

T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

**SPOR FEDERASYONLARINDA
BİLGİ YÖNETİMİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

DOKTORA TEZİ

Halil BIŞGIN

Tez Yöneticisi
Prof. Dr. Güner EKENCİ

Ankara 2007

Kabul ve Onay

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
Sağlık Bilimleri Enstitüsü**

**Beden Eğitimi Ve Spor Ana Bilim Dalı Doktora Programı
Çerçevesinde yürütülmüş olan bu çalışma aşağıdaki jüri tarafından
Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.**

Tez Savunma Tarihi : 04../05../2007

**İmza
Prof. Dr. Güner EKENCİ
Gazi Üniversitesi
Jüri Başkanı**

**İmza
Prof. Dr. Azmi YETİM
Gazi Üniversitesi**

**İmza
Prof. Dr. Seydi KARAKUŞ
Dumlupınar Üniversitesi**

**İmza
Yrd. Doç. Dr. Fatih YENEL
Gazi Üniversitesi**

**İmza
Yrd. Doç. Dr. Zafer ÇİMEN
Gazi Üniversitesi**

İÇİNDEKİLER

Kabul ve Onay	I
İçindekiler	II
Şekiller	IV
Tablolar	V
Kısaltmalar	VII
Önsöz	VIII
1. GİRİŞ VE AMAÇ	1
2. GENEL BİLGİLER	4
2.1. Bilgi Kavramı	4
2.2. Veri Kavramı	8
2.3. Enformasyon Kavramı	10
2.3. Bilgi Türleri	11
2.3.1. Düzenleme ve Kullanma Tarzına Göre Bilgi Türleri	12
2.3.2. Kaynağına Göre Bilgi Türleri	13
2.3.3. Niteliğe Göre Bilgi Türleri	14
2.4. Bilgi Haritası	15
2.5. Bilgi Yönetimi Anlayışının Gelişimi	16
2.5.1. Dünyada	16
2.5.2. Türkiye’de	22
2.6. Bilgi Yönetimi	23
2.6.1. Bilgi Yönetiminin Özellikleri	28
2.6.2. Bilgi Yönetiminde Yenilikçilik	29
2.6.3. Bilgi Yönetiminde Strateji	33
2.6.4. Bilgi Yönetimi Süreçleri	40

2.6.4.1. Bilginin Üretilmesi ve Geliştirilmesi	41
2.6.4.2. Bilginin Tasnifi ve Saklanması	44
2.6.4.3. Bilginin Kullanımı ve Değerlendirilmesi	45
2.6.4.4. Bilginin Transferi ve Paylaşılması	47
2.6.5. Bilgi Yönetimi Teknik Gereksinimleri.....	51
2.6.6. Bilgi Yönetiminin Güçlükleri.....	55
2.7. Bilgi Yönetimi İle İlgili Bazı Çalışmalar	58
2.8. Spor Federasyonlarında Bilgi Yönetimi.....	62
2.8.1. Türkiye’de Federasyonların Tarihsel Gelişimi.....	62
2.8.2. Türkiye’de Federasyonların Bilgi Yönetimi İhtiyacının Gerekçeleri	65
2.8.2.1. Eğitim Alanındaki Gelişmeler.....	67
2.8.2.2. Yönetim Alanındaki Gelişmeler.....	71
2.8.2.3. Teknolojik Alandaki Gelişmeler	78
3. MATERYAL VE YÖNTEM	80
4. BULGULAR	87
5. TARTIŞMA.....	112
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	118
ÖZET	124
SUMMARY	126
ÖZGEÇMİŞ.....	128
KAYNAKLAR.....	129
EKLER	146

Şekiller

Şekil 1. Veri Enformasyon ve Bilgi	6
Şekil 2: Veri, Enformasyon, Bilgi ve Bilgelik.....	8
Şekil 3: Verilerin Anlamlandırılmasında 5 C Yaklaşımı.....	9

Tablolar

Tablo 1: BYS Faktör Yapısında Yer Alan Maddelerin Temel Bileşenler Faktör Yükleri	82
Tablo 2: Bilgi Yönetimi Süreçleri Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Temel Bileşenler Faktör Yükleri	83
Tablo 3: Deneklerin Ağırlıklı Aritmetik Ortalamaların Değerlendirme Aralığı.....	86
Tablo 4: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.	87
Tablo 5: Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı	87
Tablo 6: Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	88
Tablo 7: Katılımcıların Federasyonlardaki Görev Durumuna Göre Dağılımı.	88
Tablo 8: Katılımcıların Federasyonlarının Kuruluş Geçmişlerine Göre Dağılımı.	89
Tablo 9: Katılımcıların Bilginin Üretilmesi ve Geliştirilmesine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	90
Tablo 10: Katılımcıların Bilginin Tasnifi ve Saklanmasına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	90
Tablo 11: Katılımcıların Bilginin Transferi ve Paylaşılmasına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	91
Tablo 12: Katılımcıların Bilginin Kullanılması ve Değerlendirilmesine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	92
Tablo 13: Bayan Katılımcıların Dört Boyuta Göre Aritmetik Ortalamaları	92
Tablo 14: Erkek Katılımcıların Dört Boyuta Göre Aritmetik Ortalamaları	93
Tablo 15: Katılımcıların Bilgi Yönetimi Süreçleri Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Puanlarının Cinsiyetlerine göre t-Testi Sonuçları.....	93

Tablo 16: Yaş Değişkenine Göre Katılımcıların Dört Boyutta Aritmetik Ortalamaları	94
Tablo 17: Katılımcıların Bilgi Yönetimi Süreçleri Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	96
Tablo 18: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Katılımcıların Dört Boyutta Aritmetik Ortalamaları	99
Tablo 19: Spor Federasyonu Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi Süreçleri Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Puanlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	100
Tablo 20: Görev Durumu Değişkenine Göre Dört Boyutta Aritmetik Ortalamaları	103
Tablo 21: Spor Federasyonu Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi Süreçleri Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Puanlarının Görev Durumu Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	104
Tablo 22: Kuruluş Yılı Değişkenine Göre Dört Boyutta Ait Aritmetik Ortalamaları	106
Tablo 23: Spor Federasyonu Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi Süreçleri Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Puanlarının Kuruluş Yılı Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.	108

Kısaltmalar

AB: Avrupa Birliği.

ABD: Amerika Birleşik Devletleri.

AR-GE: Araştırma ve Geliştirme.

BTGM: Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü.

BY: Bilgi Yönetimi.

BYS: Bilgi Yönetim Süreçleri

GSB: Gençlik ve Spor Bakanlığı

GSGM: Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü.

KDS: Karar Destek Sistemleri.

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı.

OECD: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü.

TİCİ: Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı.

TSK: Türk Spor Kurumu.

ÜNAK: Üniversite ve Araştırma Kütüphanecileri Derneği.

YBS: Yönetim Bilgi Sistemleri.

YDS: Yönetici Destek Sistemleri.

YÖK: Yüksek Öğretim Kurumu.

Önsöz

Günümüzde yaşanan hızlı bilimsel ve teknolojik gelişmeler, kurum ya da örgütsel yapılarda bilgiye olan ihtiyacı artırmaktadır. Bilgi stratejik bir güç haline gelmektedir. Bilginin yönetilmesi örgüt kültürüne dönüşmesi kurumsal saygınlığı artırırken geleceğin güvenle şekillenmesine katkıda bulunmaktadır.

Günümüzde spor gibi finansal kaynaklarla yürütülen hizmetlerin sürdürülmesinde bilgiyi yöneten ve örgüt kültürü haline getiren idareciler başarılı hizmetler sunacaklardır. Yoksa yeniden tekrar tekrar sorunlarını çare arayacaklardır. Çalışma kapsamında yer verdiğimiz spor federasyonlarının değişen koşullara uyum sağlayacak biçimde yeniden şekillendirilmesinde bilgi yönetimindeki gelişmelerin spor federasyonu yöneticileri tarafından kullanılması federasyonlara olumlu katkılar sağlayacak, kendi örgüt yapılarındaki uygulamalarında bilgi yönetimi süreçlerini kullanarak güçlü yapılar oluşturarak hizmet sunumunda rekabet ortamına katılarak konumlarını güçlendireceklerdir.

Çalışmamın oluşmasında katkılarından dolayı; tez yöneticim Prof. Dr. Güner EKENCİ yardımcı danışmanım Prof. Dr. Seydi KARAKUŞ ve izleme jürisinde Yrd. Doç. Dr. Fatih YENEL hocalarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca çalışmam boyunca hoşgörü ve sabır gösteren aileme, eşime ve çocuklarıma teşekkür ederim.

Halil BİŞGİN
Ankara, 2007

1. GİRİŞ VE AMAÇ

Gelişim ve değişimin hızlı yaşandığı içinde bulunduğumuz dönemde, bilginin önemi çok artmıştır. Bilgi yönetimindeki gelişmeler, yöneticilerin ilgisini çekmektedir. Spor örgütleri de, gelişim ve değişimlerden etkilenmekte, sahip oldukları verileri değerlendirerek analiz etmekte ve kurum amaçlarını gerçekleştirmek için kullanmaktadır. Bilginin yerinde ve zamanında kullanılması, istenilen bilgilere kolaylıkla ulaşılması, kuşkusuz spor örgütlerine avantaj sağlayacaktır.

Türk sporuna yön veren spor federasyonlarının iyi yönetilemediği, kurumsal amaçlarını gerçekleştiremediği görüşünden yola çıkarak, spor federasyonlarını inceleme konusu yaptığımız çalışmamızda, bilgi yönetiminin kurum kültürüne dönüşmesi ile spor federasyonlarında iyileşmeler görüleceği düşüncesindeyiz.

Türkiye’de spor federasyonları, kuruluşlarından-günümüze, yönetim süreçlerinde bir takım sıkıntılar yaşamışlardır. Bu sıkıntılar, her ne kadar demokratikleşme ve yasal düzenlemeler ile ilgili ise de, asıl konunun temelinde insan faktörü vardır. İnsanın niteliklerinin arttırılması, bilgi ve birikiminin çoğaltılması, bunun da kurum amaçlarına hizmet eder mahiyette olması gerekir. Aksi takdirde günümüzde olduğu gibi gelecekte de başarısızlığın sebeplerini arayacağız. Zaten teknolojik gelişmelerle beraber, küreselleşen dünyamızdaki hızlı gelişmeler, bizleri ister istemez bir rekabet ortamına sokmaktadır. Öyle ise bu gelişmelere ayak uyduracak kişilerin de buna paralel yetiştirilmesinin önemi bilinmelidir. Örgütsel kalkınmada başlı başına bilgi bir işe yaramayacaktır. Oysa

Bilmek, bildiği ile yetinmeyip yeni bilgiler üretip geliştirmek her an faydalanmak için tasnif ederek saklamak, transfer ederek paylaşmak, bilgiye kullanmak ve değerlendirmek gerekir. Bu süreçlerin örgüt içersinde oluşturduğu etki sayesinde, bilgi boşluklarının tespit edilerek düzeltilmesi de kolaylaşmaktadır. Bilgi yönetimi alanındaki gelişmeler, rekabet ortamının oluşmasına ve karar mekanizmalarının bilgiye dayalı olmasına yol açmaktadır.

1923'te Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakının federasyon kurma yetkisiyle başlayan yönetim süreci, hala değişim ve gelişimin etkisindedir. Demokratik yönetim arayışının sürdüğü dönemlerde, Türk spor yönetiminde, özellikle federasyonlar tarafından tartışıla gelen özerklik statüsü, 1988 tarih ve 3461 sayılı “Türkiye Futbol Federasyonu Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun” ile uygulamaya konmuştur. Daha sonra, Türkiye Futbol Federasyonu dışındaki spor federasyonu başkanlarının seçimle işbaşına gelmesine ilişkin yönetmelik, 1993 yılında çıkarılarak uygulamaya konmuştur. Futbolun örnek teşkil etmesiyle, bu alanda gelişmeler yaşanmıştır. Bunun sonucunda ise; spor federasyonları özerkleşmektedir. Spor federasyonlarının Türk sporunu daha iyi imkânlarla yönetmesi için yasal düzenlemelere gidilmektedir.

Türkiye'deki spor federasyonları, değişim süreci içersinde bilgi yönetiminde meydana gelen gelişmeleri yakından takip etmeli, ve bu sayede rekabet ortamındaki yerlerini almalıdırlar. Sürekli olarak sorunların muhatabı aranan federasyonlarda, yöneticilerin bahaneler üretme yerine, neler yapabiliriz arayışında olmaları gerekmektedir. Artık spor federasyonlarını yönetmek daha fazla bilgi ve emek gerektirmektedir. Sporun özünde olan bir yarış, sadece

statlarda, salonlarda veya alanlarda değil, spor kurum ve kuruluşlarında da yapılmaktadır. Bu yarıştan beklenen, kurumların da, sporcularda olduğu gibi derecelerle kendini ortaya koyacak sonuçlara ulaşmalarıdır. Bu yarıştan kopan federasyonlarda ise sıkıntılar devam edecektir.

Spor federasyonları yöneticilerinin, faaliyetlerinde, bilgi yönetimi süreçlerini etkili olarak kullanmalarına dikkat çekmek üzere tasarlanan bu çalışmada, etkili bir iletişim ortamında, teknolojik gelişmelerden de yararlanarak, zaman ve emek tasarrufunun sağlanması hedeflenmektedir. Spor federasyonu yöneticileri, bilgi yönetim süreçlerini tatbik etmede etkili oldukları alanlarda, etkinliklerini devam ettirip, daha da arttırabilme, zayıf yönlerini güçlendirme gayreti içersinde olmalıdır. Çalışmada spor federasyonu yöneticilerine, genel sekreterlere, yönetim kurulu üyeleri ile eğitim kurulu üyelerine ne sorular yöneltilmiştir. Ayrıca bilgi yönetimi kavramı da, örgütsel bilgi ile sınırlandırılmıştır.

Bu bilgilerden hareketle, Türkiye'deki spor federasyonları bünyesinde görev yapan yöneticilerin, kendi spor federasyonlarındaki uygulamaları değerlendirerek bilgi yönetimi süreçlerinin federasyonlarda ne derece kullanıldığı yöneticilerin bu konuda düşüncelerini araştırmak bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Alt amaçlar olarak demografik özellikler ile bilginin üretilmesi ve geliştirilmesi, tasnif edilmesi ve saklanması, kullanılması ve değerlendirilmesi, transfer edilmesi ve paylaşılması konularında anlamlı ilişkiler aranmıştır. Bu ilişkiler arasındaki istatistikî veriler yorumlanarak spor federasyonlarına tavsiyelerde bulunulmuştur.

2. GENEL BİLGİLER

2.1. Bilgi Kavramı

Bilgi kavramı, Latince “informat” kökünden gelmiş olup, şekil verme, biçimlendirme veya haber verme eylemi olarak tanımlanır¹⁵³. İngilizce’de knowledge olarak geçen bilgi sözcüğü eski Türkçe’de malumat, vukuf, marifet olarak geçer. Bir yargılamada bulunabilmek için bilinmesi gereken öğelerin her birine verilen ad diğer bir tanımda bir şeyi bilme durumu olarak bilinir^{121,152}. Bilginin yaşamın çeşitli alanlarında, politikada, sanatta, iş ve insan ilişkilerindeki önemi bilinmektedir. Bilgi, büyük ölçüde bilmeye, kavramaya ilişkin ileri düzeyde kişisel bir etkinliktir¹⁶². Bilgi teknolojilerindeki hızlı ilerleme ile bilgi kavramını daha da ön plana çıkarmıştır. Bilinçli ve akıllı bir varlık olan insan, sahip olduğu farklı bilgi türleriyle dünyada karşılaştığı nesneleri bilmek ister. Bu nesnelerle insan arasındaki etkileşim süreci sonunda ortaya çıkan ürün ise bilgidir.

Zira bu etkileşimde; müşteriler, ürünler, süreçler, hatalar ve başarılar hakkında sahip olunan enformasyon oluşur. Elde edilen enformasyonun, stratejilere dönüştürülmesi, verimlilik, yenilik, yaratıcılık ve rekabet süreçlerinde kullanılması bilgiyi karşımıza çıkarır. Bilginin elde edilmesinde belirli bir sıra vardır. Sırayla imgelerden veriler, verilerden enformasyon, enformasyondan da bilgi elde edilir. Bu nedenle, belirli durumlarda yararlı olacak şekilde oluşturulan enformasyona bilgi adı verilir. Enformasyon, organizasyon içi süreçlerde strateji ve politikalara kaynak teşkil ettiği zaman bilgi haline dönüşmektedir. Böylelikle, karşılaşılan engelleri aşmak, sorunları çözmek için insanların amaçlarına yönelik

davranışlarının temelini bilgi oluşturu¹⁰³.

Burada haber ile bilgiyi karıştırmamak gerekir. Haber, ucuz ve kolay elde edilen bir niceliktir. Bilgi ise, ilgili bağlamda, çözümleme ve yorumla zenginleştirilen haberdir. Haber, kolayca çoğaltılır. Ancak; geçerli, güvenilir ve uygulanabilir değildir. Bilgi deneyime, beceriye dayalı olduğu ve geçerlilik gerektirdiği için çoğaltılması zordur³⁸. Mc Dermott bilgiyi haberden ayıran altı özellik sıralamaktadır. Buna göre bilgi;

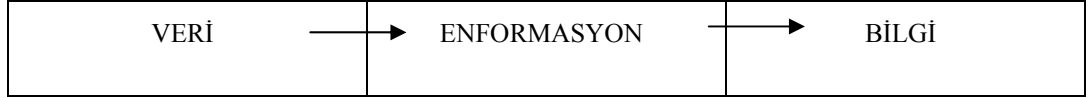
- Bir insan ürünüdür.
- Düşünce sonunda kalan şeydir.
- Şimdiki zamanda üretilmiştir.
- Ortak çabayı gerektirir.
- Birçok yolla insanlar arasında yayılır.
- Yeni bilgi eski bilginin sınırlarında yaratılır¹²⁶.

Örgütsel iletişimde genellikle haberleşme kullanılır. Haberleşme, örgütün çeşitli bölümleri arasında ve çevreye ilişkin olarak birbirine bağlı faaliyetler hakkında bilgi veren ve koordinasyonun sağlanmasına geniş ölçüde imkân veren bir gereksinmedir¹¹⁸.

Bazı açılardan bilgi, enformasyon ve veri arasındaki konvansiyonel ayrım çok basit ve statik olabilir. Bugünün bilgisi, yarının enformasyonu ve ertesi günün verisi haline gelebilir⁶⁰. Aynı veri ve enformasyonun farklı işletmelerde, farklı kullanımı, o işletmenin sahip olduğu bilginin düzeyi ile de ilgilidir. Bilgi düzeyi yüksek elemanlardan oluşan işletmeler, veri ve enformasyonu farklı formatlarda düzenleyerek rakiplerine göre farklılıklar oluşturabilmektedirler¹⁰⁶. Örgüt yapıları

incelendiğinde veri, enformasyon ve bilginin kademeler arasında farklılık gösterdiği, yoğunluk olarak bu dönüşümün örgün hangi kademelerinde gerçekleştiği Şekil 1’de gösterilmektedir⁶⁰.

Genellikle alt kademe yöneticiler tarafından toplanır.	Orta kademe yöneticiler tarafından veriler enformasyona dönüştürülür.	Üst yönetim tarafından sentezlenir.
--	---	-------------------------------------



- Biriktirilir. - Organize edilir.	- Bilgi sentezlenir. - Karar vermede, planlamada ve operasyonlarda kullanılır	- Organize edilmiş veriler özetlenir - İşlenir, analiz edilir ve anlamlandırılır.
---	--	--

Kaynak: E.Eren ve İ.E. Erdoğan, “Knowledge Management And Database Marketing Applications”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 5 (1) 2004, s.2.

Şekil 1. Veri Enformasyon ve Bilgi

Bilgi, tüm organizasyonlar için önemli bir kaynaktır. Zira bilgi, tüm organizasyonlarda, özellikle planlama, karar verme ve denetleme işlevlerinin yerine getirilmesini desteklemek amacıyla kullanılmaktadır. Planlama, karar verme ve denetleme işlevlerini desteklemek amacıyla kullanılacak olan bilgi, doğrudan organizasyonların hizmet politikasını, etkinliğini, verimliliğini ve performansını etkileyeceğinden sözü edilen bilginin, en kısa sürede ve doğru biçimde, organizasyonların farklı yönetim kademelerine iletilmesi gerekmektedir³⁹.

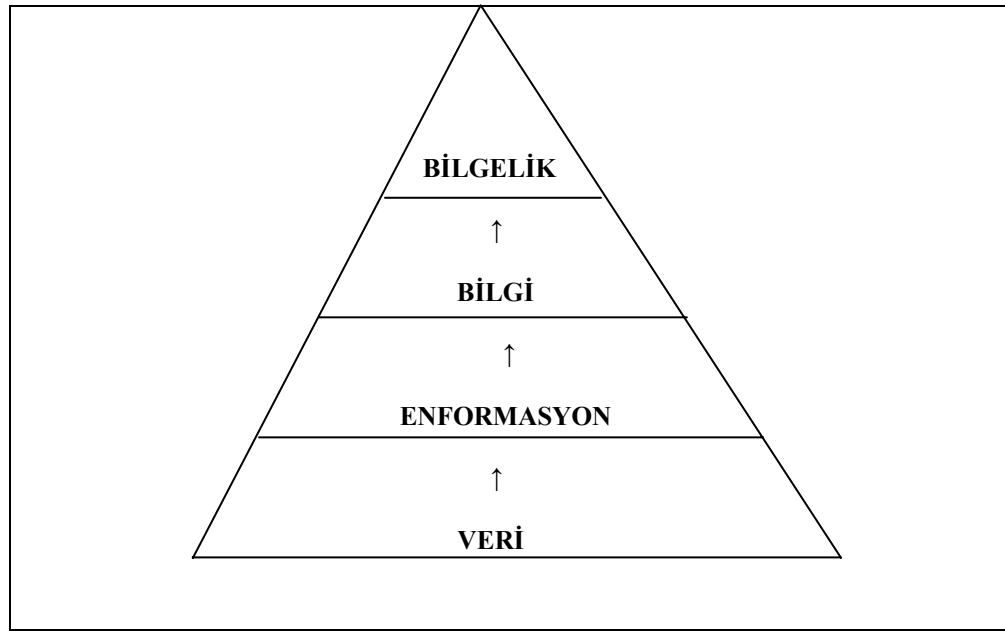
“Bilginin işe uygulanması” sayesinde, daha az hammadde ile, daha pratik çözümler ortaya konmaktadır. Drucker buna “verimlilik devrimi” demektedir. Bilginin işe uygulanması sonucu, verimlilik devrimi yaşandığı gibi, “Bilginin bilgiye uygulanması” sonucu da, “yönetim devrimi” gerçekleşmiştir. Artık bir yönetici, bilginin uygulanması ve performansından sorumlu kişi olarak tanımlanmaktadır¹²⁶. Bilgi kullanılarak üretilen politika ve stratejiler, Drucker’ın deyimiyle, işletmelerin “kasten fırsatçı” olmasına yardım edebilir. Peter Drucker’ın işaret ettiği gibi, yirmi birinci yüzyıl işletmelerinin en değerli varlıkları, bilgi ve bilgi işçileridir. O bu öğeleri, yirminci yüzyılda iş başarısının kilit öğeleri olan, donanım ve sermayeye benzetmektedir⁶⁸.

Değişim sürecinde sürekli olarak yeniden tanımlanmak zorunda kalan bilgi ve anlamı, günün gerekliliklerine göre belirlenmiştir. Organizasyonlar için ise, bilginin önemi arttıkça veya stratejik hale geldikçe rolü de değişmiştir. Artık, bilgi; organizasyonlar için klasik üretim faktörlerine ilave olarak anılmaya başlanmıştır³⁵.

Bilginin temelini veri ve enformasyon oluşturur. Enformasyonun rasyonel bir biçimde akıl süzgecinden geçmesi ve yorumlanması ile ortaya çıkar. Karar verme, planlama, karşılaştırma, değerlendirme, analiz, tahmin, tanı vb. yaşamın her alanına dayanak oluşturacak eylemlerin temelini teşkil eder. Bu eylemler ise, kurumsal açıdan bakıldığında, yönetimin ve verimliliğin de temelini oluşturmaktadır¹⁶².

Zaman süreci içinde organizasyonel bilgi toplanmakta ve organizasyonun anlama ve algılama düzeyinin artmasına yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda

bilgeliğin tüm özelliklerini gösteren organizasyonu, akıllı ve zekayı en iyi şekilde kullanmayı sevk etmektedir. Örgüt içersinde oluşan deneyim ve tecrübe dönüşümü, yeni bilgiler kazandıkça artış göstermektedir. Bu sürecin modeli şekil.2’de görölmektedir. Buradaki her süreç, gelişme ve öğrenmeyi başarmak için, ilk önceki aşamalardan elde edilenlerin işlenmesi ve dönüştürölmesini gerektirmektedir. Organizasyonlar, bilgelik düzeyine, veri, enformasyon ve bilgi süreçlerini tamamlayarak ulaşabilmektedirler⁹⁷.



Kaynak: TÜRK, M. (2003). **Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Bilgi Yönetimi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Şekil 2: Veri, Enformasyon, Bilgi ve Bilgelik

2.2. Veri Kavramı

Bilgiyi daha iyi tanımlayabilmek için, veri ve enformasyon kavramlarını ve birbirleri ile olan ilişkilerini anlamak gerekir. Veri, birbirinden ayrı nesnel gerçekler olarak, henüz anlamlandırılmamış ve yapılandırılmamış işlemlerin, belli

biçimlerde tutulmuş kayıtları tarzında ifade edilebilir^{20,141}. Veriler yalnız başına bir anlam ifade etmediğinden, onların işe yarayıp yaramayacağı konusunda fikir vermesine bakılırken, kurumlar için gerekli enformasyonun sağlanmasında veriler, önemli bir yer teşkil ederler. Çünkü enformasyonu oluşturmada veri, vazgeçilmez bir hammadde durumundadır⁷. Uygulamada dönüşüm süreçlerinden geçirilen veriler, katma değer oluşturarak, enformasyon biçimine dönüştürülse, amacına ulaşabilir. Kuşkusuz bu dönüşümün sağlanmasında, verilere anlam katılması gerekmektedir⁶³. Verilerin anlamlandırılmasında, kavram yazınında kullanılan ‘5 C’ yaklaşımından sıklıkla yararlanılmaktadır.

Veri üzerinde Yapılacak işlem	Sonuç
Özetleme/Context	Öz hale getirme ve yararsız olanların elenmesi
Kavramsallaştırma/Conception	Toplama amacının açık hale getirilmesi
Hesaplama/Calculate	Analiz
Sınıflama/Classify	Analizin sonuçlarının derlenmesi
Düzeltilme/Correction	Hata eleme ve veri boşluklarının belirlenmesi

Kaynak: KURGUN O. A. (2006). “Bilgi Yönetim Sistemlerinin Yapılandırılması”, **Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, VIII, 1: 274 -291

Şekil 3: Verilerin Anlamlandırılmasında 5 C Yaklaşımı

Şekil.3’de görüldüğü gibi veriler, önce öz hale getirilip, yararsız olanlar elenirken, amacı açık hale getirilmekte, daha sonra analiz edilerek, analiz sonuçları derlenerek, veri boşlukları belirlenmektedir¹⁰⁴.

Böylece, doğru verinin zamanında karar vereceklere ulaşmasıyla, iş süreçlerini değiştirmeye zorlayan ihtiyaçlar, işletmelerin hem yapı, hem de hiyerarşi ve karar mekanizmalarını etkileyerek, işletmelerde değişimine yol

açmaktadır. Zaten, teknolojik alandaki gelişmeler; özellikle elektronik veriyle başlayıp, enformasyon yönetimine, oradan da enformasyon sistemlerine gidilen yolda, veri toplamada kolaylıklar getirirken, kurumlar da değişime ayak uydurabilmelidirler^{12,135}. Kuşkusuz, bu değişimin yerine getirilmesi için bilginin üretilmesi ve geliştirilmesi, tasnifi ve saklanması, kullanılması ve değerlendirilmesi ile transfer edilerek paylaşılması gerekir. Ancak bunun istikrarlı yapılabilmesi için, yöneticilerin işletme görevlerini doğru veri ve enformasyonla planlayıp, yürütmesi ve kontrol etmesi zorunluluğu vardır^{35,140}. Böylece, hem gerçekten ihtiyaç duyulmayan teknolojik gereçlerden tasarruf edilecek, hem de işletmelerdeki insan unsuru, göz ardı edilmeyecektir.

2.3. Enformasyon Kavramı

Veriden çok daha zengin bir içeriğe sahip olan enformasyon, yazılı, sözlü veya görsel bir mesajdır. Her mesajda olduğu gibi, enformasyonun aktarılması için, bir gönderen ve bir alıcı olması gerekir. Enformasyon, mesajı alan kişinin, algılamasının değişmesi ve yargısı üzerinde etki yapmayı hedefler. Bu açıdan bakıldığında, mesajın enformasyon olup olmadığına, kendisindeki etkisine bakarak alıcı karar verir¹⁴⁰. Bilgi, enformasyon parçaları arasında kurulan olumlu ilişkiler olarak görülür. Bilgi, bazen sezgiseldir ve sözlere dökülmesi mümkün değildir. Enformasyon nasıl bilgiden üretiliyorsa bilgi de enformasyondan üretilir²⁰.

İşlenmiş, anlamlı şekilde bir araya getirilmiş veriler topluluğu olarak bilinen enformasyon,"kim", "ne", "nerede", "ne zaman" sorularına cevap verir. O nedenledir ki bilgi, enformasyonun fayda sağlayacak şekilde bir araya getirilmesi

ile oluşur. Bilgi, güvenilirdir ve doğru olduğuna inanılır. "Nasıl" sorusuna cevap verir. Drucker enformasyona; “bir önemi ve amacı olan veri” demektedir. Enformasyonun kökü, bilgilendirmektir. Bu da ona sahip olanı değiştirecek ve şekillendirecek bir şey demektir⁴⁸. Bu enformasyonun, gerçek ya da, yanlış bir enformasyon mu olduğuna karar verecek olan, onu kullanacak kişi veya kurumdur¹⁴². Sahip olunan enformasyonun işe uygulanması sonucunda ancak yorum yapılmalıdır. Mesela; Bir güreş müsabakası öncesi tanımadığınız rakibiniz hakkında birisi, bacaklarının çok güçsüz olduğunu söylese, siz de gelen enformasyonu doğru kabul edip, hiç düşünmeden bütün stratejinizi dalmalar yönünde yapsanız ve motivasyonunuzu ona göre ayarlasanız, müsabakada güçlü bacaklarla karşılaştığınızda, yanlış enformasyona kurban gitmiş olursunuz. O halde, enformasyonu yararlı yapan niteliklerin, değişik durumlarda ne olduğu, sübjektif bir karardır³⁰.

Drucker’e göre; “ticari kuruluşlar ve gittikçe artan bir oranda, devlet kurumları, bilgiye dayalı olacak ve çoğunlukla kendi performanslarını, meslektaşlarından ve müşterilerinden aldıkları tepkilere göre yönlendiren ve düzene sokan uzmanlardan oluşacaklardır. Bu anlamda enformasyona dayalı kuruluşlar haline geleceklerdir”¹⁴².

2.3. Bilgi Türleri

Bilgiyi daha iyi kavrayabilmek için, sınıflandırarak açıklamakta yarar vardır. Bilgi türleri ve bilgi dönüşümlerinin değerlendirilmesi, tanımlama ve kavramsallaştırma çabaları açısından yaşamsal önem taşımaktadır. Barutçugil bilgiyi üç sınıfa ayırmıştır²⁰.

- Düzenleme ve Kullanma Tarzına Göre Bilgi Türleri
- Kaynağına Göre Bilgi Türleri
- Niteliğine Göre Bilgi Türleri

2.3.1. Düzenleme ve Kullanma Tarzına Göre Bilgi Türleri

Düzenleme ve kullanma tarzına göre bilgi; idealist bilgi, sistematik bilgi, pragmatik bilgi, otomatik bilgi olarak dört'e ayrılır.

Bunlardan idealist bilgi; vizyon oluşturmaya, hedef saptamaya, değer ve inançları yönlendirmeyi ve karar vermeyi sağlayan türdür. İdealist bilginin kaynağı okuduklarımız, yaptıklarımız ve tartıştıklarımızdır. Kurumlarda idealist bilgi "bilgileşim" ve kurum içi geliştirme çabaları veya bilgili kişilerin vizyonlarıyla üretilir. Hedefe yönelik sentezlerin yapıldığı süreçler, idealist bilginin değerlendirildiği ortamlardır.

Düzenleme ve kullanma tarzına göre tasnif edilen sistematik bilgi, yöntem ve kılavuzlar oluşturmaya yarayan bu bilginin kaynağını, formal eğitim ve gözlemlerimizden ürettiğimiz senaryolar ve modeller oluşturmaktadır.

Pragmatik bilgide ise, iş yaparken ve kararlar alırken, bilinçli olarak kullanılan kurallar, gerçekler ve kavramlardan söz edilir. Eğitim, verilen talimatlar ve el yordamıyla bulduğlarımız bu bilginin kaynaklarıdır. Bir yöneticinin sorumluluk alanına giren konularda, neler yapması gerektiğini bilmesi bu türden bilgiye bir örnektir.

Düzenleme ve kullanma tarzına göre düşünmeden gerçekleştirilen hareketler, otomatik olarak sahip olunan, içselleşmiş bilginin sonucu olup,

alışkanlıkla elde edilmiş beceri ve davranışlar otomatik bilgiye örnektir²⁰.

2.3.2. Kaynağına Göre Bilgi Türleri

Kaynağına göre “açık bilgi” (Explicit) ve “örtülü bilgi” (Tacit/Implicit) olmak üzere iki türü vardır. Literatürde Nonaka ve Takeuchi’nin modeli olarak sınıflandırma ve dönüşümün incelenmesi açısından ele alınan açık ve kapalı bilgi genellikle temel olarak kabul edilmektedir¹⁰⁷. Kurumsal bilgide önemli bir yere sahip olan kaynağına göre açık ve kapalı bilginin önemle üzerinde durulması gerekir.

Açık Bilgi; kelimeler veya rakamlardan meydana geldiği için örgütler açısından kolaylıkla elde edilebilen, kodlanmış, kategorize edilmiş, teknolojik ve sosyal kanallar aracılığı ile erişilebilen ve paylaşılabilen bilgidir³⁵.

Örgütlerdeki bilgi bir buz dağına benzetilirse, açık bilgi buz dağının görünen kısmıdır. Bilginin bu kısmını bulmak ve tanımak kolay, paylaşmak ise daha kolaydır¹⁶⁵. Örgütler bunu gerçekleştirmede, eğitim ve teknolojik yöntemlerden yararlanabilir. Örgütün belleğinde rapor, makale, broşür, patent, resim, çizim, video, ses ve yazılım ya da kurum denetim raporları, araştırma, inceleme, soruşturmaları, istatistikler ve örgüt bağlamındaki bilgiler de açık bilgiler olarak eklenebilir¹²⁶.

Örtülü bilgi, erişilmesi mümkün olmayan ve daha özel bir bilgidir. Paylaşılması açık bilgiye oranla zordur. Önsezi ve kavrama bu tür bilgiye dâhil edilebilir. Örtük bilgi örgüt çalışanlarının zihninde yer alan ya da örgüt eylem ve süreçleri içerisinde bulunan henüz kategorize edilmemiş, kodlanmamış,

iletilmemiş ve çözümlenmemiş bilgidir¹⁰⁵.

Örtük bilgi bireydedir. Onun duygu, deneyim ve mantık yürütme biçiminde gizlidir. Örtük bilgiyi almak için, ona sahip olanla doğrudan, yüz yüze iletişime girmek gerekir. Yüzme, açık bilgi olarak anlatılabilir. Ama yüzmeyi öğretecek öğretici, öğrenciyle birlikte havuza girmedikçe, kendisi nasıl yüzüldüğünü örnekleyerek göstermedikçe, öğretemeyebilir. Başka bir deyişle Örtük bilgi, açık bilginin kılavuzlanmasıyla (coaching), elde edilen deneyimle kazanılır⁴⁸.

Buna göre örtük bilgi; bireysel düzlemde üretilip, kişinin belli bir alana ilişkin tecrübelerini kapsarken, iletilmesi ve paylaşılması zor olup, bireyin bilinçaltına yerleşmiştir. Örgütler bu türden bilgiyi rekabet avantajı olarak gördüklerinden örgüt kültürünü oluşturan normlar ve değerler yanında ilişkiler ve standart operasyonel süreçler, teknik ve bilişsel olarak örtük bilgi içinde değerlendirilir.

Çalışanların el marifetlerine dayalı teknik örtük bilgiler; uzmanlık bilgilerine dayalı işlerin “nasıl yapılacağını bilmek” (knowinghow) ve “ne olduğunu bilmek” (knowing that) eyleminin bir sonucu olup, herhangi bir işin yapılmasında kullanılan yargı ve kurallara dayalı teknik bilginin açığa çıkmamış halini içermektedir. Bilişsel örtük bilgi, çalışanın; inanış, fikir ve değerlerine, diğer bir anlatımla, bilişsel kalıplara ve zihinsel modellere dayalı oluşmaktadır¹²⁷.

2.3.3. Niteliğe Göre Bilgi Türleri

Sistem ve süreçlerle ilgili bu bilgiler niteliğine göre “İnsan Kapitali”, “Yapısal Kapital” ve “Müşteri Kapitali” şeklinde sıralanabilir.

Şirketlerde çalışanların mesleki yetkinlikleri, meslekteki çalışma süreleri, projelerde çalışan insan sayıları insan kapitalinin unsurlarıdır. İnsanın bilgisinin değeri olan bu tür, müşterilere çözümler bulmayı sağlayan bireysel yetenekleri içermektedir. Bilgi yönetimi, organizasyonlardaki insan kapitalinin değerini yükseltmeyi amaçlamaktadır.

Yapısal kapital ise; pazarın ihtiyaçlarını karşılayan örgüt yetenekleri olup, özümlenen, içselleştirilen ve şirketlerde yatırıma dönüştürülen bilginin değeridir.

Müşterilerin sayıları, şirketlerle çalışma süreleri, şirketlerle ne kadar sıklıkta çalıştıkları ise müşteri kapitalinin unsurları olup, organizasyonla müşterileri arasındaki ‘derinlik’, ‘genişlik’, ‘bağlılık’ sayesinde, müşterilerin kazancı, bu bilginin değerini arttırmaktadır²⁰.

2.4. Bilgi Haritası

Bilginin organizasyon içinde nerede olduğunu bilmek için, bilgi haritalarına ihtiyaç vardır. İşlerin bir parçası olan bilginin, adreslenmesi ve yayılması gereklidir. Bunu yapmayan organizasyonlarda, var olan bilgiler tekrar üretilir ve bu da fazla maliyete sebep olur⁶³.

Bilgi haritaları, her şeyden önce, bilgi yönetiminin dört boyutundan biri olan, bilginin transferi, paylaşılması ile ilgilidir³⁸. Örgütsel bağlamda açık bilginin üretilmesi ve paylaşılmasının en uygun yolu, bilgi haritalarının yeterli, kavram, strateji, nedensel, biliş ve yön haritası gibi türlerini kullanmayı gerektirmektedir.

Bilgi haritası; örgütün gelecekte ihtiyaç duyabileceği ve hâlihazırda bulunan bilgilerinin, çeşitli türden teknolojiler kullanılarak depolanması,

hizalanması ve analiz edilmesidir. Özellikle teknolojik altyapının inşası, bilginin yapılandırılmasında büyük önem taşır. Enformasyon haritalarının çıkarılması; çalışanların ne bildiğinin, kaynaklarının şekilsel olarak ifadelendirilmesidir. Enformasyon haritalaması sonucunda, metinsel/grafik, görsel/işitsel, örtük ve açık biçimlerdeki bilgiler belirlenip, örgütün gelecekteki başarısında kullanılır³¹.

Bilgi haritası, bilgiyi bütün yöneticilere görünür hale getirerek, dikkat gerektiren bilgi alanlarını belirlemede yöneticilere yardım ederken, bir taraftan stratejik planlama ve değişimde bilgiyi dikkate almayı sağlarken, diğer taraftan, örgütün insan kaynağını geliştirerek etkinliğini artırır. Böylece örgütün bilgi varlıkları hakkında karar vermede yöneticilere güvenilir veriler oluşturur³⁸.

2.5. Bilgi Yönetimi Anlayışının Gelişimi

2.5.1. Dünyada

Hiç kuşkusuz, politika, sanat, iş ve insan ilişkilerinde bilginin öneminin varlığı uzun yıllardan bu yana hissedilmektedir. Nitekim eski çağlardan bu yana, bilgi sahibi kişiler yüceltilmiş, bilgi edinme amacıyla yapılan çalışmalar, övgü ile anılmış ve bilginin korunması için büyük özen gösterilmiştir²⁰.

Daha çok ekonomik yaşamı üç dalga halinde inceleyen Toffler, karasaban, buharlı makine ve bilgisayar devrim yaratan buluşlar olarak nitelendirmiştir^{38,143}. 20.yüzyılın ikinci yarısında, bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin geliştirilip bütünleştirilmesi sonucunda dünyadaki her alanı etkisi altına alan yeni bir dönem başlamıştır. Ekonomik, siyasal ve kültürel hemen her alanda yaşanan bu dönüşümden en fazla etkilenen kesim, hiç kuşkusuz işletmeler olmuştur¹⁵⁰.

Veri ve enformasyon temelli olarak bilgi ve aklın oluşturduğu bilişsel faktörler, sadece insan beyni ile üretilmesi mümkün olan değerleri ifade etmektedir.¹⁰⁶ Zira “sürdürülebilir rekabet” arayışındaki işletmeler için, teknolojinin tek başına yeterli olmadığı, insanların niteliğini arttıran bilgi sayesinde, işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlanabileceği söylenebilir¹⁴².

Ancak, gelişim aşamaları bakımından günümüze gelene kadar bilgi; tasarım bürokrasisi, üretim ve bir ürün, ya da hizmetin dağıtımı için gerekli bir zorluk olarak görölmekteydi. Bilgi, firmayı potansiyel olarak boğabilecek ve onu asıl yaptığı işten alıkoyabilecek bir engel olarak kabul edilmekteydi. 1950’lerin bilgi sistemleri, rutin yazışmalarda kâğıt işlemlerinin maliyetini azaltmak amacındaydı. İlk bilgi sistemi, yarı otomatik çek işleme, yayıncılık ve iptal makineleri gibi araçlardır. Bilgi bu dönemlerde işletmeler açısından, stratejik olarak bir kullanım alanına sahip değildir. Çünkü bu dönemlerde işletmeler yöresel üretim yapmakta, ancak çok azı uluslar arası pazarlama faaliyetinde bulunmaktaydılar. Taşımacılığın yaygınlaşmasıyla başlayan pazarlama kolaylığının işletmeleri pazarlarını yeniden tanımlama gibi bir ihtiyaca yöneltmesiyle birlikte, bilginin stratejik öneme sahip olduğunun farkına varıldığı söylenilebilir³⁵.

1960’larda, organizasyonlar bilgiye değişik anlamlar yüklemeye başladıkları görölmektedir. Bu dönemde, bilginin genel yönetim desteği için kullanılabilceği gündeme gelmeye başlamıştır. 1960 ve 70’lerin bilgi sistemleri genellikle Yönetim Bilgi Sistemleri (YBS), olarak anılmıştır. YBS haftalık üretim, aylık finansal bilgi, stok, borç hesapları, alacak hesapları vb. raporlar üreten bir

bilgi fabrikası olarak görülmekteydi¹⁰⁷. Bu işlemlerin gerçekleşmesi için, organizasyonlar basit çek iptallerinden ziyade çok fonksiyonlu genel amaçlı hesaplama donanımına ihtiyaç duyuyorlardı. Bilgi sistemlerinin kullanım alanı bu yıllarda sınırlı kalmış ve bu sınırlılık işletmelerde ve özellikle ülkemizde de görüldüğü üzere kamu kesiminde hala devam etmektedir. 1970'lerde ve 1980'lerin başında bilgi ve bunu toplayan, depolayan ve işleyen sistemler, organizasyon üzerinde, iyi ayarlanmış, özel amaçla ayarlanabilir yönetim kontrolü sağlayan yapı olarak ele alınmıştır. Bilgi sistemleri, bu dönem sırasında Karar Destek Sistemleri (KDS) ve Yönetici Destek Sistemleri olarak (YDS) yer aldı. Bunların amaçları belirli yönetici ve yetkililerin problemler dizisi üzerinde karar sürecini geliştirmek ve hızlandırmaktır¹⁰⁶.

1980'lerin ortasında bilgi kavramının tekrar değiştiğine tanık olunmaktadır. Bu dönemde bilgi, stratejik ve potansiyel rekabet avantajı kaynağı ya da yarışı kazandıracak bir silah sayılmaktaydı. Bu türde bilgi kavramını desteklemek için kurulan sistem tiplerine, stratejik sistemler denildi. Bunların amacı organizasyonun yakın gelecekte idame etmesini garantilemektir. Eskiden işletmelerin amaçları kârlarını artırmaktan ibaretken, günümüzde öncelikli amaç rakipleri geçmek olmuştur. Bilginin süreç içinde değişen anlamı, onu küresel işletmeler için stratejik kaynak haline getirmiştir. Yeni toplum, bilgi etrafında örgütlenmektedir. Yeni işletmeler diye tanımlayabileceğimiz küresel işletmeler de bilgi temelinde şekillenmiştir. Bugün, gerek ürettiği mamul veya hizmet bilgisini, gerekse müşterilere ait bilgilerini iyi kontrol eden, etkili ve zamanında kullanmasını bilen işletmeler, yoğun rekabet ortamında kazanma için daha

avantajlı konumdadırlar. Günümüzde işletmeler, bilgiyi etkili ve zamanında kullanabilmek için, bilişim teknolojilerinden en verimli şekilde faydalanmak zorundalar. Diğer bir ifadeyle anahtar rol, bilişim teknolojilerindedir. Çünkü; sadece somut bilgi bir işe yaramamaktadır. Onu yoğuracak, bütünleştirecek, amaçlar uğruna stratejik hale getirebilecek beyinlere ihtiyaç vardır. Buna bir anlamda soyut bilginin somutlaştırılması ya da bilginin ruhuna kavuşması da denilebilir¹⁰⁷.

Batı Avrupa ülkeleri, 15 yıllık bir süreçte, çok yönlü değişim geçirmişlerdir. Bu değişim süreci, bilgi ışığında değişimin nasıl gerçekleştiği ve yeniden tanımlamaların neden gerekli olduğu konusunda önemli örneklerdir. Sosyalist ekonomi den, batılı ekonomiye oradan, teknik ekonomiye ve son olarak da öğrenme ekonomisine doğru bir gidişat yaşanmıştır⁴¹.

Birinci basamakta bahsedilen sosyalist ekonomide, fikirler kapalı ve planlıdır. Toplum sınıflara bölünmüştür ve ana tema artık savaştır. Bu bağlamda, her hareket güç gösterisi açısından değerlendirilmektedir. Artık spor, kültür ve ekonomi, savaşın bir parçası durumundadır. Gelecekte beklenenler, yok etme veya yok edilme üzerine kuruludur. Bu fikirler doğulu ülkelerde kabul görmedi, fakat 1989'dan sonra, bu ülkelerde de batılı değerler ve hayat tarzları açısından önemli değişimler yaşanmıştır. Bu toplulukların geleceğe bakış açılarında da farklılıklar oluşmuştur. Genellikle yerel yönetimlerde, bu değişimler şok etkisi yaratmıştır. Üçüncü basamakta, teknik ekonomiye geçiş daha hızlı ve geniş olmuştur. Bütün bu değişimler Doğu Avrupa ülkelerinde sistematik olarak gelişmeyip iç içe yaşanmıştır. Gelecek üzerinde düşünme fırsatı bulamayan bu

toplumlar, zorunlu bir zaman dilimini yaşarken, günümüzde yaşamış oldukları ekonomik rekabet koşullarının bilgi temeline dayalı olmasının bilincindedirler^{29,49}.

Bu bilinçle, bilgi ekonomisinde yaşadığımız enformasyon ve bilginin, modern kapitalizmin temel taşları olduğu bu nedenle üretim sürecinin, her zaman bilgi düzeyi ile enformasyon sürecine bağlı olduğu söylene bilinir. O nedenle, bilginin ekonomik gelişimde kritik bir rol oynadığı, daha yüksek düzeydeki bilginin, performansı, üretimi ve üretkenliği arttıracak varsayılır. Bilgi, anlamlı değerlendirme veya deneysel sonuçlar ile ortaya konan durum ve fikirlerin oluşturduğu, organize cümleler bütünüdür ve iletişim ortamında sistematik şekilde diğerlerine aktarılır. Aristotle eğitilebilir insan ile cahil insan arasındaki farkın eğitime yeteneği olduğunu ifade etmiştir. Bilmek sadece ne sorusunun değil neden sorusunun cevaplanabilmesidir. Batı kültürü, bu temeller üzerinde geliştiği için gelişimin tarihsel süreci, insanın kendisini ifade yeteneği ve iletişim üzerine olmuştur. Oysa doğu kültüründe bilginin sistematik edinimi kısıtlanmıştır. Burada yazılı kelimelerden çok uygulama süreçleri ile gelişim kaydedilmiştir²⁹.

Yapay zekâ, deneyim, öğrenme ve görkemli sistemler, bizim bilgi içinde boğulmamıza engel olmamıştır. Bazı durumlarda karar verme süreçleri uzamıştır. Eğitim ve organizasyon değişikliği için değişim planı gerekmektedir. Çünkü imkânlardan yararlanan insanların, desteğe ihtiyacı ortaya çıkmıştır⁸⁸. Bilgi yönetiminde bilişim teknolojilerinin önemi, insan faktörü kadar olmasa da büyüktür. Şirketlerde bilgi yönetim araçları olarak intranet, veritabanları, grup yazılımları, gibi araçlar kullanılır. Böylelikle fikir paylaşımı, iletişim, bilgiye erişim ve tartışma ortamı yaratılmış olur. Teknolojik gelişmeler bize her zaman

açıklık getirmeyebilir ama hız getirir⁴⁸.

Bilgi Yönetimi'nin bir disiplin olarak gelişimi ve işletmeler açısından organizasyonel bir süreç olarak tanımlanabilmesi, enformasyon teknolojilerinin gelişimiyle birlikte son yıllarda gerçekleşmektedir. Bilgi yönetiminin, özel sektörden kamu kuruluşlarına kadar çok çeşitli iş alanlardaki organizasyonlar için uygulanabilir, kapsamlı bir süreç olduğu yapılan çalışmalardan anlaşılmaktadır.¹⁵² Geçmişten günümüze kullanılan araçların kimi modanın oluşumuna katkıda bulunmakta, kimi ise hâlâ varlığını sürdürmektedir. Esasen hepsinin bulunduğu ortak payda; bilginin takviyesi, tecrübe, entelektüel varlık ve tüm bunların yönetimidir¹⁴². Bu da, bilgi yönetimi kavramıyla ifade edilmektedir ki, günümüzde, kurumsal bilgi ile uğraşan bu disiplin 1990'ların başında sözü geçmeye başlanmış, 1995 civarında ilk yapı taşları konulmuştur. Bilgi yönetimi özellikle ABD'de 1995'den bu yana dikkat çeken bir alandır. Bu konu ilgili pek çok kitap ve makale yayınlanmıştır. Üniversitelerin işletme, iletişim, enformasyon bilimi, yönetim bilişim sistemleri, bilişim teknolojileri bölümlerinde lisans, yüksek lisans ve doktora öğrencilerine yönelik olarak dersler verilmekte, bilgi yönetimi konusunda programlar uygulanmakta, bazı ticari kuruluşlar tarafından da 'bilgi yönetimi' sertifika kursları düzenlenmektedir⁹⁰.

Bilgiyi sadece bir yönetim tarzı olarak değil, aynı zamanda bilgi yönetimi uygulamaları ayrıca bir işletme modeli olarak benimseyen belli başlı firmalar arasında "Andersen Consulting", "Boeing", "British Petroleum", "Buckman Laboratories", "Manhattan Bank", "Chrysler", "Siemens", "Coca-Cola" vardır¹²⁷.

Halen çok sayıda işletme, bilgi yönetiminin gerekliliğine inandıklarından

bilgi işleme yeterliliklerini arttıracak projeleri ve faaliyetleri yürütme çabasıdadırlar. Ancak bu işletmelerden çok azı bilgi yönetimini kapsamlı bir felsefe olarak ele almaktadır⁹⁷.

2.5.2.Türkiye’de

Türkiye’nin bilgi, iletişim ve teknolojinin getirdiği küreselleşme ile buna bağlı olarak yeni ekonomi ve iş eğilimleri, uygulamaları ve çözümlerinden etkilenmemesine imkân yoktur. Bu değişim bir taraftan sosyal, politik, ekonomik ve küresel alanlara yeni boyut getirirken bir taraftan da bilgi, haberleşme ve ulaşım araçlarının sürekli gelişmesiyle sınırlar zorlanmakta, pazarlar uluslar arası bir önem kazanmakta, dünya küçülmektedir. Artık bugünün dünyası temel özellikleri küreselleşme, globalleşme ve rekabet olan yeni bir döneme girmiş bulunmaktadır^{5,79}.

Birçok üniversitede “bilgi yönetimi” ders olarak okutulmakta ve bölüm olarak sertifika verilmektedir. Bu alanla ilgili seminer ve sempozyumlar düzenlenmektedir. İnternet sitelerinde bu konuda ciddi çalışmalar gözlenmektedir. Sözü geçen alanlarda başarılı olmak için bilgi, bilişim ve bilgi teknolojisi alanlarında, insan gücü yetiştirmenin gereği az çok anlaşıldığı söylenebilir¹³⁹. Ancak, Türkiye için de yeni bir kavram olan “bilgi yönetimi” “bilgi teknoloji sistemleri” ile karıştırılmamalıdır. Teknoloji olayın bir yönünü teşkil etmektedir. Bilgi yönetimi dendiğinde akla gelen insandır. Yönetimsel süreçlerde insanın durum ve olaylar karşısında takındığı tavır, verilerden elde ettiği bilgiyi bilgelik düzeyine taşımasıdır.

Ülkemizde bilgi yönetiminde önderlik yapan kuruluşlardan biri olan

Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası; Harvard Business Review Dergisinin bilgi yönetimi alanındaki gelişmelerle ilgili yazılarını bizlere aktarmaktadır⁷³.

Bu konuda İnternet ortamında hizmet veren birçok site vardır. Bunlardan en önemlilerinden birisi de adından da anlaşılacağı gibi “bilgiyonetimi. org.” sitesi dir. Bu konu ile ilgili akademik yazıların bilgi havuzunu oluşturmaktadır. “ÜNAK” Üniversite ve Araştırma Kütüphanecileri Derneğinin Bilimsel İletişim ve Bilgi Yönetimi konusunda yapmış olduğu seminerler ve sunumlarda kapsamlı bilgilere yer verilmektedir.

Türkiye’de bilgi yönetimi tecrübesine, oldukça fazla ihtiyaç bulunmaktadır. Ancak bu alanda hizmet veren konunun tamamına vakıf profesyonel firmalar henüz yoktur. Bilginin önemi her ne kadar biliniyorsa da, birçok şirket açısından "bilgi", henüz bir "kurumun öz kaynağı" olarak değerlendirilmemektedir. ABD'nin en büyük 1000 ticari organizasyonunun %96 sında ise aşırı karmaşık bir anlayışla ele alınan ve uygulanan "Bilgi Yönetimi" Türkiye için tanınması ve tanıtılması gereken bir konudur. Ülkemizde her ne kadar bu konuda pek bir araştırma yapılmamış, özel sektörde konu pek popüler olamamış olsa da, sektörümüzdeki rakiplerimizin bir adım ilerisinde olabilmek için, bilgi ve bilgiyi yönetme becerisini edinmek zorundayız. Yakın gelecekte rekabetten avantajlı çıkacak olanların, bilgiyi daha iyi yönetmeyi başarabilenlerin olacağını kuşkusuz batıdaki örnekleri göstermektedir⁹⁰.

2.6. Bilgi Yönetimi

Bilgi, deneyim ile ortaya konan, sınıflandırılmış ve bir amacı ve kullanımı olan veriler topluluğudur. Yönetim ise, organizasyonun tamamı veya bir kısmına

liderlik edilmesi ve yön verilmesidir¹²³. Bu klasik manda sıradan bir yöneticinin gerçekleştireceği iş değildir. Yöneticiler için daha fazla bilgiye ihtiyaç vardır ve bu bilginin kurum amaçlarında kullanımı söz konusudur. Organizasyonların bilgiyi elde etmesi, analiz etmesi, uygulaması ve tekrar kullanabilmesi yoluyla daha hızlı, daha becerikli ve daha iyi karar almalarını ve rekabetçi avantaj elde etmelerini sağlayan sistematipler vardır¹⁵⁰.

Smith²³ bilgi yönetimini “organizasyonel değer ve müşteri değeri yaratımına yönelik, bilginin yaratımı ve organizasyon için akışını mümkün kılan, strateji ve süreçlerin bütünüdür” şeklinde bir tanımlamada bulunmuştur. Diğer bir tanımda ise bilgi yönetimi, “enformasyon teknolojilerinin veri ve enformasyon işleme kapasitesinin ve insanoğlunun yaratıcı, yenilikçi kapasitesinin, sinerjik birleşimini araştıran, organizasyonel süreçlerin biçimlendirilmesidir” şeklindedir. Organizasyonel amaçlara ulaşmak için bilginin oluşturulması, yayılması ve desteklenmesi gerekmektedir²⁹. Bilgi yönetiminin stratejik açıdan görünümünü olarak bilinen bu tanım, karmaşık ortamlarda yaşam için gerekli olan davranışsal konularla, teknolojik konular arasındaki sinerjiye yoğunlaşmaktadır⁹⁷.

“Bilgi yönetimi” kavramı ile ilgili yapılan tüm tanımların uzlaştığı konu bilgi yönetiminin süreçte, ürün ya da hizmetlerde, etkili karar almada ve pazarlara organizasyonel yeniliği kazandırmada bir aracı olarak bilginin desteklenmesi gerekmektedir⁸⁷.

“Bilgi toplumunun; yeni bilgi üretim girdisi, yeni bilgi işçisi sınıfı, yeni politik sistem yaklaşımları ve halkın beklentilerindeki değişim, klasik yönetim anlayışının da yeniden yorumlanmasını gerekli kılmıştır. Bilgi artık entelektüel bir

sermayedir ve artık anlamı revize olmuştur. Öncelikle bilginin yeni anlamı özümseyerek, bilgi yönetiminin içeriği doldurulmalıdır. Yönetimin bilgi kullanımı yeni bir keşif olmadığı bilinmektedir. Ancak bilgi yönetimi, sadece enformasyon yönetimi veya belge yönetimi değildir"³².

Bilgi yönetimi bir firmaya beklenmedik yeni bir değer kazandırabilir. Herhangi bir bilgi yönetimi çabasının amacı, organizasyonun tümüne açık ve kullanılabilir bilgi yaratmaktır. Bu amacı başarabilmek için insanları, teknolojiyi, araçları ve uygulamaları kapsayan altyapı oluşturulması gerekir. Elbette ki bunlar içersinde en önemli unsur yeniliği gerçekleştirecek olan insanlardır. Yeniliğin enformasyona, fikirlere, bilişsel becerilere ve yaratıcılığa olan talebi, diğer bütün çalışmalarda olduğundan daha fazladır. Yenilikçi bir ekibin üyeleri bilgi işçileridir. Bilgi işçilerinin etkinliğini belirleyen şey, mekanik verimlilik ölçülerinden çok, sahip oldukları uzmanlıkları ve problem çözme becerileridir. Ama yenilik bundan daha fazlasını gerektirir. Bilgi işçilerinin aynı zamanda bilgiyi paylaşabilmeleri, ekip içinde ve projeler üzerinde çalışabilmeleri, geleneksel yönetsel yapılar dışında üretken çalışma ilişkileri kurabilmeleri ve kendi çalışmalarının sorumluluğunu üstlenebilmeleri, bilgi yönetiminin gerekleridir²².

Bilgi yönetimi, hızla değişen çevre içinde organizasyonun adaptasyonu ve hayatta kalması gibi önemli konuları içerir. Ayrıca bilgi kaynakları, enformasyon teknolojilerinin veri ve enformasyon işleme kapasiteleri ve insanların yaratıcılıkları gibi birleşimlerden oluşan örgütsel süreçleri de içerir⁴⁹. Böylece, organizasyon içindeki faydalı bilgiyi arttırmak için çaba harcanmalıdır.

Komünikasyon, öğrenme için fırsat sunumu, doğru bilgi kaynaklarının paylaşımının özendirilmesi yollarıyla sağlanır¹³⁷. Diğer yandan örgütlerin çevresi sürekli değişim içersinde olan dinamik bir yapıya sahiptir¹¹⁸. O nedenle örgütler dışsal bilgilerden yararlanma durumundadır.

Bütün örgütler bilgiye gereksinim duyarlar. Gereksinim duyulan bu bilgi, sadece yöneticileri değil, orta kademe yöneticileri ve her ne kadar karar verici olmasalar da, işlerini etkin görmek için, bütün çalışanları da yakından ilgilendirmektedir¹¹⁹.

Tanık olduğumuz bilgi temelli değişim, kamusal kurum ve kuruluşlar, bankalar ve sigorta şirketleri, stratejik savunma birimleri, özel ya da kamusal üniversiteler ve gönüllü teşekküller gibi organizasyonları da, bilgi tabanlı toplumun isteklerine cevap verecek nitelikte olabilmenin çabası içine sokmaktadır⁶.

İster işletmelerden, isterse iş örgütlerinden veya herhangi bir organizasyondan söz edelim, günümüzde, rakiplerine göre daha yüksek performans göstermesi, bilgi yönetimindeki başarısına bağlıdır. Bir paradigma değişikliği yaşanıldığını fark edemeyen veya kabullenemeyen ve eski düşünme alışkanlıklarını, iş görme yöntemlerini, önceliklerini vs. sürdürenlerin var olama mücadelesi uzun sürmeyecektir, tersine davranalar ise geleceği şekillendiren aktörler olmaya aday olacaklardır¹⁹.

Geleceğin yöneticisi, bütün sorun ve sorulara uygun çözüm ve cevapları bilen yöneticiden, sorun ve sorunları tayin eden, tanımlayan ve çözüm aşamasında diğer çalışanların katkılarını birleştiren yöneticiye doğru gerçekleşen bir

dönüşüm söz konusudur. Çağdaş organizasyon yönetimi, yüksek düzeyde uzmanlık bilgisine ve mesleki deneyime sahip bir birey tarafından değil, farklı alanlarda eğitim almış ve liyakatli bireylerden teşekkül eden takımlarca sağlanmakta ve takımın bilgileri ve deneyimleri sınanmış üyeleri, kurumsal performansın artırılmasına yönelik olarak yeteneklerini birleştirmektedirler^{10,14}.

Gelecekte, ister kamu sektörü, ister özel sektör arasındaki ortak payda, bilgi yönetimi olacaktır. Özel sektörde uygulanan yönetim tekniklerinin, kamu yönetiminde de uygulanması. Daha sonra katı kurallara bağlı olmayan “Esnek Kamu Yönetimi” anlayışının benimsenmesi. Diğer bir sonuç ise kamu yönetiminin politizasyonunun giderek azalacağı ve kamu yönetiminin rasyonel esaslara göre işleyen bir yapıya kavuşacağı tahmin edilmektedir³⁶.

İşletmelerde olduğu gibi bilgi, yönetimini başaramayan şirketler, sürekli yeniden yapılır, yeniden yapılanma ile cebelleşip durur, bilgi yönetimi, öğrenmeyi öğretir, bunu organize eder, bilgi yönetimi, değişmeyi öğretir, organizasyona sürekli piyasa şartlarına göre değişebilme disiplini kazandırır⁸⁹.

Başarılı bilgi yönetimi uygulamaları ancak, sürekli öğrenmeyi, katılımcılığı, fikirlerin paylaşımını olanaklı kılan, kurumsal bir kültürün benimsenmesiyle; bilgi kullanımının artırılmasıyla; enformasyon yönetiminin güçlü desteğiyle; entelektüel sermayenin etkin kullanımının sağlanmasıyla; kuruluşun misyon, amaç, strateji ve politikası doğrultusunda doğru bir enformasyon politikası ve doğru stratejilerin belirlenip harekete geçirilmesiyle ve teknolojiye akılcı bir biçimde yararlanılmasıyla gerçekleştirilebilir¹⁸.

2.6.1. Bilgi Yönetiminin Özellikleri

Bilgi yönetiminin özelliklerini şöyle sıralayabiliriz;

- Bilgi karmaşıktır.
- Bilgi kendini örgütler.
- Bilgi topluluk gerektirir.
- Bilgi dil yoluyla hareket eder.
- Bilgi ne kadar saklanırsa o kadar çabuk kaybolur.
- Bilgi ne kadar dağınıksa o kadar iyidir.
- Tek bir çözüm yolu yoktur.
- Bilgi sonsuza kadar gelişmez.
- Bilgi tek bir kişiye ait değildir.
- Herhangi bir sistem zorla kabul ettirilemez.
- Bilgi için sihirli bir yol yoktur.
- Bilginin nasıl tanımlandığı, onun nasıl yönetileceğini belirler³⁸.

Bilgi yönetimi uygulamalarına bakıldığında temel çabasının bilgiyi üretken kılmak olduğu söylene bilinir. Bilgi yönetimi kuruma ait örtülü, açık bilgileri kurumun dış çevresinde yer alan ve kurumun sınırları içinde yer alan bilgi ile bu bilgiye ilişkin işlemlerle entelektüel sermayenin kurum içerisinde en verimli biçimde kullanılmasını, yani bilimsel olarak yaratılan bilginin kurumsal alana transferini sağlar. Amacı karar vermeyi, üretimi, kaynak aktarımını, rekabeti, sürekliliği, gelişimi isabetlendirmek ve hızlandırmak için, kurum içindeki örtük

bilgiyi açığa çıkararak, açık bilginin ise dolaşımını sağlayarak kurumun verimine katkı yapacak doğru kişilere en uygun biçimde ulaştırmaktır³⁶.

Aynı zamanda bilgi yönetimi disiplinler arasıdır. Uygulamalarında bilgi ve iletişim teknolojisi, iletişim, yeni ekonomi, bilgi bilimi, işletme, finans, psikoloji, sosyoloji, linguistik (Sözlü ve sözsüz iletişim ve davranışlarımız aracılığı ile düşüncelerimizi yansıtmak tarzımız), mühendislik alanlarından yararlanan disiplinler arası bir faaliyet olarak görülür.

Örgüt kültürünün oluşumu, bilgi yönetimi için çok büyük önem taşır. İşbirliği, bilgi transferi ve paylaşımı ile birbirinin fikirlerini kullanma üzerine kurulmuştur ve bu kültürün kurum içerisinde gelişmesini sağlar. Yani, bilgi kültürüne dayanır ve onu geliştirir.

Bilgi yönetimi, bir kerelik değil sürekli bir uygulamadır. Kuruluşa özeldir. Bilgi yönetimi sistemi, her kuruluşun ve kuruluşta çalışan kişilerin özel gereksinimleri doğrultusunda oluşturulur ve gözden geçirilir. Bu özelliği ile genel problemleri çözmek üzere geliştirilmiş bir süreç, işlemler bütünü ve araç olan bilgi teknolojilerinden farklılık gösterir²⁰.

2.6.2. Bilgi Yönetiminde Yenilikçilik

Yeni bir fikrin, ticari bir değeri olan yeni bir olguya dönüşmesi yenilikçilik ile gerçekleşir. Bunun sonunda yeni bir ürün, yeni bir hizmet, yeni bir yöntem veya yeni bir teknoloji oluşabilir. Önemli olan mevcut ihtiyaç için yeni bir değer yaratmaktır⁸⁰. Yenilikçilik, insan bilgisi ile ilgili bir kavram olduğundan, bunu bilgi yönetiminin bir fonksiyonu olarak düşünebiliriz⁹. Ancak bunu ortaya

çıkarabilmek, bilgi yönetiminin stratejik bir araç olduğunu kabul edecek yöneticilerin varlığına bağlıdır. Çünkü insan kaynağının yenilikçilik ve yaratıcılık özelliklerini ortaya çıkarmak, bu alanda motive edilebilmelerine ve kendilerini özgür hissetmelerine bağlıdır. Dolayısıyla yenilikçi ve rekabetçi bir yapıya kavuşmanın şartı, var olan insan kaynakları üzerine yapılacak yatırımlardır¹⁰⁵.

AB ve OECD literatürüne göre; yenilikçilik, bir fikri pazarlanabilir bir ürün, ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir imalat ya da dağıtım yöntemine, ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmeyi, aynı zamanda bu süreç sonunda ortaya konan, pazarlanabilir, yeni ya da geliştirilmiş ürün, yöntem ya da hizmeti de anlatır¹⁵⁵. Yenilikçilik, yaşamsal önemi bireysel ve toplumsal ihtiyaçların (sağlık, dinlenme, çalışma, ulaşım vb.) daha iyi bir düzeyde karşılanmasını sağlar. Yenilikçilik girişimcilik ruhu için de esastır. Her yeni girişim, ne de olsa, belli bir yenilik getirmeye yönelik süreç sonunda doğar. Dahası, bütün girişimlerde rekabet güçlerini sürdürebilmek için sürekli yenilenmeye gereksinim duyulur³. Örgütler ekonomik büyümelerini, rekabet güçlerini ve istihdam olanaklarını sürdürebilmek için yeni fikirleri, süratle teknik ve ticari başarıya dönüştürmek zorundadırlar²².

M. Porter'ın "Ulusların Rekabet Üstünlüğü" adlı eserinde verimliliği yükseltebilme becerisinde vurguladığı noktalar, "ürün kalitesini yükseltebilme", "ürüne ek özellikler/ayırt edici özellikler kazandırabilme", "üretimde verimliliği yükseltebilme" ve "yüksek otomasyon düzeylerine erişebilme" yetenekleridir. Bu yetenek kategorilerini, aslında, tek bir kavramla ifade etmek mümkündür: "Yenilikçilikte yetkinlik kazanma" kavramı³.

Örgüt için, yeni olan bilginin üretilmesi ve geliştirilmesi, yenilik sürecinin kilit faaliyeti şeklinde görülür. Bunun sağlanmasında ilk yol firma, kendisi, ya da rekabet öncesinde başka firmalarla, ya da bir üniversiteyle ortak, araştırma ve deneysel geliştirme yaparak gereksindiği, kendisi için yeni olan bilgiyi üretir, geliştirir veya bunu yaptırabilir. İkinci yol olarak, bilgiyi veya teknolojiyi bilgi olarak alabilir. Son olarak bilgiyi veya teknolojiyi-makine donanımına içerilmiş tarzında ele alabilir³.

Organizasyonları ve toplumları geleceğe hazırlayan bilimsel yaklaşımlar, yeniliği ve yaratıcılığı uyarır. Çok sayıda yeni fikir bu sayede oluşur. Bunların değerlendirilmesi, elenmesi, akıl süzgecinden geçirilmesi, başarısızlığı ortadan kaldırır. Yeni başarıları yakalamasını sağlar²⁰.

Yenilik çabaları, keşifler, deneyler, yeni teknolojilerin geliştirilmesi, yeni ürün/hizmetlerin, yeni üretim süreçlerinin, yeni pazarlama tekniklerinin ve yeni örgüt yapısının oluşturulmasını içeren bir felsefeye sahiptir¹⁰⁵. O nedenledir ki her zaman, her yerde olmaz. Kaynağı yaratıcılık olan yenilikçilik, içinde yeşereceği bir kültüre ihtiyaç duyar. Zihnimizin pencerelerini açacak, bizi yeni fikirlere, yeni süreçlere, yeni ürünlere ulaştıracak zengin bir uzmanlık ve karışımına ihtiyaç duyar²². Japon firmalarında yöneticiler, yeni bilgi yaratmanın, sadece nesnel enformasyonu mekanik olarak "işleme" sorunundan ibaret olmadığını kabul ederler. Bu yaklaşıma göre bilgi yaratmak, daha ziyade çalışanların örtülü ve genellikle öznel kavrayışlarından, sezgilerinden ve ideallerinden yararlanmaya bağlıdır. Bu tür bilgiden yararlanmanın araçları genellikle "sayısal olmayan" verilerdir. Ancak bunlar sürekli buluşçuluğun vazgeçilmez araçlarıdır¹¹³.

Günümüzde artık Dünya ekonomisi, rotasını sermaye ve emek değil, yenilik olarak belirlerken, küreselleşme sonucu tüketici ihtiyaçlarının ve zevklerinin değişmesi, ürün ömrünün kısalması, teknolojinin hızla gelişmesi, işletmeleri daha esnek olmaya ve yeni rekabet avantajları aramaya itmektedir²².

Bilginin, bir üretim girdisi olarak katma değer yaratma gücünün, özellikle yenilikçi ürünlerin geliştirilmesindeki rolünün giderek daha fazla anlaşılması ve yenilikçilik süreçlerinin pazarla ilişkisinin yakınlaşmasının yarattığı ilişkiler ağının giderek gelişmesi ve çok taraflı olması, üretim ve hizmet süreçlerinde “bilgi yönetimi”nin önemini daha da arttırmaktadır. O nedendir ki gelecek için sağlam bir öngörü olarak, yalnızca bilginin edinilmesi, özümzenmesi ve bir üst düzeyde yeniden üretilme becerisini, yenilikçi ürün süreçlerine uygulayan firmalar başarılı olabilir¹⁵⁴.

Zihinsel sermayenin ana kaynağı toplumdur. Bu sermayenin oluşumunda her şeyden önce toplumun kültür tabanı belirleyici rol oynar. Sahip olduğumuz veya yeni yeteneklerimizin farklı bileşimlerle bir araya getirilmesi, yeni ürün ve hizmetlerin yaratılması yenilikçilik sürecini içermektedir. Bu nedenle, girişimci özellikler birtakım ek yeteneklerle desteklenebilirse, rekabet yeteneği olan değerler ortaya çıkarılabilir. Bu sürecin en önemli ögesinin insan sermayesi olduğu unutulmamalıdır²².

Örgütler sürekli değişen koşullara ayak uydurmak ve yeniliklere adapte olabilmek için, sürekli öğrenmek, bilgi sahibi olmak zorundadır. Birbirinden farklı olarak görülen bu konuların bilgi yönetimi açısından birleştirici yanı, sürekli yenilik gereksinimi ve bu gereksinimden kaynaklanan öğrenme ihtiyacıdır.

2.6.3. Bilgi Yönetiminde Strateji

Strateji kelimesi, ilk olarak askeri kaynaklarda kullanılmıştır. Eski Yunanlı General Strategas'un askeri alandaki mahareti ve bilgisinin yüksekliği, uyguladığı yöntemlerdeki başarısı ismini daha sonra askeri alanlarda kullanılmasına neden olmuştur²⁰. 1960'lı yıllardan itibaren, yönetim düşüncesi alanında stratejik planlama anlayışıyla kullanılmaya başlanmıştır. Ancak, 1970'li yılların sonlarına doğru, özellikle kriz ortamında örgütlerin gerekli esnekliği gösterememeleri ve çevreye uyum sağlamada (ayakta kalabilmekte) mevcut stratejik planlama araçlarının yetersiz kalması nedeniyle, etki ve önemini kaybetmiştir. 1980'li yıllardan itibaren ise, örgütlerin çevresel belirsizliklerden korunması, ya da yararlanması amacıyla, örgütün güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenerek, buna uygun stratejik değişikliklerin yapılması, böylece rakiplere göre üstün duruma gelebilecek stratejik avantajların kullanılması, ya da yaşamak için zorunlu olan stratejik önlemlerin alınması anlamında, stratejik yönetim kavramı kullanılmaya başlanmıştır⁹¹.

İşletmelerin rekabet avantajının temel dayanaklarının ne olduğunu ortaya çıkarmak, stratejik yönetim düşünce ve araştırmalarının temel sorunsalını oluşturur. Bir işletmenin rekabet avantajı elde etmesi ve sürdürebilmesi, o işletmenin rakiplerinin anında uygulayamayacakları veya kolay taklit edemeyecekleri kendine özgü bir strateji geliştirebilmiş olmasına bağlıdır. Diğer bir ifade ile, bir işletmenin rekabet avantajı yaratabilmesi, sadece dış çevreden gelen fırsatlardan yararlanabilme veya tehditleri bertaraf etmesinin bir fonksiyonu değil, bunları da yapabilmesi için gerekli bilgi birikimi, kaynak ve kabiliyetlerinin

de bir fonksiyonudur. Hatta denebilir ki, asıl sorun dış çevreden kaynaklanan fırsatların doğup doğmaması değil, bu fırsatlar doğduğunda, onlarca, yüzlerce veya binlerce rakip arasında fırsatlardan yararlanabilmemizi sağlayacak gerekli ve yeterli bilgi, kaynak ve kabiliyetlere sahip olup olamadığıdır. Bu değişikliklerin mutlaka olacağını varsaydığımızda, rakiplerimizin değil de bizim onlardan yararlanarak rekabet avantajı elde etmemizi ve rekabet avantajımızı kısa sürede rakiplerimize kaptırmadan sürdürebilmemizi sağlayacak bilgi, kaynak ve kabiliyetler gibi temel yetkinliklerin geliştirilip geliştirilmediği belirleyici olacaktır.

Bir yandan dış çevrede doğan fırsatları rakiplerden daha önce görebilmek ve dolayısı ile ilk olmanın avantajını elde etmek, diğer yandan da elde edilen avantajı uzun vadede sürdürebilmek için, bilgi ve bilgi yönetimi etkileyici değil, belirleyici bir rol oynayacaktır³⁷. Bu manada stratejik planlama bir kurumda görev alan her kademedeki kişinin katılımını ve kurum yöneticisinin tam desteğini içeren sonuç almaya yönelik çabaların bütünüdür. Bu anlamda paydaşların ihtiyaç ve beklentileri, paydaşlar ve politika yapıcılarının kurumun misyonu, hedefleri ve performans ölçümünün belirlenmesinde aktif rol oynamasını ifade eder. Bir stratejik planla içinde bulunduğumuz pozisyonu, varmak istediğimiz yeri, durum değerlendirmesini, hedefe nasıl ulaşabileceğimizi bulmaya çalışırız. Gelişmemize yönelik yol haritamızı nasıl saptayabiliriz? Bu sorulara verilecek yanıtlar ve stratejik planın diğer unsurları stratejik planlama belgesinin içeriğini oluştururlar³⁷.

Strateji kelimesi ile politikanın benzer anlama geldiği çoğu zaman

düşünölmüş ve karıştırmıştır. Politika kelime anlamı ile “bir işi gözetmek” demektir. Türkçe literatürde “siyaset” karşılığı kullanılan politika halka ait bir iş gözeterek belirli yol ve usule göre “yürütme” anlamında kullanılmıştır. İşletme yöneticiliği bakımından ise, politika “yöneticilere karar vermelerinde rehberlik eden ilke veya ilkeler dizisi” olarak kullanılmıştır. Politikalar, işletme yöneticilerine bir rehber niteliğindedir ve stratejilerin uygulanmasında yardımcı olmaktadır. Stratejiler politikaların rehberliği doğrultusunda amaçları belirlemekte ve kaynakları o istikamette kullandırma kararı vermektedir¹⁰⁸.

Politikalar, yöneticilerin işletmenin iş çevresindeki uygulamaları dikkate alarak yaptığı faaliyet olduğundan amaçlarla çok ilgili değildir. Stratejiler ise amaçlarla yakından ilgili özellik gösterir. İşletmeler stratejilerini belirlerken mevcut durumlarını analiz etmenin yanı sıra, iç ve dış çevre dinamiklerini de iyi bir şekilde gözlemleyerek bu dinamiklerde meydana gelen değişimlere de uyum sağlayabilecek esnek bir örgüt yapısı geliştirmelidirler. Bu nedenle işletmelerin örgüt yapılarına en uygun stratejileri belirlemeleri gerekmektedir¹⁵⁶.

Kurum içi ve kurum dışı değerlendirme, sadece stratejik planlama açısından değil, ayrıca politika geliştirme ve problem çözme açısından da önemlidir. Değerlendirmenin yapılması SWOT analizi ile gerçekleştirilir. Zira kurumsal değerlendirme S (Strengths = Güçlü yönler), W (Weaknessess = Zayıf yönler), O (Opportunities = Fırsatlar), T (Threats = Sorunlar, olası sıkıntılar) aşamalarını içermektedir. Değerlendirme süresince elde edilen veriler stratejik meselelerin tanımlanmasına olanak verir. SWOT analizinin son aşamasını iç ve dış paydaşların tanımlanması ve taranması oluşturur¹²⁹.

Günümüzde işletmeler bilgiyi kendilerinin en değerli stratejik kaynağı olarak görmektedirler. Bilgi temelinde şekillenen işletmeler, daha rekabetçi bir özellik göstermektedir¹⁰³. Stratejik plan, uzun vadeli bir plandır ama uygulama planı değildir. Stratejik plan, hareket yönünün ortaya konmasında, zayıf yönlerin güçlendirilmesinde, güçlü yönlerin tespit edilerek kurumun gelişmesine katkı sağlanmasında yardımcı olur¹⁷. Bilgi yönetimi uygulamalarıyla yöneticiler, güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi ve çözüm üretilmesinde, doğru veri ve enformasyona ihtiyaç duyarlar. Bu konularda diğer çalışanlardan destek alırlar. O nedenle ki, yöneticilerin tek başına bilgi yönetiminin üstesinden gelemeyeceği, bunun bir ekip işi olduğu vurgulanmaktadır.

Örgütlerde değişim kaçınılmaz bir gerçektir. Fakat değişimin tesadüflere bırakılmayarak planlanması, sağlıklı şekilde yönetilmesi gereklidir. Planlı olan planlı değişmeye örgütsel gelişme adı verilmektedir. Örgütte verimliliği düşürmeden, iş yaşamı niteliğinin yükseltilmesi çabaları, örgütsel gelişme disiplininin uğraşı alanını oluşturmaktadır¹⁸. Planların stratejiler doğrultusunda geliştirilmesi ve prensiplere dayanması gerekir. Stratejiler ve prensipler çabukluğu, uyum sağlanabilirliği, etkinliği ve yeniliği artırır. Stratejiler ve prensipler olmadan bir organizasyon düzensiz gemiye benzer. Stratejiler ve prensipler iyi ve kötü zamanlarda yol göstericilerdir. Stratejik ve taktik kararların dayanağıdır.

Bir iş lideri askeri bir lidere benzer şekilde güçlerini eğitmeyi, donatmayı planlamalı, zekâyı artırmalı, doğru zaman ve yerde güçlerini bir araya getirmeli, konuşlandırmalı, çalıştırmalı, onları güçlendirmeli, diğer işler ve uluslar ile

koalisyonlar oluşturarak başarıya ulaşmalıdır.

Başarılı mücadele planlamasına yön veren prensipler; Her operasyonun açıkça tanımlanmış, kesin ve ulaşılabilir bir hedefe yönelik olması, hedefe ulaşmak için inisiyatifin ele alınması, güçlerini doğru zaman ve yerde konuşlandırmak, gerekli en az gücü tahsis etmek, prensipler ile düşmanı kötü durumda bırakmak, her hedef için tek bir sorumlu komutan olması. Bu savaşın en önemli kurallarından biridir. Komiteler, yönetim kurulları, otoriteyi ve sorumluluğu paylaşırlar. Ancak tek komutan yoksa hedef oluşturmada ve diğer basamaklardaki aksamalarla avantaj kaybedilir. Rakiplerin beklenmeyen bir avantaj sağlamaması; Risk yönetimi riskin azaltılması için gerekli tedbirlerin alınmasını içerir, anlaşılması ve doğru şekilde uygulanması için açık, karışık olmayan planlar, açık ve kısa emirler verilmesi. Basit planların değiştirilmesi, çalışanlara ve iş arkadaşlarına anlatılması kolaydır. Organizasyondaki herkesin, hedefin ne olduğunu ve bunun için nelerin gerektiğini bilmeleri gerekir⁴¹.

Önder bir bilgi yönetimci, takım gelişmesi ve performansı üzerinde yoğunlaşarak, destek gurupları ya da danışma takımları oluşturur. Kişisel güven ve beceriyi artırmak için gösteri projeleri kurar. Özellikle informal guruplarda düşüncelerin çapraz üretilmesi için gurup tartışma fırsatları yaratır³⁸.

Hızla değişen bir ortamda ayakta kalabilmek ve rakiplerin önüne geçebilmek için, örgütün kendini yenilemesi, değişim fırsatlarını analiz edip ortaya çıkan potansiyeli değerlendirmesi ve en uygun stratejinin belirlenip, bunun uygulanması için, yeniden örgütlenme ve yapılanma gerekliliği vardır. İşgörenler, bilgiyi depolar, başkalarıyla paylaşır, yorumlar ve bir sonuç çıkarırlar. Bu sürecin

sonucunda yeni bilgi üretimi gerçekleşir. Yöneticinin bu süreci etkili bir şekilde yönetmesi gerekmektedir⁵⁰.

İşletmelerde ön plana çıkarak hâkimiyet kuran yeni grupların, yani bilgi işçileri ve hizmet işçilerinin verimliliği, gelecek on yılda gelişmiş ülkelerdeki yöneticilerin çözmek zorunda kalacağı en büyük ve en çetin sorun olacaktır. Bu göz alıcı ödev karşılık, ciddi çalışmalara yeni başlanmıştır⁵¹. Stratejik planın temel amacı, işletmelerin uzun süreli gelişme stratejisiyle tutarlı güncel kararlar almak ve bu kararları değişen koşullara uygun duruma getirmek için belirli aralıklarla gözden geçirmek, bu yolla işletmenin uzun süreli amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunmaktır². Stratejik planda yöneticiler, önce kendi misyon açıklamalarını ve temel değerlerini göz önüne almalıdır. “Örgütün varlık nedeni nedir? Örgüt neye inanmaktadır?” Yöneticiler bu enformasyon temelinde, stratejik bir vizyon geliştirebilirler veya o örgütün ne olmak istediğini saptayabilirler. Bu vizyon, şirketin genel hedeflerini çok açık ve seçik bir biçimde tanımlamalıdır¹. Örgütsel bir vizyonun paylaşılması demek, vizyonun ifade ettiği değerlerin; amaçlara, stratejilere, taktiklere, politikalara, süreçlere, kültürel uygulamalara, yönetim yaklaşımlarına, oluşturulacak planlara, ücret sistemlerine, muhasebe sistemlerine, iş tasarımına vb. süreçlere aktarılması demektir. Yani bu değerlerin örgütün bütününe yansması ve bütünü tarafından kabul görmesi gerekmektedir. Tüm kurumu kapsayan ve paylaşılan bir vizyon, o kurumun gelecekte de var olacağının göstergesidir. Uzun yıllardır mevcudiyetlerini sürdüren kurumların ortak noktalarından biri de, kendilerine has paylaşılan vizyonlara sahip olmalarıdır¹⁵⁶.

Başarılı bir stratejik plan; kurum yöneticisinin tam desteğini almalıdır, her düzeydeki yöneticileri ve çalışanları kapsamalı, plan, sadece yapanlara terk edilmemelidir. Plan esnek, kurumla uyumlu ve anlaşılır olmalıdır. Sorumlulukları açıkça tanımlamalı ve sonuçlara yönelik hesap verebilirliği içermelidir. Kurumsal hedef ve amaçlara yönelik anlayışlar üretmeli, harekete geçirmelidir. Uygulandığı çevrenin farkında olmalı ve politik olarak esnek olmalıdır. Hedefler, ilkeler, kaynaklar ve getiriler hakkında gerçekçi olmalıdır. Paydaşlar arası çatışmaları önlemek için, bir strateji ya da yönteme sahip olmalıdır. Zamana uygun, güncel ve sürekliliği olmalı, durağan ve modası geçmiş olmamalıdır. Plan ve planlama süreci düzenli olarak değiştirilebilmeli ve incelenebilmelidir²⁰. Yukarıda belirtilen özelliklere sahip olunan bir plan sağlam veri ve enformasyonada sahip olmalıdır. Bilgi temeline dayanmayan planlarda bu özelliklerden ve güvenden söz edilemez.

Bilgi, artık çoğu modelin temeline yerleşmiş durumdadır. Toplam Kalite Yönetimi, sanal organizasyonlar, şebeke organizasyonlar, öğrenen organizasyonlar gibi, yeni yönetim modelleri bilgi temeline şekillenmiştir. Bilgiyi stratejik bir kaynak haline getiren, sistem düşüncesi çerçevesinde organizasyonların açık sistem olarak tanımlanmalarıdır. İşletmeler, çevrelerinden elde ettikleri enformasyonu bilgiye dönüştürmekte ve bunu rekabet avantajı sağlayacak stratejilerin oluşturulmasında kullanmaktadır¹⁰⁷.

2.6.4. Bilgi Yönetimi Süreçleri

Bilgi yönetimi, “işleri doğru yapmak” yerine, “doğru işleri yapmak” felsefesine sahip olan ve kendi süreçlerinin tamamını bilgi süreçleri olarak gören organizasyonlar için temel bir unsurdur⁷⁵. Zira bilgi yönetimi süreçleri incelendiğinde, bir sınıflamanın kolay olmadığı görülür. Örgüt içindeki etkileşime göre bazen bu süreçler birbirini tamamlar mahiyette iç içe konulara dönüşür.

Tanımlanması, özellikleri, türleri ve dönüşümü üzerinde durduğumuz bilginin, işletmeler açısından bir “varlık” olarak tanımlanması gerekmektedir. Bununla birlikte her işletmenin kendi açısından anlamlı ve operasyonel olarak geçerli olan, daha özel bir bilgi tanımlamasını geliştirmesi, organizasyonun bilme ve öğrenme süreçlerinin sağlıklı yürütülebilmesi açısından zorunludur¹⁰⁷.

Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde, bilginin tanımlanması, elde edilmesi, kullanılması, desteklenmesi ve korunmasının öneminin kavranması ile bilgi yönetiminin anlamının güçlenmesi arasında, doğrusal ilişki vardır⁸². Örgütlerin amaçları doğrultusunda yeni bilgiler üretmeleri ve kullanmaları şarttır. Sebep olarak küreselleşen dünya ekonomisi gösterilebilir. Günümüz ekonomisinde dünya, büyük bir hızla pazar yönünden küçülmekte buna karşılık rekabet ise, büyük bir hızla artmaktadır. Bu durumda örgütler varlıklarını sürdürmekte zorlanmaktadırlar. Sözü geçen olumsuz koşullardan sıyrılmak ise, ancak ilerlemek, gelişmek ve yenileşmek ile gerçekleşebilir. Hem varlığı sürdürme hem de gelişme ve yenileşmeye paralel olarak küreselleşen dünya ekonomisinde rekabet ortamına uyum sağlamak, ancak bilgi üretimi ve gelişimi, transfer ve

paylaşımı, kullanımı ve değerlendirilmesi ile sağlanabilir. Çünkü bu eylemler yeni işlemler, yöntemler, süreçler ve ürünler, vb. oluşturulmasına yol açacaktır³⁵.

Aşağıda örgüt içerisinde kullanılan bilgi yönetimi süreçlerine değinilmiştir. Birbiri ile iç içe etkileşim içerisinde bulunan bu süreçlerin anlaşılması bilgi yönetimi için önem arz etmektedir.

2.6.4.1. Bilginin Üretilmesi ve Geliştirilmesi

Yapılan araştırma ve incelemeler ile eldeki bilgilerin yenilerinin eklenmesi bilgi üretimi olarak bilinir¹¹⁷. Günümüzde bilginin önemi ve gücünden ötürü, bilgi üretme ayrı bir sorun olarak gündeme gelmektedir. İleri toplum biçiminin önem kazanan tarafları olduğu gibi bugün önem kazanan taraf bilgi üretimidir. Çünkü, çağdaş örgütlerde ihtiyaç duyulan bilgi miktarı, gün geçtikçe arttığı gibi günümüzün ekonomik, sosyal ve politik örgütlerinin gittikçe daha karmaşık yapıya bürünmeleri, bunların yönetimi ve denetiminde daha fazla bilgiye gereksinim duyulmasına yol açmıştır¹¹⁶. O nedenledir ki, bilginin üretimi ve gelişimi, yeni ve yararlı çözümlerin geliştirilmesi amacıyla yapılan kurumsal bir aktivitedir. Motivasyon, esinlenme, deneyim, değişim, taklit gibi yöntemler, bilginin üretimini ve gelişimini ortaya çıkaran önemli bilgi sağlama yollarındandır¹⁶⁶.

Üretilen ve geliştirilen bilginin kurum çalışanları tarafından kullanılabilmesi personelin onu anlama ve yorumlamasına bağlıdır. Bu durum kullanıcının hem bilgi okuryazarı olması, hem de sınıflama, çözümleme, bilişim, usamlama gibi üst düzey bilişsel stratejileri iyi kullanma becerisini gerektirir.

Bilgi üretimi ve iletimi, “bilgi kuramı” adı altında bilimsel olarak inceleme

konusudur. Bilginin kuramı, bilimsel usullerle matematiksel iletişim teorisi olarak analiz edilmektedir. Bilgi sistemlerindeki bilgi iletişim problemi, üç düzeyde değerlendirilebilir. Bunlar, teknik, anlamlılık ve etkinlik düzeyleridir. Teknik düzey, bilginin nasıl doğru iletilebileceğini; anlamlılık düzeyi, istenilen anlamın hangi sembollerle iletilebileceğini; etkinlik düzeyi ise insanları etkilemek açısından mesajların hangi uygunluk seviyelerinde iletileceğini gösterir⁶.

Bilginin toplanması ya da bilgi edinimi, örgütsel öğrenme ve bilgi yönetiminin önemli bir unsurudur. Bilginin çeşitli kaynaklardan toplanması, organizasyonların değişen koşullara uyum sağlamasına, yeni koşullara uygun stratejileri uygulamaya koymasına, yeni ürün ve teknolojiler geliştirmek yoluyla rekabet güçlerini artırmasına yardımcı olur¹³⁶.

Kuruluşlar çeşitli yollarla bilgi elde edebilirler. Taklit etme, satın alma, kıyaslama, dış kaynak kullanma, türetme, alternatif üretme ve keşfetme bu konuda kullanılan pek çok yöntemlerden sadece bazılarıdır¹³⁴.

Bilginin edinimi, çevresel (içsel ve dışsal) incelemeleri ve çevresel değişimlerle ilgili enformasyon transfer edilmesini kapsamaktadır. Organizasyonlar, bu yolla daha fazla şeyler öğrenmektedir³². Organizasyonlarda enformasyon ve bilginin edinimi için iki önemli süreç vardır. Bu süreçler, araştırma ve organizasyonel öğrenmedir¹⁵⁰.

Araştırma yolu ile organizasyonel bilgiyi elde etmenin üç şekli vardır⁹⁷.

Bunlardan birincisi, organizasyonun dış çevresinin farkına varılmasını ifade eden taramadır. İkincisi odaklanılmış araştırmadır ki; organizasyonel üyeler

ve birimler örgütün iç ve dış çevresinin özel kısmını, faal bir şekilde araştırdıkları zaman, genellikle doğal ve şüphe edilen sorunlara veya fırsatlara cevap verme amacıyla oluşmaktadır. Üçüncüsü ise; organizasyonun önceden belirlenmiş amaçlarını veya işletme ortaklarının gereksinimlerini karşılamadaki organizasyon etkinliğinin geniş ölçüde farkına varılması ve bu etkinliğe odaklanması anlamında kullanılan performans izlemedir.

Bilginin elde edilmesinde hayati bir öneme sahip ikinci süreç organizasyonel öğrenmedir.

Bilginin üretiminde yeni bilgi oluşturmak ya da var olan bilginin içeriğini değiştirmek için dört aşama izlenebilir:

Bunların ilki sosyalizasyondur. Örtük bilginin tekrar örtük bilgiye dönüşmesi şeklindedir. Sosyal iletişim ve deneyimlerin paylaşılması biçiminde gerçekleşir.

İkincisi, birleştirmedir. Var olan açık bilginin başka açık bilgilerle birlikte işlem görmesi, kategorize edilmesi, sınıflandırılması, sentezi ve yeniden biçimlendirilmesi şeklindedir.

Üçüncüsü örtük bilgiyi dışsallaştırmaktır. Bu, kurum içerisinde en iyi ve en kötü uygulamalarından alınan derslerin açıklanması ile açık hale getirmesidir.

Dördüncüsü ise içselleştirmektir. Yani açık bilgiyi örtük bilgiye dönüştürmektir³⁷. Bu süreç, yaparak öğrenme amacıyla gerçekleştirilebilir. Bu süreçte doküman haline getirilmiş bilgi, yardımcı bir rol oynayabilir. İçselleştirme, yeni bilgi işgörenlerinin, projenin arşivleri üzerinde çalışarak, bir

proje “ortaya çıkarmaları” gerçekleştiğinde görülebilir. İçselleştirme bundan başka, deneyimli yönetici ya da teknisyenlerin, uzmanlık konuları ile ilgili olarak konferans vermeleri, yazarların bir girişi ya da girişin biyografisini yazmaya karar vermesi durumunda görülebilir⁵⁰.

2.6.4.2. Bilginin Tasnifi ve Saklanması

Organizasyonun değerli bilgisinin, organizasyonun herhangi bir üyesinin herhangi bir yerden, herhangi bir zamanda kolayca ulaşabileceği şekilde kodlanması ve muhafaza edilmesidir. Bilgi yönetiminin temel amaçlarından biri organizasyonun sahip olduğu bilgi birikiminin çeşitli biçimlerde saklanması ve bu bilgiye en yaygın ve kısa sürede erişim imkânının sağlanmasıdır. Zira bir organizasyonun bilginin üretilmesi ve bu bilgiyi etkili biçimde kullanarak ondan değer elde etmesi ancak geçmişten gelen –kurumsal- bilgi ve birikimle mümkün olmaktadır. Bu bakımdan organizasyonların sahip olduğu bilgiyi yeniden kullanabilecekleri şekilde saklamaları gerekmektedir. Bilginin tasnifinde olduğu gibi, saklanmasında da örtülü ve açık bilgi ayrımı oldukça faydalıdır. Açık bilginin çeşitli teknolojik sistemler ve araçlar yardımıyla, bireylerden bağımsız olarak kolaylıkla saklanabilmesine mukabil, organizasyonun bilgi kaynaklarının nispeten çok daha büyük bölümünü oluşturan örtülü bilginin, aynı yöntemler yardımıyla saklanması oldukça güçtür. Bilginin saklanması en büyük güçlük, organizasyon geneline dağılmış olan veya saklı halde bulunan bilgiyi ortaya çıkartmak ve değerini kaybettirmeden yeniden kullanılmasına uygun biçimde saklamaktır¹³⁴.

Örgütler bilgileri tekrar kullanılmak veya yenilerini üretmek için himaye

ederler. Bu bilgi ve veriler bilgisayarlarda ya da kalıcı olarak kaydetmeye yarayan elektronik kayıt ortamında (CD-ROM gibi) muhafaza edilir. Gerekli bilgiler dosyalanarak arşivlerde saklanır. Teknolojik gelişmeler ile birlikte saklama olanakları da gelişim göstermiştir.

Bilgi yönetiminde şu önemli hususlara dikkat çekilmektedir. Bunlardan ilki, bilgi yönetimi süreçleri birbiriyle iç içe geçmiş süreçler olduğundan, birbirinden bağımsız, müstakil olarak ele alınmaları doğru değildir. Tıpkı bir yapbozun parçaları gibi, bilgi yönetimi süreçlerinin her biri bir bütünün parçasıdır ve kendi başına çok da anlamlı değildir. Söz konusu süreçler ancak bir araya geldiklerinde değer ifade ederler. Bu bakımdan bilgi yönetimi süreçlerinin bir bütünlük içerisinde, birbiriyle ahenkli ve koordineli biçimde yönetilmesi gerekmektedir. İkinci önemli husus, bilgi yönetimi süreçlerinin uygulanması organizasyonun misyonu, hedefleri ve stratejileriyle uyumlu biçimde yürütülmelidir. Bu sebeple, organizasyonun öncelikleri doğrultusunda bilgi yönetiminin amaç ve politikalarının açık biçimde belirlenmesi ve tanımlanması büyük önem arz etmektedir. Üçüncü önemli husus, bilgi yönetimi uygulamalarının başarısı açısından, çalışanların gönüllü katılımının ve bağlılığının en az bilgi yönetimi süreçlerinin iyi yönetilmesi kadar önemli olduğu unutulmamalıdır¹⁶⁶.

2.6.4.3. Bilginin Kullanımı ve Değerlendirilmesi

Bilgi ancak kullanıldığı ve değerlendirildiği ölçüde fayda sağlar. Bilginin yönetilmesi ancak üretilen, tasnif edilen ve paylaşılan bilgi organizasyona değer

katacak biçimde kullanıldığında anlamlı bir faaliyete dönüşür¹³⁴. Örgütlerde bilgi, genel olarak 3 amaca yönelik olarak kullanılabilir: Örgütün iş süreçlerini takip etmede ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratmak için strateji oluşturmada, ürünlerin tasarlanmasında, imalatında ve pazarlanmasında, hizmete dayalı örgütlerin hizmet kalitelerinin yükseltilmesinde ve kalıcılığının sağlanmasında³¹.

Bilginin kullanılması ve değerlendirilmesi örgüt içersindeki atmosferle paralellik arz eder. Burada amaç bilgi ortamının iyileştirilmesi, geliştirilmesidir. Bilginin nakli, kullanımı için daha uygun hale getirilmesidir. Burada, bilgiler Organizasyonel değerler ve standartlarla ilgili ise, elde tutulmakta ve farklı girişim aralıkları yer almaktadır. Örneğin bazı organizasyonlar, performanslarını geliştirmek için müşteri ilişkileri veya bağlantıları ile ilgili bilgileri artırmak isterken, diğer organizasyonlar bilgi ile ilgili, çalışan davranışları üzerinde bilgi artırmak isteyebilmektedir. Bu istekleri gerçekleştirmek için çalışanların önemli kararlarında bilgiye nerede ve nasıl başvurduklarını değerlemek için karar denetim programları uygulamaktadırlar³⁶.

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

sağlamanın yollarından biri de, resmi olmayan ortamlarda bile çalışanlarla olabildiğince birlikte zaman geçirmeyi amaçlamaktır³⁸.

Bir kişinin bir bilgiyi anlaşılır biçimde bir başkasına aktarması veya bireyler arasında bilgi alıp vermek amacıyla bir ilişkiler sistemi iletişim sayesinde olur. Ortak nokta olarak, bilgi aktarma vardır. Kişilerin amaçsız etkinlikleri olmaktan ziyade, bir etki oluşturmayı veya davranış nedeni olmaya dönük bilginin başka bir kişiye bilinçli olarak aktarımı söz konusudur⁴.

2.6.4.4. Bilginin Transferi ve Paylaşılması

Bilginin organizasyon içinde bireyler ve farklı fonksiyonlardaki gruplar arasında taşınması ve paylaşılmasıdır. Bu transferler, kişisel olabileceği gibi mekanik ve elektronik araçlarla da gerçekleştirilebilir. Bilgi transferinde tek yönlü bir bilgi akışından ziyade, her iki tarafın da bilgisini arttıracak iki yönlü bir bilgi alışverişi ve paylaşımı amaçlanmaktadır.

Zira bilgi, diğer üretim kaynaklarının aksine, paylaşıldıkça ve transfer edildikçe değeri artan bir kaynaktır. Nitekim bilgi transferinde, bilgiyi nakledenin bilgisi azalmaksızın bir diğerinin bilgisi artar. Hatta çoğu zaman bu etki karşılıklı olduğundan, transfer işlemi her iki tarafın da bilgisinin artmasını sağlar. Bu bakımdan organizasyon açısından meseleye bakıldığında, bilgi kaynağı en azından iki kat artmış olur. Şayet söz konusu transfer işlemi bilginin çarpan etkisi denilebilen zincirleme bir reaksiyon doğurursa bu etki birkaç katına kadar çıkabilmektedir³⁸.

Yönetilecek bilgiler, hem açık belgelenmiş bilgileri ve hem de kapalı

sübjektif bilgileri içermektedir. Yönetim ise, bilginin tanımlanması, paylaşılması ve yaratılması süreçlerinin tamamıyla uğraşmakta ve bilgi stoklarının yaratılması ve devam ettirilmesi için sistemlerin oluşturulması ve bilginin paylaşımını ve organizasyonel öğrenmeyi kolaylaştırma ve beslenmeyle de ilgilidir. Bilgi yönetiminde başarılı olan organizasyonlar, bilgiyi bir varlık gibi görmektedir. Bu tür organizasyonlar, bilginin yaratılması ve paylaşılmasını desteklemekte ve organizasyonel standartları ve değerleri sürekli olarak geliştirmektedirler¹⁵¹.

Bilgi paylaşımı, sosyal iletişim altyapısı ve teknolojik iletişim altyapısı sağlanarak oluşur. Bunun için; takıma dayalı çalışmalar, proje grupları, uygulama toplulukları, örgütsel öğrenme gibi resmi sosyal iletişim ağları, dedikodular gibi gayri resmi sosyal iletişim ağları, e-mail, mobil iletişimler, telekonferanslar, video konferanslar, vb. gibi yapılandırılmış teknolojik ağlar aracılığıyla bilgi, etkin bir şekilde paylaşılabilir. Ancak bilgi paylaşımının gönüllülük ve karşılıklılık ilkesine bağlı olduğu unutulmamalıdır. Bu nedenle bilgiyi etkin paylaşımlar, ödüllendirme sistemleri ile güdülenmelidir. Örneğin bilgisini iyi paylaşımların iş başarı puanı, performans değerlendirmede çıkartılabilir¹²⁸. İşletme kültürü, organizasyon içerisinde paylaşımlar değerler ve standartlar, ahlak ve uygulamalarıdır. Bilgi, organizasyon ve çalışanlarının sahip olduğu her türlü bilgiyi içermektedir. İnsanlar, diğer bir ifadeyle organizasyon içerisindeki tüm çalışanlar bilgi yönetimi sisteminin en temel unsurlarıdır¹⁵¹.

Bilgi paylaşılabilen, bölünebilen ve ulaşılabilir. Bilginin bu özellikleri insanlara daha çok seçenek sunmakta ve daha özgür davranmasına imkân sağlamaktadır. Dolayısıyla toplumdaki yapılanmada geçmişten kalan

hıyerarşik dñzen ortadan kalkmakta, eşitlik ve katılımcılık sağlanmakta, böylelikle örgütte demokrasi ortamı kendiliğinden oluşmaktadır¹¹⁵.

Organizasyonlarda, bilgi paylaşımı genellikle iki sebepten dolayı gerçekleşmemektedir. Bunlardan ilki ve önemlisi yöneticiler ve elemanlar ödñllerin, tanınmanın ve yükselmenin bilgiyle olduğunu öğrenmiş olmalarından dolayı bunu paylaşmazlar. Onun için örgütlerde bu kültür değışip ve teşvikler oluşuncaya kadar insanların bilgiyi paylaşmalarını beklemek zordur. Bir diğerk önemli sebep ise, çoğıu insanın bilgiyi nasıl paylaşacağını bilmemesidir. Bu tür insanlar, öğrendiklerinin başkaları için değıerinin farkına varamazlar, sürekli meşguldürler ve paylaşma onlar için zaman alıcıdır. Aynı zamanda, bilgiyi kimle ve nasıl paylaşacaklarını da bilmezler⁶³. Bunun sonucunda kurumlarda değıerli bilginin her gün tekrar tekrar üretilmesi kaçınılmaz hale gelirken, örgüt zaman kaybına uğratılmaktadır.

Günümüzde bilgi üretimin temel unsuru olarak kabul görür. Bilginin kontrol altına alınması, kontrol altına alınan bilginin, örgütün bütün kollarıyla etkin bir biçimde paylaşılması ve kurumsal işleyişe doğrudan katkı sağlamasına yönelik bir sisteme gereksinim duyulmaktadır. Bilgi yönetimi, söz konusu sistemin işlevini yerine getirebilecek yapıya sahip yönetim modellerinden biridir. Bilgi yönetimi, kurum tarafından üretilen veya dışarıdan sağlanan her türlü açık ve örtölü bilginin tespiti, toplanması, kaydedilmesi, ilgililerine iletilmesi ve depolanmasını, en etkin, ekonomik ve hızlı bir biçimde yerine getiren sistemdir. Bu nedenle bilgi yönetimi, kendi yönetim yapısına göre her türlü organizasyona uyarlanabilen ve aktif olarak kullanılması gereken çağdaş bir yönetim

modelidir¹¹⁵. O nedenledir ki günümüzde birçok kurum bilgi yönetimi alanındaki gelişmeleri öğrenme gayreti içersindedirler.

Bilginin değerini koruyabilmesi ya da kendinden değer yitirmemesi, hareket halinde olması yani devinimi ile mümkündür. Bilgi değişime tabi tutulmadığı ve paylaşılmadığında çoğalmayacak, aksine durağanlaşmasıyla değerinde azalma olacaktır. Bilginin faydasını arttırmak için, sürekli olarak üzerinde tartışılması gerekir. Bilgi, değerinin büyük çoğunluğuna, dönüşüme tabi tutulduğu zaman ulaşmaktadır¹²⁰. Bilgi elde edilmesi bir sorun çözme sürecine, bu anlamıyla da bilimsel yönteme benzer. Bir güçlüğün ya da sorunun varlığının farkında olma, sorunun neden veya sonuçları hakkında bilgi toplama ve denenceler oluşturma, denenceleri sınama, sonuçları değerlendirme, uygulama ve uygulama sonuçlarını değerlendirmedir¹³⁶. “Bilginin iletildiği ve paylaşıldığı sürece yenilendiği, yeni bir şekle dönüştüğü ve değerli bir meta haline geldiği, günümüzde genel kabul gören bir gerçektir. Zira kurumsal bilginin, kurum içinde düzenli olarak iletimi ve paylaşımı, bilginin sorumlularına ulaştırılması, haberdar edilmesi, çalışanlardan tepkilerin alınması, gelen tepkilerin değerlendirilmesi, yorumlanması ve tekrar sorumlularına iletilmesi gibi bir döngü anlamına gelmektedir. Bu döngü ile yapılan çalışmalardaki olası aksaklıklar, kurumda çalışan uzmanlar tarafından birçok açıdan ele alınacak, değerlendirilecek ve başarı yüzdesi artırılacaktır”¹¹⁵.

Enformasyon teknolojilerindeki en son gelişmeler, bilginin elde edilmesi ve yayılması sürecini kolaylaştırmış, buna rağmen en son sorumluluk olan, kendi ham bilgilerini davranışsal bilgilere nasıl dönüştüreceğine karar verme

sorumluluğu ise, yine bireylere kalmıştır. Bu sorumluluk içsel bilgiyi bütünleştirme sürecidir. İşletmeler, her zamanki kendi deneyimlerini sentezleme ve dışsal kaynaklardan elde edilen bilgilerle bu deneyimi birleştirme sürecinin bazılarını sahiptir. İşletmeler yıllar boyu satış, üretim ve hizmet alanlarında deneyimler elde etmektedirler. Bu farklı alanlardan gelen toplam deneyimler, dış kaynaklardan elde edilen enformasyonla bir araya getirilerek, organizasyonun bilgi değer zincirine eklenmekte, “bu, iç-alt- bilgi değer zinciri bütünleşmesi sürecidir” bilgi yönetimi alt yapısının temeli olmaktadır⁹⁷.

Günümüzün başarılı işletmeleri, bilginin tasnifi ve saklanması, kullanma ve değerlendirilmesi, üretimi ve geliştirilmesi, transferi ve paylaşılması yöntemlerini, kökten biçimde, bir yeniden değerlendirme sürecinden geçirmek zorundadır. Bu kavramların da iyi anlaşılması, kurumsal etkinliği artırması gerekir. Teknolojinin imkânlarından yararlanarak bilgi depolamak, bilgi yönetimi değildir. Bilgi yönetimi’nin yapı taşı olan bilgi paylaşımı ise, bireylere bilgi, aktarmak ya da onlardan bilgi temin etme anlamına gelmemektedir. Bilgi paylaşımı, özgün öğrenme süreçleri aracılığıyla, insan kaynaklarının sorunlara yakın ilgi duymaları ve işletme faaliyetleri için yeni kapasiteler geliştirmeleri ile gerçekleştirilebilir¹⁴⁴.

2.6.5. Bilgi Yönetimi Teknik Gereksinimleri

Son zamanlarda bilgisayar ve İnternet alanında yapılan teknolojik gelişmeler, özellikle bilgi sistemleri, karar vermede, koordinasyonu sağlamada ve kontrolde yöneticilere destek sağlamaktadır. Yöneticiler ve çalışanlar ortaya çıkan problemlerin analiz edilmesi, çözülmesi zor, karmaşık sorunların çözümlenmesi

ve yeni hizmetlerin geliştirilmesi için bu sistemlerden yararlanmaktadır¹¹⁶.

Bilgi yönetimi uygulamalarında, sistemin parçasını oluşturan teknoloji unsuru, yazılım ve donanım, iletişim sistemleri, İntranet, Internet, veritabanları ve tartışma platformları gibi çok çeşitli parçalardan oluşmaktadır¹⁵⁴.

Bilgi yönetiminde teknoloji araçları, bilgiyi yönetecek kişiye yararlar sağlar, böylece bilgi yönetimini kolaylaştırır, bilgiyi sınıflandırarak, örtük bilgiyi açığa çıkarmada kullanıma hazırlamak için dönüştürmeyi sağlar. Birçok işletme bu kavramlarla ilgili karmaşa da yaşamıştır. Çareyi yalnız başına teknolojide arayanlar, bunun sonucunda da gerçekte ihtiyaç duyulmayan teknolojik gereçlere yüklü paralar harcamak zorunda kalmıştır¹⁴⁰. Israrla üzerinde durulan konunun teknolojik gelişmelerle beraber insan unsurunun göz ardı edilmemesidir. Bilgi Yönetimi uygulamalarında kullanılan teknik gereksinimler ve kavramlar aşağıda kısaca izah edilmiştir.

Arama Motoru: Aranılan bilgiyi arayıp bulmaya yarayan yazılım. Web üzerinde aranan bilgiye ulaşmaya yardımcı araçlar olan arama motorları, milyonlarca kaynağa referanslar içeren veri tabanlarıdır. Başlıcaları Altavista, Yahoo, Excite, Infoseek ve Lycos olan arama motorlarına – www.altavista.com , www.yahoo.com, www.excite.com, şeklinde – (enter) komutunu vermek yeterlidir⁷. Türkçe arama motoru www.bilgi.com yeni faaliyete geçmiştir.

Bilgi İşlem: Özellikle bilgisayar vb. makinelerle yapılan işlemlerin düzenli biçimde yürütülmesi, Kurum ve kuruluşlarda bu işlemlerin yürütüldüğü yer.

Bilgisayar: Çok sayıda aritmetiksel veya mantıksal işlemlerden oluşan bir işi, önceden verilmiş bir programa göre yapıp sonuçlandıran elektronik araç, elektronik beyin, kompüter.

Bilgisayar ağı: Bilgisayarların birbirine bağlanarak oluşturdukları ağ.

Bilişim: Teknik, ekonomik ve toplumsal alanlardaki iletişimde kullanılan ve özellikle elektronik aletler aracılığı ile düzenli bir biçimde işlenmeyi öngören bilim, informatik, sibernetik. Verilerin yararlı, anlamlı ve organize edilmiş hali.

Bilişim Teknolojisi: Ana sistemlerden mikrobilgisayarlara kadar bilgisayar temelli tüm bilişim sistemleri.

Grup Yazılımları: Birden fazla kişi tarafından kullanabilen yazılımlar.

İletişim: Sözlü ve yazılı olarak; telefon, telgraf, televizyon, radyo gibi araçlardan yararlanarak yürütülen bilgi alışverişi, bildirişim, haberleşme, komünikasyon, duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması.

Internet: Ulusalar arası ağ.

Intranet: Kurum içi ağ yani bir şirketin işle ilgili süreçlerde yararlanmak için, kendi içersinde internet protokolü ve web tarayıcılarını kullanarak oluşturduğu altyapıdır⁷⁵.

LAN (Local Area Network) : Yerel bilgisayar ağı.

Teknoloji: Bir sanayi dalı ile ilgili yapım yöntemlerini, kullanılan araç, gereç ve aletleri kapsayan bilgi.

Veri Ambarı: Veri ambarı ilişkili verilerin sorgulanabilindiği ve analizlerinin yapılabilirdiği bir depodur.

Veritabanı: Belirli bir tarzda organize edilmiş bilgi “koleksiyon”udur.

Veri çarşısı: Organizasyon içindeki değişik gruplara göre veri ambarının mimarisi kişiselleştirilmek istenebilir. Bunu sağlamak için kullanılan yapılara veri çarşısı denir. Veri çarşısı, yürütölmekte olan işin belirli alanları için dizayn edilmiş sistemlerdir. Örneğın, veri ambarında satış ya da satın almayla ilgili verilere uç kullanıcılar ayrı ayrı ulaşmak.

Veri tabanı yönetim sistemleri: Bir veritabanının yönetimi için kullanılan sistemlerdir.

Video Konferans: Görüntölü toplantı.

WAN (Wide Area Network): Birbirleri arasında oldukça uzak mesafe olan ve genelde PTT altyapısı kullanılarak oluşturulan bilgisayar ağı.

Yönetim Bilişim Sistemleri: Bir örgütün yönetiminde kullanılan bilgilerin işlenmesini ve iletilmesini sağlayan sistemdir¹¹⁰.

Bilgisayar ve İnternet'ten oluşan yeni teknolojiler eskiye oranla değerli bilgilerin daha geniş alana yayılmasını mümkün kılmaktadır. Bilgisayar ve iletişim teknolojisinde gerçekleşen hızlı gelişme, kurum içi ve kurum dışı iletişimi ve üretime yönelik bilgi akışını hızlandırıp kolaylaştırdığı gibi, karar verme sürecinde, zaman ve alan kullanımında sağladığı avantajlarla, kurumsal etkinliği artırmaktadır¹⁵. Bu nedenle bilgisayar yazılımı, donanımı, veritabanları, bilgi ağları, İnternet ve İnternet gibi konular kurumsal bilgi yönetiminin içinde yer

alması gereken temel teknolojik unsurlardan bir kaçıdır.

Bilgi ve iletişim teknolojileri organizasyon içindeki ve dışındaki çalışanlar, meslektaşlar ve hizmet verilen insanlarla daha etkin bir iletişim kurulmasını sağlamaktadır¹⁵⁴. Bilgisayar ve iletişim teknolojileri hakkında bilgili olan üst düzey yöneticiler; kaynakların tahsis edilmesi, planlamaya rehberlik etmek, organizasyonun teknoloji karşısındaki tavrını saptamak, anlamları değerlendirmek, teknoloji tanıtımına destek olmak, talep ve reklâmları değerlendirmek gibi alanlarda, daha akıllıca kararlar alabilirler⁵⁸. Örgüt açısından, kullanılan bilgi sisteminin denetim altında tutulabilmesi çok önemlidir. Bilgi sistemi üzerinde yapılan tüm çalışmaların ahlaki olması ve sosyal sorumluluk taşıması dikkat edilmesi gereken bir konudur. Bu nedenle, bilgi sistemleri kurulurken, etkin bir denetim mekanizmasının da oluşturulması gerekir. Üzerinde önemle durulması gereken enformasyon teknolojisindeki muazzam gelişme her tür ‘bilgi’ye erişimi kolaylaştırmaktadır. Aslında kolaylaşan, açık bilgi’ye erişimdir. Örtük bilgi’ye erişim, eskisinden çok daha zor hale gelmiştir⁸⁵.

2.6.6. Bilgi Yönetiminin Güçlükleri

Bilgi yönetiminin uygulamasında birtakım güçlükler vardır. Zira bu anlamda ortaya çıkan sorunların anlaşılmasıyla, bilgi yönetiminin sağlıklı işlerliği arasında, doğrusal bir ilişki vardır. Her şeyden önce, bilgi yönetimi pahalıdır. Bilgi yönetiminin karşısındaki ilk engel, bir şirketin üst yönetimine ve son kullanıcıya bu fikri satmaktır. Bu sadece teknoloji ve onun kullanımını mümkün kılacak alt yapının pahalılığı değildir. Şirketin kültür değişimi konusundaki yapısından, işverenin ödüllendirme anlayışına kadar, yapılacak değişikliklerin de

maliyeti yüksektir. Eğer şirketin bilgi yönetimi yapısı yanlış planlanmışsa, projenin uygulama süresi uzayacak, bu da bütçeden sorumlu yöneticilerde çeşitli kuşkuların doğmasına yol açacaktır.

Yönetim bilgisi, çalışanların da katılımını gerektirir. Oysa çalışanların çoğu, kendi deneyimlerinden edindikleri bilgiler çerçevesinde alışlagelmiş işlerini yapmaya alışmış insanlardır. Bir bilgi değişim sürecini, yepyeni bir teknolojiyle birlikte uygulamaya kalkmak, alışkanlıklarının tümünü değiştirmesi gereken çalışanlar arasında gerginliklere yol açmaktadır. Bunu önlemenin yolu, insanla teknolojiyi bütünleştirirken, kültürel değişimi de teknolojik değişimle birleştirmektir. Bunun parolası da “önce insan, sonra teknoloji” olmalıdır. Önce teknolojiyi kurup sonra da insanların buna uyum sağlamasını beklemenin sonucu başarısızlıktır¹⁴².

Bilginin üretimi ve gelişiminde kişiler, çoğunlukla ürünlerini kolaylıkla erişebilecek biçimde üretmelerine rağmen, “püf noktasını” kendilerine saklama eğilimindedirler. Bilginin üretimi ve gelişiminde, kişilerin, beyinlerindeki bilgileri paylaşmaya yanaşmaları için, ya çok zorlayıcı bir durum olması veya çok önemli gerekçeler gösterilmesi gerekir. Bunun için yöneticilerin, ödüllendirmede yeni yaklaşımlar ortaya koyması gerekiyor¹⁴.

Hiyerarşiden kurtulamama da bilgi yönetiminin uygulanmasında olumsuzluk yaratmaktadır. Gelişmesine izin verildiğinde, bilgi de pazara çıkar. Takas edilir, alınır ve satılır. Bilgi, geleneksel iş yapılanmasının tersine, hiyerarşiyle yönetilmez. Bilgiyi desteklenmesi ve hiyerarşik yönetim yerine, bilgi pazarlarının kurulması üzerine üç görüş vardır: Bunlardan birincisi; Bilgi varlığı,

bilgi yönetiminin başlangıcıdır. Bilgiyi gerçek anlamda yükseltmenin anlamı, onun şirketiniz içinde serbest dolaşması, karar alma aşamasında, sadece doğru bilginin size ulaşması, bu süreçte yetersizlik yaşanmaması ve bilgi kaçağının sıfırlanması gerektiğidir. Bu derecede, bilgi yönetimi son derece şeffaf ve görünmez olacak, şirketin kültürüne son derece yaklaşacak ve ne disipline, ne de kendi varlığının hissedilmesine meydan verecektir. İkincisi; Bilgi yönetimi sonu gelmez bir süreçtir. Her zaman için, sürekli bir gelişmeye ihtiyaç vardır. Bu üç unsura bağlıdır.(Bilgi birikiminde yetersizlik, Kullanıcı ihtiyaçlarının değişmesi, İşin havasının değişmesi) Üçüncüsü ise; Bilginin var olduğu, kullanıldığı ve değiştiği dönemdeki şirket politikası. Bilgi yönetimi, değişim ve gelişime etkide bulunur. Uygulanmakta olduğu şirketin politikasındaki değişikliklerden de olumsuz etkilenir. Bu, ancak şirketin güçlü bir kültürel yapısı varsa önlenabilir. Yoksa bilgi yönetimi tümüyle olumsuz etkilenmekten kurtulamaz¹⁵⁷.

Geçmişte, kamu yönetimi statik, katı kuralları olan, hiyerarşik ve bürokratik ilişkilere dayanan bir faaliyet olarak biliniyordu. Kamu yönetiminin bu özelliği, uzun yıllar devam etmiş, özellikle otoriter ve totaliter devlet sistemlerinin de etkisiyle, genel kamu yönetimi, imaj olarak yerleşmiştir. Sınırlı bilgi birikimi, yönetilenler üzerinde otorite kurma arzusu, kamu görevlilerini böyle bir anlayışı benimseme eğilimi içersine itmiştir. Bunun sonucu olarak kamu görevlilerinin, “Her şeyi bilen son adam” rolü oynamaları, yaygın bir davranış olarak kabul ediliyordu. Oysa günümüzde hiç kimse, ne her şeyi bildiğini iddia etmekte, ne de her şeyi bilebileceğini zannetmektedir. Kamu kuruluşları tarafından elde edilen veriler ve kamu kuruluşlarının arşivlerinde yer alan verilerin çokluğu karşısında,

“Bilgi Kirliliği” diye adlandırılabileceğimiz bir durum ortaya çıkmaktadır. En gelişmiş teknolojilerden yararlanılarak bile, kamu kuruluşlarının sahip olduğu bütün bu verilerin değerlendirilmesi mümkün değildir. Kamu bürokrasisi, bu kadar gereksiz veri karşısında, çoğu zaman çaresizliğini itiraf etmekte ve buna bir çözüm bulunması gereğini vurgulamaktadır³⁴.

Bilgi çağı ile birlikte organizasyonlar ve bireyler arası ilişkiler karmaşık ve yanıltıcı duruma gelmiştir. Toplum, gelişip karmaşıktıkça, karar alıcılara sunulan bilgilerin güvenilir olma olasılığı azalmaktadır. Karar alıcı, çoğu zaman kendisine sunulan bilgilerin doğruluğunu, kaynağına giderek inceleme imkânına sahip değildir. Başkaları tarafından hazırlanan bilgilerin ise, kasti ve kasti olmayan hataları kapsama olasılığı vardır. Bu bağlamda, bilgi güvenilirliğini artırmanın yolu, yönetsel denetim yöntemlerini sürekli uygulamaktır⁶.

Modern örgütlerde yönetim çok karmaşık ve değişik sorunlarla karşı karşıyadır. Mal veya hizmet üretimini sağlıklı bir biçimde sürdürmek için, yeni bilgi ve teknoloji kullanmak, işi nitelikli çalışanlarla yapmak zorunluluktur. Nitelikli insanların yokluğunda, bilgi yönetiminin varlığından söz edilemez¹⁶⁴. Bu tür durumlarda, bilgi yönetiminin örgüt kültürüne dönüşmesi beklenemez.

2.7. Bilgi Yönetimi İle İlgili Bazı Çalışmalar

Araştırma konusuna yönelik literatür taranmasında, spor ve bilgi yönetimi konusunda, birebir alakalı herhangi bir konuya rastlanmamıştır. Genelde şirketler, bankacılık, sigortacılık, eğitim ve tıp dünyası içindeki gelişmeleri esas alan çalışmalarla yoğunlaşan bilgi yönetimi uygulamaları, birçok kurum için yeni sayılan süreç içersindedir. Spor yönetimi için bakir bir alan mahiyetinde olan bilgi

yönetiminin, gelecekte tüm örgütleri etkisi altına alacağı düşünülmektedir. Küresel dünyamızda kendinden en çok söz ettiren konular arasında yer alan bilgi yönetiminin, yıllardır sorunun muhatabı olarak görülen, Türk sporunun yönetiminde söz sahibi olan spor federasyonlarımızın uygulamalarında, olumlu katkıları olacaktır.

Bilgi yönetimi konusu ile ilgili dünyadaki ve ülkemizdeki gelişmelerden, literatüre dayalı bilgi verilirken, aklımızın bir köşesinde spor federasyonlarındaki karar süreçlerinde ve bilgi yönetimi süreçlerinde nasıl bir yarar sağlar sorusuna cevaplar aranmıştır.

Fortune dergisine göre 1989 yılında ABD’ndeki yıllık satış ortalamasına göre, 18 başarılı üst düzey yöneticinin, işletmelerin başarısında en temel faktörün, bilgi olduğunu açıklayarak, bilgi yönetiminin etkilerini ortaya koymaları, işletmeler açısından bilginin, en önemli varlık olarak görülmesine neden olmuştur. Fortune dergisi, daha sonraları da bilgi yönetimi konusundaki gelişmeleri yayın olarak ortaya koymuştur. Bu çalışmalar neticesinde, dünyanın önde gelen en büyük firmalarının tamamına yakını, "Bilgi" ye, şirketlerinin öz kaynaklarından birisi olarak bakmaya başlamıştır⁹⁵.

Bilgi yönetimindeki gelişmeleri ülkemize aktarmada bir kültür hizmeti sunan Dışbank, “bilgi yönetimi” ile ilgili altı adet kitabı okurlarına sunmuştur. Bunlardan birisi de; Dünyanın en ünlü bilgi yönetimi uzmanlarından biri olarak kabul edilen Amrit Tiwana’nın en önemli eseri olan, “Bilginin Yönetimi”dir. Kuramsal yaklaşımların yanı sıra, bilgi yönetimini bir kuruma taşımak için gerekli olan pratik ve teknik araçları da ayrıntılı biçimde aktaran kitapta. Tiwana,

“Bilginin Yönetimi”nde örgütsel bilgi yönetimi sisteminin nasıl kurulacağını, sürecin tüm aşamalarını ayrıntılı biçimde ele alarak anlatmaktadır¹⁴².

Melun, yazmış olduğu makalesinde, Internet'in bulunuşu ve bir araştırma aracı olarak kullanılması ile birlikte, internet sitelerinin değerlendirilmelerinin gittikçe artan bir şekilde önem kazandığını belirtmiştir. İnternetin güvenilirliğinin önemli bir konu olarak ele alınması gerektiğini bilgi kanalı olarak Internet'te sayfalar hiç bir editör incelemesi, kontrolü ve kabulünden geçmeksizin gönderilebildiği bu konuda geliştirilen yöntemlere göre, Internet kullanıcılarının bu bilgiyi nasıl değerlendirebileceklerini bilmesi yaşamsal öneme sahiptir¹¹¹. Melun, Değerlendirme kriterleri üzerinde durarak, bilgi ediniminde değerlendirme yollarından bahsetmektedir.

Kidwell, Linde ve Johnson; Kolej ve Üniversitelerin kendi misyonlarının her parçasını destekleyen bilgi yönetimi uygulamalarına yer verilen çalışma dallarında, Yüksek öğretimde okulların misyonlarının oluşumunda, bilgi yönetiminin katkılarının araştırılmasına yönelik literatür çalışmasına değinmişlerdir. Okullarda uygulanan kültürel faaliyetler, teknolojik gelişmeler, açık ve kapalı bilgi kullanımı, entelektüel zekânın bilgi yönetimine uyarlanmasından ve öğrenen organizasyonun faydalarının ortaya konduğu bu çalışmada. Örgüt içersinde finansal başarının ölçülmesi ve stratejik konulara değinilmiştir⁹⁹.

İlköğretim okul müdürleri üzerinde, “Eğitim Yöneticilerinin Yeterlikleri” başlıklı araştırmasında Bursalıoğlu, 18 alanda 90 yeterlik belirlemiştir. İlköğretim okul müdürlerinin, göstermekte oldukları yeterliklerin, alt boyutları ile

karşılaştırılması sonucu eğitim gereksinimlerinin saptanmasını amaçlamıştır¹²².

2002 yılında “ İşletmelerde Bilginin Yönetilmesi İle İlgili Olarak Geliştirilen Modeller ve Bir Araştırma” konulu bir doktora tezi olarak çalışma yapan Başaran, İşletmelerde bilgi yönetimi varlıklarını açıklayarak, bilgi yönetimindeki farklı görüşlere değinmiştir¹⁸. “Eğitim Yöneticilerinin Bilgi Yönetimindeki Yeterlikleri” adlı bir diğer çalışmada Çınar, Malatya İlinde Milli Eğitim Üst Düzey Yöneticilerinin Örgütsel bilgiyi yönetme yeterlik düzeylerini araştırma konusu yaparak, bu alanda milli eğitim yöneticilerini tavsiyelerde bulunmuştur³⁸.

Koç ve Özmen’in “Eğitim Örgütlerinde Ve Bilgi Yönetimi Stratejileri- Yaş Ve Okul. Türü Değişkenlerine Göre Eğitimci Görüşleri” adlı çalışmasında, eğitim örgütlerinde bilgi yönetimi stratejilerinin önemi üzerinde durulmuştur¹²².

Bilgi yönetimi ile ilgili gelişmeler bu sayılanlarla sınırlı değildir. Bu konuda, her alanda çığ gibi bir büyüme görülmektedir. İşletmeler, bankalar, sigorta şirketleri, sağlık, ulaşım, eğitim ve birçok alanda bilgi varlıkları araştırılmakta, bilgi stratejik bir güç olarak görülmektedir. Bilgi yönetimi alanındaki gelişmeler, yöneticileri ve çalışanları sürekli cazibesi altına almaktadır.

2.8. Spor Federasyonlarında Bilgi Yönetimi

2.8.1. Türkiye’de Federasyonların Tarihsel Gelişimi

14 Temmuz 1922’de, sporu disipline etmek amacıyla, 16 spor kulübü birleşerek, Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakını (TİCİ) kurdu. Bu dönemde sporda demokrasi yolunda ilerleme görüldü⁹⁸. 1923 yılında, önce futbol, daha sonra güreş ve atletizm federasyonlarının kurulması suretiyle, federasyon kurma görevini de üstlenmiş oldu⁶⁵. 1924 yılında, kamu yararı gözetilen dernek olarak kabul edildi. Ayrıca, Türkiye’yi dışarıda temsil etmekle yetkili kılındı⁶⁶. 1923’te Bisiklet, Eskrim ve Halter, 1924’te Boks ve Kürek, 1926’da Yüzme ve Yelken, federasyonları kuruldu. 1934’de ise; Basketbol, Voleybol ve Kayak federasyonları kuruldu⁴⁵. TİCİ, idari, siyasi ve iktisadi alanda hiçbir bakanlığa bağlı değildi. Kendine özgü karar organlarının bulunması, aldığı kararları uygulayabilmesi yanında, gelirlerini harcama yetkisi bakımından özerk bir yapıya sahipti⁵³. Demokratik ve merkeziyetçi bir örgüt olarak görülen TİCİ, spora bağımsız ve özerk bir idare anlayışını getirdi. Kulüplerin müşterek faaliyetlerini sağlamada ve spor aşkının yurda yayılmasında etkili olamadığı gerekçesiyle yerini Türk Spor Kurumu’na (TSK) bıraktı⁶⁶. Genel kurulunda hükümetin ve askeri üyelerin yer alması ve devrin tek yönetici partisinin, genel başkanlık kurulunun ve parti genel sekreterliğinin bütçe ve çalışma programlarını belirlemesi, onu yarı resmi bir yapıya dönüştürdü⁷⁰. Daha sonra, İstanbul’da spor kulüpleri arasındaki ilişkileri ve yabancı federasyonlarla irtibatı sağlamak maksadıyla, özerk bir yapıya kavuştu. Sporda otorite ve disiplin kurma hususuna, sınırlı bir merkeziyetçilik anlayışıyla yaklaşan TSK’nin yerine, sporda yönetimin kurumlar üstü olması

görüŖüyle, 16 Temmuz 1938 tarihinde 3530 sayılı yasayla, Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü (BTGM) kuruldu⁶⁶.

BTGM, Başbakanlığa bağılı bir "Devlet Kuruluşu" statüsüne kavuştu. 1942'de 4235 sayılı yasayla kuruluş yasası değıştirilerek Milli Eğitim Bakanlığı'na (MEB), 1960 yılında tekrar Başbakanlığa bağlandı. Spor işlerinin ilk kez bakanlık düzeyinde ele alınması 1969'da kurulan hükümet döneminde(3 Kasım 1969) Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın (GSB) kurulmasıyla gerçekleşti. 6 Şubat 1970 tarih, 3/707 sayılı Cumhurbaşkanlığı tezkeresiyle, adı geçen Bakanlık kapsamına alındı. Böylece Türk sporunda yeni bir sayfa açıldı. 7 Kasım 1982 tarihli yeni Anayasa'da ise, spora ilk kez yer verildi⁶⁵. GSB'na bağılı BTGM'nce yönetilen Türk sporu, 14.12.1983 tarihinde, 179 sayılı kanun hükmünde kararnameyle, iki bakanlığın birleştirilmesiyle bu defa, Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı bünyesine geçti. 1986 yılında 3289 sayılı yasayla BTGM olan adı, Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü olarak değıştirildi. 1989 yılında tekrar Başbakanlığa bağlanan teşkilat, spordan sorumlu Devlet Bakanlığı'nın sorumluluğı altına alınırken adı, "Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü" (GSGM) oldu. Spor federasyonlarının ana hizmet birimi olarak bağılı bulundukları GSGM merkezde katma bütçeli, taşra teşkilatı özel bütçeli bir kamu kuruluşudur. Federasyonların da bünyesinde bulunduğu spor teşkilatının, 1938'den günümüze kadar üç defa Başbakanlığa, iki defa Milli Eğitim Bakanlığına, bir defa da Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlanması, teşkilatlanma konusundaki arayışların hala devam ettiğini göstermektedir⁵¹. Bu dönemde 1940'ta Jimnastik, 1962'de Judo federasyonları kurulmuştur. Federasyonların tümü üye spor teşkilatının üst otorite

değişmelerine paralel olarak, bağlı bulundukları örgütteki değişiklikleri yaşamıştır⁷⁰.

3289 ve 3703 sayılı Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün kuruluş yasasında yer alan federasyon başkanlarının, seçimle iş başına gelmesi hükme bağlandı. Türk spor yönetiminde, özellikle federasyonlar açısından tartışıla gelen özerklik modeli, Türkiye Futbol Federasyonu'nda (TFF), 1988 tarih ve 3461 sayılı “Türkiye Futbol Federasyonu Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun” ile uygulamaya konmuştur. Özerklik modeli ile beraber, dönemin gerekleri doğrultusunda yapılan yasal düzenlemeler sayesinde önemli gelişmeler sağlanmıştır. Ancak, TFF'nin mevcut idari yapısında, “özel hukuk hükümlerine tabi tüzel kişilik”, “tahkim” ve “seçim” ile ilgili uygulamaların yetersiz olduğu; mali yapısında ise, mal ve hizmet üretimi, tüketimi, bölüşümü ve bunların denetlenmesi konularında çözüm bekleyen bir dizi sorunun olduğu gözlemlenmiştir⁴⁰.

TFF dışındaki federasyon başkanlarının, seçimle iş başına gelmesine ilişkin yönetmelik, 1993 yılında çıkarılarak uygulamaya kondu. İlk seçimler 5230 delegenin katılımıyla, 5 Aralık 1993'te yapıldı. Bu manada, ülkemiz açısından bakıldığında, sporun ve federasyonların yönetiminde devletin uzun yıllar doğrudan bir söz hakkı olduğu görülmektedir⁶⁶.

Türkiye’de spor federasyonlarının yapısal değişikliği ile ilgili bazı uygulamalar değerlendirildiğinde, özerkliğe doğru bir eğilimin ön plana çıktığı görülmektedir⁷⁵. 2007 Nisan ayı başı itibarı ile, spor federasyonu sayısı 58’e ulaşırken sadece Muay Thai ve Wushu spor federasyonları dışında tamamı

özerkliğe geçmiştir⁷¹. Öyle görülüyor ki, tüm federasyonlar özerkliğe geçecektir. Sürekli değişimin içersinde bulunan federasyonlarda, bilgiye olan ihtiyaç daha çok artmaktadır.

2.8.2. Türkiye’de Federasyonların Bilgi Yönetimi İhtiyacının Gerekçeleri

Spor biliminin önemli bir kolu olan spor yönetimi ve ilkeleri bilimsel bir anlayış içinde ele alınıp değerlendirilmektedir. Her alanda olduğu gibi spor alanında da hizmet ve faaliyetlerin yaşama geçirilmesi ve ilkeler doğrultusunda amaçlara ulaştırılması spor yönetiminin gerekliliğini ortaya koymaktadır⁴².

Eğitim, yönetim ve teknolojik alandaki gelişmeler bilginin önemini artırırken, örgütleri yeni bilgiler edinmeye ve kurumsal amaçları doğrultusunda bu bilgileri kullanmaya sevk etmektedir. Zira, bilgi merkezli ekonomide ayakta kalabilmek ve gelişebilmek, her şeyden önce bilgi ve enformasyonu yönetebilmeyi gerektirmektedir. Çağdaş yönetim ve yöneticilik anlayışı çerçevesinde spor yöneticisinin başarılı olabilmesi için bazı hususları göz önünde bulundurması gerekir.

- İnsanlarda güven yaratma,
- Belli amaç ya da amaçlara ulaşmada çaba gösterme ve metanetli olma,
- Yanlış anlamayı ortadan kaldıracak bir haberleşme düzeni kurma,
- Başkalarının fikirlerine ve söylediklerine önem verme, fakat dikkatli olma,
- Çalışanlarla samimi ve içtenlikle ilgilenme,
- Çalışanlarının tepkilerini anlayarak onlara yardımcı olma,
- Objektif ve tarafsız olma,

Örgütün çok iyi tanınmalı ve personelin gereksinimlerini bilmelidir¹⁶⁰. Bütün bu konularda spor federasyonu yöneticileri bilgi sahibi olmalıdır. Spor federasyonları, temsil ettikleri spor dalı, ya da dallarının en yetkili kuruluşlarıdır¹³². Federasyon yöneticileri, spor dallarını ilgilendiren tüm uygulamalardan sorumludur. Bu sorumluluğun gerçekleştirilmesi için, federasyonun başarısındaki etkisini artırmak üzere kurumsal bilgi dönüşümünü sağlamak gerekir.

Günümüz işletmelerinde "bilgi yaratan şirket", "öğrenen örgüt", "profesyonel zekâyı yöneten şirket", "beynin bütün potansiyellerinden yararlanan şirket" gibi yeni kavramlar üzerinde yoğunlaşmakta ve rekabet ortamında bu kavramların uygulanabilirliği önem kazanmaktadır^{10,73}. Bu ise örgütsel değişimi zorlamaktadır. Değişime ayak uyduramayıp, belirlenmiş statünün dışına çıkmayan ve çıkmaktan korkan yönetim kadrosu ise, örgütü kendisiyle birlikte eskimeye ve çöküntüye götürür^{12,25,94}. Örgütler, teknolojik gelişmeler sonucunda oluşan rekabet koşulları içinde, bilgiyi sürekli kullanmalarıyla yaşamlarını sürdürebilmekte ve gelişmelere uyum sağlayabilmekteler⁵⁷. Bunun için, federasyonların geleneksel örgüt yapılarını değiştirip, bilgiye ulaşma, bilgiyi işleme ve değerlendirme yollarını, örgütsel yapısına kazandırarak, yeniden yapılanmaları gerekmektedir.

Spor federasyonlarının ortak konular ve amaçlar etrafında birlik ve beraberlik içersinde eğitim, kültür, politika, ekonomi, uluslar arası ilişkiler gibi birçok alanlarda, planlı ve programlı bir şekilde başarıyı yakalama zorunluluğu vardır¹³². Bilimsel ve teknolojik alanlardaki gelişmeler spor federasyonlarını

yeniden yapılanmaya ve rekabet ortamına katılmayı gerekli kılmaktadır. Bu değişimin gerçekleşmesinde bilgiye olan ihtiyaç, her geçen gün artmaktadır. Bilgi yönetimi alanındaki gelişmeler, yöneticilerin ilgisini çekmektedir. Federasyonlarda bir taraftan değişme mecburiyeti, diğer taraftan alışılagelmiş düzen ve yönetim anlayışları, değişime karşı bir tutumun oluşmasına sebep olmaktadır. Yönetiminin değişime inanması ve yöneticilerin liderliği, değişimin önündeki engelleri aşmada etkilidir. Bu nedenle yöneticilerin, bilgi yönetimindeki gelişmeleri edinmelerinde yarar vardır. Spor federasyonları, bir yandan toplumun spor konusundaki beklentilerine cevap vermek, öte yandan da, ulusal ve uluslararası düzeyde spor organizasyonlarını düzenlemek ile grevlidir⁷⁶.

Federasyonları, rgtsel değişmeye zorlayan faktörlerden birisi de bağlı bulundukları uluslararası federasyonların talimatlarını uygulama gerekliliğidir. Bu değişiklikler hukuk olabileceği gibi, o spor dalı müsabakalarının kuralları, şekli, yeri, süresi, kullanılan malzemeleri vb. konularla da ilgili olabilir⁵⁵. İşte bu nedenden ötürü, federasyonların yapılan her türlü değişikliği uygulamak, uygulatmak ve ilgili birimlere değişikliklerle ilgili bilgileri doğru ve zamanında iletmek gerekliliği bulunmaktadır.

2.8.2.1. Eğitim Alanındaki Gelişmeler

Spor eğitimi bilim dalı olarak gelişmektedir. Sporcular fiziki, zihni ve psikolojik çok uzun bir hazırlık döneminden sonra üstün performans göstermektedirler. Bu hazırlık döneminin yönetiminde birçok kuruluşun eşgüdüm içerisinde çalışması gerekmektedir. İyi bir eğitim görmüş insanların bile, edindikleri bilgiler bütün ömürleri boyunca yeterli olmamaktadır. Başarı için

sürekli bir biçimde yenilikleri, değişiklikleri ve gelişmeleri izleme zorunluluğu vardır^{165,148}. Spor eğitiminde de hızlı gelişmeler yaşanmaktadır. Artık spor gelişigüzellikten uzak, bilimsel esaslarla yürütülmektedir.

Bilgiye ulaşma yolları ve bilgi gelişmekte, yönetim yaklaşımları, metotları ve anlayışları değişmektedir. Her alanda olduğu gibi daha, iyisini, işlevselini, hızlı ve etkilisini arama çalışmaları, yönetimde de görülmektedir²⁷. Bu da yönetsel dikkat, doğruluk, kişisel ilişkileri bilme, karar alma, mesleki bağlamda sağlık, fiziksel uygunluk, gönüllülük, sorumluluk taşıma, iş anlayışı ve yönetim tekniklerini kullanma gibi özellikleri olan yöneticiler vasıtasıyla gerçekleşmektedir¹¹³.

Türkiye’de spor eğitimcileri iki kurum tarafından yetiştirilmektedir. Bu kurumlar, örgün eğitim kurumları olarak üniversiteler, yaygın eğitim kurumu olarak Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğüdür. Ayrıca, futbol antrenörlerinin yetiştirilmesinde, Türkiye Futbol Federasyonu yetkilidir. Üniversitelerde beden eğitimi ve spor öğretmenliği eğitimi, dört yıllık lisans düzeyinde verilmekte, antrenör, spor yöneticisi ve rekreasyon liderliği eğitim programları ile antrenör, spor yöneticisi ve rekreasyon liderleri yetiştirilmektedir¹⁴⁹. Türkiye’de beden eğitimi ve spor alanında eğitim-öğretim yapan yüksekokul ve bölümlerde okutulan ders programlarında, spor yönetimi alanında ve spor yöneticisi yetiştirilmesi konusunda birçok ders okutulmaktadır¹⁵⁹. Üniversiteler, “bilimsel özerkliğe ve kamu tüzel kişiliğine sahip, yüksek düzeyde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapan; fakülte, enstitü, yüksekokul ve benzeri kuruluş ve birimlerden oluşan bir yükseköğretim kurumu” dur²⁸.

Bu nedenle spor federasyonu yöneticileri, yenilikleri takip etmede bu kurumlarla iletişim içersinde bulunmalıdır. GSGM'nün ve federasyonların üniversitelerin tıp fakültesi ve beden eğitimi ve spor bölümleri ile ilişkileri sınırlı düzeyde kalmaktadır. Oysa yönetim, belli bir amacın gerçekleştirilmesi için bireyleri işbirliğine sağlayacak her türlü yönetsel etkinlikleri, kaynakların bir araya getirmesini, koordinasyonu sağlanmasını, izlenecek yöntemleri ve denetimi içine alır⁶⁹. Özellikle federasyonların sporcularının tıbbi ve fizyolojik uygunluk ölçümlerinin yapılması için tıp fakülteleri ve beden eğitimi ve spor bölümleri ile işbirliği yapmaları gerekli görülmektedir. Böylece federasyonlar milli takımlar seviyesinde seçtikleri sporcuların genel durumlarını ve eğer var ise, problemlerini önceden belirleyip, bunların vakit geçirilmeden giderilmesi yönünde birtakım çalışmalara girilerek, sporcuların ülkeyi yurt dışında başarı ile temsil etme misyonunu yerine getirmede önemli adımlar atmış olacaklardır. Uluslararası başarıyı yakalama ve devam ettirmede önemli bir yere sahip bilimselliği kullanabilme, federasyonlar ve federasyonların milli takımlar ve diğer düzeylerdeki antrenörlerinin davranışlarında, birtakım zorunlu değişimler yaratacaktır¹³².

Spor yöneticisi, antrenör, sporcu, hakem, personel, veliler, seyirci, kendi teşkilâtının ve diğer teşkilâtların yöneticileri, gazeteciler, milletler arası kuruluşların temsilcileri, politikacılar gibi çeşitli eğitim ve kültür düzeylerinde, farklı beklentiler içerisinde bulunan elemanlarla ilişki kurmak ve onların çeşitli beklentilerine cevap verecek yönetimi gerçekleştirmek zorundadır¹⁵⁹. Spor federasyonu yöneticileri de kendi federasyonlarındaki doğru bilgileri paylaşmak

ve bilgi alışverişinde bulunmak durumundadır. Çağdaş anlamda spor yönetiminin gerçekleşmesini sağlayacak olan spor yöneticisinin; yönetimin plânlama, teşkilâtlanma, koordinasyon, haberleşme ve denetim fonksiyonlarını bir alet gibi kullanarak, teşkilâtın insan ve maddî kaynaklarını israf etmemesi gereklidir. Bunun için de spor yöneticisinin, alan bilgisine sahip olması gerekir⁴⁷. Bunun aksi durumunda yöneticilerin yetersiz liderlik özelliği, çalışanlar arası ve örgütle çalışanlar arası birliği sağlayamaması, toplum yapısına uygun hareket edememesi ve yetersiz insan ilişkileri gibi nedenlerden dolayı başarısızlığa uğrar¹⁶¹.

Her örgüt değişik amaçlar için kurulur. Fakat örgütlerde yaygın olan temel amaç başarılı olmaktır. Düzenli bir sistem kurulmadığı takdirde, örgüt ilk adımda başarısızlığa uğrar. Bunu önlenbilmesi için amaçların açık bir biçimde belirtilmesine ihtiyaç vardır¹¹⁸. Spor teşkilât ve organizasyonlarının hedeflerine ulaşabilmesi büyük ölçüde yönetim biliminin kural, ilke ve metotlarının uygulanmasına bağlıdır. Bunun sağlanabilmesi ise, spor yönetiminin sistemli, etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesi ile mümkün olabilir. Spor yönetiminde başarı, sporu yönetenlerin performansına bağlıdır. Bugünün spor yöneticisi, çok değişik nitelik, beceri ve sporun ilişkili olduğu disiplinler hakkında yeterli bilgiye sahip olmalıdır. Daha da önemlisi, pratik tecrübelerini sürekli yenileyerek, bu tecrübelerini teorik bilgilerle destekleyerek, spor gibi karmaşık bir olguyu ve onun organizasyonunu kazanmış olması gerekir¹⁵⁹.

Günümüzde sporu bir endüstri haline dönüştüren ülkelerin kalkınma düzeyi spordaki başarı ve yapmış oldukları spor yatırımları ile ölçülmektedir. Türkiye'nin sporda istenilen başarıya ulaşabilmesi için alanında uzmanlaşmış spor

yöneticilerine ihtiyaç vardır⁸⁴. Spor federasyonlarında yöneticilerin geçmiş deneyimlerinden ve başarılarından yola çıkılarak seçilmesi gerekir.

Spor federasyonları hizmet sunumunu gerçekleştirmede istatistikî verilerin öneminin bilinmesi ve herkesçe görünür kılınması, insanları inandırıcı olması önemli olup, asıl ihtiyaç duyulan verilerin ortaya konulması federasyonlardan beklenen olumlu davranış örneklerindendir. Ayrıca lisanslı sporcu sayıları, alınan madalya sayısı, yapılan organizasyonlar, katıldığı uluslar arası yarışlar, antrenör ve monitör sayıları ile yıllık gelir-gider dağılımı gibi somut verilerin ortaya konması, doğru bilginin kullanılması ve paylaşılması için gereklidir.

2.8.2.2. Yönetim Alanındaki Gelişmeler.

Spor federasyonları, sporun sosyal yönüne canlılık getirmeye çalışan gönüllü örgütlerdir. Örgütlenme, ortak konular ve amaçlar etrafında birlik ve beraberlik demektir. Örgütlenmenin eğitim, kültür, politika, ekonomi, uluslar arası ilişkiler gibi birçok alanlarda planlı ve programlı bir şekilde yapılmasının, başarıyı yakalamada oldukça fazla yararları bulunmaktadır⁷⁸. Ülkemizde, sporu yöneten örgütün, merkeziyetçi karakter yapısı nedeniyle, sürekli tartışıldığı ve değişmesi gerektiği sıkça dile getirilmekteydi. Çünkü merkeziyetçi yapı ve yönetim anlayışı, ortaya çıkan merkez bürokrasisinin aşırı büyümesi, ayrıntı sayılabilecek hemen her hizmet için, üstlerin onayına başvurulması, çözümün merkezden aranması nedeniyle, iş takiplerinin çoğalması, asli görevlerin ihmal edilmesi gibi sorunlar doğurmakta, böylece cari giderler çoğalmakta, etkinlik azalmaktadır. Çözümü merkezi yönetimin kendi organlarının karar verme ve uygulama yapma yeteneklerini artırmada aramak gerekmektedir¹³¹. Zira iyi ve doğru kararlar

örgütleri başarıya götürür. Yanlış kararlar ise zarara uğrattığı gibi, örgütün gerilemesine de neden olur¹⁶⁷.

Tarihçe kısmında anlatılan yönetim alanındaki gelişmeler özerklikle noktalanmıştır. Artık özerkliğin mümkün olan en yüksek düzeyde işlerliğinin sağlanması yolunda çaba sarf edilmelidir. Özerk olan federasyonlar; organları genel kurulu tarafından seçimle göreve gelen, her türlü kararlarını kendi organları içerisinde alan, bütçesi genel kurul tarafından onaylanan ve ibra edilen federasyonlardır. Burada üzerinde durulması gereken konu, özerkliğin tanımının iyi anlaşılmasıdır. Kurumların öz sorumlulukları altında, ülke yararı doğrultusunda, kendi hizmetlerini düzenleme hakkı kazanmalarıdır¹²⁸. Gelecekte spor federasyonlarının tamamı özerk yapıya kavuşmalıdır. Bu yapıları güçlü birimlere dönüştürecek bilgi, birikim ve deneyimlerinin oluşturulmasında bilgi yönetimi, belirleyici role sahiptir. Zira yıllardır Türk sporunun çağdaş ihtiyaçlarına cevap vermekten tamamen uzaklaşmış ve sorunların muhatabının arandığı ortamlardan, başarı ve istikrarının sağlandığı, bilgi boşluklarının belirlendiği, şeffaf yönetimlere ihtiyaç her geçen gün artmaktadır.

Türkiye'nin Avrupa birliğine uyum sürecindeki değişim projeleri, spor alanında da, akılcı yeni politikaların benimsenmesini ve bu politikaların etkili bir şekilde uygulanmasını gerekli kılmaktadır. Zira, sosyal sistemlerdeki değişim süreci, politikada akılcılığı ve uygulamada kararlılığı gerektirir⁹². Spor hizmetleri, belirlenen amaçlara ulaşması için kaynakların sağlanması bu kaynakların etkili ve verimli bir şekilde kullanılması ile olur⁵⁵.

Spor federasyonlarının asli görevleri içersinde, her yaşta insanı spor

yaptırma sorumluluğu vardır. Genç nüfusa göre bu sorumluluğun yeterince yerine getirilmediği görülmektedir. Ülkemizde spor yapan nüfusun bu kadar düşük olmasının temel sebeplerinden biri, sporu toplum tabanına yaymak yerine, uluslar arası spor organizasyonlarında gösterilen başarı ve alınan madalya sayısına dönük politikalar oluşturmalarıdır⁵⁵.

Bilgi yönetimini güçlü kılan düşünce sadece gelişmeleri takip etmek değil, geleceğe değinmesidir. Bu yüzden spor federasyonlarımızın yönetiminde karar verme sürecinde etkili yeri olan spor federasyonu yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Zira spor federasyonları, kendi spor dalındaki statü ve kuralları, uluslar arası spor federasyonlarının statü ve kurallarına uygun olarak yürütmekte, yine kendi spor dalının araç-gereç, malzeme, yarışma, sporcu lisans, tescil, vize işlemleri, doping vb. konularda gerekli talimat ve kuralların hazırlanması gibi teknik görevlerin yanı sıra, milli düzeyde spor faaliyetlerinin örgütlenmesi ve denetlenmesi, hakem, antrenör vb. elemanların görevlendirilmesi gibi yönetsel fonksiyonlarını da yerine getirmektedirler⁵³.

GSGM'nü "Gençlik ve Spor Genci Müdürlüğü Taşra Teşkilatı", "Spor Federasyonları", "Spor Kulüpleri", "Dernekler" (Milli Olimpiyat Komitesi, Amatör Spor Konfederasyonu, Hakem-Antrenör) ile iletişim içindedir. İletişim içersinde olduğu yurt dışı federasyonlar, spor kurumları ve diğer kamu kurumları ve bu kurumların kendi aralarındaki ilişkileri geleneksel devlet yönetiminde yoğun iş yoğunluğu oluşturmaktadır. Bu iş yoğunluğunun çeşitliliği ile ilgili istatistikî bilgiler mevcut değildir¹¹. Spor bilimlerinde çok miktarda veri ve bilgi vardır. Ancak bilgi erişilemez ve kullanılamaz ise bir anlam ifade etmeyecektir.

Spor yöneticileri, spor politikalarının milli ve milletler arası düzeyde, ülke çıkarları doğrultusunda, çağdaş spor anlayışına uygun olarak yürütülmesinde çok önemli roller üstlenip, kurum ya da organizasyonlarında, spor hizmet ve faaliyetlerini önceden belirlemiş amaç ve ilkeler doğrultusunda yürütmektedirler⁵⁵. Burada başarıya ulaşmak için doğru stratejiye ve bilgiye sahip olmak gerekir. Nc State üniversitesi profesörlerinden Krotee'nin deyiimiyle “Benim stratejim tekrar tekrar başarılı olmaktır”. Spor yönetimi de diğer yönetimler gibi modellerden etkilenir. Benim ülkemde başarılı olan bir model başka ülkelerde olmayabilir. Ama değişim ve gelişimi takip ederek kendimizi sürekli yenilemeniz gerekir. Zira bunun aksi düşünülemez. Uluslararası organizasyonlarda sporcular birbirinden etkileniyor. Değişimleri görmezden gelemeyiz. Spor yöneticisi mantıklı olmalı, iyi eğitim almış olmalı ve gelişmelerden haberdar olarak, yeni fikirler ortaya koyabilmelidir¹⁰⁸.

Yöneticiler, fikir yaratma, planlama, organize etme, motive etme, koordinasyon sağlama, haberleşme ve denetleme fonksiyonlarını yerine getirirler⁷⁷. Spor yönetimi, “Sporcu-yönetici, sporcu-spor örgütü ve spor örgütleriyle-halk arasındaki ilişkileri düzenleyen bir işleyiş olarak değerlendirilebilir”¹⁴⁶. Başta televizyonlar ve gazeteler olmak üzere, kitle iletişim araçları, kitle sporunun gelişmesinde en önemli etkenler arasındadır. Sporu tanıtmaya, pazarlama, sporu özendirme, rekreasyonel talebi canlandırma, sportif başarıların artan ödülleri, kitle iletişim araçlarının öncelikli etkisiyle gelişen durumlardır⁸.

Sporun her yönüyle kalkınabilmesi, amaçlarını gerçekleştirebilecek

seviyeye çıkması, iyi bir tekilatlanmanın varlığına bağlı olduğu kadar, meselelerine bilimsel ve objektif bir bakış açısı getirecek, pratik yönü ağır basan yetenekli spor yöneticilerinin bulunmasına da bađlıdır⁶¹. Bu çerçevede hammaddesi insan olan ve halkla sürekli ilişki içinde bulunan spor kurum ve kuruluşlarında, dinamik bir yönetim yapısına sahip olmak gerekir. Özellikle spor ortamını oluşturan yönetici, sporcu, eğitici, tesis, araç gereç ve sportif yarışma programları gibi unsurlar amaçlarına uygun olarak bir araya getirilmelidir¹⁴⁶.

Spor yöneticisi, sporla ilgili ulusal ve uluslararası politikaların temel amaç ve ilkelerini, spor alanındaki yenilikleri, gelişmeleri ve büyük çaplı organizasyonlarda görülen etkinlikler dizisini, toplumun spor konusundaki beklenti istek ve gereksinimlerini bilen kişidir⁷⁸. Sürekli gelişme, bitmek bilmeyen bir uğraştır. Yeterliliğin kabul edilip benimsendiği yerde, iyileşme durur. Kurumların yapması gereken, en tepeden, en alt kademeye kadar, tüm çalışanları sürekli geliştirme faaliyetini sürdürmek, yönlendirmek olmalıdır¹⁴.

Bir spor kurumundaki yöneticiler, sadece kurum işleriyle ilgili ayrıntılarla ilgilenen, makamında oturan kişiler değildir. Spor yöneticisi, kurumun amaçlarının gerçekleştirilmesi için, bütün ilkeleri harekete geçiren, örgüt içi ve örgüt dışı birey ilişkilerini düzenleyen, geliştiren onları yaşama geçirip belirli yönde onlara liderlik ve rehberlik ederek onları etkileyen kişidir. Bu nedenledir ki spor yöneticileri, örgüt hedeflerini çok iyi tanımalı ve örgüt hedeflerini birlikte çalıştığı kişilere çok iyi yansıtmalıdır. Ayrıca, personelin bireysel ihtiyaçlarına ve özelliklerine uygun bir ortam hazırlamalıdır⁷⁰.

Spor Federasyonları, kendi spor dallarının yurt içinde ve yurt dışında

yapılan her türlü müsabaka, toplantı, kamp, seminer gibi faaliyetlerin sevk ve idaresinden sorumludur. Federasyon bünyesindeki sporcuların eğitim ve yetiştirilmeleri için antrenör yetiştirir. Hakem kursları düzenler. Başarılı sporcuları kampa alır. Eğitici yayınlar hazırlar. Milletler arası yarışma talimatlarını tercüme eder, uygular ve uygulatır. Bu unsurların sağlıklı bir şekilde yürütülmesinde bilgiye dayalı yönetim esastır. Zira bu işler, birkaç kişinin üstesinden geleceği işler değildir. Sağlıklı bilgilerin toplanması, üretilmesi ve değerlendirilmesinde, örgütte kimin hangi konunun uzmanı olduğunun bilinmesi gerekir. Demokrasi ile idare edilen gelişmiş batılı ülkelerde devlet sporu organize eder, gerektiğinde yardım yapar, kontrol eder, ihtiyaç halinde tesisini kurar ve denetler⁴⁷.

Spor federasyonu yöneticileri yürütme sürecinde, iletişim, motivasyon ve liderlik konularıyla yakından ilgilenmelidir. Bu bakımdan spor yönetiminde, yöneticilerin etkili kararlar alabilmesi ve dolayısıyla yerinde emirler verebilmesi için, alt kademelerden yukarıya doğru bir haberleşme sistemiyle, bilgi akışı sağlanmalıdır⁷⁰. Örgütün koordinasyonunu, örgütteki bireylerin çabalarını birleştirmek, zamanlamasını ayarlamak, ortak bir amaç için uyumlaştırmak, faaliyetlerin sürekliliğini sağlamak ve örgüt üyelerinin birbirini tamamlama sürecinin sağlanması gerekir²⁵.

Bir spor örgütünün yöneticisi, örgüt içerisindeki finansal durumları, maliyet hesaplarını, gelir-gider tablolarını geçmiş dönemlerle karşılaştırarak, denetleme görevini yerine getirmelidir. Denetlemelerde tespit edilen olumsuz sapmaların giderilmesi veya olumlu gelişmelerin de sürdürülmesi yönünde

düzenlemelerin yapılması gereklidir⁷⁰. Spor federasyonu yöneticileri de gelir-giderlerinde denetime açık olmalı, ilkeler çerçevesinde mevcut kaynakları (para, zaman, mekan, malzeme, personel gibi) en rasyonel bir şekilde kullanarak teşkilatın amaçlarını gerçekleştirmelidir¹⁶⁰.

Spor federasyonları, vizyon belirlemede kısır çekişmelerin dışında olmalıdır. Vizyon, mevcut gerçekler, umutlar, hayaller, tehlike ve fırsatların bir araya gelmesi ile oluşan, geleceğin tanımlanması için bilinmeyene doğru bir bakış olarak görülmektedir. Zira işletme yönetiminde de, işletmenin uzun dönemde gerçekleştirmeyi hedeflediği sonuçları ifade etmektedir¹⁴⁵. Spor federasyonları da vizyon oluşturmada hedeflediği sonuçlara, bilgi yönetiminden yararlanarak ulaşmalıdır. Her alanda olduğu gibi, spor alanında da hizmet ve faaliyetlerin yaşama geçirilmesi ve ilkeler doğrultusunda amaçlara ulaştırılması spor yönetiminin gerekliliğini ortaya koymaktadır⁴². Türkiye’de son yıllarda artan şike olayları, sporun endüstrileşmesinde olumsuz etki yapmaktadır. Bunun yanında, taciz olayları da, ayrı bir olumsuzluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu tür istenmeyen olaylarda, elbette ki federasyonların yargı yetkisinin sınırlılığı düşünülse de tek sorumlu federasyonlar değildir. Fakat olayların önlenmesi veya açığa çıkarılmasında, bilgi yönetiminin, kurum kültürüne dönüşmesinin katkıları olacaktır. Spor federasyonu yöneticileri, yılda birkaç kez toplanarak ve formaliteleri yerine getirerek bu tür olumsuzluklara çare olamazlar.

Bilgi çağında yöneticilerin, kurumsal deneyimlerden ders çıkararak, günü kapsamlı biçimde analiz etme ve geleceğin belirsiz ekonomik ve teknolojik koşulları içinde, olası gelişmeleri doğru öngörebilme zorunlulukları vardır¹¹⁹.

Bilgi yönetimi, bilginin kurumda kimde ve nerede olduğu, kimin tarafından kullanıldığı, bu bilgiyle nelerin yapılabileceği, bilgiyi kullanmak için hangi kurumsal ve davranışsal engellerin ortadan kaldırılması gerektiği gibi sorulara yanıt üretir⁶³. Ancak hızlı değişim istikrarsızlığa yol açabileceğinden zorlayıcı ani kararları almak çoğu kez uygun olmayabilir. Bu nedenle yeniliklere hazırlıklı olmak ve sürekli ileriye dönük projeler geliştirmek spor yöneticiliği için de zorunludur. Öyleyse. “yaklaşımlar nasıl olursa olsun, yöneticiler, toplumsal olgular içinde sporu değerlendirerek ufuklarını çağdaş ölçüler içinde genişletmelidirler”⁹⁴.

2.8.2.3. Teknolojik Alandaki Gelişmeler

Teknolojideki gelişmelere yol açan en önemli buluşlar olarak sırasıyla: Yazı, kâğıt, matbaa, telgraf, buharlı makine ve bilgisayarlar icadı gösterilmektedir¹³. Teknolojik alandaki gelişmeler, tüm organizasyonları etkisi altına aldığı gibi spor organizasyonları da bundan etkilenmektedir. Bu amaçla GSGM'lüğü spor federasyonlarının yeniliğe geçişte, teknolojiyle beraber bilgi yönetimi süreçlerinde etkinliklerinin artırılması konusunda desteğini sürdürmektedir. 2006 yılındaki spor federasyonları arasında düzenlenen web sitesi yarışması bunun en güzel göstergesidir. Spor federasyonlarının hem ulusal, hem de uluslararası alanda Internet kullanım oranını yükseltmeleri, Internet teknolojilerini geliştirmeleri, çağımızın değişim gerekleri doğrultusunda kendilerini yenilemeleri bu sayede federasyonlarımıza olan ilgi ve güvenin çoğalmasını amaçlamıştır.

Bilgisayar bilimleri ve teknolojisi, günümüzde, sportif performansa en önemli desteklerden biri olmaya devam etmektedir. Antrenörler, öğretmenler ve spor bilimcileri, bilgisayarı ve çok yönlü görsel CD-Rom ve yazılım programlarını, antrenman programlarından ölçümlere kadar birçok alanda yaygın biçimde kullanmaktadırlar. Özellikle bilgisayar yardımı ile yapılan çok yönlü görsel CD-Rom teknolojisi uygulamaları, branşlarda, sporculara bilgisayar destekli eğitimle, geri dönütler ve ipuçları sağlanması açısından büyük katkılar sağlamaktadır¹²⁰.

Teknoloji alanında yapılan gelişmeler, bilgisayar ve internet ortamıyla sınırlı değildir. Sporda kullanılan malzemeden tesislere kadar her alanda teknolojinin tasarımından yararlanılmakta bu sayede zaman ve mekândan kazanılmaktadır.

Sportif haberler medyanın ilgisini ağırlıklı olarak sadece futbol, spor olarak değerlendirilmekte, diğer branşlarla yeterince ilgilenilmemektedir. Spor federasyonlarının etkin bir iletişim aracı olan medyadan yararlanmasında açık bilgilere ihtiyaç vardır. “Medya bir anlatım aracı olduğu kadar, bir mesajın bir guruba ulaştırılmasını sağlayan, bilgi yayma araçlarının tamamına verilen bir addır⁸. Spor federasyonlarının tanıtımında bu araçtan yeterince yararlanması durumunda rekabet güçlerinde o oranda yükselme olacaktır.

3. MATERİYAL VE YÖNTEM

Spor federasyonlarında bilgi yönetiminin uygulanabilirliğini araştırmak, bilgi yönetiminden yararlanmanın bilgi yönetimi süreçlerini etkili kullanmaktan geçmesi nedeni ile bu konuların açıklanmaya çalışıldığı araştırma tarama modelinde* gerçekleştirilmiştir.

Veri Toplama Aracı

Bu konu ile ilgili spor alanında literatüre dayalı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu alanda daha önce yapılan çalışmalar spor federasyonlarının uygulamalarına karşılık gelmeyeceğinden ilk olarak yeni bir veri toplama aracının ilgili alana uyarlanarak geliştirilmesi gerekli olmuştur.

Bu maksatla, bilgi yönetimi konusunda ve spor federasyonları örgüt yapısı ile ilgili alan bilgisine sahip kişilerle görüşme yapılmıştır. Bu alanda, Milli Eğitim yöneticileri üzerinde yapılmış olan bir doktora çalışmasından azami ölçüde yararlanılmıştır³⁹. Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılacak anketin hazırlanmasından önce, bilgi yönetimi konusuyla ilgili yerli ve yabancı kuramsal ve araştırmaya yönelik yayınlar üzerinde literatür taraması yapılmış, bu çalışmalardaki veri toplama araçları incelenmiştir.

Bu tarama esnasında, bilgi yönetimini ortaya çıkaran kavramlar üzerinde durularak bilgi yönetimi süreçlerinin varlığını ölçmeye yönelik, denemelik sorular

* Tarama modeli geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışıldığı bir araştırma modelidir⁹³.

hazırlanmıştır.

Bu aşamanın ardından hazırlanan cümlelerin, içerik, anlam ve ifade yönünden değerlendirilmesi amacıyla, 12 kişilik bir ön gruba uygulama yapıp test edilmiştir. Bu bilgiler doğrultusunda, cümleler üzerinde çeşitli değişiklikler uzman görüşleri alınarak yapılmıştır. Uzmanların değerlendirmeleri doğrultusunda, değerlerin ve cümlelerin miktar olarak azaltılmasının yanı sıra, bazı ifade değişiklikleri de yapılarak; kişisel bilgileri kapsayan 5, bilgi yönetimi süreçlerini kapsayan 51 soruluk bir anket oluşturulmuştur.

Veri Toplama Aracının Güvenirlilik ve Geçerlilik Çalışması

Hazırlanan veri toplam aracının, yapılacak araştırma için uygun olup-olmadığını görmek üzere, güvenirlilik ve geçerlilik* sınaması yapılmıştır. Güvenirlilik ve geçerlilik sınaması için, son şekli verilen veri toplama aracı içinde, spor federasyonları genel sekreterleri, yönetim kurulu ve eğitim kurulu üyelerinden oluşan 380 kişiye anket uygulaması yapılmıştır.

Güvenirliliğin belirlenmesi için önce faktör yapısının belirlenmesi amacıyla sıklıkla kullanılan bir metot olan varimax döndürmesine tabi tutulmuş, buna göre Temel Bileşenler (Principle Component) analizi uygulanmıştır¹²⁴. Analiz sonuçları “Bilgi Yönetimi Süreçleri Ölçeği”nin 4 faktörlü yapıyı desteklemekte ve toplam varyansın % 47’sini açıklamaktadır. KMO testi. 891 olarak hesaplanmıştır.

* Tezbaşaran’a göre geçerlik“bir ölçme aracının, bu araçla ölçmek istenen özelliğin ölçülerini başka özellik ya da özelliklerin ölçüleriyle karıştırmadan verebilme gücüdür”¹³⁹

Yapılan açıklayıcı (explanatory) faktör analizlerinde faktör yükleri. 400 ile. 765 arasında değişmektedir. Faktör analizi sonunda ortaya çıkan faktörler ise; (a) “Bilginin Üretilmesi Ve Geliştirilmesi”, (b) “Bilgi Tasnifi Ve Saklanması”, (c) “Bilginin Transferi Ve Paylaşılması”, (d) “Bilginin Kullanılması Ve Değerlendirilmesi” olmak üzere 4 boyuttan oluştuğu belirlenmiştir.

Tablo 1: BYS Faktör Yapısında Yer Alan Maddelerin Temel Bileşenler Faktör Yükleri

Madde1. Bilginin Üretilmesi Ve Geliştirilmesi.	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör4
3.Master planları bilginin üretilmesi ve geliştirilmesi sonucu zamanında uygulanmaktadır	.765			
7.Bilgi üretimi ve geliştirilmesinde teknolojiiden yararlanılmaktadır.	.745			
6.Bilginin üretilmesi ve geliştirilmesi ile federasyonun amacına uygun yol ve yöntemler oluşturulabilmektedir.	.640			
4.Bilginin üretilmesi ve geliştirilmesi için uluslararası değişiklikler izlenerek zamanında değerlendirilir.	.637			
5.Bilginin üretilmesi ve geliştirilmesi için stratejik çalışmalar mevcuttur.	.631			
1.Bilginin üretilmesi ve geliştirilmesinde üyeler arası her türlü iletişimde güçlük çekilmez.	.594			
2. Bilgi üretiminde kurul kararları saygıyla karşılanır.	.550			
8. Bilginin üretilmesi ve geliştirilmesine uzman, profesyoneller katkı yapmaktadır.	.496			
9.Güncel bilimsel tekniklerden yararlanılmaktadır.(beyin fırtınası, vb)	.487			
Madde2. Bilginin Tasnifi Ve Saklanması.				
14. Hızlı değişim düzenli tasnif alanındaki ihtiyacı arttırıyor.		.779		
11. Bilgiye ulaşmakta zorluk yaşanmamaktadır.		.706		
10. Bilginin tasnifi ve saklanmasında teknolojinin rolü büyüktür.		.542		
13.Geçmiş bilgilerden eğitim kaynakları üretilmiştir.		.429		
12. Eski bilgilere kolay ulaşım üyelerin performansını artırmaktadır.		.410		
Madde3. Bilginin Transferi Ve Paylaşılması.				
15. Federasyonumuzda bilgi paylaşımına artırmak için özel çaba sarf edilmektedir			.673	
25.Master planları bilgi paylaşımı sonucu hazırlanmıştır.			.662	
17. Üyelerin görüşlerinin önemsendiği çalışma ortamları oluşturulmuştur.			.637	
20. Bilgi transferinde yeterli teknolojik araç ve gereç vardır.			.621	
27. Bilimsel yayınlar rahatlıkla takip edilmektedir.			.597	
18. Bilgiler İnternet ortamında paylaşımına açıktır.			.564	
29. Bilgi paylaşımında teknolojinin rolü büyüktür.			.562	
22. Basın, yayın vb. İletişim araçlarında yeterince yer alınmaktadır.			.512	
23. Bilimsel tekniklerden yararlanılır.			.506	
24. İlgili kurumlarla (Üniversite, Bakanlık vb.) işbirliği yapılmaktadır.			.500	
16. Bilgiye dayalı bir vizyon geliştirilmiştir.			.498	
26. Bilgi yönetimi uygulamalarına ilişkin ölçümler yapılarak paylaşılmaktadır.			.492	
19. Eski bilgiler güncellenerek paylaşımına açılmaktadır.			.478	
28.Bilgi paylaşımında özendirme ve ödüllendirmeye önem verilir.			.449	
21. Bilgi paylaşımına hizmet eden görselleşmiş haritalar oluşturulmuştur.			.439	
Madde4.Bilginin Kullanılması Ve Değerlendirilmesi				
38. Federasyonumuzda öğrenmeye önem verilir.				.648
31. Bilginin kullanılması ve değerlendirilmesi için yıllık değerlendirme toplantıları yapılmaktadır.				.628
43. Bilginin kullanımına yönelik periyodik kurs ve seminerler düzenlemektedir				.626
33. Bilgi yönetimi eğitimi programlarını alan insan kaynağı bulunmaktadır.				.615

34. Bilginin kurum içinde kullanımında etkili bir iletişim vardır.				.613
44. Bilginin kullanımı sonucu yeniliğe geçiş sürecinde sıkıntı yaşanmaz.				.603
36. Federasyonumuzda bilginin kullanılması ve değerlendirilmesi için yönetsel destek vardır.				.584
37. Federasyonumuzda bilgi kullanımı ve değerlendirilmesinden demokratik kurum kültürünün oluşturulması çabalarını gözlemliyorum.				.577
32. Bilginin kullanılması ve değerlendirilmesinde basın, yayın vb. iletişim araçlarından yeterince yararlanılmaktadır.				.575
39. Bilginin değerlendirmesinde üyelerin deneyimlerinden yararlanılır.				.556
40. Federasyonumuzun kendine özgü bir bilgi yönetimi uygulaması vardır.				.460
41. Bilginin değerlendirilmesinde ödül ve teşvik sistemleri her zaman aktif durumdadır.				.457
42. Federasyonumuzda üyelerin görüş ve düşüncelere önem verilmektedir.				.449
30. Paylaşım amaçlı bilginin örtük (gizli) bilginin açığa çıkmasında önemli bir yeri vardır.				.416
35. Bilginin kullanımı ve değerlendirilmesinde kurullar sürekli işbirliği içersindedirler.				.400

Veri toplama aracının, güvenilir ölçme yaptığının tespitinden sonra, geçerlilik sınaması yapılmış, Cronbach Alpha değerlerine bakılmıştır.

Tablo 2: Bilgi Yönetimi Süreçleri Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Temel Bileşenler Faktör Yükleri

Alt Boyutlar	Boyutla İlgili Maddeler	Cronbach-Alpha Katsayıları
Bilginin Üretilmesi Ve Geliştirilmesi.	1-9	.85
Bilginin Tasnifi Ve Saklanması.	10-14	.78
Bilginin Transferi Ve Paylaşımı.	15-29	.93
Bilginin Kullanımı Ve Değerlendirmesi.	30-44	.90
Ölçeğin Bütünü İçin Toplam	1-44	.96

Tablo 2’de “Bilgi Yönetimi Süreçleri Ölçeği” ölçeğinin 4 alt boyutu için hesaplanan Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları sunulmuştur. Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları 4 alt boyut için. .78 (Bilginin Tasnifi Ve Saklanması) ile. 93 (Bilginin Transferi Ve Paylaşılması) arasında değişmektedir.

Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evrenini 2005–2006 yılında görev yapan Spor federasyonu genel sekreterleri, yönetim kurulu ve eğitim kurulu üyelerinden oluşmaktadır.

Federasyonlardan alınan bilgilere göre yönetim kuru üyeleri: 794, eğitim kuru üyeleri 412 ve genel sekreterlerin sayısı 55’dir. Araştırmanın evrenini 1261 sayısı oluşturmaktadır. Çalışma uygulamasına 49 genel sekreter, 299 yönetim kurulu, 183 eğitim kurulu üyesi olmak üzere toplam 531 kişi katılmıştır.

Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracı, iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde spor federasyonu yöneticilerinin demografik bilgilerini araştıran sorulara yer verilmiştir. İkinci bölümde, spor federasyonu yöneticilerinin, kendi spor federasyonları örgüt yapılarındaki bilgi yönetimi süreçlerine yönelik sorular yer almaktadır.

İkinci bölümde yer alan ölçek “Bilgi Yönetimi Süreçleri Ölçeği” olarak adlandırılmıştır. “Bilgi Yönetimi Süreçleri Ölçeği”, (1) “Bilginin Üretilmesi Ve Geliştirilmesi”, (2) “Bilginin Tasnifi Ve Saklanması”, (3) “Bilginin Transferi Ve Paylaşılması”, (4) “Bilginin Kullanılması Ve Değerlendirilmesi” konularından oluşan 4 boyut ve 44 maddelik 5’li Likert tipi ölçek kullanılmıştır.

Verilerin Toplanması

Araştırmanın uygulaması için gerekli izinler alınmıştır. Bilgi yönetimi süreçleri ölçeği genel sekreterlerin aracılığı ile yönetim kurulu ve eğitim kurulu toplantılarına katılan üyelere ulaşılmıştır. Bu yolla ulaşılamayan üyelere

bazılarına e- posta aracılığı ile ulaşılarak veriler toplanmıştır. Ayrıca çeşitli ortamlarda yüz yüze görüşmeler de yapılmıştır.

Araştırmaya katılan spor federasyonu yöneticilerinden geri dönen anketlerden 19 tanesi, eksik veya hatalı doldurulduğundan değerlendirmeye alınmamıştır.

Verilerin Analizi

Örnekleme dahil olan anketlerden elde edilen ham veriler bilgisayar ortamında SPSS 15.0 paket programından faydalanılmıştır. Spor federasyonu yöneticilerinin demografik bilgilerinin değerlendirilmesinde frekans (f) ve yüzde (%) hesaplanmıştır.

Araştırmaya katılan spor federasyonu yöneticilerinin dağılımında cinsiyet faktörüne göre anlamlı fark olup olmadığını test etmek için, verilere t-test analizi uygulanmıştır. Ayrıca spor federasyonu yöneticilerinin yaş, eğitim durumu, görevi ve federasyonun kuruluşuna göre anlamlı fark olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına bakılmıştır. Anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Tukey testi yapılmıştır. Anlamlılık düzeyi tüm testlerde .05 olarak alınmıştır.

Tablo 3: Deneklerin Ağırlıklı Aritmetik Ortalamaların Değerlendirme Aralığı

Puan Aralığı	Seçenek	Aralığın Değeri	Değerlendirme
4.21- 5.00 arası	Tamamen Katılıyorum	Çok olumlu	En üst düzey yeterlik
3.41- 4.20 arası	Katılıyorum	Olumlu	Üst düzey yeterlik
2.61- 3.40 arası	Kararsızım	Orta	Orta düzey yeterlik
1.81- 2.60 arası	Katılmıyorum	Olumsuz	Alt düzey yeterlik
1.00- 1.80 arası	Hiç Katılmıyorum	Çok olumsuz	Yetersiz

Araştırmaya katılan spor federasyonu yöneticilerinin demografik bilgileri 4 alt faktöre göre anlamlı farklılıkların puan ortalamaları için verdiği yanıtlar; “tamamen katılıyorum” dan, “hiç katılmıyorum” ve 1’den 5’e doğru sayısal değerler verilerek puanlanmıştır. Değerlendirme ölçeğinin puan aralığının hesaplanmasında, en yüksek değer olan 5’ten, en düşük değer olan, 1 çıkarılmış ve elde edilen 4 sayısı, seçenek 5 olduğundan, 5’e bölünmüştür. Bunun sonucunda. 80 katsayısı bulunmuştur. Böylece Tablo 3’de verilen ağırlıklı aritmetik ortalamaların değerlendirme aralığı ortaya çıkmıştır.

4. BULGULAR

Bu bölümde spor federasyonu yöneticilerinin demografik bilgileri ile kendi spor federasyonlarındaki bilgi yönetimi süreçleri uygulamaları hakkındaki görüşlerini belirlemeye yönelik bulgular yer almaktadır.

Katılımcıların Demografik Özellikleri

Tablo 4: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.

Cinsiyet	f	%
Bayan	54	10,2
Erkek	477	89,8
Toplam	531	100,0

Tablo 4 incelendiğinde araştırmaya katılan deneklerin %10,2'sini oluşturan 54 kişi bayan ve %89,8'ini oluşturan 477 kişi ise erkeklerden oluşmaktadır.

Tablo 5: Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı

Yaş	f	%
23–28 yaş	14	2,6
29–34 yaş	64	12,1
35–40 yaş	109	20,5
41–46 yaş	148	27,9
47–52 yaş	129	24,3
53 ve üzeri	67	12,6
Toplam	531	100,0

Tablo 5 incelendiğinde araştırmaya katılan deneklerin % 2,6’sı “23–28 yaş”, %12,1’i “29–34 yaş”, % 20,5’i “35–40 yaş”, % 27,9’u “41–46 yaş”, % 24,3’ü “47–52 yaş”, %12,6’sı ise 53 yaş ve üzeri aralıklarında olduğu görülmektedir.

Tablo 6: Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	f	%
Lise ve Dengi	85	16,0
Lisans	321	60,5
Yüksek Lisans	60	11,3
Doktora	65	12,2
Toplam	531	100,0

Tablo 6 incelendiğinde araştırmaya katılan deneklerin % 16,0’sı 85 kişi ile lise ve dengi, % 60,3’ü 321 kişi ile lisans, , % 11,3’i 60 kişi ile yüksek lisans %12,2’si 65 kişi ile doktora mezunudur.

Tablo 7: Katılımcıların Federasyonlardaki Görev Durumuna Göre Dağılımı.

Görev Durunu	f	%
Genel Sekreterler	49	9,2
Yönetim Kurulu Üyesi	299	56,3
Eğitim Kurulu Üyesi	183	34,5
Toplam	531	100,0

Tablo 7 incelendiğinde araştırmaya katılan deneklerin % 9,2’si 49 kişi ile genel sekreterler, % 56,3’ü 299 kişi ile yönetim kurulu üyeleri, % 34,5’i ise 183

kişi ile eğitim kurulu üyelerinden oluşmaktadış.

Tablo 8: Katılımcıların Federasyonlarının Kuruluş Geçmişlerine Göre Dağılımı.

Kuruluş	f	%
1-5 yıl	65	12,2
6-10 yıl	62	11,7
11-15 yıl	75	14,1
16-20 yıl	81	15,3
21-25 yıl	19	3,6
26 yıl ve üzeri	229	43,1
Toplam	531	100,0

Deneklerin federasyonların kuruluş geçmişleri itibarıyla “öşüt bilgi birikim költürünün” bilgi yönetimini değerlendirirken, bilgiyi kullanmada altyapı oluşturup oluşturmadığı, diğer bir ifade ile, federasyonların öşütsel yapılanma sürecinin köklü olup olmadığının etkisini anlama ihtiyacı bulunmaktadır. Araştırmanın kapsamında bulunan 55 spor federasyonundaki yöneticilerin dağılımı Tablo 8’de görölmektedir. Buna göre, katılanların %12,2’si (65 kişi) 1-5 yıl, %11,7’si (62 kişi) 6-10 yıl, % 14,1’i (75 kişi) 11-15 yıl, %15,3’ü (81 kişi) 16-20 yıl, % 3,6’sı (19 kişi) 21-25 yıl ve % 43,1’i (229 kişi) 26 yıl ve üzeri geçmişe sahip federasyonlarda görev yapmaktadırlar.

Katılımcıların Federasyonlarındaki Bilgi Yönetimi Süreçleriyle İlgili Değerlendirmeleri

Bu bölümde araştırmaya katılan federasyon genel sekreterleri, yönetim ve eğitim kurulu üyeleri ile, bilgi yönetim süreçlerinin varlığını, mensubu

bulundukları spor federasyonlarında nasıl algıladıkları, örgütsel bilgiyi yönetme yeterliklerinin düzeyi ile ilgili maddeler teker teker ele alınmış, genel sekreterler, yönetim kurulu ve eğitim kurulu üyelerinin görüşlerine ilişkin gözlem değerleri (f), aritmetik ortalamaları ($\bar{X}$) ve standart sapma değerleri (SS) hesaplanmış ve dört boyutta verilmiştir.

Tablo 9: Katılımcıların Bilginin Üretilmesi ve Geliştirilmesine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Görev Durumu	f	$\bar{X}$	SS
Genel Sekreterler	49	2.56	.69
Yönetim Kurulu üyesi	299	2.30	.82
Eğitim Kurulu Üyesi	183	2.54	.90

Ölçeğin değerlendirme aralığı dikkate alındığında, Tablo 9’da görüldüğü gibi, genel sekreterler kendi spor federasyonlarını değerlendirmelerinde, “Bilginin Üretilmesi Ve Geliştirilmesi” alt boyutu açısından “Alt düzeyde yeterli” ($\bar{X}=2.56$) görmektedirler. Yönetim kurulu üyeleri, bu alt boyut açısından kendi spor federasyonlarını, “Alt düzeyde yeterli” ($\bar{X}=2.30$) görmektedirler. Eğitim kurulu üyeleri de, aynı şekilde “Alt düzeyde yeterli” ($\bar{X}=2.54$) görmektedirler.

Tablo 10: Katılımcıların Bilginin Tasnifi ve Saklanması İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Görev Durumu	f	$\bar{X}$	SS
Genel Sekreterler	49	2.26	.60
Yönetim Kurulu Üyeleri	299	2.14	.62
Eğitim Kurulu Üyeleri	183	2.26	.62

Ölçeğin değerlendirme aralığı dikkate alındığında, Tablo 10’da görüldüğü gibi, genel sekreterler, kendi spor federasyonlarını değerlendirmelerinde “Bilginin Tasnifi ve Saklanması” alt boyutu açısından “Alt düzeyde yeterli” ($\bar{X}=2.26$) görmektedirler. Yönetim kurulu üyeleri bu alt boyut açısından kendi spor federasyonlarını “Alt düzeyde yeterli” ($\bar{X}=2.14$) görmektedirler. Eğitim kurulu üyeleri ise, “Alt düzeyde yeterli” ($\bar{X}=2.26$) görmektedirler.

Tablo 11: Katılımcıların Bilginin Transferi ve Paylaşılmasına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Görev Durumu	f	$\bar{X}$	SS
Genel Sekreter	49	2.65	.79
Yönetim Kurulu	299	2.50	.85
Eğitim Kurulu	183	2.68	.87

Ölçeğin değerlendirme aralığı dikkate alındığında, Tablo 11’de görüldüğü gibi, genel sekreterler, kendi spor federasyonlarını değerlendirmelerinde “Bilginin Transferi ve Paylaşılması” alt boyutu açısından “Orta düzeyde yeterli” ($\bar{X}=2.65$) görmektedirler. Yönetim kurulu üyeleri bu alt boyut açısından kendi spor federasyonlarını “Alt düzeyde yeterli” ($\bar{X}=2.50$) görmektedirler. Eğitim kurulu üyeleri ise, “Orta düzeyde yeterli” ($\bar{X}=2.68$) görmektedirler.

Tablo 12: Katılımcıların Bilginin Kullanılması ve Değerlendirilmesine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Görev Durumu	f	$\bar{X}$	SS
Genel Sekreter	49	3.12	.54
Yönetim Kurulu Üyesi	299	2.85	.86
Eğitim Kurulu Üyesi	183	3.00	.93

Ölçeğin değerlendirme aralığı dikkate alındığında, Tablo 12’de görüldüğü gibi, genel sekreterler, kendi spor federasyonlarını değerlendirmelerinde Bilginin Kullanılması ve Değerlendirilmesi alt boyutu açısından “Orta düzeyde yeterli” ($\bar{X}=3.12$) görmektedirler. Yönetim kurulu üyeleri, bu alt boyut açısından kendi spor federasyonlarını “Orta düzeyde yeterli” ($\bar{X}=2.85$) görmektedirler. Eğitim kurulu üyeleri de “Orta düzeyde yeterli” ($\bar{X}=3.00$) görmektedirler.

Tablo 13: Bayan Katılımcıların Dört Boyuta Göre Aritmetik Ortalamaları

Bayan Kurul Üyeleri	N	X	Std. S	Min.	Maks.
Bilginin Üretilmesi Ve Geliştirilmesi.	54	2,5420	,90116	1,27	4,33
Bilginin Tasnifi Ve Saklanması	54	2,8062	1,00508	1,07	4,20
Bilginin Transferi Ve Paylaşılması.	54	2,4486	,80470	1,22	3,67
Bilginin Kullanılması Ve Değerlendirilmesi.	54	1,9148	,66230	1,00	3,60

Tablo 13 incelendiğinde cinsiyete göre dört boyutla ilgili bayan katılımcıların kendi içersinde bilginin tasnifi ve saklanması boyutunda 2,8062 toplam ortalama ile en yüksek değeri oluşturmakta ve “Bilginin kullanılması ve değerlendirilmesi” boyutunda ise 1,9148 toplam ortalama ile en düşük değeri oluşturmaktadır.

Tablo 14: Erkek Katılımcıların Dört Boyuta Göre Aritmetik Ortalamaları

Erkek Kurul Üyeleri	N	X	Std. S	Min.	Maks.
Bilginin Üretilmesi Ve Geliştirilmesi.	477	2,5864	,85349	1,13	5,00
Bilginin Tasnifi Ve Saklanması	477	2,9470	,85283	1,07	4,93
Bilginin Transferi Ve Paylaşılması.	477	2,4116	,85536	1,00	4,89
Bilginin Kullanılması Ve Değerlendirilmesi.	477	2,2361	,68957	1,00	4,20

Tablo 14 incelendiğinde cinsiyete göre dört boyutla ilgili erkek katılımcıların kendi içersinde bilginin tasnifi ve saklanması boyutunda 2,9470 toplam ortalama ile en yüksek değeri oluşturmakta ve “Bilginin kullanılması ve değerlendirilmesi” boyutunda ise 2,2361 toplam ortalama ile en düşük değeri oluşturmaktadır.

Bu çerçevede bilgi yönetimi süreçleri ile ilgili değerlerin cinsiyete göre farklılığı t-testi analizi ile test edilmiş, elde edilen bulgular tablo 16’da verilmiştir.

Tablo 15: Katılımcıların Bilgi Yönetimi Süreçleri Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Puanlarının Cinsiyetlerine göre t-Testi Sonuçları

Boyut	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S.S	t	P
Bilginin Üretilmesi Ve Geliştirilmesi.	Bayan	54	2,5420	,90116	-,361	,718
	Erkek	477	2,5864	,85349		
Bilginin Tasnifi Ve Saklanması	Bayan	54	2,8062	1,00508	-1,129	,260
	Erkek	477	2,9470	,85283		
Bilginin Transferi Ve Paylaşılması.	Bayan	54	2,4486	,80470	,303	,762
	Erkek	477	2,4116	,85536		
Bilginin Kullanılması Ve Değerlendirilmesi.	Bayan	54	1,9148	,66230	-3,257	,001
	Erkek	477	2,2361	,68957		

Tablo 15’de görüldüğü gibi yapılan “Independent samples t-test” “analiz sonuçlarına göre, bilgi yönetimi süreçleri değerlendirme ölçeğinin 3 alt boyutunda

da cinsiyete göre anlamlı bir farklılık yoktur. ($p>0.05$) “Bilginin kullanılması ve değerlendirilmesi” altboyutunda bayan üyeler ile erkek üyeler arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bayan kurul üyelerinin puan ortalamaları ($\bar{X}=2.91$), erkek kurul üyelerinin puan ortalamalarından ($\bar{X}=2.24$) daha yüksektir.

Tablo 16: Yaş Değişkenine Göre Katılımcıların Dört Boyuta Ait Aritmetik Ortalamaları

	Bilgi yönetimi Süreçleri	N	X	Std. S	Min.	Maks.
23-28 Yaş	Bilginin Üretilmesi Ve Geliştirilmesi.	14	2,6381	,89164	1,40	4,00
	Bilginin Tasnifi Ve Saklanması	14	2,9333	,96998	1,73	4,80
	Bilginin Transferi Ve Paylaşılması.	14	2,6905	,97760	1,11	4,56
	Bilginin Kullanılması Ve Değerlendirilmesi.	14	2,5714	,82595	1,20	4,20
29-34 Yaş	Bilginin Üretilmesi Ve Geliştirilmesi.	64	2,7125	,75489	1,40	4,73
	Bilginin Tasnifi Ve Saklanması	64	2,9937	,91353	1,73	4,87
	Bilginin Transferi Ve Paylaşılması.	64	2,4931	,91729	1,00	4,78
	Bilginin Kullanılması Ve Değerlendirilmesi.	64	2,3812	,73352	1,20	4,20
35-40 Yaş	Bilginin Üretilmesi Ve Geliştirilmesi.	109	2,6905	,88951	1,33	4,73
	Bilginin Tasnifi Ve Saklanması	109	3,0465	,87731	1,67	4,93
	Bilginin Transferi Ve Paylaşılması.	109	2,6239	,94679	1,00	4,78
	Bilginin Kullanılması Ve Değerlendirilmesi.	109	2,2092	,64658	1,00	4,20
41-46 Yaş	Bilginin Üretilmesi Ve Geliştirilmesi.	148	2,6342	,88951	1,27	5,00
	Bilginin Tasnifi Ve Saklanması	148	3,0955	,87731	1,07	4,87
	Bilginin Transferi Ve Paylaşılması.	148	2,4467	,94679	1,00	4,89
	Bilginin Kullanılması Ve Değerlendirilmesi.	148	2,2514	,64658	1,00	4,20
47-52 Yaş	Bilginin Üretilmesi Ve Geliştirilmesi.	129	2,5581	,88968	1,13	5,00
	Bilginin Tasnifi Ve Saklanması	129	2,9034	,86815	1,20	4,93
	Bilginin Transferi Ve Paylaşılması.	129	2,2687	,77164	1,11	4,89
	Bilginin Kullanılması Ve Değerlendirilmesi.	129	2,1767	,66221	1,00	4,00
53 Yaş Ve Üzeri	Bilginin Üretilmesi Ve Geliştirilmesi.	67	2,1990	,70396	1,27	4,67
	Bilginin Tasnifi Ve Saklanması	67	2,3861	,81116	1,07	4,93
	Bilginin Transferi Ve Paylaşılması.	67	2,1575	,69716	1,11	4,89
	Bilginin Kullanılması Ve Değerlendirilmesi.	67	1,8925	,55413	1,00	3,20

Tablo 16 incelendiğinde katılımcıların yaş faktörüne göre dört boyutla ilgili 23-28 yaş grubu puan ortalamaları bakıldığında bilginin tasnifi ve saklanması boyutunda 2,9333 toplam ortalama ile en yüksek değeri oluşturmakta ve “Bilginin Kullanılması Ve Değerlendirilmesi” boyutunda ise 2,5714 toplam ortalama ile en düşük değeri oluşturmaktadır. 29-34 yaş grubu puan ortalamaları

bakıldığında ise “Bilginin Tasnifi Ve Saklanması” boyutunda 2,9937 toplam ortalama ile en yüksek değeri oluşturmakta ve “Bilginin Kullanılması Ve Değerlendirilmesi” boyutunda ise 2,3812 toplam ortalama ile en düşük değeri oluşturmaktadır. 35-40 yaş grubu puan ortalamaları bakıldığında ise “bilginin tasnifi ve saklanması” boyutunda 3,0465 toplam ortalama ile en yüksek değeri oluşturmakta ve “Bilginin Kullanılması Ve Değerlendirilmesi” boyutunda ise 2,2092 toplam ortalama ile en düşük değeri oluşturmaktadır. 41-46 yaş grubu puan ortalamaları bakıldığında ise “Bilginin Tasnifi Ve Saklanması” boyutunda 3,0955 toplam ortalama ile en yüksek değeri oluşturmakta ve “Bilginin Kullanılması Ve Değerlendirilmesi” boyutunda ise 2,2514 toplam ortalama ile en düşük değeri oluşturmaktadır. 47-52 yaş grubu puan ortalamaları bakıldığında ise “Bilginin Tasnifi Ve Saklanması” boyutunda 2,9034 toplam ortalama ile en yüksek değeri oluşturmakta ve “Bilginin Kullanılması Ve Değerlendirilmesi” boyutunda ise 2,1767 toplam ortalama ile en düşük değeri oluşturmakta, 53 Yaş ve Üzeri grubu puan ortalamaları bakıldığında, “Bilginin Tasnifi Ve Saklanması” boyutunda 2,3861 toplam ortalama ile en yüksek değeri oluşturmakta ve “Bilginin Kullanılması Ve Değerlendirilmesi” boyutunda ise 1,8925 toplam ortalama ile en düşük değeri oluşturmaktadır.

Bu çerçevede bilgi yönetimi süreçleri ile ilgili değerlerin yaş faktörüne göre farklılığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş, elde edilen bulgular tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17: Katılımcıların Bilgi Yönetimi Süreçleri Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Boyutlar	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	P	Fark Tukey
Bilginin Üretilmesi Ve Geliştirilmesi.	Gruplar Arası	12.723	5	2.545	3.542	.004	2-6,
	Gruplar İçi	377.157	525	.718			3-6,
	Toplam	389.880	530				4-6,
Bilginin Tasnifi Ve Saklanması.	Gruplar Arası	25.703	5	5.141	7.197	.000	2-6,
	Gruplar İçi	375.003	525	.714			3-6,
	Toplam	400.706	530				4-6, 5-6
Bilginin Transferi Ve Paylaşılması.	Gruplar Arası	13.556	5	2.711	3.856	.002	3-6
	Gruplar İçi	369.093	525	.703			
	Toplam	382.650	530				
Bilginin Kullanılması Ve Değerlendirilmesi	Gruplar Arası	10.831	5	2.166	4.665	.000	1-6,
	Gruplar İçi	243.763	525	.464			2-6,
	Toplam	254.594	530				3-6, 4-6

Katılımcıların Bilgi Yönetimi Süreçleri Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Anlamlılık İlişkisi

“Bilginin Üretilmesi Ve Geliştirilmesi”ne ilişkin yaş değişkenine göre yeterlik düzeyi bakımından yapılan Anova sonuçlarına bakıldığında, spor federasyonu yöneticilerinin “Bilgi Yönetimi Sürecileri Ölçeğinin” alt boyutlarından biri olan “Bilginin Üretilmesi Ve Geliştirilmesi” alt boyutuna ilişkin puanları arasında yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir [$F_{(5-525)}=3,54$; $P<.05$]. Anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla, Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre; “ $53 \leq \text{yaş}$ ” spor federasyonu yöneticilerinin puanları ($\bar{X}=2.19$) ile 29-34 yaş ($\bar{X}=2.71$), 35-40 yaş

($\bar{X}=2.69$), 41-46 yaş ($\bar{X}=2.63$) olduğu, spor federasyonu yöneticilerinin puanları arasında yaş değişkenine göre anlamlı farklılık olduğu ve “ $53 \leq \text{yaş}$ ” gurubundaki spor federasyonu yöneticilerinin, “Bilginin Üretilmesi Ve Geliştirilmesi” alt boyutuna ilişkin puanları, diğer üç gruptan daha düşük olduğu bulunmuştur.

“Bilginin Tasnifi Ve Saklanması” boyutuna ilişkin yaş değişkenine göre yeterlik düzeyine bakıldığında; Araştırmaya katılan spor federasyonu yöneticilerinin “Bilgi Yönetimi Sürecileri Ölçeğinin” alt boyutlarından biri olan “Bilginin Tasnifi Ve Saklanması” alt boyutuna ilişkin puanları arasında, yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir. [$F_{(5-525)}=7.19$; $P<.05$]. Anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre, “ $53 \leq \text{yaş}$ ” spor federasyonu yöneticilerinin puanları ($\bar{X}=2.38$) ile 29-34 yaş ($\bar{X}=2.99$), 35-40 yaş ($\bar{X}=3.04$), 41-46 yaş ($\bar{X}=3.09$), 47-52 yaş ($\bar{X}=2.90$) olduğu, spor federasyonu yöneticilerinin puanları arasında yaş değişkenine göre anlamlı farklılık olduğu ve “ $53 \leq \text{yaş}$ ” gurubundaki spor federasyonu yöneticilerinin, “Bilginin Tasnifi Ve Saklanması” alt boyutuna ilişkin puanlarının, diğer üç gruptan daha düşük olduğu bulunmuştur.

“Bilginin Transferi Ve Paylaşımı”na ilişkin yaş değişkenine göre yeterlik düzeyine bakıldığında; Araştırmaya katılan spor federasyonu yöneticilerinin, “Bilgi yönetimi süreci ölçeğinin” alt boyutlarından biri olan “Bilgi Transferi Ve Paylaşımı” alt boyutuna ilişkin puanları arasında, yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. [$F_{(5-525)}=3.85$; $P<.05$]. Anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Tukey HSD çoklu karşılaştırma

testi yapılmıştır. Testi sonuçlarına göre, “ $53 \leq \text{yaş}$ ” spor federasyonu yöneticilerinin puanları ($\bar{X}=2.15$) 35-40 yaş ($\bar{X}=2.62$) yaş spor federasyonu yöneticilerinin puanları arasında yaş değişkenine göre anlamlı farklılık olduğu ve “ $53 \leq \text{yaş}$ ” gurubundaki spor federasyonu yöneticilerinin, “Bilginin Transferi Ve Paylaşımı” alt boyutuna ilişkin puanlarının, diğer üç gruptan daha düşük olduğu bulunmuştur.

“Bilginin Kullanımı Ve Değerlendirilmesi”ne ilişkin yaş değişkenine göre yeterli düzeyine bakıldığında; Araştırmaya katılan spor federasyonu yöneticilerinin, “Bilgi Yönetimi Sürecileri Ölçeğinin” alt boyutlarından biri olan “Bilginin Kullanımı Ve Değerlendirilmesi” alt boyutuna ilişkin puanları arasında, yaş değişkenine göre, anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. [$F_{(5-525)}=4.66$; $P<.05$]. Anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla, Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Testi sonuçlarına göre, “ $53 \leq \text{yaş}$ ” spor federasyonu yöneticilerinin puanları ($\bar{X}=1.89$) ile 23-28 yaş ($\bar{X}=2.57$), 29-34 yaş ($\bar{X}=2.38$), 35-40 yaş ($\bar{X}=2.20$), 41-46 yaş ($\bar{X}=2.25$) spor federasyonu yöneticilerinin puanları arasında yaş değişkenine göre anlamlı farklılık olduğu ve “ $53 \leq \text{yaş}$ ” gurubundaki spor federasyonu yöneticilerinin, “Bilginin Kullanılması Ve Değerlendirilmesi” alt boyutuna ilişkin puanlarının, diğer üç gruptan daha düşük olduğu bulunmuştur.

Tablo 18: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Katılımcıların Dört Boyuta Ait Aritmetik Ortalamaları

	Bilgi Yönetimi Süreçleri	N	X	Std. S	Min.	Maks.
Lise ve Dengi	Bilginin Üretilmesi Ve Geliştirilmesi.	85	2,1255	,62829	1,27	3,53
	Bilginin Tasnifi Ve Saklanması	85	2,3945	,89763	1,07	4,13
	Bilginin Transferi Ve Paylaşılması.	85	1,9582	,67390	1,11	4,00
	Bilginin Kullanılması Ve Değerlendirilmesi.	85	1,7906	,60859	1,00	3,80
Lisans	Bilginin Üretilmesi Ve Geliştirilmesi.	321	2,5639	,82236	1,13	5,00
	Bilginin Tasnifi Ve Saklanması	321	2,9001	,76774	1,20	4,87
	Bilginin Transferi Ve Paylaşılması.	321	2,3707	,76562	1,00	4,78
	Bilginin Kullanılması Ve Değerlendirilmesi.	321	2,1975	,63659	1,00	4,20
Yüksek Lisans	Bilginin Üretilmesi Ve Geliştirilmesi.	60	2,7278	,79094	1,60	5,00
	Bilginin Tasnifi Ve Saklanması	60	3,1700	,66252	1,87	4,13
	Bilginin Transferi Ve Paylaşılması.	60	2,4352	,70608	1,00	3,78
	Bilginin Kullanılması Ve Değerlendirilmesi.	60	2,3567	,52087	1,20	3,40
Doktora	Bilginin Üretilmesi Ve Geliştirilmesi.	65	3,1333	1,00430	1,33	5,00
	Bilginin Tasnifi Ve Saklanması	65	3,5785	,99269	1,53	4,93
	Bilginin Transferi Ve Paylaşılması.	65	3,2154	1,02682	1,11	4,89
	Bilginin Kullanılması Ve Değerlendirilmesi.	65	2,6308	,88405	1,20	4,20

Tablo 18 incelendiğinde katılımcıların eğitim durumu faktörüne göre dört boyutla ilgili Lise ve Dengi puan ortalamaları bakıldığında, “Bilginin Tasnifi Ve Saklanması” boyutunda 2,3945 toplam ortalama ile en yüksek değeri oluşturmakta ve “Bilginin Kullanılması Ve Değerlendirilmesi” boyutunda ise 1,7906 toplam ortalama ile en düşük değeri oluşturmaktadır. Lisans grubu puan ortalamaları bakıldığında, “Bilginin Tasnifi Ve Saklanması” boyutunda ise 2,9001 toplam ortalama ile en yüksek değeri oluşturmaktadır. “Bilginin Kullanılması Ve Değerlendirilmesi” boyutunda ise 2,1975 toplam ortalama ile en düşük değeri oluşturmaktadır. Yüksek Lisans grubu puan ortalamaları bakıldığında, “Bilginin Tasnifi Ve Saklanması” boyutunda 3,1700 toplam ortalama ile en yüksek değeri oluşturmaktadır. “Bilginin Kullanılması Ve Değerlendirilmesi” boyutunda ise 2,3567 toplam ortalama ile en düşük değeri oluşturmaktadır. Yüksek Lisans grubu puan ortalamaları bakıldığında, “Bilginin Tasnifi Ve Saklanması” boyutunda

3,5785 toplam ortalama ile en yüksek değeri oluşturmakta ve “Bilginin Kullanılması Ve Değerlendirilmesi” boyutunda ise 2,6308 toplam ortalama ile en düşük değeri oluşturmaktadır.

Bu çerçevede bilgi yönetimi süreçleri ile ilgili değerlerin eğitim durumu faktörüne göre farklılığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş, elde edilen bulgular tablo 19’da verilmiştir.

Tablo 19: Spor Federasyonu Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi Süreçleri Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Puanlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.

Boyutlar	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	P	Fark Tukey
Bilginin Üretilmesi Ve Geliştirilmesi.	Gruplar Arası	38.853	3	12.951	19.443	.000	1-3,1-4,2-3, 2-4, 4-3
	Gruplar İçi	351.027	527	.666			
	Toplam	389.880	530				
Bilginin Tasnifi Ve Saklanması.	Gruplar Arası	55.445	3	18.482	28.210	.000	1-4, 2-3, 2-4, 3-4,
	Gruplar İçi	345.261	527	.655			
	Toplam	400.706	530				
Bilginin Transferi Ve Paylaşılması	Gruplar Arası	60.033	3	20.011	32.688	.000	1-3,1-4, 2-3,2-4, 4-3
	Gruplar İçi	322.617	527	.612			
	Toplam	382.650	530				
Bilginin Kullanımı Ve Değerlendirme	Gruplar Arası	27.778	3	9.259	21.513	.000	1-2, 1-3, 1-4, 2-3, 3-4, 2-4
	Gruplar İçi	226.816	527	.430			
	Toplam	254.594	530				

Katılımcıların Bilginin Üretilmesi ve Geliştirilmesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Anlamlılık İlişkisi

Tablo 19’daki ANOVA sonuçlarına göre; spor federasyonu

yöneticilerinin, “Bilgi Yönetimi Süreçleri Ölçeğinin” alt boyutlarından biri olan, “Bilginin Üretilmesi Ve Geliştirilmesi” alt boyutuna ilişkin puanları arasında, eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. [$F_{(3-527)}=19.44$; $P<.05$]. Anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Multiple Comparisons Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Testi sonuçlarına göre; Lisans öğrenimi düzeyinde olanların ($\bar{X}=2.56$),Yüksek lisans düzeyinde olanların ($\bar{X}=2.72$) ve Doktora düzeyinde olanların ($\bar{X}=3.11$), puanlara sahip oldukları spor federasyonu yöneticilerinin puanları arasında, eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Doktora mezunu, ($\bar{X}=3.11$) gurubundaki spor federasyonu yöneticilerinin “Bilginin Üretilmesi Ve Geliştirilmesi” alt boyutuna ilişkin puanlarının, diğer üç gruptan daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Katılımcıların Bilginin Tasnifi ve Saklanması İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Anlamlılık İlişkisi

Tablo 19'daki verilere göre; spor federasyonu yöneticilerinin, “Bilgi Yönetimi Süreçleri Ölçeğinin” alt boyutlarından biri olan, “Bilginin Tasnifi Ve Saklanması” alt boyutuna ilişkin puanları arasında eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. [$F_{(3-527)}=28.21$; $P<.05$]. Anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla, Multiple Comparisons Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Test sonuçlarına göre; lisans ($\bar{X}=2.90$),Yüksek lisans ($\bar{X}=3.17$), Doktora ($\bar{X}=3.57$) mezunu spor federasyonu yöneticilerinin puanları arasında, eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Doktora mezunu

($\bar{X}=3.57$) gurubundaki spor federasyonu yöneticilerinin “Bilginin Tasnifi Ve Saklanması” alt boyutuna ilişkin puanlarının, diğer üç gruptan daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Katılımcıların Bilginin Transferi ve Paylaşımına İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Anlamlılık İlişkisi

Tablo. 19'daki verilere göre; spor federasyonu yöneticilerinin “Bilgi Yönetimi Süreçleri Ölçeğinin” alt boyutlarından biri olan, “Bilginin Transferi Ve Paylaşımı” alt boyutuna ilişkin puanları arasında, eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.[$F_{(3-527)}=32.68$; $P<.05$]. Anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla, Multiple Comparisons Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Testi sonuçlarına göre; spor federasyonu yöneticilerinin puanları lisans ($\bar{X}=2.37$), Yüksek lisans ($\bar{X}=2.43$), Doktora ($\bar{X}=3.21$) gurubunda yer alan spor federasyonu yöneticileri puanları arasında, anlamlı fark olduğu görülmektedir. Doktora mezunu ($\bar{X}=3.21$) gurubundaki spor federasyonu yöneticilerinin “Bilginin Transferi Ve Paylaşımı” alt boyutuna ilişkin puanlarının, diğer üç gruptan daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Katılımcıların Bilgi Kullanımı ve Değerlendirmesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Anlamlılık İlişkisi

Tablo 19'daki ANOVA sonuçlarına göre; spor federasyonu yöneticilerinin, “Bilgi Yönetimi Süreçleri Ölçeğinin” alt boyutlarından biri olan, “Bilginin Kullanılması Ve Değerlendirilmesi” alt boyutuna ilişkin puanları arasında, eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık olduğu tespit

edilmiştir. [$F_{(3-527)} = 21.51$; $P < .05$]. Anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla, Multiple Comparisons Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Testi sonuçlarına göre; spor federasyonu yöneticilerinin puanları lisans ($\bar{X} = 2.19$), Yüksek lisans ($\bar{X} = 2.35$), Doktora ($\bar{X} = 2.63$) grubunda yer alan spor federasyonu yöneticilerinin puanları arasında, eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Doktora mezunu ($\bar{X} = 2.63$) grubundaki spor federasyonu yöneticilerinin “Bilginin Kullanılması Ve Değerlendirilmesi” alt boyutuna ilişkin puanlarının, diğer üç gruptan daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Tablo 20: Görev Durumu Değişkenine Göre Genel Sekreterlerin Dört Boyuta Ait Aritmetik Ortalamaları

	Bilgi Yönetimi Süreçleri	N	X	Std. S	Min.	Maks.
Genel Sekreterler	Bilginin Üretilmesi Ve Geliştirilmesi.	49	2,6517	,79154	1,40	5,00
	Bilginin Tasnifi Ve Saklanması	49	3,1293	,54338	2,00	4,93
	Bilginin Transferi Ve Paylaşılması.	49	2,5692	,69190	1,56	4,89
	Bilginin Kullanılması Ve Değerlendirilmesi.	49	2,2694	,59659	1,20	3,40
Yönetim Kurulu Üyeleri	Bilginin Üretilmesi Ve Geliştirilmesi.	299	2,5095	,85599	1,27	5,00
	Bilginin Tasnifi Ve Saklanması	299	2,8560	,86739	1,07	4,93
	Bilginin Transferi Ve Paylaşılması.	299	2,3081	,82795	1,00	4,89
	Bilginin Kullanılması Ve Değerlendirilmesi.	299	2,1371	,62115	1,00	4,20
Eğitim Kurulu Üyeleri	Bilginin Üretilmesi Ve Geliştirilmesi.	183	2,6816	,87024	1,13	5,00
	Bilginin Tasnifi Ve Saklanması	183	3,0055	,93087	1,07	4,93
	Bilginin Transferi Ve Paylaşılması.	183	2,5495	,90024	1,00	4,89
	Bilginin Kullanılması Ve Değerlendirilmesi.	183	2,2940	,81032	1,00	4,20

Tablo 20 incelendiğinde katılımcıların görev durumu faktörüne göre dört boyutla ilgili “Genel Sekreterler” grubu puan ortalamalarına bakıldığında, “Bilginin Tasnifi Ve Saklanması” boyutunda 3,1293 toplam ortalama ile en yüksek değeri oluşturmaktadır “Bilginin Kullanılması Ve Değerlendirilmesi” boyutunda ise 2,2694 toplam ortalama ile en düşük değeri oluşturmaktadır.

“Yönetim Kurulu Üyeleri” grubu puan ortalamaları bakıldığında, ise “Bilginin Tasnifi Ve Saklanması” boyutunda 3,0055 toplam ortalama ile en yüksek değeri oluşturmakta “Bilginin Kullanılması Ve Değerlendirilmesi” boyutunda ise 2,2940 toplam ortalama ile en düşük değeri oluşturmaktadır.

Bu çerçevede “Bilgi Yönetimi Süreçleri” ile ilgili değerlerin görev durumu faktörüne göre farklılığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş, elde edilen bulgular tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21: Spor Federasyonu Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi Süreçleri Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Puanlarının Görev Durumu Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.

Boyutlar	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	P	Fark Tukey
Bilginin Üretilmesi Ve Geliştirilmesi.	Gruplar Arası	3.626	2	1.813	2.478	.085	
	Gruplar İçi	386.254	528	.732			
	Toplam	389.880	530				
Bilginin Tasnifi Ve Saklanması.	Gruplar Arası	4.623	2	2.311	3.081	.047	
	Gruplar İçi	396.084	528	.750			
	Toplam	400.706	530				
Bilginin Transferi Ve Paylaşılması.	Gruplar Arası	7.893	2	3.947	5.561	.004	1-2
	Gruplar İçi	374.756	528	.710			
	Toplam	382.650	530				
Bilginin Kullanılması Ve Değerlendirilmesi.	Gruplar Arası	3.029	2	1.514	3.178	.042	1-2
	Gruplar İçi	251.565	528	.476			
	Toplam	254.594	530				

Katılımcıların Bilginin Transferi ve Paylaşımına İlişkin Görev Durumu Değişkenine Göre Anlamlılık İlişkisi.

Tablo 21’deki ANOVA sonuçlarına göre; spor federasyonu yöneticilerinin, “Bilgi Yönetimi Süreçleri Ölçeğinin” alt boyutlarından biri olan, “Bilginin Transferi Ve Paylaşımı” alt boyutuna ilişkin puanları arasında, görev

durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. [$F_{(2-528)}=5.56$; $P<.05$]. Anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla, Multiple Comparisons Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Test sonuçlarına göre; “Eğitim Kurulu” gurubundaki spor federasyonu yöneticilerinin puanları ($\bar{X}=2.54$) ile, “Yönetim Kurulu” ($\bar{X}=2.30$) gurubunda yer alan spor federasyonu yöneticileri puanları arasında, anlamlı fark olduğu görülmektedir. “Eğitim Kurulu” gurubunda yer alan spor federasyonu yöneticileri puanlarının, “Yönetim Kurulu” spor federasyonu yöneticileri puanlarından daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Katılımcıların Bilginin Kullanılması ve Değerlendirilmesi İlişkin Görev Durumu Değişkenine Göre Anlamlılık İlişkisi.

Tablo 21’deki verilere göre; spor federasyonu yöneticilerinin, “Bilgi Yönetimi Süreçleri Ölçeğinin” alt boyutlarından biri olan, “Bilginin Kullanılması Ve Değerlendirilmesi” alt boyutuna ilişkin puanları arasında, görev durumu değişkenine göre, anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. [$F_{(2-528)}=3.17$; $P<.05$]. Anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla, Multiple Comparisons Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Test sonuçlarına göre; “Eğitim Kurulu” ($\bar{X}=2.29$), gurubundaki spor federasyonu yöneticilerinin puanları ile “Yönetim Kurulu” ($\bar{X}=2.13$) gurubunda yer alan spor federasyonu yöneticilerinin puanları arasında, anlamlı fark olduğu görülmektedir. “Eğitim kurulu” grubunda yer alan yöneticilerin puanlarının, “Yönetim Kurulu” grubundaki yöneticilerin puanlarından daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Tablo 22: Kuruluş Yılı Değişkenine Göre Dört Boyuta Ait Aritmetik Ortalamaları

	Bilgi Yönetimi Süreçleri	N	X	Std. S	Min.	Maks.
1-5 Yıl	Bilginin Üretilmesi Ve Geliştirilmesi.	65	2,6144	1,04187	1,13	4,67
	Bilginin Tasnifi Ve Saklanması	65	2,9672	1,09209	1,53	4,93
	Bilginin Transferi Ve Paylaşılması.	65	2,5658	1,14239	1,00	4,89
	Bilginin Kullanılması Ve Değerlendirilmesi.	65	2,2308	,66071	1,20	3,40
6-10 Yıl	Bilginin Üretilmesi Ve Geliştirilmesi.	62	2,4495	,70790	1,27	1,27
	Bilginin Tasnifi Ve Saklanması	62	2,7505	,69355	1,07	1,07
	Bilginin Transferi Ve Paylaşılması.	62	2,3047	,62107	1,11	1,11
	Bilginin Kullanılması Ve Değerlendirilmesi.	62	2,1290	,70324	1,00	1,00
16-20 Yıl	Bilginin Üretilmesi Ve Geliştirilmesi.	81	2,8395	,60478	1,67	3,87
	Bilginin Tasnifi Ve Saklanması	81	3,2189	,57728	1,87	4,13
	Bilginin Transferi Ve Paylaşılması.	81	2,4664	,73418	1,11	4,00
	Bilginin Kullanılması Ve Değerlendirilmesi.	81	2,3531	,66804	1,40	3,60
21-25 Yıl	Bilginin Üretilmesi Ve Geliştirilmesi.	19	2,6316	,82921	1,47	4,00
	Bilginin Tasnifi Ve Saklanması	19	2,9930	,70759	1,87	4,33
	Bilginin Transferi Ve Paylaşılması.	19	2,7193	,85456	1,67	3,89
	Bilginin Kullanılması Ve Değerlendirilmesi.	19	2,4947	,96694	1,40	4,20
26 Yıl ve Üzeri	Bilginin Üretilmesi Ve Geliştirilmesi.	229	2,3549	,79285	1,27	5,00
	Bilginin Tasnifi Ve Saklanması	229	2,7913	,90479	1,07	4,87
	Bilginin Transferi Ve Paylaşılması.	229	2,2809	,80336	1,00	4,89
	Bilginin Kullanılması Ve Değerlendirilmesi.	229	2,0795	,70323	1,00	4,20

Tablo 22 incelendiğinde katılımcıların “Kuruluş Yılı Değişkenine Göre” dört boyutla ilgili “1-5 Yıl Grubuna Mensup Üyelerin” puan ortalamaları bakıldığında, “Bilginin Tasnifi Ve Saklanması” boyutunda 2,9672 toplam ortalama ile en yüksek değeri oluşturmakta ve “Bilginin Kullanılması Ve Değerlendirilmesi” boyutunda ise 2,2308 toplam ortalama ile en düşük değeri oluşturmaktadır. “6-10 Yıl Grubuna Mensup Üyelerin” grubu puan ortalamaları bakıldığında ise “Bilginin tasnifi ve saklanması” boyutunda 2,7505 toplam ortalama ile en yüksek değeri oluşturmakta ve “Bilginin Kullanılması Ve Değerlendirilmesi” boyutunda ise 2,1290 toplam ortalama ile en düşük değeri oluşturmaktadır. “16-20 Yıl Grubuna Mensup Üyelerin” puan ortalamaları bakıldığında, “Bilginin Tasnifi Ve Saklanması” boyutunda 3,2189 toplam ortalama ile en yüksek değeri oluşturmaktadır. “Bilginin Kullanılması Ve

Değerlendirilmesi” boyutunda ise 2,3531 toplam ortalama ile en düşük değeri oluşturmaktadır.

“21-25 Yıl Grubuna Mensup Üyelerin” puan ortalamaları bakıldığında, “Bilginin Tasnifi Ve Saklanması” boyutunda 2,9930 toplam ortalama ile en yüksek değeri oluşturmaktadır. “Bilginin Kullanılması Ve Değerlendirilmesi” boyutunda ise 2,4947 toplam ortalama ile en düşük değeri oluşturmaktadır.

“26 Yıl ve Üzeri grubuna Mensup Üyelerin” puan ortalamaları bakıldığında ise “Bilginin tasnifi ve saklanması” boyutunda 2,2809 toplam ortalama ile en yüksek değeri oluşturmaktadır. “Bilginin Kullanılması Ve Değerlendirilmesi” boyutunda ise 2,0795 toplam ortalama ile en düşük değeri oluşturmaktadır.

Bu çerçevede bilgi yönetimi süreçleri ile ilgili değerlerin “Kuruluş Yılı” durumu faktörüne göre farklılığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş, elde edilen bulgular tablo 23’de verilmiştir.

Tablo 23: Spor Federasyonu Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi Süreçleri Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Puanlarının Kuruluş Yılı Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.

Boyutlar	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	P	Fark Tukey
Bilginin Üretilmesi Ve Geliştirilmesi.	Gruplar Arası	35,941	5	7,188	10,662	,000	3-6, 4-6
	Gruplar İçi	353,939	525	,674			
	Toplam	389,880	530				
Bilginin Tasnifi Ve Saklanması.	Gruplar Arası	17,326	5	3,465	4,745	,000	3-6, 4-6
	Gruplar İçi	383,381	525	,730			
	Toplam	400,706	530				
Bilginin Transferi Ve Paylaşılması	Gruplar Arası	12,636	5	2,527	3,586	,003	3-6,
	Gruplar İçi	370,014	525	,705			
	Toplam	382,650	530				
Bilginin Kullanılması Ve Değerlendirilmesi.	Gruplar Arası	9,782	5	1,956	4,196	,001	3-6, 4-6
	Gruplar İçi	244,812	525	,466			
	Toplam	254,594	530				

Katılımcıların Bilginin Üretilmesi ve Geliştirilmesine İlişkin Kuruluş Yılı Durumu Değişkenine Göre Anlamlılık İlişkisi.

Tablo 23’de ANOVA sonuçlarına göre; spor federasyonu yöneticilerinin, “Bilgi Yönetimi Süreçleri Ölçeğinin” alt boyutlarından biri olan, “Bilginin Üretilmesi Ve Geliştirilmesi” alt boyutuna ilişkin puanları arasında, “kuruluş yılı” durumu değişkenine göre, anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.[F(5, 525)=10.66; P<.05]. Anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Multiple Comparisons Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Test sonuçlarına göre; spor federasyonu yöneticilerinin 1-5 yıl

($\bar{X}$ =2.61), 11-15 yıl ($\bar{X}$ =3.06), 16-20 yıl ($\bar{X}$ =2.83) 26 ve üzeri ($\bar{X}$ =2.35) puanlarına sahip oldukları, spor federasyonu yöneticilerinin puanları arasında “kuruluş yılı” değişkenine göre, anlamlı farklılık olduğu 26 yıl ve üzeri gurubundaki yöneticilerin “Bilginin Üretilmesi Ve Geliştirilmesi” alt boyutuna ilişkin puanlarının anlamlı ilişkide olduğu, 1-5 yıl, 11-15 yıl ve 16-20 yıl gruplarından daha küçük puan ortalamasına sahip olduğu bulunmuştur.

Katılımcıların Bilginin Tasnifi ve Saklanması İlişkin Kuruluş Yılı Durumu Değişkenine Göre Anlamlılık İlişkisi

Tablo 23’deki verilere göre; spor federasyonu yöneticilerinin, “Bilgi Yönetimi Süreçleri Ölçeğinin” alt boyutlarından biri olan, “Bilginin Tasnifi Ve Saklanması” alt boyutuna ilişkin puanları arasında “kuruluş yılı” değişkenine göre anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. [$F_{5-525}=4.74$; $P<.05$]. Anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla, Multiple Comparisons Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Test sonuçlarına göre; spor federasyonu yöneticilerinin 6-10 yıl ($\bar{X}$ =2.75), 11-15 yıl ($\bar{X}$ =3.16), 16-20 yıl ($\bar{X}$ =3.21) 26 ve üzeri ($\bar{X}$ =2.79) puanlara sahip oldukları, spor federasyonu yöneticilerinin puanları arasında kuruluş yılı değişkenine göre, anlamlı farklılık olduğu, 26 ve üzeri yıl gurubundaki spor federasyonu yöneticilerinin “Bilginin Tasnifi Ve Saklanması” alt boyutuna ilişkin puanlarının anlamlı ilişkide olduğu, 11-15 yıl ve 16-20 yıl gruplarından daha küçük puan ortalamasına sahip olduğu, 6-10 yıl grubundan daha yüksek puana sahip olduğu bulunmuştur.

**Katılımcıların Bilgi Transferi ve Paylaşılmasına İlişkin Kuruluş Yılı
Durumu Değişkenine Göre Anlamlılık İlişkisi.**

Analiz sonuçları bakıldığında, spor federasyonu yöneticilerinin “Bilgi Yönetimi Süreçleri Ölçeğinin” alt boyutlarından biri olan “Bilgi Transferi Ve Paylaşımı” alt boyutuna ilişkin puanları arasında kuruluş yılı durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. [$F_{(5-525)}=3.58$; $P<.05$]. Anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla, Multiple Comparisons Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Test sonuçlarına göre; spor federasyonu yöneticilerinin 11-15 yıl ($\bar{X}=2.65$) 26 yıl ve üzeri ($\bar{X}=2.28$) spor federasyonu yöneticileri puanları arasında anlamlı fark olduğu 26 yıl ve üzeri gurubun puan ortalaması 11-15 yıl gurubundan daha düşük olduğu bulunmuştur.

**Katılımcıların Bilginin Kullanılması ve Değerlendirilmesi İlişkin Kuruluş
Yılı Durumu Değişkenine Göre Anlamlılık İlişkisi.**

Araştırma sonuçlarına göre; spor federasyonu yöneticilerinin “Bilgi Yönetimi Süreçleri Ölçeğinin” alt boyutlarından biri olan “Bilginin Kullanılması Ve Değerlendirilmesi” alt boyutuna ilişkin puanları arasında, kuruluş yılı durumu değişkenine göre, anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. [$F_{(5-525)}=4.19$; $P<.05$]. Anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla, Multiple Comparisons Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Multiple Comparisons Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre; spor federasyonu yöneticilerinin 11-15 yıl ($\bar{X}=2.38$) ile 16-20 yıl ($\bar{X}=2.35$) spor

federasyonu yöneticilerinin puanları arasında kuruluş yılı değişkenine göre, anlamlı farklılık olduğu 11-15 yıl gruplarındaki spor federasyonu yöneticilerinin puan ortalamaları 16-20 yıl gurubunun puan ortalamalarından daha yüksek olduğu bulunmuştur.

TARTIŞMA

Araştırmada ortaya çıkan verilerin istatistiksel analiz sonuçlarında; spor federasyonu yöneticilerinin kendi spor federasyonlarındaki bilgi yönetimi uygulamaları hakkındaki görüşleri ile ilgili bulgular elde edilmiştir. Anket değerlendirmesi sonucunda; Spor federasyonlarındaki genel sekreterlerin, yönetim kurulu ve eğitim kurulu üyelerinin demografik bilgileri ile bilgi yönetimi süreçleri arasındaki veriler değerlendirilmiştir.

Spor federasyonu yöneticilerinin; (genel sekreterler, yönetim kurulu ve eğitim kurulu üyeleri) kendi spor federasyonlarındaki uygulamalar hakkında görüşleri değerlendirildiğinde; bilginin üretilmesi ve geliştirilmesine ait görüşleri “Alt düzey yeterlik” puan ortalamasına sahip oldukları, bilginin saklanması ve değerlendirilmesi alt boyutunda da “Alt düzey yeterlik” puan ortalamasına sahip oldukları görülmüştür.

Bilginin transferi ve paylaşımı alt boyutunda genel sekreterler ve eğitim kurulu üyeleri “Orta düzey yeterlik” puan aralığında yer alırken, yönetim kurulu üyelerinin “Alt düzey yeterlik” puan ortalamasına sahip oldukları görülmüştür. “Bilginin Kullanılması Ve Değerlendirilmesi” alt boyutunda, genel sekreterlerle yönetim kurulu ve eğitim kurulu üyelerinin “Orta düzey yeterlik” puan aralığında oldukları görülmüştür.

Spor federasyonu yöneticilerinin, kendi federasyonlarındaki bilgi yönetimi uygulamalarını değerlendirmelerinden, bu konu ile ilgili sıkıntılar yaşandığı anlaşılmaktadır. Genel itibarı ile yöneticilerin ortak düşüncelerinden

hareketle, federasyonlarındaki bilgi yönetimi uygulamaları değerlendirildiğinde, kendi federasyon uygulamalarını yeterli görmemektedirler. Spor federasyonu yöneticilerinin, bu konuda kendi federasyonlarındaki sorunların farkında oldukları söylenebilir. Bilgi yönetimi eğitiminin verilmesi ile bu eğitimin kurumsal alanda yaygınlaştırılmasının, kurumda çalışanların kendine güven duygusunu geliştireceği gibi, örgütsel saygınlığıda artırılacağı düşünülmektedir.

Çalışma sonucunda elde edilen bulgular incelendiğinde, araştırma kapsamındaki spor federasyonları yöneticilerinin %10,2'si bayan, %89,8'i erkek üyelerden oluşmaktadır. Spor federasyonları yönetimlerinde, bayan yöneticilerin sayılarının az olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan spor federasyonları yöneticilerinin çoğunluğunu, (% 27,9) 41–46 yaş arasındaki grup oluşturmaktadır. Daha sonra sırayla, (% 24,3) 47–52 yaş, (% 20,5) 35–40 yaş, (%12,6) 53 ve üzeri, (%12,1) 29–34 yaş, (%2,6) 23–28 yaş gurubundaki üyeler oluşturmaktadır.

Spor federasyonları yöneticilerinin, eğitim düzeyleri bakımından, (% 60,5)'ü lisans, (% 16,0)'sı lise ve dengi, (% 11,3)'ü, yüksek lisans, (% 12,2)'si doktora mezunudur. Ankete katılanların çoğunluğunu, yüksek öğrenim mezunları oluşturmaktadır. Bu da, spor federasyonu yöneticilerinin, eğitim seviyelerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Ersoy'un(2004)⁶², federasyonların bağlı bulundukları GSGM bünyesinde yaptığı çalışmada çalışan üst düzey yöneticilerin % 92,9'unun yüksekokul ve üniversite mezunu olduğu, kalan (% 7,1)'inin ise, lise ve dengi okul mezunu olduğu, bunlarında vekâleten görev yaptıkları tespit edilmiştir. Yenel ve İmamoğlu'nun(1998)¹⁵⁸, GSGM taşra teşkilatlarında görev

yapan üst düzey yöneticilerine yaptığı araştırmada, (% 95,43)'nün üniversite mezunu olduğu tespit edilmiştir. Spor federasyonları yöneticilerinin çoğunluğun üniversite mezunu olmasının, bilgi yönetimi gibi güncel bir konunun, örgüt kültürüne dönüştürülmesinde, federasyonların kurum içersinde ve bağlı bulundukları GSGM ile bilgi alışverişinde kolaylık teşkil edeceği düşünülebilir. Spor federasyonlarınca oldukça yeni olan bilgi yönetimi konusunda oluşturulacak bilgilendirme (toplantı, panel, sempozyum, seminer vb) çalışmaları olumlu sonuçlar verecektir.

Spor federasyonu yöneticilerinin, federasyonlarının kuruluş yılı itibarı ile katılanlar değişkeninde (% 43,1) ile 26 yıl ve üzeri en yüksek değeri oluşturmaktadır. Daha sonra sırasıyla (%15,3)'ü 16–20, (% 14,1)'i 11–15 yıl, (%12,2)'yi 1–5 yıl, (%11,7)'yi 6–10 yıl, (% 3,6)'sı ise 21–25 yıl olarak sıralandığı görülmektedir. Kuruluş yılı itibarı ile birçok federasyonun, Cumhuriyetin ilk yıllarında kurulması ve çoğunluğun tecrübe ve deneyim sahibi olduğu söylene bilir. Bu genel yargının, bilgi yönetimi açısından anlamlı olup olmadığını tespit etmek üzere bilgi yönetimi süreçleri bakımından kuruluş yılları itibarı ile katılımcılardan elde edilen veriler değerlendirilmiştir. Yıllara göre deneyimli federasyonların, bilgi yönetimi süreçleri bakımından, diğerlerinden bir üstünlüğünün olmayışının bu konunun gelişen teknoloji ile birlikte, örgütlerde yeni yeni öneminin anlaşıldığı düşünülebilir. Bu sürece katılmada hızlı hareket eden spor federasyonları, rekabet ortamında üstünlük sağlarken, kendi kapasitelerinin üzerinde bir performans sergileyeceklerdir.

Araştırmaya katılan spor federasyonları yöneticilerinin cinsiyet, faktörü

için, üç boyutta anlamlı bir farklılığının olmadığı, bilginin kullanılması ve değerlendirilmesinde bayan yöneticilerin puan ortalamalarının erkek yöneticilere göre daha düşük olduğu görülmüştür. “Bilginin Kullanılması Ve Değerlendirilmesi” konusunda bayan adayların kendi federasyonlarındaki bilgi yönetimi uygulamalarına daha negatif bir bakışa sahip oldukları söylenebilir. Yöneticilik kademelerinde daha az görevde bulunan bayan kurul üyelerinin karar verme süreçlerinde daha fazla sorumluluk almaları durumunda bu konuda ilerleme kaydedilebileceği düşünülebilir.

Araştırmaya katılan spor federasyonları yöneticilerinin, yaş değişkenine göre, bilgi yönetimi süreçleri alt boyutunda, anlamlı farklılıklar görülmüştür. $53 \leq$ yaş gurubunda yar alan spor federasyonu yöneticileri, puanlar ölçeğinin değerlendirme aralığına bakıldığında, olumsuz puan aralığı ile “Alt Düzey” yeterlik gurubunda yer almaktadırlar. Anlamlı ilişki içerisinde bulunduğu yaş gruplarına göre puanlarının daha düşük olması, bu yaş gurubunda, Frederic C.Haas’ın deyimi ile, “eskimenin başlangıcı” olarak değerlendirilebilir. 50–55 yaş gurubunu bu kapsama alan Haas, çoğu araştırmacının bireysel olarak gördüğü eskimeyi, yaş gurubu olarak ele almıştır. Bilgi birikimi arttıkça, eskime konusu da giderek büyüyecek ve örgüt içerisinde çözümü zor bir problem haline gelecektir. Yönetimin eskimesi, kişilere mahsus bireysel bir problemdir ama, sonuçları herkesi etkileyebilir⁷². Diğer bir neden olarak, iş doyumunun tükenmesi sayılabilir. İş doyumsuzluğu, iş görenin işten elde ettiği hazzın düşüklüğü ve bunun iş görende meydana getirdiği rahatsızlıktır⁴³.

Spor federasyonlarının, değişim sürecinde bazı olumsuzluklar yaşadıkları

bir gerçektir. Konumuz itibarı ile, bilginin örgüt yapılarında rahatça dolaşıp, paylaşıldığı bir değer oluşturması ve korunması, spor federasyonlarına katkı sağlayacaktır. Spor federasyonu yöneticileri de, karar alma ve planlama aşamalarında bilgi yönetiminden yararlanmalıdırlar.

Araştırma sonuçlarına göre, eğitim durumları bakımından federasyonların bilgi yönetimi uygulamalarında, Doktora mezunlarının tüm alt boyutlarda en yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Doktora mezunu kişilerin kendi spor federasyonlarında bilgi yönetimi uygulamalarında daha güven içersinde oldukları, eğitim seviyesi ve araştırmacı yönelimler arttığında, bilgi yönetimi süreçlerinden yararlanma olanaklarının da artacağı söylenebilir.

Araştırma sonuçlarına göre, spor federasyonu yöneticilerinin, görev değişkenlerine göre eğitim kurulu ve yönetim kurulu gruplarının, Bilgi yönetimi süreçleri ölçeğinin, değerlendirilmesinde yeterli düzeyi puan ortalamaları. “Bilginin Üretimi ve Geliştirilmesi” faktöründe genel sekreterler “Alt Düzey” yeterli göstermektedir. “Bilgi Transferi Ve Paylaşımı” boyutunda, eğitim kurulu “Orta Düzey” yeterli puanına sahiptir. Yönetim kurulu ise “Alt Düzey” yeterli puanına sahiptir. Spor federasyonlarının eğitim kurullarında görev alan üyelerin çoğunluğu üniversitelerde görev yapmaktadır. Üniversiteler gelişimi ve değişimi yakından inceleyen kurumlardır. “Bilginin Üretilmesi Ve Geliştirilmesi”, “Bilginin Transferi Ve Paylaşılması”, konularında federasyon yönetim ve eğitim kurulu üyeleri üniversitelerdeki gelişmelerden yararlanmalıdırlar.

Araştırma sonuçlarına göre, spor federasyonu yöneticilerinin, federasyonlarının kuruluş yılı değişkenlerine göre, grupların BYS’ni

değerlendirmelerinde, yeterlik düzeyi puan ortalamalarına göre 11–15 ve 16–20 yıl tüm faktörlerde “orta düzey yeterlik” göstermektedir. 6–10 yıl gurubu “Bilginin transferi ve paylaşılmasında” “orta düzey yeterlik” gösterirken, diğer üç faktörde “Alt Düzey” yeterlik göstermektedir. $26 \leq$ yıl gurubu, yeterlik puan ortalamasında bilginin kullanılması ve değerlendirilmesi faktöründe, “Orta Düzey” yeterlik gösterirken, “Bilginin Transferi Ve Paylaşımında” ise, “Alt Düzey” yeterlik göstermektedir. Araştırmaya katılan spor federasyonu yöneticilerinin kuruluş yılı değişkenine göre, bilgi yönetimi süreçlerinin kullanılmasında, kendi spor federasyonları ile ilgili düşüncelerinde, federasyonun kuruluş yılının belirleyici olmadığı görülmüştür. Bilgi yönetiminin örgüt kültürü haline gelmesinde kurumun geçmişinden ziyade, insanların yeniliğe uyumunun etkili olduğu söylenebilir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma sonuçları bakıldığında spor federasyonu yöneticilerinin kendi spor federasyonlarında bilgi yönetimi süreçleri uygulamaları hakkındaki görüşlerinden anlaşıldığı gibi bilgi yönetiminin yeterince kullanılmadığı görülmektedir. Spor federasyonları yönetim uygulamalarında, bilginin üretilmesi ve geliştirilmesi, bilginin tasnifi ve saklanması, bilginin transferi ve paylaşılması, bilgi kullanımı ve değerlendirilmesi konularında yöneticilere önemli görevler düşmektedir.

Araştırma verilerinden de anlaşılabileceği üzere; bayan spor federasyonu yöneticisi sayısı azdır. Sporun kitlelere yaygınlaştırılması gibi önemli bir görev üstlenen federasyonlarımız karar mekanizmalarında bayan üyelerin sayısını artırmalıdır. Cinsiyet konusunda bayan ve erkek spor federasyonu yöneticileri arasında bilginin kullanılması ve değerlendirilmesi konusunda bayan üyelerin daha olumlu düşündükleri ve daha istekli oldukları söylenebilir.

Araştırmamız sonucunda eğitim düzeyi arttıkça bilgi yönetimini uygulamalarına yönelik düşüncelerin arttığı görülmektedir. Bilgi yönetimi konusundaki gelişmeleri yakından takip eden doktora öğrenimini tamamlamış federasyon yöneticilerini görüşleri spor federasyonlarında bilgi yönetiminin örgüt kültürüne dönüşmesinde önem arz etmektedir. Konunun örgüt içersinde yeterince anlaşılmadığı, bu konuda tüm üyelerin bilgi sahibi olmalarında doktora mezunlarına önemli görevler düşmektedir.

Spor federasyonlarında görev yapan 53 yaş ve üzeri grubun bilgi yönetimi uygulamalarındaki görüşleri değerlendirildiğinde tüm alt gruplarda puan ortalamalarının düşük olduğu görülmüştür.

Araştırma sonuçlarının görev durumu değişkenine göre, eğitim kurulu puanları, anlamlı olduğu yönetim kurulu puanlarından daha yüksektir.

Araştırma sonuçlarına göre kuruluş yılı, spor federasyonlarının bilgi yönetimini (kurum kültürünü) oluşturmada belirleyici bir özellik değildir.

Araştırmanın sonuçlarına göre aşağıdaki öneriler sunulmuştur.

- Spor yönetiminin hem girdisi, hem de çıktısı insandır. Bir başka ifade ile, sporun ham maddesi insandır⁵⁴. İnsanın nitelikli olmasında ve bağlı bulunduğu örgüt içersinde işlevinin artmasında, bilgi yönetiminin önemi yadsınamaz. Spor federasyonlarında yöneticiler, bilgi yönetimi konusunda kendilerini geliştirerek, bu konuda federasyonda değişime öncülük yapmalıdırlar.

- Spor federasyonlarında, bilgi yönetimi konusunda doktora eğitimini tamamlamış üyelerin görüşlerinden kurumun amaçları doğrultusunda yararlanarak, ilgili konularda bu tür değerlerden, “Bilginin Transferi Ve Paylaşılmasında” bulunmalıdırlar.

- Spor federasyonu yöneticilerinin, bayan üye sayısının artırılması, sporun topluma yaygınlaştırılmasında oldukça etkili olacaktır. Bu nedenle sporu sevdirmek ve yaygınlaştırmak gibi asli görevi olan spor federasyonları, kadınların örgüt içersinde aktif katılımında gayret sarf etmeli ve kadın üye sayılarına artırmalıdır.

- Spor federasyonlarında 53 yaş ve üzeri yöneticilerin yerine, daha genç yöneticilere görev verilmesi, mesleki tükenmişliğe fırsat verilmemesi gerekir. Şayet bu konu ile ilgili topluma örnek olmuş, iyi bir eğitim görmüş kişisel değerler var ise, karar mekanizmasının dışında tutularak bilgi alışverişinde bulunularak onurlandırılmalıdırlar. Çünkü bilginin yaşla beraber artması ve

sonuçta bilgelığe giden yolda, yaşın önemli olduğu bir gerçektir.

Araştırmamız kapsamında yapılan çalışmalar sonucunda hazırlanan genel öneriler ise aşağıdaki gibi sıralanmıştır.

Ortaya çıkabilecek yönetsel sorunları, en etkin bir şekilde yönetmek için, yöneticiler, bilgi yönetimi anlayışının gereklerine uygun yetiştirilmeli ve bu konuda yeterli bir yöneticilik eğitimi programına tabi tutulmalılar. Spor federasyonları için, güvenilir ve geçerli ölçütler geliştirilerek uygulamaya konulmalıdır. Yöneticilerin, bilgi yönetimi süreçlerine ve bu yöndeki becerilerinin geliştirilmesine yönelik, hizmet içi eğitim programları düzenlenmelidir. Yöneticilerin, bu konuya yönelik programların oluşturulması ve bu programların hayata geçirilmesi, ilgili spor federasyonların amaçlarına ulaşmasında önemli bir katkı sağlayacaktır.

657 sayılı kanun uyarınca atanan genel sekreterlerin, görev yerlerinin sıklıkla değiştirilmesi sebebiyle, federasyonun bilgiyi yönetme gücü zayıfladığından, spor federasyonlarının genel sekreterlerinin kalıcı olması ve yetkilerinin artırılması yolunda çözüm getirilmelidir. Özerkleşen spor federasyonları kendi genel sekreterlerini atayabilmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken konu, genel sekreterlerin yetki ve sorumluluklarının yeniden düzenlenmesidir.

Spor federasyonları yönetiminin, sıradan bir iş olarak görülmemesi gerekmektedir. Devletin verdiği ödeneği çalışanlarına pay eden, harcırah, yolluk ve yevmiye gibi konuların üstesinden gelmeyi başarı gören yöneticilik anlayışı ile ülke sporu bir yere varamaz. İmkânları zorlayan, spor branşının yaygınlaşması için, bilgi varlıklarını devreye sokan, bilgiyi üreten, paylaşan, saklayan, kullanan

ve değerlendiren spor federasyonu yöneticileri, rekabet ortamında üstün başarılarla imza atacaklardır. Bunun yanında, bilgiyi paylaşamayan, üretemeyen, kullanamayan ve değerlendiremeyen spor federasyonları başarısız olacaklardır.

-Spor federasyonları da, tıpkı şirketler gibi değişime uğramaktadır. Yeniden yapılanmaya ihtiyaçları vardır. Bu değişimde ayakta kalabilmek, yenilenebilmek, bilgi yönetimi süreçlerinin iyi anlaşılması ve kurum kültürüne dönüştürülmesine bağlıdır.

-Teknolojik gelişmeler, bilgi yönetiminin olmazsa olmazları durumuna gelmiştir. Spor federasyonları, teknolojik gelişmelerden yararlanmalıdır. Zira, teknoloji bilgi yönetimini kolaylaştırır. Burada dikkat edilmesi gereken, başlı başına teknolojiden bir şey beklenmemelidir. Yapılan gereksiz harcamalarla, kurumlar teknoloji mezarlığına dönüştürülmemelidir. Örgüt içersinde güçlü iletişim ağları oluşturmalı ve bu süreçler için stratejiler geliştirmelidir. Bunu yaparken insanı da beraberinde geliştirmelidir, öğrenmeye önem vermeli ve desteklemelidir.

-İnternet teknolojisinin getirdiği yenilikler dikkate alınarak, spor federasyonları web siteleri, sorumluları tarafından tekrar gözden geçirilmeli; görsel, işitsel ve diğer teknolojik destekler, spor federasyonları web sitelerinde yer almalıdır. Bu unsurların oluşması için, spor federasyonlarının yenilikleri takip ederek, ulusal ve uluslar arası başarılı spor federasyonlarıyla yarış içersinde olmaları gerekmektedir. Spor federasyonları, bilgi ve deneyimlerine sürekli yenilerini ekleyerek, klasik yönetimlerin durağanlığından kurtularak, sürekli dönüşümü sağlayan, faydalı bilgileri üreten, paylaşan, kullanan ve gerektiğinde

kullanmak üzere tasnif ederek bilgisini muhafaza eden yapılara kavuşmalıdırlar.

-Spor federasyonları Web siteleri, gün geçtikçe yenilenerek daha kullanışlı yapılara dönüşmektedir. Fakat genel bilgiler vermekten müteşekkil olan sitelerde, YÖK, MEB ve bazı üniversiteler gibi, kişilerin direk işlem yapabildiği yapılanma ve kolaylıklara geçilememiştir.

-Bilgi yönetimi konusunun, örgüt kültürü içersinde benimsenmesinde, yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Bu konuda, öğrenen örgüt olarak, federasyon yetkililerine, kurumun amaçları doğrultusunda bilgi yönetimi süreçlerinden yararlanma becerilerini geliştirici eğitim verilmelidir.

-Karar alma sürecinde, spor federasyonu yöneticileri, bir kişinin ya da gurubun kararlarından ziyade, ilgili birimlerle, bilgi yönetimi süreçlerinden yararlanarak ortak karar almalıdırlar.

-Spor federasyonu yöneticileri, çözüm arayışlarında, klasik yönetim süreçlerinden ziyade, bilgiyi esas alan, yenilikçi yaklaşımlardan yararlanarak, kurumun gelişmesinde katkı sağlamalıdırlar.

-Spor federasyonlarının, sporun yaygınlaştırılması, basın yayın, radyo ve TV gibi kitle haberleşme araçlarında yeterince yer almasının sağlanması konusunda, yayın organlarıyla bilgi alışverişinde bulunulmalıdır.

-Finansal sorunların çözümünde, sponsorluk yasasının gerekleri, spor federasyonu yöneticilerinin, “Bilginin Üretilmesi Ve Paylaşılması” konusu ile sağlanmalıdır.

-Strateji geliştirme ve planlamada, amaca uygun, uygulanabilir hedefler

seçilerek, spor federasyonlarında güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesinde bilgi yönetimi süreçlerinden yararlanılmalıdır.

-Özerkliğin hayata geçirilmesinde karşılaşılabacak sorunların ortadan kaldırılmasında en etkili yol bilgi yönetimidir. Bu sayede, spor federasyonları şeffaf yapılara kavuşarak denetlenebilir olmalıdır.

-Spor federasyonu yöneticileri, bilgi yönetiminin kapsam alanına il temsilciliklerini de katmak zorundadır. Böylece aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya bilgi akışı daha hızlı ve etkin bir şekilde sağlana bilinir.

-Bilgi yönetiminin, spor federasyonlarında uygulanması halinde, örgütsel saygınlığı artıracak, yöneticilerin karar alma süreçlerinde kurumun amaçları doğrultusunda güçlü ve hızlı kararlar alacak, örgütün rekabet ortamında stratejik hedeflere güvenle gideceği söylene bilir.

Sonuç olarak; Türkiye de yeni bir kavram olan bilgi yönetimi spor federasyonlarında yeterince anlaşılıp, uygulanmamaktadır. Federasyonların değişimlere ayak uydurabilmesi, sürekli kendisini yenileyerek rekabet ortamına katılabilmesinde bilgi yönetiminin örgüt içersinde uygulanmasında yararlar vardır. Bu sayede spor federasyonları; başarılı kulüpleşme, sürekli artış gösteren sporcu sayısı, taraftar sayısı, medya desteği, sponsor, tanıtım gibi önemli konularda avantaj sağlayacaklardır. Ayrıca teknolojik gelişmelerden yararlanarak bilgiye yönetmede kolaylık elde ederek, şeffaf yapılara dönüşeceklerdir.

ÖZET

Bu çalışmada; Bilgi yönetimi konusunda literatüre dayalı genel bilgiler verilmesi amaçlanmıştır. Spor federasyonlarında, bilgi yönetiminin kurum kültürüne dönüşmesine yardımcı olması amaçlanan çalışmada, yöneticilerin kendi spor federasyonlarını, bilgi yönetimi uygulamalarında ne derece yeterli gördüklerini ölçmeye yönelik bir araştırma yapılmıştır.

Çalışmamızda 2005–2006 yılında görev yapan spor federasyonu yöneticilerine, kendi spor federasyonlarındaki bilgi yönetimi uygulamaları hakkında sorular yöneltilmiştir. Araştırma için gerekli izin alınarak, spor federasyonlarının (merkezi Ankara’da olan), bürolarında, genel sekreterlerin katkılarıyla, yönetim kurulu, eğitim kurulu toplantılarında uygulanmış, ayrıca bazı yöneticilerle de bizzat yüz yüze görüşme yolu ile bilgi toplanmıştır.

Verilerin hesaplanmasında, SPSS 15,0 İstatistik paket programı kullanılmıştır. Ölçeğin güvenirlik düzeyini test etmek amacıyla Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır. Bilgi Yönetimi Süreçleri faktör yapısı için, Temel Bileşenler (Principle Component) Faktör Analizi varimax dönüştürmesi yapılmıştır. Araştırmada kullanılan araç, likert türü beşli derecelendirme ölçeğidir. Anketin faktör yapısı, 4 faktörlü yapıyı desteklemekte olup, toplam ölçek iç tutarlılık katsayısı ise. 96’dır. Elde edilen bulgular doğrultusunda, BYS–1 ölçeğinin Spor Federasyonu Yöneticilerinin (Genel Sekreterler, Yönetim Kurulu ve Eğitim Kurulu ile sınırlandırılmış) Bilgi Yönetimi Süreçleri hakkındaki

görüşleri değerlendirilmiştir. Sonuçlara göre anketin geçerli ve güvenilir olduğunu söylemek mümkündür. İç tutarlılık yükü olmayan yedi soru, anketten çıkartılmıştır. Anlamlılık sınaması için, ANOVA testleri kullanılmış, anlamlılığın nereden kaynaklandığını bulmak için Tukey test sonuçlarından yararlanılmıştır. Cinsiyet karşılaştırmalarda t-testi sonuçlarına bakılmıştır. Görevlerine göre farklılıklara bakmak için frekans ve yüzde hesaplamaları yapılmıştır. Ölçeğin kmo değeri. 891 olarak bulunmuştur.

SUMMARY

In this study, it is given that the general knowledge due to the knowledge management literature. A research has been done for evaluating the things that the study which aims on helping the changing of knowledge management of sports federations into the institutional culture and whether it's own federation is enough to apply the knowledge management.

Research's environment consists of the executive committee members worked between 2005–2006 in the sports federation, the secretary-generals, and the training committee members. The information was obtained by getting the required permission for our research in our study, in their office, which is in the federation, whose headquarters is located in Ankara, buildings, with secretary-generals assistance, executive committee and training committee's meeting decisions and face to face talks in person. Also we were in cooperation with the physical education institutes and the sports institutes of the universities' academic personnel and NEM's (National Education Ministry) physical education teachers and GSGM sport experts in poll transformation.

In evaluating the dates SPSS 15.0 Statistics software, in order to test the criterion's reliability level Cronbach Alpha interior coherence coefficient was calculated. For Knowledge Management Processes factor structure, Principle Component Factor Analysis Varimax Transformation was made. In this research the tool used in order to determine sports federation's chief managers' approach

about the knowledge management processes and their adequacy about the knowledge management subject is likert sort five-ranked criterion. Poll's factor structure supports the structure which has four factors and the total criterion interior coherence coefficient is 96. According to the gained findings, BYS-1 criterion's sport federation's chief managers', which was limited with the executive committee, the training committee and the secretary-generals, opinions about the knowledge management processes were evaluated. According to the results it can be possible to say that the poll is valid and reliable. Six questions which have no interior coherence load were removed. For meaningfulness test ANOVA tests have been used and in order to find the meaningfulness source, Turkey test results have been benefited from. In sex comparisons T-Test results have been looked at. In order to look af the varieties, it is calculated for frequencies and ratios. The kmo valve is found as .891

ÖZGEÇMİŞ

1969 Yılında Kütahya da doğdu. İlköğrenimini Ilıcasu köyü İlkokulunda, Ota ve Lise öğrenimini Gediz lisesinde tamamladı. 1992 yılında Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bölümüne kazandı. Daha sonra yüksekokul olan bölümden 1996 yılında mezun oldu.

1996 yılında İstanbul’da Beden eğitimi öğretmeni olarak göreve atandı. Bir buçuk yıl sonra Dumlupınar Üniversitesinde okutman olarak göreve başladı.(1997–2003).Okutmanlık yıllarında; Artistik Jimnastik, Genel Jimnastik, Güreş, Dağcılık, Öğretmenlik Uygulaması, Spor ve Çevre derslerini yürüttü.

2000 yılında aynı Üniversitenin Sosyal Bilimler Enstitüsünde “Termal Turizmin Değerlendirilmesinde Sportif Faaliyetlerin Yeri ve Önemi” adlı Yüksek Lisans tezini yazarak mezun oldu.

2003 yılında araştırma görevlisi kadrosuna geçerek Yüksek Öğrenim Kanununun. 35 Maddesi gereğince Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalında Doktora yapmak üzere görevlendirildi. Halen Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulunda Araştırma Görevlisi olarak görev yapmaktadır. İki makale ve yedi bildirisi ile akademik çalışmalarına devam etmektedir.

KAYNAKLAR

1. ACUNER,T.: Değişim Sürecinde Organizasyonel Süreklilik. Dokuz Eylül Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Cilt 2, Sayı:2, (2000).
2. AKGÜÇ,Ö., PAMUK,G., ERKUT,H.: Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği, 33, İrfan Yayıncılık, (2000).
3. AKSOY,M.: Firma Düzeyinde Yenilik ve Bilgi Yönetimi, 74.Yıl.3.Sayı.12 KalDer Forum, Ekim.Kasım, Aralık, (2003).
4. AKTAN,C.: 2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri. 1-Değişim Mühendisliği. Türkiye Genç İşadamları Derneği, İstanbul, (1999)
5. AKTEL,M.: Küreselleşme ve Türk Kamu Yönetimi, Asil Yayın Dağıtım, Feryal Matbaacılık, Ankara, (2003)
6. ALKAN,N.: Tıp ve Sağlık Kuruluşlarında Bilgi Yönetimi,122,1131, Bilgi Dünyası. Cilt.4 Sayı. 2.Ekim, (2003).
7. AMMAN,T.M.: İnternet Web Dünyasında Spor, Marmara Üniversitesi, Dinamik Spor Bilimleri Dergisi, Cilt.1, S:1, Kasım, (1999).
8. AMMAN,T.M.: Kitle Sporunun Toplumsal Dinamikleri, 36, Çamlıca Yayınları. İstanbul, (2006).
9. ANAMERİÇ,H.: "Bilgi Sistemleri ve Yönetimde Bilgi Sistemlerinin Kullanımı". Bilgi Çağı Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri (Ed.: Coşkun Can Aktan ve İstiklal Y. Vural), Çizgi Kitabevi. Konya (2005).
10. AŞKUN,İ.C, ÖZALP,İ.: İşletmecilik Bilgisi, 110, EİTİA Matbaası, Eskişehir, (1980).

11. ATALI,L.,SERTBAŞ,K., GÖNENER,A.: E-Devlet Ve Spor, Spor Yönetimi ve Bilgi Teknolojileri Dergisi. Cilt.1.Sayı. Ocak, Şubat, Mart, Nisan, ISSN.1306–4371
12. AYDIN,V.: Değişim Sorunu ve Yönetime Etkisi, 241, Milli Prodüktivite Merkezi Konferansları, Cilt 1, (1969).
13. AYHAN,A.: Düünden Bugüne Türkiye’de Bilim ve Geleceğin Teknolojileri, Beta dağıtım, İstanbul, (2002).
14. AYKAÇ,B.: 21.Yüzyılda Kamu Yönetiminde Yeni Eğilimler, 15–23, Gazi Üniversitesi, İ.İ.B.F.Özel sayısı/Special Issue, (2002).
15. AYTİMUR,S.: Daha İyi Bir Kalite Sistemi İçin Kuruluş İç Kalite Yönetimi,74, Verimlilik Dergisi, Sayı 1.Ankara, (2001).
16. BALCI,A.: Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem Teknik ve İlkeler, 246, 72 TDFO Bilgisayar-Yayınclık San. Tic.Ltd.Şti, Ankara.(1995).
17. BALCI,A.: Örgütsel Gelişme. Pegem Yayınclık. Ankara, (2000).
18. BARAN,M.: İşletmelerde Bilginin Yönetilmesi İle İlgili Olarak Geliştirilen Modeller ve Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi ve Organizasyonu Anabilim Dalı, Doktora Tezi.(2002)
19. BARCA,M.: Yeni Ekonomide Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi, I. Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi,10-11 Mayıs, İzmit (2002).
20. BARUTÇUGİL,İ.: Bilgi Yönetimi, Kariyer Yayınları. İstanbul, Nisan, (2002).
21. BARAN,M.: İşletmelerde Bilginin Yönetilmesi İle İlgili Olarak Geliştirilen Modeller ve Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,

İstanbul, (2002).

22. BEDÜK,M.F., ALODALI,B., GÜNEŞ,İ.: Yenilikçilik Yaratıcılık ve Bilgi Yönetimi, 27, KalDer Forum, Yıl:3,Sayı:12,Ekim,Kasım, Aralık, (2003).
23. BEIJERSE,U., ROELOF,P.: “Questions In Knowledge Management: Defining And Conceptualising A Phenomenon”, Journal Of Knowledge Management, 97, Vol, 3, No.2, (1999).
24. BOGDAN,R., C.BİKLEN,S.K.: Qualitative Research For Education: An Introduction to Theory and Methods,128, Second Edition. Boston, Allyn and Bacon,(1992).
25. BUMİN,B.: Yönetici ve Eğitim, 3, 394–398, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi, (1971).
26. BURSALIOĞLU,Z.: Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları. Ankara, (1981).
27. CAN,N.: Değişim Sürecinde Eğitim Yönetimi,Milli Eğitim Dergisi, Sayı 155-156, Yaz-Güz, (2002).
28. CANKALP,M.: Sporda Yönetim ve Organizasyon, 8,35, Geliştirilmiş 2.Baskı Nobel Yayınları. Ocak, (2005).
29. CASTELLS,M.: The Information Age: Economy, Society and Culture Vol.I: The Rise of the Network Society. Cambridge MA. Oxford UK: Blackwell Publishers (1996).
30. CELEP,C.,ÇETİN,B.: Bilgi Yönetimini. Örgütlerde Bilgi Paylaşımı, 2,18 Anı Yayıncılık. Ankara. Eylül, (2003).
31. CHİA,R.: From Knowledge-creation to the perfecting of action: Tao, Basho

and pure experience as the ultimate ground of knowing. Human Relations; Aug 2003; 56, 8; ABI/INFORM Global pg.953.

32. CHİNG,C.L., YANG,J.: Knowledge Value Chain, The Journal of Management Development, 784, 786–788, vol:19, Number:9, (2000).
33. ÇAKIR,A., ÇALIŞ,H., KÜÇÜKSİLLE,E.U.: "Bilgisayar Kontrollü Mikrodenetleyicili Basketbol Skorbordu Tasarımı ve Yapımı", Spor Yönetimi ve Bilgi Teknolojileri Dergisi, Cilt:1 Sayı:1 Ocak-Şubat-Mart-Nisan, (2006).
34. ÇALIK,T.: Yönetimin İnsan Hakkındaki Varsayımları ve Buna Bağlı Olarak Geliştirilen Yönetim Stratejileri, 142,Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi. Cilt.1.Sayı.1.Mart, (1997).
35. ÇAPAR,B.: Bilgi Yönetimi: Nasıl Bir İnsan Gücü? 17-18 Mayıs, II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Bildiriler Kitabı, Kocaeli Üniversitesi. İİBF, Derbent-İzmit,(2003).
36. ÇAPAR,B.: Bir İletişim Sistemi Olarak Bilgi Yönetimi, Kuramsal Bir Yaklaşım, İstanbul Üniversitesi, I. Uluslar arası Bilgi Hizmetleri Sempozyumu, 25-26 Mayıs, İstanbul,(2006).
37. ÇINAR ALTINTAŞ,F.: Stratejik Gelişme Süreci İçinde Stratejik Başarı Unsurlarının Değerlendirilmesi, Uludağ Üniversitesi,(erişim.01.11.2006).
<http://www.isguc.org>
38. ÇINAR,İ.: Eğitim Yöneticilerinin Bilgi Yönetimindeki Yeterlikleri, Hacettepe Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi. Ankara, (2002).

39. ÇOBAN,B., DEVECİOĞLU,S., ZEYREK,O.: Gazi Üniversitesi. Beden Eğitimi ve Sporda Sosyal Alanlar Kongresi, 10–11 Ankara, (2003).
40. ÇOBAN,B.: “Türkiye Futbol Federasyonun Özerkliği”, 7. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi, 6-9 Kasım, Kemer-Antalya. (2002).
41. DECIUS,D.: Global Information Warfare: How Businesses, Governts and others Achieve Objectives and Attain Competitive Advantos.,What’s a CEO to Do? Ya Gotta Have A Plan. Chapter 17
42. DEMİRCİ,N.: Sporda Yönetim ve Organizasyon,13–14, Milli Eğitim Bakanlığı Basımevi, Ankara, (1986).
43. DENİZCAN,D., DEMİRHAN,G.: Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeylerinin Karşılaştırılması,3, Gazi Üniversitesi. Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi,Cilt IX,Sayı.1, Ocak,(2004).
44. DOĞAN,S.: İşletmelerde Vizyon ve Misyon Bildirisi Geliştirme ve Önemi,188, Niğde Üniversitesi. İİBF. İşletme Bölümü.8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri. Nevşehir.25–27. Mayıs, (2000).
45. DOĞAR,Y.: Türkiye’de Spor Yönetimi,68,71,74–75,Öz Akdeniz Ofset, Malatya, (1997).
46. DOLAŞIR,S., SUNAY,H., İMAMOĞLU,A.F.: Türk Spor Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı,42, Gazi Üniversitesi. Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi,Cilt 7,Sayı.2.Ekim Ankara, (2002).
47. DPT.: Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma planı, Beden Eğitimi, Spor ve İstanbul Olimpiyatları Özel İhtisas Komisyonu Raporu, DPT. Yayını No:2513,Ankara, (2000).

48. DRUCKER,P.F.: Yeni Gerçekler, 142, 213, (Çeviren: Birtane Karanakçı) Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, (2000).
49. DRUCKER,P.F.: Değişim Çağında Yönetim, 79, (Çeviren: Z.Dicleli), Türk Henkel Dergisi Yayını, İstanbul, (1995).
50. DRUCKER,P.F.: Gelecek için Yönetim (Çev. Fikret Uçan), 99,6.Baskı, Türkiye İş Bankası, Kültür Yayınları. Ankara, (2000).
51. EKENCİ,G., SERARSLAN,M.Z.: Gelişim Aşamaları Bakımından Türk Spor Teşkilatı ve Değerlendirilmesi,80, Gazi Üniversitesi, Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi. Cilt II, Sayı.3, Ankara(1997).
52. EKENCİ,G.: “Gençlik Ve Spor İl Müdürlerinin Görev Alanlarını Önem Ve Zaman Bakımından Değerlendirmeleri”,83-85, Gazi Üniversitesi. Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi, Cilt 2,Sayı.1, Ankara(1996).
53. EKENCİ,G., İMAMOĞLU,A.F.: Spor İşletmeciliği. 21, 24, Alp Ofset Matbaacılık, Ankara, (1998).
54. EKENCİ,G.: Türkiye’deki Müessese Spor Kulüplerinin Kurumsal Kültürlerinin Toplam Kalite Yönetimine Uygunluğu, 44, Gazi Üniversitesi.Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, Cilt 5, Sayı.4.Ekim. Ankara, (2000).
55. EKİCİ,S.: Türkiye de Spor Federasyonlarını Oluşturan Fahri Çalışanların Spor Politikalarının Oluşumu ve Uygulamalarına Yaklaşımları, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi. Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı, Ankara, (2002).
56. ELÇİ,Ş.: "İnovasyon: Kalkınma ve Rekabetin Anahtarı",Nova Basın Yayın,

Mart, Ankara, (2006).

57. ELMA,C., DEMİR,K.: Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar, 43 Anı Yayıncılık, Ankara, (2000).
58. ERÇETİN,Ş.: Örgütsel Zekâ, 39, Nobel Yayıncılık. Ankara, (2001).
59. ERDOĞAN,İ.: İşletmelerde davranış, 56, Beta Basın Yayın. Dördüncü Baskı. İstanbul, (1994).
60. EREN,E., ERDOĞMUŞ, İ.E.: Knowledge Management And Database Marketing Applications, 2, Doğu Üniversitesi Dergisi, Yıl:5 Sayı:1, (2004).
61. EREŞ,F.: Eğitim Yönetiminde Stratejik Planlama, Gazi Üniversitesi, Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 15, (2005)
62. ERSOY,A.: “Türk Spor Örgütlerinde Yönetim Süreçlerinin Gerçekleşme Düzeyi”, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi. Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim dalı, Ankara, (2004).
63. EVCİMEN,T.: Bilgi Yönetimi,(erişim. 09.09.2006)
<http://www.evcimen.com/wht003.htm>
64. FELEK,B.: Spor Ciddi Bir İştir,3–4, Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi Dergisi, No.41, İstanbul, Ekim-Aralık, (1997).
65. FİŞEK,K.: 100 Soruda Türkiye Spor Tarihi, Gerçek Yayınevi İstanbul, (1985).
66. FİŞEK,K.: Spor Yönetimi, 2 Baskı, .Bağırhan Yayınevi, Ankara, (1998).
67. GENÇ,D.A.: Futbol Kulüplerinin Stratejik Yönetimi, 58–61, Bağırhan Yayınevi. Ankara, (1999).
68. GÖKER,A.: Enformasyon Toplumu Üzerine Kavramsal Bir Yaklaşım,

- Mülkiye Dergisi, Cilt. 25, Sayı 230. Eylül-Ekim, (2001).
69. GÖZÜBÜYÜK, A.Ş.: Yönetim Hukuku, 1, Sevinç Matbaası, Ankara, (1983).
70. GSGM.: “Dünden Bugüne GSGM”, 29, Gençlik Spor Dergisi, GSGM Yayını, Cilt:1, Sayı; 6, Temmuz, (2001).
71. GSGM.: (erişim.10.10.2006) <http://www.gsgm.gov.tr>
72. HAAS, F.C.: Eskiye Yöneticiler, (Çev: Şeyda Ülsever. Ekrem Ülsever. Anadolu Üniversitesi. Açık Öğretim Fakültesi, Eskişehir, (1987).
73. Harvard Business Review.: İnsanları Yönetmek, (Çev. Gürbüz Bulut), Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, İstanbul, (1999).
74. Harvard Business Review.: Stratejik İlerlemeler, (Çev. Ahmet Kardam), 89, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, İstanbul, Eylül, (2000).
75. HEPKUL, A.: Yönetim Bilgi Sistemi, Yeni Bilgi Teknolojileri, 151, (Editör. Mehmet, ŞAHİN). A.Ü, Yayınları. ISBN 975-00203-X. 2.Baskı Eskişehir, Ağustos, (2004).
76. İMAMOĞLU, A.F., ÇİMEN Z.: Türkiye De Spor Federasyonlarında Örgütsel Değişme İhtiyacı Ve Bazı Uygulamalar Üzerine Düşünceler, 59-76, Gazi Üniversitesi, Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi, Cilt. 4, (1999).
77. İMAMOĞLU, A.F., YERLİSU, T.: “Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerinin Yöneticilik ve Liderlik Becerilerinin Değerlendirilmesi”, 63, Gazi Üniversitesi. Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi, Cilt VIII, Sayı.1, Ankara, (2003).
78. İMAMOĞLU, A.F.: Fonksiyonel Açından Spor Yönetiminin Amaç Ve

- Önemi, 1,21–22,28–29, Gazi Üniversitesi. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 8, Ankara.
79. İSLAMOĞLU,M.: Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Faktörü, Sakarya Üniversitesi Sosyal bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. Sakarya, (2001).
80. İSTİKLAL,Y.V.: Bilgi ve Rekabet Çağında Bilgi Yönetimi, Entelektüel Sermaye ve Yenilikçilik, KalDer Forum, Yıl:3,Sayı:12,Ekim, Kasım, Aralık, (2003).
81. İŞCAN,F.: Türklerde Spor,99, Yayın No.55, Milli Eğitim Basımevi, Ankara, (1988).
82. JONES,B.K.: Knowledge Management: A quantitatative Study into people's perceptions and expectations in the developing Knowledge economy, DBA thesis, Southern Cross Üiversity. (2001).
83. KAĞNICIOĞLU,H.: Çağdaş Bilgi Sistemleri ve Dijital İşletmeler, 15, (Editör. Mehmet, ŞAHİN). A.Ü, Yayınları. ISBN 975–00203-X. 2.Baskı Eskişehir, Ağustos, (2004).
84. KALKAVAN,A., BEKTAŞ,F.: Menager And Funs' Opinion And Expectation About Second Professional Soccer League Team, The10th ICHPER-SD Europe Congress, November 17-20, Antalya, (2004).
85. Kamu-BİB Çalışma Gurubu.: Bilgi Yönetimi 2005–2006 Dönem Çalışması. (erişim:14.09.2006):<http://www.kamubib.tbd.org.tr>
86. KAPTAN,S.: Bilimsel Araştırma ve İstatistiksel Yöntemler, 59, Ankara, Bilim Yayınları,(1993).

87. KARAKAŞ,B., YARALI,A.: Kamu Yönetiminden Bilgi Yönetimine, Osmangazi Üniversitesi, 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, 25-26 Kasım, Eskişehir,(2004).
88. KARAKAŞ, M.: Bilgi Yönetimi Nedir? (erişim.01.7.2006)
<http://www.bilgiyonetimi.org>.
89. KARAKAŞ,M.: Bilgi Yönetimi Temel Prensipleri.(erişim.04.08.2006).
<http://www.bilgiyonetimi.org>
90. KARAKAŞ,M.: Geçmişten Günümüze Bilgi Yönetimi.(erişim.25.11.2006)
<http://www.bilgiyonetimi.org>
91. KARAKAYA,A.: Stratejik Bilgi Sistemlerinin Kriz Yönetimine Etkisi. (erişim.02.11.2006). <http://www.danismend.com>
92. KARAKUŞ,S., CAN,Y.: Avrupa Birliği Sürecinde Türk Spor Politikasının Paradigmatik Değişimi. AB Müzakere Sürecinde Türkiye'nin Sosyo-Ekonomik Ve Siyasi Yapısındaki Değişim Ve Dönüşümler, Sempozyumu, Dumlupınar Üniversitesi, 16–18 Mart (2006).
93. KARASAR,N.: Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler, 80,117, Ankara, Hacettepe-TAŞ Kitapçılık, (1984).
94. KARASÜLEYMANOĞLU,A.: Yeni Boyutlarıyla Spor, 27, 3. Baskı, Engin Yayınları, Ankara, (1992).
95. KARL, M.: Knowledge Management, The Central Management Focus for Intelligent-Acting Organizations, 37, Arlington, Schema Pres, (1994).
96. KAYA,Y.K.: Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulama, TODAİE Yayınları, No: 208, Anakara, (1984).

97. KESKİN,H., KALKAN,D.V.: “İşletmelerde Bilgi Yönetiminin Tanımlanması ve Kavramsallaştırılması: Kobiler’ de Bilgi Yönetimi Araçlarının Kullanımına İlişkin Bir Araştırma”, I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Kocaeli Üniversitesi, 10-11 Mayıs (2002).
98. KETEN, M.: Türkiye’de Spor, 41, Ayyıldız matbaası, Ankara,(1974).
99. KIDWELL,J., LİNDE,K., JOHNSON,S.: “Applying Corporate Knowledge Management Practices In Higher Education” Educause Quarterly, No. 4; pp 28-33.(2000).
100. KJERCIE,R.MORGAN,D.W.: “Determining Sample Size For Research Activities”. Educational And Psychological Measurement,608,(1970).
101. Knowledge Management in the e-world.: New Models for Scholariy Commuication International Conference, , 13–14 October,İstanbul, (2005).
102. KONUKMAN,F., SEZEN,A.: Spor Bilimleri ve Tenis: İnsan Performansına Sosyo-Kültürel Bir Yaklaşım, 78–79,G.Ü. Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri 1. Kongresi 26–27 Mayıs, (2000).
103. KÖKNEL,Ö.: Bilgi Çağı, 495,Türk Dili. TDK. Yayınları. Mart, (1993)
104. KURGUN,O.A.: Bilgi yönetim sistemlerinin yapılandırılması,Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt.8, Sayı.1, 2006)
105. KURT,M.: Bilgi Yönetimi ve Yenilikçilik Çabalarına Etkileri, 23,25, Kal Der Forum, Yıl:3, Sayı:12, Ekim, Kasım, Aralık, (2003).
106. ELEREN,A., KURT,M.: “Bilginin Organizasyonlar İçin Değişen Anlamı ve Stratejik Önemi” Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi (C.III, S.1), (2001).

107. KURT,M., AĞCA,V.: Bilgi Toplumunda Üretim Faktörü Olarak Bilgi ve Stratejik Kullanımına İlişkin Araştırma.(erişim.07.06.2006)
<http://www.bilgiyonetimi.org>
108. MARCH,L., KROTEE,P.D.: Ne University. 9. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi. Muğla. 3–5 Kasım, (2006).
109. MARSHALL,C., ROSSMAN,G.B.: Designing Qualitative Research. Second Edition, 80, California, Sage Publications.(1994).
110. MASİNO, G.: Bilgi Teknolojisi ve Organizasyonel Öğrenmedeki İkilemler (Çeviren:S,Taştan), İtalya Journal of Organizational Change Management Volume 12 Number 5, (1999).
111. MELUN,M.: Evaluating Information Resources, Bilgi Kaynaklarının Değerlendirilmesi. Bilgi Dünyası, 6(1): 98–105 ,(2005).
112. Milliyet Gazetesi. Türkçe Sözlük, Milliyet Tesisleri, İstanbul, (1985).
113. NONAKA,I.: Bilgi Yaratan Şirket, (Çeviren: Gündüz, Bulut),Bilgi Yönetimi.BzdYayıncılık,İstanbul, (1999).
114. NONAKA,I., TAKEUCHİ,H., The Knowledge-Creating Company , Oxford Uiversty Pres, ISBN: 0-19-509 269-4,(1995)
115. ODABAŞ,H.: Kurumsal Bilgi Yönetimi, Türk Kütüphaneciliği 17 (4) 357-386. (2003).
116. ODABAŞ,H.: "Bilgi Yönetimi Sistemi", Bilgi Çağı Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri.(Ed.: Coşkun Can Aktan ve İstiklal Y. Vural.) Çizgi Kitabevi, Konya, (2005).
117. OĞUZKAN,F.A.: Eğitim Terimleri Sözlüğü.3. Baskı, Emel Matbaacılık,

Ankara.(1993).

118. ONAL,G.: İşletme Yönetimi ve Organizasyonu, Türkmen Kitapevi, Yayın No:112, İstanbul, (1998).
119. ÖĞÜT,A.: Bilgi Çağında Yönetim, 2.Baskı, Nobel Yayınları, Ankara. Haziran (2003).
120. ÖZGENER,Ş.: Global Ölçekte Değer Yaratan Bilgi Yönetimi Stratejileri, Kocaeli Üniversitesi, I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Programı 10-11 Mayıs, İzmit (2002).
121. ÖZKAN,A.F.: Eğitim Terimleri Sözlüğü, 16, Gözden Geçirilmiş Üçüncü Baskı Emel Matbaacılık Ankara, (1993).
122. ÖZMEN,F., KOÇ,V.: Eğitim Örgütlerinde Bilgi Yönetimi Stratejileri, Okul Türü ve Yaş Değişkenine Göre Eğitimci Görüşleri, Pamukkale Üniversitesi, Akademik Bilişim Konferansı, 9 Şubat (2006).
123. ÖZTÜRK,M.: İşletme ve Yönetim, 70, İstanbul, Papatya Yayıncılık,(2003).
124. RAPOPORT,T.: Experimentation and Control: A Conceptual Framework for the Comparative Analysis of Socialization Agencies, Human Relations, 42,957-973, (1989).
125. ROBINSON,S., STROETMANN,K., STROETMANN,V.: Tele-homecare for chronically ill patients; improved outcomes and new developments, journal of information technology in health care, 2(4),(2004).
126. ROPER,M.: Effective Knowledge Management: A Best Practice Blueprint. Journal of Documentation, 59, 1; ABI/INFORM Global pg.118, (2003).
127. SAĞSAN,M.: “Bilgi Yönetimi Süreçleri İçin Yeni bir Yaşam Döngüsü

Modeli”, Bilimsel İletişim ve Bilgi Yönetimi Sempozyumu, Gazi Üniversitesi. ÜNAK, (2006).

128. SARAN, M.U.: Özerklik ve Mahalli İdareler Düzeyinde Denetim, 32, Türk İdare Dergisi, Sayı 408, Eylül, (1995).
129. SERARSLAN, Z.: Spor Yönetimi ve Örnek olay Analizi, 89, 120, Morpa Kültür Yayınları. Ltd. Ş. İstanbul, (2005).
130. SEVİM, A.: Yönetim Bilgi Sistemi, 213, (Editör. Mehmet, ŞAHİN). Anadolu Üniversitesi Yayınları. 2. Baskı Eskişehir, Ağustos, (2004).
131. SUNAY, H.: “Spor Yöneticilerinin Nitelikleri ve Eğitimi”, 1, 22, 29, G.Ü, Beden Eğitimi Spor Bilimleri Dergisi, Cilt 11, Sayı 1, Ankara, (1998).
132. SÜMER, R.: Sporda Demokrasi 2: Şafak Matbaacılık, Ankara (1990).
133. SÜMER, R.: Türkiye’de Spor Federasyonlarının Tarihsel Gelişimi, Bir Örnek Olay Futbol, Sporda Demokrasi, Şafak Matbaacılık, Ankara, (1990).
134. ŞERBETÇİ, D.N.: Bilgi Toplumunun Geçiş Sürecinin İşletme Yönetimi Üzerinde Yarattığı Etkiler, 333, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 5, Kütahya, Haziran, (2001).
135. T.C. Sayıştay Başkanlığı Performans Değerlendirme Raporu. Ankara, (2006)
136. TAŞAR, M.: Türkiye’nin Düşünce Gündemi, 2. Baskı. Ankara, (2001).
137. TAŞKIN, E., SEZİCİ, E. OĞUZ, A.: Bilgiye Dayalı Yönetim, 310, DPÜ Sosyal Bilimler Dergisi. Sayı 5. Haziran, (2001).
138. TAŞMEKTEPLİGİL, M.Y.: “Profesyonel Erkek Basketbolcuların Durumluk Ve Sürekli Kaygı Düzeyleri İle Maç Başarıları Arasındaki İlişkinin Araştırılması”, 51, G.Ü, Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, Cilt.9,

Sayı.1, Ocak, (2004).

139. TEZBAŞARAN,A.: Likert Tipi Ölçek Geliştirme Kılavuzu, 2. Baskı, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, (1997).
140. THOMAS,H., DAVENPORT,T., LAURENCE,P.: İş Dünyasında Bilgi Yönetimi, İstanbul, Rota Yayıncılık, (2001).
141. THORNDİKE,R.M., CUNNINGHAM,G.K., THORNDİKE,R.L., HAGEN,E.P.: Measurement Evaluation in Psychology and Education, Newyork: Macmillan Publishing Company, (1991).
142. TIWANA,A.: Bilgi Yönetimi, 107-108, (Çeviren: Elif Özsayar), Dışbank Kitapları, Rota Yayınları, Ağustos, (2003).
143. TOFFLER,A.: Üçüncü Dalga, (Çeviren: Ali Seden) Altın Kitap Yayınevi. İstanbul. Ekim, (1996).
144. TOPALOĞLU,M., KOÇ,H.: Büro Yönetimi, Seçkin Yayınevi, Ankara, (2002).
145. TOPTAN,N.: Özerk, Üretken ve Katılımcı Mahalli İdare Anlayışı,3,13, Amme İdaresi Dergisi, Cilt:24,Sayı:4, (1996).
146. TORTOP,N.: Kamu Personel Yönetimi, Bilim Yayınları, Ankara, (1987).
147. TORTOP,N.: Yerel Yönetimler ve Mahalli Özerklik, Çağdaş yerel yönetimler dergisi, c:5, sayı:5,Eylül, (1996).
148. TORTOP,N.: Halkla İlişkiler,Yargı Yayınları, Ankara (1993)
149. TURGUT,M., GÖKYÜREK,B., YENEL,İ.F.: Beden Eğitimi Ve Spor Yüksekokullarındaki Antrenörlük Eğitimi Ve Spor Yöneticiliği

Bölümlerinde Öğrenim Gören Öğrencilerin Bu Bölümleri Seçme Nedenleri Ve Beklentileri Üzerine Bir Araştırma, G.Ü. Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 5, Sayı 1, (2004)

150. TÜRK,M.: TKY ile Uyumlu Bilgi Yönetimi, 49, KalDer Forum, Yıl:3,Sayı:12,Ekim, Kasım, Aralık, (2003).
151. TÜRK,M.: Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Bilgi Yönetimi, 1, 35, 88, 109–111,116, 132, 136,143–144 İstanbul, Türkmen Kitabevi, (2003).
152. Türkçe Sözlük. Türk Dil Kurumu, C. 2, İstanbul, Milliyet, (1992).
153. Türkçe Sözlük. Türk Dil Kurumu, TDK, Yayınları, Ankara, (1997).
154. TÜRKÖĞLU,R.: Bilişim Teknolojilerinden Bilgi Yönetiminde Yararlanma Düzeyi. (erişim.20.06.2006). <http://www.bilgiyonetimi.org>.
155. TÜSİAD.: Ulusal İnovasyon Sistemi, 23, 28, TÜSİAD Yayınları, Yayın No: TÜSİAD-T/2003.10.362, İstanbul, (2003).
156. Uludağ Üniversitesi Rektörlüğü Gelişim Planlama Kurulu. Üniversitede Stratejik Planlama Rehberi. Bursa. Kasım, (2002).
157. UZGÖREN,E., KARA,O.: “Yeni Ekonominin Üretim, Tüketim Ve Piyasa Yapısı Çerçevesinde Olası Mikro Ekonomik Etkileri” Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü dergisi, Yıl 3, Sayı 8, Kasım, (2002).
158. YENEL,F., İMAMOĞLU,A.F.: “Gençlik Ve Spor İl Müdürlüğü’nün Bazı Çalışma Alanlarında Yetkili Olması Gereken Yönetimsel Birimlerin Yönetim Kademelerince Belirlenmesi”,65-70, G.Ü, Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi,Cilt 3,Sayı.4, Ankara(1998).
159. YETİM,A., ŞENEL,Ö.: Türkiye’de Spor Yöneticisi Yetiştirme

Faaliyetlerinin Görünümü, Milli Eğitim Dergisi, Sayı 150, Mart-Nisan Mayıs, (2001).

160. YETİM,A.:“Başarılı Bir Spor Yöneticisinin Özellikler” Gazi Üniversitesi. Gazi Eğitim Fakültesi. Dergisi, Cilt 7, Sayı 1, , Ankara (1991)
161. YETİM,A., İMAMOĞLU,A.F., ÇİMEN,Z.: “Spor Yöneticilerinin Yönetimde İnsan İlişkilerinde Benimsedikleri Yaklaşımlar”,61-65,Gazi Üniversitesi. Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi, Cilt 3, Sayı.3, Ankara,(1998).
162. YILDIRIM,C.: Bilim Felsefesi, Remzi Kitabevi, 7.Basım, İstanbul, (2000).
163. YILDIRIM,A., ŞİMŞEK,H.: Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Teknikleri, 92,Seçkin Yayınevi Ankara,(1999).
164. YÜCETÜRK,E.: “Türkiye’de iş yaşam kalitesini ve verimliliği azaltan gizli bir sendrom. Yıldırma (Mobbing)” İktisat İşletme ve Finans Dergisi, Haziran, Sayı 97, İstanbul,(2005).
165. Yükseköğretim Kanunu. T.C. Resmi Gazete, Kanun No 2547, Sayı: 17506
166. ZAIM,H.: Bilgi Yönetim Süreçleri. İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü.(erişim.27.07.2006).
<http://www.bilgiyonetimi.org>
167. 22. Çalışma Grubu.: “Bilgi Ekonomisi ve Bilgi Toplumuna Geçiş” Raporu 2.Aşama Nihai Taslak Geniş Versiyon. İzmir İktisat Kongresi, (2004).

EKLER

Ek. 1

T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü

SAYI: B.30.2.GÜN.0.A1.00.01/981

02.08.2006

KONU: Tez Çalışma izni

GENÇLİK VE SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ'NE

ANKARA

Enstitümüz Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı Doktora programında öğrenimine devam eden Araştırma Görevlisi Halil BİŞGİN'in, yürütmekte olduğu “ **Spor Federasyonlarında Bilgi Yönetiminin Değerlendirilmesi**” konulu tez çalışması ile ilgili olarak yapacağı anket çalışmasının bir örneği yazımız ekinde sunulmuştur.

Anket çalışmasının Spor Federasyonlarında uygulanabilmesi için gerekli iznin verilmesi saygı ile arz olunur.

Prof. Dr. Aysel ÖKTEM
ENSTİTÜ MÜDÜRÜ VEKİLİ

Ek. 2

T.C.

BAŞBAKANLIK

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü

Sayı: B.02.1:GSM.0.71.00.04-PE-12/011378

03/08/2006

Konu: Anket İzin

GENEL MÜDÜRLÜK MAKAMINA

Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalında Doktora yapmakta olan Halil BİŞGİN Doktora tezi için, Genel Müdürlüğümüz ve bağlı birimlerde bir anket çalışması yapmak istemektedir.

Uygun görüldüğü takdirde: yukarda adı geçen Doktora öğrencisinin Genel Müdürlüğümüz ve bağlı birimlerde anket çalışması yapabilmesi için gerekli izinin verilmesi hususunu olurlarınıza arz ederim.

Hamza KARPUZ

**Personel ve Eğitim Daire Başkanı a.
Eğitim ve Geliştirme Şube Müdürlüğü**

OLUR

03 /08 /2006

Mehmet KOCATEPE

**Genel Müdür a.
Personel ve Eğitim Daire Başkanı**

EK. 3

BİLGİ TOPLAMA ANKETİ

Değerli federasyon yetkilisi;

Aşağıda spor federasyonlarının “Bilginin üretimi ve gelişimi”, “Bilginin kullanımı ve değerlendirilmesi”, “Bilginin transferi ve paylaşımı”, “Bilginin tasnifi ve saklanması”, aşamalarından oluşan, bilgiyi yönetme gücünü ortaya çıkarabilmek amacıyla sorular hazırlanmıştır. Özenle işaretleyeceğiniz uygun şıklardan elde edilen veriler araştırmaya akademik nitelik kazandıracaktır. Çalışma araştırma amacı dışında kullanılmayacaktır. Göstermiş olduğunuz ilgiden dolayı teşekkür ederim.

halilbisgin43@hotmail.com

2006- ANKARA

Halil BİŞGİN

G.Ü, Sağlık Bilimleri Enstitüsü

Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı

DEMOGRAFİK BİLGİLER

Cinsiyetiniz : ☐ Bayan ☐ Erkek

Yaşınız : ☐ 23 -28 ☐ 29 -34 ☐ 35–40 ☐ 41–46 ☐ 47–52 ☐ 53 ve üzeri

Eğitim Durumunuz : ☐ Lise ve Dengi okullar ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora

Göreviniz: : ☐ Eğitim Kurulu ☐ Yönetim Kurulu ☐ Genel Sekreter

Federasyonun kuruluşu: ☐ 1–5 ☐ 6–10 ☐ 11–15 ☐ 16–20 ☐ 21–25 ☐ 26 ve üzeri

Aşağıda ki sorulara kendi federasyonunuzdaki durum ve uygulamalara göre derecelendiriniz.

1. Tamamen Katılıyorum, 2. Katılıyorum, 3. Kararsızım, 4. Katılmıyorum, 5. Hiç Katılmıyorum

1	Bilginin üretilmesi ve geliştirilmesinde üyeler arası her türlü iletişimde güçlük çekilmez.	1	2	3	4	5
2	Bilgi üretiminde kurul kararları saygıyla karşılanır.	1	2	3	4	5
3	Master planları bilginin üretilmesi ve geliştirilmesi sonucu zamanında uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5
4	Bilginin üretilmesi ve geliştirilmesi için uluslararası değişiklikler izlenerek zamanında değerlendirilir.	1	2	3	4	5
5	Bilginin üretilmesi ve geliştirilmesi için stratejik çalışmalar mevcuttur.	1	2	3	4	5
6	Bilginin üretilmesi ve geliştirilmesi ile federasyonun amacına uygun yol ve yöntemler oluşturulabilmektedir.	1	2	3	4	5
7	Bilgi üretimi ve geliştirilmesinden teknolojik yararlar sağlanmaktadır.	1	2	3	4	5
8	Bilginin üretilmesi ve geliştirilmesine uzman, profesyoneller katkı yapmaktadır.	1	2	3	4	5
9	Güncel bilimsel tekniklerden yararlanılmaktadır.(beyin fırtınası, vb)	1	2	3	4	5
10	Bilginin tasnifi ve saklanması teknolojinin rolü büyüktür.	1	2	3	4	5
11	Bilgiye ulaşmakta zorluk yaşanmamaktadır.	1	2	3	4	5
12	Eski bilgilere kolay ulaşım üyelerin performansını artırmaktadır.	1	2	3	4	5
13	Geçmiş bilgilerden eğitim kaynakları üretilmiştir.	1	2	3	4	5
14	Hızlı değişim düzenli tasnif alanındaki ihtiyacı artırıyor.	1	2	3	4	5
15	Federasyonumuzda bilgi paylaşımına artırmak için özel çaba sarf edilmektedir.	1	2	3	4	5
16	Bilgiye dayalı bir vizyon geliştirilmiştir.	1	2	3	4	5
17	Üyelerin görüşlerinin önemsendiği çalışma ortamları oluşturulmuştur.	1	2	3	4	5
18	Bilgiler internet ortamında paylaşımına açıktır.	1	2	3	4	5
19	Eski bilgiler güncellenerek paylaşımına açılmaktadır.	1	2	3	4	5
20	Bilgi transferinde yeterli teknolojik araç ve gereç vardır.	1	2	3	4	5
21	Bilgi paylaşımına hizmet eden görselleşmiş haritalar oluşturulmuştur.	1	2	3	4	5
22	Basın, yayın vb. İletişim araçlarında yeterince yer alınmaktadır.	1	2	3	4	5
23	Bilimsel tekniklerden yararlanılarak bilgi paylaşılır.	1	2	3	4	5
24	İlgili kurumlarla (Üniversite, Bakanlık vb.) işbirliği yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
25	Master planları bilgi paylaşımı sonucu hazırlanmıştır.	1	2	3	4	5
26	Bilgi yönetimi uygulamalarına ilişkin ölçümler yapılarak	1	2	3	4	5
27	Bilimsel yayınlar rahatlıkla takip edilmektedir.	1	2	3	4	5

28	Bilgi paylaşımında özendirme ve ödüllendirmeye önem verilir.	1	2	3	4	5
29	Bilgi paylaşımında teknolojinin rolü büyüktür.	1	2	3	4	5
30	Paylaşım amaçlı bilginin örtük(gizli) bilginin açığa çıkmasında önemli	1	2	3	4	5
31	Bilginin kullanılması ve değerlendirilmesi için yıllık değerlendirme	1	2	3	4	5
32	Bilginin kullanılması ve değerlendirilmesinde basın, yayın vb. iletişim	1	2	3	4	5
33	Bilgi yönetimi eğitimi programlarını alan insan kaynağı bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
34	Bilginin kurum içinde kullanımında etkili bir iletişim vardır.	1	2	3	4	5
35	Bilginin kullanımı ve değerlendirilmesinde kurullar sürekli işbirliği	1	2	3	4	5
36	Federasyonumuzda bilginin kullanılması ve değerlendirilmesi için	1	2	3	4	5
37	Federasyonumuzda bilgi kullanımı ve değerlendirilmesinde demokratik	1	2	3	4	5
38	Federasyonumuzda öğrenmeye önem verilir.	1	2	3	4	5
39	Bilginin değerlendirmesinde üyelerin deneyimlerinden yararlanılır.	1	2	3	4	5
40	Federasyonumuzun kendine özgü bir bilgi yönetimi uygulaması vardır.	1	2	3	4	5
41	Bilginin değerlendirilmesinde ödül ve teşvik sistemleri her zaman aktif	1	2	3	4	5
42	Federasyonumuzda üyelerin görüş ve düşüncelere önem verilmektedir.	1	2	3	4	5
43	Bilginin kullanımına yönelik periyodik kurs ve seminerler	1	2	3	4	5
44	Bilginin kullanımı sonucu yeniliğe geçiş sürecinde sıkıntı yaşanmaz.	1	2	3	4	5