

T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
ANABİLİM DALI

ÖRTÜLÜ BİLGİNİN AÇIĞA ÇIKARILMASINA
YÖNELİK YÖNETİCİ YAKLAŞIMLARI -
FIRAT ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN
Doç. Dr. Fatma ÖZMEN

HAZIRLAYAN
Gülsüm GÜRSOY

ELAZIĞ- 2010

T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
ANABİLİM DALI

ÖRTÜLÜ BİLGİNİN AÇIĞA ÇIKARILMASINA
YÖNELİK YÖNETİCİ YAKLAŞIMLARI -
FIRAT ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Bu tez / / tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oy birliği / oy
çokluğu ile kabul edilmiştir.

Başkan

Üye

Üye

Bu tezin kabulü, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu’nun /
/ tarih ve sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Enstitü Müdürü

Prof. Dr. Erdal AÇIKSES

ÖZET**Yüksek Lisans Tezi****Örtülü Bilginin Açığa Çıkarılmasına Yönelik Yönetici Yaklaşımları-Fırat
Üniversitesi Örneği****Gülsüm GÜRSOY****Fırat Üniversitesi****Sosyal Bilimler Enstitüsü****Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması****Ve Ekonomisi Anabilim Dalı****Ocak-2010; Sayfa:XVI+234**

Günümüzde örgütler daha çok sahip oldukları nitelikli bilgi miktarı ile değerlendirilmekte, bilgi yönetimi becerileri ve insanlardaki örtülü bilgiyi örgütün üretimine yansıttıkları ölçüde de değer kazanmaktadır. İnsanların bir işin nasıl yapılacağına yönelik, kendilerine özgü geliştirdikleri yeni yollar, yöntemler, bilgiler örtülü bilgi olarak adlandırılmakta, emek, zaman ve bilgelik gerektirdiği için de son derece önemli görülmektedir. Bu nedenle, örgütlerin rekabet edebilme kapasitelerini artırmada, ellerindeki en önemli kaynağın örtülü bilgi olduğu kabul edilmektedir. Ayrıca örtülü bilgi, kişinin ve tabii ki örgütün kendine özgü olan hikâyesini yansıtmakta ve zaman içinde deneyimlerle meydana gelen bilgi birikimini yani örgütsel hafızayı oluşturmaktadır.

Örgütsel süreci geliştirmede bütünlüğü sağlamak adına örtülü bilgiyi anlamak önemlidir. Bu nedenle örtülü bilgi, tüm örgütler için gelişme ve ilerlemeyi sağlamak adına anahtar nokta olarak algılanmalıdır. Bilgiyi etkili şekilde kullanmak, yeni bilgileri üretmek ve yayılımını sağlamak konusunda sorumluluğu bulunan ve üst düzey eğitim

III

örgütü olan üniversitelerimiz içinde, gelişimi sağlamak ve ilerleme sürekliliğini yakalamak adına örtülü bilginin açığa çıkarılması ve paylaşımı son derece önemlidir. Örtülü bilgi, üniversiteler için gelişmenin, değişimin, ilerlemenin ve rekabet edebilmenin kaynağı olarak görülmelidir.

Örtülü bilgi, örgütte işbirliğini başlatmak, başarıyı yakalamak için önemli bir etmen ve yenilik sürecinin tüm aşamalarında etkin rol oynayan bir kavramdır. Bu nedenle örgüt içinde, çalışanlar arasında örtülü bilginin açığa çıkarılarak paylaşılmasına önem verilmelidir. Ancak örtülü bilginin doğası gereği paylaşılması güçtür. Buna karşın özellikle yüz yüze iletişimi sağlayan sosyal etkinlikler, örtülü bilgi paylaşımını kolaylaştırmaktadır. Bunun yanında pratik deneyimler, usta-çırak ilişkisi, gözlem, öğrenme hikâyelerinin kayıt edilmesi ve aktarılması, toplantılar gibi rutinlerin oluşturulması, gündelik sohbetler, kalite çemberlerinin oluşturulması, kişi-örgüt uyumunun sağlanması, örgüt içinde sosyalleşmenin artırılması gibi faaliyetler örtülü bilginin açığa çıkarılması konusunda etkili olmaktadır.

Örgütte, bilgi paylaşımını destekleyen örgüt kültürünün oluşturulması, örgüt yapısına uygun teknik ve sosyal iletişim kanallarının etkin bulundurulması, bilgi paylaşımını kolaylaştıracak teknolojik alt yapının oluşturulması, bilgi paylaşımını destekleyen ve örtülü bilginin önemini kabul eden örgütsel politikaların geliştirilmesi, yakın ilişkili bir yönetim tarzının benimsenmesi gibi uygulamalar örtülü bilginin açığa çıkarılarak paylaşılmasını sağlamakta ve kolaylaştırmaktadır.

Bu araştırmanın amacı, alan yazın eşliğinde, önemli bir rekabet ve ilerleme kaynağı olan örtülü bilginin önemini ve örtülü bilginin açığa çıkarılmasını etkileyen unsurları ortaya koymak; örtülü bilginin açığa çıkarılmasına yönelik, Fırat üniversitesinde görev yapan ve politikalara yön veren üst düzey yöneticilerin düşünce ve uygulamalarının neler olduğunu saptamak; ve elde edilen sonuçlar eşliğinde, üniversitelerde örtülü bilginin paylaşımını kolaylaştıracak yaklaşımlar yönünde öneriler geliştirmektir. Bu amaç doğrultusunda Fırat üniversitesinde görev yapan 21 üst düzey yöneticiyle, yüz yüze görüşme yapılmıştır. Görüşmelerde, kendilerine 21 açık uçlu soru iletilmiş ve görüşleri alınmıştır. Nitel olarak çalışılan bu araştırmada elde edilen veriler içerik analizi ve betimsel analiz yöntemleri ile yorumlanmıştır.

Araştırmada ulaşılan sonuçlar, Fırat üniversitesinde üst düzey yöneticilerin örtülü bilgiye önem verdiklerini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, personele yönelik bilgi paylaşımını teşvik edecek etkili ve planlı bir ödöl sisteminin; bunun yanı sıra, fakültelerde bilgi arşıvleme ve bilgi haritalama sisteminin bulunmadığı görölmüştür. Ayrıca, kişisel deneyimlerden elde edilen en iyi uygulama, teknik, yöntem vb. kişiye özel yeni yol ve yöntemlerin kaydedilmesi ve duyurulması yönünde bir çaba olmadığı; araştırma ve çalışmaların yönlendirilmesi ve paylaşılmasında fazla etkili olunmadığı anlaşılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Örtölü Bilgi, Bilgi Paylaşımı, Bilgi Yönetimi, Örgüt Kültürü, Örgütsel İletişim, Üniversitelerde Bilgi Paylaşımı.

ABSTRACT**Master Thesis****Managerial Approache +S For Expliciting Tacit Knowledge In The University Of
Firat****Gülsüm GÜRSOY****University of Firat****The Department of Management,****Supervision, Planning and Economic of Education****January, 2010; Page: XVI+234**

Today organizations have been generally evaluated with the quantity of their qualified knowledge and they gain asset as they reflect the tacit knowledge and knowledge management skills into their production process. The new ways, methods and knowledge genetared by people as to how a task is accomplished are named as tacit knowledge; and utmost importance is given it since it requires time, effort and wisdom. Therefore, it is widely believed that tacit knowledge is the most crucial resource of organizations in order to improve their capacity to compete. Furthermore, tacit knowledge represent the personal and organizational history that embodies the memory formed by the knowledge and experience accumulated in time.

Understanding the tacit knowledge is vital for developing organizational process in its entirety. That's why the tacit knowlegde should be taken as a key to ensure continuous development and progress for all organizations. Expliciting and sharing the tacit knowledge are highly important in order to acquire an enduring progress especially at universities which are upper level academic institutions responsible for generation, circulation and efficient use of knowledge. In this respect, tacit knowledge is regarded as a vital source of learning, innovation, improvement and production capacity.

Tacit knowledge has an effective role in encouraging cooperation and accomplishing success in all stages of development process of organizations. Therefore, a high level of importance should be attached to the efforts dedicated to expliciting and sharing the tacit knowledge among the staff of organizations. Although sharing the tacit knowledge is difficult by its nature, especially social activities such as face to face interactions make it easier to share. Likewise, practical experiences, senior-apprentice interactions, observation, sharing success stories, building regular formal-informal meetings and promoting organizational harmony, setting quality circles are some other activities having major role on expliciting the tacit knowledge.

Moreover, in organizations certain types of policies such as developing organizational culture, technical infrastructure easing knowledge sharing, constituting facilitative organizational procedures, adopting a style of management based on social interactions, can be adopted to encourage sharing of the tacit knowledge.

The pupose of this study is, with referance to literature review, to determine the importance and the factors affecting the expliciting of tacit knowledge, a crucial source of improvement and competition in the organizations; to identify the views and practises of high level managers who lead the policies at The University of Firat on expliciting the tacit knowledge; and based on the obtained results, to make some suggestions for developing strategies that will enhance sharing tacit knowledge at the universities. In the frame of that aim, face to face interviews were conducted with 21 high level managers. Interviewees were asked 21 open-ended questions. As a qualitative research, the data were analized through descriptive methods and contents analysis.

The results obtained in the research revealed that the managers working at Firat University attached importance to tacit knowledge. However, it was found that there were no effective and planned award system which would encourage the sharing of knowledge among the personel; and no knowledge mapping and arvhive system at the faculties. It was also found that the efforts for recording and announcing the best practices, techniques, and methods of the individuals at the University were not enough; and the guidance and sharing of the researches was not so effective.

Key Words: Tacit Knowledge, Knowledge Sharing, Knowledge Management, Organizational Culture, Organizational Communication, Knowledge Sharing In Univercities.

İÇİNDEKİLER

ONAY SAYFASI.....	I
ÖZET	II
ABSTRACT.....	V
İÇİNDEKİLER	VII
TABLolar LİSTESİ	XI
ŞEKİLLER LİSTESİ	XIII
ÖNSÖZ	XIV

BİRİNCİ BÖLÜM

1. GİRİŞ

1.1. Problem Durumu	3
1.2. Araştırmanın Amacı	6
1.3. Sayıtlılar.....	6
1.4. Sınırlılıklar	7

İKİNCİ BÖLÜM

2. BİLGİ KAVRAMI VE TÜRLERİ

2.1. Bilginin Tanımı	8
2.2. Bilgiye Yönelik Kavramlar.....	9
2.2.1. Veri.....	10
2.2.2. Enformasyon.....	10
2.2.3. Bilgi.....	11
2.2.4. Bilgelik	12
2.3. Bilginin Sınıflandırılması	13

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. BİLGİ YÖNETİMİ

3.1. Bilgi Yönetiminin Tanımı, Amacı ve Özellikleri	15
3.2.1. Bilgi Edinimi.....	21
3.2.2. Bilginin İçselleştirilmesi.....	23
3.2.3. Bilgi Paylaşımı.....	24
3.2.4. Bilginin Değerlendirilmesi	25
3.3. Bilgi Yönetiminin Unsurları	26

3.3.1. Teknoloji	27
3.3.2. Örgüt kültürü	28
3.3.3. Örgüt Yapısı.....	29
3.3.4. Entelektüel Sermaye.....	29
3.3.5. Liderlik	31
3.4. Üniversitelerde Bilgi Yönetimi ve Örtülü Bilgi Paylaşımı.....	32

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ÖRTÜLÜ BİLGİNİN ÖNEMİ VE PAYLAŞIM STRATEJİLERİ

4.1. Örtülü Bilginin Tanımı	41
4.2. Örtülü Bilginin Özellikleri.....	44
4.3. Örtülü Bilginin Önemi.....	48
4.4. Örtülü Bilgi Türleri	51
4.5. Örtülü Bilginin Boyutları.....	54
4.5.1. Örgüt Kültürü Boyutu	59
4.5.2. Örgütsel Yapı Boyutu.....	59
4.5.3. Teknolojik Boyut	60
4.5.4. İnsan Kaynakları Boyutu	61
4.5.5. Örgütsel Politikalar Boyutu	62
4.6. Örtülü Bilginin Elde Edilmesi.....	63
4.7. Bilgi Dönüşümü	65
4.7.1. Örtülü Bilgiden Örtülü Bilgiye; Sosyalleşme.....	66
4.7.2. Örtülü Bilgiden Açık Bilgiye; Dışsallaşma	67
4.7.3. Açık Bilgiden Örtülü Bilgiye; İçselleşme	68
4.7.4. Açık Bilgiden Açık Bilgiye; Bütünleşme.....	69
4.8. Örtülü Bilgi Paylaşımı	71
4.8.1. Örgüt Kültürü.....	71
4.8.2. Örgütsel İletişim.....	76
4.8.3. Bilgi Paylaşımı.....	82
4.8.4. Bilgi Paylaşımını Destekleyen ve Engelleyen Unsurlar.....	85
4.8.5. Bilgi Paylaşımına Yönelik Ödül Sistemleri.....	93
4.8.6. Örtülü Bilgi Paylaşım Usulleri.....	96
4.9. İlgili Araştırmalar	103

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. YÖNTEM

5.1. Araştırma Modeli	108
5.2. Örneklem Seçimi.....	109
5.3. Veri Toplama Süreci.....	109
5.4. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması	110

ALTINCI BÖLÜM

6. BULGULAR VE YORUMLARI

6.1. Teknolojik Boyut Kapsamında Yönetici Görüşlerinden Elde Edilen Bulgu ve Yorumlar.....	115
6.1.1. Teknolojik Boyuta Yönelik Bulgular.....	116
6.1.1.1. Bilişim Teknolojilerinin Durumunun Değerlendirmesine Yönelik Bulgular.....	116
6.1.1.2. Çalışma Mekânlarının Durumuna Yönelik Bulgular	121
6.1.1.3. Bilişim Teknolojilerinden Etkin Faydalanma Durumuna Yönelik Bulgular.....	125
6.1.2. Teknolojik Boyuta Yönelik Yorumlar	130
6.2. Örgütsel Yapı Boyutu Kapsamında Yöneticilerin Görüşlerinden Elde Edilen Bulgular ve Yorumlar.....	132
6.2.1. Örgütsel Yapı Boyutuna Yönelik Bulgular	132
6.2.1.1. Örgütsel Hiyerarşiye Yönelik Bulgular.....	132
6.2.1.2. Çok Yönlü ve Etkili İletişim Sağlanmasına Yönelik Bulgular.....	135
6.2.1.3. Sosyal İçerikli Etkinliklere Yönelik Bulgular	136
6.3. İnsan Kaynakları Boyutuna Yönelik Elde Edilen Bulgular ve Yorumlar	141
6.3.1. İnsan Kaynakları Boyutuna Yönelik Bulgular.....	141
6.3.1.1. Entelektüel Sermayeye Önem Verilme Durumu ve Ödül Sistemine Yönelik Bulgular	142
6.3.1.2. Çalışma Ortamının Uygunluğu ve Görev Planlamalarına Yönelik Bulgular.....	148
6.3.1.3. Personele Verilen Desteğe Yönelik Bulgular	151
6.3.1.4. Çalışma ve Araştırmaların Herkes Tarafından Bilinmesine Yönelik Bulgular.....	153
6.3.2. İnsan Kaynakları Boyutuna Yönelik Yorumlar	156

6.4. Örgüt Kültürü Boyutuna Yönelik Elde Edilen Bulgular ve Yorumlar.....	159
6.4.1. Örgüt Kültürü Boyutuna Yönelik Bulgular	160
6.4.1.1. Bilgi Paylaşımını Destekleyen Güvene Dayalı Bir Kültürün Varlığına Yönelik Bulgular	161
6.4.1.2. Bilgi Paylaşımını Destekleyen Takım Çalışmalarının Yapılmasına Yönelik Bulgular	163
6.4.1.3. Elde Edilen Yeni Bilgilerin Etkin Kullanılmasına Yönelik Bulgular....	164
6.4.1.4. Örgütsel Öğrenmeye Yönelik Bulgular.....	167
6.4.1.5. Çatışmaların Çözümüne Yönelik Bulgular.....	169
6.4.2. Örgüt Kültürü Boyutuna Yönelik Yorumlar.....	170
6.5. Örgütsel Politikalar Boyutuna Yönelik Elde Edilen Bulgular ve Yorumlar	173
6.5.1. Örgütsel Politikalar Boyutuna Yönelik Bulgular.....	173
6.5.1.1. Dış Odaklarla İlişkilere Yönelik Bulgular.....	174
6.5.1.2. Diğer Üniversitelerle İlişkilere Yönelik Bulgular.....	176
6.5.1.3. Öğrenci Bilgisine Yönelik Bulgular.....	178
6.5.1.4. Teknopark Açılmasına Yönelik Bulgular.....	180
6.5.1.5. Paylaşılan Vizyon ve Üniversitenin Gelişimine Yönelik Bulgular	182
6.5.2. Örgütsel Politikalar Boyutuna Yönelik Yorumlar	186

YEDİNCİ BÖLÜM

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

7.1. Sonuçlar.....	190
7.2. Öneriler.....	195
7.2.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler.....	195
7.2.2. Araştırmalara Yönelik Öneriler	198
KAYNAKLAR	199
EKLER	219
EK-I Veri Toplama Aracında Yer Alan Boyutlar ve Boyutlara Yönelik Sorular	219
EK-II Veri Toplama Aracı Görüşme Soruları	222
EK-III Görüşme Formuna Yönelik Kod Listesi	225
ÖZGEÇMİŞ	234

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Bilgi Paylaşımına Yönelik Bireysel ve Örgütsel Engeller	87
Tablo 2. Örgütlerde Bilgi Paylaşımını Artırmaya Yönelik Ödüllendirme Modeli ...	95
Tablo 3. Örnek Kod Cümlesi Oluşturma Tablosu.....	113
Tablo 4. Örnek Kod Cümlesi Yanıt Tablosu	113
Tablo 5. Örnek Kod ve Frekans Tablosu	113
Tablo 6. Bilişim Teknolojilerinin Durumuna Yönelik Kod ve Frekans Tablosu....	117
Tablo 7. Çalışma Mekânlarının Durumuna Yönelik Kod Ve Frekans Tablosu.....	121
Tablo 8. Bilişim Teknolojilerinden Etkin Faydalanmaya Yönelik Kod ve Frekans Tablosu	125
Tablo 9. Örgütsel Hiyerarşiye Yönelik Kod ve Frekans Tablosu	133
Tablo 10. Çok Yönlü ve Etkili İletişime Yönelik Kod ve Frekans Tablosu.....	135
Tablo 11. Sosyal İçerikli Etkinliklere Yönelik Kod ve Frekans Tablosu.....	136
Tablo-12,a: Entelektüel Sermayeye Yönelik Kod ve Frekans Tablosu	142
Tablo-12,b: Ödül Sistemine Yönelik Kod ve Frekans Tablosu.....	145
Tablo 13. Çalışma Ortamının Uygunluğu ve Görev Planlamalarına Yönelik Kod ve Frekans Tablosu.....	148
Tablo 14. Personele Verilen Desteğe Yönelik Kod ve Frekans Tablosu.....	151
Tablo 15. Çalışma ve Araştırmaların Herkes Tarafından Bilinmesine Yönelik Kod ve Frekans Tablosu.....	153
Tablo 16. Örtülü Bilginin Kullanımına Yönelik Kod ve Frekans Tablosu.....	155
Tablo 17. Bilgi Paylaşımını Destekleyen Güvene Dayalı Bir Kültürün Varlığına Yönelik Kod ve Frekans Tablosu	161
Tablo 18. Takım Çalışmasına Yönelik Kod ve Frekans Tablosu.....	163
Tablo 19. Elde Edilen Yeni Bilgilerin Etkin Kullanılmasına Yönelik Kod ve Frekans Tablosu.....	165

Tablo 20. Örgütsel Öğrenmeye Yönelik Kod ve Frekans Tablosu	168
Tablo 21. Çatışmaların Çözümüne Yönelik Kod ve Frekans Tablosu	170
Tablo 22. Dış Odaklarla İlişkilere Yönelik Kod ve Frekans Tablosu	174
Tablo 23. Diğer Üniversitelerle İlişkilere Yönelik Kod ve Frekans Tablosu	176
Tablo 24. Öğrenci Bilgisine Yönelik Kod ve Frekans Tablosu	178
Tablo 25. Yönelik Kod ve Frekans Tablosu	180
Tablo 26. Paylaşılan Vizyon ve Üniversitenin Gelişimine Yönelik Kod ve Frekans Tablosu	182

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Bilgi Spektrumu	10
Şekil 2. Bilgi Spektrumuna Yönelik Yiyecek Dörtlemesi	12
Şekil 3. Örgütsel Bilgi Yönetimi Süreci.....	21
Şekil 4. Örtülü Bilginin Çok Boyutlu Yapısı	55
Şekil 5. Örtülü Bilginin Açığa Çıkarılarak, Paylaşılmasına Yönelik Çok Boyutlu Yapı	58
Şekil 6. Bilgi Dönüşümünün Dört Modeli	66
Şekil 7. İletişim Süreci ve Bilgi Yönetimi.....	77

ÖNSÖZ

İnsanlık tarihi ile başlayan ve doğal olarak insan temelli olma özelliğine sahip bilgi, geçirilen her dönemde etkili olmuştur. Özellikle yaşadığımız yüzyılda meydana gelen gelişmelerle önemi daha fazla ortaya çıkmaktadır. Günümüzde örgütler daha çok sahip oldukları nitelikli bilgi miktarı ile ölçülmekte ve örgütsel bilgi birikimlerini örgütün üretimine yansıttıkları ölçüde değerli görülmektedir. Bu nedenle ortaya çıkarılması, toplanması, düzenlenmesi, paylaşılması ve değerlendirilmesi yönüyle bilgi, örgütlerde daha farklı bir bakış açısı ile ele alınmakta ve bilgi yönetimi üzerinde durulmaktadır. Zihinsel varlıkların yeniden kullanımı ve değerlendirilmesi olarak da ifade edilen bilgi yönetiminin önemli bir amacı örgüt içerisinde bilginin dönüşümünü ve paylaşımını teşvik ederek bireysel bilgiyi örgüt bilgisine dönüştürmektedir.

Örgütler için rekabet avantajı sağlayan asıl unsurun insan bilgisi olması nedeniyle, sosyalleşmemiş kişisel bilgi olarak tanımlanan örtülü bilgi, bilgi yönetim sisteminin işlemesi ve örgüte yararlı olması açısından çok büyük öneme sahiptir. Bu nedenle de bilgi yönetiminin asıl amacının örtülü bilgi paylaşımını sağlamak olduğu ifade edilmektedir. Başka bir deyişle bilgi yönetimi uygulamalarına başvuran tüm örgütlerin temel hedefi, açık yada örtülü bilgilerini paylaşmaktır. Örtülü bilgi kaynağının bir örgütteki çalışanlar olması nedeniyle yöneticiler, örtülü bilgiye yeteri kadar önem verirlerse, farkında olmadan da olsa rekabetsel avantajlarını garanti altına almak adına açık bilgiden daha fazlasına sahip olmaları gerektiğini anlayacaklardır.

Örtülü bilgi, kişilerin tecrübeleriyle elde ettikleri ve bu tecrübeler sonucu zihinlerinde oluşturdukları bir bilgi başka bir ifade ile deneyim bilgisidir. Uzun süreli bir birikim ve tecrübe ile kazanılmakta, bu nedenle anında aktarılıp paylaşılamamaktadır. Öğrenilmiş sağduyu olarak da kabul edilen örtülü bilgi söyleyebileceğimizden daha fazlasını biliriz şeklinde de ifade edilmektedir. Örtülü bilgi insan beyninin bilinçaltı seviyesinde yatan bilgidir ve bilinçaltında depolanmaktadır. Sezgisel ve pratiğe dayalı olarak meydana gelmektedir. Bu nedenle pratikte öğrenme olarak da ifade edilmektedir. Örtülü bilginin pratik zekânın bir göstergesi olduğu öne sürmekte ve bu doğrultuda örtülü bilginin bedensel bilgiyle, zihinsel bilginin birleşiminden meydana geldiğine değinilmektedir.

Örtülü bilgi, bir işin içinde veya kullanıldığı durumda edinilen bir bilgi olması nedeniyle duruma özgüdür. Bu doğrultuda örtülü bilgi, benzersiz, yer değiştiremez,

taklit edilemez ve yerine konulamazdır. Ayrıca rekabetsel avantajın kaynağını oluşturmaktadır. Bu nedenle bir işte mükemmeliyeti yakalamak için daha yüksek seviyede bilgiye, yani yapısal olmayan soyut örtülü bilgiye sahip olunmalıdır.

Örgütsel bir bakış açısından bakıldığında, bireysel anlamda örtülü bilgi, bir bilgi üretme kaynağıdır. Ayrıca örtülü bilgi kişinin ve tabii ki örgütün kendine özgü olan hikâyesini yansıtmakta ve örgütsel hafızayı oluşturmaktadır. Bu doğrultuda örtülü bilgi geçmişten gelen, fakat gelecek için önemli olan bir kavramdır. Örgütsel süreci geliştirmede, bütünlüğü sağlamak adına örtülü bilgiyi anlamak önemlidir. Çünkü örtülü bilgi, tüm örgütler için gelişme ve ilerlemeyi sağlamak adına anahtar noktadır.

Akademik çevrede yapılan araştırmalarda örtülü bilginin önemi üzerinde durulmuştur. Akademik düzen içindeki akademik bilgi, neyi bilme (knowing what) olarak ifade edilirken, örtülü bilgi günlük problemlere karşı direnebilmek için nasıl bilme (knowing how) olarak ifade edilmiştir. Örtülü bilgi ve akademik başarı arasındaki ilişki üzerine yapılan çalışmalarda örtülü bilgisi yüksek olan öğrencilerin, daha düşük seviyede örtülü bilgisi olana göre daha fazla akademik başarı elde ettikleri ortaya çıkarılmıştır.

Bilgiyi etkili şekilde kullanmak, yeni bilgileri üretmek, paylaşılmasını sağlamak sorumluluğu bulunan ve üst düzey eğitim örgütü olan üniversitelerde, gelişimi sağlamak ve ilerleme sürekliliğini yakalamak adına örtülü bilgi paylaşımı son derece önemlidir. Örtülü bilgi üniversiteler için gelişmenin, değişimin ve rekabet edebilmenin kaynağıdır. Bu doğrultuda yönetim, öğretim elemanları ve öğrenciler olmak üzere, her kademede örtülü bilgi paylaşımını sağlayacak bir kültür oluşturulmalıdır.

Bu araştırmanın amacı, alan yazın eşliğinde, önemli bir rekabet ve ilerleme kaynağı olan örtülü bilginin önemini ve açığa çıkarılmasına yönelik etkenleri belirlemek; örütülü bilginin açığa çıkarılmasında, Fırat üniversitesinde görev yapan ve politikalara yön veren üst düzey yönetici grubunun düşünce ve uygulamalarının neler olduğunu saptamak; ve örtülü bilginin etkili yönetimine ilişkin öneriler geliştirmektir.

Bu tezde belirtilen görüş ve yorumlar yazana aittir. Türk Silahlı Kuvvetlerinin yada diğer kamu kuruluşlarının görüşünü yansıtmaz.

Araştırmam boyunca yardım ve yönlendirmelerini esirgemeyen, birçok engeli aşmam konusunda destek olan danışman hocam Doç. Dr. Fatma ÖZMEN'e teşekkürlerimi sunuyorum.

Ayrıca araştırmamın birçok safhasında her zaman destek veren, cesaretlendiren hocam Prof. Dr. Erdal AÇIKSES'e şükranlarımı iletiyorum. Bunun yanında araştırmamın her safhasında maddi ve manevi desteğini esirgemeyen kıymetli komutanım J. Bnb. Tamer SERT'e teşekkürlerimi sunuyorum.

Araştırmamın son 9 aylık periyodunda dünyaya gelme hazırlığı içinde olan, doğduktan sonrada tezi tamamlama sürecine şahitlik eden biricik kızım İnci GÜRSOY'a ve bu süre zarfında yurt dışında görevde olup manevi desteğiyle beni yüreklendiren kıymetli eşim Göker GÜRSOY'a şükranlarımı sunarım.

ELAZIĞ-2010

Gülsüm GÜRSOY

BİRİNCİ BÖLÜM

1. GİRİŞ

Bilgi yönetimi, örgütler açısından 1990'lı yıllardan itibaren, örgütsel etkililiği sağlamada giderek gelişen ve önem kazanan bir yönetim konusunu oluşturmaktadır. Özellikle bilimsel ve teknolojik alandaki hızlı gelişmeler, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için, rekabet edebilir niteliklerini korumaları ve geliştirmelerini zorunlu kılmıştır. Bu açıdan bilgi yönetimi örgütlerin en önemli meselesi haline gelmiştir (Haldin-Herrgard, 2006: 12, Alvis ve Hartman, 2004: 379-380). Zira artık bilgi, örgütlerin en önemli varlığı olarak adlandırılmaktadır (Torraco, 2000: 38). Özellikle örtülü bilgi olarak adlandırılan ve kişilerin uzun yıllar boyunca, çeşitli ortam ve vasıtalar aracılığı ile kendi öz algılama ve yetenekleriyle geliştirdikleri kişiye özel iş yapma yolları, buluşlar, vb. genele açık olmayan bilgi, örgüt yaşamındaki en değerli kaynak olarak görülmektedir. Bu nedenle bu değerli bilginin örgüt çapında bilinmesinin sağlanması ve yaygınlaştırılması büyük önem taşımaktadır (Cross, Parker, Prusak, Borgatti, 2001).

Bilgi, “yeni tecrübeler ve enformasyon kazanmak ve değerlendirmek adına deneyimden, değerlerden, bağlamsal enformasyondan ve uzmanlıktan oluşan akışkan bir karışım” olarak nitelenmektedir (Davenport ve Prusak, 1998: 5). Gourlay (2002), bilginin uzun zaman ‘doğruluğu ispatlanmış gerçek düşünce’ şeklinde tanımlandığını, ancak son yıllarda bu tanımlamada bir değişiklik yaşandığını ve ‘doğru elde edilmiş yetenek’ şeklinde tanımlandığını belirtmektedir. Özellikle bilginin yetenek olarak adlandırılması, örtülü bilginin artan önemine işaret etmektedir (Gourlay, 2002: 12).

Günümüzde örgütler daha çok sahip oldukları nitelikli bilgi miktarı ile ölçülmekte ve örgütsel bilgi birikimlerini örgütün üretimine yansıttıkları ölçüde değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda rekabet avantajı sağlayan asıl unsurun insan bilgisi olması nedeniyle, bilginin kendiliğinden üretilmesini, paylaşılmasını ve kullanılmasını beklemek yerine bilginin yönetilmesi kavramı önem kazanmıştır. Ayrıca bilgi yönetimi yoluyla örgütte bulunan açık ve örtülü bilginin, ürün ve hizmetlere daha etkin aktarılması amaçlanmıştır (Fidan, 2007: 7).

Bilgi yönetimi, bir örgütün entelektüel sermayesinin en etkin biçimde kullanılmasıdır (Yıldırım, 2006: 4). Başka bir deyişle tüm iş ve örgüt süreçlerinde bilgi merkezli faaliyetler yapılmasıdır (Özmen, 2003: 2). Bilgi yönetimi ile örgüt içindeki bireysel ve örgütsel bilginin eşgüdümü ve düzenlemesi yapılmaktadır. Ayrıca örgüt içerisinde bilginin dönüşümü ve paylaşımı teşvik edilerek, bireysel bilgi örgüt bilgisine dönüştürülmektedir (Friehe, 2005: 5). Böylelikle örgütte yer alan açık yada örtülü bilgi, çalışanlar tarafından etkin olarak paylaşılabilir (Özcan, 2002: 2). Bu doğrultuda bilgi yönetiminin temel amacı örtülü bilgi paylaşımını sağlamaktır (Nonaka ve Takeuchi, 1995). Başka bir deyişle, örgütlerde bireylerin açık ve örtülü bilgilerinin, örgüt içinde etkileşim içine girmeleri neticesinde, yeni örgütsel bilgi üretilmekte ve bilgi örgütle bütünleştirilmektedir. Bu nedenle bilgi yönetimi projelerinin hedefinde örtülü bilgi bulunmaktadır (Romaldi, 2002: 1357). Etkili bir bilgi yönetimi, örgütte açık ve örtülü bilginin kullanımı, bilgi üretiminin ve paylaşımının tüm birimlere özendirilmesi ve doğru bilgi yönetimi araçlarının, tekniklerinin kullanılması ile sağlanacaktır (Amin, 2006: 62).

Örtülü bilginin sağlıklı bir şekilde paylaşılabilmesi için örgüt kültürünün bilgi paylaşımına açık olması ve bilgi paylaşımını ödüllendirici, destekleyici mekanizmaların örgütte bulunması gerekmektedir (Kalkan, 2006: 30). Bunun yanında bilgi paylaşımı için hem bilgi teknolojileri gibi gelişmiş araçlar bulundurulmalı, hem de örgüt içinde arkadaş grubu sohbetleri gibi gayri resmi ve sosyal faaliyetlerden yada toplantılar gibi resmi araçlardan faydalanılmalıdır (Alavi ve Leidner, 2001: 112; Nadler ve diğerleri, 2003: 533).

Geleneksel olarak, bilginin üretilmesi ve toplumsal anlamda paylaşılması üniversitelerin temel fonksiyonu ve sorumluluğu olarak algılanmaktadır (Mothe ve diğerleri, 2000: 19). Başka bir deyişle üniversitelerin temel amacının bilgiyi araştırmak, aktarmak ve yenilemek olduğu belirtilmektedir (Durukan, 2004: 20). Bu görevlerini yerine getirme konusunda bilgi yönetimi anahtar bir rol oynamaktadır. Bu nedenle üniversitelere, genel olarak misyonlarını gerçekleştirebilmeleri için, bilgi edinimi, bilginin içselleştirilmesi, bilgi paylaşımı ve bilginin kullanılması aşamalarını kapsayan, etkin bilgi yönetimi süreçlerini gerçekleştirmeleri gerekmektedir (Kalkan, 2005: 776).

Bir eğitim örgütü olan üniversitelerde örtülü ve açık bilginin etkin olarak paylaşımı, üniversite üst yönetiminden alt birimlerine kadar tüm üyelerin, dışa açık olmaları, iletişime önem vermeleri, öneri ve beklentileri dikkate almaları ile sağlanacaktır (Bleiklie, 2000: 5). Bu doğrultuda üniversitelerce, kendilerinden beklenen yeni bilgi üretimini sağlamak için, üniversite üyeleri (yönetici kadro, öğretim elemanları, öğrenciler) arasında açık ve örtülü bilgi paylaşımını sağlayacak ve etkili iletişim ağlarını oluşturacak bir örgüt kültürü oluşturmalıdır (Tunç ve Çelikkaleli, 2005: 186).

Örgütlerde örtülü bilginin açığa çıkarılarak paylaşılması sonucunda, rekabetçi bir avantaj yaratılacak (Haldin-Herrgard, 2006: 12; Alvis ve Hartman, 2004: 379-380), araştırma, iyileştirme, yenilik ve başarı meydana gelecektir (Romaldi, 2002: 1358; Alvis ve Hartman, 2004: 379-380). Ayrıca bir birimin tecrübelerinin diğerine eklenmesi sağlanarak (Syed-Ikhsan ve Rowland, 2004: 99), performans iyileştirme elde edilecek ve bireylerin yeterlilikleri de arttırılacaktır (Hernandez, 2003: 216). Bu doğrultuda ilerleme ve istenilen hedeflere ulaşma konusunda örtülü bilginin açığa çıkarılması ve paylaşımı çok önemlidir. Bu nedenle, yönetim kademelerince örtülü bilgiye gereken önem verildiği ve örtülü bilginin paylaşılmasına yönelik etkili stratejiler geliştirildiği ölçüde, örgütün rekabet edebilme gücü artacak, değişme ve gelişme olanağı elde edilecektir.

1.1. Problem Durumu

Örgütün rekabet etme konusundaki en önemli dayanağı çalışanlarının beyinde bulunan bilgidir. Bu nedenle, bu değerli “bilme yolu (know-how)”dan faydalanmak adına çalışanın örgütte kaldığı süre içerisinde bu bilgiyi ondan alacak stratejiler üzerinde odaklanılmalıdır (Romaldi, 2002: 1358). Ayrıca örgüt içerisinde örtülü bilginin öneminin kabul edilmesi bu doğrultuda da örtülü bilgiye yönelik kaynak ve zaman tahsisi yapılmalıdır (Erkorgun, 2007: 26).

Örtülü bilginin bedensel (psiko-motor) bilgiyle, zihinsel bilginin birleşiminden meydana gelmektedir (Kulkki ve Kosonen, 2001: 246). Örtülü bilgi bireylerin adapte olmasına, seçim yapmasına ve kendi amaçlarına ulaşabilecekleri yollarla çevrelerini değiştirmelerine izin veren, kendi çabalarıyla elde ettikleri eylem odaklı bilgidir. Kişinin ne kadar çok deneyime sahip olduğunun bir önemi yoktur, önemli olan elde

ettiği bu deneyimi bilgi elde etmek ve karmaşık problemleri çözmede ne kadar etkin kullandığıdır (Nestor-Baker ve Hoy, 2001: 86).

Örgütte bilgi yönetimi ile hedeflenen, örtülü bilginin açığa çıkarılmasıdır. Ayrıca bilgi yönetimiyle bilginin ihtiyaç duyulan ve kullanılabileceği yere transferi edilmesi de amaçlanmaktadır (Alavi ve Leidner, 1999: 43). Bu doğrultuda çalışanlarda bulunan örtülü bilgi ve yazılı olarak yer alan açık bilginin doğru zamanda doğru kişilere ulaşması önemli görülmektedir (Syed-Ikhsan ve Rowland, 2004: 99).

Bilgi paylaşımı, üniversiteler için de önemli bir olgudur. Üniversite üst yönetiminden alt birimlerine kadar tüm üyeler, dışa açık olmalı, iletişime önem vermeli, öneri ve beklentileri dikkate almalıdır (Bleiklie, 2000: 5). 2004 yılında, 12 üniversitede yapılan araştırmaya göre, öğretim elemanlarının sürekli öğrenmelerinde rol oynayan mesleki etkileşimlerinin yetersiz olduğu, özellikle yapılan yanlışlıklardan ders çıkartma ve soruna ilişkin kişisel görüşlerini ifade etme konularında istenilen çabayı göstermedikleri, bilgi üretiminde takım çalışmasının ve bilgi paylaşımının yeterli ölçüde gelişmediği ve öğretim elemanlarının fikirlerini paylaşmak ve görüşlerini ifade etmekten çekindiği ortaya çıkmıştır (Celep, 2004: 6-7).

Bir eğitim örgütü olan üniversitenin tüm üyelerinin bilgiye ulaşma, ulaştığı bilgileri diğer meslektaşları yada öğrencileri ile paylaşarak onların da düşüncelerini ve yeterliklerini geliştirmelerine katkıda bulunma sorumluluğu bulunmaktadır (Tunç ve Çelikkaleli, 2005: 185). Üniversitelerde işbirliği kültürünün bağlılık, zaman, güven ve amaç kavramlarının anlamına bağlı olarak gelişebileceği savunulmaktadır. Özellikle yöneticiler, işbirliği kültürü yaratmada önemli bir rol üstlenmektedirler (Campo, 1993: 121). Bu doğrultuda yönetim kademelerince bilgi paylaşımının etkin olduğu bir kültür yaratılmalı ve örgüt üyelerinin bu konuda yönlendirilmeleri sağlanmalıdır (Tunç ve Çelikkaleli, 2005: 185).

Örgüt içinde istenilen değişimin örgüt kültüründe yer alan temel varsayımların değişimi ile mümkün olacağı belirtilmektedir (Durğun, 2006: 118). Örgüt içi bireysel becerilerin geliştirilmesi, sürekli iyileştirilmesi, işe yansıtılması, bireyler arasında deneyim ve tecrübelerin paylaşılması örgüt kültürü sayesinde gerçekleşmektedir. Bu nedenle eğer bir örgütte kültür, paylaşım temeli üzerine kurulmamışsa, bilginin üyeler arasında yayılımının etkin olarak gerçekleşmesinin de mümkün olamayacağı savunulmaktadır (Demirel ve Karadal, 2007: 254).

Örgütte, bilgiyi paylaşma kültürü ile açık ve örtülü bilgidен oluşan bilgi varlıklarının üretimi arasında pozitif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Syed-Ikhsan ve Rowland, 2004: 100). Bu doğrultuda bir örgütte genel normlara bağlı kalarak örgütün bilgi paylaşımını destekleyebileceği ancak yanlış kültürel normlar meydana gelmiş ise çalışanların iyi niyeti ve emeği olsa da, bilgiyi desteklemek ve paylaşmak adına yeterli sonucun alınamayacağı üzerinde durulmaktadır (Ahmed ve diğerleri, 2002: 59).

Bilgi paylaşımının iletişimle ilgili olduğu düşünüldüğünde, bir örgüt içinde uygun şartlar sağlanınca bilginin paylaşımın mümkün olacağı belirtilmektedir (Yeniçeri ve Demirel, 2007: 222). Örgütte yeterli bir iletişim ağı kurulabildiğinde, çalışanların kabiliyetleri, becerileri öğrenilebilecek ve bu bilgilere dayanarak sağlam ve geçerli planlamalar yapılarak kararlar verebilecektir. Örneğin sohbet gibi etkinlikler, bilgi paylaşımını sağlama ve çalışanlar hakkında bilgi elde etme açısından önemli görülmektedir. Etkili bir iletişim olmadan yönetim faaliyetlerinin ve dolayısıyla örgütlerin başarıyı elde etmelerinin mümkün olmayacağına değinilmektedir (Kavak ve Vatansever, 2007: 125).

Bilgi paylaşımı meşru ve önemli bir örgütsel faaliyettir (Dixon, 2002: 35). Bilgi paylaşıldıkça değer kazanır. Ancak paylaşılmasının da oldukça güç olduğu ifade edilmektedir (Bryant, 2002: 14). Örgüt içerisinde çalışanlarca, bilginin bir güç kaynağı olarak görülmesi, paylaşımıyla kişisel gücün sarsılacağı kaygısını yaratmakta bu durum ise bilgiyi paylaşma konusunda isteksizliğe yol açmaktadır. Bunun yanında, bilgiyi paylaşma ile üstünlüğü yitirmekten korkma, kişinin bilgi paylaşımı için zaman ve kaynak kaybını göze almak istememesi, kişinin bilgisinin başkaları için değerli olduğunu düşünmemesi, bilgiyi paylaşma sonucunda uygun şekilde ödüllendirilmemek, motivasyon eksikliği (Eisenhardt, 1989: 557), hiyerarşik yapı (Stover, 2004: 165), bilgiyi ifade etme isteksizliği (Haldin-Herrgard, 2003: 4) ve güven eksikliği (Selamat ve Choudrie, 2004: 130) örtülü ve açık bilgi paylaşımını engelleyen unsurlardan birkaçını oluşturmaktadır.

Örgüt içinde, bilgi sahibi olan kişinin “Benim bu işten kârım nedir?” sorusuna maddi yada manevi olumlu bir yanıt alınca kadar, bilgi alışverişi davranışının oluşma olasılığı düşük olacaktır. Bu doğrultuda bilgi açığa çıkarılamayacak ve etkin

kullanılmayacaktır. Bu nedenle, çalışanlar arasında bilginin açığa çıkarılarak paylaşılması için uygun stratejiler geliştirilmesi bir zorunluluk olarak görülmektedir (Bartol, 2002: 65). Ayrıca örgüt içinde tüm çalışanlar tarafından, örtülü bilginin öneminin anlaşılması sağlanmalı, her bireyin kendisinin gelip geçici olduğu ve örgütün bilgi üretiminden kendisinin de sorumlu olduğu düşüncesi yaygınlaştırılmasının gereği vurgulanmaktadır (Stover, 2004: 165).

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın genel amacı, alan yazına dayalı olarak örtülü bilginin örgütler için taşıdığı önemi ve örtülü bilginin açığa çıkarılmasını etkileyen unsurları ortaya koymak; ve Fırat Üniversitesi'nde üst düzey yöneticiler ile yapılan görüşmeler temelinde, Fırat Üniversitesi'nde örtülü bilginin açığa çıkarılması ve paylaşılmasına yönelik, yönetici yaklaşımlarını belirlemek ve örgütsel etkililiği sağlama yönünde örtülü bilgiden etkili şekilde yararlanabilmek için öneriler geliştirmektir.

Bu genel amaç çerçevesinde, aşağıdaki sorulara yanıtlar aranmıştır. Fırat Üniversitesi'nde örtülü bilginin açığa çıkarılarak paylaşılmasına yönelik:

Örgütsel kültür uygun mudur?

Örgütsel yapı elverişli midir?

Teknolojik yapı beklentilere yanıt verecek düzeyde midir?

İnsan kaynakları yönetimi etkili şekilde gerçekleştirilmekte midir?

Yönetim politikaları elverişli midir?

1.3. Sayıtlılar

Araştırmada Fırat Üniversitesinde görev yapan üst düzey yöneticilerin, yüz yüze görüşmelerde sorulan sorulara içtenlikle ve tam olarak doğru yanıtlar verdikleri kabul edilmektedir.

1.4. Sınırlılıklar

2008–2009 eğitim-öğretim yılı ile sınırlıdır.

Fırat Üniversitesi’nde görev yapan üst düzey yöneticilerin görüşleri ile sınırlıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. BİLGİ KAVRAMI VE TÜRLEİ

İnsanlık tarihi ile başlayan ve doğal olarak insan temelli olma özelliğine sahip bilgi, geçirilen her dönemde etkili olmuştur. Özellikle yaşadığımız yüzyılda meydana gelen gelişmelerle önemi daha fazla ortaya çıkan bilgiye yönelik olarak bu bölümde tanımlara, kavramlara ve sınıflandırmalara yer verilmiştir.

2.1. Bilginin Tanımı

Bilgi, uzun yıllar boyunca farklı alanlarda çalışmalar yapan akademisyenlerin ve felsefecilerin ilgi odağı olmuştur. Bilginin ne olduğu sorusu, Yunan filozoflarının yapmış oldukları araştırmalardan beri tartışılmaktadır. Bilgi, ilk olarak Plato tarafından gerçek inanışlar olarak tanımlanmış ve günümüze kadar bilginin pek çok farklı tanımı yapılmıştır (Baytekin, 2006: 154).

Bilgi, kelime anlamı itibariyle; bir iş, konu, olay ve herhangi bir şey konusunda bilinenler yada öğrenme, araştırma ve gözlem yoluyla elde edilen gerçekler şeklinde ifade edilmektedir. Kavram olarak bilgi pek çok bilim dalında ele alınmış ve farklı şekillerde kullanılmıştır. Örneğin felsefe ve psikolojide bir önermenin doğru doru olup olmadığını bilme olarak ifade edilirken, sosyal bilimlerde toplumsal etkileşimin bir sonucu olarak elde edilen bilme olarak tanımlanmaktadır (Gökçe, 2006: 3).

Türk Dil Kurumunun yayınlamış olduğu sözlüklerde bilgi; “kişinin veriye yönelttiği anlam” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2008). Bu doğrultuda bilgi Davenport ve Prusak’ın da ifade ettiğı gibi bilenlerin beyinlerinde yaratılmakta ve buradan da uygulama alanına aktarılmaktadır (Fidan, 2007: 4).

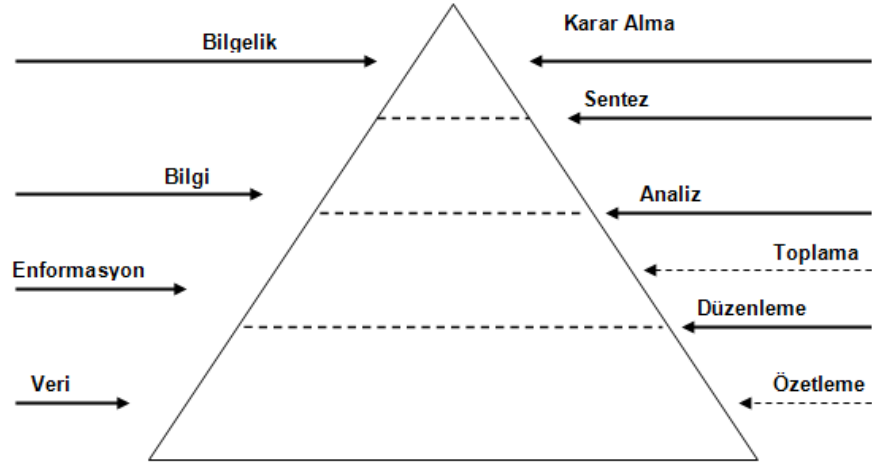
Erten’ in, Celep ve Çetin (2003)‘ den aktarmasına göre bilgi; “Bireylerin eylemlerinin temelini oluşturan; bir örgütü yada bireyi daha etkili ve farklı bir eylem için yeterli hale getiren; enformasyonu bir kişi yâda bir nesneye aktaran şey” olarak tanımlanmaktadır (Erten, 2006: 9).

Dinamik ve insancıl bir süreç olan bilginin, üç aşamada meydana geldiği belirtilmektedir. Buna göre kişi, çevreden edindiği veri ve enformasyon ile kendisine ait deneyim, beceri, duygu ve sezgilerini birleştirerek şahsi inançlarını oluşturmaktadır. Daha sonra elde ettiği bu şahsi inançları öğrenme, araştırma ve gözlem sonucunda kurallar süzgecinden geçirerek doğruluğunu kanıtlamakta ve sonuçta ise doğrulanmış şahsi inançları ile bilgiyi meydana getirmektedir (Gökçe, 2006: 3). Elde edilen bilginin değer taşıması için doğruluk, ilgililik, tamlık, doğru zamanlılık, ulaşılabilirlik, anlaşılabilirlik, güvenilirlik ve etkin maliyet gibi özelliklere sahip olması gereklidir (Aydın, 2003: 55). Burada etkin maliyetle anlatılmak istenen şey bilgi elde edilirken ortaya çıkan maliyetin, onun değerinden fazla olmamasıdır.

Bilgi, karar verme, planlama, karşılaştırma, değerlendirme, analiz vb. gibi birçok alanda önemli bir yere ve güce sahip olma özelliği yoluyla yaşamın her yönünde kendini göstermektedir. Her alanda meydana gelen bu etkinlik bilginin deneyim, yargı, değerler ve inançlar, el yordamı ve sezgiden oluşan bileşenleri ile gerçekleşmektedir. Özetle bu bileşenlere değinecek olursak, geçmişte yaşanan ve yapılan her şey bir deneyimi oluşturduğundan bilgi, deneyimlere bağlı olarak gelişmektedir. Deneyimlere bağlı olarak yeni durumları değerlendirme ve tepkiler geliştirme bilginin yargıyı içerdiğini göstermektedir. Bunun yanında kişinin sahip olduğu değer ve inanışlarda bilginin bir parçasını oluşturmakta ve öğrenmesini etkilemektedir. Sezgi ise deneyimleri kullanarak, zihnin otomatik olarak işlemesi ve yeni durumlara yönelik çözüm yollarını sezgisel olarak ve nasıl olduğunu bilmeden yaratması şeklinde ifade edilmektedir (Barutçugil, 2002: 59).

2.2. Bilgiye Yönelik Kavramlar

Bilgiye yönelik kavramlar genel olarak veri, enformasyon, bilgi ve bilgelik (akıl) dörtlemesi olarak ele alınmaktadır. Bilginin tanımını yapan araştırmacılar öncelikle bilginin enformasyon ve veriyle olan ilişkisini ve bunun yanında üçünün birbirinden ayrıştığı noktaları vurgulama gereksinimi duymuşlardır. Bilgi spektrumu olarak adlandırılan ve Şekil-1 de yer alan diyagramda bilgiye yönelik kavramlar ve birbirleriyle ilişkileri görülmektedir (Barutçugil, 2002: 60).



Şekil 1. Bilgi Spektrumu

Kaynak: Barutçugil, İ. Bilgi Yönetimi. Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002: 60

2.2.1. Veri

Birbiriyle ilişkilendirilmemiş olaylara ilişkin nesnel gerçekler olarak tanımlanmaktadır (Doğan, 2006: 17; Fidan, 2007: 4–5). Başka bir deyişle veri olay ve olgular arasındaki birbirinden ayrı nesnel gerçekler olarak belirtilmektedir (Demirel, 2007: 228; Doğan ve İbicioğlu, 2006: 1). Ayrıca veri; gözlemlerin metin, sayı, ses, görüntü, hareket yada farklı bir şekilde somutlaştırılmış biçimidir (Koç, 2003: 425). Bu nedenle veri, çoğu kez bir anlamı, içeriği bulunmayan, özümlememiş ve yorumlanmamış gözlemler, işlenmemiş gerçekler olarak da ifade edilmektedir (Barutçugil, 2002: 57).

2.2.2. Enformasyon

Yalnızca ilgili kişi için bir anlam taşıyan düzenlenmiş veri olarak tanımlanmaktadır (Barutçugil, 2002: 57). Enformasyon veriye oranla çok daha zengin ve bütünsel bir anlam içermektedir (Doğan ve İbicioğlu, 2006: 2). Enformasyon, yazılı veya sözlü, genellikle belge şeklinde, görsel veya işitsel bir mesajdır. Bu nedenle mesajı alacak hedef kişi yada topluluk üzerinde algılama değişikliği ve yargısal etki yapma yetisindedir (Topuz, 2006: 3; Demirel, 2007: 229).

Enformasyon; verilerin bir şeyle ilişkilendirilmesi ve bir amaca yönelik olarak gruplandırılması sonucu meydana gelmektedir (Fidan, 2007: 4–5). Verilerin enformasyona dönüşümü bir dizi rasyonel ve zihinsel adımları içermektedir (Doğan ve İbicioğlu, 2006: 2). Veri temel olarak beş ayrı işlemten geçirilerek enformasyona dönüştürülür. Bunlar; yoğunlaştırma, bağlamsallaştırma, hesaplama, sınıflandırma ve düzeltmedir. Yoğunlaştırma verinin özetlenip sıkıştırılarak gereksiz yoğunluğun yok edilme işlemidir. Bağlamsallaştırma; verinin toplanma nedenini tespit edilmesi ve bilinmesidir. Hesaplama; verinin analiz edilmesidir. Sınıflandırmada; verinin analiz düzeyi tespit edilmesi işlemidir. Düzeltmede ise; bu süreçler esnasında meydana gelen hataların tespit edilerek düzeltilmesi, kayıplar değerlendirilerek geri beslemenin yapıldığı safhadır. Bu işlemlerin sonucunda belli bir amaca yönelik enformasyon meydana getirilmektedir (Koç, 2003: 425–426).

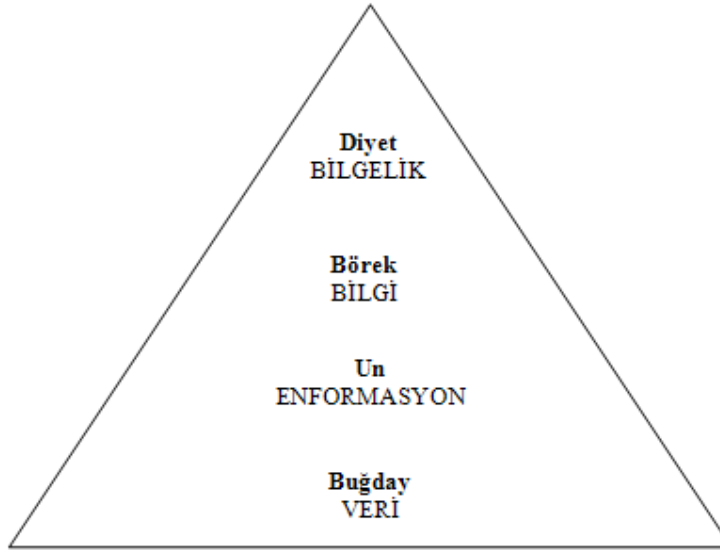
2.2.3. Bilgi

İngilizcede “Knowledge” anlamına gelen bilgi, enformasyon parçaları arasında kurulan ilişki olarak tanımlanmaktadır (Barutçugil, 2002: 58). Başka bir deyişle kişisel anlamda düzenlenmiş, özümlemiş enformasyondur (Topuz, 2006: 3) ve bilgi enformasyondan meydana gelmektedir (Demirel, 2007: 230). Nonaka ve Toyama (2000)’a göre en basit tanımıyla bilgi “ ispatlanmış, denenmiş doğru bir inanış veya düşünce” olarak tanımlanmaktadır (Doğan ve İbicioğlu, 2006: 3). Sistem yaklaşımına göre ise veri ve girdi enformasyon, süreç ve çıktı ise bilgi olarak adlandırılmaktadır (Koç, 2003: 425–426). İnsanlar arasında iletişim yoluyla enformasyon akışı bilginin yaratılmasını sağladığı belirtilmektedir (Topuz, 2006: 3). Ayrıca bilginin bazen sezgisel olabileceği ancak bu nedenle sözlere dökülmesinin her zaman mümkün olmadığı ancak eyleme dönüştürülebilen bilginin daha değerli olduğu ifade edilmektedir (Barutçugil, 2002: 58).

Bilgi, deneyim, değerler, enformasyon ve uzman görüşlerine yeni bir açı sağlamak için deneyim ve enformasyonun bütünleştirilmesi, önceki bilgilerle birleştirilmesi, anlamlı bir hale getirilmesi sürecidir. Bu doğrultuda bilgi kararları ve davranışları şekillendirmektedir (Demirel, 2007: 230). Başka bir deyişle bilgi, kişilerin enformasyonu sahip olduğu sosyal değerlere, inançlara, bakış açılarına ve deneyimlere göre yorumlanması ve analiz etmesi sonucunda elde ettiği değerdir (Fidan, 2007: 4–5).

2.2.4. Bilgelik

Bir bilgiyi başka bir yere taşıyabilme ve yararlanabilme yeteneğidir yada bütünleştirilmiş bilgi olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle bilgelik (visdom) kişisel bir kimyadır ve bilginin içleştirilmesi, özümsemesidir (Barutçugil, 2002: 60). Bunun yanında bilgelik bilgiyi farklı bir alana taşıyabilme, kullanabilme ve ondan gerektiği ölçüde yararlanabilme yetisi olarak ifade edilmektedir. Bilgelikle yoğrulmuş bilginin yaşamın her evresinde yararlı olacağı belirtilmektedir (İbicioğlu ve Doğan, 2006: 5). Bilgi spektrumunda görülen basamaklar ve tanımlar dikkate alındığında konuyu en basit şekliyle ifade etmesi açısından aşağıdaki şekilde yer alan “buğday, un, börek ve diyet” dörtlemesi önemli bir örnektir (Doğan, 2006: 18).



Şekil 2. Bilgi Spektrumuna Yönelik Yiyecek Dörtlemesi

Kaynak: Doğan, H. Ahilik ve Örtülü Bilgi Günümüz İşletmecilerine Dersler. Ekin Kitapevi, Bursa, 2006-18

Şekil-2 de yer aldığı gibi buğday, işlenmemiş ham bir unsur olarak bilgi spektrumunun birinci basamağı olan veriyi temsil etmektedir. Buğday ham haliyle doğrudan kullanılmaya elverişli değildir. Ancak işlenerek un haline getirildiğinde daha değerli ve kullanışlı bir hal almaktadır. Verilerde, sınıflandırma gibi birçok işlemden geçirilerek enformasyona dönüştürüldüğünde anlamlı bir hale gelerek kullanılmaktadır. Elde edilen enformasyon, tıpkı undan çok çeşitli mamuller elde etmek gibi kişinin amacına göre farklı işlemlerden geçirilerek bilgi haline dönüştürülür. Bilginin amaca

uygun faydalı olarak kullanımı olayında ise bilgelik ön plana çıkmaktadır. Bilgelik bilginin anahtarıdır. Aynı undan börek gibi çekici çeşit çeşit yiyecekler yapılsa da bunların tüketimi konusunda sağlıklı kararlar aldırarak sınırlama yaptığı gibi bilginin etkili kullanılmasına yön veren yine bilgeliktir. Başka bir ifade ile bilgelik bilgiyi farklı alanlarda değerlendirme, kullanma ve gerektiği gibi yararlanma yetisini kişiye kazandıran yetenektir (Doğan, 2006: 18-20).

2.3. Bilginin Sınıflandırılması

Bilgiyi daha iyi kavrayabilmek için sınıflandırarak açıklama ve tanımlama yapmamız gerekmektedir. Bu bölümde Barutçugil'in aşağıdaki sınıflandırmasına yer verilmiştir (Barutçugil, 2002: 60-65).

- Düzenleme ve Kullanma Tarzına Göre Bilgi Türleri: Bilgiyi kullanma şeklimizi bilgiyi algılama ve düzenleme tarzımız belirlemektedir. Düzenleme ve kullanım tarzına göre bilgi, idealist bilgi, sistematik bilgi, pragmatik bilgi ve otomatik bilgi olarak sınıflandırılmaktadır. İdealist bilgi, kaynağını okuduklarımız, yaptıklarımız alan, vizyon ve hedef oluşturmaya, değer ve inançları yönlendirmeyi ve kararlar almayı sağlayan bilgidir. Sistematik bilgi, kaynağını eğitim ve gözlemlerimizden yarattığımız senaryolar ve modellerden alan ve yöntem, kılavuzlar oluşturabilen bilgidir. Pragmatik bilgi, bir yöneticinin karar alması gibi iş yaparken ve kararlar alırken bilinçli olarak kullanılan kurallar, gerçekler ve kavramları içermektedir. Otomatik bilgi ise kaynağını düşünmeden gerçekleştirilen hareketler ve rutin davranışların oluşturduğu içselleştirilmiş bir bilgi türüdür (Barutçugil, 2002: 61-62).

- Kaynağına Göre Bilgi Türleri: Açık (Explicit) bilgi ve örtülü (Tacit/Implicit) bilgi olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Açık (Explicit) bilgi sözlerle, resimlerle, rakamlarla veya diğer araçlarla ifade edilen bilgidir. Bu ifade şekli ile bağlantılı olarak bilimsel ve sistematik olması nedeniyle başkalarına rahatlıkla iletilebilir ve yine başkalarıyla rahatlıkla paylaşılabilir. Açık bilgi, kitaplar, belgeler, görsel materyaller ve simülasyon gibi yazılı yada görsel materyallerle örneklendirilebilir (Barutçugil, 2002: 63-64).

Örtülü bilgi ise, kişilerin önsezileri, tecrübeleri, kavrama ve değerlendirme usulleri veya çevreleri yoluyla elde ettikleri sembolleştirilmemiş yada paylaşılmamış

bilgidir. Örtülü bilginin, sezgi yoluyla ortaya çıkan kişisel bilgi olması nedeniyle formülleştirilmesi ve başkalarına iletilmesinin zor olduğu belirtilmektedir (Barutçugil, 2002: 63-64). Başka bir deyişle örtülü bilgi, kişi tarafından sahip olunan yetenek, deneyim ve becerileri içermektedir (Koç, 2003: 426).

-Niteliğe Göre Bilgi Türleri: Sistem ve süreçlerle ilgili bilgiler olarak tanımlanmıştır. İnsan kapitali, yapısal kapital ve müşteri kapitali olmak üzere üç ayrı sınıflama içinde incelenmektedir. İnsan kapitali, bireysel yetenekleri içeren kişinin kendisine ait bilgisi, yapısal kapital iç ve dış çevrenin ihtiyaçlarını karşılayan örgüt bilgisi ve müşteri kapitali ise müşterilerle ilgili unsurları içeren bilgi olarak ifade edilmektedir (Barutçugil, 2002: 64-65):

Yukarıdaki sınıflandırmanın dışında varlık felsefesi açısından bilgi ele alındığında iki ayrı boyutta incelendiği görülmektedir. Bunlar; bireysel bilgi ve sosyal bilgidir. Bireysel bilgi soyut olmamakla beraber, kişiye somutluk kazanır. Birçok araştırmacının bilgi felsefesi ile ilgili çalışmalarında, bireysel bilginin büyük öneminden söz ettiği belirtilmektedir. Koç'un Von Krogh (1994) aktardığına göre bireysel bilgi; sözlü, yazılı yada vücut dili ile anlatım yoluyla aktarılan ve sosyal bilgi için ana kaynağı oluşturan bilgidir. Bunun yanında Fiol (1985) ve Spender (1996)' den aktardığına göre sosyal bilgi ise, bireysel bilgilerin toplamından fazla ve farklıdır. Bu nedenle örgütün ömrünün uzun olması için özellikle önemli olduğu belirtilmektedir (Koç, 2003: 425–426).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. BİLGİ YÖNETİMİ

21 yy örgütler açısından bilginin daha da önem kazandığı bir dönemdir. Günümüzde örgütler sahip oldukları bilgi miktarı ve bu bilginin amaçlar doğrultusunda kullanabilmesi yönünde değerlendirilmektedirler. Bu nedenle bilgiye ulaşma, bilgiyi kullanma, paylaşma, depolama ve üretme şeklindeki bilgi yönetimi süreçleri örgütsel verimliliği ve etkililiği artıracak şekilde bir sistem bütünlüğü içinde değerlendirilmeyi gerektirmektedir. Özellikle kişilerde sakıl olan ve deneyime dayanan örtülü bilginin açığa çıkarılması örgüte rekabet avantajı sağlaması bakımından önemli görülmektedir.

3.1. Bilgi Yönetiminin Tanımı, Amacı ve Özellikleri

Bilgi yönetimi, eğitim, öğrenim ve deneyimlerin örgütsel faaliyetlere yansması sonrasında oluşan bireysel ve örgütsel, kayıtlı yada kayıtlı olmayan her türlü bilgi kaynağının belirlenmesi, tanımlanması, yönetilmesi ve paylaşılması işlemlerini, örgütün yapısına göre düzenleyen ve faaliyete geçiren bir yönetim bilimi alanıdır (Odabaş, 2006: 2). Bilgi yönetimi, ham bilgiyi arıtop, örgüt içinde paylaşan, menkul değerler ile somut bilgi kaynaklarını geliştiren ve kullanan örgütün en alt ve sürekli işlem sürecidir. Ayrıca zihinsel varlıkların yeniden kullanımı ve değerlendirilmesi olarak da ifade edilmektedir (Stover, 2005: 165). Bilgi Yönetimi Terimleri Sözlüğü ise bu kavramı, “Örgütsel bilginin ve uzmanlığın elde edilmesi, geliştirilmesi ve kullanılması yoluyla değer yaratma süreci” olarak tanımlamıştır (Rcbadoor, 2008). Diğer bir taraftan bilgi yönetimi, bilgiyi yaratmak, elde tutmak, paylaşmak ve geliştirmek için kullanılacak bir yol olarak da adlandırılmaktadır (Barutçugil, 2002: 49).

Bilgi yönetimi aynı zamanda rekabet avantajı sağlayacak şekilde, bilgi kaynaklarının tespiti ve bu kaynaklardan etkin yararlanmaya dayalı bir uygulama olarak tanımlanmaktadır. Örgüt bu uygulama sırasında içsel ve dışsal bilgi kaynakları kullanmaktadır. Bu kaynaklardan bilgiyi elde etmek için ise dört farklı araç kullanılmaktadır (Kurt, 2008: 1). Bunlar; bilgi boşluğunu saptamak, bilgi geliştirmek yada satın almak, bilgiyi paylaşmak, bilgiyi değerlendirmek olarak sıralanabilir.

Yapılan bu işlemlerin odak noktası var olan bilgilerin dijital ortamda depolanması, düzenlenmesi ve bunların örgüt içerisinde doğru akışının ve paylaşımının sağlanmasıdır (Baytekin, 2006: 169).

Bilgi yönetimi kısaca bir örgütün entelektüel sermayesinin en etkin biçimde kullanılmasıdır (Yıldırım, 2006: 4). Bu doğrultuda bilgi yönetimi, yeniliği sağlamak, verimliliği artırmak ve karar vermeyi hızlandırmak için örgüt deneyimlerini ve yeteneklerini entelektüel sermayeye çevirmek ve etkin olarak kullanmak olarak tanımlanmaktadır (Erten, 2006: 17). Başka bir deyişle tüm iş ve örgüt süreçlerinde bilgi merkezli faaliyetlerin yürütülmesidir (Özmen, 2003: 2).

Bu tanımlar ışığında bilgi yönetiminin temel hedefi, bireysel ve örgütsel bilginin eşgüdümünü ve düzenlemesini yapmak olarak ifade edilebilir. Örgütler, bireysel bilgiyi örgütsel bilgi haline getirerek, başka bir ifade ile örtülü bilgiyi kodlanabilir ve daha kolay aktarılabilir açık bilgiye dönüştürerek hedeflerine ulaşabilirler. Bilgi yönetiminin önemli bir amacı örgüt içerisinde bilginin dönüşümünü ve paylaşımını teşvik ederek bireysel bilgiyi örgüt bilgisine dönüştürmektedir (Friebs, 2005: 5). Başka bir deyişle tüm örgütlerin bilgi yönetimi ile ulaşmak istediği temel hedef, açık yada örtülü bilgilerini paylaşmaktır. Bu paylaşım bazen başlı başına bir amaç olabileceği gibi, bir ürün dizaynı gibi nihai bir sonuç da olabilmektedir (Özınar, 2002: 2). Örtülü bilgi kaynağı bir örgütteki çalışanlar olması nedeniyle yöneticiler, örtülü bilgiye yeteri kadar önem verirlerse, farkında olmadan da olsa rekabetsel avantajlarını garanti altına almak adına teknik ve açıkça bilinen bilgilerden çok daha fazlasına sahip olmalarının gerekliliğini anlayacaklardır (McAulay ve diğerleri, 1997: 2).

Bilgi yönetimi yönetsel, yapısal, kültürel, teknolojik olmak üzere pek çok bileşene sahiptir (Aydın, 2003: 57). Bu bileşenler doğrultusunda bilgi yönetiminin belirgin özelliklerin aşağıdaki şekilde sıralanabileceği belirtilmektedir (Baytekin, 2006: 22) :

- Bilginin üretken olmasını sağlar. Bu yolla entelektüel sermaye kurum içerisinde en verimli şekilde kullanılır.
- Bilginin üretilmesi, saklanması, aktarılması, erişilmesi ve amacına uygun kullanılması sağlanır. Bilgi ve iletişim teknolojileri ile insanların yaratıcılığını birleştirerek problemlere hızlı ve isabetli çözümler bulunur.

- Bilgi yönetimi disiplinler arasıdır. Uygulamalarında, bilgi ve iletişim teknolojisi, iletişim, yeni ekonomi, bilgi bilimi, işletme, finans, psikoloji, sosyoloji ve mühendislik alanlarının birbiriyle etkileşimi ve karşılıklı yaralanma durumları görülmektedir.

- Bilgi yönetimi, işbirliği, bilgi paylaşımı ve birbirinin fikirlerini kullanma üzerine kurulmuştur. Bu ana esaslardan oluşan kültürün kurum içerisinde oluşması ve gelişmesinde etkili olur.

- Bilgi yönetimi; liderlik, düzen, öğrenme, teknoloji, kurumsal işlemlere destek, kişi ve birime göre içerik yayma, bilgi paylaşımı ve ortak kullanımı, çalışma sürecinin bir parçası olarak örtülü bilginin açığa çıkarılması, bilgi varlığının ölçülmesi, kurumsal bilgi kültürünün yaratılması ve bilgi teknolojilerinin temin edilmesi basamaklarından oluşur.

Bilgi toplumunun yarattığı değişimle bilgi, entelektüel bir sermaye olarak yeniden anlamlandırılmıştır. Örgütler tarafından öncelikle bilginin yeni anlamı özümseyerek, bilgi yönetiminin içeriği doldurulmalıdır. Başka bir deyişle insan bilgisinin önemi kavranmalıdır. Bu doğrultuda yönetim kamelerince bilginin önemi ve kullanımının yeni bir keşif olmadığı bilinmeli, buna karşın bilgi yönetimi de, enformasyon yönetimi veya belge yönetimi olarak algılanmamalıdır. Bir örgütte bilgi yönetimi ile çok daha hızlı iş süreçleri gerçekleştirmek, çalışanlar arasında bir sinerji oluşturarak örgüt verimi için örtülü bilginin ortaya çıkarılmasını sağlamak, bilgi varlıklarını etkili biçimde kullanmak, bilgiden en yüksek verimi üretmek ve örgütün entelektüel sermayesine katkıda bulunmak gibi faydalar elde edilecektir (Karakaş ve Yaratlı, 2002: 550-551).

Etkili bir bilgi yönetimi için hem açık hem de örtülü bilginin kullanımının sağlanması, bilgi üretiminin ve paylaşımının tüm birimlere özendirilmesi ve doğru bilgi yönetimi araçlarının ve tekniklerinin kullanılması gerekmektedir (Amin, 2006: 62). Bilgi yönetimiyle ulaşılmak istenen amaç, tümüyle bilgi odaklıdır. Özellikle sosyalleşmemiş kişisel bilgi olarak tanımlandığı belirtilen örtülü bilgi, bilgi yönetim sisteminin işlemesi ve örgüte yararlı olması açısından çok büyük öneme sahiptir. Başka bir ifade ile bilgi yönetiminin amacı örtülü bilgi paylaşımını sağlamaktır (Nonaka ve Takeuchi, 1995). Bu nedenle bilgi yönetimi uygulanan örgütlerde bilgi çalışanlarının örtülü bilgisi açığa çıkarılmadan, yani örgütün entelektüel sermayesine katılmadan

Çalışanların başka kuruma geçmesini engelleyici tedbirler alınmalıdır (apar, 2007: 5-6; Gökçe, 2006: 48).

Bilgi yönetimi etkinliğiyle örgütte çeşitli alanlarda fayda elde edilebileceği ifade edilmektedir. Örneğin (Sağsan, 2008) ;

- Verimliliğin artırılması,
- Örgüt içerisinde yeni bilginin retilmesi,
- Dış kaynaklardaki değerli bilginin örgüte kazandırılması,
- Örgütsel kararlarda ulaşılabilir bilginin kullanılması,

Bilginin dokümanlar, veri tabanları ve yazılımlar aracılığı ile (yani mevcut örgütsel bilgi varlıkları ile) sunulması,

Örgütsel bilginin kıymetlendirilerek entelektüel sermayeye çevrilmesi ve bilgi yönetimi sayesinde ölçülmesi,

Örgütte var olan yetenek ve becerilerin geliştirilmesi bunlardan bazılarıdır. Bunun yanında aşağıda yer alan faydalara da değinilmektedir.

- Örgütte var olan kayıtlı yada potansiyel bilgi kaynaklarını ortaya çıkarılması ve iş süreçlerine dahil edilmesi (Odabaş, 2006: 3),

- Çalışanların var olan enformasyona erişimini mümkün kılınarak enformasyon kaynaklarından yeni bilgilerin üretilmesinin sağlanması (Odabaş, 2006: 3),

- Bilgi gereksinimlerinin saptanması ve bunların sürekli gözden geçirilerek yeni koşullara göre yeniden düzenlenmesi (Gökçe, 2006: 49),

- Birikmiş bilgi birikiminin ve bilgi kaynaklarının sürekli güncelleştirilmesi, uygun olanların denetlenmesi ve ayıklanması, bilginin uygun koşullarda depolanarak saklanması, erişim sağlanabilmesi ve en az maliyetle kullanıcıya aktarılabilmesi (Gökçe, 2006: 49),

- Bilgi kaynaklarından en geniş biçimde yararlanılabilmesi için çalışanların bu konuda bilgilendirilmesi ve eğitilmesi (Gökçe, 2006: 49),

- Çalışanlarının sahip oldukları birikimlerin yani örtülü bilginin kullanılabilir bir biçime yani açık bilgiye dönüştürülmesi sağlanmaktadır. (Gökçe, 2006: 49)

Bilgi yönetimi örgütler için çok önemli olmasına karşın kullanımı yönünde her zaman istenilen sonuçlar elde edilememektedir. Bunun sebebi ise örgütsel yada kişisel olarak bazı engellerin bilgi yönetim sürecini olumsuz etkilemesidir. Yönetim kademelerince bilgi yönetimi önündeki engeller tespit edilerek aşılmaya çalışılmalıdır. Bu doğrultuda etkili bilgi yönetimine yönelik örgütsel ve bireysel engeller genel olarak aşağıda ifade edilmektedir (Özmen, 2003: 7-12);

- Yetersiz performans değerlendirme ve ödül sistemlerinin istenilen bilginin girişinin sağlayamaması nedeniyle enformasyonun uygun şekilde yapılamaması,

- Üst kademe yöneticilerin alt kademedeki gelen teklif ve önerilerine açık olmaması,

- Bilginin bir güç olduğu düşüncesinin örgüt içinde kabul görülmesi, bu nedenle bilgi paylaşımının etkin olarak yapılamaması,

- Aşırı bilgi yüklenmesi nedeniyle bilgi çöplüklerinin oluşması, bu nedenle de bilginin doğru zamanda ve yerde kullanılamaması,

- Örgüt için önemli bir değer olan örtülü bilginin elde edilmesi ve paylaşılmasında yönelik uygun etkileşim ve paylaşımı destekleyen örgütsel ve kültürel değişimin yapılamaması,

- Örgütte yer alan bilgi sermayesinin tam olarak tespit edilememesi nedeniyle istenilen yararın sağlanamaması,

- Bilginin korunduğu, kullanıldığı ve değer verildiği bir örgüt tutumunun geliştirilememesi olarak ifade edilmektedir

3.2. Bilgi Yönetimi Süreci

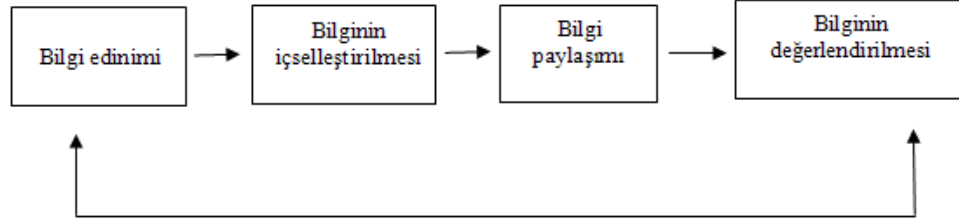
Hasanali (2002)' nin Sveiby (1996)'den aktardığına göre bilgi tanımlanırken maddi olmayan varlıkların önemi üzerinde durulmuş ve bilgi yönetimi “maddi olmayan varlıklardan değer yaratma sanatı” olarak tanımlanmıştır. Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi (APQC)'nin bu tanımı biraz daha genişleterek bilgi yönetimini “insanları ve enformasyonu kapsayan bilgi varlıklarını yaratmak, korumak ve

kullanmak için meydana gelmiş bir stratejiler ve yaklaşımlar grubu” olarak ifade edilmiştir.

Bilgi yönetim sürecinin örgütlerde problem çözme, öğrenme, stratejik planlama ve karar verme gibi faaliyetler için gerekli olan önemli bilginin ve deneyimin bulunmasına, seçilmesine, organize edilmesine, yayılmasına ve transfer edilmesine yardım eden bir süreç olduğu belirtilmektedir (Erdoğan ve İpçioğlu, 2001: 634). Bu doğrultuda bilgi yönetim sürecinin amacı, örgütün daha fazla değer yaratabilmesi için ihtiyaç duyulan bilginin doğru zamanda, doğru bireylere ulaştırılması olarak tanımlanabilir (Hasanali, 2002).

Bilgi yönetimi süreci diğer taraftan örgütlerin kendi bilgilerini yaratma ve kullanma süreçleri olarak tanımlanmaktadır (Kalkan, 2006: 28). Bu süreç içerisinde örgütsel amaçlara ulaşmak için iç ve dış kaynaklardan edinilen bilgiler ve çalışanların deneyimlerinin başka bir ifadeyle örtülü bilgilerinin katkısıyla örgütsel bilgi oluşturulmaktadır (Çınar, 2004: 2). Örgüt için bilginin bu şekilde tanımlanması, edinilmesi, geliştirilmesi, örgüt içinde paylaşılarak yaygınlaştırılması, amaçlara yönelik olarak kullanılması ve bu kullanımın değerlendirilerek sürecin yeniden tasarlanması bilgi yönetimi süreciyle sağlanmaktadır (Kalkan, 2001: 776; Odabaş, 2006: 7). Örgütlerce bu sürecin herhangi bir adımında yaşanacak eksiklik yada aksaklıklar diğer adımları da etkileyeceğinden, her bir adımın düzenli olarak işletilmesine önem verilmelidir (Odabaş, 2006: 9).

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere bilgi yönetimi süreci, içeriği oldukça detaylı, önemli bir yönetim fonksiyonudur. Bilgi yönetimi sürecine ilişkin farklı kavramlaştırmalar bulunmaktadır. Ancak temel aşamalar açısından isim farklılıkları hariç anlam olarak önemli bir değişiklik görülmemektedir (Kalkan, 2006: 28). Alan yazın incelendiğinde, bilgi yönetimi sürecinin dört temel aşamadan meydana geldiği görülmektedir. Bunlar; bilgi edinimi (üretilmesi, geliştirilmesi), bilginin içselleştirilmesi (depolanması, saklanması), bilginin paylaşımı (transferi) ve bilginin değerlendirilmesi (kullanılması, hayata geçirilmesi) olarak belirtilmektedir (Kalkan, 2001; Kalkan, 2006, Zaim, 2004; Çınar, 2004; Erdoğan ve İpçioğlu, 2001).



Şekil 3. Örgütsel Bilgi Yönetimi Süreci

Kaynak: Kalkan, V. D. (2006). “Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi Kesişim ve Ayrışma Noktaları”. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Bahar-2006 C.5 S.16, s: 22-36.

3.2.1. Bilgi Edinimi

Bilgi edinimi aşamasının, örgütün ihtiyaç duyduğu bilginin tam olarak tanımlanması, bilgi boşluklarının belirlenmesi, ihtiyaç duyulan bilginin tedarik edilmesi ve geliştirilmesi süreçlerini kapsadığı belirtilmektedir (Kalkan, 2001: 777). Bilgi edinimi aşaması oldukça kapsamlı bir aşamadır. Öncelikle edinilmesi gereken bilgi, belirlenmeli ve tanımlanmalıdır. Daha sonra bu bilgi en uygun yolla elde edilmeye çalışılmalıdır. Bu edinim dış kaynaklı yada örgüt içinden gerçekleştirilebilir. Dış kaynaklardan bilgi alınırken, kaynağın ve alınacak bilgiyi örgüte transfer edecek araçların doğru seçilmesi gerekmektedir. Ayrıca dış kaynaktan edinilen bilginin, örgütün bilgi tabanıyla bütünleştirilmesi sağlanarak öğrenme faaliyeti gerçekleştirilmelidir (Kalkan, 2006: 29).

Örgüt içinde bilgi geliştirme, bilgi teknolojilerinden etkin bir biçimde yararlanılarak yeni becerilerin, fikirlerin, süreçlerin yaratılması için icra edilecek bilinçli faaliyetlerden oluşan karmaşık bir süreçtir (Kalkan, 2006: 29). Bu süreçte çalışanların farklı fikirlerinin irdelenmesi, tartışılması ve bir bütüne kavuşturulması da faydalı olacaktır (Hlupic ve diğerleri, 2002: 98). Çünkü çalışanların, var olan açık bilgiyi kendi tecrübeleri, kişisel bilgileri, değerleri ve kuralları ile birleştirmeleri ve diğerleri ile paylaşımları sonucunda yeni bilginin üretileceği belirtilmektedir (Erdoğan ve İpçioğlu, 2001: 634). Bilgi üretimi ayrıca örgüt içinde ve dışında bireylerin kendi aralarında sürekli olarak örtülü ve açık bilgilerini paylaştıkları bir süreçtir. Örgütlerin, örgütsel

olarak bilgi üretme kapasiteleri, sürdürülebilir rekabetsel avantaja sahip olmaları adına çok önemlidir (Choi ve Lee, 2002: 176).

Örgütler geçmişteki ve hâlihazırdaki kaynaklarından elde ettikleri bilgileri çeşitli etkileşimler neticesinde yeniden düzenleyerek yeni bilgiyi oluşturmaktadırlar (Zaim, 2004: 765). Bunun yanında bilginin üretilmesi, örgütün dış çevresinde gelişen ve örgütü ilgilendiren formal ve/veya informal bilgiler ile açık ve örtülü bilgilerin örgüt içine alınması, bu bilgilerin örgüt içi bilgi ve deneyimlerle birleştirilmesi faaliyeti olarak tanımlanmaktadır (Çınar, 2004: 2). Bilginin geliştirilmesi kavramı ise mevcut ürün ve hizmetler ile ilgili bilgilerin üzerinde çalışılarak daha iyiye götürülmesi olarak ifade edilmektedir (Zaim, 2004: 765).

Bilgi yönetiminde, iki tür bilginin etkileşimine önem verilmektedir. Birincisi, kodlanabilen, depolanabilen ve yayınlanabilen açık bilgi, diğeri ise kişilerin tecrübeleriyle elde ettikleri ve bu tecrübeler sonucu zihinlerinde geliştirdikleri örtülü bilgidir (Özmen, 2003: 3). Bilginin üretilmesinde önemli olan faaliyet, örgüt içinde sinerjik bir ilişki yoluyla örtülü bilginin açık bilgiye dönüştürülmesidir (Çınar, 2004: 2). Bilgi yönetimi de özellikle bu dönüşüm üzerinde önemle durmaktadır. Örgütlerce, çalışanlar örgütten ayrıldıkları zaman, gözlem, inceleme, deneme ve yaratmaya dayanan örtülü bilgilerinin onlarla yok olmasını engellemek amacıyla bu bilginin çeşitli yöntemlerle açığa çıkarılması ve örgüte mal edilmesi hedeflenmelidir (Özmen, 2003: 3). Örgütlerde bireylerin açık ve örtülü bilgilerinin örgüt içinde etkileşim içine girmeleri neticesinde yeni örgütsel bilgi üretilmekte ve bilgi örgütle bütünleştirilmektedir. Bu nedenle bilgi yönetimi projelerinin hedefinde örtülü bilginin bulunduğu belirtilmektedir (Romaldi, 2002: 1357).

Bilgi yönetiminde, bilgi yönetimi araçları kullanılarak örtülü ve açık bilginin yönetilmesi ve yeni bilginin üretilmesini amaçlayan dört yaklaşımın olduğu belirtilmektedir. Bunlar; modelleme, insan kaynakları, kültür ve ödülün ön plana çıktığı süreç yaklaşımı, teknolojik araçların bir araya getirilerek örgüt içerisinde etkin kullanımını sağlayan teknolojik yaklaşım, mevcut bilgi envanterinin toplanıp, bilginin sınıflandırılması ve içeriğin güncelleştirilmesinden sorumlu birisinin görevlendirildiği, kişilerin gerekli bilgiye ulaşmasını sağlayacak belge yönetimi ve portalların oluşturulduğu, kütüphane ve enformasyon sistemleri için uzmanların kullanıldığı içerik yönetimi yaklaşımı ve son olarak, bilgi kodlama ve bilgi elde etmenin otomatik olarak

yapıldığı, yüksek derecede gelişmiş, karışık yazılımlardan faydalanılan yönetim bilgi sistemi yaklaşımıdır. Örgütlerce bu yaklaşımlardan yapılarına ve amaçlarına uygun olanlarının kullanılması ile tespit edilen hedeflere ulaşmanın kolaylaşacağı belirtilmektedir (Fidan, 2006: 16).

3.2.2. Bilginin İçselleştirilmesi

Bilginin içselleştirilmesi aşaması, örgütsel bilginin depolanması ve korunması aşamasıdır (Kalkan, 2001: 777). İçselleştirme bilginin depolanmasını, bilgi tabanına entegre edilmesini ve böylece sürekliliğinin sağlanmasını ifade etmektedir. İhtiyaç duyulduğunda bilgiye ulaşmak için, bilginin sağlıklı bir şekilde saklanmış olması gerekmektedir (Kalkan, 2006: 29).

Bilginin değer ifade edebilmesi için türüne, kullanım amacına ve örgütün hedeflerine uygun olarak tasnif edilmesi, saklanması ve yeniden değerlendirilmesi gereklidir. Bu şekilde bilgi yönetiminin temel amaçlarından biri olan bilginin, doğru zamanda, doğru kişi tarafından ve doğru biçimde kullanılması gerçekleşeceği belirtilmektedir (Zaim, 2004: 765).

Örgütler öğrendiklerini, ürettiği bilgileri tekrar kullanmak yada yeniden bilgi üretiminin girdisi olarak faydalanmak için saklamaya ve depolamaya ihtiyaç duyarlar (Çınar, 2004: 4). Bilgiyi saklamak, bilginin bir örgüt tarafından muhafaza edilmesi, değerlendirilmesi ve birimler boyunca yayılması olarak açıklanabilir. Ayrıca bu yolla bilgi kaybını en aza indirmektedir. Bu yayılma sayesinde, örgüt yeni ve eski bilgilerini yer ve zaman bakımından rahatlıkla yönlendirebilmektedir (Erdoğan ve İpçioğlu, 2001: 634).

Bireyler ve örgütler değişik şekillerdeki bellek sistemlerinde enformasyonu saklamaktadırlar. Bilgi, arşivlerde, internette yada bilgisayarlarda dosyalararak depolanabilmektedir. Depolama sistemleri, beyindeki özel bir bölümden, fiş kartlarına, sabit disklere, dosyalama kabinlerine, kütüphanelere ve veri ambarlarına kadar uzanabilmektedir (Despres ve Chauvel, 1998: 117). Örgütte yaşanan olaylar ve edinilen deneyimler genellikle bireylerin belleklerinde saklanırlar. Bunlardan çok azı yazılı hale getirilir yada bilgisayar ortamında saklanır. Bu durumda asıl bilgi deposu çalışanlardır (Çınar, 2004: 4). Bu doğrultuda çalışanların zihinleri ve örgütsel rutinlerin bilgi deposu

görevi üstlendiği belirtilmektedir (Kalkan, 2006: 30). Ayrıca bilgi saklama ve koruma çabalarının verimli olabilmeleri için örgütün bilgi yönetimine ilişkin belirlenmiş amaçlarının olması gerekmektedir. Aksi takdirde örgüt, bilgi saklama yerine gereksiz bir biçimde enformasyon biriktirmek durumunda kalacaktır (Milam, 2005: 66).

Örgütte bilginin uygun şekilde depolanması yada başka bir deyişle bilginin saklanması ile sürekliliği sağlanmış olacaktır. Örgütte eski ve yeni çalışanlar arasındaki bilginin sürekliliğinin sağlanması çok önemlidir. Böylece yeni çalışanlar kendi bilgi tabanlarını kendileri yaratmak zorunda kalmayacaklar, işe ve örgüte yönelik pek çok yararlı bilgiyi daha başlangıçta edinme imkânına sahip olacaklardır. Bu şekilde, hem zaman ve kaynak israfı azaltılmış olacak, hem de yeni çalışanların iş motivasyonları yükseltilerek uyum sağlama ve sosyalleşme süreleri kısaltılacaktır (Kalkan, 2006: 29-30).

3.2.3. Bilgi Paylaşımı

Bilgi paylaşımı ile bilginin örgüt içinde transfer edilerek yaygınlaştırılmasını, böylelikle örgüt tarafından özümsemesi ifade edilmektedir (Kalkan, 2001: 777). Bilgi paylaşıldıkça artan bir özelliğe sahiptir (Kulaklı ve Birgün, 2005: 38). Bilginin dağıtılmak, bilgiyi örgütün yararlanabileceği bir varlık haline getirmenin ön koşuludur (Nonaka ve Takeuchi, 1995). Ayrıca bilgi, her aktarıldığı kişide farklı anlamlar kazanması sonucunda zenginleşecektir. Örgütte bilgi paylaşımı olmadan, bilginin gerçek anlamda özümsememeyeceği belirtilmektedir (Kalkan, 2006: 30).

Bilgi paylaşımı başka bir ifade ile bilginin kişiden, gruptan ve örgütten diğer kişi, grup ve örgüte aktarılması faaliyeti olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım geniş bir şekilde hem örtülü hem de açık bilginin paylaşılmasını içermektedir. Bu açıdan bakıldığında bilgi paylaşımı karmaşık bir yapıya sahiptir. Ayrıca bilginin, çalışanlara aktif bir şekilde dağıtılması ve bilgiye sahip olanların bu bilgilerini kimle ve ne zaman paylaşacakları da çok önemlidir (Erdoğan ve İpçioğlu, 2001: 634).

Bilgi paylaşıldıkça çoğalmakta, transfer edildikçe değerlendirilmekte ve böylelikle yeni bilgiler üretilmektedir. Bu bakımdan bilgi yönetiminin temel amaçlarından biri, bilginin bireyler, takımlar ve birimler arasında etkili biçimde paylaşılması suretiyle örgütün mevcut bilgi potansiyelinden en etkin şekilde istifade edilmesi olarak

açıklanmaktadır (Zaim, 2004: 765). Bu doğrultuda örgütte yazılı, sözlü, görsel raporların, inceleme ve gezi turları sonuçlarının paylaşımı açık olması, çalışanların görev alanlarını değiştirilmesi (rotasyon), eğitim ve yetiştirme programları gibi etkinlikler uzman kişilerle bir arada olmayı sağladığından mevcut bilgi birikiminden etkin faydalanmayı kolaylaştırmakta bilgi paylaşımı için zemin hazırlamaktadır (Çınar, 2004: 3).

Bilginin sağlıklı bir şekilde paylaşılabilmesi için örgüt kültürünün bilgi paylaşımına açık olması ve örgütte bilgi paylaşımını ödüllendirici ve destekleyici mekanizmaların bulunması gerekmektedir (Kalkan, 2006: 30). Bunun yanında bilgi paylaşımı için hem bilgi teknolojileri gibi gelişmiş araçlar bulundurulmalı, hem de örgüt içinde arkadaş grubu sohbetleri gibi gayri resmi ilişkiler ve sosyal faaliyetlere yer verilmelidir. Ayrıca toplantılar gibi resmi araçlardan da faydalanılmalıdır (Alavi ve Leidner, 2001: 112; Nadler ve diğerleri, 2003: 533).

3.2.4. Bilginin Değerlendirilmesi

Bilginin değerlendirilmesi aşaması, bilgi kullanımının ve verimliliğinin gözden geçirilmesini ifade etmektedir (Kalkan, 2006: 30). Başka bir ifade ile bilginin değerlendirilmesi aşamasında bilgi, amaçlar doğrultusunda kullanılmakta ve bu kullanımın sonuçları incelenmektedir (Kalkan, 2001: 777). Değerlendirme örgütsel bilgi üretiminin sadece kaynağı değil, onun bir parçasıdır (Marra, 2004: 264). Ayrıca değerlendirilen bilgi, yeniden üretilecek bilginin temelini de oluşturmalıdır (Çınar, 2004: 4). Bilginin değerlendirilmesi aşamasından elde edilen sonuçlar geri besleme mekanizmalarının çalıştırılması ile yeni tasarlama ve planlama faaliyetlerine yansıtılmalıdır (Kalkan, 2006: 30).

Örgüt için oluşturulan değerlere ve amaca yönelik olarak bilgi, hızlı ve doğrudan kullanılmalıdır. Böylelikle bilgi örgüt içinde daha aktif ve uygun hale gelecektir (Erdoğan ve İpçioğlu, 2001: 634). Ayrıca örgüt içinde kullanılan bilginin sonuçları değerlendirilmeli ve gerekirse bilgi yönetimi süreci yeniden düzenlenmelidir. Bu yaklaşımla bilgi etkin bir biçimde kullanılacak ve örgüt rekabet avantajı sağlayacaktır (Alavi ve Leidner, 2001: 114).

Bilginin değerlendirilmesi faaliyetiyle, üretilen, tasnif edilen ve paylaşılan bilginin örgüte değer katacak biçimde kullanılması hedeflenmelidir. Bu sebeple bilgi yönetiminin başarısı, büyük ölçüde bilginin ne kadar etkin kullanıldığına ve bu bilginin ne kadar ürünlere, süreçlere ve davranışlara aktarıldığına bağlıdır (Zaim, 2004: 765). Bu doğrultuda bilgi yönetimi sürecinin verimliliği, her bir aşamaya uygun çeşitli teknik ve sosyal araçların etkin kullanımı ile sağlanacaktır. Alan yazında genel kabul görmüş bir bilgi yönetimi modeli henüz tanımlanmamıştır. Bununla birlikte, yukarıda ele alınan ve çoğu zaman birbiri ile kesişerek iç içe meydana gelen dört aşama genel olarak örgütsel bilgi yönetimi sürecini kapsayıcı ve açıklayıcı özellik taşımaktadır (Kalkan, 2001: 777; Kalkan, 2006: 31).

3.3. Bilgi Yönetiminin Unsurları

Bollinger ve Smith'e göre bilgi yönetimi ile ilgili üç temel yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan ilki açık bilginin kullanılmasına yönelik teknoloji ağırlıklı yaklaşım olup, bu yaklaşımda bilgi tabanlı sistemler, veri tabanları, şebekeler gibi teknolojiler yardımıyla paylaşılan enformasyon ve bilginin örgüte katılımı hedeflenmektedir. İkinci yaklaşımda, insan unsuru öne çıkarılmakta ve örgüt kültürü ile takım çalışmasına vurgu yapılmaktadır. Üçüncüsü ise, örgütün sahip olduğu teknik bilginin elde edilmesi ve değerlendirilmesine yönelik süreçlerin geliştirilmesini ele alan yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre süreçlerde teknoloji kullanımı zorunlu bir ihtiyaç değildir. Söz konusu yaklaşımlar değerlendirildiğinde bilgi yönetiminde teknolojinin yeri inkâr edilmemekle birlikte insan unsurunun önemine işaret edilmekte ve bilgi yönetiminin teknolojiyi ve insanı bir arada ele almasının gerekliliği ifade edilmektedir (Fidan, 2006: 13).

Örgütlerde bilginin elde edilmesi, saklanması, paylaşılması ve kullanılmasına, diğer bir deyişle bilgi yönetiminin etkin ve başarılı bir şekilde gerçekleşmesine etki eden faktörlerin varlığı söz konusudur. Bilgiyi etkin bir şekilde yönetmek için liderlik, kültür, teknoloji ve bilgiyi ölçme gibi bilgi yönetimini etkileyen faktörleri göz önünde bulundurulmalıdır (Erdoğan ve İpçioğlu, 2001: 633). Başka bir görüşe göre ise etkili bilgi yönetimi teknoloji, insan kaynakları uygulamaları, örgütsel yapı ve kültür birçok örgütsel unsurun birbiriyle uyumunu gerektirmektedir (Sharifuddin ve diğerleri, 2004: 97). Bu doğrultuda yukarıda yer alan görüşler değerlendirildiğinde bu çalışmada bilgi

yönetiminin alt yapısını oluşturan unsurlar, teknoloji, örgüt kültürü, örgüt yapısı, entelektüel sermaye ve liderlik olarak belirlenmiştir.

3.3.1. Teknoloji

Bilgi çağında örgütler bilgi teknolojileri ile şekillenmektedir. Bilgi teknolojileri özellikle biçimsel bilginin kayıt altına alınması, depolanması, işlenmesi ve iletilmesine olanak sağlayan teknolojilerdir. Söz konusu teknolojilerin amacı, insanların beyinlerinde ve kâğıt üzerinde duran bilgiyi alıp, örgüt genelinde herkesin yararlanmasını sağlamak yani paylaşımını kolaylaştırmaktır (Gökçe, 2006: 65).

Bilgi işlemlerinde kullanılan bilgisayar ve iletişim teknolojisi alanında gerçekleşen hızlı gelişme, iç ve dış çevreyle olan iletişimi ve üretime yönelik bilgi akışını hızlandırıp kolaylaştırdığı gibi, karar verme sürecinde, zaman ve yer kullanımında sağladığı avantajlarla da örgütsel etkinliği arttırmaktadır (Odabaş, 2003: 5-6). Bu nedenle teknoloji, bilgi yönetiminin kesinlikle vazgeçilmez bir parçasını oluşturmaktadır (Thierauf, 1999). Bilgi yönetimi uygulamalarında bilişim teknolojilerinden değişik biçimlerde ve çok yönlü olarak istifade edilmektedir (Zaim, 2004: 763).

Delphi'ye (1997) göre bilgi yönetimi birincil teknolojilerini; intranetler, arama ve onarma motorları, veri bankaları ve belge yönetim sistemleri oluşturmaktadır (Romaldi, 2002: 1360). Teknolojinin, örgütte geleneksel olan işleyişi değiştirebilmesi nedeniyle, örgüt kültürünü değiştirme potansiyelinin bulunmaktadır. Ayrıca teknoloji örgüt içinde gayri resmi ilişkilerin oluşmasında kolaylık sağlamakta ve bilgi paylaşımını teşvik eden sosyal ağları güçlendirmektedir. Bunun yanında teknolojinin, bilgi yönetimine karşı kültürden gelen isteksizliği yenebileceği de ifade edilmektedir. Bu doğrultuda bilgi yönetimi süreci için insani engelleri yenecek yada en aza indirebilecek teknolojilerin tespit edilerek ve kullanılması önemlidir (Romaldi, 2002: 1363).

Etkili bilgi yönetimi, teknoloji, insan kaynakları uygulamaları, kurumsal yapı ve kültür gibi birçok örgütsel unsurun birbiriyle uyumu ile mümkün olmaktadır (Sharifuddin ve diğerleri, 2004: 97). Alan yazının geneli incelendiğinde de görüldüğü üzere bazen bilgi yönetimi yalnızca teknoloji olarak algılansa da gerçekte teknoloji tam olarak bilgi yönetimi demek değildir. Teknoloji, başarılı bir bilgi yönetim programı ve

stratejisi oluşturulmasındaki anahtar etkindir. Bu nedenle, en etkili bilgiyi bulma, depolama, dönüştürme ve yayma aracı olarak bilgi teknolojisi araçlarının, örgütte mevcut ve erişilebilir olması bilgi yönetimi süreci açısından çok önemli görülmektedir (Sharifuddin ve diğerkleri, 2004: 102).

Teknoloji, bu doğrultuda bilgi yönetimi sürecinde, çözümün sadece bir parçasıdır. Teknolojinin yanında bilgi yönetimi çözümlerine yönelik iş stratejisi, örgütsel kültür, bilgilenme yönetimi gibi unsurlar da bulunmaktadır. Ancak karşılıklı güveni, açıklığı ve yardımlaşmayı üretecek ve besleyecek olan örgüt kültürü, bilgi yönetimi stratejisi açısından hayati öneme sahiptir. Bu nedenle yöneticiler, teknoloji için aşırı yüksek fonlar ayırmak yerine, teknik yönden uzman kişileri işe almalı, teşvikler sunmalı, sosyalleşmeyi sağlamalı ve bilgiyi paylaşmanın değerine sayđı gösteren bir kültür oluşturmaya zen göstermelidirler (Romaldi, 2002: 1363).

3.3.2. Örgüt kültürü

Bilgi yönetimine bakış ağısı, rgt oluşturan bireylerin bilgiye verdikleri değerini göstermekte ve bu anlamda kültürel bir konu olarak ifade edilmektedir (Odabaş, 2003: 5-6). Bu nedenle bilgi yönetiminin alt yapısını oluşturan temel unsurlardan biride kültürdür. Bilgi yönetiminin başarılı biçimde uygulanabilmesi açısından çok önemli olan kültür, Dessler’e göre (1998) “Bir organizasyonda tüm çalışanlar tarafından paylaşılan inançlar, normlar, gelenekler ve değer yargıları” olarak tanımlanmaktadır (Zaim, 2004: 764). Kültür, bir anlamda bireylerin örgütle ilgili duygu ve düşüncelerini yansıtır ve onu nasıl algıladıklarını açıklar. Bu nedenle bireylerin bilgi yönetimi konusunda bilgilendirilmesi ve buna inandırılması, uygun örgüt kültürü oluşturma çalışmalarının etkinliğini arttıracaktır (Odabaş, 2003: 5-6).

Örgütsel kültür başarılı bilgi yönetiminde anahtar görevi üstlenmektedir. Bu doğrultuda öğrenmeyi, öğrendiklerini paylaşmayı ve teknolojiyi etkin kullanmayı destekleyen bir kültür örgütler için gereklidir. Özellikle paylaşıma açık bir kültürün sağlanması, örgütte oluşturulacak güven iklimi ile ilgilidir (ınar, 2004: 3). Çünkü rtl bilgi paylaşımının doğasında güven bulunmaktadır. Çalışanlar arasında ortak sosyal ve kültürel bağlam üzerine kurulmuş güven ilişkisi, yüksek seviyede karşılıklı olarak birbirini anlamının göstergesidir. Bu durum ise başarılı örtülü bilgi transferini sağlayan unsurdur (Foos ve diğerkleri, 2006: 8). Bu doğrultuda yönetim kademelerince

örgütlerde bilgi üretimi, paylaşımı ve kullanımına uygun, ortak düşünceyi açığa çıkaracak şekilde güven ve ödüllendirme ortamının oluşturulması önemlidir (Çapar, 2007: 6).

Örgüt içinde çalışanların örtülü ve açık bilgilerinin etkileşimi ve paylaşımı sonucunda oluşan örgütsel bilginin varlığı sosyal ilişkilere bağlıdır. Bu nedenle örgütsel bilgiyi harekete geçirebilmek ve örgütün sahip olduğu bilgi birikiminden bütünüyle istifade edebilmek için çalışanların gönüllü katılımının temin edildiği uygun bir zeminin hazırlanmalı ve tüm bunları destekleyen bilgi temelli bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır (Zaim, 2004: 764).

3.3.3. Örgüt Yapısı

Bilgi yönetimi uygulamalarının başarısında, örgütlerin teknolojik, sosyal, kültürel ve entelektüel alt yapısı kadar, örgütsel alt yapısı da önemlidir. Bu açıdan bilgi yönetimine uygun bir örgüt yapısının oluşturulmalıdır. Özellikle ileri derecede merkezi, kontrole dayalı, katı hiyerarşiler yerine daha esnek, ademi-merkezi ve güvene dayalı örgüt yapılarının, bilgi yönetimi ve dolaylı olarak bilgi paylaşımı açısından daha uygun olacağı belirtilmektedir (Zaim, 2004: 764).

Bilgi yönetimi uygulamalarına yönelik örgütsel alt yapı, bilginin alınıp kullanımı yani bilgi paylaşımını düzenlerken, çalışanların bilgiye hangi kanallardan ve nasıl ulaşılacağını belirlemeli, birimler arsında bilgi paylaşımını kolaylaştırmalı ve desteklemelidir (Gökçe, 2006: 67). Örgüt içindeki her çalışan bilgi yönetiminden sorumlu, aktif birer katılımcı olarak bu yapı içinde yer almalı, ancak bilgi yönetiminin tasarımından uygulanmasına kadar düzenin sağlanabilmesi için de bir yönetici görevlendirilmelidir (Odabaş, 2003: 5-6).

3.3.4. Entelektüel Sermaye

Entelektüel sermayenin, genel olarak bir örgütün sahip olduğu ve muhafaza ettiği, çalışanlarının sahip olduğu örtülü bilgi ve örgüt tarafından kodlanabilen, depolanabilen, bireylere sunulabilen açık bilgidir (Nonaka ve Takeuchi, 1995). Bir örgütün, kendi entelektüel sermaye tabanını iyi bir şekilde

yönetebilmesi için, çalışanlarının örtülü bilgisini açık bilgiye dönüştürebilmesi ve herkesin erişimine sunabilmesi gerekmektedir (Özçınar, 2002: 2).

Entelektüel sermaye, insan (beşeri) sermayesi, yapısal sermaye ve ilişkiler sermayesi olarak sınıflandırılmakta (Zaim, 2004: 763) ve sosyal sermayenin de bu sınıflandırma içerisinde yer almasının gerekliliği üzerinde durulmaktadır (Özçınar, 2002: 2). Sosyal sermaye, entelektüel sermayenin gelişimini sağlamakta ve bilginin değişimi, örgüt içinde bütünleştirilmesi diğer bir ifadeyle bilginin paylaşımını kolaylaştırmaktadır (Özçınar, 2002: 2). Sosyal sermayenin, insanlar arasındaki aktif bağlantılar stokundan ve insan şebekeleri, topluluklarını birbirine bağlayan, işbirliğini mümkün kılan güven, karşılıklı anlayış, ortak değerler ve davranışlardan meydana geldiği belirtilmektedir. Başka bir ifade ile sosyal sermaye; aidiyet, samimiyet, güven, yardımlaşma ve takım kültürü gibi, örgütlerde çıkara dayanmayan, gönüllü katılım ve bireysel feragat içeren, örgütsel bütünlüğü sağlayan bireyler için önemli bir motivasyon kaynağı olan yazılı olmayan değerlerdir. Bu nedenle bir örgütün başarısı diğer faktörler kadar çalışanlarının birbirleriyle kurdukları yakın ilişkilere yani sosyal sermayeye de bağlıdır (Töremen, 2004: 2-3;39).

Bilgi yönetimi yoluyla, örgütlerde bulunan entelektüel sermaye doğru yerde, uygun kişi tarafından kullanılmaktadır. Ayrıca yine bu yolla örgüt elemanlarının sahip oldukları bireysel bilgilerin (tecrübe, yetenek, olanaklar vb.) başka bir ifade ile örtülü bilgilerin, örgütsel bilgi haline dönüştürülebilmesi sağlanmaktadır (Öztemel ve Arslankaya, 2004: 1; Zaim, 2004: 763). Örgütün yapısı veya örgütte yapılan faaliyetlerle ilgili her türlü deneyimi ifade eden örgütsel bilgi, belgelerde, veritabanlarında yada belli bir belgede kayıtlı olmaksızın yalnızca kişilerin zihinlerinde tutulan her türlü bilgiden oluşmaktadır. Örgütsel bilgi birikiminin açığa çıkarılması ve çalışanlar arasında paylaştırılması ise bilgi yönetimi süreçleri açısından önemlidir. Çünkü böylece örgütte var olan kayıtlı yada potansiyel bilgi kaynaklarını ortaya çıkarılarak ve iş süreçlerine dahil edilmesi sağlanmaktadır (Odabaş, 2006: 3). Bu nedenle bilgi yönetimi, içsel ve dışsal olarak paylaşılacak bilginin, kimlerle ne şekilde ve nasıl paylaşılacağını ve daha sonra nasıl kullanılacağını belirlemektedir (Öztemel ve Arslankaya, 2004: 1).

3.3.5. Liderlik

Liderlik, örgütün amacı ve stratejisi doğrultusunda verimli bir bilgi yönetimi için kolaylaştırıcı şartları ortaya koymaktır. Bir bilgi yönetim sisteminin başarılı bir biçimde uygulanması yönetim kademesinin uygun liderlik yetilerine sahip olmasını gerektirmektedir. Bu doğrultuda bir bilgi liderine, örgüt içinde bilgi paylaşım kültürünün oluşturulması, uygulamaları ve güdülere desteklemek yönünde gereksinim duyulacaktır. Bu yüzden bilgi liderinin, bilişim teknolojilerine yönelik yeteneğe sahip olmasının yanında, bilgiyi toplama, organize etme, sınıflama ve iletişim gibi konularda da yeteneğe sahip olması beklenmektedir. Ayrıca etkin bilgi yönetimi için açık bir vizyonun önemli olması nedeniyle örgütün amaç ve stratejileriyle bağlantılı bir vizyon geliştirilmeli, çalışanlar bu vizyona göre yönlendirilmelidir (Erdoğan ve İpçioğlu, 2001: 635-636). Bunun yanında teknoloji, teknikler ve insan faktörleri arasındaki etkileşimi esas alan bütünsel yaklaşımlar, bilgi yönetimi süreçlerinin merkezine alınmalı (Kulaklı ve Birgün, 2005: 38), örgütsel hafızayı geliştirmek ve korumak için düşünce ve fikir veritabanı uygulamaları teşvik edilmelidir (Kulaklı ve Birgün, 2005: 47).

En çok kullanılan tanımına göre lider, grup çabasını koordine eden kişi olarak ifade edilmektedir. Bunun yanında yönetim ise, grup çabasıyla işleri başarma sanatı olarak belirtilmektedir. Bu çaba liderin, bireylerin zekalarını birleştirerek grup zekasını örgütün yararına kullanmasının ifadesidir. Çalışanlar arasında uyumlu ve paylaşım açık bir ortam yaratmak için lider, sinerji merkezli bir yönetim anlayışını benimsemeli, çalışanlar arasında bir katalizör görevi yapmalı ve birleştirici özelliklere sahip olmalıdır (Töremen, 2007: 4). Ayrıca lider örgütte hangi aktivitelerin ödüllendirildiği, hangi davranışın cesaretlendirildiği ve örgütte hangi işin değerli olduğu gibi konuları belirleyen kişidir. Yöneticiler tarafından tam olarak belirlenerek ve örgüt içinde anlaşılması sağlanacak bu konular, çalışanların motivasyonunu yükselterek onları yeni bilgiler geliştirmeye teşvik edecektir (Bryant, 2003: 35).

Bilgiyi etkili olarak yönetebilmek için değişimci (karizmatik) ve işlemsel (karizmatik olmayan olmak üzere iki liderlik modelinin öne çıktığı belirtilmektedir. Bu iki liderlik modelinden değişimci liderler, çalışanlarını kendileri olmaları ve örgütün bir parçası olduklarına inanmaları konusunda cesaretlendirirler. Kendisini izleyenler için ilham ve motivasyon kaynağıdır. Çalışanlarının problemlerini çözmeye yönelik cesaretlendirici ve yenilikçidirler. Ayrıca çalışanlarına karşı kendilerini devamlı

geliştirme sorumluluğu duyarlar. Değişimci liderler bilgiyi yaratmayı, paylaşmayı ve değerlendirmeyi amaçlayan, bu doğrultuda astlarını motive eden bir atmosfer oluşturmayı hedeflemektedir. Bu amaçla da çalışanlarını, fikirlerini paylaşmaları konusunda cesaretlendirirler. Ayrıca örgüt için kamçılayıcı bir vizyon ve stratejik hedefler ortaya koymaktadırlar. Bu nedenle rekabetçi avantajlar elde etmek isteyen örgütler, değişimci liderliği uygulamaktadırlar (Bryant, 2003: 36-37).

Diğer liderlik modeli olan işlemsel liderler ise kabul edilmiş amaçlarla örtüşen, katı, istikrarlı performansı yaratma eğilimindedirler. Lider-çalışan ilişkisini ekonomik bir işlem olarak görmekte, gruptaki düzen ve rahatlığa karşın, performansı desteklemek için ödüller ve cezalar sunmaktadırlar. Ödüller, çalışanın gayretine göre değişebilmektedir. Bu liderlik tipi, iş ihtiyaçları ile örtüşüyorsa çalışanların kişisel çıkarlarına karşı duyarlıdır. İşlemsel liderler, amaçları bir araya getirerek bilginin örgütün lehine kullanılıp paylaşılması için sistemleri meydana getirerek kullanırlar (Bryant, 2003: 37).

Her iki liderlik tipinin özellikleri değerlendirildiğinde değişimci liderlerin, büyük örgütlerin başında daha etkili ve başarılı olacakları, buna karşın bilgiyi saptayabilen, etkili olarak elde edip paylaşabilen kişiler olan üst yöneticiler içinse işlemsel liderlik tipinin uygun olduğu ifade edilmektedir. Bilgi süreçlerinin her safhasının farklı özellikler gerektirebilmesi nedeniyle, her seviye farklı bir liderlik tipinin değerlendirilebileceği, bu nedenle de örgüt içinde her iki liderlik tipinin uygun yerlerde birlikte kullanılmasının uygun olacağı ifade edilmektedir (Bryant, 2003: 40-41).

3.4. Üniversitelerde Bilgi Yönetimi ve Örtülü Bilgi Paylaşımı

Üniversiteler, yüksek düzeyde eğitim ve öğretim yaparak seçkin kadrolar yetiştiren, bilimsel ve teknolojik araştırmalar yapan ve araştırma sonuçlarını toplum yararına sunarak sosyal ve ekonomik kalkınmaya hizmet eden kurumlardır. Üniversitelerin temel amacının bilgiyi araştırmak, aktarmak ve yenilemek olduğu belirtilmektedir (Durukan, 2004: 20). Bugün üniversiteler, bilimsel araştırma yapma, bilgi üretme, yayma ve nitelikli insan gücü yetiştirme görevleri nedeniyle ülke kalkınmasının önemli bir itici gücü olarak tanımlanmaktadırlar (Durukan, 2004: 29).

Örgütler açısından çağdaşlığın bir göstergesi olarak bilgi yönetimi bir zorunluluktur. Günümüzde bütün örgütler, yaşamlarını sürdürebilmek ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için bilgiyi etkin bir şekilde yönetmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Bu nedenle bilgi yönetimi, örgütsel bir süreç olarak tasarlanmalı ve sürekli geliştirilmelidir. Diğer örgütlerde olduğu gibi bir eğitim örgütü olan üniversitelerin de toplumda öğrenme yeterliliklerinin geliştirilmesi gibi görevini yerine getirme konusunda bilgi yönetimi anahtar rol oynamaktadır. Bu nedenle üniversitelerin genel olarak misyonlarını gerçekleştirebilmeleri için etkin bilgi yönetimi süreçlerine sahip olmaları gerekmektedir. Bilgi yönetimi sürecinin temel amacının örtülü bilgiyi açığa çıkararak etkin kullanmak olması nedeniyle üniversitelerinde amaçlarından biri bünyelerinde var olan örtülü bilgiyi açığa çıkararak topluma mal etmek olmalıdır (Kalkan, 2005: 776).

Geleneksel olarak, bilginin üretilmesi ve toplumsal anlamda yaygınlaştırılması üniversitelerin temel fonksiyonu ve sorumluluğu olarak algılanmaktadır. Üniversitelerin iki temel işlevi bulunmaktadır. Bunlar, araştırma ve eğitimidir. Üniversitelerin gerek yürüttükleri faaliyetlerin niteliklerinden kaynaklanan nedenlerle, gerekse de üniversiteler konusunda genel kabul görmüş akademik özerklik konusu nedeniyle üniversiteler belirli kapalılık sergilerler. Bu durum zaman zaman üniversitelerin ürettikleri bilginin gerçek hayatta uygulanabilir olmaktan uzak olarak değerlendirilmesine de neden olmuştur (Mothe ve diğerleri, 2000: 19).

Üniversitelerin içinde bulundukları mali ve yenileşme sorunlarının üstesinden gelme konusunda öne sürülen çözüm üniversite-sanayi ortaklığıdır. Günümüzde üniversitelerin sahip oldukları bilgi ve uzmanlıkları sanayi altyapılı ortaklarla birleştirmesi hem ekonominin gelişmesine hemde üniversitenin gelişmesine katkı sağlayacağı görüşü hakimdir (Hagen, 2002: 206). Özellikle üniversite-sanayi işbirliğine olanak tanıyacak yöntemlerin geliştirilmesi ve yenilikçiliğin arttırılması, bilişim teknolojilerinin sektörde kullanılma deneyimlerinin paylaşılması için politikalar üretilmesi, sektör temsilcilerinin üniversite eğitiminde aktif rol oynaması, bilgi ve iletişim teknolojilerinin gibi sektörlerin talepleri ve kamu, kurum ve kuruluşlarının önerilerinin değerlendirilmesi gibi konular üzerinde dikkatle durulmalıdır. Bu doğrultuda oluşturulacak bilgi temelli bir ekonomide, üniversite ve yüksek okullar üretim, dağıtım ve varlıkların temelinde bulunan bilgiyi kullanmak için önemli roller üstleneceklerdir. Ayrıca üniversiter ve yüksek okullar eğitim ve yetiştirme

deneyimlerini sunma, e-öğrenme endüstrisinin içeriğini ve teknolojisini geliştirme gibi önemli görevlerde üstleneceklerdir (Özmen, 2001: 320-322).

Üniversitelerin üniversite dışı odaklarla etkilişimi sağlayan önemli projelerden biri bu kapsamda teknokent/teknoparklardır. Bu konuda genel olarak karşılaşılan sorun yönetim ve modern işletme konularına üniversitelerin yabancılik çekmeleridir. Bu nedenle teknokent/teknoparkların yönetiminin uzman şirketler tarafından ve modern yönetim ilkeleri ile ele alınmasının gerekliliği vurgulanmaktadır. TUSİAD (Türk Snayicileri ve İşadamları Derneği) (Haziran, 2006: 27-28) tarafından bilişim alanında yayınlanan raporda üniversitelerde lisans eğitimi ve bölümlerde verilen eğitimin düzeyi ve kalitesi açısından öğretim üye sayısı, öğretim elemanlarının ilgi alanlarının zenginliği ve bölümlerin araştırma kapasitelerinde sorunlar olduğu belirtilmektedir. Diğer taraftan teknik liselerde olduğu gibi 2 yıllık mesleki okullarda önemli bir öğretmeni öğretim üyesi, ders kitabı ve eğitim alt yapı (laboratuvar, kütüphane, internet erişimi) eksikliği bulunduğu belirtilmektedir. Ayrıca üniversitelerde öğretim üyesi açığını kapamak maksadıyla yüksek maliyetle yurt dışına gönderilen doktora öğrencilerine yönelik olarak, yurt dışında alınan eğitimin kalite kontrolünün yapılmadığı, öğrencilerin döndüklerinde ise yurt içi araştırma ve çalışmalarda yer almadıkları bu doğrultuda edinilen bilginin etkin paylaşımının sağlanmadığına yer verilmiştir. Bunun yanında OECD ülkelerine göre patent sayıları açısından Türkiye'nin oldukça geride olduğu, Türkiyede yapılan araştırmaların patentler ile korunacak şekilde endüstriye aktarılmadığı, Türkiye üniversitelerinde öğretim üye ve görevlilerinin akademik yükselmelerinde patentin önem taşımadığı sonuçlarına yer verilmiştir.

Etkin bilgi yönetimi süreci her örgütte olduğu gibi üniversite için de bir zorunluluktur. Üniversite bilgi yönetimi süreci, üniversite misyonunun gerçekleştirilmesini desteklemelidir. Bu süreç bilgi edinimi, bilginin içselleştirilmesi, bilgi paylaşımı ve bilginin kullanılması aşamalarını kapsamaktadır. Üniversite bilgi yönetimini alt süreçleri araştırma faaliyetleri, eğitim faaliyetleri ve idari faaliyetlerden oluşmaktadır. Araştırma faaliyetleri alt süreci, bilgi üretimi üzerinde odaklanmıştır. Amacı, araştırmalar arasında işbirliği sağlayarak, disiplinler arası bilgi üretimine zemin hazırlamaktır. Bu doğrultuda üniversite dışındaki çeşitli unsurlarla etkileşim ve özellikle bu unsurların örtülü bilgilerinden yararlanılmasını yaygınlaştırmaktır. Eğitim faaliyetleri alt süreci ise, üniversite içinde bilginin yayılmasının daha sistematik ve

amaçlara uygun bir biçimde gerçekleşmesi, bilgi depolama sistemlerinin kullanışlı olması ve personelin bilgiye erişiminin kolaylaştırılması hedeflemektedir. Son olarak idari faaliyetler alt süreci ile idari birimlerden kaynaklanan bürokrasi gibi sıkıntıların araştırma ve eğitim faaliyetlerini olumsuz etkilememesi ve idari hizmetlerin belirli bir disiplin içinde yürütülmesi hedeflenmektedir. Üniversite bilgi yönetimi sürecinin verimliliği, alt süreçlerin sinerjik birleşimi, gerekli yapısal ve kültürel destekleyicilerin varlığı ve sürecin yönetim süreciyle bütünleştirilmesi ile sağlanacaktır (Kalkan, 2005: 775-779).

Bilgiyi yaratma, paylaşma ve onu topluma, ekonomiye mal etme görevi bulunan üniversitelerde bilgi yönetimini geliştirmek için bu üç temel görevi yerine getirecek açık bir misyona sahip olmalıdır. Geleneksel fakülteler ve bölümler disiplinler arası çalışmalara önem vermelidir. Bazı üniversitelerde fakülteler ve bölümler arasında genel olarak disiplinler arası yardımlaşmaya yönelik isteksizlik görülmektedir. Bu durum bilginin saklanması, paylaşılmaması, işbirliği yapılmaması sonucunu doğurmaktadır. Toplumun birçok problemi ancak disiplinlerarası bir yaklaşımla çözüleceğinden, bilgi yönetimi yaklaşımları bu olumsuzlukları ortadan kaldırmada rol oynayacaktır (Oosterlinck, 2002).

Bilgi teknolojileri bilgi yönetimi açısından önemlidir ancak bu çok fazla bilgisayar almak olarak algılanmamalıdır. Bilgiye ulaşmada ve kullanmada önemli bir işlevi olan bilgi teknolojileri etkili bilgi yönetimi konusunda ilk akla gelen unsurlar içindedir. Ancak alan yazındaki incelemeler bilgi teknolojilerinin etkili bilgi yönetimi için gerekli fakat yeterli olmadığı yönündedir. Örgütte bireylerin ve grupların günlük iş ve süreçleri sırasında kullandığı yada ürettiği bilgilerin çoğunlukla kodlanamayan örtülü bilgidir. Bu doğrultuda sadece teknolojiye yatırım yapmak yerine, örtülü bilginin mümkün olduğunca çok paylaşılması için bilgi geçişi ve dolaşımını arttıracak örgütsel ve kültürel değerlere önem verilmelidir. Bunun yanında öğrencilerin gelecekte bilgi toplumunun anahtarı olacağı göz önüne alınarak onların bilgi toplumunun gereklerine göre yetiştirilmesine, onlarda bulunan yetenek ve bilgi birikimine önem verilmesi sağlanmalıdır. Diğer üniversitelerin takibi yanında dünyayı takip etme bu doğrultuda uluslar arası açılımlara önem verilmelidir. Üniversite içinde açık değerlendirme eleştiri ve tavsiye yapmaya olanak tanınmalıdır. Üniversiteler rekabetçi avantaj yakalayabilmek

için diğer kurumlarla işbirliğine girmeli, bireysel bilgiye önem verilmesi gereklidir (Özmen, 2001: 317-320),

Genel olarak bilgi yönetiminin bilgidен ziyade enformasyon üzerinde yoğunlaştığı yanlış algısı, özellikle bilgi üretimini ve bu üretimin arka planındaki sosyal süreci göz ardı ettiğinden eleştirilmektedir (Wilson, 2002: 13). Dolayısıyla, üniversitelerimizde, uygulama çabaları mekanik algılayışlardan uzak durmalı ve bilgi yönetiminin içselleştirilmesi hedeflenmelidir. Bu doğrultuda, eğitim örgütleri insan odaklı örgütler olduğu için, örgütsel öğrenme kavramı bu örgütler için oldukça önemlidir. Öğrenen örgüt, herkesin sürekli öğrendiği ve kendini yenilediği örgüttür. Örgütsel öğrenme kavramı ise örgütsel çevrenin belirsizlik ve karmaşıklığına tepki gösterme, değişiklik meydana getirme düşüncesini artırma ile ilgilidir. Bunun yanında olumlu liderlik sağlama, örgütsel öğrenme için çok önemlidir. Üniversitelerin temel görevinin araştırmalar yaparak bilgi üretmek, teknoloji geliştirmek ve eğitim öğretim yoluyla nitelikli işgücü yetiştirmek olması nedeniyle örgütsel öğrenme, üniversiteler için büyük önem taşımaktadır. Ayrıca üniversitelerin bilgi üretme kapasitesinin, onların öğrenen örgütler olma derecelerine bağlı olduğu ifade edilmektedir (Celep, 2004: 2-3).

Bir örgütün yenilenmesi, rekabete direnmesi ve istenilen düzeyde verimli çalışabilmesi için; entelektüel sermayesini oluşturmak, yapılandırmak, paylaşmak ve etkin kullanmak amacıyla gerekli resmi, gayri resmi, teknolojik ve sosyal iletişim kanallarının kurulmasına imkân tanıyan, disiplinler arası bir bilgi yönetim sistemini benimsemesi gerekmektedir. Bu süreçten anlaşıldığı üzere bilgi yönetimi sistemi bilgi paylaşımını amaç edinmeli ve etkili bir iletişim sisteminin kurulmasına olanak sağlamalıdır (Çapar, 2007: 2-4). Bu doğrultuda bilgi yönetim sistemi uygulayıcılarından olan eğitim örgütlerinde, girdi ve çıktının insan olması nedeniyle iletişim, vazgeçilmez bir unsurdur (Ertekin, 2006: 109). Üniversite üst yönetiminden alt birimlerine kadar tüm yöneticilerin dışa açık olmaları, iletişime önem vermeleri, öneri ve beklentileri dikkate almaları beklenmektedir. Üniversitelerde bireylere statü, unvan, kıdem vb. özelliklerine göre verilen ayrıcalıklar örgütsel bütünlüğe zarar vermektedir. Yönetici, örgütsel lider olarak, örgütsel değerleri bireylere benimsetmek ve örgütsel bütünlüğü sağlamakla yükümlüdür (Bleiklie, 2000: 5). Bu nedenle yöneticiler tarafından, öğretim elemanları ve diğer çalışanlar arasında, birbirlerine karşı davranışları, kullandıkları dil yada

bulundukları statü gibi çeşitli nedenlerden kaynaklanan iletişim engelleri varsa bunlar tespit edilerek, gerekli önlemler alınmalıdır (Bolat, 1996: 75).

Bilgi yönetiminin başarısında üst yönetimin adanmışlığının da çok büyük önemi bulunmaktadır. Üst yönetim bilgi yönetiminin örgüt çapında etkili bir şekilde uygulanabilmesi için politikaların oluşturulmasında ve olanakların elverişli hale getrilmesinde cesaretlendirici, destekleyici bir tutum ve davranış içinde bulunmalıdır (McCampbell ve diğerleri, 1999: 172). Gunn (1995:34) üniversite yönetiminin bilgi çağının gereklerine cevap veren bir yapıda olabilmesi için 3. dalga yönetiminin ayrılmaz bir parçası olan yönetim sistemleri, sistem metodolojisi, insan ölçekli örgütler ve moral gerekler gibi yaklaşımların benimsenmesi üzerinde durmaktadır. Üçüncü dalga yönetim yapısı hükümler yönetici yapısını değiştirerek meslektaş, arkadaş yapısını sunmakta, yan yana birlikte çalışmayı, paylaşmayı öngörmektedir. Bu yaklaşım üniversite genelinde bütünlük ve yeterliliği yükseltecek güven ortamının yaratılmasını sağlayacaktır. Ancak 3. dalga yönetim modeline yöneticiler tarafından direnç gösterilmektedir. Buna karşın zorlayıcı otoritenin ise bilgi çağının gereklerine ve sorunlarına cevap veremediği bu nedenle üniversitelerin verimliliğini düşürme konusunda etkili olduğu belirtilmektedir (Özmen, 2001: 320)

Bilginin, toplum yararına kullanılabilmesinde ve bilgiyi paylaşma konusunda öğretim elemanı tutumları önem oluşturmaktadır (Tunç ve Çelikkaleli, 2005: 185). Celep'in 2004 yılında, 12 üniversitede görev yapan ve ders verme statüsüne sahip, Prof. Dr., Doç. Dr. ve Yrd. Doç. Dr.' lardan oluşan 354 öğretim görevlisine yönelik yaptığı araştırma sonuçlarına göre, ankete katılan öğretim görevlilerinin örgütsel öğrenme liderliğine ilişkin özellikleri yeterince taşımadığı, öğretim elemanlarının sürekli öğrenmelerinde rol oynayan mesleki etkileşimlerinin oldukça yetersiz olduğu, özellikle yapılan yanlışlıklardan ders çıkartma ve soruna ilişkin kişisel görüşlerini ifade etme konularında istenilen çabayı göstermedikleri, bilgi üretiminde takım çalışmasının ve bilgi paylaşımının önemli olduğu üniversitelerde takım öğrenmesinde belirtilen özelliklerin yeterli ölçüde gelişmediği ve öğretim elemanlarının, fikirlerini paylaşmak ve görüşlerini ifade etmekten çekindiği sonucu ortaya çıkmıştır (Celep, 2004: 6-7). Bu doğrultuda üniversite üyelerinin, bilgiye ulaşmanın yanında, ulaştığı bilgileri diğer meslektaşları ya da öğrencileri ile paylaşarak onların da düşüncelerini ve yeterliklerini

geliştirmelerine katkıda bulunma sorumlulukları bulunduğundan yöneticiler tarafından bu konuda yönlendirilmeleri gereklidir (Tunç ve Çelikkaleli, 2005: 185).

Üniversitelerde, etkin bilgi depolama sistemlerinin geliştirilmesi ve bilişim teknolojilerinden bilgi edinim ve paylaşımı için etkili bir biçimde yararlanılması önemli bir konudur. Böylelikle üniversite içindeki araştırmacıların birbirlerinin çalışmalarından haberdar olmaları sağlanarak bilgiye erişme hususunda zaman ve kaynak israfı azaltılacak, yeni bilgi üretme konusunda imkân tanınacaktır. Aynı zamanda konu tekrarlanması ihtimali de mümkün olan en düşük seviyeye indirilecektir (Kalkan, 2005: 778).

ABD’de Eğitimde Mükemmellik Ulusal Komisyonu tarafından yayınlanan bir raporda her eğitim kademesinde kaynakların iyi kullanılmamasının, eğitimde kalite düşüklüğüne sebep olduğu belirtilmektedir. Teknolojinin hızla eskidiği günümüzde teknolojiye yapılan yatırımlardan verim alınabilmesi için büyük ölçüde kullanılması ve yaygın olarak kullanma yollarının öğrenilmesi gereklidir. Oysa birçok eğitim kurumunda bozulmasınlar diye tedbir olarak bilgisayar laboratuvarları tüm bölümlerin kullanımına sunulmamakta, kapısına kilit vurulduğu için birçok cihaz henüz kullanılmadan teknolojinin gerisinde kalmaktadır. Ayrıca teknoloji adına yapılan yatırımlarda verimli kullanılamamaktadır. Örneğin bilgi paylaşımını arttırmak maksadıyla kurulan pahalı ve gelişmiş teknolojik ağ temelli sistemler öğretim kadrosunun toplanan bilgiye güvenmemesi, yöneticilerin sistemi etili kullanmaması yada gelişme sağlamak yerine yalnızca ceza maksatlı kullanılması, teknolojinin yakından takip edilmesi amacını geride bırakmaktadır. bu durum ise söz konusu örgütlerin bilgi kültürü geliştirmede ileri durumda olduklarını ancak teknoloji kültüründe geride olduklarını göstermektedir (Özmen, 2001: 320).

Üniversitelerde, etkili bilgi paylaşımı konusunda bilişim teknolojilerinden olduğu kadar sosyal bilgi paylaşımı araçlarından (resmi ve resmi olmayan toplantılar, yüz yüze görüşmeler vb.) da faydalanılmalıdır. Bu doğrultuda da sosyal bilgi paylaşımını destekleyecek örgüt kültürünün oluşturulması önemlidir. Bu yönde oluşturulacak kültür öğretim elemanlarının kendilerine has bilgileri yani örtülü bilgilerini paylaşmalarını da destekleyecektir (Kalkan, 2005: 778).

Akademik örgüt kültürü öğretim elemanları, öğrenciler, yöneticiler, veliler tarafından paylaşılan, toplumun kültürel değerleri ve eğitim faaliyetlerinin

özelliklerinden etkilenen varsayımlar, inançlar, değerler, normlar, semboller ve uygulamaları içermektedir. Akademik örgütlerde yöneticiler, öğretim elemanları ve öğrenciler, etkileri farklı alt kültürleri oluşturmaktadır. Akademik işgücünün önemli bir bölümünü oluşturan öğretim üyeleri, kültürün varsayımları, değerleri ve uygulamalar açısından egemen alt kültür olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca akademik örgütlerde inanç veya ideoloji sistemleri; akademik örgüt kültürü, akademik meslek kültürü, akademik disiplinlerin kültürü/ideolojisi olmak üzere üç farklı düzeyden oluşmaktadır. Üniversitelerde kültürün geleneksel olarak akademik disiplin temelli bir içeriğe sahip olduğu belirtmektedir (Erdem ve İşbaşı, 2001: 37-38).

Üniversite örgüt kültürü, bireylerin birbirleriyle etkileşiminin bir ürünüdür ve üniversitenin karakteristik ruhu olup, kendini norm ve değerlerde göstermektedir. Üniversite örgüt kültürü ona etki eden sosyal, siyasal, ekonomik ve teknolojik faktörlerde meydana gelen değişimler doğrultusunda sürekli değişen dinamik bir yapıdadır. Üniversitelerimizden beklenen yeni bilgi üretim anlayışının gelişmesi, üniversite üyeleri (yönetici kadro, öğretim elemanları, öğrenciler) arasında açık ve örtülü bilgi paylaşımının sağlanması ve etkili iletişim ağlarının oluşturulması ile mümkün olabilecektir. Üniversitelerde paylaşım kültürünün oluşturulmasında, örgütteki iletişimin ve etkileşimin niteliği oldukça önemlidir. Öğretim elemanlarının birbirleri ile etkileşim içinde akademik çalışmalarını, öğretim ve idari işlemlerini yerine getirmeleri beklenmektedir. Ancak akademisyeni kontrol altında tutmanın bir aracı olarak performans dayalı değerlendirmelerin ve akademik yükseltme kıstaslarının bulunmasının, akademide daha çok bireysel amaçların ön plana çıktığı bir mesleki yaklaşımın geliştirilmesine neden olduğu ifade edilmektedir (Tunç ve Çelikkaleli, 2005: 184-186).

Eğitim örgütlerinde kültürden beklenen, alt kültürler arası işbirliğine dayalı olarak örgütün gelişme süreçlerine katkı sağlamasıdır. Üniversitelerde işbirliği kültürü bağlılık, zaman, güven ve amaç kavramları doğrultusunda gelişecektir. Özellikle yöneticiler, işbirliği kültürü yaratmada önemli bir role sahiptir. Yöneticiler tarafından güç ve sorumluluğun paylaşılması, alt kültür gruplarının yarattığı sembol ve ritüellerden yararlanarak paylaşılan değerlerin oluşturulması, ortaklaşa karar alma gibi stratejiler, kültürü geliştirmek için etkili bir şekilde uygulanmalıdır (Campo, 1993: 121).

Üniversitelerde oluşacak rekabetçi kültür anlayışı, bilginin paylaşılmasının önünde önemli bir engel meydana getirmektedir. Başkalarının öne çıkabileceği düşüncesiyle konu sahiplenme, eleştirilerini bilimsel gerekçeler yerine bireysel yargılara dayandırma, rekabetçi kültüre yönelik örneklerdir. Ancak, Bourdieu (2001)'den aktarıldığı gibi akademik meslek, belirli unvanlara ve yönetim kademelerine gelmenin amaç edinildiği bir mesleğe dönüştürülmemelidir (Tunç ve Çelikkaleli, 2005: 185). Bunun yanında eğitim sistemi, yeni bilgileri sürekli olarak izleyebilen, araştırmaya istekli ve bilgiyi paylaşma kültürüne sahip bir toplum yetiştirme hedefine sahip olmalıdır. Bu doğrultuda eğitim örgütleri, mevcut bilgileri tüketen örgütler olmaktan ziyade, var olanı sorgulayan, yeni bilgiler üreten, paylaşımcı bir öğrenme ve bilgi kültürüne sahip bireyler yetiştiren örgütler olmalıdır. Bu yaklaşım bilgi toplumu olabilme açısından çok önemlidir (Celep, 2007: 1).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ÖRTÜLÜ BİLGİNİN ÖNEMİ VE PAYLAŞIM STRATEJİLERİ

4.1. Örtülü Bilginin Tanımı

Birçok yazar bilgi ve örtülü olarak bilme konusunda sınıflandırmalar yapmıştır. Bilme kavramı “bildiklerimiz davranışlarımızdır” şeklinde ifade edilmektedir (Dewey ve Bentley, 1949: 74). Bunun yanında bilme, iki boyuta ayrılmıştır; entelektüel yani, ne yada neyi bilme (knowing what) ve uygulamalı yani, nasıl yada nasıl olduğunu bilmedir (knowing how). Buradaki nasıl (knowing how) örtülü boyut olarak görülmektedir (Haldin-Herrgard, 2003: 6).

Örtülü bilgi kavramının ilk olarak Michael Polanyi tarafından ortaya çıkarıldığı belirtilmektedir. Polanyi, 1960’lı yıllarda yayınladığı makalelerde, örtülü bilginin örtülü bilme süreci ile ilgili olduğu ve örtülü bilginin açık bilginin tersi olduğunu ifade etmiştir. Polanyi’ye göre örtülü bilgi tüm bilgilerin ana kaynağını oluşturmaktadır. Başka bir deyişle, Polanyi bilginin ana kaynağının başladığı yeri örtülü bilme (bilgi) kutbu olarak görmektedir (Morgan, 2008: 8; Rouch, 2003: 5; Foos ve diğerleri, 2006: 7). Farklı bir tanımlamada ise her bilgide açıkça ifade edilmesi zor olan örtülü bir kısmının bulunduğu vurgu yapılmaktadır (Gourlay, 2002: 6). Polanyi’ye göre örtülü olarak bilme kişisel yada bireysel bir aktivitedir (Morgan, 2008: 8). Ayrıca yine Polanyi (1969)’ye göre örtülü bilme/bilgi öznel ve nitel tecrübe yada süreçlerin ürünüdür ve bu nedenle açık hale getirilemez (Gourlay, 2002: 9-11).

Polanyi (1959,1997) bilgiyi açık ve örtülü olmak üzere iki kategoriye ayırmıştır (Bartol, 2002: 65; Baumard, 1999: 2; Tagger, 2005: 1; Choi ve Lee, 2002: 175; Wyatt, 2001: 6). Örtülü bilgi ve açık bilgi arasındaki fark, nasılı bilmek ve neyi bilmek tanımları altında incelenmiştir (Barbiero, 2004: 1). Bu nedenle, örtülü bilgiyi tanımlamanın en alışılmış yolunun onu, açıkça belirtilen bilgi, açıkça söylenebilen bilgi, objektif bilgi, sözlü bilgi veya beyan edilen bilgi olarak ta tanımlanan açık bilgi ile karşılaştırmak olduğu belirtilmektedir (Ambrosini ve Bowman, 2008: 405). Bununla birlikte açık ve örtülü bilginin birlikte oluşturduğu bilgi kümesinin %90’lık kısmını örtülü bilginin oluşturduğu ifade edilmektedir (Barutçugil, 2002: 63). Bu yapısı ile bilgi

bir buz dağına benzetildiğinde, herkes tarafından görünmesi kolay olan kısmı açık bilgiyi, görünen kısmı üzerinde taşıyarak ona hayat veren ve temel oluşturan ana kütle ise örtülü bilgiyi sembolize etmektedir. Başka bir deyişle açık bilginin gelişimi örtülü bilginin gelişimi ile doğru orantılıdır. Bu nedenle de açık bilgi, örtülü bilginin dış âleme yansıyan uzantısıdır (Doğan, 2006: 24; Tagger, 2005: 2; Haldin-Herrgard, 2003: 3).

Açık bilgi, konuşma veya yazı diliyle, matematiksel gösterimlerle ifade edilebilir (İbicioğlu ve Ak, 2005: 316). Açık bilgi, daha çok bir konu hakkında bilmeyi içermektedir ve yazılı olarak kolayca transfer edilmektedir (Yıldırım, 2006: 4). Özellikle sistem merkezli stratejiler ve geleneksel bilgi yönetim süreci teknolojileri ile kolaylıkla paylaşılabileceği belirtilmektedir (Choi ve Lee, 2005: 175). Açık bilgi, kusursuz ve resmen ifade edilebilir (Zack, 1999: 2), kanunlaştırılabilir, kolaylıkla paylaşılabılır, açıklanabilir, anlaşılabilir bir bilgi türüdür ve iletildiğinde bilgiyi alanda, sahip olan kadar bilgiye ulaşmaktadır (Ambrosini ve Bowman, 2008: 405). Başka bir ifade ile açık bilgi somuttur, kolay anlaşılır, kaydı tutulur ve iletişimi sağlar (Romaldi, 2002: 1359).

Örtülü bilgi, açık bilginin anti tezidir ve belgeler, planlar ve prosedürler gibi konvansiyonel mekanizmalarla kolayca yazıya dökülemez (Foos ve diğerleri, 2006: 7) ve kelimelerle, sayılarla, işaretlerle ifade edilmesi çok zordur. Bu nedenle örtülü bilginin formüle edilmesi, anlatılması, paylaşılması ve aktarılması (İbicioğlu ve Ak, 2005: 316) başka bir ifade ile resmi dilde bildirimi zordur ve genellikle bir bireye özgü olarak aktarılmaktadır (Bartol, 2002: 65; Baumard, 1999: 2, 23, 59). Örtülü bilgi, açık bilginin tersine sözlü veya yazılı olmanın dışında bir eylemle veya davranışla açığa çıkmaktadır (Bolat, 2007: 23).

Örtülü bilgi kişisel tecrübelerden ortaya çıkar; öznel ve resmîyete dökülmesi zordur (Nonaka ve diğerleri, 2000). Örtülü bilgi kişilerin tecrübeleriyle elde ettikleri ve bu tecrübeler sonucu zihinlerinde oluşturdukları bilgidir (İbicioğlu ve Ak, 2005: 316). Bu doğrultuda örtülü bilgi genelde paylaşılan ve iş birliği yapılan tecrübeler yoluyla edinilmekte (Nonaka ve Takeuchi, 1995) ve bir şeyleri yapmayı gerektirmektedir (Foos ve diğerleri, 2006: 7). Başka bir deyişle uzun süreli bir birikim ve tecrübe ile kazanılmakta ve anında aktarılıp paylaşılamamaktadır (Bolat, 2007: 23). Ayrıca örtülü bilginin kökleşmiş zihinsel modellerden, inançlardan ve perspektiflerden oluşan bilme boyutunun bulunduğu belirtilmektedir (Erten, 2006: 12).

Örtülü bilginin kaynağını kişinin deneyimlerinde yatan ve tecrübe yıllarından gelen fikirler, inançlar, değerler, görüşler, sezgiler, duygular, subjektif anlayışlar, alışkanlıklar oluşturmaktadır (Kulaklı, 2005: 100; İbicioğlu ve Ak, 2005: 316; Güçlü ve Sotirofski, 2006: 354). Bu nedenle örtülü bilgi kişisel görüşlerle, sezgilerle, duygularla, inançlarla, “bilme yolu (know-how)” ile tecrübelerle ve değerlerle alakalıdır. Soyuttur, ifade edilmesi zordur ve başkalarıyla da kolayca paylaşılamaz (Dixon, 2000; Nonaka ve Takeuchi, 1995). Örtülü bilgi “ne”yi değil “nasıl”ı (knowing-how) bilme olarak ifade edildiğinden dolayı, “tecrübeden doğan güç” olarak da tanımlanmaktadır (Doğan, 2004: 110). Örtülü bilgi oldukça kişisel, kendine özgü içeriği olan ve bireysel tecrübelerle, düşüncelere, değerlere, hislere dayanan ve bilginin dilsel olmayan yada sayısal olmayan şekli olarak tanımlanmaktadır. Bu özelliklerinden dolayı örtülü bilgi, somut anlam becerileri olan “bilme yolu (know-how)”, inançlar ve zihinsel modeller ile ilişkilendirilmektedir (Nonaka 1994: 16-17; Nonaka ve Takeuchi, 1995: 8, 9, 59-60).

Örtülü bilgi, bireye özgü faaliyet merkezli olan, kullanımı ile elde edilen sonuçları kalite, güvenilirlik, süreklilik ve üretim maliyeti gibi değişik kriterler açısından kontrol edilebilen bilgi türü olarak ifade edilmektedir (Doğan, 2003: 58). Örtülü bilgi aynı zamanda açık bilgiyi oluşturmak için kullanılan bilgidir ve diyalog, senaryo ve metafor kullanımıyla açığa çıkarılmaktadır. Kişisel, formüle edilmesi ve diğerlerine iletilmesi yani paylaşımı zor olarak belirtilen örtülü bilginin, denendikçe öğrenilebileceği ve uygulama deneyimler sonucunda kazanılabileceği ifade edilmektedir (Güçlü ve Sotirofski, 2006: 354).

Örtülü bilgi, okul müfredatları yoluyla veya ders kitaplarından doğrudan öğrenilebilen bir şey değildir ve bu nedenle onu en iyi tanımlayacak ifade onun “öğrenilmiş sağduyu” olduğudur (Nestor-Baker ve Hoy, 2001: 90). Bunun yanında Polanyi (1966), örtülü bilgiyi “söyleyebileceğimizden daha fazlasını biliriz” şeklinde tanımlamıştır (Morgan, 2008: 4; Dewey ve Bentley 1949: 74; Haldin-Herrgard, 2003: 3; Haldin-Herrgard, 2006: 4; Ambrosini ve Billsberry, 2007: 3; Alwis ve Hartmann, 2004: 375; Foos ve diğerleri, 2006: 7; Tagger, 2005: 1).

Örtülü bilgi, tecrübeler ve hareketler tarafından gelişerek, genellikle iyi iletişim, anılar ve paylaşılmış eylemler vasıtasıyla bilinçaltında yerleşir ve uygulamaya dönüşür. Bu süreç nedeniyle bildiğimiz fakat tam olarak anlatamadığımız şeyleri ifade etmektedir. Örneğin; araba kullanmayı bilebiliriz fakat bunu e-posta yoluyla başkalarına

anlatamayız yada tam olarak ifade edemeyiz (Zack, 1999: 2). Bu doğrultuda örtülü bilginin doğasını ifade eden üç ayırt edici özelliği bulunmaktadır. Birincisi, daha öncede belirtildiği gibi kişi nasıl yaptığını tam olarak ifade edemediği, farkında olmadan eylemler gerçekleştirir yada bildiği şeyleri tam olarak ifade edemez. İkincisi, neden yaptığını söylemeden yada açıklama yapmadan bazı şeyler öğrenebilirler. Üçüncüsü ise yaş ile gelişen tecrübelerle kişinin örtülü bilgisi zenginleşip gelişmektedir (Dewey ve Bentley 1949: 74). Yapılan araştırmalar, insanların bilgiye sahip olduğunu, fakat tam olarak bilgiyi öğrendiklerinin ya ellerinde bulundurduklarının farkında olmadıklarını göstermiştir (Baumard, 1999: 54-58).

Bu tanımlardan yola çıkarak akademisyenlerin; örtülü bilginin genelde yüksek derecede kişisel, soyut ve ifade edilmesinin zor olduğu, bu özelliklerden dolayı aynı zamanda yayılmasının güç olduğu ve örtülü bilginin ana kaynağını tecrübelerin oluşturduğu konusunda aynı fikirde oldukları söylenebilir (Nonaka ve Takeuchi, 1995; Lubit, 2001; Cowan ve diğerleri, 2000; Nonaka ve Konno 1998; Leonard ve Sensiper, 1998).

Örtülü bilginin, bilgi yönetimi, örgütsel öğrenme, yetişkin eğitimi, araştırma yöntemleri, iş etiği, liderlik, kurumsal ekonomi, ekonometri, karar verme, psikoloji, dini düşünceler (Gourlay, 2002: 1), müzikal yaratıcılık, öğretim kabiliyetleri, akademik yazılar, yönetsel başarılar, tabii ilimler ve hatta Hercule Poirot ve Agatha Christie'nin meşhur zehir hafiyesi gibi edebi karakterlerin düşünce yapılarına kadar (Castillo, 2002: 46) çok değişik disiplin ve alanlarla ilgili olduğu belirtilmektedir. Ayrıca örtülü bilgi araştırmalarının çoğunun orduda, pazarlama alanında, iş hayatında, hukukta ve tıpta yapıldığı ifade edilmektedir (Nestor-Baker ve Hoy, 2001: 87). Bu doğrultuda kişilerin doğru bildiği kabiliyetlerine atıfta bulunması nedeniyle, her alanda örtülü bilgidan sıklıkla bahsedildiği belirtilmektedir (Castillo, 2002: 46).

4.2. Örtülü Bilginin Özellikleri

Araştırmacıların örtülü bilginin doğası üstüne paylaştıkları farklı görüşler bulunmaktadır. Görüşlerin odaklaştığı tartışmalardan birisi, örtülü bilginin birey veya hem birey hem de toplulukları ilgilendirmesine üzerine yapılmaktadır. Van Krogh ve Roos (1996) örtülü bilginin bütünü bireylerin kişisel özelliği olduğunu öne sürmektedir. Nonaka ve arkadaşlarına göre ise bu, bilginin fiziksel biçimidir ve aynı

zamanda topluluklar için de geçerlidir. Baumard (1999) ve Choo'a göre ise örtülü bilgi hem kişisel hem de müşterektir. İkinci tartışma konusu ise örtülü bilginin açık hale getirilip getirilemeyeceğidir. Van Krogh ve Roos (1996)' a göre örtülü bilgi aktarılmaz. Bu görüş ilk olarak ifade eden kişi Polanyi'dir. Bu görüş, Baumard ve Choo tarafından da desteklenmektedir. Nonaka ve arkadaşları (1995) da bilginin açık olmasının zor olduğunu ifade ederken, Aadne ve arkadaşlarına (1996) göre de bazı özel durumlara karşın, ortak örtülü bilginin örgütler arasında aktarılmasını mümkün görmektedirler (Gourlay, 2002: 4).

Örtülü bilgi yeteneklerin içeriğiyle yakından ilgilidir bu nedenle de çoğunlukla deneyim bilgisi olarak adlandırılır. Çünkü özünde var olan deneyim değişik çevreler içindeki gözlemler yoluyla kazanılmıştır (Insch ve diğerleri, 2008: 562). Örtülü bilgi kişiye öyle gömülüdür ki, onun tamamen doğal olduğu ve bu nedenle açığa çıkarılmadığı savunulmakta, başka bir ifade ile bilginin bilenine bağlı olduğu belirtilmektedir (Ambrosini ve Bowman, 2008: 405-406). Örtülü bilginin ortaya çıkartılmasındaki zorluk bu tip bilginin kişinin beyninin içinde konuşlanmış olmasından kaynaklanmaktadır. Başka bir ifade ile bu bilgi insan beyninin bilinçaltı seviyesinde yatan bilgidir ve bilinçaltında depolanmaktadır (Tagger, 2005: 3). Örtülü bilginin açığa çıkarılmasının zor olması nedeniyle bu tip bilgiler, bilgiye sahip olan kişinin çeşitli ortamlarda aktif katılımı yoluyla açık hale getirilmektedir (Insch ve diğerleri, 2008: 562). İnsan merkezli stratejiler doğrultusunda, kişisel etkileşim, zihinsel modeller, teknik yetenekler ve tecrübe yoluyla aktarılabilmektedir (Choi ve Lee, 2005: 175).

Örtülü bilgiyi değerli ve diğerlerine aktarımını zor yapan bir diğer özelliği sezgisel ve pratiğe dayalı olmasıdır. Bu nedenle pratikte öğrenme olarak da isimlendirilmektedir. Örneğin bir insan, bir şey hakkında epey bilgiye sahip olduğunda, kişinin uzmanlığı, diğerlerine göre sezgisel olarak çok daha hızlı yanıtlar bulmasını sağlamaktadır. Bu durum ise örtülü bilginin açığa çıkarılması ile sağlanmaktadır (Stover, 2004: 165).

Örtülü bilginin kısmen teknik becerilerden oluşması nedeniyle teknik bilginin örtülü bilginin eşanlamlısı olduğu ifade edilmektedir (Ambrosini ve Bowman, 2008: 405-406). Ayrıca Wagner ve Sternberg (1985, 1986) örtülü bilginin pratik zekanın bir göstergesi olduğunu öne sürmektedirler. Diğer bir deyişle, pratik zeka, örtülü bilgi olarak gösterilmektedir. Pratik zekânın günlük yaşamdaki gerçekçi sorunları kavrama,

anlama ve çözme becerisini kapsadığı, bu nedenle de örtülü bilginin, pratik zekanın varlığına işaret ettiği belirtilmektedir (Nestor-Baker ve diğerleri, 2002: 6).

Duygusal tecrübe ve uygulamalarla ilgili olan örtülü bilginin kelimelerle ifade edilmesi güçtür. Örneğin kahvenin kokusunu almak yada bir müzik aletini çıkardığı sestem tanımak tamamıyla duygusal tecrübeden ibarettir. Kahvenin kokusu yada müzik aletinin nasıl bir ses çıkardığı kişiler tarafından bilinebilir ancak bu tarz bilgiler kelimelerle yada diğer açık biçimlerde ifade edilemezler (Gourlay, 2002: 5).

Örtülü bilgi topluluk merkezlidir. Gruplar, genellikle kolektif deneyim, sezgi ve bilgi sahibi bireyler ile grupların kaynakları doğrultusunda bilgiye sahip olurlar (Stover, 2005: 165). Bu nedenle bir örgütün stratejik olarak en kayda değer kaynağının, örtülü bilgi olduğu savunulmaktadır (Ambrosini ve Billsberry, 2007: 5).

Örtülü bilgi kişisel olmasının yanında, örgütteki bireysel ve sosyal ilişkilerle ilgilidir. Başka bir deyişle örtülü bilgi, ilişkiler içinde yer aldığı kadar iletişim akışlarında, davranışlarda ve çalışanların kendi aralarındaki karar verme şekilleri içinde de yer almaktadır. Ayrıca örtülü bilgi, bireylerin sahip olduğu bir özellik olması nedeniyle, bireylerin kendine özgü davranışlarında gizlidir (Aadne ve diğerleri, 1996: 12-24). Başka bir ifade ile örtülü bilgi, kişilerin bazı durumlarda takip ettikleri zihinsel modellerden (Ambrosini ve Bowman, 2008: 405) yada zaman içerisindeki deneyim yoluyla bireyin kendisine yönelik geliştirdiği kavramsal şemalardan meydana gelen kişisel bir bilgidir (Insch ve diğerleri, 2008: 564).

Örtülü bilgi, bir işin içinde veya kullanıldığı durumda edinilen bir bilgi olması nedeniyle duruma özgü bir bilgi türüdür. Örtülü bilgi, benzersiz, yer değiştiremez, taklit edilemez ve yerine konulamazdır. Örtülü bilginin özel ilişkilere bağlı (meslektaşlar, müşteriler, sistemler, v.b.) olması, diğer örgütlere kolaylıkla aktarılmasını engellemektedir (Ambrosini ve Bowman, 2008: 405-406). Ayrıca rakiplerce görülememe, bir başka deyişle taklit edilme güçlüğü, örgütler için örtülü bilginin dışsallaştırılmasının gerekliliğini, daha açık bir ifadeyle bireysel boyuttan çıkarılarak somut bir örgüt değerine dönüştürülmesinin önemini ortaya koymaktadır (Doğan, 2003: 59).

Örtülü bilgi, bilgi yönetimi ve örgütsel yapı ile ilgili konuları da ilgilendirmektedir. Ayrıca, günlük yönetim faaliyetlerinde önemli bir yer tutmakta ve rekabetsel avantajın kaynağını oluşturmaktadır (Baumard, 1999: 54-58). Örgütün

herhangi bir yerinde yada kişisinde bulunan örtülü bilgi her şey yolunda gittiği sürece örgütsel uygulamalarda göz ardı edilebilmektedir (McAulay ve diğerleri, 1997: 1). Bazen örtülü bilginin sezgisel yapısı, hareketler ve sonuçlar arasındaki ilişkinin nedensel olarak belirsiz görünmesine sebep olmakta, bunun sonucunda yöneticiler tarafından rekabet avantajının kaynağı olarak tanımlanmamaktadır (Ambrosini ve Bowman, 2008: 405-406). Ancak örtülü bilgi doğrudan görülemeyen fakat örgütün ürünlerine ve süreçlerine sinmiş bir olgudur (Castillo, 2002: 47). Ayrıca örtülü bilgiye, taklit edilmesi zor karakteristiği nedeniyle, önemli bir rekabet avantajı olarak örgütlerce değer verilmelidir (Haldin-Herrgard, 2006: 4).

Örtülü bilginin deneyimler yoluyla kazanılmakta ve deneyimler ise olaylar arasındaki ilişkiden meydana gelmektedir. Bu doğrultuda örtülü bilgi olaya özel olarak gelişmektedir. Geçmiş olaylar yenilerinin inşasına yardımcı olmaktadır. Kişi önceki deneyimlerinden faydalandıkça örtülü bilgisi zenginleşecektir. Örtülü bilginin olaysal bir zemine dayandığı ve olayların da deneyimi meydana getirdiği düşünüldüğünde bu iki kavram arasında güçlü bilişsel bir sistem olduğu görülmektedir (D'Eredita ve Barreto, 2006: 1827-1832).

Örtülü bilgi, kişinin ne zaman çevreye uyması, ne zaman çevreyi şekillendirmesi ve ne zaman yeni bir çevreyi seçmesi gerektiğini bilmesini sağlamaktadır (Nestor-Baker ve diğerleri, 2002: 6). Başka bir ifade ile örtülü bilgi farkında olmadan çevreden edinilen tecrübelerden oluşur ve çevreyi şekillendirmeye yardımcı olur (İbicioğlu, 2005: 317). Bu özelliğin örtülü bilginin üç karakteristiği ile ilgili olduğu savunulmaktadır. Bunlar; yapıda prosedür ile ilgili olmak, hedefe ulaşmada amaca uygunluk ve diğerlerinden en az yardımla elde edilebilirliktir (Nestor-Baker ve Hoy, 2001: 89; Nestor-Baker ve diğerleri, 2002: 6). Başka bir deyişle örtülü bilgi, bireylerin kendi çabalarıyla elde ettikleri ve adapte olmalarına, seçim yapmalarına ve amaçları doğrultusunda çevrelerini değiştirmelerine izin veren eylem odaklı bilgidir. Bu doğrultuda kişinin ne kadar çok deneyime sahip olduğu önemli değildir. Önemli olan sahip olduğu deneyimlerle bilgi elde etmek için ne yaptığı ve karmaşık problemleri çözmede ne kadar etkin olduğudur (Nestor-Baker ve Hoy, 2001: 86).

Tsoukas'a göre dikkat çekme mekanizması, örtülü bilginin doğasını oluşturmaktadır. Dikkat çekme, belli deneyimlerin karakterize edilmesiyle çalışan, diğer kişilerin çarpıcı bir uyarısıyla yönlenen bir süreçtir. Örneğin araba sürme deneyimi gibi.

Zaman içinde gaz pedalını iterken debriyajı serbest bırakma davranışının, arabayı hareket ettirmek anlamına geldiğine daha az dikkat edilmektedir. Başlangıçta öğrenci, sürücü eğitmenin gaz ve debriyaj arasındaki ilişkiye önem vermesine dikkat edebilir. Zaman içinde bu ilişkideki nüans gitgide azalacak, elde edilen bilgi otomatik olarak uygulamaya dönüşecek yani örtülü bilgiyi oluşturacaktır (D'Eredita ve Barreto, 2006: 1823).

Örtülü bakış açıları değerlerin, hislerin ve duyguların etkisi altındadır (Nonaka ve Takeuchi, 1995). Bundan dolayı örtülü, bilgi bireyin tecrübeye dayalı yeteneklerini, sezgisel anlamda geleceği tahmin etmesi ve kurgulaması için kendi kapasitesi ile harmanlamasını sağlamaktadır. Bu nedenle örtülü bilginin bedensel bilgiyle, zihinsel bilginin birleşiminden meydana geldiği ifade edilmektedir (Kulki ve Kosonen, 2001: 246).

Örtülü bilgi, nedeni tam olarak açıklanamayan, belirli yollar ve belirli sonuçlarla işleyen teknikler, planlar ve metotlar bilgisi olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım “bilme yolu (know-how)” teriminin uygulanmasını açıklamaktadır. Bu nedenle örtülü bilgi ancak işbirlikçi deneyimler yoluyla öğrenilmektedir. Örneğin usta / çırak ilişkisinde, bir çırağı açık bilgilerle besleyerek usta yapamazsınız. Usta olabilmesi, işin kendisini gözlemlemesine ve yaparak deneyim kazanmasına bağlıdır. Böylelikle ustaları farklı kılan örtülü bilgi birikimini zamanla elde edecektir (Koskinen, 2003: 70).

4.3. Örtülü Bilginin Önemi

Örtülü bilgi, örgütte insanları yönetme, işleri yönetme, kendini yönetme ve kariyer yönetme gibi yönetim ile ilgili konularda başarı elde edilmesine yardımcı olmaktadır. Bunun yanında örtülü bilgi örgüte, çevreye uyum ve değişim yetisi kazandıran bir bilgi türü olarak da çok önemlidir (Nestor-Baker, 2001: 4). Bu doğrultuda bir işte mükemmeliyeti yakalamak için daha yüksek seviyede bilgiye, yani yapısal olmayan soyut örtülü bilgiye sahip olunmalıdır (Haldin-Herrgard, 2003: 3).

Örgütsel bir bakış açısından bakıldığında, bireysel anlamda örtülü bilgi bir bilgi üretme kaynağıdır (Nonaka ve Takeuchi, 1995; Selamat ve Choudrie, 2004: 129). Bu nedenle örtülü bilgi; tecrübe ve pratiğe dayalı, potansiyeli saklı ve henüz aktif olmayan açık bilgi kaynağıdır. Tecrübe kaynaklı olan örtülü bilgi kişinin ve örgütün kendine

özgü olan hikâyesini yansıtmaktadır ve zaman içinde meydana gelen bilgi birikimini yani örgütsel hafızayı oluşturmaktadır (Kulkki ve Kosonen, 2001: 246).

Örtülü bilgi, nedensel belirsizlik üretmesi, pratik ve özellikli olması nedeniyle anlatılması, tanımlanması ve aktarılması zordur. Örneğin aile şirketi gibi küçük örgütlerin yönetim işleri önemli örtülü öğeler barındırmaktadır ve aktarılması rekabetin devam ettirilmesi açısından önemlidir. Örgütte yer alan kilit elemanların sahip olduğu bilgi, kişinin yer değiştirmesi yada örgütü terk etmesi ile bilginin örgütü terk etmesine neden olacak bu doğrultuda ise durumunda rekabet açısından sıkıntı doğuracaktır. Ayrıca aynı konuların tekrar tekrar çalışılmasına başka bir deyişle “tekerleğin tekrardan keşfedilmesine” sebep olarak kaynak ve zaman israfı oluşturacaktır (Ambrosini ve Bowman, 2008: 404; Selamat ve Choudrie, 2004: 129). Bu doğrultuda örgütte örtülü bilginin açığa çıkarılarak paylaşılması yeni ürün ve süreçlere neden olmakta ve örgütün rekabet avantajının kaynağını oluşturarak, sürekliliğini sağlamaktadır (Ambrosini ve Billsberry, 2007: 3; Hernandez, 2003: 215; Ambrosini ve Bowman, 2008: 403)

Örtülü bilgi sadece rekabetsel avantaj yönünden önemli değil aynı zamanda stratejik yaklaşım, öğrenme, yenilik ve ürün geliştirmeye de ilişkili olduğundan örgütler için çok önemlidir (Haldin-Herrgard, 2003: 2). Ayrıca örtülü bilgi bireyin yargılama ve algılama kabiliyetini geliştirmesi nedeniyle örgüt için hayatidir. Çünkü örgütsel süreci geliştirmede, bütünlüğü sağlamak adına örtülü bilgiyi anlamak önemlidir. Başka bir ifade ile örtülü bilgiyi önemsememek, örgütün bireyleri arasında çatışmaya ve örgütün hedeflerini belirlemede başarısızlığa sebep olacaktır (Selamat ve Choudrie, 2004: 129). Bu nedenle örtülü bilgi tüm örgütler için gelişme ve ilerlemeyi sağlamak adına anahtar öneme sahip husus olarak algılanmalıdır (Ambrosini ve Bowman, 2008: 404).

Bilginin gelişme, ilerleme konusunda etkili olmasının nedeni onun örtülülüğünde gizlidir (Zack, 1999: 35). Bilgi üretim sürecinde, kişi açık bilgi dağarcığındaki boşlukları örtülü bilgisi yardımıyla doldurmakta, bunlara anlamlar ve zihinsel modeller yükleyerek zekası ile bilgi üretimi, dönüşümü ve kullanılması süreçlerini tamamlamaktadır (Kulkki ve Kosonen, 2001: 244). Bu süreç içerisinde örtülü bilgi önemli bir yer tutmakta ve bilgi ekonomisinin en önemli faktörlerinden birisini oluşturmaktadır (Zack, 1999: 35).

Örgütler için örtülü bilgi geçmişten gelen, fakat gelecek için önemli olan bir kavram olarak değerlendirilmelidir. Örtülü bilginin, geçmişe ve tecrübelerine dayandığı fakat geçmiş ile gelecek arasında bir köprü oluşturduğu ve gelecekte karşılaşılabilecek problemleri çözme işlemine yardımcı olduğu savunulmaktadır. Örtülü bilginin geleceğe açılan açık bir pencere olduğu bu nedenle öznel, objektif, kişisel, toplumsal, bireysel, örgütsel yada kolektif olarak elde edilebileceği ifade edilmektedir (Kulkki ve Kosonen, 2001: 247). Bu doğrultuda örgüt içinde örtülü bilginin açık bilgiye dönüşümü ile bilgiye daha kolay ulaşılabilecek ve çalışanların yetenekleri arttırılacaktır (Stover, 2005: 165).

Örtülü bilgi, örgüt bilgi varlıklarını oluşturmada yüksek bir potansiyele sahiptir (Hernandez, 2003: 215). Ayrıca yapılan araştırmalara göre örtülü bilginin, örgütün öğrenme çevresi ve performans gelişimi konuları üzerinde olumlu bir etkisi bulunmaktadır (Hernandez, 2003: 219). Ayrıca pratik zekânın bir göstergesi olan örtülü bilgi, başarılı performans göstermede önemli bir role sahiptir (Nestor-Baker ve Hoy, 2001: 91). Bunun yanında örtülü bilgi, kişinin ilgi alanına ait bilginin somutlaştırılmasında odaksal bir bağ işlevi görmesi nedeniyle profesyonel uzmanlık gelişimini sağlamaktadır (Nestor-Baker ve Hoy, 2001: 90).

Örtülü bilgi örgütlerde su yüzünde görünmeyen, fakat yöneticilerin olaylara müdahalelerinde, üst yönetimden aldıkları talimatları uygulamada yada arzu ettikleri çalışma ortamını sağlama yönünde kısacası örgütün süre gelen yönetim tarzında kullandıkları bir bilgi türüdür. Örtülü bilgi bir örgütte her şey planlandığı gibi gittiği sürece açıkça vurgulanması gerekmeyen bir bilgidir. Bu nedenle bir örgütte örtülü bilginin gelişebilmesi için önemli düzeyde zaman harcanması ve kişiler arası iletişimin arttırılması önerilmektedir (McAulay ve diğerleri, 1997: 2).

Akademik çevrede yapılan araştırmalarda, örtülü bilginin önemi üzerinde durulmuştur. Örneğin Sternberg ve arkadaşları (1993) akademi içerisinde örtülü bilgiyi pratik zekâ olarak tanımlamışlar ve okul çevresinin uzman bilgisinin akademik başarı için gerekli olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca biçimsel akademik düzen içindeki akademik bilgi, neyi bilme (knowing what) olarak tanımlanırken, örtülü bilgi işlemler üzerine odaklanmış veya günlük problemlere karşı direnebilmek için nasıl bilme (knowing how) olarak ifade edilmiştir (Insch ve diğerleri, 2008: 564; Inch ve Leonard, 2005: 503). Bunun yanında örtülü bilgi ve akademik başarı arasındaki ilişki üzerine yapılan çalışmada örtülü bilgisi yüksek olan öğrencilerin, daha düşük seviyede örtülü

bilgisi olana göre, daha fazla akademik başarı elde ettikleri sonucu ortaya çıkarılmıştır (Insch ve diğerleri, 2008: 564). Ayrıca bir diğer araştırmada da öğrencilerin akademik başarısının, akademik çalışmalarında örtülü bilgiyi kullanma becerisinin sonucu olduğu ve öğrencinin sosyo-ekonomik durumunun da bu bilgiyi kullanmada etkili olduğunu sonucuna ulaşılmıştır (Somech ve Bogler, 1999: 613-615).

4.4. Örtülü Bilgi Türleri

Nonaka ve Takeuchi'nin bilgi oluşum modelinin merkezinde örtülü bilgi bulunmaktadır ve bu model kurumlara örtülü bilgiyi dilsel ve sayısal biçime dönüştürerek kullanmayı önermektedir (Nonaka ve Takeuchi 1995: 9). Bu görüşe göre Nonaka örtülü bilgiyi, teorik ve kavramsal olarak iki türde ifade etmektedir. Teorik örtülü bilgi, bireylerin tecrübelerinden ve deneyimlerinden gelen edinimleri yada sözle ifade edilme gereği duyulmadan yaparak öğrendikleri bilgidir (Nonaka ve Takeuchi 1995: 8,10,60,85). Kavramsal örtülü bilgi ise (bilişsel), sosyal aktiviteler yada sıradan işyeri problemlerinin tartışılması gibi dili içeren faaliyetler sonucunda elde edilen bilgi olarak tanımlanmıştır (Nonaka ve Takeuchi 1995: 62-63). Ayrıca kavramsal örtülü bilginin, açık bilginin içselleşmesi yöntemiyle oluştuğuna değinilmiştir (Nonaka ve Takeuchi 1995: 69).

Janik (1988)'e göre örtülü bilgi; açıklanabilir fakat henüz tam olarak açık hale gelmemiş olan ve bilinebilen insan tecrübelerinin yansıması olan bilgidir. Bu doğrultuda Janik örtülü bilgiyi beş tipe ayırmış ve bunları iki kategoride aşağıda verildiği gibi göstermiştir (Gourlay, 2002: 4).

Henüz dile dökülmemiş	Kelimelerle tarif edilemeyen
Ticaret sırları	Tanıdığımız ve yakın olan bilgi örneğin
Görmezlikten gelinen şeyler (yetenek, beceri vb.)	sesler, kokular
Tahminler	Uygulama ile kazanılmış olan bilgi

Wagner ile Stenberg (1985)'in çalışmalarında ise yönetsel başarı açısından örtülü bilgi dört türde incelenmiştir. Bunlar, insanları yönetmek, görevleri yönetmek, kendini yönetmek ve kariyeri yönetmektir. İnsanları yönetmek, diğerleriyle nasıl çalışacağını ve onların işini nasıl yönlendireceğini bilmek olarak belirtilmiştir.

Görevleri yönetmek, görevleri günden güne nasıl yöneteceğini ve onlara nasıl öncelik vereceğini bilmek olarak tanımlanmıştır. Kendini yönetmek ise kişinin performansını ve üretkenliğini nasıl en yüksek düzeye çıkaracağını bilmesi olarak belirtilmiştir. Son olarak kariyeri yönetmek de kişinin itibarını nasıl pekiştireceğini ve arttıracağını bilmesi olarak tanımlanmıştır (Nestor-Baker ve Hoy, 2001: 86).

Castillo (2002)'nin yaptığı çalışmada ise örtülü bilgi türleri; yazılı hale gelemeyen örtülü bilgi, sosyokültürel örtülü bilgi, anlamsal örtülü bilgi ve akıllı örtülü bilgi olarak dört sınıfta ifade edilmektedir. Yazılı hale gelemeyen örtülü bilgi, önsezi gibi fazlasıyla kişisel ve bu nedenle sözlü tarif edilemeyen bir çeşit örtülü bilgidir. Sosyokültürel örtülü bilgi, grup içinde bireylerin birbiriyle etkileşimi gibi sosyokültürel sistemlerin bir parçasının sonucu oluşan bilgidir. Anlamsal örtülü bilgi, bilim adamları yada mühendislerin matematiksel sembollerini kurdukları kendilerine has dili, yada yöneticilerin herhangi bir mesajı verirken birçok sözcüğü kullanmak yerine kendilerine has seçtikleri yöntemi içerir. Başka bir ifade ile soyut ifadelerin ima edilen anlamlarını tamamen bilmek, anlamsal örtülü bilgi teriminin özünün en iyi anlatımıdır. Akıllı örtülü bilgi ise bilimsel buluşlar esnasında henüz belli olmayan durumlara, geçerli tahminler yapma gibi akıl yürütme süreci içerisinde elde edilen bilgi olarak ifade edilmiştir (Castillo, 2002: 48-51).

Yukarıda örtülü bilgi türlerine yönelik çeşitli görüşlere yer verilmiştir. Bunun yanında alan yazında örtülü bilgiyi ifade etmek için kullanılan farklı kavramlar da bulunmaktadır. 1958 ile 2002 yılları arasında örtülü bilgi konusu üzerine yayınlanan bilimsel alan yazın incelendiğinde, özellikle de örtülü olarak bilme üzerine yayınlanmış kitap ve makalelerde 149 farklı örtülü bilgi kavramının kullanıldığı ifade edilmektedir. Bu araştırmaya göre en sık kullanılan kavramlar; sezgi (intuition), yetenekler (skills), anlayış (insight), “bilme yolu (know-how)”, inançlar (beliefs), zihinsel modeller, pratik zekâ ve rutinlerdir (Haldin-Herrgard, 2003: 6-8; Yücel, 2007: 7).

- Sezgi: Bilinçli bir şekilde akıl yürütmeden bilmek, öğrenmek ve aynı zamanda resmi analizler yapmadan tercihler yapmak olarak ifade edilmektedir (Haldin-Herrgard, 2003: 6-8).

-Yetenekler: Kabiliyet, zanaat ve pratik bilgi ile yakın ilişkili ve genelde aynı anlamda kullanılan terimlerdir (Haldin-Herrgard, 2003: 6-8).

-Anlayış: Bir şeyi birdenbire anlamak olarak ifade edilmektedir (Haldin-Herrgard, 2003: 6-8).

-Bilme Yolu (know-how): Genellikle neyi işin içine katmayı bilmektir ve büyük ölçüde tecrübenin bir ürünüdür (Haldin-Herrgard, 2003: 6-8). Örneğin bir çömlek ustasının sahip olduğu yetenek, bir laborantın, bir beysbol oyuncusunun, bir futbolcunun yetenekleri hep “bilme yolu (know-how)”u içermektedir (Yücel, 2007: 7).

-İnançlar: Dünyaya bakış açımızı yansıtan anlayışlar düzeni olarak tanımlanmaktadır. İnançlar, görüşler ve bazen de davranışlardır (Haldin-Herrgard, 2003: 6-8).

-Zihinsel Modeller: Tecrübelerden oluşan ve zihnimizde şekillendirdiğimiz soyut algısal yapılardır. Genel olarak algısal şemalar, zihin haritaları ve şemalar aynı anlamda kullanılmaktadır. Bunların çevremizdeki dünya ile ilgili görüş açımızı yansıttıkları ifade edilmektedir (Haldin-Herrgard, 2003: 6-8).

Zihinsel modeller veya şemaların, kişiye özel bilinçsiz çıkarımlardan meydana gelmesi nedeniyle örtülüdür ve bunlar kişilerin başkalarına, riske, faydaya nasıl yaklaştıklarını ortaya koymaktadır. Bu nedenle de yöneticilerin karar alma mekanizmalarında temel nokta oluşturmaktadırlar. Ayrıca örtülü bilgiyi elde etmek için önsezilerin mükemmel ve olağan bir şekilde zihinsel modellere yerleşmesinin gerekliliği üzerinde durulmaktadır (Odabaş, 2003: 1).

-Pratik Zeka: İnsanın zekasının, günlük hayata uygulanmasıdır (Haldin-Herrgard, 2003: 6-8). Bu uygulamalar bazen karar ağaçları olarak karşımıza çıkmaktadır. Problemler, yaklaşım yolları ve çözüme yönelik kullanılan karar ağacı modellerinin büyük oranda örtülü bilgilerden meydana geldiği ifade edilmektedir (Zaim, 2006: 1).

-Rutinler: Düzenli ve önceden belirlenmiş tahmine açık davranış modelleridir. Rutinler zamanla standart süreçler ve roller haline gelmektedir. Örgütün rutinini uygulayan kişinin, örgütten ayrıldıktan sonra da örgüt kültürünü ve temel yeteneklerini etkilemeye devam ettiği belirtilmektedir (Nonaka ve Takeuchi, 1995: 4).

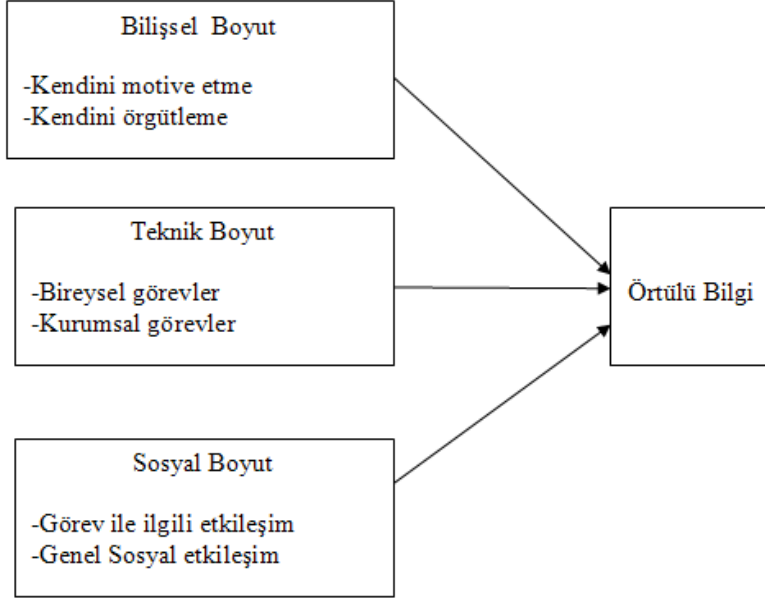
4.5. Örtülü Bilginin Boyutları

Örtülü bilgi, beceri, uzmanlık ve davranışlar gibi birçok etken sonucunda oluşmakta bu nedenle de örtülü bilgi tek boyutludan ziyade, çok boyutlu bir yapıya sahiptir (Insch ve Leonard, 2005: 496). Örneğin, Wagner (1987)'a göre örtülü bilgi kendi kendini yönetme, görevleri yönetme ve insanları yönetmekten oluşan üç boyuttan meydana gelmektedir. Kendi kendini yönetme, kişisel motivasyon ve kişisel organizasyon yeteneklerini kapsamaktadır. Görevleri yönetme, görevlerin iyi bir şekilde nasıl yerine getirilmesini içermektedir. İnsanları yönetmek ise astları yada aynı seviyedeki kişilerle etkileşimini yönetmeyi içerdiği belirtilmektedir (Insch ve diğerleri, 2008: 562). Wagner (1987) ayrıca örtülü bilginin hem yöresel hem de evrensel boyutu yansıttığını ileri sürmektedir. Yöresel içerik, kişinin kariyer hedefi yada büyük resmi dikkate almaksızın bir görevi başarması olarak tanımlarken, küresel içerik, uzun ve farklı hedeflere odaklanarak büyük resme dikkate almak olarak tanımlanmaktadır (Insch ve Leonard, 2005: 497).

Örtülü bilgi kişisel, nasıl yapılacağını bilme bilgisi olarak zihinsel modeller ve şemalardan oluştuğundan (Nonaka ve Konno 1998: 42) dolayı bilişsel ve teknik olarak iki boyuttan meydana gelmektedir (Nonaka ve Takeuchi 1995: 16). Bilişsel boyut daha sonra yapılan çalışmalarda içeriği aynı olsa da farklı isimlerle adlandırılmıştır. Örneğin Nonaka ve Konno (1998) örtülü bilginin iki boyutunu; bilginin etrafını çevreleyen teknik boyut ve inanç, düşünce ve değerler için kavramsal boyut olarak tanımlamışlar ve bu iki boyut arasında tam bir örtüşme olduğunu belirtmişlerdir (Nonaka ve Konno 1998: 42). Haldin-Herrgard (2003) 'ın çalışmasında ise örtülü bilgi boyutları teknik ve algısal olarak ele alınmıştır. Ancak örtülü bilginin topluluk merkezli olması (Stover, 2005: 165) ve sosyal ortamlardaki etkileşimlerden meydana gelmesi nedeniyle Wagner'in (1987) tanımladığı örtülü bilginin sosyal boyutunun üçünü bir boyut olarak ele alınmasının önemli olduğu vurgulanmıştır (Insch ve Leonard, 2005: 498).

Genel olarak bakıldığında örtülü bilginin bilişsel, teknik ve sosyal boyutlardan oluşan, beceri ve yeteneğe dayalı, kendi kendini ve başkalarının davranışlarını yönetebilen, hem yöresel hem de küresel düzlemde çok boyutlu bir modele sahip olduğu belirtilmektedir. Ayrıca her bilimsel alanın yada kariyerin, kendine göre gerekli beceri özelliklerinin olduğu düşünüldüğünde bilişsel, teknik ve sosyal boyutların tüm alanlar için gerekli olduğu ifade edilmektedir (Insch ve Leonard, 2005: 511). Örtülü bilginin

bilişsel, teknik ve sosyal olmak üzere üç ana psikolojik boyutu, sırasıyla kişinin kendisi ile ilgili, görevleri ile ilgili ve diğer insanlar ile ilgili bilgisini içermektedir. Bu doğrultuda örtülü bilginin önerilen genel modeli için aşağıdaki şeklin uygun olduğu ifade edilmektedir (Insch ve diğerleri, 2008: 563).



Şekil 4. Örtülü Bilginin Çok Boyutlu Yapısı

Kaynak: Inch, G.S., McIntyre, N., Dawley, D. (2008). "Tacit Knowledge: A Refinement and Empirical Test of the Academic Tacit Knowledge Scale". The Journal of Psychology, 2008, 142(6), 561–579

- Bilişsel Boyut: Bilişsel (algısal) boyut, zihinsel modeller, fikirler, inançlar ve değerlerden oluşan (Insch ve Leonard, 2005: 498; Inch ve diğerleri, 2008: 563; Nielson ve Lundwall, 2003: 5; Nonako ve Takeuchi 1995: 16) ve kolayca yazılı hale dönüştürülemeyen (Nielson ve Lundwall, 2003: 5) geleceğe dair vizyon olarak tanımlanmıştır (Haldin-Herrgard, 2003: 6). Bilişsel elementler, insanların zihinlerindeki örnekleri harekete geçirmeleri sonucunda meydana gelmekte ve bireyin kendi dünyasını algılamasına ve tanımasına yardımcı olmaktadır (Nonako ve Takeuchi 1995: 16).

Bilişsel boyut, kendini motive etme bilişselliği ve kendini örgütleme bilişselliğinden oluşmaktadır. Kendini motive etme bilişselliği, kişisel motivasyon yetenekleri, davranışları anlama veya kişinin amacını tamamlamak için gerekli örtülü bilgidir (Insch ve diğerleri, 2008: 565). Örneğin örgütte çalışan bir kişi, ilerlemek yada terfi almak istiyorsa onun sadece işle ilgili belirli görevlerin nasıl yapılacağını bilmesi

yeterli değildir. Aynı zamanda o işlerin nasıl yapıldığını da göstermesi de gereklidir.

Bu onun işe erken gelip, geç çıkması yada terfi için yeni becerileri öğrenmesini zorunlu kılmaktadır. Bu hangi ekstra rol davranışlarını da kazanması gerektiğini ve özellikle hangisinin kendini daha yüksek self-motivasyona ulaştıracağını bilmesi olarak görülmektedir (Insch ve Leonard, 2005: 500). Kendini örgütlenme bilişselliği ise, kişinin işini yapması için gerekli olan durumları ve ortamları yaratmasıdır (Insch ve Leonard, 2005: 500; Inch ve diğerleri, 2008: 565).

-Teknik Boyut: Teknik beceriler bir görevi yerine getirirken nasıl yapılacağını teknik olarak bilmektir. Bu beceriler çoğu kez süreç, deneyim veya iş yapma yöntemleriyle de bağdaştırılan olay taslağı yada bilişsel senaryolar olarak tarif edilmektedir. Bunu şu şekilde ifade edebiliriz. Bir işi ilk kez yaptığımız zaman her adımı düşünmeye ve her adımda diğer alternatif yolları denemeye çalışırız ancak zaman içerisinde o işi en iyi yapma yollarını öğrenir ve program yada senaryo içine odaklanarak her adımı tekrar tekrar düşünmeyiz (Insch ve Leonard, 2005: 500). Bu bilme durumu, somut bir şey yapabilme bilgisi ve becerisinden oluşan teknik boyutu ifade etmektedir (Nonako ve Takeuchi, 1995: 16).

Teknik boyut kişinin “parmak uçlarındaki” marifet veya “know how” ile ilişkili bilgilenme uzmanlığıdır (Haldin-Herrgard, 2003: 6; Inch ve Leonard, 2005: 498; Inch ve diğerleri, 2008: 563). Teknik yetenekler, çoğunlukla “bilme yolu (know-how)” öğrenmekle elde edilir ve sezgiler, kavrayış gücü, önsezi ve ilhamlar yoluyla bedensel tecrübelerden çıkarılarak ustalık düzeyine ulaştırılmaktadır (Nielson ve Lundwall, 2003: 3).

Teknik boyut bireysel teknik beceriler ve örgütsel teknik becerilerden oluşmaktadır. Bireysel teknik beceriler, bir işin etkin olarak yapılabilmesi için gerekli olan adımları bilmek ve o işi tamamlayabilmek için yapılması gerekenleri anlamak olarak ifade edilmektedir (Insch ve Leonard, 2005: 501). Başka bir ifade ile kişinin işi ile ilgili teknolojiyi nasıl kullanması gerektiğini (teknik know-how) bilmesi olarak tanımlanmaktadır (Insch ve diğerleri, 2008: 566-567). Örgütsel teknik beceriler ise, bireyin yaptığı işin örgütsel fayda içinde nasıl yer alacağı ile ilgilidir (Insch ve Leonard, 2005: 501). Başka bir deyişle örgüt içerisinde kişinin bilgisinden etkin faydalanmayı içermektedir. Örneğin bir akademik düzen içerisinde bu tip bilgi, üst seviye çalışanlar

veya profesörler tarafından oluşturulabilecek bilgi olarak ifade edilmektedir (Insch ve diğerleri, 2008: 566-567).

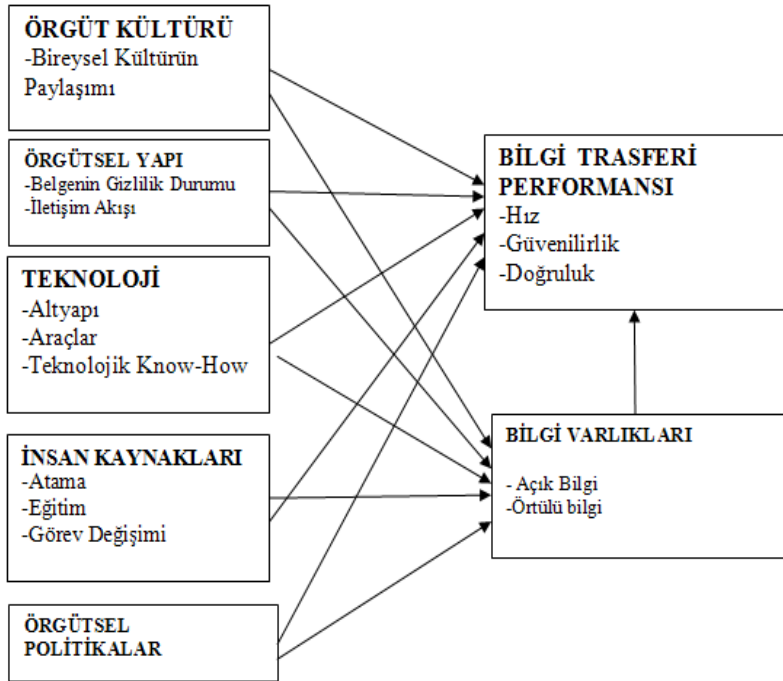
- Sosyal Boyut: Örtülü bilgi adına araştırmacılar tarafından en çok üzerinde durulan boyuttur. Sosyal boyut kişilerle nasıl etkileşim haline geçebileceği bilgisini içerir ve diğer insanları yönetebilme becerisi olarak ifade edilmektedir (Insch ve diğerleri, 2008: 567-568). Örgüt içerisinde sosyal ilişkiler önemlidir çünkü örgütsel görevler sosyal durumlar içerisinde başarıya ulaşmaktadır. Bu nedenle bir işi en iyi yapmak için bireyin hangi sosyal bilgi ve becerileri öğrenmeye ihtiyaç duyacağını bilmesi önemli bir husus olarak görülmektedir (Insch ve Leonard, 2005: 501).

Sosyal boyut, görevle ilgili sosyal etkileşim ve genel sosyal etkileşim kavramlarını içermektedir. Görevle ilgili sosyal etkileşim, örgüt içinde kişinin bir işi başarması için kime danışacağı yada biraz bilgi almak için kime gideceğini bilmesi yani örgüt içinde kişilerin uzmanlık alanlarının diğerleri tarafından bilinmesidir (Insch ve Leonard, 2005: 501). Yeni bir işe başlandığı zaman, insanlar genellikle sorularının yanıtları için örgütün kılavuzlarına dönmek yerine, bir akıl hocasına, eğitimciye veya meslektaşına giderler. Bu nedenle bir örgütte yada akademik düzen içerisinde kişi, akıl hocası (mentor) bulma, bir çalışma grubuna dahil olma yada sınıf takımına katılma gibi faaliyetlerin önemi konusunda yönlendirilmelidir (Insch ve diğerleri, 2008: 567-568). Genel sosyal etkileşim ise sosyal etkileşim içerisine girebilme becerisi olarak tanımlanmaktadır (Insch ve Leonard, 2005: 501). Ayrıca genel sosyal etkileşim, iş ile ilgili olmayan ve çalışanların önemli yetenek ve bilgileri paylaşabildikleri yemekler, kutlamalar gibi sosyal faaliyetleri içermektedir. Örgütler tarafından bu tür aktivitelere önem verilmelidir (Insch ve diğerleri, 2008: 567-568).

Örtülü bilginin çok boyutlu yapısına yönelik farklı bir bakış açısına Syed-Ikhsan ve Rowland (2004) çalışmalarında yer vermişlerdir. Bu çalışmada örgüt içinde örtülü bilginin ortaya çıkarılmasının yöneticiler için önemli bir sorun olduğu ifade edilmiş ve öncelikle yöneticiler tarafından örtülü ve açık bilginin örgüt içinde nerede bulunduğu iyi bilinmesi gerektiği üzerinde durulmuştur. Çünkü böylelikle bilginin nerede yaratıldığı bilinecek ve doğru kişiye iletilimi sağlanabilecektir. Bunun gerçekleşmesi için ise örtülü bilginin örgüt içinde açığa çıkarılmasının sağlanması gerektiği belirtilmiştir. Ancak örtülü bilginin kişisel özelliklere, teknolojiye, yapılara ve çevresel şartlara bağlı olarak oluşması nedeniyle açığa çıkarılmasının oldukça zor

olduğu da ifade edilmiştir. Bu çalışmada, Donoghue ve arkadaşları (1999) ve Rubenstein-Montano ve arkadaşlarının (2001) kurumsal unsurlara dayanarak öne sürdükleri ve araştırmacılar tarafından da kabul edilen teknoloji, insan kaynakları, örgütsel yapı, örgütsel kültür ve örgütsel politikalardan oluşan beş değişken kullanılmıştır. Bu değişkenlerin örgüt içinde bilgi yaratımı başka bir ifade ile örtülü bilginin açığa çıkarılarak açık bilgi ile birleştirilmesi sonucu oluşan bilgi üretim sürecine etkisi üzerinde durulmuştur. Söz konusu beş değişkenin yeterli ve etkili bir şekilde kullanılması sonucunda örtülü ve açık bilgiden bilginin kolayca yaratılabileceği ve transfer edilebileceği ifade edilmektedir (Syed-Ikhsan ve Rowland, 2004: 96-98).

Bu çok boyutlu yapı, özellikle örtülü bilginin çok boyutlu yapısına yukarıda bahis edilen diğer çalışmalara göre daha çok hitap etmesi, örgütsel faktörleri değerlendirerek, insan faktörü üzerine vurgu yapması ve örgüt içinde örtülü bilginin açığa çıkarılarak paylaşımını açıklamaya yönelik olması nedeniyle bu araştırmanın da temel noktasını oluşturmuştur. Bu kavramsal yapının şeması Şekil-6' da belirtilmiştir ve aşağıda kısaca boyutlara değinilmiştir.



Şekil 5. Örtülü Bilginin Açığa Çıkarılarak, Paylaşılmasına Yönelik Çok Boyutlu Yapı

Kaynak: Syed-Ikhsan, S. Rowland, F. (2004). "Knowledge Management In A Public Organization: A Study On The Relationship Between Organizational Elements And The Performance Of Knowledge Transfer". Journal of Knowledge Management, Vol. 8, No. 2 ,2004, pp 95-11

4.5.1. Örgüt Kültürü Boyutu

Kültür bir örgütteki insanların paylaştığı değerler, inançlar ve uygulamalar olarak ifade edilmektedir. Bilgi paylaşımı ancak kurumun kültürü bunu teşvik ediyorsa mümkün olacaktır. Örgüt içinde bir paylaşım kültürünün oluşması, bilgi paylaşımının başarısı adına çok önemlidir (Syed-Ikhsan ve Rowland, 2004: 100). Örgüt içinde bilgiyi paylaşmayı sağlayan yada engelleyen unsurların belirlenmesi de bilgi paylaşımı açısından çok önemlidir.

Bir örgütte yapılan tüm değişimler örgütün kültürüne uygun bir şekilde yapılmalıdır (Syed-Ikhsan ve Rowland, 2004: 100). Çünkü örgüt kültürünü anlamak değişim sürecinin stratejilerinin ve sonuçlarını örgütsel kültüre uygun olup olmadığını anlamayı sağlayacaktır. Bu doğrultuda bilgi paylaşımını ve üretilmesini destekleyen ve farklı görüşlere açık bir örgüt, daha etkili ve yeterliliği yüksek süreçleri meydana getirebilecektir (Ahmed ve diğerleri, 2002: 59). Örgüt kültürü açık ve örtülü bilgi paylaşımı açısından çok önemlidir ve bu konu ileriki bölümlerde ayrıntı ile incelenmiştir.

Örgütteki bilgi paylaşımını ve yaratılmasını etkileyen en önemli unsurun tutum/davranışlar olduğu belirtilmektedir. Örgüt içinde kendi bildiklerini özgürce paylaşabilen çok fazla bireyin bulunmadığı ifade edilmektedir (Nonaka, 1994: 67). Örgütte, personelin bilgilerini paylaşmaya nasıl hazır olacakları ve bu bilgilerin değiştirilmesine ve paylaşımına karşı olan dirençlerin üstesinden kolayca nasıl gelinebileceği konuları üzerinde durulmalıdır. Bilgi paylaşım kültürüne sahip örgütlerde, çalışanlar fikirlerini ve öngörülerini rahatlıkla paylaşabilirler çünkü bunun doğal olduğunu, zorlayarak yapılmadığını bilmektedirler (Syed-Ikhsan ve Rowland, 2004: 101).

4.5.2. Örgütsel Yapı Boyutu

Örgütsel yapı, işin ve kişilerin örgüt içerisindeki görevlerini yerine getirmesi için sağlanan düzendir. Örgütteki bilginin yaratılması ve transferine etki eden faktörlerin başında belgenin ve bilgilendirmenin durumu gelmektedir. Bilgilendirme ve belgelerin belirli maddeleri tüm kurum tarafından bilinmesin diye bazı seviyedeki çalışanlara kısıtlandırılmış ise bu durum bilgi paylaşımını negatif yönde etkileyecektir. Bunun

yanında emir komuta zinciri içerisinde, yukarıdan aşağıya doğru bir iletişim, karar mekanizmalarını ve örgütsel süreci yavaşlatmaktadır. Ayrıca diğer birimlerle bilgi alışverişini kısıtlayan resmi örgütsel yapılar, birimlerde depolanan bilgilerin karşılıklı paylaşımına engel olmaktadır. Bu nedenle yönetim kademelerince, belgelerin her zaman erişilebilir ve paylaşılabılır olması konusuna özen gösterilmelidir (Syed-Ikhsan ve Rowland, 2004: 101).

Örgütteki dikey yapılanmalar, her bir birimin bağımsız çalışmasına neden olduğu için birimler arası bilgi transferini engellemektedir. Ayrıca dikey yapılanmalarda, bilginin örgütün her kademesine ulaşması çok fazla zaman almaktadır. Bu nedenle örgütte bilginin istenilen düzeyde birimleri arasında paylaşılması için yukarıdan-aşağı ve aşağıdan-yukarı iletişim çok önemlidir. Bir örgütte iletişim ağlarının serbestçe çalışmasıyla, iletişim sağlayıcıları ve kullanıcılar bilgiye ve bilgilendirmeye kısa yoldan ulaşabilmektedirler. Bu durum ise örgütün bilgi üretme ve bilgi transferi performansını yükseltmektedir (Kluge ve diğerleri, 2001: 77). Örgütte bilgi paylaşımı ve açısından son derece önemli olan örgütsel iletişim konusuna ileriki bölümlerde ayrıntıyla yer verilmiştir.

Bilgi paylaşımı, gayri resmi yapıya sahip örgütlerde, resmi yapıya sahip örgütlere göre daha başarılı olarak yapılmaktadır (Dixon, 2000). Çünkü birinden size tavsiye vermesini istemek, bunu yazıp, bir veritabanına girmesini istemekten daha kolaydır. Özellikle bu veritabanı, örgütteki diğer insanlarla kullanılabilir bir bağlantısı yoksa yada şahsi olmayan bir yapıda ise daha zor kullanılacaktır. Bu nedenle örgüt içinde kullanılacak bilgi tabanlarının, kişilere bazı pratik ve elle tutulur faydalar sağlaması, kullanılabilirliklerini arttıracaktır (Stover, 2004: 167).

4.5.3. Teknolojik Boyut

Kurumların bilgiye ve bilgi paylaşımına bakış açısını pek çok etken değiştirmiştir. Fakat bunların arasında en etkili olan bilginin, bilgi teknolojisi sayesinde eriştiği yerdir. Buna karşın, alan yazının geneli incelendiğinde de görüldüğü üzere teknoloji yada bilgi işlem teknolojileri tam olarak bilgi yönetimi demek değildir. Teknoloji, başarılı bir bilgi yönetim programı ve stratejisi oluşturmada anahtar etkidir. Ayrıca teknoloji, en etkili bilgiyi bulma, depolama, dönüştürme ve yayma aracı olarak da görülmektedir (Syed-Ikhsan ve Rowland, 2004: 102).

Örgütte bilişim teknolojisi altyapısı (ICT), örgüt içindeki çalışanların erişebildikleri bilgisayarlarla sahip oldukları bilgileri paylaşabilmeleriyle ilgilidir. Güncellenmiş bir ICT alt yapısı kurumdaki çalışanların üretmesine, paylaşmasına ve bilgiyi transfer etmesine yardımcı olacak ve süreci kolaylaştırarak hızlandıracaktır. Güncel bir ICT altyapısı, örgütün bilgiyi bulmasına, depolamasına, dinlenmesine ve yaymasına yardım edecek ve bireyler arasındaki bilgi transferini arttıracaktır (Ahmed ve arkadaşları, 2002: 103).

Örgütte bütün çalışanlara teknolojik alt yapı, araçlar ve kullanımları hakkında yeterli bilgi verildiğinde, teknolojik know-how elde edilmiş olur. Bu doğrultuda ise bilgi üretimi ve transferi arasında pozitif bir ilişki kurulabilecektir. Örgüt içinde personele, bilişim teknolojilerinin etkin kullanılmasına yönelik eğitim programları düzenlenmelidir. Bir örgütte teknolojik know-how'la ilgili ne kadar fazla eğitim verilirse, bilgi işleme teknolojilerini kullanabilecek insan sayısının da o oranda artacak ve böylelikle bilginin üretimi ve transferinin daha fazla olacaktır (Syed-Ikhsan ve Rowland, 2004: 102).

4.5.4. İnsan Kaynakları Boyutu

Bir örgütte bilgi yönetimi söz konusu olduğunda insan da düşünülmesi gereken önemli bir unsurdur. Birçok örgüt tarafından bilgi yönetimi, tamamen bilgi teknolojileri sistemleri olarak algılanmakta ve insan yada sosyal konular görmezden gelinmektedir (Kautz ve Thaysen, 2001: 359).

Örgütün güçlü insan kaynakları politikasına sahip olması onun bilgiyi yönetme şeklini de etkileyecektir. Ayrıca örgütte başarı yada başarısızlığının ana nedeni, bilgi yönetimi inisiyatifleridir. Örgüt içinde çalışanların farklı şekillerde örtülü ve açık bilgiye sahip olduklarını ve bunları değişik şekillerde uyguladıkları göz önüne alındığında, çalışanların doğru yere yerleştirilmesi ile bilgi üretiminin ve paylaşımının artacağı savunulmaktadır (Syed-Ikhsan ve Rowland, 2004: 103). Ayrıca bilgi ve becerilerini arttırmaları için çalışanlara düzenli olarak içeride veya dışarıda eğitim verilmesi üzerinde durulmaktadır. Yeterli eğitim, çalışanların bilgilerini örgütün açık ve örtülü bilgisine dönüştürmesini mümkün kılarken, bu eğitime sahip olmayanlar ise diğerlerini yakalamak için mücadele verecekler, böylelikle sürekli gelişimin sağlanacaktır (Syed-Ikhsan ve Rowland, 2004: 108). Personelin ilgisi ve bilgisine

yönelik örgütte farklı yerlerde çalıştırılması, yaratıcılık ve bilgi paylaşımını arttıracaktır (Syed-Ikhsan ve Rowland, 2004: 103). Bunun yanında örgütten ayrılan bireyin, bilgi ve “bilme yolu (know-how)”ını içeride tutacak prosedürlerin varlığının örgüt için son derece önemlidir. Sonuç olarak örgütler, çalışanların örtülü bilgisini örgütün paylaşımına açabildikleri, transfer edebildikleri ve örgüt bilgisine dönüştürebildikleri sürece başarılı olabileceklerdir (Syed-Ikhsan ve Rowland, 2004: 109).

4.5.5. Örgütsel Politikalar Boyutu

Örgüt içerisindeki, yazılı yada yazılı olmayan politikaları yada emirleri ifade etmektedir. Başka bir deyişle yönetim kademesinin işlerin yürütülmesi için uyguladıkları özel yöntemlerdir. Ayrıca örgütün vizyon ve amaçlarında da kendini göstermektedir. Örgütsel politikaların örgüt içi bilgi transferini yönlendirmesi nedeniyle bilgi transferi üzerinde önemli bir etkisi olduğu ifade edilmektedir (Syed-Ikhsan ve Rowland, 2004: 103).

Şekil-6’da yer alan ve açık ve örtülü bilgidен oluşan bilgi varlıkları, örgütler için karar verme mekanizmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bu doğrultuda örgütler bilginin örgüt içinde nerede bulunduğunu tam olarak tanımlamalıdır. Ayrıca örgüt içinde bilginin doğru şekilde ve doğru kişilerle üretilmesi, transfer edilmesi ve depolanmasına yönelik uygun stratejiler geliştirilmelidir (Bloodgood ve Sailsbury, 2001: 55).

Bilgi varlıklarına erişilebilirlik, örgütteki bilginin transferini doğrudan etkilemektedir. Örgütler, örgütün bilgidен tamamen faydalandığından emin olmak için örtülü ve açık bilgiyi yönetme ihtiyacı duymuşlardır. Örgüt içinde doğru bilgi varlıklarının toplanmasıyla bilginin, gerekli kişiye doğru yer ve zamanda ve büyük bir doğrulukla transfer edilebileceği savunulmaktadır (Syed-Ikhsan ve Rowland, 2004: 99). Bu nedenle yönetim, bilginin örgütteki yerini belirleyen ve kullanımını destekleyen stratejiler geliştirmelidir. Ayrıca, örgütün içinde yada dışında olduğuna bakılmaksızın çalışanlarının her türlü bilgiye ulaşabilmelerine izin verilmelidir (Syed-Ikhsan ve Rowland, 2004: 107).

4.6. Örtülü Bilginin Elde Edilmesi

Örtülü bilginin uzmanlarda yüksek oranda bulunduğu varsayılmaktadır. Ancak, örtülü bilgi iş tecrübesiyle birlikte artarken, bu tecrübenin doğrudan bir fonksiyonu değildir. Çünkü uzun seneler hizmet etmiş olup, yüksek seviyede tecrübesi olmayanlar ve daha kısa görev süresi olan ancak tecrübelerinden daha çok yararlanan kişiler mevcuttur (Nestor-Baker ve diğerleri, 2002: 6). Bu doğrultuda örtülü bilginin kitap ve benzeri kaynaklardan direk öğrenilebilecek bir kavram olmadığı bir kez daha belirtilebilir. Çünkü o insanın içselleştirdiği bir bilgi türüdür (Haldin-Herrgaard, 2000: 359). Bireysel örtülü bilginin, öğrenme süreci boyunca betimlemeler, metaforlar, kalıplar ve toplumsal söylevleri içeren zengin bir üslupla elde edilebileceği ifade edilmektedir (Gourlay, 2002: 3).

Nonaka ve Takeuchi (1995)'e göre örgütlerde bilgi üretimi, bir yandan açık ve örtülü bilgi arasında diğer yandan ise bireyler ve gruplar yada örgütler arasında durmadan değişen, gelişim gösteren ve yaşayan bir süreçtir (Amin, 2006: 61). Bu doğrultuda örtülü bilgi, zaman içinde gelişir, tecrübe ve kullanıldığı yer sayesinde oluşur. Örtülü bilgi, deneyimler yoluyla kazanılmaktadır ancak her deneyim örtülü bilgi kazanımıyla sonuçlanmamaktadır. Bu sebeplerden dolayı örtülü bilgi, olayların ilişkilendirilebilir yapısını ortaya koyan yapısal takım çalışmaları, insanlarla temas ve konuşmalar sayesinde öğrenilebilecektir. Örnek olarak devamlı temas halinde staj tarzı ilişkiler verilebilir (Ambrosini ve Billsberry, 2007: 5; D'Eredita ve Barreto, 2006: 1824).

Örtülü bilginin, bireylerin kişisel ve sezgisel deneyimlerinde var olması nedeniyle onu açığa çıkararak, ölçmek zordur (Baumard, 1999: 79). Örtülü bilginin ölçüm yöntemi olarak bireysel görüşmeler kullanılmaktadır. Bireysel görüşmelerle, kişilerin işlerindeki kritik durumlarla nasıl baş ettikleri yada olaylara yönelik zihinlerindeki senaryo taslakları ve olası sonuçların ortaya çıkarılabilmektedir. Diğer bir yöntemde davranışa dayalı ölçmedir. Bu yöntem bireyin ne bildiğinin bilimsel açıklamasından çok, davranışını göstermesi temeline dayanmaktadır (Insch ve Leonard, 2005: 502). Ayrıca örtülü becerilerin yarı yapılandırılmış görüşmelerin kullanılmasıyla da açığa çıkabileceği ifade edilmektedir (Ambrossini ve Bowman, 2001: 820).

Örtülü bilgiyi ortaya çıkarmak için kullanılan metotlardan bir diğeri de mecaz kullanma ve hikâye anlatmadır. Mecaz kullanma yada hikaye anlatma yöntemi ile

deneyimler dolayısıyla örtülü bilginin anlatımı ve ortaya çıkarılmasının desteklenebileceği belirtilmektedir (Ambrosini ve Bowman, 2008: 407). Bu doğrultuda örgüt içinde çalışanlar, öğrenme hikâyelerini yazmaları ve bunlar üzerinde çaba harcamaları yönünde teşvik edilmelidir. Öğrenme hikâyeleri bir örgütte; değişim ve uyum çalışmaları, yeni ürün elde etme ve pazarlama süreçlerini kapsayan en iyi uygulama örneklerini içermektedir. Ayrıca öğrenme hikâyeleri yanında, rutinler oluşturmak ve oluşan bu rutinlerin örgüte benimsetilmesi de başka bir yöntem olarak yer almaktadır. Rutinler yoluyla, kişilerin örtülü bilgileri ve uzmanlıklarının farkında olmadan diğerlerine aktarılabilmesi ifade edilmektedir (Erkorgun, 2007: 26). Bunun yanında örgüt içinde bilgi değişimini teşvik edecek ve bilgi dönüşümünü destekleyecek şekilde çalışanların dönüşümlü olarak belirli pozisyonlarda görev almasını sağlamak da kullanılan yöntemler arasındadır. Böylelikle, örgüt içinde örtülü bilginin açığa çıkarılmasını kolaylaştırarak, bilgi paylaşımını arttıracaktır (Baumard, 1999: 96).

Günümüzde örgütlerdeki çoğu yöneticiler, çalışanlarının ne tür özel bilgilere ve yeteneklere sahip olduğunu bilmemektedirler (Sanchez, 2000: 4). Örgüt içinde örtülü bilginin tam olarak açığa çıkarılması öncelikle örtülü bilgiye sahip kişilerin saptanmasına bağlıdır. Bunu sağlamak için örgüt içinde kişilerin belirli rollerini ve sorumlulukları tanımlayan özel yetenek/görev tanım çizelgeleri/matrisler yapılmalıdır (Stover, 2004: 167). Bazen bu, örgütte hangi kişinin ne bildiğinin anlaşılmasını sağlamak için “kim biliyor” bilgi formunu yaratmak olarak da algılanabilmektedir (Sanchez, 2000: 4). Örgüt içinde bilginin tanımlanmasını ve yerinin tespitini amaçlayan bu yöntemlerin hepsi bilgi haritası yöntemi olarak tanımlanmaktadır. Bilgi haritaları, örgüt içinde önemli bilgileri bulabilmek için rehber olarak kullanılmakta ve çoğu zaman örgüt içinde hem insanları hem de dokümanları işaret etmektedir (Stover, 2005: 169).

Örtülü bilgiyi elde etmek için örgütlere önerilen bir başka yöntemde, kendi alanlarında uzmanlaşmış diğer şirket yada gruplardan getirtilecek dış gözlemciler tarafından, çalışanlarla yapılacak resmi görüşmelerdir. Dış gözlemciler, çalışanlara bir seri yapılandırılmış sorular sorarak, bilgi dönüşümüne destek olurlar. Bu yöntemde çalışanlara, Bilginizi nasıl yönetirsiniz?, Çevreniz ile nasıl etkileşirsiniz?, Bilginizi nereden oluşturunuz?, Hangi bilgi size önemli bir avantaj sağlar?, Örgütteki diğer kişilerin bilmediği bilgileri biliyor musunuz? gibi sorular yöneltilir (Baumard, 1999: 175). Soruların tekrarlayan biçimde, en az iki farklı görüşmede sorulması sağlanır. Bu

çalışma sonucunda alınan yanıtlar ve gözlemlerinin sağlayacağı geri bildirim ile kişilerde bulunan örtülü bilginin açığa çıkarılması hedeflenmektedir (Stover, 2004: 166). Bu yöntemin örtülü bilgiyi açık yapmak için etkili bir yol olduğu ifade edilmektedir (Baumard, 1999: 175).

Örgüt de örtülü bilginin ortaya çıkarılmasının öncelikle, ihtiyaç duyulan bilgi türlerinin tespit edilmesi, tanımlanması, örgütteki yerlerinin belirlenmesi ve uygun teknik altyapının oluşturulması ile sağlanacağı ifade edilmektedir (Erkorgun, 2007: 24). Bunun yanında örgüt içinde uyumlu takım çalışmasına önem verilmeli ve ortak ilişkiler, resmi olmayan görüşmeler ve resmi bilgi transferi sayesinde bilginin (örtülü ve açık) üretilmesi sağlanmalıdır. Ayrıca bir örgütte teknolojinin insan ilişkilerinin yerini almasına da müsaade edilmemelidir (Stover, 2004: 167).

4.7. Bilgi Dönüşümü

Nonaka ve Takeuchi yaptıkları çalışmalarda, örtülü ve açık bilgi arasındaki etkileşimle oluşan yeni bilgi üretme sürecine bilgi dönüşümü ismini vermişlerdir. SECI modeli olarak da adlandırılan bu bilgi üretim süreci, bir sarmal olarak tanımlanmaktadır. Buna göre örtülü ve açık bilgi arasındaki karşılıklı ilişki yoluyla, birbirleriyle bağlantılı dört tane bilgi dönüşümü modeli ortaya çıkmaktadır. Sarmalın basamaklarının baş harflerinden oluşturulan SECI modeli, örtülü bilgiden örtülü bilgiye sosyalleşme (Socialization), örtülü bilgiden açık bilgiye dışsallaşma (Externalization), açık bilgiden açık bilgiye birleştirme (Combination) ve açık bilgiden örtülü bilgiye içselleşme (Internalization) olarak tanımlanmıştır. Bu dörtlü bilgi dönüşüm modeli şekil-7 ile özetlenmektedir (Nonaka ve Takeuchi 1995: 61-62). Takip eden diğer çalışmalar da bu yaklaşımı referans olarak almışlardır (Grant, 2007: 174; D'Eredita ve Barreto, 2006: 1822; Choi ve Lee, 2005: 176; Stover, 2004: 165; Bryant, 2003: 34; Haldin-Herrgard, 2003: 5; Romaldi, 2002: 1359). Bilgi dönüşüm sürecinin örgütler için çok önemlidir. Çünkü başarılı yenilikler, örtülü bilginin harekete geçirilebilmesi ve dönüştürülmesi sonucu açığa çıkmaktadır (Grant, 2007: 174). Ayrıca Nonaka ve Takeuchi (1994, 1995), örtülü bilgi ve açık bilgi arasındaki dönüşüm vasıtasıyla örtülü bilginin artacağını ve derinleşeceğini belirtmişlerdir (D'Eredita ve Barreto, 2006: 1822).

	Örtülü Bilgi	Açık Bilgi
Örtülü Bilgi	Sosyalleşme	Dışsallaşma
Açık Bilgi	İçselleşme	Bütünleşme

Şekil 6. Bilgi Dönüşümünün Dört Modeli

Kaynak: Nonaka I. and Takeuchi H. (1995). The Knowledge-Creating Company, Oxford University Press, New York, NY

4.7.1. Örtülü Bilgiden Örtülü Bilgiye; Sosyalleşme

Bu aşama örtülü bilgiye ilişkin deneyimin kişiler arasında paylaşılması sürecidir (Bryant, 2003: 34; Tagger, 2005: 4). Paylaşılan zihinsel modeller, teknik kabiliyetler ve deneyimler yoluyla yeni örtülü bilgi elde edilmektedir (Choi ve Lee, 2005: 176; Yücel, 2007: 13). Başka bir deyişle bu aşama genellikle dokümanlardan yada kılavuzlardan ziyade çıraklık yoluyla (Choi ve Lee, 2005: 176) açık öğrenme yada yaparak öğrenmenin elde edilmesidir (Stover, 2004: 165). Örtülü bilgi çoğu kez zamana yada yere özel olarak meydana gelmektedir. Bu nedenle aynı çevrede yaşama ve birlikte zaman geçirme gibi paylaşılan deneyimler aracılığı ile daha kolay elde edilebilir. Sık sık bir arada bulunan bireyler arasında, dil kullanmadan direkt olarak etkileşimle örtülü bilgi aktarımı gerçekleşmektedir (İbicioğlu ve Doğan, 2006: 40).

Başka bir deyişle insanların bir arada bulunduğu eylemsel birliktelikler, örtülüden örtülüye olan süreci ifade etmektedir. Bireyin düşünceleri, eylemleri devreye girmektedir. Sosyalleşme, paylaşım ve etkileşimle artmakta, kişiler arasındaki bilgi aktarımıyla sonuçlanmaktadır (Bolat, 2007: 35). Sosyalleşme genellikle aynı kültürden ve anlayıştan insanlar arasında meydana gelmektedir. Bu tarz süreçler çoğunlukla gündelik ortamlarda ortaya çıktığından dolayı belgelenmesi ve anlaşılması zordur. Sosyalleşmenin başarıya ulaşması için, örgüt içinde mutlaka doğal olarak ortaya çıkması gerekmektedir (Tagger, 2005: 3).

Sosyalleşme, paylaşılan deneyimler aracılığı ile yeni örtülü bilgilerin elde edilmesi sürecine olanak tanır. Gözlem, taklit ve uygulamayla öğrenildiğinden usta-

çırak ilişkisinde olduğu gibi beceriler; beden dili, duygular, davranışlar gibi belirli bir örtülü kalıp üzerinden iletilmektedir (Kulaklı, 2005: 101). Bu dönüşümde örtülü bilgiyi en iyi anlatan unsur hareketlerdir (Bolat, 2007: 35). Örneğin usta ve çırak arasında tam anlamıyla bir bilgi alışverişi bulunmaz, bilgi aktarımı gözlem yoluyla sağlanmaktadır. Bu nedenle sosyalleşme, örtülü bilginin bir başkasına örtülü bir biçimde aktarılması şeklinde de ifade edilebilmektedir (Öztürk, 2005: 16).

Sosyalleşme sürecinde zihni modeller ve teknik yeteneklerle (Bryant, 2003: 34) yada deneyimler, gözlemler, uygulamalarla örtülü bilgi yaratılmaktadır. Örneğin örgüt içinde konferans, seminer yada usta/çırak ilişkisini sağlayacak uygulamalar bu sürece yönelik uygulamalardır (Erkorgun, 2007: 30). Ayrıca örgüt içinde farklı bölümler arası ortak projelerin yapılması, beyin fırtınası oturumları veya toplantılarının yapılması, farklı birimlerinde çalışanların rotasyonu gibi yöntemler de kullanılabilmektedir (Fidan, 2006: 15). Örgüt içinde sosyalleşme sürecini destekleyecek teknolojik donanım örnek olarak intranet, animasyon, grafik, sesli ve görsel klipler gibi çoklu araçlar verilebilir. Özellikle bu uygulamalar, görsel içerikli ürünler yada prosedürlerin rahatça aktarılamadığı ve dil sorunun yaşandığı örgütlerde etkili olacaktır (Romaldi, 2002: 1361).

4.7.2. Örtülü Bilgiden Açık Bilgiye; Dışsallaşma

Bu aşama örtülü bilginin, açık bilgiye dönüşmesi (Bryant, 2003: 34; Choi ve Lee, 2005: 176; Tagger, 2005: 4) başka bir deyişle örtülü bilginin açık olarak söylenebilme çabası olarak tanımlanmaktadır (Erkorgun, 2007: 30).

Kişinin sahip olduğu örtülü bilgisini iletişimde bulunduğu diğer kişilere aktarmasına olanak tanımakta, örtülü bilgi somut kavramlara dönüştürebilmekte ve açık bilgi haline getirmektedir (Kulaklı, 2005: 101). Örtülü bilginin açıklanması, ifade edilmesi ve kaydedilmesi olarak da tanımlanan dışsallaştırma, o güne kadar gözlem ve taklit yolu ile elde edilen deneyimlerin kayıtlı bir metne dönüştürülmesi işlemidir (Öztürk, 2005: 17). Dışsallaşma, kavram üretme sürecinde görülür, diyalog ve kolektif tepkilerle gelişmektedir (Choi ve Lee, 2005: 176).

Başka bir ifade ile dışsallaşma, örtülü bilginin kelimelere yansması, açık hale gelmesidir. Açık hale gelen bilgi paylaşma da açık demektir (Bolat, 2007: 36; Yücel,

2007: 13). Kalite çemberleri bu sürece yönelik örnek bir uygulamadır. Örtülü bilgi, açık bilgiye dönüştürüldüğünde aynı ortamda bulunulmasa da, diğer kişiler tarafından da paylaşılmaya ve yeni bilginin temelini oluşturmaya hazırdır. Bu doğrultuda yöneticilere, örgütte yaratıcılığın desteklemesi ve bunun için gerekli olan çalışanlar arası diyalogun kolaylaştırması önerilmektedir (Fidan, 2007: 6).

Bu süreçte örtülü bilgi yazılı olarak kalıcı yada yarı-kalıcı yöntemlerle iletmeye çalışılmaktadır. Örneğin hikâyeler, öyküler, çoklu ortam sunumları, grup toplantıları, sohbetler, e-postalar veya konuya yönelik notlar gibi yöntemler kullanılabilir (Stover, 2004: 165). Ayrıca, örgüt içinde teknolojiyi yardımıyla durum çalışması yapıp problem çözmek, takım çalışmasına yönelik uygulamaları arttırmak, benzetme ve metaforlar kullanarak model oluşturmak, mecazlar, analoglar ve konseptler oluşturmak (Bryant, 2003: 34) ve uzman bilgilerini elde etmek ve aktarmaya yönelik sistemler geliştirmek gibi yöntemler uygulanmaktadır (Fidan, 2006: 15). Bunu yanında MBA programları gibi resmi eğitimle de bu süreç içinde kullanılmaktadır (Bryant, 2003: 34). Örgüt içinde dışsallaşma sürecini destekleyecek teknolojik donanım örnek olarak hyperlink kullanımı verilmektedir. Bu yolla örgütte algısal baskının azaltılabileceği savunulmaktadır. Ayrıca grafik gösterimleri, mecazlar, karşılaştırmalar ve ilk örneklerin kullanımının arttırılmasıyla, belirsizlik veya karmaşıklığın ortadan kaldırılabilmesine değinilmektedir (Romaldi, 2002: 1361).

4.7.3. Açık Bilgiden Örtülü Bilgiye; İçselleşme

İçselleşme, açık bilginin örtülü bilgiye dönüşümü yada başkaları tarafından oluşturulan bilginin, bireyselleştirilmesi olarak ifade edilmektedir (Bryant, 2003: 34; Choi ve Lee, 2005: 176; Tagger, 2005: 4). İçselleşme ile yaratılmış bilgi, örgüt içinde paylaşılır ve bireyler tarafından örtülü bilgi üretiminde kullanılır. Bu süreç yaparak yani uygulayarak öğrenme ile yakından ilgilidir (Yücel, 2007: 13). Diğer bir taraftan paylaşılan açık bilgi, çalışanlar tarafından içselleştirilerek, kendi yeni örtülü bilgilerini oluşturma, genişletme, yayma ve yeniden biçimlendirme için kullanılır (Erten, 2006: 13; Kulaklı, 2005: 102).

Bilginin örgüt içinde ve dışında dağıtılması, katılım, tekrarlar ve yeni süreçler için kullanılması sonucunda bu dönüşümün oluşabileceği belirtilmektedir (Stover, 2004: 165). Bunun yanında iş üstünde eğitim, hizmet içi eğitim, yaparak öğrenme ve

gözlemleyerek öğrenme metotlarının uygulanabileceği ifade edilmektedir (Fidan, 2006: 15). Örgüt içindeki üretim raporlarının okunarak eski bilgilere eklenmesi, pekiştirilmesi ve uygulama noktasında bu bilgilerden faydalanılması diğer bir yöntemdir (Erkorgun, 2007: 30). Ayrıca içselleşme sürecinde, uygun teknolojilerin yardımıyla “ya şöyle olursa” tipi senaryo ve simülasyonların kullanılmasının, karar destek uygulamalarında etkili olabileceği belirtilmektedir (Romaldi, 2002: 1361).

4.7.4. Açık Bilgiden Açık Bilgiye; Bütünleşme

Amaca yönelik olarak örgüt içindeki açık bilgilerin birleştirilmesidir (Bryant, 2003: 34). Başka bir deyişle açık bilgiyi daha karmaşık ve sistematik olarak bir araya getirilmiş bilgi kümelerine dönüştürme sürecidir (Kulaklı, 2005: 102). Örgüt içinden ve/veya dışından toplanıp, birleştirilip değerlendirilen açık bilgilerin çalışanlar arasında paylaşımı sağlanmalıdır (Yücel, 2007: 13). Bu doğrultuda bütünleşme, sadece aynı alan veya daldaki bilgilerin bir araya getirilmesi demek değildir. Özellikle, farklı bilim dalları yada disiplinlerdeki bilgilerin bileşimi ile yeni kavramların, yeni bakış açılarının oluşturulmasına olanak sağlayan bir süreçtir (Bolat, 2007: 37). Bunun yanında kayıtlı herhangi bir bilginin, başka bir biçimde kaydedilmesi olarak da tanımlanmaktadır (Öztürk, 2005: 16). Örnek olarak örgütlerde aynı konuda yapılan farklı çalışmaların bir araya getirilerek yeniden yazılması veya toplanmasıdır. Başka bir ifade ile bu model, birçok farklı kaynaktan sağlanan bilginin bir sentezini yapılmasını amaçlamaktadır.

Bu süreçte bilgiyi sınıflandırma, işleme ve herkesin kullanımına açık tutma işlemleri, örgüt içinde uygun teknoloji kullanımıyla kolaylaşacaktır (Romaldi, 2002: 1361). Genellikle standart ve sistemik prosedürler, bilgisayar veritabanları ve uzman sistemler bu süreçte kullanılmaktadır (Stover, 2004: 165). Bunun yanında, web tabanlı veriye ulaşma sistemlerinin geliştirilmesi, güncel web sayfalarının (intranet ve internet) oluşturulması, bilgiye kolay ulaşımı sağlayacak veritabanlarının kullanılması önerilmektedir. Ayrıca en iyi uygulamaları ve öğrenilen dersleri içeren herkesin kullanımına açık arşivlerin oluşturulmasının da faydalı olacağı ifade edilmektedir (Fidan, 2006: 15).

Yukarıda açıklanan dörtlü bilgi dönüşüm modeli, örgütte bilginin üretilmesi adına çok önemli bir süreçtir. Çünkü örgütte yeni bilgi, örtülü ve açık bilgi arasındaki karşılıklı etkileşim ve sinerjik ilişki yoluyla meydana gelmektedir. Bu dönüşüm

sürecinin önemi Nonaka (1999)'nın elde ettiği şu gözlemle en iyi şekilde örneklendirilmektedir. Bu gözlem Matsushita şirkete ilgilidir. Söz konusu şirket evde kullanılacak hamur yoğuran ve fırıncılarınkine benzeyen yeni bir ekmek makinesi üzerinde çalışmaktadır. Ancak geliştirilen makine, hamuru bir türlü gerektiği gibi yoğuramamış ve sonuçta pişmeyen hamurlar meydana gelmiştir. Bunun üzerine tasarımcılar problemi farklı biçimde ele almışlar ve ürün geliştirme bölümünden bir stajyer ile Osaka International otelinin en ünlü ekmek ustasını bir araya getirerek birlikte çalışacakları ve gözlem yapılabilecek bir ortam oluşturmuşlardır. Amaç uzman bilgisini, Matsushita'daki ürün geliştirmecilerin kullanacağı bilgiye dönüştürmektir. Gözlemler sonucunda, aşçının farklı bir hamur germe tarzının olduğu ortaya çıkmıştır. Bu deneyimden şu çıkarımlar yapılmaktadır: baş fırıncının, şirketin ürün geliştiricilerine kendi örtülü bilgisiyle nasıl hamur yoğrulacağını göstermesi ve birlikte çalışmaları ile aşçının örtülü bilgisi öğrenilmiş ve sosyalleşme meydana gelmiştir. Tasarımcıların ürün geliştirme hakkındaki kendi açık bilgilerini, hamur yoğurma ile ilgili açık bilgiyle birleştirmeleri sonucunda bütünleşme, ürün geliştiricilerin elde ettiği bu bilgilerini yani yeni örtülü bilgilerini makine tasarımı yada arkadaşlarıyla paylaşmaları sonucunda açık hale getirmeleri ile dışsallaşma meydana gelmiştir. Ürün geliştirme ekibinin yeni bir ürün yaratma deneyimi sonunda kendi örtülü bilgi tabanlarını zenginleştirmeleri ise içselleştirme sürecini oluşturmaktadır. Bu örnekte de görüldüğü gibi fırıncının örtülü bilgisinin açık bilgiye dönüşmesi, ekmek makinesi tasarımı ile yeni bir ürün ortaya çıkarılmasına neden olmuştur. Ayrıca bu örnekte görüldüğü gibi örtülü bilgi yeni ürün gelişimine kaynak olarak, gelişim ve rekabet etme imkânı yaratmıştır (D'Eredita ve Barreto, 2006: 1833; Çınar, 2004: 2).

Örgüt içinde başarılı bir bilgi dönüşümünün sağlanması birçok etmene bağlıdır. Psikolojik olarak sağlıklı bir çevre, başarılı bir bilgi dönüşüm programı için önemlidir. Örnek olarak, örgüt içinde en iyi bilgi dönüşümü, fikirlerin keskin olarak eleştirildiği fakat bireylerin saygı gördüğü ortamlarda sağlanmaktadır (Sternberg, 1999). Bunun yanında örgütte bilgi paylaşımını teşvik eden olumlu bir atmosferin oluşturulması da çok önemlidir (Stover, 2004: 167). Çünkü pozitif bir atmosfere sahip olmak, örtülü bilginin paylaşılmasında önemli bir noktadır. Ayrıca bilgi paylaşımının gayri resmi yöntemlerle, resmi yöntemlere göre daha çok sağlanması nedeniyle çalışanlar arasında gayri resmi ilişkileri güçlendirecek sosyal faaliyetlere önem verilmelidir (Stover, 2004: 170). Başka bir ifade ile çalışanlar arasında örtülü yardımlaşma, gayri resmi ilişki

matrisleri ve kolektif bilgiye güvenme anlayışının oluşturulması sağlanmalıdır (Baumard, 1999: 201). Örgüt içinde bilgi değişime, dönüşüme açık olmalı, bilgi geri dönüşüm safhasında standardizasyona ve sınıflamaya yardım etmeli ve eski bilginin yerini alma konusunda etkin olmalıdır. Ayrıca bilginin bu değişimine yönelik, çalışanların kolayca adapte olacağı ve bilgiyi hızla kullanılabilecekleri bir ortam oluşmalıdır (Stover, 2004: 170). Başka bir deyişle bilgi, değişime ve yenilemeye açık olacak kadar değişken olmalı, fakat birçok çalışan tarafından erişilebilir ve kullanışlı olacak kadar da değişmez olmalıdır (Baumard, 1999: 201). Ayrıca örgüt içinde başarılı bir bilgi dönüşümü, bu öneriler arasında dengenin sağlanması ile elde edilecektir (Stover, 2004: 170; Baumard, 1999: 201).

4.8. Örtülü Bilgi Paylaşımı

Bilginin bir örgüt içinde üretilmesi ve transferi o örgütün başarısı ve rekabeti için kritik bir faktör haline gelmiştir. Birçok örgüt günümüzde, özellikle de örtülü bilgiyi örgütün tamamına yaymak için büyük çaba harcamaktadır. Bu nedenle örgütler için bilginin üretilmesi ve bilginin zamana, mekâna yayılması faaliyetleri arasında oluşturulacak denge çok önemlidir (Dixon, 2000: 17).

Örtülü bilgi paylaşımı genel olarak örgütte bilgi paylaşımı kavramı işe örtüşmekte ve onun kurallarından beslenmektedir. Bilgi paylaşımı tek başına işleyen bir mekanizma değil, örgüt yapısında yer alan örgüt kültürü ve örgütsel iletişimden doğrudan etkilenen bir kavramdır. Bu nedenle örtülü bilgi paylaşımının özelliklerine geçmeden önce örgüt kültürü örgütsel iletişim ve bilgi paylaşımı konuları hakkında bilgi vermek yerinde olacaktır. Bu doğrultuda söz konusu kavramlar sırası ile aşağıda incelenmiştir. Bu üç kavram bilginin yayılımı adına incelemelerden de anlaşılacağı üzere son derece önemlidir.

4.8.1. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü ile ilgili ilk çalışmaların 1930'lu yıllarda başladığı ve 1980'li yıllarda ise konuya verilen önemin artarak çalışmaların yoğunlaştığı kabul edilmektedir. Bu ilgi, özellikle insan ilişkileri akımıyla birlikte örgütlerde insan kaynağı üzerinde durulması, informal grup, grup normları, semboller, örgütsel değerler gibi konuların

önem kazanması ile belirmiştir (Durğun, 2006: 114). Bu nedenle de geliştirilen örgüt kültürü kavramının, çok geniş boyutlu ve çok anlamlı bir yapıya sahip olduğu ifade edilmektedir (İra, 2004: 1).

Örgütler, içinde bulundukları toplumun kültürel değerler dizisinin bir ürünüdür. Bu nedenle her örgütün özel çevresi, farklı girdileri ve süreçlerine dayalı olarak kendine has bir kültür ürettiği savunulmaktadır (Erdem ve İşbaşı, 2001: 34). Örgüt kültürü örgütün işleyiş biçimini göstermektedir. Ayrıca tutumlar, davranışlar ve örgütün hafızasında toplanmış bilgilerin, değerlerin, normların toplamını oluşturmaktadır (Köse ve diğerleri, 2001: 228). Kavramla ilgilenen araştırmacılar örgüt kültürünü, insanların işte nasıl davranacağıyla ilgili olarak zaman içinde gelişen ve yaygın olarak paylaşılan ortak inançlar ile hangi amaç ve görevlerin önemli olduğunun ayırt edilmesini sağlayan değerler olarak ifade etmişlerdir (Murat ve Açıkgöz, 2007: 3). Basit ve net bir tanımla örgüt kültürü, o yerde "işlerin nasıl yürüdüğü" bir göstergesidir. Başka bir deyişle bir binanın temelini sağlam bir kış, ızgara ve alt yapı oluşturuyorsa, örgütlerde de sosyal mimarının temelini, örgütsel kültürün oluşturduğu belirtilmektedir (İra, 2004: 3).

Örgüt kültürü, örgütlerde, örgüt üyelerine ortak bir vizyon, misyon, dil, ifade ve kavramlar sağlayan, kişilerin ve grupların örgütlerdeki yerlerini belirten, güven ve statünün dağılımı, üyeler arası ilişkiler, ödül-yaptırım sistemi ve tüm örgütsel olaylara bir anlam veren, örgütsel politika, strateji, amaçları ve bu amaçlara ulaşmak için izlenecek yolları tanımlayan değerler olarak tanımlanmaktadır (Demirel ve Karadal, 2007: 255). Aynı zamanda örgüt kültürünün, örgütü oluşturan bireylerin paylaştıkları bilgi, aralarındaki bilgi alışverişi, örgüt içerisindeki rutin ve rutin olmayan aktiviteleri de içerdiği ifade edilmektedir (Köse ve diğerleri, 2001: 227).

Örgüt üyelerinin davranışlarını kontrol altına alan sosyal bir sistem olup (Demirel ve Karadal, 2007: 255), kimliğin kaynağını oluşturmakta ve istikrarı teşvik etmektedir (Durğun, 2006: 118). Bu nedenle örgüt kültürü örgüte benlik kazandıran, diğerlerinden ayıran bir öğedir (Köse ve diğerleri, 2001: 228). Bunun yanında örgüt üyelerinin kolektif düşüncelerinin, tutum ve davranışlarının toplamını oluşturan (Demirel ve Karadal, 2007: 255) ve herkes tarafından paylaşılan bir değerdir (Köse ve diğerleri, 2001: 228). Örgüt kültürü üyeleri arasındaki uzlaşmayı sağlamanın yanında (Durğun, 2006: 127), örgüt içi problemlerin belirlenmesi ve çözümünde çalışanların biz duygusuyla hareket etmesine sebep olmaktadır (Lund, 2003: 221). Örgüt üyelerinin

davranışlarını örgütleyip denetlediği ve onları ortak amaçlar etrafında toplanmasını sağlayarak benzer şekilde davranıp düşünmelerine yol açması nedeniyle örgütsel davranışı ve performansı etkilemektedir (Durğun, 2006: 118). Ayrıca örgüt üyelerinin çeşitli süreçlere katılımını sağlayarak, örgüte bağlılığı arttırmaktadır (Denison, 1984: 5).

Örgüt kültürünün, liderler, örgütsel sosyalleşme (Köse ve diğerleri, 2001: 229), semboller, kahramanlar, hikâyeler, sloganlar, seremoni, öykü ve efsaneler (mitler), dil ve ritüeller (örfler, adetler) gibi yollarla örgüt içinde ifade edildiği belirtilmektedir (İra, 2004: 3). Bunun yanında örgüt kültürünün, bir örgüt içerisinde temel varsayımlar, inançlar, değerler, davranış biçimleri, uygulamalar, semboller, kahramanlıklar ve teknoloji gibi hemen hemen her şeyi kapsadığı ifade edilmektedir (Demirel ve Karadal, 2007: 255).

Değerler, örgüt içinde başarıyı tanımlayan ve standartlarını koyan kavramlar ve inançlar olarak tanımlanmaktadır. Liderler ve kahramanlar, sembollerini kendi kişiliklerinde barındıran yada yansıtan temsilcilerdir. Törenler ve simgeler, kıyafetler, selamlamalar, emeklilik törenleri, verilen nişanlar, rozet, flama gibi eylemleri içermektedir. Öykü ve efsaneler, örgüt kültürü açısından önem taşıyan ve genellikle örgütün geçmişe yönelik olaylarının, abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkan kültür taşıyıcılarıdır. Geçmiş ve bugün arasında köprü görevi görürler. Öykü ve efsaneler, örgütsel değerlerin yayılmasına ve yerleşmesine yardımcı olurlar. Dil, örgütte kültürel değerlerin yerleşmesinde bir araçtır ve her örgütün kendine özgü bir dili vardır. Örfler, örgütlerde gerçekten neyin önemli olduğunu gösterirler. Bazı yönetim uygulamalarında görülebilir. Normlar, çalışanların davranış biçimlerini belirleyen bir ölçüttür. Bazen yasalarla desteklenebilmektedir. Örgütsel sosyalleşme, örgüt kültürünü öğrenme, örgüt kültürüne uyum sağlama olarak tanımlanmaktadır. Sosyalleşmenin amacı, kültürün sürdürülmesini sağlamak ve çalışanların örgütün etkin bir üyesi konumuna getirmek olduğu ifade edilmektedir (Köse ve diğerleri, 2001: 229-230).

Hikâyeler, anlatım yöntemi kullanılarak gerçek yaşamdaki deneyimlerin paylaşılmasıdır. Hikâyeler, aynı zamanda bilginin sembolik sunumuna yardımcı olarak uygulama sürecindeki eylemlere yol gösterir. Geleceğin liderlerinin yetiştirilmesinde, hikâyelerden yararlanılabileceği belirtilmektedir. Çünkü hızlı iş yaşamı içerisinde örgütsel hikâyelerin, özgün olayları yansıtarak karar verme sürecine yardımcı olmaktadır. Ayrıca örgütsel hikâyelerin, kültürün sembolleştirilmesinde önemli bir

göreve sahip olduğu savunulmaktadır. Hikaye anlatma yoluyla örgütsel amaçlara ulaşma, başarı, motivasyon ve takım çalışması gibi konulara destek olunabileceği ve hikayelerin sosyal denetim işlevi görerek katılımcılığı ve girişimciliği güçlendirebileceği ifade edilmektedir. Bunun yanında hikâyeler, deneyimlerin kuşaktan kuşağa aktarılması yoluyla sürekli olarak örgütsel hafızayı canlı tutmaya çalışan öğelerdir. Örgütsel öğrenme sürecinde örgütün sahip olduğu öğrenme deneyimlerini yansıtan ve örgütler için çok önemli bir değeri olan örgütsel hafızanın yardımıyla, örgütlerin öğrendiklerini hatırlayabildikleri, hatalardan ders çıkarabildikleri ve geleceğe yönelik bilgiyi kullanıma hazır hale getirebildikleri ifade edilmektedir (Çelik, 2004: 5).

Örgüt kültürü, örgüt içi ilişkilerin oluşturulması ve bu ilişkilerin düzenli bir şekilde sürdürülmesinde, çalışan ve yöneticilere rehberlik etmektedir. Örgüte katılan bireyin örgüte alışması, işiyle ilgili sorunları çözebilmesi ve çevreye uyum gösterebilmesi örgüt kültürü ile sağlanmaktadır. Bunun yanında örgüt içi bireysel becerilerin geliştirilmesi, sürekli iyileştirilmesi, işe yansıtılması, bireyler arasında deneyim ve tecrübelerin paylaşılması örgüt kültürü sayesinde gerçekleştirilir. Bu nedenle eğer bir örgütte kültür, paylaşım temeli üzerine oluşturulamamışsa bunların gerçekleşmesinin de mümkün olamayacağı savunulmaktadır (Demirel ve Karadal, 2007: 254). Bu nedenle örgütsel kültür yapısının yeniliğe, değişime ve değişik fikirlere açık olmasının gerekliliği üzerinde durulmaktadır (Demirel ve Karadal, 2007: 257). Ayrıca örgütsel öğrenmeyi destekleyecek bir kültür yapısının değişimi sağlayacağı belirtilmektedir. Çünkü örgütsel öğrenmenin bilgiyi geliştirme ve örgütsel strateji arasındaki köprü görevi yaptığı ve bilişsel süreçler ile bireysel davranışları içererek örgüte yeni bilgiler kattığı ifade edilmektedir (Bryant, 2003: 34).

Örgüt kültürü, yönetimin strateji ve politikaları ile de yakından ilgilidir. Başarılı olan örgütlerde, örgütün amaçları ile paralel değerlerin, örgüt kültürü olarak kabul edildiği görülmektedir (Köse ve diğerleri, 2001: 227). Değişime açık, katılımcı, yenilikçi, ekip çalışmasına dayalı, paylaşımcı bir yapıya sahip örgüt kültürünün geleceğe bakış açısı daha sağlıklı olacaktır. Bu nedenle örgüt yönetiminin, örgüte kendi inanç ve değerlerini yansıtarak, çalışanlar arasında ortak vizyona sahip bir ortam oluşturmalıdır. Ayrıca katılımcı ve demokratik bir yönetim biçiminin örgütte başarı ve destek sağlamada güçlü bir etkiye sahip olduğu ifade edilmektedir (Demirel ve Karadal, 2007: 256-257).

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin karar alma ve iletişim becerilerini etkilemektedir. Örgüt kültürü ayrıca örgütsel öğrenme, uyum, yenilik, rekabet, verimlilik, performans, örgütsel bağlılık gibi hususlar ile doğrudan ilişkilidir. Bir örgütte başarıyı sağlamak için örgüt kültürü, bilgiye dayalı yönetim, esnek çalışma saatleri, duygusal beklentilere yanıt verme, inisiyatif, takım çalışması, yaratıcılık, yenilik, motivasyon, örgütsel öğrenme ve gelişme gibi özellikleri sahip olmalıdır (Demirel ve Karadal, 2007: 256).

Kültür ve iletişim karşılıklı olarak birbirini etkilemektedir. Kültürün iletişimi etkilediği, bunun yanında iletişimin de kültürü oluşturmada ve değiştirmede önemli bir role sahip olduğu savunulmaktadır (Durğun, 2006: 123). Başka bir deyişle örgüt kültürünün iletilmeden var olamayacağı, buna karşın örgüt kültürü olmadan da örgütsel iletişimin kendi başına gelişemeyeceği ifade edilmektedir (Durğun, 2006: 128). Bu doğrultuda örgütsel iletişimin, kültürel öğelerin çalışanlara iletilmesinde ve kültürün benimsetilmesinde önemli bir rol oynadığı kabul edilmektedir (Durğun, 2006: 125). Bu nedenle de kültür ve iletişim arasında doğrusal olmayan bir ilişki olduğu ve örgütsel performansın asıl göstergesini bu iki kavramın oluşturduğu ifade edilmektedir (Durğun, 2006: 128).

Al-Alawi ve diğerleri (2007), kamu ve özel sektör çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada, örgüt kültürünün çalışanların bilgi paylaşımı üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Araştırmada örgüt kültürü ile iletişim becerisi, örgütsel yapı, ödül ve bilgi sistemleri ve bilgi paylaşımı arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Demirel ve Karadal, 2007: 257). Ayrıca Syed-Ikhsan ve Rowland (2004)' ın bilgi transferini etkileyen unsurlar konulu, kamu çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada, örgütte bilgiyi paylaşma kültürünün oluşturulması ile örgüt içinde açık ve örtülü bilgidен oluşan bilgi varlıklarının üretimi arasında pozitif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Syed-Ikhsan ve Rowland, 2004: 100). Bu doğrultuda bir örgütte genel normlara bağlı kalarak, örgüt bilgi paylaşımını destekleyecektir ancak yanlış kültürel normlar meydana gelmiş ise çalışanların iyi niyeti ve emeği olsa da, bilgiyi desteklemek ve paylaşmak adına yeterli sonuç alınamaz. Başka bir ifade ile örgüt içinde örtül ve açık bilginin çalışanlar arasında paylaşılması konusunda kültür önemli bir etkidir (Ahmed ve diğerleri, 2002: 59).

4.8.2. Örgütsel İletişim

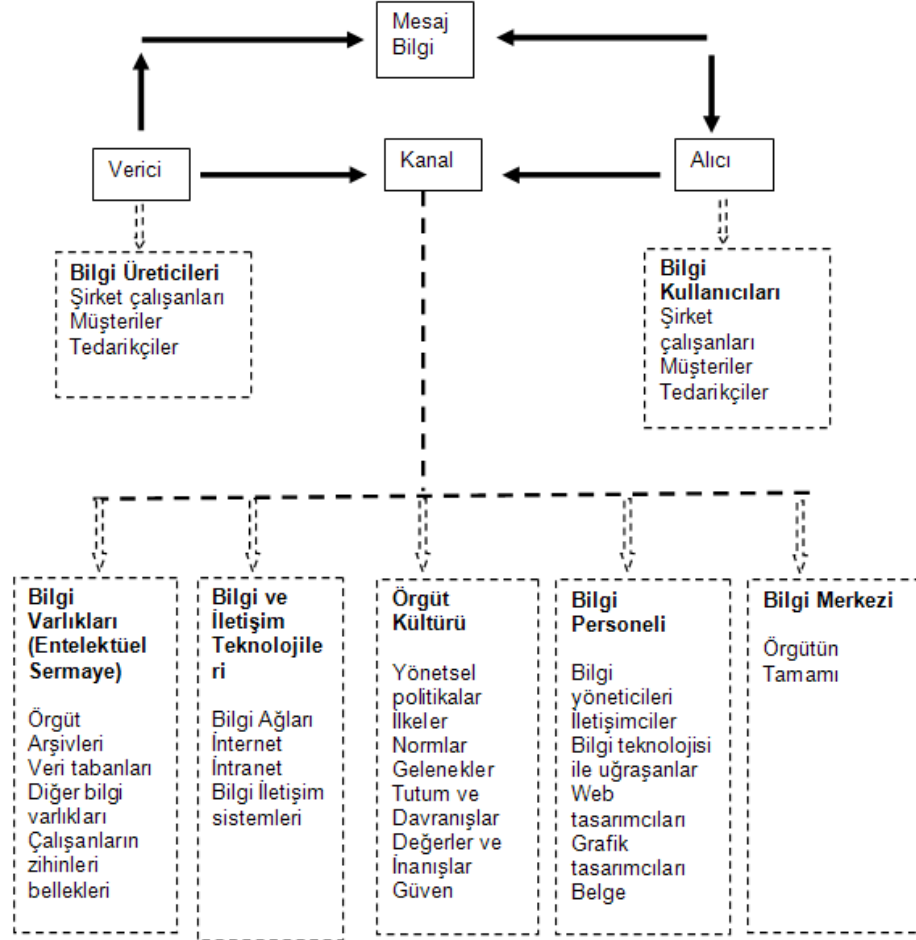
İnsanların toplu halde yaşamaya başlamalarından itibaren toplumsal etkileşimlerde rol oynayan sembolik mesajların, karşılıklı ulaştırılması ve bazı anlamları aralarında paylaşımları iletişim olarak tanımlanmaktadır. Bu sürecin kişiler arası ilişkinin her türünü kapsadığı, örgütleri ve toplumları yaratıp bunların bir arada bulunmasını sağlayan ana etken olduğu belirtilmektedir (Durğun, 2006: 119). İletişim süreci örgütsel başarı için gerekli öğeleri verimli bir biçimde bir araya getirmeyi amaçlamaktadır (Ada, 2007: 543).

İletişim, iki veya daha fazla kişi arasında ortak bir noktada anlaşma ve uzlaşma sağlamak, belli bir sonuca ulaşmak veya davranışları etkilemek amacıyla, bilgi, fikir, düşünce, anlam, duygu, kanı ve tutumların mesaja dönüştürülerek belirli bir araç yada araçlar vasıtasıyla aktarılması, iletilmesi yada davranışa dönüştürülmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 2-3). İletişim başka bir deyişle bilgi üretme, üretilen bilgiyi yorumlama ve aktarma aşamalarını kapsamaktadır (Çapar, 2007: 3). Bu süreç gönderici, alıcı ve kanaldan oluşur (Can 1992: 241). Gönderici bir bilgiyi, düşünceyi yada duyguyu belli bir kanal aracılığıyla alıcıya iletendir, alıcı mesajı alarak etkilenen ve kanal ise mesajın iletilmesine destek olan her türlü vasıta olarak tanımlanmaktadır (Kavak ve Vatansever, 2007: 121).

Gruplar ve bireylerin iletişim yoluyla bir örgüte bağlandıkları ve iletişim aracılığıyla örgütsel yapının oluştuğu belirtilmektedir. Örgütsel iletişim, kültürel bir temele dayalı olarak paylaşılan değerler, politika, çevre ve insana ilişkin bilgi ve rol ilişkilerinin bir özeti olarak tanımlanmaktadır (Durğun, 2006: 113). Örgütsel iletişim örgüt içinde ve dışında, örgüt sisteminin unsurlarını birbirine bağlayan ve bunların kendi aralarında uyumunu sağlayan bir süreçtir. Örgütsel iletişim, bilgi sağlama ikna etme, etkileme, birleştirme, emir verme ve öğretim-eğitim işlevlerine sahiptir (Eroğlu ve İspir, 2006: 64).

Bir örgütün yenilenmesi, rekabete direnmesi ve istenilen düzeyde verimli çalışabilmesi için; entelektüel sermayesini oluşturmak, yapılandırmak, paylaşmak ve etkin kullanmak amacıyla gerekli resmi, gayri resmi, teknolojik ve sosyal iletişim kanallarının kurulmasına imkân tanıyan, disiplinler arası bir bilgi yönetim sistemini benimsemesi gerekmektedir. Bilgi yönetim sisteminin tanımını da oluşturan bahsedilen süreçten anlaşılan, bilgi yönetimi sisteminin en önemli görevinin bilgi paylaşımı

olduğudur. Bu doğrultuda bilgi yönetim sisteminin bir iletişim sistemi olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca bilgi yönetimi ve iletişim süreci arasındaki ilişkinin aşağıda yer alan şekil ile daha iyi anlaşılacaktır (Çapar, 2007: 2-4).



Şekil 7. İletişim Süreci ve Bilgi Yönetimi

Kaynak: Çapar, B. (2007). "Bir İletişim Sistemi Olarak Bilgi Yönetimi: Teorik Bir Yaklaşım". <http://www.bilgiyonnetimi.org/cm/pages/mklİgos.php?nt=67712,3>,

Örgütsel sürecin başarıyla devam ettirilmesinde önemli bir değere sahip olan örgütsel iletişim, çalışanların bir araya gelmesini sağlayan, bir amaç çevresinde kişilerin işbirliğini ve uyumunu mümkün kılan bir güçtür. Ayrıca yönetim tarafından belirlenen resmi bir işleyiş olduğu gibi, örgütteki çalışanların sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarına göre ortaya çıkan, planlanmamış doğal bir iletişim sürecini de içermektedir (Atak, 2005: 60).

Örgütteki bireyler ve gruplar arasında istenilen uygun etkileşimi sağlayan kavram örgütsel iletişimdir. Örgütün varlığını sürdürmesinde merkezi bir konuma sahip olan örgütsel iletişim, tüm süreçlerde önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca her türlü örgütsel eylemin gerçekleşmesinde ve yönetim sürecinde başarıyı elde etmenin önemli bir ögesidir (Durğun, 2006: 119; Atak, 2005: 66). Genel olarak iletişimin örgütsel faaliyetin temelini oluşturduğu ifade edilmektedir (Atak, 2005: 60).

Örgütsel iletişimin, örgüt kültürü, örgüt kimliği, örgüt içi halkla ilişkiler gibi konularla doğrudan ilişkili olduğu ve örgütlerin başarısına önemli katkılar sağladığı belirtilmektedir (Ada, 2007: 543). Örgüt içinde değerlerin inşa edilmesi, korunması ve değiştirilmesi süreci örgütsel iletişim ile sağlanmaktadır. Yapılan çalışmalarda, örgüt yapısının örgütsel iletişimi biçimlendirdiği ve iletişimin içeriğinin örgüt kültürünü yansıttığı sonuçlarına ulaşıldığı belirtilmektedir. Ayrıca örgütsel iletişim, örgüt üyeleri arasında paylaşılmış anlam, değer ve inançların gelişmesinin en etkili yolu olarak görülmektedir. Örgüt kültürünün belirleyici faktörleri arasında bulunan örgütsel iletişimin, örgüt üyelerinin sosyalizasyonunu sağladığı, örgüt üyelerini belirli bir şekilde davranmaya yönelttiği, sorumluluklarını kolaylaştırdığı, statü elde etmelerine imkân tanıdığı ve bireysel amaçlarını gerçekleştirmelerini sağladığı belirtilmektedir (Durğun, 2006: 124-127).

Örgüt ve birey üzerinde önemli etkileri olan iletişim, yöneticilerin başarısı ve örgütün etkinliğinde de büyük rol oynayan bir süreçtir (Harris, 2002). Çünkü insanların tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçları, başkalarıyla bir araya gelerek bir grup halinde çaba, bilgi ve yeteneklerini birleştirerek gerçekleştirmelerini sağlamak amacıyla oluşturdukları örgütlerin (Kavak ve Vatansever, 2007: 124), hedeflerine ulaşması için onu oluşturan bireylerin işbirliği ve iletişim içinde olmaları gerekmektedir (Barnard, 1962: 73). Bu nedenle iyi bir iletişim sisteminin örgütlerde; planlamanın yapılmasına, faaliyetlerin yürütülmesine ve etkin koordinasyonun sağlanmasına imkân tanıyacağı ifade edilmektedir (Atak, 2005: 66).

İletişim yoluyla örgütün amaçları, örgütsel faaliyetler ve alınan kararlar çalışanlara tam olarak aktarılır ve doğru olarak anlaşılması sağlanır. Bu sayede çalışanların işbirliği içinde davranması ve uygulama yapmaları elde edilir (Durğun, 2006: 122; Atak, 2005: 61; Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 3). İletişim ile örgüt içindeki koordinasyon kolaylaştırılarak, örgütün işlemesi sağlanır (Atak, 2005: 60-61). Ayrıca

iletişim örgüt içinde sürtüşme ve baskıları azaltılarak çalışanların paylaşım duygusunu artmasına imkan tanır ve sosyalleşme sürecini hızlandırır (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 3; Durğun, 2006: 118). Motivasyonun sağlanmasına, örgüt yapısının iyileştirilmesine ve çalışanların geliştirilmesine önemli ölçüde katkıda bulunur ve bu yolla verimliliğin arttırılmasına doğrudan etki eder (Kavak ve Vatansever, 2007: 127). İletişim zor, karmaşık ve oldukça çaba gerektiren ve bazen örgüt kültürüne karşı olarak icra edilen örgütsel değişim sürecinin başarılmasında, değişime karşı güven oluşturmada, değişim sürecini hızlandırma konusunda önemli bir role sahiptir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 3; Durğun, 2006: 118).

İletişim süreci gönderici, mesaj, kanal, gürültü, alıcı, algılama-değerlendirme ve geri beslemeden oluşmaktadır. Bu sürecin etkili bir şekilde işlemesi için mesajı ileten bir göndericinin olması, göndericinin göndereceği mesajı sembollere dönüştürüp yani mesajı kodlayıp, seçilen uygun araç vasıtasıyla, gürültü gibi olumsuz dış faktörleri dikkate alarak alıcıya ulaştırılması, alıcının mesajı çözüp algılayarak, değerlendirmesi ve geri bildirimde bulunması gerekmektedir. Bir örgütte iletişim bir kişiden başka bir kişi yada kişilere, direkt, sözlü, yazılı veya sözsüz kanallardan veya indirekt (teknoloji: telefon, faks, bilgisayar, vs.) yollarla yapılabilmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 3). Örgütte mesajın iletildiği farklı kanallar dikkate alındığında, genel olarak iletişim, resmi (formel, biçimsel) ve gayri resmi (nformel, biçimsel olmayan) biçimlerde meydana gelmektedir (Koçel, 1986: 234)

Resmi iletişim, örgütün iç ve dış çevresinde kendisi tarafından belirlenen kurallar çerçevesinde yürütölen bilgi akışıdır. Formel iletişim dikey, yatay ve çapraz olmak üzere üç şekilde gerçekleşir (Koçel, 1986: 234; Atak, 2005: 60; Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 3; Kavak ve Vatansever, 2007: 126-127; Eroğlu ve İspir, 2006: 64). Dikey iletişim, kendi arasında ikiye ayrılır, yukardan aşağı ve aşağıdan yukarı iletişim. Yukardan aşağı iletişim, üstlerin astları ile olan iletişimini kapsar. Bu iletişim kanalı, genellikle biçimsel ve çoğu kez yazılı işlerin icrası için kullanılmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 3). Dikey iletişim kanalları örgütsel faaliyetler için vazgeçilmez öğelerdir. Aşağıya doğru iletişim, üstlerden astlara doğru talimatların taşınmasında kullanılırken, yukarıya doğru iletişim, astların kendi üstlerine bilgi taşımak için kullandıkları yoldur (Kavak ve Vatansever, 2007: 126-127)

Yatay iletişim, aynı düzeydeki (örneğin bölümler arası) çalışanlar arasındaki bilgi akışı olarak ifade edilmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 3). Yatay iletişim örgütte, koordinasyon ve işbirliğinin oluşmasında önemli rol oynamaktadır (Kavak ve Vatansever, 2007: 126-127). Çapraz iletişim kanalları ise örgütte herhangi bir seviyede bulunan kişiler arasındaki iletişimdir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 3). Ayrıca çapraz iletişim, örgüte faaliyetlere ve koordinasyona yönelik zaman kazandırma açısından önemli bir yere sahiptir (Kavak ve Vatansever, 2007: 126-127).

Gayri resmi iletişim ise örgütteki yetkili herhangi bir kişi yada kurum tarafından örgütlenmeyen, kuralları önceden belirlenmemiş ancak işleri hızlandırmak, etkinliğini yükseltmek yada örgütte oluşan gayri resmi grupların sonucu olarak ortaya çıkan iletişim biçimidir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 3). Gayri resmi iletişim kanallarında bilgi, örgüt içinde dedikodu veya söylenti gibi resmi olmayan bir şekilde yayılmaktadır. İnsani ilişkilerin doğal sonucu olarak bir plan yada amaç gözetmeden tamamıyla kendiliğinden meydana gelmektedir (Atak, 2005: 62). Yapısındaki doğallık ve samimiyet nedeniyle resmi iletişim kanallarından daha etkili ve hızlı çalışmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 3).

Örgütün en değerli sermayesi olan çalışanlar, insan olmanın bir gereği olarak gruplar kurmakta ve bu gruplarla iletişim kurmaktadır. Bunun engellenmesi çalışanların motivasyonunu olumsuz etkileyecektir. Yöneticiler resmi olmayan iletişim kanallarını ortadan kaldırmak yerine, onları kendi amaçları doğrultusunda kullanmalıdırlar. Resmi olmayan iletişim kanalları, son derece esnek ve hızlı olması nedeniyle, alt kademelerdeki çalışanların görüş ve önerilerinin üstlere aktarılmasını kolaylaştırmaktadır. İyi yönlendirilir ve kontrol edilebilirse, resmi iletişimin boşluklarını doldurabilecek ve daha iyi bir örgütsel iletişim ortamı oluşturmak mümkün olacaktır. Bu nedenle örgüt içi iletişimin etkili ve başarılı olabilmesi için, resmi iletişim kanalları ile gayri resmi iletişim kanallarının uyumlu olarak birlikte kullanılması gereklidir (Atak, 2005: 65).

Gayri resmi iletişim kanalları, çalışanların örgüt yapısı içerisinde sosyal ilişkilere dayalı olarak bilgiyi öncelikle üretilmelerine sonrasında da paylaşımlarına imkân tanımaktadır. Bu ortamdaki bilgi akışı hiyerarşik yapıdan bağımsız olarak örgüt içerisinde alttan üste, üstten alta veya yatay bir şekilde dolaşır. Bu kanalda sosyal ilişkilerin sınırlarını çizmek pek olası değildir. Sosyal iletişim kanalları sosyal yapılara

vurgu yaptığı için çalışanın değerleri, inançları, davranışları ve özellikle de deneyimlerinin aktarılmasında kolaylık sağlamaktadır. Bu nedenle sosyal iletişim kanallarının çalışanlarda bulunan örtülü bilgilerin açığa çıkmasında daha etkili olacağı ifade edilmektedir (Sağsan, 2006: 31).

Yöneticilerin ancak, örgütte yeterli bir iletişim ağı kurabildiğinde ve bunu etkili bir şekilde çalıştırabildiğinde çalışanların neler yapabildiğini öğrenebileceği ve anlayabileceği, bu bilgilere dayanarak ise sağlam ve geçerli kararlar verebilecekleri ifade edilmektedir. Örneğin sohbet gibi etkinliklerin çalışanların bilgi paylaşımı ve onlar hakkında bilgi elde etme açısından önemli olduğu belirtilmektedir. Etkili bir iletişim olmadan yönetim faaliyetlerinin ve dolayısıyla örgütlerin başarıyı elde etmelerinin mümkün olmayacağına değinilmektedir (Kavak ve Vatansever, 2007: 125).

Yöneticilerin bu doğrultuda gayri resmi iletişim kanallarını kullanabilmesinin, iş ortamında çalışanlarla sıcak ilişkiler kurmasına bağlı olduğu belirtilmektedir. Çalışma saatleri dışında tertip edilecek kokteyl, serbest toplantılar, piknik gibi sosyal etkinlikler samimi ortamlar oluşmasına yardımcı olacaktır. Böylece kötü dedikodu yapılması engellenerek, iş stresinden uzak rahat bir ortamda, yönetici için gerekli bilgilerle, o güne kadar fark edilmeyen önemli sorunların öğrenilmesi farkında olmadan gerçekleşecektir. Ayrıca sosyal faaliyetlerde, örgüt içindeki gruplar tespit edilebilecek ve resmi olarak iletmekte güçlük çekilen mesajların grup üyelerine aktarımı sağlanacaktır. Bunun yanında geleceğe yönelik plan ve uygulamalar için resmi olmayan tartışmalar yapılabileceği gibi, çalışanların farklı konulardaki görüş, öneri ve eleştirileri öğrenilebilecek ve resmi olmayan beyin fırtınası yoluyla yaratıcı ortamlar oluşturulabilecektir (Atak, 2005: 66). Örgütte sosyal iletişim kanalı içerisinde dolaşan örtülü bilgi paylaşımı ile teknolojik iletişim kanalı içerisinde dolaşan açık bilgi paylaşımının etkinliği ve devamlılığı, kanalların sürekli açık tutulması ve işler halde bulundurulması ile bağlantılıdır. Ayrıca bu kanalların devamlılığının sağlanması, örgütte örtülü ve açık bilginin yeniden üretimi açısından önem taşımaktadır (Sağsan, 2006: 32).

Örgütün her faaliyetinin kusursuzca yerine getirilmesinde önemli görevi olan iletişimi etkileyen veya engelleyen etmenler, psikolojik etmenler, teknik etmenler, örgütsel etmenler olarak sınıflandırılmaktadır. Bireylerin kendilerinden kaynaklanan psikolojik etmenler, genel olarak iletişimin amacının tam olarak belirlenmemesi, iletişimde bulunacak kişilerin kafalarında önceden oluşturdukları bir takım düşünceler,

değer yargıları ve tutumlar olarak ifade edilmektedir. Teknik etmenler, iletişim için kullanılan araç ve kanallar, kullanılan yazılı yada sözlü dilin uyumsuzluğu olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel etmenler ise, örgütün büyüklüğü, örgüt çevresi, çalışanların çok fazla olması, ast-üst ilişkilerinin oluşturduğu katı hiyerarşi, sorumlulukların açıkça tanımlanmaması, yetki eksikliği ve statü farkları olumsuzlukları içermektedir (Bolat, 1996: 77).

Örgütsel iletişimin etkin işleyememesinin diğer bir nedeni de iletişimde tarafların insan olmasıdır. Her insanın olaylara tepkisi farklıdır. Verici ve alıcının bireysel amaçları, hisleri, duyguları, alışkanlıkları, algılama farklılıkları gibi kişisel özellikleri mesajın kodlanmasını, algılanmasını ve mesajlara karşı tutumunu etkilemektedir. Örneğin birçok mesaj, alıcının ilgisizliği ve mesajı alma isteksizliğinden dolayı iletilenmemektedir. Taraflar arasında karşılıklı güven eksikliği de başka bir etken olarak görülebilir. Bunun yanında yöneticilerin kişiliği, lüzumsuz veriler, teknik terimlerin kullanılması, bireye taşıyabileceğinden fazla bilgi yüklemesinin yapılması iletişimi etkilemektedir. Ayrıca kültür de bir diğer etken olarak görülmektedir. Farklı kültürden insanların iletişimi esnasında kullanılan sembollerin, değer yargılarının, beklentilerin farklı olması iletişimi güçleştirmektedir. Bütün bu etkenler değerlendirildiğinde yönetim kademesince örgütlerde etkin ve verimli bir iletişim sisteminin kurulabilmesi için iletişimi engelleyen unsurlar tespit edilerek ortadan kaldırılmaya çalışılmalıdır (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 5-6).

4.8.3. Bilgi Paylaşımı

Bir örgütte, bilgi yönetimi ile ilgili en önemli husus, bilginin ihtiyaç duyulan ve kullanılabileceği yere transfer edilmesinin veya bilginin paylaşılmasının sağlanmasıdır (Alavi ve Leidner, 1999: 43, Donoghue ve diğerleri, 1999: 48). Bilgi yönetimi stratejilerinin amaçlarından biri ise bilginin herkesin kullanımına açık hale getirilmesidir. Bu örgüt içindeki, teknolojik alt yapı, insan kaynakları uygulamaları, örgütsel yapı ve kültür gibi birçok etkene bağlıdır (Donoghue ve diğerleri, 1999: 48). Bilgi paylaşımı, çalışanların örgüt ile ilgili bilgileri, fikirleri, önerileri ve uzmanlıklarının meydana getirdiği açık ve örtülü bilgilerini birbirleri ile paylaşması olarak tanımlanmaktadır (Bartol, 2002: 65). Bu doğrultuda çalışanlarda bulunan örtülü bilgi ve dosyalarda, veri tabanlarında yer alan açık bilgi, doğru zamanda doğru kişilere

ulaşmalıdır. Bu iletim sağlanırken bilginin güvenilirliği de göz ardı edilmemelidir (Syed-Ikhsan ve Rowland, 2004: 99). Ayrıca örtülü bilgi paylaşım süreci, örgütsel iletişimin sürekliliği, bilgilendirme, güven besleme, sürekli öğrenim, yetkilendirme, takım çalışması, diyalog, danışma ve liderlik hakkı tanıma gibi kavramlardan etkilenmektedir (Hernandez, 2003: 217). Bu nedenle örtülü bilginin örgüt içerisinde paylaşılması, yapısal ve işbirlikçi bir süreci gerektirmektedir (D'Eredita ve Barreto, 2006: 1821).

Alan yazına göre bilgi yönetimine yatırım yapan örgütlerin çoğu örtülü bilgi paylaşımından ziyade, açık bilgiye odaklanmaktadır (Romaldi, 2002: 1358). Örneğin Betty Zucker'in araştırmasında örgüt yöneticilerinin, örgütlerindeki bilginin %20'sini kullandıkları ortaya çıkmıştır. Yine Kluge ve diğerlerinin bulgularına göre ise, örgütler bilgi yönetimine büyük yatırımlar yapmakta ancak az sayıda örgüt bilgi transferi konusunda imkânlarını etkin değerlendirebilmektedir (Kluge ve diğerleri, 2001: 89). Buna karşın örtülü bilgi paylaşımı örgüt için araştırma ve iyileştirme yönüyle önemlidir. Çünkü örgütün rekabet etme konusundaki en önemli dayanağı çalışanlarının beyninde bulunan bilgidir. Bu nedenle, bu değerli "bilme yolu (know-how)"dan faydalanmak adına çalışanın örgütte kaldığı süre içerisinde bu bilgiyi ondan alacak stratejiler üzerinde odaklanılmalıdır (Romaldi, 2002: 1358). Örtülü bilginin uzmanlığın önemli bir parçası olması ve bu nedenle de rekabetçi bir avantaj yaratması, birçok araştırmacı tarafından yayılımının bir gerekliliği olarak kabul edilmiştir (Haldin-Herrgard, 2006: 12; Alvis ve Hartman, 2004: 379-380). Bu doğrultuda öncelikle yönetimce örgüt için örtülü bilginin önemi kabul edilmeli ve buna yönelik kaynak ve zaman tahsisi yönünde imkân sağlanmalıdır (Erkorgun, 2007: 26).

Günümüzde, rekabet avantajı sağlamak için örgüt içinde her düzeydeki çalışanlar arasında bilginin paylaşımına açık olması gerekmektedir. Özçınar'ın Drucker (1997) 'dan aktardığına göre, günümüzdeki rekabet ortamında başarılı olmak isteyen örgütlerin ilk önceliği, "örgütün bütün düzeylerindeki insanların zekâsını ve karakterini bilgiyi sürekli bir şekilde üretebilecek ve paylaşabilecek bir şekilde yönetebilmektir" (Özçınar, 2002: 1). Somut varlıkların aksine bilgi paylaşıldıkça değer kaybetmez. Bilginin paylaşıldıkça büyümeye devam edeceği ve kişilerin bilgilerini transfer ettikleri sürece kaybetmeyecekleri ifade edilmektedir. Bunun yanında bilgi paylaşımı, bir topluluğun yada bireyin karşılıklı yararları için bilgiyi birbirlerine transfer etmeleridir.

Paylaşma olmadan bilginin başkasına transferi gerçekleşemez. Ayrıca bilgi paylaşımı ile yeni bir değişim veya davranışa sebep olacak fikrin gelişimi de hedeflenmelidir. Bu demektir ki bir örgütte eğer çalışanlar ve toplumlar birbirleriyle dayanışma içine girerlerse bilgi transferi bu doğrultuda da bilgi paylaşımı gerçekleşecektir (Syed-Ikhsan ve Rowland, 2004: 95-100).

Örgütte çalışanların sahip oldukları bilgiyi, kendi aralarında iletmeleri, değiştirmeleri ve paylaşımları sonucunda örtülü ve açık bilginin etkileşimi ile örgütsel bilginin oluştuğu belirtilmektedir (Nonaka, 1994). Başka bir ifadeyle örgütsel bilgi tüm açık ve örtülü bilgi çeşitlerini içermektedir (Bryant, 2003: 33). Çalışanlar, örgütsel faaliyette bulunurken; arkadaşları veya kendi yoluyla yeni bilgilere ulaşmakta, bilgiler üretmekte ve hem kendisine hem de örgütsel bilgi birikimine katkı sağlamaktadır. Bu nedenle çalışanlar arasında bilgi akışı ve paylaşımının sağlanması örgütsel bilginin istenilen hedefe uygun olarak oluşmasına, yeni bilgi birikiminin oluşmasına ve yaratıcılığa imkân tanıyacaktır (Özler ve diğerleri, 2004: 133). Bilgi paylaşımının örgütlerde biçimsel ve biçimsel olmayan biçimlerde yapıldığı ifade edilmektedir. Biçimsel olmayan bilgi paylaşımı, herhangi iki birey veya çalışan arasında tesadüfen belli şartlara bağlı olmadan herhangi bir sohbet sırasında kendiliğinden meydana geldiği belirtilmektedir. Bu tür bilgi paylaşımında, paylaşılan bilginin seviyesinin kontrol edilmesi güçtür. Biçimsel bilgi paylaşımı ise örgütte özellikle teknoloji aracılığıyla, belli şartlar altında örgütün bütün üyeleri arasında gerçekleştirilen bilgi paylaşımıdır. Biçimsel bilgi paylaşımının denetimi ve amaçlarına ulaşp ulaşmadığının kontrolü taraflarca kolayca yapılabilir. Biçimsel bilgi paylaşımının etkinliği konusunda; ödüllendirme, iletişim, örgüt yapısı, teknoloji, güven, örgüt kültürü, tepe yönetimin desteği gibi hususların etkili olduğu ifade edilmektedir (Yeniçeri ve Demirel, 2007: 223).

Bilgi paylaşımı örgüt içinde öğrenmeyi gerçekleştirmek içinde önemlidir (Hernandez, 2003: 220). Çünkü örtülü bilgi işbirliğini başlatmak, başarıyı yakalamak için önemli bir etmen ve yenilik sürecinin tüm aşamalarında etkin rol oynayan bir kavramdır (Alvis ve Hartman, 2004: 379-380). Bu nedenle örgüt içinde çalışanların bilgiye erişiminin teknoloji gibi imkânlarla kolaylaştırılması ile bilginin paylaşımı, tartışılması ve kullanılması süreçleri meydana getirilmesi, böylelikle yeni bilginin üretilerek, öğrenmenin gerçekleştirilmesi sağlanmalıdır. Ayrıca bu sürecin her

aşamasında teknolojinin, kolaylaştırıcı ve paylaşımı sağlayıcı bir araç olarak görev yapması üzerinde durulmalıdır (Hernandez, 2003: 220).

Örtülü bilginin paylaşım sürecinin, performans iyileştirme üstünde de doğrudan bir etkisi bulunmaktadır (Hernandez, 2003: 216). Örgüt içinde çalışanlar arasında bilginin paylaşılması ile yalnızca örgüt için yarar sağlanmaz bunun yanında bireylerin yeterlilikleri de artırılmış olur. Başka bir ifade ile bir örgütteki bilgi paylaşımı, bir birimin tecrübelerinin diğerine eklenmesi olarak ifade edilmektedir (Syed-Ikhsan ve Rowland, 2004: 99). Bunun yanında örgütte örtülü bilginin paylaşımı ile çalışanlardan birinin yer değiştirmesi yada işten ayrılması durumunda işin sürekliliği konusunda problem meydana gelmeyecek ve yeni kişinin nasıl başarıya ulaşacağı konusunda daha hızlı bir uyum sağlanacaktır (Haldin-Herrgard, 2006: 12).

Örgütte başarının elde edilmesi, örtülü bilginin keşfedilmesi, yayılması ve süreçlerde etkin olarak kullanılmasına bağlıdır (Koskinen, 2003: 71). Bilgiyi yayma işleminde, bilginin kendisinden yararlanacak birimlere hızla aktarılmasıyla avantaj olarak kullanılabilir. Bu nedenle, örgüt içinde bilginin değerini ve güncelliğini kaybetmeyecek şekilde hızlı transferinin sağlanmasının önemlidir (Bloodgood ve Salisbury, 2001: 59). Bir örgütte bilgi transferi performansını belirlemek için; bilgi transferi ne derecede hızlıdır?, transfer ne derecede doğruluk taşır? ve bilgi ne kadar güvenilirliktir? sorularına yanıt aranmalıdır. Ayrıca bilginin örgüt içini kat ettiği sürenin doğru bir alt yapı ile kısaltılmasıyla, birimlerin karar verme mekanizmaları hızlanacak ve kolaylaşacaktır (Syed-Ikhsan ve Rowland, 2004: 99).

4.8.4. Bilgi Paylaşımını Destekleyen ve Engelleyen Unsurlar

Teknoloji ile bilgiyi biriktirmek kolaylaşmıştır. Ancak, bilgiyi paylaşma konusunda çeşitli zorluklar hala devam etmektedir. Buna karşın bilgi paylaşımı meşru ve önemli bir örgütsel faaliyettir (Dixon, 2002: 35). Bilgi paylaşıldıkça değer kazanır. Ancak paylaşılmasının da oldukça güç olduğu ifade edilmektedir (Bryant, 2002: 14). Buna karşın, bilgi paylaşımının iletişikle ilgili olduğu düşünüldüğünde, bir örgüt içinde uygun şartlar sağlanınca paylaşımın mümkün olacağı belirtilmektedir (Yeniçeri ve Demirel, 2007: 222).

Bilgi paylaşımına yönelik olarak örgütün yapısıyla ilgili beş temel değişkenin önemi üzerinde durulmaktadır. Bunlar; biçimsellik, uzmanlaşma, hiyerarşi, merkezileşme ve büyüklüktür. Biçimsellik, yönetim ve denetlenme gibi örgütsel süreçlerin yazılı dokümanlarla şekillendirilme derecesidir. Katı kuralların yer aldığı fazla biçimsel yapılar yaratıcı ortamlar oluşmasına ve bilgi paylaşımına engel olacaktır. Uzmanlaşma, örgütün farklı türden görevleri yerine getirebilmesi için iş bölümüne gitmesi olarak açıklanmaktadır. Örgüt içerisinde uzmanlaşma düzeyinin artması ile yeni birimlerin açılması ve dolayısıyla da daha fazla bilginin üretilerek paylaşılması imkânın doğacağı belirtilmektedir. Hiyerarşi, yöneticinin örgütsel başarıya ulaşmak amacıyla örgütsel sorunları belirlemesi ve karar almasını sağlayan hakkı olarak tanımlanmaktadır. Örgüt içinde dikey olarak işleyen hiyerarşinin, bilginin serbestçe dolaşımına imkân tanımadığı, bu nedenle bilgi paylaşımı konusunda önemli bir engel olduğu ifade edilmektedir. Merkezileşme, örgütsel kararlara ilişkin yetkinin örgütün en üst düzeyinde toplanmasını ifade etmektedir. Diğer çalışanların ve yöneticilerin katılımına kapalı bu tip merkezi bir karar yapısının, bilgi paylaşımı konusunda motivasyon eksikliğine neden olacaktır. Örgütün çalışan sayısı ve üretim kapasitesini belirten büyüklüğün ise, ancak sosyal ve teknik iletişim kanallarının açık bulundurulması yoluyla, bilgi paylaşımı adına avantaja çevrilebileceği ifade edilmektedir (Sağsan, 2006: 28-29).

Örgüt içinde hiyerarşik ve bürokratik yapılanma da bilgi paylaşımını zorlaştırmaktadır (Stover, 2004: 165). Örgütte yer alan dikey hiyerarşinin daha çok açık bilginin üstlerden astlara ulaşması konusunda etkin olduğunu, buna karşın alt kademede çalışanların fikirlerini üst kademeye aktarmaları yönünde yaptırım uygulanamayacağı için bilginin aşağıdan yukarıya akışını sağlamakta güçlükler yaratmaktadır. Bu nedenle günümüzde, örgütler, bilginin daha etkin paylaşılmasını sağlamak için toplam kalite yönetimi, proje planlama ve insan kaynakları yönetimi gibi daha planlı faaliyetlerde bulunmaktadırlar. Ayrıca bilgi yöneticileri gibi yeni statüler oluşturularak, daha net hiyerarşik yapılar meydana getirilmektedir (Adler, 2001: 223). Bunun yanında resmi kuralları ve hiyerarşisi az olan ve genellikle işbirlikçi çalışanlardan oluşan organik örgüt yapıları oluşturularak da resmi ve gayri resmi ilişkiler doğrultusunda bilgi paylaşımı sağlanmaktadır (Sağsan, 2006: 27).

Örgüt içi bilgi paylaşımı ve örgüt dışı bilgi paylaşımına yönelik engeller, genel olarak örgütsel engeller ve bireysel engeller olmak üzere iki grupta

değerlendirilmektedir. Yeniçeri ve Demirel (2007)'lin Riege (2005)'den aktardığına göre bilgi paylaşımına yönelik bireysel ve örgütsel engeller özet olarak aşağıdaki tabloda sınıflandırılmaktadır (Yeniçeri ve Demirel, 2007: 224).

Tablo 1. Bilgi Paylaşımına Yönelik Bireysel ve Örgütsel Engeller

Bireysel Engeller	Örgütsel Engeller
Bilgi paylaşımı için zamanın olmayışı	Örgütün bilgi paylaşımına yönelik strateji ve politikalarının açık olmaması
Bilgi paylaşımıyla iş güvenliğinin tehlikeye düşeceği endişesi	Bilgi paylaşımını destekleyici liderliğin olmaması
Bilgi paylaşımının değerinin farkına varamama,	Bilgi paylaşımı için belirli ve belirli olmayan alanların yetersizliği
Bıçimsel gücün kullanımı veya hiyerarşinin kullanımı	Bilgi paylaşımını teşvik edici politikaların yetersizliği
Bireysel etki, iletişim ve değerlendirmenin yetersizliği	Bilgi paylaşımını destekleyici örgüt kültürünün olmaması
Deneyim farklılıkları	Bilgi paylaşımı destekleyici altyapının eksik olması
Bilgi kaynağı ile bilgiyi kabul eden arasındaki anlaşmazlık	Örgüt içi bilgi paylaşımında etkili olacak fiziksel çevrenin yetersizliği
Bilgi ifade edememe	
Yaş farklılığı	Örgüt yapısının hiyerarşik olması
Cinsiyet farklılığı	Bölüm ve kişiler arasında işbirliğinin olmaması
Sosyal bağların olmayışı yada zayıflığı	Örgüt içi iletişim zayıflığı
Eğitim düzeylerinin farklılığı	Ödüllendirme sisteminin yetersizliği
Güven endişesi	Nitelikli işgücünün olmayışı
Kültür farklılıkları	Örgüt kültürünün zayıflığı
	Teknik altyapının yetersizliği

Kaynak: Yeniçeri, Ö., Demirel, Y. (2007). “Örgüt İçi Bilgi Paylaşımına Yönelik Bireysel Ve Örgütsel Engeller Üzerine Bir Araştırma”. Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı 12, Yıl 9, Haziran 2007

Genel olarak tabloda da görüldüğü gibi, örgüt içi aşırı bürokrasinin varlığı, bilgi paylaşım sisteminin örgüt yapısıyla uyumlu olmaması, örgüt içi iletişimin zayıf olması, örgüt kültürünün bilgi paylaşımıyla uyumlu olmaması, örgütte bilgi paylaşım düşüncesindeki farklılıklar, bilgi paylaşımı ile örgüt problemleri arasında anlamlı bir bağın kurulamaması, mevcut kaynakların bilgi paylaşımı için yeterli olmaması, bilgi paylaşım hedeflerinin tam olarak ölçülememesi, bilgi paylaşımı vizyon ve misyonun açık olmaması gibi olumsuzluklar örgütsel engelleri oluşturmaktadır. Bunun yanında çalışanlar da değişime karşı direnme, dinleme isteksizliği, bilgi paylaşımının güç kaybolmasına neden olacağı korkusu, bilgi paylaşımına karşı olumsuz tavır sergileme, bilgi paylaşımında karşılıklı güven eksikliği, risk alma korkusu, bilgi paylaşımına yönelik bireylerin gerekli zamanı ayırmaması, bilgi paylaşımında taraflardan birinin yeterli bilgiye sahip olmaması ve bilgi paylaşımında tarafların ortak bir dili konuşmamalar gibi olumsuzluklarda kişisel engeller olarak örneklendirilmektedir (Yeniçeri ve Demirel, 2007: 223).

Örgüt içerisinde çalışanlarca bilginin bir güç kaynağı olarak görülmesi, paylaşımıyla kişisel gücün sarsılacağı kaygısını yaratmakta bu durum ise bilgiyi paylaşma konusunda isteksizliğe yol açmaktadır. Bunun yanında bilginin paylaşımı ile bilgi sahibi olarak üstünlüğünü yitirme korkusu, kişinin paylaşımı etkileyecek zaman ve kaynak kaybını göze almak istememesi, kişinin bilgisinin başkaları için değerli olduğunu düşünmemesi (Eisenhardt, 1989: 557; Stover, 2004: 165), bilgiyi paylaşma sonucunda uygun şekilde ödüllendirilmemek ve motivasyon eksikliği de bireysel engeller arasında gösterilmektedir. Örgüt içinde, bilgi sahibi olan kişinin “Benim bu işten karım nedir?” sorusuna maddi yada manevi pozitif bir yanıt alıncaya kadar, bilgi alışverişi davranışının oluşma olasılığı düşük olacaktır. Bu nedenle, çalışanlar arasında bilgi alışverişi ihtimalini arttırmak için, örgütler uygun ödül sistemleri gibi araçları kullanmalıdırlar (Bartol, 2002: 65).

Bilginin paylaşımının genellikle örgütlerde, gerçekleşmesi zor bir aşama olarak görülmesinin bir nedeni de bu faaliyetin gönüllülük esasına dayanmasıdır (Dixon, 2002: 40). Örneğin örgütsel bağlılık ve sahiplik duygusunun eksikliği veya haksızlığa uğramış olma inancı gibi nedenlerden kaynaklanan gönülsüzlük olabilir (Eisenhardt, 1989: 557). Çalışanların ancak kendi istek ve arzuları doğrultusunda açık ve örtülü bilgilerini paylaşmaları doğal bir süreçtir. Bu nedenle yönetim bu bilgilerin kişiselliğine saygı

duymalı, bunların paylaşımını teşvik etmekten öteye geçmemelidir. Ayrıca yönetimin, rahatsız edici tutumlardan kaçınması ve bilgi paylaşımına değer verildiğini hissettirmesi gerekmektedir. Çünkü gönüllü bir faaliyet olan bilgi paylaşımının ancak değer verildiğinde artış göstereceği savunulmaktadır (Dixon, 2002: 40). Bu doğrultuda çalışanları, bilgilerini paylaşmaları için zorlamak yerine, gönüllü olarak bilgilerini paylaşacakları sohbet yemekleri, piknikler, tecrübelerini paylaşabilecekleri kamplar gibi gayri resmi ortamlar sağlanması önerilmektedir (Sağsan, 2006: 33).

Örgütlerde bilgi paylaşımı faaliyeti, etkin, verimli ve kalıcı iletişim kanalları ile desteklenmelidir. Bu nedenle örgüt yapısı gözden geçirilerek bilgi paylaşımını hem benimsemeyecek hem de destekleyecek düzenlemeler yapılmalı, iletişim kanalları ile örgütün yapısının birbirine uygunlaştırılmalıdır. Bu doğrultuda oluşturulacak sosyal ve teknik iletişim kanallarının devamlılığı ve sürekli açık bulundurulması sağlanmalıdır (Sağsan, 2006: 26). Ayrıca iletişim esnasında ortak bir dilin (jargon vb) kullanılması, bilginin doğru bir şekilde değişimi ve paylaşımı sağlanacak, herkes tarafından bilgiye benzer anlamın verilecek ve kavram karmaşası engellenecektir (Yeniçeri ve Demirel, 2007: 223). Ayrıca, beyin fırtınası kampları, çeşitli türden yapılacak toplantılar, uygulama toplulukları, takım çalışmaları ve en iyi bilgi paylaşımı uygulamalarının özendirilmesi gibi faaliyetlerin rutin haline getirilmesi, bilgi paylaşımı açısından önemlidir (Sağsan, 2006: 32-33).

Örgüt yapısında yer alan fonksiyonel ve bölümsel sınırlar, bilginin paylaşımında engelleyici bir rol oynayabilmektedir. Bu doğrultuda bilgi teknolojileri ile sosyal bağların artırılması ve işlem maliyetlerinin azaltılması, fonksiyonel ve bölümsel sınırlar arasındaki iletişimi arttırmaktadır (Özler ve diğerleri, 2004: 135). Ayrıca yöneticilere, bilgi paylaşım stratejilerini etkin bir şekilde geliştirebilmeleri için teknoloji ve insan kaynakları sistemine önem vermeleri de önerilmektedir (Yeniçeri ve Demirel, 2007: 224; Özçınar, 2002: 1). Özellikle örtülü bilginin paylaşımında, zaman ve kaynak eksikliği önemli bir engeldir. Zaman ve kaynak eksikliği, hızlı değişen bir çevrede bireyin bilgiyi işlemlerini kısıtlayan önemli bir faktör aynı zamanda da bir maliyettir. Örgütlere, bu maliyetleri azaltıcı veya tazmin edici ödüller ile kişilerin bilgi ve tecrübelerinin değerinin farkına varacakları teknikler geliştirmeleri tavsiye edilmektedir (Eisenhardt, 1989: 557).

Yöneticilere, daha etkin bilgi paylaşımı için örgüt içinde insanî ilişkileri geliştirilmeleri tavsiye edilmektedir. Çünkü bir grup içindeki insanlar, birbirlerini ne kadar iyi tanırlarsa, birbirlerine danışmaları ve bilgilerini paylaşmaları da o kadar fazla olacaktır. Bu doğrultuda örgüt içi kıyaslama, arkadaşına yardım etme, görev yeri ziyaretleri, teknoloji fuarları ve sorun çözme toplantıları gibi etkinlikler, çalışanların diğerlerinin bildikleri hakkında bilgisini geliştirmeye yardımcı olacaktır. Ayrıca yöneticiler, çalışanlarının ödünç aldığı bilgileri anlayabilmeleri ve uygulayabilmeleri için onlara zaman tanımalı ve desteklemelidirler (Dixon, 2002: 39).

Örgüt içinde bilgi paylaşımını engelleyen bir diğer faktör de güven eksikliğidir. Örgüt içinde güven ortamının sağlanması, bir bilgi paylaşımını arttıracaktır (Özçınar, 2002: 3). Özellikle örtülü bilgi paylaşımında, onun bireysellikten oluşan doğası gereği güven çok önemli bir faktördür. Örtülü bilgi paylaşımı esnasında meydana gelecek risk ve belirsizlik faktörleri, güven içeren ilişkiler sayesinde azaltılabilmektedir. Bu doğrultuda bilginin değişiminde önemli olan nokta güvendir (Foos ve diğerleri, 2005: 7). Güven eksikliği yanında kaygı, şaşkınlık ve güçlü duyguların etkisinde kalma da bireylerin örtülü bilgilerini paylaşmalarını engelleyen diğer etkenler olarak gösterilmektedir (Selamat ve Choudrie, 2004: 130). Ayrıca bilgi paylaşımı ile iş tatmini ve güven duygusu arasında doğrusal ilişki olduğu da ifade edilmektedir (Eisenhardt, 1989: 557).

Örgütlerde insanların bilgilerini paylaşacağı bir atmosfer yaratmak için kişilerarası güvenin sağlanması çok önemlidir. Çünkü güven, bireyler arasında işbirliği (bilgi paylaşımı gibi) davranışına imkân vermektedir. Kişi bilgi paylaşımının sonucunda yöneticinin ileride onun da çıkarını koruyacağına inanmalıdır. Bu nedenle dürüst prosedürler, sistemlerde bireysel güveni sağlamakta, çalışanlarda kendilerine değer verildiği düşüncesini yaratmaktadır. Takım üyelerine dürüst sonuçları garanti etmek, güveni pekiştirmek için önemli bir yoldur. Çünkü yönetimin yetersiz ve adil olmayan ödül sistemi uygulaması, çalışanları yardım etmekten kaçınan bir tutuma sevk etmektedir. Bu nedenle ödüllerin, prosedürel ve dürüst dağıtımı örgüt içindeki güven seviyesini değiştirecektir. Başka bir deyişle adil olarak algılanan bir ödüllendirme sisteminin, bireyle örgüt arasında güven inşa edeceği belirtilmektedir (Bartol, 2002: 72-73).

Bilgi yönetimi stratejisi uygulayan örgütler için paylaşım kültürünün oluşturulmasının çok önemli olduğu vurgulanmaktadır. Başka bir deyişle örgütte bilgi yönetimi başarısının arkasındaki gücün insan ve kültür olduğuna işaret edilmektedir. Yapılan araştırma sonuçları, bilgi paylaşım kültürü ile bilgi transferi performansı ve bilgi varlıkları arasında pozitif bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda hangi bilginin, kiminle ve nasıl kullanılacağına karar vermek bir örgütün önceliği olmalıdır. Örgüt yönetimi tarafından, çalışanların bilgiyi saklamaları yerine paylaşımlarını teşvik eden bir kültür desteklemesi oldukça önemlidir (Syed-Ikhsan ve Rowland, 2004: 107).

Bunların yanında bazen yönetsel politikalar bilginin açıkça ifadesine engel olmaktadır. Örgütün rekabetçi doğası, kişileri politik çekişmeye yönelterek örtülü bilgiyi açık bilgi yapmaktan vazgeçirebilir. (Stover, 2004: 165). Bazen örgüt kültürünün paylaşım açık olamaması yada açık bilgi paylaşımını zorlayıcı felsefe eksikliğinden (çıkar odaklı paylaşım) dolayı bilgi paylaşılmamaktadır (Stover, 2004: 165). Örtülü bilginin aktarılmayışının bir diğer sebebi ise ifade etme yeteneğinin eksikliği, ihtiyaç duymama ve bilgiyi ifade etme isteksizliğidir (Haldin-Herrgard, 2003: 4; McAulay ve diğerleri, 1997). Ayrıca örtülü bilgiyi kodlamanın bazen çok masraflı olması da paylaşımı yönünde engel olmaktadır (Haldin-Herrgard, 2006: 4). Başka bir görüşe göre ise örtülü bilginin doğası gereği örgüt içinde, açığa çıkarılarak paylaşımındaki zorluk algı, dil, zaman, değer ve mesafeye gibi kavramlarla ilgilidir. Bu kavramlar sırası ile aşağıda incelenmiştir (Haldin-Herrgard, 2006: 5; Selamat ve Choudrie, 2004: 130).

- Algı: Örtülü bilgi paylaşımındaki zorluğun algı ve dille ilgili olduğu ifade edilmektedir. Bu durum Polanyi'nin "söyleyebileceğimizden fazlasını bilebiliriz" cümlesi ile açıklanmaktadır. Başka bir ifade ile örtülü bilgi kişiyle öyle bütünleşmiştir ki davranışlarının doğal bir parçası yada düşünce şekli haline gelmiştir. Öyle ki kalp atışlarının farkında olunmadığı gibi, örtülü bilginin yansıtılması için çaba sarf edilmemektedir. Bu doğrultuda ise kişinin sahip olduğu bilgisinin tamamının farkında olmaması, ifade etmesini zorlaştırmaktadır (Haldin-Herrgard, 2006: 5).

- Dil: Dilin, bilgiyi kullanmak adına araç görevi üstlendiği kabul edilmektedir (Haldin-Herrgard, 2003: 4; Grant, 2007: 175). Bu nedenle bilginin paylaşılması için örgüt içinde ortak bir dil gereklidir. Farklı meslek grupları yada iş kollarının terminolojisindeki toplumsal veya kültürel özelliklere bağlı olan farklılıklar, bilginin

paylaşımını zorlaştırmaktadır. Örneğin örgüte yeni alınan kişi, bu yönde zorluklarla karşılaşabilmektedir (Haldin-Herrgard, 2006: 5). Ayrıca lisan problemleri bilgiyi açıkça ifade etmede engel oluşturabilmektedir (Stover,2004: 165). Örgüt içinde karşılıklı olarak mutabık olunan bir dilin paylaşımı ve bu dilin doğru kullanımıyla, bilginin bireyler arasında paylaşılması kolaylaştırılacaktır (Grant, 2007: 175). Bunun yanında dili kullanma becerisi kişisel bir özellik olması nedeniyle, paylaşım yönünde engel oluşturabileceği değerlendirilmektedir (Haldin-Herrgard, 2003: 4).

- Zaman: Örtülü bilginin karakteristiklerinden biri de onu öğrenmenin ve deneyimlere yansımalarının zaman aldığıdır. Bundan dolayı bilginin paylaşımı için zaman zorluk oluşturmaktadır. Örgütsel öğrenme kültürü yada mantıksal modeller uzun zaman alan, aktif katılım ve örgütsel etkileşimi gerektiren süreçlerdir. Bu nedenle günümüzde örgütlerde çalışanların üzerindeki artan baskı, kişinin örtülü bilgisini açığa çıkarmak için gerekli olan zamanı ayırmasını engellemektedir (Haldin-Herrgard, 2006: 5-6).

- Değer: Değer verme açık bilgide olduğu gibi örtülü bilginin paylaşımında da önemli bir engeldir. Sezgi yada pratik yöntem gibi örtülü bilginin birçok şekli değerli olarak düşünülmez (Haldin-Herrgard, 2006: 6). Örneğin çalışanlar, kendi kişisel bilgilerinin, ifade etmeye değmeyeceğini düşünebilirler. Bunun yanında bilgilerini aktarmanın, organizasyon içindeki kendi pozisyonlarını tehlikeye atacağını da değerlendirebilirler (Stover, 2004: 165). Günümüzde artık yavaş yavaş “değerin” bilgi gibi fiziksel olmayan önemli bir beceri olduğu kabul edilmektedir. Değer ve güven birbiriyle ilgili konulardır. Birine güvenirseniz söyledikleri şeylere de değer verirsiniz. Bu nedenle değer ve güven bilgi paylaşımını kolalaştıran etkenler olarak görülmektedir (Haldin-Herrgard, 2006: 6).

- Mesafe: Örtülü bilginin paylaşımı için en genel yöntem, faaliyet ve gözlem içeren yüz yüze etkileşimlerdir. Ancak günümüzde örgütler, sanal yada global oluşumlarla mesafeleri arttırarak büyüme eğilimindedirler. Bu yaklaşım örtülü bilgi paylaşımını olumsuz olarak etkilese de teknolojik gelişmelerin (eş zamanlı sanal görüşmeler, simülasyonlar) etkin kullanımı ile bu sorun çözülebilmektedir (Haldin-Herrgard, 2006: 7).

Bu engellere yönelik olarak örgüt içinde tüm çalışanlar tarafından, örtülü bilginin belgelenir ama tekrar edilmez olduğu (Baumard, 1999) başka bir deyişle

öneminin anlaşılması sağlanmalıdır. Ayrıca her bireyin kendisinin gelip geçici olduğu ve örgütün bilgi üretiminde kendisinin de sorumlu olduğunun farkına varması da amaç edinilmelidir (Stover, 2004: 165).

4.8.5. Bilgi Paylaşımına Yönelik Ödül Sistemleri

Örgütsel bilginin, bireylerarası veya gruplar arası bilgi paylaşmanın bir sonucu olarak ortaya çıktığı düşünüldüğünde, bilgiye sahip olma duygusu ve önemi daha iyi anlaşılmaktadır (Nonaka, 1994). Yapılan araştırmalarda, birçok yönetici ve çalışanın, kritik bilgiyi gücün kaynağı, baskı unsuru, görevlerinin devamlılığının garantisi, paylaşılması gereken güç ve kendilerinde saklanması gereken bir varlık olarak gördükleri ortaya çıkarılmıştır. Bu doğrultuda birçok bilginin bireylerde kaldığı ve paylaşılmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca insanların bilgiyi güçlü bir güdü olmadan paylaşmayacakları ve kazanma yada kaybetme kaygısı olmaksızın başkalarına aktarmayacakları sonuçlarına da ulaşılmıştır (Syed-Ikhsan ve Rowland, 2004: 101).

Çalışanların örgüt içindeki ana bilgi üreticisi ve taşıyıcı olması nedeniyle, bilgi yaratımı kişiler arasındaki bilgi paylaşımı ile gerçekleşmektedir. Örgütsel bilginin, çalışanlar arasında bilginin değiş tokuşu ve birleşimi gibi kişisel iletişim sonucunda meydana gelmektedir. Bu nedenle yeni bilgi üretimini sağlamak amacıyla örgütler, çalışanların birbirleri arasında bilgi alışverişini teşvik edecek ödül sistemleri kullanmaktadırlar (Bartol, 2002: 64). Bu nedenle örgütler, çalışan sadakatini artıracak, onlarda ortak gelecek duygusu yaratacak, işbirliği ve güven oluşturacak yapılara (kendi kendini yöneten ekipler vb.) yönelmekte veya bu tür yapıları destekleyen ödüllendirme planları geliştirmektedirler. Böylece örgütte bilgi üretme ve paylaşma durumunun artacağı, bilginin yada çalışanların örgütten ayrılmasının engellenebileceği ifade edilmektedir (Özler ve diğerleri, 2004: 136).

Ödüller, aynı zamanda örgüt içinde kişilerin hedeflenen davranışlarda bulunmaları için motivasyon sağlamaktadır. Örneğin çalışanlar, çekici ödüllere ulaşabilmek için kendilerine değişik hedefler belirleyebilmektedirler. Nonaka (2000)' ya göre ödül sistemlerinin örgüt içinde başarılı olması için gözlemlene, hedef davranışı kaydetme ve değer biçme gibi ölçülebilen kriterlere sahip olması gereklidir (Bartol, 2002: 66). Örneğin parasal ödüllendirmenin adil ve görünebilir olabilmesi için, ödüllendiricilerin kişinin hedef davranışlarını gözlemleyebilmesi ve kayıt altına alması

önemlidir (Özler ve diğerleri, 2004: 138). Çünkü etkili ödüllendirme sistemlerinin tasarlanmasında ve yönetilmesinde önemli olan, paylaşılan bilginin kayıt edilmesi ve ölçmenin nasıl yapıldığının çalışanlara tam olarak ifade edilmesidir. Ödüllendirmeler çalışanlar tarafından gözlemlenebilen bilgi paylaşımı davranışlarına göre yapılmalıdır (Bartol, 2002: 73). Çalışanlar tarafından tam olarak anlaşılmış açık ölçüm kriterleri sayesinde, ödül sistemlerinin adilliği konusunda örgüt içinde farklı düşüncelerin doğması engellenebilecektir (Bartol, 2002: 66). Ayrıca bilgi paylaşım çabalarının desteklenmesine yönelik oluşturulan ödül sistemlerinde, bilginin değeri ve verilen ödül arasında uyum olması, adaleti sağlayacak önemli noktalardan biridir (Bartol, 2002: 68).

Bilgi paylaşımı davranışının gözlenmesi ve ölçülmesinde karşılaşılan güçlükler örgütleri daha hiyerarşik yöntemleri kullanmaya teşvik edebilir. Yöneticiler periyodik olarak veya olağanüstü durumlarda toplantılar düzenleyerek, çalışanların görüşlerinden ve bilgilerinden faydalanabilir. Belli bir dönem sonunda değerli önerilerde bulunan çalışanlar ödüllendirilebilir veya bu bilgilerin hayata geçirilmesi sonucunda elde edilen performansa göre bireysel ödüller dağıtılabilir. Dikkat edilmesi gereken konu, çalışma grupları içerisinde bireysel ödüllendirme planları uygulandığında, bireyin ödül beklentisiyle bilgisini grup üyeleriyle paylaşmak yerine, kendisi kullanarak, bireysel ödül alma kaygısına düşebileceğidir. Ayrıca ödüllendirme planları yoluyla, hiyerarşi nedeniyle meydana gelecek olumsuzlukların en aza indirilebileceği ifade edilmektedir (Özler ve diğerleri, 2004: 136-137)

Her örgütün yapısına ve işleyişine yönelik olarak uygun ödül sistemleri geliştirilmelidir. Ödüller, finansal, finansal olmayan ve doğal (öz) ödüller olacak şekilde üç grupta sınıflandırılmaktadır. Finansal ödüller para desteği, hissedarlık, yemek veya hediye çekleri gibi ödüllerken, finansal olmayan ödüller övgü, tanınma gibi ödüllerdir. Görevi tamamlamanın verdiği zevk ise öz yada doğal ödül olarak ifade edilmektedir (Bartol, 2002: 66). Bunun yanında farklı ödül sistemi sınıflandırmaları da bulunmaktadır. Örneğin çalışanların örgüte katkısı olan önerilerinin ödüllendirilmesi (Bartol, 2002: 67) yada performans değerlendirmede bilgi paylaşım faaliyetlerinin bir kriter olarak yer alması (Bartol, 2002: 69) gibi yöntemler doğrudan ödüllendirme planları olarak adlandırılırken, kar/kazanç paylaşım planları ve çalışan ortaklığı gibi yöntemler dolaylı ödüllendirme planları olarak adlandırılmaktadır (Özler ve diğerleri, 2004: 136).

Ayrıca grup ve örgüt performansını temel alan ödüllendirme planları da bulunmaktadır. Ekip veya çalışma grubunun performansını temel alan ödüllendirme planlarının grup içi bilgi paylaşımını, örgüt performansını temel alan ödüllendirme planlarının ise birimler arası yada birey ve örgüt arası (işgören ortaklığı gibi) bilgi paylaşımını artırdığı savunulmaktadır (Durham ve Bartol, 2000: 151-153). Diğer bir ödüllendirme sistemi ise bilgi paylaşımı davranışlarının ödüllendirilmesi ve performansın ödüllendirilmesi olarak ifade edilmektedir. Bu sisteme yönelik olarak aşağıda tabloda yer alan kriterlere vurgu yapılmaktadır (Özler ve diğerleri, 2004: 137).

Tablo 2. Örgütlerde Bilgi Paylaşımını Artırmaya Yönelik Ödüllendirme Modeli

Ödüllendirme Türleri	Ödüllendirme Ölçütü		Avantaj ve Dezavantajları	
	Bilgi paylaşımı davranışlarının ödüllendirilmesi	Performansın ödüllendirilmesi	Avantaj	Dezavantajlar
Gruba yönelik Ödüller	Grup-örgüt ve gruplar arası bilgi paylaşımının ödüllendirilmesi	Örgüt veya ekip performansının ödüllendirilmesi	Örgütsel sahiplenme ve bağlılık, Birimler arası, birey- grup arası ve birey- birey arası bilgi paylaşımının artması	Bedavacılık veya sosyal kaytarma
	Üst yönetime ve Örgütsel veri bankalarına yapılan önerilerin ödüllendirilmesi	Yaratıcı fikirlerin ve buluşların, bireysel beceri ve yeteneklerin ödüllendirilmesi	Bireysel öğrenme ve bilgi üretmenin artması Bilgi çalışanlarının örgüte kazanılması	Ekip ruhunu ve performansını düşürme Bireyler arası yıkıcı rekabet ve çatışma

Kaynak: Özler, H. Ergun. D., Gümüştekin, G.(2004). “Organizasyonlarda Etkileşim Mekanizmaları İle Bilgi Paylaşımı İlişkisi ve Bilgi Paylaşımını Artırmaya Yönelik Bir Ödüllendirme Modeli”.
<http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/03-04.pdf>

Grup çalışmalarında grubun, başarı ve performansı sahiplenememe korkusu ve performanstan dolayı grup yöneticisinin ödüllendirilmesi endişesi takım çalışmalarının başarısızlığının temel nedeni olarak gösterilmektedir (Özler ve diğerleri, 2004: 138). Bu

nedenle ödüllendirme de, mümkünse müşterek performans temel alınması uygun olacaktır. Bu uygulama aynı zamanda, sahiplenme duygusu, takım ruhu ve çalışanlar arasındaki ilişkileri pekiştirmede etkilidir. Bunun yanında kar paylaşımı, gelir paylaşımı ve personele verilen hisse seçenekleri gibi takım-temelli mükâfatlar ve örgüt çapında teşvikler bilhassa takımlar ve çalışma grupları arasındaki bilgi paylaşımını motive edecektir (Bartol, 2002: 64). Hisse sahipliği, özellikle çalışanların karmaşık bilgilerini paylaşmaya motive etmesi için uygun bir yöntemdir (Bartol, 2002: 70). Araştırmalar aslında takım performansı ve bilgi paylaşımı arasında pozitif ilişki olduğunu göstermektedir (Bartol, 2002: 69). Birimler arası işbirliğini önemseyen örgütlerde, birim yöneticileri arasındaki yardımlaşmayı artırmak için sübjektif değerlendirmeye dayalı, ödüllendirme yöntemleri önerilmektedir. Ayrıca bu tür ödüllendirme sisteminin uygulanmasının, örgütte hiyerarşiye duyulan güveni de gösterdiği belirtilmektedir (Özler ve diğerleri, 2004: 138).

Maddi ödüllerin dışında bireylerin içgüdüsel motivasyonu gibi ödüllendirme yöntemleri de tercih edilebilir. Örneğin çalışanlara tecrübe kazandırmasının yanında tanınırlık kazandırması verilebilir. Ödüllendirmelerin bilgi paylaşım mekanizmalarının neredeyse tamamı için önemi vardır. Elbette sadece ödülleri sunmak, istenilen sonuçlara ulaşmak için yeterli değildir. Öncelikle herkes tarafında bilinen, kesin hedeflerin belirlenmesi, bunların içselleştirilmesi sağlanmalı ve çalışanların gerekli yeterliliğe sahip olmasına yönelik imkân yaratılmalıdır (Bartol, 2002: 73).

4.8.6. Örtülü Bilgi Paylaşım Usulleri

İnsan bilgisinin eylem odaklı ve sosyal etkileşim içinde en iyi şekilde transfer edilerek paylaşılabileceği ifade edilmektedir. Bu doğrultuda direk ve dolaylı olarak bilginin aktarılabileceği iki yöntem üzerinde durulmaktadır. Direk aktarım, iş ortamında yeni gelenlerin işin inceliklerini ustalarından öğrenmeleri yada öğrencilerin okul laboratuvarında yaptıkları deneylerde edindikleri gözlemler gibi bilginin insandan insana etkileşimli olarak tanımlanmaktadır. Polanyi'nin bilgi transferine yönelik çalışmalarında, bir insandan diğerine bilme işlemi transferinin imitasyon (taklit), teşhis ve yaparak-öğrenme gibi üç örtülü psiko-sosyal mekanizmaya bağlı olduğu, bunların ise direkt bilgi transferi mekanizmalarını oluşturduğunu ifade etmektedir. Bilginin dolaylı

yoldan aktarımı ise yazı ve dokümanlar gibi yollarla bilginin sembollerle bir nesilden diğerine aktarımı olarak tanımlanmaktadır (Sveiby, 1996: 1-7).

Anlaşılması zor, kapalı, kişisel olarak gömülü ve deneyime dayalı özellikleri nedeniyle, örtülü ve açık bilgi paylaşımı için aynı metotların kullanılmayacağı belirtilmektedir. Açık bilgi genellikle sözlü yada yazılı paylaşılırken, araştırmacılar tarafından örtülü bilginin gözlem ve deneyim yoluyla paylaşılması tavsiye edilmektedir (Haldin-Herrgard, 2006: 3). Örtülü bilginin ölçülüp ölçülemeyeceği ve eğer ölçülürse de bunun şekli birçok daldan akademisyenler tarafından tartışılmış ve genel olarak örtülü bilginin tanımlanamaz olduğu için transfer de edilemez yada örtülü bilginin “detaylar ve soyutlamalar” ile akla getirilen düşünce muhakemeleri ve deneyleriyle iletişiminin mümkün olduğu belirtilmiştir (Castillo, 2002: 48). Bunun yanında bilginin insandan insana doğrudan yada medya gibi dolaylı yoldan aktarılabilmesi nedeniyle (Syed-Ikhsan ve Rowland, 2004: 99), özellikle büyük örgütlerde, “örtülüden açığa” açıkça söyleme süreci, çoğu kez eposta, dahili çalışma grupları, profesyonel konferanslar, seminerler, basılı ve web tabanlı rehberler, kitap yayınları, dergi makaleleri ve gayri resmi konuşmalarla yapılmaktadır (Stover, 2005: 168).

Örtülü bilgiyi örgüt içinde yaymak için temel yöntemin usta-çırak eğitimi olduğu belirtilmektedir (Haldin-Herrgaard 2000: 359; Grant, 2007:175; Bartol, 2002: 65). Örtülü bilginin paylaşılması için usta-çırak eğitiminin yanında, doğrudan etkileşim, ağ bağlantısı, etkin öğrenme gibi yüz yüze toplumsal etkileşim ve pratik deneyimler gibi farklı yöntemlerin de kullanılması önerilmektedir (Haldin-Herrgaard 2000: 359). Ayrıca açık ve örtülü bilginin karşılıklı etkileşiminden oluşan bilgi spektrumu (dönüşümü-SECI) modeliyle örtülü bilginin açık hale gelebileceği ifade edilmektedir (Haldin-Herrgard, 2006: 4).

Bunun yanında öğrenme hikâyelerinin kayıt edilmesi, hikaye anlatımları, problem ve başarıların analiz edilmesi, toplantılar gibi rutinlerin oluşturulması, bilgi değişimi protokolleri, analogiler veya karşılaştırmalar ve (“eğer ki...”) gibi kavram ile hipotezlerin üretimi diğer yöntemler arasındadır (Selamat ve Choudrie, 2004: 130; Erkorgun, 2007: 26). Fakat bütün bu metotlar yalnızca diğer kişilerin amaçlarını yönetmek için kullanılan bilgiyi ortaya çıkarmaktadır. Aynı zamanda çalışanlar da sorunlu bir durumun üstesinden gelmek adına, en iyi çözümü düşünmeli ve ifade etmelidirler. Bireylerin örtülü bilgilerini elde etmede, sistematik yaklaşımların yetersiz

kalmasının nedeni insanların, doğası gereği örtülü bilgiyi genelde spontane sohbetler yoluyla paylaşımlarıdır. Bundan dolayı örgüt içinde yaratıcı ve spontane yollarla örtülü bilginin paylaşımı sağlayacak ortamlar oluşturulmalıdır (Selamat ve Choudrie, 2004: 130).

Zaman içinde deneyimle elde edilen örtülü bilginin paylaşımındaki en etkili yol da insani etkileşim ve sosyalleşmedir. Çünkü sosyalleşme sonucunda insanlar birbirleri ile uyduğu zaman, iletişim, etkileşim ve tartışma için daha fazla zaman ayrılabilir (Ambrosini ve Billsberry, 2007: 5). Başka bir deyişle örtülü bilginin faydaya dönüşmesi için insanlar arasında iletişim yoluyla açığa çıkarılması gerekmektedir. Örgütte belirsizliği gidermeye, yorum ve bilgi transferi için yazılı sözlü yada görsel olmak üzere iletişim birçok yolla sağlanmaktadır. Ancak deneyimlerin özellikle karşılıklı iletişimin yoluyla aktarılabilirliği belirtilmektedir (Koskinen, 2003: 71). Bu nedenle de yüz yüze iletişimin, örtülü bilginin aktarımı konusunda en etkili araç olduğu ifade edilmektedir (Koskinen, 2003: 72).

Nonaka (1994)'ya göre örtülü bilgi, bir proje takımının yada onun deyişle bilginin mikro topluluğunun derin sosyalleşmesi yoluyla açığa çıkarılarak paylaşılmaktadır (Marra, 2004: 269; Bartol, 2002: 65). Başka bir ifade ile örtülü olarak bilmenin kişisel ve soyut olması nedeniyle örtülü bilgi paylaşımında sosyal etkileşimin önemli bir yer tuttuğu ifade edilmektedir (Haldin-Herrgard, 2003: 14). Sosyalleşme, örgüt üyelerinin bir duruma yönelik nasıl hareket edileceği hakkında ortak bir tanımlama ve fikir birliği sağlayabilme halidir. Bu doğrultuda ise örtülü bilgiyi bir örgüt içinde ve dışında sosyalleştirmenin en etkili yolunun katılımcılık modelleri ve interaktif süreçler olduğu belirtilmektedir (Marra, 2004: 269). Ayrıca takım çalışması ve modelleme gibi yöntemlerin kullanılması önerilmektedir (Haldin-Herrgard, 2003: 14; Wyatt, 2001: 6). Ayrıca sosyalleştirme yoluyla örtülü bilgiden, bir olaya yönelik harekete geçilmesi, değer yaratıcı görevler ve yeteneklerde kullanılması ve stratejik planlamaların yapılmasında yararlanılmaktadır (Marra, 2004: 273).

Bir örgütte örtülünün bilginin açığa çıkarılması için çalışanlara yönelik farklı sorular sormak gerekebilir. Çünkü kişiler kasten veya bilerek ne yaptıklarını hiç düşünmemiş olabilirler yada kişiye işi nasıl başardığına yönelik sorular yöneltilmemiş olabilir. Tespit edilen çalışanlara, bunu nasıl yapıyorsun?, örgütteki başarının nedeni nedir?, bu nasıl oldu?, bunun olmasına ne neden oldu?, kim bu işe karıştı?, bunu ne

etkiledi? gibi sorular yöneltmek, örtülü bilginin açığa çıkarılmasında etkili olacaktır. Özellikle çalışanların bir arada bulunacakları, toplantı yada sosyal aktivitelerde bu sorular yoluyla önemli bilgilerin elde edilebileceği ifade edilmektedir (Ambrosini ve Bowman, 2008: 407).

Örgüt üyeleri uyum içinde olduğu zaman örtülü bilgi kolaylıkla paylaşılabılır. Çünkü insanların paylaştıkları farklı değerler, bilginin transferi önünde engel olarak görülmektedir. Bu doğrultuda sosyalleşme birbirlerinin inançlarını kabullenmede insanların daha hoşgörülü olmalarını sağlamaktadır (Nonaka ve Konno, 1998). Örgüt içinde çalışanlar uyumlu olduğu zaman, personel devir-daimi azalır, iletişime, etkileşime, başarılı sosyalleşmeye ve bilginin transferinin tartışılmasına daha çok süre ayrılacaktır (Ambrosini ve Billsberry, 2007: 5). Ayrıca uyum ile örtülü bilginin paylaşılmasına yönelik olarak çalışanlar, ortak tutum sergileyecek ve karşılıklı yardımlaşma içinde bulunabileceklerdir (Koskinen, 2003: 71). Bu nedenle, örtülü bilgiyi stratejik bir varlık olarak gören örgütler için, kişi-örgüt uyumu, rekabetsel avantajın sürdürülebilirliği adına kritik önem taşımaktadır (Ambrosini ve Billsberry, 2007: 5).

Örgüt içinde örtülü bilginin bir yerden, başka bir yere aktararak başarıyla yayılması işlemi bilgi taşıyıcıları yoluyla da yapılmaktadır (Sanchez, 2000: 3). Anahtar bilgi işçileri olarak da isimlendirilen bu kişiler yardımıyla, bilgi örgüt içinde hareket edebilmektedir (Sanchez, 2000: 14). Bu yolla örgütte, kişilerin fikirlerini paylaşması sonucunda öğrenme gerçekleşecek ve yeni kavramlar oluşturularak, yeni bilginin üretilmesi sağlanacaktır (Sanchez, 2000: 3).

Toyota'nın kullandığı kalite çemberi uygulaması örtülü bilgi paylaşımına yönelik başka bir örnektir. Toyota'da kalite çemberi şu şekilde uygulanmaktadır. Her çalışma haftasının sonunda, Toyota'nın üretim işçileri grubu, üretimin kalitesi açısından gerçek veya potansiyel problemleri için bir veya iki saatlerini harcayarak kendi bölümlerinin performansını analiz etmektedirler. Her grup belirlenen problemleri ortadan kaldırabilmek için, gerekli karşıt ölçütleri sunmakta ve bu karşıt ölçütlerin sonuçları, geçen hafta içerisinde belirlenen problemler kapsamında tartışılmaktadır. Bu uygulama ile kalite çemberi içindeki Toyota çalışanları, kendi gelişimleri için fikir alışverişinde bulunarak, yeni fikirlerin denenmesi için yöntemler keşfetmekte ve kendi testlerinin sonuçlarını değerlendirebilmektedirler. Toyota üretim sisteminin önemli bir

parçası olan bu uygulama, sürekli olarak tespit etme, elemine etme ve hataları önleme faaliyetlerini içermektedir. Örtülü bilginin açığa çıkarılmasını hedefleyen bu uygulama sistemi rekabet avantajı yaratarak, Toyota'nın üretim sistemini, dünyadaki en kaliteli üretim sistemlerinden biri haline getirmiştir. Bu model, diğer örgütler içinde kendi yapılarına uygun olarak kullanıldığında bilgi paylaşımı ve yeni ürün gelişimi konusunda yardımcı olacaktır (Sanchez, 2000: 5).

Örtülü bilgi ayrıca, örnek gösterim ve uygulama yada başka bir deyişle sözle açıkça ifade edilmeden hareket ve farkındalık yani gözlem yoluyla paylaşılmaktadır (Haldin-Herrgard, 2006: 4; Bartol, 2002: 65). Gözlem esnasında örnekleme ve nezaret etmenin sağlanması için fiziksel olarak aynı anda ve aynı yerde olma imkânı yaratılmalıdır. Bu konuda teknoloji destekli videolar ve bilgisayar simülasyonları, teknik yöntemler arasındadır. Ancak yönetim gibi karmaşık görevleri öğrenmek ve örtülü bilgi aktarımını gerçekleştirmek için birebir yakın çalışma gibi yöntemler tercih edilmelidir. Örneğin aile şirketine yönetime yönelik kritik bilginin aktarımı bu yolla yapılmaktadır (Haldin-Herrgard, 2006: 12).

Örtülü bilginin rahat paylaşılması için örgüt çalışanları arasında belli bir seviyede kişisel yakınlık gereklidir. Çünkü çoğu örtülü bilgi vücut dili ile yaratılmakta ve aktarılmaktadır. Bu nedenle de örtülü bilgi paylaşımı, kişisel ve gayri-resmi ilişki gerektirmektedir. Örtülü bilgi paylaşımını desteklemek için örgüt yönetimi, farklı düşüncelere saygı gösterilen ve aksamalara ağır cezaların verilmediği bir çalışma ortamı yaratılmalıdır. Ayrıca örgüt içinde açık kültürün desteklenmeli ve daha az hiyerarşik bir yapı oluşturulmalıdır (Alvis ve Hartman, 2004: 379-380). Bunun yanında örtülü bilginin açığa çıkarılmasında yakın ilişkili bir yönetim tarzı da önerilmektedir. Böylelikle örgütün parçası olan kişiler tanınabilecek ve çalışanların fikirlerine, duygularına ve kararlarına değer veren bir tutum sergilenebilecektir. Çalışanlar da bu yolla düşüncelerini, önerilerini ve eleştirilerini rahatlıkla paylaşabileceklerdir. Örgüt içerisinde performans değerlendirmeye yönelik hakkaniyetli ve tarafsız bir tutum sergilenmesi de bu ortamın oluşturulmasına katkı sağlayacaktır (Nestor-Baker ve Hoy, 2001: 108).

Örgütte, bir kavramı zihinsel olarak gözünde canlandırabilen üyeler, bilgi yaratımını kolaylaştırabilir ve koordine edebilirler (Nonaka ve diğerleri, 2000: 236). Nonaka (1994)'a göre bireyler arasındaki ekstra bilginin paylaşımı, kişisel örtülü

bilginin paylaşımını desteklemektedir (Marra, 2004: 279). Örgüt içinde çalışanların, işlerindeki kritik durumlarla baş etme yöntemleri, durumlara yönelik senaryo taslakları ve olası sonuçları içeren yöntemler bu tür bilgiye örnek olarak verilebilir. Bu tür ekstra bilgiyi içeren örtülü bilginin paylaşımı için bireysel mülakatlar yada davranışa dayanan ölçme yöntemleri kullanılabilir. Özellikle her iki yöntemin akademik ortamlar için uygun olduğu da belirtilmektedir (Leonard ve Inch, 2005: 502).

Örtülü bilginin paylaşımının, özellikle yetkilendirme ve gömülü sistemler ile ilgili olduğu da belirtilmektedir. Gömülü sistemlerden ima edilen bilgi yönetimi için gerekli olan sistemlerdir. Bazı örgütlerde, ileri derecedeki teknolojik uygulamalar da bu süreç için kullanılmaktadır. Ayrıca örgüt içerisinde fikirler ve bilgilerin, gayri resmi toplantılar, düzenli yapılan toplantılar yada sunumlarla, tartışılıp paylaşılabileceği ifade edilmektedir (Hernandez, 2003: 219).

Bilgi yönetimi için birincil teknolojiler; intranetler, gruplar, arama ve onarma motorları, veri bankaları ve belge yönetim sistemleri olarak tanımlanmaktadır. Yapılan araştırmalara göre teknoloji, en çok açık bilginin yönetilmesine katkı sağlamaktadır. Ancak nadir ve değerli örtülü bilgiye yönelik olarak teknolojinin rolü, öncelikle yüz yüze iletişimi ve bilgi transferini kolaylaştırmaktır. Bu doğrultuda örgüt içinde, örtülü bilgiyi açık bilgiye dönüştürme esnasında yararlanılabilecek, uygun teknolojilerin tespit edilerek kullanılması önerilmektedir (Delphi,1997: 18; Choi ve Lee, 2005: 176).

Örtülü bilgiyi ortaya çıkartmak, transfer etmek ve paylaşmak adına intranet, hyperlink, hypermedia, hypertext gibi araç ve teknolojilerin kullanımının önemli etkileri bulunmaktadır. Intranet, bilgiyi açığa çıkarma işleminde örgütler için ideal bir yöntemdir. Çünkü bu yöntemle bilgi hazinesine herkesin erişimi sağlanarak, internet teknolojisi ile kolay ve ucuz şekilde, örgütteki herkes birbirine bağlanabilmektedir. Bu tür teknolojiler hem kolay, hem kıymetli, hem de değişen ortamlara hızla uyum sağlamaktadır. Bu tarz altyapılar, dinamik ve zengin bir şekilde birbirine bağlanmış oldukları için, iyi bir bilgi paylaşım ortamı sağlarlar ve farklı zaman diliminde bulunan çalışanlara (elektronik tartışma grupları gibi), eşzamanlı haberleşme imkânı verirler. Ayrıca intranet, uzak mesafeden yapılan çalışmalar ve sanal takım kurgularına, bilgi ve tecrübelerin rahatça paylaşılabileceği bir ortam sunmaktadır (Romaldi, 2002: 1360).

Örtülü bilginin açığa çıkarılmasına destek olan bir diğer yöntem, bilgisayar konferansı olarak da adlandırılan hyperlink'dir. Bu yolla bilgisayar ile yapılan

konferansın içeriğinin, bir bilgi ağına dönüştürülmesi sayesinde, gelecekteki birçok kullanıcı tarafından kayıtlara erişilebilirlik, paylaşılabirlik ve tekrar kullanılabilirlik sağlanabilmektedir. Örneğin bu türden kayıtlara erişimin olması sayesinde, bir kişi herhangi bir problemlili durumun, bir ekip tarafından nasıl çözülmüş olduğunu ve hangi akılcı çerçevede kararlar verildiğini daha kolay anlayacaktır. Bu nedenle de hyperlink, bireysel örtülü bilginin, açık bilgiye dönüşüm sürecine yardım eden teknolojiler arasındadır. Ayrıca yine bu teknoloji sayesinde, örgüt içinde bireylerin bakış açıları, inançları, öngörüler ve görüşlerinin çakışması engellenecek, karar alma süreci kolaylaşacaktır (Romaldi, 2002: 1361).

Örtülü bilginin ortaya çıkarmak, yakalamak adına ideal bir teknoloji olarak sunulan diğer bir sistem ise hypermedia'dır. Örgüt içinde hypermedia altyapılarının kullanımı ile bilgi paylaşımı teşvik edilecek ve örtülü bilginin ortaya çıkarılması kolaylaştırılacaktır. Bu doğrultuda ise örgütsel olarak öğrenme ve örgütsel hafızaya katkıda bulunulabilecektir (Shum, 1997: 906). Hypermedia teknolojisi, mevcut ve gelecekte, bilgi ve deneyimlerin kullanılmasını kolaylaştırmak maksadıyla, toplantılardan ve yapılan tartışmalardan çıkan sonuçların (e-maileşme, mali bilgiler, işle ilgili olaylar, kararlar ve grafik sunumlar vb.) düzeltilmesi, bütünleştirilmesi ve uygun şekilde saklanmasına destek olmaktadır. Ayrıca, olay veya karar verme yada sorun giderme süreciyle ilgili soyut olan bilgilerin, paylaşılan bir yer ve zaman bütünlüğü içinde somutlaşmasına yani örtülü bilginin paylaşımına katkı sağlamaktadır (Shum, 1997: 907). Bunun yanında bu teknolojinin bir parçası olarak QuestMap gibi ileri mailleşme sistemlerinin kullanımı ile örgütsel hafızaya katkı sağlanacaktır. Çünkü bu mailleşme sistemi, genel kullanılan sistemlerin aksine gruplar arasında geçen konuşmaları şemalandırmayı, bir sorun yada durumla alakalı yorumları, konuları, tartışmaları yansıtabilmeyi sağlamaktadır. Başka bir ifade ile QuestMap gibi problem çözücüler, elektronik ortamda bir sürü karışık düşünce öbeklerini yakalayıp onların arasındaki ilişkiyi bulmayı hedeflemektedir. Bu sayede açık temsiller yoluyla, karar alma sürecindeki farklı fikirlerin yansıtılması kolaylaştırılmaktadır. Aynı zamanda kurumun gayri resmi hafızanın gelişmesine de yardımcı olunabilmektedir (Shum, 1997: 909-911).

4.9. İlgili Araştırmalar

Bu bölümde örtülü bilginin önemi, açığa çıkarılması ve paylaşımına yönelik doğrudan yada dolaylı olarak yapılmış yerli ve yabancı araştırmalara yer verilmiştir.

Erkorgun (2007) tarafından yapılan “KOBİ’lerde Örtülü Bilginin Elde Edilmesi, Geliştirilmesi, Yayılma Süreci ve Firma Yenilikçiliği Üzerine Etkileri” konulu araştırmada, örtülü bilginin edinimi, geliştirilmesi ve yayılmasının KOBİ gibi örgütlerin yenilikçi karakteristikleri üzerine etki etmesine neden olan faktörlerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma, İstanbul ve Bursa Ticaret Odalarına bağlı 90 KOBİ’ye gönderilen 300 adet anket doğrultusunda yapılmıştır. Araştırma sonucunda örtülü bilginin firma yenilikçiliği açısından önemi desteklenmiş ve örtülü bilgi perspektifinden bakıldığında firma yenilikçiliğinde rol oynamakta olan temel faktörün örtülü bilginin paylaşımı olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bu doğrultuda örgüt içindeki örtülü bilgi paylaşımına yönelik kanalların desteklenmesi, bilgi paylaşımını destekleyen bir örgüt yapısı ve kültürünün oluşturulması konusu yöneticilerin temel görevleri olarak belirlenmiştir. Ayrıca örtülü bilginin edinimi ve geliştirilmesi süreçlerinin, örgüt içinde bir sistematik haline dönüştürülmesi gerekliliği tespit edilmiştir.

Bolat (2007) tarafından yapılan “Bilgi Ekonomisinde Örtülü Bilginin Önemi ve Rekabet Avantajı Yaratmada Örtülü Bilgi Kaynaklarının Keşfi: Şirince’de Bir Uygulama” konulu araştırmada, bilgi ekonomisi sürecinde ortaya çıkan bilgi teknolojilerinin Şirince’deki örtülü bilgi kaynaklarına etkileri incelenmiş ve bilgi teknolojilerinin Şirince’nin rekabet avantajı ve üstünlüğüne yönelik etkileri ele alınmıştır. Araştırma Şirince yöresinde bulunan şarap üreticilerine yönelik anket uygulaması şeklinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda yöresel örtülü bilgi unsurlarında öne çıkan tarihi, fiziki, dini ve kültürel etkenlerin, örtülü bilgi alanlarına hem kültürel hem de ekonomik anlamda değer kattığı ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca Şirince’nin örtülü bir kaynak olduğu, yöresel örtülü bilgi kaynaklarının bilgi teknolojileri ile desteklendiğinde olumlu sonuçlar elde edileceği, örtülü bilginin usta-çırak ilişkisi, deneyim, ifade edilmeme, taklit zorluğu, fiziki çevre, bireysellik, din ve kültür öğeleri ile bağlantılı olduğu, örtülü bilginin teknolojik destek ile somutlaştırılabileceği ve rekabet avantajı sağlanacağı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Göktaş (2007) tarafından yapılan “Örtülü Bilginin Açık Bilgiye Dönüştürülmesinde Diyalogun Kullanılması” konulu araştırmada, örgütler için

sürdürülebilir rekabet üstünlü sağlayan örtülü bilginin açık bilgiye dönüştürülmesinde diyalogun kullanılması incelenmiştir. Araştırma, alan yazın taraması şeklinde yapılmıştır. Araştırma sonucunda dışsallaşmanın gerçekleşmesinin örgüt iklimi, çalışanların motivasyonu ve güven hissine bağlı olduğu, bunu sağlayacak örgüt kültürünün, yönetim tarzının benimsenmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca uygun motivasyon araçlarının kullanılmasının ve güven duygusunun oluşturulmasının dışsallaşmayı kolaylaştıracağı belirtilmiştir. Bunun yanında uygun örgüt ortamı, motivasyon ve güven verecek yöneticilerin desteği sağlandığında örtülü bilginin dışsallaştırılmasının sağlanabileceği sonucuna varılmıştır.

Ambrosini ve Bowman (2008) tarafından yapılan “Başarının Örtülü Kaynaklarını Ortaya Çıkarmak” konulu araştırmada, örtülü bilginin nedensel planlama kullanılarak ortaya çıkarılıp çıkarılamayacağını test etmek amaçlanmıştır. Kappa isimli danışmanlık şirketinin ortakları araştırmaya katılmışlardır. Araştırmada nicel ve nitel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Araştırma sonucunda örgüt içinde kilit personelin örgütten ayrılması sonucunda başarı şansının azalmaması için, kilit personelde bulunan örtülü bilginin örgüt değerine dönüştürülmesi gerektiği ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca örgüt için önemli faaliyetler ve bilgilerin örgütün gelecekteki başarısı ve büyümesi için depolanması gerektiği belirtilmiştir. Deneyimli personelin, genç çalışanlarla örtülü bilgilerini paylaşacakları süreçlerin geliştirilmesinin önemli olduğu tespit edilmiştir. Şirket ortaklarının örtülü bilgilerinin, örgütteki başarılarını sürdürmeye yönelik unsurların ve hedeflerin tam olarak belirlemeleri konusunda önemli role sahip olduğu belirtilmiştir.

Leonard ve Insch (2005) tarafından yapılan, “Akademideki Örtülü Bilgi: Önerilen Model ve Ölçüm Skalası” konulu araştırma, örtülü bilginin çok boyutlu bir modelinin ve akademide örtülü bilgi ölçümünün geliştirilmesi amaç edinilmiştir. Amerika’ nın doğusunda ki devlet üniversitesinde okuyan 428 öğrenci araştırmaya katılmıştır. Bu araştırma için geliştirilen ölçme, örtülü bilgiyi yansıtmaya davranışlarına dayanmaktadır. Araştırma sonucunda örtülü bilginin beş faktörlü modelinin veri için yeterlilik sağladığı ortaya çıkarılmıştır. Bu doğrultuda örtülü bilginin bilişsel teknik ve sosyal boyutlarının olduğu, beceri ve yeteneğe dayalı, kendi kendini ve başkalarının davranışlarını yönetebilen, hem yöresel hem de küresel düzlemde çok boyutlu bir model olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca sosyo-ekonomik statüye sahip öğrencilerin, yüksek

seviyede örtülü bilgiye sahip oldukları ve örtülü bilginin akademik ortamlarda daha iyi anlamayı sağladığı belirlenmiştir. Performans açısından ise örtülü bilginin gelişmiş iş performansını sağladığı, bilgi üretimi ve bilgi yönetimi ile bağlantılı olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanında örtülü bilginin örgütsel bilgi yaratımı sürecinde stratejik seviyede önemli bir unsur olduğu açığa çıkarılmıştır.

Marra (2004) tarafından yapılan, “Ölçümün, Örtülü Bilginin Sosyalleştirilmesi ve Yansıtılmasına Katkısı: Dünya Bankası Olayı” konulu araştırmada, Dünya Bankası yöneticileri ve değerlendiricileri ile üç örnek olay çalışması doğrultusunda yapılan mülakatlarla ölçümün örgütsel öğrenmeye katkısının ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda örgüt üyeleri arasındaki etkileşim, katılımcılık modelleri ve örtülü bilginin sosyalleşmesi süreçlerinin örgütsel öğrenmeyi desteklediği tespit edilmiştir. Ayrıca bilgi yaratım sürecinin, örgütte dairesel bir süreçte devamlı ve tekrarlayarak yeni bilgi elde etmek, yaratmak ve toplamak konusunda stratejik yeteneğe dayandığı belirtilmektedir. Bu doğrultuda örgüt üyelerinin örtülü bilgilerini sorunların farklı açılardan değerlendirilmesi ve farklı bilgi setlerinin arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi yönünde kullanabilecekleri üzerinde durulmuştur. Yöneticiler tarafından ise bu sürecin rekabet avantajı sağlamaya yönelik örgütsel ilerleme stratejisi yaratmasında kullanılması önerilmektedir.

Syed-Ikhsan ve Rowlend (2004) tarafından yapılan, “Kamu Kuruluşlarında Bilgi Yönetimi: Kurumsal Unsurlar İle Bilgi Transferinin Performansı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Çalışma” konulu araştırmada, kurumsal unsurlar ile bilgi transferi arasındaki ilişkinin ortaya konması amaç edinilmiştir. Örtülü ve açık bilgidен oluşan bilgi varlıklarının üretilmesi ve transfer edilmesi konusu, kurumsal kültür, kurumsal yapı, teknoloji, insan kaynakları ve kurumsal politikalar olmak üzere 5 boyut üzerinden ele alınmıştır. Araştırmaya Malezya Girişimciliği Geliştirme Bakanlığı çalışanları katılmıştır. Araştırma sonucunda, bazı değişkenlerle bilgi varlıklarının üretilmesi ve bilgi transferinin performansı arasında ciddi bir ilişkinin olduğu tespit edilmiş ve örgütlere bilgi yönetimi stratejisi uygularken bu tespitlerin dikkate alınması önerilmiştir. Örgütlerin başarılı olabilmesi için, kurumda mevcut olan her türlü bilginin bütün çalışanlar tarafından yönetilmesinin sağlanması önerilmektedir. Ayrıca yukarıda ifade edilen beş boyutun yeterli ve etkili bir şekilde kullanılması ile bilginin örgütte kolayca yaratılacağı ve transfer edileceği tespit edilmiştir. Bunun yanında örgütler için

teknolojinin önemli olduğu ancak insanları bilgiyi paylaşmaya teşvik eden kültürel ve örgütsel bütünlük olmazsa, teknoloji de bilginin akışının harekete geçirilemeyebileceği, bu nedenle kurumsal kültür, kurumsal yapı, teknoloji, insan kaynakları ve örgütsel politikalardan oluşan tüm unsurların bütünüyle ele alınması gerektiği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Nestor-Baker ve diğerleri (2002) tarafından yapılan, “Çok Üretken Eğitsel İdare Profesörlerinin Örtülü Bilgisi” konulu araştırmada eğitsel idarede bulunan çok üretken ve etkili bilim adamlarının örtülü bilgisi araştırılmış ve onların örtülü bilgisinin nasıl işlediği anlaşılmaya çalışılmıştır. Araştırmada nitel ve nicel yöntemler birlikte kullanılmıştır. Araştırmada Nestor-Baker ve diğerleri (2002) aktardığına göre Tschannen-Moran ve diğerlerinin (2000) Üretken Bilim Adamları çalışmasında yer alan 16 bilim adamı yer almıştır. Araştırma sonucunda başarılı bilim adamlarının başarısının, iyi sosyal ilişkiler geliştirmeleri, çalışmalarında öncelik belirleme konusunda etkili olmaları, zamanı iyi kullanmaları, akademik yapının parçası olarak mevcut talepleri başarılı olarak karşılamaları, üniversite içinde ve dışında politikaları çok iyi yönlendirmeleri, bir araştırma takvimi doğrultusunda çalışmalarını yapmaları ve beklenmedik engellere karşı direnmeleri olarak ifade edilen kendilerine has örtülü bilgilerinden kaynaklandığı tespit edilmiştir. Bunun yanında takım çalışmasına duygusal güç, akademik destek ve yaratıcı sinerji sağladığı için önem verdikleri, etkili iletişim ağları ile motivasyonu sağladıkları, örgüt içinde benzer iş ahlakına ve becerilere sahip olan üyelerin bulunması bu doğrultuda bir kültür oluşturulmasına önem verdikleri, örgüt üyelerinin motivasyonlarına katkıda bulunması nedeniyle arkadaşça rekabeti yönlendirdikleri, bilgiyi paylaşma konusunda cömert oldukları ve buna yönelik bir kültür oluşturdukları, örtülü bilgilerini kişisel amaçlar ve örgütsel amaçlar arasında denge kurmak amacıyla kullandıkları belirtilmektedir. Ayrıca üretken bilim adamlarının örtülü bilgilerinin daha iyi anlaşılmasının, akademik alanda yer alan kişiler tarafından uygulanabilir stratejilere dönüştürülmesine ve eğitsel idare alanındaki gelecek araştırmacılara yön vermesine katkı sağlayacağı belirtilmiştir.

Nestor-Baker ve Hoy (2001) tarafından yapılan, “Okul Denetçilerinin Örtülü Bilgisi: Doğası, Anlamı ve Kapsamı” konulu araştırmada Ohio Halk Okulu denetçilerinin örtülü bilgilerinin içeriği ve niteliğinin ortaya konulması amaç edinilmiştir. Araştırmada denetçiler başarılı ve tipik olarak sınıflandırılmıştır. Denetçiler

kariyerleri boyunca ciddi olaylar sonucu edindikleri örtülü bilgi örneklerini ortaya çıkarmak amacıyla görüşme yapılmış, eğer-o halde(öyleyse)-çünkü ifade tarzı görüşmelerde çözümleme yöntemi olarak kullanılmıştır. Araştırma sonucunda sürekli başarılı denetçilerin, pozisyon yetkisine, heyet ve denetçi arasındaki spesifik hedef anlaşmasına büyük dikkat gösterdikleri buna karşın astların dahil edilmesi sürecine ve personelle ilişkiler konularına az önem verdikleri, günlük işlemlere yönelik toplantılara daha az yer verdikleri ve örgütün performans kapasitesinin arttırılması hususun da ise etkin oldukları tespit edilmiştir. Tipik denetçilerin ise öncelikli olarak çalışanlarla olan ilişkilerine, yönetici değişim konularına ve karar alma süreçlerine önem verdikleri tespit edilmiştir. Her iki denetçi grubu da yöneticilerin eğitilmesi ihtiyacı üzerinde durmuşlardır. Ayrıca sürekli başarılı denetçilerin profesyonel çabalarında örtülü bilgilerini daha etkin kullandıkları tespit edilmiştir. Bunu yanında bu araştırmanın yöneticileri hazırlamaya yönelik eğitimlerde bilgilendirme amaçlı kullanılabileceği de belirtilmektedir.

Kulki ve Kosonen (2001) tarafından yapılan “Örtülü Bilginin Kurumsal Yenilenme ve Büyüme Açıklama Şekli: Nokia Örneği” konulu araştırma, örtülü bilginin örgütün büyümesi ve kendini yenilemesi konusunda temel kaynak olduğunun açığa çıkarılması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda ise 1990’larda Avrupalı bir iştirak olmaktan çıkıp belli alanlara odaklandıktan sonra uluslararası bir telekomünikasyon devine dönüşmesiyle büyüme ve kendini yenileme yeteneği yönünden iyi bir örnek teşkil eden Nokia şirketi çalışanları incelenmiştir. Araştırma sonucunda, bireysel ve kurumsal anlamda yeni örtülü bilgilerin kolayca ortaya çıkmasını sağlayan idari ve kurumsal mekanizmalar oluşturulması, örtülü bilginin açık bilgiye dönüşmesini sağlayan idari ve kurumsal yöntemler geliştirilmesi ve meydana gelen oluşum yada süreçlerle aynı anda olacak şekilde bilgiyi etkili bir şekilde kullanmayı sağlayacak idari ve kurumsal yöntemlerin oluşturulması önerilmektedir. Ayrıca örgüt üyeleri yani insanların örgütün yaratıcı ve stratejik bir aracı oldukları, anlamlar ve zihinsel modeller açısından bireyin zekâsının bilgi üretimi, dönüşümü ve kullanılması açısından büyük öneme sahip olduğu belirtilmektedir. Bunun yanında örgütlerin bilgiye dayalı olarak büyüme ve kendini yenileyebilmesi için yöneticilerin, çalışanlarında bulunan örtülü bilgiyi açık bilgiye dönüştürme, bilgi üretme ve kullanma konusunda çalışanlarına bütün fırsatları sunmaları, kişilerin rolleri, temel değerler, stratejiler, yapılar, süreç ve olaylar, örgütün iç ve dış sınırları hakkında değerlendirmeler yapmaları önerilmektedir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. YÖNTEM

5.1. Araştırma Modeli

Bilimsel araştırmalar genellikle nicel ve nitel olmak üzere iki metotla yapılmaktadır. Sosyal bilimlerdeki kavramların soyut olması nedeniyle tanımlar yapılmakta ve elde edilen veriler ölçülebilir hale getirilmekte bu doğrultuda ise nicel çalışmalar yapılmaktadır. Bu yaklaşım gereği araştırmaların biçimsel olması kaygısı ve nedensellik ilkesinden yola çıkılarak nicel veriler elde edilmeye çalışılmaktadır. Demirli (2007)'nin Spooner (2002)'den aktardığına göre 21 yy dan itibaren sosyal bilimler alanındaki gelişmeler sonucunda nitel çalışmalar önem kazanmıştır. Nitel çalışmalarda, nesnellikten ziyade öznel bir duruş kabul edilmiştir. Farklı disiplinlerden araştırmacıların, çeşitli biçimlerde yürüttükleri çalışmalar, nitel araştırma ve nitel veri çözümleme yöntemlerinin çok çeşitlilik gösterdiğini ortaya koymuştur. Bu doğrultuda nitel araştırma yapma konusundaki en büyük güçlüklerden birinin, özellikle veri çözümleme konusunda, nicel çalışmalarda olduğu gibi standart süreç ve adımların olmaması olarak belirtilmektedir. Ancak bu durumun araştırma desenlerinin bilimsellikten uzak olduğu anlamına da gelmediği vurgulanmaktadır.

Bu araştırmada, nitel araştırma yaklaşımı kullanılmıştır. Uygulama araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırmaların inandırıcılık ilkesine yönelik, derin odaklı veri toplama ve uzman incelemesi yöntemlerinden yararlanılmıştır. Sonuçların uygulanabilirliği noktasında aktarılabilirlik ilkesine yönelik, amaçlı örneklem seçimi ve ayrıntılı betimleme yöntemleri kullanılmıştır. Tutarlılık ilkesine yönelik olarak ise verilerin zaman içinde değişmezliğini ve yöntemlerin tekrar izlenilebilirliğini sağlamak için elde edilen ses kayıtları elektronik ortama yüklenmiş, elektronik ortamda yapılan düzenleme, gruplama ve çözümleme işlem basamakları ayrıntı ile dosyalanmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 264-274). Bu araştırmada etik ilkelere yönelik olarak ise öncelikle Fırat Üniversitesi rektörlüğünden, yöneticilerle görüşme yapma konusunda resmi izin alınmıştır. Yöneticilerin araştırmaya katılmak isteyip istemedikleri konusunda rızaları alınmıştır. Görüşme esnasında ses kaydı alabilmek için her yöneticiden müsaade istenmiştir. Araştırmada yöneticilerin isimleri saklı tutulmuş, isimler yerine Yön-1, Yön-2, ...; kodlaması kullanılmıştır. Yönetici görüşlerinden

örnekler verilirken yöneticinin çalıştığı kadroyu ve dolayısıyla kimliğini açığa çıkaracak kelimeleri kullanmamaya dikkat edilmiştir.

5.2. Örneklem Seçimi

Nitel araştırmaların evreni genelleme kaygısı bulunmadığından bu tür araştırmaların indirgemeci bir anlayış taşıdığı belirtilmektedir (Demirli, 2007: 63). Bu çerçevede örneklem oluşturma çalışmalarında, nitel yöntembilim içerisinde kullanılan amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme yöntemine göre araştırmacı kimlerin seçileceği konusunda kendi yargısını kullanır ve araştırmanın amacına en uygun olanları örnekleme alır (Balcı, 2007: 90). Bu yöntem zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine çalışılmasına imkân tanımaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 69).

Bu kapsamda araştırmanın çalışma grubunu Fırat üniversitesinde, Rektörlük, Enstitü Müdürlükleri, Dekanlıklar, Araştırma Hastanesi yönetimi, Meslek Yüksek Okulları ve Meslek Okulları kadrolarında görev yapan ve 12 Prof. Dr., 5 Doç. Dr., ve 4 Yrd. Doç. Dr.'dan oluşan 21 üst düzey yönetici oluşturmaktadır. Üniversitelerde stratejilere yön veren, kurallar ve yasaları değerlendirerek örgüt kültürünü şekillendirmede yöneticilerin önemli rol oynaması nedeniyle Fırat üniversitesinde örtülü bilgi konusuna yönelik yapılan bu ilk çalışmada, öncelikli olarak durum tespitinin üst kademe tarafından yapılması uygun görülmüş, bu nedenle de üniversite bünyesinde yer alan her birimin üst yöneticilerinin görüşlerine yer verilmiştir.

5.3. Veri Toplama Süreci

Araştırmada veri toplama süreci nitel yaklaşımla sürdürülmüş ve nitel araştırmalarda sıklıkla kullanılan bir veri toplama biçimi olan görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşmeler, araştırmaya katılan kişilerin araştırma konusu doğrultusunda bilgi görüş, düşünce, tutum ve davranışlarını ortaya çıkarmayı amaçlayan, iki kişi arasında serbest bilgi alış verişi imkânı tanıyan sosyal ortamlar olarak tanımlanmaktadır (Balcı, 2007: 159). Görüşmeler bireysel yada grup olarak yapılabilir. Görüşmeler uygulama türüne göre yapılandırılmış, yapılandırılmamış ve yarı yapılandırılmış olarak sınıflandırılmaktadır. Yapılandırılmış görüşmede önceden

belirlenen sorular doğrultusunda görüşme sürdürülür, esnek bir yapı yoktur. Yapılandırılmamış görüşmelerde, belirlenen konu üzerinde sohbet şeklinde, tamamıyla esnek bir yapıda görüşme yapılmaktadır. Yarı yapılandırılmış görüşmeler ise diğer iki görüşme usulünün karması şeklindedir. Katılımcıya önceden belirlenmiş açık uçlu sorular sorulur, yeni soru ekleme veya çıkarma esnekliği mevcuttur (Kuş, 2003: 87-104).

Bu araştırmada görüşmeler yarı yapılandırılmış görüşme olarak tasarlanmış, görüşme formu kullanılarak, bireysel görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler için yapılan plan doğrultusunda, öncelikle görüşme formu düzenlenmiştir. Görüşme formunda kullanılmak üzere, kolay anlaşılan, açık uçlu, tek boyutlu, mantıklı bir düzen içinde sıralanmış, yönlendirici olmaktan uzak, belirlenen 5 boyut çerçevesinde (Ek.1), 21 adet soru oluşturulmuştur (Ek.2). Soruların uygulanabilirliği konusunda uzman görüşü alındıktan sonra gerekli düzeltmeler yapılarak son şekli verilmiştir.

Görüşme sürelerinin, soru içeriği değerlendirilerek 45 ile 50 dakika arasında olmasına karar verilmiştir. Yöneticilerin yoğun programları dikkate alınarak, randevu doğrultusunda bir görüşme planı hazırlanmış, görüşmeler yöneticilerin makamında icra edilmiştir. Görüşmelerin tamamı araştırmacı tarafından yapılmış ve 01-30 Nisan 2009 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler saygı çerçevesinde, olumlu ve sıcak bir hava içerisinde yürütölmeye çalışılmıştır. Görüşmelerin başında, konuya yönelik kısa bir açıklama ve amacın belirtilmesi yer almış, daha sonra ise konuşmaların net ve doğru şekilde analiz edilmesine yardımcı olması maksadıyla ses kayıtlarının alınması konusunda her yöneticinin izni alınmıştır. Görüşmeler esnek bir yapıda yürütölmüş, gerekli durumlarda konuya yönelik ek sorular sorulmuştur. Sorular tamamen doğrusal bir biçimde sorulmamış, duruma ve katılımcının özelliklerine uygun olarak soru çeşitlemesine gidilmiş, açık olmayan yanıtlara yönelik doğru algılamaları tespit etmek için teyitler alınmıştır.

5.4. Verilerin Çözömlenmesi ve Yorumlanması

Araştırmada, görüşmelerden elde edilen verilerin çözömlenmesinde, nitel veri analizi yöntemi olan içerik analizi ve betimsel analiz kullanılmıştır.

Nitel verinin nicelleştirilmesi, görüşme, gözlem yada dokümanların incelenmesi yoluyla elde edilmiş yazılı biçimdeki verinin, belirli süreçlerden geçirilerek sayılara dökülmesidir. Nitel verinin sayılara dökülmesindeki amaç, istatistiksel yöntemlere başvurarak genellemeler yapmak veya sınırlı sayıdaki belirli değişkenler arasında ilişki aramak değildir. Asıl amaç güvenilirliği arttırmak, yanlışlığı azaltmak, tema ve kategoriler arasında karşılaştırma yapılmasına olanak tanımaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 177-178).

İçerik analizi, toplanan verilerin düzenlenmesi ve analiz edilmesi işlemidir. Önceden belli olmayan temaların ve boyutların ortaya çıkmasına imkân tanımaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 158-159). Başka bir ifade ile içerik analizi, elde edilen verilerin açık, belirli bir sistem dahilinde kodlanarak, nicelleştirilmesi, sayısallaştırılması sürecidir. Özünde yazılan ve söylenenlerin ne sıklıkla olduklarının belirlenmesi yatmaktadır. İçerik analizinde verileri sayısallaştırmak için oluş frekansları kullanılmaktadır (Balcı, 2007: 184-185).

Betimsel analizde ise elde edilen veriler önceden belirlenen temalara göre özetlenip ve yorumlanmaktadır. Veriler araştırma sonuçlarının ortaya koyduğu temalara göre düzenlenebileceği gibi, görüşme ve gözlem süreçlerinde sorular yada boyutlar kullanılarak da sunulabilir. Betimsel çözümlemede, görüşülen yada gözlenen bireylerin görüşlerini tam olarak yansıtmak için sık sık doğrudan alıntılara yer verilmektedir. Bu analiz türünde amaç elde edilen bulguların düzenlenmiş ve yorumlanmış bir şekilde okuyucuya sunmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 158-159).

Yöneticilerle yapılan görüşmeler, izinleri doğrultusunda sesli olarak kayıt edilmiştir. Görüşme sonrasında elde edilen tüm ses kayıtları dikkatle dinlenerek, bir atlama yapılmadan her yönetici için bir belge olacak şekilde bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Sonrasında her yönetici için bilgisayar ortamına aktarılan veriler tekrar incelenip okunarak, bir soruya tüm katılımcıların verdiği yanıtları bir araya getirilerek her bir soruya yönelik verilen tüm yanıtlar bir araya getirilmiştir. Bu doğrultuda ise 21 soru için yaklaşık 350 sayfalık ham veri metni elde edilmiştir. Bu yöntemin kullanılmasında ki amaç tüm yanıtları aynı ortamda görerek kodlama esnasında daha dikkatli bir çalışmaya imkân tanımaktır. Ayrıca nitel veri çözümlemesinde kaliteyi tehdit edecek engellemek amacıyla da çözümlemeler bilgisayar destekli olarak yapılmıştır. Çünkü nitel çalışmaların veri çözümlemesi sürecinde Gibbs ve diğerlerinden

(2002) aktarıldığına göre, yanlı çözümleme ve yorumlama, olumlu vakalara aşırı vurgu yada olumsuzları ihmal etme, sıra dışı olana odaklanma, yersiz genellemeler yapma, kavram yada kodların üstü kapalı şekilde tanımlanmaları ve verilere tutarsız biçimde uygulanması kaliteyi tehdit eden unsurlar olarak görülmektedir (Demirli, 2007: 76). Tüm bu unsurlar göz önüne alınarak yanlı ve kısmi çözümlemelerden kaçınmak için verilen bilgisayar ortamında özenle düzenlenmiştir.

Araştırma sorularının her birine tüm katılımcıların verdiği yanıtların değerlendirilmesi sonucunda kod cümleleri oluşturulmuştur. Kod cümleleri iki esasa göre değerlendirilmiştir. Birinci esas, katılımcıların soruya yönelik verdiği ortak yanıtlardır. Soruya yönelik verilen ortak yanıt kod cümlesini meydana getirmiştir. İkinci esas ise katılımcıların sorulara yönelik verdiği farklı, çarpıcı cümlelerdir. Bu cümlelerde kod cümlesi olarak değerlendirilmiştir. Ortak yada farklı cevapların kaç katılımcı tarafından verildiğini göstermek için frekans sayıları kullanılmıştır. Kod cümlelerine kaç kişinin katıldığını yada katılmadığını gösteren kod-frekans tablosu oluşturulmuştur. Kod- frekans çizelgesi olarak adlandırılan bu çizelgelerde bir kod cümlesine verilen evet yada hayır yanıtlarının sayılarının yüksek olması, bu kod cümlesinin katılımcıların ortak düşüncesini yansıttığının göstergesidir. Benzer şekilde kod- frekans çizelgesinde evet yada hayır sütunlarındaki çarpıcı düşük cevap sayısı farklı yanıtta oluşturulan kod cümlesine işaret etmektedir. Aşağıda örnek bir soruya yönelik kod- frekans tablosunun nasıl meydana getirildiğini gösteren tablolar yer almaktadır.

Birinci tabloda örnek seçilen sorunun yanıtlarının incelenmesi sonucu belirlenen kod cümleleri yer almaktadır. İkinci tabloda frekans sayılarının nasıl tespit edildiği gösterilmiştir. Üçüncü tablo ise bulgular kısmında her soruya yönelik olarak yer alan ilk iki tablonun birleştirilmesi sonucunda oluşan kod-frekans tablosudur. Tablolarda her bir kod cümlesi için oluşturulan satırda tüm katılımcıların o cümle için verdiği yanıtları içeren frekans sayıları yer almaktadır. Kodlar bir soruya yönelik tüm katılımcıların verdiği ortak ve farklı yanıtları içermektedir. Bir yöneticinin kod cümlelerinden birkaçına birden değinme yada yalnızca bir kod cümlesi ile soruyu ifade etme durumu söz konusu olduğundan, kod cümlelerinin frekans sayıları satır doğrultusunda değerlendirilmelidir. Kod ve frekans tablosunda, E harfi olumlu düşünceye sahip kişilerin sayısını, H harfi olumsuz düşünceye sahip kişilerin sayısını, K harfi ise kısmen katılan kişilerin sayısını belirtmektedir. Tablolarda, katılımcıların bir soruya yönelik

birden farklı düşünce belirttikleri durumlarda, toplam frekans sayısı, katılımcı sayısından farklılık arz etmektedir. Aşağıda örneği bulunan üç tablolu işlem, özenle 21 soru için tekrarlanmış ve kayıt altına alınmıştır. Kullanılan bu yöntem ile görüşme sorularından elde edilen kod listelerinin daha sonraki araştırmacılara anket formu oluşturma konusunda katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Veri incelemesi yapılırken satır satır okuma tekniği kullanılmıştır.

Tablo 3. Örnek Kod Cümlesi Oluşturma Tablosu

Örgütsel yapı boyutu- Soru:13	Belirlenen Kod Cümleleri
Bölümde öğretim elamanları arasında örtülü bilginin paylaşılması için çok yönlü ve etkili iletişimi sağlayacak bir yapı sizce mevcut mudur?	Çok yönlü bir iletişim bulunmaktadır Gayri resmi iletişim kanalları kullanılmaktadır

Tablo 4. Örnek Kod Cümlesi Yanıt Tablosu

Yönetici numaraları	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Kod-52: Çok yönlü bir iletişim bulunmaktadır	E	E	E	H	E	E	E	H	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Kod-53: Gayri resmi iletişim kanalları kullanılmaktadır	H	H	E	H	E	E	H	E	H	E	H	H	H	H	H	H	E	H	H	E	H

Tablo 5. Örnek Kod ve Frekans Tablosu

SORU 13	E	H	K
Kod-52: Çok yönlü, etkili bir iletişim bulunmaktadır.	19	2	0
Kod-53: Gayri resmi iletişim kanalları kullanılmaktadır.	7	14	0

Ayrıca araştırmanın güvenilirliğinin gerçekleştirilmesi amacıyla oluşturulan kod listeleri ve ham veri dokümanları bir uzmana incelenilerek kod listesinin uygunluğu konusunda görüş alınmıştır. Araştırmacı ve alandan bir uzman birbirlerinden bağımsız olarak görüşme döküm formlarını okumuş, görüşme kod listelerinin her birinin yöneltilen soru için uygunluğunu işaretlemişlerdir. Bu işlemten sonra uzmanın değerlendirmesi ile araştırmacının değerlendirmesi kontrol edilerek “görüş birliği” ve “görüş ayrılığı” biçiminde işaretlemeler yapılmıştır. Araştırmacı ve uzman ilgili sorunun aynı kod cümlesini uygun bulmuşlarsa “Uyum miktarı (görüş birliği)”, uygun bulunmamışsa “Uyuşmazlık miktarı (görüş ayrılığı)” olarak kabul edilmiştir. Uzman incelemesi sonucunda görüşme sorularından 21, 33, 99, 125, 156 nolu sorularda görüş ayrılığı bildirilmiş, öneriler değerlendirilerek kod cümleleri geliştirilmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın güvenilirlik hesaplaması Türnüklü’nün (2000), Croll (1986), Bakeman ve Gottman (1997) ve Robinson (1993)’den aktardığı “Uyuşum Yüzdesi Formülü $P = Na / Na + Nd \times 100$ (P: Uyuşum Yüzdesi; Na: Uyum miktarı, Nd:Uyuşmazlık miktarı) kullanılarak yapılmış (Yılmaz, 2005: 63), hesaplama sonucunda görüşme kodlama anahtarının güvenilirlik kodlaması %97.02 olarak bulunmuştur.

$$P (\text{Uyuşum Yüzdesi}) = \frac{Na (\text{Uyum Miktarı})}{Na (\text{Uyum Miktarı}) + Nd (\text{Uyuşmazlık Miktarı})} \times 100$$

$$Na (\text{Uyum Miktarı}) + Nd (\text{Uyuşmazlık Miktarı})$$

$$\% 97.02 = \frac{164}{164 + 5} \times 100$$

$$164 + 5$$

Araştırmanın bulguların çözümlenmesi bölümünde her soruya yönelik yalnızca kod ve frekans tablosuna yer verilmiştir. Verilere yönelik betimlemeler bu doğrultuda yapılmıştır. Ayrıca kod ve frekans tablosu sonuçlarını destekleyecek yönetici yanıtlarından çarpıcı görüşler yansıtılarak desteklenmiştir. Alıntılarda katılımcıların gerçek isimlerinin değil araştırmacı tarafından verilen kod isimlerin kullanılması tercih edilmiştir. Daha sonra ise elde edilen bulgular, alanyazın ile desteklenerek yorumlanmıştır.

ALTINCI BÖLÜM

6. BULGULAR VE YORUMLARI

Araştırmanın bu bölümünde amaç doğrultusunda elde edilen veriler çözümlenerek yorumlanmıştır. Araştırmanın alt amaçlarını da kapsayan bu süreç, görüşmeden elde edilen verilerin anlamlı gruplar haline getirilerek, nitel analizlerinin ve betimlemelerinin yapılmasını içermektedir.

Araştırma kapsamında yöneticilerle yapılan yarı yapılandırılmış yüz yüze görüşmelerde kendilerine, örtülü bilginin açığa çıkarılmasında birimlerindeki örgüt kültürü, örgüt yapısı, teknolojik alt yapı, insan kaynakları yönetimi, örgütsel politikaların etkisine yönelik sorular yöneltilmiştir. Elde edilen ortak ve farklı yanıtlar değerlendirilerek oluşturulan kod-frekans tabloları bu bölümde her soruya yönelik olarak yer almaktadır. Bunun yanında kod-frekans tabloları kapsamında elde edilen bulguları desteklemek amacıyla sorulara yönelik örnek alıntılara da yer verilmiştir. Bulguların sunulmasında alıntılar yapılırken Yön-1, Yön-2...; şeklinde kodlar kullanılmıştır. Aşağıda sırasıyla teknoloji, örgütsel yapı, İnsan Kaynağına Önem Verme ve Geliştirme , örgüt kültürü ve örgütsel politikalardan oluşan beş boyutun içerdiği sorulara yönelik elde edilen bulgular ve bulgulara yönelik yorumlar yer almaktadır.

6.1. Teknolojik Boyut Kapsamında Yönetici Görüşlerinden Elde Edilen Bulgu ve Yorumlar

Bilgi teknolojileri özellikle biçimsel bilginin kayıt altına alınması, depolanması, işlenmesi ve iletilmesine olanak sağlayan teknolojilerdir. Söz konusu teknolojilerin amacı, insanların beyinlerinde ve kâğıt üzerinde duran bilgiyi alıp, örgüt genelinde herkesin yararlanmasını sağlamak yani paylaşımını kolaylaştırmaktır (Gökçe, 2006: 65). Bu nedenle teknoloji, bilgi yönetiminin kesinlikle vazgeçilmez bir parçasını oluşturmaktadır (Thierauf, 1999). Ayrıca örgütte bilişim teknolojisi altyapısı (ICT), örgüt içindeki çalışanların erişebildikleri bilgisayarlarla sahip oldukları bilgileri paylaşabilmeleriyle ilgilidir. Güncellenmiş bir ICT alt yapısı kurumdaki çalışanların üretmesine, paylaşmasına ve bilgiyi transfer etmesine yardımcı olacak ve süreci

kolaylaştırarak hızlandıracaktır. Güncel bir ICT altyapısı, örgütün bilgiyi bulmasına, depolamasına, dinlenmesine ve yaymasına yardım edecek ve bireyler arasındaki bilgi transferini arttıracaktır (Ahmed ve arkadaşları, 2002: 103).

Teknolojik boyut çerçevesinde, bölümlerde teknolojik imkanların durmu, yeterliliği ve kullanımı konusunda bilgi almak, durum tespiti yapmak amaçlanmıştır. Bu boyut kapsamında ise yöneticilere üç soru yöneltilmiştir. Bu bölüm teknolojik boyuta yönelik bulgular ve teknolojik boyuta yönelik yorumlar başlıklarından oluşmaktadır.

6.1.1. Teknolojik Boyuta Yönelik Bulgular

Yöneticilere, sorumluluk alanlarındaki teknolojik imkânların durumunu değerlendirmeleri maksadıyla üç soru yöneltilmiş ve sırasıyla bu sorulara yönelik elde edilen bulgular ayrı başlıklar altında sunulmuştur. Bu başlıklar bilişim teknolojilerinin durumunun değerlendirmesine yönelik bulgular, çalışma mekânlarının durumuna yönelik bulgular ve bilişim teknolojilerinden etkin faydalanma durumuna yönelik bulgular olarak belirlenmiştir. Teknolojik boyuta yönelik oluşturulan sorular aşağıda yer almaktadır.

- Sorumluluk alanınızda, öğretim elemanları, öğrenciler yada personeliniz için etkili iletişim ortamının sağlanmasında ve bilgi paylaşımının arttırılmasında kullanılacak bilişim teknolojilerinin durumunu nasıl değerlendiriyorsunuz?

- Çalışma mekânlarının iyileştirilmesi (fiziksel yönden, kullanılan alet edevat yönünden, vb.) konusunda yeterince destek sağlayabiliyor musunuz? Bu yönde öğretim elamanları yada öğrencilerden gelen teklifleri ne oranda gerçekleştirebiliyorsunuz?

- Öğretim elemanları, öğrenciler yada personelinizin bilişim teknolojilerinden etkin faydalanmasını sağlayacak ne tür tedbirler almaktasınız?

6.1.1.1. Bilişim Teknolojilerinin Durumunun Değerlendirmesine Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılan 21 yöneticinin görüşünü almak maksadıyla, “Sorumluluk alanınızda, öğretim elemanları, öğrenciler yada personeliniz için etkili iletişim ortamının sağlanmasında ve bilgi paylaşımının arttırılmasında kullanılacak bilişim

teknolojilerinin durumunu nasıl değerlendiriyorsunuz?” sorusu yöneltilmiştir. Yöneticiler, bilgisayar laboratuvarlarının varlığı ve kullanımı, web sitesi kullanımı, internet, projeksiyon cihazı (data-show), akıllı tahta gibi imkanların varlığı konularında bilgi vermişlerdir. Yöneticilerin bilişim teknolojilerinin durumunu ifade eden yanıtları doğrultusunda 9 kod cümlesi oluşturulmuştur. Bir yöneticinin kod cümlelerinden birkaçına birden değinme yada yalnızca bir kod cümlesi ile soruyu ifade etme durumu söz konusu olduğundan, kod cümlelerinin frekans sayıları satır doğrultusunda değerlendirilmelidir. Bu soruya yönelik 21 yöneticinin ifadelerinin ayrıntı ile incelenmesi sonucunda oluşturulan kod cümlelerini ve yönetici yanıt sayısını ifade eden frekans sayılarını gösteren kod ve frekans tablosu aşağıda sunulmuştur.

Tablo 6. Bilişim Teknolojilerinin Durumuna Yönelik Kod ve Frekans Tablosu

Bilişim Teknolojilerinin Durumu	E (f)	H (f)	K (f)
Kod-1: Öğretim elemanları için odalarda internet mevcuttur.	20	1	
Kod-2: Öğrenciler için dersliklerde internet mevcuttur.	14	7	
Kod-3: Dersliklerde data-show mevcuttur.	19	2	
Kod-4: Bölümde bilgisayar laboratuvarı bulunmaktadır.	9	12	
Kod-5: Bilgisayar laboratuvarlarında uygun çalışma saatleri sağlanmaktadır	2	4	3
Kod-6: Üniversitenin (enformatik vb.) imkânlarından istifade edilmektedir.	12		2
Kod-7: Web sitesi bulunmaktadır.	21		
Kod-8: Web sitesi bilgi paylaşımı için aktif olarak kullanılmaktadır.	11		10
Kod-9: Bilişim teknolojileri için uygun altyapı mevcuttur.	7	5	9
Kod-10: Uzaktan eğitim laboratuvarı kurulacaktır.	1		
Kod-11: Duyurular e- mail yoluyla yapılmaktadır.	1		
Kod-12: Online ders işleme imkânı mevcuttur.	1		
Kod-13: Akıllı tahta mevcuttur.	0		

Bilişim teknolojilerinin durum değerlendirmesini yöneticilerden 20'si öğretim elemanlarının odalarında internet imkânı olduğunu ifade ederek, 1'i ise internet bağlantısının olmadığını ifade ederek belirtmiştir. Bu konuda örnek oluşturacak şekilde Yön-2 ve Yön-15'in yanıtları aşağıda yer almaktadır.

Yön-2: "Hocalarımızın odasında bilgisayar var ve internete rahatlıkla ulaşabiliyor"

Yön-15: "Bağlantı varda faaliyette değil. Yeni teklif ettik. Yakında olacak"

Yöneticilerden 14'ü dersliklerin tümünde olmasa bile, belirledikleri dersliklerde internet bulunduğunu ifade ederken, 7 yönetici dersliklerin hiç birinde internet bağlantısının olmadığını ifade etmişlerdir. Ayrıca dersliklerde projeksiyon cihazının varlığı ile ilgili yöneticilerin 19'u olumlu, 2'si olumsuz yanıt vermiştir. Akıllı tahta konusunda ise yöneticilerin hepsi olumsuz yanıt vermiştir. Bulgulara yönelik örnek alıntılar aşağıdadır.

Yön-16: "Hemen hemen bütün hocalarımız kendi dersleriyle ilgili çalışmalarını tamamladılar ve projeksiyon cihazlarıyla derslerini anlatıyorlar. Bu durum daha çok konu anlatma imkânı sağlıyor, hem de tahtaya yansıtılmış olan bilginin tartışılmasında önemli kolaylıklar sağlıyor. Dersliklerde akıllı tahtamız yok, internet bağlantısı hemen hemen bütün sınıflarda var, dersliklerde projeksiyon cihazları takılıdır, hocalarımız arzu ettiği taktirde faydalanırlar."

Yön-14: "Şu anda 4 sınıfımızda internet bağlantısı var. Diğer 3'üne de getirmeyi planlıyoruz. Hocalarımız yavaş yavaş bilişim teknolojilerinden yararlanmanın kolaylığının da farkına vardılar. Gittikçe yaygınlaşıyor. Mesela bizim proje derslerimiz oluyor, öğrencilerin sunumları falan oluyor çok etkileşimli geçebiliyor."

Yön-8: "Dersliklerde internet yok. Akıllı tahtamız yok. Laboratuvarlarımızı yeni oluşturmaya çalışıyoruz. Bir de enformatik, derslerimizin bir kısmı enformatikte yapılıyor. Oradaki imkanlar neyse ondan yararlanıyoruz."

Yöneticilerin sorumluluk alanında bilgisayar laboratuvarlarının varlığı konusunda, 9 yönetici olumlu, 12 yönetici olumsuz yanıt vermiştir. Bilgisayar laboratuvarı bulunduğunu ifade eden 9 yöneticiden 2'sinin uygun çalışma saatleri düzenledikleri, 3 'ünün kısmen esnek saatler düzenleyebildiği, 4'ünün ise yalnızca ders saatleri yada izin alma prosedürleri sonucunda kullanımına izin verdikleri ifade

edilmiştir. Bilgisayar laboratuvarı olmadığını ifade eden 12 yönetici ise üniversitenin enformatik bölümü gibi imkânlarından istifade ettiklerini belirtmişlerdir. Ayrıca bilgisayar laboratuvarı olan ancak yeterli gelmediğini ifade eden 2 yönetici ise yine üniversitenin imkânlarından istifade ettiklerini belirtmişlerdir.

Yön-1: “Özellikle bilişim teknolojisi yönünden bizim dekanlık binasında bir bilgisayar laboratuvarımız var. Öğrenciler buradan süresiz olarak faydalanabiliyorlar”

Yön-13: “Aslına bizim bilgisayar ortamımız yok da biz onu enformatik bölümüyle karşılıyor. Öğrencilerimizle olan derslerin çoğu orada yapılıyor. Orada da çok fazla problem yok. Bu konuda bir sıkıntımız yok yani.”

Yön-10: “Üniversitemizde en azından gece 12 ye kadar gidip istifade edebilecekleri laboratuvarlar için çalışmalarımız son noktada, yani artık bilgisayar alınıyor. Her zaman kullanabilecekleri bilgisayar laboratuvarlarına yönelik bir çalışmamız mevcut.”

Yön-4: “Faklı bölümlerden gelenlerin laboratuvarı kullanmasına müsaade etmiyoruz çünkü denetim dışı oluyor. Ama kendi bölümümüzdeki hocamız da öğrencimizde bundan faydalıyor. Kullanım için öğrencilerin kimlik bildirmesi gerekmektedir. Çalıştığı ödev veya projenin konusu da yazmalıdır. Bu uygulamalar laboratuvarın internet kafe gibi kullanılmasını engellemek içindir. Aslında bu öğrencinin lehine düşünülen bir uygulamadır. Çünkü öğrencilerimizden klavyeye tornavida sokanlar yada tuşları parçalayanlar var. Daha uzun kullanım için denetim altında tutulmalı, bu nedenle de yabancıları sokmuyoruz.”

Yöneticilerin her biri tarafından web sitelerinin mevcudiyeti konusunda olumlu yanıt verilmiş, ancak etkin kullanımı konusunda 11’i olumlu, 10 ise kısmen kullanıldığı yönünde beyanda bulunmuşlardır. Bilişim teknolojileri konusunda uygun alt yapıya sahip olma yönünde ise 7 yönetici olumlu, 5’i olumsuz ve 9’u ise kısmen ifadesini kullanmıştır.

Yön-9: “Web sitesi ile ilgili çalışmalarımız ciddi bir şekilde 2003 yılından itibaren yapılmaktadır. Sürekli olarak güncellenmektedir. Fakültemizin web sitesinde hocalarımızın sayfalarında vermiş oldukları derslerin içerikleri, bölümlerde ki derslerin incelenmesi, kredilerin değerlendirilmesi gibi faaliyetlere yer verilmeye çalışılmaktadır.

Web sitemize de bakacak olursanız görme imkânınız olabilecek şu anda tüm bölümlerimizdeki öğretim elamanlarımızın web sayfaları tam durumdadır.”

Yön-14: “ Web sitemiz var. Çok önceden vardı da güncelledik, içeriğini biraz daha geliştirdik. Öğrenciler de katılabiliyor, etkileşimde bulunabiliyorlar. Bir de forumumuz var. Bu form bize deneyim, bilgi paylaşımı yönünden imkân sunuyor.”

Yön-3: “Web sayfalarının bir kısmını güncelledik biz bu son dönemde. Ancak bir kısmı halen daha güncellenmemiş. Maalesef bizim okul o konuda biraz zayıf çünkü öğrencilerimizin kullanacağı bir bilgisayar sistemimiz yok. Biz biraz kampus dışında olduğumuz için sıkıntılıyız o konuda.”

Yön-18: “Altyapı yetersizliği mevcut ama şu an bilimsel faaliyetleri idame ettirilmesi için asgari şartlar var. “

Bunun yanında bir yönetici uzaktan eğitim laboratuvarlarının kurulması yönünde çalışma yapıldığı konusunda bilgi vermiştir. Yön-10’a ait olan bu beyan aşağıda yer almaktadır.

Yön-10: “Bilişim teknolojileri açısından 4-5 yıl önce Türkiye’deki ilk 5 üniversitelerden biriydik. Bu doğrultuda da bilgi işlem daire başkanları toplantısı burada yapılmıştı. Maalesef bu son dönemde biraz geri kaldık. Birtakım tedbirler almaktayız. Örneğin uzaktan eğitim laboratuvar kurma çalışmalarımız mevcuttur.”

Ayrıca bir yöneticide duyuruların ve haberleşmenin e-mail yoluyla yapıldığı konusuna değinmiştir. Yön-17’ e ait olan bu ifade aşağıda yer almaktadır.

Yön-17: “Bizim okuldaki hocaların e-mail adreslerinden, tüm genel duyuruları e-mail ortamıyla yapıyoruz. Bilişim teknolojileri ile ilgili yine ağ yazıcılarımız falan bulunmaktadır. Üniversitemizde bu bilişim teknolojilerini kullanma bazında bizim okulumuz iyi bir durumdadır.”

Yöneticilerden biri ise bölümlerinde bulunan bilişim teknolojisi ile online ders işleme imkanlarının bulunduğunu ve bunu sınırlıda olsa yaptıklarını ifade etmiştir. Yön-5 ‘e ait ifade aşağıda yer almaktadır.

Yön-5: “ Online ders işleme, onu bir defa yaptık. Online Pakistan ile bir kimya kongresinde aynı anda konuşuldu “

6.1.1.2. Çalışma Mekânlarının Durumuna Yönelik Bulgular

Çalışma mekânlarının teknik ve fizyolojik olarak yeterli olmasının kişinin bilgi paylaşma sürecinde motivasyonunu destekleyeceği görüşü ile yöneticilere “Çalışma mekânlarının iyileştirilmesi (fiziksel yönden, kullanılan alet edevat yönünden vb.) konusunda yeterince destek sağlayabiliyor musunuz? Bu yönde öğretim elamanları yada öğrencilerden gelen teklifleri ne oranda gerçekleştirebiliyorsunuz?” sorusu yöneltilmiştir. Bu soruya yönelik 21 yöneticiden alınan yanıtlar dikkatle incelenerek aşağıdaki kod ve frekans tablosu oluşturulmuştur.

Tablo 7. Çalışma Mekânlarının Durumuna Yönelik Kod Ve Frekans Tablosu

Çalışma Mekânlarının Durumu	E(f)	H(f)	K(f)
Kod-14: Çalışma mekânlarının iyileştirilmesi konusunda üniversitenin maddi kaynakları yeterlidir.	4		17
Kod-15: Çalışma mekânlarının iyileştirilmesi konusunda sponsor desteği alınmaktadır.		17	4
Kod-16: Öğretim elemanlarının çalışma alanları fiziksel açıdan iyi durumdadır.	6		15
Kod-17: Öğrencilerin çalışma alanları fiziksel açıdan iyi durumdadır.	6	2	13
Kod-18: Araştırma ve çalışmalarda kullanılan cihaz, alet, edevat vb. güncel durumdadır.	7	2	12
Kod-19: Bölüme özel kütüphane mevcuttur.	8	13	
Kod-20: Merkez kütüphanenin olanakları yeterlidir.	13	1	7
Kod-21: Merkez kütüphaneye kaynaklarını geliştirmesi yönünde öneri yapılmaktadır.	21		
Kod-22: Merkez kütüphane teklifleri yerine getirmektedir.	9	1	11
Kod-23: Öğrenci ve öğretim elemanlarından gelen teklif ve öneriler uygulamaya dönüştürme yönüyle değerlendirilmektedir.	4		17

Bilgi paylaşımı, yeni bilgi üretme sürecini doğurmaktadır. Bilgi üretimi süreci ise araştırma ve çalışmaların yapıldığı alanlar, kullanılan cihaz, alet, edevatın yeterli ve güncel olması, bilgiye ulaşma konusunda kütüphane gibi imkânların yeterli olması ile desteklenmektedir. Bu doğrultuda yöneticilere çalışma ortamlarının iyileştirilmesi konusunda üniversite maddi imkânlarının yeterliği sorulduğunda, 17 yönetici kısmen yeterli 4'ü ise yeterli cevabını vermiştir. Kaynakların iyileştirilmesi konusunda dış destek (sponsor) bulabilme durumları sorulduğunda ise, 17'i yöneticini bunun mümkün olmadığı, 4 yönetici ise cüzi oranlarda (kitap, tekerlekli sandalye vb.) kısmen destek bulabildiklerini ifade etmişlerdir. Bu yanıtlara örnek oluşturabilecek ifadeler aşağıda yer almaktadır.

Yön-1: “Dış kaynaklardan alet edevat yönünden çok destek yok. Daha çok malzeme yönünden araç gereç yönünden destek var. Bir sandalyedir, masadır, teçhizatıdır, efendim işte refakatçi koltuğudur o konuda kısmi destekler var yani.”

Yön-10: “Hayır sıfır maalesef. Bir Kayseri gibi bir başka buna benzer bazı yerler var. Ağrıda mesela işte İbrahim Çeçen Üniversiteyi yapıyor, Bitlis'te işte Eren Vakfı yapıyor, Kayseri'de işte bütün iş adamları bir fakülte yapıyor. Bizde bir tane daha yok ama teşebbüsümüz yok mu var çok ciddi teşebbüslerimiz var ama maalesef olmuyor”

Öğretim elemanları ve öğrencilerin çalışma alanlarının durumlarının değerlendirilmesi konusunda, öğretim elemanlarının çalışma alanları için 15 yönetici kısmen cevabı verirken, 6 yönetici iyi durumda olduğunu ifade etmişlerdir. Öğrencilerin çalışma alanları konusunda ise 6 yönetici olumlu, 2 yönetici olumsuz ve 13 yönetici ise kısmen cevabını vermiştir. Bu yanıtlara yönelik örnekler aşağıda yer almaktadır.

Yön-7: “Üniversitemizin gücüne göre maksimum bir yatırım yapılmıştır. Bu konuda fakültemizin özel bir ayrıcalığı olmuştur. Dolayısıyla daha fazlasını yapmanın mümkün olmayacağı kanaatindeyim. Fakültenin özelliğinden dolayı kaynaklar biraz daha bol aktı bize. Böyle bir avantajı yaşadık, öğrencilerin pastasını biraz daha fazla aldık”

Yön-8: “ Kaynakları yeterince değerlendirmeye çalışıyoruz. Bizim üst yönetimi aşan konular var. Sonuçta paraya dayanan bir meseledir bu. Şu an bize kocaman bina yapın deseler yapamazlar. Ancak bu arada ne bileyim işte üniversitenin mevcut imkânları neyse onları en iyi şekilde değerlendirmeye çalışıyoruz. “

Yön-12: “Değerlendiremiyoruz. Bu tamamen rektörlüğe bağlı, bütçeler yeterli değil.”

Yön-16: “Elbette çok teklif geliyor. Ancak bu bir imkân meselesidir. Fakültemizin fiziki imkânlar konusunda çok büyük önemli problemleri vardır. Bu problemlerin aşılması noktasında taleplerimiz olmuştur. İnşallah önümüzdeki dönemlerde bu talepler karşılanır. Bizim fakültemiz fiziki mekânlar açısından önemli bir rahatlığa kavuşur.”

Öğretim elemanları ve öğrencilerin dersliklerinde kullandıkları cihaz, alet, edevatın güncelliği konusunda ise 7 yönetici olumlu, 2 yönetici olumsuz ve 12 yönetici ise kısmen cevabını vermiştir. Öğretim elemanları ve öğrencilerden gelen teklif ve önerilerin değerlendirilmesi konusunda ise 4 yönetici olumlu, 17 yönetici ise kısmen cevabını vermiştir. Konuya yönelik örnek yanıtlar aşağıda yer almaktadır.

Yön-2: “Uygulamalı branşlar açısından maalesef çok eksikimiz var, biraz önce de ifade etmiştim. Özellikle uygulamalı derslere yönelik salon, malzeme eksikliği bulunmaktadır. Tesislerimiz bu konuda yetersizdir. Ayrıca bilimsel araştırmalar için gerekli aletleri proje desteğiyle alıyoruz. Bölümün kendi imkânlarıyla yada üniversitenin kendi imkânlarıyla almamız mümkün değil, bunları genelde proje desteğiyle almaya çalışıyoruz. ”

Yön-15: “Güncel olanları da var olmayanı da var. Bu oranı yüzde 40 güncel, yüzde 60 güncel değil olarak söyleyebiliriz. Bizim imkânlarımız yeni yeni arttı. Daha önce faklı bir binadaydık. Ama burada öğrenciden ne teklif gelirse hepsini imkânlarımız ölçüsünde uygulayacağız.”

Yön-17: “Cihaz, alet ve edevat güncel evet. Yeterli desteği alıyoruz, henüz projemiz yeni bitti malzeme alımları yapılmakta yani bilişim teknolojilerinde olsun elektrik-elektronikte olsun son teknoloji laboratuvarımızda var.”

Yön-21: “Kesinlikle teklif ve öneriler her noktada dikkate alınır yani hem eğitim ve öğretim, hem de fiziki imkân iyileştirme anlamında hepsi dikkate alınır. Sadece dikkate alınmakla kalmaz yapılması noktasında da özellikle teklif geldiği andan itibaren değerlendirmeye alınır ve tüm görüşlere de saygı duyulur.”

Yöneticilerden, bölümlerinde özel kütüphane bulunması konusunda, 8'i olumlu, 13'ü olumsuz yanıt vermiştir. Merkez kütüphanenin bölümlerine yönelik

materyallerinin yeterliliği konusunda ise 13 olumlu, 1 olumsuz ve 7 kısmen cevabı verilmiştir. Yöneticilerin hepsinin kütüphanenin kaynaklarının kendi alanları konusunda geliştirilmesi amacıyla teklif ve öneride bulundukları, merkez kütüphane imkânları doğrultusunda ise bunların karşılanabilmesi konusunda 9 olumlu, 1 olumsuz ve 11 kısmen cevabı verilmiştir. Bu yanıtlara yönelik örnekler aşağıda yer almaktadır.

Yön-1: “Fakültede iki tane kütüphane var, isteyen bütün öğrenciler bu kütüphaneyi kullanabilir. Zaten genelde süreli yayınlar burada bulunmaktadır. Bunun yanında merkez kütüphane kullanılmaktadır. Merkez kütüphanenin veri tabanına yaptığımız her isteğe yanıt alamıyoruz. Sonuçta çünkü onların bir bütçesi var bir gelir kaynağı var ama genelde çok kullanılan popüler olan veri tabanlarına genellikle üyelikler var. Ancak bu güncelleniyor bazen güncellenmiyor ama yeni yeni deneme veri tabanları da açılıyor. İdeal mi ideal değil tabii eksiklikler var.”

Yön-2: “Merkez kütüphaneyi kesinlikle yeterli bulmuyoruz. Kendi alanımızla ilgili güncel gelişmelerin olduğu yada son dönemlerde çıkan makale çalışmaları olsun dergiler olsun kitaplar olsun bunlarla ilgili çalışmaları biz kendi kütüphanemizde göremiyoruz. İşte bu bakımdan kendi alanımızda eksiklik duyuyoruz. Bir araştırma yapacağımız zaman genelde öğrencilerimiz yada kendimiz ya Ankara’ya gitmek zorunda kalıyoruz yada daha farklı illere gitmek zorunda kalıyoruz. Kendi ilimizde kendi alanımızda bu anlamda kaynak bulma konusunda sıkıntımız var.”

Yön-5: “Merkez kütüphaneye bölümlerimiz kendi isteklerini elektronik ortamda veya kitap veya dergi, onları her sene bildiriyorlar. Merkez kütüphane tarafından isteklerimizin %50 sine yakını temin edilebilmektedir.”

Yön-7: “Merkez kütüphane bizim için çok önemli. Asıl kaynaklarımız orada. İşte ben geldikten sonra biraz güçlendirmeye çalıştık, ondan önce rutin gelen dergiler vardı fakülte tarafından bize. Fakat hala yetersizdir. Merkez kütüphane bizim her şeyimiz.”

Yön-14: “Kütüphaneye kitap alımı konusunda, evet teklif sunuyoruz. Hem yabancı hem yerli kitaplar konusunda. Kütüphane kitap konusunda pek yeterli değil. Ancak veri tabanları yeterlidir.”

6.1.1.3. Bilişim Teknolojilerinden Etkin Faydalanma Durumuna Yönelik Bulgular

Yöneticilere bölüm üyelerinin kendi alanları ile ilgili yeni cihaz, alet yada alanlarına yönelik mevcut yada yeni bilişim teknolojilerinden etkin faydalanmalarını sağlayacak ne tür tedbirler aldıklarını öğrenmek maksadıyla, “Öğretim elemanları, öğrenciler yada personelinizin bilişim teknolojilerinden etkin faydalanmasını sağlayacak ne tür tedbirler almaktasınız? “ sorusu yöneltilmiştir. Alınan yanıtların incelenmesi sonucunda aşağıda yer alan kod ve frekans tablosu oluşturulmuştur.

Tablo 8. Bilişim Teknolojilerinden Etkin Faydalanmaya Yönelik Kod ve Frekans Tablosu

Bilişim Teknolojilerinden Etkin Faydalanma	E(f)	H(f)	K(f)
Kod-24: Herhangi bir talep gelmemiştir.	10	11	
Kod-25: Öğrencilerin eğitim ihtiyacı bilgisayar dersiyle karşılanmaktadır.	1		
Kod-26: Personel bilişim teknolojilerini etkin kullanma becerisine sahiptir.	1		
Kod-27: Bilişim teknolojileri konusunda basit şeyleri herkes bilmekte, sonrası ise uzmanlığa girdiğinden bireysel çabayı ilgilendirmektedir.	2		
Kod-28: Yeni teknik (yazılım öğrenme ve geliştirme vb.), yöntem ve uygulamaların öğrenilmesi için yurt içi eğitim ve etkinliklere izin verilmektedir.		5	
Kod-29: Yeni teknik (yazılım öğrenme ve geliştirme vb.), yöntem ve uygulamaların öğrenilmesi için yurt dışı eğitim ve etkinliklere gönderilmektedir.		3	
Kod-30: Yeni cihaz, alet ve edevatın öğrenilmesi için kursa gönderilmektedir.		3	
Kod-31: Eğitim amaçlı kongre, konferans ve seminere gönderilmektedir.		9	
Kod-32: Eğitim amaçlı bölüm yada üniversite bünyesinde hizmet içi kurs verilmektedir.		3	
Kod-33: Üniversitenin farklı bölümlerinden destek alınmaktadır.		3	
Kod-34: Bilgi işlem daire başkanlığının düzenlediği web tasarım yada program kursları kullanılmaktadır.		2	
Kod-35: Enformatik daire başkanlığı bilişimle ilgili kurs açmaktadır.		1	
Kod-36: Öğrenciler için üniversite tarafından sürekli eğitim merkezi yoluyla yeni cihazlara yönelik kurs açılmaktadır.		1	

Kod-37: Faklı üniversitelerden destek alınmaktadır.	1		
Kod-38: Üniversite dışı odaklardan alandaki gelişmelere yönelik destek alınmaktadır.	1		
Kod-39: Yeni programlar gibi gelişmelerin öğrenilmesi, ders konularına eklenmesine yönelik çalışmalar mevcuttur.	1		
Kod-40: Hocaların aldığı denge tazminatı uygulaması kurs vermelerini engellemektedir.	1		
Kod-41: Erasmus projesi bu yönde kullanılmaktadır.	12	9	
Kod-42: Farabi projesi bu yönde kullanılmaktadır.		14	7
Kod-43: Erasmus projesi bazı bölümler için ders içeriklerinin düzenlenmemesi yüzünden başarılı olmamaktadır.	1		

Bilişim teknolojilerindeki eksiklikler yada yeniliklerin öğrenilmesi başka bir ifade ile etkinliğin artırılması konusunda yöneticilerden 10'u bu konuda öğretim elemanı, öğrenci ve idari personelden oluşan bölüm personelinin hiç teklif gelmediğini belirtmiştir. Ayrıca yöneticilerden biri, öğrencilerin ihtiyaçlarını bilgisayar dersiyle karşılandığı ifade edilmiş, bir diğeri tarafından ise bölüm üyelerinin bilişim teknolojilerini etkin kullanma becerisine sahip oldukları belirtilmiştir. Bunun yanında iki yönetici de basit şeyleri herkesin bildiği, sonrasının uzmanlığa girdiği yönünde görüş bildirmişlerdir.

Yön-7: “Temel olarak herhangi bir ihtiyaçları yok ve ben bu konuda herhangi bir taleple karşılaşmadım.”

Yön-18: “Bilişim teknolojileriyle ilgili bir temel şeyler var. Bir de üst düzey şeyler var. Şimdi temel şeyleri herkes biliyor Bundan sonrası artık uzmanlığa girmektedir. O da kendisine bağlıdır.”

Yön-6: “Kendi ihtiyaçlarını karşılayabilecek kadar kullandıklarını düşünüyorum. Onun dışında da herkes tüm programları kullansın böyle bir şey mümkün de değil. Ama en azından bilgisayarı kullanıyorlar, internetten erişilmesi gereken yerlere ulaşabiliyorlar.”

Yön-8: “Bilişim teknolojilerine yönelik eğitim gibi bir talep gelmedi. Zaten işte ne bileyim normal derslerde birtakım bir şeyleri kapsayacak şekilde dersler veriyoruz ama yurt dışı gibi Meslek Yüksek Okulu’nda talepler gelmez.”

Yöneticilerden 11'i ise bu konu doğrultusunda teklif aldıklarını ve farklı çözüm yolları uyguladıklarını ifade etmişlerdir. Uygulama yöntemleri şu şekilde belirtilmiştir. Yöneticilerden 5'i birimlerine yönelik yeni yazılım gibi teknik, yöntem ve uygulamaların öğrenilmesi ve geliştirilmesi amacıyla yurt içi eğitime ve yöneticilerden 3'ü ise bu konuda yurt dışı eğitime imkan tanıdıklarını ifade etmişlerdir. Yine yöneticilerden 3'ü yeni cihaz, alet ve edevatın öğrenilmesi ve kullanılmasına ilişkin personellerini kursa gönderdiklerini ve hizmet içi kurs imkânı tanıdıklarını ifade etmişlerdir. Yöneticilerden 9'u kongre, konferans yada seminer gibi etkinliklere gönderdiklerini belirtmişlerdir. Yöneticilerden 3'ü üniversitenin değişik bölümlerinden destek aldıklarını, 2'si bilgi işlem daire başkanlığının düzenlediği web tasarım yada program kurslarını kullandıklarını, 1'i ise enformatik daire başkanlığının bilişimle ilgili açtığı kurslara yönlendirdiklerini, yine bir yönetici de öğrenciler için üniversite tarafından sürekli eğitim merkezi yoluyla yeni cihazlara yönelik açılan kurslara yönlendirdiklerini belirtmişlerdir. Bunun yanında yöneticilerden biri diğer üniversitelerden destek almaya çalıştıklarını, bir diğeri üniversite dışı odaklardan alandaki gelişmelere yönelik destek aldıklarını ve yine bir yöneticide yeni programların tespit edilerek ders konularına eklenmesi yönünde çaba harcadıklarını ifade etmişlerdir. Bu tespitlere yönelik örnek ifadeler aşağıda yer almaktadır.

Yön-1: “Tabii bilişim teknolojilerine yönelik eğitim konusunda teklifler geliyor. Geliyor örneğin bir yerde bir teknik yapılıyor, yurt içi ve yurt dışında gitmek istiyorlar. İdare olarak eğer uygunsa zaten ona gerekli izinleri veriyoruz. Sadece idari manada izin veriyoruz başka bir katkımız yok. Mesela diyelim ki bir cihazla ilgilenen bir teknik elaman kursa gitmesi lazım onların yolluğunu karşılayıp gönderebiliyoruz.”

Yön-2: “Hizmet içi eğitimle ilgili idari personelimizi belli dönemlerde kurslara gönderiyoruz yine öğretim üyesi arkadaşlarımızı kendi alanlarıyla ilgili kongre olduğu zaman dinleyici olarak gönderebiliyoruz, yani mümkün olduğu kadar işte bölümümün bütçesinden karşılamaya çalışıyoruz. Ancak bu çok yetersiz kalıyor bunun işte %10'nu bölüm bütçesinden gönderebiliyoruz, %90'nı kendi imkânlarıyla gitmeye çalışıyorlar, biz yönlendiriyoruz yani kendi personelimizi. Dışarıdan bir keresinde konunun uzmanı olan bir hocamızı getirip seminer verdirmiştir. Kendi bünyemizde bu tür şeyleri yapıyoruz. Kendi hocalarımız belli zamanlarda kendi alanlarıyla ilgili yada belirlemiş oldukları bir konuda seminer verebiliyorlar.”

Yön-4: “Öğrencilerimizi hem de mühendisleri bilgilendirmek amacıyla biz sürekli konferanslar seminerler düzenliyoruz bunun da çok faydası oluyor. Marmaray Projesini düzenledik İnşaat Mühendisleri Odası’yla birlikte. Başka bu tür faaliyetlerimiz oldu hızlı demiryolu, hızlı trenle ilgili. Bunların öğrencilerimize çok katkısı oldu. Diyeceksiniz ki hızlı tren Elazığ’a gelir mi yada Marmaray Elazığ’da lazım olur mu? Ama bizim mühendislerimiz orada çalışacaklar.”

Yön-5: “Bilgisayara yönelik enformatik dersimiz var. Ayrıca öğrencilerimiz bilgisayarı kullanmayı bilerek geliyorlar. Bir de program ve programcılıkla ilgili enformatik derslerini de aldıkları için çok fazla talep olmuyor. Yani kendi personelimizi de kendi içimizde eğitiyoruz.”

Yön-6: “Bizim bilgi işlem daire başkanlığında kurslar düzenleniyor. Bunlar web tasarım kursu veya herhangi bir programı kullanabilme kursu gibi. Oradan faydalanılıyor..”

Yön-8: “Konferans zaman zaman verdiriyoruz. Ayrıca öğrenciyi konferans verilecek, mesela fabrikalara götürürüz. Oradaki yetişmiş kimselerden kendi konuları ile ilgili anlatımlar yapmalarını sağlarız.”

Yön-9: “Hocalarımızdan da geliyor öğrencilerimizden geliyor özellikle tabii bu talepler yeni ortaya çıkarılan programların kullanılmasına yönelik yada alınan yeni bir cihazın kullanımına yönelik oluyor. Tabii ister istemez hocamızı veya öğrencilerimiz de kursa göndermek zorunda kalabiliyoruz. Tabii hocalarımız açısından bir sıkıntı yok, öğrencilerimiz açısından özellikle üniversitemiz zaman zaman kurs programları açmaktadır. Ayrıca sürekli eğitim merkezi doğrultusunda açılan kurslardan da faydalanılmaktadır. Fakülte içindeki ilgili bölümleri bilişim teknolojileri ile ilgili gelen eğitim talepleri doğrultusunda kullanabiliyoruz. Örneğin mühendisliği bölümü ve elektrik-elektronik bölümü ortak çalışarak öğrencilerimize bu konuda yardımcı olabiliyorlar. Yine hocalarımız da kendi bünyesinde diyelim çok özel bir programın öğretilmesi konusunda birbirlerine ve öğrencilere yardımcı oluyorlar. Kendi aramızda yardımlaşma olabiliyor.”

Yön-10: “Hizmet içi kurslarımız var. Bilgi işlem daire başkanlığının açtığı kurlarda sertifika veriliyor. Bu doğrultuda her yıl periyodik devam eden kurslar var. Örneğin web sayfası oluşturabilme gibi kurslar.”

Yön-14: “Üniversite genelinde de bazen o tip kurslar açılıyor. Mesela bizim enformatik daire başkanlığı birkaç defa bilişimle ilgili kurslar açtı, personel de ücretsiz olarak bu kurslardan yararlandı, eğitim kurslarından. Sertifika programları oluyor, ona katılan arkadaşlar oluyor. Ama büyük çoğunluğu bilişim teknolojilerini kendi çaba ve gayretleriyle, deneme-yanılma yoluyla yada birilerine sorarak geliştiriyorlar. “

Yön-16: “Bu konuyla ilgili Solidwork’e yönelik öğrencilerin talebi olmuştur. Bu doğrultuda öğretim elemanlarımızdan bu konuyu daha detaylı anlatabilmeleri için program saatinin haftada 4’den saatten, haftada 6 saate çıkarılması konusunda talep gelmiştir.”

Bunların yanında yöneticilerden biri öğretim elemanlarının aldığı denge tazminatı uygulamasının, kurs vermelerini engellediğini ifade etmiştir. Bu tespiti yönelik açıklama aşağıda yer almaktadır.

Yön-4: “Profesörlerin, doçentlerin, yardımcı doçentlerin bir denge tazminatı denen ücreti var. Kurs verdiklerinde bu ücret kesildiğinden üniversite hocalarının hiç biri auto-cad gibi, C gibi kurs vermek istemiyorlar. Yada programlama dili veya eğitim bilimleri ile ilgili kurslardan vermek istemiyor maalesef.”

Yöneticilerden bazıları bilişim teknolojilerinin etkin kullanımı sorusuna yönelik olarak, Erasmus yada Farabi projelerini kullanılabileceğini belirtmişlerdir. Genel olarak Erasmus projesine katılım sağlandığını ifade eden yönetici sayısı 12’dir. Farabi projesi Fırat Üniversitesi için yeni bir proje olduğundan yöneticilerden 7’si bu konuda hazırlık yaptıklarını, 14 ise hiç hazırlıklarının olmadığını ifade etmişlerdir. Ayrıca yöneticilerden biri Erasmus projesi kapsamında bazı bölümlerin yurt dışındaki üniversitelerdeki bölümlerle standartlaşmayı sağlayamaması nedeniyle Erasmus projesinin çok etkin olmadığını ifade etmiştir.

Yön-15: “Erasmus ve Farabi programı açıldı. Erasmus’da hem öğretim elemanı hem öğrenci gönderiyoruz. Farabi programı kapsamında ise yurt içindeki üniversitelerden Tunceli’deki üniversiteye destek vereceğiz. Orada bulunan öğrencilerin bizim üniversitemize getirilmesi kapsamında görüşmeler yapılmıştır.”

Yön-4: “Enstitüden giden bir öğrenci ulaştırma anabilim dalında master yada doktora yapmak için Erasmus kapsamında yurt dışındaki bir üniversiteye gitti. Gittiği üniversitede ulaşım ile ilgili dersler olmadığı için hangi dersler varsa onları almak

zorunda kaldı. Yurt dışındaki üniversitelerle bizim üniversitemizin master, doktora derslerini düzenlemek gerekir. Her enstitünün, anabilim dalının derslerini güncellemesi ve karşı taraftaki üniversitenin programına uygun bir yapıya getirmesi gerekmektedir.”

Yön-3: “Erasmus ve Farabi projeleri konusunda maalesef biraz geç kaldık ama bu seneden itibaren müdür yardımcısı arkadaşı görevlendirdik. Bu sene çalışmalar yapılıyor, inşallah seneye bu projeler kapsamında öğrenci değişimi yaptıracağız.”

6.1.2. Teknolojik Boyuta Yönelik Yorumlar

Teknoloji örgüt içinde gayri resmi ilişkilerin oluşmasında kolaylık sağlamakta ve bilgi paylaşımını teşvik eden sosyal ağları güçlendirmektedir. Bunun yanında teknolojinin, bilgi yönetimine karşı kültürden gelen isteksizliği yenebileceği de ifade edilmektedir (Romaldi, 2002: 1363). Bu nedenle, en etkili bilgiyi bulma, depolama, dönüştürme ve yayma aracı olarak bilgi teknolojisi araçlarının, örgütte mevcut ve erişilebilir olması bilgi yönetimi ve paylaşımı açısından çok önemli görülmektedir (Sharifuddin ve diğerleri, 2004: 102). Bu doğrultuda yöneticilerin verdiği yanıtlar genel olarak değerlendirildiğinde öğretim elemanlarının odasında çalışma koşullarını kolaylaştırıcı ve bilgi paylaşımını destekleyici internet gibi imkanların bulunduğu, öğrenciler için ise dersliklerde internet ve data-show gibi imkanların bulunduğu ancak bilgisayar laboratuvarı konusunda her bölüm için aynı şartların sağlanamadığı, buna yönelik ise ortak kullanım alanları yaratıldığı belirtilmiştir. Ayrıca öğrencilerin bilişim teknolojilerinden etkin kullanımı sağlayacak tedbirler alındığı belirtilmiştir. Bunun yanında tüm bölümlerin web sitelerinin güncelliğinin sağlanması ve bilgi paylaşımı için etkin olarak kullanılması konusunda en üst yönetim kademesince tedbirler alındığı, bir takım düzenlemelerin yapıldığı ortaya çıkmıştır. Yurt içindeki ve dışındaki diğer üniversiteler ile online ders işleme gibi ileri teknoloji ile bilgi paylaşımı konusunda bir bölümün deneyim sahibi olduğu ortaya çıkmış ileride bu sistemin geliştirilmesi konusunda çabanın mevcut olduğu belirtilmiştir. Üniversite genelinde teknolojik alt yapı ve kullanımına yönelik eksikler bulunduğu ancak bu eksiklikleri telafi etmeye yönelik çaba gösterildiği görülmektedir.

Bölümlerin fiziksel şartlarının yeterliliği konusunda genel olarak kısmen cevabı verilmiştir. Üniversite bütçe kaynaklarının bazı konularda yetersiz kaldığı, sponsor

bulma konusunda çaba olduğu ancak destek alınmadığı ifade edilmiştir. Bazı yöneticiler dersliklerin sayısı veya mevcut binaların yetersizliğine yönelik sıkıntı yaşadıklarını belirtse de, bazı bölümlerde bunun aşıldığı ifade edilmiştir. Dersliklerde güncel cihaz, alet ve edevatın bulunması konusu ise genel olarak kısmen iyi bulunmaktadır. Eksikliklerin giderilmesine yönelik en üst yönetim kademesince projelerin başlatıldığı ifade edilmiştir. Bölümlerin bazılarında kendilerine ait kütüphane bulunduğu, merkez kütüphanenin ise genel olarak kısmen yeterli görüldüğü belirtilmiştir.

Yöneticilerden 10'u bilişim teknolojilerindeki eksiklikler yada yeniliklerin öğrenilmesi başka bir ifade ile etkinliğin artırılması konusunda herhangi bir teklif almadıklarını yöneticilerden ikisi ise basit şeyleri herkesin bildiğini gerisinin ise ancak bireysel çaba ile olacağını ifade etmişlerdir. Oysaki örgütte bütün çalışanlara teknolojik alt yapı, araçlar ve kullanımları hakkında yeterli bilgi verildiğinde, teknolojiye yönelik nelerin nasıl yapıldığına “bilme yolu (know-how)” dair bir bilgi birikiminin oluşturulabileceği bir gerçektir. Bu doğrultuda ise bilgi üretimi ve transferi arasında pozitif bir ilişki kurulabilecektir. Bir örgütte teknolojik alt yapı, araçlar ve kullanımları hakkında (bilme yolu (know-how)) ne kadar fazla eğitim verilirse, bilgi işleme teknolojilerini kullanabilecek insan sayısının da o oranda artacağı ve böylelikle bilginin üretimi ve transferinin daha fazla olacağı savunulmaktadır. Bu nedenle örgüt içinde personele, bilişim teknolojilerinin etkin kullanılmasına yönelik eğitim programlarının düzenlenmesi önerilmektedir (Syed-Ikhsan ve Rowland, 2004: 102).

Yöneticilerden 11'i bilişim teknolojileri konusunda eğitim verilmesi yönünde olumlu görüş bildirmişlerdir. Söz konusu yöneticiler personellerinin bilişim teknolojilerindeki eksiklikler yada yenilikleri öğrenilmesi konusunda uyguladıkları farklı yöntemleri ifade etmişlerdir. Yöneticiler bu konuya yönelik aldıkları tedbirleri, yurt içi eğitim ve yurt dışı eğitim konusunda izin verme, yeni cihaz, alet ve edevatın öğrenilmesi için kursa gönderme ve hizmet içi kurs imkânı tanıma olarak belirtmişlerdir. Ayrıca kongre, konferans yada seminer gibi etkinliklere katılmalarını sağlama, bilgi işlem daire başkanlığının, enformatik daire başkanlığının ve sürekli eğitim merkezinin düzenlediği kurslara yönlendirme, diğer üniversitelerden destek alma, üniversite dışı odaklardan alandaki gelişmelere yönelik destek alma gibi yöntemlerin kullanıldığını da ifade etmişlerdir.

6.2. Örgütsel Yapı Boyutu Kapsamında Yöneticilerin Görüşlerinden Elde Edilen Bulgular ve Yorumlar

Yöneticilerin sorumluluk alanlarında uyguladıkları örgütsel yapının bilgi paylaşımını ne yönde desteklediği bilgisine ulaşabilmek amacıyla örgütsel yapı boyutu altında yöneticilere üç soru yöneltilmiştir. Bu bölüm örgütsel yapı boyutuna yönelik bulgular ve örgütsel yapı boyutuna yönelik yorumlar başlıklarından oluşmaktadır.

6.2.1. Örgütsel Yapı Boyutuna Yönelik Bulgular

Yöneticilerin sorumluluk alanlarında bulunan örgütsel yapının içeriğini öğrenmek ve bilgi paylaşımı yönüyle değerlendirebilmek amacıyla üç soru yöneltilmiş ve sırasıyla bu sorulara yönelik elde edilen bulgular ayrı başlıklar altında sunulmuştur. Bu başlıklar, örgütsel hiyerarşiye yönelik bulgular, çok yönlü ve etkili iletişim sağlanmasına yönelik bulgular ve sosyal içerikli etkinliklere yönelik bulgulardan oluşmaktadır. Örgütsel yapı boyutuna yönelik oluşturulan sorular aşağıda yer almaktadır.

- Sorumluluk alanınızda, örgütsel hiyerarşiye uyulmakta mıdır? Bunun örtülü bilginin paylaşımı üzerine etkisini nasıl değerlendiriyorsunuz?
- Sorumluluk alanınızda, öğretim elamanları arasında örtülü bilginin paylaşılması için çok yönlü ve etkili iletişimi sağlayacak bir yapı sizce mevcut mudur? Bu doğrultuda örgüt yapısını nasıl değerlendiriyorsunuz?
- Örtülü bilgi paylaşımını arttırmak için mesai içinde ve dışında sosyal içerikli etkinlikler düzenliyor musunuz? Bölümünüzde akademik üretkenliği desteklemek için sosyal iletişim ağlarının çalıştığını söyleyebilir misiniz?

6.2.1.1. Örgütsel Hiyerarşiye Yönelik Bulgular

Yöneticiler bölümlerinde örgütsel hiyerarşinin varlığı, bunun bilgi paylaşımına olan etkisini tespit etmek amacıyla, “Sorumluluk alanınızda örgütsel hiyerarşiye uyulmakta mıdır? Bunun örtülü bilginin paylaşımı üzerine etkisini nasıl

değerlendiriyorsunuz?” sorusu yöneltilmiştir. Yöneticilerin bu soruya verdikleri yanıtlar dikkatle incelenmiş ve aşağıdaki kod ve frekans tablosu oluşturulmuştur.

Tablo 9. Örgütsel Hiyerarşiye Yönelik Kod ve Frekans Tablosu

Örgütsel Hiyerarşi	E	H
Kod-44: Örgütsel hiyerarşi uygulanmaktadır.	19	2
Kod-45: Esnek bir yapı mevcuttur.	3	
Kod-46: Tatlı-sert bir hiyerarşik yapı mevcuttur.	2	
Kod-47:Herkeste düzenin uygulaması gerektiğine yönelik sorumluluk bulunmaktadır.	1	
Kod-48:İşlerin yürümesini sağlayacak kadar katı ancak bilgi paylaşımına etki etmeyecek kadar esnek bir yapı bulunmaktadır.	5	
Kod-49:Düşünceler, önerler, eleştiriler bir üst kademeye rahatlıkla iletilmektedir.	19	2
Kod-50:Hiyerarşi bilgi paylaşımını olumsuz yönde etkilemektedir.	2	
Kod-51:Hiyerarşi bilgi paylaşımını olumlu yönde etkilemektedir.	2	

Yöneticilerle yapılan görüşmede 19 yönetici bölümlerinde örgütsel hiyerarşiye uyulduğunu, 2 yönetici ise hiyerarşi bulunmadığını ifade etmişlerdir. Yöneticilerden 3’ü hiyerarşiyi esnek bir yapı olarak tanımlarken, yöneticilerden biri bu tanımlı diğer bölümlerde sert bir yapılanma varken bizim bölümde esnek bir yapılanma mevcuttur şeklinde yapmıştır. Yöneticilerden 2’si hiyerarşinin tatlı-sert bir özelliğe sahip olduğunu belirtmişlerdir. Yöneticilerden 5’i bölümlerindeki örgütsel hiyerarşiyi işlerin yürümesini sağlayacak kadar katı ancak bilgi paylaşımına etki etmeyecek kadar esnek bir yapı olarak tanımlamışlardır. Yöneticilerden biri ise hiyerarşik yapıyı herkesin düzenin korunmasından sorumlu olduğu bir yapı olarak tanımlamıştır. Yöneticilerin 8’i ise tanımlama yapmadan örgütsel hiyerarşinin varlığını onaylamışlardır. Yönetici görüşlerine yönelik örnekler aşağıda bulunmaktadır.

Yön-1: “Örgütsel hiyerarşi esnek gözüküyor herkes rahatlıkla şikayetini de söyleyebiliyor. Eleştirisini de yapabiliyor, konuşuyor.”

Yön-2: “Hiyerarşi belli bir oranda uygulanmaktadır. Kişiler düşüncelerini, fikirlerini bazen de eleştirilerini bir üst kademeye rahatlıkla ifade edilmektedirler. Örgütsel hiyerarşimiz işlerin yürümesini sağlayacak kadar katı ancak bilgi paylaşımına etki etmeyecek kadar esnek bir yapıdadır.”

Yön-6: “Üniversitelerin teşkilatlanmaları hiyerarşi üzerine kurulu biliyorsunuz, araştırma görevlisinden profesörüne kadar belli bir hiyerarşi olması gerekiyor. Hiyerarşi bizim fakültemizde de var ama çok katı olduğunu düşünmüyorum. Herkes fikirlerini bir üstüne rahatlıkla iletebilir.”

Yön-7: “Tabii ki uygulanmaktadır. Düzenin uygulanması konusunda herkes sorumluluk sahibidir.”

Yön-13: “Biz sert olmaktan değil de, tatlı-sert olmaktan yanayız Aklımıza ters gelen fikir bile bizim için değerli. Bunları değerlendiriyoruz. Kimseye önyargılı değiliz en azından. Mutlaka herkesin fikrini alırız.”

Yön-14: “Bizde çok örgütsel kademe yok. Bunun yararları çok fazla. Bir defa katı hiyerarşik kademeleme yok. İnsanlar çok daha rahat birbirleriyle etkileşim ve iletişim içerisinde oluyor. Katı bir emir komuta zinciri yok. Bazı fakültelerde mesela o iş çok katıdır her şeyin kuralları önceden belirlenmiştir ama bizde biraz daha işler böyle informal gider yani. “

Düşünce, öneri ve eleştirilerin bir üst kademeye rahatlıkla iletilmesi konusunda yöneticilerden 19’u olumlu yanıt verirken, 2’si olumsuz yanıt vermiştir. Yöneticilerden 2’si hiyerarşiyi bilgi paylaşımı konusunda olumlu bir etki olarak ifade etmiş buna karşın yöneticilerden 2’si bu konuyu olumsuz bir etki olarak belirtmiştir.

Yön-18: “Örgütsel hiyerarşiyi güzel ve iyi olarak değerlendiriyorum. Bence hiyerarşi bilgi paylaşımını olumlu yönde etkilemektedir.”

Yön-3: “Genelde herkes tek kendi bölümünde, o nedenle böyle bir hiyerarşi oluşmuyor. Genelde herkes rahatlıkla benimle konuşabiliyor, çok açığım”

Yön-4: “Hiyerarşi insanların kendi duygu ve düşüncelerini ifade etmesine biraz engel oluyor. Kişilerde, bir üst birimdeki bir insana düşüncemi söylemeli miyim, ne tepki alırım gibi düşünceler hakim oluyor. Çok fazla paylaşım söz konusu olmuyor hiyerarşiden dolayı bu benim düşüncelerim tabii başka idareci başka düşünür. Ben kendi düşüncemi söylüyorum.”

Yön-8: “Herkesin düşüncelerini, bir üstüne rahatlıkla ifade etme konusu tam olarak sağlanamamaktadır. Örneğin, bizdeki uygulamaya göre, kişi öncelikle sekreterine bildirir düşüncesini, onlar bana iletirler. Çok nadir olarak direk bana da gelirler.”

6.2.1.2. Çok Yönlü ve Etkili İletişim Sağlanmasına Yönelik Bulgular

Örgütte bilgi paylaşımını destekleyen unsurlardan biride etkili iletişim olduğundan, yöneticilere “Sorumluluk alanınızda, öğretim elamanları arasında örtülü bilginin paylaşılması için çok yönlü ve etkili iletişimi sağlayacak bir yapı sizce mevcut mudur? Bu doğrultuda örgüt yapısını nasıl değerlendiriyorsunuz?” sorusu yöneltilmiştir. Alınan yanıtlar doğrultusunda oluşturulan kod ve frekans tablosu aşağıda yer almaktadır.

Tablo 10. Çok Yönlü ve Etkili İletişime Yönelik Kod ve Frekans Tablosu

Çok Yönlü ve Etkili İletişim	E(f)	H(f)
Kod-52: Çok yönlü, etkili bir iletişim bulunmaktadır.	19	2
Kod-53: Gayri resmi iletişim kanalları kullanılmaktadır.	7	14

Alınan yanıtlar doğrultusunda yöneticilerden 19’unun bölümlerinde çok yönlü ve etkili bir iletişim ortamının olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerden 2’si ise bu yönde olumsuz yanıt vermişlerdir. Yöneticilerin bölümlerinde gayri resmi iletişim kanallarını kullanmaları konusunda 7 yönetici olumlu, 14 yönetici ise olumsuz yanıt vermiştir. Elde edilen bu bulgulara yönelik örnek yanıtlardan bazıları aşağıda yer almaktadır.

Yön-1: “Çok yönlü bir iletişim konusunda büyük sıkıntı yok o konu da.”

Yön-4: “Yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya çapraz iletişim kanallarının etkin kullanıldığının söyleyemem, etkin değil.”

Yön-7: “Gayri resmi iletişim kanallarını kullanmayı hiç tercih etmem. Personelim, başka personel hakkında bana bilgi vermesini hoş bulmam. Arkadaşlar

arasındaki özgüveni sarsar. Bir arkadaşına verdiğim işin sonuçlarını zaten görürüm. Aksamalar, şikayetler onu gösterir. Ama başka arkadaş ispiyoncu yada haberci olarak kullanmamız arkadaşlar arasındaki diyalogu ve samimiyeti azaltır. Onun çok kötü bir yöntem olduğunu, arkadaşlar arasındaki samimi aile ortamını bozacağını düşünüyorum.”

Yön-12: “Gayri resmi iletişim kanallarını kullanmayı, gayri resmi hiçbir şeyi desteklemiyorum. Şimdi herhangi bir konu gelir, müdürlüğe gelir yüksekokulun bir yönetim kurulu vardır. Yönetim kurulunda tartışılır, olumlu veya olumsuz tavrını yönetim kurulu belirler.”

Yön-6: “Hiçbir zaman resmi anlamda ilişkilerimizi yürütmüyoruz. Zaten hep gayri resmi anlamda, çünkü resmiyet bazen çoğu şeyin çözümünü zorlaştırıyor. Yani bir insanı uyaracaksanız bile sözlü olarak uyarırsanız daha yapıcı olur.”

6.2.1.3. Sosyal İçerikli Etkinliklere Yönelik Bulgular

Yöneticilerin bilgi paylaşımını arttırmaları yönünde uyguladıkları yöntemleri ve sosyal iletişim ağlarının etkinliğini ortaya açığa çıkarmak amacıyla “Örtülü bilgi paylaşımını arttırmak için mesai içinde ve dışında sosyal içerikli etkinlikler düzenliyorsunuz?” sorusu yöneltmiştir. Elde edilen veriler doğrultusunda oluşturulan kod ve frekans tablosu aşağıda yer almaktadır.

Tablo 11. Sosyal İçerikli Etkinliklere Yönelik Kod ve Frekans Tablosu

Sosyal İçerikli Etkinlikler	E(f)	H(f)
Kod-54: Sosyal içerikli etkinlikler düzenlenmektedir.	16	5
Kod-55: Yemekli toplantılar yapılmaktadır.	5	
Kod-56: Piknik, aile ziyaretleri, geziler yapılmaktadır.	5	
Kod-57: Beyin fırtınası şeklinde toplantılar yapılmaktadır.	5	
Kod-58: Spor aktivitelerine yönelik faaliyetlere (futbol turnuvaları vb) yer verilmektedir.	3	
Kod-59: Bahar şenliklerine yer verilmektedir.	3	
Kod-60: Çay partisi yapılmaktadır.	2	

Kod-61: Müzik dinletisi veya okulda müzikli toplantılar yapılmaktadır.	1
Kod-62: Sinevizyon gösterisi (Çanakkale vb) yapılmaktadır.	1
Kod-63: Öğrencilere yönelik hoş geldiniz yada veda partisi yapılmaktadır.	1
Kod-64: Halk müziği konseri, tiyatro gibi etkinlikler düzenlenmektedir.	1
Kod-65: Halk oyunları etkinlikleri düzenlenmektedir.	1
Kod-66: Gece düzenlenmektedir.	1
Kod-67: Resim sergisi, fotoğrafçılık sergisi yapılmaktadır.	1
Kod-68: Personelin önemli günlerine yönelik kutlama yapılmaktadır.	1
Kod-69: Yeni katılan yada kariyerini yükseltenlere yönelik yemek düzenlenmektedir.	1

Yöneticilerden 16'sı bölümlerinde öğretim elemanı, öğrenci yada idari personeline yönelik sosyal içerikli etkinliklerin düzenlenmesi konusunda olumlu yanıt verirken, 5 yönetici sosyal içerikli etkinliklerin yapılmadığı yönünde görüş bildirmiştir. Olumlu yanıt veren yöneticiler düzenledikleri çeşitli sosyal etkinlikler konusunda örnekler vermişlerdir. Yöneticilerin tabloda yer alan kod cümlelerinden birkaçını birden örnek faaliyet olarak ifade etmeleri nedeniyle frekans sayıları toplam yönetici sayısından fazla görünmektedir. Tablo-11'de de görüldüğü üzere yöneticilerden 3'ü spor aktivitelerine yönelik faaliyetler düzenlendiğini, yöneticilerden 3'ü bahar şenliklerinin bu kapsamda değerlendirdiklerini ifade etmişlerdir. Yöneticilerden 5'i yemekli toplantılar yapıldığını, yöneticilerden 5'i piknik, aile ziyaretleri, geziler yapıldığını belirtmişlerdir. Yöneticilerden 5'i beyin fırtınası şeklinde yapılan toplantıları bu konu kapsamında değerlendirerek örneklendirmişlerdir. Yöneticilerden 2'si çay partileri düzenlediklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca yöneticilerden biri ise müzik dinletisi veya okulda müzikli toplantılar, öğrencilere yönelik hoş geldiniz yada veda partisi, halk müziği konseri, tiyatro, halk oyunları, gece düzenleme, resim sergisi, fotoğrafçılık sergisi, personelin önemli günlerini kutlama ve yeni katılan yada kariyerini yükseltenlere yönelik yemek düzenleme gibi faaliyet örnekleri vermişlerdir. Bu bulgulara yönelik ifadeler aşağıda yer almaktadır.

Yön-1: "İlişkilerin çoğu lokaldır bizde. Ancak futbol turnuvası, basketbol turnuvası gibi spora yönelik sosyal faaliyetler arada düzenlenmektedir."

Yön- 3: “Sosyal içerikli faaliyetler düzenleniyor, genelde öğretim üyelerinin bir araya geleceği müzik dinletisi veya okulda müzikli toplantılar olabiliyor. Büyük kısmı katılıyor ufak kısmı katılmamakla beraber o şekilde ortak yemekler yapılabiliyor mesai dışında.”

Yön-6: “Pek fazla sosyal faaliyetimiz olduğunu söylemek mümkün değil. Bu bir eksikliğimiz demek mümkün.”

Yön-7: “Öğrencilerimiz için her sene başında bir hoş geldiniz partisi ve sene sonunda veda partisi düzenliyoruz. Tanışma toplantıları, çaylar yapıyoruz”

Yön-10: “Bilimsel ve sosyal etkinlikler takvimimizde faaliyetlerimiz yer almaktadır. Çok sayıda oldu bu yıl yani her alanda neredeyse bir şeyler yapıldı, halk müziği, konser, tiyatro çok sayıda bu tür etkinliklerimiz oldu.”

Yön-12: “Evet. Öğrencilerin çevreyi tanımaları, ülkeyi tanımaları, kardeşliği güçlendirmek için çay partileri, spor aktiviteleri, halk oyunları gibi etkinlikler yapılıyor.”

Yön-15: “Şu anda öyle bir şey düzenlemedik ama olabilirde. Burada iki kez çay partisi yaptık birincisi eğlenceliydi... Yaptığımız toplantılar karşılıklı bilgi alışverişi görüş paylaşımı yani bir beyin fırtınası şeklinde yapılabilmektedir..”

Yön-17: “Birkaç ayda bir gece düzenliyoruz. Bazen bir arkadaşın önemli bir günü yönelik kutlama yapıyoruz. Bu doğrultuda hem idari personel, hem akademik personelin tümünün kaynaşabileceği ortamlar oluşturuyoruz.”

Yön-20: “Mesai içinde resim sergisi gibi etkinlikler düzenlenebiliyor. Ayrıca fakültemize yeni başlayan öğretim üyelerine yönelik yada kariyerini yükselten öğretim üyelerimize yönelik yemekli kutlama yada tanışma etkinlikleri düzenlenebilmektedir.”

6.2.2. Örgütsel Yapı Boyutuna Yönelik Yorumlar

Örgütsel yapı, işin ve kişilerin örgüt içerisindeki görevlerini yerine getirmesi için sağlanan düzendir (Syed-Ikhsan ve Rowland, 2004:101). Yöneticilerin tamamına yakını bölümlerinde işlerin yürümesi için gerekli temel unsurlardan biri olarak gördükleri hiyerarşinin varlığını ifade etmişler ve bölümlerinde uygulanan hiyerarşiyi esnek bir yapı, tatlı-sert bir ilişki, işlerin yürümesini sağlayacak kadar katı ancak işte bilgi

paylaşımına etki etmeyecek kadar esnek bir yapı olarak tanımlamışlardır. Bunun yanında bölümlerde öneri ve eleştirilerin bir üst kademeye iletilmesi konusunda yöneticilerin tamamına yakını sorun olmadığını belirtmişlerdir. Yöneticilerin yaptıkları hiyerarşi tanımı öneri ve eleştirilerin üst kademeye iletilmesi konusunda çıkan sonucu desteklemektedir. Buna karşın yöneticilerden biri kendi bölümündeki esnek yapıdaki hiyerarşiyi tanımlarken diğer bölümlerde katı bir tutumun bulunduğu işaret etmiştir. Katı dikey hiyerarşiler yerine daha esnek yatay, dikey ve çapraz iletişime olanak tanıyan yapıların oluşturulması bilgi paylaşımı açısından oldukça önemlidir. Bilgi alışverişini kısıtlayan resmi örgütsel yapılar, birimlerde depolanan bilgilerin karşılıklı paylaşımına engel olmaktadır (Syed-Ikhsan ve Rowland, 2004:101). Ayrıca bilgi paylaşımı, gayri resmi yapıya sahip örgütlerde, resmi yapıya sahip örgütlere göre daha başarılı olarak yapıldığı belirtilmektedir (Dixon, 2000). Yöneticilerden 2'si bölümlerinin küçük ve herkesin farklı uzmanlık alanına sahip olması nedeniyle hiyerarşik bir yapının olmadığı, sıcak ve yakın ilişkiler doğrultusunda faaliyetlerin yürütüldüğünü ifade etmişlerdir.

Büyük kapasiteye sahip örgütlerde hiyerarşik yapılanmanın olmamasını düşünmek yanlış olacaktır. Ancak yatay, dikey ve çapraz iletişime izin veren hiyerarşik bir yapılanma, bilginin örgüt içinde dolaşımı ve paylaşılmasına destek olacaktır. Çünkü bir örgütte bilginin istenilen düzeyde birimleri arasında paylaşılması için yukarıdan-aşağı ve aşağıdan-yukarı iletişim çok önemlidir. Bir örgütte iletişim ağlarının serbestçe çalışmasıyla, iletişim sağlayıcıları ve kullanıcılar bilgiye ve bilgilendirmeye kısa yoldan ulaşabilmektedirler. Bu durum ise örgütün bilgi üretme ve bilgi transferi performansını yükseltmektedir (Kluge ve diğerleri, 2001: 77). Bu doğrultuda yöneticilerin bölümlerinde çok yönlü etkili bir iletişim varlığı konusunda tamamına yakını olumlu yanıt vermiştir.

Örgütte iletişim her zaman belirlenen yollarla değil bazen yada çoğunlukla herhangi bir kişi yada kurum tarafından örgütlenmeyen kuralları önceden belirlenmemiş olan informel yada gayri resmi iletişim yoluyla yapılmaktadır ayrıca bu iletişimin yapısındaki doğallık ve söylenti yada dedikodu gibi yöntemlerle formel iletişimden (remi iletişim) daha hızlı ve etkili olduğu belirtilmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 3). Resmi olmayan iletişim kanalları, son derece esnek ve hızlı olması nedeniyle, alt kademelerdeki çalışanların görüş ve önerilerinin üstlere aktarılmasını kolaylaştırdığı bu nedenle iyi yönlendirilir ve kontrol edilebilirse, resmi iletişimin boşluklarını

doldurabileceği ve daha iyi bir örgütsel iletişim ortamı sağlayacağı ifade edilmektedir (Atak, 2005: 65). Ancak yöneticilerle yapılan görüşmede çoğunluğu, gayri resmi iletişimi olumsuz bir unsur olarak değerlendirdikleri ve bu nedenle kullanmadıklarını ifade etmişlerdir.

Zaman içinde deneyimle elde edilen örtülü bilginin paylaşımındaki en etkili yol da insani etkileşim ve sosyalleşmedir. Çünkü sosyalleşme sonucunda insanlar birbirleri ile uyduğu zaman, iletişim, etkileşim ve tartışma için daha fazla zaman ayrılabilir (Ambrosini ve Billsberry, 2007: 5). Örtülü bilginin rahat paylaşılması için örgüt çalışanları arasında belli bir düzeyde kişisel yakınlık gereklidir. Çünkü çoğu örtülü bilgi vücut dili ile yaratılmakta ve aktarılmaktadır. Bu nedenle de örtülü bilgi paylaşımı, çoğu zaman kişisel ve gayri-resmi ilişkiyi gerektirmektedir (Alvis ve Hartman, 2004: 379-380). Bu doğrultuda çalışanları, bilgilerini paylaşmaları için zorlamak yerine, gönüllü olarak bilgilerini paylaşacakları sohbet yemekleri, piknikler, tecrübelerini paylaşabilecekleri kamplar gibi gayri resmi ortamlar sağlanması önemlidir (Sağsan, 2006: 33). Yöneticilerle yapılan görüşmede bölümlerindeki sosyal içerikli etkinliklerin düzenlenmesi konusunda çoğunluğu olumlu yanıt vermiştir. İcra edilen faaliyetlerle ilgili olarak ise spor aktivitelerine yönelik faaliyetler (futbol turnuvaları vb), bahar şenlikleri, müzik dinletisi veya okulda müzikli toplantılar, yemekli toplantılar, sinevizyon gösterisi (çanak kale vb), piknik, aile ziyaretleri, geziler, öğrencilere yönelik hoş geldiniz yada veda partisi, beyin fırtınası şeklinde toplantılar, halk müziği konseri, tiyatro, çay partisi, halk oyunları, gece düzenleme, resim sergisi, fotoğrafçılık sergisi, personelin önemli günlerini kutlama, yeni katılan yada kariyerini yükseltenlere yönelik yemek düzenleme gibi örnekler verilmiştir. Bu doğrultuda genel olarak yöneticiler sosyal içerikli iletişim ağlarının mevcudiyetinden bahsetmişlerdir. Buna karşın sosyal ağların güçlendirilmesinin gerekliliği üzerine vurgu yapan yöneticilerde bulunmaktadır.

Ancak belirtilen etkinlikler kişilerin deneyimleri sonucu kazandıkları kişiye özel bilgi olan örtülü bilginin açığa çıkarılarak paylaşılmasının sağlanmasına yönelik tam olarak amaçlı etkinlikler değildir. Bu doğrultuda yeni geliştirilecek buluşlar, yöntemler vb. hakkında, toplantılar yapılmalı, yeni yöntem ve tekniklerin paylaşımına yönelik sosyal etkinlikler tertip edilmeli, bu amaçlı kutlamalar yapılmalı, deneyim ve görüşlerin yer aldığı gazete ve dergiler çıkarılmalı, örnek olayların, farklı uygulamaların tartışıldığı küçük grup buluşmalarına yer verilmelidir. Farklı uygulamalar, farklı görüşler teşvik

edilmeli, örgüte yarar sağlayan yenileşmeyi hızlandıran uygulamalar çeşitli araçlarla ödüllendirilmelidir. Bunların yanında insani ilişkilerin zorunluluk dışında istek doğrultusunda geliştirilmesini sağlayacak ılımlı ve bütünleştirici bir yönetim anlayışı ile bilgi paylaşımının arttırılması sağlanmalıdır.

6.3. İnsan Kaynakları Boyutuna Yönelik Elde Edilen Bulgular ve Yorumlar

Örtülü bilginin açığa çıkarılarak kullanılmasının yönelik oluşturulan boyutlardan biride insan kaynakları yönetimidir. Bu boyuta yönelik yöneticilere beş soru yöneltilmiştir. Bu bölüm insan kaynakları boyutuna yönelik bulgular ve insan kaynakları boyutuna yönelik yorumlar başlıklarından oluşmaktadır.

6.3.1. İnsan Kaynakları Boyutuna Yönelik Bulgular

Yöneticilerin personeline bulunan bilgiyi etkin olarak nasıl değerlendirdiklerini ortaya çıkarmak ve bunun bilgi paylaşımı konusunda etkilerini yorumlayabilmek amacıyla yöneticilere beş soru yöneltilmiş, elde edilen bulgular her bir soruya yönelik olarak ayrı başlıklar altında sunulmuştur. Bu başlıklar, entelektüel sermayeye önem verilme durumuna yönelik bulgular, çalışma ortamının uygunluğu ve görev planlamalarına yönelik bulgular, personele verilen desteğe yönelik bulgular, çalışma ve araştırmaların herkes tarafından bilinmesine yönelik bulgular ve örtülü bilginin kullanımına yönelik bulgulardan oluşmaktadır. İnsan kaynakları boyutuna yönelik oluşturulan sorular aşağıda yer almaktadır.

-Yönetici olarak, personelinizin açık ve örtülü bilgilerinden oluşan ve beyin gücü olarak da görülen entelektüel sermayeye değer verir misiniz? Bunu uygulamalarınıza nasıl yansıtırsınız?

-Çalışma ortamınız her personelin yeteneklerini kullanmasına, geliştirmesine ve örtülü bilgilerini paylaşmasına uygun mudur? Bu konuyu nasıl değerlendiriyorsunuz?

-Yeni buluşları teşvik etmek ve yaratıcı ortamlar geliştirmek için personelinizi yeterince destekler ve cesaretlendirir misiniz? Bunu ne tür uygulamalarla sağlamaktasınız?

-Sorumluluk alanınızda her öğretim elemanın çalışmaları ve etkinlikleri diğerleri tarafından bilinmekte midir? Bu nasıl sağlanmaktadır?

-Sizin yada personelinizin örtülü bilgisinin kullanımıyla ortaya çıkan çarpıcı bir örnek varsa paylaşır mısınız?

6.3.1.1. Entelektüel Sermayeye Önem Verilme Durumu ve Ödül Sistemine Yönelik Bulgular

Yöneticilerin bölümlerinde bulunan personelin örtülü bilgisine önem verip vermedikleri, önem verdiklerini nasıl gösterdikleri konusunda bilgi almak maksadıyla “Yönetici olarak, biriminizde entelektüel sermayenin bir parçası olan ve kişinin açık ve örtülü bilgisinden oluşan, beyin gücü olarak adlandırılan kısma değer verir misiniz? Bunu uygulamalarınıza nasıl yansıtırsınız?” sorusu yöneltilmiştir. Alınan yanıtların incelenmesi sonucunda aşağıda tabloda yer alan kod ve frekans listesi oluşturulmuştur.

Tablo-12,a: Entelektüel Sermayeye Yönelik Kod ve Frekans Tablosu

Entelektüel Sermayeye Önem Verilme Durumuna	E(f)	H(f)
Kod-70: Beyin gücü olarak değerlendirilen entelektüel sermaye önem verilmektedir.	20	1
Kod-71: Gelen teklif ve önerileri değerlendirilmektedir.	20	1
Kod-72: Karar mekanizmasına personel dahil edilmektedir.	19	2
Kod-73: Toplam kalite yönetimini uygulamaya çalışılmaktadır.	1	
Kod-74: Öğrencilere yönelik kulüpler bu yönde kullanılmaktadır.	1	
Kod-75:Proje ve çalışmaları desteklemek için FÜBAB kullanılmaktadır.	1	
Kod-76:Personelin gizli kalmış yeteneklerini, birikimlerini ortaya çıkarmayla ilgili özel bir gayret şu anda yok.	1	
Kod-77:Araştırmaya sevk etmek için yönlendirme yapılmakta ve kadro istekleri bu doğrultuda değerlendirilmektedir.	1	
Kod-78:Destek amaçlı inovasyon merkezi kurulmuştur.	1	
Kod-79:Anabilim dalı toplantıları, fakülte toplantıları, bölüm içi rutin toplantılar, öğrenci temsilcilikleri teklif ve öneri yönünden kullanılmaktadır.	2	
Kod-80:Öğrenci temsilcileri görüşlerin alınması yönünde kullanılmaktadır.	1	
Kod-81:Öğrenci stajlarını bu yönde kullanılmaktadır.	1	
Kod-82:Usta çırak ilişkisi ile deneyim aktarımına yönelik uygulamalar bu yönde kullanılmaktadır.	1	

Yöneticilerden 20'si bölümlerinde entelektüel sermayenin, açık ve örtülü bilgidен oluşan ve beyin gücü olarak da adlandırılan kısmına önem verdiklerini belirtmişlerdir. Yöneticilerden biri bu soruya olumsuz yanıt vermiştir. Önem verdiklerini personellerine nasıl hissettirdikleri konusunda ise genel olarak yöneticilerden 20'si gelen teklif ve önerileri değerlendirir cevapını vermiştir. Ayrıca yöneticilerden 19 ise karar mekanizmalarına personellerini dâhil ettiklerini ifade etmişlerdir. Yöneticiler, teklif ve önerilerin değerlendirmesi, karar mekanizmalarına personelin dahil edilmesi konusunda kullandıkları yöntemler konusunda farklı yanıtlar vermişlerdir. Yöneticilerden biri toplam kalite yönetimini bu yönde uygulamaya çalıştığını ifade etmiştir. Bir diğeri öğrencilere yönelik kurulan kulüplerin bu yönde kullanıldığını, proje ve çalışmaları desteklemek için FÜBAB' ın kullanıldığını ancak personelin gizli kalmış yeteneklerini, birikimlerini ortaya çıkarmayla ilgili özel bir gayretin olmadığı ve personeli araştırmaya sevk etmek için yönlendirme yapıldığını, kadro isteklerinin bu doğrultuda değerlendirildiğini belirtmiştir. Ayrıca yöneticilerden bir kişi projeleri yönlendirmek için inovasyon merkezi kurduklarını, yöneticilerden iki kişi öneri ve görüşlerin alınması konusunda anabilim dalı toplantıları, fakülte toplantıları gibi rutin toplantıların kullanıldığını belirtmiştir. Bunun yanında yöneticilerden bir kişi öğrenci temsilciliklerinin, yöneticilerden bir kişi öğrenci stajlarının kullanıldığını ve yöneticilerden bir kişi ise usta-çırak ilişkili uygulamaların kullanıldığını ifade etmiştir. Bu bulgulara yönelik örnek bazı ifadeler aşağıda yer almaktadır

Yön-7: "Entelektüel sermayeye önem veririm. Personelim her biriyle özellikle ilgilenirim. Onların değerlerini ve fikirlerini ortaya koymak için gayret sarf ederim. Onlardan yaptığım istifade için kendilerine doğrudan teşekkür eder ve özelliklerinin farkında olmalarını sağlamaya çalışırım. Onların teklif ve önerilerini dikkate kesinlikle alırım. Ben tek başıma idarecilik yapmam. Örneğin her salı günü arkadaşlarımla toplanırım ve arkadaşların söylediklerini dikkate alarak ve kendi birikimlerimi pekiştirerek idareciliği yürütürüm. Onların onay vermediği bir konuyu yapmayı uygun bulmam. Kendimi haklı görsem de onun doğru olmadığını düşünürüm. Eksikliği fark etmediğimi düşünürüm. Bu şekilde kişisel bir yöntemim vardır."

Yön-1: "Teklif ve önerilere açığım. Bir karar verirken yani muhakkak ilgili kişilerle konuşup onların görüşünü almayı tercih ederim. Ondan sonra karar veririm."

Yön-5: “Yöneticilik anlayışımızda direkt insana yönelik bir hizmet anlayışımız söz konusudur. Bölüm kurullarını işletmeye çalıştım. Öneri ve görüşlere açığız. Biz bunu değerlendiriyoruz ama hemen yapalım demiyoruz. Bölüm başkanlarını topluyoruz on tane bölüm başkanının önerilerini de alıyoruz ve o öneriler doğrultusunda bunları gerçekleştirmeye çalışıyoruz.”

Yön-6: “Tabii bazen her düşünceyi yansıtamazsınız bazen düşünceleri alırsınız gözden geçirirsiniz tutarlı mantıklı bulduğunuzu elbette ki değerlendirmek zorundasınız. Günümüzde artık toplam kalite yönetimi uygulanıyor. Bunun mutlaka olması gerektiğini düşünüyorum.”

Yön-10: “Entelektüel sermayeye önem verilir ama onunla ilgili bir strateji var mı tabii strateji şöyle ama uygulamaya henüz geçmedi. Öğrencilerle ilgili kulüplere önem veriyoruz. Onları teşvik ediyoruz. Ayrıca öğretim üyeleri ile ilgili de var araştırma birimi FÜBAB var. Orada yani öğretim üyesinin yaptığı bir projeyi %90’ın üzerinde bir oranda destekliyoruz. Gizli kalmış yeteneklerin, birikimlerin, ortaya çıkarılması ile ilgili özel bir gayret var mı dersek şu anda yok ve eksiklidir. Onu çok teşvik ediyoruz bazen teşvik bazen de tehdit. Mesela diyoruz ki bu akademik görevde yükselmenizle ilgili kadro talebiniz varsa yeterli sayıda araştırma yapmalısınız. Bu yönde yönlendiriyoruz.”

Yön-8: “Genelde yansıtırım ama benim buradaki arkadaşlar, beni şöyle eleştirmekteler. Hoca herkese sorar, ancak sonuçta kendi bildiğini uygular. Ama mutlaka onların önerilerini dikkate alıyoruz.”

Yön-12: “Teklifleri yada önerileri dikkate alıyorum ama yönetici olarak yapacağım bir şey yok benim.”

Tablo-12,b: Ödül Sistemine Yönelik Kod ve Frekans Tablosu

Ödül Sistemi	E(f)	H(f)
Kod-83:Bilgisini paylaşan personele yönelik ödül sistemi mevcuttur.	7	14
Kod-84:Teşekkür ederek onure edilir, sözle ödüllendirilir.		
Kod-85:Önemli görevlendirmelerde göz önünde bulundurularak ödüllendirilir.		
Kod-86:Öğrenci için plaket, şilt verilir.		
Kod-87:İdari personele yönelik, ikinci eğitimden dolayı fazla bir mesai ücreti verilerek ödüllendirilir.		
Kod-88:Yurt içi ve dışı kongrelere katılmalarında izinlerinde kolaylık sağlanarak ödüllendirilir.		
Kod-89:Yurt içi konferans ve kongrelerde yolluk verilerek ödüllendirilir.		
Kod-90:İmkânlardan en iyi şekilde istifade etmelerinde kolaylık sağlanarak ödüllendirilir.		
Kod-91:Motivasyon açısından bürolar olmak üzere çalışma şartları iyileştirilerek ödüllendirilir.		
Kod-92:Bölüm olarak yemek organizasyonu yapılarak ödüllendirilir.		
Kod-93:Diğerlerinden biraz daha fazla değer verilerek ödüllendirilir.		
Kod-94:Sicil ve takdir yetkisi ödül amaçlı kullanır.		
Kod-95:Performansa göre ders dağılımı yapılarak ödüllendirilir.		
Kod-96:Özlük haklarında, izin gibi konularda prosedür yönünden esneklik sağlanarak ödüllendirilir.		
Kod-97:Maddi ödül verilme imkânı yoktur.		
Kod-98:Performans kriterlerinin tam olarak belirlenememesi nedeniyle ödül sistemi yoktur.		

Bölüm içerisinde bilgi paylaşımını teşvik edecek, personele yönelik bir ödül sisteminin mevcudiyeti konusunda ise yöneticilerden 7'si olumlu, 14'ü olumsuz yanıt vermiştir. Ödül sistemi konusunda olumsuz yanıt verenlerden 6' sını bir sistemlerinin olmadığı ancak teşekkür ettiklerini ifade ederken, ödül sistemi olduğunu belirten yöneticilerden 3' ü ise teşekkür etmeyi ödül sistemi olarak gördüklerini belirtmişlerdir. Bu doğrultuda yöneticilerden 9' u ödül sistemi uygulaması olarak teşekkür ederek sözle

onura etmeyi kullandıklarını, yöneticilerden 4'ü önemli görevlendirmelere seçtiklerini ve yöneticilerden 2' si öğrenciler için plaket, şilt verdiklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca yöneticilerden birer kişi ise sırası ile virgülle ayrılarak belirtilen görüşleri dile getirmişlerdir. Bu görüşler, idari personele yönelik ikinci eğitimden dolayı fazla bir mesai ücreti verilmesi, yurt içi ve dışı kongrelere katılmalarında izinlerde kolaylık sağlanması, yurt içi konferans ve kongrelerde yolluk verme suretiyle teşvik etme, elde bulunan imkânlardan en iyi şekilde istifade etmelerinde kolaylık sağlama, motivasyon açısından bürolar olmak üzere çalışma şartlarının iyileştirilmesi, bölüm olarak yemek organizasyonu yapma, diğerlerinden biraz daha fazla değer verme, sicil ve takdir yetkisini ödül amaçlı kullanma, performansa göre ders dağılımı yapma ve özlük hakları, izin gibi konularda prosedür yönünden esneklik sağlama olarak belirtilmiştir. Bu bulgulara yönelik ifadeler aşağıda yer almaktadır

Yön-7: “Ödül sistemi bulunmaktadır. Örneğin geçen hafta festival yaptık. Bu festivalden sonra destek veren arkadaşlara teşekkür belgeleri hazırladık. Hepsine teker teker teşekkür ettim öptüm. Önümüzdeki hafta da onları topluca bir yemeğe almayı planlıyorum.”

Yön-1: “Ödüllendirmeye yönelik bir strateji yok. Öyle bir strateji yok bizde. Ama olmasını isterdim. Yani ona uygun kamu, yönetmelik ve bir usul ayarlanabilirse hazırlanabilirse tabii ki ödüllendirmede fayda var. Öğretim üyeleri bazında böyle bir şey yapılamıyor. Öğrenciler ödüllendirilmeye çalışılıyor bir şekilde işte bir plaketle, bir şiltle bir kitap hediyesi üzerinde çalışılıyor.”

Yön-4: “Ödül sistemi var. Mesela işte en çok maddi sıkıntıları olduğu için bu arkadaşlarımızı ödüllendirmek amacıyla ikinci eğitimden dolayı fazla bir mesai ücreti veriyoruz idari personele. Öğretim elemanlarına yönelik bir şey yapamayız. Üniversitenin politikası neyse o uygulanır. Manevi yönde fazla bir şey yaptığımız yok o konuda sadece aferin diyebiliriz.”

Yön-5: “Ödül olarak yurt içinde veya dışında bir kısım kongrelere katılmak istiyorlar. Biz bunlara yönelik izinlerinde kesinlikle problem çıkartmıyoruz. Yurt içi konferans ve kongrelerde yolluk verme suretiyle teşvik ediyoruz. Ama yurtdışı için veremiyoruz yurtdışı için imkânlarımız sınırlı. Biz çalışana her açıdan öncelikli olarak destek veriyoruz. Bizim kendi imkânlarımız ne, bu imkânlardan çalışanları nasıl faydalandırabilirim onu değerlendiriyoruz. Örneğin günün yarısından fazlasını geçirmiş

oldukları bürolarını gerçekten dört dörtlük düzelttim. Belki de yaptığım en önemli iş o olmuştur.”

Yön-8: “Yok. Açık bir ödül yok yani. Maddi değerde, plaket verdik. Ayrıca özel ilgi gösteririz yada, o kişiye teşekkür ederiz.. Ne bileyim diğerlerinden biraz daha farklı davranırsınız.”

Yön-11: “Ödül uygulaması ben amirsem sicil ile çok iyi takdir ederim. O kişi için mutlaka açıklamalar bölümünde düşüncelerimi en güzel şekilde ifade ederim.”

Yön-14: “Yani evet ödül uygulaması var. Örneğin performansa göre ders dağılımı, beceriye bilgiye göre ders dağılımı yapmayı düşünüyoruz. Onu uygulamaya çalışıyoruz.”

Yön-16: “Ödüllendirme ile ilgili bizim fakültemizin bir programı yok. Son dört yıldır böyle bir çalışma olmadı. Elbette bu tür ödüllendirmeler hem kişinin çalışmasını takdir etme hem de motive noktasından önemlidir.”

Yön-17: “Ödül sistemi uyguluyoruz aslında, en azından özlük haklarında hocanın özel işi çıktığı zaman ille de prosedür uygulanacak değil. Verimli çalışan hocada herhangi bir pürüz çıkartmadan, dilekçeni ver masanda çekmecende kalsın döndüğünde alırsız diyorum. Ama daha verimsiz olan hocalarda ise prosedür şudur ona göre işlem yapmam lazım diyorum. Bunu yapıyorum yani kendi açımdan.”

Yön-21: “Ödül vermek için bizim öyle bir bütçemiz de yok bir derneğimiz de katkı sağlayabilecek ama en azından fakülte kurullarında veya tüm arkadaşların huzurunda teşekkür ediyoruz.”

Yöneticilerden biri maddi ödül verme imkânlarının olmadığını belirtirken, yöneticilerden biri ise öğretim elemanlarına yönelik ödül amaçlı performans kriterlerinin tam olarak belirlenememesi nedeniyle bir ödül sistemi oluşturulamadığını ifade etmiştir.

Yön-5: “Yani bu konuda maddi açıdan çok büyük imkân yok, keşke olsa yani dekanlıkların buraya ayıracak paraları yok.”

Yön-14: “Aslında düşünüyoruz ama yalnız onun performans kriterlerinin ölçütlerini nasıl koyacağız? Onda biraz zorlanıyoruz. Bir de kamu görevlisi

olduğumuzdan dolayı bu konuda da pek çok sınırlayıcı var. Özel sektör kuruluşu gibi performansı istediğimiz yönde değerlendirme şansına pek fazla sahip değiliz.”

6.3.1.2. Çalışma Ortamının Uygunluğu ve Görev Planlamalarına Yönelik Bulgular

Yöneticilerin, çalışanlar arasında bilgi paylaşımını kolaylaştırmaya yönelik çalışma ortamlarını ve görev planlama usullerini değerlendirmeleri açısından “Çalışma ortamınız her personelin yeteneklerini kullanmasına, geliştirmesine ve örtülü bilgilerini paylaşmasına uygun mudur? Bu konuyu nasıl değerlendiriyorsunuz?” sorusu yöneltilmiştir. Alınan yanıtlar doğrultusunda oluşturulan kod ve frekans tablosu aşağıda yer almaktadır.

Tablo 13. Çalışma Ortamının Uygunluğu ve Görev Planlamalarına Yönelik Kod ve Frekans Tablosu

Çalışma Ortamının Uygunluğu ve Görev Planlamaları	E(f)	H(f)
Kod-99:Konferans, panel, seminer gibi etkinlikler yapılmaktadır.	16	5
Kod-100:İstenilen çalışma konusu seçilmesi yönünde esneklik mevcuttur.	21	
Kod-101:Öğretim elemanlarının bilgi ve yeteneğine uygun görevlendirmeler yapılır.	21	
Kod-102:Bilgi paylaşımını arttıracak şekilde öğretim elamanları arasında bir alana yönelik dönüşümlü çalışma planları uygulanmaktadır.	3	
Kod-103:Çalışma ortamı bilgi paylaşımı için uygun değildir.	4	
Kod-104:Yurt dışına yada yurt içinde konferans, eğitim maksadıyla çıkan kişiler bunu döndüklerinde bölüm yararına dönüştürecek sistem mevcuttur.	1	

Yöneticilerle yapılan görüşmeler sonucunda bölümlerinde öğretim elemanlarının istedikleri akademik çalışma konusunu seçmeleri konusunda esneklik olduğu konusunda görüş birliği mevcuttur. Ayrıca bölüm içerisinde yapılacak görevlendirmelerde öğretim elemanlarının bilgi ve yeteneğine uygun görevlendirmeler yapıldığı konusunda da tüm yöneticilerden olumlu yanıtlar alınmıştır. Bölüm içerisinde bilgi paylaşımını destekleyecek konferans, seminer ve panel gibi etkinliklerin düzenli aralıklarla yapılması konusunda ise 16 yönetici olumlu 5 yönetici olumsuz yanıt vermiştir.

Bunların yanında yöneticilerden 3'ü öğretim elemanlarının bilgi ve becerilerini farklı alanlarda ve değişik projelerde göstermesini sağlayacak dönüşümlü görev planlamaları yaptıklarını ifade etmişlerdir. Yöneticilerden 4'ü ise genel olarak çalışma otamalarının bilgi paylaşımı ve etkinlikler için yeterli olmadığını belirtmişlerdir. Yöneticilerden 1'i ise yurt dışına yada yurt içinde konferans, eğitim gibi etkinliklere gönderdikleri personelin dönüklerinde bilgilerini diğer öğretim elemanları ve öğrencilerle paylaşmaları yönünde çabalarının olduğunu belirtmiştir. Diğer yöneticilerden bu konuda geliştirilen bir sistemin varlığına yönelik yanıt alınmamıştır. Bu bulgulara yönelik örnek ifadeler aşağıda yer almaktadır.

Yön-1: “Konferans seminer gibi etkinlikler ya buradaki bir öğretim üyesi aracılığıyla yada başka dışarıdan bir öğretim üyesi tarafından yapılabilir. Daha çok seminerleri bölümler kendi içlerinde yapıyorlar. Onların belli bir seminer gün ve saatleri oluyor. Anabilim dalı başkanlıkları altında öğretim üyeleri ve asistanlar, öğrenciler birlikte haftalık seminer saatleri yapılıyor. Dışarıdan hoca getirme konusunda genellikle idare olarak biz yapıyoruz. Bazen bölüm hocaları da kendi meslektaşlarını getiriyorlar. Biz de idare olarak onları gerek salon ayarlama gerek bazı ikramları ayarlama onunla ilgili kolaylıkları sağlamaya çalışarak destekliyoruz.”

Yön-2: “Yani kimin uzmanlık alanı neyse biz onu o alanda değerlendiriyoruz, o alanda çalıştırıyoruz.”

Yön-3: “Öğretim elemanlarını özellikle yeteneklerine ve bilgi, deneyim ve tecrübelerine göre görevlendiriyorum. Genelde şunu söyleyebilirim, eğer kişi bir işte başarılı ise onu kolay kolay değiştirmeyiz. Ancak başarısını beğenmesek veya tecrübesi yeterli değilse, değiştirmeyi düşünürüz. O şekilde bir rotasyon uygulayabiliriz, yoksa onun dışında rotasyon uyguluyoruz.”

Yön-6: “Çalışma ortamının her personelin yeteneklerini kullanmasına, geliştirmesine ve örtülü bilgilerini paylaşmasına uygunluğu konusunda her şeyden önce bunun da olması gerektiğini düşünüyorum. Ama bunların uygulamadaki yansımaları bazen imkânlar nispetinde oluyor. Fakültenin potansiyeli ve yapısı şu an için açıkçası ne arkadaşlarımızın bilgilerini becerilerini, nede örtülü yeteneklerini keşfetme açısından yeterli değil”

Yön-8: “Öğretim elemanının ilgi duyduğu alanları, daha çok kim neyi yapabilir, kim neyi severek yapabilir, ona dikkat ederim. Eğer bu mümkün olmazsa, yüklerine göre dağıtırız. Zaten öğretim elemanımız çok az. Grup çalışmasından ziyade ferdi çalışmalar genellikle yapılıyor. Bir komisyonun yaptığı iş,i bir kişiye yaptırıyorsunuz, birlikte değerlendiriyorsunuz.”

Yön-9: “Biz istiyoruz istemesek dahi arkadaşlar yapıyor, kendileri yapıyorlar. Örneklerini hemen geçen hafta yaşadık, bir arkadaşımız ABD’de makine mühendisliği bölümüne gitmişti. Geri döndü hemen işte orada yapmış olduğu etkinlikleri bize sundu ve orada edinmiş olduğu bilgiler doğrultusunda burada o konuda yine çalışan arkadaşlara yardımcı olmaya başladılar. Bu tür edinimleri yazılı değil de giden arkadaşlarımız geldiğinde bir Powerpoint sunusu hazırlıyor, dolayısıyla o sunumlar bizde kalıyor. Yani o şekilde kalıyor, bunun dışında özellikle teknik manada bilimsel manada edinmiş olduğu bilgileri de zaten genellikle makale halinde dönüştürdükleri için o da bir kanıt olarak ortaya çıkıyor.”

Yön-10: “Her bölümü her yıl içerisinde mutlaka bir bilimsel etkinlik, bilimsel toplantı yapmasını telkin ediyoruz. Hatta diyoruz ki bunu yapmazsanız sizin akademik kadrolarınızla ilgili bazı tasarruflarda bulunabiliriz. Ondan sonra bize gelen her bilimsel toplantı teklifini hemen kabul ediyoruz. Şu anda zaten 2009 yılı planı içerisinde web sayfamızda var yaklaşık 7-8 tane sempozyum var. Onun dışında günlük paneller, konferanslar, alanında uzman kişilerlesin getirilmesi konusunda çok etkiniz. Konferans salonumuz hemen hemen hiç boş kalmadı. O konularda çok teşvik ediciyiz.”

Yön-13: “Konferans, panel seminer gibi etkinlikler konusunda bir faaliyetimiz yok. Bizim öyle bir şeyimiz yok şu anda, ancak planımızda var. İşte bakalım artık eylül-ekim gibi falan yapılacak.”

6.3.1.3. Personele Verilen Desteğe Yönelik Bulgular

Öğretim elemanlarının ve öğrencilerin araştırmaya teşvik ederek bilgi paylaşımını arttırmaları sağlamak amacıyla yönetim kademesince verilen desteğin sorgulanması amacıyla yöneticilere “Yeni buluşları teşvik etmek ve yaratıcı ortamlar geliştirmek için personelinizi yeterince destekler ve cesaretlendirir misiniz? Bunu ne tür uygulamalarla sağlamaktasınız?” sorusu yöneltilmiştir. Alınan yanıtlar doğrultusunda oluşturulan kod ve frekans tablosu aşağıda yer almaktadır.

Tablo 14. Personele Verilen Desteğe Yönelik Kod ve Frekans Tablosu

Personele Verilen Destek	E(f)	K(f)
Kod-105:Araştırma ve çalışmalara yönelik araç, malzeme harcırah vb. yönelik destek ve teşvik sağlanmaktadır.	7	14
Kod-106:Yönetim kademesinden bağımsız olarak FÜBAB yoluyla araştırmacılar bireysel olarak destek almaktadırlar.	5	
Kod107: Kolaylaştırıcı liderlik rolü benimsenmiştir.		16

Personelin araştırma ve çalışmalarına yönelik araç, malzeme, harcırah gibi destek ve teşvik sağlama yönünde yöneticilerden tamamı olumlu yanıt vermişlerdir. Olumlu yanıtlardan 7’si bölümlerinin maddi imkânlarının iyi olması ve araç, malzeme durumlarının istenilen seviyede olması nedeniyle tamamıyla desteklediklerini ifade ederken, 14 yönetici bölümlerinin maddi imkânlarının kısıtlı olması, harcama kalemlerinin yetersiz olması ve araç, malzeme yönüyle istenilen seviyede bulunmamaları nedeniyle eldeki imkânlar ölçüsünde destek verdiklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca yöneticilerden 16’sı personeli destekleme açısından kolaylaştırıcı liderlik rolünü benimsediklerini ifade etmişlerdir. Bunun yanında yöneticilerden 5’i araştırmalara destek sağlama konusunun üniversitenin FÜBAB kurumu aracılığı ile bireysel olarak yapıldığını, bu konuda kendilerinin bir katkısının olmadığını ifade etmişlerdir. Bu bulgulara yönelik örnek ifadeler aşağıda yer almaktadır.

Yön-1: “Tabii ki yeterli değil keşke imkân olsa da özellikle de başarılı olanlar desteklenebilse ancak bu şartlar altında bu kadar yapılabiliyor, kimsenin bu konuda biri ben çalışıyorum gideceğim, şu işi öğreneceğim, şu kursu göreceğim dediği zaman kimse buna engel olmuyor, aksine teşvik ediliyor tabii, bu konuda sıkıntı yok.”

Yön-2: “Yani imkânlarınız kısıtlı olduğu zaman bir nevi eliniz kolunuz bağlanabiliyor. Malzeme, araç, harcırah yönüyle bu anlamda bizim harcırah sıkıntımız var. Bütçede sıkıntımız var. İşte arkadaşlarımız bir yılda kendi alanlarıyla ilgili dört yada beş tane uluslar arası kongre oluyor. Kendi imkânlarıyla katılamıyorlar. Ekonomik durumları iyi olmadığı için. Üniversite olarak da bölüm olarak ta bütçemizin kısıtlı olmasından dolayı biz onlara katkı sunamıyoruz.”

Yön-3: “İmkânlar ölçüsünde tabii destek oluyoruz. Ancak araç, malzemede sıkıntımız çok büyük. Belirli bir miktarda harcırahımız var, onu ancak çok kısıntılı kullanabiliyoruz. O kadar rahat değiliz yani.”

Yön-4: “Manevi yönden destekleyebiliriz, bütçe imkânları sınırlı, bütçeye bağlı maddiyata bağlı. Harcırah konusu yetersiz ve en büyük sıkıntılardan biri de o konferansa gitmek isteyenler.”

Yön-8: “İşte projelerine destek veriyoruz, konferanslara gitmelerine destek veriyoruz. Panellere gitmelerine destek veriyoruz. Elimizden geldiğince kolaylaştırıcı bir lider olmaya çalışıyorum. Bu benim en önemli özelliğimdir.”

Yön-9: “Öğretim elemanlarımıza fakülte olarak üniversite rektörlüğü de tabii özellikle yurt dışı faaliyetlerde mümkün mertebe destek sağlamaya çalışıyor bu doğrultuda özellikle biz konferans, seminerlere öğretim elemanlarımızı yolluklu, gündelikli görevlendiriyoruz. Ve bu konuda bugüne kadar hiçbir reddimiz olmadı. Yani ne kadar teklif geldiyse o kadar destekledik. Konferans ve seminerlerimizi yada laboratuvar ortamı araştırması gibi bilgi edinme amaçlı görevlendirmeleri rahatlıkla yapabiliyoruz. Yani destekliyoruz diyeyim.”

Yön-14: “Üniversitenin genel sorunu bütçe yetersizliği.. Ama mesela şu var, üniversitenin FÜBAB diye bir birimi var. Bilimsel araştırmaları destekleyen birim. Tüm projelere açık orası. Bizim burada arkadaşlar, proje desteği aldılar biz böyle bir destek sunamıyoruz ama FÜBAB desteği aracılığıyla proje desteği alıp proje yürüten

arkadaşlar oldu. Ama dediğim gibi bunlar münferit çalışma oluyor, bireysel çalışma oluyor.”

6.3.1.4. Çalışma ve Araştırmaların Herkes Tarafından Bilinmesine Yönelik Bulgular

Bölüm içerisinde öğretim elemanlarının yaptığı çalışma ve araştırma sonuçlarının herkes tarafından bilinmesini sağlayacak bir uygulamanın bulunup bulunmadığı öğrenmek maksadıyla yöneticilere “Sorumluluk alanınızda her öğretim elemanın çalışmaları ve etkinlikleri diğerleri tarafından bilinmekte midir? Bu nasıl sağlanmaktadır?” sorusu yöneltilmiştir. Alınan yanıtların incelenmesi sonucunda elde edilen kod ve frekans tablosu aşağıdadır.

Tablo 15. Çalışma ve Araştırmaların Herkes Tarafından Bilinmesine Yönelik Kod ve Frekans Tablosu

Çalışma ve Araştırmaların Herkes Tarafından Bilinmesi	E(f)
Kod-108:Rutin toplantılarla ve yıllık faaliyet raporları ile bilgilendirme yapılmaktadır.	21
Kod-109:Web siteleri bu amaçla kullanılmaktadır.	9
Kod-110:İnternet ortamından yapılan çalışmaların hepsine ulaşılmaktadır.	7
Kod-111:Çalışmalara yönelik bülten dergi çıkarılmaktadır.	3
Kod-112:Çalışma ve araştırmalar listelenir, sonuç raporları kayıt altında arşivlenmektedir.	3
Kod-113:Seminerlerin araştırma ve projelerin duyurulması için kullanılmaktadır.	5
Kod-114:Fırat Üniversitesi gazetesi yoluyla duyurulmaktadır.	2
Kod-115:Yapılan çalışmalar panolar yardımıyla duyurulmaktadır.	3

Bölüm içerisinde öğretim elemanları ve öğrenciler tarafından yapılan araştırma ve çalışmaların herkes tarafından bilinmesi, elde edilen bilgilerin paylaşılmasına yönelik yöneticilerin tamamı rutin toplantıları ve yıllık faaliyet raporlarını kullandıklarını ifade etmişlerdir. Yöneticilerden 9'u web sitelerinin, yöneticilerden 7'si ise internet ortamının yapılan çalışmaların görülmesi ve elde edilmesi yönünde yeterli olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca yöneticilerden 3'ü çalışmalara yönelik bülten, dergi çıkardıklarını ve yöneticilerden 3'ü ise çalışma ve araştırmaların listelenip, sonuç raporlarının kayıt altında arşivlendiğini ifade etmişlerdir. Yöneticilerden 5'i bölüm içi seminerlerin bu maksatla kullanıldığını ve yöneticilerden 3'ü ise yapılan çalışmaların panolar yardımıyla duyurulduğunu belirtmişlerdir. Yöneticilerden 2'si ise Fırat Üniversitesi gazetesi yoluyla da çalışma ve araştırmalara yönelik bilgilendirme yaptıklarını ifade etmişlerdir. Bu bulgulara yönelik örnek ifadeler aşağıda yer almaktadır.

Yön-1: “Şimdi şu anda çalışma için proje hazırlanırsa projede zaten ilgili durumdan haberleri oluyor, çünkü proje hazırlanıyor. ikincisi bir de web sayfasında öğretim üyelerinin çalışmaları ile ilgili çıkan yayınlar ile ilgili bilgiler var. Onlar zaten oradan takip edilebiliyorlar. Yani her bölüm kendi içerisinde haberdar oluyor zaten, bundan sıkıntı olmuyor. Ayrıca eskisi gibi değil şimdi internet o kadar gelişti ki, şimdi bir tıkla, bir kişinin ne çalıştığını rahatlıkla öğrenebiliyorsunuz.”

Yön-10: “İki yüzüncü sayısını geçen bir Fırat haber diye çıkardığımız bir gazete var. Onu kullanıyoruz. Onun dışında fakültelerin kendi her yıl çıkardıkları tanıtım kitapçıkları var, bülten gibi diyebiliriz ama tabii daha ziyade yıllık gibi oluyor. Ama bizim Fırat haber gazetemiz aylık çıkıyor. Üç bin tane basıyoruz. Bütün üniversitelere gönderiyoruz, bütün ortaöğretim kurumlarına gönderiyoruz.”

Yön-18: “Bilimsel sempozyumlarda sunuluyor, dergilerde basılıyor yani bilimsel çalışma yapıldığı zaman mutlaka bir yerde prezante ediliyor.”

Yön-16: “Biz her yıl, bizim fakülteye ait gerek ulusal gerekse uluslar arası hem sempozyum hem de bilimsel çalışmaları her yıl bölümlerden talep ederiz. Bölümlerin göndermiş oldukları bu çalışma listelerini, biz genelde bir toplamda değerlendiriyoruz. Biz de bu listeleri rektörlüğe gönderiyoruz, rektörlükte YÖK'e gönderiyor. Bu konuda ki çalışmamızın derecesi belirleniyor.”

Yön-15: “Bazen eğer kesin çalışma konuları olursa, onlar yayın değil de panoya asılıyor birde bölümlerin arşivinde kalıyor.”

Yön-8: “Ulaşma olarak değil de, yıllık faaliyet raporları içerisinde yıllık faaliyet raporumuz var. Mesela denilir ki son bir yıl içerisinde kim hangi araştırmaları yapmış, nerelerde yayınlar yapmıştır, onlar toplanır, dekanlığa bildirilir, dekanlık da rektörlüğe bildirir. Sanıyorum onlar tekrar kütüphaneye gönderiyor olabilir. Bizimki ise dosyada durur, o kadar.”

Yön-7: “Biz her Salı günü burada en az iki saat toplanıyoruz. Ve bu toplantılarda öğrenci, akademik personel ve fakültenin tüm konuları konuşulur. Bu kapsamda hocalarımızın yaptığı saha çalışmaları, akademik çalışmalar ve detayları da kendi aramızda konuşuyoruz ve herkes birbirinden haberdar oluyor. Yani biz haftada bir defa bir araya geliyoruz zaten bu konular için.”

Yön-6: “Her dönem sonu fakültelerden akademik faaliyet raporu isteniyor, bunun dışında akademik öz değerlendirme formları var, bunun dışında her yılın sonunda tüm akademik personelden faaliyet raporu istiyoruz yıl boyunca ne yapıldığını eğitim öğretimin nasıl devam ettiğini, bunları da bir üst yazıyla rektörlüğe gönderiyoruz. Onun dışında yine yapılan çalışmaların listesi isteniyor mesela hangi öğretim üyesi hangi çalışmaları yapmış, bunlar rektörlüğe gidiyor rektörlükte kitapçıkta topluyor bunlarda bizim kütüphanemizde mevcut.”

6.3.1.5. Örtülü Bilginin Kullanımına Yönelik Bulgular

Yöneticilerin kariyerleri boyunca örtülü bilginin kullanımına yönelik tecrübelerini öğrenmek amacıyla “Sizin yada personelinizin örtülü bilgisinin kullanımıyla ortaya çıkan çarpıcı bir örnek varsa paylaşır mısınız?” sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen yanıtların incelenmesi sonucunda oluşturulan kod ve frekans tablosu aşağıda yer almaktadır.

Tablo 16. Örtülü Bilginin Kullanımına Yönelik Kod ve Frekans Tablosu

Örtülü Bilginin Kullanımı	E(f)	H(f)
Kod-116:Örtülü bilgisinin kullanımıyla ilgili örnek sunulmuştur.	13	8

Örtülü bilginin kullanımı yoluyla karşılaştıkları örnek bir olayı yada elde ettikleri bir bilgiyi aktarma yönüyle yöneticilerden 13'ü örnek bir olay yada kavram sunarken yöneticilerden 8'i böyle bir örnek yada bilginin olmadığını ifade etmişlerdir. Örtülü bilginin kullanımına yönelik ifade edilen örneklerden bazılarına aşağıda yer verilmiştir.

Yön-1: “Mesela öğretim üyelerinin kongrede aldığı yurt içi ve yurt dışında aldığı ödüller olabilir. Öğrencilerimizin öğrenci kongrelerinde aldığı ödüller var birincilikler.”

Yön-3: “Var birkaç tane çalışma var. Mesela gralini ilk defa tükürük bezinde biz bulduk, biyokimyadaki bir arkadaşla beraber. Yine bitkilerde gralin denen iştah hormonunu biz bulduk ve yayınladık bu şekilde yayınlarımız var. Ancak üniversite içerisinde yada diğer üniversitelerde bu bilgiye yönelik konferans verme yada paylaşma konusunda maalesef vakit bulamadık, hatta basına bile çok fazla duyuramadık. Aslında bu tür sonuçlara yönelik üniversitede bir merkezin olması veya bir başka şekilde tanıtacak reklam merkezinin olması gerekir.”

Yön-6: “Daha önceki yöneticilik yaptığım dönemlerden elde ettiğim bazı deneyimlerin, tecrübelerin, bakış açılarının şu anki yöneticilik dönemime ve çevremdeki yeni adım atanlara katkısı olmaktadır. Bu adamlar ilk defa yöneticilik yapıyorlar. Bazen görüşüyoruz bir şey söylüyor, ben diyorum ki geçmişte şöyle bir şey olmuştu, dolayısıyla şöyle bir sonuç çıkmaz, düşünüyor doğru diyor, hak veriyor. Gerçekten bazen bu oluyor, ne kadar başarıya yansıyor dersiniz bilemiyorum ölçme imkanım yok.”

Yön-9: “Bir robot yarışması vardı, uluslar arası robot yarışması, bir doçent arkadaşımız ile bir araştırma görevlisi doktora öğrencisi arkadaşımız bu yarışmaya katıldılar. Ve yapmış oldukları yarışma neticesinde uluslar arası başarı kazandılar.”

Yön-16: “Gerek ulusalda, gerekse uluslar arası hakikaten önemli derecede, önemli sayılacak sayıda bilimsel çalışmam ve atfım mevcuttur. Bu çalışmalarım devam ediyor.”

6.3.2. İnsan Kaynakları Boyutuna Yönelik Yorumlar

Yapılan görüşmelerde yöneticilerin çoğu bölümlerinde yer alan personelin açık ve örtülü bilgisinden oluşan ve beyin gücü olarak da görülen entelektüel sermayeye

önem verdiklerini belirtmişlerdir. Verdikleri önemi nasıl gösterdikleri konusunda ise personelin görüş ve önerilerini dikkate aldıkları ve bunları karar mekanizmalarına yansıttıkları konusunda yöneticilerin tamamına yakını görüş bildirmiştir. Ayrıca buna yönelik uyguladıkları yöntemler konusunda farklı görüşler bildirilmiştir. Bunlar, toplam kalite yönetimi uygulamaları, öğrenci kulüpleri, anabilim dalı toplantıları, fakülte toplantıları, bölüm içi rutin toplantıları, öğrenci temsilcilikleri, öğrenci stajları ve usta-çırak ilişkili uygulamalarıdır. Yöneticilerin personellerinde saklı bulunan bilgiye genel olarak önem verdikleri, bunları açığa çıkarmak ve örgüt süreçlerinde kullanmayı önemsedikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Örgüt içinde örtülü bilgi paylaşımı konusunda anahtar nokta çalışanlardır. Yapılan araştırmalarda insanların bilgiyi güçlü bir güdü olmadan paylaşmayacakları ve kazanma yada kaybetme kaygısı olmaksızın başkalarına aktarmayacakları sonuçlarına ulaşılmıştır (Syed-Ikhsan ve Rowland, 2004: 101). bilgiyi paylaşma sonucunda uygun şekilde ödüllendirilmemek ve motivasyon eksikliği de bireysel engeller arasında gösterilmektedir. Örgüt içinde, bilgi sahibi olan kişinin “Benim bu işten kârım nedir?” sorusuna maddi yada manevi pozitif bir yanıt alınca kadar, bilgi alışverişi davranışının oluşma olasılığı düşük olacaktır. Bu nedenle, çalışanlar arasında bilgi alışverişi ihtimalini arttırmak için ve onların hedeflenen davranışlarda bulunmaları sağlamak için örgütler uygun ödül sistemlerini kullanmaktadırlar (Bartol, 2002: 65-66). Bu doğrultuda bölüm içerisinde bilgi paylaşımını teşvik edecek personele yönelik bir ödül sisteminin mevcudiyeti sorgulanmış ve bu konuda yöneticilerin çoğunluğunun olumsuz yanıt verdiği görülmüştür. Yöneticiler genel olarak bir sistemlerinin olmadığını, sözle teşekkür ederek onura etme, önemli görevlere seçerken öncelik tanıma, plaket veya şilt verme, özlük hakları ve izinlerde kolaylık tanıma, sicil ve takdir yetkisini kullanma gibi yöntemleri kullandıklarını ifade edilmiştir. Yapılan açıklamalar doğrultusunda etkili bir ödül sistemi bulunmadığı, personelin tam olarak neyin ödüllendirildiği konusunda bilgilendirilmediği ve keyfi uygulamalara yol açacak serbestliğin bulunduğu sonucuna varılmıştır. Oysaki adil olarak algılanan bir ödüllendirme sisteminin, bireyle örgüt arasında güven inşa edeceği belirtilmektedir (Bartol, 2002: 72-73). Bu nedenle yöneticiler tarafından çalışanları bilgi paylaşımı ve üretimi konusunda motive edecek ödül sistemleri geliştirilmelidir.

Örgüt içinde çalışanların farklı şekillerde örtülü ve açık bilgiye sahip olduklarını ve bunları değişik şekillerde uyguladıkları göz önüne alındığında, çalışanların doğru yere yerleştirilmesi ve personelin ilgisi ve bilgisine yönelik örgütte farklı yerlerde çalıştırılmasının bilgi üretimini ve paylaşımını arttıracığı belirtilmektedir (Syed-Ikhsan ve Rowland, 2004: 103). Bu doğrultuda yönetim kademelerince bilgi paylaşımını desteklemek maksadıyla çalışma konusu seçilmesi yönünde esneklik tanındığı, öğretim elemanlarının bilgi ve yeteneğine uygun görevlendirmeler yapıldığı belirtilmiştir. Ayrıca konferans, panel ve seminer gibi bilgi paylaşımını destekleyen etkinliklerin çoğunlukla bölümler çerçevesinde yapıldığı tespit edilmiştir. Ayrıca bazı yöneticiler tarafından öğretim elemanlarının bilgi ve becerilerini farklı alanlarda ve değişik projelerde göstermesini sağlayacak dönüşümlü görev planlamaları yaptıklarını ifade etmişlerdir.

Örgüt personelinin bilgi ve becerilerini arttırmak için onlara düzenli olarak içeride veya dışarıda eğitim verilmesi üzerinde durulmaktadır. Çünkü yeterli eğitim, çalışanların bilgilerini örgütün açık ve örtülü bilgisine dönüştürmesini mümkün kılarken, bu eğitime sahip olmayanlar ise diğerlerini yakalamak için mücadele verecekler, böylelikle sürekli gelişimin sağlanacağı belirtilmektedir (Syed-Ikhsan ve Rowland, 2004: 108). Bu doğrultuda yöneticilerin çoğunluğu tarafından personelin yurt içinde ve dışında konferans, panel, seminer gibi etkinliklere katıldığı belirtilmiştir. Ancak söz konusu etkinliklere katılan personelin elde ettiği yada daha sonra kendisinin bu bilgiler ışında geliştirdiği bilgilerden etkin faydalanma yönünde yönetimce sistematik bir çabanın bulunmadığı, çoğunlukla eğitime gönderilen kişilerin isteğine bırakıldığı ortaya çıkarılmıştır.

Personelin araştırma ve çalışmalarına yönelik araç, malzeme, harcırah gibi destek ve teşvik sağlama yönünde yöneticilerden tamamı maddi imkânlar çerçevesinde destek olunduğunu ve bu doğrultuda ise yöneticilerin çoğunluğu kolaylaştırıcı liderlik rolünü benimsediklerini ifade etmişlerdir. Öğretim elemanlarının yaptığı araştırma ve çalışmaların herkes tarafından bilinmesine yönelik bölüm içerisinde yazılı bir listeleme, şemalama yada arşivleme gibi sistemin bulunmadığı çoğunlukla ifade edilmiştir. Bilgi haritası olarak da adlandırılan bu sistem örgüt içinde önemli bilgileri bulabilmek için rehber olarak kullanılmakta ve çoğu zaman örgüt içinde hem insanları hem de dokümanları işaret etmektedir (Stover, 2005: 169). Günümüzde örgütlerdeki çoğu

yöneticinin, çalışanlarının ne tür özel bilgilere ve yeteneklere sahip olduğunu bilmedikleri (Sanchez, 2000: 4) düşünüldüğünde bu yöntemin önemi ortaya çıkmaktadır. Çünkü örgüt içinde örtülü bilginin tam olarak açığa çıkarılması öncelikle örtülü bilgiye sahip kişilerin saptanmasına bağlıdır (Stover, 2004: 167). Yöneticiler yapılan çalışmaların bilinmesine yönelik genellikle rutin toplantılar, internet ve web sayfası, panolar ve seminer gibi yöntemlerin kullanıldığını belirtmişlerdir. Ancak yöneticilerin bir kısmı web sayfalarının güncellemediği bu nedenle bu konuda duyarlı olunması için en üst düzey yönetim kademesince tedbirler alındığı belirtilmiştir. Yöneticilerden alınan görüşler doğrultusunda yapılan çalışmaların duyurulması konusunda çalışmayı yapanın bireysel çabasına bırakıldığı, yüksek öğretim kademesinde yöneticiliğin genel olarak bürokrasi işlerini yönetmek olarak algılandığı, araştırma ve çalışmalar konusunda sorumluluk hissedilmediği tespit edilmiştir.

Yöneticilerin kendi yada çalışanlarının örtülü bilgilerini kullanarak elde ettiği çarpıcı bir başarı konusunda yöneticilerin 13'ü örnek vermiştir. Verilen örnekler kendi akademik çalışmalarını, elde ettikleri yeni bir kavramı, meslektaşları yada öğrencilerinin elde ettikleri başarıları içermektedir. Yöneticilerin 8'i örtülü bilgi içerikli örnek olay veremeyeceklerini ifade etmişlerdir. Akademik alanda yaptıkları çalışmalar ve bulundukları mevki göz önüne alındığında verdikleri bu yanıt örtülü bilginin kişiye gömülü, tamamen doğal ve bu nedenle açığa çıkarılması zor yapısını vurgulamaktadır. Başka bir ifade ile bilginin bilenine bağlı olduğu savını desteklemektedir (Ambrosini ve Bowman, 2008: 405-406). Bunun yanında başarılı yeniliklerin, örtülü bilginin harekete geçirilebilmesi ve dönüştürülmesi sonucu açığa çıkacağı (Grant, 2007: 174) ve örtülü bilginin başarılı performans elde etme konusunda önemli bir role sahip (Nestor-Baker ve Hoy, 2001: 91) olduğu gerçeği göz önüne alındığında, yönetim kademelerinin onun açığa çıkaracak ve etkin kullanımı sağlayacak uygulamalara daha fazla önem vermesi gerekmektedir.

6.4. Örgüt Kültürü Boyutuna Yönelik Elde Edilen Bulgular ve Yorumlar

Örtülü bilginin açığa çıkarılarak kullanılmasının yönelik oluşturulan boyutlardan biride örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü örgüt içinde çalışanların tüm etkinliklerini düzenleyen bir kavramdır. Özellikle iletişim ve bilgi paylaşımı konularında çalışanları şekillendirmektedir. Ayrıca örgütte meydana getirilecek değişimlerin uygulanmasına

imkan tanıyabilmekte yada engel olabilmektedir. Bu nedenle yöneticilerin örtülü bilgi paylaşımı açısından örgüt kültürünü nasıl şekillendirdiklerini açığa çıkarmak maksadıyla bu boyuta yönelik yöneticilere dört soru yöneltilmiştir. Bu bölüm örgüt kültürü boyutuna yönelik bulgular ve örgüt kültürü boyutuna yönelik yorumlar başlıklarından oluşmaktadır.

6.4.1. Örgüt Kültürü Boyutuna Yönelik Bulgular

Yöneticilerin bölümlerindeki örgüt kültürünü değerlendirmelerini sağlamak bu doğrultuda da var olan örgüt kültürü ve bilgi paylaşımı arasındaki bağlantıyı yorumlamak maksadıyla kendilerine beş soru yöneltilmiş, elde edilen bulgular her bir soruya yönelik olarak ayrı başlıklar altında sunulmuştur. Bu başlıklar, bilgi paylaşımını destekleyen güvene dayalı bir kültürün varlığına yönelik bulgular, bilgi paylaşımını destekleyen takım çalışmalarının yapılmasına yönelik bulgular, elde edilen yeni bilgilerin etkin kullanılmasına yönelik bulgular, örgütsel öğrenmeye yönelik bulgular ve çatışmaların çözümüne yönelik bulgular olarak yer almaktadır. Bu boyuta yönelik oluşturulan sorular aşağıda sunulmuştur.

- Öğretim elemanları arasında örtülü bilgi paylaşımını sağlayacak güvene dayalı bir kültür oluşturulabilmiş midir? Bu doğrultuda bilgi paylaşımı konusunda öğretim elemanları birbirlerine gerekli desteği sağlamakta mıdır?

- Takım çalışmalarını özendirir misiniz? Bu yönde personelinizden aldığınız tepkilerden memnun musunuz?

- Sorumluluk alanınızda, yapılan hatalardan çıkarılan sonuçları, en iyi uygulama sonuçlarını, öğrenme öykülerini, personelinizin yaptığı araştırma ve çalışmalardan elde ettiği sonuçları yada kendilerine has yöntem ve teknikleri yayınlamak, kullanmak ve arşivlemek için ne tür tedbirler almaktasınız? Bu doğrultuda elde edilen bilgileri paylaşmaya yönelik ne tür uygulamalar yapılmaktadır?

- Sorumluluk alanınızda örgütsel öğrenme temeli, bir kültür oluşturulabilmiş midir? Bunu sağlamak için ne tür yöntemler uygulamaktasınız?

- Süreçler içinde karşılaşılan çatışmalar örtülü bilginin paylaşımını sağlayacak bir öğrenme fırsatı olarak değerlendirilip gelişme sağlayıcı ve herkesin kazanacağı bir yaklaşımla çözümlenebilmekte midir? Bu doğrultuda ne tür politikalar uyguluyorsunuz?

6.4.1.1. Bilgi Paylaşımını Destekleyen Güvene Dayalı Bir Kültürün Varlığına Yönelik Bulgular

Bölüm içerisinde çalışanların birbirleriyle bilgilerini paylaşımlarını sağlayan güvene dayalı bir kültürün varlığını sorgulamak maksadıyla yöneticilere “Sorumluluk alanınızda, öğretim elemanları arasında örtülü bilgi paylaşımını sağlayacak güvene dayalı bir kültür oluşturulabilmiş midir? Bu doğrultuda bilgi paylaşımı konusunda öğretim elemanları birbirlerine gerekli desteği sağlamakta mıdır?” sorusu yöneltmiştir. Yöneticilerden alınan yanıtların incelenmesi doğrultusunda oluşturulan kod ve frekans listesi aşağıda yer almaktadır.

Tablo 17. Bilgi Paylaşımını Destekleyen Güvene Dayalı Bir Kültürün Varlığına Yönelik Kod ve Frekans Tablosu

Bilgi Paylaşımını Destekleyen Güvene Dayalı Bir Kültür	E(f)	H(f)	K(f)
Kod-117:Örtülü bilgi paylaşımını sağlayacak, güvene dayalı bir kültür bulunmaktadır.	14	4	3
Kod-118:Bilgi paylaşımı konusunda öğretim elemanları birbirlerine gerekli desteği sağlamaktadır.	14	4	3

Bölüm içerisinde güvene dayalı bir kültürün bulunması ve öğretim elemanlarının bilgi paylaşımı konusunda birbirlerine destek olması konusunda yöneticilerden 14’ü olumlu yanıt verirken, yöneticilerden 4’ü olumsuz yanıt vermiştir. Yöneticilerden 3’ü ise bölüm var olan kültüre ve çalışanların bilgi paylaşımına yönelik tutumlarına yönelik kısmen cevabını vermişlerdir. Elde edilen bulgulara yönelik örnek yanıtlar aşağıda yer almaktadır.

Yön-2: “Genelde kendi alanındaki arkadaşlarımız paylaşıyorlar, paylaşıyorlar, yani o anlamda bir sıkıntımız yok. Bütün öğretim elemanları birbirlerine güveniyorlar, birbirlerine yardımcı oluyorlar, hatta birbirlerine katkı sunuyorlar.”

Yön-4: “Zayıf, yok. Bu durum sistemden kaynaklanıyor, kurumsallaşmaktan kaynaklanıyor. Bilgi paylaşılacak istenmiyor örneğin, TÜBİTAK’ın vermiş olduğu

aletin parçasını niye götürüyorsun deneysel çalışma yapacak sırf engellesin diye böyle bir zihniyet olur mu? Yok mesela diyelim bir cihazı alındı. Şimdi o cihazın tam üniversiteye çalışması lazım ama çalıştığı zaman akademisyenler bir yayın yaptığı zaman o yayında bilirsiniz puan almak lazım o yayına kaç isim yazılacak, eğer bir laboratuarda bir cihaz bir hocanın kontrolünde ise o hoca diyor ki genellikle diyor ki cihazımı ben kimseye kullandırmam. Çürüyen cihazlarımız var bizim laboratuvarlarımızda. Senin sorumluluğunda ha diyor eğer sen o cihazı kullanıp da yayın yaparsan benim ismimi de yazacaksın diyor o şekilde. Üniversitede bizim bu şekilde aletlerimizde atıl vaziyette çürüyen aletlerimiz var, cihazları kullandırmayanlar var. Sosyal ilişkilerin azlığı ve menfaat ilişkisi de buna sebep oluyor. Sosyal ilişki bir defa yok. Tabii çok değerli öğretim üyelerimiz var. Bunu da inkâr etmemek lazım.”

Yön-5: : “Pek zannetmiyorum yani o konuda aşırı derecede sıkıntılar var. Mesela bir proje kapsamında bir cihazı alıp sadece kendi laboratuvarında ondan sonra o cihazın bir başkası tarafından kullanılmasına eften püften sebeplerle engel olunuyor diye görüyorum. Mesela ben şu konuyu çalışıyorum diyor diğerlerinin çalışmasına engel teşkil ediyor. Bunu aşmak için ilköğretimden itibaren eğitmek lazım, paylaşımcı olmayı öğretmek lazım”

Yön-6: “Kısmen. Yüzde yüz onu sağlayabilmek çok zor. Bu zor soru. Günümüzde bilgi öyle bir duruma geldi ki, özellikle internet onun doğurduğu global kültür, bir anlamda dünyaya hükmediyor. Bilginiz varsa üstünsünüz, bilgi bir üstünlük ölçütü. Sonuçta kendisi çalışıyor, kendi çalışmasını kimseyle paylaşmıyorum derse bunun için yapabileceğimiz çok fazla bir şey yok. Çünkü telif hakları giriyor diğer taraftan. Ama şöyle yapılabilir belki; zaman zaman paneller, sempozyumlar, fakülte içi seminerler yapılmak suretiyle o bilginin diğer insanlarla paylaşımı sağlanabilmekte. Türkiye’mizin en büyük sıkıntılarından birisi budur, yayını çok yaparız üretiriz ama bizim üniversiteden bir tek patent almış yayın mevcut mudur?”

Yön-7: “Zaten arkadaşlar hep ortak çalışıyorlar. Her projede biz mutlaka ortak çalışmaları koyuyoruz biz şu an. Farklı konular çalışacak olsalar bile biz onların bu yaptığımız projelerde ortak çalışarak, değişik gruplar oluşturup her seferinde birbirlerinin yollarının kesişmesini sağlıyoruz.”

Yön-10: “Çok bilimsel kısır kıskançlık her yerde vardır. Her biri biraz gidince öbürü geri kalırsa çok ciddi sıkıntılar olur. Olmaması gereken bir şey ama vardır yani

her yerde vardır. Ben insanın olduğu her yerde bunu olabileceğini düşünüyorum. Yani böyle bir kültürün tam olarak oluştuğunu dersek yalan söylemiş oluruz. Birazda insanların yapısından kaynaklanan bir şeydir bu. Yani bunu hiçbir şekilde kendisine dert etmeyen, gerçekten çalışan, yardım eden, bilgiyi paylaşan bu kültüre haiz öğretim üyelerimiz yok değil var. Ama bunu dışında akademik hayatın dışında her yerde bildiğimiz her yerde diğer türde var.”

6.4.1.2. Bilgi Paylaşımını Destekleyen Takım Çalışmalarının Yapılmasına Yönelik Bulgular

Bölüm içerisinde bilgi paylaşımını destekleyen ve güvene dayalı bir kültürün oluşturulduğunu da ifade eden takım çalışmalarının ne oranda yapıldığını sorgulamak amacıyla yöneticilere “Takım çalışmalarını özendirir misiniz? Bu yönde personelinizden aldığınız tepkilerden memnun musunuz?” sorusu yöneltilmiştir. Alınan yanıtların incelenmesi sonucunda oluşturulan kod ve frekans tablosu aşağıda yer almaktadır.

Tablo 18. Takım Çalışmasına Yönelik Kod ve Frekans Tablosu

Takım Çalışması	E(f)	H(f)	K(f)
Kod-119:Bölüm içersisinde takım çalışması yapılmaktadır.	15	2	4

Bölümlerinde yer alan öğretim elemanlarının araştırma ve çalışmalarında takım çalışması yapmaları konusunda yöneticilerin 15 olumlu yanıt verirken 2’si olumsuz yanıt vermiştir. Yöneticilerden 4’ü ise bireysel çalışmaya önem veren yada ortak çalışma yapmak istemeyen personellerinin olması nedeniyle kısmen cevabını vermişlerdir. Olumlu yanıt veren yöneticiler akademik çalışma gereği takım çalışmasının yapılması gerektiği, kendilerinin bu konuda yönlendirme yaptıklarını ifade etmişlerdir. Elde edilen bulgulara yönelik örnek yanıtlar aşağıda yer almaktadır.

Yön-20: “Tabii takım çalışmasının etkisi olduğu noktada vurgulama yapılıyor. Ama çalışmaların tamamında takım çalışması anlamında olacak değil. Şu anlamda;

bilimsel çalışma yapan kişinin tek başına da çünkü kariyerini yükseltmesi açısından da o tür çalışmalar yapması gerekiyor. Ama takım çalışması da olabiliyor, kişisel bireysel çalışmalar da tabii ki var, olmak zorunda aynı zamanda.”

Yön-19: “Hepsi de istekli, bizim zaten yönetim anlayışımız takım çalışması şeklinde. Öğretim elemanları da bu konuda hem idareyi destekliyor, biz de yönetim olarak öğretim elemanlarımızı bu konuda destekliyoruz.”

Yön-16: “Gurup çalışması zorunludur zaten. Zorunluda oluyor evet. Yani siz burada bir bilimsel çalışma yaptığınız zaman her şeyi bilmeniz mümkün değildir o konuyla ilgili. Onun için birilerinin bilgisine de yani disiplinler arası bir çalışmaya ihtiyaç duyarsınız. Ama bağımsız çalışan yok mudur? Çok. Bu konuda da şunu söyleyeyim; bizim sadece fakültenin değil üniversitenin de bir eksikliği, bizim üniversite de sosyal hayat hakikaten çok fakir. İnsanları bir araya getirecek diyaloga yani bilgi alış verişine sevk eden şeyleri yok. Alanları da yok, birimleri de yok... Gerek yurt dışında gerekse yurt içerisinde gurup çalışması yapmış oldukları, yani bu konuda çalışan arkadaşlarımız var.”

Yön-15: “Az önce söylediğim gibi rahatını seven de çıkabiliyor.”

Yön-8: “Maalesef, şu anda zaten öyle bir şey yok. Zaten takım olarak herkes birey takılıyor.”

Yön-9: “Takım çalışması yapılmaktadır ve herkes buna açıktır... Disiplinler arası çalışma da yapılmaktadır... Şu anda yapılan yayınlara bakıldığı zaman incelendiği zaman meslek yüksekokulundaki arkadaşlarıyla bizdeki fakültedeki arkadaşlarımızın ortak yayınlarını görebiliyoruz. Dolayısıyla dediğim gibi bu bilimsel manda ortaklığı takım çalışması ister istemez gerektiriyor... Buradaki arkadaşımız yayınlarını da hemen gösterme imkânım da var Amerika’daki arkadaş ile bilimsel çalışmalarını yapabiliyorlar bir kısmını diğer üniversitedeki arkadaşla yapıyorlar. Yani dediğim gibi bu teknolojik imkânlarla artık mesafeler hiç önem taşımamakta.”

6.4.1.3. Elde Edilen Yeni Bilgilerin Etkin Kullanılmasına Yönelik Bulgular

Yapılan araştırma ve çalışmalar sonucunda elde edilen elde edilen bilgilerin etkin kullanılmasını ve paylaşımını sağlayacak sistemlerin mevcudiyeti konusunda yöneticilere “sorumluluk alanınızda, yapılan hatalardan çıkarılan sonuçları, en iyi

uygulama sonuçlarını, öğrenme öykülerini, personelinizin yaptığı araştırma ve çalışmalardan elde ettiği sonuçları yada kendilerine has yöntem ve teknikleri yayınlamak, kullanmak ve arşivlemek için ne tür tedbirler almaktasınız? Bu doğrultuda elde edilen bilgileri paylaşmaya yönelik ne tür uygulamalar yapılmaktadır?” sorusu yöneltilmiştir. Yöneticilerden alınan yanıtların incelenmesi doğrultusunda elde edilen kod ve frekans tablosu aşağıda yer almaktadır.

Tablo 19. Elde Edilen Yeni Bilgilerin Etkin Kullanılmasına Yönelik Kod ve Frekans Tablosu

Elde Edilen Yeni Bilgilerin Etkin Kullanılması	E(f)
Kod-120:Kendine has teknik ve yöntemlerin yayınlanması bireysel istek ve çaba ile olmaktadır.	10
Kod-121:Hatalardan elde edilen sonuçlar toplantı yoluyla değerlendirilmektedir.	6
Kod-122:Yapılan en iyi uygulama örnekleri yayınlanması için seminer, web sayfası gibi yollar kullanılmaktadır.	2
Kod123:Ders kitapları ve notlarının güncellenmesi yapılmaktadır.	2
Kod-124:Hatalar bölüm dergisinde eleştirilerek ve yayınlanmaktadır.	1
Kod-125:Fırat Üniversitesi televizyonu araştırma sonuçlarının paylaşımı maksadıyla kullanılmaktadır.	1
Kod-126:Çok başarılı çalışmaları yerel yazılı ve görsel basında duyurulmaktadır.	1
Kod-127:Öğrenme öyküleri diğer personel ile kitaplaştırma, makale, üniversite dergisi, televizyonu gibi yollarla paylaşılmaktadır.	0

Bölümlerde yapılan en iyi uygulama sonuçlarının, hatalardan elde edilen sonuçların, öğrenme öykülerinin yada özel yöntem ve tekniklerin yayınlanması ve paylaşılması konusunda yöneticilerden 10’u bu tür çabaların kişilerin bireysel istek ve çabası sonucunda yapılması gerektiği ve bu şekilde yapıldığı konusunda görüş

bildirmişlerdir. Bunun yanında yöneticilerden 2'si araştırmacıların geliştirdikleri kendilerine has yöntem ve tekniklerin ders kitaplarının ve ders notlarının güncelleştirilmesi yoluyla yayımlandığını ifade etmişlerdir. Ayrıca araştırma ve çalışmaların sonucunda meydana gelecek hataların bir geri besleme mekanizması içinde paylaşılması konusu yöneticilerden 6'sına göre toplantılar yoluyla yapılmaktadır. Yöneticilerden biri hatalardan elde edilen sonuçların bölüm dergisinde yer alan eleştiriler yoluyla paylaşıldığını ifade etmiştir. Yöneticilerden 2'si yapılan en iyi uygulama örneklerinin yayınlanması için seminer, web sayfası gibi yolların kullanıldığını belirtmişlerdir. Yöneticilerden biri ise çok başarılı çalışmaların yerel yazılı ve görsel basın yoluyla halka duyurulduğunu ifade etmiştir. Araştırmacıların deneyimleri doğrultusunda geliştirdikleri öğrenme öykülerinin paylaşılması noktasında yöneticilerin hepsi bu yönde bir çaba olmadığını ifade etmişlerdir. Elde edilen bulgulara yönelik örnek yönetici ifadeleri aşağıda yer almaktadır.

Yön-7: “Mesela bugün, öğleden sonra tekrar toplanacağız. Geçen hafta yapmış olduğumuz faaliyetle ilgili eksikliklerimiz, aksaklıklarımız ve önümüzdeki yapmamız gerekenlerle ilgili planlarımız olacak. Ve kazandığımız bu deneyimleri arkadaşlarımızın gözleriyle gözlemleyip daha iyisini yapmaya çalışacağız. Diğer bütün çalışmalarda da bunu yapıyoruz.”

Yön-18: “Bizim dergimiz var zaten orada yapılan çalışmalarla ilgili eleştiriler gerekli dönemlerde bilgilendirmek babından duyuruluyor.”

Yön-21: “Bizim seminerlerimiz oluyor. Biz burada paylaşıyoruz. Her seminer yayınlanamıyor. Onları derleme biçimde yayınlanabiliyor. Bazı seminerler basit oluyor onlar yayınlanmıyor.”

Yön-1: “Tabii seminer de yapılabilir ama daha çok web sayfası üzerinde duruyoruz biz. Var şu anda mesela hastane web sayfasına bakarsanız kim nerede ne başarı yapmış ne almış biz hemen duyururuz orada .”

Yön-20: “Fakültenin bir yayın, bir baskı haline değil de bu tür çalışmalar zaten sonuçta bahsettiğim dönem sonu akademik faaliyet raporunda arşivleniyor. Arşivlendiği içinde o tür kaynaklarda bulunuyor. Eğer kitapçık halinde düzenlenip basılıyor mu, o şekilde yapılmıyor, ama neler yapılıyor, hocalar bazen bazı çalışmalarını, bizim altı ayda bir çıkan fakülte dergimiz var. Fakülte dergimizde hocalar en azından orada

yazarak bu çalışmalarını duyuruyorlar, duyurabiliyorlar. İsteyen hocalarımız, yani kişiye bırakılmış.”

Yön-12: “Yani bilimsel çalışmalarda biraz önce dediğim gibi yapılan çalışmalar danışman tarafından kontrol edilip hakemlere gönderilir, hakemler uygun bulursa o çalışmanın yayını kabul edilir. Her araştırmacının kendisine aittir.”

Yön-9: “Ders notları bulunmakta dolayısıyla hiçbir hocamızın yani ders veren hocalarımızın tamamının ders notu bulunmakta. Bunların bir kısmı yayınlanmış bir kısmı yayınlanmamış durumda böyle de olunca o ders notlarının hazırlanması hocalarımız mevcut bilgilerinin oraya aktarılması sırasında kendi teknikleri aslında o kitabın içine aktarmış durumdalar.”

Yön-19: “Bunu kendi ilçemizin yerel basınına da kullanıyoruz. Aynı zamanda Elazığ’ın görsel ve yazılı basınında kullanıyoruz. Örneğin, mesela yakın zamanda çalışmamızla ilgili duyuruları görsel ve yazılı basında yer aldı. Yeni çalışmalar denediğimiz zaman biz bunu yerel yazılı ve görsel basında bunları duyuruyoruz.”

Yön-10: “Her gün televizyonumuzda yayınlanan bir bilim kuşağı var. Herkes her isteyen akademisyenimiz kendi yaptığı çalışma ile ilgili o bilim kuşağı programına katılabilirler. Ana bilim dalları başkanları mutlaka katıldı, ana bilim dallarındaki çalışmalardan bahsettiler, doktora tezini bitirenlere kapılarımızı açtık yazdık sonuna kadar enstitülere bildirdik iyi oldu.”

6.4.1.4. Örgütsel Öğrenmeye Yönelik Bulgular

Yöneticilere bölümlerinde bilgini üretimi ve kullanılmasının etkinliği konusunda “Sorumluluk alanınızda örgütsel öğrenme temeli, bir kültür oluşturulabilmiş midir? Bunu sağlamak için ne tür yöntemler uygulamaktasınız?” sorusu yöneltilmiştir. Alınan yanıtların incelenmesi sonucunda oluşturulan kod ve frekans tablosu aşağıdadır.

Tablo 20. Örgütsel Öğrenmeye Yönelik Kod ve Frekans Tablosu

Örgütsel Öğrenme	E(f)	H(f)	K(f)
Kod-128:Örgütsel öğrenme temelli bir kültür bulunmaktadır.	6	10	5
Kod-129:Öğretim elemanları seminer panel konferans gibi etkinliklere isteklidir.	6		
Kod-130:Diğer üniversitelerle ortak çalışmalar yürütülmektedir.	5		
Kod-131:Diğer üniversitelerden öğretim elemanı davet edilerek bilgi paylaşımı sağlanmaktadır.	7		

Yöneticilerden 10'u bölümlerinde örgütsel öğrenme kültürünün oluşumu konusunda olumsuz düşünce beyan ederken, yöneticilerden 6'sı olumlu, 5'i ise kısmen cevabını vermiştir. Yöneticilerden 6'sı örgütsel öğrenme çerçevesinde Öğretim elemanlarının seminer, panel ve konferans gibi etkinliklere yönelik istekli olduklarını belirtirken yöneticilerden 5'i diğer üniversitelerle ortak çalışmalar yürüttüklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca örgütsel öğrenme çerçevesinde yöneticilerden 7'si diğer üniversitelerden öğretim elemanlarının davet edilerek bilgi paylaşımının sağlandığı projeler yapıldığını belirtmişlerdir. Elde edilen bulgulara yönelik örnek ifadeler aşağıda yer almaktadır.

Yön-14: “Öğretim elemanlarımızda o istek ve azim yok. Onun eğitime pek fazla yansımaları da yok. Temel sorunlarımızdan bir tanesi de o, örgütsel öğrenme diyorsunuz ama örgütsel öğrenmenin kalıcılığını pek sağlayamıyoruz. Sürekliliğine bir yere kadar, ondan sonra insanlar durabiliyor... Bizim temel sorunlarımızdan bir tanesi insanların çok uzun süre aynı birimde kalmaları. Ve bunun getirdiği bir bıkkınlık var yani.”

Yön-17: “ Yani çok iyi durumda olduğumuzu söyleyemem”

Yön-2: “Bunu tam olarak verimli olarak biz maalesef yapamıyoruz . Okul olarak arkadaşlarımız kendi alanlarında ellerinden geldiği kadarıyla çaba sarfediyorlar çalışıyorlar ama bu üst düzeyde gerçekleştirdiğimizi söyleyemem. Bunun en büyük sebeplerinden birisi arkadaşlarımızın çok yoğun bir ders programı yükünün olması...”

Yön-5: “ Yok. Bizim öğrencilerimizde o kültürün oluştuğu kanaatinde değilim. Kendilerine verilen almakla yetiniyorlar öğretim elemanlarımız ise onların çok fazla belki %50 diyebilirim kendisini yenileyen”

Yön-9: “Yılda en az bir kez yurt içi konferanslara kendi isteğiyle gidiyorlar bu minimum. Ama öğretim elemanlarımız sürekli olarak hareket halindeler. Bu da bizi sevindiriyor ve zaten yılsonunda yapmış olduğumuz akademik değerlendirme toplantılarında da onu görüyoruz işte uluslar arası konferanslara en az 40 kez hocalarımız gitmiş oluyor. Yurt içi konferanslara bildirili tabii bildirili konferansla en az 120 hocamız gitmiş, 120 defa gidilmiş dolayısıyla bu da ne kadar yani bilimsel çalışmaya ve kendilerini geliştirmeye değer verdiklerini gösteriyor. Bizde kendi öğretim elemanlarımızın diğer üniversitelerden çağrılıp konuşmacı veya konferans vermek üzere çağırılan hocalarımız var diğer üniversitelerden de bizim davet ettiğimiz hocalarımız var”

Yön-16: “Diyelim yeni bir teknoloji, yeni bir alanla ilgili bilgi edinmeleri noktasında bir talepleri olduğu zaman iletme geçiyorlar, o arkadaş buraya gelip bir sempozyum, bir panel şeklinde bir çalışma yürüterek, öğretim elemanlarının katılımıyla öyle bir çalışma oluyor.”

Yön-20: “Öğretim üyelerimiz açısından da böyle bir başarı da yapmış oldukları bilimsel çalışmalarda göz önüne çıkıyor... tabii ki her yıl belli alanlarda sempozyum, konferans, paneller yapılıyor. Öğretim üyelerimiz de bunlara hat safhada iştirak etmeye çalışıyorlar.”

6.4.1.5. Çatışmaların Çözümüne Yönelik Bulgular

Yöneticilerin karşılaştıkları çatışmaları nasıl çözümlediklerini öğrenmek maksadıyla “Süreçler içinde karşılaşılan çatışmalar örtülü bilginin paylaşımını sağlayacak bir öğrenme fırsatı olarak değerlendirilip gelişme sağlayıcı ve herkesin kazanacağı bir yaklaşımla çözümlenebilmekte midir? Bu doğrultuda ne tür politikalar uyguluyorsunuz?” sorusu yöneltilmiştir. Alınan yanıtların doğrultusunda oluşturulan kod ve frekans tablosu aşağıdadır.

Tablo 21. Çatışmaların Çözümüne Yönelik Kod ve Frekans Tablosu

Çatışmaların Çözümü	E(f)
Kod-132:Çatışmalar uzlaşmacı yollarla çözümlenmektedir.	18
Kod-133:Çatışmalar resmi yollarla çözümlenmektedir.	3

Çatışmaların çözümüne yönelik yöneticilerin 18'i çoğunlukla uzlaşmacı bir tavır sergilediklerini ifade ederlerken, yöneticilerden 3'ü çoğunlukla resmi çözüm yöntemlerini kullandıklarını ifade etmişlerdir. Elde edilen bulgulara yönelik örnek ifadeler aşağıda yer almaktadır.

Yön-19: “Tabii ben idareci olarak her tarafı dinlerim, farklı kaynaklardan da değerlendiririm ve problemin çözümünü kolaylaştırmak için herhangi bir soruşturma açılmadan önce buna önem veririm. Daha çok uzlaştırmacı bir yönetim sergiliyorum.”

Yön-14: “Duruma göre, çatışmanın içeriğine göre aslında değişiyor yani. Bazen daha katı olabiliyorsunuz. Bazen benim doğrularım yanında uzlaşmamız gerektiğini savunabiliyorsunuz. Daha uzlaşmacı bir tavra girebiliyorsunuz. Duruma göre farklılık arz edebiliyor çözüm yolu değişebiliyor. Genelde sanırım uzlaşmacı tavır daha ağır basıyordur.”

Yön-5: “Mevzuata uymak durumunda kalıyoruz yani mesela risk alma durumu alma durumu olabiliyor ama her seferinde bunu yapamıyorsunuz ki. Yani çatışma durumunda kitap ne yazıyorsa onu yapıyoruz.”

6.4.2. Örgüt Kültürü Boyutuna Yönelik Yorumlar

Örgütlerde insanların bilgilerini paylaşacağı bir atmosfer yaratmak için kişilerarası güvenin sağlanması çok önemlidir. Çünkü güven, bireyler arasında işbirliği (bilgi paylaşımı gibi) davranışına imkân vermektedir (Bartol, 2002: 72-73). Örtülü bilgi paylaşımında, onun bireysellikten oluşan doğası gereği güven çok önemli bir faktördür. Örtülü bilgi paylaşımı esnasında meydana gelecek risk ve belirsizlik faktörleri, güven içeren ilişkiler sayesinde azaltılabilmektedir. Bu nedenle bilginin paylaşımında önemli olan nokta güvendir (Foos ve diğerleri, 2005: 7). Araştırma kapsamında yapılan

görüşmelerde yöneticilerin çoğu bölümlerinde güvene dayalı bir kültürün bulunduğu ve öğretim elemanlarının bilgi paylaşımı konusunda birbirlerine destek olduklarını ifade etmişlerdir. Bir kısmı ise güvene dayalı bir kültürün oluşmadığı, öğretim elemanları arasında bilgi paylaşımının yapılmadığı konusunda görüş bildirmişlerdir. Erkorgun (2007) tarafından yapılan araştırma sonucunda örgüt içindeki örtülü bilgi paylaşımına yönelik kanalların desteklenmesi, bilgi paylaşımını destekleyen bir örgüt yapısı ve kültürünün oluşturulması konusu yöneticilerin temel görevleri olarak belirlenmiştir. Bu çalışmada yöneticilerin verdikleri yanıtlar bu sonucu desteklemektedir. Ancak olumsuz yanıt veren yöneticilerin varlığı düşünüldüğünde bu konuda genel olarak bilinçlendirilmeye ihtiyaç duyulduğu değerlendirilmektedir.

Üniversitelerde işbirliği kültürünün bağlılık, zaman, güven ve amaç kavramlarının anlamına bağlı olarak geliştiği (Campo, 1993: 121) ve özellikle paylaşımına açık bir kültürün sağlanması, örgütte oluşturulacak güven iklimi ile ilgili olduğu (Çınar, 2004: 3) düşünüldüğünde yönetici görüşleri doğrultusunda bir paylaşım kültürünün oluşturulduğu ifade edilebilecektir. Göktaş (2007)'ın yaptığı çalışmada da örtülü bilginin açığa çıkarılmasının örgüt iklimi, çalışanların motivasyonu ve güven hissine bağlı olduğu, bunu sağlayacak örgüt kültürünün, yönetim tarzının benimsenmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca uygun motivasyon araçlarının kullanılmasının ve güven duygusunun oluşturulmasının dışsallaşmayı kolaylaştıracağı belirtilmiştir. Bunun yanında uygun örgüt ortamı, motivasyon ve güven verecek yöneticilerin desteği sağlandığında örtülü bilginin dışsallaştırılmasının sağlanabileceği sonucuna varılmıştır. Bu çalışmada güven ve örgüt kültürü konusunda elde edilen bulguların Göktaş (2007)'ın yaptığı çalışmayı desteklediği görülmektedir.

Ayrıca yapılan görüşmelerde yöneticilerin çoğunluğu takım çalışması yapıldığını ifade etmişlerdir. Örtülü bilginin olayların ilişkilendirilebilir yapısını ortaya koyan takım çalışmaları ile öğrenilebileceği savı değerlendirildiğinde (Ambrosini ve Billsberry, 2007: 5; D'Eredita ve Barreto, 2006: 1824) bilgi paylaşımı konusunda bölümlerde etkin olduğu belirtilen takım çalışmasının önemli bir yere sahip olduğu ifade edilebilecektir. Bunun yanında yöneticilerin çoğunluğu örgütsel öğrenme temelli bir kültürün bulunduğunu belirtmişler ve bu doğrultuda ise öğretim elemanlarının seminer, panel ve konferans gibi etkinliklere yönelik istekli olduklarını, diğer üniversitelerle ortak çalışmalar yürütüldüğünü ve başka üniversitelerden öğretim

elemanlarının davet edilerek bilgi paylaşımının sağlandığı projeler yapıldığını ifade etmişlerdir. Yöneticiler bölümlerinde çatışmaların çözümüne yönelik ise çoğunlukla uzlaşmacı bir tavır sergilediklerini ifade etmişlerdir.

Örtülü bilgiyi açığa çıkarmaya yönelik uygulanan yöntemler arasında öğrenme hikâyelerinin kayıt edilmesi, hikaye anlatımları, problem ve başarıların analiz edilmesi, toplantılar gibi rutinlerin oluşturulması, bilgi değişimi protokolleri, analogiler veya karşılaştırmalar ve (“eğer ki...”) gibi kavram ile hipotez üretimi (Selamat ve Choudrie, 2004: 130; Erkorgun, 2007: 26), grup toplantılar, sohbetler, e-posta kullanımı yer almaktadır (Stover, 2004: 165). Yöneticilerle yapılan görüşmelerde yöneticilerden 10 ‘u bölümlerde yapılan en iyi uygulama sonuçlarının, hatalardan elde edilen sonuçların, öğrenme öykülerinin yada özel yöntem ve tekniklerin yayınlanması ve paylaşılması konusunun kişilerin bireysel istek ve çabasına yönelik faaliyetler algıladıklarını ifade etmişlerdir. 11 yönetici ise bu bilgilerin yayınlanması ve paylaşılması konusunda, toplantılar, bölüm dergisinde yayınlama, seminer, web sayfası, ders kitapları ve ders notlarının güncelleştirilmesi yerel yazılı ve görsel basın kullanılması gibi yöntemlerin tercih edildiğini belirtmişlerdir. Öğrenme öykülerinin yazılı hale getirilmesi ve aktarılması konusunda ise bir çabanın olmadığı yöneticilerin çoğunluğu tarafından ifade edilmiştir. Yöneticilerden elde edilen görüşler doğrultusunda üniversitede araştırmacıların yaptığı çalışmalardan elde edilen bilgilerin yayınlanması, paylaşılması konusunun araştırmacının kendi inisiyatifine bırakıldığı görülmektedir. Buna karşın bu sorumluk yönetim kademlerince de üstlenilmelidir. Erkorgun (2007) yaptığı çalışmada da örgüt içindeki örtülü bilgi paylaşımı konusu yöneticilerin temel görevleri olarak belirlenmiş, örtülü bilginin edinimi ve geliştirilmesi süreçlerinin, örgüt içinde bir sistematik haline dönüştürülmesi gerekliliği tespit edilmiştir. Bu doğrultuda elde edilen çalışmaların çarpıcı yönlerinin öncelikle üniversite içinde ilgili bölümlere etkin ulaştırılmasını ve paylaşımı sağlayacak zorlayıcı tedbirlerin getirilmeli ayrıca bu bilgilerin diğer üniversiteler ve kurumlarla paylaşılmasını sağlayacak yöntemler geliştirilmelidir.

6.5. Örgütsel Politikalar Boyutuna Yönelik Elde Edilen Bulgular ve Yorumlar

Örgütün hedefleri doğrultusunda yönetici kadro tarafından oluşturulan politikalar örgüt içinde her alanda olduğu gibi bilgi paylaşımı alanında da etkilidir. Bu nedenle yöneticilerin uyguladıkları politikaların örtülü bilgi paylaşımını ne şekilde etkilediğini açığa çıkarmak maksadıyla yöneticilere 5 soru yöneltilmiştir. Bu bölüm örgütsel politikalar boyutuna yönelik bulgular ve örgütsel politikalar boyutuna yönelik yorumlar başlıklarından oluşmaktadır.

6.5.1. Örgütsel Politikalar Boyutuna Yönelik Bulgular

Yöneticilerin bilgi paylaşımına yönelik uyguladığı politikaları ortaya çıkarmak amacıyla kendilerine beş soru yöneltilmiş, elde edilen bulgular her bir soruya yönelik olarak farklı başlıklar altında sunulmuştur. Bu başlıklar, dış odaklarla ilişkilere yönelik bulgular, diğer üniversitelerle ilişkilere yönelik bulgular, öğrenci bilgisine yönelik bulgular, teknopark açılmasına yönelik bulgular ve paylaşılan vizyon, üniversitenin gelişimine yönelik bulgulardan meydana gelmektedir. Örgütsel politikalar boyutuna yönelik oluşturulan sorular aşağıda yer almaktadır.

- Yönetici olarak örgüt üyelerinden (öğretim üyesi, öğrenci, çalışan) ve örgüt dışı odaklardan (basın, sanayi, eğitim kurumları, dernekler vb.) gelen fikir, öneri ve eleştirilerle yakından ilgili misiniz? Bunları değerlendirmek için neler yapmaktasınız?

- Yaptığınız bilimsel çalışma ve araştırmalara yönelik diğer üniversitelerle ortak çalışmanız var mı? Diğer üniversitelerin elde ettiği gelişmelerden yararlanıyor musunuz? Bu doğrultuda planlama ve girişimleriniz mevcut mu?

- Öğrencilerinizin sahip olduğu yeni teknik, beceri ve uygulamaların yaygınlaşmasını önemsiyor musunuz? Bunu nasıl yapıyorsunuz?

- Üniversitede teknopark açılması yönünde düşünceniz nedir? Bu doğrultuda bir yönetici olarak çalışmalarınız nelerdir?

- Sürekli gelişmeye odaklı ve bu alanda herkesin gayret gösterdiği bir vizyon paylaşılmakta mıdır? Bu doğrultuda üniversitemizin dünyadaki ilk 500 üniversite arasına girebilmesi için bu politikaların dışında başka neler önermek istersiniz?

6.5.1.1. Dış Odaklarla İlişkilere Yönelik Bulgular

Yöneticilerden farklı deneyim ve bilgilere ulaşma ve bölüm içerisinde elde edilen bilgilerin dış dünya ile paylaşılması konularında bilgi almak maksadıyla “Yönetici olarak örgüt üyelerinden (öğretim üyesi, öğrenci, çalışan) ve örgüt dışı odaklardan (basın, sanayi, eğitim kurumları, dernekler vb.) gelen fikir, öneri ve eleştirilerle yakından ilgili misiniz? Bunları değerlendirmek için neler yapmaktasınız?” sorusu yöneltilmiştir. Bu doğrultuda alınan yanıtların incelenmesi sonucunda elde edilen kod ve frekans tablosu aşağıda yer almaktadır.

Tablo 22. Dış Odaklarla İlişkilere Yönelik Kod ve Frekans Tablosu

Dış Odaklarla İlişkiler	E(f)	H(f)
Kod-134:Gelen eleştiri ve öneriler uygulamaya dönüştürülmek üzere değerlendirilmektedir.	21	
Kod-135:Dış odaklarla ortak çalışmalarımız mevcuttur.	12	9

Yöneticilerden alınan görüşler doğrultusunda genel olarak dış odaklardan gelen eleştiri ve önerilerin yapılan çalışma ve uygulamalar yönün değerlendirmesi konusunda yöneticilerin hepsi olumlu yanıt vermiştir. Bunun yanında dış odaklarla ortak çalışma yürütme konusunda ise yöneticilerden 12’si olumlu yanıt vererek örnek projelerinden bahsetmişlerdir. Yöneticilerden 9’u ise bu konuda olumsuz yanıt vermişlerdir. Elde edilen bulgulara yönelik örnek ifadeler aşağıda yer almaktadır.

Yön-1: “Tabii dışarıdan da geliyor vatandaşın da şikayetler oluyor, öneriler oluyor. İyi niyetli, yapıcı bir şekilde bu konuda açtık. Dış odaklarla ortak proje geliştirme şu ana kadar bir etkinlik yapılmadı.”

Yön-4: “Evet tabii. Onların var. Bizim en çok mühendisler odasıyla yada sivil toplum kuruluşlarıyla ilişkilerimiz var. Onların bize eğitime yönelik önerileri olduğu zaman mutlaka değerlendiriyoruz. Örneğin Maden mühendisliği bölümünün açılması konusunda sanayi odasının yani sivil toplum kuruluşlarının teklifleri olmuştu. Mimarlık fakültesi için biz yine mimarlar odası başkanıyla görüştük. Onun da bize önerileri vardı.

Bizde o öneriler doğrultusunda mimarlık fakültesi açılacağı zaman onun önerilerini de göz önüne aldık dosyamıza onu da koyduk.”

Yön-7: “Tabii Özellikle medyayla ilgili kuruluşların önerilerini alıyor ve değerlendiriyoruz. Onları ziyaret ediyoruz. Tekliflerini yerine getiriyoruz. Bu anlamda gazeteciler cemiyetiyle ortak çalışmalar yaptık.”

Yön-8: “Ortak çalışma yokta özellikle mermer sektörü için bizim şu vasıfta elemanlara ihtiyacımız var şekline onlardan bize talepler geliyor. Bizde onların talepleri doğrultusunda eğitim konularını değerlendiriyoruz. Örneğin mermerin çıkarılışı konusunda saha çalışmasına ağırlık verilmesi yönünde öneri gelmişti. Ayrıca mermerin işlenişi konusuna önem verilmesi yönünde de öneri gelmişti. Onların talepleri yönünde ders saatlerimizde düzenlemeler yaptık.”

Yön-9: “Tabii hem sanayicinin, hem de fakültemizdeki öğretim elemanlarımızın önerileri değerlendirilmektedir. Örneğin alt yapının düzenlenmesi, yeni bölümlerin açılması yönünde öneriler aldık. Sanayicimiz bölgenin bir gıda merkezi bölgesi olması dolayısıyla üretilen ürünün değerlendirilmesi, işletilmesi nedeniyle gıda mühendisliğinin açılmasını önermişlerdi bizde bu bölümü açtık. Ayrıca bu tarz öneriler doğrultusunda gündeme gelen endüstri mühendisliği bölümünü bir hafta öncesinde açtık. Bunun yanında tüm öğretim elemanlarımız şu anda patent alabilecek oldukça fazla çalışmaları var. Ancak patent sayımız az. Maliyetli bir iş onun dışında uzun bir süreç gerektiriyor onun dışında en önemli neden hocalarımızın siz de bilirsiniz ünvan alabilmesi için belli bir akademik kariyeri elde edebilmesi için yayın yapması gerekiyor makale çıkarması gerekiyor. Şimdi makale çıkardığınız zaman da patent alma şansınız kalmıyor.”

Yön-15: “Bizden hangi konuda yardım istenmişse biz yardımcı olmuşuzdur. Tabii, mesela diyelim bir proje oluyor. Projede bir hastalık çıktı diyelim burada hastalıkla ilgili hocalarımız var onları gönderiyoruz. Ayrıca kafes balıkçılığı burada önemli bir konudur. Bu yönde yetiştiricilik bölümünde hocalarımız var onlar yardımcı olmaya çalışıyorlar. Bizde burada işleme teknolojisine uygun laboratuvarlar yapılması yönünde proje başlattık. Bu laboratuvarlar halka açık olacak. Bunun yanında bal üreten ama satamayan kişilere yardımcı olunacak. Bu tarz projelerimiz bulunmaktadır.”

6.5.1.2. Diğer Üniversitelerle İlişkilere Yönelik Bulgular

Yöneticilere diğer üniversitelerin yaptığı çalışmalardan ne kadar yaralandıkları bu doğrultuda bilgi paylaşımı konusunda ne derece etkin olduklarını ortaya çıkarmak amacıyla “Yaptığınız bilimsel çalışma ve araştırmalara yönelik diğer üniversitelerle ortak çalışmanız var mı? Diğer üniversitelerin elde ettiği gelişmelerden yararlanıyor musunuz? Bu doğrultuda planlama ve girişimleriniz mevcut mu?” sorusu yöneltilmiştir. Alınan yanıtlar doğrultusunda elde edilen kod ve frekans tablosu aşağıda yer almaktadır.

Tablo 23. Diğer Üniversitelerle İlişkilere Yönelik Kod ve Frekans Tablosu

Diğer Üniversitelerle İlişkiler	E(f)	H(f)
Kod-136:Diğer üniversitelerin yaptığı çalışmalar yakından takip edilmektedir.	21	-
Kod-137:Diğer üniversitelerin elde ettiği gelişmelerden yararlanarak yeni bir uygulama başlatılmıştır.	16	5
Kod-138:Diğer üniversitelerle ortak yürütülen projeler bulunmaktadır.	3	

Yöneticilerin tamamı tarafından diğer üniversitelerde kendi bölümlerine yönelik yapılan çalışmaların takip edildiği belirtilmiştir. Ayrıca yöneticilerin 16’sı takip etikleri gelişmelerden örnekleri kendi bölümlerine uyarladıklarını ifade etmişlerdir. Yöneticilerden 3’ü ise diğer üniversitelerin aynı bölümleri ile ortak çalışma yürüttüklerini belirtmişlerdir. Elde edilen bulgulara yönelik örnek ifadeler aşağıda yer almaktadır.

Yön-1: “Üniversiteler arasında bir şey yok. Çabada yok. Şu süreçte bir ilişki yok. Geçmiş bilmiyorum, ilişki kurulsa bile daha çok lokal bireysel yapılıyor. Örneğin A bölümündesiniz, başka bir yerde A bölümünde bir arkadaşınız var o da yeni bir şey varmış orada kursunu görüp geliyorsunuz yada o burada kursu görüyor fark etmez yani.”

Yön-3: “Genelde takip edebiliyoruz. Şimdi internet siteleri biraz daha rahat haftada en az bir yeri açıp bakarım ne yapıyorlar ne yapmışlar diye bu şekilde onları takip ediyoruz. “

Yön-5: “Diğer üniversitelerle ortak çalışmamız var. Genelde burada yapıyoruz. İlişkide olduğumuz birimlerin laboratuvarları yetersiz olduğu için Malatya’dan Muş’tan Bitlis’ten devamlı gelip ortaklaşa çalışan proje yapan arkadaşlarımız var.”

Yön-10: “Zaman zaman tabii aldığımız şeyler olabiliyor. Takip ediyoruz birbirimizi. Somut bir örnek versem mesela öğrenci faaliyetleri ile ilgili kulüplerin faaliyetleri ile ilgili sosyal tesisler ile ilgili, öğretim teknolojileri ile ilgili konularda bizim zaman zaman yerine gidip gördüğümüz yada diğerlerinin bizdeki iyi uygulamalar için incelemeye geldikleri oldu. Şu anda örneğin online ders işlemeye yönelik laboratuvarı kurma aşamasındayız. Bu yönde diğer üniversite uygulamalarını inceledik.”

Yön-11: “Üniversiteleri takip edebiliyoruz. Kongrelerde çalışmalar hakkında fikrimiz oluyor. Henüz diğerlerinden alabileceğimiz çarpıcı pek bir şey olmadı.”

Yön-14: “Bizim en temel sorunumuz dedik fiziksel mekân sorunu. Diğer MYO’lar o sorunu nasıl halletmişler o konuda baya bir araştırmalar yapıyoruz. Bu kaynak kullanımı konusunda hepimiz için aynı sınırlılıklar söz konusu ama ekstra araçlar kullanıyorlar. Deneyimlerini paylaşma yoluna gidiyoruz. Diğer MYO’lardan görüp de uyguladığımız var. Bu Erasmus projeleri falan mesela, onun olumlu örneklerini görüp biz başlamıştık. Onların deneyimlerinden yararlanmıştık.”

Yön-16: “Yani biz hemen hemen bu alanda dünyada yapılmış bütün çalışmaları takip ediyoruz. Yeni teknolojileri takip ediyoruz, yeni teknikleri takip ediyoruz, yapılan bu yeni teknikleri burada uygulanabilirliği noktasında çalışmalar oluyor. Yani bizim burada sadece ben değil diğer arkadaşlarda bu yönde çalışıyor. Örneğin beş yıl önce İngiltere’de geliştirilmiş bir tekniği ve buna yönelik cihazı inceledik, belki cihazını alamadık ancak o cihazla aynı işi yapan makineleri burada geliştirdik ve kullanıyoruz.”

Yön-18: “En son Erzurum’la Atatürk Üniversitesi’yle birlikte Doğu Anadolu Türk Üroloji derneğinin Doğu Anadolu şubesini kurduk. Spesifik bir örnek şöyle vereyim aktif entegre eğitim sistemi onu uyguluyoruz mesela diğer bir yerden aldık onu.”

6.5.1.3. Öğrenci Bilgisine Yönelik Bulgular

Öğrencilerin sahip olduğu örtülü bilgilerin açığa çıkarılmasına yönelik yöneticilerin uygulamalarını açığa çıkarmak maksadıyla yöneticilere “Öğrencilerinizin sahip olduğu yeni teknik, beceri ve uygulamaların yaygınlaşmasını önemsiyor musunuz? Bunu nasıl yapıyorsunuz?” sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen yanıtların incelenmesi sonucunda oluşturulan kod ve frekans tablosu aşağıda yer almaktadır.

Tablo 24. Öğrenci Bilgisine Yönelik Kod ve Frekans Tablosu

Öğrenci Bilgisi	E(f)
Kod-139:Öğrenci bilgisine önem verilmektedir.	21
Kod-140:Uygulamaya yönelik ödev, seminer ve sunum yaptırılmaktadır.	3
Kod-141:Öğretim üyeleri tarafından rehberlik ve danışmanlık hizmeti verilmektedir.	4
Kod-142:Öğrenci klupleri bilgiyi paylaşma yönünde kullanılmaktadır.	8
Kod-143:Uygun staj düzenlemesi yapılmaktadır.	3
Kod-144:Serbest Proje çalışmaları yapılmaktadır.	1
Kod-145:Ödüllü yarışmalar düzenlemektedir.	8
Kod-146:Tasarım derslerinin müfredata eklenmiştir.	1
Kod-147:Öğrencilere yakın diyalog ve ilgi sunulmaktadır.	2
Kod-148:Erasmus ve Farabi projeleri ile öğrenci değişiminin sağlanması bu yönde kullanılmaktadır.	4
Kod-149:Öğrenciler kongrelere ve sempozyumlara gönderilmektedir.	4

Öğrencilerin sahip olduğu farklı teknik, beceri ve deneyimlere yönelik bilgilerin açığa çıkarılması hususunu yöneticilerin hepsi önemsediklerini belirtmişlerdir. Uygulama olarak bunu nasıl yaptıkları konusunda ise yöneticilerden 8'i öğrenci klüplerini bu doğrultuda kullandıklarını, yöneticilerden 8'i ödüllü yarışmalar düzenlediklerini, yöneticilerden 4'ü Erasmus ve Farabi projelerini bu yönde değerlendirdiklerini, yöneticilerden 4'ü bu amaçla kongre ve sempozyumlara gönderdiklerini ve yöneticilerden 4'ü öğretim üyeleri tarafından rehberlik ve danışmanlık hizmeti verildiğini ifade etmişlerdir. Ayrıca yöneticilerden 3'ü uygulamaya yönelik ödev, seminer ve sunum yaptırdıklarını ve yöneticilerden 3'ü uygun staj düzenlemesi yapıldığını belirtmişlerdir. Bunun yanında yöneticilerden 2'si öğrencilerle yakın diyalog ve ilgi sunularak bilgi alındığını, yöneticilerden birer kişi ise serbest proje çalışmaları yapıldığı ve tasarım derslerinin bu maksatla müfredata eklendiğini ifade etmişlerdir. Elde edilen bulgulara yönelik örnek ifadeler aşağıda yer almaktadır.

Yön-1: “Probleme dayalı eğitim çerçevesinde ders içerisinde belli saatlerde sunumlar hazırlattırılıyor. Öğretim üyeleri tarafından öğrenciler bir sisteme göre paylaşılmış ve öğretim üyeleri bunlara ihtiyaç olduğu zaman rehberlik ve danışmanlık hizmeti veriyor. Öğrenci kongreleri yoluyla belli bir miktar destek yapılıyor.”

Yön-2: “Öğrencilerimizin yeteneklerini ortaya koymaları ve çalışarak tecrübe kazanmaları adına biz öğrencilerimize belli dönemlerde, farklı kulüplerde yada farklı resmi kurumlarda staja gönderiyoruz.”

Yön-3: “Evet, önemseme konusunda evet ama bilgi ve becerileri genelde vermeye çalışıyoruz. Hocalarımız gerçekten takip ediyorlar.”

Yön-8: “Öğrencilere serbest proje veriyoruz. Tasarım dersi bu yönde konu. Orada işte neler tasarladınız, neler ortaya çıkardınız, bu şu anda en önemli kriterlerden birisi bizim için. Ayrıca uluslar arası yada ulusal yarışmalara yönlendiriyoruz.”

Yön-9: “Farklı bilgileri öğrencilerin ulaşmasını sağlamak için dediğim gibi uygulamaya yönelik ödevler ve seminerler vermeye çalışıyoruz.”

Yön-10: “Yerinde öğrenci kongreleri oluyor, bizim öğrencilerimizden müracaat edenleri geri çevirdiğimiz olmadı. Ayrıca Erasmus projesi ile öğrenci değişimi yapılmaktadır.”

Yön-15: “Hem danışman hocalar, hem bölüm başkan yardımcılarını takip ediyorlar öğrencileri. Bitirme ödevi var bizde pratik çalışmalar yapıyorlar. Birde mesela eğer öğrenci dışarıda çalışmak istiyorsa, biz onlara yardımcı oluyoruz. Yaz döneminde şirketlerde yardımcı oluyoruz. Stajın haricinde. Kulüp çalışmaları var”

Yön-21: “Tabii ki onu önemsiyoruz. Kongre ve seminerlere gönderiyoruz. Öğrenci klupleri var. Geziler düzenliyoruz.”

6.5.1.4. Teknopark Açılmasına Yönelik Bulgular

Üniversitede bilgi üretimini ve örtülü bilgi kullanımı teşvik edecek bir kuruluş olması özelliği ile teknopark açılması konusunda yöneticilerin görüşlerini almak amacıyla “Üniversitede teknopark açılması konusunda düşünceniz nedir? Bu doğrultuda bir yönetici olarak çalışmalarınız nelerdir?” sorusu yöneltmiştir. Alınan yanıtların incelenmesi sonucunda oluşturulan kod ve frekans tablosu aşağıda yer almaktadır.

Tablo 25. Yönelik Kod ve Frekans Tablosu

Teknopark Açılması	E(f)
Kod-150:Üniversite ve bölgenin gelişimi için çok önemlidir.	8
Kod-151:Üniversite sanayi işbirliği için olumlu sonuçlar doğuracaktır.	4
Kod-152:Yeni ürün üretimi konusunda kolaylık sağlayacaktır.	4
Kod-153:Bilgi üretme konusunda öğretim elemanlarının motivasyonu artacaktır.	5
Kod-154:Teknoparka yönelik projelerimiz mevcuttur.	8

Yöneticilerle yapılan görüşmede üniversitede teknopark açılımına yönelik görüşlerini yöneticilerden 8’i üniversite ve bölgenin gelişimi için çok önemli bir unsur olarak ifade ederken yöneticilerden 4’ü üniversite ve sanayi işbirliği için olumlu

sonuçlar doğuracağını belirtmişlerdir. Bunun yanında yöneticilerden 4'ü vergi avantajları nedeniyle yeni ürün üretimi konusunda kolaylık sağlayacağını ifade ederken yöneticilerden 5'i ise bilgi üretme konusunda öğretim elemanlarının motivasyonu arttırtacağını belirtmişlerdir. Teknopark konusunda görüşleri alınan 21 yöneticiden 8'i bu konuya yönelik proje hazırlıklarının olduğunu ifade etmişlerdir. Elde edilen bulgulara yönelik örnek ifadeler aşağıda yer almaktadır.

Yön-2: “Teknopark açılması güzel ama bizi tam olarak ilgilendiren bir şey yok.”

Yön-3: “Gerçektende öncelikle Elazığ’a çok faydalı olacağını, üniversiteye çok faydalı olacağını düşünüyorum ve bu arada okuldaki öğretim üyeleri eğer iyi bir şekilde bilinçlendirilirse öğretim üyeleri için büyük bir kar diye düşünüyorum.”

Yön-4: “Teknoparkta araştırmacılar kendi projelerini, kendi şirketlerini kuracaklar. İnsanlar orada kendi ekibini oluşturacak, müracaat edecekler farklı bir proje geliştirmek amacıyla farklı bir proje olması lazım, ekip projesini gerçekleştirecek ama gerçekleştirdiği zamanda maddi olarak öğretim üyelerine tamamen vergiden muaf, kesinti yok büyük bir kazanç sağlayacak. Bu da teşvik olur bence. Biz teknoparka yönelik proje yapmadık ama yapacağız tabii ki”

Yön-7: “Yeni teknolojilerin gelişmesi için fırsat verecek. İletişim teknolojileriyle ilgili üretim yapacağız. Yeni gelişmeler yapacağız. İş üreteceğiz. Dolayısıyla bize çok katkısı olacak. Birinci manada özgüvenimiz artacak, ikinci manada para kazanmaya başlayacağız. Üçüncü manada ise ülkemizin ekonomisine destek sağlayıp belki ihracat yapacağız. Bunun temellerini atmış olacağız ve gelecekte çok ümitli olacağımız bir yer olacak. Burada teknoloji ve bilgi üreteceğiz.”

Yön-9: “Tabii tüm üniversiteyi, tüm halkımızı, sanayicimizi ilgilendiren bir faaliyet de ama bunun odak noktasında yine mühendislik fakültesi bulunmakta. Dolayısıyla özellikle teknoparklar bir mahaldeki sanayinin gelişmesi için çok önemli olan kuruluşlar. Teknoparkın üniversitemize katılması ile çok yenilikçi projeler ortaya çıkacaktır, üniversite-sanayi işbirliği daha da fazla artacaktır hem hocalarımızın hareketliliği artacaktır, hem sanayicimizin hareketliliği artacaktır. Ve birçok patentlerin buradan çıkma durumu söz konusu olacaktır. Bu da bizi sevindiriyor tabii.”

Yön-14: “Üniversite-sanayi işbirliğini sağlamada en iyi modellerden bir tanesi Belki daha fazla hocaların kurduğu firmalar ve şirketler olacak orada. O da bir

avantajdır. Mesela, yazılım konusu bizim açımızdan önemli.. Bizim konumuz itibariyle doğrudan, yani bilimsel çalışma içerisinde olamayabiliriz ama destek sağlayıcı bir birim olabiliriz.”

6.5.1.5. Paylaşılan Vizyon ve Üniversitenin Gelişimine Yönelik Bulgular

Yöneticilere son olarak bölümleri için nasıl bir vizyon oluşturduklarını tespit etmek ve onlara göre üniversitenin daha ileriye gitmesi için uygulanması gerekli politikaları öğrenmek amacıyla “Sorumluluk alanınızda sürekli gelişmeye odaklı ve bu alanda herkesin gayret gösterdiği bir vizyon paylaşılmakta mıdır? Bu doğrultuda üniversitemizin dünyadaki ilk 500 üniversite arasına girebilmesi için bu politikaların dışında başka neler önermek istersiniz?” sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen yanıtların incelenmesi sonucunda oluşturulan kod ve frekans tablosu aşağıda yer almaktadır.

Tablo 26. Paylaşılan Vizyon ve Üniversitenin Gelişimine Yönelik Kod ve Frekans Tablosu

Paylaşılan Vizyon ve Üniversitenin Gelişimi	E(f)	H(f)	K(f)
Kod-155:Sürekli gelişmeye odaklı bir vizyon herkes tarafından paylaşılmaktadır.	6	2	13
Kod-156:Üniversitenin altyapı, araç, malzeme ve maddi yönden imkânları geliştirilmelidir.	9		
Kod-157:Kaliteli öğretim elemanlarının sayısı artırılmalıdır.	3		
Kod-158:Birimler arasında başarılı bir koordinasyon sağlanmalıdır.	1		
Kod-159:Üniversite yöneticilerinin daha bilgili ve üretken kişiler arasından seçilmesi gereklidir.	5		
Kod-160:Bürokrasi azaltılmalıdır.	1		

Kod-161:Araştırmacı kitle daha fazla desteklenmelidir.	1
Kod-162:Öğrenci merkezli politikalara daha çok ağırlık verilmelidir.	3
Kod-163:Öğretim elemanı kadrolarındaki gereksiz şişkinlik azaltılarak kaliteye önem verilmelidir.	1
Kod-164:Üniversite sanayi işbirliği arttırılmalıdır.	1
Kod-165:Üniversitenin vizyonu sayılı üniversiteler arasına girme yönünde oluşturulmalıdır.	1
Kod-166:Eksik bölüm ve fakülteler açılmalıdır.	1
Kod-167:Yakalanan ilerleme hızı arttırılarak devam ettirilmelidir.	1
Kod-168:Her alanda başarı istemek başarısızlığı doğuracağından üniversitenin güçlü yönleri belirlenerek onlar açığa çıkarılmalıdır.	1
Kod-169:Öğretim üyeleri araştırmaya sevk edilmeli, daha kaliteli çalışma yapmaları sağlanmalı ve sürekli gelişme konusunda yönlendirilmelidir.	3

Bölümlerinde sürekli gelişmeye odaklı bir vizyonun paylaşılması konusunda yöneticilerden 6'sı olumlu, 13'ü ise kısmen cevabını vermiştir. Yöneticilerden 2'si olumsuz yanıt vermiştir. Üniversitenin daha iyi duruma getirilmesine yönelik uygulanması gereken politikalar konusunda ise yöneticilerden 9'u altyapı, araç, malzeme ve maddi yönden imkânları geliştirilmesi önerisini getirirken, yöneticilerden 5'i üniversite yöneticilerinin daha bilgili ve üretken kişiler arasından seçilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Yöneticilerden 3'ü kaliteli öğretim elemanlarının sayısının arttırılmasını ifade ederken, yöneticilerden 3'ü öğrenci merkezli politikalara daha çok ağırlık verilmesi gerektiği üzerinde durmuştur. Ayrıca yöneticilerden 3'ü ise öğretim

üyelerinin araştırmaya sevk edilmesi, daha kaliteli çalışma yapmalarının sağlanması ve sürekli gelişme konusunda yönlendirilmelerini sağlayacak politikaların gerekliliğine vurgu yapmıştır.

Bunun yanında birer yönetici ise birimler arasında başarılı bir koordinasyon sağlanması, bürokrasinin azaltılması, araştırmacı kitlenin daha fazla desteklenmesi, öğretim elemanı kadrolarındaki gereksiz şişkinliğin azaltılarak kaliteye önem verilmesi, üniversite-sanayi işbirliğinin artırılması, üniversitenin vizyonu bu yönde oluşturulması, eksik bölüm ve fakültelerin oluşturulması, her alanda başarı istemenin başarısızlığı yaratacağından üniversitenin güçlü yönleri belirlenerek onların açığa çıkarılması ve yakalanan ilerleme hızının artırılarak devam ettirilmesi önerilerini getirmiştir. Elde edilen bulgulara yönelik örnek yanıtlar aşağıda yer almaktadır.

Yön-1: “Sürekli gelişmeye yönelik bir vizyon kısmen paylaşılmaktadır diyebilirim. Üniversitenin daha iyi konuma getirilmesi konusunda ise altyapı gerekiyor öncelikle, araç, gereç ve imkân gerekiyor. İkincisi bu imkânları kullanacak becerikli öğretim elemanı gerekiyor ve onlara imkânlar sunulması gerekiyor. Üçüncüsü de bütün bu birimler arasında uyumlu başarılı bir koordinasyon gerekiyor.”

Yön-2: “İdarecilerimiz, maalesef genelde yöneticilik vasfı olmayan insanlardan oluşmaktadır. Yöneticilik vasfı olmadığı içinde gelenler proje üretememişlerdir. Proje üretmedikleri için, senelerdir, Türkiye’nin en köklü üniversitelerinden biri olmamıza rağmen, biz yeterli gelişmeyi sağlayamamışız. Burada en önemli faktör maalesef işte gelen kişilerin yöneticilik vasıflarının olmaması, bir vizyonlarının olmaması, bir plan program dahilinde üniversiteye çok fazla bir katkı sunamamalarından dolayı üniversitemiz maalesef gelişmiş üniversitelerin çok çok gerisinde kalmıştır.”

Yön-3: “Bence uygulanan politikalar biraz sanki az gibi, biraz daha araştırmacı insanların önünü açmak gerekiyor diye düşünüyorum. Bir şekilde ya teşvik edilmeli veya istediği her imkân verilmeli. Mesela o yayını yaparken, ilk defa bulduğumuz o şeyleri yaparken hakikaten çok büyük sıkıntılar çektik, proje yapmamıştık cebimizden kullandık maddi imkânlarımız ölçüsünde yapabildik. Eminim ki buna bir yerden destek bulabilseydik çok farklı bir şey olurdu.”

Yön-4: “Öğrencilerle ilgili öğrenci memnuniyeti olmazsa üniversiteyi sever mi? Bu Fırat Üniversitesi’ni başka bir yerde met eder mi?”

Yön-5: “Üniversitenin daha iyi bir konuma gelmesi konusunda şu anda bizim üniversite hantal ağır bir yapıya yavaş yavaş dönüşmüştür. Şunu kastediyorum özellikle şu an 680-700 civarında bir öğretim elemanımız var ve öğrenci sayımız ise 20000’ dir. Birde Karadeniz Teknik Üniversitesine baktığımız zaman 400 civarında öğretim üyesi ve 40000 civarında öğrencisi bulunmaktadır. Burada bir tezat var ve iki üniversiteyi yayın yönünden mukayese etmek lazım. Bizim yayınlarımızın fazla olması lazım bakıyoruz mesela aynı bazı konularda KTÜ bizi geçmiş oluyor. Ayrıca devamlı söylenen halkla sanayiyle iç içe olmanın lafta kaldığı kanaatindeyim ama şu soruyu bir idareci kendi kendine sormalı “şu fakülte kendi malım olsa bunu böyle idare eder miyim?” yöneticilikle de ilgili biraz.

Yön-10: “Sayılı üniversiteler arasına girme konusunda bu hedefi koruz bunun ile ilgili çalışmaları yaparız. Yedi, sekiz tane bölüm açıldı ve yeni bölüm kurma hazırlıklarımız var. Bunlar üniversite büyüdükçe öğrenci sayısı arttıkça, öğretim elemanı sayısı arttıkça yayın sayısı yükselecektir. Bilimsel kalite ve öğrenci kalitesinin yükselmesi lazım en önemlisi o bizim hedeflerimizden birincisi o. Öğrenci kalitemizi yüksek olursa öğretim elemanı kalitemizde yükselecek.”

Yön-14: “Doğuda bilim üreten üniversiteler arasında sanırım en başta geliyoruz. Özenle bir seçim yapmak lazım diye düşünüyorum. Aynen bir strateji oluştururken artı noktalarımız, güçlü yönlerimiz neler buna bakılmalı. Güçlü yönlerimizle nasıl ön plana çıkabiliriz? Zayıf noktalardan yönlerden de ya tamamen kendimizi soyutlamamız yada onları belirli ölçülerde iyileştirmemiz gerekiyor. Çünkü her konuda mükemmel olmayı amaçlarsa sanırım başarılı olamaz. Buna ne gücümüz ne imkânımız yetmez.”

Yön-16: “Devlet üniversiteleri daha başarılı, özellerde sayısal olarak düşük olduğu için yani orada genellikle diyelim öğretim üyeleri seçkin öğretim üyeleri. On öğretim üyesi vardır onu da seçkindir. Her biri bir tane makale yaptığı zaman 1/1 tane makale düşüyor. Ancak Fırat’ta 700 tane öğretim üyesi var, 700 tanesinin 400’ü çalışıyor, 300’ü çalışmıyorsa o zaman 400/700 yapıyorsunuz, o zaman sizin başarınız düşüyor, onların ki yüksek gibi çıkıyor.”

Yön-18: “Dünyadaki 500 üniversitenin arasına girmesi benim kişisel kanaatim olarak tamamen ödenekle ilgilidir.”

Yön-19: “Klasik bir şekilde “artık ben devlet memuru oldum. Maaşımı alayım” zihniyetiyle çalışılmamalıdır. Öğretim üyelerinin de kendilerini yenilemeleri ve sürekli

yeni projeler üretmeleri, ulusal ve uluslar arası alanda üniversitemizi en iyi şekilde temsil etmeleri gerekiyor. Tabii hem yönetim destekleyecek, hem de idari ve akademik personel istekli olacak. Bu işbirliği içerisinde olursa ben inanıyorum üniversitemiz hem Türkiye’de en iyi sıralara gelecek, uluslar arası alanda da en iyi dereceleri elde edeceğine inanıyorum.”

6.5.2. Örgütsel Politikalar Boyutuna Yönelik Yorumlar

Üniversiteler, yüksek düzeyde eğitim ve öğretim yaparak seçkin kadrolar yetiştiren, bilimsel ve teknolojik araştırmalar yapan ve araştırma sonuçlarını toplum yararına sunarak sosyal ve ekonomik kalkınmaya hizmet eden kurumlardır. Üniversitelerin temel amacının bilgiyi araştırmak, aktarmak ve yenilemek olduğu belirtilmektedir (Durukan, 2004: 20). Ayrıca üniversitelerin amaçlarından biri de bünyelerinde var olan örtülü bilgiyi açığa çıkararak topluma mal etmek olmalıdır (Kalkan, 2005: 776). Bu nedenle üniversite üyelerinin, üniversite dışındaki çeşitli unsurlarla etkileşimleri ve özellikle bu unsurların örtülü bilgilerinden yararlanmaları da araştırma süreci için önemli olduğundan desteklenmektedir (Kalkan, 2005: 778). Üniversitelerin içinde bulundukları mali ve yenileşme sorunlarının üstesinden gelme konusunda öne sürülen çözüm üniversite sanayi ortaklığıdır. Günümüzde üniversitelerin sahip oldukları bilgi ve uzmanlıkları sanayi altyapılı ortaklarla birleştirmesi ile hem ekonominin gelişmesine hemde üniversitenin gelişmesine katkı sağlanacağı savunulmaktadır (Hagen, 2002: 206). Özellikle üniversite sanayi işbirliğine olanak tanıyacak yöntemlerin geliştirilmesi ve yenilikçiliğin arttırılması, bilişim teknolojilerinin sektörde kullanılma deneyimlerinin paylaşılması için politikalar üretilmesi, sektör temsilcilerinin üniversite eğitiminde aktif rol oynaması, bilgi ve iletişim teknolojileri gibi sektörlerin talepleri ve kamu, kurum ve kuruluşlarının önerilerinin değerlendirilmesi gibi konular üzerinde dikkatle durulmalıdır.

Bu doğrultuda bölümlerin elde ettikleri bilgileri toplumla paylaşmak ve kendi branşlarıyla ilgili dış odakların (basın, sanayi, eğitim kurumları, dernekler vb.) öneri ve eleştirilerini yapılan çalışma ve uygulamalara yansıtma yönünde yöneticilerin hepsi çaba gösterildiğini ifade etmişlerdir. Ayrıca yöneticilerin çoğunluğu dış odaklarla ortak yürüttükleri projelerden örnekler vermişlerdir. Bunun yanında yöneticilerin tamamı tarafından diğer üniversitelerde kendi bölümlerine yönelik çalışmaların ve yeniliklerin

takip edildiği belirtilmiş, bu yeniliklerden faydalanma konusunda yöneticilerin çoğu örnekler vermiştir. Ancak diğer üniversitelerle ortak proje yürütme konusunda beklenenden daha az etkinlik cevabı alınmıştır. Bu doğrultuda genel olarak bölüm yöneticilerinin toplumla bütünleşme yönünde çaba gösterdikleri, diğer üniversitelerin yaptığı çalışmaları takip ettikleri ve bunlardan uygun olanları kendi bölümlerine yansıttıkları ancak mesafe ve maddi imkânlar nedeniyle farklı üniversitelerle ortak proje yürütme konusunda fazla etkin olunmadığı tespit edilmiştir.

Yöneticilerin tamamı öğrencilerin sahip olduğu farklı teknik, beceri ve deneyimlere yönelik bilgilerin açığa çıkarılması hususunu önemsediklerini, bu doğrultuda öğrenci klupleri, ödüllü yarışmalar, Erasmus ve Farabi projeleri, kongre ve sempozyumlar, öğretim üyeleri tarafından rehberlik ve danışmanlık hizmeti verilmesi, uygulamaya yönelik ödev, seminer ve sunum yaptırma, serbest proje çalışmaları, tasarım dersi içerikleri, yakın diyalog ve ilgi gösterme gibi yöntemleri uyguladıklarını ifade etmişlerdir. Yöneticinin, örgütsel lider olarak, örgütsel değerleri bireylere benimsetmek ve örgütsel bütünlüğü sağlama yükümlüğü (Bleiklie, 2000: 5) çerçevesinde bölüm yöneticileri tarafından genel olarak yalnızca öğretim elemanları değil öğrencilerin sahip oldukları bilgi ve beceriler üzerinde durulduğu ve öğrenci merkezli uygulamalar yürütülmeye çalışıldığı ifade edilebilecektir.

Üniversiteler, bilimsel araştırma yapma, bilgi üretme, yayma ve nitelikli insan gücü yetiştirme görevleri nedeniyle ülke kalkınmasının önemli bir itici gücü olarak tanımlanmaktadır (Durukan, 2004: 29). Üniversitelerin içinde bulundukları mali ve yenileşme sorunlarının üstesinden gelme konusunda öne sürülen çözüm üniversite sanayi ortaklığıdır. Günümüzde üniversitelerin sahip oldukları bilgi ve uzmanlıkları sanayi altyapılı ortaklarla birleştirmesi ile hem ekonominin gelişmesine hemde üniversitenin gelişmesine katkı sağlanacağı savunulmaktadır (Hagen, 2002: 206). TUSİAD (Türk Snayicileri ve İşadamları Derneği) (Haziran, 2006: 27-28) tarafından bilişim alanında yayınlanan raporda OECD ülkelerine göre patent sayıları açısından Türkiye'nin oldukça geride olduğu, Türkiyede yapılan araştırmaların patentler ile korunacak şekilde endüstriye aktarılmadığı, Türkiye üniversitelerinde öğretim üye ve görevlilerinin akademik yükselmelerinde patentin önem taşımadığı sonuçlarına yer verilmiştir.

Bu doğrultuda üniversitede teknopark açılması konusunda yöneticilerin tamamı olumlu görüş bildirirken teknoparkın üniversiteye ve dolaylı olarak kendi bölümlerine yönelik birçok kazanım sağlayacağını ifade etmişlerdir. Teknoparkın, üniversite ve bölgenin gelişimi için çok önemli bir unsur olduğu, üniversite ve sanayi işbirliği için olumlu sonuçlar doğuracağı, yeni ürün üretimi konusunda kolaylık sağlayacağı, bilgi üretme konusunda öğretim elemanlarının motivasyonu arttırtacağını ifade etmişlerdir. Yöneticilerden biri patent alma konusuna değinirken öğretim elemanlarına yönelik yayın hazırlama ile patent alma konusunun bazı tezatlar içerdiğini belirtmiştir. Özellikle yayını yapılan bir konunun, patent almak için kullanılamayacağı, patent alma işleminin ise uzun, zahmet ve maliyet gerektirici bir süreç olması nedeniyle öğretim elemanlarının patent alma yönünde yetersiz kaldıkları belirtilmiştir. Bu konuya yönelik düzenlemeler yapılması, araştırmacıların deneyim ve çalışmaları sonucu elde ettikleri örtülü ve açık bilgileri ile oluşturdukları ürünlerin ortaya çıkarılmasını ve patent alınmasını sağlayacaktır.

Üniversitelerde fakülteler ve bölümler arası disiplinler arası çalışmalara önem vermelidir. Bazı üniversitelerde fakülteler ve bölümler arasında genel olarak disiplinler arası yardımlaşmaya yönelik isteksizlik görülmektedir. Bu durum bilginin saklanması, paylaşılması, işbirliği yapılmaması sonucunu doğurmaktadır. Toplumun birçok problemi ancak disiplinlerarası bir yaklaşımla çözüleceğinden, bilgi yönetimi yaklaşımları bu olumsuzlukları ortadan kaldırmada rol oynayacaktır (Oosterlinck, 2002).

Yöneticilerin tamamına yakını, bölümlerinde sürekli gelişmeye odaklı bir vizyonun herkes tarafından paylaşıldığı konusunda tamamen veya kısmen olmak üzere olumlu görüş bildirmiştir. Yöneticilerden birkaçı ise bu yönde ortak bir vizyonun paylaşılmadığı kanaatinde olduklarını belirtmişlerdir. Üniversitenin daha iyi bir konuma getirilmesi konusunda uygulanan politikaların yeterli olmadığı genel olarak her yöneticini bu yönde ilettiği öneriler doğrultusunda ortaya çıkarılmıştır. Yöneticiler yurt içinde ve yurt dışında sayılı üniversiteler arasına girmek için uygulanması gerekli politikalar konusunda ise farklı görüşler ifade edilmişlerdir. Bunlar, altyapı, araç, malzeme ve maddi yönden imkânların geliştirilmesi, üniversite yöneticilerinin daha bilgili ve üretken kişiler arasından seçilmesi, kaliteli öğretim elemanlarının sayısının artırılması, öğrenci merkezli politikalara daha çok ağırlık verilmesi, öğretim üyelerinin

daha çok ve kaliteli araştırma ve çalışma yapmalarının sağlanması, öğretim elemanlarının sürekli gelişme konusunda yönlendirilmesini sağlayacak politikaların uygulanması, birimler arasında başarılı bir koordinasyon sağlanması, bürokrasinin azaltılması, araştırmacı kitlenin daha fazla desteklenmesi, öğretim elemanı kadrolarındaki gereksiz şişkinliğin azaltılarak kaliteye önem verilmesi, üniversite-sanayi işbirliğinin artırılması, üniversitenin vizyonun sürekli ilerleme yönünde oluşturulması, eksik bölüm ve fakültelerin oluşturulması, her alanda başarı istemenin başarısızlığı yaratacağından üniversitenin güçlü yönleri belirlenerek onların açığa çıkarılması ve yakalanan ilerleme hızının artırılarak devam ettirilmesidir.

YEDİNCİ BÖLÜM

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde elde edilen bulgular ve yapılan yorumlara dayalı olarak varılan sonuçlara ve bu sonuçlar doğrultusunda geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

7.1. Sonuçlar

Sonuç olarak eğitim örgütleri olan üniversiteler, bilgiyi etkili şekilde kullanmak, yeni bilgi üretmek ve bunun paylaşılmasını sağlamakla sorumludurlar. Üniversitelerin, yöneticiler, öğretim elemanları ve öğrencileri de kapsayacak şekilde çeşitli görüş, fikir ve uygulamaların rahatlıkla tartışılabildiği, bilgi kültürünün yerleştiği, toplam kalite anlayışı içinde öğrenmeyi öğrenen ve öğretirken yansıtan örgütler olmaları beklenmektedir. Üniversitelerin etkili bilgi yönetimini gerçekleştirebilmeleri için, her şeyden önce, bilgiyi edinmeyi, üretmeyi, paylaşmayı, değerlendirip kullanmayı ve sürekli geliştirmeyi teşvik eden, paylaşımcı özelliklerin baskın olduğu bir örgüt kültürüne sahip olmaları gerekmektedir. Bu doğrultuda yönetim, öğretim elemanları ve öğrenciler olmak üzere her kademede açık bilgi ile birlikte örtülü bilgi paylaşımını sağlayacak bir kültür oluşturulmalıdır. Bilgiyi paylaşma ve emeğe saygı anlayışının üniversitelerde yerleşmesi son derece önemlidir. Bunu sağlamak için yönetim kademesince, yapısal birtakım değişiklikler yapılmalı, fikir ve önerilerin uygulanabileceği esnek, katılımcı ve paylaşımcı anlayış geliştirilmelidir.

Bu araştırmada örtülü bilginin açığa çıkarılmasına yönelik, Fırat üniversitesinde görev yapan ve politikalara yön veren üst düzey yönetici grubunun düşünce ve uygulamalarının neler olduğunun saptanması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda elde edilen sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Bilgiyi paylaşma konusunda kolaylık sağlayan ve sosyal ağları güçlendiren teknolojik alt yapı konusunda yöneticilerle yapılan görüşmeler sonunca yöneticilerin

çoğunluğu öğretim elemanlarının imkânları konusunda sıkıntı yaşamadıkları, öğrencilere yönelik bilgisayar laboratuvarı gibi imkânların her bölüm için aynı seviyede sağlanmadığı buna yönelik genel tedbirler alındığı belirtilmiştir. Özellikle öğretim elemanlarının web sitelerini yayınları ve çalışmaları yönünde sürekli güncel tutmaları konusunda zorlayıcı tedbirler alındığı ifade edilmiştir. Teknolojik alt yapı ve kullanımına yönelik eksikler bulunsun da yönetim kademelerince bunları telafi etmeye yönelik çaba olduğu görülmektedir.

Bölümlerin fiziksel şartlarının yeterliliği konusunda genel olarak kısmen cevabı verilmiştir. Üniversite bütçe kaynaklarının bazı konularda yetersiz kaldığı, sponsor bulma konusunda çaba olduğu ancak destek alınmadığı ifade edilmiştir. Dersliklerde güncel cihaz, alet ve edevatın bulunması konusu ise genel olarak kısmen iyi bulunduğu, eksikliklerin giderilmesine yönelik devam eden ve yeni başlayacak projeler olduğu ifade edilmiştir. Bölümlerin bazılarında kendilerine ait kütüphane bulunduğu, merkez kütüphanenin ise genel olarak kısmen yeterli görüldüğü belirtilmiştir.

Personelin bilişim teknolojilerini kullanmasına yönelik eksikliklerini yada gelişmeleri (teknik, yöntem, yazılım, cihaz vb) öğrenmesi başka bir ifade ile etkinliğin artırılması konusunda yöneticilerin yarısı sorumluluk hissetmediği bunun bireysel bir faaliyet olması gerektiği yönünde görüş bildirirken, diğer kesim bu yönde üniversite imkanları ile yada bireysel taleplere destek olarak yönlendirme yaptıklarını ifade etmişlerdir.

Yöneticilerin tamamına yakını bölümlerinde işlerin yürümesi için gerekli temel unsurlardan biri olarak gördükleri hiyerarşinin varlığını ifade etmişler ve bölümlerinde uygulanan hiyerarşiyi esnek bir yapı, tatlı-sert bir ilişki, işlerin yürümesini sağlayacak kadar katı ancak bilgi paylaşımına etki etmeyecek kadar esnek bir yapı olarak tanımlamışlardır. Bunun yanında bölümlerde öneri ve eleştirilerin bir üst kademeye iletilmesi konusunda yöneticilerin tamamına yakını sorun olmadığını belirtmişlerdir. Yöneticilerin bölümlerinde çok yönlü etkili bir iletişim varlığı konusunda tamamına yakını olumlu yanıt vermiştir. Ancak yöneticilerle yapılan görüşmede çoğunluğu, gayri resmi iletişimi olumsuz bir unsur olarak değerlendirdikleri ve bu nedenle kullanmadıklarını ifade etmişlerdir. Yöneticilerin çoğunluğu bölüm içerisinde sosyal içerikli etkinliklerin düzenlendiğini belirtmişler ancak bilgi paylaşımını hedefleyen amaçlı sosyal etkinliklere değinmemişlerdir.

Yapılan görüşmelerde yöneticilerin çoğu bölümlerinde yer alan personelin açık ve örtülü bilgisinden oluşan ve entelektüel sermayenin beyin gücü olarak da görülen kısmına önem verdiklerini belirtmişlerdir. Verdikleri önemi nasıl gösterdikleri konusunda ise personelin görüş ve önerilerini dikkate aldıkları ve bunları karar mekanizmalarına yansıttıkları bu doğrultuda ise toplam kalite yönetimi uygulamaları, öğrenci kulüpleri, anabilim dalı toplantıları, fakülte toplantıları, bölüm içi rutin toplantıları, öğrenci temsilcilikleri, öğrenci stajları ve usta-çırak ilişkili uygulamaları kullandıklarını belirtmişlerdir. Yöneticilerin personellerinde saklı bulunan bilgiye genel olarak önem verdikleri, bunları açığa çıkarmak ve örgüt süreçlerine yansıtmayı önemsedikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Bölüm içerisinde bilgi paylaşımını teşvik edecek personele yönelik bir ödül sisteminin mevcudiyeti sorgulanmış ve bu konuda yöneticilerin çoğunluğunun olumsuz yanıt verdiği görülmüştür. Yöneticiler genel olarak bir sistemlerinin olmadığını, sözle teşekkür ederek onure etme, önemli görevlere seçerken öncelik tanıma, plaket veya şilt verme, özlük hakları ve izinlerde kolaylık tanıma, sicil ve takdir yetkisini kullanma gibi yöntemleri kullandıklarını ifade edilmiştir. Yapılan açıklamalar doğrultusunda etkili bir ödül sistemi bulunmadığı, personelin tam olarak neyin ödüllendirildiği konusunda bilgilendirilmediği ve keyfi uygulamalara yol açacak serbestliğin bulunduğu sonucuna varılmıştır.

Yönetim kademelerince bilgi paylaşımını desteklemek maksadıyla çalışma konusu seçilmesi yönünde esneklik tanındığı, öğretim elemanlarının bilgi ve yeteneğine uygun görevlendirmeler yapıldığı belirtilmiştir. Ayrıca konferans, panel ve seminer gibi bilgi paylaşımını destekleyen etkinliklerin çoğunlukla bölümler çerçevesinde yapıldığı tespit edilmiştir. Ayrıca bazı yöneticiler, tarafından öğretim elemanlarının bilgi ve becerilerini farklı alanlarda ve değişik projelerde göstermesini sağlayacak dönüşümlü görev planlamaları yaptıklarını ifade etmişlerdir.

Yöneticilerin çoğunluğu tarafından personelin yurt içinde ve dışında konferans, panel, seminer gibi etkinliklere katıldığı belirtilmiştir. Buna karşın yöneticilerden birkaçı ise bu tarz etkinliklere maddi sıkıntı yada personelin isteksizliği nedeniyle aktif olarak katılım sağlanmadığı dile getirilmiştir. Bunun yanında söz konusu etkinliklere katılan personelin elde ettiği yada daha sonra kendisinin bu bilgiler ışığında geliştirdiği bilgilerden etkin faydalanma yönünde yönetimce sistematik bir çabanın bulunmadığı,

çoğunlukla eğitime gönderilen kişilerin döndüklerin elde ettikleri bilgileri diğer araştırmacılar ile paylaşması konusunun kişinin kendi isteğine bırakıldığı ortaya çıkarılmıştır.

Öğretim elemanlarının yaptığı araştırma ve çalışmaların herkes tarafından bilinmesine yönelik bölüm içerisinde yazılı bir listeleme, şemalama yada arşivleme başka bir ifade ile bilgi haritası gibi sistemin bulunmadığı yöneticilerin çoğunluğu tarafından ifade edilmiştir. Yöneticiler, yapılan çalışmaların bilinmesine yönelik genellikle rutin toplantılar, internet, web sayfaları, panolar ve seminer gibi yöntemlerin kullanıldığını belirtmişlerdir. Yöneticilerden alınan görüşler doğrultusunda yapılan çalışmaların herkes tarafından bilinmesinin, çalışmayı yapanın bireysel çabasına bırakıldığı, yüksek öğretim kademesinde yöneticiliğin genel olarak bürokrasi işlerini yönetmek olarak algılandığı, araştırma ve çalışmalar konusunda sorumluluk hissedilmediği tespit edilmiştir.

Yöneticilerin çoğu bölümlerinde güvene dayalı bir kültürün bulunduğu ve öğretim elemanlarının bilgi paylaşımı konusunda birbirlerine destek olduklarını ifade etmişlerdir. Buna karşın yöneticilerden birkaçı ise güvene dayalı bir kültürün oluşmadığı, paylaşım konusunda ise akademik kıskançlık gibi nedenlerle etkin olunmadığı yönünde görüş bildirmişlerdir. Genel olarak bölümler içerisinde bir paylaşım kültürünün oluşturulduğu ve takım çalışmasına olumlu bakıldığı ifade edilmiştir.

Yöneticilerin çoğunluğu örgütsel öğrenme temelli bir kültürün bulunduğunu belirtmişler ve bu doğrultuda ise öğretim elemanlarının seminer, panel ve konferans gibi etkinliklere yönelik istekli olduklarını, diğer üniversitelerle ortak çalışmalar yürütüldüğünü ve başka üniversitelerden öğretim elemanlarının davet edilerek bilgi paylaşımının sağlandığı projeler yapıldığını ifade etmişlerdir. Yöneticiler bölümlerinde çatışmaların çözümüne yönelik ise çoğunlukla uzlaşmacı bir tavır sergilediklerini ifade etmişlerdir.

Yöneticilerin yarısı yapılan görüşmelerde bölümlerde yapılan en iyi uygulama sonuçlarının, hatalardan elde edilen sonuçların, öğrenme öykülerinin yada özel yöntem ve tekniklerin yayınlanması ve paylaşılması konusunun kişilerin bireysel istek ve çabasına yönelik faaliyetler algıladıklarını ifade etmişlerdir. Öğrenme öykülerinin yazılı hale getirilmesi ve aktarılması konusunda ise bir çabanın olmadığı yöneticilerin

çoğunluğu tarafından dile getirilmiştir. Yöneticilerden elde edilen görüşler doğrultusunda üniversitede araştırmacıların yaptığı çalışmalardan elde edilen bilgilerin yayınlanması, paylaşılması konusunun araştırmacının kendi inisiyatifine bırakıldığı görülmektedir.

Bölümlerin elde ettikleri bilgileri toplumla paylaşmak ve kendi branşlarıyla ilgili dış odakların (basın, sanayi, eğitim kurumları, dernekler vb.) öneri ve eleştirilerini yapılan çalışma ve uygulamalara yansıtma yönünde yöneticilerin hepsi çaba gösterildiğini ifade etmişlerdir. Ayrıca yöneticilerin çoğunluğu dış odaklarla ortak yürüttükleri projelerden örnekler vermişlerdir. Bunun yanında yöneticilerin tamamı tarafından diğer üniversitelerde kendi bölümlerine yönelik çalışmaların ve yeniliklerin takip edildiği belirtilmiş, bu yeniliklerden faydalanma konusunda yöneticilerin çoğu örnekler vermiştir. Ancak diğer üniversitelerle ortak proje yürütme konusunda beklenenden daha az etkinlik cevabı alınmıştır. Bu doğrultuda genel olarak bölüm yöneticilerinin toplumla bütünleşme yönünde çaba gösterdikleri, diğer üniversitelerin yaptığı çalışmaları takip ettikleri ve bunlardan uygun olanları kendi bölümlerine yansıttıkları ancak mesafe ve maddi imkânlar nedeniyle farklı üniversitelerle ortak proje yürütme konusunda fazla etkin olunmadığı tespit edilmiştir.

Bölüm yöneticileri tarafından genel olarak yalnızca öğretim elemanları değil öğrencilerin de sahip oldukları bilgi ve beceriler üzerinde durulduğu ve öğrenci merkezli uygulamalar yürütölmeye çalışıldığı ifade edilmiştir. Ayrıca üniversitede teknopark açılması konusunda yöneticilerin tamamı olumlu görüş bildirirken teknoparkın üniversiteye ve dolaylı olarak kendi bölümlerine yönelik birçok kazanım sağlayacağı ifade edilmiş ve yöneticilerin bir kısmı buna yönelik proje geliştirdiklerini belirtmişlerdir.

Yöneticilerin tamamına yakını, bölümlerinde sürekli gelişmeye odaklı bir vizyonun herkes tarafından paylaşıldığı konusunda görüş bildirmiştir. Üniversitenin daha iyi bir konuma getirilmesi için; altyapı, araç, malzeme ve maddi yönden imkânların geliştirilmesi, üniversite yöneticilerinin daha bilgili ve üretken kişiler arasından seçilmesi, kaliteli öğretim elemanlarının sayısının artırılması, öğrenci merkezli politikalara daha çok ağırlık verilmesi, öğretim üyelerinin daha çok ve kaliteli araştırma ve çalışma yapmalarının sağlanması, öğretim elemanlarının sürekli gelişme konusunda yönlendirilmesini sağlayacak politikaların uygulanması, birimler arasında

başarılı bir koordinasyonun sağlanması, bürokrasinin azaltılması, araştırmacı kitlenin daha fazla desteklenmesi, öğretim elemanı kadrolarındaki gereksiz şişkinliğin azaltılarak kaliteye önem verilmesi, üniversite sanayi işbirliğinin arttırılması, üniversitenin vizyonun sürekli ilerleme yönünde oluşturulması, eksik bölüm ve fakültelerin oluşturulması, her alanda başarı istemenin başarısızlığı yaratacağından üniversitenin güçlü yönlerinin belirlenerek onların açığa çıkartılması ve yakalanan ilerleme hızının arttırılarak devam ettirilmesi yönünde önerilerde bulunmuşlardır.

7.2. Öneriler

Araştırmanın bulguları doğrultusunda geliştirilen öneriler uygulamaya ve ileri araştırmalara yönelik öneriler olmak üzere iki başlık altında sunulmuştur.

7.2.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler

Bilgi paylaşımına yönelik teknolojik alt yapıda her ne kadar olumlu görüşler dile getirilse de, bazı görüşler bu alanda sıkıntı olduğunu göstermektedir. Bu nedenle üniversite üyelerinin bilgi paylaşımını desteklemek maksadıyla teknolojik alt yapı ve kullanımına yönelik eksiklerin giderilmesine yönelik tedbirler alınmaya devam edilmelidir. Bu doğrultuda teknolojinin bilgi paylaşımı konusunda etkin kullanımı sağlanmalıdır. Ayrıca günümüzde bilgi teknolojileri yazılım ve donanımı çok çabuk eskiyebildiğinden çalışanların ihtiyaçlarına ve örgüt amaçları doğrultusunda gerekli olan bilgi teknolojilerine maliyet-fayda analizleri yapılarak karar verilmeli, bu teknolojilerden en yüksek yararın elde edilmesini sağlayacak şekilde kullanılması sağlanmalıdır. Örgüt içinde çalışanların bilgi teknolojilerindeki gelişmeleri yakından takip etmeleri, yeni yazılım, teknik vb geliştirebilmelerine zemin hazırlayacak eğitim faaliyetlerine destek verilmelidir. Bu doğrultuda personelin sürekli olarak bilgi ve becerilerinin güncelleştirilmesi sağlanmalıdır.

Yöneticilerden çoğunluğu örgütsel yapı boyutu doğrultusunda örgütsel hiyerarşilerini, eleştiri ve önerilerin üst kademeye ulaşılmasını engellemeyecek kadar tatlı sert bir yapı olarak ifade etsellerde bazı yöneticiler hiyerarşinin bilgi paylaşımı üzerindeki olumsuz etkisine değinmişlerdir. Bu nedenle uygulanacak örgüt

hıyerarşisinin çalışanların bilgi paylaşımını destekleyecek, çok yönlü iletişime imkân tanıyacak şekilde esnek bir yapıya sahip olmasına önem verilmelidir.

Örgütsel yapı boyutu kapsamında genel olarak çok yönlü bir iletişim sisteminin bulunduğu, ancak gayri resmi iletişim kanallarının olumsuz etik öğeler içerdiği gerekçesi ile kullanılmadığı sonucuna varılmıştır. Oysa insani ilişkilerin doğal bir parçası olan gayri resmi iletişim, yalnızca olumsuz etkileri olan söylenti yada dedikodu olarak algılanmamalıdır. Gayri resmi iletişim kanalları amaçlar doğrultusunda kullanılacak araçlar olarak değerlendirilmeli, karaların ve projelerin uygulanması, fikirlerin ortaya çıkarılması, bilginin paylaşılması konusunda etkin kullanılmalıdır. Ayrıca sağlıklı sosyal iletişim ağlarının yapılandırılması amacıyla sosyal içerikli etkinliklere daha fazla önem verilmelidir.

Örgütü üyelerinde saklı bulunan bilgiye önem verilmeli rgt yapısına uygun bilgi paylaşımını amaçlayan rutin toplantıların oluşturulması, takım çalışmasını sağlayacak proje çalışmaları, öğrenme hikayelerini ortaya çıkarmayı amaçlayan toplantılar, önemli uygulamalar ve öğrenme hikayelerinin ders notuna dönüştürülmesi, kitaplaştırılması yada yayınlanmasına yönelik çalışmalar gibi yöntemler değerlendirilerek bu tür bilgilerin açığa çıkarması ve rgt süreçlerine yansıtılması sağlanmalıdır.

Yurt içinde ve dışında konferans, panel, seminer yada yüksek eğitim gibi etkinliklere katılan personelin elde ettiği bilgileri ve deneyimleri niversite içinde diğer akademik personele aktarmaya yönelik kişisel isteğin dışında niversite genelinde bir sistem geliştirilmeli, niversitenin maddi yada izin gibi manevi desteği ile elde edilen bu bilgilerin aktarımı zorunlu hale getirilmeli, bilgi paylaşımının desteklenmesi konusunda yönetim kademelerine görev verilmelidir. Bu doğrultuda yönetim kademesinin yalnızca bürokratik işlemlerin yürütüleceği bir makam olduğu algısının değiştirilmesi yönünde tedbirler alınmalıdır.

Yapılan görüşmeler sonucunda genel bilgi paylaşımını destekleyecek etkili bir ödül sistemi bulunmadığı, örgütte çalışanların tam olarak neyin ödüllendirildiği konusunda bilgilendirilmediği ve keyfi uygulamalara yol açacak serbestliğin bulunduğu sonucuna varılmıştır. Örgütü içinde yeni bilgi üretimi ve bilgi paylaşımını teşvik edecek, özellikleri, içeriği herkes tarafından anlaşılacak açık kriterlere sahip, maddi ve manevi öğeler içerebilecek adil bir ödül sisteminin oluşturulması sağlanmalıdır.

Yükseköğretim kurumlarında görev yapan öğretim üye ve yardımcılarının performansları, orijinal çalışmaları, buluşlar, projeler, patentler, vb anlalı tkinlikler çer.evesinde değerlendirilmeli, bu durum kariyer yükselmesinde etkili olabilmelidir. Ayrıca sonuçları itibarı ile değer yaratan kalite oluşturan araştırmalar teşvik edilmeli, destek sağlanmalı, bu çalışmaların ulusal ve uluslar arası arenada duyulması amaçlanmalıdır.

Öğretim elemanlarının yaptığı çalışma ve araştırmaların bölüm içinde yada üniversite genelinde ilgili bölümler arasında bilinmesine yönelik bilgi haritası yada öğretim elemanlarını çalışmalarının içeriğine ulaşılabilcek güncel web sitesi düzenlemesi yapılmalı, yönetim kademelerince bu doğrultuda alınan tedbirler uygulamaya devam edilmelidir. Bu doğrultuda örgüt çapında kişiler ve disiplinler arası yardımlaşma ve işbirliği de önemsenmeli, bunun için gerekli ortamlar oluşturulmalıdır.

Bölümelerde yapılan en iyi uygulama sonuçlarının, hatalardan elde edilen sonuçların, öğrenme öykülerinin yada özel yöntem ve tekniklerin yayınlanması ve paylaşılması konusunda yönetim kademelerince bireysel isteğe bırakmanın dışında bu bilgileri açığa çıkaracak yöntem ve uygulamalar geliştirilmelidir. Bu amaçla sık sık sosyal etkinlikler tertip edilmeli, deneyimlerin, görüş, öneri ve eleştirilerin yer aldığı gazete ve dergiler çıkarılmalı, örnek olayların,farklı uygulamaların tartışıldığı küçük grup toplantıları yapılmalıdır. Farklı uygulamalar, farklı görüşler teşvik edilmeli, örgüte yarar sağlayan yenileşmeyi hızlandıran uygulamalar çeşitli araçlarla ödüllendirilmelidir.

Bölümlerin elde ettikleri bilgileri toplumla paylaşmak ve kendi branşlarıyla ilgili dış odakların (basın, sanayi, eğitim kurumları, dernekler vb.) öneri ve eleştirilerini yapılan çalışma ve uygulamalara yansıtma yönünde çabalar devam ettirilmeli ancak dış odaklara yönelik ortak proje çalışmalarının sayısı arttırılmalı, elde edilen bilgilerin işlerliği uygulanabilirliği sağlanmalıdır. Bu doğrultuda sürekli olarak en iyiyi gerçekleştirme amacıyla diğer kurumlardaki iyi uygulamalar izlenmeli, dersler çıkarılarak uygulamaya dönüştürülmelidir.

Üniversitenin daha iyi bir konuma getirilmesi için yöneticilerin altyapı, araç, malzeme ve maddi yönden imkânların geliştirilmesi, üniversite yöneticilerinin daha bilgili ve üretken kişiler arasından seçilmesi, kaliteli öğretim elemanlarının sayısının arttırılması, öğrenci merkezli politikalara daha çok ağırlık verilmesi, öğretim üyelerinin daha çok ve kaliteli araştırma ve çalışma yapmalarının sağlanması, öğretim

elemanlarının sürekli gelişme konusunda yönlendirilmesini sağlayacak politikaların uygulanması, birimler arasında başarılı bir koordinasyonun sağlanması, bürokrasinin azaltılması, araştırmacı kitlenin daha fazla desteklenmesi, öğretim elemanı kadrolarındaki gereksiz şişkinliğin azaltılarak kaliteye önem verilmesi, üniversite sanayi işbirliğinin artırılması, üniversitenin vizyonun sürekli ilerleme yönünde oluşturulması, eksik bölüm ve fakültelerin oluşturulması, her alanda başarı istemenin başarısızlığı yaratacağından üniversitenin güçlü yönlerinin belirlenerek onların açığa çıkartılması ve yakalanan ilerleme hızının artırılarak devam ettirilmesi yönündeki her alana hitap eden ve eksikliği belirtilen bu önerilerin her birine yönelik yönetim kademelerince gerekli tedbirler alınmalıdır. Ayrıca belirtilen öneriler, üniversite vizyonu çerçevesinde ve yerel, ulusal, küresel boyutta düşünülerek karara dönüştürülmelidir.

7.2.2. Araştırmalara Yönelik Öneriler

Yöneticilerden örtülü bilginin önemi ve açığa çıkarılarak kullanılmasına yönelik uyguladıkları yöntemleri durum tespiti şeklinde ortaya koyan bu araştırma sonuçları öğretim elemanları ve öğrenciler kapsamında yapılacak görüşmeler yada anket çalışmaları ile desteklenmelidir.

Öğretim elemanlarının örtülü bilgilerini açığa çıkarmaya yönelik uyguladıkları yöntemleri ortaya koyan çalışmalar yapılmalıdır.

Örtülü bilginin önemini ve rekabet yaratıcı özelliğini ortaya koyan öğretim elemanlarının takım çalışmasını içeren durum çalışmasına yer verilmelidir.

Örtülü bilginin önemini ve rekabet yaratıcı özelliğini ortaya koyan öğrencilere yönelik takım çalışmasını içeren eylem araştırmaları yapılmalıdır.

Diğer üniversitelerle ortak çalışmayı içeren ve örtülü bilgi paylaşımı sonucunda elde edilen yeni ürünün yada kavramın yansıtılmasına yönelik durum çalışması yapılmalıdır.

Dış odaklarla ortak çalışmayı içeren ve örtülü bilgi paylaşımı sonucunda elde edilen yeni ürünün yada kavramın yansıtılmasına yönelik durum çalışması yapılmalıdır.

KAYNAKLAR

- Aadne, J. H., Von Krogh, G., Roos, J. (1996). Representationism: The Traditional Approach to Cooperative Strategies, Chapter 1 in Von Krogh G., Roos, J., (Eds). *Managing Knowledge- Perspectives on Cooperation and Competition*, London, Sage.
- Ada, N. (2007). “Örgütsel İletişim ve Yeni Bilgi Teknolojileri; Örgütsel İletişim Ağları”. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 7(2): 543-551.
http://eab.ege.edu.tr/pdf/7_2/C7-S2-M9.pdf, (24.02.2009 tarihinde indirilmiştir)
- Adler, P. S. (2001). “Market, Hierarchy And Trust: The Knowledge Economy And The Future Of Capitalism”. *Organization Science*, Vol.12,No. 2, March-April- pp: 215-234.
- Ahmed, P.K., Lim K.K., Loh, A.Y.E. (2002). *Learning Through Knowledge Management*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Alavi, M., Leidner, D. (1999). “Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues”.
<http://knowledge.emory.edu/papers/1005.pdf>. (23.02.2009 tarihinde indirilmiştir)
- Alavi, M., Leidner, D. E. (2001). “Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues”, *MIS Quarterly*, Vol. 25, No. 1, pp. 107-136.
- Alwis, R., Hartmann, E. (2004). “The significance of tacit knowledge on company’s innovation capability”. *UVK Verlagsgesellschaft mbH*, S. 373 – 394.
<http://www.inf-wiss.uni-konstanz.de/infwiss/download/isi2004/cc-isi04-art21.pdf> (10.12.2008 tarihinde indirilmiştir)

- Ambrosini, V., Billsberry, J. (2007). "Person–Organisation Fit: An Invisible Hand Facilitating the Transfer of Tacit Knowledge". Development paper submitted to the Strategy as Practice track of the British Academy of Management for the 2007 annual conference, Warwick, September. <http://jonbillsberry.co.uk/bam07%20tacit%20knowledge%20and%20fit.pdf> (29.01.2009 tarihinde indirilmiştir.)
- Ambrosini, V., Bowman, C. (2008). "Surfacing Tacit Sources Of Success". *International Small Business Journal*, Vol. 26(4), pp: 403-431, SAGE publications
- Amin, N. W. G. (2006). "Higher Education in Sudan and Knowledge Management Applications". *IEEE Xplore*. -7803-9521-2/06 (10.01.2009 tarihinde indirilmiştir)
- Atak, M. (2005). "Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi". *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, Temmuz 2005 cilt 2 sayı 2 (59-67)
- Aydınus, F. (2003). *Bilgi Teknolojileri ve Bilgi toplumu İçinde Eğitimin Önemi Türkiye’de Eğitim Politikaları ve AR-GE*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Politikası Anabilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Bakan,İ., Büyükbeşe, T. (2004). "Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması". *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* (7), 1-30.
- Balcı, A. (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma, Yöntem, Teknik ve İlkeler*. Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Barbiero, D. (2004). "Tacit Knowledge". <http://philosophy.uwaterloo.ca/MindDict/tacitknowledge.Html>. (23.02.2009 tarihinde indirilmiştir)

Barnard, C. I. (1962). *The Functions of the Executive*, Harvard University Press.
<http://books.google.com/books>. (18.12.2009 tarihinde indirilmiştir)

Bartol, K.M. (2002). “Encouraging Knowledge Sharing: The Role of Organizational Reward Systems”. *Journal Of Leadership And Organization Studies*, Vol.9, No. 1

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

Baumard, P. (1999). *Tacit Knowledge in Organizations*, London, Thousand Oaks: Sage
<http://books.google.com/books>. (03.02.2008 tarihinde indirilmiştir)

Baytekin, E. P. (2006). *Bir Halkla İlişkiler Görevi Olarak Örgütsel Verimliliğin Artırılmasında Bilgi Yönetimi*. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı Yayınlanmış Doktora Tezi, İzmir

RCBADOOR (2008). *Bilgi Yönetimi Terimleri Sözlüğü*.
<http://www.rcbadoor.com/bilgiyonetimi.htm>. (22.05.2008 tarihinde indirilmiştir).

Bleiklie, I. (2000). “Academic Leadership And Emerging Knowledge Regimes”,
<http://scholar.google.com.tr/scholar?> (07.03.2009 tarihinde indirilmiştir).

Bloodgood, J. M., Salisbury, D. (2001). “Understanding The Influence Of Organizational Change Strategies On Information Technology And Knowledge Management Strategies” . *Decision Support Systems*, Vol.31, pp. 55–69.

Bolat, S. (1996). “Eğitim Örgütlerinde İletişim: H.Ü. Eğitim Fakültesi Uygulaması”. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12: 75-80 / 1996

- Bolat, S. (2007). *Bilgi Ekonomisinde Örtülü Bilginin Önemi ve Rekabet Avantajı Yaratmada Örtülü Bilgi Kaynaklarının Keşfi: Şirince’de Bir Uygulama*. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Aydın.
- Bryant, S., E. (2003). “The Role of Transformational and Transactional Leadership in Creating, Sharing and Exploiting Organizational Knowledge”. *The Journal of Leadership and Organizational Studies*, 2003, Vol. 9, No.4, pp.(32-44).
- Campo, C. (1993). "Collaborative School Cultures: How Principals Make A Difference", *School Organization*, Vol.13, No.2, pp 119-127.
- Castillo, J. (2002). “A Note on The Concept of Tacit Knowledge”. *Journal of Management Inquiry*, 2002, 11, 46, <http://jmi.sagepub.com> (15.09. 2008 tarihinde indirilmiştir)
- Celep, C. (2004). “Örgütsel Öğrenme Açısından Türkiye Üniversiteleri”. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya. <http://www.pegem.net/dosyalar/dokuman/5868329.pdf> (22.10.2008 tarihinde indirilmiştir).
- Celep, C. (2007). “Paylaşım Kültürü”. <http://muratkaymak.blogcu.com/bilgi-paylasim-kulturu12374383.html> (25.03.2007 tarihinde indirilmiştir).
- Choi, B., Lee, H. (2002). “Knowledge Management Strategy and Its Link to Knowledge Creation Process”. *Expert Systems With Applications*, 23, pp:173-187.
- Cowan R., David, P. A., Foray D. (2000). “The Explicit Economics of Knowledge Codification and Tacitness” *Industrial and Corporate Change*, Oxford University Press, Vol. 9, Number.2, 211-253.

- Çapar, B. (2007). “Bir İletişim Sistemi Olarak Bilgi Yönetimi: Teorik Bir Yaklaşım”. <http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mklİgos.php?nt=67712,3>, (03.10.2008 tarihinde indirilmiştir)
- Çelik, V. (2004). “Örgütsel Hikâyeler ve Okul Kültürünün Analizi”. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Malatya.
- Çınar, İ. (2004). “Bilgi Yönetiminde Eğitim Yöneticilerinin Yeterlikleri: Malatya Örneği”. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, 6-9 Temmuz 2004 İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya, www.pegem.net/dosyalar/dokuman/452.pdf (14.10.2008 tarihinde indirilmiştir)
- Davenport, T.H., Prusak, L. (1998), *Working Knowledge*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Demirel, Y. (2007). *Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bilgi Paylaşımı*. IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul.
- Demirel, Y., Karadal, H. (2007). “Örgüt Kültürünün Örgüt İçi Bireysel Becerilerin Kullanımına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi”, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.12, S.3, S:253-270.
- Demirli, C. (2007). *Elektronik Portfolyo Öğretim Sürecinin Öğrenen Tutumlarına ve Öğrenme Algılarına Etkisi*. Fırat Üniversitesi, Sosyal bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilimdalı, Yayınlanmış Doktora Tezi, Elazığ.
- Denison, D. R. (1984). “Bringing Corporate Culture to the Bottom Line”, *Organizational Dynamics*, 13(2), pp: 5-22.
- D’Eredita, M.A., Barreto, C. (2006). “How Does Tacit Knowledge Proliferate? An Episode-Based Perspective”. *Organization Studies*, 27(12); 1821-1841,

- Despres, C., Chauvel, D. (1998). "Knowledge Management(s)". *Journal of Knowledge Management*, Volume. 3, Number. 2, pp. 110-120.
- Dewey, J., Bentley, A.F. (1949). "Knowing And The Known" <http://www.aier.org/aier/otherpublications/KnowingKnown/KnowingKnownFullText.pdf> (14.03.2009 tarihinde indirilmiştir)
- Dixon, N.,M. (2000). *Comon Knowledge: How Campanies Thrive By Sharing What They Know*. Harvard Business School Press, Boston. MA. <http://books.google.com/books>. (05.01.2009 tarihinde indirilmiştir)
- Dixon, N. (2002) "The Neglected Receiver of Knowledge Sharing" *Ivey Business Journal*, (March/April), pp. 35-40.
- Doğan, H. (2003). "Hümanistik Bir Yaklaşımla Örtülü Bilgi Analizi: Örtülü Bilgi Gelişimi Ve Paylaşımında Duygusal Zekâ İle Beden Dilinin Rolü ve Stratejik Kullanım Yolları". *Journal Ege Academic Review* Year, Vol: 3 Issue: 1-2 pp: 59-66.
- Doğan, H. (2004). "Beyin Paradoksları Bağlamı Olarak Örtülü Bilgi Geliştirme Yöntemleri Ve Organizasyon Yapıları Arasında İlişki Zinciri Analizi". *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S:(7) / 1, s:105–119
- Doğan, H. (2006). *Ahilik ve Örtülü Bilgi Günümüz İşletmecilerine Dersler*. Ekin Kitapevi, Bursa.
- Doğan, H., İbicioğlu, H. (2006). *İşletmelerde Örtülü Bilgi ve Önemi*. Ekin Kitapevi, Bursa.
- Donoghue, L. P., Harris, J. G., Weitzman, B.A. (1999). "Knowledge Management" *Strategies That Create Value, Outlook*, Vol. 1, pp: 48-53.

- Durham, C. C., Bartol, K. M. (2000). *Pay For Performance*. In E. A. Locke (Ed.) *Handbook Of Principles Of Organizational Behavior* (Pp. 150-165). Oxford, UK: Blackwell. <http://books.google.com/books>. (19.12.2008 tarihinde indirilmiştir)
- Durğun, S. (2006). “Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim”. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*. Aralık, Cilt:III1, Sayı: II, 112-132.
- Durukan, H. (2004). “Ülkemizin Kalkınmasında Çağdaş Üniversitelerin Yeri”. *Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt-Sayı: 6-2., s:19-25.
- Eisenhardt, K. M. (1989). “Making Fast Strategic Decisions İn High Velocity Environments”. *Academy Of Management Journal*, V.32, N.3, pp: 543-576.
- Erdem, F., İşbaşı, Ö. (2001). “Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları”. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (1), s: 33-57.
- Erdoğan, Z., İpçioğlu, İ. (2001). “İşletmelerde Liderlik ve Bilgi Yönetimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”. <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/15-01.pdf> (08.03.2009 tarihinde indirilmiştir).
- Eroğlu, E. İspir, B. (2006). “Örgütsel İletişim Sürecinde Yönetimsel İkna ve Etkileme: Örnek Olay İncelemesi”. *II. Uluslararası Halkla İlişkiler Sempozyumu*, Kocaeli, Nisan. [http://if.kocaeli.edu.tr/hitsempozyum/kitap/07-Erhan Eroglu .pdf](http://if.kocaeli.edu.tr/hitsempozyum/kitap/07-Erhan%20Eroglu.pdf) (24.02.2009 tarihinde indirilmiştir).
- Erkorgun, M. (2007). *Kobilerde Örtülü Bilginin Elde Edilmesi, Geliştirilmesi, Yayılma Süreci Ve Firma Yenilikçiliği Üzerine Etkileri*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü Strateji Bilimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Gebze.

- Ertekin, A. (2006). *Üniversite Yönetimi ve Organizasyonu Ve Trakya Üniversitesi'nde Bir Uygulama*. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Edirne.
- Erten, P. (2006). *Okul Yöneticilerinin Bilgi Yönetimini Etkili Kullanabilme Becerileri (Elazığ İli Örneği)*. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Elazığ.
- Fidan, N. (2007). *Resmi İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi Araçlarını Kullanma Yeterlik Düzeyine İlişkin Bir Araştırma (Antalya İli Örneği)*. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Programı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Antalya.
- Friebs, B. (2005). "Knowledge Management in Educational Settings", *South East European Educational Cooperation*. [http:// www.see-educoop. net/education _in/pdf/erasmus-oth-enl-t03.pdf](http://www.see-educoop.net/education_in/pdf/erasmus-oth-enl-t03.pdf)., pp:1-17 (04.06.2008 tarihinde indirilmiştir).
- Foos, T., Schum, G., Rothenberg, S., (2006). "Tacit Knowledge Transfer and The Knowledge Disconnect". *Journal of Knowledge Management*. Vol. 10, No. 1, pp: 6-18.
- Gourlay, S. (2002). "Tacit Knowledge, Tacit Knowing Or Behaving?". *OKLC-2002 Athens, Greece*, <http://eprints.kingston.ac.uk/2293/> (14.10.2008 tarihinde indirilmiştir).
- Gökçe, A. (2006). *Kamu sektöründe Bilgi Yönetimi ile Gelen değişim ve Kamu Bankalarında Bilgi Yönetimi*. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

- Gökçe, Ş. (2006). *Bilgi Çağının İş Organizasyonlarında Stratejik Bilgi Yönetimi: Teori Ve Bir Uygulama*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Göktaş, A. (2007). *Örtülü Bilginin Açık Bilgiye Dönüştürülmesinde Diyalogun Kullanılması*. İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Grant, K. A. (2007). “Tacit Knowledge Revisited – We Can Still Learn from Polanyi” *The Electronic Journal of Knowledge Management*, Volume 5 Issue 2, pp 173-180.
- Gunn, B. (1995). “The Paradigm Shift in University Management”, *International Journal of Educational Management*, Vol.9, No.1, pp. 28-40.
- Güçlü, N.; Sotirofski, K. (2006).”Bilgi yönetimi”. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, Güz, 4(4), 351-371.
- Hagen, R. (2002). Globalization, University Transformation And Economic Regeneration”, *The International Journal of Public Sector Management*, Vol.15, No.3, pp. 204-218.
- Hasanali, F. (2002) “Critical Success Factors of Knowledge Management”, <http://kmadvantage.com/docs/KMArticles/CriticalSuccessFactorsofKM.pdf>, (07. 03. 2009 tarihinde indirilmiştir)
- Haldin-Herrgard, T. (2003). “Diving Under The Surface Of Tacit Knowledge”. <http://identities.org.ru/readings/romanov3.pdf> (23.02.2009 tarihinde indirilmiştir)

- Haldin-Herrgard, T. (2006). "Tacit Knowledge Diffusion in Family Business Succession". <http://www.nhh.no/Admin/Public/DWSDownload.aspxhaldin-herrgard.pdf> (23.02.2009 tarihinde indirilmiştir)
- Hernandez, M. (2003). "Assessing Tacit Knowledge Transfer and Dimensions of a Learning Environment in Colombian Businesses". *Advances in Developing Human Resources*, Vol.5, No. 2, May, pp: 215-221.
- Hlupic, V., Pouloudi, A., Rzevski, G. (2002). "Towards an integrated approach to knowledge management: 'Hard', 'soft' and 'abstract' issues". *Knowledge and Process Management*, Vol. 9, No. 2, pp. 90-102.
- Insch, G.S., Leonard, N. (2005). "Tacit Knowledge in Academia: A Proposed Model and Measurement Scale". *The Journal of Psychology*, 139(6), 495–512
- Insch, G.S., McIntyre, N., Dawley, D. (2008). "Tacit Knowledge: A Refinement and Empirical Test of the Academic Tacit Knowledge Scale". *The Journal of Psychology*, 142(6), 561–579
- İbicioğlu, H., Ak, B. (2005). "Aile İşletmelerinde Aile Değerlerinin Özyetenek Oluşturma Potansiyeli: Örtülü Bilgi Eksenli Bir Analiz". *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 14, Sayı 2, S.315-324.
- İra, N. (2004). "Örgütsel Kültür (Dokuz Eylül Üniversitesi Örneği)". *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya <http://www.pegem.net/akademi/kongrebildiriIdetay.aspx?id=5883>. (23.02.2009 tarihinde indirilmiştir).

- Kavak, B., Vatansever, N. (2007). “Hizmet Sektöründe Örgüt İçi İletişim Bileşenleri ve İşgören Verimliliği Üzerindeki Etkileri: Ankara’daki Beş Yıldızlı Otel İşgörenlerinin Düşünceleri”. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 2, s:120-140
- Kalkan, V., D. (2001). “Türk Üniversitelerinde Bilgi Yönetimi Süreçlerinin Geliştirilmesi: Öncelikler ve Öneriler”. <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/18-01.pdf> (30.09.2008 tarihinde indirilmiştir).
- Kalkan, V.D. (2005). “Türk Üniversitelerinde Bilgi Yönetimi Süreçlerinin Geliştirilmesi: Öncelikler ve Öneriler”. <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/18-01.pdf>, s: 775-782 (30.09.2008 tarihinde indirilmiştir).
- Kalkan, V. D. (2006). “Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi Kesişim ve Ayrışma Noktaları”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Bahar, C.5, S.16, s: 22-36. <http://www.e-sosder.com/dergi/1622-36.pdf>, (14.10.2008 tarihinde indirilmiştir).
- Karakaş, B., Yaralı A. (2002). “Kamu Yönetiminden Bilgi Yönetimine” <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/13-02.pdf>, (04. 05. 2008 tarihinde indirilmiştir).
- Kautz, K., Thaysen, K. (2001). “Knowledge, Learning And IT Support in A Small Software Company”. *Journal of Knowledge Management*, Volume 5 . Number 4, pp. 349-357.
- Kluge, J., Stein, W., Licht, T. (2001). *Knowledge Unplugged*, Palgrave, New York.
- Koç, U. (2003). “Komplekslik Yaklaşımı ve Bilgi Yönetimi” <http://iibf .ogu.edu.tr /kongre /bildiriler /10-03.pdf> . (29. 05. 2008 tarihinde indirilmiştir).

- Koskinen, K.U., (2003). "Evulation Of Tacit Knowledge Utilization in Work Unit". *Journal of Knowledge Managment*. Vol.7, No.(5), pp:67-81. <http://www.centreforinnovations.com/researchLib/.pdf> (28.03. 2009 tarihinde indirilmiştir).
- Köse, S., Tetik,S., Ercan,C. (2001). "Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler". *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Cilt:7 Say :1
- Kulaklı, A., Birgün, S. (2005). "Müşteri Merkezli Operasyonel Bilgi Yönetimi için Veri Yönetiminin Ölçülmesi". *İTÜ Dergisi/b, Sosyal Bilimler*, Cilt:2, Sayı:1, s: 37-48,
- Kulaklı, A. (2005). "Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Bilgi Paylaşımının Önemi ve Bir Uygulama". *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, Yıl: 4 Sayı: 8 Güz/2, s: 99-114.
- Kulkki, S., Kosonen, M. (2001). "How Tacit Knowledge Explains Organizational Renewal And Growth: The Case Of Nokia". <http://site.ebrary.com/lib/firat/Doc?id=10218083&ppg=253> (18.01.2009 tarihinde indirilmiştir).
- Kurt, M. (2008). "Bilgi Yönetimi Sürecinde Kullanılan Bilgi Yönetimi Araçları" http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=453 (11.06.2008 tarihinde indirilmiştir).
- Kuş, E. (2003). *Nicel-Nitel Araştırma Teknikleri, Sosyal Bilimlerde Araştırma Teknikleri Nicel mi? Nitel mi?*. Anı Yayıncılık, Ankara.
- Leonard D., Sensiper S. (1998): "The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation", *Knowledge Groupware and the Internet*, Butterworth- Heinemann Publisher, Chapter 11, Review, 40, 3, 112-132, <http://books.google.com.tr>. (22.11.2008 tarihinde indirilmiştir)

- Lubit R. (2001): "Tacit Knowledge and Knowledge Management", *The Key to Sustainable Competitive Advantage, Organizational Dynamics*, Vol.29, No.4, pp: 164-178.
- Lund, D., B. (2003). "Organizational Culture and Job Satisfaction", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 18, No. 13, pp. 219-236.
- Marra, M. (2004). "The Contribution of Evaluation to Socialization and Externalization of Tacit Knowledge, The Case of the World Bank". *Evaluation SAGE Publications*. Vol 10(3): 263–283.
- McAulay, L., Russell, G., Sims, J.(1997). "Tacit Knowledge For Competitive Advantage". *Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants*, Vol. 75, Issue. 11. <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?> (02.04.2009 tarihinde indirilmiştir).
- McC Campbell, A.S., Clare,L.M., Gitters, S.H. (1999). "Knowledge Management: The New Challenge For The 21.st Century". *Journal of Knowledge Management*, Vol.3, Num.3, pp.172-179.
- Milam, J. (2005). "Organizational Learning Through Knowledge Workers And Infomediaries", *New Directions for Higher Education*, No. 131, pp. 61-73.
- Morgan, K. (2008). "Does Polanyi's Tacit Knowledge Dimension Exist?". <http://www.missouriwestern.edu/orgs/polanyi/Loyola08/Loy08Abst/Morgan-abs.pdf>, (23.02.2009 tarihinde indirilmiştir).
- Mothe, J., Gertler, M., Landry, R., Niosi, J. and Wolfe, D. (2000) *Knowledge Management: The New Challenge For Firms And Organizations*, Innovation Systems Research, Network (ISRN). *A Rapporteurs' Report on the OECD, High Level Forum*, Ottawa, Canada: September 21-22, pp:1-42.

- Murat, G., Açıkgöz, B. (2007). “Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği”. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 3, Sayı 5, ss. 1–20.
- Nadler, J., Thompson, L., and Van Boven, L. (2003). “Learning Negotiation Skills: Four Models Of Knowledge Creation And Transfer”, *Management Science*, Vol. 49, No. 4, pp. 529-540.
- Nestor-Baker, N. (2001). “Carlson Revisited: The Tacit Knowledge of Place-Bound and Career-Bound Superintendents”. University Council for Educational Administration, Cincinnati, OH, November, ED 463585, pp.1-33. [http://eric.uoregon.edu.reproduction release.html](http://eric.uoregon.edu.reproduction%20release.html) (23.07.2008 tarihinde indirilmiştir).
- Nestor-Baker,N., Hoy,W. (2001). “Tacit Knowledge of School Superintendents: Its Nature, Meaning, and Content”. *Educational Administration Quarterly*, Vol. 37, No. 1 (February), pp: 86-129.
- Nestor-Baker, N., Lippa, A., Tschannen-Moran, M., Floyd, L. (2002). “The Tacit Knowledge Of Highly Productive Professors Of Educational Administration”. Presented at the Annual Meeting of American Educational Research Association New Orleans, LA, April, 1-5, *ERIC*. [http://eric.uoregon.edu.reproduction release.html](http://eric.uoregon.edu.reproduction%20release.html) (13.07.2008 tarihinde indirilmiştir).
- Nielson, P., Lundwall, B., 2003, ‘Innovation, Learning Organizations and Industrial Relations’, *DRUID Working Paper*, No. 03-07. http://www.druid.dk/wp/pdf_files/03-07.pdf (28. 03. 2009 tarihinde indirilmiştir).
- Nonaka, I. (1994). “A Dynamic Theory Of Organizational Knowledge Creation”. *Organization Science*, Vol.5, pp:14-37.

- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, New York, NY. <http://books.google.com.tr>. (17.08.2008 tarihinde indirilmiştir).
- Nonaka, I., Konno, N. (1998). "The Concept of "BA"", Building a Foundation for Knowledge Creation, *California Management Review*, 40, 3, 40-54.
- Nonaka, I., Toyama, R., Konno, N. (2000). "SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation". *Long Range Planning*, 33(1): 5-34.
- Odabaş, H. (2003). "Kurumsal Bilgi Yönetimi", *Stradigma.com. Aylık Stratejik ve Analiz e-dergisi*, Kasım 2003, <http://www.iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/13-02.pdf> (07. 06. 2008 tarihinde indirilmiştir).
- Odabas, H. (2006). "Bilgi Yönetimi". Bilgi.... içinde (99-108). Ed.: Hüseyin Odabas ve Hakan Anameriç. Ankara: Referans Yayıncılık <http://eprints.rclis.org/11527/2/12.pdf> (19.02.2009 tarihinde indirilmiştir).
- Oosterlinck, A. (2002). "Knowledge Management in Post-Secondary Education: Universities, OECD Working Paper" <http://www.oecd.org/dataoecd/46/21/2074921.pdf> (20.12 2009 tarihinde indirilmiştir).
- Özçınar, F. (2002). "Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı: Bir Örnek Olay Çalışması", <http://www.bilgiyonetiimi.org/cm/pages/mklİgos.php?nt=220> (16.06.2008 tarihinde indirilmiştir).
- Özler, H. Ergun. D., Gümüştekin, G.(2004). "Organizasyonlarda Etkileşim Mekanizmaları İle Bilgi Paylaşımı İlişkisi ve Bilgi Paylaşımını Artırmaya Yönelik Bir Ödüllendirme Modeli". <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/03-04.pdf> (24.02.2009 tarihinde indirilmiştir).

- Özmen, F. (2001). “Üniversitelerde Bilgi Yönetimi: Rekabetçi Avantajı Sağlamanın Etkili Yolu.” *Değişim Çağında Yüksek Öğretim, Global Trenler-Paradigmat Yönelimler*, Yaşar Üniversitesi, İzmir.
- Özmen, F. (2003). “21. Yüzyılda Bilgi Yönetimi ve Eğitim Örgütleri”, *Açık ve Uzaktan Eğitim Sempozyumu*, 23-25 Mayıs, 2-13. <http://aof20.anadolu.edu.tr/bildiriler/FatmaOzmen.doc> (22.10.2008 tarihinde indirilmiştir).
- Öztemel, E., Arslankaya, S. (2004). “Etkin Bilgi Yönetimi Kriterleri” . YA/EM'2004 - Yöneylem Araştırması/Endüstri Mühendisliği, *XXIV Ulusal Kongresi*, <http://yaem2004.cukurova.edu.tr/bildiriler/139%20-%20TamMetin.pdf>, (14.10.2008 tarihinde indirilmiştir).
- Öztürk, A.(2005). *İşletmelerde Bilgi Yönetimi Ve Bilgi Paylaşımı, Eskişehir Türk Telekom'da Örnek Bir Uygulama*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- Romaldi, V. (2002). “Collaborative Technologies for Knowledge Management: Making the Tacit Explicit?.”, June 2002, Publisher Informing Science.org (29.01.2009 tarihinde indirilmiştir).
- Sağsan, M. (2006). “Bilgi Paylaşımı İçin Örgüt İçi İletişim Kanallarının Tasarımına Yönelik İpuçları ve Öneriler”. Türk Kütüphanecileri Derneği İstanbul Şubesi Yayınları: 33, *I. Uluslararası Bilgi Hizmetleri Sempozyumu: İletişim*, <http://www.baskent.edu.tr/~msagsan/downloads/bilgi%20paylasimi.pdf> (23.02.2009 tarihinde indirilmiştir).
- Sağsan, M. (2008). “Bilgi Yönetiminin Kavramsal Çerçevesi ve Başkent Üniversitesi İletişim Fakültesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=442 (05. 06. 2008 tarihinde indirilmiştir).

- Sanchez, R. (2000). "Tacit Knowledge versus Explicit Knowledge-Approaches to Knowledge Management Practice". Department of Industrial Economics and Strategy DK, Frederiksberg, Denmark. <http://www.knowledgeboard.com/download/3512/Tacit-vs-Explicit.pdf> (15.10.2008 tarihinde indirilmiştir).
- Selamat, M.H., Choudrie, J. (2004). "The Diffusion Of Tacit Knowledge And Its Implications On Information Systems: The Role Of Meta-Abilities". *Journal of Knowledge Management*, Vol.8, No. 2, pp:128-139.
- Sharifuddin, S. O. Ikhsan, S., Rowlend, F. (2004), "Knowledge Management In A Public Organization: A Study On The Relationship Between Organizational Elements And The Performance Of Knowledge Transfer", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8, No. 2, pp 95-11.
- Shum, S. B. (1997). "Negotiating the Construction and Reconstruction of Organisational Memories". *Journal of Universal Computer Science*, Vol. 3, No. 8, pp: 899-928.
- Somech, A., Bogler, R. (1999). "Tacit Knowledge In Academia: It's Effect On Student Learning and Achievement", *The Journal of Psychology*, Nov.99, 133, 6, pp.605-616.
- Stover, M. (2004). "Making Tacit Knowledge Explicit: The Ready Reference Database As Codified Knowledge". *Reference Services Review*, Volume. 32, Number. 2, pp. 164-173.
- Sveiby, K. E. (1996). "Transfer of Knowledge and The Information Processing Professions". *European Management Journal*, Vol. 14, No. 4, pp 379-388.

- Syed-Ikhsan, S. Rowland, F. (2004). "Knowledge Management In A Public Organization: A Study On The Relationship Between Organizational Elements And The Performance Of Knowledge Transfer". *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8, No. 2 , pp 95-11.
- Tagger, B. (2005). An Enquiry into the Extraction of Tacit Knowledge. IMR Assessment 3, March. <http://www.cs.ucl.ac.uk/staff/B.Tagger/FinalIMR.pdf> (29.01.2009 tarihinde indirilmiştir).
- TDK, Bilim ve Sanat Terimleri Ana Sözlüğü, Türk Dil Kurumu sitesi www.tdk.gov.tr . (05. 06. 2008 tarihinde indirilmiştir).
- Thierauf, R.,(1999) Knowledge Management Systems for Business, Quorum Books, Westport, 1999, <http://books.google.com.tr>. (05. 12. 2008 tarihinde indirilmiştir).
- Topuz, R. (2006). *Askeri Liderlik Modelinin Bilgi Toplumu Işığında Değerlendirilmesi*. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Programı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.
- Töremen, F. (2004). "İlköğretim Okullarının Sahip Oldukları Sosyal Sermaye Konusunda Öğretmen Görüşleri (Elazığ İli Örneği)", *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya.
- Töremen, F. (2007). "Okul Yönetiminde Bir Tür Yaratıcılık: Sinerji" <http://web.firat.edu.tr/sosyalbil/dergi/arsiv/cilt11/sayi1/201-212.pdf> (24.02.2009 tarihinde indirilmiştir).
- Tunç, B., Çelikkaleli, Ö. (2005). "Üniversitede Bilgi Kültürü". *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 1, Sayı 2, ss. 181-195.

- TUSİAD. (2006). “Avrupa Birliği Sürecinde Türkiye’de Bilişim ve Telekomonikasyon Teknolojileri Sektörü Üzerine Görüş ve Öneriler” Yayın No. TUSİAD-T/2006-06/419.
- Wilson, T. D. (2002) “The Nonsense Of Knowledge Management”, *Information Research*, Vol.8, No.1 October-2002. <http://informationr.net/ir/8-1/> (07.03.2009 tarihinde indirilmiştir).
- Wyatt, J. (2001). “Management of Explicit and Tacit Knowledge”. *Journal of The Royal Society Medicine*, Vol. 94., pp: 6-9.
- Yenişeri, Ö., Demirel, Y. (2007). “Örgüt İçi Bilgi Paylaşımına Yönelik Bireysel Ve Örgütsel Engeller Üzerine Bir Araştırma”. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı 12, Yıl 9.
- Yıldırım, A. Şimşek, H. (2006). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık, 6. Baskı Ankara.
- Yıldırım, H. (2006). *Bilgi, Bilgi Yönetimi Ve Sürdürülebilir Rekabet Anlayışı*. Yeditepe Üniversitesi Yönetim Uygulama ve Araştırma Merkezi Araştırma Notu-Aralık, http://yuvam.yeditepe.edu.tr/yuvam_arastirma_notu_0612.pdf, (07.02.2009 tarihinde indirilmiştir).
- Yılmaz, F. (2005). *İlköğretimde Bilimsel Tutum ve Davranış Kazandırmada Fen bilgisi Dersinin Etkinliğine İlişkin Öğretmen Görüşleri*. Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Yücel, R. (2007) “Bilgi Dönüşümleri ve Entelektüel Sermaye Açısından Önemi” www.akademikbakis.org/pdfs/7/bilgidonusumleri.pdf. (09.06.2008 tarihinde indirilmiştir).

Zack, M. (1999). "Managing Codified Knowledge". *Sloan Management Review*, Volume. 40, Number. 4, pp. 2.

Zaim, H. (2004). "Türkiye’de Bilgi Yönetimi Uygulamaları", <http://iibf.kocaeli.edu.tr/ceko/ssk/kitap50/32.pdf> (761-782) (19.02.2009 tarihinde indirilmiştir).

Zaim, H, 2006, "Bilgi Yönetimi Süreçleri", <http://halilzaim3.blogspot.com/> (05. 06. 2008 tarihinde indirilmiştir).

EKLER

EK-I Veri Toplama Aracında Yer Alan Boyutlar ve Boyutlara Yönelik Sorular

(Soruların görüşme formunda yer alan numaraları kullanılmıştır.)

Teknolojik Boyut

Soru-9: Sorumluluk alanınızda, öğretim elemanları, öğrenciler yada personeliz için etkili iletişim ortamının sağlanmasında ve bilgi paylaşımının arttırılmasında kullanılacak bilişim teknolojilerinin durumunu nasıl değerlendiriyorsunuz?

Soru-10: Çalışma mekânlarının iyileştirilmesi (fiziksel yönden, kullanılan alet edevat yönünden vb.) konusunda yeterince destek sağlayabiliyor musunuz? Bu yönde öğretim elamanları yada öğrencilerden gelen teklifleri ne oranda gerçekleştirebiliyorsunuz?

Soru-11: Öğretim elemanları, öğrenciler yada personelinizin bilişim teknolojilerinden etkin faydalanmasını sağlayacak ne tür tedbirler almaktasınız?

Örgütsel Yapı Boyutu

Soru-12: Sorumluluk alanınızda örgütsel hiyerarşiye uyulmakta mıdır? Bunun örtülü bilginin paylaşımı üzerine etkisini nasıl değerlendiriyorsunuz?

Soru-13: Sorumluluk alanınızda öğretim elamanları arasında örtülü bilginin paylaşılması için çok yönlü ve etkili iletişimi sağlayacak bir yapı sizce mevcut mudur? Bu doğrultuda örgüt yapısını nasıl değerlendiriyorsunuz?

Soru-15: Örtülü bilgi paylaşımını arttırmak için mesai içinde ve dışında sosyal içerikli etkinlikler düzenliyor musunuz?

İnsan Kaynakları Boyutu

Soru-1: Yönetici olarak, personelinizin açık ve örtülü bilgilerinden oluşan ve beyin gücü olarak da görülen entelektüel sermayeye değer verir misiniz? Bunu uygulamalarınıza nasıl yansıtırsınız?

Soru-2: Çalışma ortamınız her personelin yeteneklerini kullanmasına, geliştirmesine ve örtülü bilgilerini paylaşmasına uygun mudur? Bu konuyu nasıl değerlendiriyorsunuz?

Soru-3: Yeni buluşları teşvik etmek ve yaratıcı ortamlar geliştirmek için personelinizi yeterince destekler ve cesaretlendirir misiniz? Bunu ne tür uygulamalarla sağlamaktasınız?

Soru-5: Sorumluluk alanınızda her öğretim elemanın çalışmaları ve etkinlikleri diğerleri tarafından bilinmekte midir? Bu nasıl sağlanmaktadır?

Soru-18: Sizin yada personelinizin örtülü bilgisinin kullanımıyla ortaya çıkan çarpıcı bir örnek varsa paylaşır mısınız?

Örgüt Kültürü Boyutu

Soru-6: Sorumluluk alanınızda, öğretim elemanları arasında örtülü bilgi paylaşımını sağlayacak güvene dayalı bir kültür oluşturulabilmiş midir? Bu doğrultuda bilgi paylaşımı konusunda öğretim elemanları birbirlerine gerekli desteği sağlamakta mıdır?

Soru-7: Takım çalışmalarını özendirir misiniz? Bu yönde personelinizden aldığınız tepkilerden memnun musunuz?

Soru-8: Sorumluluk alanınızda, yapılan hatalardan çıkarılan sonuçları, en iyi uygulama sonuçlarını, öğrenme öykülerini, personelinizin yaptığı araştırma ve çalışmalardan elde ettiği sonuçları yada kendilerine has yöntem ve teknikleri yayınlamak, kullanmak ve

arşivlemek için ne tür tedbirler almaktasınız? Bu doğrultuda elde edilen bilgileri paylaşmaya yönelik ne tür uygulamalar yapılmaktadır?

Soru-16: Sorumluluk alanınızda örgütsel öğrenme temeli, bir kültür oluşturulabilmiş midir? Bunu sağlamak için ne tür yöntemler uygulamaktasınız?

Soru-17: Süreçler içinde karşılaşılan çatışmalar örtülü bilginin paylaşımını sağlayacak bir öğrenme fırsatı olarak değerlendirilip gelişme sağlayıcı ve herkesin kazanacağı bir yaklaşımla çözümlenebilmekte midir? Bu doğrultuda ne tür politikalar uyguluyorsunuz?

Örgütsel Politikalar Boyutu

Soru-4: Öğrencilerinizin sahip olduğu yeni teknik, beceri ve uygulamaların yaygınlaşmasını önemsiyor musunuz? Bunu nasıl yapıyorsunuz?

Soru-14: Yönetici olarak örgüt üyelerinden (öğretim üyesi, öğrenci, çalışan) ve örgüt dışı odaklardan (basın, sanayi, eğitim kurumları, dernekler vb.) gelen fikir, öneri ve eleştirilerle yakından ilgili misiniz? Bunları değerlendirmek için neler yapmaktasınız?

Soru-19: Yaptığınız bilimsel çalışma ve araştırmalara yönelik diğer üniversitelerle ortak çalışmanız var mı? Diğer üniversitelerin elde ettiği gelişmelerden yararlanıyor musunuz? Bu doğrultuda planlama ve girişimleriniz mevcut mu?

Soru-20: Üniversitede teknopark açılması yönünde düşünceniz nedir? Bu doğrultuda bir yönetici olarak çalışmalarınız nelerdir?

Soru-21: Sorumluluk alanınızda sürekli gelişmeye odaklı ve bu alanda herkesin gayret gösterdiği bir vizyon paylaşmakta mıdır? Bu doğrultuda üniversitemizin dünyadaki ilk 500 üniversite arasına girebilmesi için bu politikaların dışında başka neler önermek istersiniz?

EK-II Veri Toplama Aracı Görüşme Soruları

Örtülü bilgi kişilerin görüşleri, sezgileri, duyguları temelinde deneyimle elde edilen ve kişiye özel nasılı bilme (bilme yolu (know-how)) ile alakalı bilgidir. Çok değerli olan bu bilgi kişilerde saklıdır ve kişinin iş yapma, sorun çözme gibi davranış ve etkinliklerinde kendini gösterir. Örtülü bilgi gelişmenin, değişimin ve rekabet edebilmenin kaynağıdır. Bu nedenle gelişmeyi hedefleyen örgütler kişilerdeki örtülü bilginin açığa çıkarılmasına ve paylaşılmasına son derece önem vermektedirler.

Bu çalışmada, Fırat üniversitesinde görev yapan ve politikalara yön veren üst yönetici grubunun kişilerdeki örtülü bilgiyi açığa çıkarmak ve paylaşılmasını sağlamaya yönelik yaklaşımlarının neler olduğunun saptanması amaçlanmıştır. Bu nedenle değerli vaktinizi ayırdığınız için teşekkür eder saygılarımı sunarım.

1. Yönetici olarak, biriminizde entellektüel sermayenin bir parçası olan ve kişinin açık ve örtülü bilgisinden oluşan, beyin gücü olarak adlandırılan kısma değer verir misiniz? Bunu uygulamalarınıza nasıl yansıtırsınız?”

2. Çalışma ortamınız her personelin yeteneklerini kullanmasına, geliştirmesine ve örtülü bilgilerini paylaşmasına uygun mudur? Bu konuyu nasıl değerlendiriyorsunuz?

3. Yeni buluşları teşvik etmek ve yaratıcı ortamlar geliştirmek için personelinizi yeterince destekler ve cesaretlendirir misiniz? Bunu ne tür uygulamalarla sağlamaktasınız?

4. Öğrencilerinizin sahip olduğu yeni teknik, beceri ve uygulamaların yaygınlaşmasını önemsiyor musunuz? Bunu nasıl yapıyorsunuz?

5. Sorumluluk alanınızda her öğretim elemanın çalışmaları ve etkinlikleri diğerleri tarafından bilinmekte midir? Bu nasıl sağlanmaktadır?

6. Sorumluluk alanınızda, öğretim elemanları arasında örtülü bilgi paylaşımını sağlayacak güvene dayalı bir kültür oluşturulabilmiş midir? Bu doğrultuda bilgi paylaşımı konusunda öğretim elemanları birbirlerine gerekli desteği sağlamakta mıdır?

7. Takım çalışmalarını özendirir misiniz? Bu yönde personelinizden aldığınız tepkilerden memnun musunuz?

8. Sorumluluk alanınızda, yapılan hatalardan çıkarılan sonuçları, en iyi uygulama sonuçlarını, öğrenme öykülerini, personelinizin yaptığı araştırma ve çalışmalardan elde ettiği sonuçları yada kendilerine has yöntem ve teknikleri yayınlamak, kullanmak ve arşivlemek için ne tür tedbirler almaktasınız? Bu doğrultuda elde edilen bilgileri paylaşmaya yönelik ne tür uygulamalar yapılmaktadır?

9. Sorumluluk alanınızda, öğretim elemanları, öğrenciler yada personel için etkili iletişim ortamının sağlanmasında ve bilgi paylaşımının artırılmasında kullanılacak bilişim teknolojilerinin durumunu nasıl değerlendiriyorsunuz?

10. Çalışma mekânlarının iyileştirilmesi (fiziksel yönden, kullanılan alet edevat yönünden vb.) konusunda yeterince destek sağlayabiliyor musunuz? Bu yönde öğretim elamanları yada öğrencilerden gelen teklifleri ne oranda gerçekleştirebiliyorsunuz?

11. Öğretim elemanları, öğrenciler yada personelinizin bilişim teknolojilerinden etkin faydalanmasını sağlayacak ne tür tedbirler almaktasınız?

12. Sorumluluk alanınızda örgütsel hiyerarşiye uyulmakta mıdır? Bunun örtülü bilginin paylaşımı üzerine etkisini nasıl değerlendiriyorsunuz?

13. Sorumluluk alanınızda öğretim elamanları arasında örtülü bilginin paylaşılması için çok yönlü ve etkili iletişimi sağlayacak bir yapı sizce mevcut mudur? Bu doğrultuda örgüt yapısını nasıl değerlendiriyorsunuz?

14. Yönetici olarak örgüt üyelerinden (öğretim üyesi, öğrenci, çalışan) ve örgüt dışı odaklardan (basın, sanayi, eğitim kurumları, dernekler vb.) gelen fikir, öneri ve eleştirilerle yakından ilgili misiniz? Bunları değerlendirmek için neler yapmaktasınız?

15. Örtülü bilgi paylaşımını arttırmak için mesai içinde ve dışında sosyal içerikli etkinlikler düzenliyor musunuz?

16. Sorumluluk alanınızda örgütsel öğrenme temeli, bir kültür oluşturulabilmiş midir? Bunu sağlamak için ne tür yöntemler uygulamaktasınız?

17. Süreçler içinde karşılaşılan çatışmalar örtülü bilginin paylaşımını sağlayacak bir öğrenme fırsatı olarak değerlendirilip gelişme sağlayıcı ve herkesin kazanacağı bir yaklaşımla çözümlenebilmekte midir? Bu doğrultuda ne tür politikalar uyguluyorsunuz?

18. Sizin yada personelinizin örtülü bilgisinin kullanımıyla ortaya çıkan çarpıcı bir örnek varsa paylaşır mısınız?

19. Yaptığınız bilimsel çalışma ve araştırmalara yönelik diğer üniversitelerle ortak çalışmanız var mı? Diğer üniversitelerin elde ettiği gelişmelerden yararlanıyor musunuz? Bu doğrultuda planlama ve girişimleriniz mevcut mu?

20. Üniversitede teknopark açılması yönünde düşünceniz nedir? Bu doğrultuda bir yönetici olarak çalışmalarınız nelerdir?

21. Sorumluluk alanınızda sürekli gelişmeye odaklı ve bu alanda herkesin gayret gösterdiği bir vizyon paylaşılmakta mıdır? Bu doğrultuda üniversitemizin dünyadaki ilk 500 üniversite arasına girebilmesi için bu politikaların dışında başka önerileriniz var mıdır?

EK-III Görüşme Formuna Yönelik Kod Listesi

1- Teknolojik Boyut

a. Bilişim Teknolojilerinin Durumu

Kod-1: Öğretim elemanları için odalarda internet mevcuttur.

Kod-2: Öğrenciler için dersliklerde internet mevcuttur.

Kod-3: Dersliklerde data-show mevcuttur.

Kod-4: Bölümde bilgisayar laboratuvarı bulunmaktadır.

Kod-5: Bilgisayar laboratuvarlarında uygun çalışma saatleri sağlanmaktadır

Kod-6: Üniversitenin (enformatik vb.) imkânlarından istifade edilmektedir.

Kod-7: Web sitesi bulunmaktadır.

Kod-8: Web sitesi bilgi paylaşımı için aktif olarak kullanılmaktadır.

Kod-9: Bilişim teknolojileri için uygun altyapı mevcuttur.

Kod-10: Uzaktan eğitim laboratuvarı kurulacaktır.

Kod-11: Duyurular e- mail yoluyla yapılmaktadır.

Kod-12: Online ders işleme imkânı mevcuttur.

Kod-13: Akıllı tahta mevcuttur.

b. Çalışma Mekânlarının Durumu

Kod-14: Çalışma mekânlarının iyileştirilmesi konusunda üniversitenin maddi kaynakları yeterlidir.

Kod-15: Çalışma mekânlarının iyileştirilmesi konusunda sponsor desteği alınmaktadır.

Kod-16: Öğretim elemanlarının çalışma alanları fiziksel açıdan iyi durumdadır.

Kod-17: Öğrencilerin çalışma alanları fiziksel açıdan iyi durumdadır.

Kod-18: Araştırma ve çalışmalarda kullanılan cihaz, alet, edevat vb. güncel durumdadır.

Kod-19: Bölüme özel kütüphane mevcuttur.

Kod-20: Merkez kütüphanenin olanakları yeterlidir.

Kod-21: Merkez kütüphaneye kaynaklarını geliştirmesi yönünde öneri yapılmaktadır.

Kod-22: Merkez kütüphane teklifleri yerine getirmektedir.

Kod-23: Öğrenci ve öğretim elemanlarından gelen teklif ve öneriler uygulamaya dönüştürme yönüyle değerlendirilmektedir.

Kod-24: Herhangi bir talep gelmemiştir.

Kod-25: Öğrencilerin eğitim ihtiyacı bilgisayar dersiyle karşılanmaktadır.

Kod-26: Personel bilişim teknolojilerini etkin kullanma becerisine sahiptir.

Kod-27: Bilişim teknolojileri konusunda basit şeyleri herkes bilmekte, sonrası ise uzmanlığa girdiğinden bireysel çabayı ilgilendirmektedir.

Kod-28: Yeni tekniklerin öğrenilmesi için yurt içi eğitim ve etkinliklere izin verilmektedir.

Kod-29: Yeni tekniklerin öğrenilmesi için yurt dışı eğitim ve etkinliklere gönderilmektedir.

Kod-30: Yeni cihaz, alet ve edevatın öğrenilmesi için kursa gönderilmektedir.

Kod-31: Eğitim amaçlı kongre, konferans ve seminere gönderilmektedir.

Kod-32: Eğitim amaçlı bölüm yada üniversite bünyesinde hizmet içi kurs verilmektedir.

Kod-33: Üniversitelerin farklı bölümlerinden destek alınmaktadır.

Kod-34: Bilgi işlem daire başkanlığının düzenlediği web tasarımı yada program kursları kullanılmaktadır.

Kod-35: Enformatik daire başkanlığı bilişimle ilgili kurs açmaktadır.

Kod-36: Öğrenciler için üniversite tarafından sürekli eğitim merkezi yoluyla yeni cihazlara yönelik kurs açılmaktadır.

Kod-37: Faklı üniversitelerden destek alınmaktadır.

Kod-38: Üniversite dışı odaklardan alandaki gelişmelere yönelik destek alınmaktadır.

Kod-39: Yeni programlar gibi gelişmelerin öğrenilmesi, ders konularına eklenmesine yönelik çalışmalar mevcuttur.

Kod-40: Hocaların aldığı denge tazminatı uygulaması kurs vermelerini engellemektedir.

Kod-41: Erasmus projesi bu yönde kullanılmaktadır.

Kod-42: Farabi projesi bu yönde kullanılmaktadır.

Kod-43: Erasmus projesi bazı bölümler için ders içeriklerinin düzenlenmemesi yüzünden başarılı olmamaktadır.

2. Örgütsel Yapı Boyutu

a. Örgütsel Hiyerarşi

Kod-44: Örgütsel hiyerarşi uygulanmaktadır.

Kod-45: Esnek bir yapı mevcuttur.

Kod-46: Tatlı-sert bir hiyerarşik yapı mevcuttur.

Kod-47:Herkeste düzenin uygulaması gerektiğine yönelik sorumluluk bulunmaktadır.

Kod-48:İşlerin yürümesini sağlayacak kadar katı ancak bilgi paylaşımına etki etmeyecek kadar esnek bir yapı bulunmaktadır.

Kod-49:Düşünceler, önerler, eleştiriler bir üst kademeye rahatlıkla iletilmektedir.

Kod-50:Hiyerarşi bilgi paylaşımını olumsuz yönde etkilemektedir.

Kod-51:Hiyerarşi bilgi paylaşımını olumlu yönde etkilemektedir.

b. Çok Yönlü ve Etkili İletişim

Kod-52:Çok yönlü, etkili bir iletişim bulunmaktadır.

Kod-53:Gayri resmi iletişim kanalları kullanılmaktadır.

c. Sosyal İçerikli Etkinlikler

Kod-54: Sosyal içerikli etkinlikler düzenlenmektedir.

Kod-55: Yemekli toplantılar yapılmaktadır.

Kod-56: Piknik, aile ziyaretleri, geziler yapılmaktadır.

Kod-57: Beyin fırtınası şeklinde toplantılar yapılmaktadır.

Kod-58: Spor aktivitelerine yönelik faaliyetlere (futbol turnuvaları vb) yer verilmektedir.

Kod-59: Bahar şenliklerine yer verilmektedir.

Kod-60: Çay partisi yapılmaktadır.

Kod-61: Müzik dinletisi veya okulda müzikli toplantılar yapılmaktadır.

Kod-62: Sinevizyon gösterisi (Çanakkale vb) yapılmaktadır.

Kod-63: Öğrencilere yönelik hoş geldiniz yada veda partisi yapılmaktadır.

Kod-64: Halk müziği konseri, tiyatro gibi etkinlikler düzenlenmektedir.

Kod-65: Halk oyunları etkinlikleri düzenlenmektedir.

Kod-66: Gece düzenlenmektedir.

Kod-67: Resim sergisi, fotoğrafçılık sergisi yapılmaktadır.

Kod-68: Personelin önemli günlerine yönelik kutlama yapılmaktadır.

Kod-69: Yeni katılan yada kariyerini yükseltenlere yönelik yemek düzenlenmektedir.

3. İnsan Kaynakları Boyutu

a.Entelektüel Sermayeye Önem Verilme Durumu

Kod-70: Entelektüel sermayenin beyin gücü olarak değerlendirilen kısmına önem verilmektedir.

Kod-71: Gelen teklif ve öneriler uygulama yönünde değerlendirilmektedir.

Kod-72: Karar mekanizmasına personel dahil edilmektedir.

Kod-73: Toplam kalite yönetimini uygulanmaya çalışmaktadır.

Kod-74: Öğrencilere yönelik kulüpler bu yönde kullanılmaktadır.

Kod-75:Proje ve çalışmaları desteklemek için FÜBAB kullanılmaktadır.

Kod-76:Personelin gizli kalmış yeteneklerini, birikimlerini ortaya çıkarmayla ilgili özel bir gayret şu anda yok.

Kod-77:Araştırmaya sevk etmek için yönlendirme yapılmakta ve kadro istekleri bu doğrultuda değerlendirilmektedir.

Kod-78:Destek amaçlı inovasyon merkezi kurulmuştur.

Kod-79:Anabilim dalı toplantıları, fakülte toplantıları, bölüm içi rutin toplantılar, öğrenci temsilcilikleri teklif ve öneri yönünden kullanılmaktadır.

Kod-80:Öğrenci temsilcileri görüşlerin alınması yönünde kullanılmaktadır.

Kod-81:Öğrenci stajlarını bu yönde kullanılmaktadır.

Kod-82:Usta çırak ilişkisi ile deneyim aktarımına yönelik uygulamalar bu yönde kullanılmaktadır.

b. Ödül Sistemi

Kod-83:Bilgisini paylaşan personele yönelik ödül sistemi mevcuttur.

Kod-84:Teşekkür ederek onura edilir, sözle ödüllendirilir.

Kod-85:Önemli görevlendirmelerde göz önünde bulundurularak ödüllendirilir.

Kod-86:Öğrenci için plaket, şilt verilir.

Kod-87:İdari personele yönelik, ikinci eğitimden dolayı fazla bir mesai ücreti verilerek ödüllendirilir.

Kod-88:Yurt içi ve dışı kongrelere katılmalarında izinlerinde kolaylık sağlanarak ödüllendirilir.

Kod-89:Yurt içi konferans ve kongrelerde yolluk verilerek ödüllendirilir.

Kod-90:İmkânlardan en iyi şekilde istifade etmelerinde kolaylık sağlanarak ödüllendirilir.

Kod-91:Motivasyon açısından bürolar olmak üzere çalışma şartları iyileştirilerek ödüllendirilir.

Kod-92:Bölüm olarak yemek organizasyonu yapılarak ödüllendirilir.

Kod-93:Diğerlerinden biraz daha fazla değer verilerek ödüllendirilir.

Kod-94:Sicil ve takdir yetkisi ödül amaçlı kullanır.

Kod-95:Performansa göre ders dağılımı yapılarak ödüllendirilir.

Kod-96:Özlük haklarında, izin gibi konularda prosedür yönünden esneklik sağlanarak ödüllendirilir.

Kod-97:Maddi ödül verilme imkânı yoktur.

Kod-98:Performans kriterlerinin tam olarak belirlenememesi nedeniyle ödül sistemi yoktur.

c. Çalışma Ortamının Uygunluğu ve Görev Planlamaları

Kod-99:Konferans, panel, seminer gibi etkinlikler yapılmaktadır.

Kod-100:İstenilen çalışma konusu seçilmesi yönünde esneklik mevcuttur.

Kod-101:Öğretim elemanlarının bilgi ve yeteneğine uygun görevlendirmeler yapılır.

Kod-102:Bilgi paylaşımını arttıracak şekilde öğretim elamanları arasında bir alana yönelik dönüşümlü çalışma planları uygulanmaktadır.

Kod-103:Çalışma ortamı bilgi paylaşımı için uygun değildir.

Kod-104:Yurt dışına yada yurt içinde konferans, eğitim maksadıyla çıkan kişiler bunu döndüklerinde bölüm yararına dönüştürecek sistem mevcuttur.

ç. Personele Verilen Destek Durumu

Kod-105:Araştırma ve çalışmalara yönelik araç, malzeme harcırah vb. yönelik destek ve teşvik sağlanmaktadır.

Kod-106:Yönetim kademesinden bağımsız olarak FÜBAB yoluyla araştırmacılar bireysel olarak destek almaktadırlar.

Kod-107:Kolaylaştırıcı liderlik rolü benimsenmiştir.

d. Çalışma ve Araştırmaların Herkes Tarafından Bilinmesi

Kod-108:Rutin toplantılarla ve yıllık faaliyet raporları ile bilgilendirme yapılmaktadır.

Kod-109:Web siteleri bu amaçla kullanılmaktadır.

Kod-110:İnternet ortamından yapılan çalışmaların hepsine ulaşılmaktadır.

Kod-111:Çalışmalara yönelik bülten dergi çıkarılmaktadır.

Kod-112:Çalışma ve araştırmalar listelenir, sonuç raporları kayıt altında arşivlenmektedir.

Kod-113:Seminerlerin araştırma ve projelerin duyurulması için kullanılmaktadır.

Kod-114:Fırat Üniversitesi gazetesi yoluyla duyurulmaktadır.

Kod-115:Yapılan çalışmalar panolar yardımıyla duyurulmaktadır.

e. Örtülü Bilginin Kullanımı

Kod-116:Örtülü bilginin kullanımıyla ilgili örnek sunulmuştur.

4. Örgüt Kültürü Boyutu

a. Bilgi Paylaşımını Destekleyen Güvene Dayalı Kültür

Kod-117:Örtülü bilgi paylaşımını sağlayacak, güvene dayalı bir kültür bulunmaktadır.

Kod-118:Bilgi paylaşımı konusunda öğretim elemanları birbirlerine gerekli desteği sağlamaktadır.

b. Bilgi Paylaşımını Destekleyen Takım Çalışmaları

Kod-119:Bölüm içersisinde takım çalışması yapılmaktadır.

c. Elde Edilen Yeni Bilgilerin Etkin Kullanılması

Kod-120:Kendine has teknik ve yöntemlerin yayınlanması bireysel istek ve çaba ile olmaktadır.

Kod-121:Hatalardan elde edilen sonuçlar toplantı yoluyla değerlendirilmektedir.

Kod-122:Yapılan en iyi uygulama örnekleri yayınlanması için seminer, web sayfası gibi yollar kullanılmaktadır.

Kod-123:Ders kitapları ve notlarının güncellemesi yapılmaktadır.

Kod-124:Hatalar bölüm dergisinde eleştirilerek ve yayınlanmaktadır.

Kod-125:Fırat Üniversitesi televizyonu araştırma sonuçlarının paylaşımı maksadıyla kullanılmaktadır.

Kod-126:Çok başarılı çalışmalar yerel yazılı ve görsel basında duyurulmaktadır.

Kod-127:Öğrenme öyküleri diğer personel ile kitaplaştırma, makale, üniversite dergisi, televizyonu gibi yollarla paylaşılmaktadır.

ç. Örgütsel Öğrenme

Kod-128:Örgütsel öğrenme temelli bir kültür bulunmaktadır.

Kod-129:Öğretim elemanları seminer panel konferans gibi etkinliklere isteklidir.

Kod-130:Diğer üniversitelerle ortak çalışmalar yürütülmektedir.

Kod-131:Diğer üniversitelerden öğretim elemanı davet edilerek bilgi paylaşımı sağlanmaktadır.

d. Çatışmaların Çözümü

Kod-132:Çatışmalar uzlaşmacı yollarla çözümlenmektedir.

Kod-133:Çatışmalar resmi yollarla çözümlenmektedir.

5. Örgütsel Politikalar Boyutu

a. Dış Odaklarla İlişkiler

Kod-134:Gelen eleştiri ve öneriler uygulamaya dönüştürülmek üzere değerlendirilmektedir.

Kod-135:Dış odaklarla ortak çalışmalarımız mevcuttur.

b. Diğer Üniversitelerle İlişkiler

Kod-136:Diğer üniversitelerin yaptığı çalışmalar yakından takip edilmektedir.

Kod-137:Diğer üniversitelerin elde ettiği gelişmelerden yararlanarak yeni bir uygulama başlatılmıştır.

Kod-138:Diğer üniversitelerle ortak yürütülen projeler bulunmaktadır.

c. Öğrenci Bilgisinin Kullanımı

Kod-139:Öğrenci bilgisine önem verilmektedir.

Kod-140:Uygulamaya yönelik ödev, seminer ve sunum yaptırılmaktadır.

Kod-141:Öğretim üyeleri tarafından rehberlik ve danışmanlık hizmeti verilmektedir.

Kod-142:Öğrenci klupleri bilgiyi paylaşma yönünde kullanılmaktadır.

Kod-143:Uygun staj düzenlemesi yapılmaktadır.

Kod-144:Serbest Proje çalışmaları yapılmaktadır.

Kod-145:Ödüllü yarışmalar düzenlemektedir.

Kod-146:Tasarım derslerinin müfredata eklenmiştir.

Kod-147:Öğrencilere yakın diyalog ve ilgi sunulmaktadır.

Kod-148:Erasmus ve Farabi projeleri ile öğrenci değişiminin sağlanması bu yönde kullanılmaktadır.

Kod-149:Öğrenciler kongrelere ve sempozyumlara gönderilmektedir.

ç. Teknopark Açılması

Kod-150:Üniversite ve bölgenin gelişimi için çok önemlidir.

Kod-151: Teknopark üniversite sanayi işbirliği için olumlu sonuçlar doğuracaktır.

Kod-152:Yeni ürün üretimi konusunda kolaylık sağlayacaktır.

Kod-153: Teknopark ile bilgi üretme konusunda öğretim elemanlarının motivasyonu artacaktır

Kod-154:Teknoparka yönelik projelerimiz mevcuttur.

d. Paylaşılan Vizyon ve Üniversitenin Gelişimi

Kod-155:Sürekli gelişmeye odaklı bir vizyon herkes tarafından paylaşılmaktadır.

Kod-156:Üniversitenin altyapı, araç, malzeme ve maddi yönden imkânları geliştirilmelidir.

Kod-157:Kaliteli öğretim elemanlarının sayısı arttırılmalıdır.

Kod-158:Birimler arasında başarılı bir koordinasyon sağlanmalıdır.

Kod-159:Üniversite yöneticilerinin daha bilgili ve üretken kişiler arasından seçilmesi gereklidir.

Kod-160:Bürokrasi azaltılmalıdır.

Kod-161:Araştırmacı kitle daha fazla desteklenmelidir.

Kod-162:Öğrenci merkezli politikalara daha çok ağırlık verilmelidir.

Kod-163:Öğretim elemanı kadrolarındaki gereksiz şişkinlik azaltılarak kaliteye önem verilmelidir.

Kod-164:Üniversite sanayi işbirliği arttırılmalıdır.

Kod-165:Üniversitenin vizyonu sayılı üniversiteler arasına girme yönünde oluşturulmalıdır.

Kod-166:Eksik bölüm ve fakülteler açılmalıdır.

Kod-167:Yakalanan ilerleme hızı arttırılarak devam ettirilmelidir.

Kod-168:Her alanda başarı istemek başarısızlığı doğuracağından üniversitenin güçlü yönleri belirlenerek onlar açığa çıkarılmalıdır.

Kod-169:Öğretim üyeleri araştırmaya sevk edilmeli, daha kaliteli çalışma yapmaları sağlanmalı ve sürekli gelişme konusunda yönlendirilmelidir.

ÖZGEÇMİŞ

03 Ocak 1981 yılında Malatya’da doğdu. İlk, orta ve lise tahsilini Malatya’da tamamladıktan sonra, 1997 yılında Kara Harp Okulunda yüksek öğretim tahsiline başladı. 2001 yılında Kara Harp okulundan mezun oldu. İstanbul ve Elazığ’da görev yaptı. Yurt dışında temsil görevi ifa etti. Mesleği ve güncel konularla ilgili birçok kurs ve seminere katıldı. Hâlihazırda görev yaptığı 8’inci Kol. K.lığına 2005 yılında tayin oldu.

2007 yılında Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı’nda yüksek lisans eğitimine başladı. Evli ve bir çocuk sahibidir.