

İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ YÖNETİM BİLGİ SİSTEMLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ: (EDİRNE İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ ÖRNEK OLAY İNCELEMESİ)

Yard. Doç. Dr. Kamile DEMİR

Trakya Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü

Pek çok örgüt, bilgi paylaşımını ve bütünleşmesini kolaylaştırmak amacıyla yönetim bilgi sistemleri geliştirmektedir. Bu sistemler Yönetim Bilgi Sistemleri olarak isimlendirilmektedir. Örgütlerde yönetim bilgi sistemleri uygulaması çok yeni olduğundan, bu sistemlerin uygulanması ve geliştirilmesine yol gösterecek çok az araştırma bulunmaktadır. Bu araştırma İl Millî Eğitim Müdürlüğü yönetim bilgi sistemleri uygulamasının, bilgi yönetiminin örgütsel yararları açısından değerlendirilmesini amaçlamaktadır. Araştırmanın örneklemi 27 yöneticiden oluşmaktadır. Araştırmanın yöntemi nitel araştırma türündedir. Araştırmada yarı yapılanmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşmeler çözümlenmiş ve analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda yönetim bilgi sistemlerinin başarısı için teknolojik altyapı, işbirlikçi bir kültür, eğitim, motivasyon ve liderliğin gerekli olduğu saptanmıştır.

Anahtar sözcükler: bilgi yönetimi, yönetim bilgi sistemleri, il millî eğitim müdürlüğü

ASSESSING MANAGEMENT INFORMATION SYSTEM FOR PROVINCIAL NATIONAL EDUCATION DIRECTORATE (A CASE STUDY)

Kamile DEMİR, Asst. Prof.

Trakya University, School of Education, Dept. Of Educational Sciences

Many organizations are developing information systems designed specifically to facilitate the sharing and integration of knowledge. Such systems are referred to as Management Knowledge System. Because management knowledge system is just beginning to appear in organizations, little research and data exists to guide the development and implementation of such systems. This research aims to assessment of management information system for provincial national education directorate application from the point of view of organizational aims of knowledge management. The research sample comprises of 26 managers. Qualitative study was used as research methodology. This study used a semi-structured interview technique. The interviews were transcribed and analyzed. The study indicates that, implementing effective management knowledge system practice required technological infrastructure, cooperation culture, training, motivation and leadership.

Keywords: *knowledge management, management knowledge system, provincial national education directorate.*

Bilgi çağı olarak adlandırdığımız, yoğun teknolojik gelişmelerin yaşandığı günümüzde, değişime duyarsız kalmak bir örgütün alabileceği en büyük risklerden biridir. İletişim teknolojilerinin sürekli gelişmesi, bilgi paylaşımı, çalışanların beklentilerinin artması, modern yönetim anlayışları ve uygulamaları gibi çok önemli faktörler, tüm dünyada örgütlerin ayakta kalabilmek için yeni uygulamalar geliştirmelerine neden olmaktadır.

Geleneksel bilgi yaratma ve iletme işlemi yüz yüze etkileşim, mentorluk, iş rotasyonu ve personel geliştirme gibi araçlar kullanılarak yapılır. Geleneksel araçlar, günümüzün örgütleri için çok yavaştır ve etkililiği kısıtlıdır (Alavi ve Leidner 1999). Bilgi çağına geçiş sürecinde, geleneksel yönetim anlayışı da yetersiz hale gelmiş ve gittikçe daha fazla yetersizleşmektedir. Bu yetersizleşmenin nedenlerinden birisi de değişimdir. Değişimin hızlı bir şekilde yaşandığı bilgi toplumunda, bir yöneticinin kullanacağı araç, yöntem, teknik ve donanacağı beceriler de bu hız oranında dönüşmelidir. Bunun nedeni örgütlerde özellikle teknolojik yenilik boyutlarında hızla dönüşen çevresel faktörlerin, yöneticilerin karşısına bilgi yıpranması ve bilgi erozyonu olarak nitelendirilen aşılması güç sorunlar çıkarmasıdır (Bayraktaroğlu ve Tunçbilek, 2002). Sonuç olarak bu etkenler göz önünde bulundurulduğunda yönetim yaklaşımlarında da çeşitli değişimler gerçekleştiği görülmektedir.

Klasik yaklaşımlarda tek yararlı bilgi yerleşik ve sistematik bilgidir. Bu yaklaşımlarda çalışanların deneyim ve yargıları bilgi kaynağı olarak görülmemiştir (Nonaka, 1999). Taylor gibi klasik kuramcılarının eksik bıraktığı bu noktayı, yönetsel süreçte "davranışsal bilgi"nin önemine ilk olarak değinen "Neoklasik Kuram"cı Barnard tamamlamıştır. Barnard'a göre, bilgi yalnızca mantık ve dille ilgili bir kavram değildir, değerleri ve inançları da içermektedir. Simon geliştirdiği karar verme yaklaşımında örgütleri "bilgi işleme makineleri" olarak tanımlamıştır. Ardından "Sibernetik" konuları ile ilgilenen araştırmacılar da bilgi ile ilgili olguların gelişmesine katkıda bulunmuşlardır. 1980'lerden sonra Drucker ve Nonaka gibi pek çok araştırmacı, 21. Yüzyılda bilginin önemine değinerek, bilgi edinme ve bu bilgileri uygulamalara aktarmanın örgütler için yaşamsal derecede önemli olduğuna işaret etmişlerdir. 1980 sonrasında "bilgi" ve "bilgi yönetimi" ile ilgili çalışmalar hızla artmıştır. Yönetim alanında 1980'li yıllardan itibaren yapılan çalışmalarda, örtülü ve açık bilgi, örgütsel yeterlilik, çalışanların bilgi ve becerileri gibi soyut kaynaklar, örgütsel öğrenme

gibi bilgi yönetimi paradigması ile ilgili kavramların öne çıktığı görülmektedir. Örgütlerde bilginin nasıl yaratıldığı, yayıldığı ve kullanıldığı sorgulanmaya başlanmış; buna bağlı olarak teknolojik ve yönetsel anlamda değişimler söz konusu olmuştur (Özer, Özmen ve Saatçioğlu, 2002). Günümüzde bilgiyi yaratmak, elde tutmak, paylaşmak ve kullanmak için geliştirilmiş yönetim bilgi sistemleri bulunmaktadır. Bu sistemler örgütlerin yapı ve işleyişlerini ve iş yapma biçimleri üzerinde son derece önemli dönüşümlere neden olmaktadır.

Görüldüğü gibi örgütlerde bilginin kodlanması ve iletilmesi kavramları yeni değildir (Alavi ve Leidner, 1999; Binnley, 2001; Bolinger ve Smith, 2001, Hansen, Nohria ve Tierney, 1999). Eğitim ve çalışanları geliştirme programları, örgüt politikaları, rutinler, prosedürler, raporlar ve kılavuzlar yıllardır bu amaca hizmet etmektedir (Alavi ve Leidner, 1999). Bilgi yönetimi alanında yeni olan, bilgi yönetimini sistemli hale getirmek, kolaylaştırmak ve hızlandırmak için modern bilgi teknolojilerinin (internet, intranet, tarayıcılar, veri depoları, veri filtreleri ve software temsilcileri) kullanılmasıdır (Alavi ve Leidner, 1999; Binnley, 2001; Hanley, 1999). Başka bir deyişle teknoloji, bilgi yönetimi hareketini hızlandıran bir rol oynamıştır.

Yönetim bilgi sistemlerini tanımlayabilmek için öncelikle bilgi ve bilgi yönetimini tanımlamak gereklidir. Bilgi klasik Yunandan beri batılı filozoflarca epistemolojik açıdan tanımlanmaya çalışılmıştır. Bu tanımlamalarda veri, enformasyon ve bilgi kavramları birbirinden ayrı tutulmaktadır. Veri, işlenmemiş sayılar ve olgulardır. Enformasyon, verinin işlenmesi (Alavi ve Leidner, 1999) ve bilgi ise enformasyonun, bireysel deneyim, beceri ve yeterliliğe dayalı olarak yorumlanmasıdır (Bolinger ve Smith, 2001). Enformasyonu bilgiye dönüştüren bilişsel süreci etkileyen deneyim, yetenek, kültür, kişilik, duygular, sezgiler, algılar, güdüler, eğitim, ortam gibi bir çok faktör vardır (Barca, 2002).

Bilgi toplumlarında stratejik kaynak olarak kabul edilen bilgi, bilgi teknolojilerinin sağladığı imkânlarla üretilmekte, sınıflandırılmakta, erişilebilir kılınmakta ve toplumsal ve kurumsal sorunlarımızın çözümünde kullanılabilir (Öğüt, 2001). Bolinger ve Smith (2001) en genel şekliyle bilgi yönetimini süreçler, insanlar, ürünler ve hizmetlere ilişkin açık ve örtülü bilgilerin tanımlanması ve paylaşılması olarak tanımlamıştır. Buttler'a (2000) ve Martensson'a göre (2000) "bilgi yönetimi enformasyonu (veritabanları, dokümanlar, politikalar ve prosedürler, deneyim ve uzmanlık) tanımlamak,

yönetmek ve paylaşmak için bütünleştirilmiş bir yaklaşımı geliştiren bir disiplindir". Bailey ve Clarke göre ise (2000) bilgi yönetimi, "bireysel ve örgütsel amaçlar için yöneticilerin bilgiyi nasıl üreteceği, ileteceği ve kullanacağını" ifade eder. Bu tanımlardan yola çıkarak bilgi yönetimi, örgütsel amaçları gerçekleştirebilmek için, çalışanların bilgiyi birlikte ve sistemli bir şekilde oluşturmaları, tanımlanmaları, geliştirmeleri, paylaşmaları ve uygulamaları için olanak sağlayan yeni bir disiplin olarak tanımlanabilir.

Bolinger ve Smith'e göre (2001) örgütlerin bilgi yönetimine gereksinim duyma nedenleri; çalışanların enformasyon elde etmek için daha az zaman harcaması, bilgi yönetimi sürecinin çalışanların performansı ve yeterliliğini yükselmesi, çalışanların gerekli kaynaklara ulaşip, bu yolla daha etkili kararlar verebilmesi, çalışanların daha az stres yaşamaları ve örgütlerin daha az maliyetle, daha hızlı bilgi kullanarak, alanında daha rekabetçi olabilmesine yardımcı olmasıdır. Buttler (2000) ise bilgi yönetiminin örgüte sağladığı yararları; kaynakları etkili kullanma, yenileşmeyi artırma, etkili kararlar verme, esnekliği ve duyarlılığı artırma, proaktif olma yeteneğini yükseltme, yatırımların uzun vadede geri dönüşü, maliyetleri azaltma, karı artırma, rakiplerine karşı kendini savunma, globalleşme, çalışanlarını örgütte tutma, en iyi uygulamaları paylaşma, yeni ürün ve hizmetler geliştirme ve kurumsal değerleri belirleme ve geliştirme olarak betimlemiştir. Kısaca örgütlerin bilgi yönetimine gereksinim duyma nedenleri; daha büyük bir örgütsel bilgi tabanı oluşturmak, değerli kaynaklarını tanımak, kolektif zekayı ve çalışanların becerilerini geliştirmektir.

Bilgi yönetimi sürecinin üç temel altyapı unsuru vardır. Bunlar (Özgener 2002):

Teknoloji: Teknoloji yeni bilginin yaratılmasında sosyal sermayeyi harekete geçirmek için gerekli yapısal boyutun kritik unsurlarından biridir. Teknoloji çok boyutlu olduğu için, örgütler kritik bilgi ve iletişim türlerini destekleyen kapsamlı bir altyapı yatırımı yapmak zorundadır. Etkili bilgi yönetiminin bir parçası olan teknoloji; işbirliği, bilgi keşfi, bilgi haritalama, bilgi teknolojileri, fırsat yaratma, bilgi depolama, bilgi transferi ve güvenlik gibi konuları kapsar. Aynı zamanda teknoloji, insanlara yüz yüze gelmeden, bilgiyi doğrudan paylaşması için araçlar sağlar. Teknolojiye bağlı olarak bilgiye ulaşmanın kolaylaşması, zaman ve maliyet tasarrufu sağladığından bilginin faydası ve etkinliği artırmaktadır.

Kültür: Örgütlerde bilgiyi etkin bir şekilde yönetmek için kültürü şekillendirmek önemlidir. Farklı perspektiflerin çalışanlar tarafından paylaşılması için, çalışanların etkileşimi desteklenmelidir. Bu etkileşim ve işbirliği, hem bireylerin kendi aralarında bilgilerini paylaşmalarını ve denetim altına almalarını, hem de bilginin bireysel düzeyden, örgütsel düzeye taşınmasını sağlar. Ayrıca çalışanların sorunların çözümünü kolaylaştırmaya yönelik bilgiyi yaratması, sahip oldukları bilgiyi örgütlemesi ve paylaşması için çeşitli ağlar kurulmalıdır.

Süreçler: Bilgi yönetimini gerçekleştirebilmek için örgüt yapısı, teknolojiden en yüksek düzeyde yararlanabilmek için esnek bir şekilde tasarlanmalıdır. Çalışanlar bilgiyi bulma, ele geçirme, yaratma, örgütleme, paylaşma ve transfer etmeye gereksinim duyduğunda, onu alıp kullanmaya teşvik edilmelidir. Bir örgütün teşvik sistemleri, çalışanların bilgiye hangi kanallardan ve nasıl ulaşılacağını belirleyerek, kendi bölüm ve fonksiyonları dışındaki kişilerle bilginin paylaşılmasını kolaylaştıracak şekilde tasarlanmalıdır.

Bhatt'a göre (2001) bireylerin bilgisi, örgütün bilgisini oluşturmak için gereklidir ancak örgütün bilgisi, bireylerin bilgilerinin toplamına eşit değildir. Örgütün bilgisi teknoloji, teknikler ve insanlar arasındaki etkileşim ile örgütün geçmişi ve kültürü doğrultusunda biçimlenir. Başka bir deyişle teknoloji veriyi, enformasyona dönüştürür. İnsanlar ise enformasyonu yorumlayarak bilgi haline getirir. Böylece bilgi yönetimi teknoloji, teknik ve insan arasındaki etkileşimi de biçimlendirir.

Yönetim Bilgi Sistemleri

Örgütlerde yöneticiler üstlendikleri görevlerde başarılı olabilmek için sürekli, tam, güncel ve öz bilgilere ihtiyaç duyarlar. Geçmişte yöneticilerin bu gereksinimleri tam olarak karşılanamamış, çok çeşitli, düzenli olmayan kaynaklar kullanmak durumunda kalmışlardır (Bensghjr, 1996). Bu nedenle pek çok örgüt, bilgiyi paylaşmayı ve bütünleştirmeyi kolaylaştırmak amacıyla oluşturulmuş bilgi sistemleri geliştirmektedir. Bu sistemler yönetim bilgi sistemleri olarak adlandırılır (Alavi ve Leidner 1999). Yönetim bilgi sistemi yönetsel eylemler için örgütün bilgisini yaratma, toplama, örgütleme ve yayılmasını amaçlayan sistemdir. (Alavi ve Leidner 1999; Spiegler

kamile demir

2000). Benschjr ise (1996) daha spesifik bir tanım yapmıştır. Bu tanıma göre yönetim bilgi sistemi, "iç ve dış kaynaklardan elde edilen verileri yönetimin karar alma işlevine hazır hale getiren sistemdir".

Bilgiye dayalı sistemler, kullanıcıların sorunlarına özel çözümler bulmada yardımcı olmak için uzman sistemler ve tümdengelimli veri tabanlarına dayalı olarak işler (Bolinger ve Smith, 2001). Yönetim bilgi sistemi fiziksel elemanlar, karar desteği, yönetim işlevi ve örgütsel işlevler olmak üzere dört farklı açıdan ele alınabilir. Bu sistemler; donanım, yazılım, veritabanları, prosedür ve işlemleri yürüten personel olmak üzere fiziksel elemanlara sahiptir. Sistem yalnız fiziksel elemanlar ile açıklanamaz. Bunun için sistemde yürütülen işler de göz önünde bulundurulmalıdır. Yönetim bilgi sistemlerinde yürütülen işler arasında günlük işlemleri yürütmek, dosyalar oluşturma, raporlar üretme, sorgulama ve destek sunma yer almaktadır (Benschjr, 1996).

Yönetim bilgi sistemleri örgütü daha esnek ve değişen çevresine daha hızlı uyum sağlar ve daha yenilikçi kılmaktadır. Bu sistemler, birey ve örgütlerin gelişmelerine katkıda bulunmakta ve örgütlerin bilgi teknolojileri yatırımlarının önemli bir parçasını oluşturmaktadır (Alavi ve Leidner, 1999). Bu olanaklardan yararlanabilmek için pek çok örgüt gibi Milli Eğitim Bakanlığı da bilgi yönetimi uygulamalarını gerçekleştirmek için 1995 yılında bir dizi proje başlatmıştır. Bunlar içerisinde en önemlisi İLSİS (İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri Yönetim Bilgi Sistemleri)'tir. Bu çalışmanın amacı, Edirne İl Milli Eğitim Müdürlüğü yönetim bilgi sistemleri uygulamasının bilgi yönetiminin örgütsel yararları açısından değerlendirilmesidir.

YÖNTEM

İl Milli Eğitim Müdürlüklerinde yönetim bilgi sistemleri uygulamasını değerlendirmeyi amaçlayan bu araştırma, tarama modelinde nitel araştırma türünden bir örnek olay çalışmasıdır.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, Edirne İl Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticileri (il milli eğitim müdürü, müdür yardımcıları, şube müdürleri ve şefler)

ile ilk ve ortaöğretim okulu yöneticileridir. Araştırmanın örneklemini 7 Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticisi ile okullar listesinden yansız olarak seçilen 19 okul yöneticisinden (12 ilköğretim okulu ve 7 ortaöğretim okulu yöneticisi) oluşmaktadır.

Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış bir görüşme formu geliştirilerek kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış bir görüşme formu, temel alanlarda önceden geliştirilmiş sorular kullanılarak hazırlanır (Balcı, 2001). Katılımcıların bu görüşme formundaki yarı yapılandırılmış sorulara verdikleri yanıtlar betimlenerek tartışılmıştır.

Verilerin Çözümlemesi

Araştırmadan elde edilen veriler betimsel analizle çözümlenmiştir. Betimsel analiz elde edilen verilerin, önceden belirlenen temalara göre özetlenmesi ve yorumlanmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2000). Öncelikle çözümlenen verilerin hangi temalar altında sunulacağı belirlenmiştir. Ardından veriler, oluşturulan temalar doğrultusunda betimlenmiş ve katılımcıların görüşlerini yansıtmak amacıyla doğrudan alıntılarla desteklenmiştir.

BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bulguları aşağıda neden-sonuç ilişkileri irdelenerek yorumlanmıştır.

İLSİS, İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri hizmetlerinin bilgi teknolojileri yoluyla sunulması; hız, kalite ve verimliliğin artması geliştirilen bir yönetim bilgi sistemidir (<http://edirne.meb.gov.tr>). İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin işlevlerinin, bilgi teknolojileri desteğiyle yürütülmesi amacıyla bir yönetim bilgi sistemi projesi oluşturulma çalışmaları 1987 yılında başlamıştır. 2000 yılı Temmuz

ayında tüm İl Millî Eğitim Müdürlüklerinde yazılım ve donanım kurulum işlemleri tamamlanmıştır (<http://ilsis.meb.gov.tr>).

İLSİS'in çalışma alanları; internet hizmetleri, intranet hizmetleri, teknik destek ve bakım hizmetleri, elektronik posta hizmetleri, İLSİS uygulama yazılımları, karar destek çalışmaları, eğitim çalışmaları, Web tabanlı uygulamalar, merkezi veritabanı oluşturma çalışmalarıdır. İLSİS uygulama yazılımları; personel (özlük, atama,teftiş-soruşturma), bütçe- muhasebe, kurumlar (özel kurumlar, devlet kurumları), demirbaş-aynıyat, arşiv-evrak, yatırımlar-tesisler ve istatistik ana modüllerinden oluşmaktadır. Bu modüller içinde 30 alt modül ve 600 modül bulunmaktadır. İLSİS uygulama yazılımları ile personelin; hizmet belgesi, hizmet puan kartı, özlük bilgi kartı, kadro ve terfi işlemleri, maaş bordroları, izin belgeleri, atama kararnameleeri, ödül ve ceza işlemleri takip edilebilmektedir (<http://ilsis.meb.gov.tr>).

İLSİS çalışmaları kapsamında Edirne İl Millî Eğitim Müdürlüğünde bir sistem odası oluşturulmuş; bilgisayar ve çevre birimleri kurulmuş, MEBNET adındaki özel bir sanal hizmet ağına dahil edilmiştir. Böylece müdürlüğe, MEBNET'e dahil olan birimler arasındaki elektronik ortamda bilgi alışverişi olanağı sağlanmıştır. Bugün bakanlık tarafından yasal çerçevede mümkün olan bilgi ve belgeler elektronik belge ile il millî eğitim müdürlüğüne gönderilmektedir. Ayrıca İLSİS modülleri bilgisayarlara yüklenmiştir. Tüm personel bilgisayar kursundan, uç kullanıcılar da yazılım eğitiminden geçirilmiştir. Öncelikle personel özlük bilgi girişleri tamamlanmıştır. Uygulamaya sokulan yazılımlarla hizmet belgesi, hizmet puan kartı, evrak kayıtları, maaş bordrosu, norm kadro işlemleri, terfi işlemleri, sicil notları vb. işlemler yapılabilmekte ve norm kadro uygulaması yürütülmektedir. Bunun yanı sıra acil yazışmalar, duyurular, evrak akışları elektronik ortamda yapılmaya başlanmıştır. Haberleşme, e-mail ve NetMeeting yoluyla sürdürülmektedir. Veritabanına girilen bilgiler istenildiği zaman Bakanlık veri tabanına aktarılmaktadır. Bir hat üzerinden internet bağlantısı ve bakanlık intranet ağına erişim sağlanmaktadır. Diğer modüllerin kullanıma açılma çalışmaları sürmektedir.

Edirne İl Millî Eğitim Müdürlüğünde İLSİS uygulamasının, bilgi yönetiminin örgütsel amaçları doğrultusunda yapılan değerlendirmesi aşağıda başlıklar altında sunulmaktadır.

Verilen Hizmetlerin Hızını Ve Niteliğini Artırmak

Edirne İl Milli Eğitim Müdürlüğünde çalışan yöneticiler ifadelerinde bilgiye ulaşma hızının arttığını belirtmektedirler. Bu ifadelerden bazıları şunlardır: "Bakanlıkla yazışmalarımızda elektronik postayı kullanıyoruz. Diyelim ki açık okul müdürlükleri. Bakanlık bizden elektronik posta ile bilgi istiyor ve biz de bu yolla bildiriyoruz", "Yurdumuzun en ücra köşesindeki öğretmenlerimiz, kendisine ilişkin bilgilere ellerindeki numaralarla kolaylıkla ulaşabilir". Bu ifadelerden de anlaşıldığı gibi İl Milli Eğitim Müdürlüğü elektronik posta yolu ile bakanlık ve öğretmenlerle ile bilgi ve evrak alışverişlerini zamandan da tasarruf ederek yapabilmektedir.

Bir Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticisi bu ifadelere şu noktayı da eklemiştir: "Yıllardan beri okul hizmetlileri evrakları il milli eğitime getirir, buradan evrak alır okula götürür. Bu elektronik posta yolu ile tamamen ortadan kalkacak. Okulların e-mail adresleri var. Herhangi acil bir durumda bilgi akışı telefon zinciri yerine e-mailler ile yapılacak". Görüldüğü gibi uygulama yalnız bakanlık ve çalışanlarla sınırlı kalmayıp, okullarla iletişimi de hızlandırmak amacı ile yaygınlaştırılacaktır. Bu uygulama kısmen de olsa gerçekleşmeye başlamıştır.

Okul yöneticilerinin ifadeleri de bu düşüncüyü doğrulamaktadır: "Zaman konusunda çok yararlı oldu", "Artık bir evrak için kalkıp il milli eğitim müdürlüğüne gitmemiz gerekmiyor", "Önceden saatler süren işlerimizi şimdi çok kısa sürelerde yapıyoruz", "Zaman açısından kolaylık yarattı. Aynı bilgiyi tekrar kullanabiliyorsunuz. Bir çalışmayı her seferinde yeniden yapmak zorunda kalınmıyor". Okul yöneticileri uygulanan sistemin çeşitli iş ve işlemlerin yapılmasına ilişkin bilgi akışında sadece kurumsal açıdan değil, çalışanlar açısından da hız ve kolaylık sağladığını belirtmektedirler. Okul yöneticilerinin değindiği önemli bir nokta da sistemin onları aynı çalışmalarını tekrarlamaktan kurtarmış olmasıdır. Böylece zamandan elde edilen kazancın yanı sıra yöneticiler iş yüklerinin bir kısmından da kurtulmuş olduğu söylenebilir. Yönetim bilgi sistemlerinin, verilen hizmetlerin hızını artırdığını ve elde edilen bilginin güncel olmasını sağladığını gösteren çalışmalar da (Bock, 1999; Alavi ve Leidner, 1999; Dugan ve Fulweiler, 2001; Gold, Malhotra ve Sears, 2001) bu bulguyu destekler niteliktedir.

Yönetim bilgi sistemleri örgütün çeşitli bölümleri arasında meydana gelen iletişim engellerini ortadan kaldırmaktadır (Gold ve diğerleri, 2001). Bu engellerin ortadan kalması verilen hizmetlerin hızını artırıyor olabilir. Özgener'in de (2002) belirttiği gibi teknolojiye bağlı olarak bilgiye ulaşmanın kolaylaşması, zaman ve maliyet tasarrufu sağladığından bilginin faydası ve etkinliği artırmaktadır.

Yönetim bilgi sistemleri ile çeşitli hizmetler çalışanlarca kolaylıkla elde edilebilmektedir. Bir Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticisi ifadelerinde özellikle bu noktayı vurgulamıştır: "Eskiden bir öğretmen örneğin Enez'in herhangi bir köyünden kalkıp buraya bir hizmet belgesi için gelirdi. Artık öğretmenin buraya gelmesine gerek yok. Bulabildiği herhangi bir Internet bağlantısından direk sisteme girerek hizmet belgesini alabilir."

Yönetim bilgi sistemi uygulamaları problemlerin çözümünde de etkililik ve hız sağlamaktadır. Bir milli eğitim müdürlüğü yöneticisi bu durumu şöyle ifade etmiştir: "Biz bir sorun ilettiğimizde bakanlık hemen araştırma yapıyor. Gerekli çözümleri uygulayıp bizi bilgilendiriyorlar." Böyle bir durumun sorunların hızla çözülmesinin yanı sıra çalışanların iletişime ve sorunları ile ilgilendiğine ilişkin bir güven geliştirmesine yol açacağı düşünülebilir. Bhatt'da (2001) e-mail, intranet, haber grubları ve elektronik duyurular gibi bilgi sistemi araçlarının, örgüt üyelerinin tartışmaları ve sorunları çözmelerini sağladığını belirtmiştir.

Bilgi yönetimi örgütlerin verdiği hizmetlerin etkililiğini geliştirmektedir (Beijerse, 1999). Edirne İl Milli Eğitim Müdürlüğünde çalışan yöneticiler ifadelerinde de yönetim bilgi sistemleri uygulaması ile verilen hizmetlerin niteliğinin arttığını belirtmektedirler. Bu ifadelerden bazıları şunlardır: "Kırtasiye işlemleri ve hata oranı ortadan kalktı", "Örneğin dosyada askerlik belgesi yoksa puanı eksik hesaplanıyordu. Şimdi öğretmen bilgilerini görüyor ve bu tarz eksiklikleri bize bildirip düzeltirebiliyor", "Eski bilgilerin tümü yenilenmiş oldu", "Merkez hataları görebiliyor. Internet aracılığıyla bizi uyarıyor", "Yani buradan hak etmeyen bir öğretmene yerini değiştirip tayinini yaptırırsak bu işlem bakanlıkça tespit edilip, işlem iptal edilir."

Okul yöneticileri de yönetim bilgi sistemleri uygulaması ile verilen hizmetlerin niteliğinin arttığını belirtmektedirler: "Okuldan biz (hizmet belgesi) çıkartıyorduk. Bir bilgi yanlış başladı ise sürüyordu. Çatışma ve şikayetler artıyor güven azalıyordu", "Çeşitli yerlerde çalışanların

kamile demir

özlükleri ile ilgili hataları ortadan kaldırıyor", "Bakanlıktan bize direktifler geliyor. Bu direktifler doğrultusunda öğretmenler ilgili bilgileri güncelleştiriyor hem de doğruluğunu kontrol ediyor", İfadelerden milli eğitim müdürlüğü ve okul yöneticileri çalışanlara verilen hizmetlerin niteliğini olumsuz yönde etkileyen başlıca etkenin hatalı ve güncellenmeyen bilgiler olduğunu düşündükleri görülmektedir. Milli Eğitim Bakanlığı gibi büyük ve çok sayıda personele sahip bir örgütte, bu olumsuzlukların ortaya çıkması şaşırtıcı bir durum değildir. İfadelerden de anlaşılacağı gibi, yönetim bilgi sistemleri ile hatalı veriler düzeltilmiştir. Bunun yanı sıra bu veriler düzenli bir şekilde güncellenmeye başlanmıştır. Yine ifadelerden yola çıkılarak, bu çalışmaların verilen hizmetin niteliğini artırdığı sonucuna varılabilir. Yine ifadeler göstermektedir ki bu çalışmalar oldukça güç olmuş ve çeşitli engellerle karşılaşmıştır.

Bu konuda milli eğitim yöneticilerinin ifadelerinden bazıları şunlardır: "Yerleşimin çok dağınık olduğu yerlerde istenen bilginin zamanında gelmedi", "Veri girişlerinde yaşadığımız en büyük sıkıntı dosyalardaki eksiklikler. Kişilerin belli bilgileri yoktu yada bilgiler dosyalanmış ama örneğin kendi dosyasına değil de genel bir dosyaya konulmuş", "En büyük sıkıntılardan birisi de Türkiye'deki il sayılarının artması. Buna bağlı olarak köylerdeki ilçelerin, köylerin beldelerin değişmesi. İlçe il olunca önceden başlı oldukları ilin adını taşıyan okulun ismi değişmiş. Okulları isimleri değiştikleri için bulamadık. Aradığımız kurumları bulamadık. Ama bakanlık bu sorunları bildirdiğimizde bunlara çözüm buldu", "Birkaç yer değiştirenlerde sorun ve sıkıntılar yaşanıyor. Bunların ortadan kaldırılması konusunda çok büyük beklentilerimiz var." Bu ifadeler doğrultusunun da yaşanan engellerin verilerin gecikmesi, önceki sistemde verilerin düzenli bir şekilde dosyalanmaması, il sayılarındaki artışların ve çalışanların sıklıkla yer değiştiriyor olmasının bilgileri daha karmaşık hale getirmesi olduğu söylenebilir. Ayrıca bu engellerin ortadan kalkması için il milli eğitim müdürlüğünün, bakanlık ve öğretmenlerle de işbirliği içerisinde çalıştığı görülmektedir.

Edirne İl Milli Eğitim Müdürlüğünde çalışan yöneticiler ve okul yöneticilerinin ifadelerinden bir diğer önemli engelin de teknolojik altyapı yetersizlikleri olduğu görülmektedir. Milli Eğitim müdürlüğü yöneticilerinin bu konudaki ifadelerinden bazıları şunlardır: "Belli aksaklıklar oldu. Giremeyenler (sisteme) oldu bazı okullarımızda bilgisayar veya İnternet bağlantısı yok. Bu altyapıyı oluşturmak belli

bir maliyeti gerektiriyor. Okulların durumu da belli", "Bilgisayar alt yapısı yaygınlaştıramadı", "Teknolojideki hizmetimizi tam kullanmıyoruz. Alt yapımız buna müsait değil". Okul yöneticileri de aynı sorundan yakınmışlardır: "Bilgisayar ve İnternet bağlantımız yok. Bu nedenle yararlanamıyoruz", "Okulumuz için internetin maliyeti çok yüksek", "Tasarruf tedbirleri nedeniyle İnternet ücreti ödenmiyor."

Teknoloji bilgi yönetiminin yapısal boyutunun temel ögesidir (Gold ve diğerleri, 2001; Davenport, DeLong ve Beers; 1998). Bilgi bir sermayedir, varlıktır. Ancak onun etkili yönetimi diğer varlıklara yatırım yapmayı gerektirir (Barutçugil, 2002). Örgütlerin önemli bilgileri taşımak ve iletişimi sürdürmek için çağdaş teknoloji araçlarına yatırım yapması zorunludur (Gold ve diğerleri, 2001). Etkili ve verimli bir bilgi yönetimi uygulaması, bilgi sistemleri olmaksızın düşünülemez (Choi, 2000; Savary, 1999). Davenport ve diğerlerine göre (1998) başarılı bir bilgi yönetimi projesi için en önemli iki faktörden biri bilgisayarlar ve iletişime dayalı bilgi sistemleri oluşturulmasıdır. Diğer internet gibi bilgi transferinde etkili global iletişim sistemlerini içeren bir bilgi ağı oluşturulmasıdır. Dolayısıyla gerek alanyazın gerekse yukarıdaki ifadeler göstermektedir ki, gerekli teknolojik alt yapının sağlanmaması yönetim bilgi sistemlerinin uygulanmasının başarısı önünde önemli bir engeldir.

İş Yükünün Azalması

Katılımcıların Edirne ilinde İl Millî Eğitim Müdürlüğünde yönetim bilgi sistemleri uygulamasının, çalışanların iş yüküne etkisi konusunda çeşitli değerlendirmeleri bulunmaktadır. İl Millî Eğitim Müdürlüğü yöneticilerinin, yönetim bilgi sistemleri uygulamasının çalışanların iş yüküne etkisine ilişkin ifadelerden bazıları şunlardır: "Gereksiz işlemler ve kırtasyede düşme (azalma) oldu", "Her yıl yaklaşık 500 öğretmen tayin için dilekçe verir. Bu 500 öğretmenin hizmet puanları her sene elle tek tek hesaplanır. Ama bu yıl bu hizmet puanları sistemden alınabiliyor". Görüldüğü gibi yönetim bilgi sistemleri uygulaması ile, İl Millî Eğitim Müdürlüğü yöneticileri zaman alan, tekrarlanan ve gereksiz bulunan işlerin azalması ile iş yüklerinin de azaldığını belirtmektedirler. Okul yöneticileri de benzer görüşler öne sürmüştür. Bir okul yöneticisi oldukça çarpıcı bir ifadeyle bulunmuştur: Bu ifade: "Dosya karıştırmaktan kurtulduk." şeklindedir

Öte yandan Edirne İl Milli Eğitim Müdürlüğünde çalışan yöneticilerin ifadelerinden özellikle kırtasiyecilik gibi bürokratik alışkanlıkların bırakılmasında zorlandıkları da yer almaktadır. Bu ifadelerden bazıları şunlardır: "Bürokratik alışkanlıklar. İlla önümüzde yazılı belge istiyoruz", "Bilgileri hem bilgisayara hem defterlere giriyoruz", "Bakanlık defterleri kaldırabilirsiniz dedi ama defter defterdir. Eskiden kalmış bir usul", "Bu düşünceyi sadece bizim atmamız yetmiyor, tüm sistemin atması gerekiyor", "Özel bir hattımız var ama kopukluklar hala devam ediyor. Tam bağlanacağım bağlantılar kopuyor. E bilgiler orada ve benden de acil bir bilgi isteniyorsa anında ulaşamadığım için işin aksamasına neden olabilir diye her ihtimale karşı kağıda döküyoruz", "Projedeki program aksaklıklarımız devam ediyor. Bilgilerimiz kaybolabilir mi? Tereddütlerimiz var", "Teknolojiye tam anlamıyla henüz güvenemiyoruz. Bizi yolda bırakır mı? Bırakmaz mı bilemiyoruz", "Ne olur ne olmaz düşüncesi ile bazı şeyleri yine iki şekilde de yapmaya devam ediyoruz. Ama (kırtasiyecilikte) kesinlikle düşme oldu." Okul yöneticileri de bu ifadeleri doğrular değerlendirmelerde bulunmuşlardır: "Bakanlık bize direktifleri yazılı olarak veriyor", "Bakanlık henüz desteğini tam hissetmiyor. Örneğin her belgenin yazılı olarak saklanmasını istiyor."

Başaran'ın da (1998) belirttiği gibi kırtasiyecilik özellikle büyük örgütlerin hastalığıdır. Belge toplamak, kişilerin onayını almak o denli çoğalır ki, örgütün asıl amaçları bir kenara itilir. Kırtasiyecilik örgütün işlerini kolaylaştırmaktan çıkarak zorlaştırmaya başladığında, örgüt hantallaşmaya başlar. İşlerin yapılması için harcanan süre uzar; kimi kez işlerin ne zaman bitirileceği kestirilemez. Örgütün giderleri artarak hizmetin maliyeti yükselir, böylece verimlilik düşer. Altun'un (2000), okul yöneticilerinin bilgisayar kullanma düzeylerini saptamayı amaçladığı araştırmada, okul yöneticileri Türk eğitim sisteminin merkezi ve bürokratik bir yapı olduğundan dolayı okul yöneticilerinin bilgisayarları en çok yazışma işlemlerinde kullandıkları görülmüştür. Bu araştırmanın bulguları da yıllardır kökleşmiş bürokratik alışkanlıklarının bırakılmasının kolay olmadığını göstermektedir.

Ancak yönetim bilgi sistemleri uygulaması ile bu alışkanlıkların çözülmeye başladığını göstermektedir. Bu alışkanlıkların ne denli köklü olduğu göz önünde bulundurulduğunda, iyileşmenin çok kısa sürede olması mümkün olmayabilir. Öte yandan Bolinger ve Smith'in (2001) ve Lang (2001)'in de belirttiği gibi teknoloji, henüz büyük

ölçekli uygulamaları destekleyecek düzeyde gelişmemiştir. Dolayısı ile yöneticilerin teknolojiye güvenlerinin tam olmamasının da bu iyileşmenin hızını yavaşlattığı söylenebilir.

İşbirliğinin sağlanması

Örgütler açısından yapılan çalışmaların işbirliği içerisinde sürdürülmesi son derece önemlidir. İşbirliği, belli bir amacı gerçekleştirmek için gönüllü olarak sorumluluk üstlenmiş, sürekli ilişki içerisindeki birden fazla insanın yaratıcı, ortak ve uyumlu eylemidir (Bolat, 1996). Katılımcıların Edirne ilinde İl Millî Eğitim Müdürlüğünde yönetim bilgi sistemleri uygulamasının çalışmalarda işbirliğine etkisi konusunda çeşitli değerlendirmeleri bulunmaktadır. İl Millî Eğitim yöneticilerinin işbirliğinin gelişmesine ilişkin katkılarında ilişkin ifadeleri şöyledir: "Bakanlıkla ortak çalışmalar yapıyoruz. Artık bakanlık öğretmen hareketlerini kolaylıkla takip edebiliyor", "Uzun bir süreç oldu ama bakanlık ve il millî eğitim çalışanlarının ortak çalışması ile sorunlar çözüldü", "Bölümler birbirlerinden kolaylıkla bilgi alabiliyorlar", "Özlük ve atamanın koordinasyonu bu sistem doğrultusunda kolaylıkla ve daha kısa sürelerde sağlanabiliyor", "Bir öğretmenin A okuluna tayini çıkmışsa bu noktada atama özlüğe bilgi vermek durumunda. Dolayısıyla atama ve özlük ortak çalışmalar yapıyor."

Yöneticilerin ifadelerinden de anlaşılacağı gibi yönetim bilgi sistemleri uygulaması ile, il millî eğitim müdürlüklerinin çalışmalarında bakanlıkla işbirliği artmakta ve eşgüdümlü bir çalışma sürdürmektedir. Bunun yanı sıra il millî eğitim müdürlüğünün birimlerinin çalışmaları arasındaki eşgüdüm gelişmiş, işbirliği artmıştır. Beijerse'nin de (1999) belirttiği gibi bilgi yönetimi, çalışanlar arasındaki iletişim ve işbirliğini geliştirmektedir. Yönetim Bilgi sistemleri ile çalışanların formal ve informal ilişkileri değişmektedir (Coulson-Thomas, 1997). DeLong ve Fahey'e göre (2000) bunun nedeni bilginin paylaşımının bir sosyalleşme süreci olmasıdır.

Çalışanların Yeterliliklerinin Yükselmesi

Bilgi yönetimi çalışanların yeterliliklerinin yükseltilmesinde önemli katkılarda bulunmaktadır. Finerty'nin de (1998) belirttiği gibi bilgi

yönetimi örgütün kültürünü aktarma, çalışanı geliştirme ve öğrenmesini sağlama, bireyin performansını ve dolayısıyla örgütsel etkinliği artırma sürecidir. Bunun en iyi aracı eğitimidir. Eğitim, yönetim bilgi sistemlerinin başarısı için son derece önemlidir (Liebowitz ve Chen, 2001; Litch, Stein ve McKinsey, 2001; Davenport ve diğerleri, 1998). Sistemin başarısı için çalışanların bilgi yönetiminin önemini doğru bir şekilde algılamalıdır (Matterson, 2000). Bilgi yönetimi, çalışanların daha etkili ve yeterli öğrenmesini sağlamaktadır (Beijerse, 1999).

Edirne İl Milli Eğitim Müdürlüğünde çalışan yöneticiler de ifadelerinde bu uygulama nedeniyle çalışanların eğitim alarak ve kendilerini yetiştirme olanağı bulduklarını belirtmektedirler. Bu ifadelerden bazıları şunlardır: "Bizler çok fazla eğitim aldık. Hala da alıyoruz", "Teknolojiyi kimse bilmiyordu. Bu işe başlarken bilgisayarın bu kadar güzel olduğunu yada verimli olduğunun yeterince farkında değildik", "Şu anda herkes bilgisayarı ve bu konuda yapması gerekenleri biliyor", "Şimdi öğrenmeye daha istekliler. Biri farklı bir işlem yaptığında, diğerleri de yapısını incelemeye ve öğrenmeye çalışıyor", "Sürekli olarak sorular sorup, öğrendiklerini uygulamaya çalışıyorlar." Bhatt'ın da (2001) belirttiği gibi eğitim, çalışanların bilgi kaynaklarını kullanmasında ve kendisini geliştirmede güdüleyici bir etki yapar. İfadelerden de anlaşılabilir gibi, İLSİS uygulaması için il milli eğitim müdürlüğü çalışanları yalnızca eğitim almakla kalmamış, aynı zamanda kendilerini yetiştirme konusunda motivasyonları da yükselmiştir.

Bilgi yönetimi uygulamalarında başarısızlığın önemli nedenlerinden biri eğitim eksikliğidir (Choi, 2000). Cohen ve Backer" e (1999) göre de uygun bir eğitim olmaksızın başarılı bir bilgi yönetme süreci olamaz. Gordon'da (1999) bilgi yönetiminin başarısında eğitilmiş çalışanların önemli rolü olduğunu ileri sürmektedir. Eğitim, uygulamanın önündeki engelleri ortadan kaldıracaktır. Çalışanlar bu sistemle işlerinin ne kadar kolaylaştığı ve mükemmelleştiğini görürler (Greengard, 1998). Bu araştırmanın bulguları da eğitimin, çalışanların yönetim bilgi sistemlerine uyum sürecinde etkili olduğunu göstermektedir.

Okul yöneticileri ise şu ifadelerde bulunmuşlardır: "Hazırlıklydık, öğretmenler bilgisayar olarak konusunda eğitimler aldı", "Bu konuda güçlük çekmediler kolayca uyum sağladılar. Ayrıca bilgisayar konusunda rehberlik eden görevlilerimiz var", "Öğretmenler proje

hakkında yeterli bilgiye sahiptirler", "Tüm öğretmenler bilgisayar eğitimi aldı. Uygulamaya geçildiği zaman aktif olarak kullanabilecekler." Bu ifadelerden yola çıkarak, eğitilmiş personel açısından, okulların uygulamaya aktif olarak katılmaya hazır oldukları söylenebilir.

Güdülenme

Bilgi yönetiminde güdüleyici bir yapı son derece önemlidir (Gold ve diğerleri, 2001; Matterson, 2000; Kululunga ve McCaffer, 2001; Malhotra ve Galetta, 2003; Davenport, DeLong ve Beers; 1998). Edirne İl Milli Eğitim Müdürlüğünde çalışan yöneticilerin bu konuya ilişkin ifadelerden bazıları şunlardır: "Gerçekten inanarak başladık", "Herkes özveri ile çalıştı. Yemek tatillerine bile gitmediler", "Hafta sonları bile çalıştık", "Herkes işleri zamanında yetiştirmek için işbirliği içerisinde çalıştı", "Kurumdaki arkadaşlar gerçekten fedakarca çalıştılar. Hafta sonları, akşam saatlerinde hep buradaydılar." Edirne İl Milli Eğitim Müdürlüğünde çalışan yöneticilerin ifadelerinden de anlaşılacağı gibi, bu uygulamaya yönelik güdülenme düzeylerinin oldukça yüksek olduğu söylenebilir.

Bilgi yönetimi uygulamalarının başarısı için özendiriciler son derece önemlidir. Özendiriciler yetersizse, bu sistemin getireceği yenileşme çekicilikten uzak, sıkıntılı bir süreç haline gelebilir (Kululunga ve McCaffer, 2001). Yönetim bilgi sistemlerinin başarısı için, çalışmaların ve bilgi akışının ödüllendirilmesi gereklidir (Matterson, 2000). Yöneticiler bu konudaki ifadeleri; "En büyük ödülümüz elde ettiğimiz başarılardır", "Yoğun çalışmaların ardından tüm çalışanlar iki kez teşekkür belgeleri aldık" şeklindedir. Bu ifadelerden bu çalışmada İl Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticilerini güdüleyen özendiricilerin başarılı olma ve takdir edilme olduğu söylenebilir.

Yönetim bilgi sistemleri uygulamasında çalışanları güdüleyen önemli etkenlerden birinin de yöneticinin desteği olduğu görülmektedir. Bunu milli eğitim yöneticilerinden biri şu şekilde ifade etmiştir: "Olumsuzluklarla başa çıkmada en büyük etken yöneticilerdi. Bizim en büyük şansımız yöneticilerden tam bir destek görmek oldu." Yöneticinin desteğinin olmaması yada çalışanların yöneticiye bağlılık duymaması, yönetim bilgi sistemlerinin başarısı önündeki engellerden biridir (Matterson, 2000;

Lang, 2001; Matterson, 2000; Kulunga ve McCaffer, 2001). Özellikle orta kademe yöneticilerin bilgi yönetimini anlaması ve programların gelişmesini desteklemesi başarı için temeldir. Çünkü bu yöneticiler çalışanlar ile her gün etkileşim kurarlar. Dolayısı ile çalışanların güdülenmesi, desteklenmesi ve yönlendirilmesinde en büyük güç onların elindedir (Greengard, 1998a). Yöneticinin görevi, yenileşmeyi ve öğrenmeyi destekleyen bir kültür yaratmaktır (Lang, 2001; Matterson, 2000; Kulunga ve McCaffer, 2001). Bunun yanı sıra yönetici yönetim bilgi sistemlerinin örgüt için önemini sıklıkla vurgulamalıdır (Davenport ve diğerleri; 1998). Özellikle yöneticinin dürüstlük ve açıklığı temel değerler olarak benimsemesi son derece önemlidir.

Yaşanan Çatışmaların ve İş Stresin Azalması

Edirne İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde çalışan yöneticiler ifadelerinde yönetim bilgi sistemleri uygulamasının gerçekleşmesi ile önceki sistemde yaşanan sorunların azaldığını, bunun sonucu olarak çatışmaların azaldığını belirtmektedirler. Bu ifadelerden bazıları şunlardır: "*Eskiden hizmet puanlarını elle hesaplıyorduk. Hatta bazı aksaklıklar olabiliyordu. İtirazlar oluyordu*", "*Bunun yanı sıra sıralamalarda öncelik vb. etkenler söz konusu olmuyor. Biz bilgisayara öğretmenlerin hizmet puanını verdiğimiz zaman o öğretmenin hangi alanda kaçınıcı sırada olduğunu gösteriyor. Herkes bu çalışmayı sistemden takip ettiği için bu konuda itirazlar ortadan kalktı. Bu da hizmetlerimizi şeffaflştırıyor.*" Okul yöneticileri de benzer ifadeler kullanmıştır: "*Öğretmenler kimlik numaraları ile kendi bilgilerini inceleyebiliyorlar*", "*Kişilerin bilgilerini incelemesi işlemleri de şeffaflştırdı*", "*Mutemetler son derece rahatladı. Sürtüşmeler ortadan kalktı.*" Görüldüğü gibi yönetim bilgi sistemi ile çeşitli aksaklık ve hatalardan kaynaklanan çatışmalar ortadan kalkmıştır. Dolayısıyla bu çatışmaların yarattığı stresin de azaldığı düşünülebilir.

Yeniliklere Açık Olma

Yenileşme bilgi yönetiminin başarısının önemli bir göstergesidir (Chase, 1997). Edirne İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde çalışan yöneticilerin yeniliklere açık olma ile ilgili ifadelerinden bazıları şunlardır: "*Artık kolaylığını gördüler*", "*Artık kendileri sistemi incelemeye ve tanımaya başladılar*", "*Norm kadro gibi önceki çalışmalardaki başarı, bu*

uygulamayı kabullenmelerinde, artık çalışmalarının gerçekten sonuçlandığı ve uygulamaya geçtiğini görmeleri bunda etkili oldu”, “Şu anda gelinen nokta çok güzel. Bilgisayarın bilinmediği bir noktadan herkesin bilgisayar istediği bir noktaya geldiği, benim bilgisayarım ne zaman gelecek diye sorduğu bir noktaya geldik.”

Yöneticiler ifadelerinde yönetim bilgi sistemleri uygulaması ile çalışanların yeniliklere daha açık olduklarını belirtmektedirler. Ancak yine yöneticilerin ifadelerine göre bu tutuma ulaşma süreci kolay olmamıştır. Bu ifadelerden bazıları şunlardır: *“Okul yöneticileri, özellikle mesleğinde kıdemleri yüksek olanlar kendilerini yenileme konusunda isteksiz davranabiliyorlar. Çalışmalarını geçmiş deneyimleri doğrultusunda sürdürmek istiyorlar”, “Kurumlar ve kişilerin başlangıçta inançlarının olmaması nedeni ile isteklerin kulak ardı edilmesi söz konusu oldu”, “Başlangıçta biz işlerin nasıl yapılacağını biliyoruz düşüncesini değiştirmek de güç oldu”, “Bu proje başlatıldığında, geçmişteki projelerin olumsuz deneyimleri nedeniyle insanlar inançsızdı. Bu inançla da mücadele etmek zor oldu.”*

İfadelerden okul yöneticileri ve milli eğitim müdürlüğü çalışanlarının bu uygulamaya karşı direndiklerini göstermektedir. Başaran'ın da (1998) belirttiği gibi yenileşme, çalışanların güvenini sarsabilir. Bireylerin bir işte uzun yıllar ustalaşmasının, bir yenileşmeyle elinden alınması; yeni işin acemiliğinin içine atılması, onu savunmaya itebilir. Yeni bir iş ne kadar bilinmiyor ise, bireyi o oranda bilinmeyen korkusu sarar. Böyle durumlarda çalışanlar göstermelik önlemler alıp yenileşmeden kaçmaya çalışabilir. Kakabadse, Kouzmin ve Kakabadse'de (2001) yöneticilerin güçlerini kaybetmekten korkması ve geleneksel örgüt yapısını değiştirme güçlüğüünün, yönetim bilgi sistemleri uygulamasının başarısı önünde önemli bir engel olduğunu belirtmektedir. Bu düşüncelerden de yola çıkarak yönetim bilgi sistemi uygulamasına direncin temel nedenlerinin yöneticilerin güçlerini kaybetmekten ve yeniliğin getireceği değişiklikten korkması ve önceki yenilik çalışmalarında yaşadıkları olumsuz deneyimler olduğu söylenebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde iletişim teknolojisinin hızla gelişmesi diğer alanların yanı sıra yönetim anlayışları ve uygulamalarında da etkili olmuştur. Geleneksel bilgi arama ve iletme işlemlerinin yerini, teknolojinin sağladığı araç,

yöntem ve teknikler almaya başlamıştır. Böylece bilgi yıpranması ve erozyonunun önüne geçilmesinin yanı sıra daha kısa zamanda daha verimli hizmet verilmesi beklenmektedir. Bu amaçlar doğrultusunda örgütler, bilgiyi paylaşmayı ve bütünleştirmeyi kolaylaştıran yönetim bilgi sistemlerini uygulamaya sokmaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı da bilgi yönetimi uygulamalarını gerçekleştirmek için, İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri Yönetim Bilgi Sistemleri uygulamasını başlatmıştır. Edirne İl Milli Eğitim Müdürlüğü örneği de göstermektedir ki yönetim bilgi sistemi uygulaması Edirne İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde bilgi yönetiminin amaçlarını gerçekleştirmede oldukça başarılı olduğu söylenebilir. Bu uygulama ile verilen hizmetlerin hızını ve niteliğini artırmış, çalışanların işyükü azalmış, çalışanlar arasında işbirliği sağlanmış, çalışanların yeterlikleri çeşitli eğitimle yükseltilmeye çalışılmakta, çalışanların güdülenme düzeyini artmakta, yaşanan çatışmalar ve iş stresi giderek azalmakta ve örgüt yeniliklere karşı daha esnek hale gelmektedir.

Yönetim Bilgi Sistemleri uygulamaları sırasında yaşanan sorunların teknolojik olanakların eksikliği, veri toplamakta yaşanan güçlükler, bürokratik alışkanlıkların aşılmasında güçlük çekilmesi ve yenileşmeye karşı yaşanan direnme olduğu görülmektedir.

Yönetim bilgi sistemlerinin başarısının sağlanması ve yaşanan sorunların aşılabilmesi için; teknoloji ile ilgili altyapı sorunları çözülmeli, bilgisayara ve iletişim sistemlerine dayalı bilgi sistemleri ve bilgi ağları oluşturulmalıdır. Bunun yanı sıra bürokratik alışkanlıklar ile mücadele edilmeli, çalışanlar arasındaki işbirliği ve iletişim güçlendirilmelidir. Bu uygulamalar öncesinde ve sırasında çalışanlara öğrenmeleri için zaman ve olanak tanınmalı, örgütsel iklim öğrenmeyi güdülemeli, eğitimin bilgi yönetiminin yalnız teknik değil aynı zamanda kültürel boyutunu da içermelidir. Özellikle bilgi paylaşımı ve performans taktir edilerek, ödüllendirilmesi, çalışanların orijinal ve uygulanabilir fikir ve çözümleri geliştirmeye güdülenmesi bilgi yönetimi uygulamasının başarısı için son derece önemlidir. Ayrıca çalışanlara yöneticilerin desteğinin hissettirilmesi, çalışanların yeniliklerin kararlaştırılmasına katılmasının sağlanması, yeniliklerin uygulayıcılara bütün yönleri ile açıklanması ve tanıtılması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Alavi, M.; Leidner, D.E. (1999). Knowledge management systems: Issues, challenges, and benefits. **Communications of the Association for Information Systems**, 1(7), 2-37.
- Altun, S.A.(2000). Okul yöneticilerinin bilgisayar kullanma düzeyleri. **Eğitim Araştırmaları**, 10-16.
- Bailey, C.; Clarke, M. (2000).How do managers use knowledge about knowledge management? **Journal of Knowledge Management**, 4(3), 235-240.
- Balcı, A. (2001). **Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknikler ve İlkeler**. Ankara:PEGEMA Yayıncılık.
- Barca, M. (2002). Yeni ekonomide bilgi yönetiminin stratejik önemi. **1.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**.
- Barutçugil, İ. (2002). **Bilgi Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Başaran, İ.E. (1999). **Örgütsel Davranış**. Ankara: Umut Yayıncılık.
- Bayraktaroğlu, S., Tunçbilek, M. (2002). Bilgi toplumunda insan kaynakları yönetiminin değişen yüzü. **1.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**.
- Beijerse, R.P. (1999). Questions in knowledge management:defining and conceptualising a phenomenon. **Journal of Knowledge Management**, 3(2), 94-109.
- Bensghjr, T.K. (1996). **Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim**. Ankara: TODAİE Yayın No:274.
- Bhatt, G.D. (2001). Knowledge management in organizations:examining the interaction between Technologies, techniques, and people. **Journal of Knowledge Management**, 5 (1), 68-75.
- Bock, F. (1999). The intelligent approach to knowledge management. **Knowledge Management Review** 7, 22-26.

- Bolat, S. (1996). Eğitim örgütlerinde işbirliği. **Eğitim Yönetimi**, 2(4), 505-512.
- Bolinger, A.S.; Smith, R.D. (2001). Managing organizational knowledge as a strategic asset. **Journal of Knowledge Management**, 5 (1), 8-18.
- Chase, R. L. (1997). The knowledge-based organizations: An international survey. **Journal of Knowledge Management**, 1 (1), 38-49.
- Choi, Y.S. (2000). **An empirical study of factors affecting successful implementation of knowledge management**. Doctorate thesis. University of Nebraska.
- Cohen, S.; Backer, N. (1999). Making and mining intellectual capital. **Training&Development**, 53 (9), 46-50.
- Coulson-Thomas, C.J. (1997). The future organization: Selected knowledge management Issues. **Journal of Knowledge Management**, 1 (1), 15-26.
- Davenport, T.H.; DeLong, D.W.; Beers, M.C. (1998). Successful knowledge management projects. **Sloan Management Review**, 39 (2), 43-57.
- DeLong, D.W.; Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. **The Academy of Management Executive**, 14 (4), 113-127.
- Dugan, R.E.; Fulweiler, R.D. (2001). The role of management information systems, **The Journal of Academic Librarianship**, 27 (5), 386-390.
- Finerty, T. (1998). **Bilgi Yönetimi**. HR Director, <http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/bilgyon.asp>.
- Gold, A.H.; Malhotra, A.; Sears, A.H. (2001). Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective. **Journal of Management Information Systems**, 18 (1), 185-214.
- Gordon, J. (1999). Intellectual capital and you. **Training**, 36 (9), 30-38.
- Greengard, S. (1998a) Will your culture support KM?. **Workforce**, 77 (10), 93-95.

- Greengard, S.(1998b). How to make KM a reality. **Workforce**, 77 (10), 90-92.
- Hanley, S.S.(1999). Communities of practice-a culture built on sharing. **InformationWeek**, 26, 16-17.
- Hansen, M. T; Nohria, N.; Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge? **Harvard Business Review**, 77 (2), 106-107.
- Kakabadse, N. K.; Kouzmin, A.; Kakabadse, A. (2001). From tacit knowledge to knowledge management: Leveraging invisible assets. **Knowledge and Process Management**, 8 (3), 137-154.
- Kululunga, G. K.; McCaffer, R. (2001). Measuring knowledge management for construction organizations. **Engineering, Construction and Architectual Management**, 8 (5-6), 346-354.
- Lang, J.C. (2001). Managerial concerns in knowledge management. **Journal of Knowledge Management**, 5 (1), 43-57.
- Liebowitz, J.; Chen, Y. (2001). Developing knowledge-sharing proficiencies. **Knowledge Management Review**, 3 (6).
- Litch, H.S.; Stein, T.; McKinsey, W. (2001). Creating a knowledge culture. **Quarterly**, 1.
- Malhotra, Y.; Galletta, D.F. (2003). **Role of commitment and motivation in knowledge management systems implementation: theory, conceptualization ve measurement of antecedents of success**. 36. Hawaii International Conference on System Sciences.4
- Martensson, M. (2000). A critical review of knowledge management as a management tool. **Journal of Knowledge Management**, 4(3); 204-
- Nonaka, I. (1999). Bilgi yaratan şirket. **Harward Business Review (Bilgi Yönetimi)**, İstanbul: MESS Yay. No: 293.
- Öğüt. (2001). **Bilgi Çağında Yönetim**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, Yay.No: 321.
- Özer, P.S.; Özmen, Ö.; Saatçioğlu, Ö. (2002). Bilgi yönetimi modelleri: bileşenlerin incelenmesine ilişkin kavramsal bir çerçeve. **1.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**

- Özgener, Ş. (2002). **Global ölçekte değer yaratan bilgi yönetimi stratejileri.** 1.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Koçaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.
- Savary, M. (1999). Knowledge management and competition in the consulting industry. **California Management Review**, 41(2), 95-107.
- Spiegler, I. (2000). Knowledge management: a new idea or a recycled concept? **Communications of the Association for Information Systems**, 3, 2-24.
- Yıldırım, A.; Şimşek, H. (2000). **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma.** Ankara: Seçkin Yayınevi.

Yazar Hakkında Bilgi

Yard. Doç. Dr. Kamile DEMİR
Trakya Üniversitesi,
Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü
Ayşekadın Yerleşkesi, Edirne
Tel: 0284 2120808-141
E-mail: kamiledemir@hotmail.com