

## Yöneticilerin Bilgi Yönetimi İle İlgili Algı ve Davranışlarına Yönelik Bir Araştırma<sup>a</sup>

Ufuk Durna<sup>a</sup>

Kadir Ardic<sup>b</sup>

Hatice Uzun<sup>c</sup>

### Özet

Bilgi, işletmelere sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan en önemli kaynakların başında gelmektedir. Bilgi bütün sektörlerde önemli olmakla birlikte, özellikle iletişim sektörü için son derece yaşamsal bir öneme sahiptir. Bu araştırma, rekabetin oldukça zor olduğu ve bilginin de çok yoğun olarak kullanıldığı iletişim sektörünün önde gelen işletmelerinden birinde yapılmıştır. Araştırma izni, işletmenin isminin kullanılmaması koşulu ile verilmiştir.

Araştırma işletmedeki orta kademe yöneticiler üzerinde uygulanmış olup bilgi yönetim süreciyle ilgili (bilginin oluşturulması, bilginin paylaşımı, bilginin uygulanması ve bilginin korunması) 4 adet, yöneticilerin bilgi yönetimine yönelik algı düzeylerinin belirlenmesiyle ilgili 1 adet, bilgi türlerinin önem derecesiyle ilgili 1 adet olmak üzere toplam 6 adet ölçek kullanılmıştır. Araştırmada yer alan ölçekler literatüre bağlı olarak hazırlanmış olup, yöneticilerin demografik özelliklerine ilişkin sorularla birlikte anket haline getirilmiştir. Araştırmanın ana kütesini orta kademede görev yapan toplam 970 tane yönetici oluşturmaktadır. Anketin elektronik kopyaları 970 tane yöneticinin e-mail adreslerine ulaştırılarak internet ortamında soruların cevaplanması istenmiştir. Gönderilen 970 tane ankettten 102 tanesine cevap verilmiştir.

Yöneticilerin bilgi yönetimiyle ilgili genel düşünceleri son derece olumludur. Yöneticilerin bilgi yönetiminin üretilmesi, paylaşılması ve uygulanmasına dair kurumlarındaki mevcut durumun olumlu olmadığı şeklinde algılamaları bulunmaktadır. Yöneticiler büyük ölçüde tüm bilgi türlerinin önemini vurgulamışlardır.

**Anahtar Kelimeler:** Bilgi, Bilgi Yönetimi,

### A Research Regarding The Perception And The Behaviour Of The Managers About The Knowledge Management

#### Abstract

The knowledge is one of the most important resources which provides sustainable competitive advantages to the enterprises. Although the knowledge has a special

<sup>a</sup> Bu makale 5. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresinde aynı adla sunulmuş bildirinin genişletilmiş halidir.

<sup>a</sup> Yrd. Doç. Dr., Niğde Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Niğde.

<sup>b</sup> Doç. Dr., Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Tokat.

<sup>c</sup> Pazarlama Kontrolörü – Mühendis

importance for all sectors, it is especially vitally important for the communication sector. This study has been implemented in a premier enterprise of the communication sector in where firms face a severe competition and make intensive use of the knowledge. The research permission is granted on the condition that the title of the enterprise shall not be used.

The research has been applied on the medium level managers working in the communication sector. In the research, the total of six scales have been used, four of which are about the knowledge management process (the acquisition of the knowledge, the sharing of the knowledge, the application of the knowledge and the protection of the knowledge), one of which is about the determination of the perception level of the managers regarding the knowledge management, and the last scale is about the importance level of the knowledge types. The scales employed in this study have been designed in compliance with the literature and they have been transformed into questionnaire form by adding the questions about the demographic qualifications of the managers. The population of the study involves the total of 970 managers. The electronic copies of the questionnaire form have been sent to the e-mail addresses of the managers and the managers are asked to reply in the internet environment. Only 102 out of 970 questionnaire forms have been replied.

Findings of the research show that general thoughts of the managers about knowledge management are highly positive. The managers think that current state of their institutions is not positive in respect of acquisition, sharing, and application of knowledge management. The managers have emphasized the importance of all kind of knowledge largely.

**Key Words:** Knowledge, Knowledge Management, Turkish Telecom

### Giriş

Bilgi yönetiminin gz kamaştırıcı gc rgtn i yeteneklerine giderek daha fazla önem vermesinin simgesel bir ifadesidir. Sürdürülebilir rekabet avantajı kazanabilmek için örgütlerin bilgi temellerini geliştirmeleri gereğine örgütsel çevrelerde sürekli vurgu yapılmaktadır (Carter-Scarborough, 2001: 215). Hızlı değişimin neden olduğu belirsiz bir ekonomide rekabet üstünlüğünün tek güvenilir kaynağı bilgi olduğu söylenebilir (İpçioğlu-Tunca, 2002:8-9). Geçmişte işleyen bir mekanizmanın bugün de işleyeceğinin bir garantisi

olmadığından bilgi yönetimi işletmeler için vazgeçilmezdir. Bilgi yönetimi, işletmelerin sürekli karmaşıklaşan bir çevreyle baş edebilmeleri noktasında katkıda bulunmaktadır (Çivi, 2000: 171). Kesin olan tek şeyin belirsizlik olduğu bir ekonomide sürekli rekabet üstünlüğünün tek güvenilir kaynağı bilgidir. Piyasalar değiştiğinde, teknolojiler çoğaldığında, rakipler fazlaştığında ve ürünler neredeyse bir gecede eskidiğinde başarılı firmalar, istikrarlı biçimde yeni bilgi üretebilen, bu bilgiyi organizasyonun her yerine geniş ölçüde yayabilen, yeni teknolojilerde ve ürünlerde hızla kullanabilen firmalardır (Nonaka, 1999:29-50).

Bilgi ekonomisi, “temel zenginlik kaynakları doğal kaynaklardan ve bedeni emekten çok bilgi ve iletişim olan yeni bir ekonomik sistem” olarak ifade edilmektedir (Stewart, 1997:7). Bilginin egemen olduğu yeni toplum, aynı zamanda yeni bir ekonominin (Bilgi Ekonomisi) doğuşuna da öncülük etmiştir. Bilgi ekonomisi, bilginin temel kaynak olduğu, bilgi üretimi ve iletiminin yaygınlaştığı, bilgi çalışanlarının çoğunlukta olduğu, sürekli öğrenme ve bilgilenmenin kaçınılmaz hale geldiği yeni toplumsal ve ekonomik düzeni temsil etmektedir (Öğüt, 1999:7). Bu çerçevede, bilgiyi üreten kurumlar toplumun temel eksenini oluşturmaya başlamaktadırlar (Önce, 1999:8).

### **1. Kavramsal Olarak Bilgi ve İlgili Kavramlar**

Clarke ve Rollo’ya (2001: 207) göre bilgi, anlayış, deneyim, sezgi, yargı ve değerlerle ortaya çıkan enformasyon olarak görülebilir. Bilgi ayrıca, kişisel anlamda düzenlenmiş enformasyon şeklinde de tanımlanabilmektedir. Bu açıdan bakıldığında bilginin, kişinin vereceği kararlara ve davranışlarına yol göstereceği söylenebilir. Bilgi, insanın geçmişte öğrendikleri ile deneyimlerinin bir toplamıdır (Barutçugil, 2002:58-59). Bilgi, zaman içerisinde çalışma, araştırma, gözlem ya da deneyim ile edinilmiş bir anlayış, bilinç ve aşinalık olarak tanımlanabilir. Bilgi, kişisel deneyimler, yetenek ve yeterliliklere dayanan enformasyonun kişisel yorumudur (Celep-Çetin, 2003:13).

Ancak bilginin tanımlanması için veri ve enformasyon kavramlarının iyi bilinmesi gerekir. Genel olarak veri ham gerçekler şeklinde ifade edilmektedir. İşletmeler açısından veri ise, yapılan işlemlerin belli biçimde tutulmuş kayıtlardır (Davenport-Prusak, 2001:22). Veriler gözlemci açısından anlam

ifade etmesi için dzenlenirler. Enformasyon amaç ve belirginlik taşıyan verilerdir (Clarke-Rollo, 2001: 207). Başka bir tanıma göre de enformasyon, dzenli ve kullanılabilir veriler şeklinde ifade edilebilir. Yöneticilerin bugünkü ve gelecekteki kararları için gerçek bir değer taşıyan, anlamlı bir biçimde işlenmiş verilerdir (Türk, 2003:78).

## 2. Bilgi Yönetimi

Bilgi yönetimi, çeşitli kaynaklarda değişik uzmanlar tarafından ufak ayrıntılar dışında benzer biçimde tanımlanmıştır. Konuyla ilgili uzmanların birçoğu, bilgi yönetiminin; bilginin üretilmesi, elde edilmesi, paylaşılması, kullanılması ve yönetilmesiyle ilgili faaliyetleri kapsadığı konusunda hemfikirdir (zgener, 2002:485). Bilgi yönetimi, organizasyonel amaçların daha iyi bir şekilde elde edilebilmesi için bireylere, takımlara ve bütün organizasyona bilginin kolektif ve sistematik olarak yaratılması, paylaşılması ve uygulanması için olanak sağlayan yeni bir disiplindir (Barutçugil, 2002:50).

İşletmeler açısından çalışma saatlerini artırmadan müşteriye daha fazla değer sunabilmek, çözümlere daha fazla entelektüel sermaye katabilmek ve organizasyon içinde herkesin bilgiyi paylaşmaya hevesli olduğu bir ortamı oluşturmak bilgi yönetiminin başlıca hedefleri arasındadır (Zaim, 2005:93). Bilgi yönetimi sürekli olarak öğrenme sürecini kolaylaştırmakta ve bu şekilde radikal değişim ihtiyacı en aza indirebilmektedir (ivi, 2000:171). Bilgi yönetimi hem özel hem de kamu örgütleri için verimliliği ve esnekliği arttırmada başta gelen bir unsur olarak düşünülmektedir (Martenson, 2000: 204). Bilgi yönetiminin; yeni bilginin oluşturulması, dış kaynaklardaki bilgiye erişilmesi, bilginin ürün, hizmet ve süreçlere dönüştürülmesi, mevcut bilginin örgüte transfer edilmesi, karar almalarda erişilebilen bilginin kullanılması, örgütsel kültür ve teşvik edici araçlarla bilgi genişliğinin sağlanması, bilgi varlıklarının değerinin ve bilgi yönetiminin etkisinin ölçülmesi gibi amaçları bulunmaktadır (Rowley, 1999: 418).

Bilgi yönetiminin aşamaları çeşitli yazarlar tarafından değişik şekillerde ele alınmıştır. Bilgi yönetiminin aşamalarını, Bhatt (2000: 24) bilginin oluşturulması, benimsenmesi, dağıtılması ve dönüştürülmesi; Pretorius ve Steyn (2005: 43) bilginin yaratılması, kodlanması, yayılması ve kullanılması;

Bharadwaj ve Saxena (2005: 67) bilginin yaratılması, paylaşılması, uygulanması ve değerlendirilmesi; Darroch ve McNaughton (2003: 575) bilginin elde edilmesi, bilginin yayılması ve bilgiye karşılık verme; Seng vd., (2002: 143-144) bilginin elde edilmesi, depolanması, işlenmesi, paylaşılması ve kullanılması şeklinde ele almıştır. Bu çalışmada bilgi yönetiminin aşamaları Seng vd'nin ele aldığı şekilde aşağıda tek tek açıklanacaktır.

### **2.1. Bilginin Oluşturulması**

Kuruluşlar çevreleri ile ilişkilerini sürdürürken enformasyon alır, bunu bilgiye dönüştürür ve bu bilgiyi deneyimleri, değerleri ve kendi iç kuralları ile birleştirerek harekete geçerler. Ancak bilgi yönetimi açısından önemli olan, bilginin bilinçli ve sistemli olarak oluşturulmasıdır. Bir diğer ifade ile bilgi yönetimi, şirketlerin kurumsal bilgi birikimlerini arttırmak ve geliştirmek amacıyla yaptıkları sistemli çalışmalarla ilgilenmektedir (Davenport-Prusak, 2001:85). Bilginin oluşturulması örgütün başka bölümlerinde bulunan bilginin içselleştirilmesiyle örgütsel bilginin niteliğinin geliştirilmesini kapsamaktadır. İşletmeler ekonomik gelişim, rakiplerin stratejileri, dağıtım kanalları, teknolojik gelişmeler, müşterilerin ihtiyaç ve beklentileri gibi pek çok çevresel değişime uyum sağlayabilmek için bilgi toplama ihtiyacı duyarlar (Schlegelmilch-Penz, 2002: 12).

Japon şirketlerinde bilgi üretimi iş hayatında başarıya ulaşmanın temel şartı olarak görülmekte ve bu konuda oldukça kapsamlı çalışmalar yapıldığı ileri sürülmektedir. Başarılı Japon firmalarında bilgi elde etmek ve geliştirmek daha ziyade çalışanların örtülü ve genellikle öznel kavrayışlarından, sezgilerinden ve ideallerinden yararlanmaya ve tüm çalışanların bu sürece katılmasına bağlıdır. Şüphesiz çalışanların, Japon sistemine özgü sadakati, firmayla ve onun misyonuyla özdeşleşmesi bu sürecin işlerlik kazanmasında önemli bir rol oynamaktadır (Nonaka, 1999:29-32). Bugün zirvede bulunan işletmelerin bilgiye yaklaşımları onların başarıları hakkında önemli ipuçları vermektedir. Örneğin, Honda, Canon gibi Uzakdoğu'nun dev işletmeleri yeni pazarlar oluşturma, yeni ürünler ve teknoloji geliştirme gibi alanlarda bilgiyi kullanmaktan öte, bilgi oluşturma sayesinde lider konumlarını sürdürmektedirler. Bilgiyi oluşturmak, varolan bilgiyi yorumlamaktan daha öte

bir anlayıştır. Varolan bilgiyi yorumlamak teknik bir boyut iken, bilgiyi oluşturmak için hayal gücü, sezgi, ilham, motivasyon ve içgüdüden yararlanmak gerekmektedir (Güzelcik, 1999:80; Bhatt, 2000: 19). Bilgi satın alma, uzmanlardan yararlanma ya da patent izni alma şeklinde örgüt dışından elde edilebileceği gibi, araştırma faaliyetleri ve uzmanlıklardan yararlanma şeklinde örgüt içinden de elde edilebilir (Beckett vd., 2000: 602). Bunların dışında taklit etme, dış kaynaklardan yararlanma, stratejik ortaklıklar kurma, müşterilerden yararlanma gibi pek çok yöntem kullanılabilir.

## **2.2. Bilginin Paylaşılması**

Bilgi paylaşımıyla deneyimlerin işığında bireyler bir fikir, öneri ya da düşünceyi birlikte ve pek çok kere birbirleriyle etkileşim içine girerek ortaya çıkarırlar. Orijinal bir fikir geliştirilerek dönüştürülebilir ya da ortak bir bakış açısı oluşuncaya kadar reddedilebilir (Chua, 2003: 118). Bilgi, enformasyon sistemleri ya da yüz yüze etkileşimle paylaşılabilir (Seng vd. 2002: 144). Raporlar, bulguların özetlenmesi bağlamında bilgi paylaşımında çok önemli bir rol oynar. Günümüzde raporlar; video, player, teyp, bilgisayar gibi teknolojik araçlarla birlikte görsel, işitsel ve yazım yönünden çok daha zengin içerikli hale gelmiştir. Personel rotasyon, eğitim ve yetiştirme programları da bilginin paylaşılmasının en gcl yöntemlerinden biridir (Garvin, 1993: 87-88). Bunlarla beraber telefonlar, belgeler, fakslar, sohbetler, enformasyon grupları, sanal takımlar, bilgi kafeleri, kalite çemberleri, her türlü yönlendirmeler bilgi paylaşımında etkin rol oynamaktadır (Egbu vd., 2005: 18; Despes-Chauvel, 1999: 114). Bilgi yönetimi uygulamasının başarı ya da başarısızlığında iki temel motivasyonel faktör önemlidir. Bunlardan birincisi, organizasyonun çalışanların bağlılığını, sadakatini cesaretlendirebilme, ikincisi ise işgörenleri motive edebilme yeteneğidir. Bir organizasyonda çalışanların bağlılığı olmazsa bilgi de kolayca kaybolabilir. Motivasyon olmadan da bilgiyi elde etme ve başkalarıyla paylaşma isteği ortadan kalkacaktır (ztrk, 2002:53-54).

## **2.3. Bilginin Uygulanması**

Bilginin değerinin arttırılması için, bilgi yönetimi uygulamalarının çalışanların davranışlarında, çalışma anlayış ve biçiminde olumlu yönde

değişime yol aması, yeni –ve faydalı- fikirlerin, süreçlerin, uygulamaların ve politikaların geliştirilmesi konusunda somut katkılar yapması gerekmektedir. Bu ise bilginin, organizasyon yararına etkili ve sonuç getirecek biçimde kullanılmasını gündeme getirmektedir. Bu bakımdan bilginin kullanılması ve organizasyona yarar sağlayacak biçimde davranışlara dönüştürülmesi, o bilginin elde edilmesi ve bilinmesi kadar önemlidir. Nitekim yapılan çalışmalar, bilginin en çok, o bilgiyi üreten kişiler tarafından paylaşıldığında, bu kişiler tarafından diğer çalışanlara anlatıldığında ve yeni öğrenenlerin söz konusu bilgiyi kullanmaları sürecinde aynı kişiler tarafından takip edildiğinde değerli olduğunu ortaya koymaktadır (Zaim, 2006).

Bilginin nihai olarak kullanımı, problemleri zmesi ve örgütün hedeflerine ve amaçlarına ulaşmasıdır (Seng vd. 2002: 144). Bilgiden değer oluşturmak için onu işletmenin belirli bir yönüne uygulamak gerekir. Sözgelimi bilgi işletmelerde ürün geliştirme, süreçlerin zenginleştirilmesi, pazarlama ve müşteri etkileşiminin dinamik hale getirilmesi şeklinde uygulanabilir (Dawson, 2000: 322). Çoğunlukla bilgiyi uygulamanın hedefi performansı arttırmaktır. Daha fazla ve daha iyi ürünler satmak, daha iyi bir müşteri destek sistemi oluşturmak, daha çok müşteri kazanmak ve mevcutları muhafaza etmek gibi bilgi uygulamasının pek çok amacı bulunabilir (Schlegelmilch-Penz, 2002: 14).

#### **2.4. Bilginin Korunması**

Bir işletme açısından rekabet avantajını oluşturmak ve sürdürebilmek için bilginin korunması oldukça önemlidir. Çoğu kimse bir işletmenin bilgisini patentler, ticari markalar, telif hakları gibi önlemlerle koruyabileceğini zanneder. Bununla birlikte hiçbir bilgi mülkiyet hakları ve yasalarıyla korunamaz. Çünkü korunan bilgi doğası gereği zordur, kendi haline ve güçsüz bırakılamaz. Teşvikler içeren işbirliği, işgören davranış kuralları, iş tasarımları, gibi uygulamalarla değeri korumak için adımlar atılabilir. Ayrıca rgt yaşamsal bilgiye erişimi engelleyen ve bunları izleyen teknolojiler geliştirebilir. Rekabet avantajının kaynağı olan bir değer için eşsiz ve taklit edilemez olmak gerekir (Gold vd., 2001: 192). Yasal ve enformasyon teknolojisi korumalarına ek olarak, çalışanların sahip oldukları örgütle ilgili gizli bilgiler üzerinde örgütün tasarruf hakkını, çalışanlar işten ayrıldıktan sonra da koruyan

sözleşmelerin yapılması ve bilgi korumasına yönelik protokol ve programların geliştirilmesi gibi bir takım uygulamalar bilgi korumasına yardımcı olacaktır (Türk, 2003: 133). Bilginin oluşturulmasından sonra dikkatli bir şekilde korunması gerekir. Bununla beraber koruma faaliyetleri oluşturulan bilginin şekline bağlıdır. Bilginin formüle etme, kodlama, organize etme, depolama gibi bir takım engellemelerle korunması olasıyken, bireysel düzeyde bilgi, rehberlik veya çırak-usta ilişkisiyle bilgi sahipliğinin genişletilmesiyle korunabilir (Abou-Zeid, 2002: 490). Bunların yanında örgüt içinde bilginin öneminin ve değerinin anlaşılmasını sağlayacak yaklaşım ve uygulamaların geliştirilmesi, bilginin örgüt içerisinde korunması gerektiği anlayışını oluşturacaktır.

### **3. Araştırmanın Önemi ve Amacı**

#### **3.1. Araştırmanın Önemi**

Günümüz iş dünyasında belirsizliğin bu denli yüksek olduğu bir dönemde işletmeler için sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada en güvenilir kaynakların başında bilgi gelmektedir. Dış çevrenin sürekli değiştiği ve karmaşıklaştığı bir kaos ortamında işletmelerin başarılı olabilmesi, ancak istikrarlı bir biçimde bilgiyi üretebilmelerine, örgüt içerisinde bilgi paylaşımına yönelik bir kültür ve örgütsel değerler sistemini geliştirebilmelerine ve bilgiyi ürün, hizmet ve süreçlere dönüştürebilme yeteneklerine bağlıdır.

Bu bağlamda, telekomünikasyon gibi rekabetin çok yoğun olduğu, ileri teknolojilerin ve büyük sermayelerin kullanılmasının zorunlu hale geldiği bir sektörde bilginin üretimi, paylaşımı, uygulanması ve korunması çok büyük önem taşımaktadır. İşletmelerin en önemli sermayesinin beşeri sermaye olduğu düşünöldüğünde ise, yönetim kademesinde bilgi yönetimine gereken önemin verilmesi daha da zorunlu hale gelmektedir. Dolayısıyla araştırma konusunu oluşturan orta kademe yöneticilerinin bilgi yönetimi konusundaki algılayış ve yaklaşımlarını tespit etmek ve kurumda bilgi yönetimine ilişkin uygulamaların düzeyini belirleyip, buna ilişkin önerilerde bulunmak işletmenin rekabet edebilmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

#### **3.2. Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın temel amacı telekomünikasyon sektöründeki yöneticilerin bilgi yönetimi ile ilgili algı ve davranışlarının belirlenmesidir. Bu bağlamda,



yöneticilerin bilgi yönetimi, bilgi yönetimi aşamaları ve bilgi türlerinin önem derecesine ilişkin algı düzeyleri ortaya konmuştur.

#### 4. Araştırmanın Yöntemi, Kısıtları ve Bulguları

##### 4.1. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma, rekabetin oldukça zor olduğu ve bilginin de çok yoğun olarak kullanıldığı telekomünikasyon sektörünün önde gelen işletmelerinden birinde yapılmıştır. Araştırma telekomünikasyon sektöründe görev yapan orta kademedeki yöneticiler üzerinde uygulanmıştır. Araştırmanın ana kütlelerini orta kademedeki görev yapan toplam 970 tane yönetici oluşturmaktadır. Anketin elektronik kopyaları 970 tane yöneticinin e-posta adreslerine ulaştırılarak, internet ortamında soruların cevaplanması istenmiştir. Gönderilen 970 tane anketten 102 tanesine cevap verilmiş ve bunlardan 2 tanesi değerleme dışı bırakılmıştır. 1000 kişilik bir ana kütle için % 10 örneklem hatası ile uygulanması için gereken örneklem grubu 88'dir (Baş, 2001: 46). Cevaplanan anketler denekler tarafından araştırmacıların mail adreslerine gönderilerek değerlendirilmiştir. Telekomünikasyon işletmesinde orta kademedeki görev yapan 102 deneye ilişkin veriler SPSS/PC (10.0) (Statistical Package of Social Science) paket programında değerlendirilmiştir.

Araştırmada bilgi yönetim aşamalarıyla ilgili (bilginin oluşturulması, bilginin paylaşımı, bilginin uygulanması ve bilginin korunması) 4 adet, yöneticilerin bilgi yönetimine yönelik algı düzeylerinin belirlenmesiyle ilgili 1 adet, bilgi türlerinin önem derecesiyle ilgili 1 adet olmak üzere toplam 6 adet ölçek kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan soru formunun oluşturulmasında literatür taranmış ve ilgili konuda yapılmış çalışmaların (Baran, 2002; Güven, 2006) ölçeklerinden yararlanılmıştır.

Araştırma kapsamındaki ölçekler 2 ana bölümden ve toplam 64 sorudan oluşmaktadır. Birinci bölüm bilgi yönetimi ile ilgili iken 8 alt başlıktan ve ikinci bölüm ise demografik sorulardan oluşmaktadır. Birinci bölümün alt başlıkları aşağıda sıralanmıştır:

1. *Yöneticilerin bilgi yönetimi ile ilgili genel düşünceleri*: Bu alt başlık toplam 14 ifadeden oluşmaktadır. Yöneticilerin bilgi yönetimi ile ilgili genel düşüncelerini ölçmek için hazırlanan sorular 5'li Likert tipindedir.

- Deneklerden her bir ifade için 1 ile 5 arasında kendilerine en uygun seçeneği işaretlemeleri istenmiştir. (1: Kesinlikle Katılmıyorum.....5: Tamamen Katılıyorum).
2. *Bilgi yönetiminin uygulamasına ilişkin mevcut durum:* “Bütün departmanlarda uygulanmaktadır ..... Hiçbir departmanda uygulanmamaktadır şeklindeki 4 seçenekten birinin işaretlenmesi istenmiştir.
  3. *Bilgi yönetiminin uygulanmasından sorumlu yönetici kimdir?:* “Bilgi yöneticisi, insan kaynakları yöneticisi, her departmanın yöneticisi” şeklinde sıralanan 7 seçenekten bir tanesinin işaretlenmesi istenmiştir.
  4. *Bilgi yönetiminin uygulaması sırasında gerçekleştirilen faaliyetler nelerdir?:* Bu alt başlıkta toplam 8 soru bulunmaktadır. Hazırlanan sorular 5’li Likert tipinde olup deneklerden her bir ifadeye 1 ile 5 arasında kendilerine uygun olan seçeneği işaretlemeleri istenmiştir. (1: Hiçbir Zaman.....5: Her Zaman)
  5. *Bilgi türlerinin önem sırası:* “Müşteriler, hissedarlar, rakipler, yöntem ve süreçler” gibi bilgilerin önem sırası sorulmuştur. Toplam 10 sorudan oluşan bu kısım da 5’li Likert tipinde olup deneklerin her ifade için 1 ile 5 arasında kendilerine uygun seçeneği işaretlemeleri istenmiştir. (1: Önemsiz.....5: Çok Önemli)
  6. *Farklı türdeki bilgilerin saklanması:* Bu alt başlık grubunda toplam 10 adet ifade bulunmaktadır. Deneklere bu farklı türdeki bilgilerin nasıl saklandığı sorulmuş ve 6 seçenek verilmiştir. Denekler, “kağıt üstünde”, “elektronik ortamda (tüm çalışanlara açık)”, “elektronik ortamda (tüm çalışanlara açık değil”, “akılda”, “saklanmamaktadır” ve bilgim (fikrim) yok” şeklinde seçeneklerden birini işaretlemeleri istenmiştir.
  7. *İşletmelerde bilginin yaratılması ve basitleştirilmesi amacıyla yapılan faaliyetler:* Toplam 8 sorudan oluşan bu kısım 5’li Likert tipinde olup deneklerin her bir ifade için 1 ile 5 arasında kendilerine en uygun seçeneği işaretlemeleri istenmiştir. (1:Hiçbir Zaman.....5:Her Zaman)
  8. *İşletmede bilginin paylaştırılması ve birleştirilmesi amacıyla yapılan faaliyetler:* Toplam 6 sorudan oluşan bu kısım 5’li Likert tipinde olup

deneklerin her bir ifade için 1 ile 5 arasında kendilerine en uygun seçeneği işaretlemeleri istenmiştir. (1:Hiçbir Zaman.....5:Her Zaman)

#### **4.2. Araştırmanın Kısıtları**

Tanımlayıcı bir araştırma olan bu çalışmanın, tek bir işletmede yürütölmüş olması ve telekomünikasyon sektöründeki diğer şirketlerin araştırmaya dahil edilmemesi bu çalışmanın önemli bir kısıtıdır. Dolayısıyla elde edilen bulgular araştırma konusu telekomünikasyon işletmesi için anlamlı olup bu bulguların diğer sektördeki işletmeler için genellenemeyeceği söylenebilir.

#### **4.3. Araştırma Soruları**

- 1. Yöneticilerin bilgi yönetimi ile ilgili düşünceleri cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.*
- 2. Yöneticilerin bilgi yönetimi ile ilgili düşünceleri yaşlarına göre farklılık gösterir.*
- 3. Yöneticilerin bilgi yönetimi ile ilgili düşünceleri görevlerine göre farklılık gösterir.*
- 4. Yöneticilerin bilgi yönetimi ile ilgili düşünceleri unvanlarına göre farklılık gösterir.*
- 5. Yöneticilerin bilgi yönetimi ile ilgili düşünceleri eğitim durumuna göre farklılık gösterir.*
- 6. Yöneticilerin bilgi yönetimi ile ilgili düşünceleri hizmet süresine göre farklılık gösterir.*

#### **4.4. Araştırmanın Bulguları**

##### **4.4.1. Genel Bulgular**

Tablo 1’de göröldüğü gibi ankete katılan yöneticilerin Yaklaşık % 90’ı erkeklerden oluşmaktadır. % 43’lük bir kısmı “31-40” yaş grubunda iken, yaklaşık % 47’lik kısmı “41-50” yaş grubundadır. Deneklerin hizmet sürelerine bakıldığında ise büyük bir kısmının 10 yıldan fazla çalıştığı görölmektedir. Lisans mezunu olanların oranı % 73’ler düzeyinde iken, lisans üstü mezunların oranı ise yaklaşık % 19’a yakındır. Yöneticilerin görevlerindeki dağılım incelendiğinde en büyük oran % 58 ile müdürlerde görölmektedir. Unvanlardaki

dağılım ise, en fazla % 34 ile “müdür”, sonra sırasıyla “İl Yöneticisi”, “İl Yönetici Yardımcısı” şeklindedir. Demografik değişkenlere ilişkin diğer bilgiler Tablo 1’deki gibidir.

**Tablo 1:** Demografik Özelliklere Göre Bilgi Yönetimi Süreci ve Uygulamalarından Alınan Puan Ortalamaları ve Standart Sapmalarına İlişkin Göstergeler

			<i>Bilgi Yönetimi İle İlgili Genel Düşünceler (deg1top)</i>	<i>Bilginin Uygulanma sı (deg4top)</i>	<i>Bilgi Türlerinin Önem Sırası (deg5top)</i>	<i>Bilginin Oluşturulması (deg7top)</i>	<i>Bilginin Paylaşılması (deg8top)</i>
<b>Cinsiyet</b>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>Ort</i>	<i>Ort</i>	<i>Ort</i>	<i>Ort</i>	<i>Ort</i>
Erkek	90	88,2	4,326	3,059	4,486	2,913	3,003
Kadın	10	9,8	4,414	3,500	4,460	3,175	3,416
Cevap yok	2	2,0	-	-	-	-	-
<b>Yaş</b>							
30 ve altı	1	1,0	4,428	3,750	5,000	4,500	5,000
31 – 40	44	43,1	4,365	2,960	4,425	2,911	2,935
41 – 50	48	47,1	4,336	3,210	4,535	2,932	3,118
51 ve üstü	7	6,9	4,122	3,178	4,428	2,946	2,952
Cevap yok	2	2,0	-	-	-	-	-
<b>Hizmet Süresi</b>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>Ort</i>	<i>Ort</i>	<i>Ort</i>	<i>Ort</i>	<i>Ort</i>
0 – 5	0	0	-	-	-	-	-
6 – 10	12	11,8	4,184	2,937	4,400	2,979	3,208
11 – 15	22	21,6	4,422	2,840	4,454	2,761	2,689
16 – 20	39	38,2	4,375	3,076	4,512	2,939	3,008
21 ve üzeri	27	26,5	4,272	3,430	4,503	3,06	3,314
Cevap yok	2	2,0	-	-	-	-	-
<b>Eğitim Durumu</b>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>Ort</i>	<i>Ort</i>	<i>Ort</i>	<i>Ort</i>	<i>Ort</i>
Önlisans	5	4,9	4,314	3,000	4,420	3,225	3,266
Lisans	75	73,5	4,386	3,128	4,473	2,940	3,068
Yüksek Lisans	16	15,7	4,075	3,054	4,537	2,781	2,927
Doktora	3	2,9	4,547	3,041	4,466	3,250	3,111
Cevap yok	3	2,9	-	-	-	-	-
<b>Görev</b>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>Ort</i>	<i>Ort</i>	<i>Ort</i>	<i>Ort</i>	<i>Ort</i>
İl Yöneticisi	17	16,7	4,239	3,448	4,523	3,198	3,392
İl Yönetici Yrd.	13	12,7	4,219	3,250	4,646	3,250	3,025
Müdür	59	57,8	4,363	2,964	4,433	2,777	2,954
Müdür Yrd.	11	10,8	4,467	3,147	4,500	3,045	3,015
Cevap yok	2	2,0	-	-	-	-	-

Tablo 2’de, yöneticilerin bilgi yönetimi ile ilgili genel düşüncelerine ilişkin puan ortalamaları görülmektedir. Tablo’dan da görüleceği üzere ifadelerin genel ortalaması 4.250 olup, “tamamen katılıyorum” ile “katılıyorum”

arasındadır. İfadeler tek tek incelendiğinde ise, 1.4 nolu “üst düzey yöneticiler değişikliklere ve yeni fikirlere açıktır” ile 1.14 nolu “bilgi yönetimi işletmemizde işlerin yapılış şeklini değiştirmektedir” yargısına deneklerin tam anlamıyla katılmadıkları ortaya çıkmıştır.

**Tablo 2:** Bilgi Yönetimi İle İlgili Genel Düşüncelere İlişkin Ortalama Puanlar

	<b>Ort.</b>
<b>1. Yöneticilerin Bilgi Yönetimi İle İlgili Genel Düşünceleri</b>	<b>4,250</b>
1. 1. Uzman Personel, bir işletme için en önemli varlıktır.	4,598
1. 2. İşletmeler, uzman personeli ellerinde tutmaya yönelik işletme stratejilerine sahip olmalıdır.	4,617
1. 3. İşletmelerdeki “bilgi çalışanları” (uzmanlar, profesyoneller vb. ) işletmenin başarısına çok önemli katkı yaparlar.	4,421
1. 4. Üst düzey yöneticiler, değişikliklere ve yeni fikirlere açıktırlar.	3,745
1. 5. İşletmeler, bilgiyi yönetmek için ilave insan kaynağı ayırmalıdır.	4,186
1. 6. İşletmeler, bilgiyi yönetmek için finansal kaynak ayırmalıdır.	4,411
1. 7. İşletmelerde bilgi yönetiminde başarıya ulaşmak için liderlik yeteneği gereklidir.	4,382
1. 8. Bilgi yönetimi işletmemiz için en uygun yöntemdir.	4,107
1. 9. Bilgi yönetimi sektörümüz için en uygun yöntemdir.	4,137
1. 10. Bilgi yönetiminin işletmemizin genel performansına çok önemli katkısı vardır.	4,186
1. 11. Bilgi yönetiminin işletmemizin rekabet gücüne çok önemli katkısı vardır.	4,264
1. 12. Bilgi yönetiminin işletmemizde uygulanması; ürün ve hizmetlerimizin rekabet edebilirliğine çok önemli katkı sağlar.	4,264
1. 13. Bilgi yönetimi işletmemizde enformasyon kaynaklarının daha iyi organize edilmesinde yardımcı olabilir.	4,254
1. 14. Bilgi yönetimi işletmemizde işlerin yapılış şeklini değiştirmektedir.	3,921

Tablo 3’de bilgi yönetiminin uygulamasına ait mevcut durum sorulduğunda ankete katılan deneklerin % 40 ile “bilgi yönetimi, işletmemizin bazı departmanlarında uygulanmaktadır” ile % 37 düzeyinde “çok az departmanında uygulanmaktadır” şeklinde gerçekleşmiştir. Bu ise iletişim sektörü için düşündürücü bir sonuçtur.

**Tablo 3:** Bilgi Yönetiminin Uygulanmasına Yönelik Algılamalara İlişkin Dağılım

<b>2. Bilgi Yönetiminin Uygulanmasına İlişkin Mevcut Durum</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>	<b>Toplam %</b>
<i>Cevap yok</i>	2	2,0	2,0
Bilgi yönetimi, işletmemizin bütün departmanlarında (bölüm, birim) uygulanmaktadır.	10	9,8	11,8
Bilgi yönetimi, işletmemizin bazı departmanlarında (bölüm, birim) uygulanmaktadır.	41	40,2	52,0
Bilgi yönetimi, işletmemizin çok az departmanında ( bölüm, birim) uygulanmaktadır.	38	37,3	89,2
Bilgi yönetimi, işletmemizin hiçbir departmanında ( bölüm, birim) uygulanmamaktadır.	11	10,8	100
<b>Toplam</b>	100	100	

Tablo 4’de, orta kademe yöneticileri, “bilgi yönetiminden sorumlu yönetici kimdir” sorusuna ağırlıklı olarak % 46 ile “her departman yöneticisidir” şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, yöneticilerin bilgi yönetimi konusunda bütün departmanların sorumlu olması gerektiği düşüncesine sahip oldukları görülmektedir.

**Tablo 4:** Bilginin Uygulamasından Sorumlu Yönetici ile İlgili Dağılım

<b>3. Bilginin Uygulanmasından Sorumlu Yönetici</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>	<b>Toplam %</b>
<i>Cevap yok</i>	2	2,0	2,0
Şirket bilgi yöneticisi (bilgi yönetimi koordinatörü)	11	10,8	12,7
Bilişim teknolojisi departmanından bir yönetici	5	4,9	17,6
İnsan kaynakları departmanından bir yönetici	23	22,5	40,2
Finans departmanından bir yönetici	0	0	40,2
Her departmanın yöneticisi	47	46,1	86,3
Stratejik planlama departmanından bir yönetici	5	4,9	91,2
Diğer	9	8,8	100
<b>Toplam</b>	100	100	

Tablo 5’te görüldüğü gibi, bilginin uygulanması sırasında gerçekleştirilen faaliyetler sorgulandığında elde edilen puan ortalamaları genel olarak 3 civarında olup işletme için tatmin edici düzeyde olmadığı söylenebilir. Ayrıca 4.8 nolu soruda denekler “bilgi yönetimi ile ilgili ödül ve teşvik sistemlerinin oluşturulması konusunda 1.794 puan ortalaması ile bu faaliyet açısından oldukça düşük bir skora sahip oldukları görülmektedir. Dolayısıyla telekomünikasyon şirketinin ödül ve teşvik sistemleri oluşturması konusunda çaba harcaması ve bu alanda düzeltici tedbirler alması gerekli görülmektedir.

**Tablo 5:** Bilginin Uygulanmasına İlişkin Ortalama Puanlar

	Ort
<b>4. Bilginin Uygulanması Sırasındaki Faaliyetler</b>	<b>3,042</b>
4. 1 Bilgi yönetimi ile ilgili eğitim verilmektedir.	2,647
4. 2 İhtiyaç duyulan yeni bilgi aranıp bulunmaktadır.	3,578
4. 3 Bulunan yeni bilgi belli bir şekilde (metin, formül vs.) kayıt altına alınmaktadır.	3,460
4. 4 Kaydedilen yeni bilgi uygun ortamda saklanmaktadır.	3,539
4. 5 Yeni bilgi kullanılmakta diğer kullanıcılara aktarılmaktadır.	3,137
4. 6 İş süreçleri yeniden tasarlanmaktadır.	3,009
4. 7 Bilgi yönetimi ile ilgili işletme içi formel (resmi) ağlar (network) oluşturulmaktadır.	3,176
4. 8 Bilgi yönetimi ile ilgili ödül ve teşvik sistemleri oluşturulmaktadır.	1,794

Tablo 6’da bilgi türlerinin önemi sorgulanmakta ve denekler büyük ölçüde çok fazla ayrım gözetmeksizin tüm bilgi türlerinin önemini vurgulamışlardır. Ancak hissedarlara ait bilgiler 3.441 ortalama puan ile diğer bilgi türlerine göre düşüktür.

**Tablo 6:** Bilgi Türlerinin Önem Sırasına İlişkin Ortalama Puanlar

	Ort
<b>5. Bilgi Türlerinin Önem Sırası</b>	<b>4,396</b>
5. 1 Müşterilere ilişkin bilgiler	4,764
5. 2 Hissedarlara ait bilgiler	3,441
5. 3 İşletmemize ilişkin ürün ve hizmetlere ait bilgiler	4,764
5. 4 Rakiplere ilişkin bilgiler	4,568
5. 5 Çalışanların becerilerine ilişkin bilgiler	4,490
5. 6 İşletmemizdeki metod ve prosedürlere ilişkin bilgiler	4,313
5. 7 İşletmemizin içinde bulunduğu sektöre ilişkin bilgiler	4,519
5. 8 İşletmemizdeki en iyi uygulamalar	4,372
5. 9 Yaşanan olaylardan çıkarılan dersler	4,460
5. 10 Kullanım kılavuzları ve el kitapçıkları	4,264

Tablo 7’de, farklı türdeki bilgilerin saklanması sorgulanmış ve sonuçlar gösterilmiştir. Bugünün bilgisayar teknolojileri düşünüldüğünde hemen hemen her bilginin saklanması zorunluluğu gerçeği düşünüldüğünde bu bilgilerin nasıl saklandığı büyük önem arz etmektedir. Tablo dikkatle incelendiğinde özellikle

geçmişten ders çıkarma ve bunu rekabet ortamına taşıma önemlidir. Ancak geçmişte yaşanan olaylardan çıkarılan derslerin yaklaşık % 25 ile akılda tutuluyor sonucu ve % 15 civarında bu bilgilerin saklanmadığı düşüncesi ciddi bir problem olarak gözükmektedir. Özellikle rekabet ortamına dayanmak ve öğrenen bir kurum olmak için tüm bilgi türlerinin, özellikle stratejik nitelik taşıyanlarının elektronik ortamda saklanması ve çalışanlarla belli bir düzeyde paylaşılması bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak bilgi türlerinin büyük bir kısmının kağıt üstünde saklanıyor olması, bu bilgi türlerinin elektronik ortama taşınmasını kolaylaştırıcı bir rol oynayacaktır. Kağıt üstünde olan bilgilerin sınıflandırılması ve değerlendirilmesi elektronik ortama oranla daha zor ve daha maliyetli olacaktır. Bu yüzden bilgilerin bir an önce kağıt ortamından elektronik ortama taşınması gerekmektedir.

**Tablo 7:** Farklı Türdeki Bilgilerin Saklanması İlişkin Frekans Dağılımları

<b>6. Farklı Türdeki Bilgilerin Saklanması</b>	Kağıt Üstünde	Elektronik Ortamda (çalışanlara açık)	Elektronik Ortamda (çalışanlara açık değil)	Akılda	Saklanmamaktadır	Bilgi (Fikrim) yok
	% (n)	% (n)	% (n)	% (n)	% (n)	% (n)
<b>6. 1</b> Müşterilere ilişkin bilgiler saklanmaktadır.	60,8 (62)	7,8 (8)	28,4 (29)	-	-	1,0 (1)
<b>6. 2</b> Hissedarlara ait bilgiler saklanmaktadır.	18,6 (19)	3,9 (4)	6,9 (7)	2,9 (3)	4,9 (5)	60,8 (62)
<b>6. 3</b> İşletmemize ait ürün ve hizmetlere ilişkin bilgiler saklanmaktadır.	52,9 (54)	25,5 (26)	8,8 (9)	2,0 (2)	5,9 (6)	2,9 (3)
<b>6. 4</b> Rakiplere ilişkin bilgiler saklanmaktadır.	18,6 (19)	1,0 (1)	9,8 (10)	8,8 (9)	13,7 (14)	45,1 (46)
<b>6. 5</b> Çalışanların becerilerine ilişkin bilgiler saklanmaktadır.	39,2 (40)	3,9 (4)	16,7 (17)	13,7 (14)	15,7 (16)	8,8 (9)
<b>6. 6</b> İşletmemizdeki metot ve prosedürlere ilişkin bilgiler saklanmaktadır.	54,9 (56)	13,7 (14)	7,8 (8)	3,9 (4)	6,9 (7)	10,8 (11)



Tablo 7'nin devamı

6. 7 İşletmemizin içinde bulunduğu sektöre ilişkin bilgiler saklanmaktadır.	25,5 (26)	6,9 (7)	9,8 (10)	3,9 (4)	12,7 (13)	38,2 (39)
6. 8 İşletme içindeki en iyi uygulamaların kaydı tutulmaktadır.	30,4 (31)	2,9 (3)	10,8 (11)	11,8 (12)	20,6 (21)	20,6 (21)
6. 9 Yaşanan olaylardan çıkarılan derslerin kaydı tutulmaktadır.	20,6 (21)	5,9 (6)	5,9 (6)	25,5 (26)	15,7 (16)	24,5 (25)
6. 10 Kullanım kılavuzları ve el kitapçıkları saklanmaktadır.	70,6 (72)	6,9 (7)	1,0 (1)	2,0 (2)	13,7 (14)	3,9 (4)

Tablo 8'de, işletmede bilginin oluşturulması amacıyla yapılan faaliyetler sorgulanmıştır. Elde edilen puan ortalamalarına bakıldığında skorların yüksek olmadığı görülmektedir. Örneğin Ar-Ge laboratuvarlarından yararlanma (2.068) ile sorun çözme tekniklerinden (beyin fırtınası, balık kılıcı gibi) yararlanma (2.617) faaliyetleri düşük puan ortalamasına sahiptir. Özellikle bilginin oluşturulmasının son derece önemli olduğu telekomünikasyon sektöründeki bir işletmede düşük sayılabilecek bu ortalama puanlar bir hayli düşündürücüdür. Diğer ifadelerdeki puan ortalamaları da tablo 8'de görülmektedir.

**Tablo 8:** Bilginin Oluşturulmasına İlişkin Ortalama Puanlar

	Ort
<b>7. İşletmelerde Bilginin Oluşturulmasına İlişkin Faaliyetler</b>	<b>2,88</b>
7. 1 Araştırma-geliştirme merkezleri laboratuvarlarından yararlanılmaktadır.	2,068
7. 2 Yaşanan olaylardan ders çıkarılarak bilgi elde edilmektedir.	3,068
7. 3 Çalışanlara, işleri ile ilgili kurum içi eğitim verilmektedir.	3,872
7. 4 Çalışanlara kurum dışından eğitim alma imkanı sağlanmaktadır.	2,715
7. 5 Ekip çalışmasına önem verilerek çalışanların birbirlerinden bilgi alış verişini teşvik edilmektedir.	3,205
7. 6 Sorun çözme tekniklerinden (beyin fırtınası, balık kılıcı vb.) yararlanılmaktadır.	2,617
7. 7 Bilginin yaratılmasında kurum içi kaynaklardan (veri tabanları, araştırmalar, makaleler vb.) yararlanılmaktadır.	2,921
7. 8 Bilgiyi elde etmek için, kurum içi ve kurum dışı finansal kaynak sağlanmaktadır.	2,588

Tablo 9’da “işletmede bilginin paylaşılması amacıyla yapılan faaliyetler” sorgulanmıştır. Puan ortalamalarına bakıldığında işletmelerde bilgi paylaşımı için son derece önemli olan “bilgi paylaşımını teşvik edici örgüt kültürü ve değerler sisteminin bulunması” maddesi en düşük skoru (2.441) almıştır. Diğer ortalamaların da yüksek olduğu söylenemez.

**Tablo 9:** Bilgi Paylaşımına İlişkin Ortalama Puanlar

	Or t
<b>8. İşletmede Bilgi Paylaşımına İlişkin Faaliyetler</b>	<b>2,9 85</b>
8.1 İşletmemizde bilginin paylaşılması amacıyla bilgilendirme toplantıları yapılmaktadır.	3,4 21
8. 2 İşletmemizde alışanlar uygulama gruplarından (uzman gruplar) edindikleri bilgileri paylaşmaktadır.	2,9 80
8. 3 İşletmemizde alışanlar, fonksiyonlar arası takım çalışmaları yöntemleri ile bilgiyi paylaşmaktadırlar.	2,6 47
8. 4 İşletmemizde alışanlar, intranet ve elektronik ilan panoları gibi enformasyon sistemlerini kullanarak bilgiyi paylaşmaktadırlar.	3,1 66
8. 5 İşletmemizde alışanlar, dokümantasyon ve işletme içi mektuplar vasıtasıyla bilgiyi paylaşmaktadırlar.	3,2 54
8. 6 İşletmemizde, bilgi paylaşımını teşvik edici örgüt kültürü ve değerler sistemi bulunmaktadır.	2,4 41

#### 4.4.2. Araştırma Sorularına İlişkin Bulgular

1. *Yöneticilerin bilgi yönetimi ile ilgili düşünceleri cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.*

Erkek ve kadınların aldıkları puan ortalamaları tablo 1’de grlmektedir. Bilgi yönetim uygulamaları ve alt boyutlar açısından puan ortalamaları arasında az da olsa farklılıklar grlmektedir. Ancak bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı “bağlantısız örneklem için t-testi” ile bakılmıştır. Yapılan analizler neticesinde erkek yöneticiler ile kadın yöneticiler arasındaki puan farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür.

2. *Yöneticilerin bilgi yönetimi ile ilgili düşünceleri yaşlarına göre farklılık gösterir.*

Yaş gruplarının puan ortalamaları tablo 1’de grlmektedir. Bilgi yönetim uygulamaları ve alt boyutlar açısından puan ortalamaları arasında farklılıklar grlmektedir. Ancak bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı “bağlantısız örneklem için t-testi” ile bakıldığında yaş grupları açısından görülen bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı çıkmıştır.

3. *Yöneticilerin bilgi yönetimi ile ilgili düşünceleri görevlerine göre farklılık gösterir.*

Tablo 1’de görüldüğü gibi, ankete katılan orta kademe yöneticilerin büyük bölümü müdürlük görevindedir. Görevlere göre alınan puan ortalamaları arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına “bağılantısız örneklem için t-testi” ile bakılmıştır. Görevlere göre alınan puan ortalamaları incelendiğinde ortalamalar arasında az da olsa farklılık görülmektedir. Ancak bu farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı analiz edildiğinde, “bilgi yönetiminin uygulanması sırasında gerçekleştirilen faaliyetler” açısından (t = 2.188, p < 0.05) ve “bilginin yaratılması ve basitleştirilmesi amacıyla yapılan faaliyetler” açısından (t = 2.223, p < 0.05) İl Yöneticileri ile Müdürler arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Yöneticiler arasındaki istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ise İl Müdür Yrd. İle müdürler arasında “bilgi türlerinin önem sırası” (t = 2.006, p < 0.05) ve “bilginin yaratılması ve basitleştirilmesi amacıyla yapılan faaliyetler” açısından (t = 2.262, p < 0.05) anlamlı görülmektedir.

**Tablo 10:** Görev ile Bilgi Yönetimi Uygulamaları alt boyutlarına ilişkin t-testi sonuç tablosu

Görev	Bilgi Yönetimi İle İlgili Genel Düşünceler (deg1top)		Bilgi Yönetiminin Uygulanması Sırasında Gerçekleştirilen Faaliyetler (deg4top)		Bilgi Türlerinin Önem Sırası (deg5top)		Bilginin Yaratılması ve Basitleştirilmesi A amacıyla Yapılan Faaliyetler (deg7top)		Bilginin Paylaştırılması ve Birleştirilmesi A amacıyla Yapılan Faaliyetler (deg8top)	
	t- değ	sig	t- değ	sig	t- değ	sig	t- değ	sig	t- değ	sig
“İl Yön. – Müdür”	-	-	2,188	0,032	-	-	2,223	0,029	-	-
“İl Yön. Yrd. – Müdür”	-	-	-	-	2,006	0,049	2,262	0,027	-	-

4. Yöneticilerin bilgi yönetimi ile ilgili düşünceleri unvanlarına göre farklılık gösterir.

Tablo 1’de, unvan grupları arasında alınan puan ortalamaları arasında farklılıklar görülmektedir. Yapılan “bağılantısız örneklem için t-testi” ne göre hemen hemen tüm alt boyutlar açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur. Örneğin, (deg1top) alt boyutu açısından “Müdür Yrd. – Şef Müh.” (t = 2.240, p < 0.05), “Müdür Yrd. – Mühendis” arasında (t = 2.437, p < 0.05) gibi. Diğer unvan grupları arasındaki farklılıklar ve hangi alt boyutlar açısından istatistiksel olarak anlamlı farkların olduğu tablo 11’de görülmektedir.

**Tablo 11:** Unvan grupları ile Bilgi Yönetimi Uygulamaları alt boyutlarına ilişkin t-testi sonuç tablosu

Unvan	Bilgi Yönetimi İle İlgili Genel Düşünceler (deg1top)		Bilgi Yönetiminin Uygulanması Sırasında Gerçekleştirilen Faaliyetler (deg4top)		Bilgi Türlerinin Önem Sırası (deg5top)		Bilginin Yararlanması ve Basitleştirilmesi Amacıyla Yapılan Faaliyetler (deg7top)		Bilginin Paylaşılması ve Birleştirilmesi Amacıyla Yapılan Faaliyetler (deg8top)
	t- değ	sig	t- değ	sig	t- değ	sig	t- değ	sig	t- değ
"İl Yön. – Müdür"	-	-	2.100	0.04	-	-	2.369	0.022	-
"İl Yön. – Şef Müh."	-	-	3.432	0.00	-	-	2.580	0.016	2.333
"İl Yön. Yrd. – Müdür"	-	-	-	-	2.12	0.039	2.241	0.030	-
"İl Yön. Yrd. – Şef Müh."	-	-	2.233	0.03	2.44	0.024	2.584	0.020	-
"İl Yön. Yrd. – Müh."	-	-	-	-	2.92	0.009	-	-	-
"İl Yön. Yrd. – kontrolör"	-	-	-	-	4.31	0.003	-	-	-
"Müdür – Şef Müh."	-	-	2.179	0.03	-	-	-	-	-
"Müdür – Şef"	-	-	-	-	-	-	-2.350	0.025	-
"Müdür Yrd. – Şef Müh."	2.24	0.041	2.340	0.03	-	-	-	-	2.100
"Müdür Yrd. – Mühendis"	2.43	0.029	-	-	-	-	-	-	-
"Şef Müh. – Tekniker"	-	-	-	-	-	-	-2.658	0.024	-
"Şef Müh. – Şef"	-	-	-	-	-2.34	0.041	-3.249	0.009	-
"Kontrolör – Şef"	-	-	-	-	-	0.011	-	-	-
"İdari Uzman – Tekniker"	-	-	-	-	-	-	-4.082	0.015	-

5. *Yöneticilerin bilgi yönetimi ile ilgili düşünceleri eğitim durumuna göre farklılık gösterir.*

Tablo 1’de görüldüğü gibi, ankete katılan orta kademe yöneticilerin büyük bölümü Lisans mezunudur. Mezuniyetlere göre alınan puan ortalamalarına bakıldığında farklılıklar görülmekle birlikte bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı t-testi ile bakılmıştır. Yapılan analiz sonucuna göre eğitim düzeylerindeki ortalamalarda görülen farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür.

6. *Yöneticilerin bilgi yönetimi ile ilgili düşünceleri hizmet süresine göre farklılık gösterir.*

Tablo 1’de Hizmet sürelerine göre bilgi yönetim uygulamaları ve alt boyutları açısından puan ortalamaları görülmektedir. Puan ortalamalarına bakıldığında az da olsa farklılık görülmektedir. Ancak bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı “bağlantısız örneklem için t-testi” ile bakıldığında görülen farklılığın yalnızca hizmet süresi “11-15 yıl ile 21 ve üzeri yıl” olan grupta ve “bilgi yönetimi uygulanması sırasında gerçekleştirilen faaliyetler” ( $t = -2.876, p < 0.05$ ) ve “bilginin paylaşılması ve birleştirilmesi amacıyla yapılan faaliyetler” ( $t = -2.781, p < 0.05$ ) boyutlarında olduğu görülmektedir.

**Tablo 12:** Hizmet Süreleri ile Bilgi Yönetimi Uygulamaları alt boyutlarına ilişkin t-testi sonuç tablosu

Hizmet Süresi	Bilgi Yönetimi İle İlgili Genel Düşünceler (deg1top)		Bilgi Yönetiminin Uygulanması Sırasında Gerçekleştirilen Faaliyetler (deg4top)		Bilgi Türlerinin Önem Sırası (deg5top)		Bilginin Yaratılması ve Basitleştirilmesi Amacıyla Yapılan Faaliyetler (deg7top)		Bilginin Paylaşılması ve Birleştirilmesi Amacıyla Yapılan Faaliyetler (deg8top)	
	t- değ	sig	t- değ	sig	t- değ	sig	t- değ	sig	t- değ	sig
“11-15 yıl – 21 ve üzeri yıl”	-	-	-2.87	0.006	-	-	-	-	-2.781	0.08

**Sonuç**

İçinde bulunduğumuz bilgi çağında faaliyette bulunan işletmelerin gerek dış çevreye uyum sağlamak gerekse rekabet edebilmek için bilgiyi başarıyla

yönetmeleri gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında işletme içinde başta yöneticiler olmak üzere çalışanlar “bilginin yönetilmesi” gereğine inanmalıydılar. Öncelikle yöneticilerin, bilgi yönetiminin bir süreç olduğunun ve bu süreç içerisinde belirli aşamalar bulunduğunun farkında olmaları gerekir. Bu sürecin başarısı yöneticilerin bilgi yönetimine ilişkin algı ve davranışlarıyla ortaya çıkacaktır.

Bu yönde yapılan araştırmanın bulgularına göre yöneticilerin bilgi yönetimiyle ilgili genel düşünceleri ve yaklaşımları son derece olumludur. Ancak aynı yöneticilerin bilgi yönetiminin üretilmesi, paylaşılması ve uygulanmasına dair kendi kurumlarındaki mevcut durumun çok da olumlu olmadığı şeklinde algılamaları bulunmaktadır. Yöneticiler büyük ölçüde tüm bilgi türlerinin önemini vurgulamışlarsa da, özellikle işletmelerinde bilgiye ilişkin ödüllendirme mekanizmasının olmaması ve bilgi paylaşımını teşvik edici örgüt kültürü ve değerler sistemi yönünden işletmelerini son derece eksik bulmaları, bilgiye yönelik bu olumlu algılamaların davranışa dönüşmesini engellemektedir. Yöneticilerin bilgiye yönelik algılamalarının son derece olumlu olduğu, ancak işletmelerinde özellikle başta bilginin oluşturulması ve paylaşılması yönünden çok da olumlu bir ortam bulunmamasından dolayı bu algılamalarını gerektiği şekilde davranışlara yansıtamadıkları ifade edilebilir.

#### Kaynaklar

- Abou-Zeid, El-Sayed (2002) “A Knowledge Management Reference Model”, **Journal of Knowledge Management**, Vol. 6, Num. 5, 486-499.
- Muhteşem Baran, **İşletmelerde Bilginin Yönetilmesi İle İlgili Olarak Geliştirilen Modeller ve Bir Araştırma**, İstanbul Üniversitesi SBE, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2002.
- Barutçugil, İ. (2002) Bilgi Yönetimi. Kariyer Yayıncılık İletişim, Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti., İstanbul, 24-149.
- Baş, Türker (2001) **Anket**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Beckett, Alan J.-Charles E.R. Wainwright-David Bance (2000) “Knowledge Management: Strategy or Software”, **Management Decision**, Vol. 38, No. 9, 601-606.
- Bharadwaj, Sangeeta Shah-Kul Bhushan C. Saxena (2005) “Knowledge Management in Global Software Teams”, **Vikalpa**, Vol. 30, No. 4, 65-75.
- Bhatt, Ganesh D. (2000) “Organizing Knowledge in the Knowledge Development Cycle”, **Journal of Knowledge Management**, Vol. 4, Num. 1, 15-26.
- Celep, C.-Çetin, B. (2003) **Bilgi Yönetimi**, Anı Yayıncılık, Ankara.

- Chris, Carter-Harry Scarbrough (2000) "Towards a Second Generation of KM? The People Management Challenge", **Education & Training**, Vol. 43, Num. 4-5, 215-224.
- Chua, Alton (2003) "Knowledge Sharing: A Game People Play", **Aslib Proceedings**, Vol. 55, Num. 3, 117-129.
- Çivi, E. (2000) "Knowledge Management as a Competitive Asset: A Review" **Marketing Intelligence&Planning**, Vol. 18, Num. 4, 166-174..
- Clarke, Thomas-Christine Rollo (2001) "Corporate Initiatives in Knowledge Management", **Education & Training**, Vol. 43, Num. 4-5, 205-214.
- Darroch, Jenny-Rod Mc Naughton (2003) "Beyond Market Orientation: Knowledge Management and the Innovativeness of New Zealand Firms", **European Journal of Marketing**, Vol. 37, No. 3-4, 572-593.
- Davenport, T.H.-Prusak, L (2001) **İş Dünyasında Bilgi Yönetimi**, G. Günhan (Çev.), Rota Yay., 1. Baskı, İstanbul, 21-182.
- Dawson, Ross (2000) "Knowledge Capabilities as the Focus of Organizational Development and Strategy", **Journal of Knowledge Management**, Vol. 4, Num. 4, 320-327.
- Despes, Charles-Daniel Chauvel (1999) "Knowledge Management", **Journal of Knowledge Management**, Vol. 3, Num. 2, 110-120.
- Ebgu, Charles O.-Subashini Hari-Suresh H. Renukappa (2005) "Knowledge Management for Sustainable Competitiveness in Small and Medium Surveying Practices", **Structural Survey**, Vol. 23, No. 1, 7-21.
- Garvin, D. A. (1993) "Bulding a Learning Organization", **Harvard Business Review**, July-August, 78-91.
- Gold, Andrew H.-Arvind Malhotra-Albert H. Segars (2001) "Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective", **Journal of Management Information Systems**, Vol. 18, No. 1, 185-214.
- Güven, Pelin (2006) **Bilgi Yönetimi Uygulamalarının Bağımlı ve Bağımsız Muhasebeciler Açısından Karşılaştırılması**, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi SBE, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Güzelcık, E. (1999) **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, Sistem Yay., İstanbul, 53-80.
- İpçioğlu, İ.-M. Z. Tunca (2002) "Entelektüel Sermayenin Yönetilmesi, Ölçülmesi ve Firma Değerine Etkisi." **Verimlilik Dergisi**, Milli Produktivite Merkezi Yayını, S. 2, Ankara, 8-9.
- Önce, S. (1999) **Muhasebe Bakış Açısı ile Entelektüel Sermaye**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No. 151, Eskişehir.
- Martenson, Maria (2000) "A Critical Review of Knowledge Management as a Management Tool", **Journal of Knowledge Management**, Vol. 4, Num. 3, 204-216.
- Nonaka, I. (1999) "Bilgi Yaratan Şirket", **Harward Business Review**, Bilgi Yönetimi Özel Sayısı, G. Bulut (Çev.), MESS Yay., İstanbul, s.29-50

Durna, U., Ardiç, K. &Uzun, H. / Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi. 1, (2007): 175-198

- Ögüt, A. (1999) “Bilgi Çağı Organizasyonlarında Hizmet Kalitesi ve Kurumsal Etkinlik Açısından Bilgi ve Teknoloji Yönetimi” **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S. 5, 5-31.
- Özgener, Ş. (2002) “Global Ölçekte Değer Yaratan Bilgi Yönetimi Stratejileri”, **1. Ulusal Bilgi Ekonomisi ve Yönetim Kongresi Bildirileri**, Kocaeli, 483-496.
- Öztürk, M. (2002) **Bilgi Yönetimi: Rekabet Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Pretorius, J.C.-H. Steyn (2005) “Knowledge Management in Project Environments”, **South African Journal of Business Management**, Vol. 36, No. 3, 41-50.
- Rowley, Jeniffer (1999) “What is Knowledge Management”, **Library Management**, Vol. 20, Num. 8, 416-419.
- Schlegelmilch, Bodo B.-Elfriede Penz (2002) “Knowledge Management in Marketing”, **The Marketing Review**, 3, 5-19.
- Seng, Veng Chan-Estelle Zannes-R. Wayne Pace (2002) “The Contributions of Knowledge Management to Workplace Learning”, **Journal of Workplace Learning**, Vol. 14, Num. 4, 138-147.
- Stewart, T. (1997) **Entelektüel Sermaye**, N. Elhüseyni (Çev.), MESS Yay., No:258, İstanbul.
- Türk, M. (2003) **Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Bilgi Yönetim**, Türkmen Kitapevi, İstanbul.
- Zaim, Halil (2006) “Bilgi Yönetimi Süreçleri”, [http://www.bilgiyonetimi.org/m/pages/mkl\\_gos.php?nt=250#\\_ftnref58](http://www.bilgiyonetimi.org/m/pages/mkl_gos.php?nt=250#_ftnref58), 09. 10. 2006.
- Zaim, H. ( 2005) **Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi**, İşaret Yayınları, İstanbul.