

Gönderim Tarihi:22.06.2015 Kabul Tarihi:26.10.2015

OKUL YÖNETİCİLERİNİN BİLGİ YÖNETİMİ VE İNSAN KAYNAKLARINI YÖNETİMİ YETERLİKLERİ

Türkan ARGON*

Sibel DEMİRER**

KNOWLEDGE MANAGEMENT AND HUMAN RESOURCES MANAGEMENT QUALIFICATION OF SCHOOL ADMINISTRATORS

Öz

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin bilgi yönetimi ve insan kaynaklarını yönetimi yeterliklerine ilişkin görüşlerini tespit ederek, görüşler arasındaki ilişkiyi ve kişisel değişkenlere göre anlamlı fark ortaya koyup koymadığını belirlemektir. İlişkisel tarama modelinde olan araştırma Bolu merkez ilçe ortaokul ve lise yöneticileri üzerinde yürütülmüştür (n=104). Veri toplama aracı olarak Bilgi Yönetimi Ölçeği ve İnsan Kaynakları Yönetimi Yeterlilikleri Ölçeği kullanılmıştır. Verilerin analizinde frekans, yüzde, ortalama, standart sapma, Mann Whitney-U, Kruskal Wallis testi ve korelasyon analizi yapılmıştır. Yöneticilerin bilgi yönetimine ilişkin görüşleri katılıyorum, insan kaynakları yönetme yeterliliklerine ilişkin tamamen katılıyorum düzeyindedir. Yöneticilerin bilgi yönetimine yönelik görüşleri cinsiyete, atama şekline, mesleki kıdeme ve yaş değişkenlerine göre anlamlı fark göstermiştir. Yöneticilerin insan kaynaklarını yönetme yeterlikleri farklı boyutlarda cinsiyet, yöneticilikteki kıdem, atama şekli ve yaş değişkenlerine göre anlamlı fark göstermiştir. Yöneticilerin bilgi yönetimi ve insan kaynakları yönetimi yeterliklerine ilişkin görüşleri arasında genelde orta düzeyde pozitif yönde anlamlı ilişki ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Bilgi yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Okul Yöneticileri

Abstract

The purpose of this research is to determine the views of the school administrators, knowledge management and human resources management competencies, determine relationship between the views and to determine whether there are significant

* Doç. Dr., Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, e-posta: turkanargon@hotmail.com

** Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, e-posta: 223444.sibel@gmail.com

differences according to individual variables. The research that designed as a relational survey method was conducted on middle and high school administrators (n = 104). As the data collection scales, Knowledge Management Scale and Human Resources Management Qualification Questionnaire was used. In analyzing the data, frequency, percentage, mean, standard deviation, Mann-Whitney-U, Kruskal-Wallis test and correlation analysis was performed. The views of administrators about knowledge management are on the level of agree, the view about human resource management are on the level of strongly agree. Knowledge management competency of administrators there were significant differences according to gender, assignment type, seniority and age. There were significant differences in the different aspects of efficacy in managing human resource according to gender, seniority in management, appointment type and age. It is found that knowledge management and human resource management have positive, significant and medium level relationship.

Keywords: Knowledge Management, Human Resource Management, School Administrators.

1.Giriş

Dünyada son elli yılda başta küreselleşme ve teknoloji devrimiyle ortaya çıkan değişim ve dönüşüm eğilimleri; eğitimi bir toplumsal kurum, süreç ve örgüt olarak yeniden tanımlarken, okulları da yapısı, işlevleri ve süreçleri açısından yeniden konumlandırmış (Boyacı, 2008), çalışanların bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesine dönük olarak gerçekleştirilen eğitim ve geliştirme programlarının önem taşımaya neden olmuştur (Ünal, 2002). Bu durum bilgi toplumlarını; insanın gelişimine ayıracakları kaynağı, bilgiye ulaşma ve bilgiyi yönetme adına sarf edecekleri enerji ile birlikte değerlendirme zorunluluğuna itmiştir (Selvi, 2012). Günümüzde teknolojik gelişmelerin etkisiyle bilginin önemi giderek artmaktadır. İnsan gücünün yeteneği ile gelişen bilgi, örgütlerde ihtiyaç duyulan insan gücünün niteliğini de etkilemektedir. Bu durumda sürekli gelişen ve değişen bilginin, örgütlerin insan kaynakları yönetimini (İKY) etkilediği söylenebilir. İKY faaliyetlerinin örgütlerde doğru şekilde yerine getirilmesi bilgi yönetiminin de etkili bir şekilde gerçekleştirilmesini gerektirmektedir. Çünkü etkili bilgi yönetimi çalışanların performansına, örgütün gelişmesine ve yeni bilgilerin üretilmesine katkı sağlayacak, bilgi sahibi olan ve bilgiyi yönetebilen insanlar bunu örgütsel amaçlar doğrultusunda performansa dönüştürebilecektir.

1.1.Bilgi Yönetimi

İnsanoğlu tarih boyunca verdiği mücadelelerde bilgi birikimini kullanarak başarıya ulaşmıştır. Geçmişten günümüze din, tarım, sanat, felsefe, bilim, kültür ve teknolojinin kendisine sunduğu hemen hemen her türlü bilgiyi işleyen insan bunu arttırarak nesilden nesile aktarımını gerçekleştirmiştir. Temelde bilgiyi yaşamını devam ettirmek için kullanan insan, bugün bilgiyi

toplumsal değişim aracı olarak da kullanılmaktadır. Çünkü sanayi toplumunda ihtiyaç duyulan sermaye ve kas gücü yerini bilginin üretilmesi ve değerlendirilmesi sürecine bırakmıştır.

Bilgi kavramı, Latince *informatio* kökünden gelip, biçim verme, biçimlendirme ve haber verme eylemi olarak tanımlanmaktadır (Sipahi ve Enginoğlu, 2013). İngilizce karşılığı *information* ve *knowledge* şeklindedir. Bu iki sözcük farklı anlamlar taşıdığından, *information* sözcüğünün enformasyonun, *bilgi* sözcüğü *knowledge*'ın, *bilgi* yönetimi kavramı ise *knowledge management*'in karşılığı olarak kullanılmaktadır (Alkan, 2003). Genelde *bilgi* anlamlı ve anlaşılabilir enformasyonlar olup (Akgün ve Keskin, 2003) stratejik öneme sahiptir. Bilgiyi Davenport ve Prusak (1998) insan olgusu ile harekete olanak sağlayan enformasyonun birleşimi; Awad ve Ghaziri (2004) tecrübe veya çalışma yoluyla kazanılmış anlayış olarak tanımlamışlardır. McDermott'a (1999) göre bilgiyi enformasyondan ayıran temel özellikler; bilginin insana ait bir kavram olması, düşünmenin ürünü olması, içinde bulunduğu zaman dilimine göre üretilmesi, toplumlara ait olması, toplum içinde çok çeşitli yollarla yayılması ve yeni bilginin eskisinin fonksiyonlarını yitirdiği yerde oluşturulması şeklindedir. Kurumsal bilgi ise örgütün yapısıyla veya örgütte yapılan faaliyetlerle ilgili her türlü bilgiyi ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle belgelerde, veri tabanlarında ya da belli bir belgede kayıtlı olmaksızın yalnızca kişilerin zihinlerinde tutulan bilgiyle birlikte; çalışanlar, hizmet verilen kişiler, hizmetin kendisi, örgütün çalışma biçimi, sistemi ve süreçleri hakkında kayıtlı ya da kayıtsız her türlü bilgiyi de içermektedir (Odabaş, 2006).

Uzmanlık, beceri ve bilginin yaratımı, edinimi, paylaşım, kullanım ve uygulamalarını kapsayan süreç bilgi yönetimi olarak adlandırılmaktadır (Abdullah, Selamat, Jaafar, Abdullah ve Sura, 2008). 1990'ların ortalarında enformasyon ve iletişim teknolojilerinin, bilgiye dayalı yeni ekonominin, iş dünyasındaki küresel rekabetin ürünü olarak ortaya çıkan bilgi yönetimi (Alkan, 2003), Tayloristik yönetim felsefesi, toplam kalite yönetimi ve örgütsel öğrenme akımlarının temeline dayanmaktadır (Akgün ve Keskin, 2003). Bilgi yönetimine yönelik literatürde yapılan tanımlar incelendiğinde Chen (2006) doğru zamanda, doğru kişilere, doğru bilgiyi bilinçli bir şekilde sağlayarak, kişilerin örgütsel performansını arttıracak şekilde bilgiyi faaliyete dönüştürme ve paylaşmasına yardımcı olma stratejisi; Liebowitz (2002) örgütün maddi olmayan değerlerinden değer yaratma süreci; Chou ve Lin (2002) örgüt operasyonları ve yönetimi için bilgileri toplayan, depolayan ve dağıtan karmaşık bir süreç; Afiouni (2007) teknoloji, süreçler ve bireylerin yönetimi için kriterlerin bütüncül kombinasyonu şeklinde tanımlarken, Von Krogh, Ichijo ve Nonaka (2000) bilginin yönetilmediğini ancak üretildiğini belirtmiştir (akt: Köseoğlu, Gider ve Ocak, 2011). Gümüştekin'e (2004) göre

ise bilgi yönetimi, örgütsel amaçları başarmak için bilginin nasıl yaratılabileceği, elde edilebileceği, kullanılabileceği ve yönetilebileceğine ilişkin sistematik bir süreçtir. Bilgi yönetiminde öncelikle bilginin üretilmesi, elde edilmesi veya yaratılması gerekmektedir ki, bu süreç örtülü bilgi ve açık bilgi arasındaki farka dayanmaktadır (Nonaka, 1994; Nonaka ve Takeuchi, 1995). Örtük bilgi, insanın beyninde, deneyimlerle, sezgilerle, kıyaslamayla yer edinen ve ifşa edilmeyen bilgiyken, açık bilgi örtük bilginin ilişkilerle, konuşmalarla veya bir enformasyon kaynağıyla ortaya çıkmış ve paylaşılmış halidir (Yılmaz, 2009).

1.2.Bilgi Yönetiminin Amacı

Bilgi yönetimi etkinliği artırmak için örgüt içinde bilginin elde edilmesi, kullanımı ve aktarımına yönelik strateji geliştirmeyi amaçlamaktadır (Doğan ve Altunoğlu, 2014). Diğer bir ifadeyle örgütte bilgiyi oluşturma, kodlama, transfer etme ve doğru biçimde, doğru kişiye, doğru anda ve doğru bilgiyi almak için açık ve örtük bilgiyi uygulamaktır (Arkam, Mehmood ve Khan, 2015). Örgütsel yeteneklerin geliştirilmesinde, etkin karar süreçlerinin oluşturulmasında, fırsatların ortaya çıkartılmasında, teknolojik yeniliklerin yönetiminde, hataların elimine edilmesinde belirleyici rol oynadığı (Gümüştekin, 2004) için bugün örgütlerde bilgi araç olmaktan çıkıp, temel bir üretim faktörü haline gelmiştir (Şahin ve Temizel, 2007). Dolayısıyla örgütlerde üretilen ve kullanılan bilgilerin iletilmesi önem taşımaktadır. Odabaş (2005) kurumsal bilginin çalışan bütün personele dengeli ve zamanında iletilmesini sağlayan bilgi yönetiminin, aynı zamanda personel, bütçe, bilgisayar ve iletişim teknolojileri gibi çok farklı unsurları barındıran bir sistem olarak ifade etmektedir. Bu sistemle bilgi yönetimi disiplininin tasarımı, kurulması, uygulanması ve yenilenmesi sırasında personel, bütçe, yasal düzenlemeler, bilgisayar ve iletişim teknolojilerini oluşturan iletişim kanalları, web sayfaları, ağlar, veritabanları, zaman-kalite yönetimi, sürekli eğitim gibi çok çeşitli unsurların bir arada ve uyum içerisinde kullanıldığı sistemi ifade edilmektedir. Bu sisteme göre kurumsal bilgi yönetiminin esaslarını kurumsal bilgi kaynaklarının özellikleri, bilgi yönetiminin kendine özgü süreçleri, bilgi yönetim sürecinin hayata geçirildiği kuruluş ve işletmenin türü ve yapısı, bu süreci işletmek için gerekli olan programın oluşturulması ve sürdürülmesi oluşturmaktadır (Özdemirci ve Aydın, 2007). Teknolojik yenilikleri birimlerine uyarlamak isteyen ve değişimi kabul edip yeniden yapılanma sürecine giren örgütler, bilgi yönetimi tasarımı ve uygulanması konusunda önemli adımlar atmalıdır (Odabaş, 2005).

1.3.Bilgi Yönetiminde Yeterlik Alanları

Bilgi yönetimi sürecini Davenport, Jarvenpaa ve Beers (1996) bilgiyi elde etme, yaratma, depolama, uygulama ve yeniden kullanma olarak ifade ederken; Teece (1998) oluşturma, transfer, birleştirme, entegre etme ve yararlanma; Grover ve Davenport (2001) üretme, kodlama ve aktarma; Alavi ve Leidner (2001) ise üretme, depolama, aktarma ve uygulama olarak tanımlamıştır (akt: Köseoğlu, Gider ve Ocak, 2009). Benzer şekilde Zaim (2005) de bu süreçte bilginin üretilmesi-geliştirilmesi, tasnif edilmesi-saklanması, paylaşılması-transfer edilmesi ve kullanılması-hayata geçirilmesi şeklinde dört temel süreçten bahsetmektedir. Bilgi yönetimi aynı zamanda döngüsel bir süreçtir. Çınar (2002), Dağlı ve Uzunboylu (2007) bu döngüsel sürecin bileşenlerini bilginin elde edilmesi, paylaşılması, kullanılması ve depolanması şeklinde belirtmektedir. *Bilginin elde edilmesinde* yeni bilgi örtük ve açık bilgi arasındaki karşılıklı etkileşim ve sinerjik ilişki yoluyla üretilmektedir. Örgütün işbirliği yapacağı başta kurum çalışanları olmak üzere yönetici, araştırmacı, uzman, danışman ve her kademedeki çalışanların yetkinlik, deneyim, birikim, bilgi, beceri ve tecrübelerinden oluşan iç bilgi kaynakları ile kurum dışındaki her tür bilgi merkezleri, veri tabanları, bağımsız araştırmacılar, danışmanlık hizmeti veren kuruluşlar, çeşitli eğitim programları, kongre, konferans ve toplantılardan oluşan dış bilgi kaynakları bilginin elde edilmesini sağlamaktadır. *Bilginin paylaşımında* iç ve dış kaynaklardan gelen ve yeniden üretilen bilgi örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanılmak için yine bu kaynaklarla paylaşılmaktadır. Bu süreçte bilginin bir kaynaktan çıkararak hedefe ulaşması, hedefin bilgiyi kabul etmeye gönüllülüğü ve iki taraf arasında uzlaşmayla bilginin değişimi söz konusudur (Yeniçeri ve Demirel, 2007). Dolayısıyla bilginin paylaşılması örtük veya açık bilgiler, çalışanlar tarafından birbirlerine iletilerek resmi ya da gayri resmi ortamlarda paylaşılmaktadır (Sipahi ve Enginoğlu, 2013). Eğitim örgütlerinde kullanılan resmi belgeler bu anlamda biçim olarak ele alındığında bir bilgilendirme ya da iletişim nesnesidir (Tonta, 2004). En iyi uygulama yapan örgütler, hedeflerine ulaşmak için bilgi paylaşımı yapan örgütlerdir (McDermott ve O'Dell, 2001). Bununla birlikte örgütlerde aşırı bürokrasi, bilgi paylaşım sisteminin örgütün yapısıyla uyumlu olmaması, iletişimin zayıflığı, örgüt kültürünün bilgi paylaşımıyla uyumsuzluğu, örgütte bilgi paylaşım düşüncesindeki farklılıklar, bilgi paylaşımıyla iş problemleri arasında anlamlı bir bağın kurulamaması, mevcut kaynakların yetersizliği, bilgi paylaşım hedeflerinin tam olarak ölçülememesi, bilgi paylaşım vizyon-misyonun açık olmaması ve bilgi paylaşımıyla örgüt bireylerinin kendilerini belirsizlik içinde hissetmeleri örgütsel olarak (Lindsey, 2003); değişime karşı direnç, dinleme isteksizliği, bilgi paylaşımının güç kaybolmasına neden olacağı korkusu, karşılıklı güven yetersizliği, risk alma korkusu, zaman harcamama, taraflardan birinin yeterli bilgiye sahip olmaması, olumsuz tavır sergileme ve

tarafların ortak bir dili konuşmamaları kişisel olarak (Yeniçeri ve Demirel, 2007) bilgi paylaşımına engel olabilmektedir.

Bilginin kullanılması üretilip dağıtılan bilginin kullanıcı tarafından kullanılabilmesi, kullanıcının onu anlayıp yorumlamasına bağlıdır. Bu durum kullanıcının hem bilgi okuryazarı olmasını hem de üst düzey bilişsel bilgi stratejilerini iyi kullanma becerisini gerektirmektedir. Bilginin kullanılmasıyla onun aktarılma şekli arasında bağlantı vardır. Çünkü aktarım sonuçta bir iletişim süreci ve iletinin (bilginin) doğru kodlanması, doğru kanaldan alıcıya ulaştırılması ve alıcının da kaynağın gönderdiği biçimde doğru anlamasını gerektirmektedir (Çınar, 2002). *Bilginin depolanması* ise örgütlerin öğrendikleri, ürettiği bilgileri tekrar ya da yeniden bilgi üretiminin girdisi olarak kullanmak için saklamasıdır. Bilgiler kütüphane, dokümantasyon, belge, arşiv gibi kurum bilgi merkezlerinde, bilgi kaynaklarını oluşturan belgeler, arşiv belgeleri ve çeşitli yayınların yanı sıra muhasebe, personel, müşteri vb kayıtların bulunduğu kurumsal bilgi sistemlerinde saklanmaktadır (Özdemirci ve Aydın, 2007). Bilgi yönetimi döngüsü tamamlanmasında depolanan bilgilerin paylaşılıp kullanılmakta, bu bilgilerden yararlanılarak yeni bilgilerin elde edilmektedir. Bu durumda bilginin üretimi, depolama ve erişimi, paylaşımı ve kullanımını sağlayan kurumsal sistemin ilk bileşeni her tür açık bilginin üretim, depolama, erişim, dolaşım ve kullanımını sağlayan bilişim ve iletişim teknolojileri ve özellikle de teknolojik ağlar ile örtük bilginin açığa çıkmasını ve paylaşılmasını sağlayan çoğu zaman resmi olmayan, kurum kültürüne dayanan, çalışanlar arasındaki ilişkiler yani sosyal ağlar olduğu söylenebilir (Çapar, 2005).

Örgütlerde bilgi yönetimi stratejisinin başarılabilmesi için kültür, liderlik stili ve değerler; yapı ve sistem ile yetenek ve kaynaklar şeklinde üç temel stratejik unsurun dengelenmesi gerekmektedir (Cook, 2005). Kültür, liderlik stili ve değerler örgütün yaşamını ve nefes almasını sağlayan kültürden, liderlik rolleri ve stilleri ile örgütçe benimsenen ve gerçekleşen değerlerden oluşmaktadır. Yapı ve sistem, biçimsel ve biçimsel olmayan örgütsel yapı, ödüllendirme, takdir ve kariyer sistemlerinden oluşurken; yetenek ve kaynaklar ise bilgi, finans ve uygun bir iklim tarafından desteklenen yeteneklerin çekici hale getirilmesi, geliştirilmesi ve depolanmasıdır. Bütün bu süreçlerin başarılmasında ise örgütte ilgili kişi ve yöneticiler aktif rol oynamaktadır. Çünkü günümüz gelişen modelleri arasında kurum içindeki herkes bilgi yönetiminden sorumlu olarak gösterilmekle birlikte bilgi yönetiminin tasarımından uygulamasına kadar düzenin sağlanabilmesi için bir yönetim birimi ve yöneticisine ihtiyaç vardır. Bilgi yöneticisi olacak olan bu kişi bilgi paylaşım kültürü yaratmak için çalışanlar arasında etkileşim ortamı oluşmasına katkı sağlayarak eş zamanlı olarak çalışanlar arasındaki bilgi transferi sistemleri ve çevreyi düzenleyebilmelidir (Doğan ve Kılıç,

2009). Diğer taraftan örgütlerde teknoloji üretilmesini başarıyla organize etme bilgiyi paylaşmak için önemlidir (Lang, 2001). Çünkü bilgi ve iletişim teknolojileri örgüt içi ve dışı çalışanlar, meslektaşlar ve hizmet verilen insanlarla daha etkin bir iletişim kurulmasını sağlamaktadır. Bu yüzden bilgi yönetimi, bilgi teknolojisinde yeni uygulamalar geliştirmeye odaklanmıştır (Halawi, McCarthy ve Aronson, 2006). Bu bağlamda örgütte bilgi yönetimi sistemi planlanırken kaliteli hizmet ve güvenlik kavramlarını çalışanların ve üst yönetimin dikkate alması gerekmektedir (Halawi, McCharty ve Aronson, 2006). Örgütlerin kendi özellikleri doğrultusunda bilgi yönetiminin örgüte katkısının ne olacağı, personelin bunun ne kadarından sorumlu olduğu ve nasıl uygulanacağına analiz edilip planlanması gerekmektedir. Ayrıca çalışanların da bu konuda bilgilendirilip ikna edilmesi uygulamanın başarısı için gereklidir. Yönetim, çalışanların sahip oldukları değerli bilgileri uygulamaya geçirmeleri konusunda bilgi paylaşımı ve uygulama kültürünün yaratılmasını teşvik ederek, çalışanlarını ödüllendirilecek bir ortam yaratmalıdırlar (Yılmaz, 2012). Örgütün içi ve dışıyla yapılacak olan işbirliği, bilgi yönetimi sürecinin ilk aşamalarından başlayarak yeni ve yararlı bilgilerin derlenip üretilmesi, paylaşılması, yeni bilgi içeren ürün ya da hizmetlere dönüştürülmesi ile örgütün yeni pozisyonlar almasını ve kullanıcının gerçek ihtiyaçlarının ne olduğunun algılanmasını sağlayacaktır (Odabaş, 2003).

Kısaca bilgi yönetimi, ulaşılabilir ve gerekli bilgileri, bu bilgilerin kullanımı için gerekli olan işlemlerin tanımlanmasını ve analizini kapsamaktadır (İnce ve Oktay, 2006). Etkin bir bilgi yönetimi öncelikle, örgütün bilgi kaynaklarını tanımlamalı, sonra da bilgi yönetiminde doğru araçları kullanmalıdır (Karabay, 2011). Günümüzde bilginin elde edilmesi, paylaşılması ve yaratılması üzerinde etkili olan en önemli unsur teknolojik gelişmelerdir. Yeni teknolojilerin ortaya çıkması toplumsal yaşamın değişmesine, yeni ilişkilerin ortaya çıkmasına ve yaşamı sürdürmek için gerekli olan bilgilerin sürekli olarak yenilenmesine neden olmaktadır (Uçak, 2010). Örgütlerde bilgi yönetimi sürecini hem işletecek hem de kullanacak olan kaynak ise insan kaynaklarıdır. Dolayısıyla örgütlerde bilginin üretilmesi ve kullanılabilmesi insan kaynaklarının doğru seçimine ve yönetimine bağlantılı hale gelmiştir. Bilgiyi etkin yönetebilmek demek aynı zamanda örgütsel ve yönetsel etkinliği gerçekleştirebilmek demektir (İnce ve Oktay, 2006). Bilginin önemi düşünüldüğünde çalışanları bilgiyi üretme ve paylaşma yönünde teşvik etmek yöneticilerin önemli becerileri arasında yer almaktadır.

1.4.İnsan Kaynakları Yönetimi

Günümüzde örgütlerde göz önünde bulundurmaları gereken en önemli konulardan biri en değerli unsurunun insan olduğu ve onun özelliklerinin geliştirilmesi gerektiğidir (İraz, 2005). İKY, personel yönetiminin yapı ve işleyiş yönünden bölünmüşlüğü ortadan kaldırıp, kapsamlılığını ve bütünlüğünü sağlamak amacıyla benimsenen bir yönetim yaklaşımıdır (Açıkalın, 1994) ve örgütün içinde yüksek işgücünün kazanılması, geliştirilmesi, motivasyonunun sağlanması ve elde tutulması için yerine getirilen tüm etkinliklerin yönetimidir (Barutçugil, 2004). Dolayısıyla insan gücünün örgüt amaçları doğrultusunda bulunup yönlendirilmesini içeren faaliyetlerin tamamını kapsamaktadır. Özellikle bilgi toplumuna geçiş sürecinde İKY, örgütlerde işgücünün en önemli rekabet kaynağı olduğuna dair anlayışla birlikte personel yönetimi işlevinin aldığı yeni bir biçimdir (Erdemir, 2014). Bu süreçte örgütlerde İKY yaklaşımı önem kazanırken, toplumsal değişim sürecinde gelinen nokta bilgi toplumu olma özelliğidir. 1990'ların ortalarından itibaren bilgi toplumu anlayışında değişim ve gelişimi destekleyen, bilgiyi üreten ve yöneten insan kaynağı ön plana çıkmış, yetenekli çalışanların keşfedilmesi ve yeni yeteneklerin örgüte çekilmesi önem kazanmaya başlamıştır (Doğan ve Demiral, 2008). Bilgi ve bilgili insan gücünün, ekonominin en önemli girdileri haline gelerek sermayenin ve üretim faktörlerinin birini oluşturması, bilgi toplumunun en önemli özelliğidir (Buluç, 1998). Bugün hangi sektörde olursa olsun hemen hemen bütün örgütler değişim ve gelişim sürecini planlarken başarılı olmak için, elindeki insan kaynağının niteliklerini artırıp ihtiyaç duyduğu nitelikli elamanları bünyesine katmaya çalışmaktadır (Tunçer, 2012).

Bilgi çağının ortaya çıkardığı İKY anlayışının temel felsefesinde bilgiyi üreten insan olduğu için örgütler için maliyet değil, kaynak olarak düşünülmesi gerektiği ve çalışanların günlük işlerinde gerçekleştirdikleri bilgi transferi dâhil, seçme, işe alma, performans değerlendirme ve diğer insan kaynakları uygulamalarını da içine alan bilgi paylaşımı ve öğrenmeyi destekleyen bir ortam yaratması gerektiği yatmaktadır (Mercin, 2005; Yılmaz, 2012). İKY'nin temel amaçları; insan kaynaklarını en etkin ve en verimli şekilde kullanmak, doğru insanları doğru işlerde istihdam etmek, performanslarına uygun şekilde işte yükselmelerini sağlamak, takdir ve motive etmek, performans değerlendirilmesini bilimsel esaslar ve standartlara göre yürütmek, insan kaynağı politikalarını bütünleştirmek için uygun örgütsel kültür yapıları oluşturmak, çalışanların enerji ve yaratıcılıklarını ortaya koyabilecekleri ortam hazırlamak, yenilikleri ve toplam kaliteyi özendirecek uygun koşullar yaratmaktır (Şimşek, 2007; Vardarlıer, Vural, Yıldırım ve Yılmaztürk, 2013). Çalışanların daha mutlu ve üretken olmaları için örgütlerde İKY'nin kapsadığı konular ise iş analizi yönetimi, çalışan

ihtiyacını planlama, yeni adayların seçimi, istihdamı, oryantasyonu ve eğitim, maaş ve ücret yönetimi, çalışanların motivasyonu, performans değerlendirme, iletişim (kurumsal bilgi akışı ve insan ilişkileri), çalışanların sağlığı ve güvenliği, eğitim ve geliştirme, sendikalarla ilişkiler, kurumsal kültürün yerleştirilmesi, çalışanların koordinasyonu, ortak hedefler ve amaçlar oluşturmak, insan kaynaklarının örgütsel değişime hazırlanması ve örgütsel kararlara katılımı sağlamak şeklinde belirtilebilir (Yılmaz ve Eroğlu, 2008; Tunçer, 2012). Görüldüğü gibi İKY örgütte hem çalışana hem de kuruma yönelik uygulama ve politikaların birleştirilmesine çalışmaktadır.

1.5.Eğitim Kurumlarında Bilgi Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi

Bilgi toplumu sürecinde bilginin üretilmesi ve kullanılmasında temel kaynaklardan biri olan eğitim örgütlerinin etkililiği ve verimliliği insan faktörüne dayanmaktadır. Çünkü bilginin ön plana çıktığı günümüzde örgütlerde insan en dinamik kaynaktır (Paksoy ve Özbezek, 2013). Eğitim örgütleri olan okullarda ise insan kaynaklarının sürekli kendilerini yenilemesi ve değişime uyum sağlayan bir yapıya sahip olması önemlidir. İKY süreçlerini gerçekleştirmede genel yönetim sürecinin bir parçası olarak insan ögesine odaklanana okul yönetimleri kurumların amaçlarına ulaştırmada insan kaynaklarını stratejik olarak işe koşmaya yönelik yapı ve süreçler tasarlamalıdır (Boyacı, 2008).

Eğitim örgütlerinde İKY'nin işlevleri insan kaynağının tanıma, çözümlenme-planlama; kadro belirleme-seçme; eğitim-geliştirilme; insan ilişkileri; motivasyon, ödüllendirilme-değerlendirme olmak üzere beş boyutta ele almak mümkündür (Karaca, 2009). Tanıma ve çözümlenme işlevi kapsamındaki görevleri iş analizleri, iş tanımları yapma, performans ölçümleri belirleme, örgütteki iş kazaları, disiplin olayları, çalışanların özel yaşamları ile ilgili araştırmalar yapma, kurum içi ve dışındaki insan gücü hareketlerini izleme gibi etkinlikler oluşturmaktadır. Eğitim örgütlerinde kadro belirleme gelecek dönemlerdeki insangücü ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bunu karşılayacak programın planlanmasıdır. Hangi öğretmenin ne zaman emekli olacağı, ne zaman yönetici kadrosuna geçebileceği, hangi öğretmenin işten ayrılacağı tahmin ya da tespiti ile gelecek yılların planlanmasıdır. Seçme işlevi kapsamlı bir süreç olup, çalışmak için örgüte başvuranlardan belirlenmiş ölçütlere uygun, en iyi potansiyele sahip adaylar belirlenmeye çalışılmaktadır (Açıkalin, 1994). 29329 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan yönetmelik ile öğretmen seçiminde, aday öğretmenler başarılı bir performans değerlendirme sürecini takip eden sürede yazılı ve sözlü sınavlara alınmaktadır. Sınavlar Milli Eğitim Temel Kanunu ve Devlet Memurları Kanunu başta olmak üzere öğretmenlikle ilgili mevzuatı, eğitim öğretimin

planlanması, sınıf yönetimi, öğretim yöntem ve teknikleri ile ölçme ve değerlendirme konularını kapsamaktadır. Eğitim örgütlerinde insan kaynağının eğitimi ve geliştirilmesi işlevinde okulların kamu kurumu olması nedeniyle kamu sektöründeki eğitim sürecini uygulanmasını gerektirmektedir. Eğitim süreci genel olarak hizmet öncesi eğitim ve hizmet içi eğitimi kapsamaktadır. Hizmet öncesi lisans eğitimi kapsarken, hizmet içi eğitim iki gruba yöneliktir. İlki işe yeni başlayan personele işin gerektirdiği davranış değişikliğini kazandırmak, ikincisi ise halen çalışmakta olan personele işle ilgili yenilikleri ve değişiklikleri aktararak kendisini geliştirmesini sağlamaktır (Karaca, 2009). Geliştirme faaliyetleri öğretmen ve yöneticiler için hizmet içi eğitimler yoluyla Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğü koordinasyonunda yapılmaktadır. Türkiye genelinde belli merkezlerde yapılan hizmet içi eğitimlerin yanı sıra okul yöneticisinin ve öğretmenlerin isteği ile okullarda da hizmet içi eğitimler düzenlenebilmektedir. Bunun yanında insan kaynaklarının etkin bir biçimde kullanılabilmesi için öncelikle insan ilişkilerinin doğru şekilde düzenlenmesi, motivasyonlarının artırılması bunun için performans değerlendirmelerinin doğru bir şekilde yapılarak ödüllendirilmeleri gerekmektedir. Çalışanlar arasındaki olumlu ilişkiler, onların kuruma bağlılıklarını arttıracak ve daha verimli bir şekilde çalışmalarını sağlayacaktır. Bütün örgütlerde olduğu gibi okullar da İKY ile çalışanlara yönelik uygulamalara yoğunlaşmaktadır. Ne yazık ki sıkı bir merkezîyetçi yapıya sahip Türkiye’de okullarda bu işlevlerin başarı ile gerçekleştiğini söylemek pek mümkün değildir. Bununla birlikte eğitim sisteminde yapılacak olan bu uygulamalar hem eğitimin verimliliğini hem de çalışanın işinden doyumunu için bir gerekliliktir.

Gerçekleştirilecek insan kaynakları uygulamaları kapsamında okulun etkili bir şekilde yönetilmesi ve eğitim öğretimin başarılı bir şekilde yürütülmesi için kimlere ve ne türden becerilere ihtiyaç duyulduğu belirlenmelidir (Akyol, 2008). Bu bağlamda İKY açısından okul yönetiminden ilk elden sorumlu okul yöneticileri önemli rol oynamaktadır. Bilgi yönetimi sürecinde de önemli görevler üstlenen okul yöneticilerinin bilginin elde edilmesi, paylaşılması, kullanılması ve depolanması bileşenlerinde başarı dereceleri yeterlilikleriyle doğru orantılıdır (Dağlı ve Uzunboylu, 2007). Merkezi yönetimler tarafından eğitim sistemiyle ilgili olarak hazırlanan değişim stratejilerinin yanında, okul yöneticilerinin her yönden güçlendirilerek sorunların üstesinden gelebilecek şekilde yetiştirilmesi, değişimin toplum ve okul merkezli olarak düşünülmesi, çok yönlü önem taşımaktadır (Şişman, 2014). Okullarda, bilgiyi etkili kılmak, açığa çıkarmak ve kullanmak için, okul yöneticilerinin bilgiyi yönetebilmesi ve bilgi temelli bir yönetimi hedeflemesi ve öğretmenlerin sürekli araştıran, öğrenen ve sürekli değişmekte olan bilgiyi takip eden kişiler olması gerekmektedir (Güçlü ve Sotirofski, 2006). Aynı zamanda öğretmenlerin işlerini etkili ve verimli

şekilde yapabilecekleri teknolojileri belirleme ve seçme yeteneğine sahip olmaları gerektiği de anlaşılmaktadır (Göksoy ve Aslan, 2014). Bu nedenle bilgi yönetimini, öğrenmeyi, bilgi paylaşımını ve bilgi teknolojilerini kullanmayı cesaretlendiren bir kurum kültürüne gereksinim duyulmaktadır (Gümüştekin, 2004). Bilgi yönetiminde insan kaynakları olarak çalışan öğretmenlerin ve yöneticilerin görev tanımlarının yapılmış olması ve uzmanlık alanlarının tanımlanması, çalışanların bilgi, birikim ve tecrübelerini paylaşmasını sağlayacak bir yapı ve ortamı oluşturulacak düzenlemenin olması son derece önemlidir (Özdemirci ve Aydın, 2007).

Bilgi yönetimi okulun amaçları gerçekleştirmek için, tüm işgücünün kolektif bilgi ve becerilerinden yararlanmaya yönelik bir uygulamadır. Dinamik ve yaşayan sosyal bir olgu olarak bilgi yönetimi, teknolojiyle ilişkili olmakla birlikte büyük ölçüde insanlarla ilgilidir (Gümüştekin, 2004). Bunun yanında örgütlerin giderek daha fazla büyümeleri, gelişmiş bilgi ağları olmaksızın yönetilmelerini zorlaştırmaktadır (Çınar, 1997). Bilgi teknolojileri desteği ve bilgi teknolojilerini kullanabilen insan kaynağının varlığı okullarda etkili bilgi yönetimini sağlayacaktır. Bunun için insan kaynakları ve bilgi yönetimi ile ilgili insan kaynakları ve çalışma performansı, bilgiyi oluşturma süreci, örgütsel kültür, yapı, yönetim ve bilgi ve iletişim teknolojileri özelliklerine dayanan model geliştirilebilir (Neagu, 2012). Yine bilginin paylaşımının kişilerin kendi arası, kişiler ile açık bilgi kaynakları, gruplar ve kurum arası, gruplar ile kişiler arası, gruplar arası ve kurum arası düzeylerinde gerçekleştiği göz önüne alındığında, bu düzeylerin bilgi paylaşımının başlıca araç ve yolları resmi ve gayri resmi sosyal iletişim ağları, takım çalışması, uygulama toplulukları, örgütsel öğrenme, dedikodu ve resmi yapılanmış teknolojik iletişim ağlarının oluşturulması ve kullanımıdır (Çapar, 2005).

Toplumsal gelişimin sağlanmasında eğitim örgütlerinin önemi artmaktadır. Okullarda insan kaynağını yöneten yöneticiler aynı zamanda bilginin üretilmesi, paylaşımı, kullanılmasını içeren kapsamlı bir sürecin gerçekleşmesini sağlayan bilgi yöneticileri olarak görev yapmaktadır. Bu bağlamda okul yöneticilerinin bilgi yönetimi ve İKY yeterliğinin yüksek olması gerekmektedir. Yönetici yeterliklerinin artırılması eğitime yeni bakış açısı kazandırma, öğrenci ve öğretmenlerin memnuniyetini sağlama ve yeni öneriler geliştirme ve uygulama açısından önemlidir. Okullarımızda eğitim faaliyetlerinde önemli rolü bulunan yöneticilerin bilgiyi yönetme ve İKY yeterliklerinin belirlenmesi ile bu yeterliklerin geliştirilmesine yönelik çalışmaların önem kazanacağı düşünülmektedir. Bu çalışmada, okul yöneticilerinin bilgiyi yönetimi ve İKY yeterlikleri tespit edilmiş ve arasındaki ilişki incelenmiştir.

1.6.Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada ortaokul ve lise yöneticilerinin bilgi yönetimi ve İKY yeterliklerine yönelik görüşleri belirlenerek iki değişkene yönelik görüşleri arasında anlamlı ilişki olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda araştırmada şu sorulara cevap aranmıştır:

1. Yöneticilerin bilgi yönetimi ve İKY yeterliklerine yönelik görüşleri nelerdir?
2. Yöneticilerin bilgi yönetimi ve İKY yeterliklerine yönelik görüşleri kişisel değişkenlerine (cinsiyet, medeni durum, görev, çalıştıkları okul türü, yöneticilikteki kıdem, görevlendirme şekli, eğitim durumu, mesleki kıdem, yaş) göre anlamlı fark göstermekte midir?
3. Yöneticilerin bilgi yönetimi ve İKY yeterliklerine yönelik görüşleri arasında anlamlı ilişki var mıdır?

2.Yöntem

2.1.Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli genel tarama modelleri içerisinde; değişkenlerin tek tek, tür ya da miktar olarak oluşumlarının belirlenmesi amacıyla yapılan tekil arama modeli ve iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan ilişkisel tarama modelini içermektedir (Karasar, 2005).

2.2.Araştırma Evreni

Araştırmanın evrenini 2014-2015 eğitim öğretim yılında Bolu ili merkez ilçedeki ortaokul ve liselerde görev yapan 42 okul müdürü ve 98 müdür yardımcısı olmak üzere toplam 120 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırmada yöneticilerin tamamına ulaşılmış, 104'ü gönüllü olarak katılmıştır. Yöneticilerin kişisel bilgileri Tablo 1'de gösterilmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin 11'i kadın, 93'ü erkek; 94'ü evli, 10'u bekar; 21'i okul müdürü, 83'ü müdür yardımcısı; 64'ü 5 yıldan az, 18'i 6-10 yıl, 22'si 11 yıl ve daha fazla süredir yöneticilik yapmakta; 13'ü 6-10 yıl, 30'u 11-15 yıl, 27'si 16-20 yıl, 34'ü 21 yıl ve üstü yıl aralığında mesleki kıdeme sahip; 32'si ortaokulda, 22'si Anadolu lisesinde, 50'si Mesleki ve Teknik Anadolu lisesinde yöneticilik yapmaktadır. Mesleki kıdemi 5 yıldan az olan yönetici bulunmamaktadır. Yöneticilikteki kıdeme göre 16-20 yıl ve 20 yıl üzeri kıdeme sahip az sayıda yönetici bulunması ve benzer nitelikte atama şekilleri olması nedeniyle 11 yıl ve üzeri kıdeme sahip grupla birleştirilmiştir. 91'i lisans, 13'ü yüksek lisans mezunudur.

Tablo 1. Yöneticilerin Kişisel Bilgileri

Değişken		f	%	Değişken		f	%
Cinsiyet	Kadın	11	10,6	Medeni durum	Evli	94	90,4
	Erkek	93	89,4		Bekar	10	9,6
Görev	Okul Müdürü	21	20,2	Eğitim durumu	Lisans	91	87,5
	Müdür Yardımcısı	83	79,8		Yüksek Lisans	13	12,5
Okul türü	Ortaokul	32	30,7	Yöneticilik kıdemi	0-5 yıl	64	61,5
	Anadolu Lisesi	22	21,2		6-10 yıl	18	17,3
	Mes.-Tek.And.Lis.	50	48,1		11 yıl ve üzeri	22	21,2
Mesleki Kıdem	6-10 yıl	13	12,5	Atama/Görevlendirme Şekli	Ek-2+sözlü sınav puanı	15	14,4
	11-15 yıl	30	28,8		Sınav puanı+Ek puan ile	14	13,5
	16-20 yıl	27	26,0		Sınav puanıyla atama	21	20,2
	21 yıl ve üzeri	34	32,7		Okul müdürü inhasıyla	54	51,9
		Toplam			104	100	100,0

Buldukları kuruma atama/görevlendirme şeklinde 10/06/2014 tarihinde 29026 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan MEB Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmeliğe göre görevlendirilen okul müdürleri “Ek-2+sözlü sınav puanı”, müdür yardımcıları “Okul müdürü inhasıyla” şeklinde gösterilmiştir. 04/08/2013 tarihinde 28728 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan MEB Eğitim Kurumları Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğine göre Ek-1 formuyla hesaplanan puana eklenen yazılı ve sözlü sınav puanı ile atanan okul müdürleri ve Ek-1 formuyla hesaplanan puana eklenen yazılı sınav puanına göre atanan müdür yardımcıları ve 13/08/2009 tarihinde 27318 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan MEB Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmeliğe göre atanan okul müdürleri “Sınav puanı ve Ek puan ile” seçeneğinde gösterilmiştir. Müdür yardımcıları ise “Sınav puanıyla atama” seçeneğindedir.

2.3.Veri Toplama Araçları ve Verilerin Toplanması

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı üç kısımdan oluşmaktadır. Birinci bölümünde okul yöneticilerinin kişisel özellikleriyle ilgili bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde yöneticilerin bilgi yönetimi konusundaki yeterliklerini saptamak amacıyla Çınar (2002) tarafından geliştirilen Bilgi Yönetimi Ölçeği, üçüncü bölümde ise Karaca (2009) tarafından geliştirilen İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) Yeterlilikleri Ölçeği kullanılmıştır.

Bilgi Yönetimi Ölçeği 4 boyut ve 53 maddeden, İKY Yeterlilikleri Ölçeği 5 boyut ve 23 maddeden oluşup, iki ölçek de 5'li Likert tipi derecelendirmeye sahiptir. Bilgi Yönetimi Ölçeği bilginin üretilmesi, paylaşılması (dağıtılması), kullanılması ve depolanmasına ilişkin dört boyuta dayalıdır. Ölçeğin cronbach-alpha katsayıları toplam ölçekte .91, alt boyutlar olan bilginin elde edilmesinde .83, bilginin paylaşılmasında .93, bilginin kullanılmasında .82 ve bilginin depolanmasında .90 olarak belirtilmiştir. Bu araştırmada ise ölçeğin cronbach alpha katsayısı toplam ölçekte .95, alt boyutlar olan bilginin elde edilmesinde .82, bilginin paylaşılmasında .91, bilginin kullanılmasında .76, bilginin depolanmasında ise .89 olarak hesaplanmıştır.

İKY Yeterlilikleri Ölçeği; insan kaynağının tanınması, kadro belirleme ve insan kaynağının seçimi, insan ilişkileri ve çalışan memnuniyeti, insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi, insan kaynaklarının ödüllendirilmesi ve değerlendirilmesi olmak üzere 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı tamamı için .92, alt boyutlar olan insan kaynağının tanınmasında .82, kadro belirleme ve insan kaynağının seçiminde .75, insan ilişkileri ve çalışan memnuniyetinde .63, insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesinde .93 ve insan kaynaklarının ödüllendirilmesi ve değerlendirilmesinde .85 olarak belirtilmiştir. Bu araştırmada ise ölçeğin cronbach alpha katsayısı toplam ölçekte .84, alt boyutlar olan insan kaynağının tanınmasında .67, kadro belirleme ve insan kaynağının seçiminde .68, insan ilişkileri ve çalışan memnuniyetinde .56, insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesinde .83 ve insan kaynaklarının ödüllendirilmesi ve değerlendirilmesinde .72 olarak hesaplanmıştır. Araştırma verileri Milli Eğitim Müdürlüğü ve Bolu Valiliği'nden alınan izin Bolu ili merkez ilçede ortaokul ve liselerin yöneticilerinden 2015 Nisan ve Mayıs aylarında toplanmıştır.

2.4.Verilerin Analizi

Araştırma verileri SPSS for Windows 17.0 programında çözümlenmiştir. Araştırma verilerinin dağılımı Kolmogorow Smirnov testi ile incelenmiş ve tüm değişkenlerin normal normal dağılım göstermediği bulunmuş ($p<.05$) ve bu nedenle parametrik olmayan testler kullanılmıştır. Cinsiyet, medeni durum, görev ve eğitim durumu değişkenlerinde Mann-Whitney-U testi; mesleki kıdem, yöneticilikteki kıdem, atama şekli ve okul türü değişkenlerinde Kruskal-Wallis Testi, yeterlik düzeylerini belirlemede ortalama, standart sapma, kişisel değişkenler için yüzde, frekans, bilgi yönetimi ve insan kaynaklarını yönetme yeterlilik algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek için korelasyon analizi (sperman rho katsayısı) yapılmıştır. Korelasyon katsayısının 1,00 olması mükemmel pozitif bir ilişkiyi, -1,00 olması mükemmel negatif bir ilişkiyi, 0,00 olması da ilişkinin olmadığını gösterir. Korelasyon katsayısının 0,70–1,00 arasında olması, yüksek; 0,30–0,70 arasında olması, orta; 0,00–0,30 olması ise düşük düzeyde bir ilişki olarak tanımlanabilir (Büyüköztürk, 2006). Araştırmada anlamlılık düzeyi .05 olarak alınmıştır. Araştırmada ölçeklerin puanlanmasında kullanılan aralıklar; 1,00–1,79 Kesinlikle katılmıyorum, 1,80–2,59 Katılmıyorum, 2,60–3,39 Kararsızım, 3,40–4,19 Katılıyorum ve 4,20–5,00 Kesinlikle katılıyorum şeklindedir.

3. Bulgular ve Tartışma

3.1. Bilgi yönetimi ve insan kaynakları yönetimi yeterliklerine ilişkin yönetici görüşleri

Tablo 2. Yöneticilerin Bilgi Yönetimi ve İKY Yeterliklerine İlişkin Betimsel İstatistikler

Ölçek	Alt Boyutlar	N	\bar{X}	SS
Bilgi Yönetimi	Bilginin Elde Edilmesi	104	4,0298	,54770
	Bilginin Paylaşılması	104	4,2534	,47071
	Bilginin Kullanılması	104	3,8317	,58261
	Bilginin Depolanması	104	4,0109	,54026
	Toplam	104	4,0789	,44893
İnsan Kaynakları Yönetimi	İK Tanıma	104	3,5705	,68844
	Kadro Belirleme ve İK Seçimi	104	3,9591	,80961
	İnsan İlişkileri ve Çalışan Memnuniyeti	104	4,6859	,65988
	İK Eğitim ve Gelişimi	104	4,2201	,49034
	İK Değerlendirme ve Ödüllendirme	104	4,6274	,41512
	Toplam	104	4,2216	,39546

Tablo 2'ye göre yöneticilerin bilgi yönetimi görüşlerinde en yüksek ortalamaya sahip boyut kesinlikle katılıyorum düzeyi ($\bar{X}=4,2534$) ile bilginin paylaşılması boyutuken, en düşük ortalamaya sahip boyut katılıyorum düzeyi ile ($\bar{X}=3,8317$) bilginin kullanılması boyutudur. Diğer boyutlarda yönetici görüşleri incelendiğinde bilginin elde edilmesi ($\bar{X}=4,0298$), bilginin depolanması ($\bar{X}=4,0109$) boyutlarında ve toplam ölçekte ($\bar{X}=4,0798$) katılıyorum düzeyindedir. Yöneticilerin bilgiyi yönetiminin paylaşım boyutu için görüşleri tamamen katılıyorum düzeyindeyken diğer boyutlarda ve ölçeğin genelinde katılıyorum düzeyindedir. Elde edilen bulgular doğrultusunda yöneticilerin diğer boyutlara göre bilgi paylaşımını daha fazla gerçekleştirip, eğitimdeki değişim ve gelişimleri, üretilen bilgileri öğretmenlere ve diğer paydaşlara ulaştırdıkları buna karşın var olan veya üretilen bilgilerin niceliği göz önüne alındığında kullanma düzeylerini daha az algıladıkları düşünülebilir. Bu durumun, insan ilişkilerinin yoğun bir şekilde yaşandığı okullarda formal ve özellikle informal iletişim kanallarının işletilmesinden dolayı yöneticilerin özellikle öğretmenlerin bilgiye ulaşmasında kendilerini yeterli ve etkili görmelerinden kaynaklandığı söylenebilir. Nitekim okullarda bilgi paylaşımında teknolojik yeterliliğin yanı sıra öğrenmeye önem veren insan kaynakları politikası belirlenmesi, formal ve informal iletişim kanallarının artırılması gibi çabalarla örgütsel yapıda düzenlemelere gidilmesi iyileşme sağlayacaktır (Bahar, 2011).

İKY'ne yönelik görüşlerde ise en yüksek ortalamaya sahip boyutlar kesinlikle katılıyorum düzeyi ile insan ilişkileri ve çalışan memnuniyeti ($\bar{X}=4,6859$) ve insan kaynağını değerlendirme ve ödüllendirme ($\bar{X}=4,6274$) boyutlarıdır. Elde edilen bu bulgulardan yöneticilerin birlikte çalıştıkları insanlara değer verip memnuniyetlerine önem verdikleri, çalışan memnuniyetinde ve insan ilişkilerinde doğru değerlendirme ve ödüllendirmenin de önemini farkında oldukları söylenebilir. Diğer taraftan en düşük ortalamaya sahip boyut katılıyorum düzeyi ile ($\bar{X}=3,5705$) insan kaynağını tanıma boyutundadır. Bu bulguya göre yöneticilerin okulların amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda özellikleri, yeterlilikleri, beklenti ve ihtiyaçları noktasında öğretmenleri istenilen düzeyde tamamen tanıdıklarını söylemek mümkün değildir. Bu durum aynı zamanda öğretmenlerin psikolojik, toplumsal, ekonomik vb. ihtiyaçlarını karşılama konusunda okul yöneticilerinin destek gereksiniminde olduğunu da ortaya çıkarmaktadır. Bunun yanında yöneticiler insan kaynağının eğitim ve gelişimi boyutunda ($\bar{X}=4,2201$) tamamen katılıyorum düzeyinde; kadro belirleme ve seçmede ($\bar{X}=3,9591$) katılıyorum düzeyinde görüş belirtirken, toplam ölçekteki görüşleri ($\bar{X}=4,2216$) tamamen katılıyorum düzeyindedir. Yöneticilerin insan kaynağının eğitim ve gelişimi boyutunda tamamen katılıyorum düzeyinde

görüş belirtmelerinin nedenlerinden biri çalıştıkları ve yöneticisi oldukları kurumun ve çalışanlarının sürekli gelişmeye odaklanan bir kurum olan eğitim kurumu olması, olabilir.

3.2. Kişisel değişkenlere göre yönetici görüşleri

3.2.1. Cinsiyet değişkeni

Tablo 3. Yöneticilerin Cinsiyet Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi ve İKY Yeterliklerine İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları

	Alt Boyut	Cinsiyet	N	Ortalama	Sıra Toplamı	U	p
Bilgi Yönetimi	Bilginin Elde Edilmesi	Kadın	11	24,23	266,50	200,50	,001*
		Erkek	93	55,84	5193,50		
	Bilginin Paylaşılması	Kadın	11	17,82	193,00	130,00	,000*
		Erkek	93	56,60	5264,00		
	Bilginin Kullanılması	Kadın	11	24,09	265,00	199,00	,001*
		Erkek	93	55,86	5195,00		
Bilginin Depolanması	Kadın	11	29,36	323,00	257,00	,007*	
	Erkek	93	55,24	5137,00			
Toplam	Kadın	11	20,95	230,50	164,50	,000*	
	Erkek	93	56,23	5229,50			
İnsan Kaynakları Yönetimi	İK Tanıma	Kadın	11	50,00	550,00	484,00	,768
		Erkek	93	52,80	4910,00		
	Kadro Belirleme ve İK Seçimi	Kadın	11	34,68	381,50	315,50	,035*
		Erkek	93	54,61	5078,50		
	İnsan İlişkileri ve Çalışan Memnuniyeti	Kadın	11	38,59	424,50	358,50	,033*
		Erkek	93	54,15	5035,50		
	İK Eğitim ve Gelişimi	Kadın	11	29,59	325,50	259,50	,007*
		Erkek	93	55,21	5134,50		
	İK Değerlendirme ve Ödüllendirme	Kadın	11	29,45	324,00	258,00	,005*
		Erkek	93	55,23	5136,00		
Toplam	Kadın	11	29,36	323,00	257,00	,007*	
	Erkek	93	55,24	5137,00			

* p<.05

Tablo 3'e göre bilgi yönetimi ölçeğinin tüm alt boyutlarında ve toplam ölçekte cinsiyet değişkenine göre erkek yöneticiler lehine anlamlı fark ortaya çıkmıştır. Bilginin elde edilmesi ($U=200,50$, $p<.05$), paylaşılması ($U=130,00$, $p<.05$), kullanımı ($U=199,00$, $p<.05$) ve depolanmasında ($U=257,00$, $p<.05$) erkek yöneticilerin ortalamaları kadın yöneticilere göre daha yüksektir. Ölçeğin genelinde kadın yönetici görüşlerinin ortalamaları erkek yöneticilere göre oldukça düşük olduğu görülmektedir. Elde edilen bulgulardan erkek yöneticilerin kadınlara göre bilgiyi yönetme yeterlilik algılarının yüksek olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Diğer taraftan bu durum kadın yönetici sayısının erkek yönetici sayısından az olmasından kaynaklanabildiği gibi bilgi paylaşımında kadın yöneticilerin sayıca az olmasından dolayı erkek yönetici gruplarına göre daha az bir araya gelmelerinden, kadınların bilginin elde edilmesi ve kullanımında kendilerine yeterince sorumluluk verilmediğini düşünmelerinden, kadınların mükemmeliyetçilik düşüncesinin daha fazla olması sebebiyle kendilerini daha yetersiz algılamalarından da kaynaklanabilir. Sistemde kadın öğretmen sayısı ile erkek öğretmen sayısı dengeli olmasına karşın yönetici sayıları cinsiyete göre dengeli değildir. Halbuki günümüzde kadın çalışan oranının artırılması, İKY açısından önemli bir alan ortaya çıkarmaktadır (Patel, 2014). Bu bakımdan kadın öğretmenlere yönetici olmak için fırsat verilmesi ve yönetim sürecinde gerekli desteğin sağlanması, kadın çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasında önemli bir fırsat sağlayacaktır.

Tablo 3'teki insan kaynakları yeterliliklerine ilişkin değerler incelendiğinde kadro belirleme ve insan kaynağının seçiminde ($U=315,50$, $p<.05$), insan ilişkileri ve çalışan memnuniyeti ($U= 358,50$, $p<.05$), insan kaynağının eğitim ve gelişimi ($U=259,50$, $p<.05$), insan kaynağının değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi ($U=258,00$, $p<.05$) ve toplam ölçekte ($U= 257,00$, $p<.05$) diğer ölçekte olduğu gibi benzer şekilde cinsiyete göre erkek yöneticiler lehine anlamlı fark olduğu bulunmuştur. Bu durumda erkek yöneticilerin üst yöneticilerle ilişkilerinin daha fazla olması, ödül verme ve alma, kadro belirleme ve hizmet içi eğitim gibi konularda kararlara katılımı söz sahibi olmaları etkili olabilir. Diğer taraftan insan kaynağının tanınmasında ($U=484,00$, $p>.05$) cinsiyete göre anlamlı fark olmadığı tespit edilmiştir. Bu bulgu cinsiyete bağlı olmaksızın tüm yöneticilerin insan kaynağının tanınmasına eşit derecede önem verdiğini göstermektedir. Erkek yöneticilerin insan kaynaklarını yönetmede en yüksek ortalamaya sahip oldukları boyut insan kaynağını değerlendirme ve ödüllendirme boyutuyken, kadın yöneticiler için insan kaynağını tanıma boyutu olduğu görülmektedir. Buradan hareketle erkek yöneticilerin değerlendirmeye daha fazla önem verdikleri, kadın yöneticilerin ise insan kaynağını tanımaya daha fazla önem verdikleri söylenebilir. Bununla birlikte kadın yönetici sayısının erkek yönetici sayısından oldukça düşük olduğu unutulmamalıdır.

Akyol (2008) tarafından yapılan çalışmada ise insan kaynakları planlaması, insan kaynağını bulma, seçme-yerleştirme, kariyer planlama, disiplin uygulamaları, ücret yönetimi, ödüllendirme ve motivasyon uygulamaları boyutlarıyla ilgili olarak kadın ve erkek öğretmen algıları arasında anlamlı fark bulunmazken, Erten (2006) çalışmasında erkek yöneticilerin kadınlara göre kendilerini bilgi yönetiminde liderlik, kendini gerçekleştirme ve teknoloji kullanımı becerisinde daha yeterli olduklarını düşündükleri ortaya çıkarmış, bilgi yönetim süreçlerinden uygun ortam oluşturma, bilgiyi elde etme, üretme, paylaşma ve kullanmayı kadın yöneticilerden daha fazla yerine getirdikleri belirlemiştir. Almış (2010) ise kadın yöneticiler ile erkek yöneticilerinin bilgi yönetimi yeterlikleri arasında anlamlı fark olmadığını tespit etmiştir. Alan yazında yapılan çalışmalarda farklı sonuçların ortaya çıkması bilgi yönetiminde araştırmaları etkileyen farklı örgüt yapıları, kültürleri, yöneticilerin liderlik stilleri gibi değişkenlerle ilişkilendirilebilir. Çünkü örgüt yapısı bilgi yönetiminde önemli bir role sahiptir, farklı birimler ve gruplar arasındaki işbirliği üst düzeyde kurulmuş bir yapı gerekmektedir (Valaei ve Aziz, 2012). Bununla birlikte kadın ve erkek yöneticilerin birlikte uyumlu çalışmasını sağlayacak yönetim anlayışı ve örgüt yapısının önemli olduğu göz ardı edilmemelidir.

3.2.2. Medeni durum değişkeni

Tablo 4'teki bilgi yönetimine yönelik değerler incelendiğinde bilgi yönetimi ölçeğinin tüm boyutlarında ve toplam ölçekte ($p > .05$) medeni durum değişkenine göre yönetici görüşlerinde anlamlı fark bulunmamıştır. İKY yeterliklerine yönelik bulgular incelendiğinde ise insan kaynağını tanıma, kadro belirleme ve insan kaynağının seçimi, insan ilişkileri ve çalışan memnuniyeti, insan kaynağının eğitim ve gelişimi ve toplam ölçekte medeni durum değişkeni anlamlı fark ortaya çıkarmazken ($p > .05$), insan kaynağının değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi boyutunda ($U=263,50$, $p < .05$) evli yöneticiler lehine anlamlı fark ortaya çıkmıştır. Başka bir ifadeyle evli yöneticilerin insan kaynağını değerlendirme ve ödüllendirmede ölçeğin ilgili maddelerine göre öğretmenleri güzel sözlerle takdir etme, başarılarını dile getirerek onlara teşekkür etme ve ödüllendirme konusunda görüşlerinin puan ortalamaları, bekârların aynı maddelere ait puan ortalamalarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmektedir. Yöneticilerin bu boyuta ilişkin görüşlerinin medeni duruma göre değiştiği ve medeni durumun değerlendirme ve ödüllendirme boyutundaki yöneticilerin görüşlerini farklılaştıran bir değişken olduğu söylenebilir.

Tablo 4. Yöneticilerin Medeni Durum Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi ve İKY Yeterliklerine İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları

	Alt Boyut	Medeni Durum	N	Ortalama	Sıra Toplamı	U	p
Bilgi Yönetimi	Bilginin Elde Edilmesi	Evli	94	53,97	5073,50	331,50	,125
		Bekar	10	38,65	386,50		
	Bilginin Paylaşılması	Evli	94	53,66	5044,50	360,50	,226
		Bekar	10	41,55	415,50		
	Bilginin Kullanılması	Evli	94	53,87	5063,50	341,50	,151
		Bekâr	10	39,65	396,50		
Bilginin Depolanması	Evli	94	52,17	4904,00	439,00	,732	
	Bekâr	10	55,60	556,00			
Toplam		Evli	94	53,21	5002,00	403,00	,460
		Bekar	10	45,80	458,00		
İnsan Kaynakları Yönetimi	İK Tanıma	Evli	94	51,61	4851,00	386,00	,348
		Bekar	10	60,90	609,00		
	Kadro Belirleme ve İK Seçimi	Evli	94	53,25	5005,50	399,50	,429
		Bekar	10	45,45	454,50		
	İnsan İlişkileri ve Çalışan Memnuniyeti	Evli	94	52,51	4935,50	469,50	,994
		Bekar	10	52,45	524,50		
	İK Eğitim ve Gelişimi	Evli	94	54,20	5095,00	310,00	,076
		Bekar	10	36,50	365,00		
İK Değerlendirme ve Ödüllendirme	Evli	94	54,70	5141,50	263,50	,017*	
	Bekar	10	31,85	318,50			
Toplam		Evli	94	53,91	5068,00	337,00	,141
		Bekar	10	39,20	392,00		

* p<.05

3.3.3 Görev değişkeni

Tablo 5. Yöneticilerin Görevine Göre Bilgi Yönetimi ve İKY Yeterliklerine İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları

	Alt Boyut	Görev	N	Ortalama	Sıra Toplamı	U	p
Bilgi Yönetimi	Bilginin Elde Edilmesi	Okul Müdürü	21	60,26	1265,50	708,50	,185
		Müdür Yardımcısı	83	50,54	4194,50		
	Bilginin Paylaşılması	Okul Müdürü	21	56,14	1179,00	795,00	,535
		Müdür Yardımcısı	83	51,58	4281,00		
	Bilginin Kullanılması	Okul Müdürü	21	56,05	1177,00	797,00	,541
Müdür Yardımcısı		83	51,60	4283,00			
Bilginin Depolanması	Okul Müdürü	21	62,29	1308,00	666,00	,096	
	Müdür Yardımcısı	83	50,02	4152,00			
	Toplam	Okul Müdürü	21	59,14	1242,00	732,00	,258
		Müdür Yardımcısı	83	50,82	4218,00		
İnsan Kaynakları Yönetimi	İK Tanıma	Okul Müdürü	21	54,40	1142,50	831,50	,743
		Müdür Yardımcısı	83	52,02	4317,50		
	Kadro Belirleme ve İK Seçimi	Okul Müdürü	21	66,24	1391,00	583,00	,017*
		Müdür Yardımcısı	83	49,02	4069,00		
	İnsan İlişkileri ve Çalışan Memnuniyeti	Okul Müdürü	21	55,55	1166,50	807,50	,495
		Müdür Yardımcısı	83	51,73	4293,50		
	İK Eğitim ve Gelişimi	Okul Müdürü	21	53,90	1132,00	842,00	,810
Müdür Yardımcısı		83	52,14	4328,00			
İK Değerlendirme ve Ödüllendirme	Okul Müdürü	21	56,69	1190,50	783,50	,456	
	Müdür Yardımcısı	83	51,44	4269,50			
	Toplam	Okul Müdürü	21	60,48	1270,00	704,00	,174
		Müdür Yardımcısı	83	50,48	4190,00		

* p<.05

Tablo 5'teki bilgi yönetimine yönelik değerler incelendiğinde, bilgi yönetimi ölçeğinin tüm alt boyutlarında ve toplam ölçekte (p>.05) görev değişkenine

göre anlamlı fark olmadığı bulunmuştur. İKY yeterliklerine yönelik bulgular incelendiğinde ise yönetici görüşleri insan kaynağını tanıma, insan ilişkileri ve çalışan memnuniyeti, insan kaynağının eğitim ve gelişimi, insan kaynağının değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi ve toplam ölçekte görev değişkenine göre anlamlı fark ortaya çıkarmazken ($p>.05$), kadro belirleme ve insan kaynağının seçiminde ($U = 583,00$, $p<.05$) okul müdürleri lehine anlamlı fark ortaya çıkmıştır. İstatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaması birlikte, bilgi yönetimi ve insan kaynakları yönetimine ilişkin belirtilen bütün boyutlarda okul müdürlerinin görüşlerinin ortalamaları müdür yardımcılardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum okul müdürü ve müdür yardımcısı olan yöneticilerin rolleri ile rollerine yönelik görev tanımlarının farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Aynı zamanda okul müdürlerinin en yüksek ortalamaya ($\bar{X}=66,24$), müdür yardımcılarının ise en düşük ortalamaya ($\bar{X}=49,02$) sahip olduğu boyut kadro belirleme ve insan kaynağının seçimi boyutudur. Bu durumun temel kaynağı okullarda boş kadroların tespiti, norm kadro çalışmaları daha çok okul müdürleri tarafından yapılmasıdır. Okul müdürlerinin bilgi yönetimi yeterliklerinin müdür yardımcılara göre yüksek düzeyde olması alan yazındaki bulgularla benzerlik göstermektedir. Dağlı ve Uzunboylu'nun (2007) çalışmasında okul yöneticilerinin okulla ilgili bilgileri tamamen yeterli seviyede önce müdür yardımcıları ile sonra öğretmenlerle paylaştıkları ortaya çıkarken Çetin (2002) de yöneticilerin sahip oldukları bilgileri genelde öğretmenlerle paylaştıkları sonucuna ulaşmıştır. Bilginin kullanımı boyutu için Zaim (2005) çalışmasında çalışanların büyük bir bölümünün sahip oldukları bilgi ve tecrübeleri yeterince kullanabildiklerini ifade etmektedir. Bilginin paylaşılması boyutunda Buluç (2007) okulda çalışan insan kaynaklarına yönelik olarak örgütü ve işi tanıtıcı bilgilendirme faaliyetlerinin, genel olarak okul ve okul çevresinin bir yönetici ya da kıdemli bir öğretmen tarafından, her hangi bir plan ve programa dayanılmadan kısaca tanıtılması şeklinde yapıldığını, buna karşın iş ve mesleğe yönelik bilgilendirme faaliyetlerinin ise ilgili mevzuatın imza karşılığı personele duyurulması şeklinde gerçekleştirildiğini ifade etmiştir.

3.2.4 Çalışılan okul türü değişkeni

Tablo 6'daki değerlere göre hem bilgi yönetimi ölçeği ve alt boyutlarında hem de İKY ölçeği ve alt boyutlarında yöneticilerin çalıştıkları okulun türüne göre görüşlerinde anlamlı fark bulunmamıştır ($p>.05$).

Tablo 6. Yöneticilerin Çalıştıkları Okul Türüne Göre Bilgi Yönetimi ve İKY Yeterliklerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Tablosu

Alt Boyut	Okul türü	N	Sıra ortalama	sd	Kay kare	p	Anlamlı fark	
Bilgi Yönetimi	Bilginin Elde Edilmesi	Ortaokul	32	54,08	2	2,394	,302	-
		Anadolu Lisesi	22	43,77				
		Mesleki-Teknik	50	55,33				
		Anadolu Lisesi						
	Bilginin Paylaşılması	Ortaokul	32	58,28	2	2,531	,282	-
		Anadolu Lisesi	22	54,80				
		Mesleki-Teknik	50	47,79				
		Anadolu Lisesi						
	Bilginin Kullanılması	Ortaokul	32	55,39	2	,535	,765	-
		Anadolu Lisesi	22	52,89				
		Mesleki-Teknik	50	50,48				
		Anadolu Lisesi						
Bilginin Depolanması	Ortaokul	32	50,30	3	,369	,832	-	
	Anadolu Lisesi	22	51,61					
	Mesleki-Teknik	50	54,30					
	Anadolu Lisesi							
Toplam	Ortaokul	32	53,92	2	,165	,921	-	
	Anadolu Lisesi	22	53,20					
	Mesleki-Teknik	50	51,28					
	Anadolu Lisesi							
İnsan Kaynakları Yönetimi	İK Tanıma	Ortaokul	32	44,58	3	3,464	,177	-
		Anadolu Lisesi	22	53,70				
		Mesleki-Teknik	50	57,04				
		Anadolu Lisesi						
	Kadro Belirleme ve İK Seçimi	Ortaokul	32	57,93	2	4,175	,124	-
		Anadolu Lisesi	22	41,55				
		Mesleki-Teknik	50	53,85				
		Anadolu Lisesi						
	İnsan İlişkileri Çalışan Memnuniyeti	Ortaokul	32	52,25	2	1,783	,410	-
		Anadolu Lisesi	22	47,18				
		Mesleki-Teknik	50	55,00				
		Anadolu Lisesi						
İK Eğitim ve Gelişimi	Ortaokul	32	51,67	2	1,972	,373	-	
	Anadolu Lisesi	22	45,45					
	Mesleki-Teknik	50	56,13					
	Anadolu Lisesi							
İK Değerlendirme Ödüllendirme	Ortaokul	32	51,55	2	,878	,648	-	
	Anadolu Lisesi	22	48,30					
	Mesleki-Teknik	50	54,96					
	Anadolu Lisesi							
Toplam	Ortaokul	32	51,77	2	1,838	,399	-	
	Anadolu Lisesi	22	45,64					
	Mesleki-Teknik	50	55,99					
	Anadolu Lisesi							

* p<.05

Tüm yöneticilerin, yönettikleri okulun türüne bağlı olmaksızın kendi örgütlerinin gelişebilmesi için çalışmalar yaptığı, bilgi yönetimi konusunda istekli oldukları ve İKY'nde kendilerini yeterli algıladıkları söylenebilir. Okul türüne göre anlamlı farkın olmaması yöneticilerin insan kaynakları ile ilgili görev ve yetkilerini düzenleyen mevzuatın ortaokul ve lise düzeyi için benzer nitelikte belirlenmiş olması ve merkezîyetçi bir yapı ve işleyiş göstermesi ile açıklanabilir. Saylan (2013) da çalışmasında benzer şekilde okul türü değişkeninin İKY işlevleri bakımından anlamlı fark göstermediğini belirtmektedir. Alan yazında çalıştıkları okul türü farklı olan yöneticilerin bilgi yönetimi yeterliklerine yönelik görüşlerinde fark çıkmamasında bilgi yönetimi sürecinde okul türünün yanı sıra okulun kültürü ve örgüt yapısının etkililiğinden söz edilmektedir. Buna göre okul kültürü bilgi yönetiminin stratejik unsurlarından birisidir ve "Bilgi dostu kültür" örgütlerde -ki okullar bu örgütlerin başında gelmektedir- çalışanlar arasında güvenin güçlenmesi için bir stratejinin olması, iş ve uygulama bağlamında çalışanları bilgiye ilişkin tüm faaliyetlere katılmak için teşvik etmektedir (Valaei ve Aziz, 2012). Wong ve Aspinwall (2006) çalışmasında, çalışanların günlük iş rutinleri içine bilgi yönetimi uygulamalarını entegre ve asimile etmelerinin önemini ifade etmektedir. Benzer bir araştırmada Choi (2000) ise önem derecesine göre bilgi yönetimi örgüt türü, çalışan sayısından etkilenmemiş, buna karşın uygulama derecesinden anlamlı şekilde etkilenmiştir.

3.2.5. Yöneticilik kıdemi değişkeni

Tablo 7'deki değerler incelendiğinde okul yöneticilerinin bilgi yönetiminde ölçeğin toplamına ve alt boyutları ile İKY ölçeğinin toplamı ve alt boyutları olan insan kaynağını tanıma, insan ilişkileri ve çalışan memnuniyeti, insan kaynağının eğitim ve gelişimi, insan kaynağının değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesinde yöneticilik kıdemlerine göre anlamlı fark bulunmamıştır ($p > .05$). Buna karşın kadro belirleme ve insan kaynağının seçiminde ise 6-10 yıl arası yöneticilik yapanların lehine anlamlı fark bulunmuştur. Bu durum 6-10 yıl arası yöneticilik kıdemine sahip yöneticilerin belirli bir süredir aynı okulda çalışması sonucu çalıştıkları kurumu tanımalarından ve öğretmen ihtiyacını kolaylıkla belirleyebilmelerinden kaynaklanabilir.

Tablo 7. Yöneticilerin Yöneticilikteki Kıdemlerine Göre Bilgi Yönetimi ve İKY Yeterliklerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Tablosu

	Alt Boyut	Yöneticilik Kıdemi	N	Sıra ortalama	sd	kaykare	p	Anlamlı fark	
Bilgi Yönetimi	Bilginin Elde Edilmesi	0-5	64	47,97					
		6-10	18	63,44	2	4,291	,117	-	
		11- Üstü	22	56,73					
	Bilginin Paylaşılması	0-5	64	49,84					
		6-10	18	62,94	2	2,680	,262	-	
		11- Üstü	22	51,68					
	Bilginin Kullanılması	0-5	64	50,57					
		6-10	18	48,78	2	2,411	,300	-	
		11- Üstü	22	61,16					
	Bilginin Depolanması	0-5	64	47,58					
		6-10	18	60,14	2	4,447	,108	-	
		11- Üstü	22	60,57					
Toplam	0-5	64	47,92						
	6-10	18	61,61	2	3,953	,139	-		
	11- Üstü	22	58,36						
İnsan Kaynakları Yönetimi	İK Tanıma	0-5	64	53,63					
		6-10	18	58,39	2	2,420	,298	-	
		11- Üstü	22	44,41					
	Kadro Belirleme ve İK Seçimi	0-5	64	46,84					
		6-10	18	73,11	2	11,032	,004*	1-2; 2-3	
		11- Üstü	22	52,11					
	İnsan İlişkileri ve Çalışan Memnuniyeti	0-5	64	49,90					
		6-10	18	56,47	2	2,146	,342	-	
		11- Üstü	22	56,82					
	İK Eğitim ve Gelişimi	0-5	64	55,38					
		6-10	18	51,81	2	2,097	,350	-	
		11- Üstü	22	44,68					
İK Değerlendirme ve Ödüllendirme	0-5	64	53,66						
	6-10	18	49,72	2	,305	,859	-		
	11- Üstü	22	51,39						
Toplam	0-5	64	51,92						
	6-10	18	61,36	2	2,340	,310	-		
	11- Üstü	22	46,93						

* p<.05

Kadro belirleme ve insan kaynağının seçiminde 5 yıl ve daha az kıdeme sahip yöneticilerin en düşük sıra ortalamasına (\bar{X} =46,84) sahip olduğu

görülmektedir. Bu durum 0-5 yıl arasında yöneticilik yapan grubun 10/06/2014 tarihinde yayımlanan yönetmeliğin uygulanma döneminde göreve başlamaları ve Haziran ve Eylül döneminde yapılan norm kadro işlemlerinde öğretmen olarak çalışıyor olmalarından kaynaklanabilir. 6-10 yıl arası yöneticilik deneyimi olanların bilginin üretilmesi ($\bar{X}=63,44$), bilginin paylaşılması ($\bar{X}=62,94$) ve bilgi yönetimine ($\bar{X}=61,61$) ilişkin görüşlerinin ortalamalarının diğer yöneticilerin ortalamalarına göre ve 11 yıl ve üzeri yöneticilik deneyimi olanların bilginin kullanılmasına ($\bar{X}=61,16$), bilginin depolanmasına ($\bar{X}=60,57$) ilişkin görüşlerinin ortalamalarının diğer yöneticilerin ortalamalarına göre yüksek olduğu görülmektedir. Yöneticilik kıdeminin fazla olmasının farklı deneyimler kazanmada ve çeşitli kurumlarda farklı örgüt yapılarını tanıma fırsatı elde etmede etkisi olabilir. Karakoçak (2007) da bilgi yönetimini başarılı kılacak unsurlar arasında en çok; örgüt çalışanının yeteneği, örgüt kültürü, örgüt yapısı ile enformasyon teknolojisi altyapısını ifade etmektedir.

3.2.6. Yöneticilerin atama/görevlendirme değişkeni

Tablo 8'e göre okul yöneticilerinin bilgi yönetiminde bilginin elde edilmesi, paylaşımı, kullanımında; insan kaynakları yönetiminde ölçeğin toplamında ve kadro belirleme ve insan kaynağının seçimi, insan kaynağının eğitim ve gelişimi, insan kaynağının değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesine ilişkin yeterlik algıları arasında atama ve görevlendirilme şekillerine göre görüşleri arasında anlamlı fark ortaya çıkmamıştır ($p>.05$). Buna karşın, yöneticilerin insan kaynağını tanımaya yönelik görüşleri; sözlü sınav puanı ile görevlendirilen okul müdürleri ve okul müdürlerinin inhası ile görevlendirilen müdür yardımcılarının görüşlerine göre sınav puanı ile atanan yöneticiler lehine anlamlı fark ortaya çıkarmıştır. Bu durumun kaynağı, görevlendirmeyle çalışan yöneticilerin buldukları kurumda 1 yıldan az süredir yöneticilik yapmalarının sonucunda insan kaynağını tanıma hususunda kendilerini yeterli görmemeleri olabilir. Sınav puanı ile atama 2009 ile 2011 yılları arasında ağırlıklı olarak müdür yardımcılığı için uygulanmıştır. Bu yöneticilerin aynı kurumda çalışma sürelerinin yeni başlayanlara göre fazla olması insan kaynağını tanımalarında etkili olabilir. Bilginin depolanmasına ilişkin yönetici görüşleri sınav puanı ile atananlara göre diğer gruplar lehine, okul müdürünün inhası ile görevlendirilen müdür yardımcılarının görüşlerine göre sınav puanı ile ek puan ile atanan yöneticiler lehine anlamlı fark göstermiştir. Benzer şekilde insan ilişkileri ve çalışan memnuniyetine ve bilgi yönetimine ilişkin yönetici görüşlerinde sınav puanı ile atanan yöneticilere göre sınav puanı ve Ek puan ile okul müdürünün inhası ile görevlendirilen yöneticiler lehine anlamlı fark bulunmuştur.

Tablo 8. Yöneticilerin Atama/Görevlendirme Şekillerine Göre Bilgi Yönetimi ve İKY Yeterliklerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Tablosu

	Alt Boyut	Atama Şekli	N	Sıra ortalaması	sd	kaykar e	p	Anlamlı fark
Bilgi Yönetimi	Bilginin Elde Edilmesi	Ek-2 ve sözlü sınav puanı	15	63,00	3	5,151	,161	-
		Sınav puanı ve Ek puan ile	14	62,68				
		Sınav puanı ile atama	21	45,12				
		Okul müdürünün inhası	54	49,81				
	Bilginin Paylaşılması	Ek-2 ve sözlü sınav puanı	15	59,30	3	2,754	,431	-
		Sınav puanı ve Ek puan ile	14	61,43				
		Sınav puanı ile atama	21	49,50				
		Okul müdürünün inhası	54	49,46				
	Bilginin Kullanılması	Ek-2 ve sözlü sınav puanı	15	59,50	3	6,051	,109	-
		Sınav puanı ve Ek puan ile	14	67,36				
		Sınav puanı ile atama	21	45,50				
		Okul müdürünün inhası	54	49,43				
Bilginin Depolanması	Ek-2 ve sözlü sınav puanı	15	64,70	3	24,004	,000*	1-3; 2-3; 2-4; 3-4	
	Sınav puanı ve Ek puan ile	14	77,93					
	Sınav puanı ile atama	21	30,26					
	Okul müdürünün inhası	54	51,17					
Toplam	Ek-2 ve sözlü sınav puanı	15	63,60	3	11,249	,010*	2-3; 2-4	
	Sınav puanı ve Ek puan ile	14	71,07					
	Sınav puanı ile atama	21	40,62					
	Okul müdürünün inhası	54	49,22					
İnsan Kaynakları Yönetimi	İK Tanıma	Ek-2 ve sözlü sınav puanı	15	53,27	3	11,721	,008*	1-3; 3-4
		Sınav puanı ve Ek puan ile	14	55,43				
		Sınav puanı ile atama	21	70,52				
		Okul müdürünün inhası	54	44,52				
	Kadro Belirleme ve İK Seçimi	Ek-2 ve sözlü sınav puanı	15	67,03	3	6,789	,079	-
		Sınav puanı ve Ek puan ile	14	48,43				
		Sınav puanı ile atama	21	41,62				
		Okul müdürünün inhası	54	53,75				
	İnsan İlişkileri Çalışan Memnuniyeti	Ek-2 ve sözlü sınav puanı	15	54,93	3	13,965	,003*	2-3; 3-4
		Sınav puanı ve Ek puan ile	14	65,50				
		Sınav puanı ile atama	21	37,52				
		Okul müdürünün inhası	54	54,28				
İK Eğitim ve Gelişimi	Ek-2 ve sözlü sınav puanı	15	54,50	3	,278	,964	-	
	Sınav puanı ve Ek puan ile	14	48,89					
	Sınav puanı ile atama	21	53,02					
	Okul müdürünün inhası	54	52,68					
İK Değerlendirme Ödüllendirme	Ek-2 ve sözlü sınav puanı	15	60,00	3	2,610	,456	-	
	Sınav puanı ve Ek puan ile	14	51,07					
	Sınav puanı ile atama	21	44,90					
	Okul müdürünün inhası	54	53,74					
Toplam	Ek-2 ve sözlü sınav puanı	15	61,17	3	1,637	,651	-	
	Sınav puanı ve Ek puan ile	14	52,21					
	Sınav puanı ile atama	21	48,62					
	Okul müdürünün inhası	54	51,68					

* p<.05

2013 yılında sınav puanı ve Ek puan ile atanan yöneticiler ve 2014 yılı ve sonrasında okul müdürünün inhası ile görevlendirilen müdür yardımcılarının lehine anlamlı fark olması; 1 veya 2 yıl çalışma süresine sahip yöneticiler tarafından insan ilişkileri ve çalışan memnuniyetinde ilerleme kaydedildiği ancak yapılması gereken aşamalar olduğu, daha kıdemli yöneticiler tarafından belirli bir yol alındığı, artık yapılan aktif çalışma düzeyinin azaldığı şeklinde yorumlanabilir. Bireylerin, öğretmenlikten yöneticiliğe geçiş yapması sosyal ilişkilerini ve çalışanların memnuniyetini dikkate alma düzeylerini etkilerken insan kaynağının eğitim ve gelişmesi ile değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesini anlamlı düzeyde etkilememektedir. Anlamlı fark olmaması atama şekline bağlı olmaksızın yöneticilerin her türlü desteği eşit şekilde sağlayabilme yeterlikleri ve eğitim faaliyetlerinden öğretmenlerin düzenli bilgi sahibi olması ve istedikleri çalışmalara katılabilmeleri fırsatına sahip olmalarından kaynaklanabilir.

3.2.7. Eğitim durumu değişkeni

Tablo 9. Yöneticilerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Bilgi Yönetimi ve İKY Yeterliklerine İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları

	Alt Boyut	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Sıra Toplamı	U	p
Bilgi Yönetimi	Bilginin Elde Edilmesi	Lisans	91	51,09	4649,00	463,0	,204
		Yüksek Lisans	13	62,38	811,00	0	
	Bilginin Paylaşılması	Lisans	91	50,54	4599,00	413,0	,079
		Yüksek Lisans	13	66,23	861,00	0	
	Bilginin Kullanılması	Lisans	91	51,04	4645,00	459,0	,187
		Yüksek Lisans	13	62,69	815,00	0	
	Bilginin Depolanması	Lisans	91	52,82	4806,50	562,5	,775
		Yüksek Lisans	13	50,27	653,50	0	
	Toplam	Lisans	91	51,16	4656,00	470,0	
		Yüksek Lisans	13	61,85	804,00	0	,232
İnsan Kaynakları Yönetimi	İK Tanıma	Lisans	91	50,54	4599,50	413,5	,076
		Yüksek Lisans	13	66,19	860,50	0	
	Kadro Belirleme ve İK Seçimi	Lisans	91	51,84	4717,50	531,5	,549
		Yüksek Lisans	13	57,12	742,50	0	
	İnsan İlişkileri ve Çalışan Memnuniyeti	Lisans	91	52,98	4821,50	547,5	,569
		Yüksek Lisans	13	49,12	638,50	0	
	İK Eğitim ve Gelişimi	Lisans	91	51,57	4693,00	507,0	,403
		Yüksek Lisans	13	59,00	767,00	0	
	İK Değerlendirme ve Ödüllendirme	Lisans	91	51,41	4678,00	492,0	,306
		Yüksek Lisans	13	60,15	782,00	0	
Toplam	Lisans	91	50,93	4635,00	449,0		
	Yüksek Lisans	13	63,46	825,00	0	,160	

* p<.05

Tablo 9'a göre hem bilgi yönetimi ölçeğinin alt boyutları ve toplamında hem de İKY ölçeğinin alt boyutları ve toplamında yöneticilerin eğitim durumuna göre görüşlerinde anlamlı fark ortaya çıkmamıştır ($p>.05$). Bu bulgulardan hareketle yöneticilerin lisans veya yüksek lisans mezunu olmalarının bilgi yönetimi ve İKY yeterliklerine yönelik görüşlerinde belirleyici olmadığını göstermektedir. Okul yöneticilerinin belirli şartları taşıyan öğretmenler arasından belirlenmesi sonucu alınan eğitim düzeyinin yöneticilerin bilgi yönetimi ve İKY yeterlik algılarını etkilemediği düşünülebilir. Yüksek lisans mezunu olmanın yanı sıra öğretmenlikte belirli bir süre çalışma, müdürlük için müdür yardımcılığı yapma, mevzuatı bilme gibi başka kriterlere sahip olmanın yönetici seçiminde değerlendirmeye alınması gerektiği söylenebilir. Nitekim zaman zaman yüksek lisans mezunu olmanın yönetici seçme kriterleri arasında yer alması ve yönetici seçim sürecinde çeşitli formlarda alanında yüksek lisans veya doktora yapan adaylara puan verilmesi gündemde olmaktadır. Yöneticilerin bilgi yönetimi yeterlik algıları Erten'in (2006) çalışmasındaki sonuçlar olan ön lisans, lisans ve lisansüstü mezun yöneticilerin bilgi yönetiminde liderlik ve kendini gerçekleştirme, bilgi teknolojisi kullanma ve bilgi yönetimi süreçlerine katılım becerilerinin birbirine benzer olması ile paralellik taşımaktadır. Yöneticilerin İKY algıları ise Türkmen'in (2009) çalışması ile benzerdir. Buna göre öğretmenlerin görüşleri alınarak öğrenim durumu değişkeni ile okul müdürlerinin insan kaynaklarını yönetme yeterliliklerine ilişkin ifadelerle katılımlarında anlamlı farklılık gözlenmemiştir.

3.2.8. Mesleki kıdem değişkeni

Tablo 10'daki değerlere göre yöneticilerin bilgi yönetimine ilişkin görüşlerinde bilginin elde edilmesi, kullanılması ve depolanması boyutları yanında toplam ölçekte anlamlı fark ortaya çıkmıştır ($p<.05$). Bilginin elde edilmesinde 11-15 yıl ve 16-20 yıl kıdeme sahip yöneticilere göre 21 yıl ve üstü kıdeme sahip yöneticiler lehine; bilginin kullanılmasında 6-10 yıl ve 21 yıl ve üstü kıdeme sahip yöneticilere göre 16-20 yıl kıdeme sahip yöneticiler lehine; bilginin depolanmasına ilişkin görüşlerinde 6-10 yıl kıdeme sahip yöneticilere göre 11-15 yıl ve 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip yöneticiler lehine, 16-20 yıl kıdeme sahip yöneticilere göre 21 yıl ve üstü kıdeme sahip yöneticiler lehine, toplam ölçekte ise 11-15 ve 16-20 yıl kıdeme sahip yöneticilere göre 21 yıl ve üstü kıdeme sahip yöneticiler lehine anlamlı fark ortaya çıkmıştır. Bilginin paylaşılmasına ilişkin görüşlerde fark bulunmamaktadır ($p>.05$).

Tablo 10. Yöneticilerin Mesleki Kıdemlerinin Bilgi Yönetimi ve İKY Yeterliklerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Tablosu

	Alt Boyut	Mesleki kıdem	N	Sıra ortalama	sd	kaykare	p	Anlamlı fark
Bilgi Yönetimi	Bilginin Elde Edilmesi	6-10	13	60,69	3	7,997	,046*	2-4;3-4
		11-15	30	47,58				
		16-20	27	42,44				
		21- Üstü	34	61,69				
	Bilginin Paylaşılması	6-10	13	65,04	3	6,245	,100	-
		11-15	30	48,58				
		16-20	27	43,72				
		21- Üstü	34	58,13				
	Bilginin Kullanılması	6-10	13	63,31	3	10,718	,013*	1-3; 3-4
		11-15	30	49,40				
		16-20	27	39,15				
		21- Üstü	34	61,71				
	Bilginin Depolanması	6-10	13	36,69	3	9,067	,028*	1-2;1-4; 3-4
		11-15	30	51,58				
		16-20	27	47,17				
		21- Üstü	34	63,59				
Toplam	6-10	13	55,19	3	8,307	,040*	2-4; 3-4	
	11-15	30	49,35					
	16-20	27	41,37					
	21- Üstü	34	63,09					
İnsan Kaynakları Yönetimi	İK Tanıma	6-10	13	76,77	3	12,523	,006*	1-2; 1-3;1-4
		11-15	30	50,12				
		16-20	27	41,61				
		21- Üstü	34	53,97				
	Kadro Belirleme ve İK Seçimi	6-10	13	46,81	3	,892	,827	-
		11-15	30	55,62				
		16-20	27	51,02				
		21- Üstü	34	53,10				
	İnsan İlişkileri ve Çalışan Memnuniyeti	6-10	13	50,85	3	3,350	,341	-
		11-15	30	57,78				
		16-20	27	46,80				
		21- Üstü	34	53,00				
	İK Eğitim ve Gelişimi	6-10	13	65,46	3	5,012	,171	-
		11-15	30	47,70				
		16-20	27	46,31				
		21- Üstü	34	56,69				
İK Değerlendirme ve Ödüllendirme	6-10	13	55,19	3	3,647	,302	-	
	11-15	30	44,05					
	16-20	27	56,52					
	21- Üstü	34	55,74					
Toplam	6-10	13	58,65	3	1,490	,685	-	
	11-15	30	50,15					
	16-20	27	48,57					
	21- Üstü	34	55,34					

* p<.05

Görüldüğü üzere 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip yöneticilerin bilgiyi üretme ($\bar{X}=61,69$), bilgiyi paylaşma ($\bar{X}=87,80$), bilgiyi depolama ($\bar{X}=63,59$) ve bilgiyi yönetme yeterliklerine ilişkin ortalamaları ($\bar{X}=63,09$) diğer yöneticilere göre daha yüksektir. Bunun yanında 6-10 yıl kıdeme sahip yöneticilerin bilginin paylaşımı ($\bar{X}=65,04$) ve bilgiyi kullanma yeterliğine ilişkin ortalamaları ($\bar{X}=63,31$) diğer yöneticilere göre daha yüksektir. 6-10 yıl ve 21 ve üzeri kıdem sahip yöneticilerin bilgiyi yönetme yeterlik algılarının yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. 6-10 yıl arası yöneticilerin bilgiyi yönetme konusunda kendilerini geliştirme isteğinde oldukları ve 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip yöneticiler için kıdemden fazla olması farklı okullarda yönetici ve öğretmen olarak çalışmalarını sağladığı, bilgi yönetiminde farklı uygulamaları bildikleri ve kendilerine güvendikleri şeklinde yorumlanabilir. Bilgi yönetiminde, performansın hemen ortaya çıkamayacağı, bireyin başarısının örgütün başarısında kendini göstereceği, dolayısıyla hem bireysel hem de örgütsel açıdan kendini geliştirmenin uzun dönem başarısı için yaşamsal olduğu göz önüne alınmalıdır (Özmen, 2002). Özkan ve Erten (2008) de öğretmenlerin okul yöneticilerinin bilgi yönetimini etkili kullanabilme becerilerine ilişkin görüşlerini incelediği araştırmalarında öğretmenlerin hizmet yıllarına göre görüşlerinin anlamlı fark gösterdiğini tespit etmiştir.

İnsan kaynakları yönetimi ölçeğine yönelik görüşlerde ise anlamlı fark sadece insan kaynağını tanıma boyutunda ortaya çıkıp, diğer bütün boyutlarda ve toplam ölçekte kıdem değişkenine göre yöneticiler benzer görüşlere sahiptirler. Anlamlı fark ortaya çıkan insan kaynağını tanımada 11-15, 16-20 ve 21 yıl ve üzeri kıdeme, diğer bir ifade ile 11 yıl ve üzeri kıdeme sahip yöneticilere göre 6-10 yıl kıdeme sahip yöneticiler lehine anlamlı fark görülmektedir. 6-10 yıl kıdeme sahip yöneticilerin buldukları kurumu benimsediği, yöneticilikte kendilerini geliştirme için istekli olduğu ve insan kaynağını tanıma konusunda çaba gösterdikleri söylenebilir. Benzer şekilde Türkmen (2009) de çalışmasında yöneticilerin ihtiyaç duyulan insan kaynaklarını sağlama işlevinde kıdem değişkenine göre 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan öğretmenler lehine anlamlı fark gösterdiğini tespit etmiştir. Cent (2007) ise insan gücü planlamasında 11-15 yıl arasında kıdemli olan yöneticilerin diğer yöneticilere göre işlevleri daha fazla uyguladığını ve 11-15 yıl, 16-20 yıl, 21 yıl üzerinde kıdemli yöneticilerin 6-10 yıl arasında kıdemli yöneticilere göre işlevleri daha fazla uyguladığını ortaya çıkarmıştır.

3.3. Yöneticilerin bilgi yönetimi ve İKY yeterliklerine ilişkin görüşleri arası ilişki

Tablo 11. Yöneticilerin Bilgi Yönetimi ve İKY Yeterlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiye İlişkin Korelasyon Analizi Tablosu

ÖLÇEKLER		Bilginin Elde Edilmesi	Bilginin Paylaşılması	Bilginin Kullanılması	Bilginin Depolanması	Toplam
İK Tanıma	r	,340**	,242*	,322**	,071	,261**
	p	,000	,013	,001	,472	,007
	N	104	104	104	104	104
Kadro Belirleme ve İK Seçimi	r	,497**	,185	,046	,183	,259**
	p	,000	0,60	,640	,063	,008
	N	104	104	104	104	104
İnsan İlişkileri Çalışan Memnuniyeti	r	,446**	,483**	,457**	,409**	,522**
	p	,000	,000	,000	,000	,000
	N	104	104	104	104	104
İK Eğitim ve Gelişimi	r	,683**	,594**	,515**	,303**	,596**
	p	,000	,000	,000	,002	,000
	N	104	104	104	104	104
İK Değerlendirme Ödüllendirme	r	,695**	,647**	,600**	,505**	,706**
	p	,000	,000	,000	,000	,000
	N	104	104	104	104	104
Toplam	r	,809**	,632**	,548**	,409**	,683**
	p	,000	,000	,000	,000	,000
	N	104	104	104	104	104

* p<.05; ** p<.01

Tablo 11’de yöneticilerin bilgi yönetimi ve İKY yeterliklerine ilişkin görüşleri incelendiğinde alt boyutlar arasında ve toplam ölçeklerde çeşitli ilişkiler ortaya çıktığı görülmektedir. Bu ilişkiler incelendiğinde elde edilen bulgular şunlardır:

Yöneticilerin insan kaynağını tanıma yeterlikleri ile bilginin elde edilmesi ($r=,340$, $p<.01$), kullanımı ($r=,322$, $p<.01$) boyutları arasında orta düzeyde; paylaşılması ($r=,242$, $p<.05$) boyutu ve bilgi yönetimi yeterlikleri geneli ($r=,261$, $p<.01$) arasında düşük düzeyde pozitif ilişki olduğu görülmektedir. Yöneticilerin kadro belirleme ve insan kaynakları yeterlikleri ile bilginin elde edilmesi boyutu arasında ($r=,497$, $p>.01$) orta düzeyde, bilgi yeterliliğine yönelik toplamla arasında ($r=,261$, $p>.01$) düşük düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Yöneticilerin insan ilişkileri ve çalışan memnuniyetini sağlama yeterlikleri ile bilginin elde edilmesi ($r=,446$, $p<.01$), paylaşılması ($r=,483$, $p<.01$), kullanılması ($r=,457$, $p<.01$), depolanması ($r=,409$, $p<.01$) boyutları ve toplam bilgi yönetimi yeterlikleri ($r=,522$, $p<.01$) arasında orta düzeyde

pozitif ilişki bulunmaktadır. Benzer şekilde yöneticilerin insan kaynağının eğitim ve geliştirme yeterlikleri ile bilginin elde edilmesi ($r=,683$, $p<.01$), paylaşılması ($r=,594$, $p<.01$), kullanılması ($r=,515$, $p<.01$), depolanması ($r=,303$, $p<.01$) boyutları ve bilgi yönetimi yeterlikleri toplamı ($r=,596$, $p<.01$) ile arasında orta düzeyde pozitif ilişki olduğu görülmektedir. Yöneticilerin insan kaynağını değerlendirmesi ve ödüllendirme yeterlikleri ile bilginin elde edilmesi ($r=,695$, $p<.01$), paylaşılması ($r=,647$, $p<.01$), kullanılması ($r=,600$, $p<.01$), depolanması ($r=,505$, $p<.01$) boyutları arasında orta düzeyde ve bilgiyi yönetme yeterlikleri ($r=,706$, $p<.01$) ile arasında yüksek düzeyde pozitif ilişki bulunmaktadır. Yöneticilerin insan kaynağını yönetme yeterlikleri geneli ile bilginin elde edilmesi ($r=,809$, $p<.01$) arasında yüksek düzeyde, bilginin paylaşılması ($r=,632$, $p<.01$), kullanımı ($r=,548$, $p<.01$), depolanması ($r=,409$, $p<.01$) boyutları ve bilgi yönetimi yeterlikleri toplamı ($r=,683$, $p<.01$) arasında orta düzeyde pozitif ilişki olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin İKY yeterliklerinin en fazla bilgi yönetiminin bilginin elde edilmesi boyutu ile ilişkili olduğu görülmektedir. Bu durumda yöneticilerin İKY yeterlikleri arttıkça bilgiyi elde etme düzeyleri de artmaktadır. Yöneticilerin görüşlerine göre bilgi yönetimi, en fazla insan kaynaklarının ödüllendirilmesi ve değerlendirilmesi boyutu ile ilişkili bulunmaktadır. Bu bulgularla yöneticilerin bilgi yönetimi yeterliklerini arttırmalarında çalışanları tarafsız ve adil olarak değerlendirmelerinin ve onları ödüllendirmelerinin olumlu etkisi olduğu söylenebilir. Yöneticilerin İKY yeterlikleri ile bilgi yönetimi yeterlikleri arasında orta düzeyde pozitif ilişki olmasından hareketle yöneticilerin İKY yeterlikleri arttıkça bilgiyi yönetme yeterliklerinin artacağını ya da İKY yeterlikleri azaldıkça bilgiyi yönetme yeterliklerinin de azalacağını söylemek mümkündür. Buna göre okullarda yöneticilerin İKY yeterliklerini arttıracak unsurlardan birinin bilgiyi yönetme yeterliklerinin artması olduğu söylenebilir.

Bu bulguya benzer olarak alan yazında, bilgi yönetimi ile stratejik insan kaynakları uygulamaları arasında pozitif ilişki olduğu (Chen ve Huang, 2009) ve İKY'ne katkısı olduğu belirlenmiştir (Currie ve Kerrin, 2003). Bilgi yönetiminin yönetsel, yapısal, kültürel ve teknolojik bileşenleri arasında yönetsel boyutun en önemli elemanını insan kaynağı oluşturmaktadır (Özer, Özmen ve Saatçioğlu, 2004). Gloet ve Berrell (2003) çalışmasında bilgi yönetiminin örgütsel stratejide katkısı olması için örgütlerin bilgi yönetimi ile İKY'nin iş geliştirme ile arasında bağ kurması ve güçlendirmesi gerektiğini ifade etmektedir. Bilgi sektörünün ve nitelikli insan gücünün önem kazandığı, eğitimin sürekliliğinin ön plana çıktığı, meydana gelen her yeni değişimin toplumu ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel açıdan etkilediği (Özkan, 2009) bu süreçte, bilgi örgütlerinde farklı bir yönetim anlayışı ve

benzersiz İKY gereklidir (Yahya ve Goh, 2002). Brewer ve Brewer (2010) göre de bilgi yönetimi, İKY ve eğitim programlarının bilgiyi öğretme hedefleri arasında ilişki bulunmaktadır. Oltra (2005) bilgi yönetiminin etkililiğinde kritik bilgi yönetimi özellikleri ile insan kaynakları uygulamalarının ilişkisinin etkisini vurgulamaktadır. Gloet (2006) ise iş, çevre ve sosyal adalet bağlamında sürdürülebilirliği destekleyecek liderlik ve yönetim yetenekleri geliştirmeye yönelik bilgi yönetimi ve İKY arasında bağlantıya dikkat çekmektedir. Görüldüğü gibi İKY uygulamaları ve örgütsel tasarım faktörlerinin bilgi yönetiminin boyutlarının geliştirilmesi ve bu boyutlardan yararlanılması üzerinde etkisi görülmektedir (Narasimha, 2000). İnsan kaynaklarının işe alımı, yetiştirilmesi, beceri ve bilgi arasındaki ilişkiyi göstermek için kullanılan dinamikler nedensel döngü şeklinde ortaya çıkmaktadır ve insan kaynağının örgütten ayrılması ile yaşanan bilgi kaybı kritik düzeyde olabilir (Hafeez ve Abdelmeguid, 2003). Bu bakımdan insan kaynaklarının hem yetiştiricisi hem de uygulayıcısı olan eğitim örgütlerinde yöneticilerin bilgi yönetimi yeterliklerinin artırılması İKY yeterliklerinin artırılmasına katkı sağlayacaktır.

Sonuçlar ve Öneriler

Yöneticilerin bilgi yönetimine ilişkin görüşlerinde en yüksek ortalama kesinlikle katılıyorum düzeyi bilginin paylaşılması, en düşük ortalama katılıyorum düzeyi ile bilginin kullanılması boyutudur. Okul yöneticileri diğer boyutlarda ve toplam ölçekte katılıyorum düzeyinde görüşe sahiptir. İKY yeterliklerinde ise en yüksek ortalama kesinlikle katılıyorum düzeyi ile insan ilişkileri ve çalışan memnuniyeti ile insan kaynağını değerlendirme ve ödüllendirme boyutundadır. En düşük ortalamaya sahip boyut katılıyorum düzeyi ile insan kaynağını tanıma boyutundadır.

Cinsiyet değişkeni bilgi yönetimi ölçeğinin alt boyutları ve toplam ölçekte yönetici görüşlerinde erkek yöneticiler lehine anlamlı fark ortaya çıkmıştır. İKY yeterliklerine ilişkin yönetici görüşlerinde ise insan kaynağının tanınması boyutunda anlamlı fark ortaya çıkmazken diğer boyutlar ve toplamda benzer şekilde erkek yöneticiler lehine anlamlı fark ortaya çıkmıştır.

Medeni durum değişkeni, bilgi yönetimine yönelik alt boyutlarda ve toplam ölçekte yönetici görüşlerinde anlamlı fark ortaya çıkarmazken; İKY yeterliklerine yönelik insan kaynağının değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi boyutunda evli yöneticiler lehine anlamlı fark ortaya çıkartmıştır.

Görev değişkeni yöneticilerin bilgi yönetimine yönelik alt boyutlar ve toplamda anlamlı fark ortaya çıkarmazken; İKY yeterliklerine yönelik kadro belirleme ve insan kaynağının seçimi boyutunda okul müdürleri lehine

anlamli fark ortaya koymuŖtur. Diğer boyutlar ve toplamda anlamli fark ortaya koymamıŖtır.

Yöneticilerin atama/görevlendirme Ŗekilleri İKY yeterliklerine yönelik görüşlerinde insan kaynağını tanımaya yönelik sözlü sınav puanı ile görevlendirilen okul müdürleri ve okul müdürlerinin inhası ile görevlendirilen müdür yardımcıları görüşlerine göre sınav puanı ile atanan yöneticiler lehine anlamli fark ortaya çıkarmıŖtır. Bilgi yönetiminde bilginin depolanmasına ilişkin yönetici görüşleri sınav puanı ile atananlara göre diğer gruplar lehine, okul müdürünün inhası ile görevlendirilen yöneticilere göre sınav puanı ile atananlar lehine anlamli fark göstermiŖtir. İnsan ilişkileri ve çalışan memnuniyetine ve bilgi yönetimine ilişkin yönetici görüşlerinde sınav puanı ile atanan yöneticilere göre okul müdürünün inhası ve sınav puanı ve ek puanı ile görevlendirilen yöneticiler lehine anlamli fark bulunmuŖtur.

Mesleki kıdem değişkeni yöneticilerin bilgi yönetimine ilişkin görüşlerinde bilginin elde edilmesi, kullanılması ve depolanması boyutları ile toplam ölçeğe yönelik görüşlerinde anlamli fark ortaya çıkarmıŖtır. 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip yöneticilerin bilgiyi üretme, paylaşma, depolama ve bilgiyi yönetme yeterliklerine; 6-10 yıl kıdeme sahip yöneticilerin bilginin paylaşımı ve kullanma yeterliğine ilişkin görüşlerinin ortalaması diğer yöneticilerden yüksektir.

Yöneticilik kıdemi değişkeni yöneticilerin bilgi yönetimine yönelik ne alt boyutlarında ne toplamda anlamli fark ortaya çıkarmazken; insan kaynakları yönetimi yeterliklerine yönelik kadro belirleme ve insan kaynağının seçimi boyutunda 6-10 yıl arası yöneticilik yapanlar lehine anlamli fark ortaya koymuŖtur. Diğer boyutlar ve toplamda anlamli fark ortaya koymamıŖtır.

Eğitim durumu ve çalışılan okul türü değişkeni ne bilgi yönetimi ölçeği ve alt boyutlarında ne de insan kaynağını yönetimi ölçeği ve alt boyutlarında yönetici görüşlerinde anlamli fark ortaya çıkarmamıŖtır.

Yöneticilerin insan kaynağını tanıma yeterlikleri ile bilginin elde edilmesi, kullanımı boyutları arasında orta düzeyde; bilginin paylaşılması boyutu ve bilgi yönetimi yeterlikleri geneli arasında düşük düzeyde pozitif ilişki tespit edilmiŖtir. Yöneticilerin kadro belirleme yeterlikleri ile bilginin elde edilmesi boyutu arasında orta düzeyde, bilgi yeterliliğine yönelik toplamla düşük düzeyde ilişki tespit edilmiŖtir. Yöneticilerin insan ilişkileri ve çalışan memnuniyetini sağlama yeterlikleri ile bilginin elde edilmesi, paylaşılması, kullanılması, depolanması boyutları ve bilgi yönetimi yeterlikleri arasında orta düzeyde pozitif ilişki bulunmaktadır. Yöneticilerin insan kaynağının eğitim ve geliştirme yeterlikleri ile bilginin elde edilmesi, paylaşılması, kullanılması, depolanması boyutları ve bilgi yönetimi yeterlikleri arasında orta düzeyde pozitif ilişki olduğu görölmektedir. Yöneticilerin insan

kaynağını değerlendirmesi ve ödüllendirme yeterlikleri ile bilginin elde edilmesi, paylaşılması, kullanılması, depolanması boyutları arasında orta düzeyde ve bilgiyi yönetme yeterlikleri ile arasında yüksek düzeyde pozitif ilişki olduğu görülmektedir. Yöneticilerin insan kaynağını yönetme yeterlikleri geneli ile bilginin elde edilmesi arasında yüksek düzeyde, bilginin paylaşılması, kullanımı, depolanması boyutları ve bilgi yönetimi yeterlikleri arasında orta düzeyde pozitif ilişki olduğu görülmektedir.

Araştırma sonuçları doğrultusunda araştırmacılara ve uygulamacılara yönelik geliştirilen öneriler şu şekildedir:

Eğitim kurumlarında yöneticiler bilginin elde edilmesi, paylaşılması, kullanılması ve depolanması işlevlerini etkin olarak kullanabilmeli ve yöneticilerin bilgi yöneticisi olarak yetiştirilmeleri hizmet içi eğitim yolu ile desteklenmelidir.

Döngüsel bir süreç olan bilgi yönetiminin uygulanmasında okul yöneticileri tarafından bilginin üretilmesi ve paylaşımına ilişkin stratejiler geliştirilebilmeli; güçlü örgütsel kültür ve dinamik ortam yaratılmalı ve öğretmenlerin görüş ve önerileri de dikkate alınmalıdır.

Eğitim örgütlerinin başarısı için yöneticiler sosyal ilişkileri güçlendirmeye ve çalışan memnuniyetini sağlamaya önem vermelidir. Yöneticiler tarafından insan kaynakları etkin kullanılmalı ve değerlendirilmelidir.

Okul yöneticileri öğretmenlerin ve çalışanların seçim sürecinde daha fazla söz sahibi olabilmeli ve sadece mevcut yılla sınırlı kalmayarak gelecek yılların ihtiyaçlarını da planlayabilmelidir.

Okul yöneticilerinin bilgi yönetimi ve insan kaynakları yönetiminde daha etkili olabilmeleri için gerekli kurs, seminer vb. eğitimler düzenlenebilir.

Okullarda bilgi yönetimi stratejilerine ilişkin nitel araştırmalar da yapılabilir.

Eğitimde insan kaynaklarının eğitim ve geliştirilmesine yönelik yapılabilecek çalışmalarla ilgili nitel araştırmalar da yapılabilir.

Kaynaklar

Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik. (13 Ağustos 2009). *T.C. Resmi Gazete*, 27318.

Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği. (4 Ağustos 2013). *T.C. Resmi Gazete*, 28728.

- Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik. (10 Haziran 2014). *T.C. Resmi Gazete*, 29026.
- Millî Eğitim Bakanlığı Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği. (17 Nisan 2015). *T.C. Resmi Gazete*, 29329.
- Abdullah, R., Selamat, M.H., Jaafar, A., Abdullah, S. ve Sura, S. (2008). “An Empirical Study of Knowledge Management System Implementation In Public Higher Learning Institution”. *International Journal of Computer Science and Network Security*, 8 (1), 281-290.
- Açıkalın, A. (1994). *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayınları, Yayın No: 7.
- Afiouni, F. (2007). “Human Resource Management And Knowledge Management: A Road Map Toward Improving Organizational Performance”. *Journal of American Academy of Business*, 11 (2), 124-130. (http://www.academia.edu/200420/Human_Resource_Management_and_Knowledge_Management_A_Road_Map_towards_improving_organizational_performance, 19 Haziran 2015’te erişildi).
- Akgün, A.E. ve Keskin, H. (2003). “Sosyal Bir Etkileşim Süreci Olarak Bilgi Yönetimi Ve Bilgi Yönetimi Süreci”. *Gazi Üniversitesi İBBF Dergisi*, 1, 175-188.
- Akyol B. (2008). *Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Uygulamalarının Öğretmen Performansına Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alavi, M. ve Leidner, D. E. (2001). “Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations And Research Issues”. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
- Alkan, N. (2003). “Tıp ve Sağlık Kuruluşlarında Bilgi Yönetimi”. *Bilgi Dünyası*, 4(2).
- Almış, S. (2010). *Eğitim Yöneticilerinin Bilgi Yönetimine İlişkin Yeterlikleri (Sinop İli Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Samsun: Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akram, K., Mehmood, N. ve Khan, I. (2015). “A Conceptual Linkage Between Knowledge Management, Competitive Advantage and Competitive Maneuverings of Organizations”. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 5(2), 1-6.
- Awad, E., Ghaziri, H. (2004). *Knowledge Management*. New Jersey: Prentice Hall Publishing.

- Bahar, E. (2011). "Konaklama İşletmelerinde Bilgi Yönetimi: Altyapı, Uygulama Ve Karşılaşılan Engeller". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 51-68.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Boyacı, A. (2008). "Okullarda İnsan Kaynağı Yönetimi". *Türk Eğitim Tarihi, Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ed. C. Bayrak. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 967. 207-228.
- Brewer, P. D. ve Brewer, K. L. (2010). "Knowledge Management, Human Resource Management and Higher Education: A Theoretical Model". *Journal of Education for Business*, 85(6), 330-335.
- Buluç, B.(1998). "Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Bileşenleri". *Yeni Türkiye Dergisi*, 4 (19), 781-788.
- Buluç, B. (2007). "İlk ve Ortaöğretim Kurumlarında Okul Yöneticilerinin Bilgilendirme İşlevini Gerçekleştirme Düzeyleri". *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 1-25.
- Büyüköztürk, Ş. (2006). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Cent, Z. (2007). *Özel Okullarda İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Chen, C. J. ve Huang, J. W. (2009). "Strategic Human Resource Practices And İnnovation Performance-The Mediating Role Of Knowledge Management Capacity". *Journal of Business Research*, 62(1), 104-114.
- Chen, L. (2006). "Effect of Knowledge Sharing To Organizational Marketing Effectiveness in Large Accounting Firms That Are Strategically Aligned". *The Journal of American Academy of Business*, 9(1), 176-182.
- Choi, Y.S. (2000). "An Empirical Study of Factors Affecting Successful Implementation of Knowledge Management". University of Nebraska. (<http://digitalcommons.unl.edu/dissertations/AAI9991981>, 19 Haziran 2015'te erişildi).
- Chou, D. C. ve Lin, B. (2002). Development of Web-Based Knowledge Management Systems. *Human Systems Management*, 21(3), 153-158. (<http://content.iospress.com/articles/human-systems-management/hsm509>, 19 Haziran 2015'te erişildi).
- Cook P. (2005). I Heard It through the Grapevine: Making Knowledge Management Work by Learning to Share Knowledge, Skills and

- Experience. ([http://www.cul.co.uk/creative /grapevine.htm](http://www.cul.co.uk/creative/grapevine.htm) 21 Mayıs 2015'te erişildi.)
- Currie, G. ve Kerrin, M. (2003). "Human Resource Management and Knowledge Management: Enhancing Knowledge Sharing in a Pharmaceutical Company". *The International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 1027-1045.
- Çapar, B. (2005). *Bilgi Yönetimi, Üretilmesi ve Pazarlanması*. ([http://kaynak.unak.org.tr/ bildiri/ unak05/ u05-8.pdf](http://kaynak.unak.org.tr/bildiri/unak05/u05-8.pdf), 21 Mayıs 2015'te erişildi).
- Çetin, B. (2002). *Bilgi Yönetimi Açısından İlköğretim Okul Yöneticilerin Gösterdikleri Davranışlara İlişkin Öğretmen Algıları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çınar, İ. (1997). "Eğitim Yönetimi Bilgi Sistemi". *Eğitim Yönetimi*, 3(3),289-298.
- Çınar, İ. (2002). *Eğitim Yöneticilerinin Bilgi Yönetimindeki Yeterlikleri: Malatya İli Örneği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dağlı, G. ve Uzunboylu, H. (2007). "Competences of School Principals Regarding Knowledge Management in Elementary Schools". *Proceeding of 7th International Educational Technology Conference*, pp.257-264, 03-05 May, Near East University, KKTC.
- Davenport, T. H., Jarvenpaa, S. L. ve Beers, M. C. (1996). "Improving Knowledge Work Processes". *Sloan Management Review*, 37, 53-66.
- Davenport, T. ve Prusak, L. (1998). *Working Knowledge*, Harvard Business School, Boston.
- Doğan, B. ve Altunoğlu, E. (2014). "Bilgi Yönetimi, Örgüt Kültürü, Örgüt Yapısı Ve Performans İlişkileri: Sivil Toplum Kuruluşları Üzerine Bir İnceleme". *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(3), 41-52.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2008). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi". *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3),145-166
- Doğan S. ve Kılıç S. (2007). "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 37-61.

- Erdemir, E. (2014). “*Etik ve Ahlak Arasında İnsan Kaynakları Yönetimi*”. (<http://isahlakidergisi.com/wp-content/uploads/2014/07/sayi-5-2-editorden.pdf>, 21 Mayıs 2015’te erişildi).
- Erten, P. (2006). *Okul Yöneticilerinin Bilgi Yönetimini Etkili Kullanabilme Becerileri (Elazığ İli Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gloet, M. (2006). “Knowledge Management and The Links to HRM: Developing Leadership and Management Capabilities To Support Sustainability”. *Management Research News*, 29(7), 402-413.
- Gloet, M. ve Berrell, M. (2003). “The Dual Paradigm Nature of Knowledge Management: Implications For Achieving Quality Outcomes in Human Resource Management”. *Journal of knowledge management*, 7(1), 78-89.
- Grover, V. ve Davenport, T. (2001). “General Perspective on Knowledge Management: Fostering a Research Agenda”. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 5-21.
- Göksoy, S. ve Aslan, H. (2014). “Inspection of Information and Communication Technologies”. *İlköğretim Online*, 13(1), 292-305.
- Güçlü, N. ve Sotirofski K. (2006). “Bilgi Yönetimi”. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. 4(4), 351-371.
- Gümüştekin, G.E. (2004). “Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi”. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18, 201-212.
- Hafeez, K. ve Abdelmeguid, H. (2003). “Dynamics of Human Resource and Knowledge Management”. *Journal of the Operational Research Society*, 54(2), 153-164.
- Halawi, L. A., McCarthy, R. V. ve Aronson, J. E. (2006). “Knowledge Management and The Competitive Strategy of The Firm”. *The learning organization*, 13(4), 384-397.
- İnce, M. ve Oktay, E. (2006). “Bilginin Bir Stratejik Güç Olarak Önemi Ve Örgütlerde Bilgi Yönetimi”. *Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi*, 10(9), 15-29.
- İraz, R. (2005). “İşletmelerde Bilgi Yönetiminin Yenilik Ve Rekabet Gücü Üzerindeki Etkileri”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1).
- Karabay, M. E. (2011). “Türk Bankacılık Sektöründe Bilgi Yönetimi Uygulamalarının Stratejik Yönetim Açısından Değerlendirilmesi Üzerine Ampirik Bir Çalışma”. *Finansal Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 2(4), 17-28.

- Karaca, D. (2009). *İlköğretim Okullarında Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Yerine Getirebilme Yeterlilikleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karakoçak, K. (2007). *Bilgi Yönetimi ve Verimliliğe Etkisi: Türkiye Büyük Millet Meclisi Uygulaması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Köseoğlu, M. A., Gider, Ö. ve Ocak, S. (2011). “Bilgi Paylaşımı Tutumunu Etkileyen Faktörler Nelerdir? Bir Kamu Hastanesi Örneği”. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(1), 215-243.
- Lang, J. C. (2001). “Managerial Concerns In Knowledge Management”. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 43-59.
- McDermott, R. (1999). “Why Information Technology Inspired But cannot Deliver Knowledge Management”. *California Management Review*, 41(4).
- McDermott ve O’Dell, C. (2001). “Overcoming Cultural Barriers to Sharing Knowledge”. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 76- 85.
- Mercin U. L. (2005). “İnsan Kaynakları Yönetiminin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliği Ve Geliştirme Etkinliği”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14),128-144.
- Narasimha, S. (2000). “Organizational Knowledge, Human Resource Management and Sustained Competitive Advantage: Toward a framework”. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 10(1), 123-135.
- Neagu, C.D. (2012). “Knowledge Based Organization: An Identification Model”. (http://www.cs.kau.se/IFIP-summerschool/summerschool2009/IFIP2007POST/papers/S10_P1_Denisa_Neagu.pdf, 19 Haziran 201’te erişildi).
- Nonaka, I. (1994). “A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation”. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I. ve Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company*. Oxford University Press, New York, NY.
- Odabaş, H. (2003). “Kurumsal Bilgi Yönetimi”. *Türk Kütüphaneciliği*, 17 (4) 357-386.
- Odabaş, H. (2005). “Bilgi Yönetimi Sistemi”. *Bilgi Çağı Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri*. Ed.: C. C. Aktan ve İ. Y. Vural. Konya: Çizgi Kitabevi.

- Odabaş, H. (2006). “Bilgi Yönetimi”. *Bilgi....* Ed: H. Odabaş ve H. Anameriç. Ankara: Referans Yayıncılık. 99-108.
- Oltra, V. (2005). “Knowledge Management Effectiveness Factors: The Role of HRM”. *Journal of Knowledge Management*, 9(4), 70-86.
- Özan, M.B. ve Erten, P. (2008). “Okul Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşleri (Elazığ İli Örneği)”. *Girne Amerikan Üniversitesi Sosyal ve Uygulamalı Bilimler Dergisi*, 3(6), 67-81.
- Özdemirci, F. ve Aydın, C. (2007). “Kurumsal Bilgi Kaynakları ve Bilgi Yönetimi”. *Türk Kütüphaneciliği*, 21(2), 164-185.
- Özer, P. S., Özmen, Ö. ve Saatçioğlu, Ö. (2004). “Bilgi Yönetiminin Etkililiğinde Kilit Bir Faktör Olarak Bilgi İşçileri Ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Farklılaşan Özellikleri”. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (1), 254-275.
- Özkan, H. H. (2009). “Bilgi Toplumu Eğitim Programları”. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(10), 113-132.
- Özmen, F. (2002). *21. Yüzyılda Bilgi Yönetimi ve Eğitim Örgütleri*. Açık ve Uzaktan Eğitim Sempozyumu. 23-25 Mayıs, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi. (https://aof20.anadolu.edu.tr/bildiriler/Fatma_Ozmen.doc, 19 Haziran 2015 tarihinde erişildi.)
- Paksoy, H.M. ve Özbezek, B.D. (2013). “Örgütsel Değişimde Beşeri Sermayenin Rolü”. *Akademik Bakış*, 6(12), 293-331.
- Patel, N. K. (2014). “Employee Demographic Metamorphosis and Human Resources Management; Challenges and Opportunities”. *Jornal On-line Brasileiro*. 2,1-5.
- Saylan, N. (2013). *Özel İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarında İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Gerçekleşme Derecesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Selvi, Ö. (2012). “Bilgi Toplumu, Bilgi Yönetimi ve Halkla İlişkiler”. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*. 3, 191-214.
- Sipahi, G.A. ve Enginoğlu, D. (2013). “Bilgi Yönetimi ve Kalite Yönetim Sistemleri Arasındaki İlişkinin Açıklanmasına Yönelik Bir Araştırma”. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 5(1), 290-299.
- Şahin, A. ve Temizel, H. (2007). Bilgi Toplununun Örgütsel ve Yönetimsel Yapılar Üzerine Etkileri Bağlamında Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Anlayışı: Bir Anket Çalışması. *Maliye Dergisi*, 153, 179-194.

- Şimşek, Z. (2007). *İnsan Kaynaklarında Eğitim Yönetiminin Yeri ve Önemi ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şişman, M. (2014). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Tonta, Y. (2004). Bilgi Yönetiminin Kavramsal Tanımı ve Uygulama Alanları. *Kütüphaneciliğin Destanı Sempozyumu, 21-24 Ekim 2004, Ankara*.
- Tunçer, P. (2012). “Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi”. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. (1), 203-233.
- Türkmen, H. (2009). *İlköğretim Okul Müdürlerinin İnsan Kaynaklarını Yönetme Yeterlilikleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uçak, N. Ö. (2010). “Bilgi: Çok Yüzlü Bir Kavram”. *Türk Kütüphaneciliği*, 24(4), 705-722.
- Ünal, A. (2002). “İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Önemi, İnsan Kaynakları İşlevleri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ücretleme”. *Kamu-İş*, 7(1).
- Wong, K.Y. ve E. Aspinwall, E. (2006). “Development of a Knowledge Management Initiative and System: A Case Study”. *Expert Systems with Applications*, 30, 633–641.
- Valaei, N. ve Aziz, K. (2012). “Awareness: A study of Knowledge Management Adoption Amongst Iranian SMEs”. *Journal of Organizational Knowledge Management*, 14. DOI: 10.5171/2012.465399.
- Vardarlier, P., Vural, Y., Yıldırım, Ö. ve Yılmaztürk, B. (2013). “Impacts of Growth Strategies on Human Resources Policies”. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 861-868.
- Yahya, S. ve Goh, W. K. (2002). “Managing Human Resources toward Achieving Knowledge Management”. *Journal of Knowledge Management*, 6(5), 457-468.
- Yeniçeri, Ö. ve Demirel, Y. (2007). “Örgüt İçi Bilgi Paylaşımına Yönelik Bireysel Ve Örgütsel Engeller Üzerine Bir Araştırma”. *Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi*, 12, 221-234.
- Yılmaz, H. (2012). “Bilgiye Dayalı Organizasyona İlişkin Özelliklerin Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri: Bankacılık Sektöründe Ampirik Bir Araştırma”. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 7, 9-22.

- Yılmaz, M. (2009). “Enformasyon ve Bilgi Kavramları Bağlamında Enformasyon Yönetimi ve Bilgi Yönetimi”. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi*, 49(1), 95-118.
- Yılmazer, A. ve Eroğlu, C. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Zaim, H. (2005). “Türkiye’de Bilgi Yönetimi Uygulamaları”. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 50, 761-782.
- Liebowitz, J. (2004). “Getting The Most Out of Your Organization’s Knowledge Management”. *Competitive Intelligence Magazine*, 7(5), 27-30.
- Lindsey, K. L. (2003). “Unmasking Barriers To Knowledge Sharing Using A Communication Framework”. *AMCIS 2003 Proceedings*, 448. (http://aisel.aisnet.org/amcis_2003/448/ , 19 Haziran 2015 tarihinde erişildi).
- Teece, D. (1998). “Capturing Value From Knowledge Assets: The New Economy, Markets For Know-How and Intangible Assets”. *California Management Review*, 40(3), 55-79.