)**

DOKTORA TEZİ

**Hazırlayan
Gökmen DAĞLI**

Tez Danışmanı: Yrd.Doç. Dr. Fatoş SİLMAN

**KKTC
ŞUBAT 2009**

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI



Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Gökmen DAĞLI'ya ait "Üniversite Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi Araçlarını Kullanma Yeterlilikleri İle İlgili Nitel Bir Araştırma" adlı çalışma jürimiz tarafından "Eğitim Yönetimi ve Denetimi" Anabilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Üye (Danışman)

Üye

Üye

Üye

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.../ 2009

Doç.Dr. Cem BİROL
Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

İnsanlık tarihi üretilen bilginin bir sonraki nesillere aktarımı, aktarılan bilgilerin üzerine yeni bilgiler eklenilmesi sonucu bir değişim göstermiştir. Bu değişim her zaman ileri yönde olmamış bazen sekteye uğramış bazen ise gerilemiştir. İçinde bulundukları çağın dogmalarına aykırı görüşler ileri süren bilim adamlarının hayatlarına dahi mâl olabilmıştır bu gelişim. Barutun bulunuşu veya ateşli silahların bulunuşu askeri alanda devrimler meydana getirip çağlar açıp kapamıştır.

Yaşadığımız çağ bilgi çağı, toplum ise bilgi toplumdur. Bilgi toplumlarında bilgi temel güç ve ana sermayedir. Ülkeleri bilgi toplumu haline getirmenin tek koşulu eğitim sistemlerinin yeni bilgileri sürekli izleyen, özümseyen, paylaşan bir toplum yetiştirme alt yapısına sahip olması ile mümkündür. Eğitim kurumlarının hızla artan bilgi birikimini yakından izlemeleri, bilgi üretimine katkıda bulunmaları sürecinde eğitim yöneticilerine ve öğretmenlere görevler düşmektedir.

Bilginin okullarda yöneticiler tarafından amaca uygun olarak toplamasını, depolanmasını ve kullanıma sunulmasını sağlayan bilgi yönetimini kullanabilme becerilerini ortaya çıkarmayı amaçlayan bu araştırma ile ilgili literatüre katkıda bulunulacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın ilk bölümünde problem, amaç, önem, sınırlılıklar, kavram ve tanımlar, yurt içinde ve dışında yapılan ilgili araştırmalar yer almaktadır. Araştırmanın ikinci bölümünde kavramsal çerçeve ile ilgili araştırmalar, üçüncü bölümünde bilginin ve bilgi yönetiminin, bilgi yönetimi araçlarının özellikleri, dördüncü bölümde yöntem yer almaktadır. Beşinci bölümde görüşme sonuçlarının değerlendirildiği bulgular ve yorumlar kısmı bulunmaktadır. Araştırmanın altıncı bölümünde sonuçlar , yedinci bölümde ise önerilerden oluşmaktadır.

Araştırmanın her aşamasında büyük katkısı bulunan, bilgi, görüş ve eleştirilerinden yararlandığım danışmanım Yrd. Doç. Dr. Fatoş SİLMAN'a

teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca, araştırma esnasında destek ve yardımlarını esirgemeyen Doç. Dr. Cem BİROL, Yrd. Doç. Dr. Zafer BEKİROĞULLARI, Doç.Dr. Mehmet ÇAĞLAR hocalarıma; doktora öğrenimim boyunca sayelerinde değerli bilgiler edindiğim Eğitim Bilimleri Bölümü'ndeki tüm hocalarıma; aileme ve araştırma kapsamında yer alan Yakın Doğu Üniversitesi, Uluslararası Kıbrıs Üniversitesi, Doğu Akdeniz Üniversitesi, Girne Amerikan Üniversitesi, Lefke Avrupa Üniversitesinde görev yapan üniversite yöneticileri ve öğretim elemanlarına katkılarından ötürü teşekkür ederim.

Gökmen DAĞLI
KKTC-2009

ÖZET

ÜNİVERSİTE YÖNETİCİLERİNİN BİLGİ YÖNETİMİ ARAÇLARINI KULLANMA YETERLİLİKLERİ İLE İLGİLİ NİTEL BİR ARAŞTIRMA (KKTC Üniversiteleri Örneği)

Gökmen DAĞLI

Tez Danışmanı: Yrd.Doç.Dr. Fatoş Silman

Bütün organizasyonlar gibi üniversiteler de yaşamlarını sürdürebilmek ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için bilgiyi etkin bir şekilde yönetme ihtiyacı duymaktadırlar. Bilgi yönetimini örgütsel bir süreç olarak tasarlanmak ve sürekli geliştirilmek durumundadır. Bu süreç her tür çağdaş örgüt açısından bilgi yönetimini bir zorunluluk haline getirmiştir. Araştırma ve eğitim faaliyetlerinin gerçekleştirildiği üniversitelerde ise bilgi yönetimi çalışmaları kritik öneme sahiptir.

Yapısal olarak bilgiyle iç içe bir niteliğe sahip olan ve bunun da ötesinde bilginin toplumda yaygınlaştırılmasına öncülük etmesi beklenen üniversitelerde bilginin etkin bir biçimde yönetilmesi özel bir önem taşımaktadır. Üniversitelerin genel olarak misyonlarını gerçekleştirebilmeleri için etkin bilgi yönetimi süreçlerine sahip olmalarını gerektirmektedir (Conceicao ve diğerleri, 1998; Oosterlinck, 2002). Bu çalışmada bilgi yönetimi hakkında üniversitelerde yeterli çalışma yapılmamış olması nedeni ile (Rowley, 2000; Kidwell ve diğerleri, 2000; Agrawal, 2004) üniversitelerdeki bilgi yönetimi süreçlerinin mevcut durumunun aydınlatılması ve geliştirilmesi, sağlıklı bir bilgi yönetimi sürecinin yürütülebilmesi için önem taşıyan uygulama ve yaklaşımların tartışılması, üniversite yöneticileri ve araştırmacılar için yararlı olabilecek uygulama önerileri ve spesifik ileri araştırma konuları üzerinde durulması amaçlanmaktadır.

Çalışmada nitel araştırma yönteminden yararlanılmıştır. Araştırmaya faaliyet gösteren 5 tane üniversitenin 25 yöneticisi ve 52 öğretim elemanı ile görüşülmüştür. Araştırma verileri 15 Mart 2007 – 01 Temmuz 2008 tarihleri arasında görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Araştırmaya katılan beş üniversitenin eğitim fakültelerinde görevli üniversite yöneticileri ve öğretim elemanlarıyla yapılan görüşmelerde bilgi yönetimi süreçlerinde kullanılan bilgi yönetimi araçlarının kullanımına ilişkin görüşler belirlenmiştir.

Yapılan çalışmada elde edilen bulgulara göre bilgi eksikliğini belirleme, bilgi geliştirme ve satın alma, bilgi paylaşımı ve bilgiyi değerlendirme

boyutlarında  ğretim elemanlarının algılarına göre  niversite yöneticilerinin bilgi yönetimi araçlarını yeterli seviyede ve etkin olarak kullanamadığı ve bilgi yönetimi araçlarının geliştirilmesi için yorumlarda bulunulmuştur.

ABSTRACT

COMPARISON STATEMENT DIRECTED TOWARDS THE USE OF MANAGEMENT INFORMATION TOOLS BY UNIVERSITIES BOARD OF DIRECTORS BASED ON INSTRUCTORS CAPACITY

Gökmen DAĞLI

Thesis Supervisor: Assist.Prof.Dr. Fatoş Silman

In order to reach their goals and continue the ongoing learning process, like other organizations universities also need the effective use of information management. The information management is ongoing process and it has to be organised in a way that always open to new ideas. In universities where research and development studies play an important role, information management has very critical situation.

According to the organizational structure, universities are institutions directly related with information and they are the major players of how information distributed among communities. In order to reach their mission, universities should have effective information management (Conceicao and others,1998;Oosterlinck,2002). Because of studies in this area is not sufficient enough in universities, in the development phase of information management universities should focus on areas such as how to use effective use of information and how to improve current situation (Rowley,2000;Kidwell and others, 2000; Agrawal,2004). The aim of this study is to find effective ways and methods for professors and universities board of directors about information management and its tools.

The real techniques used in the study. In research, 52 instructors and 25 different members of board of directors of universities interviewed from 5 different universities. In the interviewing process of research, questions prepared by based on how information management tools used in a given time. The research data was collected by available times of interviewees was done in their own rooms between 15 March 2007 and 1 July 2008. In the research study, semi-interview forms used and members of board of directors of universities and instructors from 5 different universities conduct their ideas based on how they

use information management and its tools.

As a result of comparison statement, results showed universities board of directors are not use information management tools effectively in areas such as improvement of information, buying of information, sharing and evaluation of information, and figuring out of lack of information, based on instructors capacity. Accordingly, research stated that universities board of directors should study on the development of information management tools.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI.....	i
ÖNSÖZ	ii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xv
BÖLÜM I.....	1
GİRİŞ	1
I.1. Problem Durumu	1
I.2. Problem Cümlesi.....	6
I.3. Araştırmanın Alt Problemleri	7
I.4. Çalışmanın Amacı.....	7
I.5. Araştırmanın Önemi.....	8
I.6. Sınırlılıklar	9
I.7. Tanımlar	10
I.8. Kısaltmalar	11
BÖLÜM II.....	12
KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	12
II.1. Bilginin Tarihsel Gelişimi.....	13
II.1.1. Tarımdan Bilgi Topluma Doğru.....	14
II.1.2. Bilgi Toplununun Oluşumu.....	14
II.1.3. Bilgi Toplununun Özellikleri	17
II.1.3.1. Sanayi Toplumu ile Bilgi Toplununun Karşılaştırılması	18
II.1.4. Bilgi Toplumunda Eğitim	20
II.1.5. Bilginin Önemi	22

II.2. Bilginin Tanımı	24
II.2.1. Bilgi Hiyerarşisi	28
II.3. Bilgi Bilimi.....	31
II.3.1. Bilginin Sınıflandırılması	31
BÖLÜM III.....	37
III.1. Bilginin Özellikleri.....	37
III.1.1. Yönetimsel Bilgi ve Özellikleri.....	37
III.1.2. Bilimsel Bilgi ve Özellikleri	38
III.1.3. Dışsal Bilgi ve Özellikleri.....	39
III.1.4. Bilginin Kalitesi	39
III.2. Bilgi Yönetimi	41
III.2.1. Bilgi Yönetimi Nedir?	41
III.3. Bilgi Yönetiminin Anlamı	44
III.3.1. Bilgi.....	44
III.3.2. Bilgi Yönetiminin Amacı	45
III.3.3. Bilgi Yönetimini Gerekli Kılan Nedenler	47
III.3.4. Bilgi Yönetiminin Başarısını Engelleyen Faktörler	48
III.3.5. Bilgi Yönetiminin Başarı İlkeleri	51
III.3.6. Bilgi Yönetiminde Başarının Koşulları.....	52
III.3.7. Bilgi Yönetiminin Özellikleri.....	57
III.4. Bilgi Yönetiminin Yararları	58
III.5. Bilgi Yönetimi Süreçleri.....	58
III.6. Bilgi Boşluğunu Saptama.....	63
III.7. Bilgi Geliştirme (Edinimi).....	64
III.8. Bilgi Paylaşımı	65
III.9. Bilgi Kullanımı	67
III.10. Bilginin Depolanması	67
III.11. Bilgi Yönetimi Araçları.....	68
III.12. Bilgi Yönetiminde Kullanılan En Yaygın Araçlar	76
III.12.1. Intranet.....	77
III.12.2. Doküman Yönetim Sistemleri.....	79
III.12.3. Bilgi Elde Etme Motorları	80

III.12.4. İlişkisel ve Nesne Veritabanları	80
III.12.5. Elektronik Yayınlama Sistemleri	81
III.12.6. Yardım Masası Uygulamaları.....	81
III.12.7. Beyin Fırtınası Uygulamaları.....	81
III.12.8. Veri Stokları ve Veri Madenciliği Araçları	82
III.12.9. Yeniden Yapılandırma	82
III.12.10. Örnek Olay Yöntemi.....	83
III.13. Bilgi Yönetimi Modelleri/Türleri	87
III.13.1. Eğitim Örgütlerinde Bilgi Yönetimi	89
III.14. Eğitimde Bilgi Yönetimi Engelleri	95
III.15. Üniversitelerde Bilgi Yönetimi Süreci	96
III.16. Türk Üniversiteleri ve Bilgi Yönetimi	97
III.17. İlgili Araştırmalar	97
III.17.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	97
III.17.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	109

BÖLÜM IV 116

YÖNTEM..... 116

IV.1. Araştırmanın Modeli	116
IV.2. Araştırma Alanı.....	116
IV.3. Örneklem	117
IV.4. Verilerin Toplanması.....	118
IV.4.1. Veri Toplama Süreci.....	119
IV.4.2 Verilerin Analizi	120
IV.4.3. Geçerlik ve Güvenirlik	122
IV.4.3.1. Geçerlik	122
IV.4.3.2. Güvenirlik	123

BÖLÜM V 124

BULGULAR..... 124

V.1. I. Boyut : Eğitsel ve Yönetmel Bağlamda Bilgi Eksikliğini Belirleme ile İlgili Görüşler :	124
V.1.1. Toplantıların Düzenlenmesi.....	125

V.1.2. Beyin Fırtınası Seansları	127
V.1.3. En İyi Uygulamaların (Bencmarking) Neler Olduğu Konusunda Aramalar Yapma	128
V.1.4. Gelecek Hakkında Olası Senaryolar Geliştirilmesi	131
V.1.5. Araştırmacı ve Danışmanlar Görevlendirmesi	132
V.2. II. Boyut : Eğitsel ve Yönetsel Bağlamda Bilginin Geliştirilmesi ve Satın Alınması İle İlgili Görüşler :	134
V.2.1. Araştırma ve Geliştirme Çalışmaları Yapması	135
V.2.2. Elektronik Ortamdan Yararlanılması	137
V.2.3. Dışarıdan Eğitim Alma Yolunu Denemesi	138
V.2.4. Çalışanları Kurslara, Konferanslara ve Seminerlere Gönderilmesi	139
V.2.5. Öğrencilerden Bilgi ve Fikirler Alınması	141
V.2.6. Akıl Hocalarından Yararlanılması	142
V.2.7. Çevreyi Gözlemleme Yoluna Gidilmesi	143
V.3 III. Boyut : Eğitsel ve Yönetsel Bağlamda Bilginin Paylaşılması İle İlgili Görüşler :	145
V.3.1. Bilgisayar Ağını Tam Olarak Kurup Çalıştırılması	145
V.3.2. Sürekli İşbirliği Yapılması	146
V.3.3. Takımlar Kurarak Görev Grupları Organize Edilmesi	148
V.3.4. Kendi Aralarında Gayri Resmi Toplantılar Yapılmasını Kolaylaştırıp Desteklenmesi	150
V.3.5. Belirli Periyodlarda Kokteyl Saatleri veya Çay, Kahve Saatleri Organize Edilmesi	151
V.3.6. Tartışma Kültürü Yaratılması	152
V.4 IV. Boyut : Eğitsel ve Yönetsel Bağlamda Bilginin Geliştirilmesi ve Satın Alınması İle İlgili Görüşler :	154
V.4.1. İç ve Dış Denetimler Yapılması	154
V.4.2. Öğrenciler ve Öğretim Görevlileri İle Görüşmeler Yapması	156
V.4.3. Diğer Üniversitelerin Uygulamalarıyla Karşılaştırmalar Yapılması	157
V.4.4. Raporların İncelenmesi	159
V.4.5. Üniversiteden Ayrılan Öğrenci ve Öğretim Görevlileri İle Görüşüp, Bilgi Alınması	160

BÖLÜM VI	163
SONUÇLAR.....	163
VI.1. I.Boyut : Bilgi Eksikliğini Belirleme	163
VI.2. II.Boyut : Bilginin Geliştirilmesi ve Satın Alınması	165
VI.3. III.Boyut : Bilginin Paylaşılması	168
VI.4. IV.Boyut : Bilginin Değerlendirilmesi.....	170
 BÖLÜM VII	 174
ÖNERİLER	174
VII.1. Araştırmaya Yönelik Öneriler.....	174
VII.1.1. I.Boyut Bilgi Eksikliğini Belirleme.....	174
VII.1.2. II.Boyut : Bilginin Geliştirilmesi ve Satın Alınması	175
VII.1.3. III. Boyut : Bilginin Paylaşılması	177
VII.1.4. IV. Boyut : Bilginin Değerlendirilmesi	178
VII.2. Genel Öneriler	180
VII.3. Araştırmacılar İçin Öneriler.....	180
 KAYNAKÇA	 182
EKLER	
EK-1 : Öğretim Elemanlarına Sorulan Görüşme Soruları.....	209
EK-2 : Üniversite Yöneticilerine Sorulan Görüşme Soruları	213
EK-3 : Yabancı Uyruklu Öğretim Elemanlarına Sorulan Görüşme Soruları.....	217
EK-4 : Özgeçmiş	221

TABLolar LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1:Sanayi Toplumu ile Bilgi Toplumunun Karşılaştırılması	19
Tablo 2:Bilgi Dönüşüm Modelleri	34
Tablo 3:Bilgi Yönetimi Enstrümanları.....	69
Tablo 4:Bilgi Yönetimi Temel Gerekliği ve Kullanılan Araçlar	83
Tablo 5:Bilgi Yönetimi Araçları ve Süreçleri.....	84
Tablo 6:KOBİ'lerde Bilgi Yönetimi Araçları	85
Tablo 7:Eski ve Yeni Yönetim Modelleri	88
Tablo 8:Üniversite Yöneticisi ve Öğretim Elemanı Katılımcı Durumu	117
Tablo 9:Bilgi Yönetimi Süreçlerinden Bilgi Eksikliğini Belirlemede Kullanılan Bilgi Yönetimi Araçları.....	124
Tablo 10:Toplantıların Düzenlenmesi	125
Tablo 11:Beyin Fırtınası Seansları.....	127
Tablo 12:En İyi Uygulamalar.....	129
Tablo 13:Olası Senaryolar	131
Tablo 14:Araştırmacı ve Danışmanlar Görevlendirme	133
Tablo 15:Bilgi Yönetimi Süreçlerinden Bilginin Geliştirilmesi ve Satın Alınmasında Kullanılan Bilgi Yönetimi Araçları	135
Tablo 16:Araştırma ve Geliştirme Çalışmaları	135
Tablo 17:Elektronik Ortamdan Yararlanma.....	137
Tablo 18:Dışarıdan Eğitim Alma	138
Tablo 19:Çalışanları Konferanslara Gönderme	140
Tablo 20:Öğrencilerden Bilgi ve Fikir Alma	141
Tablo 21:Akıl Hocalarından Yararlanma	142
Tablo 22:Çevre Gözlemleme Yolu	143
Tablo 23:Bilgi Yönetimi Süreçlerinden Bilginin Paylaşılmasında Kullanılan Bilgi Yönetimi Araçları	145
Tablo 24:Bilgisayar Ağı	146

Tablo 25:Sürekli İşbirliği.....	147
Tablo 26:Takımlar Kurulması.....	148
Tablo 27:Gayri Resmi Toplantılar Yapılması	150
Tablo 28:Belirli Periyotlarda Kokteyl Saatleri veya Çay, Kahve Saatleri Organize Edilmesi.....	151
Tablo 29:Tartışma Kültürü Yaratılması	152
Tablo 30:Bilgi Yönetimi Süreçlerinden Bilginin Değerlendirilmesinde Kullanılan Bilgi Yönetimi Araçları	154
Tablo 31:İç ve Dış Denetimler Yapılması.....	155
Tablo 32:Öğrenciler ve Öğretim Görevlileri ile Görüşmeler Yapma	156
Tablo 33:Diğer Üniversitelerin Uygulamalarıyla Karşılaştırmalar Yapma	157
Tablo 34:Raporların İncelenmesi	159
Tablo 35:Üniversiteden Ayrılan Öğrenci ve Öğretim Görevlileri ile Görüşüp, Bilgi Alma	160

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1:Toplumsal Aşamalar Sürecinde Bilginin Önemi ve Ekonomik Siyasal Gücün Yaygınlaşması	17
Şekil 2:Bilgi Spektrumu	26
Şekil 3:Bilgi Hiyerarşisi.....	29
Şekil 4:Bilginin Değerini Ölçme Akış Şeması.....	40
Şekil 5:Bilgi Yönetimi Döngüsü(Çınar).....	44
Şekil 6:Bilgi Yönetimi Döngüsü(Barutçugil)	51
Şekil 7:Bilgi Yönetimi Süreci	60
Şekil 8:Bilgi Yönetiminde Temel ve Tamamlayıcı Süreçler.....	62
Şekil 9:Bilgi Aktarım Süreci.....	63
Şekil 10:Bilgiyi Üretme	65
Şekil 11:Bilginin Yeniden Üretilmesi	66
Şekil 12:Bilgi Yönetimi	74
Şekil 13:Intranet Destekli Bilgi Yaratımı Modeli	77
Şekil 14:Bilgi Yönetimi Süreç Modeli	87
Şekil 15:Bilgi Yönetimi Türleri	87
Şekil 16:Okulda Bilgi Paylaşımı	93
Şekil 17:Bilgi Paylaşımında Bilgi İletişim Teknolojilerinin Kullanımı.....	94

BÖLÜM I

GİRİŞ

Öğretim elemanlarının algılarına göre üniversite yöneticilerinin bilgi yönetimi araçlarını kullanma yeterliliklerini belirlemek amacıyla yapılan araştırmanın bu bölümünde problem durumu, araştırmanın amacı, önemi, sınırlılıkları yer almaktadır.

I.1. Problem Durumu

Bilginin önem kazandığı ve bilgi teknolojilerinin bu yeni toplumsal yapıyı biçimlendirmede itici rol üstlendiği çağımızda, bilgi yönetimi bütün örgütler için önemli bir süreç olmuştur. Bilgi teknolojilerinin çok hızlı bir şekilde gelişmesi ve yaygınlaşması yanında, küreselleşmenin getirdiği rekabet nedeniyle, örgütler varlıklarını sürdürebilmek ve yarışabilmek için bilgi yönetim stratejileri geliştirmek zorunda kalmaktadırlar. Çünkü strateji örgütte işlerin nasıl yürütüleceğine ilişkin özel kuralları ortaya koyar, belirlenen bu kurallar ile örgütün amaçlarının gerçekleşmesine yardımcı olur (Barutçugil, 2002, s. 101). Eğitim örgütlerinde de önemli bir kazanç olan bilgi sermayesi çok iyi kullanılarak uygun stratejiler üretilmesiyle etkili bilgi yönetimi gerçekleştirilebilir. Eğitim örgütleri bilgiye ulaşmada, kullanmada ve üretmede etkili olabilmek için, bilgi yönetimini etkili şekilde gerçekleştirmek zorundadır. Okulların bilgi yönetiminde istenilen düzeye gelmesi okul liderinin ve çalışanlarının etkili stratejiler ortaya koymasıyla gerçekleşir.

Örgütler hedeflerine, her alanda yaşanan değişime paralel olarak gerçekleştirilmesine karar verilen stratejileri etkili bir şekilde uygulayarak ulaşabilirler. Dolayısıyla örgütlerin verimliliğini artırması etkili strateji uygulamalarıyla mümkündür. Modern öğrenme teorilerinin de gelişmesiyle birlikte değişim sürecinin yaşandığı bilgi yönetimindeki üniversiteler köklü değişikliklere uğrayacaktır. Değişen stratejik bilginin etkili olarak yaşandığı eğitim ve öğretim kurumları nitelik değiştirecektir (Özdemir, 2000, s. 21-22).

Dünyadaki örgütler sürekli olarak değişme ve gelişmenin yollarını ararken, bilgi gelişmenin merkezinde yer almaktadır. Dolayısıyla eğitim kurumları bilgiye ulaşmada, gerekli bilgiyi kullanmada ve üretmede olduğu kadar, bilgi temelli bir

teknolojiye dayanan yeni yüzyılın gereklerine yanıt verecek bilgili ve becerili nesilleri yetiştirmek bakımından da sorumluluk taşımaktadırlar. Bu durum eğitim örgütleri üzerinde yoğun baskı oluşturmakta, değişme ve gelişmeye zorlanmaktadırlar. Bu bakımdan gelişmiş ülkelerde dahi, eğitimde etkililiği sağlayabilmek açısından birbirini izleyen eğitim reformları gerçekleştirilmeğe çalışılmaktadır.

Geleneksel yönetim anlayışının geçerli olduğu toplumlarda birey örgütün merkezinde değildir. Buna karşı değişim sürecinin yaşandığı ve stratejik bilgi yönetiminin uygulandığı örgütlerde bilgiyi üreten ve paylaşan birey daha değerlidir.

Okullarda çağın gereklerine uygun etkili eğitimin gerçekleştirilmesinde okul yöneticiliği mesleği literatürde daha önce olmadığı kadar önem kazanmıştır. Okulun bir öğrenen örgüt haline gelmesini sağlayan, okul ve çevresiyle birlikte bir okul topluluğu oluşturan, öğretmenlerin mesleki gelişimlerini ve öğrencilerin bilgi ve becerilerini en üst düzeye çıkaracak ortamları oluşturan kişi liderlik nitelikleri taşıyan okul yöneticileridir. Dolayısıyla okul yöneticilerinin seçimi ve yetiştirilmesi ayrı bir önem taşımaktadır (Çelik, 1999; Altun, 2004; Şişman ve Turan, 2004 ve diğ.).

Etkili bilgi yönetimi karmaşık ve dinamik bir çevrede örgütün varolan kaynaklardan nasıl yararlanılacağını ve uzun dönemde kimler tarafından, nasıl ve ne zaman kullanılacağını belirler. Bilgi yönetiminde uygulanacak stratejiler günlük olarak tekrarlanan işlerin dışında, uzun dönemli geleceğe bağlı bir düzeni ilgilendirir. Böylece etkili bilgi yönetimi geleceği öngörerek örgütsel dinamizmi ve örgütsel gelişmeyi sağlamanın etkili aracıdır (Barutçugil, 2004, s. 55). Bilgi yönetiminde ortaya çıkan önemli engel bilginin üst kademelerde tutulmasıdır. Bilgi güçtür. Ancak bu güç paylaşıldıkça güçlenir. Okulda bilgi yönetiminin lideri olarak okul yöneticisi paylaşılan bir okul kültürü oluşturduğu zaman, bilginin paylaşılmasını ve davranışa dönüştürülmesini başarabilir (Çelik, 1999, s. 60).

Bilgi toplumu olmaya doğru ilerleyen bazı toplumlar geçiş sıkıntısı yaşamaktadır. Bu ülkelerdeki geçiş sıkıntılarının birçoğu eğitim kurumlarında olmaktadır. Bu hızlı değişimler eskiye göre etkili eğitimi daha önemli hale getirmiştir. Sürekli eğitim olgusu, geçmişte hiç olmadığı kadar uygulama alanı bulmuştur. Böylece eğitim kurumlarının fonksiyonlarını yerine getirmeleri - meydana gelebilecek her türlü duruma karşı - bilginin etkili kullanılması ile

mümkündür. Dünyada değişim, yenileşme ve gelişmeler eğitim kurumlarını hem çıktılarını pazarlama hem de aldığı girdilerin beklentilerine cevap vermek açısından iki yönlü etkilemektedir. Türk eğitim örgütleri bunun dışında kalmakla eleştirilmektedir (Özdemir, 2000, s.1).

Türkiye ve KKTC'de 1980'li yıllardan sonra hız kazanan bir değişim süreci yaşamaktadır. Sosyoekonomik ve siyasal yapı yeni açılımlara girmektedir. Türkiye'nin ve KKTC'nin içine girdiği bu süreçte başarılı olması, sahip olacağı insan kaynağına bağlı olacaktır. Gelişim, temel alınan hedefler doğrultusunda eğitim düzeyi yükselmiş, değişime açık, sürekli yenilenen bilgiyi stratejiler geliştirerek yönetimde kullanmasını bilen insangücü sayesinde olacaktır. Bunun yolu da eğitim sisteminin geliştirilmesinden geçer. Ancak, eğitim örgütlerini geliştirmek için yoğun çabalar harcanmasına rağmen istenilen çözümlere ulaşılamamıştır (Erdoğan, 2003, s. 261). Bu durumda eğitim örgütlerini istenilen hedeflere ulaştırmak için yeni yollara başvurmak gerekiyor. Bir başka ifade ile, eğitim örgütlerinde istenen bilgi yönetiminin sağlanabilmesi için klasik çözüm yollarının dışında yeniden yapılanmayı gerektirecek köklü değişikliklerin yapılması gerekmektedir (Erdoğan, 2003, s. 261).

MEB (2005, s. 3) verilerine göre, Türkiye'de okullarda 250 bin civarında bilgisayar ve yaklaşık yüzde 50-60 oranında bilgisayar laboratuvarı bulunmaktadır. MEB projesine göre 2005-2006 eğitim öğretim yılında bilgisayar laboratuvarı bulunmayan hiçbir okul kalmayacak. Yine MEB verilerine göre İstanbul'da 15-17 yaş grubundaki gençlerin yüzde 33.7'si interneti hiç kullanmamaktadır. Türkiye genelinde okullarda 240 bin bilgisayar bulunmakta, fakat 17 milyon öğrenci göz önüne alındığında, yaklaşık 71 öğrenciye bir bilgisayar düşmektedir. Bu durum, gösterilen gayretlere rağmen, okullarımızın teknoloji açısından ihtiyacının ne denli büyük olduğunu ortaya koymaktadır.

"Ekonomik ve toplumsal kalkınmanın gerçekleştirilebilmesi için eğitime yeterli kaynak ayrılması ve bu kaynakların önceliklere uygun olarak planlı dağıtımı ve kullanımı bugüne kadar hazırlanan 2 perspektif ve 8 kalkınma planında öngörülmüştür". Bu alanda gelişmeler sağlanmasına karşın, istenilen düzeye ulaşılamamış, diğer bir deyişle planlı kalkınma ve bu süreçte eğitimin rolü 40 yılı aşkın bir süredir Türkiye'de ve KKTC'de tam anlamıyla yerleşememiştir. 21.yüzyılda Türkiye'nin ve KKTC'nin AB'ye giriş sürecinde yaşanan hızlı değişimle birlikte ülkemizin eğitim örgütlerinden beklentileri de farklılaşmıştır.

Kaynaklarının büyük bir bölümünü eğitime ayıran ülkelerde ayrılan kaynak miktarı o ülkelerin eğitime verdiği önemi göstermektedir. Çünkü bir sektöre fazla kaynak ayrılması ya diğer sektörlerin payını azalması ya da yaratılan yeni kaynakların o sektöre aktarılması anlamına gelmektedir” (Tuzcu, 2004, s. 25). Eğitime olan talebin hızla artması, eğitimden beklentilerin yükselmesi eğitime ayrılan kaynağın fazla olmasını gerektirmektedir.

Bugün Türkiye ve KKTC’nin Eğitim Sistemi’nin en önemli sorunu, 1930’larda ortaya konan eğitim hedeflerinin bilgi toplumu olma yolunda gayret gösterdiğimiz 2000’li yıllar için yenilenme sorunudur. Çünkü biz, II. dalga toplumunun ihtiyaçlarına uygun insan modeli belirleyemeden dünya bilgi toplumuna geçmiştir. Tarım toplumundan sanayi toplumuna geçişin şokunu üzerinden atamayan eğitim sistemi doğal olarak tıkanıp kalmıştır. Dolayısıyla eğitim sistemindeki sorun, sistemin başlangıçta amaçladığı görevleri yerine getirmemesi değil, yeni gereksinimleri karşılayacak yeni yönetim stratejileri belirleyememesidir (Çetin, 2004, s. 16).

Bugün güçlü olmanın belirleyicisi bilgiyi depolamak değil, onu kullanma ve ondan yeni bilgi üretme kapasitesine sahip olmaktır. Bundan böyle toplumlardaki önde olma yarışının merkezini bilginin denetimi oluşturacaktır. Bu bağlamda eğitim kurumlarında, ders programlarının içerik ve sunumlarının öğrenciye bilgi yüklemeyi değil, onların bilgiyi kullanmasını hedef alması beklenmektedir. Ders içerik ve sunumları, öğrenciye bilgi yüklemeyi değil, onların bilgiyi kullanmasını, üretmesini, yani düşünmeyi öğretmelidir (Özden, 2000, s.16).

Yapılacak değişikliklere ilk öncülük edecek olan değişimin ve bilginin kaynağı olan teknolojik araçlardır. Altun’un (2004, s. 51) Casey’den aktardığına göre eğitim örgütlerinde teknolojinin etkin kullanımı etkili bir yöneticilik ile mümkündür. Üniversite yöneticilerinin, bilgi yönetimini etkili uygulanması için gerekli yeterliliklere sahip olması gerekir. Üniversite yöneticileri, etkili bilgi yönetimini, etkili bilgi paylaşımını ve etkili öğrenme kültürünü zenginleştirerek dinamik kılmalıdır.

İnsanlık tarihi günümüze kadar farklı türlerde toplumsal aşamalardan geçmiştir. Her aşamada toplum çeşitli kurumsal uygulamalara sahne olmuş ve bunlar bilim ve teknoloji ile biçimlenmiştir. Özellikle sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişte tükenmez bir kaynak olarak görülen bilginin elde edilmesi, işlenmesi ve yönetilmesi bilgi teknolojilerinin etkin kullanımı ile olmaktadır.

Günümüzde organizasyonlarda karşılaşılan değişik sorunları çözmek amacıyla ve bilgileri etkin kullanmak için bilişim sistemleri oluşturulmuştur. Artık zihinsel sermaye ön plana çıkmıştır. Zihinsel sermayenin sınırlanamayan yapısı ile bütün yönetim ve toplum ilişkileri değişmiştir. Bilgi toplumuna doğru bir geçiş sağlanmıştır. Bilgi toplumu "yeni teknolojilerin neden olduğu iktisadi ve sosyal değişimler" anlamındadır. Bilgi toplumunda bilgi "güç" anlamına geldiğinden bilgi toplumunda dünya standartları belirleyici konuma yükselmiştir (Bensghir, 1996; Öğüt, 2001; Tekin ve Çicek, 2002).

Bilgi toplumunda bilgi temel üretim faktörü olup bilgi birikiminin artması verimi artırmaktadır. Bilgi çağında organizasyonlar arası rekabet kesinleşmekte, değişim ve belirsizlik hız kazandığından bilgi stratejik bir kaynak olarak görülmektedir (Barca, 2002; <http://www.kho.edu.tr/yayinlar/btym/yayinlistesi/-yayinlar/Yayin19s99/217-bilgitoplumu.htm>).

Barutçugil'e (2002) göre 20. yüzyılda petrol en büyük servet görülürken 21. yüzyılda bilgi kaynaklarına sahip olmak, bilgiyi üretmek ve onun ticaretini yapmak önem kazanmıştır. Artık 21. yüzyılın serveti bilgi olmuştur. Yusuf Has Hacıp'in söylediği gibi : "Bilgi değeri yok olmayan servettir".

Amaca yönelik olarak kullanılabilir bilgilerin toplanması depolanması ve kullanıma sunulması ancak etkin ve verimli bir bilgi yönetimi ile sağlanabilecektir. Bilgi yönetiminin yaygınlaşması ile Öğrenen örgütler, entellektüel sermaye, bilgi varlıkları, örgüt bilinci, örgütte bilgelik olarak adlandırılan tüm çalışmalar tek hedefte birleşiyorlar (Amidon, 2000).

Sürekli gelişen ve değişen teknolojiler, organizasyonların yapı ve yönetim sistemleri üzerindeki etkisini diğer kurumsal alt sistemlerden daha fazla göstermektedir. Örgütlerde insan ve madde kaynağının aracılığı ile belli bir amacı gerçekleştirilmesi eylemi olan yönetim, bu teknolojik değişimlerle bilgi temelli değişime uyum sağlayacak, uzmanlık bilgi ve yeteneğine sahip katılımcıları yönetim çevresinde toplamaktadır (Aydın, 1991; Öğüt,2001).

Organizasyonların yönetimleri, insan kaynaklarının ve bu insanların ihtiyaçlarını nasıl karşılanacağını sürekli olarak araştırmak ve değerlendirmek durumundadır. Geleneksel yönetim anlayışından sıyrılarak bilgi ve teknolojinin gelişimine devamlı uyum gösteren bir yönetim sağlanmalıdır. Yöneticilerde teknoloji-organizasyon-insan kaynakları etkileşimini iyi tanıyıp, kavramalıdır.

Artık yöneticiler, bilgi teknolojilerinin yarattığı yapısal dönüşüm ile öğrenme alışkanlığının gelişmesi ve her kurumun birer öğrenme merkezi olması gerektiğini düşünerek yönetim stratejilerini belirlemektedirler (Öğüt,2001: 67-69). Günümüzde bütün sorun ve sorulara uygun çözüm ve cevap arayan yöneticiden çok organizasyonlarda sorun ve soruları belirleyen, tanımlayan ve çözüm aşamasında diğer çalışanların katkılarını birleştiren yönetici profili geliştirilmesi gerekmektedir.

Teknolojik yenilikler ve bunların yönetiminde daha donanımlı olması gereken toplumlar bu düzende dönüşüm ve değişim sürecine daha duyarlı olması ve zaman geçirmeden uyum sağlaması gerektiğini bilmektedirler. Bu uyum süreci eğitim alanıyla yapılabilecektir. Bilginin kaynağı olan okullar, bilgi yönetimini benimsediklerinde, sürekli gelişimin yaşandığı bu süreçte gelişim ve değişimin yönlendiricisi olacaklardır.

Bilgi toplumları, bilginin gerçek sermaye ve zenginlik yaratan başlıca kaynak haline geldiği toplumlardır. Ülkemizi bilgi toplumu haline getirmenin tek koşulu, üniversitelerimizi gelişen ve kendini sürekli yenileyen bir yapı haline getirmektir. Eğitim örgütlerimizin yeniden yapılandırılması ve değişen koşullara uyum sağlayacak biçimde yeniden şekillendirilmesi sağlanmalıdır. Sahip olunan bilginin ne şekilde yönetildiği ve bu süreçte okul yöneticilerinin yapılanları hayata nasıl geçirdikleri önem kazanır. Eğitim örgütleri olan okullarımız, bu bilgi çağında kendini sürekli yenileyebilmesi, değişimlerin yarattığı yeni bilgi ve teknolojiyi öğrencilere aktarabilmeyi sağlayabilmesi için bilgi yönetimi yaklaşımını kavrayarak yeni bir yapılanmaya gitmesi gerekmektedir.

Eğitim Sistemlerinde, bilgi ve bilgi teknolojileri sayesinde okulların tasarlanıp, yönetilmesinde ve faaliyetlerinin sürdürülmesinde önemli katkılar sağlanmaktadır. Eğitim Sistemimizin yeniden yapılanması, bilgi ve bilgi teknolojilerine uygun olarak düzenlenmesi veya eğitim kurumlarımızda çalışan üniversite yöneticilerimiz ve öğretim elemanlarımızın bilgi yönetimi konusunda bilgilenip bunları en iyi şekilde kullanabilme becerilerine sahip olmaları gerekmektedir.

1.2. Problem Cümlesi

Üniversitelerin vizyonu, misyonu, amaçları ve hedefleri doğrultusunda öğretim elemanlarının ve üniversite yöneticilerinin algılarına göre üniversite

yöneticilerinin bilgi yönetimi süreçleri kapsamında bilgi yönetimi araçlarını kullanmada yeterlilikleri nasıldır?

I.3. Araştırmanın Alt Problemleri

Öğretim elemanlarının algılarına göre üniversite yöneticilerinin bilgi yönetimi araçlarını kullanma yeterliliklerini belirlemek amacıyla yapılan araştırmanın alt problemleri ile ilgili olarak bilgi eksikliklerini belirleme, bilgiyi geliştirme ve satın alma, bilgiyi paylaşma ve bilginin değerlendirilmesi kapsamında aşağıda belirtilen sorulara cevap aranmıştır.

1. KKTC Üniversiteleri Eğitim Fakültelerinde görev yapan üniversite yöneticilerinin bilgi yönetimi süreçlerine göre bilgi yönetimi araçlarını kullanmadaki yeterlilik düzeyleri nasıldır?
2. KKTC Üniversiteleri Eğitim Fakültelerinde görev yapan öğretim elemanlarının görüşlerine göre fakülte yöneticilerinin bilgi yönetimi süreçleri kapsamındaki bilgi yönetimi araçlarını kullanmadaki yeterlilik düzeyleri ile öğretim elemanlarının algılamaları arasında bir farklılık var mıdır?
3. KKTC Üniversiteleri Eğitim Fakültelerinde görev yapan öğretim elemanlarının görüşlerine göre fakülte yöneticilerinin bilgi yönetimi süreçleri kapsamındaki bilgi yönetimi araçlarını kullanmadaki yeterlilik düzeyleri ile öğretim elemanlarının algılamaları arasında benzerlik veya paralellikler var mıdır?
4. Yöneticilerin bilgi yönetimi süreçlerine göre bilgi yönetimi araçlarını kullanmadaki yeterlilik düzeyleri nasıl geliştirilebilir?

I.4. Çalışmanın Amacı

Dünyadaki bu gelişmelere paralel olarak Kıbrıs için büyük bir öneme sahip olan üniversitelerin günümüzdeki bütün organizasyonlar gibi yaşamlarını sürdürebilmek ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için bilgiyi etkin bir şekilde yönetme ihtiyacı duymaktadırlar. Bilgi yönetimi örgütsel bir süreç olarak

tasarlanmak ve sürekli geliştirilmek durumundadır. Bu süreç her tür çağdaş örgüt açısından bilgi yönetimini bir zorunluluk haline getirmiştir. Araştırma ve eğitim faaliyetlerinin gerçekleştirildiği üniversitelerde ise bilgi yönetimi çalışmaları açısından kritik öneme sahip organizasyonlardır (Mikulecka ve diğerleri, 2000). Yapısal olarak bilgiyle iç içe bir niteliğe sahip olan ve bunun da ötesinde bilginin toplumda yaygınlaştırılmasına öncülük etmesi beklenen üniversitelerde bilginin etkin bir biçimde yönetilmesi özel bir önem taşımaktadır. Üniversitelerin genel olarak misyonlarını gerçekleştirebilmeleri için etkin bilgi yönetimi süreçlerine sahip olmalarını gerektirmektedir (Conceicao ve diğerleri, 1998; Oosterlinck, 2002). Bu çalışmada bilgi yönetimi hakkında üniversitelerde yeterli çalışma yapılmamış olması nedeni ile (Rowley, 2000; Kidwell ve diğerleri, 2000; Agrawal, 2004) üniversitelerdeki bilgi yönetimi süreçlerinin mevcut durumunun aydınlatılması ve geliştirilmesi, sağlıklı bir bilgi yönetimi sürecinin yürütülebilmesi için önem taşıyan uygulama ve yaklaşımların tartışılması, üniversite yöneticileri ve araştırmacılar için yararlı olabilecek uygulama önerileri ve spesifik ileri araştırma konuları üzerinde durulması amaçlanmaktadır.

1.5. Araştırmanın Önemi

Çağdaş örgütler açısından bilgi yönetimi bir zorunluluk haline gelmiştir. Günümüzde bütün organizasyonlar yaşamlarını sürdürebilmek ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için bilgiyi etkin bir şekilde yönetme ihtiyacı duymaktadırlar. Bilgi yönetimi örgütsel bir süreç olarak tasarlanmak ve sürekli geliştirilmek durumundadır. Bu süreç her tür organizasyon açısından önem taşımaktadır. Araştırma ve eğitim faaliyetlerinin gerçekleştirildiği akademik alanda yer alan temel yapılanmaları ifade eden üniversiteler ise bilgi yönetimi çalışmaları açısından kritik öneme sahip organizasyonlardır (Mikulecka ve diğerleri, 2000). Yapısal olarak bilgiyle iç içe bir niteliğe sahip olan ve bunun da ötesinde bilginin toplumda yaygınlaştırılmasına öncülük etmesi beklenen üniversitelerde bilginin etkin bir biçimde yönetilmesi özel bir önem taşımaktadır. Üniversitelerin sosyal fonksiyonlarını ve genel olarak misyonlarını gerçekleştirebilmeleri etkin bilgi yönetimi süreçlerine sahip olmalarıyla mümkündür (Conceicao ve diğerleri, 1998; Oosterlinck, 2002). Dolayısıyla üniversitelerdeki bilgi yönetimi süreçlerinin mevcut durumunun aydınlatılması ve geliştirilmesi için öneriler sunulması önemli, ancak hakkında yeterli çalışma yapılmamış bir başlığı ifade etmektedir (Rowley, 2000; Kidwell ve diğerleri, 2000; Agrawal, 2004).

Bilgi çağını yaşadığımız bu dönemde tüm örgütler bilginin değerini kavramanın gerekliliğinin farkındadırlar. Bilgiyi örgütlerinde nasıl idare edeceklerine yönelik çeşitli çalışmalarda bulunmaktadır. Eğitim örgütleri de eğitim sistemi içerisinde bilginin üretimi, paylaşımı ve dağıtımını gerçekleştirecek bir yönetim anlayışını benimsemek zorundalar. Eğitim sisteminin yeniden yapılanması sürecinde bilginin yönetimi ve bilgi yönetimi süreçlerinin hayata geçirilmesinde üniversite yöneticilerine ve öğretim elemanlarına çok iş düşmektedir. Yöneticilerin bilgi yönetimi ve uygulama aşamalarını iyi kavramaları önemlidir. Ayrıca, yöneticiler çalışanlarının bilgisini ortaya çıkarıp eğitim-öğretim amaçlarını gerçekleştirecek şekilde kullanabilmeyi de becerebilmelidir.

Yöneticilerin bilgi yönetimi, teknoloji kullanımı, öğrenme kültürü, bilgi yönetimi süreçlerine katılım ve bilgi yönetimi süreçlerini değerlendirmeye yönelik becerileri bilmeleri kritik bir öneme sahiptir. Araştırma bulguları, üniversite yöneticilerinin bilgi yönetiminde kullanılan bilgi yönetimi araçlarını etkili bir şekilde kullanabilme becerilerine sahip olmalarını sağlamada büyük katkıda bulunabilir.

Üniversite yöneticilerinin ve öğretim elemanlarının görüşlerine dayalı olarak, yöneticilerin bilgi yönetimini etkili olabilmelerinde bilgi yönetimi araçlarını kullanabilme becerilerine sahip olma durumlarını ortaya çıkarmayı amaçlayan bu araştırmanın ilgili literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu araştırma sayesinde uygulama alanı olarak üniversitelerde bilgi yönetiminin gerçekleştirilmesi konusuna dikkat çekilecektir. Eğitimde bilgi yönetimiyle ilgili yurt içinde yapılan araştırmalar az olduğundan alana bir katkı sağlamak amacıyla da bu çalışma önem arz etmektedir. Bu araştırma ile üniversite yöneticilerinin bilgi yönetimi araçlarını kullanmadaki yeterliklerine ilişkin üniversite yöneticileri ve öğretim elemanlarının görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

1.6. Sınırlılıklar

1. Bu araştırma KKTC'de bulunan beş üniversite ile sınırlıdır.
2. Araştırma bu üniversitelerde görev yapan yönetici ve öğretim elemanlarının görüşleri ile sınırlıdır.
3. Araştırma KKTC'de bulunan beş üniversite ile sınırlı olduğundan sonuçları bu örneklem için genellenebilir.

4. Bilgi kavramı, kişisel teknik bilgi olarak sınırlandırılmıştır.

5. Araştırma 2007-2008 öğretim yılında görev yapan üniversite yöneticileri ve öğretim elemanları ile sınırlıdır.

1.7. Tanımlar

Örtülü Bilgi: Örtülü (kapalı bilgi) bilgi kişinin örgüt yaşantıları sonucunda belli durumlara göre uyguladığı kişiye özel bilgidir (Kuhlen, 2003, s. 9).

Açık Bilgi: Herkesin bildiği sözcük ve sayılarla ifade edilir. Kodlanıp kaydedilebilen bilgidir (Barker, 2001, s. 201).

Bilgi Haritalama: Hiyerarşiler veya ağlar gibi kavramsal haritaların geliştirilmesi bilginin yazılması ve profilinin çıkarılması gibi temel bilgi analizleri için kullanılan haritalardır(White, 2002, s. 2).

Bilgi Yönetim Stratejisi: Bilgi yönetim stratejisi, bir gelişen girişim sistemi olarak, satın alma, depolama, yayma ve faydalanma bilgileri üzerine odaklanarak, varlık modelleri, problem çözümü, yeniden kullanım, stratejik planlama ve karar verme tarzındaki bir oluşumu şekillendirerek yönetimin etkili olmasına yardımcı olan süreçtir (Kuswara, 2001, s. 1).

Bilgi yönetimi: Örgütün kendi deneyim ve yetenekleri sayesinde kazandığı ortak bilgiyi tanımlaması ve kullanmasıdır (Çelep ve Çetin, 2003: 25).

Bilgi Yönetiminde Önderlik ve Kendini Gerçekleştirme : Yöneticilerin bilgi yönetimini üniversitelerin eğitsel amaçları ve yönetimine uyarlayabilme yeterliliği ve becerisidir.

Bilgi Yönetiminde Teknoloji Kullanımı : Yöneticilerin bilgi yönetimini üniversitelerinde uygulanmasını sağlayacak teknolojik alt yapıyı oluşturabilme yeterliliğidir.

Bilgi Yönetiminde Öğrenme Kültürü : Yöneticilerin üniversitelerinde bilgi yönetiminin süreçlerinin uygulanmasını sağlayacak bir öğrenme ortamını oluşturabilme yeterliliğidir.

Bilgi Yönetimi Süreçlerine Katılım : Yöneticiler üniversitelerinde bilgi yönetimi süreçleri olan bilgi eksikliğinin belirlenmesi, bilginin geliştirilmesi ve satın

alınması, bilginin paylaşılması ve bilginin değerlendirilmesi ve uygulanmasını sağlamaya yönelik yeterlidir.

Bilgi Yönetimi Süreçlerini Değerlendirme : Yöneticilerin üniversitelerinde bilgi yönetimi süreçlerinin uygulanmasından sonra oluşacak sonuçları değerlendirebilme yeterliliğidir.

Bilgi Yönetimi (Knowledge Management): Örgütsel amaçlara etkili biçimde ulaşmak için iç ve dış kaynaklardan edinilen bilgiler, çalışanların deneyimleri ve bilişim teknolojilerinin katkısıyla örgütsel bilgi boşluğunun saptanması, örgütsel bilginin geliştirilmesi, paylaşılması ve değerlendirilmesi sürecinin yönetilmesidir.

Bilgi Yönetimi Araçları: Bilgi yönetimi sürecinin uygulamada yerine getirilirken örgütlerde kullanılan araçlardır (tekniklerdir).

Yeterlik: Yöneticinin, konumunun gerektirdiği eylemleri yapabilmesini sağlayan bilgi, beceri ve davranışlara sahip olma düzeyidir. Okul yöneticilerinin yeterliği davranışı hangi sıklıkla gösterdiği sorularak ölçülmüştür.

Bilgi Yönetiminde Yeterlik: Bilgi yönetiminin gerektirdiği becerilere sahip olma düzeyidir.

Üniversite Yöneticisi: Dekan, Dekan Yardımcısı, Bölüm Başkanları, Bölüm Başkan Yardımcılarını kapsamaktadır.

1.8. Kısaltmalar

- BY. : Bilgi Yönetimi
- Ü.Y. : Üniversite Yöneticisi
- Ö.E. : Öğretim Elemanı
- MEB : Milli Eğitim Bakanlığı
- G. : Görüşme
- Ort. : Ortalama
- D. : Dekan

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu kısımda, araştırmanın kavramsal çerçevesine, temel kavram ve terimlerin açıklanmasına ve ilgili araştırmalara yer verilmiştir. Bu amaçla, öncelikle konuya ilişkin genel bir giriş yapılmış, ardından araştırmayla ilgili temel kavram ve terimlerin açıklaması yapılarak, alanyazın taramasına bağlı olarak ilgili araştırmalara değinilmiştir.

Stratejik yönetim literatüründe giderek daha yaygın bir biçimde kabul gören kaynak temelli yaklaşıma göre, organizasyonlar başarı için stratejik olarak değerli ve taklit edilemez nitelikteki kaynak ve yeterlilikleri üzerinde odaklanmalıdırlar (Prahalad ve diğerleri, 1990; Zack, 1999; Connor, 2002). Bilgi günümüzde en önemli stratejik örgütsel kaynağı oluşturmaktadır (Nonaka ve diğerleri, 1995; Kogut ve diğerleri, 1996; Wijetunge, 2002). Bilgi, kısaca, anlamlı enformasyon olarak tanımlanabilir. Hem belirli bir bağlama sahip olmayan ve birbirinden ayrı nesnel gerçekleri ifade eden veriden, hem de işlenmiş ve düzenlenmiş bir veri kümesini ifade eden enformasyondan farklıdır (Davenport ve diğerleri, 1998; Yahya ve diğerleri, 2002). Stratejik kararları belirleme düzeyinde yardımcı olma gücü veri ve enformasyondan çok daha fazladır. Bilgi, açık ve örtülü bilgi olarak ikiye ayrılmaktadır. Açık bilgi formel-sistemik biçimde ifade edilebilen ve iletilebilen bilgidir. Paylaşılması görece kolaydır. Örtülü bilgi ise ifade edilebilmesi, biçimsel olarak formüle edilebilmesi ve iletilebilmesi güç olan bir bilgi türüdür. Çeşitli yetenekler, sezgiler, anlayışlar, değerler vb pek çok unsuru içerir. Bireylerin açık ve örtülü bilgilerinin örgüt içinde etkileşim içine girmeleri neticesinde yeni örgütsel bilgi üretilmektedir (Nonaka ve diğerleri, 1995; Nonaka ve diğerleri, 2000; Yim ve diğerleri, 2004).

Organizasyonların en değerli kurumsal kaynağını oluşturan bilginin örgütsel amaçlar doğrultusunda etkin bir biçimde kullanılması sistematik çabalarla mümkündür. Bilginin yönetimi için kapsamlı bir sürecin tasarlanması gerekmektedir. Organizasyon için bilginin tanımlanması, edinilmesi, geliştirilmesi, örgüt içinde paylaşılarak yaygınlaştırılması, amaçlara yönelik olarak kullanılması ve bu kullanımın değerlendirilerek sürecin yeniden tasarlanması gibi kapsamlı

fonksiyonları içeren bu süreç bilgi yönetimi sürecidir (Demarest, 1997; Beijerse, 1999; Perez ve diğerleri, 2003).

Bilgi yönetimi, rekabetin yaşandığı ve koşulların sürekli olarak değiştiği ortamda, işletmelerin ve tüm örgütlerin değişen ortam ve şartlara uyum sağlamak, yaşamlarını sürdürmek ve mevcut yeteneklerini muhafaza etmek için ortak akli kullandığı süreçtir. Bilgi yönetimi, bilgi ve iletişim teknolojilerinin veri ve bilgi işleme kapasitesi ile beşeri sermayenin yenilikçi ve yaratıcı kapasitesini birleştiren ve beşeri sermayenin yaratıcı gücünden azami ölçüde yararlanmayı amaçlayan örgütsel bir süreçtir (Aktan ve Vural, 2004b).

Barutçugil'e (2002: 49) göre, bilgiyi yaratmak, elde tutmak, paylaşmak ve geliştirmek için kullanılacak yeni radikal yollardır. Gandhi'ye (2004) göre bilgi yönetimi, yeniliği ilerletmek, verimliliği artırmak ve karar vermeyi geliştirmek için ortak organizasyon hafızasını sermayeye çevirmek; organizasyonun enformasyonunu paylaşmak ve eleştirel bilgiyi elde etmek için planlı bir çaba olarak tanımlamaktadır. Bilgi yönetimi, örgütün kendi deneyim ve yetenekleri sayesinde kazandığı ortak bilgiyi tanımlaması ve kullanmasıdır (Celep ve Çetin, 2003: 25).

Aktan ve Vural'ın (2004c) Jarrar'tan (2002: 322-323) aktarımına göre ise bilgi yönetiminin amacı rekabet gücünün artmasına katkıda bulunmak, karar almayı etkinleştirmek ve zaman israfını önlemek, müşterilere yönelik sorumluluğu artırmak, çalışanların bilgi istiflemesini önlerken bilgiyi paylaşımlarını teşvik etmek, - bilginin ve paylaşmanın değerini artırmak suretiyle mesai arkadaşları arasındaki desteği ve yardımlaşmayı güçlendirmek, çalışanların ve yürütülen faaliyetlerin verimli olmasını sağlamak, ürün ve hizmetlerin kalitesini yükseltmek, yenilik ve icatları teşvik etmek olduğu belirtilmektedir.

II.1. Bilginin Tarihsel Gelişimi

Toplumların gelişmesine etkisi olan olguların geçiş süreçlerinde, insanın daha fazla üretme tutkusu vardır. Daha fazla üretimle oluşan değişim, toplumların her alanında kendini göstermiştir. Bu bakımdan geçmişten günümüze kadar önemli toplumsal gelişmeler eşliğinde bilginin gelişimi ve bilgi toplumu sürecine, alan yazına dayalı olarak aşağıda kısaca değinilmektedir.

II.1.1. Tarımdan Bilgi Topluma Doğru

Toplumların oluşumuna etkisi olan olguların geçiş süreçlerinde, insanın daha fazla üretme tutkusu vardır. Daha fazla üretimle oluşan değişim toplumların her alanında kendini göstermiştir. Bu bakımdan geçmişten günümüze kadar önemli toplumsal gelişmeler eşliğinde bilginin gelişimi ve bilgi toplumu süreci anlatılmaya çalışılacaktır.

Alvin Toffler'ın 'I. dalga' olarak adlandırdığı tarım toplumunda insanlar kendi ihtiyaçlarını kendi ürettikleri ile karşılamaktaydılar. Daha çok el becerilerinin hakim olduğu bir üretim şekli olduğu için uzak yerlerdeki ihtiyaçların karşılanması sınırlıdır. Bununla birlikte bir taraftan isteklerdeki artış ve çeşitlilik, diğer taraftan insanların tüketeceği miktarda olan üretimin farklılaşması sonucu ekonomik yaşamdaki gelişmeler artmaya başlamıştır.

Statik bir yapıda olan tarım toplumundan, 'II. dalga' olarak nitelendirilen sanayi toplumuna geçiş, yaşanan değişimin mecbur kıldığı teknolojik gelişmelerle olmuştur. Teknolojik buluşların toplumsal kurumlara yansması sosyal yaşamı dinamik bir süreç haline getirmiştir. Bilimsel yöntemin öncüsü olan Taylor bilgiyi işin incelenmesinde kullanarak rutin üretimin gerçekleşmesinde makinelere ek olarak insanı ele almıştır. Bununla birlikte Fordist üretim tarzı sanayi toplumunun şekillenmesinde oldukça etkilidir. Teknolojik gelişmelerle birlikte sürekli yenilenen sanayi toplumunda örgütler de belirgin bir şekilde değişmeye başlamıştır. Böylece mekanik güce dayalı olarak çağını kuran sanayi toplumunun, gelecek örgütlere ve toplumlara etkisi kaçınılmazdır (Ataman, 2001, s. 47).

II.1.2. Bilgi Toplununun Oluşumu

1960'lı yıllardan itibaren bazı sosyal bilimciler Amerika ve Japonya gibi ileri düzeyde sanayileşmiş ülkelerde toplumun temel karakteristiklerinde köklü değişim eğilimi olduğunu gözlemlemişlerdir. Sanayi toplumundan farklı olan bu toplumu tanımlamayı amaçlayan çok sayıda kavram ortaya çıkmıştır. Ortaya atılan bu kavramlar (endüstri sonrası toplum, teknolojik çağ vb.) arasında D. Bell'in endüstri sonrası toplum kavramı 1970'li yıllarda iyice belirginleşen yeni toplumu tanımlamada kabul görmüştür (Ataman, 2001, s. 50). Bununla birlikte Peter Drucker tarafından ortaya atılan bilgi toplumu kavramı da yaygın olarak

kullanılmaktadır.

Üçüncü dalgayı oluşturan bilgi toplumu – çok büyük değişimler yaşamaktadır. Bilgi teknolojilerine dayalı üretimin olduğu bilgi toplumunda bilgi rekabetin en önemli unsuru olmuştur. Bilgi toplumuna geçiş sürecinin başlamasıyla birlikte, yeni kurumlar ortaya çıkmış ve bilgi toplumunun dinamikleri oluşmaya başlamıştır. Bilgi, bilgi toplumunda tüm sistemlerin temelinde yer alan bir olgu olmuştur. Ünlü yönetim bilimcisi Peter F. Drucker bilgi toplumuna geçiş sürecinin neden olduğu gelişmeleri şöyle sıralamaktadır (Ertuğrul, 2004, s. 2):

- Bilginin üretilmesine, erişilmesine ve kullanılmasına katılım yaygınlaşmıştır.
- Ekonomik hızın artması üretim hareketlerini kıyaslanamayacak kadar artırmıştır.
- Eğitilmiş insan önemsenmiş ve bu güç olarak örgütlerin önemli bir değeri olmuştur.
- Bilgi toplumunun dinamiklerinden yaralanan örgütler küçülerek büyüme yoluna girmişlerdir.

Karadal'ın (2004, s. 27) Drucker'den aktardığına göre, günümüzün rekabetçi ortamında başarılı olmak isteyen örgütlerin en baştaki özelliği, örgütün bütün birimlerindeki insanların zekasını ve karakterini bilgiyi sürekli bir şekilde üretebilecek ve paylaşılabilecek bir şekilde yönetmektir. 90'lı yılların başında ABD'nin yaptığı ekonomik ve teknolojik atılımı yakalayabilmek için 1999 yılının Aralık ayında Japonya'da yeni bin yıl projesi ile beş yıl içinde bilgi toplumu oluşturmak hedeflenmiştir. Bu amaçla projede öngörülen çalışmalar bilgi, yaşlılık sorunu ve çevre olmak üzere üç başlıkta toplanmıştır. Bilgi toplumunu amaçlayan projenin bilgi alanındaki dört öncelikli konusu, çok hızlı bilgisayar ağ alt yapısını oluşturmak; rekabet ortamını yaratmak; e-ticareti kolaylaştırmak; e- devleti gerçekleştirmek; olarak belirlenmiştir. Böylece; geleceğin üst düzey kaliteli insan kaynaklarının yaratılması öngörülmüştür (Eraydın, 2002, s. 283).

Yönetimde bilgiyi sürekli bir şekilde üretmek ve paylaşmakla birlikte bilgi toplumunda geleceğin öngörülmesi ve planlanması konusu önem kazanmıştır. Rekabetin de artması geleceğe yönelik gelişmelerin hem ulusal hem de uluslararası anlamda izlenmesi ve gerekli uyumun sağlanması bugün önemli bir

gerekliliktir (Ataman, 2001, s. 51).

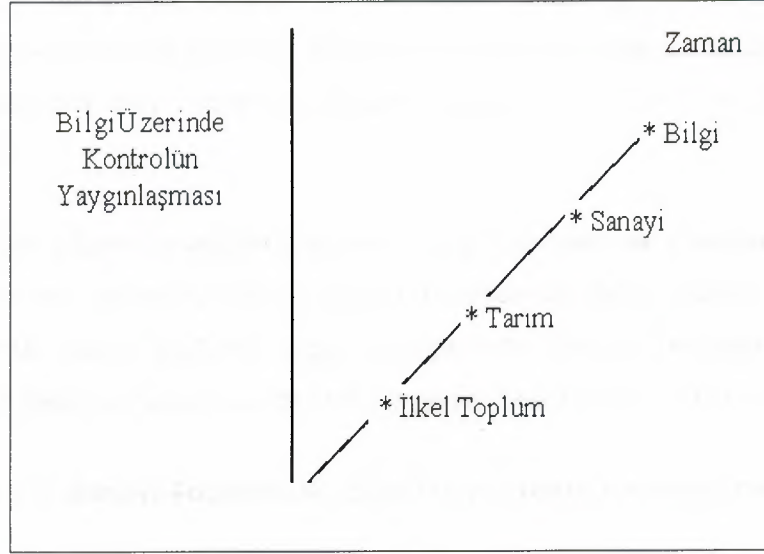
Bu yeni toplumsal aşama, ister bilgi toplumu, ister teknolojik toplum, ister üçüncü dalga toplumu olarak adlandırılın bu yeni toplumsal sürecin kendine özgü kuramları ve ilkeleri bulunduğu ve artık eski kural ve ilkelerin geçerliliğini yitirdiğidir. Bu yeni süreci şekillendiren faktörler bilgi ve bilgi teknolojileri ve bunların sunduğu imkanlar hakkında bilgi sahibi olmak, yeni toplum düzeni içinde biçimlenecek örgütlerin tasarlanması, yönetilmesi ve etkinliklerinin sürdürülmesinde önemli katkı sağlayacaktır. Ülkelerin yada özel olarak örgütlerin bilgi toplumuna hazır olup olmadıklarını sınamanın en pratik yöntemi bilgi teknolojilerine yapılan yatırımdır (Öğüt, 2001, s. 42).

Bensghir (1996, s. 12) ise; bir toplumun bilgi toplumu aşamasını yaşamaya başlamasını tespit etmede iki kriterin önemli olduğunu vurgulamaktadır. Bunlar:

- Bilgi sektörü payının GSMH 'daki payı
- Bilgi sektöründe çalışan işgücünün toplam nüfusa oranı.

Bu tespitte kullanılabilecek bir başka kriter de kişi başına düşen telefon sayısı yada uluslar arası yapılan telefon görüşmesidir. 1980 yılında bilgi toplumu aşamasını yaşayan ABD'de 100 kişi başına düşen telefon sayısı 78.8, İngiltere'de 47.7, Almanya'da 46.4 iken ülkemizde 4.2'dir. Elbetteki bilgi toplumu olmada tek kriter bu olmasa da bu kaba taslak ülkenin ölçüde bildirilişimde bulunduğu bir göstergesi olarak fikir verebilir. Bu kriterde ülkemizin, bilgi toplumu olma yolunda henüz başlarda olduğu görülmektedir. 'GSM telefonlar ilk geliştirildiklerinde 2000 yılına kadar satış tahminleri toplam 900.000 idi. Oysa, 1998 yılı başında dünyada 207 milyon mobil telefon kullanıcısı bulunuyordu' (Ertuğrul, 2004, s. 10). İnternet ise gelişen bilgi ekonomisinin en büyük destekçisi olduğunu artık kanıtlamıştır. 1998 yılında tüm dünyada 100 milyon civarında olduğu tahmin edilen İnternet kullanıcılarının sayısı 2001 yılında itibariyle 600 milyona ulaşan bu sayı ise toplam dünya nüfusunun yaklaşık % 10'unu ifade etmektedir. 2005 yılında 766 milyon kişiye çıkabileceği tahmin edilmektedir (Erdem, 2002, s. 3). Öğüt'ün (2001, s. 30) Riel Miller, David Ticoll ve Dan Tapscott'tan aktardığına göre, aşağıda gösterilen şekilde belirtildiği gibi yaşamın her alanında ilerlemenin sağlanması bilginin ilerlemesi ile olmaktadır. Bilgi üzerinde kontrol toplumsal aşamalar

üzerinde yoğunlaştıkça toplumlarda ilerlemeler meydana gelmiştir. Aşağıda Şekil-1'de toplumsal aşamalar sürecinde bilginin önemi ifade edilmeye çalışılmıştır.



Şekil-1. Toplumsal Aşamalar Sürecinde Bilginin Önemi ve Ekonomik Siyasal Gücün Yaygınlaşması, Öğüt, A. 2001, (Ankara, Nobel Yayın), s. 30

II.1.3. Bilgi Toplumunun Özellikleri

Küreselleşen dünya sürekli yenilenen bilgi akışı ve bilginin getirdiği yenilikler ile özdeşleşmiştir. Teknolojik ürünlerin önde olduğu bilgi toplumunda bilgi üretimi önemlidir. Bilgi toplumu örgütlü toplumdur. Bilgi toplumunda bireyler üyesi oldukları oluşumların yönetim ve denetim süreçlerine gönüllü olarak katılmaktadır. Diğer taraftan ekonomik yaşamda, bireyler kendilerine sunulan mal ve hizmetleri sürekli geliştirdikleri tüketici bilinci ile kalite fiyat hız gibi faktörler açısından hizmet ve işletme türü örgütleri sorgulamaktadır (Bayraktaroğlu ve Tunçbilek, 2003, s. 7). Bilgi toplumu, bilimi anlayan yorumlayan, kullanan ve üreten, bilim dünyasının bilgi, beceri, tutum ve alışkanlıklarını davranışa dönüştürmüş; problem çözmede bilimsel süreçleri kullanan bireylerden meydana gelmiştir. Bilgi toplumunu meydana getiren bu özellikler maddi zenginlikler değil öğrenilebilir insan davranışlarıdır. Eğer eğitim yönetimlerimiz, öğretmenlerimiz ve öğrencilerimiz bu davranışları kazanacak yeterliliklere ulaşırlarsa, gelişmiş toplumların uzun dönemde aştıkları bazı gelişme safhalarını daha hızlı geçmemiz mümkün olabilecektir (Bilgen, 1993; Kocacık, 2004; Çakırer, 2003; Taştan, 2003; ve diğerleri...).

Amerika'da okulların ödenekleri, alacakları öğrenci başına hesaplandığından; zamanımızda okullar, velilere çocuklarına en iyi seçenek olduklarını ikna etmek mecburiyetindedirler. Etkili yönetim, pazarlama, değerlendirme, örgüt geliştirme gibi kavramlar, giderek artan bir tarzda pazar ekonomisinin tartışılmaz kuralları ve rekabetinin belirlediği eğitim sisteminin en belirgin özellikleri haline gelmiştir. Bundan böyle artık okullar yalnızca "öğrenmeyi sağlayan örgütler değil, öğrenen örgütler" olarak kabul görmektedirler (Friesch, 2004, s. 2).

Ancak ülkemizin eğitim sisteminin bugünkü yapı ve süreçlerinden, bilgi toplumunun insanını beklemek yanlış olur. Bu sebeple eğitim sisteminin, yönetim başta olmak üzere eğitimin diğer süreçlerinde (amaç, muhteva, öğrenci-öğretmen.) değişiklik yapılması önemli bir gerekliliktir (Bilgen, 1993, s.128).

II.1.3.1. Sanayi Toplumu ile Bilgi Toplumunun Karşılaştırılması

İnsanlık var olduğundan bugüne kadar kendine özgü koşulları olan sosyal ve ekonomik aşamalar yaşamıştır. Bunlar ilkel toplum, tarım toplumu, sanayi toplumu ve bilgi toplumdur. Günümüzde toplumların çoğu tarım, sanayi ve ileri sanayi aşamalarını yaşarken, küreselleşme bazında egemen olanların bilgi toplum aşamasında oldukları bilinmektedir.

Teknolojinin çeşitlenmesi ve teknolojinin hammaddesi olan bilginin her alanda kullanılması sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişi sağlamıştır. Sanayi toplumuna ait olan bireyler ihtiyaçlarını genellikle maddi ürünlerle karşılamaktadır. Bilgi toplumunun üyesi ise bilgiyi üretme ve kullanma konularına yoğunlaşmaktadır. Sanayi toplumu ile bilgi toplumu arasındaki farkları Aydemir (2007) Tablo-1'de ortaya koyarak yukarıda belirtilen görüşlerine açıklık getirmeye çalışmıştır. Bu konuda Erkan, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramında en üst basamakta bulunan, kendini kanıtlama ihtiyacının bilgi toplumunda en uygun düzeyde tatmin edilebileceğini ileri sürmektedir (Erkan, 1998; 11).

Tablo-1: Sanayi Toplumu ile Bilgi Toplununun Karşılaştırılması

	SANAYİ TOPLUMU	BİLGİ TOPLUMU
EKONOMİK SİSTEM	Ulusal Ekonomi	Küresel Ekonomi
	Fiziksel sermayeye dayalı ekonomi	İnsan kaynaklarına ve bilgi sermayesine dayalı ekonomi
	Endüstriyel organizasyonlar	Bilgi tabanlı organizasyonlar
	Sembolik kâğıt para hâkimiyeti	Dijital para hâkimiyeti
SOSYAL SİSTEM	Çekirdek aile	Birey merkezli farklı aile biçimleri
	Güvenlik sağlayıcı kurumlaşmalar	Bireysel yetenekli geliştiren kurumlaşmalar
	Uyumluluk, seçkinlik, sosyal sınıf...	Bireysellik, çeşitlilik, katılımcılık...
	Kitleselleştirilmiş dönemsel eğitim	Bireyselleştirilmiş ömür boyu öğrenim
SIYASAL SİSTEM	Uluslararası çatışma ve polarizasyon	Uluslar arası uyum ve küresel bazda siyasal entegrasyonlar
	Merkeziyetçilik	Adem-i merkeziyetçilik
	Ulus devlet	Küresel ve bölgesel organizasyonlar
	Güvenlik amaçlı yönetim	Yurttaş odaklı yönetim
TEKNOLOJİK SİSTEM	Mekanik teknoloji devrimi	Bilgi teknolojileri devrimi
	İş gücünü ikame eden makineler	Beyin gücünü geliştiren bilgisayarlar
	Montaj hattına dayalı üretim teknikleri	Bilgi ve yönetim teknolojilerine dayalı üretim teknikleri
	Görsel ve yazılı basın-yayın araçlarına dayalı iletişim sistemleri	İnternet ve dijital teknolojilere dayalı iletişim sistemleri

Kaynak : Aydemir,M.(2007),”Social Auditing:İndispensable Part of Corporate Succes”, The Balkan Countries 1st International Conference on Accounting and Auditing (BCAA), 8-9 March 2007, Edirne,pp.312-326,(2007).

II.1.4. Bilgi Toplumunda Eğitim

Eğitim sistemi toplumsal yapıyı şekillendirmektedir. Eğitime göre şekillenen toplumsal yapıda da önemli değişiklikler olmaktadır. Bunlardan en önemlileri şunlardır (Çetin, 2004, s.12) :

- Küresel etkileşimi ortaya çıkaran veri, enformasyon ve bilginin hızla yayılması,
- Nüfus artış hızının yükselmesi,
- Küreselleşmeyle birlikte oluşan kültürel etkileşimin yeni değişimlere sebep olması,
- Yeni yaşam şekillerinin oluşması ile birlikte kadınların ve erkeklerin yeni roller üstlenmesi,
- Rekabet ortamının yaratılması ile küresel ekonominin oluşması, örgütlerin uluslar arası işler yapması,
- Yeni teknolojilerin yaratılmasıyla beklenmedik problemlerin oluşması,
- Teknolojinin ilerlemesiyle beraber küresel değerlerin oluşmasıdır.

Böylece etkili bir değişimin yaşanmasında önemli rol üstlenen bilgi, toplumların stratejik kaynağı haline gelmiştir. Teknoloji alanındaki yenilenme ile ortaya çıkan değişim süreçleri her toplumda, toplumların yapısal özelliklerine bağlı olarak değişik sonuçlar ortaya koymuştur. Yeniliğe açık toplumlar diğerlerinden farklı olarak değişimi daha etkin bir şekilde yaşamışlardır. Toplumlarda meydana gelen değişimler ve gelişmeler öncelikle iş alanlarını etkilemiştir (Kocacık, 2003, s. 8). Tarım toplumunda fiziki güç ve sanayi toplumunda makine gücü ön planda iken bilgi toplumunda entelektüel güç ve beyin gücü ön plana çıkmaktadır. Tarım ve sanayi toplumunda okullar, üretilmiş bilginin aktarıldığı yerler olarak görülür. Bilgi toplumunda ise hizmet ve bilgi yaratan örgütler gelişmişliğin önemli bir göstergesi olmaktadır. Okullar ise herkese yetenekleri doğrultusunda eğitim görme hakkı veren, bireye öğrenmeyi öğreten örgütler olarak görülmektedir (Şişman ve Turan, 2004, s. 117). Bilgi toplumunda insanın bilgiyi en etkin ve en yararlı olarak kullanabilmesi için onun

eğitimi her zamankinden daha fazla önem kazanmıştır (Eraydın, 2002, s. 282). Bilgi toplumunun oluşumunda önemli bir yeri olan eğitim örgütleri şu davranışları gösterir (Can, 2002, s. 9):

- Okul lideri yönetimin bir ekip çalışması olduğuna inanır, takım çalışmasını okulunda gerçekleştirir.
- Karara katılma sürecinde karara katılacaklara fırsat verilir.
- Çalışanların kendilerini ifade edebilmeleri için gerekli ortamlar hazırlanır.
- Gelişme ve yenileşmenin sürekli liğine inanılır bu nedenle bilgi tabanı yaratılmaya çalışılır.
- Örgütsel bütünleşme ve biz duygusu sağlanarak aktif bilgi yönetimi gerçekleştirilir.
- Her biri ayrı bir değer olan öğretmene ve öğrenciye önemli bir kaynak olarak yaklaşılır.

Bu bilgilerin de destekteliği gibi eğitim örgütlerinde bilginin etkili bir şekilde kullanılması yönetimin bilgiyi nasıl kullandığına bağlıdır. Eğitim rgtlerindeki yönetimlerin temel görevi okulda bilgi kültürünü oluşturmak ve bilginin demokratik bir şekilde kullanımını sağlamaktır (elik, 1999, s. 59). Bununla beraber yönetimlerin yapısal analizi, felsefesi ve fonksiyonlarındaki değişmeler okulun geleceğe yönelik gayretlerini artırmaktadır. Eğitim kurumları çok boyutlu olan rekabet ortamlarındaki koşullara uygun olarak projeler ve programlar üretmeleri 'daha iyi ve sürekli' açılımlar da bulunmaları gerekmektedir (Can, 2002, s. 10).

Türkiye'de 'Eğitimde ağı Yakalamak 2000' adı verilen proje kapsamında 1998 yılında 6200 ilköğretim okulunun bilgisayar destekli eğitime başlaması öngörülmüştür. Bu proje çerçevesinde en önemli noktalardan bir tanesi de Bilgisayar Destekli Eğitim Yazılımı geliştirilmesidir. Öncelikle Türkçe, Matematik, Fen Bilgisi, Yabancı Dil, Sosyal Bilgiler derslerine ait yazılımların kullanıma sunulması ve ayrıca 7000 okulun İnternet'e bağlanması için TNet projesinden yararlanılması düşünülmüştür. Uygulanan bu projeyi başka projeler izlemiştir (şişman ve Turan, 2004, s. 120). Bilginin hem öznesi hem de nesnesi konumunda olan okullar toplumsal değişimin öncüsü olmalıdırlar.

II.1.5. Bilginin Önemi

Örgütlerin gelecekteki faaliyetlerini planlamak, uygulanacak politikaları belirlemek, yönetsel faaliyetlerin gelişimini izlemek karşılaşılan sorunları çözmek ve nihayet uygulamayı denetlemek açısından yöneticiler birtakım örgüt içi bilgilere ihtiyaç duyacaktır. İşte son yıllardaki bilgi patlaması bu gibi gereksinimler sonucu ortaya çıkmış, bilgi işleme sürecine yeni boyutlar kazandırmıştır. Yönetimin doğru zamanlı bilgi ile donatılmasını planlama, karar alma yürütme ve denetim işlerini büyük oranda kolaylaştırmaktadır. 2. Dünya savaşını izleyen yıllarda örgütlerin büyümesi ve karmaşıklaşması, hükümet, belediye ve özel kuruluşlara ilişkin dış kaynaklı verilere duyulan gereksinimin artması, yönetimlerin bilgi ihtiyacını da artırmıştır (Taştan, 2003, s. 2).

Çağımızda özellikle örgütler küresel değişime bağlı olarak yaşanan krizlerden iyi yada kötü olarak etkilendi. Örgütler teknolojinin gelişmesiyle birlikte oluşan küresel rekabette önde olabilmek için milyonlarca dolar yatırım yaptılar. Teknolojiye yapılan bu yatırım değişimin örgütlerde yaşanmasını sağladı fakat stratejik olarak çok da ümit verici olmadı. Oysa değişimi başlatan güç olmak çok daha önemliydi. Teknolojinin çok hızlı gelişimi ve değişimi sayesinde, kullanılır iyi ürünlerin çok olması rekabetin fazlalığı durumunda örgütlere üstünlük sağlayan tek güvenilir kaynak bilgi olmaktadır (Nonaka, 1999, s. 30).

21. yüzyılda başlıca üç tür organizasyon olacaktır. İmalat yapan örgütler, bilgi yoğun örgütler, bilgi yaratan örgütlerdir. İmalat yapan örgütler sanayi çağının özelliklerini göstermeye devam edecektir. Yalnız, çalışanlarda ve iş sürecinde daha fazla bilgi olacaktır. Ürün geliştirme ve satışta bilgi çalışanları daha aktif olacaklardır. Bilgi yoğun örgütler, bir çok bakımdan imalat yapanlar gibi çalışırken temelde enformasyon ürünleri üreteceklerdir. Enformasyonun ise sınırlı bir değeri vardır; bilgiden farklı olarak zamanla azalır. Bilgi yaratan örgütler değişime ve yaratıcılığa açık olarak ileri derecede esnektirler (Barutçugil, 2002, s. 47). "Amerikan Fortune dergisinin her yıl yayınladığı ve en büyük 500 işletmenin çeşitli kriterlere göre sıraladığı ünlü Fortune 500 listesine göre 1980'lerin ortalarında kurulan Microsoft, 14 Mart 2000 tarihi itibarıyla, neredeyse yüz yıllık bir geçmişi olan ve dünyanın en büyük işletmesi olarak kabul edilen General Motors'un yaklaşık 8 katı piyasa değerine ulaşmıştır. Aynı listeye göre dünyanın piyasa değeri en yüksek on işletmesinden yedisi bilgi yaratan örgütlerdir" (Ertuğrul, 2004, s. 10). Sosyal hayatın değişik alanlarında yaşamı etkili duruma

getiren teknolojik gelişmeler bilgi toplumunu biçimlendiren bir gerçektir. Bilgi ve bilgili birey bilgi toplumunun ve bilgi toplumundaki örgütlerin en önemli değeridir. Bilgi toplumunda değerli kaynak olan bilgi yaşamın her alanında önemli bir süreç olarak kullanılmıştır.

Drucker'a göre (1993, s. 50), bilgi, bireyler ve toplum açısından birincil kaynaktır. Bilginin giderek önem kazanmasının temel nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Pazarlarda rekabetin artması ve yenilikçi olma oranının yükselmesi.
- Günümüzde refah yaratan endüstrilerin büyük bir kısmının bilgi yoğun olması.
- Rekabet baskısıyla maliyetlerini düşürmesi gereken işletmelerin öncelikli olarak personel indirimine gitmesi nedeniyle informal bilgi ile biçimsel metotların ikame gereksiniminin ortaya çıkması.
- Erken işten ayrılmalar ve artan işgücü mobilitesinin bilgi kaybına yol açması.
- Küçük ve orta boy işletmelerin uluslar aşırı kaynak bulma imkanlarına kavuşmasıyla artan karmaşıklığın yönetilmesine gereksinim duyulması.
- Stratejik yönlendirmelerdeki değişimlerin, spesifik bir alanda bilgi kaybıyla sonuçlanması.
- Bilgi varlıkları ticaretinin yapıldığı pazarlarda yeni gelişmelerin yaşanması (İnternet'in ortaya çıkışıyla elektronik ticaretin gelişmesi ve çeşitlenmesi).
- İşletmelerin bilgi ekseninde rekabet etmesi ve işin büyük bir kısmının (yaklaşık %70'i) bilgiye dayalı olması:
- Ömür boyu öğrenme gereksiniminin kaçınılmaz olmasıdır.

II.2. Bilginin Tanımı

Bilgi yönetimine ilişkin bir çok kaynak (Tiwana, 2000; Srikantaiah ve Koenig, 2000; Krogh, Ichijo ve Nonaka, 2000; Nonaka, 1995;) bilgi yönetiminin tanımını yaparken öncelikle 'bilgi' (knowledge) kavramı üzerinde durmaktadır. Bilgi yönetimi ile ilgili literatür bilgiyi kavramsal olarak açıklarken, bilginin özellikle örgütsel boyutu üzerinde durmaktadır. Bilgi yönetimine göre bilgi, öncelikle bireysel düzlemde yaratılmakta ve oradan da çeşitli bilgi süreçlerinden geçerek örgütsel boyuta yayılmaktadır. Bu çerçeveden bakıldığında bilgi en temel anlamda, *'her türlü örgütsel faaliyetin en temel girdisi'* şeklinde tanımlanabilir. Örgütsel faaliyetlerden kasıt, verimlilik amacıyla gerek birimler gerekse örgüt çevresinde yürütülen çeşitli faaliyetlerdir. Bu faaliyetler, örgütün çevresine ayak uydurması için ürettiği bir strateji olabileceği gibi; örgütün verimliliğini artırması için gelecekte uygulayacağı politikalar da olabilir. İşte bilgi, bu tür örgütsel faaliyetlerin gerçekleşmesini destekleyen, onlara olanak sağlayan, gerek örgüt-içi, gerekse örgütün çevresinde cereyan eden her türlü dinamiklerin toplamından oluşmaktadır.

Bilgiye daha genel tanımı ile yaklaşıldığında aslında bilgi "bilinen her şeydir" (Erkan, 1998; 12). Bu kısa tanım her ne kadar bilginin felsefi yaklaşımını çağırırsa da; bu yaklaşıma göre bilme eylemi sonucunda ortaya çıkan somut veya soyut gerçekler, bizim bilgimizi oluşturur. Bilme eylemi ise bir takım unsurlar sonucunda gerçekleşmektedir. Bu unsurları şu şekilde sıralayabiliriz:

"Tanışıklık olma, benzer olma, farkında olma, anımsama/çağırıştırma, hatırlama, tanıma/farkına varma, ayırt etme, anlama, yorumlama, açıklayabilir olma, kanıtlayabilir olma, hakkında konuşabilme, yerine getirebilir/yapabilir olma" (Machlup, 1980:47).

Bilgi, algılama, işleme, değerlendirme, muhakeme sonucu zihinde üretilen, insanın dış dünyaya ilişkin algısını değiştiren veya bir bilinmeyeni açıklayan anlam parçası (veya kümesi) olarak tanımlanabilir (Özden, 2003: 2). Bilgi doğruluğu ispatlanmış inançlardır (Nonaka ve Takeuchi, 1995:58'den aktaran Aktan ve Vural, 2004a). Bilgi, sosyal olaylarda karşımıza çıkan eylem ve olayları anlamamıza yardım eden işaret ve kodlamalardır. Bilgi, insanların ve organizasyonların etkin bir biçimde eylem gerçekleştirmeleri için sahip olmaları

gereken kapasitedir (Argyris, 1993: 2-3'den aktaran Aktan ve Vural, 2004a).

Bilgi, insanın etrafında olup bitenleri tam ve doğru olarak kavramasını sağlayan kişiselleştirilmiş enformasyondur (Barutçugil, 2002).

Öğüt'e (2001: 9) göre bilgi, belirli bir formda işlenmiş ve elde eden için anlamlı olan, yönetsel kararlar açısından gerekli olduğu varsayılan veya gerçek değeri olan veri demektir.

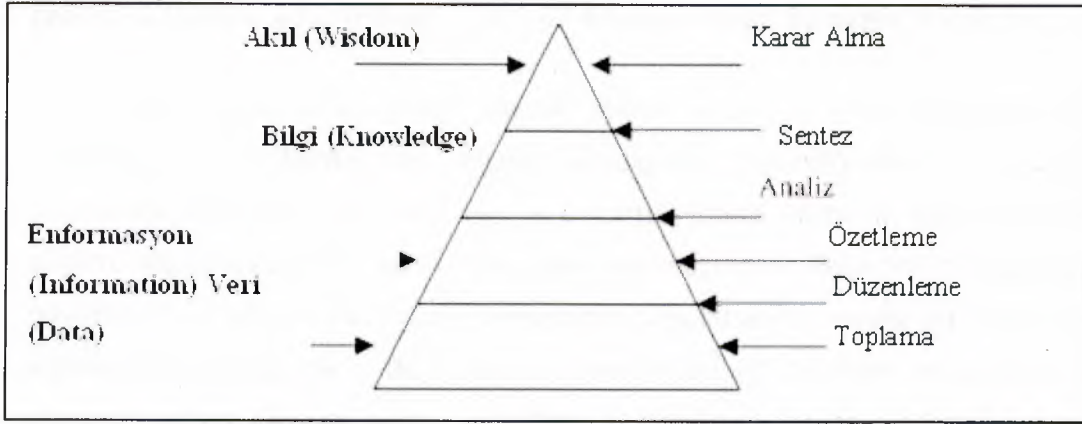
Bilginin bir başka tanımı ise şudur: "Bireylerin eylemlerinin temelini oluşturan; bir örgütü ya da bireyi daha etkili ve farklı bir eylem için yeterli hale getiren; enformasyonu bir kişi yada bir nesneye aktaran şeydir" (Drucker, 1994'den aktaran Celep ve Çetin, 2003).

Örgüt açısından bilgiyi ele alırsak; insanların müşteriler, ürünler, süreçler, yanlışlar ve başarılar hakkında bildikleridir (Grayson, O'dell, 1998'den aktaran Celep ve Çetin, 2003: 13). Örgütsel bilgi, Celep ve Çetin'in (2003: 13) Bollinger ve Smith'den (2001) aktarımına göre zaman içerisinde yoğunlaşır ve örgütün sezgisine doğru ilerleyen derin düzeyde bir algı, anlayış ve tüm bilgelik özelliğini elde etmeyi sağlar.

İnsanlar bilgi üretebilmek için dış dünyadan gözlemler ve deneyler sonucu verileri toplarlar. Bu ham madde işlenip kişi tarafından anlamlandırılıp düşünce sisteminin bir parçası haline getirilerek bilgi üretilmiş olunur. Veri ve enformasyon kişinin bilgisi değil başkalarının ürettiği bilgidir. Kişinin kendi süzgecinden geçip kendine özgü bir biçim almadıkça bunlar sadece veridir, enformasyondur (Özden, 2003: 2).

Bilgi çok boyutlu bir kavram olduğundan farklı nitelikleri olan unsurların birbiriyle olan bağlantıları ile birlikte tanımlanmalıdır. Değişik amaçlar için farklı biçimlerde kullanılmaktadır. Bilginin dört türü vardır (Şekil 2):

1. Veri (Data)
2. Enformasyon (Information)
3. Bilgi (Knowledge)
4. Hikmet (Wisdom).



Şekil-2. Bilgi Spektrumu Kaynak: Bilgi Yönetimi, Barutçugil, İ., 2002: 60.

Veri (Data): Sürecin temel hammaddesi olarak ve çeşitli sembol, harf, rakam ve işaretlerle temsil edilen, ham, işlenmemiş gerçekler ya da izlenimlerdir. Veriler, yorumlanmamış gözlemler, işlenmemiş gerçeklerdir. Adreslerin, isimlerin ve maddelerin listeleri ve istatistikler verilere örnek olabilir (Barutçugil, 2002; Celep ve Çetin, 2003; Gandhi, 2004; Öğüt, 2001). Veri, “olgu, kavram ya da komutları, iletişim, yorum ve işlem için elverişli biçimsel ve uzlaşımsal bir gösterimi” dir (Köksal, 1981: 84’den aktaran Bensghir, 1996: 14).

Enformasyon (Information): Spesifik bir karar için mantıksal, yapışık formatta örgütlenmiş bir veri dizisidir (Celep ve Çetin, 2003; Gandhi, 2004). Enformasyon; sözün gelişine aitleştirilen, sınıflandırılan, hesaplanan, düzeltilen ve/veya yoğunlaştırılmasıyla anlam katılmış veridir (Baker, 2002: 5). Enformasyonlar, yazılı, sözel ve görsel mesajlardır. Amaç ve önemle bağlanmış verilerdir. Verileri enformasyona dönüştürmek için bilgi gereklidir (Drucker, 1999: 15). Enformasyon, bilgi işlemde kullanılan uzlaşımsal kurallardan faydalanılarak bireylerin veriye yönelttiği anlamdır (Köksal, 1981: 26 aktaran Bensghir, 1996: 14).

Bilgi (Knowledge): Deneyim, fikirler, inançlar veya anlatılabilen ve paylaşılabilen enformasyondur. Bilgi anlamlı enformasyonu; belli bir düzen içindeki deneyimlerin, değerlerin, amaca yönelik enformasyonun ve uzmanlık görüşünün yeni deneyimlerin ve enformasyonun bir araya getirilip değerlendirilmesi için çerçeve oluşturan esnek bir bileşimdir. Bilgi, insanların yaşam boyu öğrendikleri ve deneyimleri yoluyla kazandıklarının tamamıdır (Allee, 1997; Barutçugil, 2002; Kalkan ve diğerleri, 2002). Üst bilgi olarak

tanımlanan bilgi, özel bir amaç için enformasyonun çeşitli analiz, sınıflama ve gruplama işlemlerinden geçirilerek gelecekte kullanılabilecek bir potansiyel haline getirilmesiyle elde edilir (Köksal, 1981: 87-88'den aktaran Bensghir, 1996: 14).

Belirli durumlarda yararlı olacak şekilde kullanılan enformasyona bilgi denilmektedir. Enformasyon, analiz edildiğinde, işlendiğinde ve ortama yerleştirildiğinde bilgi olur. Bilgi, veri ve enformasyonda istisnalar, gizli eğilimler, alışılmamış örnekleri tanımayı ve sonuçlar çıkarmayı içerir. Bilgi belli bir ortamda güvenilirlik ve tahmin edilebilirlik derecesiyle uygulanabilen ruhsal bir örnek ve eğilimi oluşturmayı içerir. Bilgi, önceki deneyimleri ve örnekleri yorumlamaya dayanan değerli kararlar almayı gerektiren kompleks ve akılda tutulması zor bir sürecidir (Gandhi, 2004; Kurt ve Ağca, 2002).

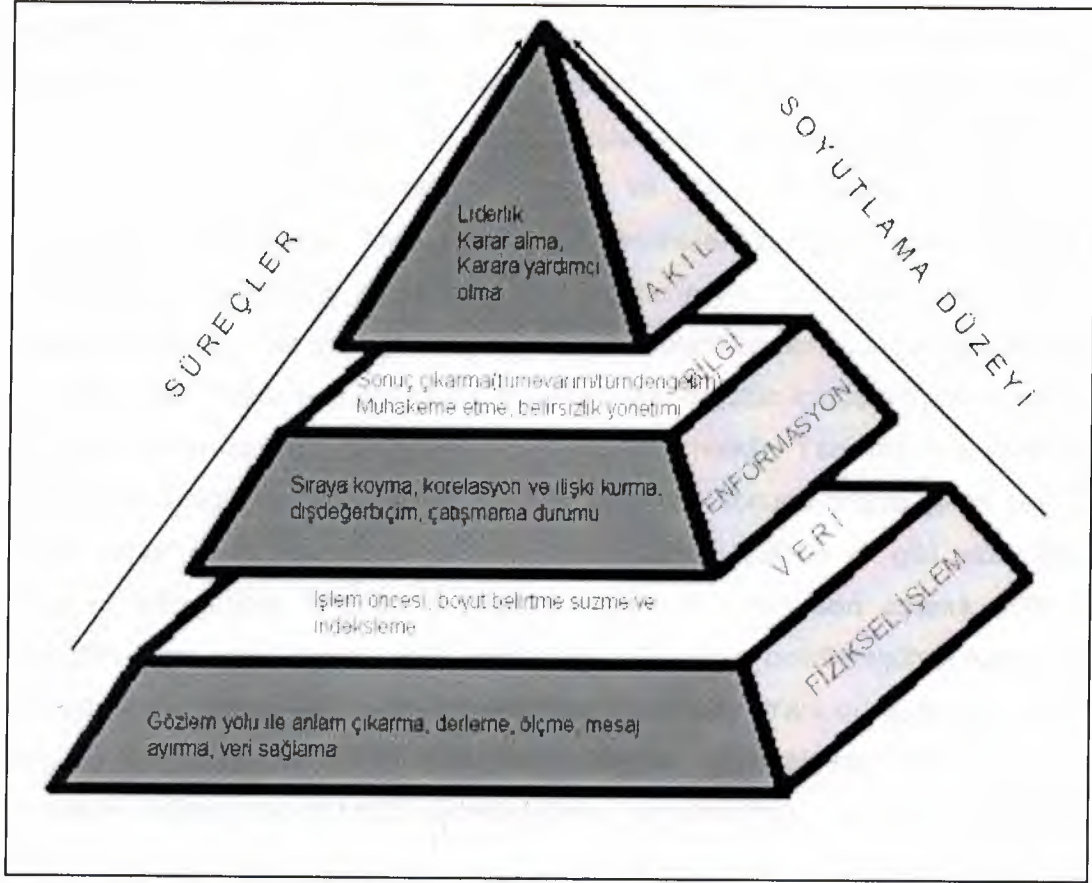
Bilgi, bilenlerin beyinlerinde karmaşık işlemler sonucunda oluşur ve orada uygulamaya geçirilir. Bilgi olaylar hakkındaki birbirinden ayrı, nesnel gerçekleri ifade eden veriden ve düzenlenmiş bir veri kümesini ifade eden enformasyondan farklıdır. Bilginin oluşumunda insan temel unsurdur. Bir bilgisayar veriyi, bir rapor enformasyonu içerebilir. Ancak yalnızca bir insan bilgiyi içerebilir ve onu uygulayabilir. (Kalkan ve diğerleri, 2002).

Hikmet (Wisdom): Bilgi, kararları, işlemleri, verimliliği geliştirmek ve yapmak için uygulandığında ya da yarar sağlamak için kullanıldığı zaman bilgeliğe dönüşür. Bilgi, insanların istekli olmasını, enformasyonu özümleyebilmesini, değerlendirmesini, enformasyonu ölçmesini spesifik bir problem ya da durum için enformasyonu kullanıp kullanmamaya karar vermesine ve bu kararı neden aldığını anlamasını gerektirir. Bilgili olmak için insanların sadece bilgiye sahip olması yeterli değildir. Aynı zamanda bilginin içerisinde bulunan ilkelerin tam olarak anlaşılması gerekir (Gandhi, 2004). Daha önce toplanmış olan bilgiler bilgi yeteneğini artırır ve daha sonraki kavramların daha kolay öğrenilmesini sağlar. Başka bir deyişle bilgi akıl tarafından üretilen bir "anlam" dır. Bilgiye bir anlam yüklenmezse, o veri ya da enformasyon niteliği taşır. Örneğin, öğretmenlerin aktardığı bilgi değil enformasyondur. Akıl ile bilgi sindirilir, özümlenirse bir anlam taşır (Barutçugil, 2002; Celep ve Çetin, 2003).

Bilgiye ilişkin daha somut bir tanım ise “elektronik veya geleneksel ortamlara kaydedilmiş, anlamlı ve iletilebilir veriler topluluğu”(Harrod's Librarians'...,2000:370) şeklinde yapılabilir. Bilginin, bir veriler topluluğundan oluştuğunu ortaya koyan bu tanımdan da anlaşılacağı üzere, bilginin “akıl” seviyesine gelmeden önce geçirdiği bir takım aşamalar bulunmaktadır. Bilgi hiyerarşisi olarak da nitelendirilebilen bu aşamalar aşağıda açıklanmaktadır. Bilgi, “karar verme, planlama, karşılaştırma, değerlendirme, analiz, tahmin, tanı vb. yaşamın her alanına dayanak oluşturacak eylemlerin temelini teşkil eder” (Çapar, 2003:422). İşte bu eylemlerin hangi aşamalarda gerçekleştiğini bilgi hiyerarşisi açıklamaktadır.

II.2.1. Bilgi Hiyerarşisi

Gerek örgütsel gerekse de bireysel aşamada üretilen ve bilgi yönetimi açısından örgütün en temel girdisi olarak görülen bilginin, hangi süreçlerden geçerek bilgi halini aldığını açıklayabilmek için bilginin hiyerarşisine göz atmak gerekir. Bilgi hiyerarşisine ilişkin bir sınıflandırma Waltz'ın “Information Warfare: Principles and Operations” adlı kitabında yer almaktadır (Waltz, 1998:50). Waltz, bilgi hiyerarşisinin soyutlama düzeyini (level of abstraction); yani veriden akla giden süreçteki işlemlerin düzeylerini Veri-Enformasyon-Bilgi-Akıl olarak 4 aşamada açıklamaktadır. Waltz'ın bu modelinden esinlenerek aşağıdaki şekil oluşturulabilir.



Şekil-3. Bilgi Hiyerarşisi

Bilgi hiyerarşisinin ilk aşamasında, çevredeki belirsizlik ve bulanıklık, **fiziksel bir süreç** ile önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda giderilmeye çalışılır. Fiziksel çevreden belirsizlikleri en aza indirerek elde edilen bulgular, uygun işlemin yapılması için niceliksel yöntemler sayesinde gözlem yolu ile toplanarak kodlanır ve veri elde edilir. **İkinci aşama**, veri adını taşımaktadır ve elde edilen bulguların organizasyonunu gerektirir. Veriler, veri olarak nitelendirilmeden önce boyut belirtme, süzme ve indeksleme süreçlerinden geçerek veri haline dönüştürülür. Bu aşama, daha ziyade karmaşık süreçlemelerin yapıldığı aşamadır. Bundan dolayı veriler arasında herhangi bir korelasyon yoktur. Bu aşamadaki verileri sıraya koyma, birbirleri ile ilişkili olanları kümeleme, belirli bir süzgeçten geçirme, aralarındaki ilişkiyi kurma ve belirli bir bağlam içinde örgütsel süreçleri gerçekleştirme gibi eylemler, verinin enformasyona dönüştürülmesinde kullanılmaktadır. **Üçüncü aşama** olan enformasyon, aslında örgütün enformasyonu varlığa dönüştürdüğü aşamadır ve bilginin bir önceki aşamasını oluşturmaktadır. Bu aşamada enformasyon, bir diğer enformasyon ile muhakeme edilmekte ve belirsizlikler ortadan kaldırılmaya çalışılmaktadır. Yani, önceden elde edilen enformasyon, anlaşılabilir ve

açıklanarak belirsizliği ortadan kaldırırsa bilgi haline dönüşmüş demektir. O zaman bilgi, daha önce de ifade ettiğimiz gibi enformasyonun varlığa dönüştürülerek, örgütler için bir değer oluşturduğu katmandır. Bilgi, örgütün çeşitli yöntemlerle sahip olduğu dışsal ve içsel kaynaklarının tümünü oluşturmaktadır. Örneğin, "dışsal bilgi örgüt yöneticilerinin diğer örgütlere yönelik olarak gerçekleştirdiği iş ziyaretleri, diğer örgütlerle yaptığı telefon görüşmeleri, telekonferans yolu ile yaptığı tartışmalar veya toplantılar sonucunda elde edilen kaynaklardan meydana gelmektedir. İçsel bilgi ise, örgütün içinde meydana gelen verilerin enformasyona dönüştürülerek anlaşılmış halidir. Yani örgütün yapmış olduğu iş ile ilgili her türlü belge, örgütün eylemleri sonucu ortaya çıkan çeşitli yayın, rapor" (Daft, Sormunen ve Parks, 1988), tanıtıcı kitapçık vb. gibi yazılı fikir ürünleri; nihayetinde örgütün iç bilgisini oluşturur. Şeklin **son aşama** akıldır. Örgütün içsel yada dışsal; açık veya örtük bilgilerinin belirli örgütsel kararları almada kullanılması, örgüt için bir akıl oluşturmaktadır. Yani bu aşamada bilgi, örgütte uygulama safhasına girmektedir. Bilginin örgütsel kararlara yardımcı olmasını sağlayacak en kritik noktada liderler yer almaktadır. O nedenle, liderlik bilginin akıl haline dönüşmüş bir sürecinden meydana gelir ve örgütsel yeterliliklerde liderlik son derece önemlidir.

Bu açıklamalara dayanarak şu örneği verebiliriz. Özel işletmeler için pazar ve ekonomik ölçümler/göstergeler gözlem yolu ile elde edildiğinden veri sayılırken, bunların analizleri ve pazarın ekonomik davranış modellerinin anlaşılır bir yapıya dönüştürülmesi enformasyon olarak ifade edilir. Örgütün pazarı, stratejik planları uygulamaya yönelik olarak yaptığı çalışmaları bilgi sayılmaktadır. Sonuç olarak tüm bu aşamaların gerçekleşmesi ve şirketin başarıya ulaşması ise, bizlere şirket hakkında bir fikir (wisdom) vermektedir. Yani o şirket hakkında bizi akıl sahibi yapmaktadır(Sağsan, 2002a:217).

Bilginin tanımına ve hiyerarşisine yönelik bu türden açıklamalar, aslında bilgi biliminin de araştırma alanı içerisine girmektedir. Bu nedenle, bilgi yönetiminin kavramsal çerçevesini açıklamak için, bilgi biliminin ne olduğunu izah etmek gerekir. Çünkü, disiplinlerarası bir dal olan bilgi yönetiminin arka planındaki bilim dallarından birisi de bilgi bilimidir.

II.3. Bilgi Bilimi

Yukarıda da bahsettiğimiz gibi bilginin tanımı ve bilgi hiyerarşisine yönelik geliştirilen teoriler, bilgi biliminin bir alt boyutunu oluşturmaktadır. En genel ve açık tanımı ile bilgi bilimi, "toplum içinde birey ve grupların bilgiye en fazla ve yerinde erişimi ve kullanımı için, bilginin nitelikleri ve davranışını, bilgi akışının yönetimini etkileyen güçleri ve optimum kullanılabilirlik ve erişilebilirlik için bilginin süreçlerini inceleyen bilim dalı"(Rubin, 2002:19) olarak ifade edilebilir. Bilginin bu süreçlerinden ise, yaratılması, yayımı, derlenmesi, düzenlenmesi, depolanması, erişilmesi, yorumlanması ve kullanılması anlaşılmaktadır.

II.3.1. Bilginin Sınıflandırılması

Bilgiyi daha iyi kavrayabilmek için sınıflandırarak açıklama ve tanımlama yapmamız gerekmektedir. Barutçugil (2002: 60-65), bilgiyi aşağıdaki gibi sınıflandırmıştır:

1. Düzenleme ve Kullanma Tarzına Göre Bilgi Türleri
 - a) İdealist Bilgi
 - b) Sistematik Bilgi
 - c) Pragmatik Bilgi
 - d) Otomatik Bilgi
2. Kaynağına Göre Bilgi Türleri
 - a) Örtülü Bilgi
 - b) Açık Bilgi
3. Niteliğine Göre Bilgi Türleri
 - a) İnsan Kapitali
 - b) Yapısal Kapital
 - c) Müşteri Kapitali

1. **Düzenleme ve Kullanma Tarzına Göre Bilgi Türleri:** Bilgiyi kullanma şeklimizi bilgiyi algılama ve düzenleme tarzımız belirlemektedir. Bunlar

(Barutçugil, 2002: 61-62):

- a) **İdealist Bilgi:** Vizyon oluşturmayı, hedef saptamayı, değer ve inançları yönlendirmeyi ve kararlar vermeyi sağlayan bir bilgi türüdür. İdealist bilginin kaynağı okuduklarımız, yaptıklarımız ve tartıştıklarımızdır. Kurumlarda idealist bilgi "benchmarking" ve kurum içi geliştirme çabaları veya bilgili kişilerin vizyonlarıyla üretilir. Hedefe yönelik sentezlerin yapıldığı süreçler idealist bilginin değerlendirildiği ortamlardır.
 - b) **Sistematik Bilgi:** Yöntem ve kılavuzlar oluşturmaya yarar. Bu bilginin kaynağını formal eğitim ve gözlemlerimizden ürettiğimiz senaryolar ve modeller oluşturmaktadır.
 - c) **Pragmatik Bilgi:** İş yaparken ve kararlar alırken bilinçli olarak kullanılan kurallar, gerçekler ve kavramlar bu düzeydeki bilgidir. Bu bilginin kaynakları eğitim, verilen talimatlar ve el yordamıyla bulduğumuzdur. Sorumluluk alanına giren konularda bir yöneticinin neler yapması gerektiğini bilmesi bu türden bilgiye bir örnektir.
 - d) **Otomatik Bilgi:** Düşünmeden gerçekleştirilen hareketler otomatik olarak sahip olunan bilginin sonucudur. İçselleşmiş bilgidir. Rutin davranışlarımız otomatik bilgiye en iyi örnektir.
2. **Kaynağına Göre Bilgi Türleri:** Örtülü (Tacit/Implicit) Bilgi ve Açık (Explicit) Bilgi olmak üzere iki türde var olmaktadır.
- a) **Örtülü (Tacit or Implicit) Bilgi:** İçimizde (beynimizde) taşıdığımız bilgiler olduğundan kişiseldir (kişilerin önsezileri, tecrübeleri, kavrama, değerler ve örgütsel bilgi gibi.). Bazen ona sahip olduğumuzu dahi bilmeyiz. Bazı işleri nasıl yaptığımızı bilmeden yaparız ve formüle etmek zor olduğundan başkalarına açıklamakta zorlanırız. Anlatabileceklerimizden daha fazlasını bilebiliriz (Allee,1997; Barutçugil, 2002; Baker, 2002; Gandhi, 2004; Kurt ve Ağca, 2002; Nonaka, 1999; Wilson, 2000). Örtülü bilgi, eyleme ve bireyin içinde bulunduğu somut bağlama –bir zanaat veya mesleğe, belli bir teknoloji veya ürün piyasasına ya da bir çalışma grubunun veya ekibinin faaliyetlerine–derinden kök salmıştır. Örtülü bilgilerin toplamının

oluşturduğu kolektif güç bir örgüt için çok değerlidir.

Örtülü bilgi kısmen teknik becerilerden "know-how" terimi ile ifade edilen, saptanması güç becerilerden oluşur. Örtülü bilginin önemli bir bilme boyutu vardır: Bu bilgi türü kökleşmiş zihinsel modellerden, inançlardan ve perspektiflerden oluşmuş olduğundan bunları doğru olarak kabul eder ve kolay kolay açıklayamayız. Bu örtülü modeller çevremizi algılamayı şekillendirir (Nonaka, 1999: 35).

b) Açık (Explicit) Bilgi: Sözlerle, resimlerle, rakamlarla veya diğer araçlarla ifade edilen bilgidir. Açık bilgi, bir kişiden diğerine sistematik yollarla iletilebilen daha resmi sistemli ve yerleşik bilgi olduğundan dolayı ürün tanımı veya bilimsel bir formül ya da bir bilgisayar programı biçiminde kolayca iletilip paylaşılabilir. Açık bilgi, entellektüel eserlerle ilintilidir (Kitaplar, belgeler, modeller, tablolar, grafikler, veriler, e-mailler, notlar, görsel materyaller ve simülasyonlar vb. gibi). Deneyime, anlayışa dayandırılır ve anlamlı bir bilgidir (Allee, 1997; Barutçugil, 2002; Baker, 2002; Gandhi, 2004; Kurt ve Ağca, 2002; Nonaka, 1999; Wilson, 2000).

Bir çok insan sahip olduğu bilginin %90'ını bildiğini bilmemektedir. Bazen de bildiğini bilmektedir. Ancak bunu anlatması istendiğinde başaramadığından o bilgiyi bilmediğini düşünmektedir.

Gandhi'ye (2004) göre Bilgi yönetiminde temel amaç, bir organizasyondaki açık ve örtülü bilgiyi kullanabilmektir. Organizasyonlar, açık bilgiyi (explicit knowledge) gerçekleştirmek için;

- bilgiyi üretmeli, oluşturmalı ve elde etmeli,
- kolay bilgi girişini sağlamak için bilgiyi organize etmeli ve onu kodlamalı,
- yayınlar ya da iletişim yolları ile bilgiyi insanlara sunmalı,
- problemleri çözmek, kararları desteklemek, performansı düzeltmek, iş aktivitelerini desteklemek için işlemleri ve durumları analiz etmek amacıyla bilgiyi kullanmalı.

Örtülü bilgi (tacit knowledge); iki yolla gerçekleştirilebilir. Örtülü bilgi, yazılı iletişim yolları, röportajlar ve sözlü tarih ile açık bilgiye dönüştürülebilir. Organizasyonlar, yüz yüze etkileşimi, sözlü iletişim-diyalogları, başkasına verilen eğitimi (hands-on instruction), interaktif problem çözmeyi, şebekeleştirmeyi, yetiştirmeyi, kılavuzluk yapmayı , eğitmeyi ve profesyonel gelişim imkanlarını örtülü bilgiye transfer etmek için bilgi toplulukları ya da uygulama toplulukları oluşturabilirler. Geleneksel referans çevresinde örtülü bilgi, bilgi toplulukları veya uygulama toplulukları aracılığıyla genellikle transfer edilir (Gandhi, 2004).

Bu iki tür bilgi kendi içlerinde etkileşimleri sonucu biçim değiştirebilmektedir. Bir bilgi hareketi olan bu transferin (kişiden kişiye aktarılmasının) dört modeli bulunmaktadır (Tablo-2):

Tablo-2: Bilgi Dönüşüm Modelleri (Bilgi Sarmalı)

	Örtülü Bilgiye	Açık Bilgiye
Örtülü Bilgiden	Sosyalleşme	Dışsallaştırma
Açık Bilgiden	İçselleştirme	Birleştirme

Kaynak: Where will Knowledge Management Take Us?, Baker, 2002: 7

- **Örtülü Bilgiden Açık Bilgiye (Dışsallaştırma):** Örtülü bilginin kitap yazarak, modeller oluşturularak açık hale getirilen ve başkalarınca paylaşılmanın sağlandığı aşamadır (Barutçugil, 2002; Celep ve Çetin, 2003; Nonaka, 1999).

- **Açık Bilgiden Örtülü Bilgiye (İçselleştirme):** Yeni açık bilgiyi paylaştıkça bu bilgi örgütteki işgörenler tarafından özümleme, değerlendirme ve yansıtma sonucu kendi örtülü bilgilerini genişletmek, yaymak ve yeniden biçimlendirmek için kullanılmaya başlanır (Barutçugil, 2002; Celep ve Çetin, 2003; Nonaka, 1999).

- **Açık Bilgiden Açık Bilgiye (Birleştirme):** Açık bilginin ayrı parçalarını bireyler, toplantı, bilgisayar ağ ortamları ve alışveriş ortamlarında yeni bir bütün olarak birleştirebilirler. Birleştirme ile örgütlerin mevcut bilgi

tabanı genişletilmez (Barutçugil, 2002; Celep ve Çetin, 2003; Nonaka, 1999).

- **Örtülü Bilgiden Örtülü Bilgiye (Sosyalleşme):** Bireyler, başka bireylerle etkileşime girdiğinde onların örtülü bilgilerini gözlem, taklit ve uygulamayla öğrenmesi sonucunda örtülü bilgi transferi gerçekleştirilmiş olunur. Bireyin öğrendiği bu beceriler örtülü bilgi tabanının bir parçası haline gelerek zanaata vâkıf olur. Bu tür bilgiye usta-çırak ilişkisi, iş başında eğitim, taklit etme gibi örnekler verilebilir (Barutçugil, 2002; Celep ve Çetin, 2003; Nonaka, 1999).

Dışsallaştırma ve içselleştirme, kişinin aktif katılımını gerektirdiğinden bu bilgi sarmalında önemlidir. Örtülü Bilgi know-how'ı, zihinsel modelleri ve inançları içerdiğinden dışsallaştırma aşamasında bireyin dünya vizyonu açıklanmaya çalışılır (Nonaka, 1999: 37).

3. **Niteliğe Göre Bilgi Türleri:** Sistem ve süreçlerle ilgili bilgilerdir. Örgütün varlıkları arasında bilgi aşağıdaki şekillerde incelenir (Barutçugil, 2002: 64-65):

a) **İnsan Kapitali:** İnsanın bilgisinin değeridir. Müşterilere çözümler bulmayı sağlayan bireysel yeteneklerdir. Şirketlerde çalışanların mesleki yetkinlikleri, meslekteki çalışma süreleri, projelerde çalışan insan sayıları insan kapitalinin unsurlarıdır. Bilgi yönetimi, organizasyonlardaki insan kapitalinin değerini yükseltmeyi amaçlamaktadır (Allee,1997: 31; Barutçugil, 2002: 64-65).

b) **Yapısal Kapital:** Pazarın ihtiyaçlarını karşılayan örgüt yetenekleridir. Özümlenen, içselleştirilen ve şirketlerde yatırıma dönüştürülen bilginin değeridir (Allee,1997: 31; Barutçugil, 2002: 64-65).

c) **Müşteri Kapitali:** Müşterilerin sayıları, şirketlerle çalışma süreleri, şirketlerle ne kadar sıklıkta çalıştıkları müşteri kapitalinin unsurlarıdır. Derinlik (anlayış), genişlik (bildirme), bağlama (bağlılık) ve müşterilerin kazancı bu bilginin değeridir (Allee,1997: 31; Barutçugil, 2002: 64-65).

Bilgiler arasında değişim, bağlantılar ve birleştirmeler yapılmalıdır.

Bilgi Yönetimi, organizasyonların bilgi varlıklarının yerini ve niteliğini belirleyerek elde edilmesini, geliştirilmesini ve kullanılmasını sağlayacak çalışmaları yapar.

BÖLÜM III

III.1. Bilginin Özellikleri

Bilgi konusunu işlemeye başlamadan önce bilgi türlerini ve bilgi türlerinin özelliklerinin bilmeliyiz. Bu konuda değişik yorumlar yapılmış olmasına karşın biz bu çalışmamızda iki farklı görüşe yer vermeye çalışacağız.

Arbak, bilginin iki önemli özelliği olduğunu öne sürmektedir. İlki, bilginin hammaddesi olan verinin tek başına anlam taşımadığı ancak işlendikten sonra anlam kazanabileceğidir. İkincisi ise verinin işlenmiş hali olan bilgi yönetsel kararlara ilişkin belirsizliği azalttığıdır (Arbak, 1995; 73).

Günümüzde bilgi; sürekli üretilen, artan, iletişim yoluyla taşınan, bölünebilen, paylaşılabilen ve üretim faktörleri ile ikame edebilen bir ürün halini almıştır. Örgütler ve bireyler arası ilişkilerin aldığı karmaşık hal bilgi üretiminin ve alıcısına ulaştırmanın güvenilirliğini azaltmaktadır. Bilginin güvenilirliğini arttırmak için yönetsel denetim yolları önerilmektedir (Güredin, 1994; 4).

Bu açıklamalardan sonra yönetsel bilgi, bilimsel bilgi ve dışsal bilgiyi ele almak ve bu bilgi türlerinin özelliklerinin üstünde durarak açıklamamız herhalde yerinde olacaktır.

III.1.1. Yönetsel Bilgi ve Özellikleri

Yönetsel bilgi, örgütlerde işleyişe ilişkin faktörleri ve gözlemleri içerir. Başka bir ifade ile belirlenmiş amaçlara ulaşmak için verilerin işlenerek yöneticiler için anlamlı hale getirilmiş halidir. Yönetsel bilginin en önemli kaynağı deneyimlerdir. Bununla beraber model, çerçeve, şema, somut örneklerden de yararlanılmaktadır. Yöneticilerin bilgi ihtiyaçları konumlarına göre değişmektedir. Üst yönetim uzun dönemde ve planlanmamış bilgiye ihtiyaç duyarken alt yönetim öngörülebilir ve ayrıntılı bilgiye ihtiyaç duyar (Öğüt, 2001; 15).

Özellikleri:

- Yararlı bir amaca hizmet etmelidir.
- Yöneticinin sorumluluğu ile ilgili olmalıdır.
- Yönetim kademesinin ihtiyaçlarına uygun ayrıntı içermelidir.
- Güncel olmalıdır.
- Kabul edilebilir bir doğruluk seviyesi olmalıdır.
- Zamanlaması doğru olmalıdır.
- Kabul edilebilir bir maliyet düzeyi olmalıdır.
- Kolaylıkla anlaşılabilir olmalıdır.
- Gereksiz tekrarlar içermemelidir.

III.1.2. Bilimsel Bilgi ve Özellikleri

Bilgi çağında örgütlerin en önemli kaynağı bilgi sistemlerinin ürettiği bilgidir. Bilişimsel bilgi; bilgi teknolojileri ve bilgi sistemleri kullanılarak bilimsel yöntemlerle elde edildiğinden bireysel yaklaşımlardan uzak ve nesnel nitelik gösterir.

Özellikleri:

- Doğruluk veya yanlışlık: Bilgi gerçek olabilir ya da olmayabilir. Eğer yanlış bilgiyi alan insan bilginin doğru olmasıyla aynı düzeyde olacaktır.
- Yenilik: Bilgi, alan için bütünüyle yeni ve önemli olabilir.
- Miktarın artması: Bilgi, mevcut bilgileri düzeltebilir ya da yenilerini ekleyebilir.

- Doğrulayıcılık: Yeni ulaşılan bilgi var olan bilgiyi onaylayabilir (Öğüt, 2001; 16–17).

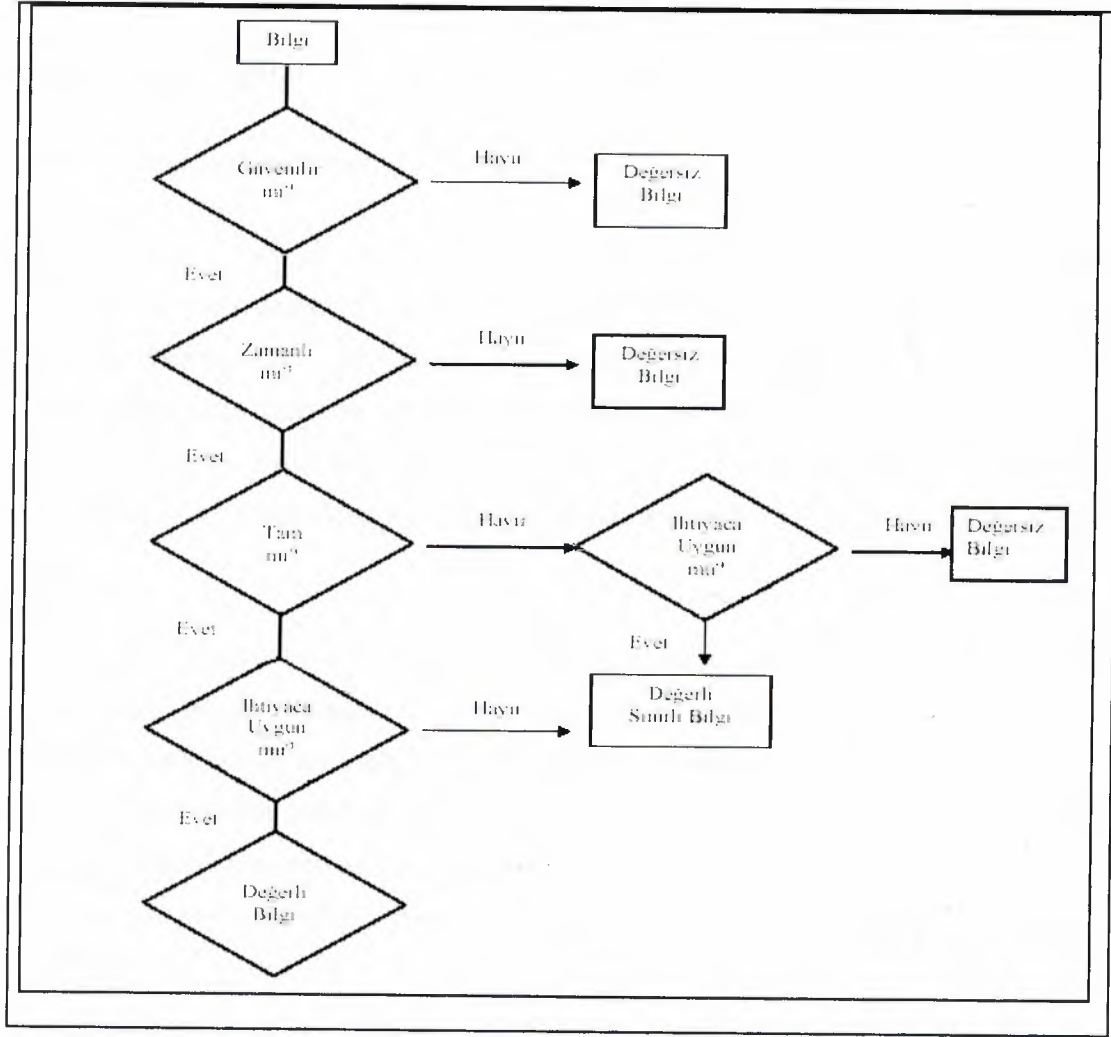
III.1.3. Dışsal Bilgi ve Özellikleri

Dışsal bilgi; örgütün dışında oluşan sosyal, ekonomik, hukuki, kültürel, teknolojik ve uluslar arası koşullar ve gelişmeler doğrultusunda örgütü etkilemesi muhtemel olan tehdit ve fırsatlara ilişkin bilgidir. Dışsal bilgi aşağıdaki faktörleri içermelidir:

- Rakip örgütlerin Pazar payı
- Yeni Pazar fırsatları
- Milli ekonomik büyüme oranı ve organizasyonel büyüme oranı
- İnsan kaynakları pazarının durumu
- Muhtemel politik riskler
- Teknolojik gelişmeler ve örgüte etkileri
- Fiyatlar genel düzeyindeki eğilim
- Ekonominin küresel değişimleri
- Yasal düzenlemeler (Öğüt, 2001; 18).

III.1.4. Bilginin Kalitesi

Bilginin temel kullanım amacı karar alım fonksiyonuna destek olmak olduğuna göre değeri de alınan kararın değerine bağlı olacaktır. Bilginin değerini, bilgiden beklenen sonuçlara göre belirlemek kuşkusuz ki gerçekçi bir yaklaşımdır. Bilginin değerini belirleyen nitelikleri sayacak olursak zamanlılık, yerindelik, eksiksizlik, ekonomiklik, uygunluk vs. olarak sayılabiliriz (Öğüt,2001).



Şekil-4. Bilginin Değerini Ölçme Akış Şeması (Öğüt,2001:22)

Bilginin değeri ya da kalitesi konusunda etkili önemli bir faktörde hatadır. Hata zamanında tespit edilmemişse düzeltmek çok güçtür. Bilginin hatalı olmasının nedenleri:

- Yanlış bilgi toplanması
- Bilgi işleminin yanlış yapılması
- Bilginin işlenmemesi ya da kaybedilmesi
- Yanlış kaynaktan bilgi temin edilmesi
- Bilgi işlem hataları

- Bilginin kasten bozulması

III.2. Bilgi Yönetimi

III.2.1. Bilgi Yönetimi Nedir?

Bilginin varlığı, insanoğlunun varlığı ile ortaya çıkmakta, Bilgi yönetiminin varlığı ise, toplumsallaşma sürecinde bilginin kuşaktan kuşağa aktırılma biçimi ile ortaya çıkmaktadır. Toplumlar bilgiyi etkili bir şekilde üretilip, dağıtıp ve kullandıklarında gelişmiş olurlar. Bilgi üretilmez, işlevsiz hale getirilirse geri kalınır. Bilginin etkili kullanımı ve yönetimi sorun çözmede, karar vermede ve örgütlerin öğrenmesini sağlamada önem kazanmaktadır (Celep ve Çetin, 2003: 21).

Asırlardan beri çeşitli aile işletmeleri kendi ticari bilgilerini çocuklarına aktararak, ustalar meslekleri ile ilgili becerilerini çıraklarına öğretirken ve işçiler işleri ile ilgili fikir ve bilgi alışverişine girerek bilgiyi yönetmişlerdir. Ama üst düzey yöneticiler 1990'lı yıllarda bilgi yönetimi hakkında konuşmaya başlamışlardır. Sanayileşmiş ekonomiler doğal kaynaklardan entellektüel varlıklara kaymasıyla, yöneticiler kendi işlerinin temelinde yatan bilgiyi ve bu bilginin nasıl kullanıldığını araştırmaya yöneldiler. Ayrıca, bilgisayarların şirketlerde yerlerini almaya başlamasıyla bilgilerin bazıları daha kolay ve ucuz şekilde kodlaştırılmaya, saklanmaya ve paylaşmaya başlanmıştır (Hansen, Nohria ve Tierney, 2001: 70).

Bilgi yönetiminin değişik şekillerde tanımı yapılabilir:

- Barca'nın (2002) Brookes'dan (<http://www.gtv.com/kmpap2us.htm>) aktarımına göre, "Bir örgütün entellektüel sermayesinin en etkin biçimde kullanılmasıdır. Uygun insanların beyinlerini bir "ağ birliğine" dönüştürmeyi ve böylelikle paylaşmayı, akıl yürütmeyi ve iş birliğini neredeyse içgüdüsel ve günlük çalışmanın bir parçası haline dönüştürmeyi gerektirmektedir".
- Bilgi Yönetimi Terimleri Sözlüğü (2005) ise; "Organizasyonel bilginin ve uzmanlığın elde edilmesi, geliştirilmesi ve kullanılması yoluyla değer yaratma süreci" olarak tanımlamıştır (<http://www.rcbadoor.com/bilgiyonetimi.htm>, 2005).
- Odabaş'ın (2003) Townley'den (2001: 44) aktarımına göre bilgi

yönetimini; bir organizasyonun misyonunu gerçekleştirmek veya amacına ulaşmak ve aldığı kararları en etkili biçimde kullanmak için üretme ve paylaşma açısından bilgiyi kontrol altına alma faaliyeti şeklinde tanımlamaktadır.

- 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 ulaşılabilmesi sağlar. Sonra organizasyonun entellektüel mülkü artırılarak tekrarlanan işlemlerin tamamının teknolojik araçlarla yapılması sağlamak ve bunun sonucunda pozitif iş neticeleri elde etmek amacıyla yapılan bir dizi teknolojik ve kültürel işlemlerdir." (Karakaş, 2002).

- Bilgi yönetimi, işletmenin bilgi tabanının üretilmesi, muhafaza edilmesi, geliştirilmesi ve nakledilmesi için temel bilgi süreçlerine (bilginin üretilmesi ve entegrasyonu) katılan diğer birimlerin, unsurların ve faaliyetlerin yönetilmesini (çekip çevirme, yönlendirme, idare etme, kontrol etme, koordine etme, planlama, organize etme) amaçlayan katılımcı birimler yoluyla beşeri sermayeye dayanan birimler arasındaki süregelen, kesintisiz ve bir amaca sahip ilişkiler ağıdır (Firestone, 2001: 22'den aktaran Aktan ve Vural, 2004b).

- Bilgi yönetimi, rekabetin yaşandığı ve koşulların sürekli olarak değiştiği ortamda, işletmelerin ve tüm örgütlerin değişen ortam ve şartlara uyum sağlamak, yaşamlarını sürdürmek ve mevcut yeteneklerini muhafaza etmek için ortak akıllı kullandığı süreçtir. Bilgi yönetimi, bilgi ve iletişim teknolojilerinin veri ve bilgi işleme kapasitesi ile beşeri sermayenin yenilikçi ve yaratıcı kapasitesini birleştiren ve beşeri sermayenin yaratıcı gücünden azami ölçüde yararlanmayı amaçlayan örgütsel bir süreçtir (Aktan ve Vural, 2004b).

- Bilgi yönetimi, içsel ve dışsal olarak paylaşılacak bilginin, kimlerle ne şekilde ve nasıl paylaşılacağını ve daha sonra nasıl kullanılacağını içermelidir (Özgener, 2003'den aktaran Öztemel ve Arslankaya, 2004).

- Barutçugil'e (2002: 49) göre, bilgiyi yaratmak, elde tutmak, paylaşmak

ve geliştirmek için kullanılacak yeni radikal yollardır. Gandhi'ye (2004) göre bilgi yönetimi, yeniliği ilerletmek, verimliliği artırmak ve karar vermeyi geliştirmek için ortak organizasyon hafızasını sermayeye çevirmek; organizasyonun enformasyonunu paylaşmak ve eleştirel bilgiyi elde etmek için planlı bir çaba olarak tanımlamaktadır. Bilgi yönetimi, örgütün kendi deneyim ve yetenekleri sayesinde kazandığı ortak bilgiyi tanımlaması ve kullanmasıdır (Celep ve etin, 2003: 25).

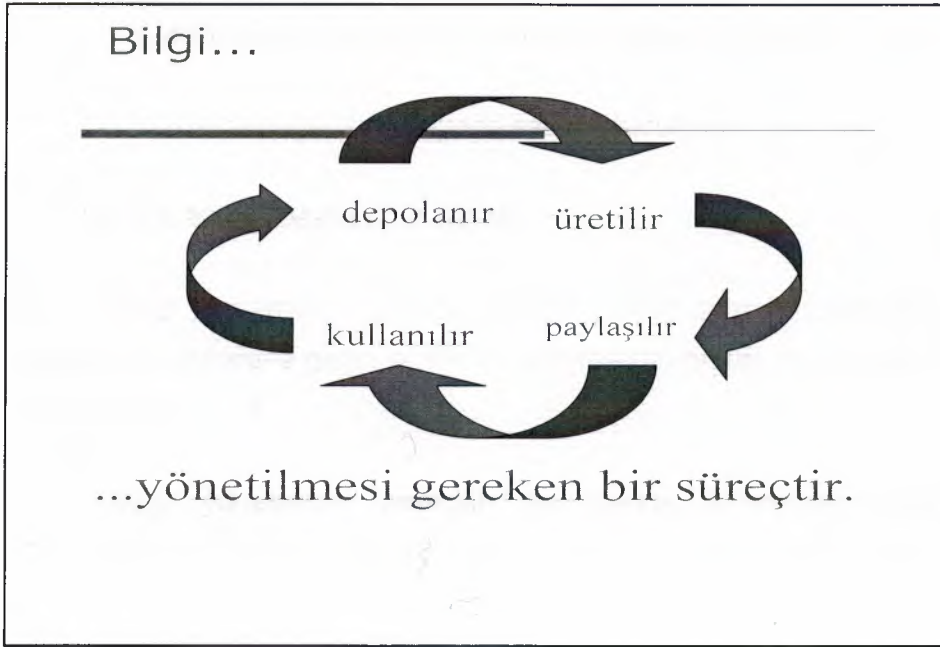
Bilgi yönetiminin dinamikleri daha önceden kmsenmekteydi. Bu dinamikler:

1. Yönetilen şeyin kim ya da ne olduğu,
2. Örgüt içerisinde bunun nasıl algılandığı,
3. Örgütün kültür ve yapısının bu yönetimle nasıl ilişkilendirildiğini,
4. Örgüt içindeki insanların rolünü kapsamaktadır (Celep, 2003; 25).

Ancak ilerleyen zamanlarda bilgi yönetimi konusu daha iyi anlaşılmış ve artık örgütlerin vazgeçilmez modellerinden olmuştur. Bilgi yönetiminin tanımının nasıl yapıldığı konusuna değinecek olursak:

Celep'in De Jarnett'ten aktardığına göre: Bilgi yönetimi, bilginin tanımlanması, yorumlanması, bilginin dağılımı ve kullanımı, bilgiyi koruma süreçleri ve bunun sonucunda ortaya çıkan bilgi yaratımıdır.

Yine Celep'in Taylor'dan aktardığına göre ise: Güçlü evresel gler yirmi birinci yüzyıldaki yöneticinin dünyasını biçimlendiriyor. Bu gler örgütsel süreçte ve insan kaynağı stratejisinde temelden bir değişim gerektirmesi ve bu değişim sürecinin kendisi bilgi yönetimidir. Bilgi yönetimin döngüsü şekil-5'te sunulmuştur.



Şekil-5. Bilgi Yönetimi Döngüsü (Çınar, 2007)

III.3. Bilgi Yönetiminin Anlamı

Bilgi çok özel bir “mal”dır (tabii bilgiyi bir “mal” olarak görmeyenler de mutlaka vardır).Onu doğru bir şekilde ele almanın yolunu belirleyebilmek için onun niteliğini anlamak gerekir. Bilginin niteliklerine burada yer verecek olursak, aşağıda yazılı olan nitelikleri yazabiliriz:

III.3.1. Bilgi

- Diğer kaynaklardan yaratılır (insan gibi),
- Yaratıldığı yerde elde edilir,
- Eğer gerekliyse depolanır,
- Dağıtılır ve insanlar arasında paylaştırılır,
- İstenilen bir biçime, kullanıcının anlayacağı değere dönüştürülür,
- Fire olarak kaçak ve kayıpları vardır,
- Kendi başına değer yaratmak üzere bir süreçte kullanılır,
- Yeni ihtiyaçlar yaratır ve yeni satın alımlar ortaya çıkarabilir,

- Kullanma başarısına bağılı olarak bir değer ifade eder,
- Ya da bir değer zinciri içinde satılır (Barutçugil, 2002; 68).

III.3.2. Bilgi Yönetiminin Amacı

Bilgi yönetiminin Celep ve etin'e (2003) göre öncelikli amacı, örgütün çevresinde meydana gelen yenilik ve gelişmelerin örgüte zamanında iletilmesi ve yansıtılmasıdır.

Bilgi yönetiminin amaçları şu şekilde sıralanabilir (Jennifer,1999; Davenport ve diğerleri, 1998'den aktaran Celep ve etin, 2003: 31-32):

- Bilgi deposu oluşturmak,
- Bilgiye ulaşmayı geliştirmek,
- Bilgi ortamını çoğaltmak,
- Bir servet olarak bilgiyi yönetmek.

Aktan ve Vural'ın (2004c) Jarrar'tan (2002: 322-323) aktarımına göre ise bilgi yönetiminin amacı;

- rekabet gücünün artmasına katkıda bulunmak;
- karar almayı etkinleştirmek ve zaman israfını önlemek;
- müşterilere yönelik sorumluluğu artırmak;
- Çalışanların bilgi istiflemesini önlerken bilgiyi paylaşmalarını teşvik etmek;
- bilginin ve paylaşmanın değerini artırmak suretiyle mesai arkadaşları arasındaki desteği ve yardımlaşmayı güçlendirmek;
- Çalışanların ve yürütölen faaliyetlerin verimli olmasını sağlamak ve ürün ve hizmetlerin kalitesini yükseltmek ve
- yenilik ve icatları teşvik etmektir.

Bilgi Yönetimi;

- yeniliği, yeni fikirlerin üretimini ve organizasyonların düşünme gücünü işletmeyi destekler,
- Kim tarafından, ne zaman, nerede gerektiğinde onları mevcut ve kullanılabilir hale getirmek için anlayış ve deneyimi elde eder,
- İster kişinin aklında tutulan ister fiziksel formda kaydeden olsun know-how ve yeteneklerin kaynaklarını yeniden kullanılmasını ve bulunmasını kolaylaştırır,
- İşbirliği, bilgi paylaşımı, sürekli öğrenme ve gelişimi teşvik eder,
- Diğer akıl görevleri ve karar verme niteliğini geliştirir,
- Entellektüel varlıkların katkı ve önemini kavrama ve değerini, etkililiğini, işletimini artırır (Lehaney and etc., 2003: 13).

Bilgi yönetimini uygulayan yapılanmaların hemen hemen hepsinin en temel amacı, uzun dönemde sürdürülebilir bir büyümenin sağlanması ve karlılıktır. Belirtilen amaçlar dışında, bilgi yönetimini uygulayan kurumların ulaşmak istedikleri diğer amaçlar şu şekilde sıralanabilir (Sağsan,2004) :

- Verimliliğin artırılması,
- Örgüt içerisinde yeni bilginin üretilmesi,
- Dış kaynaklardaki değerli bilginin örgüte kazandırılması
- Örgütsel kararlarda ulaşılabilir bilginin kullanılması
- Bilginin dokümanlar, veri tabanları ve yazılımlar aracılığı ile (yani mevcut örgütsel bilgi varlıkları ile) sunulması,
- Örgütte var olan yetenek ve becerilerin geliştirilmesi,
- Toplumsal kültür ve özendiricileri ile bilginin büyümesini kolaylaştırması (daha makro düzeyde)

- Örgütün birimleri içerisinde oluşan bilginin veya başka örgütlerdeki benzer birimlerin, birimler arası transferinin gerçekleştirilmesi,
- Karar alma süreçlerinin etkinleştirilmesi ve zaman israfının önlenmesi,
- Ürün, hizmet ve müşteri ile olan ilişkilerin kalitesinin yükseltilmesi,
- Örgütsel bilginin kıymetlendirilerek entelektüel sermayeye çevrilmesi ve bilgi yönetimi sayesinde ölçülmesi
- Yeniliğin sözkonusu olması, örgütün pazardaki değerinin artması, örgütsel gelişmenin sağlanması.

Belirtilen amaçlara ek olarak(Sağsan,2004);

- Bilgi kaçıışının önlenmesi, bu bağlamda da kişilerde saklı olan örtülü bilginin açığa çıkmasının sağlanması,
- Gereksiz iş tekrarının önlenmesi,
- Hataların yeniden oluşmasının engellenmesi,
- Düşünsel işbirliğinin teşvik edilmesi ve
- Süreç yeterliğinin yaratılması da sayılabilir.

III.3.3. Bilgi Yönetimini Gerekli Kılan Nedenler

Bilgi yönetiminin amacı, öğrenen ve paylaşan bir organizasyon yaratmaktır. Bilgi yönetiminin, insanların ve organizasyonların ilgisini çekecek bir çok nedeni vardır. Bunlar:

- İşbirliğini artırması,
- Yeniliğe olanak ve cesaret vermesi,
- Verimliliği artırması,
- Müşteri servislerini geliştirmesi,
- Sadece esasları dağıtılan ve aşırı yüklenen enformasyonun üstesinden

gelmesi,

- Uzak ve zaman sınırlamaksızın vericiden alıcıya uygun bilgi akışını kolaylaştırması,
- İşçiler arasında enformasyon paylaşımını kolaylaştırması gibi (Gandhi, 2004).

Celep ve Çetin'in (2003) Bixler'den (2000) aktarımına göre örgütlerde bilgi yönetimini gerektiren bazı itici güçler vardır. Bu güçler şöyle sıralanmıştır:

- a) Zihinsel sermayeyi devam ettirmenin istenmesi,
- b) Bilişim teknolojisindeki gelişmelerin artması,
- c) İletişim teknolojisinin gelişmesi,
- d) Yeni bütüncül ekonominin yaygınlaşması,
- e) Müşterilerin ve beklentilerin niteliği değişmesi.

Bir örgütteki bilgi yönetiminin gereksinimini etkileyen sebeplerin başında örgütteki bilgi kültürü, anlayışı ve örgütün koyduğu hedeflerin önemlilik ve ulaşılabilirlik derecesi gelmektedir.

III.3.4. Bilgi Yönetiminin Başarısını Engelleyen Faktörler

Bilgi yönetiminin başarısını etkileyen üç faktörden bahsedilebilir: İnsanın doğası, Bilginin doğası ve Organizasyonun içinde bulunduğu ortam (Bollinger ve Smith, 2001: 12-13'den aktaran Aktan ve Vural, 2004g):

Bilgiyi işlemek, depolamak, saklamak ve paylaşmak için bilgi ve iletişim teknolojileri kullanıldığından özgün bilgiyi kodlamak ve diğer çalışanların paylaşımına sunmak çok zordur. Ayrıca, teknolojik gelişmelerin hızı bilginin her an demode olmasına neden olmaktadır. Büyük maliyet, emek ve zaman harcanarak hazırlanan bilgi tabanları, depolanan bilgilerin demode olması ve kullanılmaması nedeniyle, istenilen yararı sağlayamamaktadır.

Organizasyon içi ve dışı yetersiz ve hatalı iletişim, yönetimin uygun nitelikleri taşınamaması ve hatalı uygulamaları, pazarlamanın yetersizliği,

kullanıcılarla aradaki ilişkinin zayıflığı, takım/grup çalışmaları arasındaki dengesizlikler organizasyonun bilgisinin kalitesini düşürür ve organizasyonun pazarda gerilemesine sebep olur (Aktan ve Vural, 2004g, Barutçugil, 2002: 182).

İnsanlar çok çeşitli psikolojik özelliklere sahip olduklarından bilgi yönetiminin uygulanmasını engelleyen faktörlerin başında gelmektedir. İşgörenlerin iş yükü fazla olduğundan, bilgiyi paylaşım şekilleri değişebilir. Takım üyeleri arasında bilgiyi paylaşmama isteği, ortak amaçlara saygı ve güven yoksunluğunu meydana getirebilir. Örgüt içi ödüllendirmeler bireyselliği ön plana çıkarabilir. Bunlar gibi birçok engeller aşağıda sunulmuştur.

Bilginin paylaşımını ve yönetimini uygulama engelleri, bireysel, takım ve örgütsel bazlarda aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir (Nonaka ve Takeuchi, 1995; Krogh ve diğerleri, 2002).

Bireysel engeller:

- Bilginin güç, ilerleme ya da ödül/ceza kaynağı olması
- Uzmanlar arası rekabet
- Mevcut bilgi düzeyiyle yapılan değerlendirmelerin hatalı olabilmesi
- Uzmanlığın sağladığı statü ve değer duygusunun yarattığı paylaşımsızlık
- İşle ilgili bilgi paylaşıldığında kişisel değeriz azalmasından korkma

Grup engelleri:

- Bilgi üretiminin desteklenmesi açısından bireysel çabaların ödüllendirilmesi
- Çalışma arkadaşları ve yönetimin eleştirilerinden korkma
- Takım süreçlerini belgelendirmede fazladan çalışmaya ihtiyaç duyulması
- Diğer girişimlere karşı saygı eksikliği
- Çeşitli nedenlerle çalışmaların başarısızlığa uğramasının yarattığı hayal kırıklığı

- Enformasyon paylaşımında eksiklik

Örgütsel engeller:

- İş yoğunluklu bilgi tabanı oluşturmanın zaman ve maliyet açısından pahalı olması
- Çalışanların iş yükünün ağır olması ve bilgi yönetiminin fazladan çalışma gerektirmesi
- Bilgi yönetimi teknolojisine ilişkin kısıtlamalar
- Geçici proje takımlarını izlemenin zorluğu
- Örtük bilgiyi kodlamanın güçlüğü
- Çalışanların sistemin yararını algılayamamaları
- Aşırı enformasyon yüklemesi
- Gerekli özen ortamının yaratılabilmesi için güçlü ve pozitif bir iklime ihtiyaç duyulması
- Bilgi yönetiminin insanları kontrol etmeyi gerektirmesi

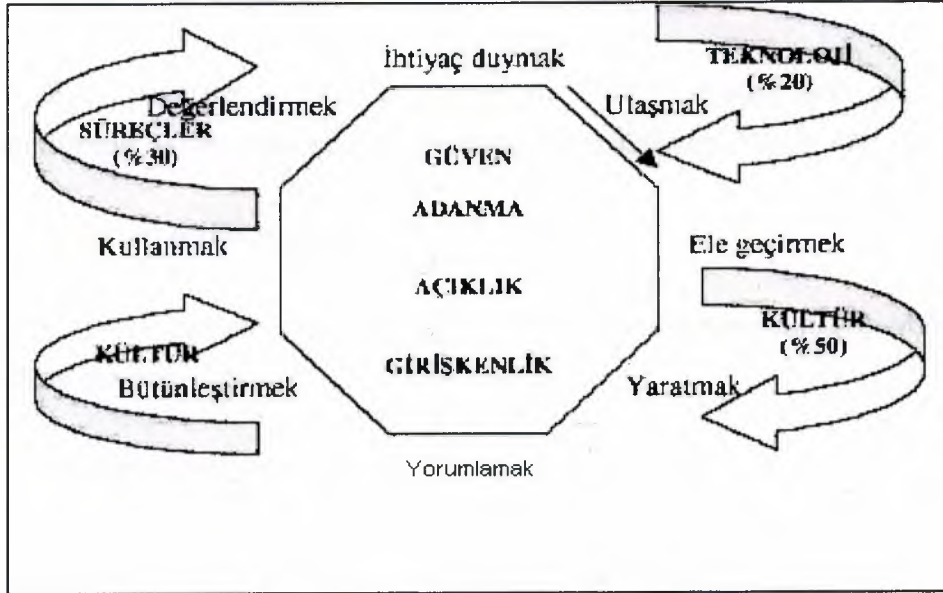
Bilgi Yönetimi esnasında bazı sorunlar ortaya çıkabilir:

- Her bilginin kodlanması mümkün değildir,
- Yeni enformasyon teknolojileri performans iyileştirmesini kendiliğinden sağlayamazlar,
- İnsanlar yeni teknolojileri kullanmaya istekli olmayabilirler,
- Bilginin resmiyetten uzak kodlanması katılışmaya yol açar. Resmi olarak kodlanması kendi psikopatlığını yaratır (Barker, 2002: 205).

Bilgi yönetimi uygulamalarındaki engeller 3 ana başlıkta toplanabilmektedir.
Bunlar:

III.3.5. Bilgi Yönetiminin Başarı İlkeleri

Bir organizasyonun başarılı olmasını etkileyen üç faktör bulunmaktadır: Teknoloji, Süreçler ve Kültür. Bu süreçlerin organizasyondaki başarı ağırlıklarını ve önem derecelerini aşağıdaki Şekil-6'da daha iyi anlayabiliriz:



Şekil-6. Bilgi Yönetimi Döngüsü, Kaynak: Bilgi Yönetimi. Barutçugil, 2002: 81.

Organizasyonun bilgi yönetiminde başarılı olabilmesi için çalışanlar teknolojiyi kullanıp bilgiye ulaşmalı ve onu çeşitli süreçlerden geçirerek kullanılabilir bir hale birlikte getirmeli ve diğer çalışanlarla paylaşmalıdır. Ortak bir akıl oluşturularak yaratıcı fikirler üretilebilir.

Araştırmacılar, bilgi yönetimini en iyi şekilde uygulayan çeşitli kuruluşlarda çalışmalar yaparak başarılı bilgi yönetiminin temel ilkelerini belirlemişlerdir. Bu ilkeler şu şekilde sıralanmıştır:

- Organizasyonda strateji belirlenmeli, kıdemli yöneticilerin desteği ile değer yaratımı sağlanmalıdır. Bilgi yönetimine böylelikle stratejik öncelik verilmiş olunur.
- Örgütsel bilgi tanımlanmalı ve anlaşılması için bilgi haritaları çıkarılmalıdır.
- Öğrenilen bilginin organizasyon içinde transferi için süreçler oluşturulmalıdır.

- Entellektüel sermayenin değeri ölçülmelidir.
- Bilgi yönetimini destekleyici bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır (Aktan ve Vural, 2004h).

III.3.6. Bilgi Yönetiminde Başarının Koşulları

Bilgi yönetiminin başarısı açısından önem taşıyan pek çok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler şu şekilde maddelenebilir(Bhatt,2001,s.71):

- Üst yönetimin desteği
- Halkla ilişkiler yönetiminin bilgi yönetimi çalışmalarından bilgi yöneticisi ile birlikte sorumlu olması
- Etkili bir iletişim sisteminin kurulması
- Bilgi yönetimi stratejisi ile örgüt stratejisinin uyumlaştırılması
- Teknoloji ile sosyal sistemler arasındaki dengenin kurulması
- Bilgi yönetimine uygun bir kurum kültürünün oluşturulması
- Liderlik
- Çalışan motivasyonu
- Teknik ve kurumsal bir alt yapının oluşturulması
- İşbirliğinin sağlanması
- Ölçümleme (Bilgi yönetimine yapılan yatırımın karlılığının ölçülmesi)
- Üst yönetimin desteği, bilgi yönetiminin başarısı açısından önem arz eden ilk faktördür. İlk olarak üst yönetimin bilgi yönetimi uygulamasının sürekli yoğunlaşan rekabet ortamı içerisindeki gerekliliğini kavraması ve bu uygulamayı sonuna kadar desteklediğini bütün çalışanlara hissettirmesi gerekmektedir. Aksi taktirde çalışanların bilgi yönetimi çerçevesinde gerçekleştirilen çalışmaları desteklemeleri, bu çalışmalara

sahip çıkmaları mümkün olamayacaktır.

- Bilgi yönetimi uygulamaları bilgi yöneticisi ve halkla ilişkiler yönetiminin işbirliği ile gerçekleştirilmesi gereken çalışmalardır. Bunun nedenleri de çalışma içerisinde bir çok noktada dile getirilmiştir.

- Bilgi yönetiminin başarısında rol oynayan diğer bir etken etkili bir iletişimin kurulabilmesi ve bu sistemin işlerliğinin sağlanabilmesidir. İletişim, sadece bilgi yönetimi uygulamaları kapsamında değil, örgütün her anlamda başarı çitasını yükselmek açısından önem taşıyan bir unsurdur. Çalışanlar ile çalışanlar, çalışanlar ile yöneticiler arasında kurulan etkili iletişim bilgi yönetimine geçiş sürecinde direncin kırılması, bilginin yaratılması, bilginin insan beyninde kalmasının önlenmesi sureti ile çalışanlar arasında paylaşılması, bilginin uygulanması vb. birçok noktada devreye girmektedir.

- Bilgi yönetimine geçiş ve uygulamaların ilk dönemlerinde karşılaşılabilecek ve bilgi yönetiminin başarısını ciddi anlamda etkileyebilecek olan bir faktör çalışanların değişime karşı gösterecekleri dirençtir. Çalışanların eski alışkanlıklarından uzaklaşmalarının zor olması ve bilgi yönetimine geçiş süreci ile birlikte Örgütte birtakım değişikliklerin oluşması ve bu değişimlere çalışanların kolay kolay adapte olamamaları veya olmak istememeleri bilgi yönetiminin başarısı açısından kritik bir faktördür. Bu nedenle değişim ve yeni bir yapılanmaya geçiş süreci içerisinde çalışan direncinin kırılabilmesi için iletişimin etkin bir biçimde kullanılması, çalışanların bilgilendirilmesi, bu yeni sistemin nasıl bir yapıya sahip olduğunun anlatılması direncin minimuma indirilmesi açısından önem taşır.

- Bilgi yönetiminin başarısı açısından önem taşıyan bir diğer faktör ise, bilgi yönetimi stratejisi ile örgüt stratejisinin ilişkilendirilmesidir. Bu konu bilgi yönetiminin alt yapısının kurulması ile ilgili kısımda ayrıntılı bir biçimde ele alınıp, incelenmiştir.

- Bilgi yönetiminin sağlıklı bir biçimde işlerliğinin mümkün kılınabilmesi açısından sosyal sistemler ve teknolojiler arası etkileşimin sağlanması büyük önem taşımaktadır.

- Bilgi yönetimi ile ilgili üzerinde durulması gereken nokta, bilgi yönetiminin bir teknoloji sorunu değil, örgütün tümünü ilgilendiren bir sorun, bir uygulama süreci olduğudur. Aslında, bilgi yönetiminin, bilginin üretilmesi, depolanması, paylaşılması ve uygulanması temeline dayandığının kabul edilmesi, bilgi yönetiminin sadece teknolojik bir boyuta sahip olmadığının da anlaşılması ve kabul edilmesi için yeterli olabilmektedir.

- Örgütsel bilgi tabanını geliştirmek için bireysel bilgi önem taşır fakat unutulmaması gereken nokta örgütsel bilginin bireysel bilgilerin toplamından ibaret olmadığıdır. Örgütsel bilgi teknoloji ve çalışanların değişik etkileşimler göstermesiyle diğer organizasyonların kolay kolay taklit edemeyeceği bir yapıya sahiptir. Çünkü bu oluşum, yapıdaki buluşmaların, yapının kendi tarih ve kültürüyle oluştuğu bir formasyondur. Teknolojik alt yapı, teknik donanım ve insanların biraraya gelmesi ve etkileşimleri bilgi yönetimi uygulamalarının başarısı açısından önem taşımaktadır. Bu bir araya gelme ve etkileşim her örgüte göre ayrı desenlerin oluşumunu beraberinde getirir. Bu bağlamda böylesi bir etkileşim çerçevesinde ortaya çıkan atmosferin pazar ortamında kolayca takas veya taklit edilebilmesi mümkün olamamaktadır.

- Bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmeler örgütlerin veriyi depolamalarına imkan yaratmakta, bu noktada veri madenciliği örgütleri iş yaşamında başarıya ulaşılması açısından bir noktaya kadar desteklemektedir. Bu desteğin bir noktaya kadar olması verilerle ilgili yorumlama sorunundan kaynaklanmaktadır. Sadece çok dar bir alandaki yorumlama problemlerinin çözümleri bilgi teknolojileri tarafından sağlanabilmektedir. Sürekli değişen iş dünyasında örgütler beklenmeyen problemlerle karşı karşıya kalmaktadır. Bilgi teknolojileri veriyi sadece enformasyona dönüştürebilme imkanı sağlamakta enformasyonun bilgiye dönüşümünü gerçekleştirememektedir. Bu yorumlama ve enformasyonu bilgiye dönüştürme işlemini sadece insanlar yapabilmektedir.

- Dinamik iş ortamında örgütlerin veriyi, enformasyona, enformasyonu bilgiye dönüştürmekte hızlı olmaları rekabet açısından oldukça önemlidir. Bu doğrultuda teknolojik alt yapı, teknik donanım ve insan unsuru birbirinden ayrılmaz bir bütün olarak kabul edilmeli, aralarındaki etkileşimin örgütler tarafından öneminin kabul edilmesi bu ve benzeri sebepler nedeni ile bilgiyi

yönetmek için, örgütlerin insanlar, teknolojiler ve teknikler arası etkileşimi şekillendirmesi ve yeniden tanımlaması gerekmektedir.

- Örgütler ne sadece teknolojik bir sistemin ne de sosyal bir sistemin getirisiidir. Kurumlar, kişisel deneyim, sosyal ilişkiler ve teknolojilerin etkileşimi bağlamında oluşan sistemlerdir. Bilgi teknolojileri birim zamanda yüklü miktarda enformasyonun taranmasını, depolanmasını, beceriyle kullanılmasını ve bu sırada zaman ve hacim kısıtlılıklarını minimize eder. Fakat elde edilen enformasyona 'anlam' yükleme işi insanların sorumluluğundadır. Organizasyon içindeki kişiler diğerleriyle etkileştikçe (buna teknoloji ve teknikler de dahildir) aynı durum için diğer bakış açılarını görmek ve paylaşmak bu bağlamda mümkün olabilmektedir. Etkileşim işlemi gerçeklere holistik bir bakış geliştirmekte yardım edecektir, bu sayede kurum içinde farklı bir bilgi gövdesi entegre edilebilecektir .

Sonuç olarak, bilgi yönetimi bilgi iletişim teknolojilerinin sağladığı veri ve bilgi işleme kapasitesiyle insanın sahip olduğu yaratıcılık ve yenilik kapasitesinin sinerjik bir kombinasyonu şeklinde karşımıza çıkmaktadır.

- Bilgi yönetiminin başarısı açısından önem taşıyan bir diğer etken ise, bilgi yönetimine uygun bir kurum kültürünün oluşturulabilmesidir. Gereken şekilde bir kurum kültürünün inşası açıklık, karşılıklı güven ve hatalara karşı toleransı da beraberinde getirecektir. Kurum kültürünün uygun olması kadar güçlü olması da önem taşır. Çünkü, bilgi yönetimi, örgütte uygulanan politikalardaki değişikliklerden ve olumsuz durumlardan da etkilenir. Bu nedenle güçlü kültürler, bilgi yönetimini uygulayan örgütler açısından önem taşır. Bilgi yönetiminin başarısı açısından güvene, bilgi paylaşımına, işbirliğine ve öğrenmeye dayalı, bilgiyi odak nokta olarak kabul eden, dinamizmi ve yaratıcılığı teşvik eden, engelleyici değil, destekleyici, bilginin paylaşılmasını özendirmek amacı ile ödüllendirme sistemlerinin varlığının önemine inanan bir kurumsal kültürün yapılandırılmasının önemi büyüktür(Bhatt,2001,s.72).
- Bilgi yönetiminin başarısında kültür kadar etkili olan bir diğer faktör ise, liderliktir. "Liderlik ve kültür örgütler için değişimin başarılmasında anahtar rol oynarlar. Bir örgütte hakim olan kültür, değişimi olumlu yada olumsuz etkileyebileceği gibi örgütte çalışanları yönlendiren/yöneten lider de çeşitli

uygulamaların başarısında temel rol oynar...”.

- Bilgi yönetiminin başarısını etkileyen bir diğer husus, çalışanların motivasyonlarının artırılmasıdır. Bilgi yönetiminin başarısı açısından örgütte olumlu bir atmosferin yaratılması, bilgiyi paylaşanlara yönelik ödüllendirme sistemlerinin işlerliğinin sağlanması ve özellikle halkla ilişkiler yönetiminin desteği doğrultusunda çalışan motivasyonunun artırılmasına yönelik çalışmalar içerisine girilmesi başarının yakalanması açısından gereklilik arz eden diğer faktörler arasında yer almaktadır. Ayrıca belirtilenler dışında, örgüt içerisinde yer alan herkesin gönüllülük esası çerçevesinde hareket etmesi de çalışmaların başarısını etkileyen bir diğer husus olarak değerlendirilebilir. Çeşitli yöntem ve tekniklerin kullanılması doğrultusunda artan motivasyon çalışanların gönüllü desteğini de artıran bir faktör olma özelliğine sahiptir(Kurt,2001).
- Bilgi yönetiminin başarısını etkileyen diğer faktör, teknik ve kurumsal bir alt yapının oluşturulmasıdır. “Bilgi projeleri, hem teknolojik hem de kurumsal açıdan daha geniş bir alt yapının avantajından yararlandıklarında başarı olasılıkları artacaktır. Bu ikisi arasında teknolojik alt yapı, oluşturulması daha kolay olandır. Bu alt yapı kısmen, Lotus Notes, World Wide Web gibi bilgiye yönelik teknolojileri kapsamaktadır. Eğer bu araçlar ve bu araçları kullanabilecek insanlar örgütte var ise çalışmaların sürdürülmesi kolaylaşmaktadır...Bilgi yönetimi için kurumsal alt yapı oluşturmak demek görevler, organizasyon yapıları, beceriler dizisi oluşturmak anlamına gelmektedir” (Davenport ve Prusak,2001).
- Bir örgütte gerçekleştirilen bilgi yönetimi çalışmalarının başarı oranının yüksek olması açısından o örgütün katı bir hiyerarşik yapılanma içerisinde olmaması da önem taşımaktadır. Katı hiyerarşik yapılanmalar yapısı gereği bilgi üretiminin yüksek oranda gerçekleştirilemediği, bilgi paylaşımının olumsuz yönde etkilendiği yapılardır. Bu nedenle bilgi yönetiminin başarısı açısından esneklik, yaratıcılık ve katılımcılığa imkan veren yapılanmaların tercih edilmesi, çalışanların yetki ve inisiyatiflerinin artırılması gerekmektedir.
- Başarılı bir bilgi yönetim sistemi için işbirliğinin sağlanması da çok önemlidir. İşbirliği, bilgi paylaşımı, bilgi transferi ve sürekli yaratıcılığın

sağlanması açısından önem arz eden bir husustur.

- Ölçümleme, bilgi yönetimi çalışmalarının başarısı açısından gerekli olan bir diğer faktördür. Ölçülmeyen şeyin yönetilemeyeceği görüşünden hareket ile bilgi yönetimini uygulayan örgütlerin bilgi yönetimine yaptıkları yatırımın getirisini ölçmeleri uygulamanın başarı durumunun ortaya konması açısından yerine getirilmesi gereken çalışmalardır (Davenport ve Prusak,2001) .

III.3.7. Bilgi Yönetiminin Özellikleri

Bilgi yönetiminin belirgin özelliklerini şöyle sıralayabiliriz:

1. Kurumda bilgiyi üretken kılar. Entelektüel sermayenin kurum içerisinde en verimli biçimde kullanılması sağlanır,
2. Bilginin üretilmesi, saklanması, aktarılması, erişilmesi, kullanılması sağlar. Bilgi ve iletişim teknolojileri ile insanların yaratıcılığını birleştirerek kurumun problemlerine hızlı ve isabetli çözümler bulmayı sağlar,
3. Bilgi yönetimi disiplinlerarasıdır. Uygulamalarında bilgi, ve iletişim teknolojisi, iletişim, yeni ekonomi, bilgi bilimi, işletme, finans, psikoloji, sosyoloji, linguistik, mühendislik alanlarından yararlanan disiplinlerarası bir faaliyettir,
4. Bilgi yönetimi, işbirliği, bilgi paylaşımı ve birbirinin fikirlerini kullanma üzerine kurulmuştur ve bu kültürün kurum içerisinde gelişmesini sağlar,
5. Bilgi yönetimi sürekli bir uygulamadır ve kuruluşa özeldir,
6. Bilgi yönetimi liderlik, düzen, öğrenme, teknoloji, kurumsal işlemlere destek, kişi ve birime göre içerik yayma, bilgi paylaşımı ve ortak kullanımı, çalışma sürecinin bir parçası olarak örtük bilginin açığa çıkarılması, bilgi varlığının ölçülmesi, kurumsal bilgi kültürünün yaratılması ve bilgi teknolojilerine dayanmaktadır,
7. Kapalı bilginin açığa çıkarılmasını sağlayarak kurum için önemli ve

kritik olan bilginin kurum dışına çıkmasını önler (Çapar, 2002).

III.4. Bilgi Yönetiminin Yararları

Bilgi yönetimi elbette ki kurum ve örgütler için gerçekten de çok faydalıdır. Bilgi yönetimi ile örgütlerin:

1. Verimliliği arttırabilir,
2. Pazarda daha yaratıcı ve becerikli işlemler yaparak Pazar durumu arttırabilir,
3. Örgütün devamlılığını arttırabilir,
4. Örgütün karını arttırabilir,
5. Ürün gelişimi ve pazarlama arasındaki etkileşimi en uygun hale getirebilir,
6. Örgütün etkinlik alanı ile ilgili yeterliklerini geliştirebilir,
7. Yeni bilginin, teknoloji, donanım ve birleşimlerin üretimi ya da alımı gibi karar verme süreçlerinde daha iyi bir zemin oluşturabilir,
8. Bilgi iş görenleri arasında iletişimi geliştirebilir,
9. Bilgi iş görenlerinin örgütte kalmasını sağlayabilir,
10. Örgütün asıl etkinliğinde ve yaşamsal olan örgüt bilgisinde odaklanmasını sağlayabilir (Beijerse, akt: Celep, 2003; 41).

III.5. Bilgi Yönetimi Süreçleri

Bilgi yönetimi sürecinin aşamalarını açıklamada aynı anlama gelen pek çok kavram kullanılmaktadır. Bilgi yönetimi sürecindeki temel aşamalar:

- bilgi edinimi (oluşturulması-yaratılması),
- bilginin depolanması (dokümantasyonu),

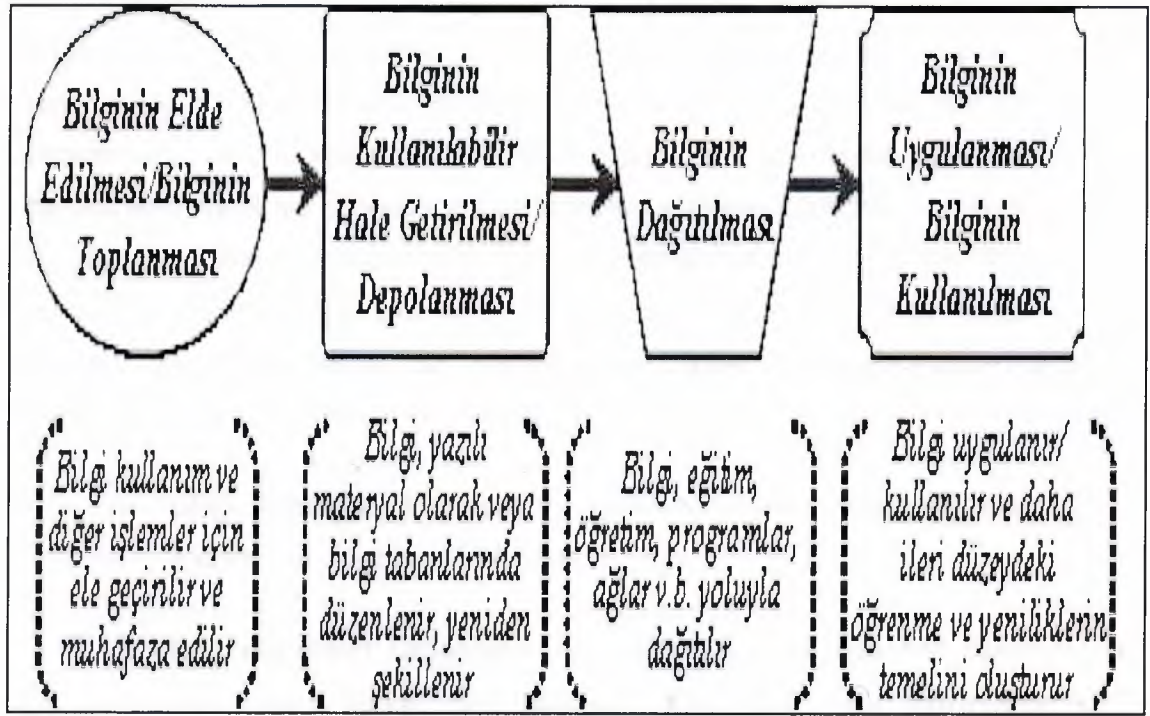
- bilginin paylaşılması (aktarılması-dağıtılması-transferi),
- bilginin yorumlanması (geliştirilmesi) ve
- bilginin uygulanması-değerlendirilmesidir.

Bilgi yönetimi sürecinin bu aşamaları birbiriyle iç içe geçmiş bir şekildedir.

Organizasyonun bilgi yönetimi amaçlarına ulaşabilmesi için sürecin etkili bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir. bilgi yönetimi sosyal bir inşa süreci olarak düşünenler, bilgi yönetimi sürecini; bilginin edinilmesi, depolanması, aktarılması-paylaşımı, geliştirilmesi ve uygulanması gibi temel aşamalardan oluşturmaktadırlar (Filius, 2000'den aktaran Kalkan ve diğerleri, 2002).

Bilgi yönetimini, enformasyonun işlenmesi aracı olarak düşünenler ise, bilgi yönetimini çalışanların bilgisinin elde edilmesi, depolanması ve organizasyon içindeki diğer çalışanlar tarafından erişilebilir bir hale getirilmesi süreci olarak tanımlar (Martensson, 2000: 209'den aktaran Aktan ve Vural, 2004d).

Bilgi yönetimi, Aktan ve Vural (2004d)'e göre bilginin toplanması, depolanması, bilginin kullanılabilir bir hale getirilmesi ve bilginin kullanılması olmak üzere dört farklı süreçten meydana gelir (Şekil-7):



Şekil-7. Bilgi Yönetimi Süreci, Kaynak: Bilgi Yönetimi Süreci. Martensson, 2000: 210 akt. Aktan ve Vural, 2004

Bilgi edinimi/toplanması aşaması; ihtiyaç duyulan bilginin içsel ve dışsal yollarla organizasyona dahil edilmesidir. Bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenmenin önemli bir unsurudur. Bilginin çeşitli kaynaklardan toplanması, organizasyonların değişen koşullara uyum sağlamasına, yeni koşullara uygun stratejileri uygulamaya koymasına ve yeni ürün ve teknolojiler geliştirmek yoluyla rekabet güçlerini artırmalarına yardımcı olur.

Bilginin depolanması aşaması; bilgi, depolama sistemleri sayesinde yeniden düzenlenerek depolanır. Enformasyon depolanır. Özgün bilgilerin açık bilgiye dönüştürüldüğü bu işlem internet ve veritabanları gibi çok sayıda bilgi ve iletişim teknolojisi aracı kullanılarak gerçekleştirilir.

Bilginin kullanılabilir hale getirilmesi aşaması; depolanan enformasyon organizasyon bünyesindeki herkesin erişimine açık bir hale getirilir. Bu aşamada, enformasyon doğru zamanda en doğru kişiye ve en iyi kullanıcıya ulaştırılır.

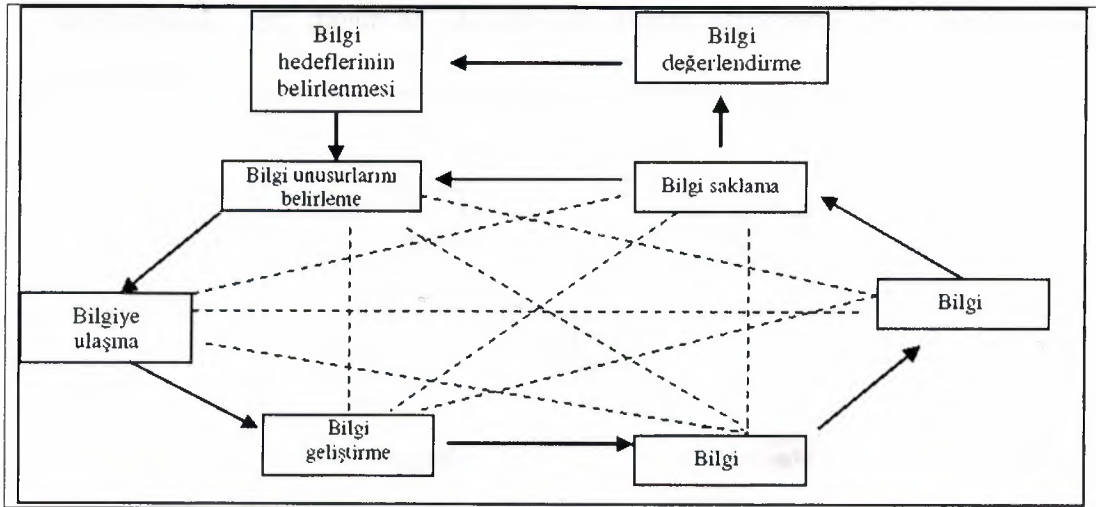
Bilginin kullanılması aşaması; artık bilgi çeşitli alanlara uygulanacak ve kullanılacak durumdadır. Depolanan bilgi konuşma, sosyalleşme ve dijital değişim yoluyla paylaşılır.

Gandhi (2004) 'e göre bilgi yönetimi, doğrusal, statik bir süreç değildir. Aksine çalışanların enformasyon ile sürekli meşgul olmasını, yeni bilgi edinmesini, o bilgiyi kararları geliştirmek için kullanmasını, süreçte yeni bilgi ve enformasyon oluşturmalarını ve bu yeni bilgiyi yeni durumlara uygulamasını gerektiren dinamik ve döngüsel bir süreçtir. Bilgi yönetimi sürecinde merkezi olan üç şey vardır: Birincisi, insanlar bilgiye sahip olmak zorundadır. İkincisi, insanlar bu bilgiyi kullanmaya istekli olmalıdır. Ve üçüncüsü, insanlar bu bilgiyi ne zaman kullanıp uygulayacaklarına dair yeteneğe ve bilgiye sahip olmalıdırlar. Bilgi yönetimi süreci şu adımları içermektedir:

- a. **Bilgi edinimi:** Çalışanların açık ve örtülü bilgilerini keşfedip kodlamaya dayanan ilk adımdır.
- b. **Bilgi envanteri:** Organizasyona yararlı olabilecek, güvenilir, değerli ve kritik olan bilgiyi tanımlamaya odaklanmış bilgi envanterlerini oluşturmalı ve onun bilgi değerlerini tablo haline getirmelidir (özel bir iş ve uzmanların listesi, müşteri ve rakiplerin listesi gibi).
- c. **Ortak stratejiye giden bilgi linkleri:** Bilgi envanterlerini ortak strateji ve performansa giden anahtar iş süreçleriyle bağlamaktır. Anahtar iş süreçleri ürün geliştirmeyi, servis artırmayı, müşteri yönetimini ve satışları içerir.
- d. **Bilgi haritası:** Bilginin anahtar girdi (özel veri ve enformasyon, sözlü ve yazılı iletişim gibi) ve çıktıları (içsel dokümanlar, raporlar, prosedürler gibi) ele geçirmeyi içerir.
- e. **Bilgi toplama ve organizasyonu:** Bilginin anahtar girdi ve çıktıları sistematik olarak elde etmeye, kayıt etmeye ve organize etmeye dayanan bir sürece odaklanır.
- f. **Bilgi girişi ve yayımı:** Bilgiye girişi düzeltebilecek bir mekanizma oluşturmaya odaklanır. Böylelikle bilgi geri getirilebilir, yayımlanabilir, paylaşılabilir, anlaşılabilir, tekrar tekrar kullanılabilir.
- g. **Bilgi uygulaması:** Kullanıcılar, performansı geliştirebilmek için en iyi uygulamaları yeni durumlara uyguladıklarında bu uygulamaları, uyarlayabilecekler, yeniden düzenleyebilecekler, değiştirebilecekler ve

böylece yeni uygulamalar oluşturabilecekler.

Her örgütte karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim kurma, etkileme, eşgüdümleme ve değerlendirme süreçleri yer almaktadır (Aydın, 2000, s.126). Bilgi yönetimi incelendiğinde ise bu süreçlerin farklı şekilde düzenlendiği görülebilir. Yine de, yönetim sürecinin ilk işlevi olan karar verme ve planlama ile son işlevi olan değerlendirme bilgi yönetimi süreçlerinde bilgi hedeflerini belirleme ve bilgi değerlendirme şeklinde yer almaktadır. Probst ve diğerlerinin (1999, s.51) oluşturduğu bilgi yönetimi modeline göre bu süreçler Şekil-8'a göre şunlardır: bilgi hedeflerini belirleme, bilgi unsurlarının belirlenmesi, bilgiye ulaşma, bilgi geliştirilmesi, bilgi paylaşımı, bilgi kullanımı, bilgi saklanması ve bilgi değerlendirmedir. Probst ve diğerleri ilk süreç olan bilgi hedeflerini belirleme ve son süreç olan bilgi değerlendirmeyi tamamlayıcı süreçler, diğer süreçleri ise temel süreçler olarak adlandırmaktadır.

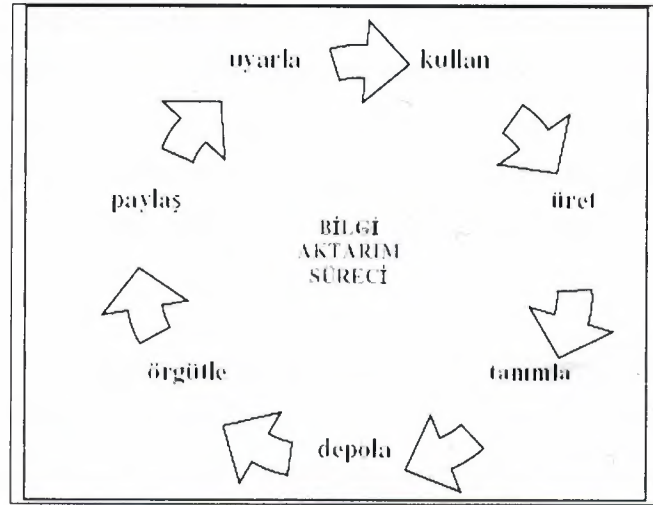


Şekil -8. Bilgi Yönetiminde Temel ve Tamamlayıcı Süreçler, Kaynak: Probst G.; Raub S.; Romhardt K., Wissen Managen, Wie Unternehmen Ihre Wertvollste Ressource Optimal Nutzen, Wiesbaden Gabler, 1999, s.51.

Probst ve diğerlerinin temel süreç olarak adlandırdığı süreçler bilgi yönetimine katkı sağlayan düşünürler tarafından benzer kavramlarla farklı isimler altında da sunulmuştur. Davenport ve arkadaşları (1996, s.57) yapmış oldukları bir araştırma sonucunda beş bilgi yönetimi süreci gözlemlemişlerdir: bilgiyi elde etme, yaratma, depolama, uygulama ve yeniden kullanma. Garvin (1997, s.56-57) içerik üretme, örgütlenme, geliştirme ve yayma; Grover vd. (2001, s.7) bilgi üretme, kodlama (bilginin ulaşılabilir ve uygulanabilir şekle dönüştürülmesi) ve aktarma; Gold vd. (2001), bilgi elde etme, dönüştürme, uygulama ve saklama;

Alavi ve Leidner (2001, s.114) da bilgi yönetimi süreçlerini bilgi üretme, depolama, aktarma ve uygulama olarak tanımlamıştır. Barth (2003) bu süreçleri elde etme (araştırma), değerlendirme (niteliğini onaylama), örgütlenme (arşivleme), analiz etme (eleştirel düşünme), açığa çıkarma (açıklama), işbirliği yapma (paylaşma) ve güvence altına alma (yedekleme) olarak belirlemiştir. O'Dell ve Grayson'a (1998, s.7) göre her bir model bilgi aktarımı sürecinde Şekil-9'de belirtilen adımlara mutlaka gönderme yapmaktadır.

Bilgi hedeflerinin belirlenmesi yönetim sürecinin temel çizgisini oluşturmaktadır. Örgüt içinde mevcut bilgi analizi yapıldıktan sonra ulaşılmak istenen hedefe göre bilgi eksikliği ortaya çıkacak; hangi bilginin geliştirileceği, paylaşılması gerektiği ve depolanacağı konusunda örgütün amacı belirleyici olacaktır. Yine, yönetim süreçlerinde son işlev olan yaşanan temel süreçlerin değerlendirilmesi, belirlenen hedeflere ne derece ulaşıp ulaşılmadığına göre yapılmaktadır. Bu bölümün devamında temel süreçlerle ilgili ayrıntılı bilgi verilecektir.



Şekil-9. Bilgi Aktarım Süreci, Kaynak: O'Dell C.; Grayson C.J., If Only We Knew What We Know: The Transfer Of Internal Knowledge And Best Practice, The Free Pres, New York, 1998, s.7

III.6 Bilgi Boşluğunu Saptama:

Kurum içinde var olan bilginin tanımlanması sayesinde kimin ne bildiği, kurum içindeki gizli uzmanlar ortaya çıkacaktır (Dervişoğlu, 2004, s.46). Bilgi boşluğunu saptama sürecinin hedefi bilgi saydamlığını sağlamaktır. Bilgi saydamlığı örgütün yeteneklerinin farkında olmasıdır. Kişisel saydamlık ve yapısal saydamlık olarak iki açıdan incelenebilir. Kişisel

saydamlık, örgütte yer alan uzmanların kimler olduğu ve bu uzmanların örgüte ne tür katkılar sağladığı; kimlerin bilgi hedeflerine ulaşmada gerekli kritik bilgiye sahip olduğu sorularına yanıt aranarak sağlanabilir. Yapısal saydamlık, örgütte bilgi paylaşım süreçlerinin nasıl işlediği ve hangi iç ağların enformasyon alışverişinde önemli olduğu sorularına yanıt aranarak sağlanabilir (Yılmaz, 2005, s.53-54). Saydamlık sayesinde örgütün elinde bulundurduğu mevcut bilgiler görünür hale gelecektir. Var olan bilgi ile hedeflenen bilgi amaçlarına ulaşılması için gerekli bilgi arasındaki açıklık bilgi boşluğunu gösterir. Bilgi boşlukları ortaya çıktıktan sonra bunları ortadan kaldırmak amaç olacaktır.

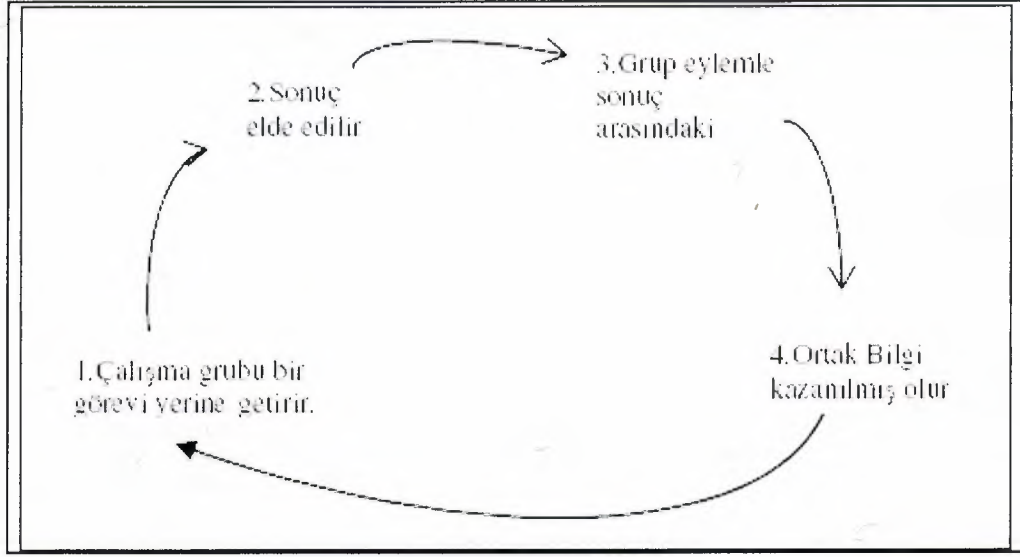
III.7. Bilgi Geliştirme (Edinimi):

Bilgi, örgütsel düzeyde iç faaliyetlerden veya örgüt yapısıyla iletişimi olan dış kaynaklardan elde edilir. Örgütün bilgi edinebileceği dış kaynaklar danışmanlık şirketleri, konunun uzmanları, profesörler, tedarikçiler ve müşterileri gibi kişilerin yanında dış kaynaklı yayınlar, veri tabanları ve günümüzde büyük önem taşıyan internet bu araçlara örnek gösterilebilir. Uzmanların çeşitli konularda tartıştığı ve birbirlerini yeniliklerden haberdar ettiği ağlar, elektronik ortamda haber grupları, erken haber veren iletiler ve arama motorları dışarıdan bilgi edinmeye yarayan araçlardır (Dervişoğlu, 2004, s.51).

Örgüt içindeki faaliyetlerden de bilgi edinilir. Çalışanlar bir probleme veya işyerindeki ikilemlere çözüm bulabilmek için kişisel bilgilerini birleştirir ve deneyimlerini paylaşırlarken, hayati önem taşıyan bilgi de sürecin bir parçası olarak yaratılır. Bilgi geliştirilmesi, kaotik bir unsur olan yaratıcılık ile sistematik bir unsur olan problem çözme yeterliğinin birleşiminden meydana gelmektedir. Dolayısıyla bilgi geliştirilmesi sürecinin tüm unsurlarıyla önceden planlanabilen ve tamamı ile kontrol edilebilen bir süreç olduğunu söylemek mümkün değildir. Bu bağlamda bilgi geliştirilmesi sürecinde motivasyonun, esinlenmenin, tesadüflerin ve kişisel yeteneklerin önemli rolü vardır (Yılmaz, 2005, s.62). Her ne kadar bilginin bireysel düzlemde geliştirilebileceği düşünülse de grup süreçlerinin bu aşamada önemli rol oynayabileceği gözden kaçmamalıdır.

Deneyimi bilgiye dönüştürmek örgütlerde otomatik olarak yapılan bir şey olarak görülebilir ancak öyle değildir. Deneyimlerin bilgiye dönüşmesinde yapılan

eylemler ve sonuçları hakkında düşünmek (reflect back) ve bunları ifade etmek gerekir. Dixon (2000, s.19) bir çalışma ekibinin deneyimlerinin ortak bilgi (örgütsel bilgi)ye dönüşmesinde şu adımları izlemesini önermektedir:

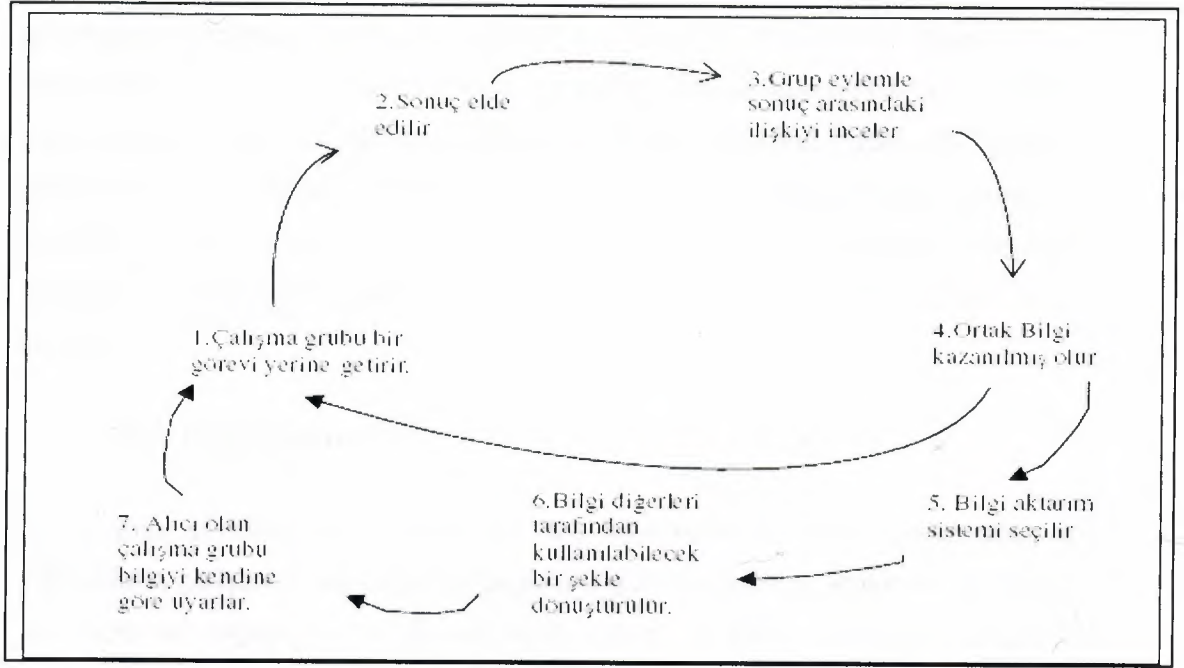


Şekil-10. Bilgiyi Üretme, Kaynak: Dixon N.M., Creating Common Knowledge, Harvard Business School Press, Massachusetts, 2000, s.19.

Şekil-10'de de görüldüğü gibi ilk basamakta, ekip belirli bir süre devam eden bir çalışma yapar. İkinci olarak ekibin yapmış olduğu bu çalışma sonuçlarını. Sonuç başarılı veya başarısız olabilir. Üçüncü olarak ekip üyeleri bir araya gelip yapılanlar ile ortaya çıkan sonuç arasındaki bağlantıları tartışırlar. Böylelikle ortak bilgi kazanılmış olur ve örgütün zihinsel sermayesine eklenmiş olur. Bilgi geliştirmenin özü, çalışanların örtük bilgilerini paylaşmak, bunları kullanıma hazır hale getirmek ve tüm örgüt için denemektir (Martin, 2000, s.33).

III.8. Bilgi Paylaşımı

Bilgi paylaşımı süreciyle ilgili olarak alan yazında farklı nitelemelere (örnek: bilgi dağılımı, bilgi çevrimi, bilgi transferi, bilgi aktarımı, bilgi dağıtımı, vb) rastlamak mümkündür. Tüm bu nitelemelerin ortak yönü bilgi taşıyıcıları arasında bilginin transfer edilmesini mümkün kılmak için örgütlerde bilgi akışlarının yerleştirilmesi gerektiğidir. Bu biçimsel şekilde "bilgi süreçlerinin ve ilgili rollerin tanımlanması" ile veya biçimsel olmayan bir şekilde "bilgi paylaşım kültürünün oluşturulması" ile gerçekleştirilebilir. Bu sürecin amacı uygun bilgiyi doğru kişinin kullanımına doğru zamanda sunmaktır.



Şekil-11. Bilginin Yeniden Üretilmesi (Bilginin Aktarımı), Kaynak: Dixon N.M., Creating Common Knowledge, Harvard Business School Press, Massachusetts, 2000, s.23.

Dixon (2000, s.19) bilgi aktarımının bilginin yeniden üretilmesi anlamına geldiğini belirtmektedir. Çalışma grubu deneyimlerini bilgiye dönüştürürken son olarak, yaptıkları çalışmanın neden sonuç ilişkisini inceleyerek grupça ortak bilgi edinirler. Bu ortak üretilen bilgi diğer kişiler tarafından kullanılabilir bir şekle dönüştürüldüğünde bilgi aktarımı sağlanmış olur. Alıcı olan grup bilgiyi kendi çalışmasına göre uyarlar ve görevini yerine getirir. Bilgi üretimi ve bilginin yeniden üretimi süreci bu şekilde bir döngü halinde devam eder (Şekil-11).

Bilgi çalışanları arasında bilgi akışının geliştirilmesi, güven oluşturan ekip çalışmaları, işyerinde görev yeri değişimi (job rotation), usta-çırak programı ve yüz-yüze iletişimin mümkün olduğunca çok gerçekleşmesi yoluyla olabilir (Sveiby, 2003). Örtük bilginin paylaşılması için çıraklık, doğrudan etkileşim, ağ bağlantısı, etkin öğrenme gibi yüz yüze toplumsal etkileşim ve pratik deneyimler gibi farklı yöntemler uygun olur. Ayrıca, sanal takımlar oluşturarak, bilgi ağlarıyla birlikte sürekli iletişim kurarak açık bilginin paylaşımı da sağlanır.

Bilgi, kullanıcılara biçimsel olarak genelge, duyuru, bilgi notu, elmek, groupware, bilgisayar ağları (LAN, WAN, SNA, intranet, ekstranet) ve internette

web yapısı aracılığıyla dağıtılabileceği gibi görüşme, sohbet ve çeşitli toplantılar aracılığıyla biçimsel olmayan yollarla da olabilir. Yöneticinin bilgilendirme toplantıları, bireysel, grup ya da toplu sohbetleri bilgi paylaşımını artırır. Örgütsel bilgi paylaşımının önemli bir kısmı informal yollarla (informal haber ağı, gruplar, dedikodu, vb) olmaktadır. Yönetici bu tür oluşumlara meşruiyet kazandırmalıdır. Kişisel iletişim becerilerini ve karizmasını bu amaçla kullanabilir. Böylece örgütteki sargınlıktan, örgütsel amaçlar doğrultusunda yararlanabilir (Çınar, 2002, s.34-35).

III.9. Bilgi Kullanımı

Bilgi yönetiminin temel amacı, dış kaynaklardan temin edilen veya iç kaynaklarla geliştirilen ve dağıtılan bilginin örgüt süreçlerinde kullanılması, başka bir ifade ile bilgilerden faydalanılmasıdır. Bilgi kararlarda ve gerçekleştirilen çalışmalarda, ürünlerde ve hizmetlerde kullanılabilir. Üretilip aktarılan bilginin kullanılabilmesi, kullanıcının onu anlama ve yorumlamasına bağlıdır.

Bilgi kullanımında amaç, paylaşımın sağlandığı noktada çalışanların bilgiyi kullanmaları ve bu kullanım sonucunda kurum lehine bir yarar sağlamasıdır (Dervişoğlu, 2004, s.55). Bilginin uygulanması şimdiye kadar kontrol altında bulunan bilginin şirketin ulaşmak istediği amacını gerçekleştirmek için en hızlı bir şekilde doğrudan kullanılmasıdır (Hauschild ve diğerleri, 2001). Örgütün sahip olduğu bilgi kaynaklarını çalıştırabilmesi için bir çok yöntem vardır. Örneğin, örgüt farklı bir içerikte uygun bilgiyi tekrar kullanır, çalışanlarını yaratıcı düşünmek için eğitip motive edebilir ve kurumun ürünlerinde, süreçlerinde ve hizmetlerinde onların zekalarını kullanabilir. Örneğin, Intel, mikroişlemcisinin dizaynını ve hızını güncelleştirmek ve geliştirmek için devamlı olarak ön sıralarda yer alır. Aynı şekilde, Sharp likit kristal ekran (LCD: liquid crystal display) pazarındaki pozisyonunu devamlı olarak geliştirdiği için bu pazarda egemen oyuncu olmaktadır (Bhatt, 2001).

III.10. Bilginin Depolanması

Örgütler öğrendiklerini, elde ettiği bilgileri tekrar kullanmak ya da yeniden bilgi üretiminin girdisi olarak kullanmak için saklarlar. Bilgi arşivlerde ya da bilgisayarlarda dosyalanarak saklanır. Bireysel ya da örgütsel olayların sonuçlarının tekrar kullanmak üzere örgütte saklanması örgütsel bellek ile ilgilidir.

Genel anlamda bellek, bilgi ve deneyimlerden meydana gelen, algılananların, idrak edilenlerin ve tecrübe edilenlerin daha sonraki bir zamanda tekrar çağrılabilmesine yönelik olarak, o anın dışında da güvence altına alınması ve kaydedilmesi amacı ile kullanılan bir sistemdir.

Bilgiyi depolama, örgütün elde ettiği bilgiyi kaybetme riskini en aza indirmektedir (Perez vd, 2003). Örgütte yaşanan olaylar ve edinilen deneyimler genellikle bireylerin belleklerinde saklanır. Bunlardan çok azı yazılı hale getirilir ya da bilgisayar ortamında saklanır (Yazıcı, 2001, s.139). Asıl bilgi deposu çalışanlardır. Deneyimli çalışanların hızlı biçimde örgütten ayrılmaları örgütsel hafıza kaybına yol açar. Diğer taraftan da örgüte yeni çalışanların girmesi hem taze bilginin girmesine hem de durağanlaşmaya başlayan örgüte hareketlilik kazandırması bakımından gereklidir (Çınar, 2002, s.38).

Bireysel hafıza olmadan bireysel öğrenmenin mümkün olmaması gibi örgütsel hafıza olmadan örgütsel öğrenme de mümkün değildir. Bu nedenle bilginin saklanması, bilgi yönetimi anlayışında önemli bir yere sahiptir (Yılmaz, 2005, s.70). Bilgilerin depolanabilmesi için depolama araçlarına ihtiyaç vardır. Bunların başında bilişim teknolojisi gelir.

III.11. Bilgi Yönetimi Araçları

Bilgi yönetimi sürecinin gereklilikleri bilgi yönetimi araçları vasıtasıyla yerine getirilmektedir. Öğrenmenin gerçekleştirilmesini teşvik eden ve dolayısıyla bilgi yönetimini olanaklı kılan araçlar bilgi yönetiminin özünü oluşturmaktadırlar. Araçsız bir bilgi yönetimi süreci düşünülemez. Araçlar sürecin bütününde olduğu gibi bilgi edinimi aşamasında da önemli bir rol oynamaktadırlar. Dolayısıyla, organizasyonların bilgi yönetimi sürecine ilişkin araştırmaların başlangıç düzeyinde olduğu sektör ve ülkelerde bilgi edinimi ve araçlara ilişkin durumun öncelikli olarak ele alınması gerekmektedir (Kalkan ve diğerleri, 2002).

Bilgi yönetimi süreci dört temel adımdan meydana gelmekte olup, uygulamada bazı araçlar kullanılarak bilginin geliştirilmesini sağlamaktadır. (Beijerse, 1999'dan aktaran Kurt, 2002b) Bunlar; bilgi boşluğunu saptamak(toplantılar organize etmek, beyin fırtınası yapmak, gelecekteki olası senaryoları geliştirmek vs.), bilgi geliştirmek yada satın almak(araştırma ve geliştirme faaliyetleri, elektronik ortamdan yararlanmak, dışardan eğitim satın

almak vs.), bilgiyi paylaşmak(işbirliği, takım çalışması, çevreyi gözlemleme vs.), bilgiyi değerlemek(iç ve dış denetim yapmak, benchmarking, raporları incelemek vs.) olarak oluşmaktadır. Bu süreç, uygulamada bazı araçlar kullanılarak bilginin geliştirilmesini sağlamaktadır. Başarılı bir bilgi yönetimi uygulaması kullanılan araçlarla mümkündür.

Bilgi yönetimi sürecinin gereklilikleri bilgi yönetimi araçları vasıtasıyla yerine getirilmektedir. Öğrenmenin gerçekleştirilmesini teşvik eden ve dolayısıyla bilgi yönetimini olanaklı kılan araçlar bilgi yönetiminin özünü oluşturmaktadırlar. Araçsız bir bilgi yönetimi süreci düşünülemez. Araçlar sürecin bütününde olduğu gibi bilgi edinimi aşamasında da önemli bir rol oynamaktadırlar. Dolayısıyla, organizasyonların bilgi yönetimi sürecine ilişkin araştırmaların başlangıç düzeyinde olduğu sektör ve ülkelerde bilgi edinimi ve araçlara ilişkin durumun öncelikli olarak ele alınması gerekmektedir (Kalkan ve diğerleri, 2002).

Bilgi yönetimi süreci dört temel adımdan meydana gelmektedir (Beijerse, 1999'dan aktaran Kurt, 2002b):

- Bilgi boşluğunu saptamak,
- Bilgi geliştirmek yada satın almak,
- Bilgiyi paylaşmak,
- Bilgiyi değerlemek.

Bu süreç, uygulamada bazı araçlar kullanılarak bilginin geliştirilmesi sağlanıyor ve bu gelişim farklı durumlarda meydana gelmektedir (Tablo-3):

Tablo-3: Bilgi Yönetimi Enstrümanları

	Sosyalleşm	İçselleşme	Bütünleşme	Dışsallaşma
Bilgi Boşluğunu Saptama		Intranet	İnternet	Detachment
Bilgi Geliştirme/Satın Alma	Traineeship	Elektronik Yönetim Odaları	Ar-Ge	Dışsal Eğitim
Bilgi Paylaşımı	Proje Takımları		Bilgisayar Şebekesi	İşbirliği

Bilginin Değerlemesi	İnformel Değerle		Benchmarking	Raporları Okuma
-----------------------------	-------------------------	--	---------------------	------------------------

Kaynak: Bilgi Yönetimi Sürecinde Kullanılan Bilgi Yönetimi Araçları. BEIJERSE, 1999; s.105 akt. Kurt, 2002b.

Bu süreçte geliştirilen araçlar şunlardır (Kurt, 2002b):

1. Bilgi Boşluğunu Saptama

- Bilgi enformasyon sistemini geliştirmek,
- Bilgi paylaşımı için toplantılar organize etmek,
- Bilgi işçileri arasında görüşmeler düzenlemek,
- Beyin fırtınası oturumları düzenlemek,
- Personelin ve yeteneklerinin envanterini oluşturmak,
- En iyi uygulamaları aramak,
- Bilgi haritasını oluşturmak,
- Örgüt içinde örnek olaylar oluşturmak,
- Senaryolar geliştirmek,
- Danışmanlar ve araştırmacıları yararlanmak,
- Stratejik çalışmaları sürdürmek,
- İtranet oluşturmak,
- İnternet ulaşımını sağlamak,
- Müşterilere değer vermek,
- Pazarlara değer vermek,
- Ürün gelişimine değer vermek,

- Rekabete değer vermek

2. Bilgi Geliştirme ve Satın Alma

- Stratejik teknoloji çalışmalarını sürdürmek,
- Ar-Ge çalışmalarını sürdürmek,
- Elektronik yönetim odası kurmak,
- Dışarıdan eğitim almak,
- İşletme zekalarını kullanmak,
- Yardım masasını oluşturmak,
- Müşteri memnuniyeti çalışması yapmak,
- Pazar araştırması yapmak,
- Personelin eğitim ve öğrenim ihtiyaçlarına ilişkin envanterin oluşturulması,
- Eğitim ve ğretim planının oluşturulması,
- Personeli eğitmek,
- Projeleri değerleme yoluyla öğrenmek,
- Bireyler için kariyer yolları geliştirmek,
- İlişkiler ağını oluşturmak,
- Fikirler geliştirmek için kişisel zaman vermek,
- Enformasyonun yayılışını kolaylaştırmak,
- İş başında eğitimi kolaylaştırmak,
- Yaparak ğrenmeyi kolaylaştırmak,

- İş rotasyonunu kolaylaştırmak,
- Açık kültürü yaratmak,
- Çalışanları konferanslara göndermek,
- Profesyonel literatürü okuması için bireylere zaman tahsis etmek,
- Dışarıdan konuşmacılarla seminerler düzenlemek,
- Müşterilerden bilgi elde etmek,
- Tedarikçilerden bilgi elde etmek,
- Birimler için akıl hocalarını organize etmek,
- Birimler arasında akıl hocalarını organize etmek,
- Danışmanlar ve araştırmacılar çalıştırmak,
- Öneri kutusu (sanal) oluşturmak,
- Bilgi ve enformasyon donanımı satın almak,
- Çevreyi gözlemlemek,
- Şebekeyi yönetmek,

3. Bilgi Paylaşımı

- Projeleri arşivlemek,
- Paylaşılmış vizyonu kullanmak,
- Bilgisayar ağını kurmak,
- İşbirliğini özendirmek,
- Birimler için akıl hocalarını organize etmek,
- Birimler arasında akıl hocalarını organize etmek,

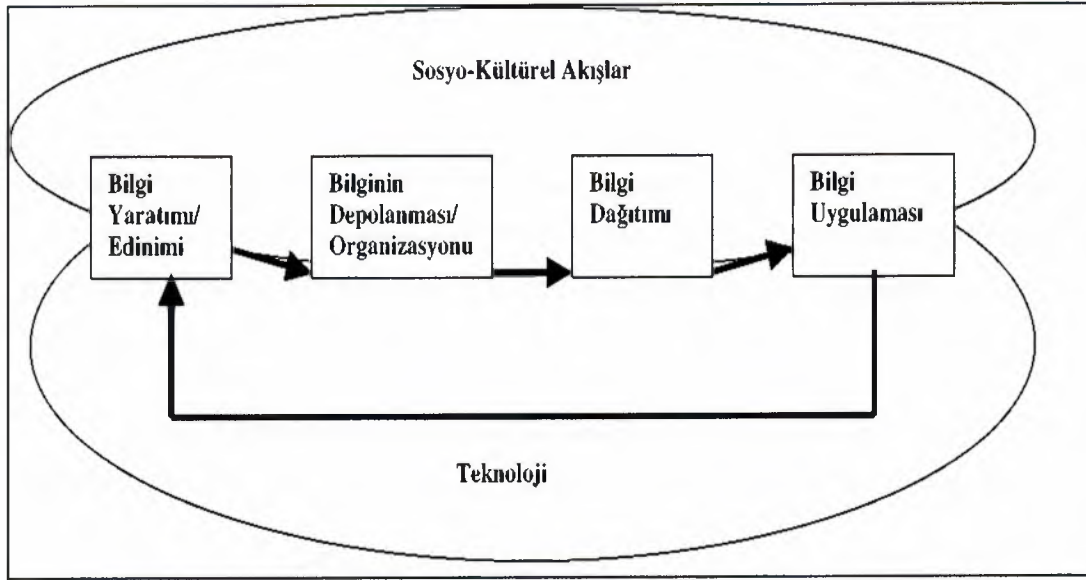
- Yardım masasını kurmak,
- Bilgi sayacını oluşturmak,
- Görev gruplarını organize etmek,
- Takım kurmayı kolaylaştırmak,
- İş görüşmelerini organize etmek,
- Bilgi yönetim sistemini kurmak,
- Databaselerle (veri tabanlarıyla) çalışmak,
- Enformasyon brokeri atamak,
- Personelden bilgi almak,
- Personel arası iletişimi desteklemek,
- İş rotasyonunu kolaylaştırmak,
- Otomatik iş grupları inşa etmek,
- Intranet kurmak,
- Görev değişimini desteklemek,
- Video-konferans kullanmak,
- Bilgi teknolojisi kullanmak,
- İnfomal toplantıları kolaylaştırmak,
- İş başında eğitimi kolaylaştırmak,
- Kokteyl saatleri organize etmek,
- Tartışma kültürünü kolaylaştırmak,
- Elektronik network kurmak,

4. Bilginin Değerlemesi

- İçsel denetimi sürdürmek,
- Dışsal denetimi sürdürmek,
- Proje değerlemesini sürdürmek,
- Tedarikçilerle görüşmek,
- Müşterilerle görüşmek,
- Stratejik çalışmaları yönlendirmek,
- Workshoplar organize etmek,
- Ayrılan personelden bilgi almak,
- Benchmarking kullanmak,
- Raporları okumak,
- Şirket el kitabı kullanmak.

Başarılı bir bilgi yönetimi uygulaması kullanılan araçlarla mümkündür.

Bilgi yönetimini bu süreçler doğrultusunda Alvi (1997), şu şekilde göstermiştir (Şekil-12):



Şekil-12. Bilgi Yönetimi, Kaynak: Knowledge Management and Knowledge Management Systems. Alvi, 1997.

Bilgi yönetiminde önemli noktalardan birisi de örtük ve açık bilginin yönetilmesinde kullanılacak olan araçlardır. Hem bilgi yönetimi süreçleri için hem de örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirecek çok farklı araçlar kullanılabilir. Bilgi yönetimi araçları için dört farklı bakış açısından bahsedilebilir: süreç yaklaşımı, teknoloji yaklaşımı, içerik yönetimi ve yönetim bilgi sistemi (Volkan, 2005, s. 21).

Bilgi yönetimi araçları süreç olarak incelendiğinde en iyi uygulamalar, süreç modelleme, insan kaynakları, kültür ve ödülün vurgulandığı görülmektedir. Bilgi yönetimi araçlarına sadece teknoloji açısından bakan yaklaşım ise teknolojik araçların bir araya getirilmesinin bilgi yönetimi için yeterli olduğunu savunmaktadır. Bilgi yönetimi araçlarına üçüncü bir yaklaşım içerik yönetimini ve sistemin ulaşılabilirliğini vurgulamaktadır. Bu yaklaşım kütüphane ve enformasyon sistemleri uzmanları tarafından geliştirilmiştir. Mevcut bilgi envanteri toplanır, bilgi sınıflandırılır ve içeriğin güncelleştirilmesinden sorumlu birisi olur. Çalışanların gerekli bilgiye ulaşmasını sağlayacak belge yönetimi ve portallar oluşturulur. Dördüncü yaklaşım bilgi yönetimi sistemi yaklaşımıdır. Bilgi kodlama ve bilgi elde etme otomatik olarak yapılmaktadır. Burada yüksek derecede gelişmiş, karışık yazılımlar kullanılmaktadır. İyi bir bilgi yönetimi uygulamasında bilgi yönetimi araçlarının tümünden faydalanılmaya çalışılır (Volkan, 2005, s.22). Bazı bilgi yönetimi araçları şunlardır:

Portallar: Portal internet, intranet ve ekstranet gibi bilgiye erişimi sağlayan

sistemlerdir.

Enformasyon Saklama (retrieval) Motorları: Portallar, enformasyon saklama motorları ile birlikte faydalı olur. E-posta arşivleri, yazılı referans olan kaynaklar, çevrimiçi kaynaklar, CD-ROM ve internet veritabanlarında arama yapılabilir. Arama, yazar, konu veya tarih gibi parametrelere göre yapılabilir.

Belge Yönetim Sistemleri: Bilgi belgelerin içinde yapılandırılmıştır. Belge yönetim sistemlerinde tam metin ve metinlerin yayımlanması yer almaktadır.

Bilgi haritaları: Bilgi haritaları bilgi saydamlığını, kimin hangi bilgiyi taşıdığını, hangi bilginin nerede nasıl kayıtlı olduğunu, kurumun başarısı için kritik nitelikteki bilgi mevcutlarını ve kurumdaki bilgi boşluklarını gösterir.

Sarı Sayfalar: Sarı sayfalarda çalışanların uzmanlık alanları, becerileri hakkında bilgiler ve çalıştıkları konularla ilgili bilgiler yer almaktadır. Sarı sayfaların amacı örgütte kimin gerekli ve yeterli bilgiye sahip olduğunu bulabilmektir. Sarı sayfalar, bilgi haritasının bir alt türü olarak düşünülebilir.

Grup yazılımları (groupware): Grup yazılımları bilginin gereksinimi olanlara, çalışanların çeşitli olgu ve sorunlarla ilgili olarak soru, yorum ve önerilerini yazdıkları elektronik ilan tahtası (bulletin board), bilgi notu ya da elektronik posta yoluyla aktarmalarını sağlayan, kurum içi ağ üzerinde bulunan yazılımlardır. ICQ, MSN, Yahoo Messenger, Microsoft Net Meeting, görüntülü konuşma bu tür grup yazılımlarından en yaygın kullanılan örneklerdir.

Öğrenilen dersler: Öğrenilen dersler, kurumda gerçekleştirilen proje, iş süreçleri gibi deneyimlerin, gelecekte gerçekleştirilebilecek benzer çalışmalar için sistematik olarak bir araya getirilmesi ile oluşturulmaktadır.

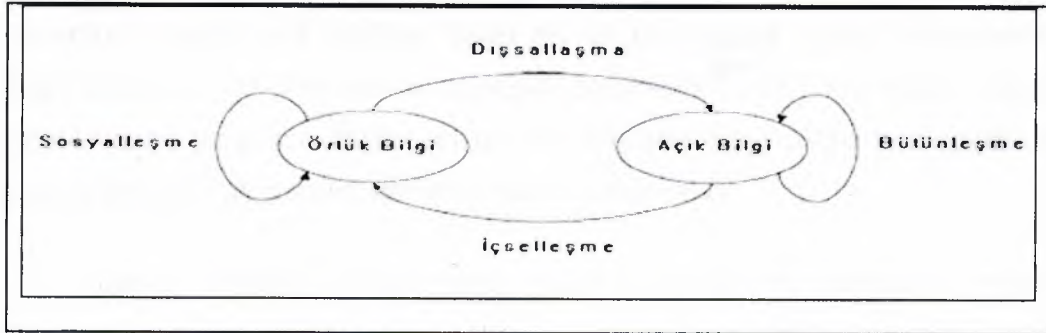
III.12. Bilgi Yönetiminde Kullanılan En Yaygın Araçlar

Hiçbir teknoloji tek başına bilgi yönetimi çözümlemelerinin gerektirdiği kriterleri tam olarak karşılayamamaktadır. Bilgi yönetimi kişiler arası iletişimi, örgütsel öğrenmeyi, bilgi bilimini (information science), motivasyonu, eğitimi, yayımlamayı, süreçlerin analizi gibi birden çok disiplini ilgilendiren bir alanı kapsamaktadır(Henderson, 1997). Konuya bilgi yönetimi süreci açısından

bakıldığında bilgi yönetimi araçlarının bilginin yaratılması, toplanması, organize edilmesi, dağıtılması ve uygulanması ile ilgili uygulamaları, faaliyetleri ve eylemleri destekleyen araçlar olduğu görülmektedir(Tyndale, 2002).

III.12.1. Intranet

Bilgi yönetimi açısından intranet, internet araç ve teknolojilerini kullanarak işletme içi bilgi dağıtım sistemi olarak tanımlanmaktadır (Damsgaard ve Scheepers,2001,s.674). İşletmeler bilgi paylaşımı, örgüt içi iletişimin artırılması, departmanlar ve fonksiyonlar arası işbirliklerini desteklemek gibi nedenleri de içeren çeşitli nedenlerden dolayı intranet sistemlerini kurma yoluna gitmektedirler(Damsgaard ve Scheepers,2001,s.681). Intranetin işletmelerde kurulma nedenleri ve bilgi sarmalı modeli bir arada ele alındığında "*intranet destekli bilgi yaratım modeli*" ortaya çıkmaktadır. Intranet destekli bilgi yaratım modeli bilgi sarmalı modelinin uygulamaya geçirilmiş hali olarak görülmektedir. Hatırlanacağı üzere bilgi sarmalı modeli sosyalleşme, dışsallaşma, bütünleşme ve içselleşme olmak üzere dört unsurdan oluşmaktaydı. Intranet destekli bilgi yaratımı modeli de aynı merkezden hareketle *etkileşim*, *kaydetme*, *arama* ve *işlem* unsurlarından oluşmaktadır. Şekil 13, intranet destekli bilgi sarmalı modelini göstermektedir.



Şekil-13. Intranet Destekli Bilgi Yaratımı Modeli, Kaynak: Jan DAMSGAARD, Rens SCHEEPERS, "Using Intranet Technology to Foster Organizational Knowledge Creation", The 9th European Conference on Information Systems, Bled, Slovenya, (27-29 Haziran 2001), s.681'den uyarlanmıştır.

Şekilden de izlenebileceği üzere örtük bilgiden örtük bilgiye dönüşme sürecine *etkileşim* adı verilmektedir. Intranet kişiler ve gruplar arası etkileşimi çok farklı şekillerde desteklemektedir. Örneğin pazarlama departmanı ile üretim

departmanı üretim planlarının hazırlanması hakkında bir etkileşim içinde bulunabilirler. Yüz yüze etkileşimle karşılaştırıldığında intranet bu tür bir diyalog için etkin bir yol olmayabilir. Ancak fiziksel mesafenin, zaman farklılıklarının ve çalışma koşullarının yüz yüze etkileşimi zorlaştırdığı durumlarda intranet en iyi alternatif olarak ortaya çıkmaktadır(Damsgaard ve Scheepers,2001,s.683).

Örtük bilgiden açık bilgiye dönüşme süreci intranet destekli bilgi yaratımı modelinde *kaydetme* olarak adlandırılmaktadır. Örgüt içinde ortaya çıkan bilgiler intranet teknolojilerinin kullanılmasıyla özümsemekte ve bütünleştirilmektedir. Böylelikle intranet bilgisayar tabanlı “örgütsel hafıza” haline gelmektedir(Damsgaard ve Scheepers,2001,s.684). Intranetin örgütsel hafıza olarak kullanılmasıyla örgütsel işlemler biriktirilebilmekte ve biriktirilen bu işlemlerden yararlanılarak da yeni bilgi yaratılabilmektedir.

Intranet destekli bilgi yaratımı modelinde yer alan üçüncü unsur bilginin açık bilgiden açık bilgiye dönüşümünü ifade eden *aramadır*. Intranette arama çeşitli biçimlerde ortaya çıkabilir. “Düz arama”da (flat search) intranet ana sayfası üzerinden linkleri izleyerek arzu edilen bilgiye ulaşılmaktadır. Ancak bu tür bir arama, aramayı yapanın hangi bilgiye nerede ulaşacağını bilmesini gerektirmektedir. Intranet ana sayfasından ayrı olarak intranet portalları oluşturulabilir. Intranet portalı bir indeks, bir içerik sayfası veya bir intranet arama motoru olabilir(Damsgaard ve Scheepers,2001,s.689). Örneğin muhasebe departmanı çeşitli mali bilgilere ilişkin bu tür bir intranet portalı hazırlayabilir. Örgüt çapında intranette yapılan aramalar potansiyel kullanılabilir bilginin ortaya çıkarılmasına yardımcı olabileceği gibi bu bilgilerin diğer bilgilerle birleşimi de yeni değerli bilgi oluşumuna da temel hazırlayabilecektir.

İşlem, intranet destekli bilgi yaratımı modelinde dördüncü unsuru oluşturmaktadır ve intranet tabanlı bilgi havuzlarında (repositories) meydana gelen bilgi faaliyetlerinin içselleştirilmesini temsil etmektedir. HTML formları kullanılarak ve standart internet protokollerine dayalı olarak çoğu bilgisayar tabanlı bilgi sistemlerine intranet üzerinden erişilebilmektedir. Bu sayede intranet kullanıcılarının örgütün farklı yerlerindeki bilgilere direkt olarak ulaşmasına imkan tanımaktadır. Bu şekilde bir erişim sayesinde yorumlanacak olan bilgi, yeni bilginin oluşmasına da olanak sağlayacaktır(Damsgaard ve Scheepers,2001,s.691).

III.12.2. Doküman Yönetim Sistemleri

Doküman yönetim sistemleri önemli dokümanların yer aldığı havuzlardır ve bu yüzden açık bilginin saklandığı depoları ifade etmektedir (Henderson,1997,s.117). Bu noktadan hareketle doküman yönetim sistemlerinin bilginin açık bilgiden açık bilgiye dönüşümüne olanak sağlayan önemli bir sistem olduğu söylenebilir (Lindvall, Rus ve Sinha,2003). Bilgi yönetimi sürecinin sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi, yani yaratma ve toplama, saklama, arama, yayma aşamalarının istenildiği gibi çalışması ve bunlara ek olarak imhası gereken dokümanların imha edilmesi gibi işlerin başarılı bir şekilde yapılabilmesi için doküman yönetim sistemlerine gereksinim duyulmaktadır(Klicon ve Umist, 1999). Bütün doküman yönetim sistemleri(Zylab,2001);

- özet profillerle dokümanların saklanması (tarih, kelime, hazırlayan, vb.)
- tüm unsurlar (nesneler) için sürüm kontrolü, denetim izleri ve dokümanlarda yapılan değişikliklerin izlenmesi
- takım çalışmaları uygulamaları ve güvenlik amaçlı erişim kontrolleri
- esnek ve verimli arama ve izleme uygulamaları
- doküman güvenliğinin sağlanması gibi temel standart fonksiyonları içermelidir.

1997 yılında Gartner Group tarafından yapılan bir araştırmada çalışanların dokümanla ilişkili işler üzerinde haftada sekiz saat harcadığı (haftalık çalışma zamanının %20'si) ortaya çıkmıştır. Aynı raporda 2003 yılı için yapılan tahminlerde ise bu rakamın %30 - %40 düzeyine çıkacağı öngörülmüştür(Zylab,2001,s.1). Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler doküman yönetim sistemlerini de etkilemiştir. Elektronik doküman yönetim sistemleri ile dokümanların hazırlanması ve akışı, dokümanlar üzerinde direkt olarak değişim daha etkin ve verimli bir biçimde yapılabilmektedir (Zantout,1999). Gartner Group'un raporunda elektronik doküman yönetim sistemlerinin kullanımına ilişkin olarak belirtilen araştırma sonuçlarına göre dokümanların hazırlanması ve düzenlenmesi için gerekli zamandan %50 - %90 oranında tasarruf yapılabilmekte, %20 -%30 oranında verimlilik artışı sağlanmakta, müşteri

memnuniyetinde ise %30 - %50 oranında iyileşme sağlandığı belirtilmektedir(Zylab,2001,s.1).

Önceden de belirtildiği üzere doküman yönetim sistemleri önemli bilgi depolarını oluşturmaktadır ve işletme bilgi altyapısıyla entegre olmuş biçimde çalıştırılmalıdır. İşletmeler ancak bu şekilde doküman yönetim sistemlerinin faydalarından en verimli şekilde yararlanabileceklerdir(Henderson, 1997,s.117).

III.12.3. Bilgi Elde Etme Motorları

Bilgi elde etme motorları özellikle metin veya diğer yapılandırılmamış biçimdeki verilerin indekslenmesi, aranması ve çağırılması için kullanılmaktadır(Tyndale, 2002,s.187). Metine ilişkin anahtar kelime/kelimeler bütün metni temsil edecek şekilde düzenlenmekte ve yapılacak olan aramalar artık tüm metin üzerinden değil sadece anahtar kelimeler üzerinden yapılacaktır. Arama algoritmaları "ve", "veya", "değil" yapılarını içeren boole operatörleri temeline dayanmaktadır(Zantout ve Marir,1999,s.472). Elde etme yöntemleri basit indekslerden çok karmaşık yapılara kadar değişiklik göstermektedir(Tyndale, 2002, s.187). Bu noktada ortaya sistemin performansı sorunu çıkmaktadır. İster basit yapılarda olsun ister karmaşık yapılarda olsun bilgi elde etme motorlarının performanslı çalışıp çalışmadığının tespit edilmesi gerekmektedir. Bilgi elde etme motorları açısından performans, doğruluk ve tekrar çağırma ile ifade edilmektedir. Doğruluk, çağırılan dokümanların istenilen konuyla ilgili olup olmadığını; tekrar çağırma ise tüm ilişkili dokümanların algoritma tarafından gerçekten çağırılıp çağırılmadığıyla ilgilidir(Zantout ve Marir,1999,s.473). Bilgi elde etme motorları üreticileri tasarladıkları sistemlerin yüksek performans sağlamaları amacıyla çeşitli iyileştirmeler ve düzenlemeler yapmaktadırlar. Müşteri tatminini sağlamaya yönelik bu uygulamalar arasında ilişkisel sıralama(dereceleme), anadil sorgulaması, özetleme ve arama hızını artırıcı diğer uygulamalar yer almaktadır(Henderson, 1997,s.117).

III.12.4. İlişkisel ve Nesne Veritabanları

Veritabanı bilginin saklandığı yerdir. Veriler, alanlar tarafından sınıflandırılmakta ve tablolar halinde saklanmaktadır. Her grup bilgi ise kaydı oluşturmaktadır. İlişkisel veritabanları iki ya da daha fazla bilgi tablosu arasındaki ilişkiyi veya bağlantıyı kurmak için tasarlanmıştır(Tyndale, 2002, s.187). Bilgi

yönetimi çözümlerine katkıda bulunabilmek için ilişkisel veritabanı sistemleri Açık Veritabanı Bağlantısı (Open Database Connectivity) ve Yapılandırılmış Sorgulama Dili (Structured Query Language) gibi standart protokolleri destekleyerek anlamlı erişimler sağlamalıdır. Nesne veritabanları ve nesne-ilişkisel veritabanları bazı örgüt faaliyetlerinde önemli rol oynamaktadırlar. Bu teknolojiler görüntü, ses ve video gibi karmaşık veri türlerinin düzenlenmesinde ve saklanması artan ölçüde esneklik sağlamaktadırlar(Henderson, 1997,s.118).

III.12.5. Elektronik Yayınlama Sistemleri

Elektronik yayınlama bilginin dijital formatta dağıtılmasını sağlamakta ve içerdiği yazılımlar sayesinde kullanıcıların metin ve şekillerle etkileşimine olanak tanımaktadır(Tyndale, 2002, s.188). Intranet, extranet, CD-ROM/DVD-ROM ve diğer dağıtım sistemlerinin gelişmesiyle de örgüt bilgisinin yönetimi ve dağıtımı çok daha karmaşık hale gelmiştir. İşletmeler elektronik yayınlama sistemleriyle bilgi stoklarını ve bilgi yönetimi çözümlerini bütünleştirmekte ve bu yolla kullanıcıların bilginin yerine, kaynağına ve oluşturanına bağlı kalmaksızın sunulmasına altyapı hazırlamaktadırlar(Henderson, 1997,s.118).

III.12.6. Yardım Masası Uygulamaları

Birçok işletme yardım masası uygulamaları yardımıyla müşteri desteğinin yönetilmesini sağlamaktadır. Yardım masası sistemleri müşterilere gelen sorulara cevap vermeden öte daha geniş bir kullanıma sahiptir. Örneğin, müşterilerden gelen hizmet talepleri ürün geliştirme ve satış sonrası hizmetler konusunda önemli kayıtları oluşturmaktadır. Müşterilerden gelen taleplerin etkin bir şekilde değerlendirilmesi için de işletmeler yardım masası uygulamalarını bilgi yönetimi çözümleriyle bütünleştirmektedir(Tyndale, 2002, s.189).

III.12.7. Beyin Fırtınası Uygulamaları

Beyin fırtınası uygulamaları yaratıcı düşünmeyi destekleyen ve örtük bilginin açık bilgiye dönüşmesine yardımcı olan araçlardır. Bu son kullanıcı uygulamaları bilgi kaynaklarının tanımlanması, sınıflandırılması ve organize edilmesine yardımcı olmakta ve böylelikle yeni bilginin yaratılmasında önemli bir

aracı oluşturmaktadır(Henderson, 1997,s.118).

III.12.8. Veri Stokları ve Veri Madenciliği Araçları

Veri stoku en temel tanımıyla işletmenin merkezi veri deposunu ifade etmektedir. Veri stokunda işletmenin birbirinden farklı hatta fiziksel olarak da birbirinden ayrı faaliyet kaynaklarından elde edilen verilerle işletme dışından elde edilen veriler yer almaktadır(Tyndale, 2002, s.190). İşletme yöneticilerinin alacakları kararlarda temel olacak veriler bu stoklarda yer almaktadır. Anlamlı ve doğru verilere zamanında ulaşabilmek için veri madenciliği uygulamaları geliştirilmiştir. Veri madenciliği doğru, kesin ve faydalı bilgiye ulaşmak için verilerin aranması ve analiz edilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır(Shaw, Subrahaniam ve Tan,2001,s.128).Bu süreçte çok büyük veri yığınlarının büyük veritabanlarından seçilmesi , araştırılması ve modellenmesi işlemleri yer almaktadır. Bu işlemlerin gerçekleştirilmesi sırasında da istatistiksel analiz, karar ağaçları, sinir ağları gibi uygulamalardan yararlanılmaktadır. Bu süreç sonunda veriler arasındaki ilişki ortaya çıkarılmakta ve yeni bilgi yaratılmaktadır(Lindvall, Rus ve Sinha,2003,s.5).

III.12.9. Yeniden Yapılandırma

Yeniden yapılanma (business process reengineering), maliyetler, kalite, hizmet ve hız gibi önemli performans ölçütleri dahilinde etkili gelişmeler sağlamak amacıyla iş süreçlerinin en baştan yeniden düşünülmesi ve tasarlanması olarak tanımlanmaktadır (Coulson ve Thomas,2005,s.41).

Yeniden yapılanma tanımında göze çarpan en önemli nokta *süreçlerin en baştan düşünülmesi ve tasarlanması* noktasıdır. Çünkü sağlıklı çalışmayan bir süreç üzerinde yapılacak olan bir yapılanma (yeniden yapılanma değil) o süreçle ilgili sorunları gidermeyeceği gibi o süreçten etkilenen diğer süreçlerin de çalışmasını aksatacaktır. İş akışı sistemlerinin bilgi yönetimi açısından önemi ile birlikte ele alındığında yeniden yapılanmanın önemi daha da ortaya çıkmaktadır. İş akışı sistemlerinin birden çok sistemin bir arada kullanılmasını destekleyen sistemler olduğu hatırlanacak olursa iş akışı sistemlerinin yeniden yapılandırılmasıyla bilgi yönetimi sisteminin daha etkin ve verimli çalışması sağlanacaktır.

III.12.10. Örnek Olay Yöntemi

Bilgi yönetiminde kullanılan diğer bir önemli araç örnek olay yöntemidir. Örnek olay yönteminin bilgi yönetiminde kullanılmasıdaki amaç hangi olayların konuyu çözüp çözemediğinin belirlenmesidir(O'leary,1999,s.101). Örnek olay yönteminde geçmiş deneyimlerin tanımlamaları benzer olayların çözümü için saklanmaktadır(Laudon ve Laudon,2004,s.451). Saklanan olayların tümü *olay-tabanını* oluşturmaktadır. Sistem, soruna ilişkin parametrelerle olay-tabanındaki olayların parametrelerini karşılaştırarak soruna en yakın çözümü bulmayı amaçlamaktadır. Başarılı çözümler sonuçla ilişkilendirilerek gelecek sorunların çözümünde kaynak teşkil etmesi amacıyla olay-tabanında depolanır. Başarısız çözümler ise sorunun neden çözüme ulaşmadığının açıklamalarıyla birlikte depolanır(Lau,2003,s.70).

Siemens'in (1997, s.133) bilgi yönetimi üzerine yaptırdığı araştırmada teknolojik alt yapıda belirtilen bilgi yönetimi araçları: sarı sayfalar, öğrenilen dersler, veri tabanları ve hafıza sistemleri olarak belirtilmiştir. Bilgi yönetimi anlayışında çok sayıda araç kullanılmaktadır. Her araç, bilgi yönetimi anlayışının bir veya birden fazla süreci bağlamında kullanılmaktadır. Yılmaz (2005, s.81) "toplam kalite yönetimi projelerinin bilgi yönetimi araçlarıyla desteklenmesi" üzerine yaptığı araştırmasında bilgi yönetimi anlayışının temel gerekliliklerini ve araçların kullanım yaygınlığını esas alarak bilgi haritaları, veri tabanları, öğrenilen dersler ve kurumsal performans karnesi araçlarını araştırmasında kullanmıştır (Tablo-4).

Tablo-4: Bilgi Yönetimi Temel Gerekliliği ve Kullanılan Araçlar

Bilgi Yönetimi Temel Gerekliliği	İncelenecek Bilgi Yönetimi Aracı
Saydamlığın Sağlanması	Bilgi Haritaları
Enformasyonların analiz edilmesinin, saklanmasının, korunmasının, tekrar bulunmasının ve gerektiğinde ortadan kaldırılmasının mümkün kılınması	Veri Tabanları

Önemli Tecrübelerin Saklanması	Öğrenilen Dersler
Yönetim anlayışı getirilerinin, uzun vadedeki gelişimi gösteren ve çeşitli ölçütleri içeren ölçüm araçlarıyla sergilenmesi	Kurumsal Performans karnesi

Kaynak: Yılmaz, Y., Toplam Kalite Yönetimi Projelerinin Bilgi Yönetimi Araçları İle Desteklenmesi ve Eğitim Kurumlarındaki Uygulama Olanakları Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, SBE, İletişim Bilimleri ABD Bilişim Dalı, İstanbul, 2005, s.81.

Sabherwal ve Fernandez (2003, s.258) ise bilgi yönetimi araçlarını sosyalleşme, içselleştirme, dışsallaştırma ve birleştirme süreçlerine göre şu şekilde tablolastırmıştır (Tablo-5):

Tablo-5: Bilgi Yönetimi Araçları ve Süreçleri

Bilgi Yönetimi Süreçleri	Kullanılabilecek Araç ve Teknikler
Sosyalleşme	1. Farklı bölümler arası ortak projeler 2. Bilgi Transferinde usta- çıraklık sistemi 3. Beyin fırtınası oturumları veya kampları 4. Farklı iş birimlerinde çalışanların rotasyonu
İçselleştirme	5. İş üstünde eğitim (hizmetiçi eğitim) 6. Yaparak öğrenme 7. Gözlemleyerek öğrenme
Dışsallaştırma	8. Teknolojiyi yardımıyla durum çalışması yapıp problem çözme 9. Groupware ve diğer ekip çalışması araçları 10. Benzetme ve metaforlar kullanarak model oluşturma 11. Uzman bilgilerini elde etme ve aktarma
Birleştirme	12. Web tabanlı veriye ulaşma 13. Web sayfaları (intranet ve internet) 14. Veritabanları 15. Enformasyon, en iyi uygulamalar ve öğrenilen dersler arşivi

Kaynak: Sabherwal R.; Fernandez B., An Emprical Study of The Effect of Knowledge Management Tools at Individual, Group, and Organizational Levels," Decision Sciences, Vol.34, No.2, (Mart 2003), s.258.Keskin ve Kalkan'ın (2005), Türk Kobi'lerinde yaptığı çalışmada yöneticilere hangi bilgi yönetimi araçlarını kullandığını soran bir anket uygulanmıştır. Keskin ve Kalkan Beijerse'nin belirttiği bilgi yönetimi süreçleri ve araçlarından hareketle hazırladıkları bilgi yönetimi araçları şunlardır:

Tablo-6: KOBİ'lerde Bilgi Yönetimi Araçları

Süreçler	Bilgi Yönetimi Araçları
1. Bilgi Eksikliğini Belirlemek	1. Bilgi paylaşımı için toplantılar organize etmek 2. Beyin fırtınası seansları düzenlemek 3. Personelin ve onların niteliklerinin bir envanterini düzenlemek 4. En iyi uygulamaları araştırmak
2. Bilgi Geliştirmek ve Satın Almak	6. Stratejik teknoloji çalışması yürütmek 7. Elektronik ortamdan yararlanmak 8. Dış eğitimden faydalanmak 9. İşletme istihbaratından yararlanmak 10. Yardım masası oluşturmak
3. Bilgi Paylaşımı	11. Bilgi Yönetim sistemi kurmak 12. İş rotasyonunu kolaylaştırmak 13. Intranet oluşturmak 14. Gayri resmi toplantıları kolaylaştırmak 15. Tartışma kültürünü geliştirmek
4. Bilgiyi Değerlendirmek	16. Dış denetimler gerçekleştirmek 17. Gayri resmi proje değerlendirmeleri yürütmek 18. Stratejik çalışmalar yürütmek 19. Ayrılan personelden bilgi almak

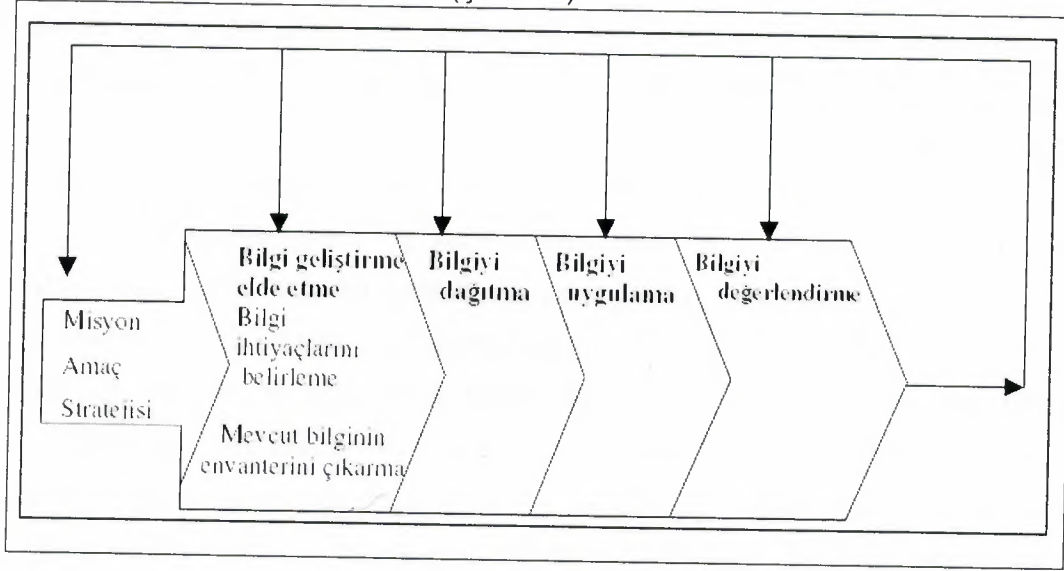
Kaynak: Keskin H.; Kalkan V.D., "Kobi'lerde Bilgi Yönetimi Süreci ve Araçları: Literatür Değerlendirmesi ve Bir Araştırma", Bilig - Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi, No.35,((Güz) 2005), s.190-194.

Bilgi eksikliğinin belirlenmesi aşamasında toplantılar, beyin fırtınası oturumları, personel envanterleri, "en iyi uygulama" araştırmaları, araştırmacı ve danışmanlardan yararlanma, müşterilerden ve tedarikçilerden bilgi alma, ilgili personelle periyodik görüşmeler gerçekteştirme gibi araçlar kullanılmaktadır. Bilgi geliştirme aşamasında iç ve dış kaynaklar vasıtasıyla bilgi edinmeye ve organizasyonun içindeki bilgiyi işleyerek geliştirmeye yarayan araçlar kullanılmaktadır. Bunların başlıcaları stratejik teknoloji çalışmaları, elektronik ortamdan yararlanma, dış eğitim, işletme istihbaratı, yardım masası, çeşitli öğrenme deneyimleri, pazar araştırmaları ve işbaşındaki eğitim programlarıdır. Bilgi paylaşımı aşamasında bilgi yönetim sistemleri, iş rotasyonu, intranet desteği, gayri resmi toplantılar, tartışma kültürü, bilgi paylaşımı için oluşturulmuş iş grupları, eski çalışanların yenileri yetiştirmeleri gibi araçlardan yararlanılmaktadır. Bilgiyi değerlendirme aşamasında ise dış denetimler, gayri resmi proje değerlendirmeleri, stratejik çalışmalar, ayrılan personelden bilgi alma, diğer firmalarla karşılaştırmalardan yararlanma, dokümantasyon sistemini geliştirme, açık iletişim kültürünü destekleme gibi araçlar söz konusudur (Beijerse, 1999, s.108-109; Keskin ve Kalkan, 2005, s.185).

Var olan bilgiden öğrenme konusunda en iyi deneyimler önemli bir araçtır. Bunlar kurumların geçmişte neler öğrendiğinin bir aynası şeklinde olaylardır. Kurum içerisinde bunların yayılması hatta öyküleştirilmesi örgüt kültürünün oluşturulmasında önemli rol oynadığı gibi bilginin içselleştirilmesini de sağlar. Bilgi geliştirme sürecinde yaparak öğrenmeyi sağlayacak simülasyonlar, senaryo teknikleri, fikir deposu (think tank) ve yeni önerilerin değerlendirilmesi bilgi yaratım sürecini desteklemektedir. Danışmanlık hizmetleri ve kurumlararası karşılaştırma- kıyaslama yapılması dışarıdan bilgi kaynakları arasındadır. Dış kaynaklı yayınlar, veri tabanları, elektronik forumlar, elektronik haber grupları gibi internet ağları ve müşteriler dış bilgi kaynağı araçlardır. Bilgi depolama boyutunda bireylerin kendileri, gruplar, bilgi toplulukları doğal saklama sistemleridir. Bilgi dil aracıyla hareket eder ve kişilerin belleğinde yer bulur. Yapay saklama sistemleri içerisinde veri tabanları, eksper sistemleri ve ağlar yer almaktadır. Dervişoğlu'na göre yapay saklama sistemleri doğal sistemler gibi kısa ve uzun erimli olmak üzere iki tür belleğe sahip olmalıdır ve güncelleme yapılabilmelidir. Örgütsel rutinler, örgütsel başarılar, hikayeler, sembolik resimlerin paylaşılması ve saklanması ise kurum kültürünü oluşturur ve destekler. Bunlar da kültürel saklama sistemlerine örneklerdir (Dervişoğlu, 2004, s.49-57).

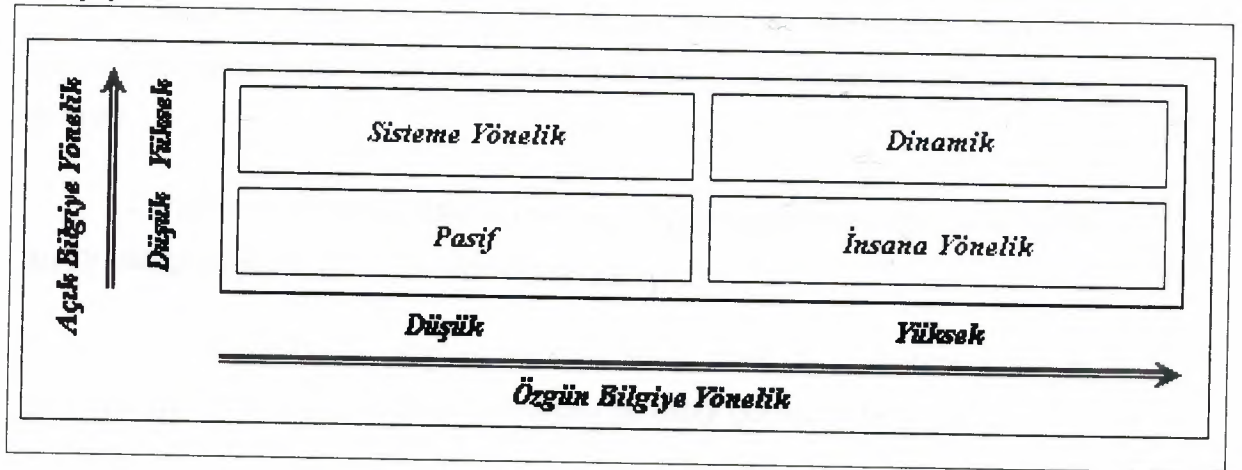
III.13. Bilgi Yönetimi Modelleri/Türleri

Bilgi yönetimi modellerinin çoğu süreçler üzerine kuruludur. Organizasyon misyonunun, amaçlarının ve stratejisinin belirlenmesiyle bilgi değer zinciri, sürekliliğe ve döngüsel bir niteliğe sahip olur. Bilgi, değer zincirinin halkalarının her birinde üretimi artırmaktadır (Şekil-14).



Şekil-14. Bilgi Yönetimi Süreç Modeli, Kaynak: Bilgi Yönetimi. Barutçugil, 2002: 76.

Bilginin sınıflandırılması göz önünde bulundurularak yapılan model ise şöyledir:



Şekil-15. Bilgi Yönetimi Türleri, Kaynak: Bilgi Yönetimi: Bilgi Yönetimi Modelleri. Choi ve Lee, 2003:406 akt. Aktan ve Vural, 2004.

Açık bilgiye yönelik hat, açık bilgiye kolayca erişmek ve kullanmak için bir kişinin ihtiyaç duyduğu organizasyonel bilginin kodlanma ve depolanma derecesini gösterirken özgün bilgiye yönelik hat, kişisel ilişkiler yoluyla organizasyonel bilginin elde edilmesi ve paylaşılmasını ifade eder.

Pasif türde bilgi yönetimine sahip olan firmalar bilgi yönetimi ile ilgilenmez, sistematik bir çerçevede yönetilmez ve bilginin yönetilmesinde organizasyonel yapı, kültür ya da bilgi teknolojileri kullanmazlar. Sisteme yönelik bilgi yönetim tarzına sahip olan firmalar bilginin kodlanması ve yeniden kullanılmasına önem verdiklerinden gelişmiş bilgi teknolojileri yoluyla bilginin kodlanmasında başarı sağlayarak bilgiye erişim ve bilginin kullanımındaki karmaşıklığı azaltabilirler. Müşterilere daha hızlı bir biçimde ilgilenildiğinden bilgi işlemleri maliyeti daha düşüktür. İnsana yönelik bilgi yönetimi türü, özgün bilginin ve kişisel tecrübelerin elde edilmesi ve paylaşılmasına büyük önem verir. Anlamlı ve işe yarar bilgiler veritabanları veya benzeri kaynaklardan daha çok dostluk ve samimiyetin geçerli olduğu ilişkiler yoluyla paylaşıldığından organizasyon üyeleri arasındaki güven ve iletişim gücü, başarıyı sağlamada önemli bir faktördür. Dinamik bilgi yönetimi tarzına sahip olan firmalar her iki tür bilgiye yönelik yöntemlere de önem verdiklerinden dolayı daha bütüncül ve daha saldırgan firmalardır (Aktan ve Vural, 2004e).

Bilgi yönetiminde bilgiye bakış açısına göre modellendirmelerde söz konusudur. Bunları şu şekilde açıklayabiliriz (Celep ve Çetin, 2003):

- *İşlevselci Model*: Bilginin her yerde aynı olduğunu ve kullanma amacının değişmeyeceğini, bilgiyi ekonomik sermaye olarak gören teknik bir bakış açısına sahiptir.

- *Toplumsalçı Model*: Bilginin toplumsal yönü ve geçmişi olduğunu ve bir kültür olduğunu savunan bir toplumsal bakıştır.

- *Bütüncül Model*: Bilginin hem gerçeklik hem de toplumsal yönünün birlikte değerlendirilmesi ve dikkate alınması gerektiği görüşünü benimser.

Bilgi yönetiminin uygulandığı organizasyonlarla uygulanmadığı organizasyonlar arasındaki farklar aşağıdaki Tablo-7'de daha iyi görülmektedir:

Tablo-7: Eski ve Yeni Yönetim Modelleri

Yeni Model	Eski Model
* Örgütsel öğrenme,	* Örgütsel disiplin
* Erdemli birimler,	* Hiyerarşik birimler
* Esnek örgütler	* Katı örgütler,
* Yönetim önderleri,	* Yönetim yöneticileri,
* Açık iletişim,	* Biçimi bozuk iletişim,
* İç yeterlikler, ürün gelişimini sağlar.	* Stratejik iş birimleri, ürünlerin gelişimini sağlar.
* Stratejik öğrenme kapasiteleri yaygındır.	* Stratejik öğrenme örgütün zirvesinde meydana gelir.
* Örgüt üyelerinin çoğunun güvenilir olduğu varsayılır.	* Örgüt üyelerinin çoğunun güvenilir olmadığı varsayılır.
* Örgüt üyelerinin çoğuna yetki verilir.	* Örgüt üyelerinin çoğuna yetki verilmez
* Örgüt üyelerinin sözsüz ve yerel bilgileri başarıda en önemli etmendir ve yaratıcılık kendi yetkisini yaratır.	* Örgüt üyelerinin sözsüz ve yerel bilgileri yönetsel yetki ile disiplin altına alınmalıdır.

Kaynak: Bilgi Yönetimi Örgütlerde Bilgi Paylaşım Kültürü Yaratma. McAdam, 1999:99 akt. Celep ve Çetin, 2003:63.

III.13.1. Eğitim Örgütlerinde Bilgi Yönetimi

Eğitim yönetimi, yönetim biliminin bir alt dalı olarak görülebilir. Örgütlerde ortak bir amacın gerçekleştirilmesi için eldeki insan ve madde kaynaklarının etkili bir biçimde kullanılması yönetimi tanımlamaktadır (Aydın, 2000, s.69). Bu tanımdan hareketle eğitim yönetimi, mevcut kaynakların etkili şekilde kullanılmasıyla eğitim sisteminin önceden belirlenen temel amaçlarına ulaşmasını sağlayan etkinlikler olarak tanımlanabilir (Erdoğan, 2000, s.87). Eğitim yönetimi alan olarak sistemde yapılan değişiklikleri yönetirken, okul yönetimi bu değişikliklerin uygulanması ile ve bu uygulama esnasında ortaya çıkan sorunlarla ilgilenir.

Eğitimde ve yönetimde meydana gelen gelişmeler okullardaki pek çok geleneksel uygulamaların sona ermesine yol açmıştır. Yeni sistemler ortaya konulmaktadır. Eğitim sisteminde bu değişiklikleri gerçekleştirecek olan liderlerdir. Bugün aynı türdeki pek çok okul arasından bazı okulların tercih ediliyor olmasının altında yatan okul yönetiminin niteliğidir.

Türkiye’de eğitim sistemi merkezi olarak MEB’na bağlı olarak yürütülmektedir. Bakanlığın aldığı kararlar her bölgedeki eğitim kurumlarını etkilemektedir. Eğitim politikalarının uygulanmasından sorumlu olarak okul yöneticileri, eğitim sürecinin ülke çıkarları doğrultusunda ve çağdaş eğitim anlayışına uygun olarak yürütülmesine gerekli katkıyı sağlamak için başarılı yönetsel eylemlerde bulunmak zorundadır. Bunun için ise; okul yöneticisinin bazı yeteneklere, niteliklere ve yönetim kuram süreçleri konusunda temel bilgilere sahip olması gerekmektedir (Kaya, 1993, s.132).

Bilgi, yöneticinin karar almasında, politikalar geliştirmesinde, değerlendirme yapmasında, sorunları belirlemesinde ve daha birçok etkinlikte başvurabileceği en temel kaynaktır. Yöneticinin yaptığı her iş için bir bilgi temeline ihtiyacı olur. Yöneticinin gerektiği zaman gerekli bilgiye ulaşabilmesini yaptığı işi etkinleştirir. Günümüzde bilgi çok değişik yollardan elde edilebilir. Öyle ki, bir bilgi bombardımanı ile karşı karşıya kalma söz konusudur. Bu durumda, bilginin yönetilmesi gerekmektedir (Erdoğan, 2000, s.190).

Yönetici, bilginin kurumda kimde ve nerede olduğu, kim tarafından kullanıldığı, bu bilgiyle nelerin yapılabileceği, bilgiyi kullanabilmek için hangi kurumsal ve davranışsal engellerin ortadan kaldırılması gerektiği gibi sorulara cevap aramalıdır. Yönetici kurumda bilgi ağlarının haritalarını çıkarmalıdır. Bu ağlarda kimlerin kimlere danıştığı, kimlere güvendiği, bilgi akışının yönünün nasıl olduğu gibi ilişkiler belirlenmelidir. Böylelikle bilgi boşluklarının nerelerde olduğu ve bir sorun çözüleceği zaman veya teknik bir bilgi gerektiğinde kilit kişilerin kimler olduğunu anlamak mümkün olacaktır (Erengül, 1999).

Bilgi toplumuna girerken okullardan ve öğretmenlerden beklentiler artarak değişmektedir. Hargreaves (1999), şu an var olan eğitim pratiklerinin hızla günü geçmekte olduğunu, okullarda yeni mesleki bilgileri yaratacak kapasiteye ihtiyaç duyulduğunu belirtmektedir. Sistemli bir bilgi yönetimiyle, okullarda bu mesleki bilginin üretiminin sağlanabileceği belirtilmektedir.

Bilgi üretimi sosyalleşme, dışsallaştırma, içselleştirme veya birleştirme yoluyla gerçekleşmektedir. Okul yöneticileri, usta-çıraklık yöntemleriyle deneyimlerin paylaşılmasını, ortaklaşa yapılan geri-dönütlerle örtük bilginin açık bilgiye dönüştürülmesini, yaparak öğrenme yoluyla açık bilginin içselleştirilmesini ve farklı okullardan kişilerle ağ ortamında iletişime geçilmesini gözetererek bu ortamı sağlayabilmelidir (Hargreaves, 1999).

Son zamanlarda eğitimde bilgi yönetimine ilginin artmasıyla internet ortamında öğretimde kullanılan materyaller, ders planları, sınavlar, eğitimde iyi örnekler ve eğitim-öğretime ait teknik bilgiler toplanmakta, paylaşılmakta ve tekrar kullanılmaktadır (exploit, reuse knowledge). İnternet ortamında öğretmenlerin, yöneticilerin, öğrencilerin veya velilerin katıldıkları, bilgilerini paylaştıkları çeşitli forumlar gün geçtikçe çoğalmaktadır. Bazı eğitim forum siteleri, kendilerine katkı sağlaması koşulunu getirerek tüm içeriklerini yeni üyelerine açmakta ve böylelikle kullanıcıların yaratıcılıklarını ve bilgilerini de içeriklerine ekleyerek eğitime yönelik bilgi paylaşım platformu oluşturmaktadır.

Türkiye MEB da bilgiyi yönetmeyi önemsemektedir. Bunun için tüm okulların internete erişiminin sağlanması, uzaktan öğrenim sistemlerinin geliştirilmesi ve tüm öğretmenler, idareciler, veliler ve öğrencilerin birbirleriyle haberleşebildiği teknolojik altyapının kurulması için çalışmalar başlatmıştır. Bilgiye erişim portalı, skool.tr, global gateway, think.com, İngilizce laboratuvarı, deprem, fizik uygulamaları gibi eğitim içerikleri yanında eğitim karar destek sistemi, ttqb öğretmenler portalı, MEBBİS, eğitim haber portalı gibi bilgi yönetim sistemleri oluşturmuştur.

Örgün eğitim istatistiklerinin derlenebilmesi ve yayımlanabilmesi için Milli Eğitim Bakanlığı Milli Eğitim Müdürlükleri Yönetim Bilgi Sistemi Modelini (İLSİS), her eğitim seviyesinde okul bazında internet ortamında, Milli Eğitim Bakanlığı Bilgi İşlem Merkezli on-line sistemini 2002/03 eğitim-öğretim yılında başlatmıştır. Okul Müdürlükleri aynı yılın öğretim yılı başı ve bir önceki yılın öğretim yılı sonu bilgilerini okul kayıtlarından almaktadır (MEB, 2007, s.14).

MEB 12 Nisan 2002 tarihli 2002/31 no'lu genelgede, okul yönetimlerine Bakanlığın intranet sitesinde yayınlanan resmi yazıların günde en az bir kez kontrol edilmesi görevini vermiştir. Aynı genelgede, kaynakların verimli olarak kullanılabilmesi için yazılı olarak mümkün olan her türlü bilgi ve belgenin

elektronik posta olarak gönderileceğini ve alınacağını duyurmuştur.

Bilgi iletişim teknolojileri, üst kademeye enformasyon sağlamada kullanılmaktadır. Ancak günümüzde işletmelerde ve giderek eğitim kurumlarında yaygınlaşan bilgi yönetimi artık sadece teknolojinin üst yönetime bilgi aktarma süreci olarak değil, okullarda öğretmenlerin ve dolayısıyla da okulun performansını artırmada kullanılmaktadır. Bilgi yönetimi sayesinde öğretmenler mesleki gelişimlerini artırmakta; deneyim, sezi, değerler kazanarak bilgilerini artırmaktadır.

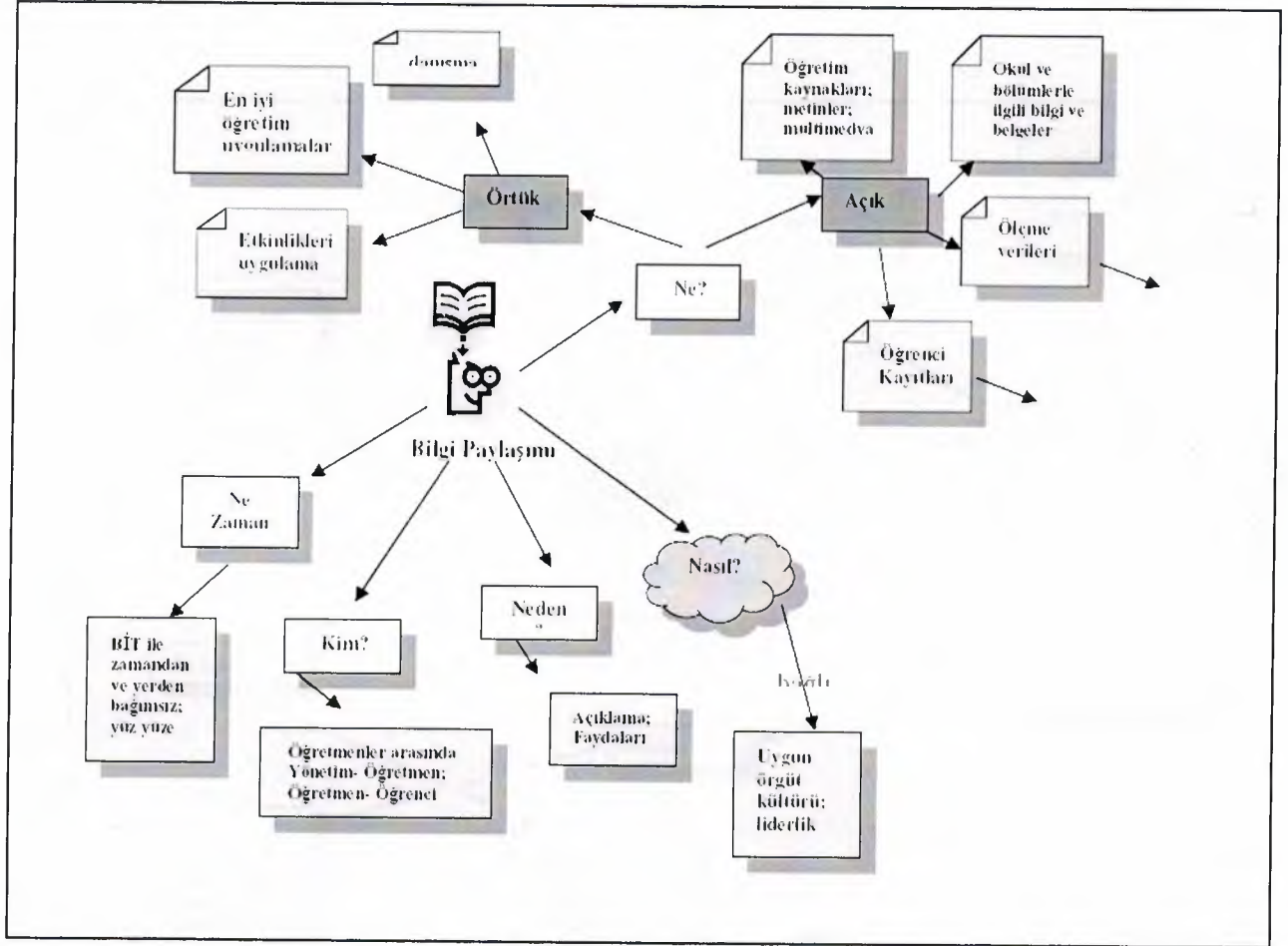
Bilgi yönetiminin önemli bir amacı örgüt içerisinde bilginin dönüşümünü ve paylaşımını teşvik etmek ve bunun sonucunda bireysel bilgiyi örgütsel bilgiye dönüştürmektir. Bir örgütte bilgi deposunun oluşturulması; bilgiye erişilebilirliğin artırılması; çalışanların bilginin paylaşımına ilişkin algılarının geliştirilmesi veya bilginin bir değer olarak görülmesinin sağlanmasıyla bu amaca ulaşılabilir.

Bir eğitim kurumunda müfredatla ilgili çeşitli yardımcı araçların yer aldığı bir bilgi deposu düşünülebilir. Burada ders planları, dersle ilgili dokümanlar, soru bankası, sunular, eğitimle ilgili gelişmeler, sunulan raporlar gibi pek çok dokümanın yer aldığı bir bilgi deposu sistemde oluşturulabilir ve elektronik ortamda diğerleriyle paylaşım sağlanabilir. Okulların oluşturduğu internet sayfası böyle bir bilgi deposuna örnek olabilir. MEB de eğitim portalı ve öğrenme portalı oluşturarak hem öğretmenlere, hem öğrencilere hem velilere hem de ilgili diğer kişilere bilgi kaynağı oluşturmaktadır.

Günümüzde, okullardan ve öğretmenlerden beklentiler artmaktadır. Eğitim kurumlarının hizmet ettikleri toplumlar hızla bilgi toplumuna doğru gitmektedir. Hargreaves, pek çok ülkede son yaşanan eğitim reformlarının en iyi uygulamaların değerini vurguladığını belirtmektedir. Şu anda var olan uygulamaların günü hızla geçmektedir. Okullarda yeni mesleki bilgileri yaratacak kapasiteye ihtiyaç vardır. Bilgi üreten okullara ihtiyaç vardır. İdeal bir bilgi üreten okul (Hargreaves, 1999):

1. Sosyalleşme: Çıraklık veya akıl hocalığı yöntemiyle deneyimler paylaşılır
2. Dışsallaştırma: Örtük bilgi diyalog ve ortaklaşa yansıtımlarla açık bilgiye dönüşür.

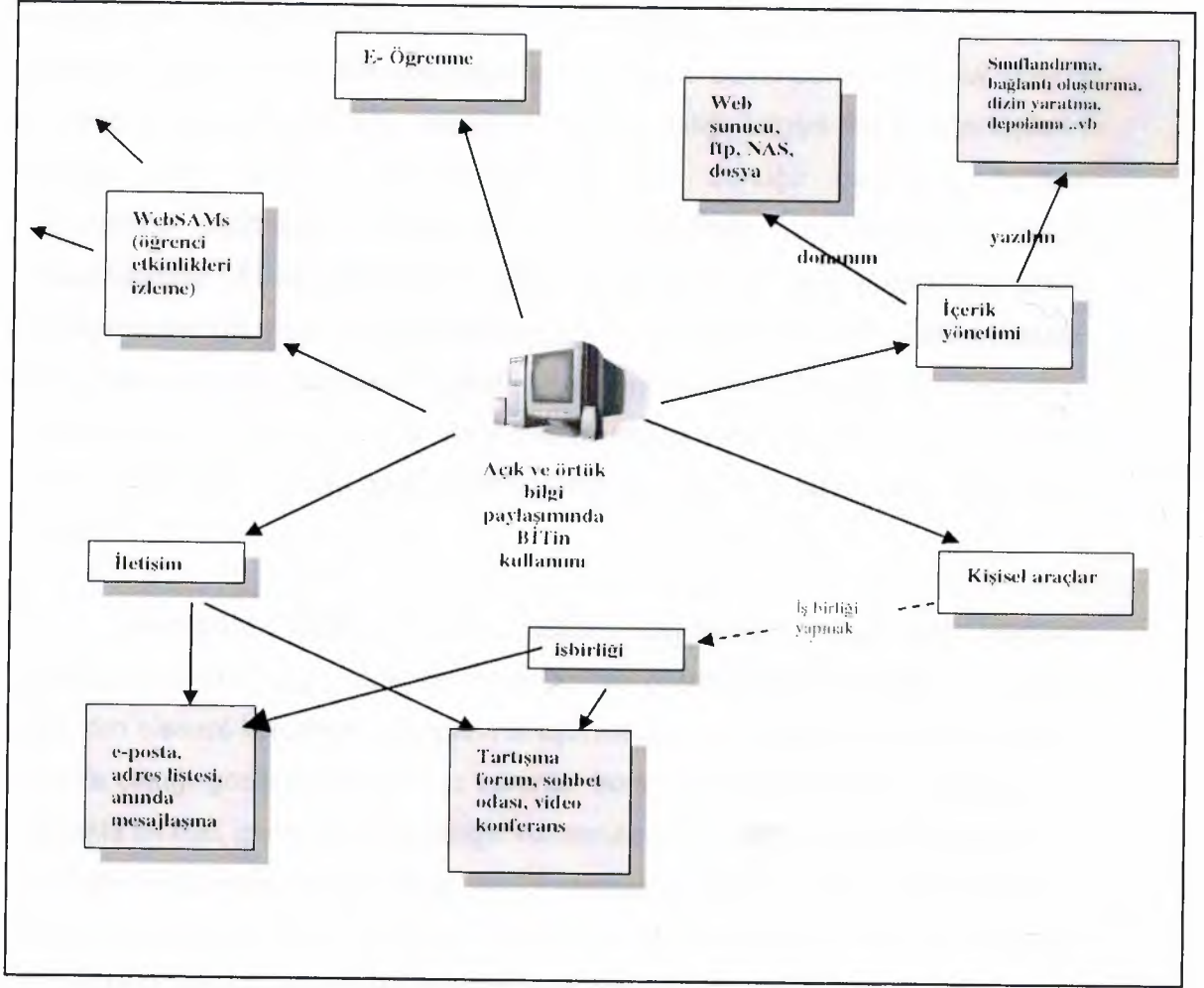
3. İçselleştirme: Yaparak öğrenme ile açık bilgi örtük bilgi haline dönüşür (beceri edinilir).
4. Birleştirme: Farklı bilgi yapısındaki insanlar ağ ortamında bir araya gelirler.



Şekil-16. Okulda Bilgi Paylaşımı, Kaynak: "Reflections on Knowledge Management in School", The Corner of the World: ICT in Education sitesinden 20.12.2006 tarihinde alınmıştır, www.thecorner.org/ict.htm.

Şekil-16'de okulda bilgi paylaşımı gösterilmektedir. Okulda paylaşılan bilgi örtük ve açık bilgi olarak iki türdür. Okulda paylaşılan açık bilgi, öğretim kaynakları, okulla ilgili veya zümrelerle ilgili belgeler, ölçme sonuçları ve öğrenci kayıtları olabilir. Okulda örtük bilginin paylaşılması ise etkinliklerin uygulanması, eğitimde iyi örneklerin gözlemlenmesi ve danışma sonucu oluşur. Okulda bilgi, bilişim teknolojileri sayesinde zamandan ve yerden bağımsız olarak paylaşılabılır veya yüz yüze, aynı ortamda bulunarak paylaşılabılır. Bilgiyi öğretmenler kendi aralarında paylaşabilirler; yönetici – öğretmen arasında paylaşım olabilir; öğretmen – öğrenci arasında paylaşılabılır. Öğretmenler arasında bilginin neden

paylaşılacağı açıklanabilir, bilgi paylaşımı sonucunda elde edilecek faydalar anlatılabilir. Bilginin nasıl paylaşılacağı uygun örgüt kültürüne bağlıdır. Bilginin niteliği ve okuldaki iletişim kanalları bilginin nasıl paylaşılacağını gösterir. Bilginin paylaşılması bilgi teknolojileri kullanarak gerçekleştirilebilir. Şekil-17'de bilgi teknolojileri kullanarak örtük ve açık bilginin paylaşımı gösterilmektedir.



Şekil-17. Bilgi Paylaşımında Bilgi İletişim Teknolojilerinin Kullanımı, Kaynak:

"Reflections on Knowledge Management in School", The Corner of the World:
ICT in Education sitesinden 20.12.2006 tarihinde alınmıştır,
www.thecorner.org/ict.htm.

Şekil-16'in devamı olan Şekil-17'de bilgi paylaşımında bilgi iletişim teknolojilerinin işleyişi görülmektedir. Bilgisayar teknolojisi ile e-posta, mesajlaşma, tartışma bültenleri ve forumlar oluşturularak, görüntülü konuşma yapılarak işbirliği ve iletişim sağlanır. Web sunucusu, dosyalar gibi çeşitli donanımlar kullanılarak ve sınıflandırma, dizin yaratma, depolama gibi yazılımlar

kullanılarak paylaşılabilecek içerik yönetilir. Bilgisayar teknolojisi kullanılarak elektronik ortamda öğrenme de gerçekleştirilebilir. Öğrenci etkinliklerini izleme (WebSAMS) yoluyla öğrenci kayıtları ve öğrenci ölçme sonuçları paylaşılabilir.

III.14. Eğitimde Bilgi Yönetimi Engelleri

Bilgi yönetimi, işletmelerde olduğu gibi okullarda da uygulanmaya başlamıştır. Ancak okullarda bilgi yönetimi gelişim hızı oldukça yavaştır. Bilgi yönetimi uygulanırken pek çok engelle karşılaşılır. Davenport ve Prusak (1997) bu engelleri güven eksikliği, zaman ve fırsat eksikliği, bilgiye sahip olan kişilerin ödülleri, yeni bilgiyi içselleştirmede kapasite zorluğu çekilmesi, burada yaratılmadı sendromu ve hatalara karşı yönetimin hoşgörüsüzlüğü olarak sıralamaktadır. Fullan (2002, s.1), okul örgütü içerisinde bilgi yönetiminin temel süreçlerinden birisi olan bilgi paylaşımına karşı engelleri yapısal ve kültürel olarak iki gruba ayırmıştır. Yapısal; çünkü öğretmenlerin gün içerisinde bir araya gelip düşüncelerini paylaşması ve öğretimlerini geliştirmesi için çok az zamanları vardır. Kültürel; çünkü öğretmenlerin bilgi alış verişinde bulunma alışkanlıkları yoktur.

Japonya'da 2001'de kurulan Eğitim Kaynakları Ulusal Bilgi Merkezi (<http://www.nicer.go.jp>) adlı ders planları ve çeşitli eğitim kaynaklarını içeren yönetim sistemi kurulmuştur.Yapılan araştırmalarda bu sistemde bazı sorunların ortaya çıktığı gözlemlenmiştir. Bu sorunlar hem özel olarak sisteme ait sorunlar olmakla birlikte, genel olarak gizliliğin korunmasının yarattığı endişe, başkalarının bilgisini kullanmaya karşı direnç, kendi bilgisini sunmaya karşı direnç ve ders planı kaynağına ihtiyaç duymama eksikliği gibi nedenlerin ileri sürüldüğü ortaya çıkmıştır (Kato vd., 2004). Bu araştırmanın sonuçlarına göre öğretmenlerin yarısı bilgisayar kullanmada güçlük çekmektedirler. Bu tür zorluk çekenler yeni bilgi sistemine uyum sağlamayacağından öğretmenlerin BİT okur-yazarlığını yükseltmek gerekmektedir. Ayrıca sisteme yardım masası ve çalışma atölyesi gibi kullanıcı desteği eklemek gerekmektedir. Genel olarak bahsedilirse, öğretmenler ders planı yapmanın önemini tam olarak takdir etmemektedirler. Potansiyel olarak öğretmenlerin birbirleriyle eğitsel bilgilerini paylaşma ihtiyacı vardır ancak öğretmenler var olan bilgi havuzuna kendi bilgilerini eklemekte çekinmektedirler. Bunun yanında öğretmenler birbirlerinin eğitsel bilgileri hakkında yorum yapmaya ve bu bilgilerini değerlendirmeye isteksiz davranmaktadırlar. Araştırmacılar, bu problemin öğretmen topluluğunda uzun

dönem bir kültürel dönüşümü gerektirdiğini bunun sebebinin de bu kültürün öğretmenlerin zihniyetine yer etmiş olmasını düşünmektedirler. Öğretmenler bilgi sistemlerinde gizliliğin ve kendi bilgilerinin korunması konusuna çok dikkat etmektedirler. Öğretmenler arasında alış-veriş ilişkisinin gözlemlendiği ancak bunun yeterince yaygın olmadığı görülmektedir.

III.15. Üniversitelerde Bilgi Yönetimi Süreci

Geleneksel olarak, bilginin üretilmesi ve toplumsal anlamda yaygınlaştırılması üniversitelerin temel fonksiyonu ve sorumluluğu olarak algılanmaktadır (Loh ve diğerleri, 2003). Üniversitelerin iki temel işlevi bulunmaktadır. Bunlar, araştırma ve eğitimidir. Üniversiteler bir yandan verdikleri mezunlarla toplumdaki beşeri sermaye birikimine katkıda bulunmakta, diğer yandan ise yürüttükleri araştırmalarla yeni bilgi üretmektedirler (Mothe ve diğerleri, 2000; Loh ve diğerleri, 2003).

Organizasyonlar ihtiyaçları olan bilginin peşindedir. Aynı durum üniversite için de söz konusudur. Ancak bilgi üretme ve yayma misyonunu taşıyan üniversite temel faaliyet alanları itibarı ile de bilgiyle ilgilenir. Bu durum, üniversiteye bilgi yönetimi uygulamaları konusunda avantaj sunmaktadır. Üniversitenin ayırt edici niteliği, bünyesinde eğitim ve araştırmanın sinerjik birlikteliğinin gerçekleştirilebilmesidir (Oosterlinck, 2002). Üniversitenin araştırma işlevi için tasarlanması gereken bilgi yönetimi süreci "araştırma faaliyetleri bilgi yönetim süreci" olarak adlandırılabilir. Araştırma faaliyetleri bilgi üretimi üzerinde odaklanmıştır. Bilgi yönetimi bunu destekleyici nitelikte olmalıdır. Bu süreç, araştırmaların ihtiyaç duyduğu özgür ortamı zedelememek için azami gayreti göstermek kaydıyla, araştırmalar arasında işbirliği sağlamalı ve böylelikle disiplinler arası bilgi üretiminin zenginleştirici etkisinin önünü açmalıdır. Organizasyon üyeleri arasındaki etkileşim bilgi üretimini olumlu etkilediğinden, bilgi yönetimi süreci bu etkileşimi desteklemelidir. Organizasyon üyelerinin organizasyon dışındaki çeşitli unsurlarla etkileşimleri ve özellikle bu unsurların örtülü bilgilerinden yararlanmaları da araştırma sürecini ilerletici nitelikte olduğu için desteklenmelidir (Yli-Renko ve diğerleri, 2002; Numprasertchai ve diğerleri, 2004).

Üniversitedeki eğitim faaliyetlerinin etkili bir şekilde yürütülebilmesi insanların, örgütsel süreçlerin, teknolojinin ve yapısal özelliklerin işlevsel bir

koordinasyonu ile mümkündür (Agrawal, 2004). Bilgi yönetimi bu koordinasyonun gerçekleştirilmesine yardımcı olarak üniversitedeki eğitime katkı sağlayabilir. Günümüzde eğitim faaliyetlerinin odak noktası öğretme çabalarından ziyade öğrenme süreçleridir. Bilgi yönetiminin en önemli araçları arasında yer alan enformasyon teknolojilerinin ve sosyal bilgi yönetimi araçlarının etkin kullanımı öğrenmeyi destekleyebilir. (Oosterlinck, 2002).

III.16. Türk Üniversiteleri Ve Bilgi Yönetimi

Üniversitelerin mevcut problemlerinin temel kaynağını sermayenin küreselleşme sürecinin ortaya çıkardığı veya bu süreçle ilişkili durumdaki olgular oluşturmaktadır. Bu bağlamda, Türk üniversitelerinin de büyük ölçüde aynı sorunlarla yüz yüze olduğu belirtilmelidir. Gözlemlenen meydan okumalar bağlamında Türk üniversitelerinin dünya üniversitelerinden fazlaca farklılaşmadığı görülmektedir. Bilgi üreticisi aktörlerin fazlalaşması ve bilgi üretiminin giderek daha heterojen bir nitelik kazanması, yüksek öğretimin daha geniş kitlelere hitap eden bir yönelime girmesi ve enformasyon teknolojilerinin yaygınlık kazanarak akademik alana nüfuz etmesi olguları ülkemizde belirgin bir şekilde gözlemlenmektedir. Benzer koşulların hüküm sürdüğü bir ortamda bilgi yönetiminin, dünyadaki gidişata paralel bir şekilde, üniversiteler için önemli bir perspektif olarak gündeme gelmesi ve tartışılmaya başlanması şaşırtıcı değildir. Ülkemizde bilgi ve bilgi süreçleri konusunda gözlemlenen görece olumsuz ve duyarsız tutumsa bilgi yönetimine olan ihtiyacı belirginleştirmektedir (Keskin ve diğerleri, 2002; Keskin ve diğerleri, 2003).

III.17. İlgili Araştırmalar

Bu bölümde, yöneticilerinin bilgi yönetimini etkili kullanabilme becerileri konusunda yurt içinde ve yurt dışında yapılmış araştırmalar yer almaktadır. Eğitim alanında bilgi yönetimi araştırmaları çok fazla olmamakla birlikte giderek yapılan araştırma sayısı artmaktadır.

III.17.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Çetin (Celep&Çetin, 2003)'nin, İlköğretim okullarında görevli olan yönetici ve öğretmenlerin Bilgi Yönetimi ile ilgili olan görüşlerinin saptanması için Edirne ve merkez ilçelerindeki tüm ilköğretim okullarında görevli öğretmen ve yöneticiler üzerinde yapılan araştırmada aşağıdaki alt başlıklara cevap

aranmıştır:

- Önderlik
- Kültürel Yapı
- Bilgi Merkezi
- Açık Bilgi
- Üstü Örtülü Bilgi
- Bilgi Vizyonu

Araştırmadan elde edilen sonuçlardan bazıları şunlardır:

1. Okul yöneticileri bilgi yönetimi konusunda yeterince bilgiye sahip olmadıkları,
2. Okul yöneticilerinin yeni bilgi yaratılmasına ve bu bilgini okul içerisinde kullanılması sürecinde yeterince katkıda bulunmadıkları,
3. Okul yöneticilerini öğretmenleri bilgi yaratmaya yönelik çabaları yeterince takdir etmedikleri,
4. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin yaratıcı düşünceye yeterince zaman ayırmadıkları,
5. Bilgi yönetimini, okulun sahip olması gereken en önemli yeterliği olarak görülmediği,
6. Okulda okul içi bilgisayar ağı gibi hazır ulaşılabilir enformasyon ve bilgi envanterinin yeterince olmadığı,
7. Öğretmenlerin çeşitli yollarla okul dışından elde edilen bilgileri yeterince birbirleri ile paylaşmadıkları
8. Okulda eğitim öğretimle ilgili olan bilgilerin haritasını oluşturulmasında ve bunun sürekliliğinin sağlanmasında sorumlu olan merkezi bir grubun olmadığı

görülmektedir.

Çınar'ın (2002), bilginin elde edilmesi, paylaşılması, kullanılması ve depolanması olarak dört boyutta açıkladığı "Eğitim Yöneticilerinin Bilgi Yönetimindeki Yeterlilikleri" araştırması Malatya ilinde görev yapan 30 milli eğitim müdürü, 261 okul müdürü ve 46 ilköğretim müfettişine uygulanmıştır. Araştırmada şu alt sorunlara cevap aranmıştır:

1. Milli eğitim yöneticilerinin kendileri, okul müdürleri ve ilköğretim müfettişlerinin algılarına göre;

a) Bilgi elde etmede, b) Bilgiyi Paylaşmada, c) Bilgiyi kullanmada, ç) Bilgiyi depolamadaki yeterlilik düzeyleri nedir?

2. Milli eğitim yöneticilerini kendileri, okul müdürleri ve ilköğretim müfettişlerinin algılarına göre;

a) Bilgi elde etmedeki yeterlilik düzeylerine ilişkin puan ortalamaları,

b) Bilgiyi paylaşmadaki yeterlilik düzeylerine ilişkin puan ortalamaları,

c) Bilgiyi kullanmadaki yeterlilik düzeylerine ilişkin puan ortalamaları,

d) Bilgiyi depolamadaki yeterlilik düzeylerine ilişkin puan ortalamaları,

e) Bilgi yönetimi ölçeği toplam puan ortalamaları, arasında istatistiksel olarak fark vardır?

3. Milli eğitim yöneticilerinin bilgini elde edilmesi, bilginin paylaşılması, bilginin kullanılması, ve bilgini depolanması yeterlilik düzeylerine ilişkin İlköğretim Müfettişi ve İlköğretim Müdürlerinin algıları arasında;

a) Yaş

b) Kıdem

c) Öğretmenlikteki branş

d) Yöneticiliği doğup büyüdüğü yerde yürütüp yürütmediği ve

e) Bilgi yönetimi konusunda bir hizmet içi eğitim programına katılıp katılmadığı;
değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık var mıdır?

Araştırmada ulaşılan sonuçlardan bazıları şunlardır:

1. Milli eğitim yöneticileri bilgiyi elde etme, paylaşma ve depolama boyutlarında kendilerini üst düzeyde yeterli olarak algılarken okul müdürleri ve ilköğretim müfettişleri kendilerini orta düzeyde yeterli olarak değerlendirmişlerdir.

2. Bilginin kullanılması boyutunda ise milli eğitim yöneticileri, okul müdürleri ve ilköğretim müfettişleri kendilerini orta düzeyde yeterli görmektedirler. Buna göre

- Bilgi yönetiminde ortak bir anlayış geliştirmek amacıyla düzenlenecek hizmetiçi eğitim programlarına milli eğitim yöneticileri, okul müdürleri ve ilköğretim müfettişleri birlikte alınmalıdır.

- Milli eğitim müdürlüğündeki sistem yöneticisi kadrosu "bilgi yöneticisi" olarak adlandırılmalı ve doğrudan milli eğitim müdürlüğüne bağlanması sağlanmalıdır.

- Bilgi yönetimi ile yakından ilişkili kavramlar olan entelektüel sermaye, örgütsel zeka, insan kaynağı yönetimi konuları, hizmet öncesi hizmet içi eğitim programına alınmalıdır.

Sayan'nın (2002), "ilköğretimde internetin kullanımına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri" araştırmasının örneklemini İlköğretim Genel Müdürü, İlköğretim Teknolojileri Genel Müdür Yardımcısı, yedi coğrafi bölgeden seçilen iki ilin merkez veya merkez ilçelerindeki interneti kullanan özel ve ya devlet okulları oluşturmuştur. Güvenirliliği test edildikten sonra rasgele seçilen iki il örneklemin örneklemini oluşturmaktadır. (Ankara, Bolu). Araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır:

1. Türkiye'de internet teknolojisinin okullarda kullanılması kaçınılmazdır. Okullarda teknolojinin eğitimde nasıl kullanılacağına ilişkin bir kesinlik yoktur. Şimdiye kadar okullar kendi kararlarıyla bu teknolojiyi kullanmışlardır.

2. Türkiye'de okullarda internet kullanılmaya başlanmıştır ancak, uygulamaların henüz çok başlarda olduğu ve deneyim sonuçlarının paylaşacak düzeye gelmediği sonucu çıkarılmıştır.
3. Okullarında internet bağlantısı bulunan yönetici ve öğretmenlerin interneti kullanmaya başladıkları fakat, sürekli eğitime ihtiyacı duydukları ortaya çıkmıştır.
4. İnternet kullanımının eğitim programlarında yer almadığı ve programlarla nasıl bütünleştirileceği konusunda öğretmenlerin desteğe ihtiyacı duydukları tespit edilmiştir.
5. Sorular arasında ise en çok alt yapının kurulması donanımın satın alınması ile teknik eğitim eksikliği belirtilmiştir.

Serpek'in (2003), "bilgi çağında bilgi yönetimi ve öğrenen örgütler" adlı literatüre dayalı araştırmasında bilgi yönetimi ve öğrenen örgütlerin, bilginin hızla yenilendiği ve örgütsel yaşamın her unsurunu etkilediği günümüz koşullarında, yöneticilerin ise bilincinde olması gereken konular olduğunu, çalışanların bilgiyi üretebilme, takip edebilme yönetiminde örgüt içinde dolaşan bu bilgiyi yönetebilme yetisine sahip olmayı gerektirdiğini belirtmektedir.

Cerit (2001), "bilgi toplumunda ilköğretim okulu müdürlerinin rolleri" konulu çalışmasında aşağıdaki sorulara cevap aramıştır:

1. Bilgi toplumunda ilköğretim müdürlerinin rolleri nelerdir?

2 Bilgi toplumunda ilköğretim okul yöneticilerinin rollerini yerine getirmeleri ile ilgili olarak ilköğretim okul müdürlerinin ve öğretmenlerinin görüşleri nelerdir?

Araştırmadan elde edilen sonuçlardan bazıları şunlardır:

1. İlköğretim okulu müdürleri öğrenen bir örgüt oluşturtması için, öğretmenlerin sürekli olarak kendi gelişmelerini sağlamalarına imkan tanıma, öğretmenlerine uygun bir öğrenme çevresi oluşturma öğretmenlerin bilgi alı-verişi yapmalarına fırsat sağlama ve gerekli bilgileri örgüte transfer edebilme etkinliklerinin bulunması gerekir.

2. İlköğretim okulu müdürlerinin bilgi teknolojileri kullanma rolleri arasında, bilgi teknolojilerine okullarının sahip olmasını sağlama, teknolojilerin kullanımı ile ilgili olarak öğretmenlerini yetiştirme, öğretmenleri okul etkinliklerinde bilgi teknolojilerinden faydalanmaya teşvik etmeye kendi çalışmalarında bu teknolojilerden faydalanma etkinliklerinin bulunması gerektiği tespit edilmiştir. Ancak okul müdürlerinin bilgi teknolojilerini kullanılmasıyla ilgi olarak öğretmenlerin yetiştirilmesinde fazla etkili olmadıkları belirlenmiştir.
3. Öğretmenlerin yeni gelişmeler yapmak için teşvik etme, okulun gelişmesi için öğretmenleri ile birlikte çalışmalar yapma etkinliklerinin oluşturulması, ilköğretim okulu müdürlerinin okul geliştirme rolleri arasında olması gerektiği vurgulanmıştır.

Çetin (2002), "Bilgi Yönetimi Açısından İlköğretim Okul Yöneticilerinin Gösterdikleri Davranışlara İlişkin Öğretmen Algıları" konulu araştırmasında, 2001-2002 eğitim-öğretim yılında, Edirne ili ve merkez ilçelerindeki ilköğretim okullarında görev yapan 750 öğretmen ve yöneticilerine ulaşarak, öğretmenlerin cinsiyetleri, görevleri, yaşları, eğitim durumları, kıdemleri ve hizmet yılları dikkate alınarak, e-mail, web sayfası, okul web, okulun abone olduğu mesleki dergi öğretmenlerin abone olduğu dergi, internet bağlantısı ve okul içi bilgisayar ağı ve bilgi yönetiminin boyutlarını algılamaları arasındaki ilişkileri incelemiştir. İlköğretim Okullarda çalışanlar bilgi yönetimini önderlik, kültürel yapı, üstü örtülü bilgi, açık bilgi, bilgi vizyonu, öğrenme kültürü, bilgi merkezi boyutlarında algıladıkları ve bilgi yönetim anlayışının gelişmesine okulun internet ağının ve okulun web sayfasının olması, okul içi bilgisayar ağının varlığı ve okulun mesleki dergilere aboneliğinin olmasının etkilediği tespit edilmiştir. Araştırmanın boyutlarına göre elde ettiği bazı sonuçlar şunlardır:

a) Önderlik boyutuna göre bazı sonuçlar;

- Okul yöneticilerinin okul yönetimine ilişkin sahip oldukları bilgiyi genelde öğretmenlerle paylaştıkları,

- Okul yöneticilerinin bilgi yönetim süreci konusunda yeterli bilgiye sahip olmadıkları,

- Okul yöneticilerinin, yeni bilgi yaratılmasına ve bu bilginin okul içerisinde kullanılması sürecinde yeterince katkıda bulunmadıkları,

- Okul yöneticilerinin, öğretmenleri bilgi yaratmaya yönelik çabaları yeterince takdir etmedikleri,

- Okul yöneticilerinin, öğretmenlerin sahip olduğu bilgiyi tam olarak okulun yaşamsal kaynağı olarak görmedikleri belirlenmiştir.

b) Kültürel Yapı boyutuna göre bazı sonuçlar;

- Okulu öğrenen bir örgüt olarak algılandığı,

- Okul yöneticileri ve öğretmenlerin yeterince yaratıcı düşünmeye zaman ayırmayışları tespit edilmiştir.

c) Üstü Örtülü Bilgi boyutuna göre bazı sonuçlar;

- Okulların yeterince yenilikçi yaklaşımları ile tanınmadığı,

- Okula yeni atanan bir öğretmenin okulun sahip olduğu önemli bilginin tümüne yeterince ulaşmadığı,

- Okuldaki eğitim-öğretim etkinlikleri konusunda farklı uzmanlık alanları ile ilgili bilgiye sahip olan en iyi uzmanların kimler olduğunun yeterince bilinmediği anlaşılmaktadır.

d) Açık Bilgi boyutuna göre bazı sonuçlar;

- Okulda okul içi bilgisayar ağı gibi hazır ulaşılabilir enformasyon ve bilgi envanterinin yeterince olmadığı,

- Okuldaki bilgi kaynaklarının kalitesinin artırılmasına yönelik olarak okul yönetimince yönerge ve iç sirkülerle yasal bir çerçevenin sağlanmadığı görülmektedir.

e) Bilgi Vizyonu boyutuna göre bazı sonuçlar;

- Okulda yönetici, öğretmen ve öğrencilerin gereksinme duydukları bilgilerin sağlanması, dağıtılması ve yararlanılması ile ilgili plan ve

programın belirlenmesinden sorumlu olabilecek yetkili bir birim veya görevli bulunmadığı ileri sürülebilir.

f) Öğrenme Kültürü boyutuna göre bazı sonuçlar;

- Öğretmenlerin birbirlerine mesleki yardımda bulunmaya yeterince istekli olmadıkları,
- Öğretmenlerin çeşitli yollarla okul dışından elde edilen bilgileri yeterince birbirileri ile paylaşmadıkları söylenebilir.

g) Bilgi Merkezi boyutuna göre bazı sonuçlar;

- Okulda gereksinme duyulduğunda bilgiye kolaylıkla ulaşmalarını sağlamak için bilgi kaynak merkezi bulunmadığı,
- Okulda ilgili bütün yayınlara yer veren iyi bir biçimde kataloglanmış bir kütüphanenin olmadığı,
- Okulda eğitim-öğretimle ilgili olan bilgilerin haritasının oluşturulmasında ve bunun sürekliliğinin sağlanmasında sorumlu olan merkezi bir grubun olmadığı görülmektedir.

“Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Bilgi Yönetimi ve Bir Uygulama” adlı çalışmasında Ataman (2002), makine sektöründe faaliyet gösteren ve 60 çalışanı bulunan bir işletmede örnek olay çalışması yaparak bilgiye ulaşmada yaşanan sorunları saptamaya ve işletmelerde bilgi yönetimi ile ilgili temel faaliyetleri belirlemeye çalışmıştır. Bu örnek olay çalışmanın yapıldığı firmada, bilgiye ulaşma konusunda bireysel, mali ve örgüt yapısından kaynaklanan sorunlar yaşanmakta olduğu ve bilgiye ilişkin faaliyetler genellikle operasyonel düzeyde ve henüz stratejik bilgi yönetimine ilişkin şartların olmadığı bulgularına ulaşılmıştır. Bu bulgulara dayalı olarak bulunan sonuçları şu şekilde sıralanabilir:

- Bilgi yönetimi ile farklı işletmelerle iş birliğine giderek, farklı deneyimler elde edilebilir.

- Bilgiyi elde etme, paylaşma ve bilgiyi kullanır hale getirme sürecinde, şirket kültürü ve çalışanlarının rolü çok önemlidir.

- Bilgiyi elde etme, değerlendirme çalışmaları, bir performans değerlendirme kriteri olarak alınmalıdır.

- İşletme içerisinde bilgiyi toplamak için bir kadro oluşturulmalıdır.

- İşletmeler bilgi organizasyonu olmayı amaçlamalıdır. Bilginin yönetilmesi için net bir vizyon geliştirilmelidir.

- Örtülü bilgilerin açık bilgilere dönüştürülmesi sağlanmalı ve bilgi kaybını önleyecek çalışmalarda bulunulmalıdır.

İnel (2001), açık hava reklamcılığı yapan 350 kişilik bir firmada "Bilgi Yönetimi ve Bir Şirkette Kapalı Bilgiler İle Açık Bilgiler Arasındaki Dönüşüme Ait Bir Uygulama" adlı çalışmasını, herhangi bir ürünün üretim süreci sırasında kullanılan kapalı bilgiler belirlenerek nasıl açık bilgi haline getirilebilir ve açık bilgiler nasıl bir sisteme oturtularak herkesin ulaşımına imkan tanınabilir soruları baz alınarak uygulanmıştır. Müşterilere ve çalışanlara ayrı ayrı anket uygulanarak kişilerin memnun oldukları noktalarla, düzelmesi gerektiğini düşündükleri noktalar ve önerileri alınmıştır. Anketlerden elde edilen sonuçlarda firmadaki problemlerin kaynağı olarak; bilgi eksikliği, bilgiyi elde edememe, bilgiyi saklama, kapalı bilgilerin açık bilgi haline getirilmemesi, bilgi paylaşımının olmaması, yeni bilgilerin üretilmemesi, bilgilerin doküman haline getirilip kayıt altına alınmaması, iletişimsizlik, kişilerdeki bilgi gelişiminin sağlanamaması bulunmuştur.

Araştırmacı, problemlerin çözülebilmesi için kapalı bilgileri açık bilgi haline getiren ve tüm bilgileri kayıt altına alınarak herkesin ulaşımına olanak sağlayan bir bilgi yönetim modeli oluşturmuştur. Bu bilgi yönetimi modelinin uygulanması sonucunda, ustaların sahip olduğu bir takım kapalı bilgiler açık bilgi haline getirilerek ve açık bilgiler herkesin ulaşımına olanak sağlanarak herkesin faydalanması ve istediği anda bu bilgileri kullanması sağlanmıştır ve çalışanlara verilen eğitimlerle şirkete karşı bir güven oluştuğu belirlenmiştir.

Özaytekin'in (2002) "Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Bilgi İhtiyacı ve Bilgi Kaynaklarına Ulaşmada Bilgi Sağlayıcılarının Rolü" adlı çalışması, İMES Sanayi Sitesi Makine-Metal Sektöründe faaliyet gösteren küçük ve orta boy işletmelerinde bir anket çalışması olarak yapılmıştır. Bu araştırmanın amacı, küçük ve orta boy firmaların bilgiye ve bilgiyi temin etme yolunda başvurdukları eğitim, danışmanlık ve araştırma-geliştirme kuruluş ve kişilere ilişkin tutum ve

düşüncelerini ortaya koymak olarak tanımlanmıştır. Araştırmanın sonucunda, firmaların bilgiyi daha çok kayıtlı veriler ve yenilik yaratan veriler olarak tanımladıkları, bilgiyi daha çok teknik (üretim/ar-ge) ve mali (finansman/muhasebe) alanlarında kullandıkları, bilgiye çalışanlar ya da üst kademe/araçlar yoluyla ulaştıkları belirlenmiştir.

Baran'ın (2002) Beko Elektronik A.Ş.'nin 31 yöneticisi ile bir ay boyunca yaptığı "İşletmelerde Bilginin Yönetilmesi İle İlgili Olarak Geliştirilen Modeller ve Bir Araştırma" adlı çalışmasında, yöneticilerde bilgi yönetimi ile ilgili bir bilincin var olup olmadığı ve bilgi yönetiminin işletmede uygulanıp uygulanmadığının ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Bilgi yönetiminde süreç, teknolojik, organizasyonel, yönetsel ve uygulama alanları doğrultusunda hazırlanan soru formu ile aşağıdaki hususların ortaya çıkarılması hedeflenmiştir:

- Yöneticilerin bilgi yönetimi ile ilgili genel görüşleri,
- Bilgi yönetimi işletmede uygulanıyorsa hangi faaliyetlerin kullanıldığı
- İşletmede bilginin nasıl yaratıldığı, saklandığı ve paylaşıldığı, bilginin kullanılması ve depolanmasına ait problemler
- Uygulamadan beklenen faydalar ve karşılaşılan güçlükler
- Bilgi yönetiminin temel elemanları ile bilgi yönetimi ile ilgili olarak kullanılan teknolojik ve organizasyonel uygulamalar, üst yönetimin kullanıldığı uygulamalar ve bilgi yönetimini desteklemek amacıyla kullanılan yöntemlerin belirlenmesi.

Bu araştırma sonucunda elde edilen sonuçların bazıları şunlardır:

- Yöneticilerin bilgi yönetimi ile ilgili görüşlerinin olumlu olduğu ve bilinç düzeylerinin yüksek olduğu belirlenmiştir.
- Yöneticiler bilgi yönetiminin elektronik sektörü için uygun bir yöntem olduğunu, işletmenin genel performansına ve rekabet gücüne çok önemli katkısı olduğunu ve ürün hizmetlerinin rekabet edebilirliğine çok önemli katkı sağladığını belirtmişlerdir. Ancak yöneticilerin büyük

çoğunluğu işletmede bilgi yönetiminin kısmen uygulandığını belirttikleri tespit edilmiştir.

- Bilgi yönetimi uygulamalarından sorumlu en üst düzey yöneticinin kim olduğu ile ilgili çelişkide oldukları bulunmuştur.

- Bilgi yönetimi boyutlarının önemlilik sırasını yöneticiler şu şekilde olduğunu belirtmişlerdir: Liderlik, teknoloji, organizasyon ve iş süreçleri, öğrenme.

- Her işletme kendi ihtiyaçları doğrultusunda bir proje geliştirmeli ve tüm bu süreç planlı bir örgütsel değişim süreci olarak yönetilmeli görüşünün yöneticiler arasında benimsendiği belirlenmiştir.

Gürsu (2003), bir işletmede yürütülen tüm faaliyetlerin, var olan birikimlerin, mevcut yeteneğin göz önüne serilmesini amaçlayan "Bilgi Yönetiminde Bilgi Haritaları" adlı araştırmasını Doğu Holding bünyesinde faaliyet gösteren Humanitas Doğu İnsangücü Yönetimi adlı şirkette gerçekleştirmiştir. Bir organizasyonun bilgi haritasını oluşturulmasını yardımcı olacak bir program hazırlanmıştır. Bu çalışmada;

- İş süreçlerindeki bilgi akışlarını, alt iş süreçlerini ve bu süreçlerde bilgilerin sınıflandırılması, süreçlerde gereksinim duyulan bilgiler açık olarak sunulabilmekte; ihtiyacı olan bilgi ve uygulanması gerekli yöntem bilinmektedir.

- Bilginin yaratılma sürecinde geline aşamaları göstermede araştırma yetersiz kalmıştır.

- İş süreçleri ve bu süreçlerdeki iş akışları, anlamayı kolaylaştıracak şekilde görselleştirilmiştir.

- Hazırlanan program ile organizasyon çalışanlarının tüm dokümanlara, kişisel ve organizasyonel bilgilere ulaşması, bu bilgiler üzerinde değişiklik yapabilmeleri sağlanmıştır.

İpçioğlu ve Erdoğan (2005), "İşletmelerde Liderlik ve Bilgi Yönetimi

Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma” adlı araştırmasını, liderlik ve bilgi yönetimi arasında Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerde ne yönde bir ilişkinin olduğunu ortaya çıkarmak amacıyla yapılmıştır. Araştırmada, İstanbul Sanayi Odasının belirlediği ilk 500 sanayi kuruluşuna anket uygulayarak liderlik ve bilgi yönetimi ile liderlik alt bileşenleri; strateji ve vizyon, bilgi lideri, üst yönetimin desteği ve bilgi yönetimi alt bileşenleri; bilginin elde edilmesi, saklanması, paylaşılması ve kullanılmasına yönelik veriler toplayarak aralarındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda, Türkiye’deki işletmelerde liderlik ve bilgi yönetimi arasında pozitif bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

Muratoğlu (2005), eğitim örgütlerinde bilgi yönetimi stratejilerini araştırmıştır. Eğitimde bilgi yönetimi stratejileri aktif bilgi yönetimi, bilgi ekibinin oluşturulması, bilgi tabanının yaratılması, bilgi haritalama, kıyaslama yapma, şebeke ve bilgi ağları, bilgi merkezleri, bilgi uygulamasından sorumlu bir yöneticinin atanması boyutlarında incelenmiştir. Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre bu boyutların okullarda etkili bir şekilde uygulanıp uygulanmadığını araştırmıştır. Geliştirilen ölçek Tunceli’deki ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görevli yönetici ve öğretmenlere uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre elde edilen bilgilerin bir kısmı şunlardır:

1. Yöneticiler ve öğretmenler bilgi yönetiminin etkin bir şekilde okullarda uygulanmadığını belirtmişlerdir. Boyutların geneline “ara sıra” düzeyde katıldıkları görülmüştür.

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

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

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

Yılmaz (2005), toplam kalite yönetimi projelerinin bilgi yönetimi araçları ile desteklenmesi ve eğitim kurumlarındaki uygulama olanakları üzerine bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın evreni 2003-2004 eğitim yılında İstanbul’daki üniversitelerde görevli 13268 akademisyen oluşturmaktadır. Üniversitelerin

internet sayfalarından elde edilen akademisyenlerin e-posta adreslerine anket gönderilerek veri toplanmıştır. 274 akademisyenden anket dönüşü sağlanmıştır. Araştırmacının geliştirdiği ölçek beş boyuttan oluşmaktadır. Araştırma bulgularına göre akademisyenler, bilgi yönetimi araçlarının eğitim kurumlarındaki TKY projelerinde uygun kullanım koşullarına sahip olduğunu düşünmektedirler.

Genel olarak Bilgi Yönetimi Sistemlerini inceleyen ve ilköğretim, orta öğretim kurumlarında bir uygulamasını kapsayan Ağır'ın (2005) çalışmasında ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarının bilgi yönetimi sistemleri çerçevesinde mevcut durumu ortaya konulmuştur.

Eğitim alanı dışında bilgi yönetimiyle ilgili yurt içinde çeşitli araştırmalar da yapılmıştır. Doğu'nun (2003) bilgi yönetiminde iletişimin yeri ve önemi üzerine yaptığı araştırmada alanyazınla ilgili inceleme yapıldıktan sonra İzmir Valiliği Basın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü'nde uygulanan bilgi yönetimi faaliyetleri ve bu faaliyetler içinde örgüt içi iletişimin yeri değerlendirilmiştir.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerde kullanılan bilgi yönetimi araçlarının ne kadar sıklıkla kullanıldığını inceleyen Eğit (2003) Türkiye'deki bu işletmelerde var olan durumu ortaya koymaya çalışmıştır. Veri toplama aracını hazırlarken Beijerse'nin belirlediği bilgi yönetimi araçlarından faydalanmış 37 bilgi yönetimi aracını anket çalışmasında yer almasına karar vermiştir. Bu anket, İstanbul Sanayi Odasına ve İzmir Ticaret Odasına bağlı işletmelere birebir görüşme yoluyla hem de internet aracılığıyla uygulanmıştır. Örneklem 192 işletmeden oluşmasına rağmen geri dönüş sayısı 103 olmuştur. Araştırma sonunda küçük ve orta işletmelerin bilgi yönetiminin ne anlama geldiği ve faydaları hakkında genel bilgi sahibi oldukları, bilgi yönetimi araçlarını sıklıkla kullandıkları bulunmuştur.

III.17.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Dalkir ve Keller (2005), bir okulun alternatif öğrenme ortamı için bilgi yönetimi çerçevesinde yürütme ve tasarlama uygulamasını incelemeye aldığı durum araştırmasında, orta sınıf grubunda zorluk çeken öğrencilere yardımcı olacak bir yıllık program tasarlanarak bir üst sınıfa geçmelerinin amaçlandığı bir bilgi yönetimi çerçevesi hazırlanmıştır. Bilgi yönetimi çerçevesi insanlarla ve süreçlerle gelenler bu amacın başarısını kolaylaştırır. Bu durum çalışmasında, bilgi yönetimi çerçevesinde organizasyonel kültür ve hazırlık, bilgi kültürü, liderlik,

personel, teknoloji ve bilgi haritası gibi boyutlar okulda incelenmiştir. Bu okulda ne tür bilgi ye sahip olunması gerektiğinin bilinmesi, yaratılması ve yayılması sağlanmakta olduğu ve teknolojinin bu basamaklarda kullanıldığı saptanmıştır. Okul içi iletişimin ve kültürün daha iyiye gittiği belirlenmiştir.

Gustafon ve Shuyler (2003) teknolojik tabanlı eğitim yaklaşımlarını geliştirip, öğrenme bilimlerine uygulamayı amaçlayan Washington Üniversitesinin araştırma grubu olan PETT'in hazırladığı bilgi yönetimi sistemi prototipinin hemşirelik müfredatına uygulanmasına yönelik bir durum çalışmasıdır. Öğrencilerin küçük gruplar şeklinde Alzheimer veya diyabet hastalıklarına yönelik eğitim materyallerini on-line olarak hazırlamaları istenmiştir. Bu bilgi yönetimi sistemi ile öğrencilerin öğrendiklerinin artırılması amaçlanmaktadır. Bu araştırma ile öğrencilerin iletişim, işbirliği ve bilgi paylaşımı konularında ilerleme gösterdikleri, eleştirel düşünme becerilerini geliştirdikleri belirlenmiştir. Bu araştırmanın sonucunda, bilgi yönetimi sistemleri, hemşirelik programlarına uygulanan eğitim teknolojileri ile daha dinamik ve yenilikçi öğretim stratejilerine kavuşacağı tespit edilmiştir.

Kidwell, Linde ve Johnson (2005), kolejler ve üniversiteler misyonlarını destekleyen bilgi yönetimi uygulamalarını uygulama fırsatlarına sahip olduklarını düşündüklerinden bu okullarda uygulanmasını sağlayacak bir literatür araştırması yapmışlardır. Okullardaki müfredatın ve ortamın, bilgi yönetiminin kültür, teknoloji, açık bilgi, örtülü bilgi, öğrenen organizasyonun oluşumu, entellektüel zekanın kullanımı boyutlarına uyarlanışını ve yararlarını belirtmiştir.

Zheng (2005), Minneapolis-St. Paul Twin şehrinde 301 organizasyonda 384 insan kaynakları çalışanlarına yapılan çalışma ile örgütsel kültür, yapı, stratejinin bilgi yönetimi etkililiğine etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda, bilgi yönetimi olumlu etkileyenlerin sıralamasını örgütsel kültür, yapı ve strateji olarak belirlemiştir. Bu sonuca göre, olumlu yönde en fazla etkileyen örgütsel kültür, en az olumlu etkisi olan ise örgüt stratejisidir.

Martin ve Marion (2005), yapmış oldukları bir araştırmada yüksek öğretimde liderlik rollerini incelemişler ve bu rollerin bilgi tabanlı bir örgütün gereklerini içeren çevreyi nasıl oluşturacağını tanımlamışlardır. Bazı yükseköğretim kurumlarındaki yöneticilerle görüşülüp bilgi yönetiminin ontolojisi ortaya çıkarılmış ve bilgi boşluklarının giderme yöntemleri araştırılmıştır. Liderlik

davranışlarının, politikalarının ve programların bilgi üretimi etkinliklerini nasıl engellediği veya nasıl bilgi üretimine olanak sağladığı sorusuna yanıt aranmıştır. Araştırmada liderliğin 6 alanda önemli olduğu ortaya çıkmıştır: çevre yönetimi, ağ yönetimi, politika yönetimi, kriz yönetimi, bilgi boşluğu yönetimi ve geleceğin liderini hazırlamada bir model oluşturma. Liderin bilgi üretimi iklimini kontrol etmede büyük rolü olduğu ve liderlik rolünün bilgi boşluklarının çözümünden daha geniş etkisi olduğu görülmüştür.

Yükseköğretimde bilgi yönetimini araştıran bir çalışmayı da Rowley (2000) yapmıştır. Bu araştırma İngiltere'deki yüksek öğretim kurumlarında bilgi yönetimi kavramlarının uygulanışını incelemektedir. Yüksek öğretimde bilgi yönetimine katkıda bulunan kütüphaneler ve öğrenme materyallerinin elektronik ortamda sunulması, elektronik postayla iletişim ağları ve öğrenci profili hakkında veriler sağlayan bilgi yönetim sistemleri gibi bir dizi etkinlikleri, sistemleri veya projeleri tanımlamaktadır. Daha sonra, yüksek öğretimde bir bilgi ortamı yaratmak için gerekenleri tartışmakta ve bilgiyi bir değer olarak görmenin fırsatlarını sunmaktadır. Bu araştırma, bilgi tabanlı örgütlerin, bilgi yönetimi sistemleri sayesinde kazandığı gibi görünse de, etkili bir bilgi yönetiminin kültür ve değerlerde, örgüt yapısında ve ödül sisteminde önemli değişiklikleri gerektirdiğini belirtmektedir. Ayrıca, bilgi ve güç arasındaki ilişkinin yönetimi de yaşamsal önemde olduğu vurgulanmaktadır.

Geng ve diğerleri (2005), Amerikan ve Çin üniversitelerini bilgi yönetimi açısından karşılaştırmalı olarak incelemişlerdir. Yaptıkları araştırmada büyük üniversitelerin Bilgi Yönetimi öncelikleri, gereksinimleri, araçları ve yönetsel yapısı boyutlarını ele almışlardır. Amerikada 75 üniversite ve 110 Çin üniversitesi araştırma kapsamına alınmıştır. Amerikan üniversitelerinin 11'inden ve Çin üniversitelerinin 28'i Likert ölçeğine göre düzenlenmiş ankete yanıt vermişlerdir. Veriler Excel 2000 ve SPSS 8.0 kullanılarak değerlendirilmiştir. Bilgi Yönetimi öncelikleri boyutunda Çin üniversiteleri bilgisayar/telekomünikasyon etkinlikleri, uzaktan eğitim, maliyet, insan kaynakları ve akademik bilgiye Amerikan üniversitelerinden daha yüksek oranda öncelik tanımaktadır. Algılanan gereksinimler boyutunda Çin ve Amerikan üniversiteleri tüm maddelerde farklı düşünmektedirler. Çin üniversiteleri bilgi yönetiminin kurumlarına yenilik getireceğini, müşteri hizmetlerini ve örgütsel etkililiği geliştireceğini beklemektedirler. Amerikan üniversiteleri de bilgi yönetiminden en iyi uygulama pratikleri ihtiyacını gidermesini, örgütsel etkililiği geliştirmesini ve bilgilerin

birbiriyle ilişkisini geliştirmesini beklemektedirler. Bilgi yönetimi araçları boyutunda Çin'deki üniversiteler iş süreçlerinin yeniden düzenlenmesi (business process redesign), web sağlayıcı yönetimi, iş akışları sistemleri ve bilgisayar tabanlı eğitimin daha önemli olduğunu vurgularken Amerikan üniversiteleri arama merkezlerinin (call centers) ve yardım masalarının (help desk) daha önemli olduğunu belirtmişlerdir. Yönetim yapısı boyutunda Çin üniversiteleri bilgi çalışanlarının etkin bir şekilde ödüllendirildiği ve yönetimin bilgi yönetimi projelerine destek olduğu belirtilirken; Amerikan üniversitesi liderleri örgütsel edimin gelişmesi açısından bilgi yönetimi projelerini gerekli görmekte ve bu projelere yatırım yaparak ve çalışanlarını konferanslara göndererek desteklemektedirler.

Eğitimde bilgi yönetimiyle ilgili yapılan bir araştırma da "wiki" olarak adlandırılan bir internet yazılım programının akademik çevrelerde bilgi yönetimine nasıl katkı sağladığı konusundadır. Bu araştırmayı Raman ve diğerleri (2005) yapmışlardır. Bilgi sistemleri ve teknoloji bölümünde lisans düzeyinde bir sınıfla yapılan durum çalışması sonucunda bu tür yazılımların iş birliği yaparak bilgi üretimine katkı sağladığı ve akademik çevrelerde bilgi paylaşımını geliştirdiği belirtilmiştir. Bu tarz çabaların başarıya ulaşmasının wiki teknolojisine aşinalığa (1), uygulama ve kullanımda dikkatli bir planlamaya (2), uygun sınıf büyüklüğüne (3) ve öğrenmeyi keşfetmeyle ilgilenen öğrenci motivasyonuna (4) bağlı olabileceği vurgulanmıştır.

Karen Edge (2005), Toronto eğitim bölgesinde yönetimin, erken okur yazarlık eğitiminde bilgi yönetimini nasıl uyguladığını incelemiştir. Çalışmada Nonaka ve Takeuchi'nin örtük bilgiden-örtük bilgiye (sosyalleşme) bilgi üretimine dikkat çekilmiştir. Veri toplama, Erken Okur Yazarlık Projesini yürüten personel tarafından hazırlanan belgelerin toplanması ve incelenmesiyle gerçekleşmiştir. Ayrıca projede görev alan 34 öğretmen, yönetici, denetmen ve proje yönetimi ekip üyeleriyle yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılarak da veri toplanmıştır. Katılımcılardan bu projenin uygulanmasını destekleyen çeşitli bilgi yönetimi stratejileri hakkındaki fikirleri istenmiştir. Projeye göre her okuldan bir öğretmen okur- yazarlık eğitimi koordinatörü olarak seçilmiştir. Bunlar hem öğretmenliğe devam etmektedirler hem de okullarında diğer öğretmenlere okur yazarlık eğitimi konusunda model oluşturmakta, ekip çalışmasını güçlendirmekte, bireysel olarak öğretme becerilerini geliştirmek ve desteklemek için onlarla birebir ilgilenmektedirler. Araştırma bulgularına göre, okur yazarlık koordinatörleri

sayesinde hem örgütsel bilgi hem de bireysel bilgi hareket halinde olmuştur ve okullarda bilgi paylaşım kültürü oluşmuş, öğretmenler destek gördükleri ve kendi düşüncelerinin önemsendiğini hissetmişlerdir.

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

Kato vd. (2004) Japonya'da 2001'de kurulan Eğitim Kaynakları Ulusal Bilgi Merkezi adlı bilgi yönetim sistemine ilişkin öğretmenlerin görüşlerini araştırmışlardır. Araştırmanın anketi 20 sorudan oluşmaktadır. Öğretmenlerin bilgi iletişim teknolojileri, ders planları, eğitsel bilginin yeniden kullanılması ve kişisel bilgi boyutlarına karşı tutumlarını ölçen anket "İnternet Okulu 3" projesine katılan 4 okulda (3 ilköğretimde 76 öğretmen ve 1 lisede 130 öğretmen) öğretmenlere uygulanmıştır. Araştırmanın bulgularına göre bilgi iletişim teknoloji boyutunda:

1. Öğretmenlerin İnterneti düzenli bir şekilde kullanımı ortalamanın üzerinde olduğu halde, öğretmenler bilgisayar kullanımında iyi olduklarını düşünmemektedirler. Öğretmenlerin yarısı bilgisayar becerisinin düşük olduğunu belirtmektedir.

2. İlköğretimde çalışan öğretmenler derslerinde kullandıkları belgeleri yazarken kelime işlemci kullanmamakta bunun yerine el yazısını tercih etmektedirler.

Ders planı boyutunda:

1. Hem ilköğretimde çalışan öğretmenler hem de ortaöğretimde çalışan öğretmenler ders planlarını sıklıkla yapmadıklarını belirtmişlerdir. İlköğretimde çalışan öğretmenler ders planlarını lise öğretmenlerine göre daha önemli bulmaktadırlar. Bu bulgular, ders planlamanın öğretmenlerin günlük çalışması içinde yer almadığını göstermektedir.

2. Ders planlarıyla ilgili diğer ilgi çekici bir nokta da, ilköğretimde çalışan öğretmenler planlarını okulda değil evde yapmaktayken lisede çalışan öğretmenler planlarını okulda yapmaktadırlar.

Eğitsel bilginin yeniden kullanılması boyutunda:

1. Öğretmenler genellikle günlük çalışmalarında eğitsel bilgiye ihtiyaç duymaktadırlar. Özellikle ilköğretim öğretmenleri lise öğretmenlerinden daha çok bu gereksinimi hissetmektedirler. Bununla birlikte eğitsel bilgi ihtiyacı çoğunlukla ders planlamada değil de ders materyallerinin kullanımında ortaya çıkmaktadır.

2. Öğretmenlerin diğer meslektaşlarına eğitsel bilgi sunma konusunda olumlu tutuma sahiptir. Ancak, öğretmenlerin bilgi alma ile bilgi verme ile ilgili maddeleri arasında düşük korelasyon bulunmuştur. Bu da öğretmenlerin bilgi alışverişinde zayıf ilişkiye sahip olduklarını göstermektedir.

3. Öğretmenlerin karşılıklı olarak birbirlerinin eğitim bilgisi üzerine yorum yapma ve değerlendirme konusunda, bilgiyi paylaşmasından daha çok direnç gösterdikleri bulunmuştur. Öğretmenler diğerlerini değerlendirme konusunda kendilerinin değerlendirilmesine oranla daha isteksiz tutum içindedirler. Ayrıca diğerlerini değerlendirmede isteksiz olanların kendilerinin değerlendirilmesinde de isteksiz olma eğilimi bulunmuştur.

Kişisel bilgi boyutunda:

1. Öğretmenler arasında bilgilerini diğerlerine sunma konusunda olumlu bir eğilim görülmüştür; ancak bu eğilim öğretmenin bilgisinin kamuya açık hale getirildiğinde isim verilmeden bile olsa anlamlı bir şekilde düşüş gösterdiği görülmüştür.

2. Öğretmenler, sadece üyelerle sınırlı bile olsa isim vermeden bilgilerinin başkalarına söylenmesine karşı isteksizdirler.

3. Ankette en çok olumsuz cevabı alan maddeler kişisel bilgilerinin açığa çıkması ile ilgili olanlardır. Bu da, öğretmenlerin kendi bilgilerini açığa vurmada çok çekingen olduklarını göstermektedir.

BÖLÜM IV

YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli, araştırma alanı, örneklem, araştırmacının rolü, veri toplama, verilerin analizi, geçerlilik ve güvenirlik çalışmaları yer almaktadır.

IV.1. Araştırmanın Modeli

Öğretim elemanlarının algılarına göre üniversite yöneticilerinin bilgi yönetimi araçlarını kullanma yeterliliklerini belirlemek amacıyla yapılan bu araştırmada niteliksel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma, gözlem, görüşme ve döküman incelemesi gibi nitel bilgi toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlamak olanaklıdır(Yıldırım & Şimşek,2005). Yapılan bu araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden görüşme tekniği kullanılmıştır.

Görüşme tekniği kendi içinde yapılandırılmış, yarı-yapılandırılmış ve yapılandırılmamış görüşmeler olarak sınıflamak mümkündür. Yarı-yapılandırılmış görüşmede sorular önceden belirlenir ve bu sorularla veriler toplanmaya çalışılır (Karasar,2002). Bu yöntem ne tam yapılandırılmış görüşmeler kadar katı ne de yapılandırılmamış görüşmeler kadar esnektir; iki uç arasında yer almaktadır. Araştırmacıya bu esnekliği sağladığı için görüşme türlerinden yarı-yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır.

IV.2. Araştırma Alanı

Bu araştırma, öğretim elemanlarının algılarına göre üniversite yöneticilerinin bilgi yönetimi araçlarını kullanma yeterliliklerini ortaya çıkarmak amacıyla üniversitelerin eğitim fakültelerinde yapılmıştır. Araştırmada üniversite yöneticisi konumunda olan dekanlardan, dekan yardımcılardan, bölüm başkanlarından ve öğretim elemanlarından veriler görüşme yoluyla elde edilmiştir. 2007-2008 öğretim yılında Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinde bulunan beş üniversite araştırmanın alanını oluşturmaktadır.

IV.3. Örneklem

Nitel araştırma geleneği içerisinde ortaya çıkan amaçlı örnekleme yöntemi zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine çalışılmasına olanak vermektedir. Bu anlamda, amaçlı örnekleme yöntemleri pek çok durumda, olgu ve olayların keşfedilmesinde ve açıklanmasında yararlı olur (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Araştırmada amaçlı örneklem yolu izlenmiş olup bu örneklemede belirlenen ölçütlere göre seçilen örneklemin araştırmanın amacına uygun olduğu düşünülmektedir (Tavşancıl ve Aslan, 2001). Bu araştırmaya Kıbrıs'ta faaliyet gösteren 5 tane üniversitenin eğitim fakültelerinden dekanlar, dekan yardımcıları, bölüm başkanları ve öğretim üyelerinden olmak üzere toplam 77 kişi dahil edilmiştir. Kıbrıs'ta mevcut üniversitelerin eğitim fakültelerinde görevli yönetici ve öğretim elemanlarından çalışma grubuna dahil edilenler aşağıdaki Tablo-8'de belirtilmiştir.

Tablo-8: Üniversite Yöneticisi ve Öğretim Elemanı Katılımcı Durumu

Üniversite Adı	Görevi				Toplam
	Yönetici			Öğretim Elemanı	
	Dekan	Dekan Yrd.	Bölüm Başkanı		
Yakın Doğu Üniversitesi	1	1	4	19	25
Girne Amerikan Üniversitesi	1	1	3	9	14
Uluslararası Kıbrıs Üniversitesi	1	1	4	9	15
Lefke Avrupa Üniversitesi	1	-	2	6	9
Doğu Akdeniz Üniversitesi	1	-	4	9	14
Toplam	5	3	17	52	77

Amaçlı örnekleme yöntemlerinden kartopu / zincir örnekleme araştırmacının problemine ilişkin olarak zengin bilgi kaynağı olabilecek birey veya durumların saptanmasında kullanılır. Ölçüt örnekleme ise, önceden belirlenmiş bir dizi ölçütü karşılayan bütün durumların çalışılmasıdır. Sözü edilen ölçüt veya ölçütler araştırmacı tarafından oluşturulabilir. (Yıldırım ve Şimşek, 2005).

Üniversite yöneticisi konumunda olan dekanlar, dekan yardımcıları, bölüm başkanları ve öğretim elemanlarının örnekleme seçiminde kartopu / zincir örnekleme kullanılmıştır. 2008 yılında Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetindeki beş üniversitesinin eğitim fakültesinde en iyi bilginin alınabileceği tahmin edilen dekanlar, dekan yardımcıları, bölüm başkanları ve öğretim elemanları belirlenmiş ve özellikle onlarla

görüşme yapılmıştır. Aynı zamanda görüşme yapılan dekanlar, dekan yardımcıları, bölüm başkanları ve öğretim elemanları ile konuyla ilgili iyi bilgi elde edilebilecek yöneticilere ilişkin tavsiyeleri alınmıştır.

Öğretim elemanlarının örneklem seçiminde ise yine üniversite yöneticisi konumunda olan dekan, dekan yardımcısı ve bölüm başkanlarıyla en uzun süre çalışmış olan ve konu ile ilgili en iyi bilgiyi alabileceğimiz öğretim elemanlarıyla ilgili önerileri istenmiş ve önerilen öğretim elemanlarıyla görüşme yapılmıştır.

IV.4. Verilerin Toplanması

Örgüt ve yönetim alanında meydana gelen paradigmatik dönüşüm araştırma yöntemlerini etkilemiş ve bunun sonucunda nicel ve istatistiksel yöntemlerle birlikte niteliksel araştırma yöntemi de kullanılmaya başlanmıştır (Şimşek, 1995; Turan ve Şişman, 1999). Nitelik bir şeyin, ne, nasıl, ne zaman ve nerede olduğunu, onun esasını ve kendine ait havasını anlatır. Nitelik araştırması bu yüzden, şeyin tanımı, sembolü, mecazları, özellikleri, kimlikleri, kavranılan ve anlamını ifade ederken, nicelik araştırmaları bir şeyin ölçümünü ve sayısını ifade eder (Berg, 1998, s. 3). Niteliksel araştırma sonuçlarının istatistiksel süreç veya diğer niceliksel metodlar yoluyla elde edilmeyen bir araştırma çeşididir (Strauss ve Corbin, 1990, s. 17).

Niteliksel araştırmanın üç temel unsuru vardır. İlki çeşitli kaynaklardan elde edilebilen fikirlerden oluşan veri, görüşmeler ve gözlemler çok genel kaynaklardır (Strauss ve Corbin, 1990, s. 19).

Araştırmada görüşme tekniği ile veriler toplanmıştır. Berg (1998, s. 60) görüşme tekniklerini üçe ayırmaktadır. Bunlar;

1.Yapılandırılmış görüşme tekniği: Görüşme yapmadan önce araştırmacının elde edeceği bilgilerle ilgili olarak önceden sorular hazırlayarak, planlı bir şekilde bilgi topladığı görüşme şeklidir.

2.Yapılandırılmamış görüşme tekniği: Görüşmecinin görüşme yapmadan önce herhangi bir planlama yapmadığı görüşme şeklidir.

3.Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği: Yarı yapılandırılmış görüşmeler için, tüm görüşmelerde kullanılmak üzere bir dizi soru hazırlanır. Kendileriyle görüşülen kişilerin hepsine sorular aynı sırayla sorulur; ancak, kendisiyle

görüşülen kişinin görüşme sırası da soruları istediği genişlikte yanıtlamasına izin verilen görüşme şeklidir.

Yarı-yapılandırılmış görüşmede sorular önceden belirlenir ve bu sorularla veriler toplanmaya çalışılır (Karasar,2002). Bu yöntem ne tam yapılandırılmış görüşmeler kadar katı ne de yapılandırılmamış görüşmeler kadar esnek; iki uç arasında yer almaktadır. Araştırmacıya bu esnekliği sağladığı için görüşme türlerinden yarı-yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Katılımcıların sorulara verdikleri cevaplarda kısıtlama yapılmamıştır. Bununla birlikte görüşülecek olan katılımcılara konuyla ilgili olarak kendilerinin önemli gördükleri fikirlerini belirtmelerine olanak sağlanmıştır.

IV.4.1. Veri Toplama Süreci

Araştırma verileri 15 Mart – 01 Temmuz 2008 tarihleri arasında katılımcıların uygun oldukları saatlerde kendi odalarında yapılan görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Araştırmada yapılan görüşmeler için yarı-yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak Kıbrıs'ta mevcut 5 üniversitenin eğitim fakültelerinde görevli yönetici ve öğretim elemanları ile bilgi yönetimi süreçlerine göre yöneticilerin bilgi yönetimi araçlarını kullanmadaki yeterlilik düzeylerine ilişkin görüşler belirlenmiştir. Görüşme formunun iç geçerliliğini sağlamak için görüşme formu üç uzmana verilmiş ve incelenmesi sağlanarak forma son şekli verilmiştir. İki üniversite yöneticisi ve öğretim elemanı ile pilot görüşme yapıldıktan sonra soruların açık ve anlaşılır olup olmadığının, verilen yanıtların sorulan soruların yanıtlarını yansıtıp yansıtmadığının belirlenmesi amacıyla, görüşme sırasında kaydedilen seslerin bilgisayar ortamında oluşturulan görüşme döküm formu üzerinde yazılı biçime dönüştürülmüştür. İki başka uzmandan dökümleri inceleyerek sorulan soruların açık ve anlaşılır olup olmadığını, ele alınan konuyu kapsayıp kapsamadığını ve gerekli olan bilgileri sağlama olasılığını da düşünerek kontrol etmesi istenmiştir. Bu çalışmanın sonunda soru maddelerinin geçerliği saptanmıştır. Bilindiği gibi nitel araştırmalarda iç geçerlik araştırmacının ölçmek istediği veriyi, kullandığı araç ya da yöntemle gerçekten ölçüp ölçemeyeceğine ilişkindir(Yıldırım & Şimşek,2005). Görüşme sorularının istenilen verileri sağladığı kanısına varılarak veri toplama sürecine geçilmiştir. Görüşme sürecinde sorulan sorulara karşı tarafın rahat, dürüst ve doğru bir biçimde tepkide bulunmasını sağlamak görüşmecinin temel görevidir(Yıldırım & Şimşek,2005). Bu rahatlığın sağlanabilmesi için yapılan görüşmelerde sorular günlük konuşma

diliyle sorulmuştur.

Araştırma kapsamında yer alan dekanlar, dekan yardımcıları, bölüm başkanları ve öğretim elemanlarıyla yapılan görüşmeler teybe kaydedilmiştir. Yine araştırmacı tarafından görüşmeler sırasında önemli görülen konularda kısa notlar alınmıştır.

Araştırmada yapılacak olan görüşmelerden önce görüşme yapılacak olan kişilere isimlerinin araştırmacı dışında hiç kimse tarafından bilinmeyeceği ifade edilmiştir. Ayrıca görüşülecek olan kişilere görüşme süresince kendilerine hitap edilecek olan bir kod isim vermeleri istenmiştir. Görüşmeler otomatik teybe kaydedilmiştir. Bu kasetlerin araştırmacı dışında hiç kimse tarafından dinlenmeyeceği görüşülen kişilere ifade edilmiştir.

IV.4.2 Verilerin Analizi

Niteliksel araştırmalarda toplanan veriler betimsel ve içerik analizi olmak üzere iki şekilde çözümlenmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 1999, s. 158). Veri analizi sistematik araştırma sürecidir ve görüşme kayıtlarını, alan notlarını ve diğer materyalleri düzenlemedir. Analiz, veriler ile çalışmayı, onları organize etmeyi, kullanılabilir ünitelere ayırmayı, onları sentez etmeyi, ilişkileri araştırmayı, onların içinden önemli olanları çıkartmayı içerir (Bogdan ve Biklen, 1992, s. 153). Berg'in (1998) belirttiği gibi görüşme verilerini analiz etmek için çok açık bir yol olan içerik analiz yöntemidir. İçerik analizi sözlü ve yazılı materyallerin analiz edilmesi için kullanılan metodolojik bir araçtır (Şimşek, 1992, s.68). İçerik analizi mesajların veya onların içindeki bilgilerin sistematik olarak kodlanmasını içerir (Chadwick, 1984, s.239. Aktaran: Şimşek, 1992). Kullanılan içerik analizinde verilerin seçim ölçütleri mesaj anlamının her değişimi için sayıların yeterince ayrıntılı olması gerekmektedir. Diğer araştırmacılar ve okuyucular için tam ve sürekli olarak uygulandığı zaman aynı mesaja baktıklarında aynı veya karşılaştırılabilir sonuçlar elde edebilmelidir. Bu muhtemel sonuçların geçerliliği ve ölçümlerin güvenilirliğinin bir çeşidi olarak düşünülebilir. Bu geliştirilen ölçütlerin yönünü gösteren kategoriler gerekli durumlarda kullanılan kelimeler mümkün olabildiği kadar mesajların görünümleriyle ilgili bütün yönleri içermeyi yansıtmalıdır (Berg, 1998, s.224).

İçerik analizinde veriler dört aşamada analiz edilmektedir;

1. Verilerin kodlanması
2. Temaların bulunması
3. Verilerin kodlara ve temalara göre organize edilmesi ve tanımlanması
4. Bulguların yorumlanması (Yıldırım ve Şimşek, 2005).

Bu araştırmada verilerin analizinde içerik analizi ile çözümlenmiştir. Yukarıda belirtilen içerik analizinde veriler dört aşamada analiz edilmiştir.

a. Verilerin Kodlanması : Görüşmeler sırasında kayıt edilen kasetler çözümlenmiş ve her bir satıra numara verilerek görüşme dökümü oluşturulmuştur. Görüşme dökümü ile kasetler alandan bir uzmana verilerek yanlış yada eksik bölümlerin kontrolü sağlanmıştır. Görüşmenin dökümleri yapıldıktan sonra katılımcılardan elde edilen veriler incelenerek anlamlı bölümlere ayrılmış ve kendi içinde anlamlı bütünler oluşturan bu bölümler isimlendirilip kodlanmıştır. Tüm veriler bu şekilde kodlandıktan sonra bir kod listesi oluşturulmuş ve bu verilerin incelenmesinde ve düzenlenmesinde anahtar liste görevini görmüştür.

b. Temaların Bulunması : Bu aşamada ise ilk aşamada belirlenen kodları belirli kategoriler altında toplayan ve önceden oluşturulmuş temalar kapsamına alınmıştır. Kodlar arasındaki ortak yönler bulunmaya çalışılmış ve bu bölümde tematik kodlama işlemi gerçekleştirilmiştir.

c. Verilerin Kodlara ve Temalara Göre Düzenlenmesi : Bu aşamada ise katılımcıların görüşleri okuyucunun anlayabileceği bir dilde açıklanmış ve görüşler ilk elden okuyucuya sunulmuştur. Görüşme notlarının hangi katılımcıya ait olduğunu belirlemek amacıyla dipnot kullanılmış ve görüşme notları tırnak işareti içinde verilmiştir. Daha sonra parantez içinde görüşmenin hangi katılımcıya ait olduğu belirtilmiştir. Aşağıdaki örnek açıklamalarda kodlama sistemi verilmiştir:

ÖRNEK-1: "....." (G:ÜY(BDY(1)))

G: Görüşme; ÜY: Üniversite Yöneticisi; B: B Üniversitesi; D:Dekan

(G:ÜY(BD)); Görüşme Yapılan B Üniversitesi Dekanı, (G:ÜY(ADY)); Görüşme Yapılan A Üniversite Dekan Yrd., (G:ÜY(CBB)); Görüşme Yapılan C Üniversite Bölüm Bşk., (G:ÖE(B)); Görüşme Yapılan B Üniversitesi Öğretim Elemanı,

(1); Birinci Katılımcı, (2); İkinci Katılımcı.

d. Bulguların Yorumlanması : Ayrıntılı bir biçimde tanımlanan ve sunulan bulguların araştırmacılar tarafından yorumlanması ve bazı sonuçların açıklanması bu son aşamada yapılmıştır. Toplanan veriler nitel araştırmanın gerektirdiği aşamalardan geçirilerek yorumlanmış ve bir takım sonuçlar çıkarılmış, sonuçların önemine ilişkin açıklamalar literatürle desteklenmiştir.

IV.4.3. Geçerlik ve Güvenirlik

Sonuçların inandırıcılığı, bilimsel araştırmanın en önemli ölçütlerinden biri olarak kabul edilir. "Geçerlik" ve "Güvenirlik" bu açıdan araştırmalarda en yaygın olarak kullanılan iki ölçüttür (Yıldırım ve Şimşek, 2005).

IV.4.3.1. Geçerlik

Görüşme formunun iç geçerliliğini sağlamak için görüşme formu üç uzmana verilmiş ve incelenmesi sağlanarak forma son şekli verilmiştir. İki üniversite yöneticisi ve öğretim elemanı ile pilot görüşme yapıldıktan sonra soruların açık ve anlaşılır olup olmadığının, verilen yanıtların sorulan soruların yanıtlarını yansıtıp yansıtmadığının belirlenmesi amacıyla, görüşme sırasında kaydedilen seslerin bilgisayar ortamında oluşturulan görüşme döküm formu üzerinde yazılı biçime dönüştürülmüştür. İki başka uzmandan dökümleri inceleyerek sorulan soruların açık ve anlaşılır olup olmadığını, ele alınan konuyu kapsayıp kapsamadığını ve gerekli olan bilgileri sağlama olasılığını da düşünerek kontrol etmesi istenmiştir. Bu çalışmanın sonunda soru maddelerinin geçerliği saptanmıştır. Bilindiği gibi nitel araştırmalarda iç geçerlik araştırmacının ölçmek istediği veriyi, kullandığı araç ya da yöntemle gerçekten ölçüp ölçemeyeceğine ilişkindir (Yıldırım & Şimşek, 2005). Görüşme sorularının istenilen verileri sağladığı kanısına varılmıştır. Ayrıca araştırmada geçerlilik çalışmaları için aşağıdaki etkinlikler de yerine getirilmiştir;

1. Araştırma bulguları, verilerin elde edildiği ortam dikkate alındığında anlamlı bulunmuş ve bu ortama bağlı olarak tanımlanmıştır.
2. Bulguların kendi içinde tutarlı ve anlamlı olup olmadığı sürekli olarak kontrol

edilmiştir. Ortaya çıkan kavramların anlamlı bir bütün oluşturması sağlanmıştır.

3. Elde edilen bulgular daha önce oluşturulan kavramsal çerçeveye uyumlu olup olmadığı gözlenmiş, bu çerçevenin veri toplamada rehber olduğu görülmüştür.

IV.4.3.2. Güvenirlik

Görüşmeler sırasında kayıt edilen kasetler çözümlenmiş ve her bir satıra numara verilerek görüşme dökümü oluşturulmuştur. Görüşme dökümü ile kasetler alandan bir uzmana verilerek yanlış yada eksik bölümlerin kontrolü sağlanmıştır. Görüşmenin dökümleri yapıldıktan sonra katılımcılardan elde edilen veriler incelenerek anlamlı bölümlere ayrılmış ve kendi içinde anlamlı bütünler oluşturan bu bölümler isimlendirilip kodlanmıştır. Tüm veriler bu şekilde kodlandıktan sonra bir kod listesi oluşturulmuş ve bu verilerin incelenmesinde ve düzenlenmesinde anahtar liste görevini görmüştür. Daha sonra kodlama anahtarları ve görüşme dökümleri araştırmacılar tarafından ayrı ayrı okunarak “görüş birliği” ve “görüş ayrılığı” olan konular tartışılarak gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Araştırmanın *güvenirlik hesaplaması* için Miles ve Huberman'nın (1994) önerdiği *güvenirlik formülü* kullanılarak ortalama % 94 olarak hesaplanmıştır. Güvenirlik hesaplamalarının % 70'in üzerinde çıkması araştırma için güvenilir kabul edilmektedir(Miles ve Huberman,1994). Burada elde edilen sonuç araştırma için güvenilir kabul edilmiştir.

BÖLÜM V

BULGULAR

Bu bölümde dünyadaki gelişmelere paralel olarak Kıbrıs için büyük bir öneme sahip olan üniversitelerin günümüzdeki bütün organizasyonlar gibi yaşamlarını sürdürebilmek ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için bilgiyi etkin bir şekilde yönetme ihtiyacı duyulmaktadır. Bu bağlamda Uit Beijerse'nin(1999) bilgi yönetimi süreçleri ve bilgi yönetimi araçlarına göre üniversite yöneticilerinin bu araçları kullanmadaki yeterliliklerine ilişkin olarak üniversite yöneticisi ve öğretim elemanları ile yapılan görüşmeler aşağıda sunulmuştur.

V.1. I. Boyut : Eğitsel ve Yönetsel Bağlamda Bilgi Eksikliğini Belirleme ile İlgili Görüşler :

Kıbrıs'ta üniversitelerin vizyonu, misyonu, amaçları ve hedeflerinin gerçekleşmesi için eğitsel ve yönetsel bağlamda bilgi yönetimi süreçlerinden bilgi eksikliğini belirlemede kullanılan bilgi yönetimi araçları ile ilgili olarak sorulan sorularda katılımcıların görüşleri Tablo-9'da belirtilen oranlar ve temalar altında belirlenmiştir.

Tablo-9: Bilgi Yönetimi Süreçlerinden Bilgi Eksikliğini Belirlemede Kullanılan Bilgi Yönetimi Araçları

Süreçler	Bilgi Yönetimi Araçları	Kendini Yeterli Bulan Üniversite Yöneticisi	Yüzde Oranı %	Üniversite Yöneticisini Yeterli Bulan Öğretim Elemanı	Yüzde Oranı %
Bilgi Eksikliğini Belirlemek	Bilgi eksikliğini gidermek maksadıyla toplantılar düzenlenmesi	19	76	11	21
	Beyin fırtınası seansları(arama konferansları) düzenlenmesi	8	32	5	9
	Öğretim görevlilerinin yeteneklerinin envanterinin oluşturulması	23	92	41	79
	En iyi uygulamaların (Bench Marking) neler olduğu konusunda aramalar yapma	21	84	20	38

	Gelecek hakkında olası senaryolar geliştirilmesi	4	16	5	9
	Araştırmacı ve danışmanlar görevlendirmesi	15	60	8	15

V.1.1. Toplantıların Düzenlenmesi

Araştırma grubunda bulunan 25 üniversite yöneticisi ve 52 öğretim elemanına üniversitelerinin vizyonu, misyonu, amaçları ve hedeflerinin gerçekleşmesi için eğitsel ve yönetsel bağlamda bilgi yönetimi süreçlerinden bilgi eksikliğini belirlemede kullanılan bilgi yönetimi araçlarından toplantıların düzenlenmesi ile ilgili olarak düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur (Tablo-10). Aşağıda araştırmaya katılan bazı katılımcıların görüşleri sunulmuştur.

Tablo-10: Toplantıların Düzenlenmesi

Süreçler	Bilgi Yönetimi Araçları	Kendini Yeterli Bulan Üniversite Yöneticisi	Yüzde Oranı %	Üniversite Yöneticisini Yeterli Bulan Öğretim Elemanı	Yüzde Oranı %
Bilgi Eksikliğini Belirlemek	Bilgi eksikliğini gidermek maksadıyla toplantılar düzenlenmesi	19	76	11	21

Yönetici konumunda olan katılımcıların % 76'sı bilgi eksikliğini gidermek maksadıyla toplantılar düzenlediklerini belirtmişlerdir. Toplantıların düzenlenmesi ile ilgili olarak B üniversite yöneticisi, "Toplantılarımız yeterlidir. Düzenli olarak toplantılar yapıyoruz. Periyodik olarak fakülte kurulumuzu toplarız. Belirlediğimiz gündemle konuları ele alırız. Bilgi eksikliği bağlamında ben sorular yöneltirim. Toplantı sonunda bölüm başkanları ve diğerlerinden yazılı olarak ulaşılan ve alınan kararlar hakkında yazılı döküman istiyorum(G:ÜY(BDY(1)))" şeklinde görüşlerini ifade ederek toplantılarda bilgi eksikliklerini belirleyebildikleri şeklinde yorumlanabilir. Toplantıların düzenlenmesi ile ilgili olarak bir diğer C üniversite yöneticisi ise "İhtiyaçlar doğrultusunda yapılan toplantılarımızın yeterli olduğu düşüncesindeyim. Toplantılarımızda bilgi eksikliklerinin tespitini kolayca ortaya koyabiliyoruz. Toplantılarda benim sorduğum sorularla ilgili olarak toplantıya katılan herkes kafasına takılan her türlü soruyu sorarak bilgi eksikliğini toplantı esnasında kolayca giderebiliyor. Toplantılarımızı samimi bir ortam içerisinde herkesin düşüncesini kolayca söyleyebilmesine imkan sağlayacak şekilde sıcak bir atmosferde olmasına özeelikle dikkat eder ve özen göstermeye çalışırım. (G:ÜY(CDY(2)))" şeklinde görüşlerini ifade ederek üniversite yöneticilerinin

toplantılarda bilgi eksikliklerini belirleyebildiklerini, toplantıya katılan her katılımcının düşüncelerini rahatça ortaya koyabildiğini ve toplantı esnasında hem öğretim elemanlarının ve hem de üniversite yöneticilerinin her türlü soruyu kolayca sorarak bilgi eksikliklerini tespit edebildikleri söylenebilir.

Öğretim elemanı konumunda olan katılımcıların % 21'i bilgi eksikliğini gidermek maksadıyla yapılan toplantıların yeterli olduğunu belirtirken geriye kalan % 79'luk gibi büyük bir oranın yapılan toplantıların yeterli olmadığını ve bu bilgi yönetim aracını yöneticilerin gerektiği kadar kullanmadığını belirtmişlerdir. Toplantıların düzenlenmesi ile ilgili olarak C üniversitesinden bir öğretim elemanı, *"Ben üniversitede 3 yıldır çalışıyorum. Kapsamlı toplantı yapıldığını görmedim. Düşüncelerimiz yeteri kadar dikkate alınmıyor. Hatta bazen fakültedeki hocaları ilk kez görüyorum, bazı hocalar ile daha tanışmış bile değilim. Bilgi eksikliğinin çoğu konuda çok fazla olduğunu söyleyebilirim. Toplantılara daha fazla katılım ve daha periyodik, sistemli ve hazırlıklı olarak katılınmasında daha yararlı olacağını düşünüyorum.(G:ÖE(C(3)))"* şeklinde ifade etmiştir. B üniversitesinden diğer bir öğretim elemanı ise toplantılar hakkında *"Yeterli toplantılar yapılmıyor. Hiçbir şeyden haberimiz yok. Bilgi eksikliğinin giderilmesi ile ilgili olarak herhangi bir çalışma yapıldığını ben görmedim. Malesef bizim ülkemizde çok fazla bürokrasi var olması nedeni ile fikirlerimizi birçok aşamadan geçirip kabul ettiremiyoruz. Çok nadiren yapılan toplantılarda ise bizlere neler yapacağımız hakkında, nelere dikkat etmemiz gerektiği konularında talimatlar veriliyor, görüşlerimiz hiç dikkate alınmıyor ve yeteri kadar irdelenmiyor.(G:ÖE(B(6)))"* diyerek yapılan toplantıların yetersiz olduğu, bilgi eksikliklerini tespit edemediklerini, nadiren yapılan toplantılarda ise öğretim elemanlarının düşüncelerine ve görüşlerine yeteri kadar önem verilmediği, toplantıların sistemli, hazırlıklı ve katılım miktarının daha çok olması gerektiğini belirtmişlerdir.

Toplantıların düzenlenmesi teması bağlamında üniversite yöneticileri ile öğretim elemanlarının görüşleri arasında farklılıklar olduğu anlaşılmaktadır. Fakülte yöneticilerinin bilgi eksikliğini belirlemek kapsamında kullanılan bilgi yönetimi araçlarından olan toplantıların düzenlenmesi konusunda kendilerini yeterli görürken, öğretim elemanlarının aynı görüşü paylaşmadıkları, toplantıların yeteri kadar düzenlenmediği şeklinde görüşler ortaya koymuşlardır.

V.1.2. Beyin Fırtınası Seansları

Üniversitelerin vizyonu, misyonu, amaçları ve hedeflerinin gerçekleşmesi için eğitsel ve yönetsel bağlamda bilgi yönetimi süreçlerinden bilgi eksikliğini belirlemede kullanılan bilgi yönetimi araçlarından beyin fırtınası seanslarının düzenlenmesi ile ilgili olarak düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur (Tablo-11). Araştırma grubunda bulunan katılımcıların bilgi yönetimi süreçlerinden bilgi eksikliğini belirlemede kullanılan bilgi yönetimi araçlarından beyin fırtınası seanslarının düzenlenmesi ile ilgili olarak ortaya konulan bazı görüşler aşağıda sunulmuştur.

Tablo-11: Beyin Fırtınası Seansları

Süreçler	Bilgi Yönetimi Araçları	Kendini Yeterli Bulan Üniversite Yöneticisi	Yüzde Oranı %	Üniversite Yöneticisini Yeterli Bulan Öğretim Elemanı	Yüzde Oranı %
Bilgi Eksikliğini Belirlemek	Beyin fırtınası seansları(arama konferansları) düzenlemesi	8	32	5	9

Yönetici konumunda olan katılımcıların % 32'si bilgi eksikliğini gidermek maksadıyla beyin fırtınası seansları düzenlenmesi kapsamında yeterli olduklarını belirtmişlerdir. Geriye kalan % 68'lik gibi büyük çoğunluk beyin fırtınası yapılması konusunda yeterli olmadıklarını ifade etmiştir. Beyin fırtınası düzenlenmesi ile ilgili olarak D üniversite yöneticisi, *"Beyin fırtınası seansları kapsamında mesela bir konferans düzenlenecek. Bu konferans hakkında herkes fikrini ortaya koyar. Bazılarının fikirleri bilgisizlik nedeni ile önemsiz olabilir. Ancak bu seanslarda bilgi eksikliklerini kolayca giderebilme imkanını yakalayabiliyoruz. Her türlü fikri önemli veya önemsiz, ilgili veya ilgisiz bu seanslarda tartışarak birçok yeni fikirler, ürünler üretip, bilgi eksikliklerimizi tespit edebiliyoruz.(G:ÜY(DD))."* şeklinde görüşlerini ifade etmesi beyin fırtınası seanslarında bilgi eksikliklerini belirleyebildiklerini ve giderebildikleri anlaşılmaktadır. Beyin fırtınası düzenlenmesi ile ilgili olarak E üniversite yöneticisi ise, *"Beklenmedik sorunlar ortaya çıktığında veya yeni fikirlere ihtiyaç duyduğumuzda, bilgi eksikliklerini ortaya koyabilmek maksadıyla beyin fırtınası seansları düzenliyoruz. Sorunların çözülmesi konusunda çoğu zaman uzman kişiler çağırıyoruz. Bu yapılan beyin fırtınası seanslarında çok fazla çözüm yolları,*

çok fazla bilgi üretebiliyoruz. Bu üretilen yeni bilgiler bizim bilgi eksikliklerimizi gidermeye yettiğini söyleyebilirim(G:ÜY(ED)).” şeklinde görüşlerini ifade etmesi beyin fırtınası seanslarında bilgi eksikliklerini belirleyebildiklerini, giderebildiklerini ve birçok bilgi üretimi ile ilgilenilen konuda bilgi eksikliklerini ortadan kaldırabildikleri anlaşılmaktadır. Ancak % 68’lik gibi büyük bir kısım yönetici ise bu bilgi yönetimi aracını yeteri kadar kullanamadığı, daha fazla kullanılması gerektiği ve bu aracı kullanmalarına çok fazla ihtiyaçları olduğu anlaşılmaktadır.

Öğretim elemanı konumunda olan katılımcıların % 9’u bilgi eksikliğini gidermek maksadıyla yapılan beyin fırtınası seanslarının yeterli olduğunu belirtirken geriye kalan % 91’lik gibi büyük bir oranın yapılan seansların yeterli olmadığını belirtmişlerdir. Beyin fırtınası seansları ile ilgili olarak E üniversitesinden bir öğretim elemanı, “Ben üniversitede hiç beyin fırtınası seansı düzenlendiğini görmedim. Hiçbir zaman bizim fikirlerimizi ne sorarlar ne de dikkate alırlar. Bu şekilde beyin fırtınası yapılarak bilgi eksikliklerinin tespitini, fikirlerin üretilmesini ortaya koyacak şekilde bir beyin fırtınası seansı organize edilmemiştir(G:ÖE(E(8))).” şeklinde ifade ederek bilgi eksikliklerinin giderilmesi ve tespitinde beyin fırtınası seansı düzenlenmediği anlaşılmaktadır. Beyin fırtınası seansları ile ilgili olarak D üniversitesinden bir öğretim elemanı ise, “Beyin fırtınası seansı düzenlendiğini hiç görmedim. Yapılsaydı çok iyi olurdu. Birçok sorunu çözer ve yeni fikirlerin üretilmesini sağlamış olurduk(G:ÖE(D(18))).” şeklinde görüşlerini ifade ederek bu bilgi yönetim aracını pek kullanmadıklarını ancak ihtiyaçları olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Beyin fırtınası seansları düzenlenmesi bağlamında üniversite yöneticileri ile öğretim elemanlarının görüşleri arasında farklılıklar olduğu anlaşılmaktadır. Ancak yüzdelerle bakıldığında hem yöneticilerin ve hemde öğretim elemanlarının görüşlerine göre yeteri kadar beyin fırtınası seansları düzenlenmediği konusunda benzerlik gösterdiği anlaşılmaktadır.

V.1.3. En İyi Uygulamaların (Bencmarking) Neler Olduğu Konusunda Aramalar Yapma

Üniversitelerin vizyonu, misyonu, amaçları ve hedeflerinin gerçekleştirilmesi için eğitsel ve yönetsel bağlamda bilgi yönetimi süreçlerinden bilgi

eksikliğini belirlemede kullanılan bilgi yönetimi araçlarından en iyi uygulamaların (Bench Marking) neler olduğu konusunda aramalar yapma ile ilgili olarak düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur (Tablo-12). Araştırma grubunda bulunan katılımcıların bilgi yönetimi süreçlerinden bilgi eksikliğini belirlemede kullanılan bilgi yönetimi araçlarından en iyi uygulamaların (Bench Marking) neler olduğu konusunda aramalar yapma konusunda ortaya konulan bazı görüşler aşağıda sunulmuştur.

Tablo-12: En İyi Uygulamalar

Süreçler	Bilgi Yönetimi Araçları	Kendini Yeterli Bulan Üniversite Yöneticisi	Yüzde Oranı %	Üniversite Yöneticisini Yeterli Bulan Öğretim Elemanı	Yüzde Oranı %
Bilgi Eksikliğini Belirlemek	En iyi uygulamaların (Bench Marking) neler olduğu konusunda aramalar yapma	21	84	20	38

Yönetici konumunda olan katılımcıların % 84'ü bilgi eksikliğini gidermek maksadıyla en iyi uygulamaların (Bencmarking) neler olduğu konusunda aramalar yapma kapsamında yeterli olduklarını belirtmişlerdir. Bu bilgi yönetim aracı ile ilgili olarak A üniversite yöneticisi, *"Bizim fakülte sürekli olarak diğer üniversitelerin uygulamalarını takip ediyoruz. Bizden farklı ve daha yararlı bir uygulama gördüğümüzde kendi fakültemizde de hemen uygulamaya çalışıyoruz. Bu yeni uygulamalar esnasında ortaya çıkan birçok bilgi eksikliğinin tespitini kolayca yapabiliyoruz. Bu yeni uygulamalarla ilgili olarak ortaya çıkan bilgi eksiklikleri konusunda hemen çalışmalara başlıyoruz(G:ÜY(AD))."* şeklinde görüşlerini ifade etmesi diğer üniversitelerin yapmış oldukları uygulamaları takip ettiklerini ve gerektiğinde alıp uyguladıkları anlaşılmaktadır. Yeni uygulamalar ile ortaya çıkan bilgi eksiklikleri ile de zaman kaybetmeden çalışmaya başladıklarını söyleyebiliriz. Bu bilgi yönetim aracı ile ilgili olarak B üniversite yöneticisi ise *"Her zaman en iyi uygulamalar konusunda aramalar yapıyoruz. Bu kendimiz yenilemenin şartıdır. Diğer üniversitelerle işbirliği içerisinde sürekli olarak birbirimizi takip ediyoruz. Devamlı olarak kendimizi gelişmelere paralel tutmak ve hatta daha önde olmak için çalışmalarımızı sürdürmekteyiz. Doğal olarak yeni uygulamaları üniversitemize taşıdığımızda birçok bilgi eksikliği ortaya çıktığını söyleyebilirim. Ancak bu bilgi eksiklikleri için derhal çalışma komiteleri kuruyoruz. (G:ÜY(BD))."* ifade ederek kendilerini sürekli olarak yenileyip, gelişmelerini

sağlamaları için en iyi uygulamaların neler olduğu konusunda çalışmalar yaptıklarını şeklinde yorumlayabiliriz.

Öğretim elemanı konumunda olan katılımcıların % 38'i bilgi eksikliğini gidermek maksadıyla yapılan en iyi uygulamaların (Bench Marking) neler olduğu konusunda aramalar yapma konusunda yeterli olduğunu belirtirken geriye kalan % 62'lik gibi büyük bir oranın bu bilgi yönetim aracının kullanımında yöneticilerinin yeterli olmadığını belirtmişlerdir. Bu araçla ilgili olarak A üniversitesinden bir öğretim elemanı, *"Bu uygulamanın yapıldığını duymadım, bilmiyorum. Bu büyük bir eksikliğimizdir ve büyük bir soru işaretidir. Bu eksikliğin farkındayız ama yapılmıyor. Bu konu ile ilgili olarak her zaman bir sınırlama vardır. Bu sınırın dışına hiçbir yönetici çıkmak istemiyor. Maddi konudan kaynaklandığını sanmıyorum. Ancak yeniliklerin mutlaka üniversitemize gelmesi gerekmektedir. Bu yeni uygulamalar üniversitemizde de uygulanmayınca doğal olarak bilgi eksikliklerini de ortaya çıkaramıyoruz (G:ÖE(A(11)))"* şeklinde ifade ederek en iyi uygulamaların neler olduğu konusunda aramalar yapmakla ilgili olarak üniversite bazında bu konuda herhangi bir çalışma yapılmadığı, belirli sınırların dışına çıkılmasında sıkıntılar olduğu, yöneticilerin alışagelmış uygulamaları devam ettirdikleri, sistem değişikliklerinde yaşanacak karmaşıklıklardan endişe duydukları anlaşılmaktadır. Bu araçla ilgili olarak B üniversitesinden bir öğretim elemanı ise *"En iyi uygulamaların neler olduğu konusunda en yakın üniversiteler ile nadiren de olsa görüşmeler yapmaktayız. Ancak diğer üniversiteler kendi uygulamaları konusunda pek açık değillerdir. Her üniversite kendi içerisindeki iyi uygulamalar hakkında bilgi vermiyorlar, gizli tutmaya çalışıyorlar. Bu uygulamanın sebebi ise bizim kültürel yapımızdan kaynaklandığını söyleyebilirim. Yabancı ülkelerin uygulamaları konusunda ise hiç araştırma yapmıyoruz. Ekonomik bütçemiz de yeterli olmadığı için yenilikleri takip edemiyoruz(G:ÖE(B(4)))"* şeklinde görüşlerini ifade ederek bu en iyi uygulamalar konusunda aramalar yapılması için ekonomik ve sosyo-kültürel nedenlerle yeteri kadar çalışma yapılamadığı şeklinde yorumlanabilir.

En iyi uygulamaların (Bench Marking) neler olduğu konusunda aramalar yapma bağlamında üniversite yöneticileri ile öğretim elemanlarının görüşleri arasında farklılıklar olduğu anlaşılmaktadır. Yüzdeliklere bakıldığında da bu görüş ayrılıkları rakamsal olarak kendisini göstermektedir.

V.1.4. Gelecek Hakkında Olası Senaryolar Geliştirilmesi

Üniversitelerin vizyonu, misyonu, amaçları ve hedeflerinin gerçekleşmesi için eğitsel ve yönetsel bağlamda bilgi yönetimi süreçlerinden bilgi eksikliğini belirlemede kullanılan bilgi yönetimi araçlarından gelecek hakkında olası senaryolar geliştirilmesi ile ilgili olarak düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur (Tablo-13). Araştırma grubunda bulunan katılımcıların bilgi yönetimi süreçlerinden bilgi eksikliğini belirlemede kullanılan bilgi yönetimi araçlarından gelecek hakkında olası senaryolar geliştirilmesi konusunda ortaya konulan bazı görüşler ve düşünceler aşağıda sunulmuştur.

Tablo-13: Olası Senaryolar

Süreçler	Bilgi Yönetimi Araçları	Kendini Yeterli Bulan Üniversite Yöneticisi	Yüzde Oranı %	Üniversite Yöneticisini Yeterli Bulan Öğretim Elemanı	Yüzde Oranı %
Bilgi Eksikliğini Belirlemek	Gelecek hakkında olası senaryolar geliştirilmesi	4	16	5	9

Yönetici konumunda olan katılımcıların % 16'sı bilgi eksikliğini saptamak maksadıyla gelecek hakkında olası senaryolar geliştirilmesi konusunda yeterli olduklarını belirtmişlerdir. Bu araçla ilgili olarak C üniversite yöneticisi, "Gelecek 10 yıl içinde öğrenci portföyü ile ilgili çalışmalarımız bulunmaktadır. Yine hangi bölümleri açmamız gerektiği konusunda planlama ve çalışmalar yapıyoruz. Bu planlamalar yapılırken ortaya çıkabilecek bilgi eksikliklerini şu andan itibaren tespit etmeye çalışıyoruz(G:ÜY(CDY(1)))." şeklinde görüşlerini ifade ederek gelecek hakkında olası senaryolar geliştirilmesi konusunda çalışmalar olduğu ve bu gerçekleşebilecek olası senaryolar ile ilgili olarak ortaya çıkabilecek bilgi eksikliklerine şimdiden tespit etmeye çalıştıkları anlaşılmaktadır. Bu araçla ilgili olarak E üniversite yöneticisi ise "3 yıllık, 5 yıllık ve hatta 10 yıllık gelecek hakkında planlamaları geliştirebiliyoruz. Şu anda 2013 yılında hangi programı açacağız, örneğin gelecekte yurt dışında nasıl üniversite kurabiliriz şeklinde planlamalar yapmaktayız. Bu planlama aşamasında ortaya çıkan veya çıkabilecek bilgi eksikliklerini tespit ediyoruz.(G:ÜY(ED))." şeklinde görüşlerini ifade ederek gelecek hakkında kısa, orta ve uzun vadeli planlar yaptıklarını ve bunları uygulamaya çalıştıklarını, bilgi eksikliklerini daha planlama aşamasında ortaya çıkarmaya çalıştıklarını söyleyebiliriz. Ancak yöneticilerin %

84'ü gelecek hakkında olası senaryolar geliştirilmesi ile ilgili olarak bu bilgi yönetimi aracını kullanmada yeterli olmadıklarını söyleyebiliriz.

Öğretim elemanı konumunda olan katılımcıların % 9'u bilgi eksikliğini saptamak maksadıyla gelecek hakkında olası senaryolar geliştirilmesi konusunda yeterli olduğunu belirtirken geriye kalan % 91'lik gibi büyük bir oranın bu bilgi yönetimi aracını yöneticilerinin kullanmada yeterli olmadığını söyleyebiliriz. Bu araçla ilgili olarak C üniversitesinden bir öğretim elemanı, "12 yıldır bu üniversitede hocayım. Gelecek hakkında senaryoların neler olacağı ve alınacak tedbirler, geliştirilmesi gereken faaliyetler hakkında herhangi bir çalışmaya hiç rastlamadım. Dolayısıyla olası senaryolar üzerinde çalışılmadığı için bilgi eksikliklerinin neler olacağı konusunda da hiçbir çalışma veya tedbir göremiyorumG:ÖE(C(7)))" şeklinde ifade ederek üniversite yöneticilerinin gelecekte gerçekleşmesi olası senaryolar üzerinde herhangi bir çalışma yapmadıklarını, dolayısıyla bilgi eksikliklerini tespit etme yoluna gidilemediği anlaşılmaktadır. Bu araçla ilgili olarak E üniversitesinden bir öğretim elemanı ise "En fazla bir sonraki yılın programını yöneticilerin hazırlayabildiklerini söyleyebilirim. Daha uzun vadeli planlama yapılmıyor. Ekonomik sıkıntılar ve kültürel yapımızdan kaynaklanan günübirlik yaşantılar, günübirlik geçiştirmelerle yöneticilerimizin uzun vadeli gelişim programları uygulamadıklarını, 3 veya 5 yıl sonra bizleri ne gibi sıkıntıların beklediğini bilemiyoruz. Dolayısıyla olası senaryolar olmadığı için bu senaryoların gerçekleşmesi halinde bizleri ne gibi bilgi eksikliklerinin beklediğini yöneticilerimiz bizlere hiçbir zaman anmıyor G:ÖE(C(7)))" şeklinde görüşlerini ifade ederek ekonomik ve sosyo-kültürel nedenlerle gelecek hakkında kısa, orta ve uzun vadeli planlar yapamadıkları şeklinde yorumlayabiliriz.

Gelecek hakkında olası senaryolar geliştirilmesi bağlamında üniversite yöneticileri ile öğretim elemanlarının görüşleri arasında farklılıklar olduğu anlaşılmaktadır. Ancak bu bilgi yönetimi aracının yeteri kadar kullanılmadığı, yöneticiler ile öğretim görevlilerinin görüşlerinin örtüşerek paralellik gösterdiği yüzdeliklere bakılarak söylenebilir.

V.1.5. Araştırmacı Ve Danışmanlar Görevlendirmesi

Üniversitelerin vizyonu, misyonu, amaçları ve hedeflerinin

gerçekleşmesi için eğitsel ve yönetsel bağlamda bilgi yönetimi süreçlerinden bilgi eksikliğini belirlemede kullanılan bilgi yönetimi araçlarından araştırmacı ve danışmanlar görevlendirmesi ile ilgili olarak düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur (Tablo-14). Araştırma grubunda bulunan katılımcıların bilgi yönetimi süreçlerinden bilgi eksikliğini belirlemede kullanılan bilgi yönetimi araçlarından araştırmacı ve danışmanlar görevlendirmesi konusunda ortaya konulan bazı görüşler ve düşünceler aşağıda sunulmuştur.

Tablo-14: Araştırmacı ve Danışmanlar Görevlendirme

Süreçler	Bilgi Yönetimi Araçları	Kendini Yeterli Bulan Üniversite Yöneticisi	Yüzde Oranı %	Üniversite Yöneticisini Yeterli Bulan Öğretim Elemanı	Yüzde Oranı %
Bilgi Eksikliğini Belirlemek	Araştırmacı ve danışmanlar görevlendirmesi	15	60	8	15

Yönetici konumunda olan katılımcıların % 60'ı bilgi eksikliğini saptamak maksadıyla araştırmacı ve danışmanlar görevlendirilmesi konusunda yeterli olduklarını belirtmişlerdir. Bu araçla ilgili olarak A üniversite yöneticisi, *"Bu tür danışmanlar veya araştırmacı hizmetlerini fakültemizde sürekli olarak kullanıyoruz. Bilgi eksikliklerimizi tespit etmede araştırmacı veya danışmanlara görevler vermek suretiyle sürekli olarak kendimizi geliştiriyoruz(G:ÜY(ABB(2)))"* şeklinde görüşlerini ifade ederek araştırmacı ve danışmanları kullanarak bilgi eksikliklerini tespit edebildikleri anlaşılmaktadır. Bu araçla ilgili olarak B üniversite yöneticisi ise *"Gerçekleşmesi planlanan projeler ışığında araştırmacı ve danışmanlar görevlendirilir. Bu projelere üniversite öğrencisi, master öğrencisi, doktora öğrencisi asistan olarak dahil edilir. Araştırmalarda üniversite öğrencilerini kullanmaya çalışırız. Ancak gerektiğinde dışarıdan da araştırmacı ve danışmanları kullanabilmekteyiz. Bu araştırmacı ve danışmanlar bizlere araştırılan konularda bizlere birçok bilgi eksikliğinin neler olduğunu, bu bilgi eksikliklerinin nereden kaynaklandığını ortaya koyabilmektedirler(G:ÜY(BBB(1)))"* şeklinde görüşlerini ifade ederek projelerin gerçekleşmesinde ortaya çıkan birçok bilgi eksikliklerini araştırmacı ve danışmanlar görevlendirme aracını kullanarak giderebildikleri söylenebilir.

Öğretim elemanı konumunda olan katılımcıların % 15'i bilgi eksikliğini saptamak maksadıyla araştırmacı ve danışmanlar kullanılması konusunda yöneticilerinin yeterli olduğunu belirtirken geriye kalan % 85'lik gibi büyük bir

oranın bu bilgi yönetimi aracını yöneticilerinin kullanmada yeterli olmadığını söyleyebiliriz. Bu araçla ilgili olarak A üniversitesinden bir öğretim elemanı, "Herhangi bir böyle uygulama söz konusu değil. Bir neden ekonomik sebeplerden olabilir, diğeri ise danışman veya araştırmacı kullanımının yöneticiler tarafından hoş karşılanmaması, kendilerini her konuda üstün ve bilgili görmelerini söyleyebilirim. Dolayısıyla bilgi eksikliğinin giderilmesi kapsamında bu aracın kullanılmadığını rahatlıkla söyleyebilirim G:ÖE(A(9)))." şeklinde ifade ederek bu bilgi yönetimi aracını yeteri kadar kullanılmamasını yöneticilerin kendilerini her konuda daha üstün gördüklerini ve ekonomik nedenlerle bu aracı kullanmadıklarını söyleyebiliriz. Bu araçla ilgili olarak B üniversitesinden bir öğretim elemanı ise "Araştırmacı veya danışman görevlendirilmesi ekonomik olmaması ve araştırmaya yeteri kadar önem verilmemesi nedenleri ile bu uygulamayı yöneticilerimizin kullanmadığını düşünüyorum. Araştırma görevlileri birileri tarafından organize edilmez. Daha çok kendi kendilerine bireysel olarak organize olurlar. Bu yüzden bilgi eksikliğinin belirlenmesinde araştırmacı ve danışman görevlendirmesini yöneticilerimiz tarafından sıcak bakılmayan bir durum olduğunu çok açık ve net olarak ifade edebilirim G:ÖE(B(5)))." şeklinde görüşlerini ifade ederek ekonomik sebepler ve araştırmaya gereken önemin verilmemesi nedenleri ile bu bilgi yönetim aracını üniversite yöneticilerinin yeteri kadar kullanamadıklarını düşünebiliriz.

Araştırmacı ve danışmanlar görevlendirilmesi bağlamında üniversite yöneticileri ile öğretim elemanlarının görüşleri arasında farklılıklar olduğu anlaşılmaktadır. Ancak bu bilgi yönetimi aracının yeteri kadar kullanılmadığını yüzde oranlarına bakılarak söylenebilir.

V.2. II. Boyut : Eğitsel ve Yönetmel Bağlamda Bilginin Geliştirilmesi ve Satın Alınması ile İlgili Görüşler :

Kıbrıs'ta üniversitelerin vizyonu, misyonu, amaçları ve hedeflerinin gerçekleşmesi için eğitsel ve yönetmel bağlamda bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin geliştirilmesi ve satın alınmasında kullanılan bilgi yönetimi araçları ile ilgili olarak sorulan sorularda katılımcıların görüşleri Tablo-15'de belirtilen oranlar ve temalar altında belirlenmiştir.

Tablo-15: Bilgi Yönetimi Süreçlerinden Bilginin Geliştirilmesi ve Satın Alınmasında Kullanılan Bilgi Yönetimi Araçları

Süreçler	Bilgi Yönetimi Araçları	Kendini Yeterli Bulan Üniversite Yöneticisi	Yüzde Oranı %	Yeterli Bulan Öğretim Elemanı	Yüzde Oranı %
Bilgi Geliştirmek ve Satın Almak	Araştırma ve geliştirme çalışmaları yapması	4	16	2	4
	Elektronik ortamdan yararlanması	22	88	45	86
	Dışarıdan eğitim alma yolunu denemesi	21	84	25	48
	İstihbarat sisteminden yararlanması	5	20	8	15
	Çalışanları kurslara, konferanslara ve seminerlere göndermesi	24	96	34	65
	Öğrencilerden bilgi ve fikirler alması	23	92	47	90
	Akıl hocalarından yararlanması	21	84	39	75
	Çevreyi gözlemleme yoluna gitmesi	21	84	22	42

V.2.1. Araştırma ve Geliştirme Çalışmaları Yapması

Üniversitelerin vizyonu, misyonu, amaçları ve hedeflerinin gerçekleşmesi için eğitsel ve yönetsel bağlamda bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin geliştirilmesi ve satın alınmasında kullanılan bilgi yönetimi araçlarından araştırma ve geliştirme çalışmaları yapılması ile ilgili olarak düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur (Tablo-16). Araştırma grubunda bulunan katılımcıların bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin geliştirilmesi ve satın alınmasında kullanılan bilgi yönetimi araçlarından araştırma ve geliştirme çalışmaları yapılması konusunda ortaya konulan bazı görüşler ve düşünceler aşağıda sunulmuştur.

Tablo-16: Araştırma ve Geliştirme Çalışmaları

Süreçler	Bilgi Yönetimi Araçları	Kendini Yeterli Bulan Üniversite Yöneticisi	Yüzde Oranı %	Üniversite Yöneticisini Yeterli Bulan Öğretim Elemanı	Yüzde Oranı %
Bilgi Geliştirmek ve Satın Almak	Araştırma ve geliştirme çalışmaları yapması	4	16	2	4

Yönetici konumunda olan katılımcıların % 16'sı araştırma ve geliştirme çalışmaları yaptıklarını belirtmişlerdir. Araştırma ve geliştirme çalışmaları yapılması ile ilgili olarak B üniversite yöneticisi, *"Fakültemizin araştırma ve geliştirme çalışmaları kapsamında tam bir birimimiz olmasada yüksek lisans ve doktora düzeyinde birçok çalışmalar yapmaktayız. Bu çalışmaların bir kısmını hayata geçirmeye çalışmaktayız. Bu araştırma ve geliştirme çalışmaları neticesinde bilgilerimizi geliştirme imkanı bulabilmekteyiz (G:ÜY(ED))."* şeklinde görüşlerini ifade ederek araştırma ve geliştirme yapılması konusunda birimleri olmadığını ancak bireysel olarak yapılan araştırmalarla bilgilerini geliştirebildikleri anlaşılmaktadır. Bu araçla ilgili olarak D üniversite yöneticisi ise *"Bazı araştırmalar teorik, bazı araştırmalar ise endüstriyel olabilmektedir. Üniversite için araştırma-geliştirme faaliyetleri üniversitemizin esas amacını oluşturduğunu söyleyebilirim. Böylece bilginin geliştirilmesi bu araştırma ve geliştirme faaliyetlerimiz sayesinde olmaktadır(G:ÜY(DD))."* diyerek araştırma ve geliştirme faaliyetleri ile bilgilerini geliştirebildiklerini düşünebiliriz. Yöneticilerin % 84'ü ise araştırma ve geliştirme çalışmaları yapılmadığını ifade etmişlerdir.

Öğretim elemanı konumunda olan katılımcıların % 4'ü bilginin geliştirilmesi ve satın alınması maksadıyla yapılan araştırma ve geliştirme çalışmalarında yöneticilerinin yeterli olduğunu belirtirken geriye kalan % 96'lık gibi büyük bir oranın yapılan araştırma ve geliştirme çalışmalarında yöneticilerin yeterli olmadığını ve bu bilgi yönetim aracını yöneticilerin gerektiği kadar kullanmadığını belirtmişlerdir. Bu araçla ilgili olarak E üniversitesinden bir öğretim elemanı, *"Bizde büyük projelerde araştırma yapılması ekonomik ve teknolojik olarak yeteri kadar mümkün olmaması nedeni ile yapılmamaktadır. Üniversitemizde yeteri kadar araştırma ve geliştirme çalışmalarının üniversite yöneticileri tarafından önemsenmediğini ve değer bulmayarak anlam ifade etmediğini söyleyebilirim. Araştırma ve geliştirme faaliyetleri ciddi ve sürekli anlamda hemen hemen hiç yapılmadığını söyleyebilirim. Dolayısıyla bilginin geliştirilmesi araştırma ve geliştirme çalışmaları olmaması nedeni ile gerçekleşmiyor. Ancak bazı öğretim elemanlarımızın bireysel olarak yaptıkları araştırma ve geliştirme çalışmaları çok değerli olmasına rağmen hiçbir üniversite yöneticisi bu araştırmalara sahip çıkmıyor ve faydalanmıyor (G:ÖE(E(6)))."* şeklinde görüşlerini ifade ederek araştırma ve geliştirme çalışmalarının ekonomik ve teknolojik nedenlerle üniversite yöneticileri tarafından kullanılmadığı, herhangi bir Ar-Ge birimi oluşturulmadığı anlaşılmaktadır. Ayrıca bireysel olarak öğretim

elemanlarının yaptığı araştırma ve geliştirme çalışmaları üniversite yöneticileri tarafından değerlendirilmediği ve önemsenmediği söylenebilir.

Araştırma ve geliştirme çalışmaları bağlamında üniversite yöneticileri ile öğretim elemanlarının görüşleri arasında belirgin bir fark olmamakla birlikte paralellik olduğu alınan görüşlerden ve yüzde oranlarından söylenebilir.

V.2.2. Elektronik Ortamdan Yararlanılması

Bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin geliştirilmesi ve satın alınmasında kullanılan bilgi yönetimi araçlarından elektronik ortamdan yararlanılması ile ilgili olarak düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur. Yönetici konumunda olan katılımcılar ile öğretim elemanları arasında görüş birliği olduğu ve görüşlerin paralellik içerdiğini yüzde oranlarının yakınlığı ve alınan görüşlerin örtüşmesi nedeni bu aracı yeterli seviyede yöneticilerin kullandığını söyleyebiliriz(Tablo-17).

Tablo-17: Elektronik Ortamdan Yararlanma

Süreçler	Bilgi Yönetimi Araçları	Kendini Yeterli Bulan Üniversite Yöneticisi	Yüzde Oranı %	Üniversite Yöneticisini Yeterli Bulan Öğretim Elemanı	Yüzde Oranı %
Bilgi Geliştirmek ve Satın Almak	Elektronik ortamdan yararlanması	22	88	45	86

Elektronik ortamdan yararlanılması ile ilgili olarak A üniversite yöneticisi, *"Fakültemde her öğretim elemanının rahatlıkla 24 saat kullanabileceği internet bağlantılı bilgisayarları mevcut olup, birçok çalışmalar bilgisayar ortamında yürütülebilmektedir. Birçok zaman kaybı önlenabilmektedir. Çok kısa zamanda birçok araştırma ve faaliyeti bilgisayar ortamında yürütebilmekteyiz. Birbirimizle bilgisayar aracılığı ile çok rahat haberleşip iletişim kurabilmekteyiz. Elektronik ortamlarla birçok bilgi gelişimini süratle ve en doğru bir biçimde gerçekleştirebilmekteyiz. (G:ÜY(ADY(1)))"* şeklinde görüşlerini ifade ederek elektronik ortamdan yararlanılması konusunda üniversite yöneticilerinin bu aracı yeterli seviyede kullanabildikleri ve bilgi geliştirme yapabildikleri anlaşılmaktadır. Bu araçla ilgili olarak D öğretim elemanı ise *"Elektronik ortamdan yararlanılması konusunda herhangi bir sıkıntımız yoktur. Üniversite yöneticilerimizle elektronik ortamda haberleşebiliyoruz. Bilgilerimizi bu elektronik ortamdan yararlanarak geliştirebiliyoruz(G:ÖE(D(7)))"* diyerek elektronik ortamdan bilgilerini geliştirebildiklerini söyleyebiliriz.

V.2.3. Dışarıdan Eğitim Alma Yolunu Denemesi

Üniversitelerin vizyonu, misyonu, amaçları ve hedeflerinin gerçekleşmesi için eğitsel ve yönetsel bağlamda bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin geliştirilmesi ve satın alınmasında kullanılan bilgi yönetimi araçlarından dışarıdan eğitim alma yolunu denemesi ile ilgili olarak düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur (Tablo-18). Araştırma grubunda bulunan katılımcıların bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin geliştirilmesi ve satın alınmasında kullanılan bilgi yönetimi araçlarından dışarıdan eğitim alma yolunu denemesi konusunda ortaya konulan bazı görüşler ve düşünceler aşağıda sunulmuştur.

Tablo-18: Dışarıdan Eğitim Alma

Süreçler	Bilgi Yönetimi Araçları	Kendini Yeterli Bulan Üniversite Yöneticisi	Yüzde Oranı %	Üniversite Yöneticisini Yeterli Bulan Öğretim Elemanı	Yüzde Oranı %
Bilgi Geliştirmek ve Satın Almak	Dışarıdan eğitim alma yolunu denemesi	21	84	25	48

Yönetici konumunda olan katılımcıların % 84'ü dışarıdan eğitim alma yolunu denemesi aracını kullandıklarını belirtmişlerdir. Bu bilgi yönetimi aracı ile ilgili olarak B üniversite yöneticisi, *"Bir hafta kadar önce sınıf öğretmenliği öğrencilerinden müzik bilgisi ihtiyacı ile bizden müzik hocası istendi. Biz de yurt dışından bir müzik profesörü getirerek sınıf öğretmenliği öğrencilerine iki gün boyunca böyle bir eğitim vererek öğrencilerimizin eksik müzik bilgilerini geliştirmeye çalıştık. Yine buna benzeyen ve diğer konularda eğitsel ve yönetsel kapsamda bilgilerimizi geliştirebildiğimizi söyleyebilirim(G:ÜY(BDY(2)))"* şeklinde görüşlerini ifade ederek dışarıdan eğitim alma yolu aracını ihtiyaç olması halinde üniversite yöneticilerinin kullanabildiklerini söyleyebiliriz. Bu araçla ilgili olarak C üniversite yöneticisi ise *"Eğitimde veya diğer konularda öncelikle bu konularda eğitilmiş eleman almaya çalışırız. Eğer istenilen nitelikte eleman yoksa dışarıdan eğitim alma yolunu deniyoruz. Daha sonra en kısa zamanda eğer sürekli bu eğitime ihtiyaç olacaksa bu konuda uzman birini almaya çalışıyoruz. Bazen dışarıdan gelen uzman sürekli gelmesine gerek yoksa parasını ödeyerek de dışarıdan eğitim alma yolunu deniyoruz. Bilgilerimizi geliştirmek maksadıyla dışarıdan eğitim alma yolunu muahakkak gerçekleştiriyoruz(G:ÜY(CD))"* diyerek öncelikle kendi personellerini kullanmaya çalıştıkları, eğer yeterli personelleri

yoksa dışarıdan eğitim satın alma yolunu deneyerek bilgilerini geliştirmeye çalıştıkları anlaşılmaktadır.

Öğretim elemanı konumunda olan katılımcıların % 48'i bilginin geliştirilmesi ve satın alınması maksadıyla dışarıdan eğitim alma yolu aracını kullanmada yöneticilerinin yeterli olduğunu belirtirken geriye kalan % 52'lik gibi bir oranın bu aracı yöneticilerinin yeterli olarak kullanmadığını belirtmişlerdir. Bu bilgi yönetimi aracı ile ilgili olarak E üniversitesinden bir öğretim elemanı, *"Çok ender olarak arada bir geliyorlar. O da ekseriyetle Cumartesi-Pazar günlerine denk geliyor ve çok az kişi ile bilgi geliştirilmesi yapılabiliyor. Ancak birçok konuda hem eğitsel ve hem de yönetsel boyutta fakültemizin dışarıdan eğitim alma yoluna çok ihtiyacı olduğunu ve bu durumu ekonomik ve günü birlik politikalarla yöneticilerimizin geçiştirmeye çalıştıklarını söyleyebilirim. Dolayısıyla bilgilerin geliştirilmesi sağlanamıyor(G:ÖE(E(4)))"* şeklinde ifade ederek dışarıdan eğitim alınması konusunda yöneticilerin gününbirlik politikalarla faaliyetlerin yürütülmeye çalışıldığını, geleceğe yönelik eğitim politikaları yapılmadığı anlaşılmaktadır. Bu bilgi yönetimi aracı ile ilgili olarak B üniversitesinden bir öğretim elemanı ise *"Bizde dışarıdan eğitim alma yolunu çok fazla üniversite yöneticileri kullanmıyor. Maliyeti yüksek olur diye düşünüyorum. Bunun yerine öğretim elemanları ziyaretçi olarak başka üniversitelere gidip eksik bilgilerinin geliştirilmesinin sağlanması uygun bir çözüm yolu olabileceğini söyleyebilirim(G:ÖE(B(12)))"* diyerek maliyetin yüksek olabileceğinden üniversite yöneticilerinin dışarıdan eğitim alma yolunu kullanmadıklarını ifade etmektedir. Bu aracın yerine başka üniversitelere ziyaret programı düzenlenerek bilgilerini geliştirilebileceklerini belirtmektedir. Dolayısıyla yöneticilerle öğretim elemanlarının görüşleri arasında paralellik olmadığı ve görüş farklılıkları olduğu söylenebilir.

V.2.4. Çalışanları Kurslara, Konferanslara ve Seminerlere Gönderilmesi

Üniversitelerin vizyonu, misyonu, amaçları ve hedeflerinin gerçekleşmesi için eğitsel ve yönetsel bağlamda bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin geliştirilmesi ve satın alınmasında kullanılan bilgi yönetimi araçlarından çalışanları kurslara, konferanslara ve seminerlere gönderilmesi ile ilgili olarak düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur (Tablo-19). Araştırma grubunda bulunan katılımcıların bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin geliştirilmesi ve satın alınmasında kullanılan bilgi yönetimi araçlarından çalışanları kurslara,

konferanslara ve seminerlere gönderilmesi konusunda ortaya konulan bazı görüşler ve düşünceler aşağıda sunulmuştur.

Tablo-19: Çalışanları Konferanslara Gönderme

Süreçler	Bilgi Yönetimi Araçları	Kendini Yeterli Bulan Üniversite Yöneticisi	Yüzde Oranı %	Üniversite Yöneticisini Yeterli Bulan Öğretim Elemanı	Yüzde Oranı %
Bilgi Geliştirmek ve Satın Almak	Çalışanları kurslara, konferanslara ve seminerlere göndermesi	24	96	34	65

Yönetici konumunda olan katılımcıların % 96'sı çalışanları kurslara, konferanslara ve seminerlere gönderilmesi aracını kullandıklarını belirtmişlerdir. Bu bilgi yönetimi aracı ile ilgili olarak A üniversite yöneticisi, *"Hocalarımızı kurslara, konferanslara ve seminerlere gönderme konusu bizim için çok önemli. Hocalarımızın bilgi eksikliklerini giderek geliştirmesi, farklı ortamlardaki vizyonel boyutunu geliştirmesi, yaptığı ürünün karşılığı olarak kendini pekiştirmesi gibi çalışmalara hem finansal ve hem de akademik ortamlarda katkı koyuyoruz(G:ÜY(AD))."* şeklinde görüşlerini ifade ederek çalışanları kurslara, konferanslara ve seminerlere gönderilmesi aracını yöneticilerin yeterli seviyede kullanabildikleri, bilgilerini geliştirebildikleri ve bu konuda finansal ve akademik olarak katkı konulduğu anlaşılmaktadır. Bu araçla ilgili olarak C üniversite yöneticisi ise *"Master, doktora öğrencisi dahil herkese finansal destek üniversite tarafından sağlanarak herkes teşvik edilir. Öğretim elemanlarımızın kendilerinin bilgilerini geliştirmeye imkan sağlanmaya çalışılır. Yürütülen ve geliştirilen proje ve diğer çalışmalarda görülen bu kurs, konferans ve seminerlerden edinilen bilgilerle eğitsel ve yönetsel kapsamda tüm çalışmalardaki bilgiler geliştirilmeye çalışılır(G:ÜY(CBB(3)))."* diyerek yöneticiler öğretim elemanlarının bilgilerinin geliştirilmesi ve ürettikleri ürünleri farklı dış ortamlarda sunabilmeleri için finansal ve akademik olarak imkan sağladıklarını söyleyebiliriz.

Öğretim elemanı konumunda olan katılımcıların % 65'i bilginin geliştirilmesi ve satın alınması maksadıyla öğretim elemanlarının kurslara, konferanslara ve seminerlere gönderilmesi aracını kullanmada yöneticilerinin yeterli olduğunu belirtirken geriye kalan % 35'lik gibi bir oranda bu aracı yöneticilerinin yeterli olarak kullanmadığını belirtmişlerdir. Bu bilgi yönetimi aracı ile ilgili olarak C üniversitesinden bir öğretim elemanı, *"Yeteri kadar destek*

almıyoruz. Sadece bizleri teşvik ediyorlar. Bizlerin çok fazla yükselmemizi istemedikleri düşüncesine kapılıyorum. Bu gibi yerlere kendi paramızı biriktirerek gidiyoruz. Üniversite bize çok az ya da hiç para vermiyor. Konferansa gittiğimizde derslerimizi bile ayarlamaları konusunda güçlük çekiyoruz(G:ÖE(C(5)))." şeklinde ifade ederek öğretim elemanlarının kurslara, konferanslara ve seminerlere gönderilmesi konusunda yöneticilerin öğretim elemanlarını sadece teşvik ettiğini, onları finansal ve akademik yönden yeteri kadar desteklemedikleri ve bu bilgi yönetim aracını yöneticilerinin yeteri kadar kullanmadığı anlaşılmaktadır. Bu bilgi yönetimi aracı ile ilgili olarak A üniversitesinden bir öğretim elemanı ise "Bizde çalışanları kurslara, konferanslara ve seminerlere gönderme konusunda ekonomik nedenlerle yeteri kadar desteklenmiyoruz. Kendi imkanlarımızla gidebiliyoruz. Bazı sıkıntılar yöneticilerimizle yaşandığını söyleyebilirim(G:ÖE(A(5)))." diyerek ekonomik destek üniversite tarafından sağlanmadığı ve bazı zorluklar yaşandığı söylenebilir. Dolayısıyla yöneticilerle öğretim elemanlarının görüşleri arasında paralellik olmadığı ve görüş farklılıkları olduğu söylenebilir.

V.2.5. Öğrencilerden Bilgi ve Fikirler Alınması

Bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin geliştirilmesi ve satın alınmasında kullanılan bilgi yönetimi araçlarından öğrencilerden bilgi ve fikirler alınması ile ilgili olarak düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur. Yönetici konumunda olan katılımcılar ile öğretim elemanları arasında görüş birliği olduğu ve görüşlerin paralellik içerdiğini yüzde oranlarının yakınlığı ve alınan görüşlerin örtüşmesi nedeni bu aracı yeterli seviyede yöneticilerin kullandığını söyleyebiliriz(Tablo-20).

Tablo-20: Öğrencilerden Bilgi ve Fikir Alma

Süreçler	Bilgi Yönetimi Araçları	Kendini Yeterli Bulan Üniversite Yöneticisi	Yüzde Oranı %	Üniversite Yöneticisini Yeterli Bulan Öğretim Elemanı	Yüzde Oranı %
Bilgi Geliştirmek ve Satın Almak	Öğrencilerden bilgi ve fikirler alması	23	92	47	90

Bu bilgi yönetimi aracı ile ilgili olarak B üniversite yöneticisi, "Fakültemizde eğitsel ve yönetsel boyutta geliştirilmeye ihtiyacı olan her türlü bilginin içerisine biz yönetici olarak öğrencileri de katmaya çalışıyoruz. Öğrencilerin fikirleri ve bilgileri biz yöneticilerin bilgilerinin geliştirilmesinde en büyük etken olduğunu söyleyebilirim. Öğrencilerin bilgileri ve fikirleri bizlere büyük bir yol göstericisi

olduğunu ve gelişmemize katkı koyduğunu söyleyebilirim(G:ÜY(BBB(1))).” şeklinde ifade ederek bilginin gelişiminde öğrencilerin fikir bilgilerinin her zaman dikkate alınarak faaliyetlerin ve gelişimin sağlandığı anlaşılmaktadır. Bu araçla ilgili olarak E üniversitesinden bir öğretim elemanı ise “Üniversite yöneticisi konumunda olan idarecilerimiz öğrencilerin bilgi ve fikirlerinin neler olduğu konusunda titiz davrandıklarını söyleyebilirim. Bilginin geliştirilmesi kapsamında öğrencilerin fikirleri her zaman üniversite yöneticileri tarafından ön planda tutulmakta ve o şekilde dikkate alınmaktadır(G:ÖE(E(9))).” diyerek bilginin geliştirilmesinde üniversite yöneticilerinin bu konuda hassas davrandıklarını ve öğrencilerin fikir ve bilgilerinden yeterince yararlandıkları söylenebilir.

V.2.6. Akıl Hocalarından Yararlanılması

Bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin geliştirilmesi ve satın alınmasında kullanılan bilgi yönetimi araçlarından akıl hocalarından yararlanılması ile ilgili olarak düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur. Yönetici konumunda olan katılımcılar ile öğretim elemanları arasında görüş birliği olduğu ve görüşlerin paralellik içerdiğini yüzde oranlarının yakınlığı ve alınan görüşlerin örtüşmesi nedeni bu aracı yeterli seviyede yöneticilerin kullandığını söyleyebiliriz(Tablo-21).

Tablo-21: Akıl Hocalarından Yararlanma

Süreçler	Bilgi Yönetimi Araçları	Kendini Yeterli Bulan Üniversite Yöneticisi	Yüzde Oranı %	Üniversite Yöneticisini Yeterli Bulan Öğretim Elemanı	Yüzde Oranı %
Bilgi Geliştirmek ve Satın Almak	Akıl hocalarından yararlanması	21	84	39	75

Bu bilgi yönetimi aracı ile ilgili olarak C üniversite yöneticisi, “Eğitsel ve yönetsel kapsamda kendi bilgilerimin geliştirilmesi ile ilgili olarak her zaman ve sürekli irtibat halinde olduğum, onların ellerindeki bilgilere güvenebileceğim ve bana yararlı olduğunu düşündüğüm hocalarımla görüşmekteyim. Takıldığım, çözemediğim veya geliştirmeye çalıştığım her türlü bilgiyi alabileceğim çeşitli hocalarımla dialog halindeyim.(G:ÜY(CBB(2))).” şeklinde ifade ederek bilginin gelişiminde sürekli irtibat halinde oldukları akıl hocalarından üniversite yöneticilerinin yararlandığı anlaşılmaktadır. Bu araçla ilgili olarak D üniversitesinden bir öğretim elemanı ise “Yöneticisi konumunda olan

hocalarımızın bilgilerini geliştirebilmek amacıyla sürekli irtibat halinde oldukları ve yararlandıkları hocalar olduğunu biliyorum ve yöneticimizin odasında akıl hocası diye nitelendirebileceğimiz hocalarla telefon görüşmelerine birkaç kez bizzat tanıklık yaptığımı söyleyebilirim. (G:ÖE(D(8)))” diyerek bilginin geliştirilmesinde üniversite yöneticilerinin akıl hocaları ile sürekli irtibat halinde oldukları söylenebilir.

V.2.7. Çevreyi Gözlemleme Yoluna Gidilmesi

Üniversitelerin vizyonu, misyonu, amaçları ve hedeflerinin gerçekleşmesi için eğitsel ve yönetsel bağlamda bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin geliştirilmesi ve satın alınmasında kullanılan bilgi yönetimi araçlarından çevreyi gözlemleme yoluna gidilmesi ile ilgili olarak düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur (Tablo-22). Araştırma grubunda bulunan katılımcıların bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin geliştirilmesi ve satın alınmasında kullanılan bilgi yönetimi araçlarından çevreyi gözlemleme yoluna gidilmesi konusunda ortaya konulan bazı görüşler ve düşünceler aşağıda sunulmuştur.

Tablo-22: Çevre Gözlemleme Yolu

Süreçler	Bilgi Yönetimi Araçları	Kendini Yeterli Bulan Üniversite Yöneticisi	Yüzde Oranı %	Üniversite Yöneticisini Yeterli Bulan Öğretim Elemanı	Yüzde Oranı %
Bilgi Geliştirmek ve Satın Almak	Çevreyi gözlemleme yoluna gitmesi	21	84	22	42

Yönetici konumunda olan katılımcıların % 84’ü çevreyi gözlemleme yoluna gidilmesi aracını kullandıklarını belirtmişlerdir. Bu bilgi yönetimi aracı ile ilgili olarak D üniversite yöneticisi, *“Bilginin direk kaynağına erişebilmemiz için bazen gözlemleme yoluna gidiyoruz. Bizzat yerinde gözlemler yaparak bizdeki bilgilerin tam olarak geliştirebilmesine katkı koyabiliyoruz. İhtiyaç olduğunda, eldeki bilgilerin tam olarak gelişip olgunlaşabilmesi için, bilgiyi direk kaynağından yakalamak için çevreyi gözlemleme faaliyetlerini yapıyoruz(G:ÜY(DBB(3)))”* şeklinde görüşlerini ifade ederek çevreyi gözlemleme yoluna gittiklerini, bu bilgi yönetim aracını bilginin geliştirilmesinde ve olgunlaştırılmasında yöneticilerin yeterli seviyede kullanabildiklerini söyleyebiliriz. Bu araçla ilgili olarak C

üniversite yöneticisi ise "Eğitimde veya diğer konularda hem üniversite içinde ve hemde üniversite dışında diğer üniversiteleri sürekli olarak gözlemliyoruz. Eğer gözlemlersek oluşabilecek sorunlara önceden tedbir bulamayız. Diğer üniversitelerden geri kalırız. Bu nedenle hem kendi öğrencilerimizi, yönetimimizi ve diğer üniversiteleri sürekli gözleme yoluna giderek meydana gelen tüm gelişmeleri tam olarak anlayabiliyoruz. Elimizdeki bilgilerin gelişimine çevreyi gözleme yolu ile katkı koyabiliyoruz(G:ÜY(CD))." şeklinde görüşlerini ifade ederek çevreyi sürekli gözlemleyerek, üniversite içinde ve diğer üniversitelerde oluşabilecek gelişmeleri takip edip anlayabildiklerini, gelişmelerini hızlandırabildiklerini, oluşabilecek sorunlara önceden, zamanında doğru müdahale edebildiklerini, ellerindeki bilgileri geliştirebildiklerini söyleyebiliriz.

Öğretim elemanı konumunda olan katılımcıların % 42'si bilginin geliştirilmesi ve satın alınması maksadıyla çevreyi gözleme yoluna gidilmesi aracını kullanmada yöneticilerinin yeterli olduğunu belirtirken geriye kalan % 58'lik gibi bir oranda bu aracı yöneticilerinin yeterli olarak kullanmadığını belirtmişlerdir. Bu bilgi yönetimi aracı ile ilgili olarak B üniversitesinden bir öğretim elemanı, "Yöneticilerimiz çevreyi gözlemediklerine inanıyorum. Çevredeki değişimler o kadar hızlı bir şekilde olmaktadır ki yöneticiler farkında bile olmuyorlar. Ellerindeki bilgilerin eksik ve eski olmaları nedeni ile bilgilerini geliştiremiyorlar. Ancak çevreyi biraz gözlemleyebilseler ellerindeki birçok bilginin eksikliğini kolayca farkedip duruma müdahale edebileceklerdir(G:ÖE(B(7)))." şeklinde ifade ederek yöneticilerinin çevreyi yeteri kadar gözleme yolunu kullanmadıklarını ve ellerindeki bilgileri geliştiremediklerin anlaşılmaktadır. Bu bilgi yönetimi aracı ile ilgili olarak A üniversitesinden bir öğretim elemanı ise, "Bizde çevreyi gözleme yoluna gidilmesi konusunda yöneticilerin yetersiz olduğu kanaatindeyim. Yöneticilerden genelde korktuğu için öğretim elemanları da çevreyi gözleme yoluna pek gitmiyor veya gözlemlerini yöneticilere aktarmaktan çekiniyor. Ayrıca diğer üniversiteler arasında yeteri kadar rekabet ortamı olmaması, yenilikleri takip etme şartları gelişmediği için yöneticilerimizin çevreyi tam olarak gözlemediğini ve bilgilerini geliştiremediklerini söyleyebilirim(G:ÖE(A(1)))." şeklinde görüşlerini ifade ederek çevreyi gözleme konusunda üniversiteler arasında rekabet ortamı olmaması ve öğretim elemanlarının yenilikleri ve gelişmeleri takip etme yolunu yeteri kadar kullanmaması nedenleri ile bu bilgi yönetim aracının yeteri kadar üniversite yöneticilerinin kullanılmadığını ve bilgilerini geliştiremediklerini düşünebiliriz.

Dolayısıyla öğretim elemanlarının görüşlerine göre yöneticiler bu aracı yeteri kadar kullanamadıkları ve yöneticilerle öğretim elemanlarının görüşleri arasında paralellik olmadığı, görüş farklılıkları olduğu söylenebilir.

V.3 III. Boyut : Eğitsel ve Yönetmel Bağlamda Bilginin Paylaşılması ile İlgili Görüşler :

Kıbrıs'ta üniversitelerin vizyonu, misyonu, amaçları ve hedeflerinin gerçekleşmesi için eğitsel ve yönetmel bağlamda bilgi yönetimi süreçlerinden bilgi eksikliğini belirlemede kullanılan bilgi yönetimi araçları ile ilgili olarak sorulan sorularda katılımcıların görüşleri Tablo-23'de belirtilen oranlar ve temalar altında belirlenmiştir.

Tablo-23: Bilgi Yönetimi Süreçlerinden Bilginin Paylaşılmasında Kullanılan Bilgi Yönetimi Araçları

Süreçler	Bilgi Yönetimi Araçları	Kendini Yeterli Bulan Üniversite Yöneticisi	Yüzde Oranı %	Yeterli Bulan Öğretim Elemanı	Yüzde Oranı %
Bilgi Paylaşımı	Bilgisayar ağını tam olarak kurup çalıştırması	24	96	49	94
	Sürekli iş birliği yapma	22	88	21	40
	Takımlar kurarak görev grupları organize etmesi	21	84	18	35
	Kendi aralarında gayri resmi toplantılar yapılmasını kolaylaştırıp desteklenmesi	24	96	45	86
	Belirli periyodlarda kokteyl saatleri veya çay, kahve saatleri organize etmesi	21	84	21	40
	Tartışma kültürü oluşturmaları	20	80	19	37

V.3.1. Bilgisayar Ağını Tam Olarak Kurup Çalıştırılması

Üniversitelerin vizyonu, misyonu, amaçları ve hedeflerinin gerçekleşmesi için eğitsel ve yönetmel bağlamda bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin paylaşımında kullanılan bilgi yönetimi araçlarından bilgisayar ağını tam olarak kurup çalıştırılması ile ilgili olarak düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur (Tablo-24). Araştırma grubunda bulunan katılımcıların bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin paylaşımında kullanılan bilgi yönetimi araçlarından bilgisayar ağını tam olarak kurup çalıştırılması konusunda ortaya konulan

bazı görüşler ve düşünceler aşağıda sunulmuştur.

Tablo-24: Bilgisayar Ağı

Süreçler	Bilgi Yönetimi Araçları	Kendini Yeterli Bulan Üniversite Yöneticisi	Yüzde Oranı %	Üniversite Yöneticisini Yeterli Bulan Öğretim Elemanı	Yüzde Oranı %
Bilgi Paylaşımı	Bilgisayar ağını tam olarak kurup çalıştırması	24	96	49	94

Bu bilgi yönetimi aracı ile ilgili olarak C üniversite yöneticisi, “Öğretim elemanlarımızın çok yoğun akademik çalışmaları nedeni ile bilgi paylaşımı sağlayabilmek için bilgisayar aracılığı ile iletişime geçip irtibatımızı sağlamaya çalışıyoruz. Birbirimize gönderdiğimiz e-mail’lerle zaman kaybına sebep olmadan elimizdeki bilgileri kısa zamanda paylaşma imkanını rahatlıkla sağlayabiliyoruz.(G:ÜY(CBB(1)))” şeklinde ifade ederek bilginin paylaşımında bilgisayar ağını tam olarak kullanıp çalıştırabildikleri ve bilgi paylaşımın istenilen seviyede yapabildikleri anlaşılmaktadır. Bu araçla ilgili olarak E üniversitesinden bir öğretim elemanı ise “Fakültemizde yöneticilerimizle bilgisayar ağı içerisinde çok rahatlıkla bilgi paylaşımını sağlayabiliyoruz. Bilgi alış verişinde rahatsızlık yaşamıyoruz. Bilgi paylaşımını yöneticilerimizle bilgisayar ağı içerisinde sıkıntısız bir şekilde yapabildiğimizi düşünüyorum. (G:ÖE(E(8)))” diyerek bilginin paylaşımında üniversite yöneticileri ile bilgisayar ağını etkin bir şekilde kullanarak sağlayabildiklerini söyleyebiliriz.

V.3.2. Sürekli İşbirliği Yapılması

Üniversitelerin vizyonu, misyonu, amaçları ve hedeflerinin gerçekleşmesi için eğitsel ve yönetsel bağlamda bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin paylaşımında kullanılan bilgi yönetimi araçlarından sürekli işbirliği yapılması ile ilgili olarak düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur (Tablo-25). Araştırma grubunda bulunan katılımcıların bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin paylaşımında kullanılan bilgi yönetimi araçlarından sürekli işbirliği yapılması konusunda ortaya konulan bazı görüşler ve düşünceler aşağıda sunulmuştur.

Tablo-25: Sürekli İşbirliği

Süreçler	Bilgi Yönetimi Araçları	Kendini Yeterli Bulan Üniversite Yöneticisi	Yüzde Oranı %	Üniversite Yöneticisini Yeterli Bulan Öğretim Elemanı	Yüzde Oranı %
Bilgi Paylaşımı	Sürekli iş birliği yapma	22	88	21	40

Yönetici konumunda olan katılımcıların % 88'i sürekli işbirliği yapılması aracını kullandıklarını belirtmişlerdir. Bu bilgi yönetimi aracı ile ilgili olarak B üniversite yöneticisi, *"Bilginin paylaşımında faaliyetleri sürdürebilmek için sürekli işbirliği yapmak zorundayız. Bu işbirliği hem akademik programın yürütülmesinde ve hem de program dışında yürütülen bazı danışmanlıklar ile projelerle ilgili olarak çok yoğun bir işbirliği içerisinde bilgileri paylaşma yoluna gidiyoruz(G:ÜY(BD))."* şeklinde görüşlerini ifade ederek üniversite içinde ve dışında yürütülen eğitsel ve yönetsel bağlamdaki faaliyetlerde sürekli işbirliği yapılması konusunda yöneticilerin yeterli seviyede oldukları anlaşılmaktadır. Bu araçla ilgili olarak A üniversite yöneticisi ise *"Her birim uğraştığı konularla ilgili olarak sürekli işbirliği halindedir. İşlerin doğru, zamanında ve yolunda gitmesi için herkes bilgilendirilir ve işbirliği halinde çalışmalarını sürdürür. Bu işbirliği bilgi paylaşımını en üst seviyeye çıkarabiliyor.(G:ÜY(ABB(2)))."* şeklinde görüşlerini ifade ederek üniversite yöneticilerinin sürekli olarak işbirliği içerisinde faaliyetlerini yürütmeye çalıştıklarını, doğru ve zamanında yapmaya gayret gösterdiklerini ve bilgi paylaşımını sağlayabildiklerini düşünebiliriz.

Öğretim elemanı konumunda olan katılımcıların % 40'ı bilgi paylaşımı maksadıyla sürekli işbirliği yapma aracını kullanmada yöneticilerinin yeterli olduğunu belirtirken geriye kalan % 60'lık gibi bir oranda bu aracı yöneticilerinin yeterli olarak kullanmadığını belirtmişlerdir. Bu bilgi yönetimi aracı ile ilgili olarak E üniversitesinden bir öğretim elemanı, *"İş birliği yapılmıyor. Birçok faaliyet yöneticiler tarafından bireysel olarak yürütülüyor. Biz hocalarla ortak paylaşım yapılmıyor. Ancak bize söylenenleri uyguluyoruz (G:ÖE(E(4)))."* şeklinde ifade ederek yöneticilerle öğretim elemanları arasında işbirliği yapılmadığı anlaşılmaktadır. Bu araçla ilgili olarak B üniversitesinden bir öğretim elemanı ise *"Bizde işbirliğini yöneticilerimiz yeteri kadar yapamıyorlar. Çalışmalarımız daha çok bireysel olarak gerçekleştirmeye yöneticilerimiz bizleri alıstırdığını düşünüyorum. Bilgi paylaşımı konusunda işbirliği yapmaktan korkar bir hale geldik. Biraz bencilliklerimizin olduğunu düşünüyorum. Yeteri kadar"*

işbirliği içerisinde olmamamızı kültürümüze ve yöneticilerimiz işbirliği ortamı yaratamadıklarına bağlıyorum(G:ÖE(B(6)))” ” şeklinde görüşlerini ifade ederek sürekli işbirliği yapılması konusunda yeterli olmadıklarını kültürel yapıya bağlı olarak bencilliğin daha çok yaşandığını ve üniversite yöneticilerinin bilgi paylaşımı sürecinde bu aracı yeteri kadar kullanamadığını düşünebiliriz. Öğretim elemanlarının görüşlerine göre yöneticiler bu aracı yeteri kadar kullanamadıkları ve yöneticilerle öğretim elemanlarının görüşleri arasında paralellik olmadığı, görüş farklılıkları olduğu söylenebilir.

V.3.3. Takımlar Kurarak Görev Grupları Organize Edilmesi

Üniversitelerin vizyonu, misyonu, amaçları ve hedeflerininin gerçekleşmesi için eğitsel ve yönetsel bağlamda bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin paylaşımında kullanılan bilgi yönetimi araçlarından takımlar kurarak görev grupları organize edilmesi ile ilgili olarak düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur (Tablo-26). Araştırma grubunda bulunan katılımcıların bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin paylaşımında kullanılan bilgi yönetimi araçlarından takımlar kurarak görev grupları organize edilmesi konusunda ortaya konulan bazı görüşler ve düşünceler aşağıda sunulmuştur.

Tablo-26: Takımlar Kurulması

Süreçler	Bilgi Yönetimi Araçları	Kendini Yeterli Bulan Üniversite Yöneticisi	Yüzde Oranı %	Üniversite Yöneticisini Yeterli Bulan Öğretim Elemanı	Yüzde Oranı %
Bilgi Paylaşımı	Takımlar kurarak görev grupları organize etmesi	21	84	18	35

Yönetici konumunda olan katılımcıların % 84'ü takımlar kurarak görev grupları organize edilmesi aracını kullandıklarını belirtmişlerdir. Bu bilgi yönetimi aracı ile ilgili olarak E üniversite yöneticisi, *“Biz genelde bütün faaliyetlerimizi takım çalışması şeklinde yapıyoruz. Öğrencilerimiz ve hocalarımız herkes gerektiğinde elini taşın altına sokuyor. Geçenlerde bir panel düzenledik. Bütün fakülte kadrosu çok iyi takım çalışması ile mükemmel bir panel ortaya koyduk. Bu takım çalışması içerisinde bilgi paylaşımını çok rahatlıkla kullanma imkanı buluyoruz(G:ÜY(DD)).”* şeklinde görüşlerini ifade ederek fakülte içerisinde yürütülen faaliyetlerde takımlar kurarak görev grupları organize edilmesi konusunda yöneticilerin yeterli seviyede oldukları ve bilgi paylaşımını sağlayabildikleri anlaşılmaktadır. Bu araçla ilgili olarak C üniversite yöneticisi ise

"Çalışılan her konu ile ilgili olarak çalışma grupları organize ederiz, bilgilerimizi paylaşıp en doğru çözümleri üretmeye çalışırız. Takımlarımızda çalışan herkes tam anlamıyla takımıyla bütünleşir. Üretilen çözümler doğru kararlar alınmasını sağlar. Bu nedenle takım çalışmasına çok önem veriyoruz ve takımlarımız bilgi paylaşımını bizlere rahatlıkla imkan tanıyan bir araç olduğunu düşünüyorum (G:ÜY(CD))." diyerek takım çalışması neticesinde bilgi paylaşımını yapabildiklerini ve en doğru çözümleri ürettiklerini söyleyebiliriz.

Öğretim elemanı konumunda olan katılımcıların % 35'i bilgi paylaşımı maksadıyla sürekli takımlar kurarak görev grupları organize edilmesi aracını kullanmada yöneticilerinin yeterli olduğunu belirtirken geriye kalan % 65'lik gibi büyük bir oranda bu aracı yöneticilerinin yeterli olarak kullanmadığını belirtmişlerdir. Bu bilgi yönetimi aracı ile ilgili olarak A üniversitesinden bir öğretim elemanı, *"Takımlar veya görev grupları gibi bir organize mevcut değildir.İhtiyaç olduğunda karşılıklı iki kişi arasında yardımlaşma oluyor. Bir grup çalışması yerine usta-çırak ilişkisi seviyesinde ve plansız rastgele bireysel bazda çalışmalar yapılmaktadır. Dolayısıyla takım çalışmaları yetersiz olduğundan, yöneticilerimiz önemsemediğinden bilgi paylaşımında istenilen seviyede doğal olarak olmuyor(G:ÖE(A(14)))"* şeklinde ifade ederek takımlar kurulup görev grupları organize edilmesi konusunda yöneticilerin yeterli bir şekilde bu aracı kullanmadıkları ve bilgi paylaşımını istenilen seviyede gerçekleştiremedikleri anlaşılmaktadır. Bu araçla ilgili olarak B üniversitesinden bir öğretim elemanı ise *"Takım çalışmaları esnasında genellikle takım içerisinde bir çoğu sorumluluklarını yerine getirmek istemez, sorumluluktan kaçır ve bencil davranışlarda bulunulur. Dolayısıyla takımda sorumlulukları bir kişi üzerine almak durumunda kalır. Bu nedenle takım çalışmalarında istenilen verimlerin alınamadığını görmekteyiz. Üniversite yöneticilerimiz bu durumu çok iyi bilmesine rağmen herhangi bir önlem veya tedbir almamaktadır. Dolayısıyla takım çalışmaları tam olarak yapılamadığı, bireysel bir hale büründüğü ve bilgi paylaşımın istenilen seviyede olmadığını söyleyebilirim(G:ÖE(B(6)))"* diyerek sorumluluktan kaçma ve bencil davranışlar gösterme nedenleri ile takım çalışmalarında üniversite yöneticilerinin başarılı olamadıkları söylenebilir.

Öğretim elemanlarının görüşlerine göre yöneticiler bu aracı yeteri kadar kullanamadıkları ve yöneticilerle öğretim elemanlarının görüşleri arasında paralellik olmadığı, görüş farklılıkları olduğu söylenebilir.

V.3.4. Kendi Aralarında Gayri Resmi Toplantılar Yapılmasını Kolaylaştırıp Desteklenmesi

Bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin paylaşılmasında kullanılan bilgi yönetimi araçlarından kendi aralarında gayri resmi toplantılar yapılmasını kolaylaştırıp desteklenmesi ile ilgili olarak düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur. Yönetici konumunda olan katılımcılar ile öğretim elemanları arasında görüş birliği olduğu ve görüşlerin paralellik içerdiğini yüzde oranlarının yakınlığı ve alınan görüşlerin örtüşmesi nedeni bu aracı yeterli seviyede yöneticilerin kullandığını söyleyebiliriz(Tablo-27).

Tablo-27: Gayri Resmi Toplantılar Yapılması

Süreçler	Bilgi Yönetimi Araçları	Kendini Yeterli Bulan Üniversite Yöneticisi	Yüzde Oranı %	Üniversite Yöneticisini Yeterli Bulan Öğretim Elemanı	Yüzde Oranı %
Bilgi Paylaşımı	Kendi aralarında gayri resmi toplantılar yapılmasını kolaylaştırıp desteklenmesi	24	96	45	86

Bu bilgi yönetimi aracı ile ilgili olarak A üniversite yöneticisi, “Öğretim elemanlarımızın yoğun akademik çalışmaları içerisinde bunaldıkları, bu yoğunluk içerisinde bilgi paylaşımı sağlayabilmek için biraraya gelmenin zorlaşması nedenleri ile öğretim elemanlarının kendi aralarında gayri resmi toplantılar yapmalarını kolaylaştırıp desteklemeye çalışıyorum. Bu imkanı yarattığım zaman bazı bilgi paylaşımlarını bu yöntemle sağlayabiliyorum(G:ÜY(ABB(3))).” şeklinde ifade ederek üniversite yöneticilerinin bilginin paylaşımında öğretim elemanları ile yoğunluk nedeni ile görüşmelerinin zor olduğu zamanlarda kendi aralarında gayri resmi toplantılar yapılmasını kolaylaştırıp desteklemeye çalıştıkları anlaşılmaktadır. Bu araçla ilgili olarak D üniversitesinden bir öğretim elemanı ise “Çok yoğun olup, rahatlamak istediğimizde öğretim elemanlarımızla gayri resmi toplantılar yapılması konusunda üniversite yöneticilerimiz bizlere herhangi bir hoşnutsuzluk yaratmıyor bilakis teşvik ediyorlar. Bu gayri resmi toplantılarda ise her türlü bilgi paylaşımını gerçekleştirebiliyoruz. (G:ÖE(D(8))).” diyerek bilginin paylaşımında üniversite yöneticilerinin gayri resmi toplantıların düzenlenmesi konusunda öğretim elemanlarını destekleyerek bilgi paylaşımının sağlanmasına destek verdiklerini söyleyebiliriz.

V.3.5. Belirli Periyodlarda Kokteyl Saatleri veya Çay, Kahve Saatleri Organize Edilmesi

Üniversitelerin vizyonu, misyonu, amaçları ve hedeflerininin gerçekleşmesi için eğitsel ve yönetsel bağlamda bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin paylaşımında kullanılan bilgi yönetimi araçlarından belirli periyodlarda kokteyl saatleri veya çay, kahve saatleri organize edilmesi ile ilgili olarak düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur (Tablo-28). Araştırma grubunda bulunan katılımcıların bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin paylaşımında kullanılan bilgi yönetimi araçlarından belirli periyodlarda kokteyl saatleri veya çay, kahve saatleri organize edilmesi konusunda ortaya konulan bazı görüşler ve düşünceler aşağıda sunulmuştur.

Tablo-28: Belirli Periyodlarda Kokteyl Saatleri veya Çay, Kahve Saatleri Organize Edilmesi

Süreçler	Bilgi Yönetimi Araçları	Kendini Yeterli Bulan Üniversite Yöneticisi	Yüzde Oranı %	Üniversite Yöneticisini Yeterli Bulan Öğretim Elemanı	Yüzde Oranı %
Bilgi Paylaşımı	Belirli periyodlarda kokteyl saatleri veya çay, kahve saatleri organize etmesi	21	84	21	40

Yönetici konumunda olan katılımcıların % 84'ü belirli periyodlarda kokteyl saatleri veya çay, kahve saatleri organize edilmesi aracını kullandıklarını belirtmişlerdir. Bu bilgi yönetimi aracı ile ilgili olarak B üniversite yöneticisi, *"Üniversitemizin bu tür faaliyetleri oluyor. Bu etkinliklerimize öğrencileri de katmaya çalışıyoruz. Bu sosyal faaliyetlerde genellikle ortak konumuz olan eğitim üzerine odaklandığını görmekteyim. Birçok bilginin paylaşımı bu etkinliklerde moral ve motivasyonla beraber üniversite ailesi haline gelmemize önemli katkı koyduğunu söyleyebilirim(G:ÜY(BDY(1)))"* şeklinde görüşlerini ifade ederek bu araçla bilgi paylaşımına sağladığı yararları ilaveten üniversite ailesi oluşturulmasında önemli bir araç olduğu anlaşılmakta ve yöneticilerin belirli periyodlarda kokteyl saatleri veya çay, kahve saatleri organize edilmesi konusunda yeterli seviyede oldukları anlaşılmaktadır.

Öğretim elemanı konumunda olan katılımcıların % 40'ı bilgi paylaşımı maksadıyla sürekli işbirliği yapılması aracını kullanmada yöneticilerinin yeterli olduğunu belirtirken geriye kalan % 60'lık gibi bir oranda bu aracı

yöneticilerinin yeterli olarak kullanmadığını belirtmişlerdir. Bu bilgi yönetimi aracı ile ilgili olarak D üniversitesinden bir öğretim elemanı, "Yöneticilerimiz çok yoğun çalıştıkları için belirli periyodlarda çay ve kahve saatleri gibi sosyal faaliyetleri bilgi paylaşımı maksadıyla yapamıyoruz. Bu konuda sıkıntılarımız vardır. Yöneticilerimiz ve diğer öğretim elemanı arkadaşlarımızın yoğunluk nedeni ile ulaşmak ve arkadaşlarla yöneticilerin zamanlarının çok kısıtlı olmasından dolayı çay ve kahve saatleri gibi sosyal faaliyetlerde büyük eksikliğimiz vardır. Ancak herşeye rağmen mutlaka bu sosyal faaliyetler için zaman yaratılması için üniversite yöneticilerimizin müdahalesi gerekir. Aksi taktirde bilgi paylaşımın çok etkili olduğu bu sosyal faaliyetlerde yetersiz kalınmaktadır(G:ÖE(D(2)))" şeklinde ifade ederek yöneticilerle öğretim elemanlarının zaman azlığı ve yoğunluk gibi nedenlerle belirli periyodlarda çay, kahve ve kokteyl gibi faaliyetleri yapamadıkları, üniversite yöneticilerinin duruma gerekli müdahaleyi yapmadığı ve bilgi paylaşımı maksadıyla bu aracın yeteri kadar kullanılamadığı anlaşılmaktadır.

Öğretim elemanlarının görüşlerine göre yöneticiler bu aracı yeteri kadar kullanamadıkları ve yöneticilerle öğretim elemanlarının görüşleri arasında paralellik olmadığı, görüş farklılıkları olduğu söylenebilir.

V.3.6. Tartışma Kültürü Yaratılması

Üniversitelerin vizyonu, misyonu, amaçları ve hedeflerininin gerçekleşmesi için eğitsel ve yönetsel bağlamda bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin paylaşımında kullanılan bilgi yönetimi araçlarından tartışma kültürü yaratılması ile ilgili olarak düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur (Tablo-29). Araştırma grubunda bulunan katılımcıların bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin paylaşımında kullanılan bilgi yönetimi araçlarından tartışma kültürü yaratılması konusunda ortaya konulan bazı görüşler ve düşünceler aşağıda sunulmuştur.

Tablo-29: Tartışma Kültürü Yaratılması

Süreçler	Bilgi Yönetimi Araçları	Kendini Yeterli Bulan Üniversite Yöneticisi	Yüzde Oranı %	Üniversite Yöneticisini Yeterli Bulan Öğretim Elemanı	Yüzde Oranı %
Bilgi Paylaşımı	Tartışma kültürü oluşturma	20	80	19	37

Yönetici konumunda olan katılımcıların % 80'i tartışma kültürü yaratılması aracını kullandıklarını belirtmişlerdir. Bu bilgi yönetimi aracı ile ilgili

olarak A üniversite yöneticisi, *"Tartışma kültürünü yarattığımıza inanıyorum. Yaptığımız toplantıların bilgilerin paylaşılmasını rahatça sağlıyoruz. En sonunda rahatsız olunan noktalardaki değişebilirlik olasılıklarını konuşuyoruz. En maximum, optimum noktaya ulaşmayı %80-90 oranında yakalayabiliyoruz, benimsetebiliyoruz(G:ÜY(AD))."* şeklinde görüşlerini ifade ederek bu araçla ortak bilgi paylaşımını artırabildiklerini ve herkesin ortak noktasını bulmaya çalıştıkları anlaşılmakta ve yöneticilerin tartışma kültürü yaratılması konusunda yeterli seviyede olduklarını söyleyebiliriz. Bu bilgi yönetimi aracı ile ilgili olarak B üniversite yöneticisi ise *"Eğitimde veya diğer konularda tartışmadan hiç birşey yapmayız. Tartışmalar kırıncı olmadan, olumlu, yapıcı yaklaşımlarla, problemlere çözüm yolu üreterek, ortak bilgi paylaşımını bu tartışma kültürü içerisinde yaratarak verimli tartışmalar yaparız(G:ÜY(BD))."* şeklinde görüşlerini ifade ederek tartışma kültürlerinin olumlu, yapıcı ve çözüm üretici olduğunu, bilgi paylaşımını bu tartışma kültürü içerisinde yapabildiklerini söyleyebiliriz.

Öğretim elemanı konumunda olan katılımcıların % 37'i bilgi paylaşımı maksadıyla tartışma kültürü yaratılması aracını kullanmada yöneticilerinin yeterli olduğunu belirtirken geriye kalan % 63'lük gibi bir oranda bu aracı yöneticilerinin yeterli olarak kullanmadığını belirtmişlerdir. Bu bilgi yönetimi aracı ile ilgili olarak E üniversitesinden bir öğretim elemanı, *"Yöneticilerimizle ve hocalarımızla kültür farklılığımız vardır. Burada kültür birliği yaratmak çok zor ve yaratılamıyor. Bilgi paylaşımı bu kültür farklılıkları nedeni ile gerçekleşmiyor. Çünkü sizin iddianız belki A onunki ise B'dir. Bunların ortak bir noktası yok. Hatta bazen kırgınlıklar ve küskünlükler bile yaşanıyor. Üniversite yöneticileri bilgi paylaşımı amacıyla tartışma kültürü yaratamadığına inanıyorum. Tartışma kültürünün tam olarak oluşabilmesi için yönetici konumunda olanların kendilerini çok iyi yetiştirmeleri gerekmektedir(G:ÖE(E(9)))."* şeklinde ifade ederek yöneticilerin tartışma kültürünü kültürel farklılıklar ve diğer değişik nedenlerle yaratamadığı, üniversite yöneticilerinin bu konuda kendilerini iyi yetiştirmedikleri ve dolayısıyla bu aracı yöneticilerin kullanmalarında yetersiz oldukları anlaşılmaktadır. Bu bilgi yönetimi aracı ile ilgili olarak C üniversitesinden bir öğretim elemanı ise *"Bizde yapılan tartışmalarda yöneticilerden korkulduğu için çok açık bir dille düşündüklerimizi söylemekten çekiniyoruz. Bazen tartışmalar konu dışına çıkıp yapılan tartışmalardan istenilen sonuçlara ulaşamıyoruz, ortak bilgi paylaşımı yaratamıyoruz. Tartışmaların çok verimli geçtiğini ve bilgi paylaşımının olduğunu söyleyemeyiz(G:ÖE(C(6)))."* şeklinde görüşlerini ifade

ederek tartışma kültürünün yöneticilerden korkulması, konu dışına çıkılması gibi nedenlerle bu bilgi yönetim aracını yeteri kadar kullanamadıklarını düşünebiliriz. Dolayısıyla öğretim elemanlarının görüşlerine göre yöneticiler bu aracı yeteri kadar kullanamadıkları ve yöneticilerle öğretim elemanlarının görüşleri arasında paralellik olmadığı, görüş farklılıkları olduğu söylenebilir.

V.4 IV. Boyut : Eğitsel ve Yönetmel Bağlamda Bilginin Geliştirilmesi ve Satın Alınması ile İlgili Görüşler :

Kıbrıs'ta üniversitelerin vizyonu, misyonu, amaçları ve hedeflerinin gerçekleşmesi için eğitsel ve yönetmel bağlamda bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin değerlendirilmesinde kullanılan bilgi yönetimi araçları ile ilgili olarak sorulan sorularda katılımcıların görüşleri Tablo-30'da belirtilen oranlar ve temalar altında belirlenmiştir.

Tablo-30: Bilgi Yönetimi Süreçlerinden Bilginin Değerlendirilmesinde Kullanılan Bilgi Yönetimi Araçları

Süreçler	Bilgi Yönetimi Araçları	Kendini Yeterli Bulan Üniversite Yöneticisi	Yüzde Oranı %	Yeterli Bulan Öğretim Elemanı	Yüzde Oranı %
Bilginin Değerlendirilmesi	İç ve dış denetimler yapması	19	76	15	28
	Öğrenciler ve öğretim görevlileri ile görüşmeler yapması	22	88	45	86
	Diğer üniversitelerin uygulamalarıyla karşılaştırmalar yapması	21	84	19	37
	Raporları incelemesi	19	76	10	19
	Üniversiteden ayrılan öğrenci ve öğretim görevlileri ile görüşüp, bilgi alması	17	68	7	13

V.4.1. İç ve Dış Denetimler Yapılması

Üniversitelerin vizyonu, misyonu, amaçları ve hedeflerinin gerçekleşmesi için eğitsel ve yönetmel bağlamda bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin değerlendirilmesinde kullanılan bilgi yönetimi araçlarından iç ve dış denetimler yapılması ile ilgili olarak düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur (Tablo-31). Araştırma grubunda bulunan katılımcıların bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin değerlendirilmesinde kullanılan bilgi yönetimi araçlarından iç ve dış denetimler yapılması konusunda ortaya konulan bazı görüşler ve düşünceler aşağıda

sunulmuştur.

Tablo-31: İç ve Dış denetimler Yapılması

Süreçler	Bilgi Yönetimi Araçları	Kendini Yeterli Bulan Üniversite Yöneticisi	Yüzde Oranı %	Üniversite Yöneticisini Yeterli Bulan Öğretim Elemanı	Yüzde Oranı %
Bilginin Değerlendirilmesi	İç ve dış denetimler yapması	19	76	15	28

Yönetici konumunda olan katılımcıların % 76'sı iç ve dış denetimler yapılması aracını kullandıklarını belirtmişlerdir. Bu bilgi yönetimi aracı ile ilgili olarak A üniversite yöneticisi, “ *Bilginin değerlendirilmesi sürecinde iç denetim olarak öğrencilerin genel başarı ortalamaları, öğretmen memnuniyeti, öğretmenin gelişimi ile ilgili olarak kaç konferansa katıldı gibi kendilerini ne kadar geliştiriyor diye fakülte denetlemelerini yapıyoruz. Bir de dış denetim olarak YÖK'ün yapmış belirli dönemlerde dıştan gelerek burada kadro, yapılan faaliyetler denetlenmektedir(G:ÜY(ADY(1)))*.” şeklinde görüşlerini ifade ederek bu araçla bilginin değerlendirilmesi kapsamında iç denetimde fakülte yöneticilerinin, dış denetimde ise YÖK denetçilerinin eğitsel ve yönetsel denetlemeler yaptığı anlaşılmaktadır. Yöneticilerin iç ve dış denetimler yapılması konusunda yeterli seviyede olduklarını söyleyebiliriz.

Öğretim elemanı konumunda olan katılımcıların % 28'i bilginin değerlendirilmesi maksadıyla iç ve dış denetimler yapılması aracını kullanmada yöneticilerinin yeterli olduğunu belirtirken geriye kalan % 72'lik gibi büyük bir oranda bu aracı yöneticilerinin yeterli olarak kullanmadığını belirtmişlerdir. Bu bilgi yönetimi aracı ile ilgili olarak B üniversitesinden bir öğretim elemanı, “*İç denetim yoktur. Öğretmenlerin hangi kitabı kullandığı, hangi konulara girdiği, bilgi düzeyleri gibi hususlar denetlenmiyor. Dış denetim de yok. YÖK'ten kimse gelip de öğretmenlerin durumunu incelememi. Bazen YÖK denetçilerini yöneticilerin yasa, tüzük ve yönetmeliklerine gibi çok üst düzeyde, sınırlı ölçüde denetleme yaptığını duyuyoruz. Ama ben bizzat görmedim(G:ÖE(B(4)))*.” şeklinde ifade ederek yöneticilerin iç ve dış denetimler yapması konusundaki aracı kullanmalarında yetersiz oldukları, daha kapsamlı ve daha fazla ayrıntıyı içerecek şekilde hem öğrencileri ve hemde öğretim elemanlarını kapsayan denetim şekillerinin geliştirilmesi gerektiği anlaşılmaktadır. Bu bilgi yönetimi aracı ile ilgili olarak A üniversitesinden bir öğretim elemanı ise “*Bizde dış denetim olarak yüksek öğretim kurulu tarafından denetleme yapılmaktadır. Bu denetlemede*

üniversitemizin yönetmeliklerine uygunluğunu denetlenmektedir. Üniversitenin diğer tesislerine pek bakılmıyor. İç denetim olarak ise öğrencilerin yaptığı anket sonuçlarını söyleyebiliriz. Ancak bu sonuçların pek değerlendirildiğini düşünmüyorum(G:ÖE(A(5))).” şeklinde görüşlerini ifade ederek dış denetim olarak YÖK’ün yapmış olduğu denetlemenin standartları sağlamadan çok yönetmeliklerin uygunluğunun incelenmesi düzeyinde kaldığı düşünülebilir. İç denetimde ise sadece öğrencileri anket sonuçları yapıldığı ve bunların da üniversite yöneticileri tarafından yeteri kadar dikkate alınmadığı söylenebilir. Dolayısıyla öğretim elemanlarının görüşlerine göre yöneticiler bu aracı yeteri kadar kullanamadıkları ve yöneticilerle öğretim elemanlarının görüşleri arasında paralellik olmadığı, görüş farklılıkları olduğu söylenebilir.

V.4.2. Öğrenciler ve Öğretim Görevlileri İle Görüşmeler Yapması

Bilgi yönetimi süreçlerinden bilginideğerlendirilmesinde kullanılan bilgi yönetimi araçlarından öğrenciler ve öğretim görevlileri ile görüşmeler yapması ile ilgili olarak düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur. Yönetici konumunda olan katılımcılar ile öğretim elemanları arasında görüş birliği olduğu ve görüşlerin paralellik içerdiğini yüzde oranlarının yakınlığı ve alınan görüşlerin örtüşmesi nedeni bu aracı yeterli seviyede yöneticilerin kullandığını söyleyebiliriz(Tablo-32).

Tablo-32: Öğrenciler ve Öğretim Görevlileri ile Görüşmeler Yapma

Süreçler	Bilgi Yönetimi Araçları	Kendini Yeterli Bulan Üniversite Yöneticisi	Yüzde Oranı %	ÜniversiteYöneticisini Yeterli Bulan Öğretim Elemanı	Yüzde Oranı %
Bilginin Değerlendirilmesi	Öğrenciler ve öğretim görevlileri ile görüşmeler yapması	22	88	45	86

Bu bilgi yönetimi aracı ile ilgili olarak D üniversite yöneticisi, “Öğretim elemanlarımız ve öğrencilerimizle yıl içerisinde sürekli olarak görüşme yoluyla bilgilerin değerlendirilmesini yapmaya çalışıyoruz. Öğrencilerimize ve hocalarımıza yapılan uygulamalar sonucunda ortaya çıkan sıkıntıların neler olduğunu anlayabilmek için görüşmeler yapıyoruz ve bu görüşlerden elde edilen sonuçları değerlendirmeye çalışıyoruz.(G:ÜY(DD)).” şeklinde ifade ederek üniversite yöneticilerinin bilginin değerlendirilmesi sürecinde öğretim elemanları ve öğrencilerle görüşerek alınan sonuçları değerlendirmeye çalıştıkları ve bu aracı kullanmaya çalıştıkları anlaşılmaktadır. Bu araçla ilgili olarak C

üniversitesinden bir öğretim elemanı ise “ Üniversite yöneticilerimiz biz hocalarla ve öğrencilerle sürekli görüşme yoluyla, yapılan eski veya yeni uygulamalardan elde edilen sonuçları değerlendirmeye çalıştıklarını söyleyebilirim (G:ÖE(C(3)))” diyerek bilginin değerlendirilmesi sürecinde üniversite yöneticilerinin öğrenciler ve öğretim görevlileri ile görüşmeler yaptıklarını, eski ve yeni uygulamaları değerlendirmeye çalıştıklarını ve dolayısıyla konusunda üniversite yöneticilerin bu aracı kullandığını söyleyebiliriz.

V.4.3. Diğer Üniversitelerin Uygulamalarıyla Karşılaştırmalar Yapılması

Üniversitelerin vizyonu, misyonu, amaçları ve hedeflerinin gerçekleşmesi için eğitsel ve yönetsel bağlamda bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin değerlendirilmesinde kullanılan bilgi yönetimi araçlarından diğer üniversitelerin uygulamalarıyla karşılaştırmalar ile ilgili olarak düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur (Tablo-33). Araştırma grubunda bulunan katılımcıların bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin değerlendirilmesinde kullanılan bilgi yönetimi araçlarından diğer üniversitelerin uygulamalarıyla karşılaştırmalar yapılması konusunda ortaya konulan bazı görüşler ve düşünceler aşağıda sunulmuştur.

Tablo-33: Diğer Üniversitelerin Uygulamalarıyla Karşılaştırmalar Yapma

Süreçler	Bilgi Yönetimi Araçları	Kendini Yeterli Bulan Üniversite Yöneticisi	Yüzde Oranı %	Üniversite Yöneticisini Yeterli Bulan Öğretim Elemanı	Yüzde Oranı %
Bilginin Değerlendirilmesi	Diğer üniversitelerin uygulamalarıyla karşılaştırmalar yapması	21	84	19	37

Yönetici konumunda olan katılımcıların % 84’ü diğer üniversitelerin uygulamalarıyla karşılaştırmalar yapılması aracını kullandıklarını belirtmişlerdir. Bu bilgi yönetimi aracı ile ilgili olarak C üniversite yöneticisi, “Her yıl dekanlar toplantısına katılıyoruz. Bu toplantılarda YÖK tarafından belirlenen faaliyetlerin uygulamadaki paralellikleri, sıkıntıları konusunda karşılaştırmalı çalışmaları yapıyoruz. Karşılaştırmalarla üniversitemizi değerlendirmeye çalışıyoruz(G:ÜY(CD)).” şeklinde görüşlerini ifade ederek bu araçla bilginin değerlendirilmesi kapsamında fakülte yöneticilerinin, başka üniversitelerle YÖK seviyesinde karşılaştırma ve değerlendirme yaptıkları ve bu konuda kendilerini yeterli gördükleri anlaşılmaktadır. Ancak yöneticilerin yabancı ülkelerin

uygulamalarıyla yeteri kadar karşılaştırma yapmadıklarını alınan görüşlerden söyleyebiliriz. Bu bilgi yönetimi aracı ile ilgili olarak A üniversite yöneticisi, *“Belirli günlerde başka üniversitelere gideriz veya diğer üniversitelerin öğretim elemanlarını üniversitemize davet ederiz. Üniversitelerimizin uygulamalarını karşılaştırarak sonuçları değerlendirmeye çalışırız(G:ÜY(ADY(1)))”* şeklinde görüşlerini ifade ederek diğer üniversitelerin uygulamalarıyla karşılaştırmalar yapılması konusunda özellikle üniversiteler arası ziyaretler gerçekleştirilerek yapılan uygulamaların karşılaştırılması sonucunda değerlendirme yapabildiklerini söyleyebiliriz.

Öğretim elemanı konumunda olan katılımcıların % 37’si bilginin değerlendirilmesi maksadıyla diğer üniversitelerin uygulamalarıyla karşılaştırmalar yapılması aracını kullanmada yöneticilerinin yeterli olduğunu belirtirken geriye kalan % 63’lük gibi büyük bir oranda bu aracı yöneticilerinin yeterli olarak kullanmadığını belirtmişlerdir. Bu bilgi yönetimi aracı ile ilgili olarak B üniversitesinden bir öğretim elemanı, *“Öyle üniversitelerle kıyaslama yapmak pek görmedim. Hele yabancı ülkelerin üniversiteleri ile kıyaslama yapıldığını hiç görmedim. Bizim üniversitede gününbirlik politikalarla faaliyetler yürütülür. Başka üniversitelerin farklı uygulamalarının bize yansması veya uyarlanması diye birşeye hiç rastlamadım(G:ÖE(B(8)))”* şeklinde ifade ederek yöneticilerin diğer üniversitelerin uygulamalarıyla karşılaştırmalar yapması konusundaki aracı kullanmalarında yetersiz oldukları, gününbirlik politikalarla faaliyetlerin yürütülmeye çalışıldığı ve farklı uygulamaların herhangi bir şekilde öğretim görevlilerine yansımadağı anlaşılmaktadır. Bu bilgi yönetimi aracı ile ilgili olarak E üniversitesinden bir öğretim elemanı ise *“Bizde diğer üniversitelerin uygulamalarıyla karşılaştırmalar yapılması daha çok diğer üniversitelerin öğretim elemanları ile haberleşme kapsamında olmakta, yeteri kadar ziyaret yapamamaktayız. Ayrıca çok fazla rekabet ortamı içinde olmamamız nedeni ile diğer üniversiteler ile uygulamaları karşılaştırma ihtiyacı yeteri kadar hissedilmemektedir(G:ÖE(E(2)))”* şeklinde görüşlerini ifade ederek üniversiteler arasında fazla rekabet ortamı olmaması nedeni ile uygulamaları mukayese edip yeteri kadar değerlendirme yapılmadığı düşünülebilir. Dolayısıyla öğretim elemanlarının görüşlerine göre yöneticiler bu aracı yeteri kadar kullanamadıkları ve yöneticilerle öğretim elemanlarının görüşleri arasında paralellik olmadığı, görüş farklılıkları olduğu söylenebilir.

V.4.4. Raporların İncelenmesi

Üniversitelerin vizyonu, misyonu, amaçları ve hedeflerinin gerçekleşmesi için eğitsel ve yönetsel bağlamda bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin değerlendirilmesinde kullanılan bilgi yönetimi araçlarından raporların incelenmesi ile ilgili olarak düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur (Tablo-34). Araştırma grubunda bulunan katılımcıların bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin değerlendirilmesinde kullanılan bilgi yönetimi araçlarından raporların incelenmesi konusunda ortaya konulan bazı görüşler ve düşünceler aşağıda sunulmuştur.

Tablo-34: Raporların İncelenmesi

Süreçler	Bilgi Yönetimi Araçları	Kendini Yeterli Bulan Üniversite Yöneticisi	Yüzde Oranı %	Üniversite Yöneticisini Yeterli Bulan Öğretim Elemanı	Yüzde Oranı %
Bilginin Değerlendirilmesi	Raporları incelemesi	19	76	10	19

Yönetici konumunda olan katılımcıların % 76'sı raporların incelenmesi aracını kullandıklarını belirtmişlerdir. Bu bilgi yönetimi aracı ile ilgili olarak D üniversite yöneticisi, *"Her öğretim elemanın dönem sonunda ne yaptığını gösteren bir rapor alıyoruz. O raporun değerlendirmesini yapıyoruz. Yine öğrencilerin dersler hakkında, uygulamalar ve diğer tüm konularda düşüncelerini yazılı anketlerle ve sözlü olarak alıyoruz. Genel bir değerlendirme yapıyoruz(G:ÜY(DD))"* şeklinde görüşlerini ifade ederek bu araçla bilginin değerlendirilmesi kapsamında fakülte yöneticilerinin öğretim elemanlarından yıllık alınan raporlar ve öğrencilerle yapılan görüşme ile alınan yazılı anketlerle genel bir değerlendirme yapmaya çalıştıklarını anlıyoruz. Ancak alınan görüşlere göre yapılan değerlendirmeler ışığında alınacak tedbir ve önlemlerin neler olacağı konusunda herhangi bir değerlendirme yapılmayıp, düzeltici tedbirlerden söz edilmemiştir. Bu bilgi yönetimi aracı ile ilgili olarak A üniversite yöneticisi, *"Yıl sonlarında ve belirli periyotlarda öğretim üyelerinin faaliyetleri, finansal kaynaklar, hangi derslerin açıldığı, öğrencilerin başarı durumu, öğrencilerin profili, sosyal yaşantısı, psikolojisi vs. gibi birçok konularda çok düzenli olarak istatistiksel, rakamsal ve değerlendirmeler olarak raporlar muhakkak hazırlanır. Sonuçların geri beslemesi yapılır. İleriki yıllarda geliştirilmesi gereken stratejilerin çizilmesinde büyük kolaylıklar sağlar(G:ÜY(AD))"* şeklinde görüşlerini ifade ederek raporların incelenmesi konusunda çok hassas davranarak ileriki yılların

stratejilerinin oluşturulmasında kendilerine hedefler koyabildiklerini söyleyebiliriz.

Öğretim elemanı konumunda olan katılımcıların % 19'u bilginin değerlendirilmesi maksadıyla raporların incelenmesi aracını kullanmada yöneticilerinin yeterli olduğunu belirtirken geriye kalan % 81'lik gibi büyük bir oranda bu aracı yöneticilerinin yeterli olarak kullanmadığını belirtmişlerdir. Bu bilgi yönetimi aracı ile ilgili olarak B üniversitesinden bir öğretim elemanı, *"Düzenli ve sistematik bir rapor inceleme sistemi ben görmedim. Bizden yıl içerisinde yapılan tüm faaliyetlerden herhangi bir rapor bugüne kadar istenmedi. Yöneticilerin rapor inceleme gibi bir faaliyet yürüttükleri ve sonuçlar çıkardıklarını kimse bilmiyor(G:ÖE(B(4)))"* şeklinde ifade ederek yöneticilerin bu aracı kullanmalarında yetersiz oldukları, raporları inceleyerek sonuç çıkarmadıkları ve elde edilen verilere göre aksaklıkları düzeltici tedbirleri alma yoluna gitmedikleri anlaşılmaktadır. Bu bağlamda öğretim elemanlarının görüşlerine göre yöneticiler bu aracı yeteri kadar kullanamadıkları ve yöneticilerle öğretim elemanlarının görüşleri arasında paralellik olmadığı, görüş farklılıkları olduğu söylenebilir.

V.4.5. Üniversiteden Ayrılan Öğrenci ve Öğretim Görevlileri İle Görüşüp, Bilgi Alınması

Üniversitelerin vizyonu, misyonu, amaçları ve hedeflerinin gerçekleşmesi için eğitsel ve yönetsel bağlamda bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin değerlendirilmesinde kullanılan bilgi yönetimi araçlarından üniversiteden ayrılan öğrenci ve öğretim görevlileri ile görüşüp, bilgi alınması ile ilgili olarak düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur (Tablo-35). Araştırma grubunda bulunan katılımcıların bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin değerlendirilmesinde kullanılan bilgi yönetimi ar üniversiteden ayrılan öğrenci ve öğretim görevlileri ile görüşüp, bilgi alınması konusunda ortaya konulan bazı görüşler ve düşünceler aşağıda sunulmuştur.

Tablo-35: Üniversiteden Ayrılan Öğrenci ve Öğretim Görevlileri ile Görüşüp, Bilgi Alma

Süreçler	Bilgi Yönetimi Araçları	Kendini Yeterli Bulan Üniversite Yöneticisi	Yüzde Oranı %	Üniversite Yöneticisini Yeterli Bulan Öğretim Elemanı	Yüzde Oranı %
Bilginin Değerlendirilmesi	Üniversiteden ayrılan öğrenci ve öğretim görevlileri ile görüşüp, bilgi alması	17	68	7	13

Yönetici konumunda olan katılımcıların % 68'i üniversiteden ayrılan öğrenci ve öğretim görevlileri ile görüşüp, bilgi alınması aracını kullandıklarını belirtmişlerdir. Bu bilgi yönetimi aracı ile ilgili olarak C üniversite yöneticisi, *"Bu konuda aktif çalışan bir mezunlar derneğimiz vardır. Bu dernek öğrencileri takip etmeye çalışıyor. Bu derneğin üye olan öğrencileri takip etmeye çalıştıklarını görüyoruz(G:ÜY(CDY(1)))"* şeklinde görüşlerini ifade ederek bu araçla bilginin değerlendirilmesi kapsamında fakülte yöneticilerinin mezunlar derneği aracılığıyla derneğe üye olan mezunları takip etmeye çalıştıkları anlaşılmaktadır. Ancak alınan görüşlere göre mezunlar derneğinin mezun olan öğrencileri %10-15 civarındaki bir oranla ulaşabildikleri, üniversite bünyesinde bir birimin olmadığı ve sistematik çalışmadığı söylenebilir. Bu bilgi yönetimi aracı ile ilgili olarak E üniversite yöneticisi, *"Bizde kariyer merkezi denilen birşey vardır. Burada çalışan öğrenciler üniversiteden mezun olanları veya ayrılan öğretim elemanlarını sürekli olarak izler. Bu merkezde özellikle mezun olan eski öğrencilerin şu anda hangi konumda oldukları, nerelerde çalıştıkları gibi birçok konuları takip ederler(G:ÜY(EBB(2)))"* şeklinde görüşlerini ifade ederek mezun olanlara iş bulunması, onların başarılarını takip ederek üniversitenin vermiş olduğu eğitim hakkında fikirler oluşarak değerlendirilme yapılması gibi konularda etkin olarak kullanıldığı anlaşılmaktadır.

Öğretim elemanı konumunda olan katılımcıların % 13'u bilginin değerlendirilmesi maksadıyla üniversiteden ayrılan öğrenci ve öğretim görevlileri ile görüşüp, bilgi alınması aracını kullanmada yöneticilerinin yeterli olduğunu belirtirken geriye kalan % 87'lik gibi büyük bir oranda bu aracı yöneticilerinin yeterli olarak kullanmadığını belirtmişlerdir. Bu bilgi yönetimi aracı ile ilgili olarak A üniversitesinden bir öğretim elemanı, *"Mezunlar konusunda pek bir bilgimiz yok. Ama sadece üniversite bittikten sonra hiçkimsenin hiçkimseyi tanımadığı ve aramadığını çok iyi biliyorum. Yani kim, nerede, ne yapıyor. Yok. Eğer öyle birşey olsaydı okul birşeyler kazanacaktı. Mezunlar gözlemlenip takip edilseydi, birçok eksiklik giderilebilirdi(G:ÖE(D(4)))"* şeklinde ifade ederek yöneticilerin aracı kullanmalarında yetersiz oldukları, üniversiteden ayrılan öğrenci ve öğretim görevlileri ile görüşüp, bilgi alınması kapsamında üniversite bazında bir birim kurulmadığı anlaşılmaktadır. Bu bilgi yönetimi aracı ile ilgili olarak E üniversitesinden bir öğretim elemanı, *"Bizde öğrencilerin kurmuş olduğu mezunlar derneği mezun olanları takip etmeye çalışmaktadırlar. Ancak birçok mezunu da takip edemediklerini görmekteyiz. Üniversitenin bu mezunlar*

derneğine yeteri kadar katkı sağlamadığını söyleyebilirim. Ayrıca mezun olanların bulundukları konumları üniversitemizin yeteri kadar değerlendirmeye aldığını düşünmüyorum(G:ÖE(E(7)))." şeklinde görüşlerini ifade ederek mezun olanların yeteri kadar takip edilmediği, iş bulma konusunda yardımcı olamadıkları ve üniversitenin mezun olanların bulundukları konumları yeteri kadar değerlendirmeye almadıklarını düşünebiliriz. Bu bağlamda öğretim elemanlarının görüşlerine göre yöneticiler bu aracı yeteri kadar kullanamadıkları ve yöneticilerle öğretim elemanlarının görüşleri arasında paralellik olmadığı, görüş farklılıkları olduğu söylenebilir.

BÖLÜM VI

SONUÇLAR

Kıbrıs'ta üniversitelerin vizyonu, misyonu, amaçları ve hedeflerininin gerçekleşmesi için eğitsel ve yönetsel bağlamda bilgi yönetimi süreçlerinden bilgi eksikliğini belirlemede, bilginin geliştirilmesi ve satın alınması, bilginin paylaşılması ve bilginin değerlendirilmesinde kullanılan bilgi yönetimi araçları ile ilgili olarak sorulan sorularda katılımcıların görüşlerine göre elde edilen sonuçlar ve öneriler aşağıda sunulmuştur.

VI.1. I.Boyut : Bilgi Eksikliğini Belirleme

Yönetici konumunda olan katılımcıların % 76'sı bilgi eksikliğini gidermek maksadıyla toplantılar düzenlediklerini belirterek yapılan toplantıların yeterli olduğunu, düzenli olarak toplantılar yaptıklarını, belirledikleri gündemle konuları ele aldıkları ve bilgi eksikliği giderme bağlamında toplantılardan yararlandıklarını belirtmişlerdir. Öğretim elemanı konumunda olan katılımcıların % 21'i bilgi eksikliğini gidermek maksadıyla yapılan toplantıların yeterli olduğunu belirtirken geriye kalan % 79'luk gibi büyük bir oranın yapılan toplantıların yeterli olmadığını ve bu bilgi yönetim aracını yöneticilerin gerektiği kadar kullanmadıklarını ifade etmişlerdir. Toplantıların düzenlenmesi ile ilgili olarak öğretim elemanları, kapsamlı ve düzenli bir şekilde toplantı yapılmadığını, öğretim elemanlarının düşüncelerinin yeteri kadar dikkate alınmadığı ve bilgi eksikliğini giderici herhangi bir toplantı düzenlenmediği belirtilmektedir. Toplantıların düzenlenmesi teması bağlamında üniversite yöneticileri ile öğretim elemanlarının görüşleri arasında farklılıklar olduğu, fakülte yöneticilerinin bilgi eksikliğini belirlemek kapsamında kullanılan bilgi yönetimi araçlarından olan toplantıların düzenlenmesi konusunda kendilerini yeterli görürken, öğretim elemanlarının aynı görüşü paylaşmadıkları, toplantıların yeteri kadar düzenlenmediği anlaşılmaktadır.

Bilgi yönetimi süreçlerinden bilgi eksikliğini belirlemede kullanılan bilgi yönetimi araçlarından beyin fırtınası seanslarının düzenlenmesi ile ilgili olarak yönetici konumunda olan katılımcıların %32'si bilgi eksikliğini gidermek maksadıyla beyin fırtınası seansları düzenlenmesi kapsamında yeterli olduklarını, üniversite yöneticilerinin herhangi bir konu hakkında herkesin fikrini ortaya

koyarak bu seanslarda bilgi eksikliklerini giderebildiklerini belirtmişlerdir. Ancak yöneticilerin %68'lik gibi büyük bir çoğunluğu beyin fırtınası yapılması konusunda yeterli olmadıklarını, bu bilgi yönetimi aracını yeteri kadar kullanamadığı verilen görüşlerden anlaşılmaktadır. Öğretim elemanı konumunda olan katılımcıların % 9'u bilgi eksikliğini gidermek maksadıyla yapılan beyin fırtınası seanslarının yeterli olduğunu belirtirken geriye kalan % 91'lik gibi büyük bir oranın yapılan seansların yeterli olmadığını, hiç beyin fırtınası seansı düzenlenmediğini, öğretim elemanlarının fikirlerinin sorulmayıp dikkate alınmadıklarını belirtmişlerdir. Beyin fırtınası seansları düzenlenmesi bağlamında üniversite yöneticileri ile öğretim elemanlarının görüşleri arasında farklılıklar olduğu anlaşılmaktadır. Ancak yüzdelerle bakıldığında hem yöneticilerin ve hemde öğretim elemanlarının görüşlerine göre yeteri kadar beyin fırtınası seansları düzenlenmediği konusunda benzerlik gösterdiği söylenebilir.

Bilgi yönetimi araçlarından en iyi uygulamaların (Benchmarking) neler olduğu konusunda aramalar yapma ile ilgili olarak yönetici konumunda olan katılımcıların % 84'ü bilgi eksikliğini gidermek maksadıyla en iyi uygulamaların (Benchmarking) neler olduğu konusunda aramalar yapma kapsamında yeterli olduklarını, sürekli olarak diğer üniversitelerin uygulamalarını takip ettiklerini, farklı ve daha yararlı bir uygulama tespit edildiğinde kendi fakültelerinde uygulamaya çalıştıklarını belirtmişlerdir. Öğretim elemanı konumunda olan katılımcıların % 38'i bilgi eksikliğini gidermek maksadıyla yapılan en iyi uygulamaların neler olduğu konusunda aramalar yapma konusunda yeterli olduğunu belirtirken geriye kalan % 62'lik gibi büyük bir oranın bu bilgi yönetim aracının kullanımında yöneticilerinin yeterli olmadığını belirtmişlerdir. Öğretim elemanları bu aracı yöneticilerin kullanmaktan kaçındıkları, yöneticilerin kendi sınırları dışına çıkamadıkları, yeniliklere açık olmadıklarını vurgulamışlardır. En iyi uygulamaların neler olduğu konusunda aramalar yapma bağlamında üniversite yöneticileri ile öğretim elemanlarının görüşleri arasında farklılıklar olduğu anlaşılmaktadır.

Bilgi yönetimi araçlarından gelecek hakkında olası senaryolar geliştirilmesi ile ilgili yönetici konumunda olan katılımcıların %16'sı bilgi eksikliğini saptamak maksadıyla gelecek hakkında olası senaryolar geliştirilmesi konusunda yeterli olduklarını, gelecek 10 yıl için planlama ve çalışmalar yapıldığını, bu çalışmalarda ortaya çıkan bilgi eksikliklerini tespit edebildikleri anlaşılmaktadır. Ancak yöneticilerin gelecek hakkında olası senaryolar geliştirilmesi ile ilgili olarak

bu bilgi yönetimi aracını kullanmada yeterli olmadıklarını yüzde oranlarına bakılarak (% 84'ü) söyleyebiliriz. Öğretim elemanı konumunda olan katılımcıların % 9'u bilgi eksikliğini saptamak maksadıyla gelecek hakkında olası senaryolar geliştirilmesi konusunda yöneticilerin yeterli olduğunu belirtirken geriye kalan % 91'lik gibi büyük bir oranın bu bilgi yönetimi aracını yöneticilerinin kullanmada yeterli olmadığını, gelecek hakkında senaryoların neler olacağı, alınması gereken tedbirler, geliştirilmesi gereken faaliyetler ve bu çalışmalarda tespit edilen bilgi eksiklikleri hakkında herhangi bir çalışma yapılmadığını belirtmektedirler. Gelecek hakkında olası senaryolar geliştirilmesi bağlamında üniversite yöneticileri ile öğretim elemanlarının görüşleri arasında farklılıklar olduğu anlaşılmaktadır. Ancak bu bilgi yönetimi aracının yeteri kadar kullanılmadığı, yöneticiler ile öğretim görevlilerinin örtüşerek paralellik gösterdiği yüzdeliklere bakılarak söylenebilir.

Bilgi yönetimi araçlarından araştırmacı ve danışmanlar görevlendirmesi ile ilgili olarak yönetici konumunda olan katılımcıların % 60'ı bilgi eksikliğini saptamak maksadıyla araştırmacı ve danışmanlar görevlendirilmesi konusunda yeterli olduklarını, danışmanlar veya araştırmacı hizmetlerini kullandıklarını, bilgi eksikliklerini tespit etmede araştırmacı veya danışmanlara görevler vermek suretiyle sürekli olarak kendilerini geliştirdikleri anlaşılmaktadır. Öğretim elemanı konumunda olan katılımcıların % 15'i bilgi eksikliğini saptamak maksadıyla araştırmacı ve danışmanlar kullanılması konusunda yöneticilerinin yeterli olduğunu belirtirken geriye kalan % 85'lik gibi büyük bir oranın bu bilgi yönetimi aracını yöneticilerinin kullanmada yeterli olmadığını, araştırmacı ve danışmanlar görevlendirme uygulaması yapılmadığını, ekonomik nedenlerle yöneticilerin bu araca sıcak bakmadığını, ayrıca yöneticilerin danışman veya araştırmacı kullanımını hoş karşılamayarak kendilerini her konuda üstün ve bilgili gördüklerini belirtmişlerdir. Araştırmacı ve danışmanlar görevlendirilmesi bağlamında üniversite yöneticileri ile öğretim elemanlarının görüşleri arasında farklılıklar olduğu anlaşılmaktadır. Ancak bu bilgi yönetimi aracının yeteri kadar kullanılmadığını yüzde oranlarına bakılarak söylenebilir.

VI.2. II.Boyut : Bilginin Geliştirilmesi ve Satın Alınması

Bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin geliştirilmesi ve satın alınmasında kullanılan bilgi yönetimi araçlarından araştırma ve geliştirme çalışmaları yapılması ile ilgili olarak yönetici konumunda olan katılımcıların % 16'sı

araştırma ve geliştirme çalışmaları yaptıklarını, tam bir birim olmasada yüksek lisans ve doktora düzeyinde birçok çalışmaları olduğunu ve bir kısmını hayata geçirmeye çalıştıklarını, bireysel olarak yapılan araştırmalarla bilgilerini geliştirebildikleri anlaşılmaktadır. Ancak yöneticilerin % 84'ü ise araştırma ve geliştirme çalışmaları yapılmadığını ifade etmişlerdir. Öğretim elemanı konumunda olan katılımcıların % 4'ü bilginin geliştirilmesi ve satın alınması maksadıyla yapılan araştırma ve geliştirme çalışmalarında yöneticilerinin yeterli olduğunu belirtirken geriye kalan % 96'lık gibi büyük bir oranın yapılan araştırma ve geliştirme çalışmalarında yöneticilerin yeterli olmadığını ve bu bilgi yönetim aracını yöneticilerin gerektiği kadar kullanmadığını belirtmişlerdir. Araştırma ve geliştirme çalışmaları bağlamında üniversite yöneticileri ile öğretim elemanlarının görüşleri arasında belirgin bir fark olmamakla birlikte paralellik olduğu ve yeterince araştırma ve geliştirme çalışmaları yapılmadığı alınan görüşlerden ve yüzde oranlarından söylenebilir.

Bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin geliştirilmesi ve satın alınmasında kullanılan bilgi yönetimi araçlarından elektronik ortamdan yararlanılması ile ilgili yönetici konumunda olan katılımcılar ile öğretim elemanları arasında görüş birliği olduğu ve görüşlerin paralellik içerdiğini, elektronik ortamdan oldukça iyi yararlanıldığını yüzde oranlarının yakınlığı ve alınan görüşlerin örtüşmesi nedeni bu aracı yeterli seviyede yöneticilerin kullandığını söyleyebiliriz.

Bilgi yönetimi araçlarından dışarıdan eğitim alma yolunun denenmesi ile ilgili olarak yönetici konumunda olan katılımcıların % 84'ü dışarıdan eğitim alma yolunu aracını kullandıklarını, ihtiyaç olduğunda diğer üniversitelerden konu uzmanları çağrılarak bilgilerini geliştirmeye çalıştıkları anlaşılmaktadır. Öğretim elemanı konumunda olan katılımcıların % 48'i bilginin geliştirilmesi ve satın alınması maksadıyla dışarıdan eğitim alma yolu aracını kullanmada yöneticilerinin yeterli olduğunu belirtirken geriye kalan % 52'lik gibi bir oranın bu aracı yöneticilerinin yeterli olarak kullanmadığını, üniversitenin dışarıdan eğitim alma yoluna çok ihtiyacı olduğunu ve bu durumu ekonomik ve günü birlik politikalarla yöneticilerimizin geçiştirmeye çalıştıkları belirtilmektedir. Dolayısıyla yöneticilerle öğretim elemanlarının dışarıdan eğitim alma yolunun denenmesi ile ilgili olarak görüşler arasında paralellik olmadığı ve görüş farklılıkları olduğu söylenebilir.

Bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin geliştirilmesi ve satın alınmasında

kullanılan bilgi yönetimi araçlarından çalışanları kurslara, konferanslara ve seminerlere gönderilmesi ile ilgili olarak yönetici konumunda olan katılımcıların % 96'sı çalışanları kurslara, konferanslara ve seminerlere gönderilmesi aracını kullandıklarını, öğretim elemanlarının bilgi eksikliklerini gidermesi, farklı ortamlardaki vizyonel boyutlarını geliştirmesi, yaptığı ürünün karşılığı olarak kendini pekiştirmesi gibi çalışmalara hem finansal ve hem de akademik ortamlarda katkı koyduklarını ifade etmektedirler. Öğretim elemanı konumunda olan katılımcıların % 65'i öğretim elemanlarını kurslara, konferanslara ve seminerlere gönderilmesi aracını kullanmada yöneticilerinin yeterli olduğunu belirtirken geriye kalan % 35'lik gibi bir oranda bu aracı yöneticilerinin yeterli olarak kullanmadığını, sadece teşvik edildiklerini, fazla başarılı olmaları istenmedikleri, kendi paralarını biriktirerek bu gibi yerlere gidebildiklerini, konferanslara gidildiğinde dersleri ayarlamaları konusunda güçlük çektiklerini belirtmişlerdir. Bu gibi nedenlerle öğretim elemanlarının kurslara, konferanslara ve seminerlere gönderilmesi konusunda yöneticilerle öğretim elemanlarının görüşleri arasında paralellik olmadığı ve görüş farklılıkları olduğu söylenebilir.

Bilgi yönetimi araçlarından öğrencilerden bilgi ve fikirler alınması ile ilgili olarak yönetici konumunda olan katılımcılar ile öğretim elemanları arasında görüş birliği olduğu ve görüşlerin paralellik içerdiğini, öğrencilerin fikirlerinin ve görüşlerinin her zaman dikkate alındığını, ellerindeki mevcut bilgilerini öğrencilerden de yararlanarak geliştirebildikleri yüzde oranlarının yakınlığı ve alınan görüşlerin örtüşmesi nedeni bu aracı yeterli seviyede yöneticilerin kullandığını söyleyebiliriz.

Bilgi yönetimi araçlarından akıl hocalarından yararlanılması ile ilgili olarak yönetici konumunda olan katılımcılar ile öğretim elemanları arasında görüş birliği olduğu ve görüşlerin paralellik içerdiğini, ihtiyaçları olduğunda sürekli kendilerine yol gösterebilen birilerinden yararlandıkları ve bilgilerini geliştirebildikleri yüzde oranlarının yakınlığı ve alınan görüşlerin örtüşmesi nedeni bu aracı yeterli seviyede yöneticilerin kullandığını söyleyebiliriz.

Bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin geliştirilmesi ve satın alınmasında kullanılan bilgi yönetimi araçlarından çevreyi gözlemleme yoluna gidilmesi ile ilgili olarak yönetici konumunda olan katılımcıların % 84'ü çevreyi gözlemleme yoluna gidilmesi aracını kullandıklarını, bilginin direk kaynağına erişebilmek için

bazen gözlemlene yoluna gidildiğini, bilginin geliştirilmesinde ve olgunlaştırılmasında yöneticilerin bu aracı yeterli seviyede kullanabildiklerini ifade etmektedirler. Öğretim elemanı konumunda olan katılımcıların % 42'si bilginin geliştirilmesi ve satın alınması maksadıyla çevreyi gözlemlene yoluna gidilmesi aracını kullanmada yöneticilerinin yeterli olduğunu belirtirken geriye kalan % 58'lik gibi bir oranda bu aracı yöneticilerinin yeterli olarak kullanmadığını, yöneticilerin çevreyi gözlemlene yoluna gitmedikleri, çevredeki değişimlerin hızlı değişimine yöneticilerin ayak uyduramadığı ve ellerindeki bilgilerin eksik ve eski olmaları nedeni ile bilgilerini geliştiremediklerini belirtmişlerdir. Öğretim elemanlarının görüşlerine göre yöneticiler bu aracı yeteri kadar kullanamadıkları ve yöneticilerle öğretim elemanlarının görüşleri arasında paralellik olmadığı, görüş farklılıkları olduğu söylenebilir.

VI.3. III.Boyut : Bilginin Paylaşılması

Kıbrıs'ta üniversitelerin vizyonu, misyonu, amaçları ve hedeflerinin gerçekleşmesi için eğitsel ve yönetsel bağlamda bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin paylaşılmasında kullanılan bilgi yönetimi araçlarından bilgisayar ağını tam olarak kurup çalıştırılması ile ilgili yönetici konumunda olan katılımcılar ile öğretim elemanları arasında görüş birliği olduğu ve görüşlerin paralellik içerdiğini, bilgisayar kullanımı ile ilgili olarak herhangi bir sıkıntılar olmadığını yüzde oranlarının yakınlığı ve alınan görüşlerin örtüşmesi nedeni bu aracı yeterli seviyede yöneticilerin kullandığını söyleyebiliriz.

Bilgi yönetimi araçlarından sürekli işbirliği yapılması ile ilgili olarak yönetici konumunda olan katılımcıların % 88'i sürekli işbirliği yapılması aracını kullandıklarını, bilginin paylaşımında faaliyetleri sürdürebilmek için sürekli işbirliği yapmak zorunda olduklarını, bu işbirliği hem akademik programın yürütülmesinde ve hem de program dışında yürütülen bazı danışmanlıklarla, projelerle çok yoğun bir işbirliği içerisinde bilgileri paylaşma yoluna gittiklerini belirtmişlerdir. Öğretim elemanı konumunda olan katılımcıların % 40'ı bilgi paylaşımı maksadıyla işbirliği yapma yapılması aracını kullanmada yöneticilerinin yeterli olduğunu belirtirken geriye kalan % 60'lık gibi bir oranda bu aracı yöneticilerinin yeterli olarak kullanmadığını, öğretim elemanları ile işbirliğine gidilmeyip bilgi paylaşımı yapılmadığı, sadece yöneticilerin kendilerine söylenenleri yaptıklarını belirtmişlerdir. Öğretim elemanlarının görüşlerine göre yöneticiler bu aracı yeteri kadar kullanamadıkları ve yöneticilerle öğretim elemanlarının görüşleri arasında

paralellik olmadığı, görüş farklılıkları olduğu, işbirliği ile bilgi paylaşımı yapılmadığı düşünülebilir.

Bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin paylaşılmasında kullanılan bilgi yönetimi araçlarından takımlar kurarak görev grupları organize edilmesi ile ilgili olarak yönetici konumunda olan katılımcıların % 84'ü bu aracını kullandıklarını, bütün faaliyetleri takım çalışması şeklinde yaptıklarını belirtmişlerdir. Öğretim elemanı konumunda olan katılımcıların % 35'i bilgi paylaşımı maksadıyla sürekli takımlar kurarak görev grupları organize edilmesi aracını kullanmada yöneticilerinin yeterli olduğunu belirtirken geriye kalan % 65'lik gibi büyük bir oranda bu aracı yöneticilerinin yeterli olarak kullanmadığını, takımlar veya görev grupları gibi bir organize yapılmadığını, bunun yerine ihtiyaç olduğunda karşılıklı iki kişi arasında yardımlaşma olduğunu, bir grup çalışması yerine usta-çırak ilişkisi seviyesinde ve plansız rastgele bireysel bazda çalışmalar yapıldığını ifade ederek yöneticilerin yeterli bir şekilde bu aracı kullanmadıkları ifade etmişlerdir. Öğretim elemanlarının görüşlerine göre yöneticiler bu aracı yeteri kadar kullanamadıkları ve yöneticilerle öğretim elemanlarının görüşleri arasında paralellik olmadığı, görüş farklılıkları olduğu söylenebilir.

Bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin paylaşılmasında kullanılan bilgi yönetimi araçlarından kendi aralarında gayri resmi toplantılar yapılmasını kolaylaştırıp desteklenmesi ile ilgili olarak yönetici konumunda olan katılımcılar ile öğretim elemanları arasında görüş birliği olduğu ve görüşlerin paralellik içerdiğini, öğretim elemanlarının kendi aralarında gayri resmi toplantılar yapmaları konusunda bilgi paylaşımı açısından herhangi bir sıkıntı yaşanmadığı yüzde oranlarının yakınlığı ve alınan görüşlerin örtüşmesi nedeni bu aracı yeterli seviyede yöneticilerin kullandığını söyleyebiliriz.

Bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin paylaşılmasında kullanılan bilgi yönetimi araçlarından belirli periyotlarda kokteyl saatleri veya çay, kahve saatleri organize edilmesi ile ilgili olarak yönetici konumunda olan katılımcıların % 84'ü belirli periyotlarda kokteyl saatleri veya çay, kahve saatleri organize edilmesi aracını kullandıklarını, yapılan organizelere öğrencileri de katmaya çalıştıklarını, genellikle ortak konu olarak eğitim üzerine odaklanıldığını ve bilgi paylaşımının rahatlıkla bu gibi faaliyetlerde yapabildiklerini belirtmişlerdir. Öğretim elemanı konumunda olan katılımcıların % 40'ı bilgi paylaşımı maksadıyla belirli periyotlarda kokteyl saatleri veya çay, kahve saatleri organize edilmesi

aracını kullanmada yöneticilerinin yeterli olduğunu belirtirken geriye kalan % 60'lık gibi bir oranda bu aracı yöneticilerinin yeterli olarak kullanmadığını, yöneticilerin çok yoğun bir tempoda çalıştıkları, çay ve kahve gibi etkinlikler düzenlenmesi konusunda yöneticilerin boş zamanlarını yakalayıp da biraraya gelerek bilgi paylaşımı yapamadığını ifade etmektedirler. Dolayısıyla öğretim elemanlarının görüşlerine göre yöneticiler bu aracı yeteri kadar kullanamadıkları ve yöneticilerle öğretim elemanlarının görüşleri arasında paralellik olmadığı, görüş farklılıkları olduğu söylenebilir.

Bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin paylaşılmasında kullanılan bilgi yönetimi araçlarından tartışma kültürü yaratılması ile ilgili olarak yönetici konumunda olan katılımcıların % 80'i tartışma kültürü yaratılması aracını kullandıklarını, tartışma kültürünü yarattıklarını, yapılan toplantılarda bilgilerin paylaşılmasını rahatça sağlayabildiklerini, rahatsız olunan noktalardaki değişebilirlik olasılıklarını konuşabildiklerini, optimum noktaya ulaşabildiklerini ve bilgi paylaşımını bu tartışma kültürü ortamında sağlayabildiklerini belirtmişlerdir. Öğretim elemanı konumunda olan katılımcıların % 37'si bilgi paylaşımı maksadıyla tartışma kültürü yaratılması aracını kullanmada yöneticilerinin yeterli olduğunu belirtirken geriye kalan % 63'lük gibi bir oranda bu aracı yöneticilerinin yeterli olarak kullanmadığını, yöneticilerle öğretim elemanları arasında kültür farklılığı olduğunu, kültür birliği yaratmanın çok zor oluşabildiğini, bilgi paylaşımı bu kültür farklılıkları nedeni ile gerçekleşemediğini ifade etmişlerdir. Öğretim elemanlarının görüşlerine göre yöneticiler bu aracı yeteri kadar kullanamadıkları ve yöneticilerle öğretim elemanlarının görüşleri arasında paralellik olmadığı, görüş farklılıkları olduğu söylenebilir.

VI.4. IV.Boyut : Bilginin Değerlendirilmesi

Bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin değerlendirilmesinde kullanılan bilgi yönetimi araçları ile ilgili olarak kullanılan bilgi yönetimi araçlarından iç ve dış denetimler yapılması konusunda yönetici konumunda olan katılımcıların % 76'sı iç ve dış denetimler yapılması aracını kullandıklarını, iç denetim olarak öğrencilerin genel başarı ortalamaları, öğretmen memnuniyeti, öğretmenin gelişimi gibi denetlemeler yaptıklarını, dış denetim olarak YÖK'ün belirli dönemlerde gelerek kadro, yönetmeliklere uygunluk gibi denetlemeler yapıldığını belirtmektedirler. Öğretim elemanı konumunda olan katılımcıların % 28'i bilginin değerlendirilmesi maksadıyla iç ve dış denetimler yapılması aracını

kullanmada yöneticilerinin yeterli olduğunu belirtirken geriye kalan % 72'lik gibi büyük bir oranda bu aracı yöneticilerinin yeterli olarak kullanmadığını, iç denetim olmadığını, Öğretim elemanlarının hangi kitabı kullandığı, hangi konulara girdiği, bilgi düzeyleri gibi hususların denetlenmediği, dış denetim olarak YÖK'ten kimse gelip öğretmenleri denetlemediği ancak bazen çok ender olarak YÖK denetçilerinin yöneticilerin yasa, tüzük ve yönetmeliklerine uygunluğunu çok üst düzeyde, sınırlı ölçüde denetlemeler yaptığını ifade etmişlerdir. Öğretim elemanlarının görüşlerine göre yöneticiler bu aracı yeteri kadar kullanamadıkları ve yöneticilerle öğretim elemanlarının görüşleri arasında paralellik olmadığı, görüş farklılıkları olduğu söylenebilir.

Bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin değerlendirilmesinde kullanılan bilgi yönetimi araçlarından üniversite yöneticilerinin öğrenciler ve öğretim görevlileri ile görüşmeler yapması ile ilgili olarak yönetici konumunda olan katılımcılar ile öğretim elemanları arasında görüş birliği olduğu ve görüşlerin paralellik içerdiğini yüzde oranlarının yakınlığı ve alınan görüşlerin örtüşmesi nedeni bu aracı yeterli seviyede yöneticilerin kullandığını söyleyebiliriz.

Bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin değerlendirilmesinde kullanılan bilgi yönetimi araçlarından diğer üniversitelerin uygulamalarıyla karşılaştırmalar yapılması ile ilgili olarak yönetici konumunda olan katılımcıların % 84'ü diğer üniversitelerin uygulamalarıyla karşılaştırmalar yapılması aracını kullandıklarını, her yıl dekanlar toplantısına katıldıklarını ve bu toplantılarda YÖK tarafından belirlenen faaliyetlerin uygulamadaki paralellikleri, sıkıntıları konusunda karşılaştırmalı çalışmalar yaptıklarını ve karşılaştırmalarla üniversitelerini değerlendirmeye çalıştıklarını belirtmişlerdir. Bu araçla bilginin değerlendirilmesi kapsamında fakülte yöneticilerinin, başka üniversitelerle YÖK seviyesinde karşılaştırma ve değerlendirme yaptıkları ve bu konuda kendilerini yeterli gördüklerini belirtmişlerdir. Ancak yöneticilerin yabancı ülkelerin uygulamalarıyla yeteri kadar karşılaştırma yapmadıklarını alınan görüşlerden söyleyebiliriz.

Öğretim elemanı konumunda olan katılımcıların % 37'si bilginin değerlendirilmesi maksadıyla diğer üniversitelerin uygulamalarıyla karşılaştırmalar yapılması aracını kullanmada yöneticilerinin yeterli olduğunu belirtirken geriye kalan % 63'lük gibi büyük bir oranda bu aracı yöneticilerinin yeterli olarak kullanmadığını, üniversitelerle kıyaslama yapıldığını görmediklerini, yabancı ülkelerin üniversiteleri ile kıyaslama hiç yapılmadığını, üniversitelerinin gününbirlik politikalarla faaliyetlerin yürütülmeye çalışıldığını,

başka üniversitelerin farklı uygulamalarının kendi üniversitelerine yansımadığını ifade ederek yöneticilerin diğer üniversitelerin uygulamalarıyla karşılaştırmalar yapması konusundaki aracı kullanmalarında yetersiz olduklarını söylemişlerdir. Öğretim elemanlarının görüşlerine göre yöneticiler bu aracı yeteri kadar kullanamadıkları ve yöneticilerle öğretim elemanlarının görüşleri arasında paralellik olmadığı, görüş farklılıkları olduğu söylenebilir.

Bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin değerlendirilmesinde kullanılan bilgi yönetimi araçlarından raporların incelenmesi ile ilgili olarak yönetici konumunda olan katılımcıların % 76'sı raporların incelenmesi aracını kullandıklarını, her öğretim elemanından dönem sonunda ne yaptığını gösteren bir rapor aldıklarını ve o raporun değerlendirmesini yaptıklarını, öğrencilerden dersler hakkında, uygulamalar ve diğer tüm konularda düşüncelerini yazılı anketlerle ve sözlü olarak aldıklarını ve genel olarak bir değerlendirme yaptıklarını belirtmişlerdir. Ancak alınan görüşlere göre yapılan değerlendirmeler ışığında alınacak tedbir ve önlemlerin neler olacağı konusunda herhangi bir değerlendirme yapılmayıp, düzeltici tedbirlerden söz edilmemiştir. Öğretim elemanı konumunda olan katılımcıların % 19'u bilginin değerlendirilmesi maksadıyla raporların incelenmesi aracını kullanmada yöneticilerinin yeterli olduğunu belirtirken geriye kalan % 81'lik gibi büyük bir oranda bu aracı yöneticilerinin yeterli olarak kullanmadığını, düzenli ve sistematik bir rapor inceleme sistemi olmadığını, yıl içerisinde yapılan tüm faaliyetlerden herhangi bir rapor istenmediğini, yöneticilerin rapor inceleme gibi bir faaliyet yürütmediklerini ve sonuçlar çıkarmadıklarını ifade etmişlerdir. Öğretim elemanları yöneticilerin bu aracı kullanmalarında yetersiz oldukları, elde edilen verilere göre aksaklıkları düzeltici tedbirleri alma yoluna gitmedikleri anlaşılmaktadır. Öğretim elemanlarının görüşlerine göre yöneticiler bu aracı yeteri kadar kullanamadıkları ve yöneticilerle öğretim elemanlarının görüşleri arasında paralellik olmadığı, görüş farklılıkları olduğu söylenebilir.

Bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin değerlendirilmesinde kullanılan bilgi yönetimi araçlarından üniversiteden ayrılan öğrenci ve öğretim görevlileri ile görüşüp, bilgi alınması ile ilgili olarak yönetici konumunda olan katılımcıların % 68'i üniversiteden ayrılan öğrenci ve öğretim görevlileri ile görüşüp, bilgi alınması aracını kullandıklarını, bu konuda aktif çalışan bir mezunlar derneğinin olduğunu ve derneğin üye olan öğrencileri takip etmeye çalıştıklarını belirtmişlerdir. Ancak alınan görüşlere göre mezunlar derneğinin mezun olan öğrencilere %10-15 civarındaki bir oranla ulaşabildikleri, üniversite

bünyesinde bir birimin olmadığı ve sistematik çalışmadığı söylenebilir. Öğretim elemanı konumunda olan katılımcıların % 13'ü bilginin değerlendirilmesi maksadıyla üniversiteden ayrılan öğrenci ve öğretim görevlileri ile görüşüp, bilgi alınması aracını kullanmada yöneticilerinin yeterli olduğunu belirtirken geriye kalan % 87'lik gibi büyük bir oranda bu aracı yöneticilerinin yeterli olarak kullanmadığını, mezunlar konusunda herhangi bir bilginin olmadığını, üniversite bittikten sonra hiçkimse kimseyi tanımadığı ve aramadığını ifade edilerek yöneticilerin aracı kullanmalarında yetersiz oldukları, üniversiteden ayrılan öğrenci ve öğretim görevlileri ile görüşüp, bilgi alınması kapsamında üniversite bazında bir birim kurulmadığı anlaşılmaktadır. Öğretim elemanlarının görüşlerine göre yöneticiler bu aracı yeteri kadar kullanamadıkları ve yöneticilerle öğretim elemanlarının görüşleri arasında paralellik olmadığı, görüş farklılıkları olduğu söylenebilir.

BÖLÜM VII

ÖNERİLER

Kıbrıs'ta üniversitelerin vizyonu, misyonu, amaçları ve hedeflerinin gerçekleşmesi için eğitsel ve yönetsel bağlamda bilgi yönetimi süreçlerinden bilgi eksikliğini belirlemede, bilginin geliştirilmesi ve satın alınması, bilginin paylaşılması ve bilginin değerlendirilmesinde kullanılan bilgi yönetimi araçları ile ilgili olarak sorulan sorularda katılımcıların görüşlerine göre elde edilen sonuçlara göre öneriler aşağıda sunulmuştur.

VII.1. Araştırmaya Yönelik Öneriler

VII.1.1. I.Boyut Bilgi Eksikliğini Belirleme

- a) Arslangiray'ın(2003) belirttiği gibi toplantılarda grup üyelerinin arasındaki iletişim ve duygu birliğinin sağlanması neticesinde bilgi eksikliklerin tamamlanacağı, yapılacak etkinliklerin daha nitelikli olacağı belirtilmektedir. Bu nedenle bilgi eksikliğini gidermek amacıyla bilgi yönetimi araçlarından toplantıların düzenlenmesi ile ilgili olarak yöneticilerle öğretim elemanları arasında kapsamlı ve düzenli olarak toplantı yapılmalı, öğretim elemanlarının düşünceleri yeteri kadar dikkate alınmalı ve bilgi eksikliğini giderici daha sistematik toplantılar düzenlenmelidir.
- b) Bilgi yönetimi süreçlerinden bilgi eksikliğini belirlemede kullanılan bilgi yönetimi araçlarından beyin fırtınası seanslarının düzenlenmesi ile ilgili olarak Rawlinson'a(1995) göre bilgi eksikliğinden kaynaklanan sorunların çözümünde daha fazla beyin fırtınası seansı düzenlenerek ortaya çıkacak orijinal fikirlerle daha etkin çözümler ortaya çıkarılabileceğini belirtmektedir. Dolayısıyla üniversite yöneticileri bilgi yönetimi araçlarından beyin fırtınası seansları düzenlenmesi hakkında bu aracı daha çok kullanarak herhangi bir konu hakkında herkesin fikrini ortaya koymayı sağlamaya çalışmalıdır.
- c) Benchmarking(kıyaslama) uygulanması neticesinde (Koçel,2005)

diğer üniversitelerin üstün performanslarını kendi üniversitelerine uyarlayarak bilgi eksikliklerini gidereceklerini, performanslarını daha da yükseltebileceklerini, kalitelerini artırabileceklerini, süreçleri iyileştirebileceklerini belirtmektedir. Bilgi yönetimi araçlarından en iyi uygulamaların (benchmarking) neler olduğu konusunda aramalar yapma ile ilgili olarak üniversite yöneticileri bu aracı daha çok kullanmaya çalışmaları, yöneticilerin kullanmaktan kaçınmamalarını, yöneticilerin kendi sınırları dışına çıkmaya çalışmalarını ve yeniliklere açık olmalarını önerebiliriz.

- d) Gelecekte oluşabilecek bilgi eksikliklerini giderebilmek maksadıyla bilgi yönetimi aracı kapsamında olan gelecek hakkında olası senaryolar geliştirilmesi konusunda öğretim elemanlarının belirttikleri görüşlerine göre gelişmiş ülkelerin bu bilgi yönetim aracını çok iyi kullandıklarını ifade etmişlerdir. Gelişmiş ülkelerin üniversitelerindeki uygulamalara paralel olarak üniversite yöneticilerinin gelecek hakkında kısa, orta ve uzun vadeli planları daha fazla yapmalarını ve bunları uygulamaya çalışmalarının uygun olacağını söyleyebiliriz.
- e) Bilgi yönetimi araçlarından araştırmacı ve danışmanlar görevlendirmesi ile ilgili olarak üniversite yöneticilerinin bilgi eksikliğini saptamak maksadıyla araştırmacı ve danışmanlar görevlendirilmesi konusunda ekonomik nedenleri ortadan kaldırmaya çalışmalarını, ayrıca yöneticilerin danışman veya araştırmacı kullanımını hoş karşılamalarının uygun olacağı düşünülebilir.

VII.1.2. II.Boyut : Bilginin Geliştirilmesi ve Satın Alınması

- a) Serbest (2004) gelişmekte olan ülkelerin bilim ve teknoloji üretme işinin üniversitelerin AR-GE potansiyelinde yoğunlaşması gerektiğini belirtmektedir. Dolayısıyla bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin geliştirilmesi ve satın alınmasında kullanılan bilgi yönetimi araçlarından araştırma ve geliştirme çalışmaları yapılması ile ilgili olarak üniversite yöneticilerinin fakültelerinde AR-GE birimi kurmaya çalışmalarını ve bu konuda daha yoğun çalışmalar içerisine girmeleri sağlanmalıdır.

- b) Bilginin geliştirilmesi ve satın alınması kapsamında kullanılan bilgi yönetimi araçlarından dışarıdan eğitim alma yolunun denenmesi ile ilgili olarak üniversite yöneticilerinin bu aracı ekonomik, teknolojik ve sosyo-kültürel nedenlerle gereken önemin verilememesi, gününbirlik politikalara daha çok zaman ayrılması gibi sebepleri azaltmak veya ortadan kaldırmak maksadıyla yöneticilerin dışarıdan eğitim alma yolunun denenmesi aracı üzerinde üniversite içerisinde daha fazla beyin fırtınası seansları düzenlenmeli ve çözüm üretme çalışmaları yoğunlaştırılmalıdır.
- c) Bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin geliştirilmesi ve satın alınmasında kullanılan bilgi yönetimi araçlarından çalışanları kurslara, konferanslara ve seminerlere gönderilmesi ile ilgili olarak öğretim elemanlarının bilgi eksikliklerini gidermesi, farklı ortamlardaki vizyonel boyutlarını geliştirmesi, yaptığı ürünün karşılığı olarak kendini pekiştirmesi gibi çalışmalara zemin sağlamak maksadıyla üniversite yöneticilerinin hem finansal ve hem de akademik ortamlarda daha fazla katkı koymalı ve yöneticiler bu gibi konulara daha fazla zaman ayırarak çalışmalar yapmalıdırlar.
- d) Bilginin geliştirilmesi ve satın alınmasında kullanılan bilgi yönetimi araçlarından öğrencilerden bilgi ve fikirler alınması ile ilgili olarak üniversite yöneticilerinin öğrencilerin düşüncelerinin ve görüşlerinin dikkate alınmasına her zaman devam edilmelidir.
- e) Bilgi yönetimi araçlarından akıl hocalarından yararlanılması ile ilgili olarak üniversite yöneticilerinin ihtiyaçları olduğunda sürekli kendilerine yol gösterebilen birilerinden yararlanmaları ve bilgilerini sürekli olarak geliştirmelerinin uygun bir davranış olduğu ve bu uygulamaya sürekli olarak devam edilmelidir.
- f) Bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin geliştirilmesi ve satın alınmasında kullanılan bilgi yönetimi araçlarından çevreyi gözlemleme yoluna gidilmesi ile ilgili olarak üniversite yöneticilerinin çevredeki hızlı değişimlere ayak uydurabilmeleri, bilginin direk kaynağına erişebilmeleri, ellerindeki bilgileri geliştirip olgunlaştırılmasını sağlayabilmeleri, mevcut bilgilerin eksik ve eski olmalarını

engelleyebilmek amacıyla yönetici konumunda olanlar sürekli olarak çevreyi gözlemlene yoluna gitmelidirler.

VII.1.3. III. Boyut : Bilginin Paylaşılması

- a) Kıbrıs'ta üniversitelerin vizyonu, misyonu, amaçları ve hedeflerininin gerçekleşmesi için eğitsel ve yönetsel bağlamda bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin paylaşılmasında kullanılan bilgi yönetimi araçlarından bilgisayar ağını tam olarak kurup çalıştırılması ile ilgili olarak üniversite yöneticilerinin bu aracı kullanmaya devam etmeleri sağlanmalıdır.
- b) Günümüzde kalitenin sağlanması, verimliliğin artışı ve dış çevrede yaşanan hızlı gelişmelerin ışığında ortaya çıkan yeni bilgi alanlarının sürekli işbirliği ve takım çalışması gerektirdiği belirtilmektedir(Sarıhan,1998). Bu maksatla kültürel yapıya bağlı olan sorumluluktan kaçma ve çok fazla yaşanan bencilliğin azalması için bilgi paylaşımında kullanılan bilgi yönetimi araçlarından sürekli işbirliği yapılması aracının kullanımına üniversite yöneticileri daha fazla önem vermelidir.
- c) Bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin paylaşılmasında kullanılan bilgi yönetimi araçlarından takımlar kurarak görev grupları organize edilmesi ile ilgili olarak üniversite yöneticilerinin ihtiyaç olduğunda karşılıklı iki kişi arasında yardımlaşma uygulamasından uzaklaşmalarını, bir grup çalışması yerine usta-çırak ilişkisi seviyesinde ve plansız rastgele bireysel bazda çalışmalar yapılması uygulamalarını terketmeleri sağlanmalıdır. Bu uygulamalar yerine yöneticiler ağırlıklı olarak kalitenin ve verimliliğin artışına yönelik takımların organize edilmesine daha fazla özen göstermelidirler.
- d) Bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin paylaşılmasında kullanılan bilgi yönetimi araçlarından kendi aralarında gayri resmi toplantılar yapılmasını kolaylaştırıp desteklenmesi ile ilgili olarak yönetici konumunda olan katılımcılar ile öğretim elemanları arasında görüş birliği olduğu ve görüşlerin paralellik içerdiğini, öğretim elemanlarının kendi aralarında gayri resmi toplantılar yapmaları konusunda bilgi

paylaşımı açısından herhangi bir sıkıntı yaşanmadığı yüzde oranlarının yakınlığı ve alınan görüşlerin örtüşmesi nedeni bu aracı yeterli seviyede yöneticilerin kullandıkları, dolayısıyla bilgi paylaşımının süratini ve yaygınlaştırılmasını artırmak amacıyla yöneticiler bu aracı kullanmaya devam etmelidirler.

- e) Bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin paylaşılmasında kullanılan bilgi yönetimi araçlarından belirli periyotlarda kokteyl saatleri veya çay, kahve saatleri organize edilmesi ile ilgili olarak üniversite yöneticilerin çok yoğun bir tempoda çalışmaları halinde bile olsalar muhakkak boş zamanlarında öğretim elemanları ile biraraya gelerek bilgi paylaşımı yapılmasına daha fazla önem vermelidirler.
- f) Bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin paylaşılmasında kullanılan bilgi yönetimi araçlarından tartışma kültürü yaratılması ile ilgili olarak üniversite yöneticilerine karşı duyulan korkunun azaltılması, tartışma konularının dışına çıkılmaması gibi hususlara üniversite yöneticileri daha fazla dikkat etmelidirler.
- g) Tartışma kültürü, birey ya da toplumların demokratiklik düzeyinin önemli bir göstergesi olması(Yeşil, 2004a:165) nedeniyle, tartışma tutum davranışlarının yaşanarak öğrenilip gelişebilmesinin(Mendel-Reyes, 1998: 36-37) üniversite yöneticileri tarafından daha geliştirilmesi sağlanmalıdır.

VII.1.4. IV. Boyut : Bilginin Değerlendirilmesi

- a) Sullivan ve Glanz (2005) öğretimin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi, öğrenci başarısının artırılması için sürekli olarak iç ve dış denetimlerin yapılması konusunda araştırmalar yapılmasını önermektedir. Bu kapsamda bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin değerlendirilmesinde kullanılan bilgi yönetimi araçlarından iç ve dış denetimler yapılması konusunda üniversite yöneticileri iç denetim olarak öğrencilerin genel başarı ortalamaları, öğretmen memnuniyeti, öğretmenin gelişimi gibi denetlemeler yaptıklarını, dış denetim olarak YÖK'ün belirli dönemlerde gelerek kadro, yönetmeliklere uygunluk gibi denetlemeler yapıldığı alınan görüşlerde belirtmektedir. Bu

denetimlere ilave olarak gelişmiş ülkelerde olduğu gibi dış denetimlerde özel akreditasyon şirketlerinin standartlarını üniversitelerin yakalayabilmeleri yöneticiler tarafından sağlanmaya çalışılmalıdır. İç denetimlerde ise öğrencilerin değerlendirmelerine daha çok yer verilmelidir. Ayrıca diğer bölümlere başka bölümleri denetleme imkanı yaratılmalıdır. Böylelikle üniversitelerde kalitenin artacağı, üniversitelerin kendilerini sürekli geliştirmeye çalışacakları düşünülebilir.

b) Bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin değerlendirilmesinde kullanılan bilgi yönetimi araçlarından diğer üniversitelerin uygulamalarıyla karşılaştırmalar yapılması ile ilgili olarak üniversite yöneticileri diğer üniversitelerle daha fazla kıyaslama yapmalarını ve hatta yabancı ülkelerin üniversiteleri ile daha çok bir kıyaslama içerisine girmelerini, üniversitelerinin gününbirlik politikalarla faaliyetlerini yürütme yerine başka üniversitelerin farklı uygulamalarını kendi üniversitelerine yansıtmaya çalışmalıdırlar.

c) Günümüzde çok karmaşık bir niteliğe sahip olan sosyal ve ekonomik olayların sayısal olarak analiz edilmesi gün geçtikçe daha da zorlaşmaktadır. Bu nedenle toplumsal yaşamda sürekli olarak yeni sorunlarla karşılaşmaktadır. Dolayısıyla sayısal bilgileri içeren verilerin toplanması, düzenlenmesi, özetlenmesi, analizi ve bu analizler aracılığıyla elde edilen sonuçların yorumlanması ve karar verilmesi olarak tanımlanan istatistik bilimine ilişkin yöntem ve tekniklerin kullanılması giderek bir zorunluluk haline gelmektedir(Karagöz ve Ekici,2005). Bu kapsamda bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin değerlendirilmesinde kullanılan bilgi yönetimi araçlarından raporların incelenmesi ile ilgili olarak üniversite yöneticilerinin her öğretim elemanından ne yaptığını gösteren dönem sonunda bir rapor aldıklarını ve o raporun değerlendirmesini yaptıklarını katılımcılar verdikleri görüşlerde ifade edilmiştir. Ancak yapılan genel değerlendirmeler ışığında alınan raporlara göre düzeltici tedbir ve önlemlerin neler olacağı konusunda daha kapsamlı ve sistemli çalışmalar yapılmasına ihtiyaç olduğu ve alınan raporların üniversite yöneticileri tarafından daha da bilimsel hale getirilmesi sağlanmalıdır. Özellikle öğrencilerden dersler hakkında, yapılan

uygulamalar ve diğer tüm konularda öğrencilerin düşüncelerini yazılı anketlerle ve sözlü alınmalı ve rapor sistemlerine dahil edilerek raporlar daha kapsamlı bir hale getirilmelidir. Yöneticilerin geliştireceği bu yeni rapor sistemleri ile eğitim stratejilerini daha da geliştirmeleri sağlanmalıdır. Bu konu ile ilgili olarak gelişmiş ülkelerin rapor sistemlerini üniversite yöneticilerinin incelemesinin yararlı olacağı söylenebilir.

- d) Bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin değerlendirilmesinde kullanılan bilgi yönetimi araçlarından üniversiteden ayrılan öğrenci ve öğretim görevlileri ile görüşüp, bilgi alınması ile ilgili olarak üniversiteden mezun olan veya ayrılan kişilere iş bulma, moral motivasyon sağlama, üniversitenin mezun ettiği kişilerin kendi yaşamındaki başarılarını takip ederek üniversitenin kendi iç değerlendirmelerine imkan sağlamak ve üniversitenin gelişmesinin yolunu sürekli açık bulundurmak maksadıyla üniversite yöneticileri üniversiteden mezun olan veya ayrılan öğrenci ve öğretim görevlilerini takip etmek için öğrencilerin kurduğu mezunlar derneğine ilaveten fakülteler kendi bünyesinde ve kendi personel kadrolarıyla mezun olan veya ayrılan her öğrenciyi ve öğretim elemanını sürekli olarak profesyonelce takibini sağlayan bir birim oluşturmalıdırlar.

VII.2. Genel Öneriler

- a) Bilgi yönetimi konusunda üniversite yöneticilerine ve öğretim elemanlarına bilgi yönetimi konularına yönelik kurslar, seminerler, konferanslar düzenlenerek bilgilendirilmeleri sağlanmalıdır.
- b) Üniversite yöneticilerinin bilgi yönetimi araçlarını kullanma düzeyleri öğretim elemanlarına göre yeterli olmadığından üniversiteler içerisinde bilgi yönetimi modeli geliştirilerek uygulanmaya konulmalıdır.

VII.3. Araştırmacılar İçin Öneriler

- a) Benzer çalışma farklı örgütlerde de uygulanarak bilgi yönetiminde kullanılan bilgi yönetimi araçlarının yöneticiler tarafından kullanılma yeterlilikleri ortaya çıkarılarak farklı sonuçlar elde edilebilir.

- b) Araştırma Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde bulunan beş üniversite ile sınırlıdır. Böyle bir araştırmanın Türkiye'nin genelinde veya yabancı ülkelerle kıyaslama yapılması halinde farklı sonuçlar elde edilmesini sağlayabilir.
- c) Yapılan bu çalışma bilgi yönetiminin dört süreci(bilgi eksikliğini tespit etme, bilginin geliştirilmesi veya satın alınması, bilginin paylaşılması, bilginin değerlendirilmesi) üzerinde kullanılan bilgi yönetimi araçlarının yöneticiler tarafından kullanım yeterliliklerini ortaya koymuştur. Bu dört sürecin bir veya iki tanesi seçilerek araştırma yapılması halinde daha spesifik konularda farklı sonuçlar çıkarılabilir.
- d) Araştırma sonuçları görüşme ve gözlemle sınırlı olup nitel bir çalışmadır. Ancak anket de kullanılarak nicel bir araştırmada yapılabilir.
- e) Elde edilen sonuçlar görüşme soruları ile sınırlıdır. Görüşme sorularının kapsamı değiştirilerek veya genişletilerek de böyle bir çalışma yapılabilir.
- f) Üniversite yöneticilerinin örtük ve açık bilgiyi yönetme yeterlilikleri araştırılmalıdır.
- g) Örgütsel kültürle bilgi yönetimi arasındaki ilişki araştırılmalıdır.

KAYNAKÇA

3rd Knowledge Management Summer School Duyuru Metni.(2003). KM in Action, 7-12 September 2003, San Sebastian-Spain, [Çevrim içi], Elektronik adres, www.knowledgeboard.com]. [10 Ağustos 2003]

Agrawal, A. M. (2004) **“Knowledge management application in higher technical institutions in India”**, International Association for Management of Technology (IAMOT) 13th International Conference Proceedings, Washington April 3-7 2004, Web Erişimi [12.07.2004]: <http://arago.cprost.sfu.ca/~smith/conference/viewpaper.php?id=1180&cf=4>

Agrawal, A. M. (2004) **“Knowledge management application in higher technical institutions in India”**, International Association for Management of Technology (IAMOT) 13th International Conference Proceedings, Washington April 3-7 2004, Web Erişimi [12.07.2004]: <http://arago.cprost.sfu.ca/~smith/conference/viewpaper.php?id=1180&cf=4>

Ağır A., **Bilgi Yönetimi Sistemleri ve Eğitimde Bilgi Yönetimi Sistemi Uygulaması**; Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletişim Bilimleri ABD Bilişim Bilim Dalı, İstanbul, 2005.

Aktan, C. C. ve Vural, İ. Y. (2004a). **“Bilgi Yönetimi: Bilgi Nedir?”**. <http://www.canaktan.org/yeni-trendler/bilgi-yonetimi/bilgi-nedir.htm> (14.02.2005 tarihinde indirilmiştir).

Aktan, C. C. ve Vural, İ. Y. (2004d). **“Bilgi Yönetimi: Bilgi Yönetimi Süreci”**. <http://www.canaktan.org/yeni-trendler/bilgi-yonetimi/sureci.htm> (14.02.2005 tarihinde indirilmiştir).

Aktan, C. C. ve Vural, İ. Y. (2004b). **“Bilgi Yönetimi: Bilgi Yönetimi Nedir?”**. <http://www.canaktan.org/yeni-trendler/bilgi-yonetimi/bilgi-yon-nedir.htm> (14.02.2005 tarihinde indirilmiştir).

Aktan, C. C. ve Vural, İ. Y. (2004c). **“Bilgi Yönetimi: Bilgi Yönetiminin Amacı”**. <http://www.canaktan.org/yeni-trendler/bilgi-yonetimi/amaci.htm> (14.02.2005 tarihinde indirilmiştir).

Aktan, C. C. ve Vural, İ. Y. (2004e). "**Bilgi Yönetimi: Bilgi Yönetimi Modelleri**". <http://www.canaktan.org/yeni-trendler/bilgi-yonetimi/modelleri.htm> (14.02.2005 tarihinde indirilmiştir).

Aktan, C. C. ve Vural, İ. Y. (2004f). "**Bilgi Yönetimi: Bilgi Yönetimi Stratejileri**". <http://www.canaktan.org/yeni-trendler/bilgi-yonetimi/stratejileri.htm> (14.02.2005 tarihinde indirilmiştir).

Aktan, C. C. ve Vural, İ. Y. (2004g). "**Bilgi Yönetimi: Bilgi Yönetiminin Başarısını Etkileyen Faktörler**". <http://www.canaktan.org/yeni-trendler/bilgi-yonetimi/azaltan-faktor.htm> (14.02.2005 tarihinde indirilmiştir).

Aktan, C. C. ve Vural, İ. Y. (2004h). "**Bilgi Yönetimi: Başarılı Bir Bilgi Yönetiminin Temel İlkeleri**". <http://www.canaktan.org/yeni-trendler/bilgi-yonetimi/basarili.htm> (14.02.2005 tarihinde indirilmiştir).

Alavi, M.; Leidner, D., "**Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues**", MIS Quarterly, Vol. 25, No.1, (2001), 107-136.

Alle, V., **The Knowledge Evolution: Expanding Organizational Intelligence**, New York, Butterworth-Heinemann, 1997.

Allee, V. (1997). **The Knowledge Evolution Expanding Organizational Intelligence**. USA: Butterworth-Heinemann.

Altun, S. A. **Okul Müdürlerinin Bilgi Teknolojisine İlişkin Görüşleri**. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi. No:37, 2004

Alvi, M. (1997). "**Knowledge Management and Knowledge Management Systems**". <http://www.mbs.umd.edu/is/malavi/icis-97-KMS/sld024.htm> (27.05.2005 tarihinde indirilmiştir).

Amidon, D. M. (2000). "**The Momentum of Knowledge Mangement (Bilgi Yönetimi Hareketi)**",(Çeviren: Gülgün :Kakutlu)". http://www.entovation.com/momentum/mom_tk.htm (14.02.2005 tarihinde indirilmiştir).

Amrit Tiwana, **Bilginin Yönetimi**, Dışbank Kitapları-5, Rota Yayınları, İstanbul, 2003, ss.112, 113.

Amrit Tiwana, **Bilginin Yönetimi**, Dışbank Kitapları-5, Rota Yayınları, İstanbul, 2003, ss.112, 113

Angela EDMUNDS ve Anne MORRIS, "**The Problem of Information Overload in Business Organisations: A Review of The Literature**", International Journal of Information Management, Vol.20, Issue 1, (Şubat 2000), s.24-25.

ARBAK Yasemin, **Örgütlerde Bilgisayar Destekli Bilgi Sistemlerinin İncelenmesine Yönelik Kurumsal Bir Yaklaşım**, Verimlilik Dergisi, 1995

Arslangiray E.(2003)."**Eğitimde Bir Özgüven ve Demokrasi Ortamı Sessiz Toplantı**". Ankara Üni. Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 36, Sayı 2.

Ataman, G. **İşletme Yönetimi**. Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001

Ataman, G. **İşletme Yönetimi**. Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001

Ataman, S. (2002). **Küçük ve Orta ölçekli işletmelerde Bilgi Yönetimi ve Bir Uygulama**. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

Augier, M.; Shariq, S. ve Vendelø, M. (2001). "**Understanding Context: Its emergence, Transformation and Role in Tacit Knowledge Sharing**", Journal of Knowledge Management, 5(2): 125-136.

Aydemir,M.(2007), "**Social Auditing:İndispensable Part of Corporate Succes**", The Balkan Countries 1st International Conference on Accounting and Auditing (BCAA), 8-9 March 2007, Edirne,pp.312-326,(2007).

Aydemir,M.(2007), "**Social Auditing:İndispensable Part of Corporate Succes**", The Balkan Countries 1st International Conference on Accounting and Auditing (BCAA), 8-9 March 2007, Edirne,pp.312-326,(2007).

Aydın K., **Bilişim Terimleri Sözlüğü**, Türk Dil Kurumu Yayınları, Ankara,

1981.

Aydın M., **Eğitim Yönetimi**, Hatiboğlu Yayınevi, Ankara, 2000.

Aydın, M. (1991). **Eğitim Yönetimi: Kavramlar, Kuramlar, Süreçler, İlişkiler**. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.

Aydın. İ. **Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı**. Pegem Yayıncılık No:4 Ankara, 2004

Baker, K. (2002). **Where will Knowledge Management Take Us?**, Knowledge Management and Organizational Memories. (Edited by: Rose DIENG-KUNTZ and Nada MATTA) Bosto/Dordrecht/London: Kluwer Academic Publishers. 3-15.

Balasubramanian, P.; Nochur K.; Henderson J.C.; Kwan M.M, **"Managing Process Knowledge for Decission Support"**, Decission Support Systems, Vol.27 (1999), 145-162.

Balay, R., **"Küreselleşme, Bilgi Toplumu ve Eğitim"**, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt: 37, Sayı: 2, (2004), 61-82.

Balcı, A., **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem Teknik İlkeler**, Pegema Yayıncılık, Ankara,2001.

Baran, M. (2002). **İşletmelerde Bilginin Yönetilmesi İle İlgili Olarak Geliştirilen Modeller ve Bir Araştırma**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. (Yayınlanmamış Doktora Tezi).

Barca, M. (2002). **"Yeni Ekonomide Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi"**. http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=145.htm (14.02.2005 tarihinde indirilmiştir).

Barker, A. (2001). **Yenilikçiliğin Simyası** (Çev: Ahmet Kardam), MESS Yayın, No: 391,İstanbul, 2001

Barker, A. (2002). **Yenilikçiliğin Simyası** (Çeviren: Ahmet KARDAM). İstanbul: MESS Yayınları.

Barth S., "A Framework For Personal Knowledge Management Tools", KMWorld, Vol.12,No.1, (2003), 20-21.

Barutçugil İ., **Bilgi Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002.

Barutçugil, İ. (2002). **Bilgi Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Barutçugil, İ. (2002). **Bilgi Yönetimi**. İstanbul: Kariyer yayıncılık.

Barutçugil, İ. **Bilgi Yönetimi**. Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002

Barutçugil, İ. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**. Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004

Bayraktaroğlu, S; Tunçbilek, M. "**Bilgi Toplumunda İnsan Kaynaklarını Değişen Yüzü**", 2003. <http://www.sakarya.edu.tr/> (14.11.2003'te alındı).

Beijerse R.P. Uit., "Questions in Knowledge Management: Defining and Conceptualizing A Phenomenon", Journal of Knowledge Management, Vol.3, No.2, (1999), 94-109.

Beijerse R.P. Uit., **Kennismanagement in Het Midden- En Kleinbedrijf: Een State-Of The Art- Studie**, Elm, Zoetermeer, 1997.

Beijerse, R. P. u. (1999) "Questions in knowledge management: Defining and conceptualizing a phenomenon", Journal of Knowledge Management, 3(2): 94-109.

Bensghir, T. K. (1996). **Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim**. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.

Bensghir, T. K. **Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim**. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara, 1996

Berg, Bruce L. **Qualitative Research Methods For The Social Sciences**. Boston: Allyn And Bacon, 1998.

Bhatt, G. D., "Knowledge Management in Organizations: Examining The Interaction Between Technologies, Techniques, and People", Journal of

Knowledge Management, Vol. 5, No.1, (2001), 68- 75.

Bilgen, N. **Çağdaş ve Demokratik Eğitim**. MEB Yayın, Ankara, 1993

Bilgi Yönetimi Terimleri Sözlüğü (2005).
<http://www.rcbadoor.com/bilgiyonetimi.htm> (14.02.2005 tarihinde indirilmiştir).

Bogdan, R.C. ve Biklen, S. K. **Qualitative Research For Education: An Introduction To Theory And Methods**. Needman Heights, MA: Allyn And Bacon. 1992.

Bollinger A.S.; Smith R.D., **"Managing Organizational Knowledge As A Strategic Asset"**, Journal of Knowledge Management, Vol. 5, No.1, (2001), 8-18.

Braham, B. J. (1998). **Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak** (Çeviren: Ali TEKCAN). İstanbul: Rota Yayınları.

Can, N. **Değişim Sürecinde Eğitim Yönetimi**. Milli Eğitim Dergisi. No:155-156, 2002

Can, N. **Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Bütünleştirme İşlevi İle İlgili Görevleri**. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. Cilt:5, No:1, 2002

Carroll J.M.; Choo C.W.; Dunlap D.R.; Isenhour P.L.; Kerr S.T; MacLean A.; Rosson M.B., **Knowledge Management Support For Teachers, Educational Technology Research and Development**, 2004.

Celep, C. ve Çetin, B. (2003). **Bilgi Yönetimi Örgütlerde Bilgi Paylaşım Kültürü Yaratma**. Ankara: Anı Yayıncılık.

Celep, C; Çetin, B. **Bilgi Yönetimi**. Anı Yayıncılık, Ankara, 2003

Cerit, Y. **Bilgi Toplumunda İlköğretim Müdürlerinin Roller**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Abant İ. B. Üniv., 2001

Chataway, J. and Wield, D. (2000) **"Industrialization, innovation and development: What does knowledge management change?"**, Journal of International Development, 12: 803-824.

Colin Coulson-Thomas, **Business Process Reengineering: Myth & Reality**, (Kogan Page Limited, London, 1996), s.41.

Conceicao, P., Heitor, M. and Oliveira P. M. (1998) **"Expectations for the university in the knowledge-based economy"**, Technological Forecasting and Social Change, 58: 203-214.

Connor, T. (2002) **"The resource based view of strategy and its value to practising managers"**, Strategic Change, 11(6): 307-316.

Çakırer, M. A. **"Bilgi Toplumunda E- Öğrenim ve Türkiye'de Uygulamasının Avantajları"**, 2003. <http://inet-tr.org.tr/inetcon&/bildiri/65.doc> (04. 11. 2003'te alındı).

Çapar, B. **"Bilgi Yönetiminde Nasıl Bir İnsan Gücü"**, 2003. <http://başkent.edu.tr> (09.06.2003'te alındı).

Çapar, B. (2002). **"Bilgi Yönetimi: Nasıl Bir İnsangücü?"**. http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=257.htm (14.02.2005 tarihinde indirilmiştir).

Çapar, Bengü (2002). **"Başkent Üniversitesi İletişim Fakültesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü"**, I.ÜNAK Genel Konferansı, 10-12 Ekim 2002, Samsun 19 Mayıs Üniversitesi, [Çevrim içi], Elektronik adres, www.unak.org. [10 Kasım 2002].

Çapar, Bengü. (2003). **Bilgi Yönetimi: Nasıl Bir İnsan Gücü?**. Tahir Büyükkın ve Figen Büyükkın (yay. Hazı.) II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı içinde (s.421-432). İstanbul: Beta.

Çelik, V. (1997). **"Öğrenen Bir Lider Olarak Okul Yöneticisi"**. Yaşadıkça Eğitim, Kasım-Aralık, Sayı:55, s.17-19.

Çelik, V. **Eğitimsel Liderlik**. Pegem Yayıncılık, Ankara, 1999

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

Çetin, Ş. **Değişen Değerler ve Eğitim**. Milli Eğitim Dergisi. No:161, 2004

Çınar İ., **Eğitim Yöneticilerinin Bilgi Yönetimindeki Yeterlikleri**, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 2002.

Çınar, İ. (2002). **Eğitim Yöneticilerinin Bilgi Yönetimindeki Yeterlikleri (Malatya İli Örneği)**. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. (Yayınlanmamış Doktora Tezi).

Çınar, İ. **Eğitim Yöneticilerinin Bilgi Yönetimindeki Yeterlilikleri**. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniv., 2002.

Daft, R.L.; Sormunen, J. ve Parks, D. (1988). **“Chief Executive Scanning, Environmental Characteristics, and Company Performance: An Empirical Study”**, Strategic Management Journal, 9:123-139.

Daft, R.L.; Sormunen, J. ve Parks, D. (1988). **“Chief Executive Scanning, Environmental Characteristics, and Company Performance: An Empirical Study”**, Strategic Management Journal, 9:123-139.

Dalkir, K. ve Keller, M. (2005). **“Putting Knowledge to Work in an Educational Setting”**. <http://www.sla.org/documents/puttingknowledgework.doc> (28.02.2005 tarihinde indirilmiştir).

Daniel E. O'LEARY, **“Enterprise Knowledge Management”**, Computer IEEE, (Mart 1998), s.59.; The Role of Information Technology in Knowledge Management Within The Construction Industry, (Centre for Research In The Management of Projects, KLICON, UMIST, 1999),s.15;

Davenport T. H. and Laurence P. (1998) **Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know**, Boston: Harvard Business School Press.

Davenport T.; Prusak L., **“Working Knowledge”**, Harvard Business School, Boston, (1998),24-28.

Davenport, T.; Jarvenpaa S. L.; Beers M.C., **“Improving Knowledge Work**

Processes" Sloan Management Review, (Yaz 1996), 53-65.

Davenport, T.H.; Prusak, L., **İş Dünyasında Bilgi Yönetimi**, Rota Yayınları, İstanbul, 2001.

Demarest, M. (1997) **"Understanding knowledge management"**, Long Range Planning, 30(3): 374-384.

Dervişoğlu H.G., **Stratejik Bilgi Yönetimi**, Dışbank Yayınları, İstanbul, 2004.

Dixon N.M., **Creating Common Knowledge**, Harvard Business School Press, Massachusetts, 2000.

Doğu, E., **Bilgi Yönetiminde Örgütsel İletişimin Yeri ve Önemi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, 2003.

Drucker, P. F. (1999). **"Yeni Örgütün Ortaya Çıkışı"** (Çeviren: Gündüz BULUT). Harvard Business Review: Bilgi Yönetimi. İstanbul: MESS Yayınları.

Drucker, P. F. **Gelecek için Yönetim, 1990'lar ve Sonrası**. (Çev: Fikret Üçcan), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, 1993

Drucker, P. F; Nonaka, I. **Bilgi Yönetimi**. (Çeviren: Gündüz Bulut), Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayınları, İstanbul, 1999

Edge, K. (2005). **"Knowledge Management As A Tool For District-Level Instructional Renewal"**. <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/NR02925.htm> (26.12.2005 tarihinde indirilmiştir).

Eğit T., **Bilgi Yönetimi ve Pazarlaması:Uygulamalı Bir Çalışma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ve Pazarlama Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı, İzmir, 2003.

Eğit T., **Bilgi Yönetimi ve Pazarlaması:Uygulamalı Bir Çalışma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ve Pazarlama Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı, İzmir, 2003.

Enç, M., **Ruhbilim Terimleri Sözlüğü**, Türk Dil Kurumu Yayınları, Ankara, 1974.

Eraydın, A. **Bilgi Toplumuna Geçiş**. Türkiye Bilimler Akademisi Yayınları, Ankara, 2002

Erdem, A. **"E- Ticaret I"**, 2002. <http://www.medyasoft.com.tr> 10.09.2005'te alındı).

Erdoğan İ., **Okul Yönetimi Ve Öğretim Liderliği**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000. Erengül B., "Bilgi Yönetimi", Human Resource Management, 1999 (aktaran Erdoğan, 2000, s.191).

Erdoğan, İ. **Eğitimde Değişim Yönetimi**. Pegem Yayıncılık, Ankara, 2002

Erdoğan, İ. **Karşılaştırmalı Eğitim: Çağdaş Eğitim Sistemleri**. Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003

Erkan, H., (1998) **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İnsan ve Toplum Bilimleri 1992 Büyük Ödülü, 4. Baskı, Ankara.

Ertuğrul, M. (2002). **"Bilgi Çağında İşletmelerin Yeni Kaynağı: Entellektüel"**.http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=293.htm (14.02.2005 tarihinde indirilmiştir).

Ertuğrul, M. **"Bilgi Ekonomisi ve Entellektüel Sermaye Kavramı"**, 2004. <http://www.anadolu.edu.tr> (12. 04. 2004'te alındı).

Fındıkçı İ., **"Enformasyon Bilgi Toplumu Dosyası, Bilgi Toplumunda Eğitim ve Öğretmen"**, Bilgi ve Toplum Dergisi, Vol.1, (Nisan 1998), 83.

Fındıkçı, İ. (1996). **"Öğrenen Organizasyon: Okul"**. Yaşadıkça Eğitim, Ocak-Şubat, Sayı:44, s.10-11.

Friebs, B. (2005). **"Knowledge Management In Educational Settings"**. www.aare.edu.au/03pap/fri03007.pdf (14.12.2005 tarihinde indirilmiştir).

Friehs, B., **"Knowledge Management in Educational Settings"**, South East European Educational Cooperation sitesinden 26.10.2005 Tarihinde alındı. http://www.see-educoop.net/education_in/pdf/erasmus2009-oth-enl-t03.pdf

Friehs, B. **"Knowledge Management in Educational Settings"**, 2004. <http://www.aare.edu.au/03pap/fri03007.pdf> (10.08.2005'te alındı).

Fullan M., **"The Role of Leadership in the Promotion of Knowledge Managements in Schools"**, OECD Knowledge Management in Education and Learning Forum Report, 2002. (OECD sitesinden 25.3.2006 tarihinde alınmıştır, <http://www.oecd.org/dataoecd/46/43/2074954.pdf>).

Gandhi, S. (2004). **"Knowledge Management and reference services"**. Science Direct, The Journal of Academic Librarianship, Volume 30, Issue 5, September 2004, Pages 368-381.

Garvin, D. A. (1999). **"Öğrenen Bir Örgüt Yaratmak"** (Çeviren: Gündüz BULUT). Harvard Business Review: Bilgi Yönetimi. İstanbul: MESS Yayınları.

Garvin, D. A. **"A Note on Knowledge Management"** Harvard Business Review: Creating A System To Manage Knowledge Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, (1997), 55-74.

Geng Q.; Townley C.; Huang K.; Zhang J., **"Comparative Knowledge Management: A Pilot Study Of Chinese And American Universities"**, Journal of American Society For Information Science And Technology, Vol. 56, No.10, (2005), 1031-1044.

Gold, A.H., Malhotra A., Segars A. H., **"Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective"**, Journal of Management Information Systems, (Yaz 2001), 185-214.

Goodale M., **Assessing Cultural Impact: A Case Study in Supporting Knowledge Management Practice**, Dissertation, Doctor of Education, The Faculty of The Graduate School of Education and Psychology, Peperdine University, Eylül 2001.

Greg ELOFSON, Peggy M. BERANEK, Philomina THOMAS, **"An**

Intelligent Agent Community Approach To Knowledge Sharing", Decision Support Systems, Vol.20, Issue 1, (Mayıs 1997), s.88.

Gregory MENTZAS, Christos HALARIS ve Stylianos KOVADIAS, **"Modeling Business Processes With Workflow Systems: An Evaluation of Alternative Approaches"**, International Journal of Information Management, Vol.21, Issue 2, (Nisan2001), s.124.

Grover V., Davenport T., **"General Perspectives on Knowledge Management: Fostering A Research Agenda"** Journal of Management Information Systems, (Yaz 2001), 5-21.

Gustafson, K. ve Shuyler, K. (2003). **"A Case Study: Knowledge Management Systems To Enhance A Nursing Curriculum"**. <http://depts.washington.edu/pett/papers/winabstract.pdf> (26.11.2005 tarihinde indirilmiştir).

Gustafson, K. ve Shuyler, K. (2003). **"A Case Study: Knowledge Management Systems To Enhance A Nursing Curriculum"**. <http://depts.washington.edu/pett/papers/winabstract.pdf> (26.11.2005 tarihinde indirilmiştir).

Gümüş, N. (2005). **"Göçer Türkler, Uçan Kültürler ve Özlenen Benliğimiz"**. <http://www.nazim-ceviri.4t.com/m13.htm> (09.02.2005 tarihinde indirilmiştir).

Güredin, Ersin.(1994), **Denetim**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul

Gürsu, M. (2003). **Bilgi Yönetiminde Bilgi Haritaları**. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

H. C. W. LAU ve diğerleri., **"Design and Implementation of an Integrated Knowledge System"**, Knowledge-Based Systems, Vol.16, Issue 2, (Mart 2003), s.70.;

Hansen, M. T., Nohria, T. ve Tierney, T. (2001). **"Bilgi Yönetimi Stratejiniz Ne?"** (Çeviren: Nurettin ELHÜSEYNİ). Harvard Business Review: Örgütsel Öğrenme. İstanbul: MESS Yayınları.

Hargreaves, D. H., **"Knowledge Management in The Learning Society"**, Forum of OECD Education Ministers Developing New Tools for Education Policy-Making, Copenhagen, Denmark, OECD, 2000.

Hargreaves, D. H., **The Knowledge Creating School**, *British Journal of Educational Studies*, Vol. 47, No.2, (1999), 122-144.

Harrod's Librarians' Glossary and Reference Book (2000). Derleyen Ray Prytherch. Aldershot: Gower Publishing Company Limited.

Henning GEBERT, Malte GEIB, Lutz KOLBE, vd., **"Towards Customer Knowledge Management: Integrating Customer Relationship Management and Knowledge Management Concepts"**, Second International Conference on Electronic Business, Taipei, Taiwan, (10-13Aralık2002), s.2. URL:[http://verdi.unisg.ch/org/iwi/iwi_pub.nsf/wwwPublRecentEng/BB5F2639B23D0B61C1256C39002F6F85/\\$file/f262.pdf](http://verdi.unisg.ch/org/iwi/iwi_pub.nsf/wwwPublRecentEng/BB5F2639B23D0B61C1256C39002F6F85/$file/f262.pdf) (19/8/2003)

Hind ZANTOUT ve Farhi MARIR, **"Document Management Systems From Current Capabilities Towards Intelligent Information Retrieval: An Overview"**, *International Journal of Information Management*, Vol.19, Issue 6, (Aralık 1999), s.472.

Hind ZANTOUT ve Farhi MARIR, **"Document Management Systems From Current Capabilities Towards Intelligent Information Retrieval: An Overview"**, *International Journal of Information Management*, Vol.19, Issue 6, (Aralık 1999), s.472.

<http://www.bilgiyönetimi.org/cm/pages/yazAek.php?> (06. 05. 2003'te alındı).

Huaiqing WANG, **"Intelligent-Agent Assisted Decision Support Systems: Integration of Knowledge Discovery, Knowledge Analysis, and Group Decision Support"**, *Expert Systems With Applications*, Vol.12., No.3., (1997), s.325.

Human Resources Focus (2004). **"Entelektüel Sermayeyi Etkili Yönetebilmek"**. HumanResourcesFocus: Yönetim&Organizasyon ve İnsan Kaynakları Yönetimi web sitesi:

<http://www.humanresourcesfocus.com/makale014.asp> (08.04.2005 tarihinde indirilmiştir).

International Encyclopedia of Information and Library Science. (2003). Editörler J. Feather ve P. Sturges. London; New York: Routledge.

İnel, G. (2001). **Bilgi Yönetimi ve Bir Şirkette Kapalı Bilgiler İle Açık Bilgiler Arasındaki Dönüşüme Ait Bir Uygulama.** İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

İpçioğlu, İ. ve Erdoğan, Z. (2005). **“İşletmelerde Liderlik ve Bilgi Yönetimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”.** <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/15-01.pdf> (28.02.2005 tarihinde indirilmiştir).

J. Leon ZHAO, **Knowledge Management and Organizational Learning in Workflow Systems**, s.1. URL: <http://uaeller.eller.arizona.edu/~lzhao/ais98-km.pdf> (19/8/2003)

Jan DAMSGAARD, Rens SCHEEPERS, **“Using Intranet Technology to Foster Organizational Knowledge Creation”**, The 9th European Conference on Information Systems, Bled, Slovenya, (27-29 Haziran 2001), s.681'den uyarlanmıştır.

Jane HENDERSON, **“Knowledge Management: Linking People to Knowledge For Bottom Line Results”**, Journal of Knowledge Management, Vol.1, No.2, (Aralık 1997), s.117.

Johanna GUNNLAUGSDOTTIR, **“Seek and You Will Find, Share and You Will Benefit: Organising Knowledge Using Groupware Systems”**, International Journal of Information Management, Vol.23, Issue 5, (Ekim 2003), s.363.

Kalkan, D. V., Akgün, A. E. ve Keskin, H. (2002). **“Bilgi Yönetimi Ve İnsan Kaynakları Yönetimi: Literatür Değerlendirmesi Ve Gebze'deki Üretim İşletmelerinin İnsan Kaynakları Departmanlarında Bir Uygulama Çalışması”.** http://www.bilgiyonnetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=292.htm (14.02.2005 tarihinde indirilmiştir).

Karadal, H; Özçınar, F. **“Örgüt içi Bilgi Paylaşımı Bir Örnek Olay**

Çalışması", 2004.<http://www.nigde.edu.tr/> (06. 05. 2004'te alındı).

Karagöz Y. ve Ekici S.(2005).**"Sosyal Bilimlerde Yapılan Uygulamalı Araştırmalarda Kullanılan İstatistikî Teknikler ve Ölçekler"**, Cumhuriyet Üni.İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 5, Sayı 1.

Karakaş, M. (2002). **"Geçmişten Günümüze Bilgi Yönetimi"**.
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=135.htm (14.02.2005 tarihinde indirilmiştir).

Karakaş, M. **"Bilgi Yönetimi Nedir?"**, 2003.

Karasar N., **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, Nobel Yayıncılık, 2002.

Kato H.; Hatano K.; Takahira M.; Sakamoto T., **"Survey Report of Teacher's Attitude Toward Educational Knowledge Circulation"**, Engineering Education:Innovations in Teaching, Learning and Assessment,2004.

Kaya Y.K., **Eğitim Yönetimi**, Kuram ve Türkiye'deki Uygulama, Bilim Yayınları, Ankara, 1993.

Keat Goh, W; Yahya, S. **Knowledge Management: Human Resource of Rol**. Journal of Knowledge Management. Volume: 4, 2000

Kenneth C. LAUDON ve Jane P. LAUDON, **Management Information Systems: Organization and Technology in the Networked Enterprise**, (6th Edt, Prentice Hall, 2000), s.443.

Keskin H.; Kalkan V.D., **"Kobi'lerde Bilgi Yönetimi Süreci ve Araçları: Literatür Değerlendirmesi ve Bir Araştırma"**, Bilig - Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi, No.35,((Güz) 2005), 173-206.

Keskin, H. and Kalkan, V. D. (2002) **"A new theoretical quest for public administration and a preliminary research: Conceptualising knowledge management as an organisational process for public institutions, a comparison of Turkish public and private sector perceptions and use of knowledge management"**, Proceedings of the 2002 IASIA Annual Conference, Public Administration between Globalisation and Decentralisation : Implications for Training and Education Distribution: IIAS (2004), Istanbul, Turkey: 17-20 June

2002.

Keskin, H., Akgün, A. E. ve Kalkan, V. D. (2003) **“Bilgi yönetimi ve insan kaynakları yönetimi: Literatür değerlendirmesi ve Gebze’deki üretim işletmelerinin insan kaynakları departmanlarında bir uygulama çalışması”**, II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, , s. 685-696, Derbent/İzmit: 17-18 Mayıs 2003.

Kidwell, J. J., Linde, K. M. V. and Johnson, S. L. (2000) **“Applying corporate knowledge management practices in higher education”**, Educause Quarterly, 4: 28-33.

Kidwell, J. J., Linde, K. M. V. ve Johnson, S. L. (2005). **“Applying Corporate Knowledge Management Practices In Higher Education”**. www.educause.edu/ir/library/pdf/EQM0044.pdf (26.12.2005 tarihinde indirilmiştir).

Kocacık, F. **Bilgi Toplumu ve Türkiye**. Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. Cilt: 27, 2003

Koçel T.(2005). **“İşletme Yöneticiliği”**, Arıkan Ltd., 10. Basım, İstanbul.

Kogut, B. and Zander, U. (1996) **“What firms do: Coordination, identity and learning”**, Organization Science, 7(5): 502-518.

Kongar E., **Toplumsal Değişme Kuramları ve Türkiye Gerçeği**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2002.

Kongar, E., **Küresel Terör ve Türkiye**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2001.

Krogh, G.V.; Ichijo, K. ve Nonaka, I. (2000). **Enabling Knowledge Creation : How To Unlock The Mystery of Tacit Knowledge and Release The Power of Innovation**. Oxford : Oxford University Press.

KROGH, Georg Von, Kazuo ICHIJIO ve Ikujiro NONAKA, **Bilginin Üretimi**, Dışbank Kitapları, İstanbul, 2002

Kurt, M. (2002a). **“Bilgi Toplumuna Geçiş ve Bilgi Toplumunun Ekonomik Yönü”**.

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=186.htm (14.02.2005 tarihinde indirilmiştir).

Kurt, M. (2002b). **"Bilgi Yönetimi Sürecinde Kullanılan Bilgi Yönetimi Araçları"**. http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=453.htm (14.02.2005 tarihinde indirilmiştir).

Kurt, M. ve Ağca, V. (2002). **"Bilgi Toplumunda Üretim Faktörü Olarak Bilgi ve Stratejik Kullanımına İlişkin Araştırma"**. http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=185.htm (14.02.2005 tarihinde indirilmiştir).

Lehaney, B, Clarke, S. and Coakes, E. (2003). **Beyond Knowledge Management**. Hershey, PA, USA: Idea Group Publishing.

Loh, B., Tang, A-C, Menkhoff, T., Chay, Y-W. and Evers, H-D. (2003) **"Challenges and prospects of applying knowledge management in university research: The case of the Singapore Management University"**, Work in progress, Singapore: November 2003, Web Erişimi [12.07.2004]: <http://www.uni-bonn.de/~hevers/papers/Loh-Tang-Menkhoff-Chay-Evers2003-new.pdf>

Machlup, F. (1980). **Knowledge and knowledge production**. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Marşap, A. (2003). **"Global Değişimlerin Ulusal Eğitim Sistemine Etkileri: "Global Eğitim Liderliği ve Geleceğin Çağdaş Eğitim Sistemlerini Tasarlamak" "**. Çağdaş Eğitim, Ankara: Mayıs, Sayı: 298, s. 41-47.

Martin B., **"Knowledge Management Within The Context Of Management: An Evolving Relationship"** Singapore Management Review, Vol 22, No. 2, (2000), 17-36.

Martin J.S.; Marion R., **Higher Education Leadership Roles in Knowledge Processing The Learning Organization**, Volume 12, Number2, (2005),140-151.

Maryam ALAVI, Dorothy E. LEIDNER, **"Knowledge Management and**

Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues", MIS Quarterly, Vol.25, No.1, (Mart 2001),

MEB, **Milli Eğitim İstatistikleri** Örgün Eğitim 2006-2007, MEB Yayınlar Dairesi, Ankara, 2007.

MEB. **"Haberler"**, 2005. <http://meb.gov.tr/index1024.htm>. (10.09.2005'te alındı).

Mendel-Reyes, M., Spring 1998, **A Pedagogy for Citizenship: Service Learning and Democratic Education**. New Directions for Teaching and Learning. (73), 31-38.

Michael J. SHAW, Chandrasekar SUBRAMANIAM, Gek Woo TAN, vd, **"Knowledge Management and Data Mining For Marketing"**, Decision Support Systems, Vol.31, Issue 1, (Mayıs 2001), s.128.

Mikael LINDVALL, Ioana RUS ve Sachin Suman SINHA, **"Technology Support For Knowledge Management"**, s.2. URL: <http://cse.unl.edu/LSO2002/Lindvall-Rus-Sinha.pdf> (7/8/2003)

Mikulecka, J. and Mikulecky, P. (2000) **"University knowledge management-issues and prospects"**, Principles of Data Mining and Knowledge Discovery 4th European Conference Proceedings, PKDD, September 13-16, 2000, Lyon, France: Springer-Verlag Publisher, pp. 157-165.

Mothe, J., Gertler, M., Landry, R., Niosi, J. and Wolfe, D. (2000) **"Knowledge management: The new challenge for firms and organizations"**, Prepared by the Innovation Systems Research Network (ISRN), A Rapporteurs' Report on the OECD High Level Forum, Ottawa, Canada: September 21-22, 2000.

Muratoğlu V., **Eğitim Örgütlerinde Bilgi Yönetimi Stratejileri**, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri A.B.D., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Elazığ, 2005.

Mustafa Kurt, **"Bilgi Yönetimi ve Teknoloji İlişkisi"**,

www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=452, Eylül 2004.

Mustafa Sağsan, **"Bilgi Yönetiminin Kavramsal Çerçevesi Ve Başkent Üniversitesi İletişim Fakültesi Bilgi Ve Belge Yönetimi Bölümü"**, www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=442, Eylül 2004.

Naisbitt J., **Megatrends**, Warner Books Inc., New York, 1984.

Nonaka I. and Takeuchi, H. (1995) **The Knowledge-Creating Company**, New York: Oxford University Press.

Nonaka I., **"Bilgi Yartan Şirket"**, Harvard Business Review: Bilgi Yönetimi, Mess Yayıncılık, İstanbul, (1999), 29-50.

Nonaka I.; Takeuchi H., **The Knowledge Creating Company**, Oxford University Press, New York, 1995.

Nonaka, I ve Takeuchi, H. (1995). **The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**, Oxford: Oxford University press.

Nonaka, I. (1999). **"Bilgi Yaratan Şirket"** (Çeviren: Gündüz BULUT). Harvard Business Review: Bilgi Yönetimi. İstanbul: MESS Yayınları.

Nonaka, I., **"A Dynamic Theory Of Organizational Knowledge Creation"**, Organization Science, Vol.5, No.1, (1994), 14-37.

Nonaka, I., Toyama, R. and Konno, N. (2000) **"SECI, Ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation"**, Long Range Planning, 33(1): 5-34.

NONAKA, Ikujiro ve H. TAKEUCHI, **The Knowledge Creating Company**, Oxford University Press, New York, 1995

Norton, M.J. (2000). **Introductory concepts in information science**. Medford, N.J. : American Society for Information Science (ASIS).

Numprasertchai, S. and Igel, B. (2004) **"Managing knowledge through collaboration: multiple case studies of managing research in university"**

laboratories in Thailand", Technovation, Forthcoming.

O'dell C.; Grayson C.J., **If Only We Knew What We Know: The Transfer Of Internal Knowledge And Best Practice**, The Free Pres, New York, 1998.
OECD, **Raising The Quality Of Educational Performance at School**, Paris, 2004.

Odabaş, H. (2003). **"Kurumsal Bilgi Yönetimi"**. Stradigma.com, Aylık Strateji ve Analiz e-dergisi, Kasım 2003, Sayı: 10
http://www.stradigma.com/turkce/kasim2003/makale_07.html (14.02.2005 tarihinde indirilmiştir).

Oosterlinck, A. (2002) **"Knowledge management in post-secondary education: Universities"**, OECD Working Paper, Web Erişimi [12.07.2004]:
<http://www.oecd.org/dataoecd/46/21/2074921.pdf>

Ozankaya, Ö., **Toplumbilim Terimleri Sözlüğü**, Türk Dil Kurumları Yayınları, Ankara, 1975.

Öğüt, A. (2001). **Bilgi Çağında Yönetim**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Öğüt, A. **Bilgi Çağında Yönetim**. Nobel Yayın, Ankara, 2001

Özaytekin, N. S. (2002). **Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Bilgi İhtiyacı ve Bilgi Kaynaklarına Ulaşmada Bilgi Sağlayıcılarının Rolü**. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

Özdemir, S. **Eğitimde Örgütsel Yenileşme**. Pegem Yayıncılık, Ankara, 2000

Özdemirci, F., **"Belge Üretimi Ve Kurumsal Bilgi Yönetimi"**. 21. Yüzyıla Girerken Enformasyon Olgusu Uluslararası Sempozyum Bildirileri, der. Fenerci T.; Gürdal O., 179- 189, Türk Kütüphaneciler Derneği, Ankara, 2001.

Özden, Y. (2003). **Öğrenme ve Öğretme**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Özden, Y. **Eğitimde Yeni Değerler**. Pegem Yayıncılık, Ankara, 2000

Özgener Ş., **Global Ölçekte Değer Yaratıcı Bilgi Yönetimi Stratejileri**, 1. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, Kocaeli, 2002, s.485;

(Bilgi Yönetimi sitesinden 26.10.2005 Tarihinde alınmıştır, www.bilgiyonetimi.org).

Özgener, Ş. **“Global Ölçekte Değer Yaratan Bilgi Yönetimi Stratejiler”**, 2004. <http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/yazAek.php?> (06. 05. 2004’te alındı).

Öztemel, E. ve Arslankaya, S. (2004). **“Etkin Bilgi Yönetimi Kriterleri”**. YA/EM’ 2004 – Yöneylem Araştırması/Endüstri Mühendisliği-XXIV Ulusal Kongresi, Gaziantep-Adana: 15-18 Haziran 2004, <http://yaem2004.cukurova.edu.tr/bildiriler/139%20-%20TamMetin.pdf> (14.02.2005 tarihinde indirilmiştir).

Perez, J. R. and Pablos, P. O. de. (2003) **“Knowledge management and organizational competitiveness: A framework for human capital analysis”**, Journal of Knowledge Management, 7(3): 82-91.

Perez, M. P.; Sanches A., Carnicer M.P.; Jimenez M.J.V., **“Knowledge Tasks and Teleworking: A Taxonomy Model Of Feasibility Adoption”**, Journal of Knowledge Management, Vol. 6, No. 3, (2003),272-284.

Peter TYNDALE, **“A Taxonomy of Knowledge Management Software Tools: Origins and Applications”**, Evaluation and Program Planning, Vol.25, Issue 2, (Mayıs 2002), s.183.

Petrides L. A; Guiney S. Z., **“Knowledge Management For School Leaders: An Ecological Framework For Thinking Schools”**, Teachers College Record, Vol.104, No.8,(2002),1702-1717.

Prahalad, C. K. and Hamel, G. (1990) **“The core competence of the corporation”**, Harvard Business Review, 68(5-6): 79-91.

Probst G.; Raub S.; Romhardt K., **Wissen Managen**, Wie Unternehmen ihre Wertvollste Ressource Optimal Nutzen, Wiesbaden: Gabler 1999.

Raman M.; Ryan T.; Olfman L.; **“Designing Knowledge Management Systems For Teaching And Learning With Wiki Technology”**, Journal of Information Systems Education, Vol.16, No. 3, (Güz 2005), 311-320.

Rawlinson, J. G. (1995). **Yaratıcı Dü ünme ve Beyin Fırtınası**

Rowley J., **"Is Higher Education Ready For Knowledge Management"**, The International Journal of Educational Management , Vol.14, No.7, (2000), 325-333.

Rowley, J. (2000) **"Is higher education ready for knowledge management?"**, The International Journal of Educational Management, 14(7): 325-333.

Rubin, R.E. (2000). **Foundations of Library and Information Science**. New York: Neal-Schuman Publishers.

Sabherwal; Fernandez B., **"An Emprical Study Of The Effect Of Knowledge Management Tools at Individual, Group, and Organizational Levels,"** Decision Sciences, Vol.34, No.2, ((Mart) 2003), 225-260.

Sağsan, M. (2002). **"Bilgi Yönetiminin Kavramsal Çerçevesi Ve Başkent Üniversitesi İletişim Fakültesi Bilgi Ve Belge Yönetimi Bölümü"**. http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=442.htm (14.02.2005 tarihinde indirilmiştir).

Sağsan, Mustafa (2002a). **"Bilgi Savaşı: Siperlerden Klavyelere Taşınan Bir Harekatın Anatomisi"**. Avrasya Dosyası: İstihbarat Özel, 8(2):213-232.

Sağsan, Mustafa (2002b). **Örgütsel Seçimlerde Küme Modeli: İnsan İlişkileri Ekolü, Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Öğrenmenin Arakesitinde 'Örgütsel İnsan'**, Bilgi Dünyası, 3(4): 205-230.

Sağsan, Mustafa (2003a). Mustafa Sağsan Resmi Web Sayfası, [Çevrim içi], Elektronik adres, <http://www.baskent.edu.tr/~msagsan/bby101.htm>

Sağsan, Mustafa (2003b). **"The Cognitive Dimension of Tacit Knowledge Based on HIP and SIP: Can it be Managed by CEO?"**, 3rd European Knowledge Management Summer School, Knowledge Management in Action bildirileri içinde, San Sebastian, İspanya. [Çevrim içi], Elektronik adres: <http://www.knowledgeboard.com/cgi-site/whoswho.cgi?action=detail&id=79504&authorid=664321>, [19 Kasım 2003]

Sarıhan, İ. H. (1998), **Teknoloji Yönetimi**, Desnet , Gebze.

Serbest A.H.(2004),**"Mühendislik Fakülteleri Altyapısı ve Ar-Ge Kaynakları"**, 1. Ulusal Mühendislik Kongresi, Eski Foça, İzmir.

Serpek, E. **Bilgi Çağında Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler.** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniv., 2003

SIEMENS, **Cokmas A Survey of Corporate Knowledge Management,** Ag Österreich and Sveinung Lokken, 1997.

Srikantaiah, T. Kanti. **"An Introduction to Knowledge Management"** in T. K. Srikantaiah and M. E. D. Koenig, (eds.). **Knowledge Management for the Information Professional**, ASIS Monograph Series. Medford: Information Today, 2000.

Stefania MONTANI ve Ricardo BELLAZI, **"Supporting Decisions in Medical Applications: The Knowledge Management Perspective"**, International Journal of Medical Informatics, Vol.68, Issues 1-3, (Aralık 2002), s.82.

Strauss, A.L. ve Corbin, J. **Basics Of Qualitative Research Grounded Theory.** Procedures, And Techniques. Thousand Oaks, CA:Sage Publication, 1990.

Sullivan, S. ve Glanz, J. (2005). **Supervision that ipmroves teaching.Strategies and technics.** Foreword by Jo Blase. California. Corwin Pres.Second Edition.

Sveiby, K. E., **"What is Knowledge Management?"**, Sveiby Knowledge Associates sitesinden 13 Mart 2005 tarihinde alınmıştır, <http://sveibystesting.konverge.com>.

Sveiby, K.E., **"Working And Learning in Vocational Education And Training in The Knowledge Era"**, Professional Development For The Future Project, Australian Flexible Learning Framework , 2003.

Şişman M.; Turan S., **"Örgütsel Semboller Ve Eğitimde Sembolik Liderlik"**, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, No.37, 2004.

Şişman, M; Turan, S. **Örgütsel Semboller ve Eğitimde Sembolik Liderlik.**

Tanıtım Broşürü(2003). **Başkent Üniversitesi İletişim Fakültesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü Tanıtım Broşürü**. Amkara: Başkent Üniversitesi.

Tanıtım Sunumu (2002). **Başkent Üniversitesi İletişim Fakültesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü Tanıtım Sunumu**. Basılmamış Tanıtım Sunumu, Ankara: Başkent Üniversitesi İletişim Fakültesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü.

Taştan, S. **“Rekabette üstünlük Yakalamada İnsan Kaynakları Departmanının Roller ve Uygulama Örneği”**,2003.
<http://www.bilgiyönetimi.org/cm/pages/yazAek.php?> (11. 7. 2003'te alındı).

Tavşancıl, E ve Aslan, E. (2001). **İçerik Analizi ve Uygulama Örnekleri**. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

TDK, **Bilim ve Sanat Terimleri Ana Sözlüğü**, Türk Dil Kurumu sitesinden 3 Mayıs 2007 tarihinde alındı, www.tdk.gov.tr .

Tekin, M. ve Çicek, E. (2002). **“Bilgi Çağında Bilgi Toplumu ve Bilgi Ekonomisi”**. http://www.bilgiyönetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=149.htm (14.02.2005 tarihinde indirilmiştir).

The Role of Information Technology in Knowledge Management Within The Construction Industry, (Centre for Research In The Management of Projects, KLICON, UMIST, 1999), s.14.

Thomas H. Davenport, Laurence Prusak, **a.g.e.**, s. 214.

Tiwana, A. (2000). **The Knowledge Management Toolkit: Practical Techniques for Building Knowledge Management System**. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall PTR.

Töremen, F. (2001). **Öğrenen Okul**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Tuzcu, G. **Eğitimin Finansman Gerekleri ve Boyutları**. Milli Eğitim Dergisi. No:163, 2004

Volkan I., **Defining Priorities of Knowledge Management Tools in Turkey**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Bölümü, İstanbul, 2005.

Von Krogh, G., Ichijo, K. and Nonaka, I. (2000) **Enabling Knowledge Creation: How To Unlock The Mystery Of Tacit Knowledge And Release The Power Of Innovation**, New York: Oxford University Press.

Walz, Edward. (1998). **Information Warfare: Principles and Operations**. London: Artech House.

Wang C.C., "The Influence Of Ethical And Self-Interest Concerns On Knowledge Sharing Intentions Among Managers: An Empirical Study", International Journal Of Management, Vol. 21, No. 3, ((Eylül) 1994), 370-381.

Wexler M.N., "The Who, What And Why Knowledge Mapping" Journal Of Knowledge Management, Vol:5, N:3, (2001), 224-239.

Wijetunge, P. (2002) "Adoption of knowledge management by the Sri Lankan University librarians in the light of the National Policy on University Education", International Journal of Educational Development, 22: 85-94.

Wilson, P. (2000). Managing For Knowledge. Broadstairs, Kent, UK: Scitech Educational. "Bilgi Toplumu ve Bilgi Toplumunda Yönetici Nitelikleri". (2004).
<http://www.kho.edu.tr/yayinlar/btym/yayinlistesi/yayinlar/Yayin1999/217-bilgitoplumu.htm>, (28.01.2005 tarihinde indirilmiştir).

Wilson, T. D. (2002) "The nonsense of knowledge management", Information Research, 8(1), Paper No. 144, Web Erişimi [12.07.2004]: <http://InformationR.net/ir/8-1/paper144.html>

Wilson, T. D. **The Nonsense of Knowledge Management**. Information Research Journal, April, 2002

Yahya, S. and Goh W. (2002) "Managing human resources toward achieving knowledge management", Journal of Knowledge Management, 6(5): 457-468.

Yazıcı S., **Öğrenen Organizasyonlar**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2001.

Yeniçeri Ö.; İnce M., **Bilgi Yönetim Stratejileri ve Girişimcilik**, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul, 2005.

Yeniçeri, Ö. **Örgütsel Değişimin Yönetimi**. Nobel Yayıncılık, Ankara, 2002

Yeşil, R., 2004a, **Tartışma Eğitiminde Okul ve Öğretmenin Rolü**, (Editör: Gürsel, M.), Eğitime İlişkin Çeşitlemeler, Konya: Eğitim Kitabevi.

Yıldırım, A & Şimşek, H (2005) **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**. (İkinci Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yılmaz, B. (1996). "**Bilgi Okuryazarı: Bilgi Toplumunun Bireyi**". Yaşadıkça Eğitim, Mayıs-Haziran, Sayı:46, s.2-3.

Yılmaz, Y., **Toplam Kalite Yönetimi Projelerinin Bilgi Yönetimi Araçları İle Desteklenmesi Ve Eğitim Kurumlarındaki Uygulama Olanakları Üzerine Bir Araştırma**, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, S.B.E., İletişim Bilimleri A.B.D. Bilişim Dalı, İstanbul, 2005.

Yim, N-H., Kim, S-H., Kim, H-W. and Kwahk, K-Y. (2004) "**Knowledge based decision making on higher level strategic concerns: system dynamics approach**", Expert Systems with Applications, 27: 143-158.

Yli-Renko, H., Autio, E. and Tontti, V. (2002) "**Social capital, knowledge, and the international growth of technology-based new firms**", International Business Review, 11: 279-304.

Zack, M. H. (1999) "**Developing a knowledge strategy**", California Management Review, 41(3): 125-145.

Zheng, W. (2005). "**The Impact Of Organizational Culture, Structure, And Strategy On Knowledge Management Effectiveness And Organizational Effectiveness**". www.educause.edu/ir/library/pdf/3180040.pdf (26.12.2005 tarihinde indirilmiştir).

ZYLAB Group, "Know The Cost of Filling Your Paper Documents",
2001, s.1

EKLER

EK-1

Öğretim Görevlilerine Sorulan Görüşme Soruları

Üniversite Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi Süreçlerine Göre Bilgi Yönetimi araçlarını Kullanmadaki Yeterlik Düzeyleri (Öğretim Görevlilerinin Görüşme soruları)

Süreçler	Bilgi Yönetimi Araçları
Bilgi Eksikliğini Belirlemek	1.Üniversitenin vizyonu, misyonu, amaçları ve hedeflerininin gerçekleşmesi için bilgi yönetimi süreçlerinden bilgi eksikliğini belirlemek bağlamında <u>bilgi paylaşımı maksadıyla üniversite yöneticileri toplantılar</u> düzenliyor mu? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
	2. Üniversitenin vizyonu, misyonu, amaçları ve hedeflerininin gerçekleşmesi için bilgi yönetimi süreçlerinden bilgi eksikliğini belirlemek bağlamında üniversite yöneticileri <u>beyin fırtınası seansları(arama konferansları) düzenliyor</u> mu? Eğer düzenliyorsa bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
	3. Üniversitenin vizyonu, misyonu, amaçları ve hedeflerininin gerçekleşmesi için bilgi yönetimi süreçlerinden bilgi eksikliğini belirlemek bağlamında <u>personelin yeteneklerinin envanterini üniversite yöneticileri oluşturuyor</u> mu? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
	4. Üniversitenin vizyonu, misyonu, amaçları ve hedeflerininin gerçekleşmesi için bilgi yönetimi süreçlerinden bilgi eksikliğini belirlemek bağlamında üniversite yöneticileri <u>çevredeki en iyi uygulamaların neler olduğu konusunda aramalar yapıyor</u> mu? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
	5. Üniversitenin vizyonu, misyonu, amaçları ve hedeflerininin gerçekleşmesi için bilgi yönetimi süreçlerinden bilgi eksikliğini belirlemek bağlamında üniversite yöneticileri <u>gelecek hakkında olası senaryolar geliştiriyor</u> mu? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
	6. Üniversitenin vizyonu, misyonu, amaçları ve hedeflerininin gerçekleşmesi için bilgi yönetimi süreçlerinden bilgi eksikliğini belirlemek bağlamında üniversite yöneticileri <u>araştırmacı ve danışmanlar görevlendiriyor</u> mu? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?

Bilgi Geliştirmek ve Satın Almak	1.Üniversitenin vizyonu, misyonu, amaçları ve hedeflerininin gerçekleşmesi için bilgi yönetimi süreçlerinden bilgi geliştirmek ve satın almak bağlamında üniversite yöneticileri <u>araştırma ve geliştirme çalışmaları sürdürüyor</u> mu? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
	2.Üniversitenin vizyonu, misyonu, amaçları ve hedeflerininin gerçekleşmesi için bilgi yönetimi süreçlerinden bilgi geliştirmek ve satın almak bağlamında üniversite yöneticileri <u>elektronik ortamdan yararlanıyor</u> mu? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
	3.Üniversitenin vizyonu, misyonu, amaçları ve hedeflerininin gerçekleşmesi için bilgi yönetimi süreçlerinden bilgi geliştirmek ve satın almak bağlamında <u>üniversite yöneticileri dışarıdan eğitim alma yolunu deniyor</u> mu? Bu konuda düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
	4.Üniversitenin vizyonu, misyonu, amaçları ve hedeflerininin gerçekleşmesi için bilgi yönetimi süreçlerinden bilgi geliştirmek ve satın almak bağlamında üniversite yöneticileri istihbarat sisteminden yararlanıyor mu? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
	5.Üniversitenin vizyonu, misyonu, amaçları ve hedeflerininin gerçekleşmesi için bilgi yönetimi süreçlerinden bilgi geliştirmek ve satın almak bağlamında üniversite yöneticileri <u>yardım masası oluşturuyor</u> mu? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
	6.Üniversitenin vizyonu, misyonu, amaçları ve hedeflerininin gerçekleşmesi için bilgi yönetimi süreçlerinden bilgi geliştirmek ve satın almak bağlamında üniversite yöneticileri <u>çalışanları kurslara, konferanslara ve seminerlere</u> gönderiyor mu? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
	7.Üniversitenin vizyonu, misyonu, amaçları ve hedeflerininin gerçekleşmesi için bilgi yönetimi süreçlerinden bilgi geliştirmek ve satın almak bağlamında üniversite yöneticileri <u>öğrencilerden bilgi ve fikirler alıyor</u> mu? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
	8.Üniversitenin vizyonu, misyonu, amaçları ve hedeflerininin gerçekleşmesi için bilgi yönetimi süreçlerinden bilgi geliştirmek ve satın almak bağlamında üniversite yöneticileri <u>akıl hocalarından yararlanıyor</u> mu? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
	9.Üniversitenin vizyonu, misyonu, amaçları ve hedeflerininin gerçekleşmesi için bilgi yönetimi süreçlerinden bilgi geliştirmek ve satın almak bağlamında üniversite yöneticileri <u>çevreyi gözlemleme yoluna gidiyor</u> mu? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?

Bilgi Paylaşımı	1.Üniversitenin vizyonu, misyonu, amaçları ve hedeflerininin gerçekleşmesi için bilgi yönetimi süreçlerinden bilgi paylaşımı bağlamında üniversite yöneticileri <u>bilgisayar ağını tam olarak kurdu</u> mu? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
	2.Üniversitenin vizyonu, misyonu, amaçları ve hedeflerininin gerçekleşmesi için bilgi yönetimi süreçlerinden bilgi paylaşımı bağlamında üniversite yöneticileri <u>personelle sürekli iş birliği yapıyor</u> mu? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
	3.Üniversitenin vizyonu, misyonu, amaçları ve hedeflerininin gerçekleşmesi için bilgi yönetimi süreçlerinden bilgi paylaşımı bağlamında üniversite yöneticileri <u>personellerden takımlar kurarak görev grupları organize ediyor</u> mu? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
	4.Üniversitenin vizyonu, misyonu, amaçları ve hedeflerininin gerçekleşmesi için bilgi yönetimi süreçlerinden bilgi paylaşımı bağlamında üniversite yöneticileri <u>geliştirilen bilgileri personelle etkin olarak paylaşmayı sağlamak amacıyla bilgi yönetim sistemi kurabildi</u> mi? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
	5.Üniversitenin vizyonu, misyonu, amaçları ve hedeflerininin gerçekleşmesi için bilgi yönetimi süreçlerinden bilgi paylaşımı bağlamında üniversite yöneticileri <u>personelin kendi arasında gayri resmi toplantılar yapılmasını kolaylaştırıp destekliyor</u> mu? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
	6.Üniversitenin vizyonu, misyonu, amaçları ve hedeflerininin gerçekleşmesi için bilgi yönetimi süreçlerinden bilgi paylaşımı bağlamında üniversite yöneticileri <u>personelle belirli periyotlarda kokteyl saatleri veya çay, kahve saatleri organize ediyor</u> mu? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
	7.Üniversitenin vizyonu, misyonu, amaçları ve hedeflerininin gerçekleşmesi için bilgi yönetimi süreçlerinden bilgi paylaşımı bağlamında üniversite yöneticileri <u>personelle tartışma kültürü oluşturdu</u> mu? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?

Bilgiyi Değerlendirmek	1.Üniversitenin vizyonu, misyonu, amaçları ve hedeflerininin gerçekleşme durumunu tespit etmek için bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin değerlendirilmesi bağlamında üniversite yöneticileri <u>iç ve dış denetimler yapıyor</u> mu? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
	2.Üniversitenin vizyonu, misyonu, amaçları ve hedeflerininin gerçekleşme durumunu tespit etmek için bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin değerlendirilmesi bağlamında üniversite yöneticileri <u>öğrenciler ve öğretim görevlileri ile görüşmeler yapıyor</u> mu? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
	3.Üniversitenin vizyonu, misyonu, amaçları ve hedeflerininin gerçekleşme durumunu tespit etmek için bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin değerlendirilmesi bağlamında üniversite yöneticileri <u>diğer üniversitelerin uygulamalarıyla karşılaştırmalar yapıyor</u> mu? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
	4.Üniversitenin vizyonu, misyonu, amaçları ve hedeflerininin gerçekleşme durumunu tespit etmek için bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin değerlendirilmesi bağlamında üniversite yöneticileri <u>raporları inceliyor</u> mu? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
	5.Üniversitenin vizyonu, misyonu, amaçları ve hedeflerininin gerçekleşme durumunu tespit etmek için bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin değerlendirilmesi bağlamında üniversite yöneticileri üniversiteden ayrılan öğrenci ve öğretim görevlileri ile görüşüp, bilgi alıyor mu? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?

Üniversite Yöneticilerine Sorulan Görüşme Soruları

Üniversite Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi Süreçlerine Göre Bilgi Yönetimi araçlarını Kullanmadaki Yeterlik Düzeyleri (Üniversite Yöneticilerinin Görüşme soruları)

Süreçler	Bilgi Yönetimi Araçları
Bilgi Eksikliğini Belirlemek	1.Üniversitenin vizyonu, misyonu, amaçları ve hedeflerininin gerçekleşmesi için bilgi yönetimi süreçlerinden bilgi eksikliğini belirlemek bağlamında <u>bilgi paylaşımı maksadıyla toplantılar düzenliyor</u> musunuz? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
	2. Üniversitenin vizyonu, misyonu, amaçları ve hedeflerininin gerçekleşmesi için bilgi yönetimi süreçlerinden bilgi eksikliğini belirlemek bağlamında <u>beyin fırtınası seansları(arama konferansları) düzenliyor</u> musunuz? Eğer düzenliyorsanız bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
	3. Üniversitenin vizyonu, misyonu, amaçları ve hedeflerininin gerçekleşmesi için bilgi yönetimi süreçlerinden bilgi eksikliğini belirlemek bağlamında <u>personelin yeteneklerinin envanterini oluşturdunuz</u> mu? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
	4. Üniversitenin vizyonu, misyonu, amaçları ve hedeflerininin gerçekleşmesi için bilgi yönetimi süreçlerinden bilgi eksikliğini belirlemek bağlamında <u>çevrenizdeki en iyi uygulamaların neler olduğu konusunda aramalar yapıyor</u> musunuz? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
	5. Üniversitenin vizyonu, misyonu, amaçları ve hedeflerininin gerçekleşmesi için bilgi yönetimi süreçlerinden bilgi eksikliğini belirlemek bağlamında <u>gelecek hakkında olası senaryolar geliştiriyor</u> musunuz? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
	6. Üniversitenin vizyonu, misyonu, amaçları ve hedeflerininin gerçekleşmesi için bilgi yönetimi süreçlerinden bilgi eksikliğini belirlemek bağlamında <u>araştırmacı ve danışmanlar görevlendiriyor</u> musunuz? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?

Bilgi Geliştirmek ve Satın Almak	1.Üniversitenin vizyonu, misyonu, amaçları ve hedeflerininin gerçekleşmesi için bilgi yönetimi süreçlerinden bilgi geliştirmek ve satın almak bağlamında <u>araştırma ve geliştirme çalışmaları sürdürüyor</u> musunuz? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
	2.Üniversitenin vizyonu, misyonu, amaçları ve hedeflerininin gerçekleşmesi için bilgi yönetimi süreçlerinden bilgi geliştirmek ve satın almak bağlamında <u>elektronik ortamdan yararlanıyor</u> musunuz? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
	3.Üniversitenin vizyonu, misyonu, amaçları ve hedeflerininin gerçekleşmesi için bilgi yönetimi süreçlerinden bilgi geliştirmek ve satın almak bağlamında <u>dışarıdan eğitim alma yolunu deniyor</u> musunuz? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
	4.Üniversitenin vizyonu, misyonu, amaçları ve hedeflerininin gerçekleşmesi için bilgi yönetimi süreçlerinden bilgi geliştirmek ve satın almak bağlamında <u>istihbarat sisteminden yararlanıyor</u> musunuz? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
	5.Üniversitenin vizyonu, misyonu, amaçları ve hedeflerininin gerçekleşmesi için bilgi yönetimi süreçlerinden bilgi geliştirmek ve satın almak bağlamında <u>yardım masası oluşturuyor</u> musunuz? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
	6.Üniversitenin vizyonu, misyonu, amaçları ve hedeflerininin gerçekleşmesi için bilgi yönetimi süreçlerinden bilgi geliştirmek ve satın almak bağlamında <u>çalışanları kurslara, konferanslara ve seminerlere gönderiyor</u> musunuz? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
	7.Üniversitenin vizyonu, misyonu, amaçları ve hedeflerininin gerçekleşmesi için bilgi yönetimi süreçlerinden bilgi geliştirmek ve satın almak bağlamında <u>öğrencilerden bilgi ve fikirler alıyor</u> musunuz? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
	8.Üniversitenin vizyonu, misyonu, amaçları ve hedeflerininin gerçekleşmesi için bilgi yönetimi süreçlerinden bilgi geliştirmek ve satın almak bağlamında <u>akıl hocalarından yararlanıyor</u> musunuz? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
	9.Üniversitenin vizyonu, misyonu, amaçları ve hedeflerininin gerçekleşmesi için bilgi yönetimi süreçlerinden bilgi geliştirmek ve satın almak bağlamında <u>çevreyi gözlemleme yoluna gidiyor</u> musunuz? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?

Bilgi Paylaşımı	1.Üniversitenin vizyonu, misyonu, amaçları ve hedeflerinin gerçekleşmesi için bilgi yönetimi süreçlerinden bilgi paylaşımı bağlamında <u>bilgisayar ağını tam olarak kurdunuz</u> mu? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
	2.Üniversitenin vizyonu, misyonu, amaçları ve hedeflerinin gerçekleşmesi için bilgi yönetimi süreçlerinden bilgi paylaşımı bağlamında <u>personelinizle sürekli iş birliği yapıyor</u> musunuz? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
	3.Üniversitenin vizyonu, misyonu, amaçları ve hedeflerinin gerçekleşmesi için bilgi yönetimi süreçlerinden bilgi paylaşımı bağlamında <u>personelinizle takımlar kurarak görev gruplarını organize ediyor</u> musunuz? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
	4.Üniversitenin vizyonu, misyonu, amaçları ve hedeflerinin gerçekleşmesi için bilgi yönetimi süreçlerinden bilgi paylaşımı bağlamında <u>geliştirilen bilgileri personelinizle etkin olarak paylaşmayı sağlamak amacıyla bilgi yönetim sistemi kurabildiniz</u> mi? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
	5.Üniversitenin vizyonu, misyonu, amaçları ve hedeflerinin gerçekleşmesi için bilgi yönetimi süreçlerinden bilgi paylaşımı bağlamında <u>personelinizin kendi arasında gayri resmi toplantılar yapılmasını kolaylaştırıp destekliyor</u> musunuz? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
	6.Üniversitenin vizyonu, misyonu, amaçları ve hedeflerinin gerçekleşmesi için bilgi yönetimi süreçlerinden bilgi paylaşımı bağlamında <u>personelinizle belirli periyotlarda kokteyl saatleri veya çay, kahve saatleri organize ediyor</u> musunuz? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
	7.Üniversitenin vizyonu, misyonu, amaçları ve hedeflerinin gerçekleşmesi için bilgi yönetimi süreçlerinden bilgi paylaşımı bağlamında <u>personelinizle tartışma kültürü oluşturdunuz</u> mu? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?

Bilgiyi Değerlendirmek	1.Üniversitenin vizyonu, misyonu, amaçları ve hedeflerininin gerçekleşme durumunu tespit etmek için bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin değerlendirilmesi bağlamında <u>iç ve dış denetimler yapıyor</u> musunuz? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
	2.Üniversitenin vizyonu, misyonu, amaçları ve hedeflerininin gerçekleşme durumunu tespit etmek için bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin değerlendirilmesi bağlamında <u>öğrenciler ve öğretim görevlileri ile görüşmeler yapıyor</u> musunuz? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
	3.Üniversitenin vizyonu, misyonu, amaçları ve hedeflerininin gerçekleşme durumunu tespit etmek için bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin değerlendirilmesi bağlamında <u>diğer üniversitelerin uygulamalarıyla karşılaştırmalar yapıyor</u> musunuz? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
	4.Üniversitenin vizyonu, misyonu, amaçları ve hedeflerininin gerçekleşme durumunu tespit etmek için bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin değerlendirilmesi bağlamında <u>raporları inceliyor</u> musunuz? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
	5.Üniversitenin vizyonu, misyonu, amaçları ve hedeflerininin gerçekleşme durumunu tespit etmek için bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin değerlendirilmesi bağlamında <u>üniversiteden ayrılan öğrenci ve öğretim görevlileri ile görüşüp, bilgi alıyor</u> musunuz? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?

Yabancı Uyruklu Öğretim Elemanlarına Sorulan Görüşme Soruları

The Ability Of University Administrators To Use Knowledge Management Tools During The Process Of Knowledge Management

Finding out The Deficiencies in Information	1. Do the university administrators organize meetings in order to find out the deficiencies in information in the process of fulfilling the university's vision, mission, goals, and targets ? If they do, please explain your opinion about this matter.
	2. Do the university administrators organize brainstorming sessions in order to find out the deficiencies in information in the process of fulfilling the university's vision, mission, goals, and targets ? If they do, please explain your opinion about this matter.
	3. Do the university administrators form out the inventory of personnels ability in order to find out the deficiencies in information in the process of fulfilling the university's vision, mission, goals, and targets ? If they do, please explain your opinion about this matter.
	4. Do the university administrators perform studies to find about the best applications that exist (bench marking) in order to find out the deficiencies in information in the process of fulfilling the university's vision, mission, goals, and targets ? If they do, please explain your opinion about this matter.
	5. Do the university administrators perform scenarios about the future in order to find out the deficiencies in information in the process of fulfilling the university's vision, mission, goals, and targets ? If they do, please explain your opinion about this matter.
	6. Do the university administrators assign researchers and consultants in order to find out the deficiencies in information in the process of fulfilling the university's vision, mission, goals, and targets ? If they do, please explain your opinion about this matter.

Finding and Improving Information	1. Do the university administrators perform studies of research and improvement in order to find and improve information in the process of fulfilling the university's vision, mission, goals, and targets ? If they do, please explain your opinion about this matter.
	2. Do the university administrators make best use of the technological advantages in order to find and improve information in the process of fulfilling the university's vision, mission, goals, and targets ? If they do, please explain your opinion about this matter.
	3. Do the university administrators try to get education from outside sources in order to find and improve information in the process of fulfilling the university's vision, mission, goals, and targets ? If they do, please explain your opinion about this matter.
	4. Do the university administrators send their personnel to courses, conferences and seminars in order to find and improve information in the process of fulfilling the university's vision, mission, goals, and targets ? If they do, please explain your opinion about this matter.
	5. Do the university administrators receive information and ideas from students in order to find and improve information in the process of fulfilling the university's vision, mission, goals, and targets ? If they do, please explain your opinion about this matter.
	6. Do the university administrators make best use of the advisors in order to find and improve information in the process of fulfilling the university's vision, mission, goals, and targets ? If they do, please explain your opinion about this matter.
	7. Do the university administrators observe the surroundings in order to find and improve information in the process of fulfilling the university's vision, mission, goals, and targets ? If they do, please explain your opinion about this matter.

Sharing Information	1. Did the university administrators completely form the computer network in order to share the information in the process of fulfilling the university's vision, mission, goals, and targets ? If they do, please explain your opinion about this matter.
	2. Do the university administrators coordinate constantly with the personnel in order to share information in the process of fulfilling the university's vision, mission, goals, and targets ? If they do, please explain your opinion about this matter.
	3. Do the university administrators form personnel teams and organize duty groups in order to share information in the process of fulfilling the university's vision, mission, goals, and targets ? If they do, please explain your opinion about this matter.
	4. Do the university administrators form an information management system for sharing the information with the personnel effectively in the process of fulfilling the university's vision, mission, goals, and targets ? If they do, please explain your opinion about this matter.
	5. Do the university administrators support the idea of personnel organizing unofficial meetings within the context of sharing information in the process of fulfilling the university's vision, mission, goals, and targets ? If they do, please explain your opinion about this matter.
	6. Do the university administrators organize social get-togethers in particular periods in order to share information in the process of fulfilling the university's vision, mission, goals, and targets ? If they do, please explain your opinion about this matter.
	7. Do the university administrators form a discussion culture with the personnel within the context of sharing information in the process of fulfilling the university's vision, mission, goals, and targets ? If they do, please explain your opinion about this matter.

Evaluating Information	1.Do the university administrators perform inspections inside and outside in order to evaluate information in the process of fulfilling the university's vision, mission, goals, and targets ? If they do, please explain your opinion about this matter.
	2.Do the university administrators organize meetings with the instructors and students in order to evaluate information in the process of fulfilling the university's vision, mission, goals, and targets ? If they do, please explain your opinion about this matter.
	3.Do the university administrators make comparisons with other university administrators' systems in order to evaluate information in the process of fulfilling the university's vision, mission, goals, and targets ? If they do, please explain your opinion about this matter.
	4.Do the university administrators examine the reports in order to evaluate information in the process of fulfilling the university's vision, mission, goals, and targets ? If they do, please explain your opinion about this matter.
	5.Do the university administrators keep in contact with the graduating students and receive information in order to evaluate information in the process of fulfilling the university's vision, mission, goals, and targets ? If they do, please explain your opinion about this matter.

ÖZGEÇMİŞ

Araştırmacı, 1986-90 yılları arasında Kara Harp Okulu İşletme Bölümünü, 1990-91 yılları arasında da İstanbul/Tuzla Sınıf Okulunu, 1991-1993 yılları arasında Orta Doğu Teknik Üniversitesi Bilgisayar Mühendisliği Bölümünü, 2001-2003 yılları arasında Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalında Yüksek Lisansını tamamlamıştır. 1994-2008 yılları arasında muhtelif liselerde Milli Güvenlik Bilgisi dersi vermektedir. Halen hem subay ve hem de öğretmenlik görevini sürdürmektedir. Yazarın yayınları aşağıda sunulmuştur.

ULUSLARARASI MAKALELER :

Dagli, G., Bekirogullari, Z. and Birol, C. (2007). *"Nonverbal Communication Behaviours of Students and Teachers At High School Level"*. Strategies For Policy In Science and Education, Volume 15, Iss.4.

Bekirogullari, Z., Dagli, G., Gunduz, S., Birol, C. and Sensoy, S. (2008). *"Needs and Trends of Enviromental Education In Northern Cyprus"*. Strategies For Policy In Science and Education, Volume 16, Iss.1.

Birol, C., Bekirogullari Z., Dagli, G., and Etcı, C. (2008). *"Gender and Anxiety, Motivation, Self-Confidence, and Computer Use"*. Eurasian Jurnal of Educational Research, 34.

Dagli, G., Birol, C., Silman, F. And Bekirogulları, Z., (2009). *" The Management of Information in Developing and Developed Country's Universities Comparison Statement"*. Eurasian Jurnal of Educational Research, 38.

DEĞERLENDİRMEDE OLAN ULUSLARARASI MAKALELER :

Dagli, G., Bekirogulları, Z., Birol, C. and Silman, F. (2008). *"A Qualitative Research Regarding The University Administrators' Capacity To Use Management Information Tools"*.

Dagli, G., Silman, F., Bekirogulları, Z. And Birol, C. (2008). *Metaphors Asserted by Teachers and Students at High School Level With Respect to The Notion of "Teacher" "*.

ULUSAL MAKALELER :

Dagli, G., Silman, F. and Caglar, M. (2008). *"The Role and Importance of Intelligence For Successful Leadership : A Qualitative Research Based On Rauf Raif Denktas Example"*. Strategies For Policy In Science and Education, Volume 15, iss.4.

DEĞERLENDİRMEDE OLAN ULUSAL MAKALELER :

Dagli, G. and Silman, F. (2008). *A Case Study On The Implementation Of School Development Model In A Curriculum Laboratory Primary School In TRNC*.

ULUSLARARASI KONGRELER :

Dagli, G. and Uzunboylu, H. (2007). *"Competence Of School Principals Regarding Knowledge Management In Elementary Schools"*, 7. International Educational Technology Conference, 3-5 May 2007, Nicosia, North Cyprus.

Dagli, G. and Silman, F. *"Metaphors Asserted By Teachers And Students High School Level With Respect To The Notion Of "Teacher"*. International Conference On Educational Science, 23-25 June 2008, Famagusta, North Cyprus.

Bekirogullari, Z., Dagli, G., Hussein, G. and Demircioglu, A. (2008). *"The Prevalence of Alcohol Use Among The Students"*. Comparative Education, Teacher Training, Education Policy and Social Inclusion, Volume 6, Sofia, Bulgarian, pp:173-177.

Dagli, G., "Olağanüstü Durumlarda İnsani Yardım". 1. Uluslararası Doğla Afetler ve Olağanüstü Ulusal ve Uluslararası Koordinasyon İşbirliği ve İnsani Yardım Konferansı, 17-18 Nisan 2007, Girne, KKTC.

Bekirogullari, Z., Dagli, G., Hussein, G., Birol, C., Sensoy, S. and Demircioglu, A.(2008). "The Prevalence of Cigarette Use Among The Students In Cyprus". Comparative Education, Teacher Training, Education Policy and Social Inclusion, Volume 6 ,Sofia, Bulgarian,pp:178-183.

Dagli, G., Silman, F., and Birol, C.(2009) "A Qualitative Research Regarding the University Administrators' Capacity to Use Of Management Information Tools". World Conference on Educational Sciences, 04-07 February 2009, Kyrnia, North Cyprus .

KİTAP BÖLÜMLERİ :

Bekirogullari, Z., Dagli, G., Hussein, G. and Demircioglu, A.(2008). "The Prevalence of Alcocohol Use Among The Students". Comparative Education, Teacher Training, Education Policy and Social Inclusion, Volume 6,Sofia, Bulgarian,pp:173-177.

Bekirogullari, Z., Dagli, G., Hussein, G., Birol, C., Sensoy, S. and Demircioglu, A.(2008). "The Prevalence of Cigarette Use Among The Students In Cyprus". Comparative Education, Teacher Training, Education Policy and Social Inclusion, Volume 6 ,Sofia, Bulgarian,pp:178-183.