

**T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**



**PROJE EKİPLERİNDE BİLGİ YÖNETİMİ
UYGULAMA STRATEJİLERİ**

Bahadır DURGUT

Yüksek Lisans Tezi

**TEKNOLOJİ VE BİLGİ YÖNETİMİ
ANABİLİM DALI**

HAZİRAN 2022

T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
TEKNOLOJİ VE BİLGİ YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
Yüksek Lisans Tezi

PROJE EKİPLERİNDE BİLGİ YÖNETİMİ UYGULAMA STRATEJİLERİ

Tez Yazarı
Bahadır DURGUT

Danışman
Doç. Dr. Cem AYDEN

HAZİRAN 2022
ELAZIĞ

T.C.

FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEKNOLOJİ VE BİLGİ YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

Yüksek Lisans Tezi

Başlığı:	PROJE EKİPLERİNDE BİLGİ YÖNETİMİ UYGULAMA STRATEJİLERİ
Yazarı:	Bahadır DURGUT
Tez Öneri	
Tarihi:	
Savunma Tarihi:	

TEZ ONAYI

Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü tez yazım kurallarına göre hazırlanan bu tez aşağıda imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından değerlendirilmiş ve akademik dinleyicilere açık yapılan savunma sonucunda **OYBİRLİĞİ/OYÇOKLUĞU** ile kabul edilmiştir.

İmza

Danışman:	
Başkan:	
Üye:	
Üye:	
Üye:	

Bu tez, Enstitü Yönetim Kurulunun/...../20.tarihli toplantısında
tescillenmiştir.

Prof. Dr. Murat SUNKAR
Enstitü Müdürü

BEYAN

Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım “PROJE EKİPLERİNDE BİLGİ YÖNETİMİ UYGULAMA STRATEJİLERİ” Başlıklı Yüksek Lisans Tezimin içindeki bütün bilgilerin doğru olduğunu, bilgilerin üretilmesi ve sunulmasında bilimsel etik kurallarına uygun davrandığımı, kullandığım bütün kaynakları atıf yaparak belirttiğimi, maddi ve manevi desteği olan tüm kurum/kuruluş ve kişileri belirttiğimi, burada sunduğum veri ve bilgileri unvan almak amacıyla daha önce hiçbir şekilde kullanmadığımı beyan ederim.

21.05.2022

Bahadır DURGUT



ÖN SÖZ

Globalleşen dünyada organizasyon yapıları, öncelikle mevcudiyetlerinde bulunan bilgiyi yönetmek ve bu sayede de çeşitli kazanımlar elde etmek üzere yapılmış durumdadırlar. Bilgi, hem bireysel olarak insanın hem de insanların oluşturduğu bütün organizasyonların en büyük sermayesi durumundadır. Bilgiyi doğru yönetebilmek aslında rekabet avantajını da ele geçirmenin bir nevi anahtarıdır. Bu çalışma proje ekiplerinde yöneticiler tarafından uygulanan bilgi yönetimi uygulama stratejilerini ortaya çıkarmak amacıyla yapılmıştır. Literatür incelendiğinde bu konudaki çalışmaların genellikle kâr amacı güden organizasyonlara uygulandığı ve bu kavramın örgütsel performansı ne kadar etkilediğinin ölçüldüğü görülmüştür. Bu yüzden bu çalışma yapılırken kâr amacı gütmeyen ekipler seçilmiştir. Elazığ İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı okullarda görev alan proje yöneticileri ve İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı Ar-ge ofisi çalışanlarıyla görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Çalışma sadece Elazığ ili içinde yapılmış ve görüşülen katılımcıların algı ve deneyimleriyle sınırlandırılmıştır.

Bu çalışma, Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde yapılan projeleri ve bu projelerde görevli yöneticileri konu almış ve onların uyguladıkları stratejileri ortaya çıkarmıştır. Çalışmanın bundan sonra yapılacak proje faaliyetlerine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Elde edilen bulgular ve ortaya konulan sonuçlar ile çeşitli önerilerde bulunulmuştur. Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde proje faaliyeti icra edecek öğretmenlerin bu stratejilerden yararlanmalarının proje süreçlerine fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmanın başından sonuna kadar bana yardımcı olan ve yol gösteren sayın danışmanım Doç.Dr. Cem AYDEN'e en içten teşekkürlerimi sunuyorum. Ayrıca tez yazım aşamasında akademik anlamda her soruma en ayrıntılı şekilde cevap veren abim Kadir DURGUT'a, desteğini benden esirgemeyen Ömer KİP ve M. Burcu HIDIMOĞLU'na da en derin teşekkürlerimi iletiyorum. Hayatımın tüm alanında her zaman yanımda olan ve maddi-manevi desteğini esirgemeyen başta eşim ve kızım olmak üzere tüm aileme teşekkürlerimi sunuyorum.

Bu tez çalışması, Elazığ Valiliği İl Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından yayımlanan **E-79137285-605.01-33461703** sayılı ve 30.09.2021 tarihli "Valilik Oluru" çerçevesinde ortaya konulmuştur. Çalışmalar, Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulunun 28/05/2021 tarih ve 13/4 sayılı izni ile gerçekleştirilmiştir.

Bahadır DURGUT

ELAZIĞ 2022

İÇİNDEKİLER

BEYAN	I
ÖN SÖZ	II
İÇİNDEKİLER.....	III
ÖZET	V
ABSTRACT	VI
ŞEKİLLER LİSTESİ	VII
TABLOLAR LİSTESİ	VIII
EKLER LİSTESİ.....	IX
KISALTMALAR.....	X
1. GİRİŞ	1
1.1. Araştırmanın Önemi ve Literatür Bilgisi	3
1.2. Varsayımlar ve Sınırlılıklar	4
2. BİLGİ KAVRAMI VE BİLGİ YÖNETİMİNİN ÖNEMİ.....	6
2.1. Bilgi Kavramı	6
2.1.1. Bilgi Hiyerarşisi.....	6
2.1.1.1. Veri (Data).....	8
2.1.1.2. Enformasyon (Information).....	8
2.1.1.3. Bilgi (Knowledge)	9
2.1.1.4. Anlayış – Vukuf (Understanding)	9
2.1.1.5. Akıl – Bilgelik (Wisdom).....	9
2.1.2. Bilginin Özellikleri	9
2.1.3. Bilgi Türleri	10
2.1.3.1. Kullanım Biçimine Göre Bilgi.....	10
2.1.3.2. Kaynağına Göre Bilgi.....	10
2.1.3.3. Rekabet Üstünlüğü Yaratmasına Göre Bilgi	10
2.1.3.4. Niteliklerine Göre Bilgi	11
2.1.4. Bilginin Oluşum Süreci	11
2.1.4.1. Bilginin Elde Edilmesi.....	11
2.1.4.2. Bilginin Dönüşümü.....	11
2.2. Bilgi Paylaşımı ve Bilgi Paylaşım Süreci	13
2.2.1. Bilgi Paylaşımını Engelleyen Faktörler.....	14
2.2.1.1. Bireysel Faktörler	15
2.2.1.2. Örgütsel Faktörler.....	15
2.2.1.3. Teknolojik Faktörler.....	16
2.2.2. Bilgi Paylaşımının Rekabet Avantajına Etkisi.....	16
2.3. Bilgi Yönetimi	16
2.3.1. Bilgi Yönetiminin Amacı ve Esas İlkeleri	17
2.3.2. Bilgi Yönetiminin Özellikleri	18

2.3.3. Bilgi Yönetimi Stratejileri ve Yöntemleri	18
3. MATERYAL VE METOD	22
3.1. Araştırmanın Amacı.....	22
3.2. Uygulamada Katılımcılara Yöneltilecek Sorular.....	22
3.3. Uygulamanın Modeli	23
3.4. Evren/Örneklem/Çalışma Grubu ve İncelenen Materyal.....	24
3.5. Veri Toplama Araçları.....	25
3.6. Araştırmanın Etiği	25
3.7. Verilerin Toplanması ve Analizi	26
4. BULGULAR VE TARTIŞMA.....	28
4.1. İletişim	30
4.2. Engellerin Aşılması Uygulamaları	31
4.3. Merkezi Program Yönetimi	33
4.4. Eğitim ve Geliştirme.....	34
4.5. Teknoloji Kullanımı.....	36
4.6. Bilgilendirme Toplantıları	38
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	40
KAYNAKLAR	44
EKLER	49
ÖZ GEÇMİŞ	

ÖZET
PROJE EKİPLERİNDE BİLGİ YÖNETİMİ UYGULAMA STRATEJİLERİ

Bahadır DURGUT
Yüksek Lisans Tezi

FIRAT ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimleri Enstitüsü
TEKNOLOJİ VE BİLGİ YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
Teknoloji ve Bilgi Yönetimi
Haziran 2022, Sayfa: X + 59

Teknolojinin hızına, mevcut teknolojiyi geliştiren insanların bile yetişemediği global dünyada bilgi ve bilgiyi yönetmek, bir kenara atılamayacak kadar önemlidir. Organizasyonlar bilgiyi elde etmek kadar, sahip oldukları bilgiyi kullanmak ve doğru bir şekilde yönetmek konusunda da çeşitli stratejiler geliştirmek zorundadırlar. Bu sebepten ötürü, bilgi yönetimi kavramı son zamanlarda en çok araştırılan ve tartışılan konuların başında gelmektedir.

Bu çalışmanın amacı, kâr amacı gütmeyen proje ekiplerinde bilgi yönetimi uygulama stratejilerini ortaya çıkarmaktır. Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda proje yöneticiliği yapan öğretmenlerin kendi proje ekiplerinde uyguladıkları bilgi yönetimi uygulama stratejilerini ve deneyimlerini derinlemesine araştırarak, bundan sonra yapılacak çalışmalarda proje yöneticilerinin kullanımına sunmak da hedeflenen bir diğer amaçtır.

Çalışmada nitel yöntemler kullanılmıştır. Araştırma kapsamında, Elazığ İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı okullarda görevli dokuz proje yöneticisi ile görüşme tekniği kullanılarak, Ar-Ge ofisi çalışanlarıyla ise odak grup görüşme tekniği kullanılarak veri toplanmıştır.

Elde edilen veriler değerlendirildiğinde, iletişimin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesinin ve teknolojinin aktif kullanımının, bilgi yönetimi uygulama stratejilerinin uygulanması safhalarının tümünde öne çıktıkları görülmüştür. Proje ekiplerinin kendi ekiplerine yönelik eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile örgüt içi iletişim ve bilgi paylaşımı ortamını oluşturdukları, bilgilendirme toplantılarıyla da bilginin örgüt içinde doğru ve etkin dağıtılmasının ve kullanımının sağlandığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Bilgi Yönetimi, Bilgi Paylaşımı, Bilgi Yönetimi Stratejileri.

ABSTRACT

Knowledge Management Implementation Strategies in Project-Teams

Bahadır DURGUT

Master's Thesis

FIRAT UNIVERSITY

Graduate School of Social Sciences

Department of Technology and Knowledge Management

Technology and Knowledge Management

June 2022, Page: X + 59

In the global world, where even the people who develop the current technology cannot keep up with the speed of technology, managing information and knowledge is too important to be put aside. Organizations have to develop various strategies to use the information they have and to manage it correctly, as well as to obtain the information. For this reason, the concept of knowledge management is one of the most researched and discussed topics recently.

The aim of this study is to reveal the knowledge management implementation strategies in non-profit project teams. Another aim is to research the knowledge management implementation strategies and experiences of teachers working as project managers in schools affiliated with the Ministry of National Education in their own project teams, and to present them to the use of project managers in future studies.

Qualitative methods were used in the study. Within the scope of the research, data were collected by using the interview technique with nine project managers working in schools affiliated to the Elazig Provincial Directorate of National Education, and by using the focus group interview technique with the Research and Development office employees.

When the data obtained were evaluated, it was seen that effective communication and active use of technology came to the fore in all phases of the implementation of knowledge management practice strategies. It has been observed that the project teams created an intra-organizational communication and knowledge sharing environment with training and development activities for their own teams, also the correct and effective distribution and use of knowledge within the organization was ensured through information meetings.

Keywords: Knowledge Management, Knowledge Sharing, Knowledge Management Strategies

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Bilginin kavramsal boyutları ve çeşitleri	7
Şekil 2. Anlam şeması.....	7
Şekil 3. Bilgi Yaratım ve Dönüşüm Modeli.....	12



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Bilgi Paylaşımını Etkileyen Faktörler	14
Tablo 2. Araştırmacılara Göre Farklı Bilgi Yönetimi Stratejileri	21
Tablo 3. İletişim temasının kullanılma sıklığı	30
Tablo 4. Engellerin Aşılması Uygulamaları temasının kullanılma sıklığı	32
Tablo 5. Merkezi Program Yönetimi temasının kullanılma sıklığı	33
Tablo 6. Eğitim ve geliştirme temasının kullanılma sıklığı	35
Tablo 7. Teknoloji Kullanımı temasının kullanılma sıklığı	37
Tablo 8. Bilgilendirme Toplantıları temasının kullanılma sıklığı	38



EKLER LİSTESİ

Ek- 1:Aydınlatılmış Onam Formu (Proje Yöneticileri İçin)	49
Ek- 2:Aydınlatılmış Onam Formu (Ar-Ge Ofisinde Çalışan Proje Çalışanları İçin)	52
Ek- 3:Görüşme Soruları (Proje Yöneticileri İçin).....	55
Ek- 4:Görüşme Soruları (Odak Grup).....	57
Ek- 5:Araştırma İzni (Valilik Oluru).....	59



KISALTMALAR

Kısaltmalar

TÜBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
EBA	: Eğitim Bilişim Ağı
M.E.B.	: Milli Eğitim Bakanlığı
PMI	: Project Management Institute (Proje Yönetimi Enstitüsü)
PMP	: Project Management Professional (Profesyonel Proje Yöneticisi)
AR-GE	: Araştırma ve Geliştirme



1. GİRİŞ

Sürekli gelişen ve değişen dünyada geline nokta 21nci yüzyılın farklı bir yer tuttuğu bilinmektedir. 21nci yüzyılda geline nokta sürekli gelişim ve değişimin yaşandığı küresel bir dünyadır. Bilginin toplanıp işlenmesini, saklanıp paylaşılmasını kolaylaştıran bilgi ve iletişim teknolojileri, günümüz toplumunda bilgiyi hâkim güç haline getirmiştir. Bu nedenle bilgiyi yönetmek ve doğru analiz edip kullanmak kuruluşların temel amaçlardan biri olmuştur.

Bilgiyi yönetmek kavramı önemli olarak görülse de bu alanda yapılan araştırma ve yatırımlar gerektiği kadar önemli seviyeye gelebilmiş değildir. Hızlanan teknoloji çağı bilgiye ulaşımı kolaylaştırmış, dolaşan bilginin hızını ve miktarını katbekat arttırmıştır. Ancak; bilgi yönetimi kavramının bu değişime ne kadar ayak uydurabildiği soru işaretidir. 2000’li yılların başındaki veriler incelendiğinde; zamanın Fortune dergisinin yayınlamış olduğu dünyanın en büyük ilk 500 şirketlerinin, kendi çalışanları arasında bilgiyi doğru yönetememiş olması ve paylaşamamış olmasından dolayı yıllık 31,5 milyar dolar kaybettikleri görülmüştür (McNealy, 2017: 1). Günümüzde bilgiye verilen önem 2000’li yılların başına oranla tabi ki daha fazla artmış ve bu alanda araştırmaların sayıları da yükselmiştir. Teknoloji çağının hızlı evrilmesi ve bu sayede bilgiye ulaşımın kolaylaşması, avantajları da dezavantajları da beraberinde getirmiştir. Geline bu noktada avantajlarından daha fazla yararlanan örgütler ya da kurumlar bulundukları sektörlerde rakiplerine karşı üstünlük sağlama durumuna gelmişlerdir. Rekabet üstünlüğü sağlaması da bilgi yönetiminin önemini ortaya koyan kavramlardan biridir. Bilgi yönetimi, bilgi ve iletişim teknolojilerinin getirdiği işlem kapasitesi ile sermayenin yenilikçi ve yaratıcı kapasitesini birleştirerek organizasyonun yaratıcı gücünden azami ölçüde yararlanmayı amaçlayan örgütsel bir süreçtir (Çakar, Yıldız ve Dur, 2010: 73). Bilgiyi yöneten örgütler eğer kâr amacı güdüyorsa, kârlılık; kurumsal bir faaliyet yürütüyorsa emsallerine göre başarılı olma konusunda daha avantajlı duruma gelmektedirler. Bugün organizasyonların faaliyet gösterdikleri çeşitli endüstrilerde teknoloji, hammadde ve rekabetten dolayı içinde bulundukları karmaşık yapı ile başa çıkmada bilgi tek başına çözüm olmayabilir, ancak bu karmaşadan kurtulmak ve yenilik ile yaratıcılık çabalarını desteklemek için entelektüel sermayenin yani bilginin yakın gelecekte en önemli işletme kaynaklarından biri haline geleceği söylenebilir (İraz, 2010: 246). Bundan dolayı bilgi yönetimi ve bilgi paylaşımı kavramını örgütler içerisinde kullanışlı ve verimli bir hale getirmek, bu amaca yönelik uygulamaların ve stratejilerin iyi bir şekilde belirlenmesi ve kullanılmasıyla mümkün olmaktadır. Proje yöneticilerinin genellikle örgüt içindeki bilgi paylaşımının artırılmasına yönelik faaliyetlere çok odaklanmadıkları görülmektedir. Ancak yapılan araştırmalara bakıldığında; bilginin doğru yollardan ve sağlıklı bir şekilde örgüt içinde paylaşılması ve dolaşması inovasyon açısından olmazsa olmazdır. Bilginin transferi ve paylaşımı örgütlere hem rekabet avantajı hem de organizasyonun istenen şartlarda ya da daha sağlıklı bir şekilde devamlılığını sağlar.

Bilgi paylaşımı, örgütü oluşturan bütün birimlerin veya bu birimleri oluşturan bütün çalışanların kendi aralarında bilgi, tecrübe ve becerilerinin değişimini içine alan bir sosyal etkileşim durumudur. Çalışanların işleriyle ilgili bilgilere ulaşma ve örgütün içinde bilginin paylaşılmasını sağlayacak bilgi ağlarının oluşturulması ve bu ağların kullanılması gibi süreçler, bilgi paylaşımı kavramını oluşturmaktadır (Lin, 2007:315). Bu süreçlerde bilginin elde edilmesinin yanı sıra bu bilginin en doğru şekilde kullanılması ve yönetilmesi gerekmektedir (Ölçer ve Şanal, 2007:1314-1315). Bilgi paylaşım süreci, çalışanların kendi işlerine yönelik tecrübelerini, işlerine yönelik

becerilerini ve uzmanlaştıkları alanları, teknik bilgi birikimlerini ve işle alakalı diğer bilgilerini diğer çalışanlarla paylaşma biçimlerini ifade eder (Van den Hooff ve Van Weenen, 2004: 117).

Örgütlerin başarıları incelendiğinde, çalışanlar arasında doğru ve etkin bilgi paylaşımının yeri açıkça görülebilir. Örgüt içerisinde doğru bilgi paylaşımı hem çalışanlar arasında etkili bir iletişim ve sosyal etkileşim alanı sağlar hem de yapılan işlerde hata oranını en aza indirerek başarı ve verimlilik oranını artırır.

Bütün bu kavramları incelediğimizde karşımıza temel olarak “Bilgi Yönetimi” çıkmaktadır. Bilgi paylaşımı ve transferinin örgüt içerisinde etkili ve doğru bir şekilde yapılabilmesi için bilgi yönetiminin de yöneticilerce iyi şekilde planlanmış, organize edilmiş ve uygulamaya konulmuş olması gerekmektedir. Bilgi yönetimi, çalışanların uzmanlık ve tecrübeleri dâhil olmak üzere örgüte ait bütün veri tabanlarını, dokümanları ve işleyişleri içeren, örgüte ait tüm bilginin belirlenmesini, paylaşılmasını ve yönetilmesini sağlayan kapsamlı ve sistematik bir yaklaşımdır (Dur, 2008:1)

Literatür incelendiğinde 2012’de yapılan bir araştırma sonucuna göre küresel şirketlerin sadece %30’unun kendi bünyesinde çalıştırdığı proje yöneticilerinin bilgi yönetimi uygulamaları ve stratejilerine yönelik eğitim aldıkları yani bir öğrenme sürecine girdikleri görülmektedir (McNealy, 2017: 2). Günümüzde de birçok proje yöneticisinin bilgi yönetimi konusunda yeterince bilgiye sahip olmadıkları görülmektedir. Bilgi yönetimi konusunda kendini geliştirmiş olan yöneticiler, örgüt içinde iletişimin sağlıklı bir şekilde yapılmasını sağlamaktadır. İletişimin sağlıklı kurulmasıyla birlikte karşılaşılan engellerin üstesinden gelebilecek bir ortam yaratılmaktadır. İyi bir bilgi yönetimi uygulamasının olduğu ortamlarda kaynakların doğru ve etkin yönetimi yöneticilerce sağlanmaktadır. Bu da işlerin daha hızlı yürümesini ve verimliliğin artmasını sağlayacaktır. Aynı zamanda çalışanlar arasında tecrübe aktarımının da hızlı yapılmasını mümkün kılacaktır. Örgüt içinde eğitimlerin planlanması ve uygulanması da yöneticilerin doğru ve etkin bir planlamasıyla mümkün olacaktır. Günümüzün en hızlı gelişen ve değişen kavramı olan teknoloji gerçeği de aslında bilgi ve bilginin yönetilmesiyle yakından ilişkilidir. Bilgiyi iyi yöneten organizasyonlar teknoloji doğru kullanımı sayesinde rakiplerine karşı avantaj sağlamaktadırlar.

Bu sebeple proje liderlerinin bilgi yönetimi konusunda geliştirmiş olduğu stratejileri ve buna yönelik uygulamaları son yıllarda büyük önem kazanmıştır. Şirketler ve kurumlar da kendi oluşturdukları proje takımlarının ve yöneticilerinin bu konuda kendilerini geliştirmelerine önem vermektedirler. Çalışma, proje liderlerinin bilgi yönetimi uygulamalarına yönelik stratejilerini ortaya koymak üzere tasarlanmıştır. Ancak bu yapılırken kâr amacı gütmeyen proje ekipleri temel olarak alınmıştır. Bu kapsamda çalışma, proje üretmek ulusal ve uluslararası alanda başarı kazanmaya çalışan Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda gerçekleştirilmiştir.

Değişen eğitim anlayışı göstermektedir ki artık proje tabanlı eğitim günümüzde daha fazla kullanılmaktadır. Bunun yanı sıra sadece üniversite düzeyinde değil aynı zamanda da ilköğretim ve ortaöğretim düzeylerinde de yoğunlukla proje çalışmaları yapılmaktadır. Bu sebeple proje faaliyetlerini yürüten proje ekipleri kurulmakta ve belirli bir amaç doğrultusunda bir araya gelmektedir. Bu çalışmanın amacı Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda proje faaliyetlerini yöneten proje yönetici ve yürütücülerinin bilgi yönetimi uygulama stratejilerini nasıl uyguladıklarını ortaya çıkarmak ve literatürde gelecek çalışmalara yönelik yardımcı bir kaynak oluşturmaktır.

Literatür incelendiğinde özellikle McNealy (2017)’nin bilgi yönetimi uygulama stratejilerine yönelik çalışması, problemin ortaya konulmasında etkili olmuştur. Problem, proje yöneticilerinin kullandıkları bilgi yönetimi uygulama stratejilerinin neler olduğudur. Ancak bu çalışmada kâr amacı gütmeyen, finansal kazanımları olmayan proje yöneticileri seçilmiş ve okullarda yapılan proje

alışmaları temel olarak alınmıştır. Bu alışma sonucunda amaçlanan en önemli kazanım, öğretmenlerin kendi işlerinin yanı sıra proje yöneticiliği yaptığı zamanlarda bilgiyi paylaşma ve etkin kullanma konusunda yani bilgiyi yönetme konusunda hangi stratejilerden yararlanmaları gerektiğini ortaya çıkarabilmek ve bundan sonraki çalışmalarda proje yöneticilerine hem zaman kazandıracak hem de verimliliği arttıracak uygulamalar ortaya koyabilmektir.

Çalışmada birebir görüşme ve odak grup görüşme tekniği kullanılmıştır. Birebir görüşme bir olgunun derinlemesine araştırılması için kullanılan en etkili tekniklerden biridir. Bu sebeple proje yöneticisi olan öğretmenlerle yarı yapılandırılmış görüşme tekniği uygulanarak görüşülmüş ve deneyimlerini serbest bir şekilde paylaşmaları sağlanmıştır. Aynı şekilde İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı Ar-Ge ofisinde çalışan ve proje safhalarında deneyim kazanmış bireylerle de odak grup görüşme tekniği kullanılarak görüşülmüştür. Buradaki amaç da bir ekip olarak çalışan Ar-Ge birimi çalışanlarının düşüncelerini bu tartışma ortamında daha rahat ve derinlemesine paylaşmalarına olanak sağlamaktır.

Yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen veriler, literatür taraması ve proje konusunda uzman olan kişilerin görüşleri alınarak belirlenen temalara göre kategorilere ayrılmış ve temaların kullanım sıklığına göre analiz edilmiştir. Analiz safhasında Nvivo ve Microsoft Excel programlarından yararlanılmıştır. Nvivo programında, belirlenen temaların altına görüşmelerde kullanılan cümleler kategorilendirilmiş ve bu temalara uygun cümlelerin kullanım sıklığı da Microsoft Excel programında kayıt altına alınarak tablolar haline getirilmiştir. Bu alışma tanımlayıcı bir çoklu durum çalışmasıdır. Araştırma deseni olarak çapraz durum sentezi (cross-case synthesis) kullanılmıştır. Çalışmanın geçerliliğini kontrol etmek için ise veri kaynağı çeşitlemesi (data source triangulation) yöntemi kullanılmıştır. Sonuç olarak; okullarda proje ekiplerinde görev alan proje yöneticilerinin hangi stratejilerden daha fazla yararlandığını ortaya çıkarmak ve bu kazanımları bundan sonra yapılacak faaliyetlerde proje yöneticilerinin kullanımına sunmak amaçlanmıştır.

1.1. Araştırmanın Önemi ve Literatür Bilgisi

Bilgi yönetimi uygulama stratejilerine yönelik eksiklik, organizasyonların ve şirketlerin rekabet avantajını gözle görülür bir şekilde sınırlandırmaktadır. Bu stratejilerin etkili bir şekilde kullanılmaması uzun vadede örgütsel bilginin de azalmasına ve organizasyonun sürdürülebilirliğine etki etmektedir. Proje ekipleri genellikle proje temelli şirketlerin veya kurumların bünyesinde faaliyetlerini yürütmektedirler. Proje yöneticilerinin bilgi yönetimi algıları ve buna yönelik geliştirdikleri stratejiler bağlı bulundukları organizasyonun tamamını etkilemektedir. Proje yöneticisinin kendi proje takımı içinde bilgi paylaşımını ve transferinin etkili bir şekilde yönetmesi, örgütlerin verimliliğini ve kâr maksimizasyonunu sağlar.

Özellikle 2000’li yılların başından itibaren önem kazanan “Bilgi Yönetimi” kavramı, literatürde de geniş yer bulmaya başlamıştır. Bilgi yönetimi ile alakalı çalışmalar incelendiğinde genellikle bu kavramın 5 ana başlık altında çalışıldığı görülmektedir:

- a. Bilgi Paylaşımı ve Bilgi Paylaşım Süreçleri,
- b. Bilgi Yönetiminin Kısıtları ve Bilgi Paylaşımının Engelleri,
- c. Bilgi Yönetimi Süreçleri ve Metotları,
- d. Bilgi Öğrenme Metotları,
- e. Rekabetçi Avantaj.

Ülkemizde yapılan çalışmalara bakıldığında bilgi yönetimi uygulamalarıyla alakalı hem deneysel hem de nitel çalışmaları yapıldığı görülmektedir. Çalışmaların yoğunluğu bilgi kavramının örgüt performansına etkisini ölçmeye odaklanan çalışmalar ile bilgi yönetimi uygulama örnekleri ile ilgili yapılan çalışmalar olduğu görülmektedir. Doğan (2013), Dur (2008) ve Öztürk (2021) çalışmalarında örgütlerde bilgi yönetimi ve bunun örgütsel performansa etkilerini çeşitli örnekler üzerinden incelerken, Özdemir (2019) ile Özer, Cigirim ve Gök (2020) entelektüel sermaye ve bilgi yönetimi kavramlarını birlikte inceleyerek örgütsel performans ve rekabet avantajı konuları üzerinde durmuşlardır. Literatürde ayrıca bilgi yönetiminin süreçleri ve stratejileriyle ilgili de çalışmalar mevcuttur. Zaim (2005), çalışmasında bilginin artan önemi ve bilgi yönetimi kavramlarından bahsederken, Yalçinkaya (2011) da çalışmasında bilgi yönetimine dair uygulama örnekleri sunmuştur. Demirtaş ve Karagözoğlu (2010) ise öğretmenlerin bakış açısından bilgi yönetimi süreçleri ve bilgi yönetimi stratejileri üzerinde durmuşlardır. Bunların yanında yabancı literatürde de geniş çalışmalar mevcuttur. Van Aswegen (2006) ve Elmi (2020) çalışmalarında bilgi paylaşımı ve bilgi paylaşımının önünde bulunan engellerden bahsederken, Richards (2014) bilgi paylaşımına yönelik nicel bir araştırma çalışması ortaya koymuştur. Bilgi paylaşımı ve bilgi paylaşımının engellerinin dışında literatürde en çok karşılaşılan konulardan biri de bilgi yönetimi stratejileri ve uygulamalarıdır. Hsieh (2007) çalışmasında bilgi yönetimi ve bilgi yönetimi stratejileri kavramlarının ilişkileri ve kullanım alanlarıyla ilgili geniş örnekler vermiştir. Abughazi (2017) ve Gültekin (2009) ise bilgi yönetimi stratejilerinin, Türkiye içindeki çeşitli kurumlarda uygulamalarına yönelik çalışmalar ortaya koymuşlardır.

Bilgi yönetimi uygulamalarının etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi ve bu uygulamalara yönelik stratejiler geliştirilmesi, örgütlerin rekabetçi avantaj ortamında mücadele edebilir konuma gelmesine, örgüt bilgisinin artmasına ve bu bilginin etkili bir şekilde kullanılmasına, örgütün devamlılığının artmasına ve inovasyon kültürünün desteklenmesine olanak sağlamaktadır. Bu nedenle proje yöneticilerinin ve proje üyelerinin bu konuda yeterliliklerini ve etkinliklerini artırmaları elzem bir durum olarak değerlendirilmektedir. Bu koşullar sağlandığında; örgütün performansında ve verimliliğinde gelişimler gözlenebilecektir.

1.2. Varsayımlar ve Sınırlılıklar

Bu araştırma çalışmasında proje ekiplerinin proje yöneticilerinin ve Ar-Ge Ofisi çalışanlarının, kendi proje örgütlerinde uyguladıkları bilgi yönetimi uygulama stratejilerini paylaştıkları, bu stratejilere dair kendi deneyimlerini açıkça ifade ettikleri ve görüşme sorularını yanıtlarken tamamen doğru bilgi verip dürüst oldukları varsayılmıştır.

Proje yöneticilerinin yönettiği projeler, E-Twinning ve Tübitak 4006 projeleri olarak seçilmiştir. Bu çalışmada bu iki proje türünde faaliyet gösteren proje yöneticileri katılımcı olarak alınmıştır. E-Twinning projelerinde en az 2 en fazla 10 Türk ortak katılımcı olabilmektedir. Tübitak projelerinde 2-3 danışman öğretmen ile 3-8 öğrenci görev alabilmektedir. İki proje türünde de ekiplerin 5-10 kişilik gruplar olduğu görülmektedir. Bu iki proje türü için uygulanan bilgi yönetimi uygulama stratejilerinin farklılık göstermeyeceği varsayılmıştır.

Bu araştırma çalışması sadece proje yöneticileri ve Ar-Ge Ofisi çalışanlarının algılarıyla ve tecrübeleriyle ilişkilendirilmiştir. Diğer proje örgütü üyelerinin bilgi yönetimi uygulama stratejilerine ilişkin görüşlerine yer verilmemiş ve çalışma bu çerçeve ile sınırlandırılmıştır.

Proje türlerinin daraltılması, sadece bu projelerde ve bu proje ekiplerinin büyüklüklerinde uygulanan stratejilere odaklanılmasını sağlamış ve çalışma bu kapsam ile sınırlandırılmıştır. Diğer

proje türlerinde ve farklı ekip büyüklüklerinde uygulanan bilgi yönetimi uygulama stratejileri farklılık gösterebilir.

Çalışma Elazığ İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı okullarda proje faaliyeti yürüten proje örgütleriyle coğrafi olarak Elazığ olarak sınırlandırılmıştır. Seçilen proje yöneticileri tek bir disipline bağlı projelerin yöneticileri olarak seçilmemiştir. Buna bağlı olarak proje yöneticilerinin ve Ar-Ge ofisi çalışanlarının algıları farklılıklar oluşturmaktadır.



2. BİLGİ KAVRAMI VE BİLGİ YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

Günümüzde, esas ekonomik kaynaklar; işletme için ortaya konulan sermaye, işletmenin kullanacağı kaynaklar, işletmede kullanılacak işgücü olarak bilinmektedir. Ancak göz ardı edilen en önemli ekonomik kaynak bilginin tam olarak kendisidir. Günümüzde işletmelerin değerini belirleyen, işletmedeki verim ve yeniliktir. Verim ve yenilik ise bilginin, yapılan işte kullanılması ile oluşmaktadır. Tezin bu kısmında bilgi kavramı ve bilgi yönetiminin öneminden bahsedilecektir.

2.1. Bilgi Kavramı

Bilgi, bireylerin çevresinde bulunan ortamı yorumlamak ve içinde bulunduğu şartları kendi istediği şekilde, belirsizliklerini bilerek ve azaltmaya çalışarak yaşaması için bir gereksinimdir. Değer sağlamak için gereken deneyimi, bireylerin çalışma şekillerini, neyin işe yaradığını ve yaramadığını, araştırma ve geliştirme faaliyetlerini ve rekabet edebilme yeteneğini içeren (Kiper, 2004: 66) bilgi, onu elinde bulunduran kişi veya örgüte kontrol gücü sağlar.

Bilgi kelimesi, çeşitli manalara gelecek şekilde “veri” ya da “enformasyon” kelimeleri yerine de kullanılabilir. Ancak bu kavramların birbirleri yerine kullanımları, bakış açısına ve araştırmacıların faaliyet alanlarına göre farklılık gösterebilmektedir. Bu durumun yaratacağı anlam farklılıklarından kurtulmanın en doğru yöntemi, bu kavramları doğru bir şekilde tanımlamaktır.

Bilgi, farklı bilimsel disiplin alanlarında farklı şekillerde tanımlanmıştır:

- Biyolojik açıdan bilgi tanımına bakıldığında, Dawkins tarafından (Dawkins, 2010: 143), “tüm canlıların merkezinde yatan şey” olarak tanımlanmaktadır. Aynı çalışmada Dawkins, bilgiden bahsederken ona “varlıkların özü” tanımını da yapmıştır.
- Felsefi açıdan bilgi Popper tarafından (Popper, 2017: 21), “edimsel ‘biliyorum’ ifadesinden yola çıkılarak, inancın belli bir şekli, yani inancın yeter nedenlere dayanan şekli” olarak tanımlanmaktadır.
- Bilgi felsefesi yönünden bilgi Pears tarafından (Pears, 2004: 15), “bir zihin durumu, zihinde kavranarak temellendirilmiş doğru inanç” olarak tanımlanmaktadır.
- Sahiplik yönünden bilgi Tutar tarafından (Tutar, 2000: 191), “telif hakkı veya başka bir sosyal tanıma yoluyla onaylanmış, bir isme veya gruba bağlı, objektif olarak bilinen entelektüel bir mülkiyet” olarak tanımlanmaktadır.

Farklı disiplinlerdeki bilgi tanımlarının yanı sıra işletmeler için bilgi örgütlere bir kazanım olarak verimlilik sağlayan, kârlılığını arttıran, işletmelerin sektördeki etkinlik düzeyini, yeni bir şeyler üretebilme becerisini ve inovasyon yapabilme becerilerini belirleyen temel bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır (Yeniçeri, 2006: 178).

2.1.1. Bilgi Hiyerarşisi

Bilgi, tanımlardan yola çıkıldığında “akıl” denilen seviyeye gelmeden önce bazı aşamalardan geçmektedir. Bu aşamalar “bilgi hiyerarşisini” oluşturmaktadır (Sağsan, 2003: 2).

Bilgi; Tom Beckman tarafından “alt düzeydeki temel noktalardan insan için daha değerli olan üst düzeylere doğru ham gerçekler yığını olan veri (data), organize edilerek kullanılabilir hale getirilmiş verilerden oluşan enformasyon (information), enformasyonun biçimlendirilmiş ve işlenmiş bir sonucu olan bilgi (knowledge), sonuçların doğrulanması ve mantığa bürüne anlamına

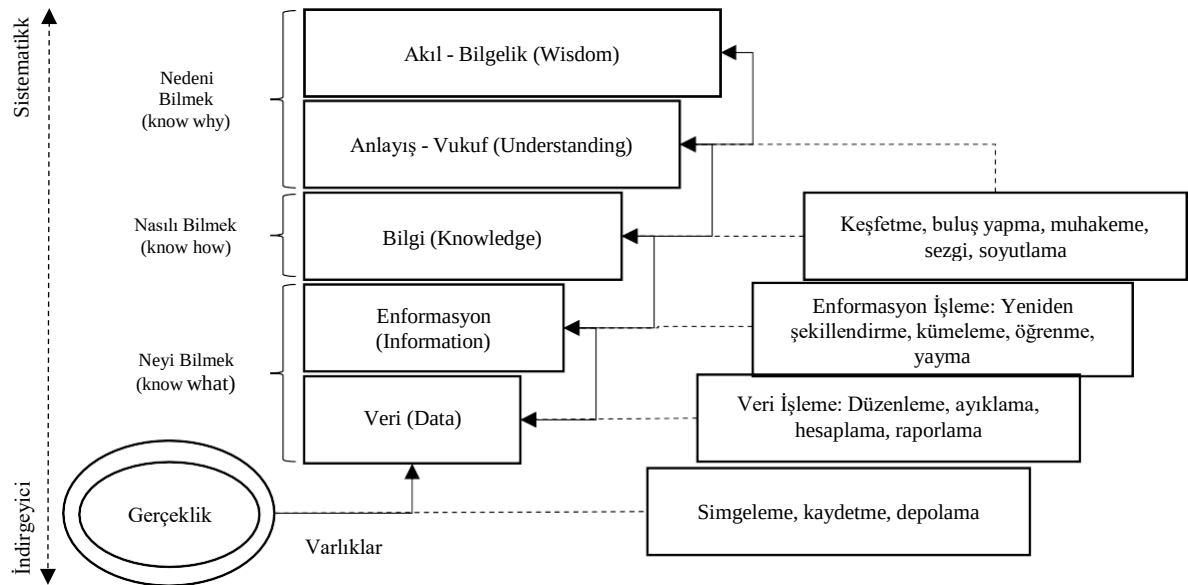
gelen uzmanlık (expertise) ve örgütlenmiş uzmanlık seviyesini ifade eden yeterlilik (capability)” olmak üzere beş hiyerarşik düzeyde tanımlanmaktadır (Celep ve Çetin, 2003: 13).

Zaim tarafından (Zaim, 2005: 65) bilginin kavramsal boyutları esas alınarak yapılan hiyerarşi Şekil 1’de sunulmuştur:



Şekil 1. Bilginin kavramsal boyutları ve çeşitleri (Zaim, 2005).

Aktan ve Vural tarafından (Aktan ve Vural, 2005: 6) veri, enformasyon, bilgi, anlayış ve akıl kavramlarını, benzer kavramlardan farklılaştırmak için yapılan şema Şekil 2’de sunulmuştur.



Şekil 2. Anlam şeması (Aktan vd., 2005)

Yapılan bu tezin kapsamı da dikkate alınarak, Şekil 2’de belirtilen kaynaklar, çeşitli sınıflandırılmalara dâhil olmaktadır.

2.1.1.1. Veri (Data)

Sanayi devriminden önce, en değerli şey, topraktı. Ancak sanayi devriminden sonra, fabrikalar ve makineler, topraktan daha değerli hale gelmiştir. Günümüzde, endüstri 4.0 çalışmalarıyla birlikte, toprak, fabrika ve makinelerin yerini, veri (data) almış, siyasetten ekonomiye, bireyselden kurumsala, ülkelerden küçük topluluklara tüm grupları etkileyecek bir unsura dönüşmüştür. Bilimsel olarak literatür incelendiğinde ise veri, bilgi ve enformasyon kavramlarının bazı zamanlarda birbiri yerine kullanıldığı görülmektedir. Bu da çeşitli anlam karışıklığına yol açmaktadır. Oysaki veri, bilgi ve enformasyon birbirinden farklı üç kavramdır.

Veri, genellikle “ham gerçeklikler” olarak düşünülmektedir. Latince ’de işlenmemiş ham bilginin ifade edildiği “datum” sözcüğünün çoğul hali olan “data” kelimesiyle ifade edilmektedir. Veri (data), olaylar hakkındaki birbirinden bağımsız, nesnel gerçekleri ifade eder (Türk, 2003: 75). Herhangi bir bağlamla ilişkilendirilmemiş, tek başına özel bir anlam taşımayan sayı, harf, sembol ve/veya işaretler, özel anlam ifade edecek şekilde bir araya getirildiğinde veri oluşmaktadır.

Veri, “örgütlerde veya fiziksel çevresinde gerçekleşen olayları temsil eden, insanların anlayabileceği ve kullanabileceği şekilde ayarlanıp düzenlemeden önceki ham gerçekler yığıdır” (Laudon ve Laudon, 2011: 15). Başka bir tanımla da veri, “kurumsal amaçlara bağlı olarak olaylara ilişkin nesnel gerçekleri içeren işlemlerin birbirleriyle ilişkilendirilecek şekilde yapılandırılmamış bir biçimde kaydedilmesi”dir (Barutçugil, 2002: 57). Verilere örnek vermek gerekirse; bir meteoroloji istasyonunda toplanan hava sıcaklığı ve nem oranları birer veridir. Aynı şekilde bir market raflarında bulunan eşyaların, barkodlarının, ödeme yapılmak üzere kasadan geçişinde optik olarak sistemin kaydettiği değerler de veri olarak söylenebilir.

2.1.1.2. Enformasyon (Information)

İnsanlar için anlam taşıyan ve insanlar tarafından kullanılabilir şekilde düzenlenmiş olan veriler, “enformasyon” olarak adlandırılabilir. Enformasyon, kullanıcıların düşünce yapılarında farklılık oluşturarak onu biçimlendirmeyi ve kullanıcılara çeşitli bakış açıları yaratmayı amaçlamaktadır. Bu anlam incelendiğinde; enformasyon, aslında “fark yaratan veri” olarak da tanımlanabilir (Davenport ve Prusak, 2001: 24-26).

Veriler, enformasyona dönüştürülürken, belirlenmiş olan amaçlara göre sınıflandırılarak, istatistiksel ya da matematiksel yöntemlerle analiz edilir ve ortaya çıkan hatalardan arındırılarak özlü bir hale getirilir (Davenport vd., 2001: 27)

Meteoroloji istasyonunda toplanan hava sıcaklığı ve nem oranları birer veri iken, bu ölçümlerin yapıldığı günün saatleri, yeri, mevsimi gibi farklı gruplarda sınıflandırılması enformasyona bir örnektir. Aynı şekilde bir market raflarında bulunan eşyaların barkodlarının, ödeme yapılma üzere kasadan geçişinde optik olarak sistemin kaydettiği değerler veriyken, satılan ürün türüne göre satış miktarlarının, ödemelerin nakit ya da kredi kartıyla yapılması şeklinde sınıflandırılması, enformasyon olarak adlandırılabilir.

2.1.1.3. Bilgi (Knowledge)

Bilgi, “insan zihninin fikirlere, kurallara, prosedürlere ve enformasyona şuurulu bir biçimde anlam kazandırması” olarak veya “geçmişle bağlantılı bir öğrenme sürecine dayanan, evrensel, objektif, enformasyonun biçimlendirilmiş ve işlenmiş bir sonucu olan, transfer edilebilen ve problem çözmeye yönelik bir kavram” (Zaim, 2005: 72) şeklinde tanımlanmaktadır. Enformasyonların süzülerek belirli amaçlar doğrultusunda ya da örgütsel süreçlerde yarar sağlayacakları düşüncesiyle kullanılabilecek olanları, kaydedilerek bilgiye dönüştürülmektedir (Dinçmen, 2010: 16).

2.1.1.4. Anlayış – Vukuf (Understanding)

Anlayış ve vukuf kavramı aslında “irfan” kelimesiyle aynı manayı taşımaktadır. Bu bağlamda; anlayış, bilginin hayata geçirilmiş şeklidir. Bir bireyin sahip olduğu bilgiyi doğru zamanda ve doğru bir biçimde kullanabilme yeteneğidir. Bunun için de bireyin kavrama ve kavradığını ifade edebilme özelliklerinin olması gerekir. İnsanlar, duygusal varlıklardır. Olaylara ve durumlara karşı sezgileri ve hissiyatları vardır (Zaim, 2005: 73). İşte bu sezgi ve kavrama kabiliyetinin kullanılmasıyla bilgi bir anlam kazanır. Ancak bilginin asıl anlamını kazanması, düşüncelere ve yaşam biçimine yansıtılmasıyla mümkün olur.

2.1.1.5. Akıl – Bilgelik (Wisdom)

Akıl, içselleştirilmiş ve özümsemiş bilgidir. Dış kaynaklardan aldığı bilgiyi, zihni süreçlerden geçirerek kendi amaçları doğrultusunda kullanabilme seviyesine akıl denir. Sahip olunan bilgiye kişilerin kendi sahip oldukları tecrübeleri uygulamalarına da bilgelik ya da akıl denir (Soyka, 2012: 309). Bilgelik kavramı; sahip olduğu bilgiyi kendi ihtiyaçları doğrultusunda kullanabilme, doğru zamanda, doğru şeyi düşünüp gerekli kararları alarak harekete geçebilme ve hatta risk alabilme yeteneğidir (Öztürk, 2021: 21).

2.1.2. Bilginin Özellikleri

Bilginin özellikle de örtük bilginin en belirgin özelliği insan beyninde yer alması ve kolayca biriktirilip depolanamamasıdır. Bilgi, enformasyonun insanın kendi akıl süreçlerinden geçirilerek işlenmesi, düzenlenmesi ve bireyler tarafından içselleştirilmesi yoluyla oluşur. Birbirleriyle alakası olmayan enformasyonlar akıl tarafından süzgeçten geçirilmediğinde ve işlenip bilgiye dönüşme niteliği taşımadığında zaman içinde kaybolur ya da önemini kaybeder (Gardels, 2003: 9).

Enformasyon denilen kavramın insanın deneyimi, yorum yeteneği ve içinde bulunduğu çevre koşulları çerçevesinde şekillenmiş hali olan bilgi, ona sahip olan bireyde çeşitli değişiklikler meydana getirir. Bunun en başında da yeni bir bakış açısına sahip olunması gelir. Bilgi, bireyler tarafından karar alma süreçlerine katıldığı ve eylemlere dönüştürüldüğü sürece bir değer kazanır. Eyleme dönüşmeyen bilgi bir anlam taşımaz ve bu bilginin değerinden de bahsedilemez (Aktan vd., 2005: 5). Örgütlerin başarısına etki etmesi yönünden bilgi, müşterilerde bir memnuniyet oluşturmali ve artı bir değer yaratmalıdır. Bilginin verimliliği ancak onu kullananlara sağladığı katkılar kadardır (Drucker, 1998: 132).

Bilginin sahip olması gereken özelliklere doğruluk, ispatlanabilirlik/denenebilirlik ve özümsemiş gibi temel kavramlar örnek olarak verilebilir (Doğan, 2006: 16). Bilginin doğası gereği bütün bilgiler, zamanla sahip oldukları geçerliliklerini kaybederler (Drucker, 1998: 139). Günümüzde bilgi hızla eskien bir ürün gibidir. Bilgiye ulaşmanın kolaylaşması bilginin hızla değiştiğinin de

farkına varılmasını sağlamıştır. Bilgi, elle tutulan fiziki ürünlerden çok daha hızlı bir şekilde değerini yitirebilmektedir. Bilgiyi üretenler bilmelidir ki ürettikleri bilgi araçlarının, programlarının ya da bilgi süreçlerinin raf yarı ömrü yaklaşık üç aydır ve buna göre hareket edilmek mecburiyetindedirler (Gryskiewicz, 2000: 27) . Bu özelliklerinin yanı sıra bilginin kendi kendini hızla yenileme gücünün de olduğu unutulmamalıdır (Özsağır, 2007: 50).

2.1.3. Bilgi Türleri

Literatür taraması yapıldığında bilgi, çok farklı şekilde sınıflandırılmıştır. Ancak en çok kullanılan bilgi türleri 4 ana başlık altında incelenebilir (Barutçugil, 2002: 65). Bu türler;

- Kullanım Biçimine Göre Bilgi
- Kaynağına Göre Bilgi
- Rekabet Üstünlüğü Yaratmasına Göre Bilgi
- Niteliklerine Göre Bilgi

2.1.3.1. Kullanım Biçimine Göre Bilgi

Kullanım biçimine göre;

- İdealist (Çoğunlukla farkında bile olunmayan, vizyon ve kurumsal/kişisel amaçları belirlemede kullanılan inanç ve değerlerdir.),
- Sistemik (Sistemin işleyiş mekanizmasıyla ilgili olarak kılavuzda yer alan bilgilerdir.),
- Pragmatik (Eğitimle elde edilen, kişilerin sorumluluk alanları dâhilinde karar alırken kullanılan bilinçli bilgidir.),
- Otomatik (Düşünmeden, analiz etmeden, içselleştirilmiş bilgidir.) bilgilerden söz edilebilir (Kurgun, 2006: 278).

2.1.3.2. Kaynağına Göre Bilgi

Kaynağına göre;

- Açık (Sistemik şekilde ifade edilebilen, ulaşılabilen ve aktarılabilen bilgidir.),
- Örtülü (Kolaylıkla şifrelenip kodlara/sembollere dönüştürülemeyen, gözleme, deneye ve tecrübeye dayalı bilgidir.), bilgilerden söz edilebilir.

Nonaka ve Takeuchi (1995) tarafından oluşturulan modele ve yapılan sınıflandırmaya göre; bu iki tür bilgi “örtülüden açığa (dışsallaştırma), açıktan örtülüye (içselleştirme), açıktan açığa (birleştirme) ve örtülüden örtülüye (sosyalleşme)” olarak dört şekilde dönüşüme girebilir. Dışsallaştırma bireyin sahip olduğu ve kendi beyni içindeki örtülü bilginin çeşitli yollarla diğer bireylerin kullanımına sunulması yani açık hale getirilmesi halini, içselleştirme dışarıdan alınan bir bilginin çeşitli süreçlerden geçirilip değerlendirmeye tabi tutularak özümsemesi durumunu, birleştirme bilginin bir kişi veya topluluğa sunulmasında oluşan karşılıklı alışveriş anında meydana gelen açık bilgi paylaşımını ve sosyalleşme ise bilginin usta-çırak ilişkisi yoluyla aktarılmasını ifade etmektedir (Barutçugil, 2002: 63-64).

2.1.3.3. Rekabet Üstünlüğü Yaratmasına Göre Bilgi

Bilgi ve entelektüel sermaye, örgütlere içinde bulundukları rekabet ortamlarında avantaj sağlayan iki temel güç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir örgütün rekabet üstünlüğünü uzun süre

elinde tutması, sahip olduğu bilginin kendi örgütüne özgün olması ve bilginin rakipleri tarafından transfer edilip elde edilmesi ihtimalinin zor olması gibi durumlar sayesinde mümkün olmaktadır. Kurumsal ve bireysel deneyimlerden elde edilen verilerin sistematik olarak işlenmesi ile elde edilen bilgi yardımıyla; örgütlere müşteri memnuniyet düzeyini artırma, yeni ürün geliştirme, yeni pazarlara yayılma ve müşteri taleplerine cevap hızını artırma gibi rekabetçi özellikler kazandırılarak rekabet gücü artırılabilir (İraz, 2010: 250).

2.1.3.4. Niteliklerine Göre Bilgi

Niteliklerine göre;

- Kişisel (Kişinin varlığıyla ilişkilendirilen niteliksel özellikler, olaylar karşısındaki tutumlar ve davranış şekilleri, edinilen tecrübelerdir.),
- Müşteri davranış şekilleri (Daha çok kurum tarafından içselleştirilmiş patent, marka ve ticari unvanlar ile gösteren yapısal bilgi ve örgüt ile ilişki içinde olan veya örgütün ilgi alanı içinde yer alan müşteri kitlesine ilişkin verilerin ayrıntılı olarak analiz edilmesiyle oluşan bilgidir.) bilgilerden söz edilebilir (Barutçugil, 2002: 65).

2.1.4. Bilginin Oluşum Süreci

İnsanoğlunun düşünce dünyasının duyuvar aracılığıyla algılanan ve akıl ile idrak edilen, insan bilincinden bağımsız olarak gerçekliği oluşturan nesnel kısmı bilinçdışı olarak, duyuvarla algılanan nesnel gerçeğin yansımalarının akıl ile işlenmesi sonucu oluşturulan göreceli gerçek ise bilinç olarak adlandırılır (Özsağır, 2007: 49). Bilim tabiatıta var olan deneysel bilgileri sistematik bir düzene koyarak insandan soyut ve objektif nitelikteki bilimsel bilgilere dönüştürmekte, bu bilimsel bilgiler de teknik sayesinde insan ihtiyaçlarını karşılayacak pratik uygulamalara dönüştürülmektedir (Ülken, 2016: 20). Bilgi üretimi örgütler tarafından yeni ve faydalı fikir ortaya koyulması ve çözümler sunulması olarak tanımlanabilir. Esasen bilgi üretimi bir örgüt için istisnai bir durum veya tercihen yapılan bir uygulama olmayıp günümüz çalışma ortamında varlığını sürdürebilmesi için olmazsa olmaz kültürel birikim ve altyapısının bir nitelik unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır (Sargut, 2001: 25).

Bilgi oluşum süreçleri incelendiğinde;

- Bilginin elde edilmesi
- Bilginin dönüşümü

şeklinde sınıflandırılabilir.

2.1.4.1. Bilginin Elde Edilmesi

İşletmeler bilgiyi “taklit etme, satın alma, kıyaslama, dış kaynak kullanma, türetme, alternatif üretme ve keşif” gibi yöntemler kullanmak suretiyle edinebilecekleri gibi kendi bünyelerinde de üretebilirler (Özer, 2008: 71). Başka işletme yapısının tamamen bir işletme bünyesine katılması ya da bilgiye sahip kişinin işletme bünyesine dâhil edilmesiyle de bilgi elde edilebilir.

2.1.4.2. Bilginin Dönüşümü

Örtük bilgi, insanın yüksek yaratıcı güçleri ile algılama işlemlerinde öne çıkması (Polanyi, 2009: 7) insana ait olması ve özgünlüğü nedeniyle örgütler için en fazla değer taşıyan ve bu nedenle de en çok üzerinde durulan konuların başında gelmektedir. Bir örgütün politikaları, yönetsel gücünün

kaynağı, değer yargıları, liderlik tarzları, özel dili ve benzeri özellikleri o örgütün örtük bilgi altyapısının unsurlarını oluşturur (Stanford, 2014: 224).

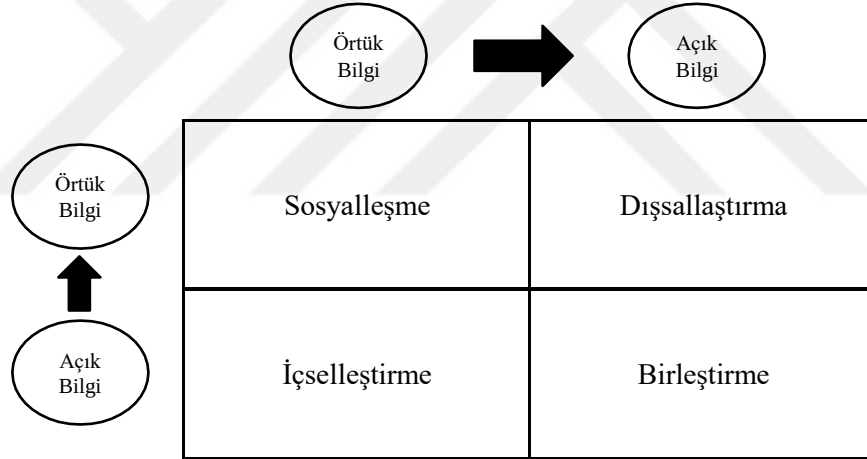
Nonaka ve Takeuchi tarafından dönüşüm modeli oluşturulmuştur. Bu döngü 4 adımdan oluşur. Bu adımlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.

- Sosyalleşme (Örtük bilgiden örtük bilgiye)
- Dışsallaştırma (Örtük bilgiden açık bilgiye)
- Birleştirme (Açık bilgiden açık bilgiye)
- İçselleştirme (Açık bilgiden örtük bilgiye)

Bu döngü aynı zamanda SECI döngüsü olarak da bilinmektedir. Döngünün basamaklarını açıklamak gerekirse;

- İlk basamakta, bilgi usta-çırak modeliyle kişiler arasında aktarılır,
- İkinci aşama edinilen bilgiyi herkes tarafından anlaşılabilir hale getirir,
- Üçüncü aşamada açık olan bilgi herkes tarafından içselleştirilir,
- Dördüncü ve son adımda herkes tarafından içselleştirilen bu bilgi yeni bir uygulama biçimine dönüştürülür,

şeklinde açıklanabilir (Nonaka, 2008: 16-19). Nonaka ve Takeuchi tarafından oluşturulan Bilgi Yaratım ve Dönüşüm Modeli Şekil 3'te görülmektedir:



Şekil 3. Bilgi Yaratım ve Dönüşüm Modeli (Nonaka ve Takeuchi, 1995:62)

Nonaka ve Takeuchi tarafından Şekil 3'te verilen döngü, farklı yazarlar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Buna göre;

- Sosyalleşme, toplumsallaşma, usta-çırak ilişkisi, deneme-yanılma, taklit, beyin fırtınası, görev başı eğitimi uygulamaları ile meydana gelir (Celep vd., 2003: 18).
- Dışsallaşma, örtük bilginin çeşitli süreçler ve modeller vasıtasıyla, bilgiyi asıl kullanacak birimlerin hizmetine sunmak üzere açık bilgiye dönüştürülmesi şeklinde gerçekleşmektedir. (Becerra-Fernandez vd., 2001: 29).
- Birleştirme, kişinin sahip olduğu bilgiyi başka bir topluluk veya kişiye sunması ve bu bilginin dinleyenler tarafından açık bilgi şeklinde alınarak birleştirilmesi, sentezlenmesi ve yeni bir açık bilgiye dönüştürülmesi sürecidir (Barutçugil, 2002: 64).

- İçselleştirme, açık bilgidен yararlanarak yeni bir deneyim geliştirme sonucu açık bilginin kişide örtük bilgiye dönüşmesini ifade etmektedir. (Barutçugil, 2002: 63).

2.2. Bilgi Paylaşımı ve Bilgi Paylaşım Süreci

Bilgi paylaşımı kavramı geniş bir kavram olup, literatürde çeşitli araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bazı araştırmacılar (Wang ve Noe, 2010: 116), bilgi paylaşımını bireyler arasındaki bilgi hareketi olarak tanımlamışlardır. Bilgi paylaşımı, bilginin örgüt içindeki diğer çalışanlara sunulması ve bu bilginin bir forma dönüştürüldüğü bir süreç olarak ifade edilebilir. Bilgi paylaşıldığında diğer bireyler tarafından anlaşılır, özümser ve kullanılır (Ipe, 2003: 341).

Bilgi paylaşımı, bilginin bir kişiden bir bireye ya da organizasyona olduğu gibi bir organizasyondan diğerine aktarılması ve yayılması olarak da tanımlanmaktadır (Lee, 200: 324). Bilgi paylaşımıyla alakalı en kapsamlı tanımlardan biri Lin'e aittir. Buna göre; bir organizasyonda bulunan tüm bireylerin ya da birimlerin örgüt içerisinde tecrübelerini, bilgilerini ve becerilerini yaydığı ve aktardığı bir etkileşim kültürüdür. Bu sayede çalışanlar bilgiye ulaşırlar ve organizasyon içerisinde bilgi akışı sağlayan iletişim ağları oluşturup kullanabilirler (Lin, 2007: 315).

Bazı araştırmacılar, bilgi paylaşım süreçlerini iki farklı açıdan ele almışlardır. Buna göre ilk yaklaşım bireyler arası ilişkileri, sosyal etkileşimleri ve kültürel unsurları kapsamaktadır. İkinci yaklaşım ise teknolojik sistemlerin bilgi paylaşımı safhasında daha fazla kullanılmasıdır (Akgün, Keskin ve Günsel, 2009: 185). Bu yaklaşımlara detaylı bakıldığında;

1. Bilgi paylaşımının sosyal olan yönü; bireyin sahip olduğu bilginin tüm organizasyona yayılması ve böylece tüm çalışanların ve örgütün bilgi seviyesinin bir bütün olarak yükseltilmesi amacını taşır. Çalışanlar, bilgiyi organizasyon genelinde yaymak üzere bir faaliyet gerçekleştirirler.
2. Teknolojik olan yön ise; teknolojik sistemlerin bilginin paylaşılmasında önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Bu teknolojik altyapılar sayesinde bilgi kolaylıkla sınıflandırılabilir, saklanabilir ve düzenlenebilir. Ayrıca bilgiye erişmek de bu sistemler sayesinde artarak bilginin paylaşımına yönelik kolaylıklar sunmaktadır.

Bilgi paylaşımında en önemli olan asıl unsurlar ise aşağıdaki şekilde sıralanmış ve detaylandırılmıştır (Peltokorpi, 2006: 139):

- Bilgi paylaşımı sayesinde örtük bilgi bir değer taşıyacak şekilde organizasyon içerisinde kişilerin kullanımına sunulur.
- Bilgi paylaşımı, öğrenmeyi ve gelişmeyi arttırdığı gibi problemlerin çözümünde de kaynak olarak kullanılarak israfı önler.
- Bilgi paylaşımı, organizasyon içindeki işlere yönelik uygulamaların detaylarının çalışanlar arasında paylaşılmasını ve muhafaza edilmesini sağlar.
- Bilgi paylaşımı, etkileşim kültürü ve iletişim sayesinde çalışanların motivasyon seviyelerini yükseltir.
- Bilgi paylaşımı etkileşimi arttırarak, kültürel etkinlikler konusunda katma değer sağlar.

Bilgi yönetiminin etkili ve verimli bir şekilde gerçekleşebilmesi organizasyonların yeni bilgi üretebilmesi ve ürettiği bilgiyi doğru bir şekilde aktarabilmesiyle doğru orantılıdır. Bu da demektir ki; bilginin paylaşılması ile örgüt performansı arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır (Sveiby ve Simons, 2002: 420). Organizasyonların en önemli varlığı sahip oldukları bilgidir. Bilginin değeri de

ancak onun doğru bir şekilde paylaşılması ve çalışanlar tarafından özümseyerek kullanılmasıyla ortaya çıkmaktadır (Jang, Hong ve Bock, 2002: 481).

2.2.1. Bilgi Paylaşımını Engelleyen Faktörler

Organizasyonlar için bulundukları pazarlarda, sektörlerde veya çalışma alanlarında rekabet üstünlüğü sağlamak en önemli hedeflerden biridir. Bilginin doğru bir şekilde üretilmesi, örgüt içinde doğru bir şekilde aktarılması ve paylaşılan bilginin de doğru bir şekilde kullanılması rekabet üstünlüğü sağlamada önemli bir rol oynamaktadır. Örgüt içinde bu tarz yapıların oluşturulması ve çalışanların bilgi paylaşımına özendirilmesi yöneticilerin sorumluluğu altında görülmektedir.

Yöneticilerin paylaşılacak bilginin çeşidinden bağımsız olarak çalışanları bilgiyi paylaşmaya motive etmeleri gerekmektedir. Ancak görülmektedir ki; organizasyonlar içinde bilginin paylaşılması her zaman sağlıklı bir şekilde yürütülememektedir.

Örgütlerin bilgi paylaşımında karşılaştığı en büyük problemlerden birisi, elde edilen bilgilerin doğru bir şekilde dönüştürülüp düzenlenmesi ve çalışanların kullanımına sunulmasıdır. Yani örgütler örtük bilgiyi açık bilgiye dönüştürmenin doğru yollarını bulmalı ve çalışanlar için kolaylaştırıcı bir ortam oluşturmalıdır. Teknolojinin etkin kullanımı ve süreçlere dâhil edilmesi, örtük bilginin açık bilgiye çevrilmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Broadbent ve Lofgren, 1993: 687).

Genel olarak bilgi paylaşımını engelleyen faktörler; bireysel, örgütsel ve teknolojik faktörler olarak 3'e ayrılmaktadır. Bilgi paylaşımını engelleyen faktörler Tablo 1'de verilmiştir (Işık, 2018: 645) :

Tablo 1. Bilgi Paylaşımını Etkileyen Faktörler

Bireysel Faktörler	Örgütsel Faktörler	Teknolojik Faktörler
Bilgi paylaşımı için yeterli vakit olmayışı.	Örgütün bilgi paylaşımı konusunda stratejilerinin ve politikalarının net olmaması.	Bilgi teknoloji sistemlerinin ve süreçlerin bütünleşme eksikliğinin işgörenlerin çalışma metotlarını olumsuz yönde etkilemesi.
Bilgi paylaşımının yapılmasıyla birlikte iş güvenliğinin tehlikeye düşebileceği kaygısı.	Bilgi paylaşımını destekleyen liderlerin olmaması.	Bilgi paylaşımı yapacak içsel ve dışsal teknik destek yetersizliği.
Bilgi paylaşımı konusunun öneminin kavranamaması.	Bilgi paylaşımında formal veya informal alanların yetersizliği.	İş görenlerin bilgi paylaşımında kullanacakları teknolojinin imkânlarından haberdar olmamaları.
Bilimsel güç veya hiyerarşi kullanımı.	Bilgi paylaşımını özendirici politikadaki yetersizlikler.	Değişik bilgi teknolojileri ile süreçler arasındaki ahengin yetersizliği.
Kişisel etki, iletişim ve değerlendirmede yetersizlik.	Bilgi paylaşımına destek olacak örgüt kültürünün olmaması.	Bütünleşmiş bilgi teknolojileri, süreçler ve kişilerin gereksinimleri arasındaki uyumsuzluk nedeniyle paylaşım uygulamalarının sınırlandırılması.
Tecrübe farklılıkları.	Bilgi paylaşımını destekler biçimde bir altyapının olmaması.	Bilgi teknoloji sistemlerine karşı bilginin yetersiz olması ve bu sistemleri kullanma konusunda görülen isteksizlik.
Bilgi kaynağıyla bilgiyi kabul eden arasında çatışma.	Şirket içi bilgi paylaşımında etkin bir fiziksel çevrenin olmaması.	Yeni bilgi teknoloji sistemleriyle ve süreçleriyle alakalı iş görenlerin yeterli seviyede eğitilmemiş olması.
Bilginin ifade edilememesi.	Örgüt yapısının hiyerarşik oluşu.	Yeni bir sistemin hali hazırda mevcut sisteme karşı tüm üstünlüklerinin iyi tanıtılamaması.
Yaş ve cinsiyet farklılığı.	Birim ve bireyler arasında eşgüdüm eksikliği.	
Sosyal bağların olmaması.	Örgüt dâhilinde görülen iletişim zayıflığı.	
Eğitim seviyesindeki farklılıklar.	Uygulanan ödüllendirme sisteminin yetersizliği.	
Güven kaygısı.	Vasıflı işgücünün olmaması.	
Kültürel farklılıklar.	Örgüt kültürünün zayıflığı.	
	Teknik altyapı yetersizliği.	

2.2.1.1. Bireysel Faktörler

Bilgi paylaşımını engelleyen en önemli bireysel faktörlerden birisi çalışanların kendilerine örgüt içinde güçlü bir pozisyon sağlayan mesleki bilgi ve tecrübelerini paylaşma konusunda istekli olmamalarıdır. Bunun sebebi çalışanların ellerindeki gücü ve sorumluluğu kaybetme korkularıdır. Bu engellerin aşılmasını sağlayacak en önemli husus ise yöneticilerin kurum kültürünü yaşatması ve arttırması, kendilerinin de çalışanlara rol model olmasıdır. Bilgi ile güç kavramını eşitleyerek, çalışanların bilgiyi rahat bir şekilde paylaşabilecekleri bir ortam yaratmaları gerekir (Eser ve Ensari, 2016: 135-136).

Szulanski'ye göre (Szulanski, 1996: 36) çalışanları sahip oldukları bilgileri diğerleriyle paylaşmaktan alıkoyan üç sebep vardır:

- Çalışanların güç kaybetme korkusuna sahip olmaları ve bilgiyi paylaşmayarak güce de sahip olacaklarını düşünmeleri,
- Bilgi paylaşıldığında olması gerektiği gibi bir ödüllendirme sisteminin olmadığı düşüncesi,
- Bilginin diğer çalışanlarla paylaşılması için yeterli kaynağın ve vaktin olmaması.

Bireysel faktörlerin üstesinden gelebilmek için yöneticilerin çalışanları iyi bir şekilde motive etmeleri gerekmektedir. Aynı zamanda çalışanlar arasında bilginin gücü elinde tutmaya yaradığına dair algının da ortadan kaldırılması gerekmektedir. İletişim kanallarının iyi tesis edilmesi ve sosyal etkileşim kültürünün oluşturulması hem çalışanların motivasyonunu artıracak hem de örgütün verimliliğine olumlu bir şekilde yansıtacaktır (Çoban, 2010: 353).

2.2.1.2. Örgütsel Faktörler

Hiyerarşik yapı bir örgüt içinde bilgi paylaşımını engelleyen en önemli örgütsel faktörlerden biridir. Bu yapı örgütün kurumsallaşmasını ve birimlere ayrılmasına pozitif etkiler yaparken, bilgi üretimi ve paylaşımında zorlaştırıcı bir etki göstermektedir. Hiyerarşinin olduğu ortamlarda üst yönetimden astlara doğru iletişim kanalının etkin bir şekilde kullanıldığı ancak ters yönde iletişimin çok sık gerçekleşmediği görülmektedir (Özler, Ergun ve Gümüştekin, 2004: 24-25).

Bilgi paylaşımına etki eden faktörler Riege tarafından şu şekilde sıralanmıştır (Riege, 2005: 23):

- Çalışanların örgüte dair stratejik amaçları paylaşma konusundaki eksiklikleri,
- Yöneticinin kendi bilgilerini çalışanlarla paylaşmak istememesi,
- Çalışanları motive edecek ödüllendirme sisteminin olmayışı ya da eksik kalması,
- Örgütsel kültürün tecrübe paylaşımına olanak vermemesi,
- Tecrübeli çalışanların örgüt içinde ayrıcalıklı konumda olması,
- Avantajlardan eşit bir şekilde yararlanılacak bir ortam olmaması ve kaynakların yetersiz kalması,
- Fiziksel iş ortamındaki sınırlılık sebebiyle sosyal etkileşimin kısıtlı olması,
- Hiyerarşik yapı sebebiyle oluşan baskı ve tecrübe aktarımının bu baskı sebebiyle yavaşlaması.
- Örgütün içindeki birimlerin iletişim güçlüğü oluşturacak şekilde büyük olması.

2.2.1.3. Teknolojik Faktörler

Günümüz şartlarında örgütlerin her alanda teknolojiyi kendi bünyelerine entegre etmeleri büyük önem taşımaktadır. Örgüt içi iletişim kanallarının teknoloji tabanlı olması, bilgi paylaşımını da artıracaktır.

Bilişim teknolojileri örgüt içinde bilginin daha rahat paylaşılmasını sağlayan, farklı çeşitteki bilgilerin aynı kanallar üzerinden paylaşılmasına olanak veren sistemlerdir. Bu teknolojilerin kullanılmasına yönelik yeterli bir eğitim verilmesine müteakip örgüt içinde iletişim ve bilgi paylaşımı teknolojik kanallar üzerinden sağlanabilir ve bu da örgütün performansını olumlu yönde artırabilir. Ancak eğitimsiz ve bilinçsiz kullanılan teknolojik altyapılar da tam aksine iletişim kanallarının tıkanmasına yol açacak ve bilgi paylaşımını da olumsuz etkileyecektir (Demirel, 2007: 271).

2.2.2. Bilgi Paylaşımının Rekabet Avantajına Etkisi

Bir organizasyonda bilginin etkin ve doğru bir biçimde paylaşılması, bireylerin kendi sahip oldukları bilginin örgütsel bilgiye dönüştürülmesine zemin hazırlamaktadır. Bu sayede çalışanların olası bir örgütten ayrılması durumunda, bilginin de kaybolmasının ihtimali ortadan kaldırılacaktır. Örgütün verimi artacak ve muhtemel zarar en aza inecektir. Bilgi paylaşımının doğru ve etkin bir biçimde yapılması, tüm işletmelerde özellikle de yöneticiler tarafından en çok istenen durumlardan biridir. Çünkü rekabet avantajını sağlamak için bilgi paylaşımını doğru ve etkin yapmak en önemli etkenlerden biridir.

Organizasyonların bilgi paylaşımı ve performans durumlarına bakıldığında, bu olguların birbiriyle anlamlı bir yakın ilişki içerisinde oldukları görülmektedir (Mesmer ve DeChurc, 2009: 540). Organizasyonların belirledikleri hedeflerine ulaşabilmeleri için bilgi paylaşımını en iyi şekilde sağlamaları gerekmektedir. Çünkü organizasyonun başarılı olması ve aynı sektördeki diğer rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlayabilmesi açısından bilgi paylaşımı ciddi bir öneme sahiptir.

Organizasyonların sahip oldukları donanımsal yapılar diğer rakiplerince kolaylıkla kopyalanabilecek niteliktedir. Ancak; rekabet avantajı sağlayan asıl unsurlar somut olmayan varlıklardır. Bunların başında da bilgi kavramı sayılabilir. Bilgi örgütün içinde bulunan insan kaynağı tarafından geliştirilen, korunan ve aktarılan bir varlıktır. Bilgi, çalışanların tecrübeleri, becerileri ve örgüt içindeki sosyo-kültürel özellikleridir. Bundan dolayı çalışanların örgüt içinde gerçekleştirdiği her eylem ve örgütsel performansa verdiği katkı, diğer rakiplere karşı farklılık yaratmaktadır. Doğru ve etkin bir şekilde gerçekleştirilen bilgi paylaşımı ile hem örgütlerin performansı gelişmekte hem de içinde bulunan örgütsel çevreninde değiştirilip geliştirilmesi durumu ortaya çıkmaktadır (Abdul-Jalal, Toulson ve Tweed, 2013: 151).

2.3. Bilgi Yönetimi

Günümüzde başarının temel adımlarından biri rekabet avantajıdır. Rekabet avantajında başarılı olmak içinse, örgütün neleri bildiğini ve daha fazla neleri bilmesi gerektiğinin farkında olunmalıdır. Bu adımlardan yola çıkıldığında; örgütlerin başarmak istedikleri şeyleri başarmak için neleri bilmeleri gerektiğini bilmesi gerekmekte ve bu bilginin örgüte nasıl değer sağlayacağını anlamaları gerekmektedir. Dolayısıyla bilgi yönetimi, geçici bir değişim değildir. Bilgi yönetimi, kalıcı bir yönetsel araçtır. Çünkü bu araçta; rekabet ve ekonomik değer amacı sağlanmaktadır.

2.3.1. Bilgi Yönetiminin Amacı ve Esas İlkeleri

Bilgi yönetimi sistemleri, örgütsel ve bireysel karar vermeyi iyileştirmek amacıyla bilgiyi elde tutma ve yeniden kullanma hedeflerine ulaşmak için örgütsel ve teknik çözümleri bütünsel olarak birleştirmeyi sağlamaktadır (Jennex, 2007: 4).

Erdoğan ve İpçioğlu tarafından (Erdoğan ve İpçioğlu, 2005: 92-93), Davenport'un on bilgi yönetimi ilkesini aşağıdaki şekilde sıralamış ve açıklamışlardır:

1. “Bilgi yönetimi gibi bilgisizlik de pahalıdır”: Örgütler nasıl ki düşük kaliteli ürün ve hizmetler nedeniyle oluşan maliyetleri göz önünde bulundurmamak suretiyle kalitenin değerini belirliyorlarsa, bilginin değerini de bilgisizliğin maliyetini ölçmek suretiyle belirlemelidirler.
2. “Bilgi yönetiminin etkinliği insan-teknoloji ortak çözümleri sayesinde sağlanabilir”: Bilgi teknolojileri bilginin edinilmesini, depolanmasını, dönüştürülmesini ve yayımını sağlarken, insanlar ise bilgiyi kendilerince yorumlayıp sentezleyerek karar verme süreçlerine uygularlar.
3. “Bilgi yönetimi politik bir faaliyettir”: Gücün, paranın ve başarının ifadesi olan bilgiyi elde etmek için hükümetler tarafından verilen kararları etkilemeye yönelik faaliyetler, politik manevralar ve bir takım gizli pazarlıklar yapılması gerekecektir. Bu faaliyetlerin başarısı ise kapsamlı bir bilgi politikasının varlığına bağlı olacaktır.
4. “Etkin bilgi yönetimi yetkin bilgi yöneticileri ile yapılır”: Etkin bir bilgi yönetimi icra etmek için bilgi yöneticilerine verilecek sorumlulukların üst düzey yönetim seviyesinde olması sağlanmalıdır.
5. “Bilgi yönetimi, bilgi haritaları ve bilgi piyasalarından faydalanır”: Bilgi haritası, kullanıcılara aradıkları bilginin yeri ve bilgiyi kolayca bulmak için gereken anahtar sözcüklerin neler olduğu konusunda bilgilendirir. Kullanıcılar bilgi piyasalarını oluşturan geniş veri tabanları veya bilgi kaynakları sözcükleri içerisinde bilgi haritaları ile yönlerini bulurlar.
6. “Bilgi paylaşımı genellikle insan doğasına aykırıdır”: İnsanlar genelde kendilerine ait bilgiyi saklamak, başkalarından gelen bilginin doğruluk ve değerinden şüphe etmek eğiliminde olurlar. Bu nedenle, bireyler bilgi yöneticileri tarafından kendisindeki bilgiyi paylaşma ve başkalarından elde edilen bilgiyi kullanmaları için cesaretlendirilmeli ve desteklenmelidirler.
7. “Bilgi yönetimi bilgi ile ilgili süreçlerin geliştirilmesini gerektirir”: Şayet bilgi yönetimi geliştirilmek ve iyileştirilmek isteniyorsa, firma ve endüstrilere göre değişmekle birlikte, bilginin yoğun bir biçimde üretildiği, kullanıldığı ve paylaşıldığı temel iş süreçleri (pazar araştırması, ürün tasarlama ve geliştirme, sipariş takibi, fiyatlandırma, vb.) üzerinde geliştirmeler yapılmalıdır.
8. “Bilgiye ulaşmak yalnızca başlangıçtır”: Bilgi yönetiminde başarı, elde edilen karmaşık bilgiyi örgütün kullanabileceği yararlı formatlar haline dönüştürmek konusunda yetkinleşmiş bir beceri, deneyim ve ilginin varlığı ile mümkün olur.
9. “Bilgi yönetimi sürekli bir faaliyettir”: Bilgi yönetimi belli bir zaman süresince yerine getirilip tamamlanan bir iş adımı değil, devamlılık gösteren bir yönetsel işlemdir.
10. “Bilgi yönetimi için “bilgi sözleşmesi” gerekir”: Örgütlerin bilgi üzerindeki hak sahipliği konularında belirlenmiş politikaları olmalı ve bu politika tüm paydaşları hukuksal yönden bağlayacak sözleşmeler ile resmileştirilmelidir.

Bilgi yönetiminin yararlı olabilmesi için toplanan bilgi, konu ile alakalı olmalı, doğru zaman dilimini kapsamalı, işlenerek kullanmaya uygun esnek yapıda olmalı, doğru olmalı, birden çok kanaldan elde edilmeli ve makul bir maliyete sahip olması temel gerekliliklerdir.

Bilgi yönetimi kavramı sadece maliyetin etkin bir şekilde yönetilmesi, sorunların doğru bir şekilde çözülebilmesi, karar alma ve rekabet edebilme konusunda örgütün geliştirilmesi ihtiyacıyla değil, aynı zamanda örgüt hafızasının sahip olduğu ancak dağınık bir biçimde bulunan bilgi, tecrübe ve uzmanlığı bir araya getirmek, korumak ve doğru bir şekilde aktarmak ihtiyacıyla da ortaya çıkmıştır.

Çapar ise bilgi yönetiminin amaçlarını şu şekilde belirtmiştir (Çapar, 2003: 412-422) :

- Var olan bilgiyi herkese açık hale getirerek kuruluş içinde entelektüel sermayenin etkin ve doğru bir şekilde kullanılmasını sağlamak,
- Organizasyon içinde bilgi paylaşımı odaklı bir etkileşim kültürü oluşturmak,
- Organizasyonun sosyal ve teknolojik alt yapısını oluşturmak,
- Örgütsel bilginin üretilmesini ve paylaşılmasını bunun sayesinde etkin ve yararlı bir şekilde kullanılmasını sağlamak.

2.3.2. Bilgi Yönetiminin Özellikleri

Çapar, bilgi yönetiminin özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır (Çapar, 2003: 7) :

- Bilgi yönetimi uygulamalarının en temel çabası tüm süreçlerde bilgiyi üretken duruma getirmektir. Entelektüel sermayenin örgüt içerisinde en doğru ve verimli şekilde kullanılmasını ve üretilen bilginin kurumsal alana aktarılmasını sağlar.
- Bilgi yönetimi başta teknoloji ve iletişim alanları olmak üzere birçok alanla işbirliği içinde olan disiplinler arası bir faaliyettir.
- Bilgi yönetimi yaşayan bir süreçtir. Sürekli yeni döngüler oluşturulur ve gözden geçirilir.
- Bilgi yönetimi uygulamaları çalışanların sahip oldukları örtük bilginin açık bilgiye dönüşmesini sağlar. Bu sayede de organizasyon için önemli olan bilginin içeride kalması sağlanır.

Günümüz dünyasında organizasyonlardaki birçok etkinlik teknolojik altyapılar sayesinde yapılmaktadır. Bilgi yönetimi uygulamalarında da teknoloji her zaman kullanılmaktadır. Teknolojinin işlemleri kolaylaştırıcı ve hızlandırıcı bir etkisi bulunmaktadır. Bilgi teknolojilerinin bilgi yönetimi uygulamalarında kullanılması, organizasyonlara yeni imkânlar sunmakta ve çalışanlar için verimli bir çalışma ortamı oluşturmaktadır. Bu uygulamalar sayesinde rakipler arasında rekabet avantajı yarattığı da görülmektedir (Yılmaz, 2008: 205).

2.3.3. Bilgi Yönetimi Stratejileri ve Yöntemleri

Bilgiye dayalı çağda bireyin sahip olduğu bilgi ile örgütlerin bilgi gereksinimlerinin bütünleştirilmesi proje yapılarının kullanılması ile ilişkilendirilmiştir (Grant, 1996: 112). Birçok organizasyon, stratejik hedeflere ulaşmak için projeleri kullanarak iletişim düzeylerini iyileştirmek ve mevcut rekabet avantajını artırmak için proje tabanlı bir yapıya doğru kaymaktadır. Proje ekiplerinde de bilgi yönetimi stratejilerinin doğru uygulanması hem rekabet avantajı sağlamak hem de örgüt içindeki değerli bilginin ortaya çıkarılması ve kullanıma sunulmasına büyük fayda

sağlamaktadır. Bu bağlamda bilgi yönetimi stratejilerinin özelliklerini ve uygulama alanlarını iyi bilmek yöneticilerin sorumluluğu altındadır.

Bilgi yönetimi stratejisi, bir organizasyon içinde açık ve örtük bilgileri üretme, kodlama ve aktarma, doğru bilgiyi, doğru kişilere, doğru yerde ve doğru zamanda alma sürecidir (Halawi, McCarthy ve Aronson, 2006: 79).

Bilgi yönetimi stratejisi, organizasyonların belirledikleri hedeflerine ulaşmak için bilgi yönetimi politikalarını uyguladıkları plandır. Örgütler, örtük bilginin bulunmasını ve açık bilgiye dönüştürülmesini sağlamak için bilgi yönetimi stratejilerinin uygulanması konusunda iyi bir kontrole sahip olmalıdır. Yani; bilgi yönetimi stratejilerinin uygulanması, insanlar, teknoloji, organizasyon yapısı ve kültür arasındaki etkileşimdir (Yusoff ve Omar, 2011: 146).

Başarılı bir bilgi yönetimi stratejisi, çalışanların sürekli gelişimini ve örtük bilginin açık bilgiye dönüştürülmesini kolaylaştırmalıdır. Bir stratejinin başarısı, bu dönüşümün ne kadar başarılı gerçekleştiği ile ölçülür (Grundstein, 2011: 11). Fucec ve Verboncu, bilgi yönetimi stratejilerinin uygulanmasının teknoloji, organizasyon kültürü, değişim ve stratejik yönetim uygulamalarından büyük ölçüde etkilendiğini öne sürmüştür. Başarılı bir bilgi yönetimi stratejisi, bilgi edinme, yayma, saklama ve yaratma döngüsünü etkilemek için yönetim sistemlerinin etkili bir şekilde bir araya getirilmesidir (Fucec ve Verboncu, 2012: 118).

Bilgi yönetimi stratejisinin bir diğer tanımı ise, örgütlerde bilgi yönetimine liderlik ve rehberlik eden, oluşan bilgi boşluklarını ortadan kaldırmayı sağlayan ve bilgi akışını örgüt geneline yayarak etkin ve verimli bir hale getirecek şekilde yapılan bir plandır (Zack, 2002: 270). Dalkir (2011), örgüt içinde oluşturulan stratejilerin belirli özellikleri taşıması gerektiğini savunmuş ve şöyle sıralamıştır (s.316-317) :

- Başarılı bir strateji, amaçları iyi belirlenmiş ve stratejileri iyi açıklanmış olmalıdır.
- Başarılı bir strateji, bilgiye odaklı olmalı ve bilgiye dair bütün sorunları ve gereksinimleri tanımlamalıdır.
- Başarılı bir strateji, örgüte ait bütün bilgi kaynaklarının düzenlenmesini yapmalı ve kaydını tutmalıdır.
- Başarılı bir strateji, örgütteki bilgi paylaşımını arttıracak ve bilginin daha etkin ve verimli kullanılmasını sağlayacak yöntemleri ve analizleri kapsamalıdır.

Bilgi yönetimi stratejilerinin geliştirilmesi dört adımdan oluşur (Halawi, McCarthy ve Aronson, 2006: 4) :

1. Mevcut ve gelecekteki ortamlar için ideal senaryolar oluşturmak,
2. Başarılı organizasyonların gelecek senaryolarını planlamak,
3. Bilgi sahibi olan veya bilgi edinme kabiliyeti olan çalışanları ortaya çıkarmak ve belirlemek,
4. İdeal bir organizasyon oluşturmak üzerine çaba harcamak.

Civi (2000: 167) ise bir şirketin bilgi yönetim stratejisinin, rekabet stratejisini ortaya çıkarması gerektiğine ve rekabet stratejisinin, bilgi yönetimi stratejisini yönlendirdiğine işaret etmiştir. Bilgi yönetimi stratejilerinin anahtarı, bilgiyi açıktan açığa, örtükten örtüğe, örtükten açığa ve açıktan örtüğe dönüştürmektir. Bunun için de dört adım bulunur (Broadbent, 1998: 24) :

1. Bilgiyi görünür kılmak,
2. Bilgi yoğunluğunu artırmak,
3. Örgüt içinde bilgi kültürü oluşturmak,
4. Bilgi altyapısının kurulması.

Bilgi yönetimi stratejileri, kurumsal bilgi yönetimi hedeflerini ilerleten farklı rollerle geliştirilir. İyi geliştirilmiş bir bilgi yönetimi stratejisi, bilgi kaynaklarının etkin kullanımı ve örgütsel yeteneklerin bilgi yönetimi program hedefleriyle bütünleştirilmesi için bir temel sağlar. Bu nedenle, bilgi yönetimi stratejileri, örgütsel hedefleri bilgi yönetimi uygulama hedefleriyle uyumlu hale getiren toplu faktörler olarak tanımlanabilir.

Bilgi yönetimi stratejileri, çeşitli araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmış ve şekillendirilmişlerdir. Buna göre öne çıkan gruplar şu şekilde sıralanabilir:

- Bilgi yönetimi stratejileri; insanlar, süreçler ve teknoloji bütününde incelenerek bu üç temel kavramın birbiri arasında etkileşim sayesinde şekillenir. Bu unsurlar örgütün bilgiyi üretme ve bilgiyi paylaşmasını sağlayan bütünleştirici kavramlardır (Petrides ve Nyugen, 2008: 2478-2479).
- Açık bilgi odaklı bilgi yönetimi stratejisi ve örtük bilgi odaklı bilgi yönetimi stratejisi (explicit-knowledge oriented strategy / tacit-knowledge oriented strategy). Bu strateji türü örgüt içinde kullanılan bilgi türlerine göre önerilmiş ve örgütlerdeki öncelikli amacın, örtük bilginin açık bilgiye dönüştürülerek kullanıma sunulması olması gerektiğini öne sürmüşlerdir (Jordan ve Jones, 1997: 397).
- Bir diğer gruplama yöntemi ise bilgi yönetimi stratejilerinin, sistem odaklı ve insan odaklı stratejiler olarak gruplandırılmasıdır. Buna göre sistem odaklı stratejiler açık bilgiyle ilgilenirken, insan odaklı stratejiler örtük bilgiye yönelik uygulamalar içerir. Önemli olan bu iki stratejinin bir bütün halinde uygulanabilmesidir (Choi ve Lee, 2003: 413-414).
- Bilişsel model ve topluluk modeli ise bir diğer gruplama yöntemidir. Çalışanların sahip olduğu bilişsel beceri ve yetenekleri yöneten model, bilişsel model olarak adlandırılmıştır. Bilginin kullanılmasından ziyade ortaya çıkarılmasıyla ilgilenen ve sosyal etkileşimle meydana gelen bilgileri yöneten model ise topluluk modelidir (Swan, Newell ve Robertson, 2000: 8-9).

Bir organizasyon için en doğru stratejik karar, o organizasyonun ihtiyaçlarını en iyi karşılayan ve kaynaklarına en doğru şekilde uyan iç ve dış bilgi yönetiminin dengesini sağlayabilmektir (Bierly ve Chakrabati, 1996: 129).

Her organizasyon kendi çok özel bilgi varlığı ile ilgili uygun bir bilgi yönetimi stratejisi benimsemelidir (Keskin, 2005: 172). Karşılaşılan farklı durumlar, farklı bilgi yönetimi stratejileri gerektirebilir. Ancak; hangi duruma göre hangi stratejinin seçilmesine karar vermek ortaya belirsizlik gibi bir durum çıkarabilir (Haggie ve Kingston, 2003: 19). Genel olarak, bilgi yönetimi stratejileri üç bakış açısı kullanılarak uygulanır. Odaklanmış görüş, ağırlıklı olarak tek bir strateji izlenmesi gerektiğini önermektedir. Dengeli görüş, belirlenen iki strateji arasında bir denge kurulması gerektiğini öne sürmektedir. Dinamik görüş ise organizasyonların stratejilerini bilgilerinin özelliklerine göre değiştirdiklerini ve uyguladıklarını öne sürerler (Choi ve Lee, 2003: 413-414).

Farklı araştırmacılara ait görüşlere ve bu görüşlere ait bilgi yönetimi stratejileri Tablo 2’de verilmiştir (Hsieh, 2007: 28) :

Tablo 2. Araştırmacılara Göre Farklı Bilgi Yönetimi Stratejileri

Görüşler	Araştırmacılar	Bilgi Yönetimi Stratejileri
Odaklanmış Görüş	Hansen, vd. (1999)	Kodlama ve kişiselleştirme.
	Swan, vd. (2000)	Bilişsel ve topluluk modeli.
Dengeli Görüş	Bierly ve Chakrabati (1996)	Yenilikçiler, kâşifler, sömürücüler ve yalnızlar.
	Jordan ve Jones (1997)	Açık bilgi odaklı ve örtük bilgi odaklı.
	Zack (1999)	Tutucu ve agresif.
Dinamik Görüş	Bohn (1994)	Saf prosedür ve saf uzmanlık.
	Singh ve Zollo (1998)	Kodlama ve deneyim birikimi.
	Choi ve Lee (2002)	Sistem odaklı ve insan odaklı.

3. MATERYAL VE METOD

Araştırma çalışmaları yapılırken genellikle nitel ya da nicel çalışma ayrımı yapılmaktadır. Bu çalışma nitel bir çalışma olarak seçilmiş ve araştırma deseni de çoklu durum çalışması olarak belirlenmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu nitel, tanımlayıcı ve çoklu durum çalışmasının amacı, proje yöneticisi olarak görev alan öğretmenlerin proje ekiplerinde bilgi paylaşımını iyileştirmek için kullandıkları bilgi yönetimi uygulama stratejilerini ortaya çıkarmaktır.

Proje faaliyetleri, günümüz eğitim dünyasında oldukça sık kullanılan bir eğitim ve öğretim yöntemi haline gelmiştir. Okullarda proje ekiplerinin kurulması, öğretmenlerin bu alanda profesyonelleşmesi ve istekli olmaları sebebiyle, proje faaliyetleri ilk ve ortaöğretim seviyesine kadar inebilmiştir. Teknoloji kullanımının artması da bu olgunun daha çabuk gelişmesine ve okullarda daha fazla yer etmesine imkân sağlamıştır. Okullardaki proje ekipleri; ortaya koydukları yararlı işler sebebiyle ve projelerin devamlılığının sağlanması, ülke genelindeki bütün okullara ve öğrencilere yayılabilmesi açısından da önem arz etmektedir. Bu sebeple bilgi yönetimi konusunda proje ekiplerinin bakış açılarının ortaya çıkarılmasının, bundan sonra yapılacak olana proje faaliyetlerinin devamlılığına katkıda bulunacağı düşünülmüştür.

Eğitim-öğretim faaliyetlerinin yanı sıra proje konuları ve faaliyetleri, hem öğretmenlerin hem de öğrencilerin dikkatini fazlasıyla çekmektedir. Bu sebeple çalışma, okullarda proje yöneticisi olarak görev yapan öğretmenlerin, projelere yönelik kendi bakış açılarını ve deneyimlerini ortaya çıkarmayı ve kendi ekiplerinde uyguladıkları bilgi yönetimi uygulama stratejilerini öğrenmeyi amaçlamaktadır. Bu stratejilerin ortaya çıkarılmasındaki bir diğer amaç ise bundan sonra bu alanda yapılacak çalışmalara bir ışık tutmak ve proje yöneticisi olarak görev yapan öğretmenlere kendi ekiplerinde uygulayabilecekleri çeşitli temel ve ortak stratejiler ortaya koymaktır.

3.2. Uygulamada Katılımcılara Yöneltilcek Sorular

Araştırmanın temel sorusu: “Proje yöneticileri, proje ekiplerinde bilgi paylaşımını iyileştirmek için hangi bilgi yönetimi uygulama stratejilerini kullanmaktadır ?” olarak belirlenmiştir. Bu amaca yönelik araştırmanın alt amaçlarını karşılayan araştırma soruları aşağıda yer almaktadır:

1. Kişisel proje deneyimlerinizi nasıl paylaşıyorsunuz?
2. Teknik bilgi birikiminizi çalıştığınız projeye nasıl aktarıyorsunuz?
3. İçinde bulunduğunuz organizasyon proje bilgilerini nasıl paylaşıyor?
4. Çalıştığınız kurum veya kuruluş projelere ait bilgileri nasıl paylaşıyor?
5. Çalıştığınız kurum veya kuruluşta bilgilendirme ve ön toplantıların amacı nedir?
6. Proje yöneticisi/yürütücüsü tarafından verilen bilgilendirme ve ön toplantıların amacı nedir?
7. Proje ekibiyle yapılan bilgilendirme toplantılarının amacı nedir?
8. Bilgi paylaşımında bir sorun oluşması durumunda, sorunu ortadan kaldırmak için ne yaparsınız?
9. Bilgi paylaşımında bir sorun oluşması durumunda, proje ekibiniz bunları nasıl ortadan kaldırmaya çalışır?

10. Bilgi paylaşımı safhasında ilgili teknolojik altyapıların kullanılması ve proje yöneticilerinin kişisel gelişimleriyle alakalı bir eğitim almaları konusunda fikriniz nedir?

11. Sorduklarıma ek olarak hangi bilgileri eklemek istersiniz?

Bu sorular belirlenirken öncelikle literatür taraması yapılmış ve özellikle McNealy (2017)'nin çalışmasından faydalanılmıştır. Belirlenen sorular öncelikle TÜBİTAK bünyesinde görev alan PMP sertifikalı proje yöneticilerine gönderilerek çalışmaya uygunluğunun değerlendirilmesi istenmiştir. Proje yöneticiliği konusunda uzman olan kişilerce yapılan kontrol ve gerekli düzenlemelerin ardından elde edilen görüşme soruları, M.E.B. bünyesinde çalışan ve projeler konusunda uzman olan kişilere gönderilerek revize edilmeleri istenmiştir. Bu düzenlemeler sonucunda elde edilen sorular yukarıda verilen görüşme soruları olarak belirlenmiş ve hem proje yöneticilerine hem de odak grup görüşmesi katılımcılarına yöneltilmiştir.

3.3. Uygulamanın Modeli

Uygulama yapılırken nitel araştırma yöntemi kullanılması daha uygun bulunmuştur. Çünkü nitel araştırma, çalışmaya katılan katılımcıları detaylı bir şekilde gözlemlemeyi ve ortaya konulan olgu hakkında değerlendirmelerini ve tecrübelerini ortaya çıkarmayı sağlayan bir yöntemdir (Zou, Sunindijo ve Dainty, 2014: 318). Bu araştırma türü, incelenen probleme ilişkin sorgulayan, yorumlayan ve ele alınan problemin doğal ortamındaki biçimini gözlemleyip anlama amacı içerisinde olan bir yöntemdir (Klenke, 2016: 71).

Araştırma yöntemi nitel yöntem olarak seçilen çalışmalarda, incelenen durum veya olay hakkında derinlemesine bir algıya ulaşma gayreti bulunmaktadır (Morgan, 1996: 14). Nitel araştırmalarda genellikle görüşme, gözlem, doküman ve konuşma analizi gibi veri toplama araçlarından yararlanılır. Bunun yanı sıra filmler, afişler, çeşitli sanat eserleri ve görsel medya kaynakları ile sosyal medya kaynakları da veri toplama araçları olarak kullanılabilir.

Araştırma gruplarında yer alan katılımcıların, araştırma konusu hakkındaki bilgi, tecrübe ve deneyimlerini aktif olarak anlattığı veri toplama tekniği, görüşme olarak adlandırılmaktadır. Görüşme tekniğinin amacı, katılımcıların tamamen kendi kişisel dünyalarına erişerek onların özgün bakış açılarının ortaya çıkarılmasıdır. Görüşme tekniği, araştırmaya konu olan problem hakkında kişilerin o zamana kadar yaşadığı deneyimleri, kazandığı tecrübeleri, düşünceleri, tepkileri ve yorumları yani gözlenemeyen ve sayısal olarak ölçülemeyen bilgilere ulaşılmasını sağlar (Baltacı, 2019: 374). Bu amaçla çalışmaya yönelik verilerin toplanmasında görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme tekniği; yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış, yapılandırılmamış ve odak grup görüşmesi şeklinde farklı tekniklere ayrılabilir (Marshall, 1996: 524). Bu çalışmada yarı yapılandırılmış ve odak grup görüşmesi kullanılmıştır.

Bu çalışmanın araştırma deseni, tanımlayıcı, çoklu durum araştırması olarak seçilmiştir. Bu desen, nitel araştırmalarda yaygın kullanılan ancak zorlukları da olan bir yöntem olarak görülmektedir. Bu alanda daha önce yapılan çalışmalar da incelendiğinde birçok araştırmacının örgüt içindeki bilgi yönetimi stratejilerini keşfetmek için durum çalışması araştırma desenini kullandıkları görülmektedir. Ancak, bilgi yönetimi uygulama stratejileri üzerine mevcut araştırmalar, proje ekiplerinde proje yöneticilerinin bilgi yönetimi uygulama stratejilerini tam anlamıyla keşfedemedikleri görülmektedir.

Bu çalışmada durum çalışması, diğer nitel araştırma desenlerinin yerine seçilmiştir, çünkü bu araştırma çalışmasının amacı sadece proje yöneticilerinin bilgi yönetimi uygulama stratejilerini

keşfetmek değil, aynı zamanda bu stratejilerin proje ekiplerinde bilgi paylaşımına olumlu katkıda bulunup bulunmadığını belirlemektir. Yani bir durum çalışması, bir olgunun belirli ayrıntılarını ortaya çıkarmak için yapılan bir çalışmadır. Bu sebeple tanımlayıcı ve çoklu durum çalışmasının bu çalışma özelinde diğer desenlere göre daha etkili olacağı düşünülmüştür.

3.4. Evren/Örneklem/Çalışma Grubu ve İncelenen Materyal

Bu araştırmada çalışma grubu amaçsal örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Amaçsal örneklem araştırma içerisinde çeşitli durumların ortaya çıkarılmasını sağlayarak derinlemesine bir araştırma yapılmasını sağlamaktadır (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2018: 92) Bir organizasyon içinde amaca yönelik bir katılımcı grubu belirlemek, görüşme sürecine katılmayacak diğer tüm bireyleri araştırmadan çıkarır. Böylelikle araştırmaya yönelik daha profesyonel insanlarla çalışılmasını sağlar. Bu çalışmanın amacı proje yöneticilerinin proje ekiplerinde bilgi yönetimi uygulamalarına yönelik stratejilerini keşfetmektir. Bu nedenle çalışma grubunu oluşturan proje yöneticileri aktif olarak bir projede proje yöneticiliği yapmış ve daha önce de bu tarz görevlerde bulunmuş öğretmenler arasından gönüllülük esasına göre seçilmiştir. Aynı şekilde çalışmada odak grup görüşmelerine katılacak olan Ar-Ge ofisi çalışanları da proje konularında deneyim sahibi ve halen bu görevlerde aktif olarak çalışmakta olan kişiler arasından gönüllülük esasına göre seçilmiştir.

Amaçsal örneklem yöntemlerinde örneklem büyüklüğü, veri toplama esnasında araştırmacının karşılaştığı durumlar ve araştırmaya yönelik ilk düzey bilgilendirici değerlendirmelerle belirlenir. Eğer amaç, bilginin maksimum derecede elde edilmesiye, yeni örneklem birimlerinden artık yeni bir bilgi gelmediği noktada, yani doyum noktasında, örnekleme dahil etmeler durdurulur; yani bilgilerin tekrarlanması ilk ölçüttür (Baltacı, 2018: 262). Nitel araştırmalarda bir örneklem büyüklüğü için temel kural, bilgilerin doyuma ulaşmasıyla oluşan tekrarlanma döngüsüdür. Doygunluk, literatürde “satürasyon” olarak da ifade edilmektedir. Amaçsal örneklem yöntemlerinde araştırmalardan herhangi bir farklı veri elde edilmeyene kadar devam ettirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Nitel araştırmalarda, veri doygunluğunun kullanılması sebebi, örneklem büyüklüğünün belirlenmesinin zor olması ve hesaplamak için matematiksel bir formülün bulunmamasıdır (Yağar ve Dökme, 2018: 4). Araştırmacılar uygun örneklem büyüklüğünü belirlemeden önce veri doygunluğunun olduğu benzer çalışmalara bakmalıdır. Araştırmacı daha sonra bu çalışmalarda kullanılan örneklem büyüklüklerini değerlendirebilir. Araştırmacı gözlem ya da görüşme yapıyorsa yapılan çalışmalardaki gözlem/görüşme sayısı ve görüşme süresi örnek alınabilir (Başkale, 2016: 27).

Literatür incelemesi sonucunda benzer çalışmalarda örneklem büyüklüğünün 8-12 katılımcı ve 1-3 odak grup görüşmesi olarak uygulandığı görülmüştür. Literatürden elde edilen örneklem büyüklüğü sayıları doğrultusunda veri doygunluğunun 5-15 katılımcı aralığında gerçekleşeceği değerlendirilmiştir. Görüşmelerin sonucunda verilerin doygunluğa ulaştığı düşünülen sayı 9 olarak belirlenmiş ve bu çalışma, Elazığ İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı okullarda faaliyet gösteren proje ekiplerinde yönetici olarak görev yapan ve gönüllülük esasına göre seçilmiş olan 9 proje yöneticisi öğretmen ve aynı Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı Ar-Ge ofisinde çalışmakta olan katılımcıların oluşturduğu 1 odak grup ile görüşülerek gerçekleştirilmiştir. Proje yöneticileri ile yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile veri toplanmıştır. Oluşturulan odak gruba da aynı sorular sorularak odak grup görüşmesi yapılmıştır. Odak grup görüşmesine katılan katılımcılara görüşme sonunda sorular yazılı olarak dağıtılmış ve doldurmaları istenmiştir.

3.5. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ve odak grup görüşmesi kullanılmıştır. Görüşme, nitel araştırmalarda araştırmacıların sıkça kullandığı bir veri toplama aracıdır. Bu araç, araştırılan konu ile ilgili ayrıntılı sorular sormayı ve detaylandırılmış cevaplar almayı sağlamaktadır. Katılımcıların verdiği cevapların yetersiz olduğu düşünüldüğü durumlarda da araştırmacıya tekrar veya yeni sorular sorma fırsatı da sunmaktadır. Bu sayede araştırmacı, çalışmanın konusunu daha açıklayıcı hale getirir ve katılımcılara verdikleri cevapları detaylandırma ve tamamlama fırsatı sunar. Yarı yapılandırılmış görüşmede, araştırmacı soracağı soruları daha önceden planlayarak bir görüşme formu hazırlar. Ancak, araştırmacı görüşmenin akışına bağlı olarak alternatif sorular sorabilir ve daha detaylı cevaplar isteyebilir.

Araştırma için proje yöneticileri ve odak grup görüşmesine katılacak olan çalışanlara aynı yarı yapılandırılmış görüşme soruları sorulmuştur. Görüşmelerin tamamı yüz yüze gerçekleştirilmiş ve ses kaydına alınmıştır. Sorular açık uçlu olarak sorulmuş ve katılımcıların kendilerini rahatça ifade edebilecekleri bir ortam sağlanmıştır. Çalışmanın sonunda katılımcıların eklemek istedikleri hususlar olup olmadığı sorulmuş ve eğer varsa aynı şekilde kayda geçirilmiştir. Çalışma için katılımcılara 10 soru sorulmuş ve son olarak 11nci soru olarak ayrıca eklemek istedikleri hususlar sorulmuştur. Odak grup görüşmesi bittiğinde Ar-Ge ofisi çalışanlarından gönüllü olanlara aynı sorular yazılı olarak dağıtılmış ve doldurmaları istenmiştir.

3.6. Araştırmanın Etiği

Bu çalışmada esas alınan ana ölçüt gönüllülük olarak belirlenmiştir. Çalışmaya katılacak grup İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı okullarda proje yöneticiliği görevi yürüten kişiler arasından gönüllülük esasına göre belirlenmiştir. İl Milli eğitim Müdürlüğü vasıtasıyla Elazığ ilindeki okullarda görev alan tüm öğretmenlere bilgilendirme mesajı gönderilmiş ve çalışmaya katılımı kabul eden öğretmenlere mail olarak “aydınlatılmış onam formu” gönderilmiştir. İlk gönderilen davet mesajında çalışmaya ait detay bilgiler yer almamış, katılımı kabul eden kişilerle formlar paylaşılmıştır. Bütün katılımcılara “aydınlatılmış onam formu” çalışma öncesinde gönderilmiştir. Katılımcılara formu istedikleri şekilde kullanabilecekleri belirtilmiş ve akıllarında bir soru işareti oluşması durumunda sorabilmeleri maksadıyla bu tez çalışmasının Danışmanı olan Doç. Dr. Cem AYDEN’in iletişim bilgileri paylaşılmıştır.

Formu okuyup çalışmaya katılımı kabul eden katılımcılar imzalı bir sureti mail yoluyla veya görüşme esnasında elden teslim etmeleri sağlanmıştır. Katılımcılara, çalışmanın herhangi bir safhasında isteğe bağlı olarak ayrılacakları ve çalışmanın gönüllülük esasına göre yürütüldüğü tekrarlatılmıştır.

Katılımcıların kimlik ve çalışma bilgileri gizli tutulmuştur. Katılımcıların tek ortak noktası Elazığ İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı okullarda proje yöneticisi olarak görev almalarıdır. Hiçbir katılımcının diğer katılımcılarla dikey ya da yatay hiyerarşik bir sorumluluğu yoktur. Aynı zamanda hiçbir katılımcı aynı proje ekibinde de yer almamıştır.

Odak grup, İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı Ar-Ge ofisi çalışanlarından oluşturulmuştur. Odak grup olarak bu çalışanların seçilmesindeki ana sebep; yerel, ulusal ve uluslararası bütün projelerde, proje ekiplerine destek veren ve mevzuata hâkim olan bu birimin Elazığ bünyesinde bütün proje ekipleri ve proje yöneticileriyle koordinasyon içinde çalışmaları ve proje süreçlerine hâkim

olmalarıdır. Bu odak grup belirlenirken de aynı çalışma ofisindeki çalışanlara gönüllülük esasına göre katılım sağlanacağı belirtilmiş ve katılımı kabul eden kişilerle çalışma formları paylaşılmıştır.

Nitel araştırmalarda güvenilirlik analizi, nicel araştırmalardan farklılık göstermektedir. Nitel araştırmaya temel oluşturan ilkelerden birisi, gerçeklerin bireylere ve içinde bulunulan ortama göre sürekli bir değişme içinde olduğu ve araştırmanın benzer gruplarda tekrarlanmasının aynı sonuçlara ulaşmayı mümkün kılmadığını en baştan kabul etmektir. İnsan davranışı hiçbir zaman durağan değildir; sürekli değişen ve karmaşık bir özelliği vardır. Bundan dolayı nitel çalışmalarda incelenen sosyal bir olayın her zaman aynı sonuçları vermesi beklenemez (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 299).

Guba ve Lincoln (1982), nitel araştırmalarda geçerlik-güvenilirlikten ziyade inandırıcılık olması gerektiğine dikkat çekmiş ve bazı kriterler belirlemiştir. Bu kriterler; inanılrlık, güvenilebilirlik, onaylanabilirlik ve aktarılabilirlik olmak üzere dört ana başlık altında toplanmıştır. Bir araştırmada bulguların doğruluğunu kontrol etmek için bu yöntemlerin bir ya da daha fazlasının belirtilmesi önerilmektedir (Guba ve Lincoln, 1982: 376).

İnanılrlık, çalışmanın iç geçerliğini, aktarılabilirlik ise dış geçerliğini ortaya koyan yöntemler sunmaktadır. Bir çalışmanın iç geçerliğini belirlemek için kullanılan yöntemler; uzun süreli etkileşim, araştırmacı önyargılarını azaltma, katılımcı teyidi ve çeşitleme yöntemidir. Dış geçerlik tespiti için kullanılan yöntemler ise amaçsal örneklem, dahil etme/dışlama kriterleri, ortamın ayrıntılı tanıtımı ve katılımcıların ayrıntılı tanıtımıdır (Başkale, 2016:24). Bu çalışmada geçerliği sağlamak üzere katılımcı teyidi, veri kaynağı çeşitlemesi ve amaçsal örneklem yöntemleri kullanılmıştır. Örneklem grubu amaçsal örneklem yoluyla belirlenmiş ve görüşmeler sonucunda elde edilen veriler tekrar katılımcılara gönderilerek teyit etmeleri sağlanmıştır. Hem proje yöneticilerinden hem de Ar-Ge ofisi çalışanlarından görüşme ve odak grup görüşmesi yoluyla veri toplanmış, ayrıca literatür taraması yapılarak veri kaynağı çeşitlendirilmiştir.

Nitel araştırmalarda çalışmanın güvenilirliğini belirlemek için ortaya konan yöntemler ise denetleme yolu, literatür taraması, araştırma yöntemlerinin ayrıntılı tanıtımı, üçgenleme ve başka bir araştırmacının süreç ve sonuçları incelemesidir. Bu çalışmada da öncelikle konuyla alakalı ayrıntılı literatür taraması yapılmıştır. Araştırmada kullanılan yöntemler tüm safhalarda ayrıntılarıyla açıklanmıştır. Proje yönetiminde profesyonel olan PMP sertifikalı proje yöneticileri araştırmanın süreç ve sonuçlarına dahil edilmiş, temaların belirlenmesi ve bulguların analizi safhalarında incelemelerinden yararlanılmıştır. Tüm çalışma süreçleri ve bulguları son olarak tekrar kontrol edilmek üzere bu kişilere tekrar gönderilerek çalışmanın güvenilirliğinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır (Başkale, 2016: 24).

3.7. Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmanın amacı, proje yöneticilerinin bilgi yönetimi uygulamalarına yönelik stratejilerini keşfetmek ve bu stratejilerin proje örgütleri içindeki karşılıklarını ve etkilerini tespit etmektir. Bu sebeple veri toplama aracı olarak görüşme tekniği seçilmiştir. Görüşme, çalışmaya konu olan araştırma konusu hakkında katılımcıların tecrübeleri, deneyimleri, düşüncelerini, tepkilerini ve yorumları gibi sayısal olarak ölçülemeyen ve gözlenemeyen bilgileri ortaya çıkarmayı sağlar (Baltacı, 2019: 374). Görüşme tekniği; yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış, yapılandırılmamış ve odak grup görüşmesi şeklinde farklı tekniklere ayrılabilir. Yapılandırılmış görüşmeler, araştırmacıların önceden belirlemiş olduğu plana göre ve belirlenen soruları sorduğu görüşme şeklidir. Yapılandırılmamış görüşmeler ise belirli bir planın olmadığı ve soruların da bir plan

dâhilinde sorulmadığı, görüşmenin akışına göre soruların sorulduğu veri toplama tekniğidir. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ise bu iki tekniğin özelliklerinden aynı anda yararlanılan görüşme şeklidir. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinde araştırmacı önceden belirlediği ve planladığı soruları katılımcılara sorar ancak konunun daha derinlemesine anlaşılması ve cevapların detaylandırılması için başka sorular sorularak katılımcının konulması sağlanır. Bu çalışmada amacın ulaşılmasına daha fazla katkı sağlayacağı düşünüldüğü için yarı yapılandırılmış ve odak grup görüşmesi tekniği kullanılmıştır.

Çalışmaya başlamadan önce katılımcılara sorulacak sorular önceden yazılı olarak verilmiş ve aydınlatılmış onam formunu okuyup onaylamaları istenmiştir. Katılım için gönüllülük en önemli ölçüttür. Proje yöneticileriyle birebir yüz yüze görüşme gerçekleştirilmiştir. Bunun sebebi, proje yöneticilerinin rahat bir ortamda kendi düşüncelerini özgürce ifade etmelerini sağlamaktır. Odak grup görüşmesinde de proje yöneticilerine sorulan sorular sorulmuş ve katılımcıların konu hakkındaki düşüncelerini rahatça söyleyebilecekleri bir ortam olması sağlanmıştır. Tüm katılımcıların görüşmeleri sırasında konuşmalar kayıt altına alınmıştır. Kayıt altına alınan konuşmalar ses kayıtları dinlenerek yazılı hale getirilmiştir. Görüşmeler sırasında alınan el notları da yazılı hale getirilen dosyalara eklenerek çalışmanın bütünlüğü sağlanmıştır. Görüşmeler bittiğinde katılımcıların verdikleri cevapları kontrol etmeleri için kayıt altına alınan söylemler, katılımcıların kontrol etmeleri maksadıyla kendilerine mail yoluyla tekrar geri gönderilerek kontrol etmeleri sağlanmıştır. Bu sayede yazıya aktarılan görüşmelerde eksik bir husus kalmadığı katılımcılar tarafından da teyit edilmiştir.

Çalışmanın analizi için çapraz durum sentezi (“cross-case synthesis”) kullanılmıştır. Çapraz durum sentezi, birden fazla durum arasında karşılaştırma yaparak benzer ve farklı yönleri ortaya koyar ve ilişkilendirir. Bu çalışmada da hem proje yöneticileri olan öğretmenlerin bakış açıları hem de odak grup görüşmesine katılan Ar-Ge ofis çalışanlarının bakış açıları mevcuttur. Bundan dolayı çalışmamız bir çoklu durum çalışması olarak ele alınmıştır ve çapraz durum sentezi kullanılması uygun bulunmuştur. Çalışmanın geçerliliğini kontrol etmek için ise veri kaynağı çeşitlemesi (“data source triangulation”) kullanılmıştır. Veri kaynağının çeşitlenmesi ile farklı katılımcılardan ve odak gruptan farklı görüşler ve algılar elde edilerek konunun daha derinleşmesi sağlanmıştır.

Çalışmanın analizi sırasında öncelikle literatür taramasında elde edilen temalar kullanılmıştır. Temalar belirlenirken literatür taramasından yararlanılmış ve oluşturulan temalar profesyonel olarak proje yöneticiliği yapmakta olan uzman kişilerin görüşleri alınarak belirlenmiştir. Uzman kişilere literatür taramasında ortaya çıkan temalar ve görüşme sonunda yazıya dökülen notlar birlikte gönderilmiş ve çalışmanın güvenilirliğini kontrol etmeleri istenmiştir. Konuşmalarda tekrar eden ifadeler Microsoft Excel yardımıyla listelenmiş ve ilgilerine göre belirlenen temaların altında kategorilendirilmiştir. Analiz esnasında kullanılan bir diğer yöntem kavramların kullanım sıklığının belirlenmesidir. Hangi kavramların temaların altında hangi sıklıkta kullanıldığı belirlenmiş ve analiz safhasında kullanılmıştır.

4. BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu araştırma çalışmasının amacı, kâr amacı gütmeyen organizasyon olan Elazığ İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı okullarda görev alan proje yöneticilerinin kendi proje ekiplerinde uyguladığı bilgi yönetimi uygulama stratejilerinin ortaya çıkarılmasıdır. Elde edilen bulgular ile bundan sonra yapılacak çalışmalara bir ışık tutmak ve aynı şekilde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı proje faaliyeti yürüten proje yöneticilerine, bu stratejileri uygulama noktasında yardımcı bir kaynak sağlamak da bir diğer amaçtır. Bu bölümde özellikle McNealy (2017)'nin bilgi yönetimi uygulama stratejilerine yönelik ortaya koydukları çalışmadan, temaları belirleme konusunda faydalanılmıştır. Belirlenen temalar, “Project Management Institute” (PMI- Proje Yönetimi Enstitüsü) tarafından verilen “Project Management Professional” (PMP- Profesyonel Proje Yöneticisi) sertifikasına sahip uzmanlara kontrol ettirilmiş, literatüre ve bu çalışmaya da uygunluğu kabul edilerek belirlenen 6 temaya göre analiz yapılmıştır. Bu temalar iletişim, engellerin aşılması uygulamaları, merkezi program yönetimi, eğitim, teknoloji kullanımı ve bilgilendirme toplantılarıdır.

Bu araştırma çalışmasının tüm katılımcıları, Elazığ İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı okullarda görev yapan proje ekiplerinin yöneticileri ve Ar-Ge ofisi çalışanlarıdır. Tüm katılımcılar, proje ekiplerinde bilgi paylaşımını geliştirmek için kullanılan bilgi yönetimi uygulama stratejilerine ilişkin kendi bakış açılarını sunmuşlardır. Proje yöneticileriyle yapılan bireysel görüşmeler ve Ar-Ge Ofisi çalışanlarıyla yapılan odak grup görüşmesi, altı ana temayla uyumlu birçok görüş ortaya çıkarmıştır. Tüm temaların, etkili proje yönetimi için kullanılacak bilgi yönetimi stratejilerine ilişkin mevcut literatürden elde edilen bulgularla tutarlı olduğu görülmüştür.

Katılımcılara sorulan sorulara verdikleri cevaplar doğrultusunda çeşitli görüşler ortaya çıkmıştır. Buna dayanarak belirlenen temalar çeşitli kavramlarla ilişkilendirilmiştir. Bu kavramlar aynı zamanda temaların analizinde kullanılmıştır. Kullanılan kavramların, literatürden elde edilen 5 ana başlık ile ilişkili olduğu görülmüştür.

İletişim teması, “Bilgi Paylaşımı ve Paylaşım Süreci” kavramıyla ilişkilendirilmiştir. Buna göre hem proje yöneticileri hem de odak grup görüşmesi katılımcıları şu kavramların üzerinde durmuşlardır:

- Sözlü iletişim,
- Online görüşmeler,
- Geçmiş tecrübelerin aktarılması,
- Rutin toplantılar,
- Sosyal medya kullanımı,
- Anlık mesajlaşma uygulamalarının kullanılması,
- Ekip ruhu oluşturulması,
- Motivasyon,
- Koordinasyon.

Engellerin aşılması uygulamaları teması, “Bilgi Paylaşımını Engelleyen Faktörler ve Bilgi Yönetiminin Kısıtları” kavramıyla ilişkilendirilmiştir. Katılımcılar bu konuda şu noktaların üzerinde durmuşlardır:

- Sorunun ne olduğunun analiz edilmesi,
- Çalışanların farkındalığının artırılması,

- Bilgi paylaşım kültürünün oluşturulması,
- Engellerin tespiti için yapılan toplantılar,
- Dışarıdan danışmanlık alınması,
- Çözüm süreçlerine tüm ekibin dâhil edilmesi.

Merkezi Program Yönetimi teması, “Bilgi Yönetimi Süreçleri ve Metotları” başlığıyla ilişkilendirilmiştir. Görüşme sorularında bu temayla ilgili üzerinde durulan kavramlar şu şekildedir:

- Merkezi kaynak yönetimi,
- Resmi yazışmalar,
- Merkezi bilgilendirme toplantıları,
- Merkezi eğitim programları,
- Kurum içi iletişim ağı,
- Görevlendirme ve sertifikasyon,
- Kontrol ve koordinasyon.

Eğitim ve geliştirme teması, “Bilgi Öğrenme Metotları” kavramıyla ilişkilendirilmiştir. Katılımcılar bu konuda görüşlerini şu kavramlar üzerinden ortaya koymuşlardır:

- Tecrübelerin aktarılması,
- Birebir ve ekip eğitimleri,
- Hizmet içi eğitimler,
- Teknik konularda danışmanlık alınması,
- Kendi kendine öğrenme ve kişisel gelişim,
- Eğitim sonunda sertifika verilmesi,
- Teknolojik altyapılara yönelik eğitim alınması,
- Seminer ve konferanslar.

Teknoloji kullanımı teması, “Rekabetçi Avantaj” kavramıyla ilişkilendirilmiştir. Buna göre katılımcılar aşağıda belirtilen kavramlar üzerinde durmuşlardır:

- Sosyal medya kullanımı,
- İletişim uygulamalarının kullanımı,
- Web 2.0 araçlarının kullanımı,
- Görsel teknolojinin projelere entegre edilmesi,
- Yöneticilerin teknolojiyi öğrenme konusunda istekli olmaları,
- Gerçek zamanlı bilgi aktarımı,
- Online eğitim sistemleri.

Bilgilendirme toplantıları teması, “Bilgi Yönetimi” kavramının kendisiyle ilişkilendirilmiştir. Proje yöneticileri ve odak grup görüşmesine katılan Ar-Ge ofisi çalışanları, konuyla ilgili şu noktalar üzerinde durmuşlardır:

- Bilgi paylaşımı ortamının oluşması,
- Ekip içi sosyal etkileşim,
- Proje bilgilerinin güncellenmesi,

- Proje süreçlerinin kontrolü,
- Projelere yönelik tecrübelerin aktarımı,
- Çalışanların proje süreçlerine katılımının teşvik edilmesi,
- Üst yönetimin talimatlarının alınması.

4.1. İletişim

Proje yöneticilerinin bilgi yönetimi uygulamalarında kullandıkları ilk strateji iletişim olarak belirlenmiştir. Katılımcıların tamamı da iletişim ve iletişimin öneminden bahsetmişlerdir. 1 numaralı görüşme sorusu katılımcılar tarafından 8 kez ile iletişim temasının en fazla bahsedildiği soru olmuştur. 10 numaralı görüşme sorusunda hiçbir katılımcı iletişimden bahsetmemiştir. Katılımcıların verdikleri cevaplara göre oluşturulan “iletişim teması kullanılma sıklığı”, Tablo 3’te verilmiştir:

Tablo 3. İletişim temasının kullanılma sıklığı.

Katılımcı	Sorular	Frekans Sıklığı
Katılımcı 1	S1, S2, S3, S5, S6, S9, S11	7
Katılımcı 2	S1, S3, S11	3
Katılımcı 3	S1, S3, S4, S9, S11	5
Katılımcı 4	S3, S11	2
Katılımcı 5	S1, S2, S6, S8	4
Katılımcı 6	S1, S6, S8, S9, S11	5
Katılımcı 7	S1, S2, S7, S8, S9	5
Katılımcı 8	S1	1
Katılımcı 9	S1, S3, S6, S7, S8	5
Odak Grup	S2, S3, S6, S11	4

İnsanların birbirleriyle kurdukları iletişim öğrenme ve bilgi aktarımıyla sonuçlanmaktadır (Rahman ve Muktar, 2014: 19). Araştırmaya katılan bütün proje yöneticileri ve Ar-ge ofisi çalışanları, proje fikrinin ilk doğduğu andan sonuçlanıncaya kadar geçen süreçte iletişim kavramının önemini ve çeşitli iletişim teknikleri kullanmanın, bilgi paylaşımını kolaylaştırdığını özellikle vurgulamışlardır. Proje yöneticilerinin daha önce katıldıkları projelerde edindikleri tecrübeleri aktarmaları ve yönetici oldukları projelerde bilgi yönetimini doğru bir şekilde uygulamaları etkili bir iletişim ile mümkün olmaktadır. 3 numaralı katılımcı, “Tek başına yapabilir miyiz proje evet yapabiliriz bir ekiple bir işbirliği özellikle bu işbirliğinin altını çiziyorum. İşbirliği olduğu zaman başarı daha kolay geliyor. İstedğimiz ürün daha güzel bir şekilde ortaya çıkıyor. O yüzden bunlar önemli.” diyerek işbirliğinin önemini ve işbirliği oluştururken de iletişimin önemini vurgulamıştır.

Proje yöneticilerine göre motivasyon ekip içinde önemli bir yer tutmaktadır. Proje yöneticileri her safhada ekibiyle iletişim içinde kalarak ekip ruhunu canlı tutmalı ve sürekli motive etmelidir. Organizasyonlar içinde ilişki kurma ve paylaşım ağı oluşturma, seminerler veya konferanslar aracılığıyla gerçekleşebilir (Al Saifi, Dillon ve McQueen, 2016: 309). 8 numaralı katılımcı sunumlardan ve konferanslardan bahsederek, “Yürüttüğüm projeler kapsamında deneyimlerimi, proje tabanlı öğrenmeye teşvik edecek şekilde sözel ve görsel destekli sunumlarla slaytlarla hem öğretmen arkadaşlarla hem öğrencilerimle paylaşıyorum.” demiştir. Bu tarz seminer, konferans ya da sunumlar proje ekibi çalışanlarının aralarındaki iletişimi ve bilgi paylaşımını artıracak imkânlar sağlamaktadır. Pandemi sonrası değişen dünya iletişim konusunda da köklü değişiklikler meydana getirmiştir. Kısıtlamaların olduğu dönemde işlerin ve projelerin aksamaması amacıyla yüz yüze görüşmeler yerine çevrimiçi platformlarda iletişimin kesintisiz bir şekilde devam etmesi sağlanmıştır. 7 numaralı katılımcı, “ Hızlı iletişim aracı olması açısından, hızlı iletişim sağlamak açısından WhatsApp kullanırız. Hemen WhatsApp gruplarına ekleriz, oradan hızlı gerekli adımlara başlarız. Uluslararası bir proje olduğu zaman iletişimimiz internet üzerinden sağlanır. Web 2.0 araçları olmazsa olmazımız.” diyerek teknolojinin günümüzde iletişim konusunda ne derece önemli olduğunu göstermektedir. Proje yöneticileri, projeleri tamamlamak için gereken bilgiyi elde etmek için geçmiş ve şimdiki deneyimlerden yararlanmışlardır. Bir sorunla karşılaşmaları durumunda diğer proje yöneticileriyle ya da destek alabilecekleri bütün birimlerle iletişim içinde olmuşlardır. Proje ekipleriyle, daha önceki projelerde neyin yararlı olduğunu ve yaptıkları projelerde ne gibi yol izlemeleri gerektiğini tartışarak ve fikirleri ortaya dökerek belirlemişlerdir. Bütün proje yöneticileri ve Ar-Ge ofisi çalışanları düzenli olarak haftalık, aylık toplantılar gerçekleştirmişlerdir. Bireysel ve grup halinde yapıldığı gibi proje ekibi olarak da düzenli olarak toplanıp bilgi paylaşımında bulunmuşlardır. Proje yöneticileri tüm bunların yanı sıra, proje ekiplerinde bilgi paylaşımı için iletişimin gerekli ve devamlı olduğu bir kültür inşa etmeye çalışmışlardır. Bir organizasyonun kültürü bilgi yönetimini etkilemektedir (Tong, Tak ve Wong, 2015: 23). Proje ekibi üyeleri bir takım olarak çalıştığında, ekip üyeleri birbirleriyle daha iyi iletişim kurabilir ve böylece etkili bilgi paylaşım uygulamaları oluşturabilir (Ding, Ng ve Li, 2014: 63). Odak grup görüşmesine katılan Ar-ge ofis çalışanları bu konuya şöyle değinmişlerdir : “Özellikle projelerde koordinasyon oldukça önemlidir. Okul olarak bu kurumları düşündüğümüz zaman, okul müdürünün projelere gerekli önemi vermesi ve bu okullarda kurum kültürünün oluşması önemli bir faktör diye düşünüyorum. Bunun dışında ekip ruhu, ekip ruhunun beyin fırtınasıyla bu çalışmaları gerçekleştirmesi. Özellikle okullarda bir proje ekibinin oluşturulması ki projeleri çok daha anlamlı hale getirecektir, daha kıymetli hale getirecektir ve projelerin kurum kültürü haline gelmesini sağlayacaktır.” Aynı şekilde 9 numaralı katılımcı bu konuda “Buradaki temel amaç; öğretmenin ne derece öğrencileri kattığını, ne derece kendi katkısını sağladığını, eksikliklerinin olup olmadığını, bize bildirip bildiremediğini görmek, onlarla sürekli iletişim ve diyalog içerisine olarak güzel bir proje ortaya çıkarmak oluyor. Yani sürekli iletişim.” demiş ve fikirlerini beyan etmiştir.

4.2. Engellerin Aşılması Uygulamaları

Proje yöneticilerinin kullandığı ikinci bilgi yönetimi uygulama stratejisi, engellerin aşılmasına yönelik uygulamalardır. Araştırmaya katılan katılımcıların tamamı ve odak grup, görüşme sorularını yanıtlarken engellerin aşılmasına yönelik uygulamalardan bahsetmişlerdir. 8 numaralı görüşme sorusu 9 defa ile katılımcıların en çok engellerin aşılmasına dair uygulamalarından bahsettiği soru olmuştur. 4, 5 ve 10’uncu sorularda hiçbir katılımcı engellerin aşılmasıyla alakalı uygulamalarından

bahsetmemiştir. Katılımcıların verdikleri cevaplara göre oluşturulan “engellerin aşılması uygulamaları temasının kullanılma sıklığı”, Tablo 4’de verilmiştir:

Tablo 4. Engellerin Aşılması Uygulamaları temasının kullanılma sıklığı.

Katılımcı	Sorular	Frekans Sıklığı
Katılımcı 1	S8	1
Katılımcı 2	S3, S6, S7, S8, S9	5
Katılımcı 3	S8, S9	2
Katılımcı 4	S1, S6, S8, S9	4
Katılımcı 5	S3	1
Katılımcı 6	S1, S7, S8, S11	4
Katılımcı 7	S8	1
Katılımcı 8	S8, S9	2
Katılımcı 9	S8	1
Odak Grup	S2, S8	2

Proje yöneticilerinin, proje ekiplerinde bilgi paylaşımını engellerini aşmak için kullandıkları çeşitli uygulamalar bulunmaktadır. Proje yöneticileri, bilgi paylaşımını artırmak için proje ekibindeki üyelerle çeşitli iletişim hatları oluşturmuşlar ve bilgi paylaşımının önünde bulunan engellerin ne olduğunu anlamaya çalışmışlardır. Ortaya çıkan sorunları bireysel olarak değil ekip halinde ve konuşarak çözmeye çalışmışlardır. Ekip fikrine önem vermişler ve onların hem çözüm önerilerini hem de projeye dair yenilikçi fikirlerini ortaya koymalarını sağlamışlardır. 7 numaralı katılımcı bu konudaki görüşlerini, “Her şeyimiz bilgi alışverişi yani ben proje yöneticisiyim deyip de benim dediğim olacak diye bir durum yok.” diyerek belirtmiştir. 9 numaralı katılımcı da bilgi paylaşımında bir sorun oluşması durumunda ne tür bir yol izlediklerini, “Sürekli birbirimizi destekliyoruz. Kimse kimseden sorununu saklamaz. İletişimini sağlar. Eksikliklerini de bildirir. Bizler de eksiklikleri kendi çabamızla ya da çevremizdeki insanlar vasıtasıyla çözmeye çalışırız.” sözleriyle belirtmiştir.

Proje yöneticileri ayrıca sorunların tespiti ve çözüme kavuşturulması açısından düzenli olarak toplantılar icra etmişler ve kontrol kavramını sürekli aktif halde bulundurmuşlardır. 2 numaralı katılımcı pandeminin döneminin yarattığı sıkıntılardan bahsederek, “Proje ekibindeki öğretmenler virüse yakalandıklarından dolayı gelemediler. Hemen bu durumla alakalı toplantılar yapıp geçici görevlendirmelerle yeni proje ekibi çalışanları belirledik ve bu öğretmenlere de işi göstermeye çalıştık.” demiştir. Proje yöneticileri, sorunu çözmeye çalışmadan önce sorunun temel nedenlerini anlamaya çalışmalıydılar. 3 numaralı katılımcı, “İlk başta sorunun ne olduğuna, çözülebilecek olup olmadığına bakıyoruz. Eğer sorun çözülebilecekse zaten ekip olarak çözmeye çalışıyoruz. Ama sorun çözülemeyecek durumdaysa bir üst mertebeye danışıyoruz.” diyerek, öncelikle sorunun analiz edilmesinin öneminden bahsetmiştir. Görüşmelerden anlaşıldığına göre, proje yöneticileri kendi proje ekibi üyelerinin, meydana gelen sorunların farkında olduklarından emin olmaları

gerekmektedir. Eğer proje ekibi engellerin farkında değilse ya da çözüme dair somut adımlar atamıyorsa, proje yöneticileri danışmanlık alınmasını sağlayacaktır. Katılımcıların çoğunluğu ortada olan sorunları aşamadıkları durumlarda daha üst yönetimlerden ya da üniversitelerdeki proje konusunda uzman olan hocalardan danışmanlık alındığını belirtmişlerdir. 1 numaralı katılımcı, “ Bu soruları da ulaşabilirsek Ar-Ge birimindeki temsilcilere sorarak onlarla paylaşıyoruz. Tabi ki; ildeki Ar-Ge birimindeki arkadaşların da bu konuda bilgi eksiklikleri varsa onlar da bizi başka bir birime yönlendiriyorlar.” demiştir. Aynı şekilde 2 numaralı katılımcı da bu konudaki uyguladıkları yöntemi, “ Farklı bir şekilde dışarıdan bu işi yapan kişilerle konuşmaya çalışıyoruz. Üniversiteden temsilciler var proje yöneticisi. Onlarla konuşuyoruz, onların yanına gidiyoruz, onlardan destek alıyoruz.” olarak açıklamıştır. Bir organizasyon içindeki bilgi yönetiminin etkin kullanımı, sahip olunan mevcut bilginin paylaşımını engelleyebilecek durumların ortadan kaldırılmasına bağlıdır. Proje yöneticileri için önemli olan bilgi paylaşımını engelleyen faktörlerin sayısının olabildiğince azaltılmasıdır. Örgüt içindeki bilgi paylaşımı kültürünü verimli bir şekilde hayat geçirebilen proje yöneticileri karşılaşılan sorunlarla başa çıkma konusunda daha başarılı olacaktır. Önemli olan iletişim kanallarının açık olması ve sorunların herkesle paylaşılmasıdır. Bütün çalışanlar ortaya çıkan sorunların farkında olmalı ve çözüm süreçlerine dâhil edilmelidirler (Moon ve Lee, 2014: 32). Bu şekilde sorunları anlayarak; proje yöneticileri ve proje ekibinin üyeleri, var olan engellere çözüm bulmak için birlikte çalışabilirler ve bu sayede zaman kaybının önüne geçebilirler. 8 numaralı katılımcı, “İşbirliği içinde ve fikir alışverişinde bulunarak, sorunlar ortadan kaldırılabilir.” diyerek yönetici ve ekibin bir bütün şeklinde sorunları ortadan kaldırabileceğini belirtmiştir.

4.3. Merkezi Program Yönetimi

Proje yöneticilerinin uyguladığı üçüncü bilgi yönetimi stratejisi, merkezi program yönetimidir. Dokuz katılımcı görüşme sorularına cevap olarak merkezi program yönetiminden bahsetmişlerdir. Katılımcılar 4 numaralı soruda 9 kez bu temadan bahsetmişlerdir. 8 ve 9’uncu sorularda hiçbir katılımcı, merkezi program yönetimine değinmemiştir. Katılımcıların verdikleri cevaplara göre oluşturulan “merkezi program yönetimi temasının kullanılma sıklığı”, Tablo 5’te gösterilmiştir:

Tablo 5. Merkezi Program Yönetimi temasının kullanılma sıklığı.

Katılımcı	Sorular	Frekans Sıklığı
Katılımcı 1	S4, S5	2
Katılımcı 2	S2, S4, S10	3
Katılımcı 3	S4, S10	2
Katılımcı 4	S2, S4, S10	4
Katılımcı 5	S3, S4, S7, S11	4
Katılımcı 6	S4, S5, S10	3
Katılımcı 7	S4, S10	2
Katılımcı 8	0	0
Katılımcı 9	S2, S4	2
Odak Grup	S1, S4, S11	3

Katılımcılarla yapılan görüşmeler sonucunda Milli Eğitim Bakanlığı'nın ülke genelinde kapsamlı bir proje ağına sahip olduğu ve projeleri resmi olarak merkezden yürüttüğü görülmüştür. Bu sayede proje yöneticileri projelere dair bilgileri resmi yazı vasıtasıyla üst makamlardan almaktadır. Alınan resmi yazı sayesinde proje işlemleri başlamakta ve yine merkezin belirlediği formatlara ve sürelerle bağlı kalınarak aşamalar devam ettirilmektedir. Projelerin merkezden yönetimi hem kaynak kullanımında hem de süreçlerin belirlenen şekilde ilerlemesinin kontrol edilmesinde önemli bir yer tutmaktadır. Merkezi program yönetimi; proje yöneticilerine, proje raporlarını, projelere özel belgeleri, proje verilerini, ortak belgeleri ve bilgi paylaşımına yardımcı olacak birçok diğer kaynağı depolama olanağı sunar. Aynı zamanda çevrimiçi kaynaklara ve eğitici videolara ulaşma imkanı sağlar (Villar vd., 2014: 39). 5 numaralı katılımcı projelerin yürütülmesi aşamalarıyla ilgili olarak görüşlerini, “Milli Eğitim Bakanlığının çerçevesi bellidir. O çerçeveye ilgili nerede ne soruluyorsa, onu çok rahat bulabiliyoruz her yerden. Mevzuattan dahi ulaşabiliyoruz.” şeklinde belirtmiştir. Odak grup görüşmesine katılan katılımcılar ise hizmet içi eğitimlerin merkezden yürütülmesine değinerek, “Özellikle Bakanlığımız tarafından verilmekte olan hizmet içi eğitimlere tüm öğretmenlerimizin katılımını sağlıyoruz.” demişlerdir. Proje tabanlı çalışmaların yapılması ve yaygınlaştırılması oldukça önemli bir hal almıştır. Özellikle Milli Eğitim Bakanlığı kendi bağlı birimlerine bu hususta teşvik edici çalışmalar yapmaktadır.

Katılımcıların büyük bir çoğunluğu özellikle pandemi döneminde ortaya çıkan EBA eğitim platformundan bahsetmişlerdir. 7 numaralı katılımcı bu konuya değinerek, “ Milli Eğitim Bakanlığının EBA sistemine girip orada bir sürü adım adım eğitim videoları izleyebilir hatta sınava katılıp sonunda sertifikanızı da alabilirsiniz. Web 2.0 araçları nasıl kullanılır, e-twinning platformunda nasıl proje yürütülür, nasıl proje yazılır ya da proje örnekleri, kodlama bunlarla alakalı sınırsız eğitim var.” demiştir. Merkezi bir veri tabanına ve bilgi havuzuna sahip olmak, proje yöneticilerine ve proje ekibi üyelerine kendi projeleriyle ilgili bilmeleri gereken her bilgiye ulaşmalarını sağlar. Merkezden yürütülen bir eğitim sisteminin bulunması ve bunun bir bilgi havuzuna dönüştürülmesinin yararı, büyük miktarda bilginin paylaşıldığı büyük organizasyonlarda, bununla doğru orantılı olarak öğrenmenin de büyük hale gelmesi olarak görülebilir (Kim, Mukhopadhyay ve Kraut, 2016: 139). Merkezi program yönetimi sayesinde, proje yöneticileri, kendi proje görevleri için bilgiye erişmeye çalışırlar ve proje ekiplerinin de öğrenebilmesi için bilgiyi kendi örgütleri içinde paylaşmaya çalışırlar. Ayrıca; merkezi program yönetimi, projeler konusunda çalışanların tamamında bir kurum kültürü oluşmasına da yardımcı olmaktadır. Oluşan kurum kültürü proje yöneticilerinin ve proje ekibi üyelerinin aidiyet duygusunu da geliştirebilmektedir. 5 numaralı katılımcı bu konuyla ilgili olarak, “ Bir proje aslında kişisel değildir. Projeyi bir kişi yürütür ama proje okulu temsil eder. Daha arka planda Milli Eğitim Müdürlüğünü ve Bakanlığını teslim eder.” demiştir.

4.4. Eğitim ve Geliştirme

Proje yöneticilerinin kullandığı dördüncü bilgi yönetimi uygulama stratejisi, eğitim ve geliştirmedir. Katılımcıların tamamı görüşme sorularına verdikleri cevaplarda eğitim ve geliştirme konusuna değinmişler ve öneminden bahsetmişlerdir. Eğitim ve geliştirme teması en fazla 10'uncu soruya verilen cevaplarda ortaya çıkmış ve 8 kez bu soruda değinilmiştir. 4,7 ve 9'uncu sorularda eğitim ve geliştirme konusuna hiçbir katılımcı değinmemiştir. Katılımcıların verdikleri cevaplara göre oluşturulan “eğitim ve geliştirme temasının kullanılma sıklığı”, Tablo 6'da verilmiştir:

Tablo 6. Eğitim ve geliştirme temasının kullanılma sıklığı.

Katılımcı	Sorular	Frekans Sıklığı
Katılımcı 1	S5	1
Katılımcı 2	S2, S3, S11	3
Katılımcı 3	S10	1
Katılımcı 4	S2, S10, S11	3
Katılımcı 5	S5, S10	2
Katılımcı 6	S1, S8, S10	3
Katılımcı 7	S2, S5, S6, S10, S11	5
Katılımcı 8	S10	1
Katılımcı 9	S2, S10	2
Odak Grup	S3, S10	2

Uygun eğitimlerin alınması sayesinde çalışanlar kendi örgütleri içinde bilgi paylaşımını uygulayabilirler (Zhao vd., 2014: 568). Proje yöneticileri, kendi proje ekiplerini eğitmek maksadıyla ekip eğitimi, çevrimiçi öğrenme, birebir eğitim, teknik proje eğitimi ve hizmet içi eğitimler gibi birçok eğitim yöntemini uygulamışlardır. Proje yöneticileri, kendi proje deneyimlerini de ekiplerine bir eğitim şeklinde genellikle aktarmışlar ve proje ekibi üyelerinin yapılan toplantılar sırasında eksikliklerini tespit ederek, toplantıları bir fırsat eğitimine dönüştürmüşlerdir. 2 numaralı katılımcı kendi uyguladığı yöntemi şu ifadelerle dile getirmiştir : “ Burada benim edinmiş olduğum bilgi, beceri ve tecrübeleri öğretmen arkadaşlarıma anlatıyorum. Onlara da verdiğim görevlerde tabi ki nasıl çalışılacağını, projenin nasıl yazılacağını, öğrencilerle nasıl çalışmalar yapılacağını aktarıyorum birebir.”

Kendi kendine öğrenme ve kendi kendini geliştirme de ayrıca proje yöneticileri tarafından teşvik edilen ve kontrolü yapılan bir süreç olarak gözlemlenmektedir. 4 numaralı katılımcı bu konuyla ilgili görüşlerini, “ Öğretmenlerin mutlak suretle kendilerini yenilemesi gerekiyor. Yani EBA platformunda olsun, Milli Eğitim Bakanlığının sayfasında olsun, kendisini geliştirmek isteyen için birçok şey var.” şeklinde ifade etmiştir.

Bir örgütün sahip olduğu en büyük varlık, onun insan sermayesidir. Yani çalışanlarıdır. Proje ekiplerinde bu sermaye proje ekibinin kendisidir. Bu nedenle proje yöneticileri hem kendilerini hem de proje ekip üyelerini sürekli kendilerini geliştirmeye teşvik etmelidir. Örgüt içindeki bilgiyi artırmak ve bilgi paylaşımını daha verimli hale getirmek için eğitim vermeli ve eğitimin devamlılığını sağlamalıdır. 7 numaralı katılımcı eğitim ve geliştirme sürecinin devamlı ve canlı bir olgu olduğunu belirtmiş ve şu ifadelerle yer vermiştir: “Projeyi yürütürken hem eğitim veriyor, hem eğitim alıyor, hem öğretiyor gibiyiz.” Buradan da anlaşılacağı üzere yöneticiler öğretirken öğrenmeye de devam etmek durumundadırlar.

Proje yöneticilerinin üstünde durduğu bir diğer önemli konu ise teknoloji kullanımına yönelik eğitimlerin artmasıdır. Özellikle pandemi ve pandemi sonrası değişen dünyada hayatın hemen hemen her alanındaki işler teknolojik altyapıların etkin kullanımı sayesinde yürütülmektedir. Teknolojinin doğru kullanımı bilgi yönetimi uygulamalarında olumlu bir etki yaratacağı gibi yanlış kullanımda da zaman ve kaynak kaybına sebebiyet verebilir. Bu nedenle proje yöneticileri teknoloji kullanımına yönelik eğitim almanın gerekliliğinin üstünde durmuşlardır. 5 numaralı katılımcı görüşme sorusuna verdiği cevabında, “Online toplantılara katılacaksak, sunum yapmayı, sistemlere giriş yapmayı, ekran paylaşmayı bilmek gerekir.” şeklinde fikrini beyan etmiştir. 9 numaralı katılımcı da aynı şekilde projeye katılan proje ekiplerine yönelik olarak, “ Bütün öğretmenlerin hizmet içinde, projelerle ilgili uygulamalı eğitim almaları lazım.” diyerek görüşlerini ifade etmiştir.

Odak grup görüşmesine katılan Ar-Ge ofisi çalışanları da öğretmenlere ve özellikle proje yöneticilerine düzenli olarak seminerler yapıldığını ve bilgilendirme toplantılarında dahi eğitim faaliyetlerine devam ettiklerini belirtmişlerdir. Ayrıca; “Bizde bu çağda özellikle dünyadaki teknolojik gelişmeleri yakından takip edebilmek için öğrencilerimize yönelik stem kodlama, robotik kodlama eğitimleri veriyoruz. Tabi bu eğitimleri verebilmek için de bu alanda profesyonel olabilmek gerekiyor. O yüzden her zaman kendimizi geliştirmek için eğitimlere katılıyoruz ya da birbirimizden öğreniyoruz.” diyerek gelişimin sürekliliğinden ve teknolojik altyapıları öğrenmenin öneminden bahsetmişlerdir.

Proje ekibi üyeleri, eğitim faaliyetleri yoluyla ihtiyaç duydukları bilgi ve becerileri kazanabilirler ve bu sayede organizasyon içindeki kabiliyetlerini ve değerlerini arttırırlar (Tyagi, Cai, Yang ve Chambers, 2015: 210). Proje yöneticileri de sürekli olarak proje ekipleriyle bilgi ve deneyimlerini paylaşmanın yollarını bulmalıdır. Proje ekiplerinde herkesin bilgi edinmek ve bilgi paylaşmak için uygun eğitimi alabileceği ve gelişimi sağlayabileceği bir kültür oluşturulması, proje yöneticilerinin uygulayabileceği bir diğer yöntemdir. Bu sayede proje ekibi üyeleri hem katıldıkları derslerden hem de yöneticilerinin tecrübelerinden kazanımlar elde edebileceklerdir. 8 numaralı katılımcı bu konuda görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir: “Hem deneyim olarak bilgi paylaşımının önemli olduğunu düşünüyorum hem de bu şekilde eğitimlerle öğretmenlere ve yöneticilere ön hazırlık olarak yararlı olduğunu düşünüyorum.”

4.5. Teknoloji Kullanımı

Proje yöneticilerinin kullandığı beşinci bilgi yönetimi uygulama stratejisi teknolojidir. Tüm katılımcılar ve odak grup görüşmesine katılan kişiler teknoloji kullanımından bahsetmişlerdir. 10’uncu soru 9 kez ile teknoloji kullanımının en çok bahsedildiği görüşme sorusu olmuştur. 3 ve 4’üncü sorularda da 7 kez teknoloji kullanımının öneminden ve gerekliliğinden bahsedilmiştir. 6 ve 7’nci sorularda sadece 1’er kez teknolojiden bahsedilmiştir. Özellikle 7 numaralı katılımcı sorulan 11 sorunun 10’unda teknoloji kullanımından bahsetmiştir. Katılımcıların verdiği cevaplara dayanılarak oluşturulan “teknoloji kullanımı temasının kullanılma sıklığı”, Tablo 7’de verilmiştir:

Tablo 7. Teknoloji Kullanımı temasının kullanılma sıklığı.

Katılımcı	Sorular	Frekans Sıklığı
Katılımcı 1	S2, S3, S9, S10, S11	5
Katılımcı 2	S3, S4, S5, S8, S10	5
Katılımcı 3	S2, S3, S4, S9, S10, S11	6
Katılımcı 4	S1, S2, S3, S4, S10	5
Katılımcı 5	S2, S10	2
Katılımcı 6	S1, S4, S8, S10	4
Katılımcı 7	S1, S2, S3, S4, S5, S7, S8, S9, S10, S11	10
Katılımcı 8	S1, S3, S4, S5, S10	5
Katılımcı 9	S3, S11	2
Odak Grup	S1, S4, S6, S10	4

Katılımcıların tamamı proje yönetim süreçlerinde teknolojiyi kullandıklarını ve teknolojik altyapıların her aşamada süreçlere dâhil olduğundan bahsetmişlerdir. Bilgi yönetimi uygulama stratejileri, organizasyonların performansını olumlu yönde etkiler ve uzun vadede rekabet avantajını arttırır (Villar vd., 2014: 38). Görüşmelerden anlaşıldığına göre; teknoloji konusunda farkındalığı fazla olan yöneticiler, bilgi paylaşımına yönelik daha iyi iletişim uygulamalarına sahip ve teknolojinin getirdiği avantajları kullanma konusunda daha fazla isteklidirler. Teknolojiyi kullanarak çalışanlar ve yöneticiler bilgiyi kendi örgütleri içinde daha kolaylıkla verimli bir şekilde paylaşmaktadırlar. 4 numaralı katılımcı projeye ait bilgilerin paylaşılmasıyla ilgili olarak, “Okulumuzun anlık mesajlaşma uygulamalarında paylaşıyoruz. Okulumuzun internet sitesinde duyuruya çıkıyoruz ve böylece kendi içimizde paylaşıyoruz.” demiştir.

Günümüzde sosyal medya da proje yöneticilerinin iyi kullanmayı bilmesi gerektiği bir alan olmuştur. Bilgiyi yönetmek ve paylaşmak açısından sosyal medya da önemli bir yer tutmaktadır. Sosyal medya uygulamaları hem bilgi paylaşımını sağlayacak sosyal ağlar kurulmasına hem de özellikle uluslararası projelerin yürütülmesinde iletişim ağı olma özelliğiyle ön plana çıkmaktadır. 7 numaralı katılımcı özellikle uluslararası projelerde sosyal medya kullanımının önemine değinerek görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir: “ WhatsApp ’tan sonra birde biz e-twinninglive sitesinde de arkadaş olmak zorundayız. İletişim kopukluğu olması durumunda WhatsApp grubu ya da Twinspace mesajlaşma bölümünden ya da forum kısmından görüşmelerimizi gerçekleştiriyoruz.”

Proje ekiplerinde teknolojinin etkin kullanımıyla gerçek zamanlı bilginin daha kısa zamanda paylaşılması sağlanmıştır. Proje yöneticileri özellikle teknolojik iletişim yollarının kullanılması konusunda teşvik edici olmuşlardır. Pandemi dönemi boyunca görüşmeler çevrimiçi olarak çeşitli uygulamalar üzerinden gerçekleştirilmiş ve bu da hem zaman kaybını ortadan kaldırmış hem de karşılaşılan sorunlar ve düzeltilmesi gereken detaylar daha kısa sürede çözüme kavuşturulmuştur. Odak grup görüşmesine katılan Ar-ge ofisi çalışanları proje süreçleriyle alakalı bütün çalışmaları

çevrimiçi olarak gerçekleştirdiklerini söylemişlerdir. Aynı şekilde Bakanlığın da kendilerini çevrimiçi toplantılarla bilgilendirdiğini ve bu şekilde işlerin daha hızlı yürütüldüğünü belirtmişlerdir.

Teknoloji kullanımının öne çıktığı bir diğer alan ise eğitimlerin çevrimiçi yollarla yapılıyor olmasıdır. 2 numaralı katılımcı kendi kendine gelişimi teşvik etme konusuna değinerek, “Sosyal medyadan yapılan projelerle ilgili çalışmaları araştırmasını, bunlarla ilgili makaleler okumasını teşvik ediyorum.” demiş ve uyguladığı yöntemden bahsetmiştir. Aynı şekilde 3 numaralı katılımcı da “Biz bir proje ekibi olduğumuz için aslında teknolojiyle alakalı çok eğitim alıyoruz ve bunlarla ilgili sertifika alıyoruz.” demiş ve teknolojik altyapıların eğitimde kullanılmasından bahsetmiştir.

4.6. Bilgilendirme Toplantıları

Proje yöneticilerinin kullandığı son bilgi yönetimi uygulama stratejisi, bilgilendirme toplantılarıdır. Katılımcıların tamamı görüşme sorularını cevaplandırırken bilgilendirme toplantılarından bahsetmiştir. 6’ncı soru 8 tekrar ile bilgilendirme toplantılarının en çok bahsedildiği görüşme sorusu olmuştur. 2, 9, 10 ve 11’inci sorularda hiçbir katılımcı bilgilendirme toplantılarından bahsetmemiştir. Katılımcıların verdikleri cevaplara göre oluşturulan “bilgilendirme toplantıları temasının kullanılma sıklığı”, Tablo 8’de verilmiştir:

Tablo 8. Bilgilendirme Toplantıları temasının kullanılma sıklığı.

Katılımcı	Sorular	Frekans Sıklığı
Katılımcı 1	S3, S4, S5	3
Katılımcı 2	S3, S6	2
Katılımcı 3	S1, S3, S5, S6	4
Katılımcı 4	S1, S3, S4, S5, S7	5
Katılımcı 5	S1, S4, S6	3
Katılımcı 6	S4, S6, S7	3
Katılımcı 7	S5, S6	2
Katılımcı 8	S1, S4, S5, S6, S7	5
Katılımcı 9	S3, S6	2
Odak Grup	S6, S7, S8	3

Proje ekiplerinde bilgilendirme toplantıları, organizasyonel toplantılar, proje yöneticisinin toplantıları ve proje ekibinin yaptığı toplantılar olarak gerçekleşmektedir. Bu çalışmada esas olan İl Milli Eğitim Müdürlüğünce yapılan bilgilendirme toplantıları ve proje yöneticisinin kendi ekibiyle yapmış olduğu toplantılardır. Proje yöneticileri, tüm proje ekiplerini, okullarındaki diğer öğrenci ve öğretmenler ile okul yönetim kadrolarını geçmişteki, şu anda gerçekleşen ve gelecekte yapılması planlanan projelerle alakalı bilgilendirme maksadıyla bu toplantıları düzenlemişlerdir. Bilgilendirme toplantıları, bilgi yönetimi kavramıyla doğrudan alakalıdır. Çünkü bu toplantılar, proje yöneticileri ve proje ekibi üyeleri arasında bilgi paylaşımının sağlandığı bir forum görevini görmektedir. 5 numaralı katılımcı, “Kişisel deneyimlerimi proje ekibimle yüz yüze toplantı yaparak, birebir

aktararak ve bunu mümkünse genelde yaşanmış hikâyelerden yola çıkarak aktarıyorum.” diyerek, bilgilendirme toplantılarının bilgi paylaşımı için uygun ortamlar olduğundan bahsetmiştir. 7 numaralı katılımcı da bilgilendirme toplantılarının amacını; “Amaç; katılımı arttırmak, teşvik etmek ve ikinci olarak da öğretmek diyelim. Yani projenin içeriğini anlatmak.” olarak belirtmiştir. 8 numaralı katılımcı da bu toplantıların amacını; “Hiç bilgi sahibi olmayan ama proje yapmak isteyenlere önden projeleri tanıtıyorlar bilgi paylaşımında bulunmak amacıyla. Ayrıca hiç ilgi duymamış ya da hiçbir merakı olmayan öğretmenleri de teşvik etmek amacıyla yapıldığını düşünüyorum.” şeklinde belirtmiştir.

Yapılan bu toplantılar sayesinde hem proje yöneticileri hem de proje ekibi üyeleri geçmiş tecrübelerini paylaşabilirler. Bu sayede mevcut projede karşılaşılabilecek sorunlara bir önlem de alınmış olmaktadır. Daha fazla deneyime sahip proje ekibi üyeleri, teknik sorunlar, maliyet, zaman veya projelerinin kalitesi gibi geçmiş proje ayrıntılarıyla ilgili bilgileri paylaşabilir, böylece deneyimsiz proje ekibi üyeleri bunları öğrenip mevcut projelere hazırlanabilir (Tyagi, Agrawal, Yang ve Ying, 2017: 507).

Bilgilendirme toplantılarının bir diğer katkı sağladığı alan ise kontrol mekanizmasını aktif olarak tutmasıdır. Proje yöneticileri yaptıkları bu toplantılar sayesinde projenin hangi aşamada olduğunu ve süreçlerin nasıl işlediğini devamlı olarak öğrenmişlerdir. 3 numaralı katılımcı, “Nerede, ne yaptık. Elimize çıkan ürün ne oldu. Nerede eksiklerimiz var. Neyi daha farklı yapabiliydik, bunu görüyoruz. Yani hem öngörü hem de geçmişte yaptıklarımızı analiz etme gibi bir şey oluyor bizde.” diyerek bilgilendirme toplantılarının projenin her safhasında kontrol mekanizmasını çalıştırdığını ve süreçleri yakından takip etmeyi sağladığını belirtmiştir.

Bilgilendirme toplantıları aynı zamanda üst yönetimden proje yöneticilerine verilen talimatların alınması için de kullanılmıştır. Bu çalışma özelinde görülmüştür ki; Milli Eğitim Bakanlığı da proje konusunda hiyerarşik bir yapı izleyerek bilgilendirme toplantıları yapmış ve bu sayede proje bilgilerinin en küçük proje ekibi üyesine kadar ulaşmasını sağlamıştır. Odak grup görüşmesinde bulunan katılımcılar bu konuyla alakalı görüşlerini şu şekilde paylaşmışlardır: “Bakanlığımızın yapmış olduğu bilgilendirme toplantıları sonucunda, kendi aramızda bu projeleri bölgesel tabana veya il geneline yaygınlaştırarak, uygun bir şekle getirerek yine okullarımızı bilgilendiriyoruz.”.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bilginin yönetimi, organizasyon içindeki örtük bilginin açık bilgiye dönüşerek daha çok artmasını ve mevcut bilginin çalışanlar arasında doğru ve etkin bir şekilde aktarılmasını sağlamaktadır. Proje yöneticileri, bilgiyi doğru yönettikleri sürece projelerde gelecekte meydana gelebilecek hataların tekrarlanmasının önüne geçebilirler. Bu sayede yürüttükleri proje safhalarında daha hızlı ve daha verimli sonuçlar alabilirler.

İyi oluşturulmuş bir bilgi yönetimi sistemi, çalışanlar arasında bir iletişim ve sosyal etkileşim ağı oluşturmaya yarar. Bu sayede bilginin paylaşılması esnasında ortaya çıkabilecek engellerin de önüne geçilmiş olmaktadır. Organizasyonların en değerli varlıkları çalışanlarıdır. Çünkü sahip olunan bilgi çalışanların kendi bünyelerinde tuttukları bilgilerdir. Bu bilginin doğru bir şekilde ortaya çıkarılması ve kullanıma sunulması örgütsel anlamda performansa olumlu yönde etki edecektir.

Katılımcılarla yapılan görüşme sonucunda elde edilen veriler 6 temaya bölünerek incelenmiş ve bu çalışmanın konusu olan “bilgi yönetimi uygulama stratejileri”ni ortaya koymuştur. Bu temalar; a) iletişim, b) engellerin aşılması uygulamaları, c) merkezi program yönetimi, ç) eğitim ve geliştirme, d) teknoloji kullanımı ve e) bilgilendirme toplantılarıdır. Bilgi yönetimi uygulama stratejileri, bir arada uygulandıklarında organizasyon içerisinde bilginin toplanmasını ve paylaşılmasını sağlamaktadır.

Elde edilen temalar, literatür incelemesi sonucunda elde edilen bulgularla karşılaştırılmış ve temaların literatürle uyumlu olduğu tespit edilmiştir. İlk tema olan iletişim, proje yöneticilerine ve proje ekibi üyelerine, Lin, Wu ve Yen (2012) ile Rahman ve Muktar (2014)’ın araştırmalarında da görüldüğü gibi örgüt içinde bilgi aktarımı için basit imkanlar sağlar. İkinci tema olan engellerin aşılması uygulamaları, proje yöneticilerine Akhavan, Zahedi ve Hosein Hosein (2014) ile de Bem, Coelho ve Dandolini (2016)’nın araştırmalarında da görüldüğü gibi açıkça görülen bilgi paylaşımı engellerini iyileştirme ve geliştirme süreçleri sağlar. Üçüncü tema, merkezi program yönetimi, Villar, Alegre ve Pla-Barber (2014) ve Walker (2016)’ın araştırmalarında da görüldüğü üzere kaynakların ve süreçlerin merkezden yürütülerek, bilgi yönetimi uygulamalarının verimini artıracak süreçler sağlar. Dördüncü tema, eğitim ve geliştirme, Lin vd. (2012) ile Zhao, Qi ve de Pablos (2014)’un araştırmalarında da görüldüğü gibi proje yöneticilerini ve proje ekibi üyelerini eğitmek için çeşitli yöntemler sağlar. Beşinci tema olan teknoloji kullanımı, bir organizasyonun diğer organizasyonlar üzerinde rekabet avantajına sahip olması için çeşitli yollar sağlar. Aynı zamanda teknoloji kullanımı bilgi paylaşımı ve yönetimi süreçlerinin hızlanmasını ve verimliliğin artmasına yönelik de çeşitli imkânlar yaratmaktadır. Delen, Zaim, Kuzey ve Zaim (2013) ile Nesbitt ve Barton (2014)’un araştırmalarında da görüldüğü üzere teknoloji kullanımı proje ekipleri için artı bir faktördür. Altıncı tema olan bilgilendirme toplantıları, Almeida ve Soares (2014) ile Carrillo, Ruikar ve Fuller (2013)’in araştırmalarında da belirtildiği üzere, proje yöneticilerine kendi organizasyon yapıları içinde bilgi yönetimini geliştirmek için paylaşım mekanizmaları sağlamaktadır.

İletişim teması, proje ekipleri için oldukça önemli bir kavramdır. İletişim sayesinde örgüt içinde aktif bir tecrübe aktarımı süreci yaşanmaktadır. Yöneticiler hem yaptıkları rutin toplantılarda hem de proje ekibinin üyeleriyle yaptığı birebir görüşmelerde tecrübe aktarımlarını devamlı surette gerçekleştirmelidirler. Bundan sonraki çalışmalarda proje yöneticilerinin ekip içinde güçlü bir iletişim ağı kurması önerilmektedir. Bilgi paylaşımı kavramının bir kurum kültürü haline getirilmesi bu konudaki en önemli adım olacaktır. Bu sayede hem gerçek zamanlı iletişim olacak hem de karşılaşılan sorunların ekip halinde çözülmesi için gerekli adımlar hemen atılabilecektir. Proje

yöneticilerinin tüm ekip ile işbirliği içinde ve onları motive edecek şekilde çalışması örgüt içi iletişim açısından önem arz etmektedir. Proje safhasındaki bütün süreçlere tüm çalışanların katılımının sağlanması gerekli etkileşim ve iletişim ortamını oluşturacak ve böylelikle bilginin dolaşımını daha rahat bir hale getirecektir. Proje yöneticilerinin örgüt içinde iletişimi arttıracak bir diğer stratejisi ise iletişim kanallarında teknoloji kullanımının arttırılmasıdır. Anlık mesajlaşma uygulamaları ile sosyal medyanın etkin kullanımı hem proje süreçlerine etki edecek hem de gerçek zamanlı bilgi akışı sağlanmasını sağlayacaktır. Online görüşmeler özellikle pandemi sürecinde en çok kullanılan iletişim yöntemlerinden biri olmuştur. Gelecekte de zaman kaybının en aza indirilmesi maksadıyla çevrimiçi görüşmelerin ve iletişimde teknoloji kullanımının artacağı düşünülmektedir.

Engellerin aşılmasına yönelik uygulamalar, proje yöneticilerinin kullandığı bir diğer bilgi yönetimi uygulama stratejisidir. Burada önemli olan, sorunun ne olduğunun baştan çözülmesinin gerekliliğidir. Sorunun ne olduğunun tespitinden sonra bütün ekip üyelerine soruna dair bir farkındalık yaratmak çözüm yolunda atılan önemli bir adım olarak gözükmektedir. Proje yöneticileri, sorunların tespitinden sonra herkesi sürece katmalı ve her bireyin çözüme yönelik fikrine saygı duymalıdır. Bu ancak örgüt içinde oluşturulan iyi bir bilgi paylaşım kültürü sayesinde olabilir. Bu nedenle asıl amaç bilgi paylaşımını engelleyecek faktörlerin sayısını olabildiğince en az sayıya indirmektir. Engellerin tespitine dair yapılan toplantılar sonucunda karşılaşılan sorunun kendi organizasyonu içinde çözülemeyeceği anlaşılırsa danışmanlık almak en çok karşılaşılan yöntemlerden biri olarak görülmüştür. Katılımcılar bu tarz bir durumla karşılaştıklarında üst yönetimden ya da proje konusunda uzman kişilerden destek olma yoluna başvurmuşlardır. Proje yöneticileri özellikle diğer proje yöneticileriyle sürekli iletişim halinde olmalı ve gerektiğinde her konuda desteklerine başvurabilmelidir.

Görüşmeler sonucunda anlaşılmıştır ki; Milli Eğitim Bakanlığı projeler konusunda profesyonel bir merkezi program yönetimine sahiptir. Projelerin planlanması ve duyurulması safhasından, sonuçlanıp raporlanması safhasına kadar her şey merkezden gelen talimatlar doğrultusunda ve merkezin kontrolü ile yapılmaktadır. Proje yöneticileri, merkezi program yönetimi sayesinde kurum içi iletişim ağını etkin bir şekilde kullanmışlar ve resmi yazışmalar doğrultusunda proje süreçlerine başlamışlardır. Merkezi program yönetimi, projelere yönelik olarak hizmet içi eğitimler yapılmasına ve bu eğitimlerin sonunda sertifika vererek işlerin daha profesyonel bir şekilde yürütülmesine de olanak sağlamaktadır. Proje yöneticileri bu sayede hem kendilerinin hem de proje ekibi üyelerinin eğitimlerini takip edebilmekte ve gelişimlerini teşvik edebilmektedir. Yapılan merkezi bilgilendirme toplantıları sayesinde proje yöneticileri, öncelikle kendileri bilgiyi edinmekte ve elde ettikleri bu bilgiyi kendi ekipleriyle paylaşmaktadır. Bu paylaşım aynı zamanda tecrübe aktarımı ve eğitim faaliyeti olarak da değerlendirilebilmektedir. Merkezi program yönetiminin sağladığı bir diğer yarar ise kontrol ve koordinasyondur. Proje süreçlerinin nasıl işlediği ve projelerin hangi durumda olduklarının kontrolü devamlı olarak yapılmaktadır. Aynı zamanda projelere yönelik değişiklikler de koordinasyon sayesinde hızlı bir şekilde aktarılmakta ve bu sayede gerekli düzenlemeler yapılabilmektedir.

Eğitim ve geliştirme kavramı hayatın her alanında olduğu gibi proje ekiplerinde de önemli bir yere sahiptir. Proje yöneticileri mümkün olan her fırsatta örgüt içinde bilgi paylaşımını ve tecrübe aktarımını sağlayacak çeşitli eğitimler planlamalıdır. Bu eğitimler ekip eğitimleri olduğu gibi birebir eğitimler de olabilir. Burada önemli olan tecrübeli ekip üyelerinin daha tecrübesiz olan ekip üyelerine kendi deneyimlerini düzenli olarak aktarmalarıdır. Proje yöneticileri aynı zamanda ekibindeki üyeleri kendi kendilerine öğrenmeye ve kişisel gelişime önem vermelerine yönelik teşvik

etmelidirler. Bu sayede ekip üyeleri eksik kaldıkları hususlarda gerekli araştırmaları yapacak ve gerektiğinde engellerin aşılması süreçlerine katılacaktır. Merkezden ve çevrimiçi olarak verilen eğitimlere katılım da aynı şekilde önemlidir. Bu süreçlerin sonunda eğitimlerin sertifikalandırılması da işlerin daha profesyonellerce yapılmasına olanak verecektir. Eğitim sürekli ve devam eden bir süreçtir. Hem proje yöneticileri hem de ekip üyeleri kendilerini geliştirme konusunda sürekli aktif bir halde bulunmalıdır.

Teknoloji kavramı, günümüzün rekabetçi ve gelişen dünyasında göz ardı edilemeyecek bir gerçeklik olarak karşımızda durmaktadır. Proje ekiplerinde teknolojinin etkin kullanımı, organizasyonlara rekabet avantajı sağlamaktadır. Bir şirket için rekabet avantajının en büyük getirisi kârlılık olarak görülürken, kâr amacı gütmeyen proje ekiplerinde en büyük getiri projelerin başarıya ulaşmasıdır. Proje yöneticileri öncelikle kendileri teknolojiye açık olmalı ve değişimlerle hızla ayak uydurmalıdır. Bunu başaran yöneticiler kendi çalışma alanlarına yönelik teknolojik altyapıları kendi personeline de benimsetmelidir. Özellikle bu çalışmaya katılan katılımcıların sıklıkla üstünde durduğu konu, iletişim uygulamalarının ve sosyal medya kullanımının bilgi yönetimine olumlu bir etkisi olduğudur. Çünkü bu tarz uygulamalar gerçek zamanlı iletişimi her koşulda sağlamaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde düşünüldüğünde ise Web 2.0 araçları ve görsel teknoloji araçlarının etkin kullanımının önemli olduğudur. Bu altyapıları iyi kullanabilen organizasyonlar bundan yarar sağlayabileceği gibi bu teknolojilerin yanlış kullanılması da aynı şekilde işleri yavaşlatıcı bir etki gösterecektir. Bu sebeple öncelikle teknolojik altyapıların kullanılmasına yönelik eğitimlerin alınması gerekmektedir.

Bilgilendirme toplantıları, bilgi yönetimi kavramıyla doğrudan ilişkilidir. Proje yöneticileri hem örgüt içinde bilgi paylaşım ortamı oluşturmak hem de ekip içi sosyal etkileşim ortamı oluşturmak amacıyla düzenli olarak bu toplantıları düzenlemelidirler. Bu sayede hem tecrübe aktarımı devam edecek hem de bir fırsat eğitimi niteliğinde eksiklikler tespit edilip yerinde eğitim ile düzeltilecektir. Bilgilendirme toplantıları üst yönetimden talimatları almaya yaradığı gibi proje ekibinde çalışan üyelere de talimatların ulaştırılmasını sağlamaktadır. Bu sayede proje bilgileri sürekli olarak güncellenmekte ve gerekli değişiklikler zaman kaybetmeden yapılabilmektedir. Proje yöneticileri, bilgilendirme toplantılarını yaparak proje süreçlerinin kontrolünü sağlamalı ve çalışanların proje süreçlerine katılımını teşvik etmelidir.

Bu çalışma, kâr amacı gütmeyen proje ekiplerinde bilgi yönetimi uygulama stratejilerinin ortaya çıkarılması amacıyla ortaya konulmuştur. Kâr amacı gütmeyen proje ekiplerinin bu çalışmanın örneklem grubu olarak seçilmesi literatürde bu alanda eksiklik olduğunun düşünülmesidir. Çalışma sonucunda literatüre bu alanda katkı sağlanacağı düşünülmektedir. Yeni araştırmacılar bu alanda çalışmalar yaparken, bu çalışmayı tek bir kurum ve ille sınırlandırmayarak daha geniş coğrafi alanda ve birden fazla kurumda gerçekleştirebilirler. Araştırmacılar, bu çalışmayı kâr amacı gütmeyen proje ekipleriyle sınırlandırmayarak, işletmelerde ve işletmeler bünyesinde kurulan proje ekiplerinde gerçekleştirebilirler. Bu çalışmada okullardaki proje türlerinden sadece ikisinin proje yöneticileri çalışmaya dahil edilmişlerdir. Bu çalışma daha fazla proje türüne ya da tek bir proje türüne uygulanabilir. Araştırmacılar, nicel analiz yöntemlerini kullanarak, uygulanan stratejilerin ne kadar etkili olduğunu sayısal olarak ifade edebilirler. Bu şekilde en etkili stratejinin hangisi olduğunu ortaya çıkarıp literatüre katkıda bulunabilirler.

Sonuç olarak, belirlenen altı temanın literatür ile uyumlu olduğu görülmüştür. Bu temalar, literatür incelendiğinde ortaya çıkan beş ana başlık ile ilişkilendirilmişlerdir. Bu başlıklar; a) bilgi paylaşımı ve paylaşım süreci, b) bilgi paylaşımını etkileyen faktörler ve bilgi yönetiminin kısıtları,

c) bilgi yönetimi süreçleri ve metotları, ç) bilgi öğrenme metotları ve d) rekabetçi avantajdır. Veri toplama yöntemi yarı yapılandırılmış görüşme ve odak grup görüşmesi şeklinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın analizi için görüşmede alınan ses kayıtları ve notlar ile gözlemlerden elde edilen veriler kullanılmıştır. Çalışmanın örneklem grubu Elazığ ili ve Milli Eğitim Müdürlüğü ile sınırlıdır. Ancak; bütün proje yöneticileri kendi proje ekiplerinde bilgi yönetimine dair bu stratejileri uygulayabilirler. Bilgi yönetimi, organizasyonlar içinde değerli bilginin aktarılmasını sağladığı için önemli bir kavramdır. Bu sebeple bütün proje yöneticileri kendi proje ekiplerine yönelik çeşitli stratejiler belirlemeli ve uygulamalıdır. Üst yönetimler de aynı şekilde proje yöneticilerine bilgi paylaşım kültürü oluşturabilecekleri bir ortam hazırlamalı ve bu sayede uzun vadede projelerin başarıya ulaşması ve anlamlı bir değer sunması gibi sonuçlara ulaşmalarını sağlamalıdır.



KAYNAKLAR

- Abdul-Jalal, H., P. Toulson ve D. Tweed. (2013). Knowledge Sharing Success for Sustaining Organizational Competitive Advantage. *Procedia Economics and Finance*, 7, 150-157.
- Abughazi, M.F., (2017). Requirements Of Knowledge Management Implementation In İstanbul Foundation Universities. *İstanbul Aydın Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı İş Yönetimi Programı*. Yüksek Lisans Tezi.
- Almeida, M. V. ve Soares, A. L. (2014). Knowledge sharing in project-based organizations: Overcoming the informational limbo. *International Journal of Information Management*, 34, 770-779.
- Al Saifi, S. A., Dillon, S. ve McQueen, R. (2016). The relationship between face to face social networks and knowledge sharing: An exploratory study of manufacturing firms. *Journal of knowledge management*, 20, 308-326.
- Akgün, A.E., H.Keskin ve A.Günsel. (2009). Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler. Ankara: Eflatun Yayınevi.
- Akhavan, P., Reza Zahedi, M. ve Hosein Hosein, S. (2014). A conceptual framework to address barriers to knowledge management in project-based organizations. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, 7, 98-119.
- Aktan, C. C. ve Vural, İ. Y. (2005). Bilgi Çağı, Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri. Konya: Çizgi Kitapevi.
- Baltacı, A. (2018). “Nitel Araştırmalarda Örneklem Yöntemleri ve Örnek Hacmi Sorunsalı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme.” *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 231-274.
- Baltacı, A. (2019). “Nitel araştırma süreci: Nitel bir araştırma nasıl yapılır?” *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 368-388.
- Barutçugil, İ. (2002). Bilgi Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başkale, H. (2016). “Nitel Araştırmalarda Geçerlik, Güvenirlik ve Örneklem Büyüklüğü.” *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9(1), 23-28.
- Becerra-Fernandez, I. ve Sabherwal, R. (2001). Organizational Knowledge Management-A Contingency Perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 23-55.
- Bierly, P. ve Chakrabarti, A. (1996). Generic knowledge strategies in the U.S. pharmaceutical industry. *Strategic Management Journal*, 77(Winter), 123-135.
- Broadbent, H. ve Lofgren H., (1993). “Information Delivery: Identifying Priorities, Performance and Value”, *Information Processing & Management*, Vol:29, No:6, 683-703.
- Broadbent, M. (1998). The phenomenon of knowledge management: What does it mean to the information profession? *Information Outlook*, 2(5), 23-26.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş., Demirel, F. (2018), “Bilimsel araştırma yöntemleri (15. Baskı)” Ankara: Pegem Akademi.
- Carrillo, P., Ruikar, K. ve Fuller, P. (2013). When will we learn? Improving lessons learned practice in construction. *International Journal of Project Management*, 31, 567-578.
- Celep, C. ve Çetin, B. (2003). Bilgi Yönetimi: Örgütlerde Bilgi Paylaşım Kültürü Yaratma. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Choi, B. ve Lee, H. (2003). An empirical investigation of KM styles and their effect on corporate performance. *Information and Management*, 40(5), 403-417.
- Civi, E. (2000). Knowledge management as a competitive asset: a review. *Marketing Intelligence & Planning*, 18(4), 166-174.
- Çakar, N.D., Yıldız, S. ve Dur, S., (2010). Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Etkinlik İlişkisi: Örgüt Kültürü ve Örgüt Yapısının Temel Etkileri. *Ege Academic Review*, Ege University Faculty of Economics and Administrative Sciences, vol. 10(1), 71-93.
- Çapar B., (2003). “Bilgi Yönetimi: Nasıl Bir İnsan Gücü?”, *II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildirileri*, Tahir Büyükakın ve Figen Büyükakın (Yayına Hazırlayan), İstanbul, Beta Yayınları, s.2-432.
- Çoban, O . (2010). Paylaşım Olgusunda Meydana Gelen Değişiklikler Ve Günümüz Sosyal Ve İş Yaşamına

- Dalkir, K. (2011). Knowledge management in theory and practice (2nd Edition). London: The MIT Press.
- Davenport, T. H. ve Prusak, L. (2001). İş Dünyasında Bilgi Yönetimi. Kuruluşlar Ellerindeki Bilgiyi Nasıl Yönetirler. (1. b.). (G. Günay, Çev.) İstanbul: Rota Yayınları.
- Dawkins, R. (2010). Kör Saatçi. Ankara: TÜBİTAK Popüler Bilim Kitapları.
- De Bem, R. M., Coelho, C. C. D. S. R. ve Dandolini, G. A. (2016). Knowledge management framework to the university libraries. *Library Management*, 37, 221-236.
- Delen, D., Zaim, H., Kuzey, C., & Zaim, S. (2013). A comparative analysis of machine learning systems for measuring the impact of knowledge management practices. *Decision Support Systems*, 54, 1150-1160.
- Demirel, Y., (2007). Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bilgi Paylaşımı, 2. Baskı, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul.
- Demirtaş, S., Karagözoğlu, C., (2010). Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Bilgiye Ulaşma ve Bilgi Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi. *International J. Soc. Sci. & Education*, cilt.5(3),481-488.
- Dinçmen, M. (2010). Bilgi Yönetimi ve Uygulamaları. İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Ding, Z., Ng, F. ve Li, J. (2014). A parallel multiple mediator model of knowledge sharing in architectural design project teams. *International Journal of Project Management*, 32(1), 54-65.
- Doğan, H. (2006). Ahilik ve Örtülü Bilgi. Bursa: Ekin Kitapevi.
- Doğan, B. (2013). Örgütlerde Bilgi Yönetimi Ve Örgüt Performansı İlişkisi: Sivil Toplum Kuruluşları Örneği. *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı*, Doktora Tezi.
- Drucker, P. F. (1998). Sonuç İçin Yönetim. İstanbul: İnkılap Kitapevi.
- Dur, S. (2008)“Bilgi Yönetimi Altyapısı ve Bilgi Yönetimi Sürecinin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Dura, C. (2005). Düşünme, Araştırma ve Yazma. Bursa: Ekin Kitapevi.
- Elmi, S. (2020). Intergenerational Knowledge Sharing: The Relationship between Work Characteristics and Knowledge Sharing and the Moderating Effect of Age. *Alliant International University*, ProQuest Dissertations Publishing, 27737772.
- Eser, G., ve Ensari, M. Ş. (2016). Yöneticinin Bilgi Paylaşım Davranışının, Çalışanların Bilgi Paylaşımı Sonucu Değersiz Olma Kaygısı Üzerindeki Etkisi ve Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolu Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 134-151.
- Erdoğan, B. Z. ve İpçioğlu, İ. (2005). İşletme Stratejisinin Belirlenmesinde Bilgi Yönetimi Altyapısının Analizi. *Sosyal Bilimler Dergisi*(2), 89-112.
- Fucec, A. A. ve Verboncu, I. (2012). Effects of knowledge management on the organization using the analytic hierarchy process. *Metalurgia International*, 17(11), 116-121.
- Gardels, N. P. (2003). Yüzyılın Sonu (Büyük Düşünürler Çağımızı Yorumluyor). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.
- Grundstein, M. (2011). Establishing an ad hoc infrastructure for innovative technologies deployment: The case of knowledge-based systems. *IUP Journal of Infrastructure*, 9(2), 7-20.
- Gryskiewicz, S. S. (2000). Pozitif Dalga. İstanbul: Rota Yayınları.
- Guba, E.G., ve Lincoln, S.Y. (1982). “Epistemological and Methodological Bases of Naturalistic Inquiry.” *Educational Communications and Technology Journal*, no. 4, 30 (Winter 1982). 364-381.
- Gültekin, K., (2009). Knowledge Management and Law Enforcement: An Examination of Knowledge Management Strategies of the Police Information System (POLNET) in the Turkish National Police, Denton, Texas.
- Haggie, K. ve Kingston, J. (2003). Choosing your knowledge management strategy. *Journal of Knowledge Management Practice*, June, 1-24.

- Halawi, L.A., Aronson, J. E., & McCarthy, R. V. (2005). Resource-based view of knowledge management for competitive advantage. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 3(2), 75-86.
- Hsieh, H.J. (2007). Organizational Characteristics, Knowledge Management Strategy, Enablers and Process Capability: Knowledge Management Performance in U.S. Software Companies. Lynn University.
- Ipe, M. (2003). Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework. *Human Resource Development Review*. 2(4), 337-359.
- Işık, M. (2018). Bilgi Paylaşımını Etkileyen Faktörler Ve Bilgi Paylaşım Sürecinin Yenilikçi İş Davranışına Etkisi, 2018. 17. *UİK Özel Sayısı*, 641-656.
- İraz, R. (2010). İşletmelerde Bilgi Yönetiminin Yenilik ve Rekabet Gücü Üzerindeki Etkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 243-258.
- Jang S., Hong K. ve Bock G. W., (2002). "Knowledge Management and Process Innovation: The Knowledge Transformation Path in Samsung SDI", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6, Number 5.
- Jennex, M. E. (2007). What is Knowledge Management? Hersey, USA: Idea Group Publishing.
- Jordan, J. ve Jones, P. (1997). Assessing your company's knowledge management style. *Long Range Planning*, 30(3), 392-398.
- Keskin, H. (2005). The relationships between explicit and tacit oriented KM strategy and firm performance. *Journal of American Academy of Business*, 7(1), 169-175.
- Kim, S. H., Mukhopadhyay, T. ve Kraut, R. E. (2016). When does repository KMS use lift performance? The role of alternative knowledge sources and task environments. *MIS Quarterly*, 40(1), 133-156.
- Kiper, M. (2004). Teknoloji Transfer Mekanizmaları ve Bu Kapsamda Üniversite-Sanayi İşbirliği. Ankara: Türk Mühendis ve Mimmar Odaları Birliği. 59-122.
- Klenke, K. (2016). "Qualitative research in the study of leadership." Emerald Group Publishing Limited.
- Korgun, O.A. (2006). Bilgi Yönetim Sistemlerinin Yapılandırılması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 8(1), 274-291.
- Laudon, K. J. ve Laudon, J. P. (2011). Yönetim Bilişim Sistemleri. Dijital İşletmeyi Yönetme. (12 b.) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Lee, J. N. (2001). The Impact of Knowledge Sharing, Organizational Capability and Partnership Quality on IS Outsourcing Success. *Information & Management*. 38(5), 323-335.
- Lin, H. F. (2007). Knowledge Sharing And Firm Innovation Capability: An Empirical Study. *International Journal of Manpower*. 28(3/4), 315-332.
- Lin, C., Wu, J. C. ve Yen, D. C. (2012). Exploring barriers to knowledge flow at different knowledge management maturity stages. *Information & Management*, 49(1), 10-23.
- Marshall, M. N. (1996), " Sampling for qualitative research." *Family Practice*, 13(6), 522-526.
- McNealy, T. L. (2017), "Knowledge Management Practice Strategies in Project-Based Organizations". *Walden Dissertations and Doctoral Studies*. 3804.
- Mesmer, J.R. ve DeChurc, L.A. (2009). Information Sharing and Team Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94, No. 2, 535-546.
- Moon, H. ve Lee, C. (2014). The mediating effect of knowledge-sharing processes on organizational cultural factors and knowledge management effectiveness. *Performance Improvement Quarterly*, 26, 25-52.
- Morgan, D. L. (1996), " Focus groups as qualitative research" (16 b.). New York: Sage publications.
- Nesbitt, J. ve Barton, G. (2014). Nursing journal clubs: A strategy for improving knowledge translation and evidenced-informed clinical practice invited manuscript for the *Journal of Radiology Nursing*. *Journal of Radiology Nursing*, 33, 3-8.
- Nonaka, I. ve Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University.
- Nonaka, I. (2008). The Knowledge-Creating Company. Harvard Business Press: Boston, Massachusetts.

- Ölçer, F. ve Şanal, M. (2007), “Türkiye’deki Sanayi İşletmelerinde Bilgi’nin Değeri ve Paylaşımı Üzerine Bir Araştırma”, 6. *Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*. İstanbul: Bilgi Toplumu Yayınları, Tübitak.
- Özdemir, Z. T. (2019). “Entelektüel Sermaye ve Bilgi Yönetiminin Örgütsel Performansa Etkileri: X Holding’inde Bir Araştırma”, *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Yüksek Lisans Tezi.
- Özer, G., & Çiğirim, E., ve Gök, M.Ş., (2020). Entelektüel Sermaye ve Bilgi Yönetimi Stratejilerinin Firma Performansına Etkisi, *BMIJ*, (8(5): 4611-4645
- Özer, M. A. (2008). 21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özler, H., Ergun, N.D. ve Gümüştekin, G.E. (2004). Organizasyonlarda etkileşim mekanizmaları ile bilgi paylaşımı ilişkisi ve bilgi paylaşımını arttırmaya yönelik bir ödüllendirme modeli, 3. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, 25-26 Kasım, Osmangazi Üniversitesi İİBF, Eskişehir.
- Özsağır, A. (2007). Bilgi Ekonomisi. Ankara: Nobel Yayınları.
- Öztürk, E. (2021). Bilgi Yönetiminin Örgütsel Performansa Etkisi: Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşunda Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı*, Doktora Tezi.
- Pears, D. (2004). Bilgi Nedir? Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- Peltokorpi, Vesa (2006). “Knowledge Sharing Management in A Cross Cultural Context: Nordic Expatriates in Japan”, *Knowledge Management Research & Practice*, Vol.4, 138-148.
- Petrides, L. A. ve Nguyen, L. (2008). Knowledge management trends: Challenges and opportunities for educational institutions. New York, NY: Information Science Reference. 2476-2484.
- Polanyi, M. (2009). The Tacit Dimension. Chicago: University of Chicago Press.
- Popper, K. R. (2017). Hayat Problem Çözmektir. Bilgi, Tarih ve Politika Üzerine. İstanbul: Yapı Kredi Kültür Sanat Yayıncılık.
- Rahman, S. A. P. A. ve Muktar, S. N. (2014). Building communities of practice and knowledge management at Malaysian muslim-dominated organisations: Toward a research agenda. *International Journal of Trade, Economics & Finance*, 5, 19-25.
- Richards, B. (2014). A Qualitative Analysis of Knowledge Sharing: A Grounded Theory Study Examination of Knowledge Sharing. *The College of Business, Bellevue University, Nebraska, USA*.
- Riege, Andreas (2005). “Three-Dozen Knowledge-Sharing Barriers Managers Must Consider”, *Journal Of Knowledge Management*, 9(3): 18-35.
- Sağsan, M. (2003). Bilgi Yönetiminin Kavramsal Çerçevesi. Ankara. (2021, 9 Ekim). Erişim adresi <https://www.academia.edu/1175242/>
- Sargut, A. S. (2001). Kùltürler Arası Farklılaşma ve Yönetim. Ankara: İmge Kitabevi.
- Soyka, P. A. (2012). Creating a Sustainable Organization: Approaches for Enhancing Corporate Value Through Sustainability. New Jersey, USA: Pearson Education.
- Stanford, N. (2014). Organizasyon Kùltürü. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kùltür Yayınları.
- Sveiby, K., E., & Simons, R., (2002). “Colaborative Climate and Effectiveness of Knowledge Work”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6, Number 5.
- Swan, J., Newell, S., & Robertson, M. (2000). Limits of IT-driven knowledge management initiatives for interactive innovation processes: Towards a community-based approach. *Proceedings of the 33rd Hawaii International Conference on System Sciences*, USA. 1-11.
- Szulanski, G. (1996). Exploring Internal Stickiness: Impediments To The Transfer Of Best Practice Within The Firm. *Strategic Management Journal*, , 17, 27-43.
- Tong, C., Tak, W. I. W. ve Wong, A. (2015). The impact of knowledge sharing on the relationship between organizational culture and job satisfaction: The perception of information communication and technology (ICT) practitioners in Hong Kong. *International Journal of Human Resource Studies*, 5(1), 19-47.

- Tutar, H. (2000). Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Türk, M. (2003). Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Bilgi Yönetimi. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Tyagi, S., Cai, X., Yang, K. ve Chambers, T. (2015). Lean tools and methods to support efficient knowledge creation. *International Journal of Information Management*, 35, 204-214.
- Tyagi, S., Agrawal, S., Yang, K. ve Ying, H. (2017). An extended Fuzzy-AHP approach to rank the influences of socialization-externalization-combination-internalization modes on the development phase. *Applied Soft Computing*, 52, 505-518.
- Ülken, H. Z. (2016). Bilgi ve Değer. Ankara: Doğu Batı Yayınları.
- Van Aswegen, B.S., (2006). Towards A Substantive Knowledge-Sharing Model: Exploring The System Dynamics Between The Knowledge Management, Knowledge Sharing And Organisational Ethos Within A South African Context. *The Faculty Of Management at The University Of Johannesburg*, Doktora Tezi.
- Van Den Hooff, B. ve Van Weenen, F. D. L. (2004), "Knowledge Sharing in Context: The Influence of Organizational Commitment, Communication Climate and CMC Use on Knowledge Sharing. *Journal of Knowledge Management*.", 8(6), 117-130.
- Villar, C., Alegre, J. ve Pla-Barber, J. (2014). Exploring the role of knowledge management practices on exports: A dynamic capabilities view. *International Business Review*, 23, 38-44.
- Walker, D. H. (2016). Reflecting on 10 years of focus on innovation, organisational learning and knowledge management literature in a construction project management context. *Construction Innovation*, 16, 114-126.
- Wang, S. ve Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and direction for future research. *Human Resource Management*, 20(2), 115-131.
- Yağar, F. ve Dökme, S. (2018). Niteliksel Araştırmaların Planlanması: Araştırma Soruları, Örneklem Seçimi, Geçerlik Ve Güvenirlik. *Gazi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 3(3), 1-9.
- Yalçinkaya, Y., (2011). Bilgi Yönetimi ve Sanal Organizasyonlar: Bir Uygulama Örneği. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Bilimleri Anabilim Dalı Bilişim Bilim Dalı*, Yüksek Lisans Tezi.
- Yeniçeri, Ö. (2006). Örgütleri Etkinleştirme Aracı Olarak Bilgi ve Bilgi Yönetimi., Yönetimde Yeni Yaklaşımlar. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık. 175-191.
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2013). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. (9. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, M., (2008). "Örgütsel Öğrenmede Bilgi Merkezinin Rolü". *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yusoff, W. F. W. ve Omar, S. A. (2011). Knowledge management strategy and design: The role of corporate culture. *International Journal of Interdisciplinary Social Sciences*, 6(2), 145-153.
- Zack, M. H. (2002). Developing a knowledge strategy. New York, NY: Oxford University Press. 255-276.
- Zaim, H. (2005). Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi. İstanbul: İşaret Yayınları.
- Zhao, J., Qi, Z. ve De Pablos, P. O. (2014). Enhancing enterprise training performance: Perspectives from knowledge transfer and integration. *Computers in Human Behavior*, 30, 567-573.
- Zheng, W. (2005). The impact of organizational culture, structure, and strategy on knowledge management effectiveness and organizational effectiveness. *University of Minnesota*. ProQuest Dissertations Publishing, 3180040.
- Zou, P. X., Sunindijo, R. Y. ve Dainty, A. R. (2014). A mixed methods research design for bridging the gap between research and practice in construction safety. *Safety Science*, 70, 316-326.

EKLER

Ek- 1: Aydınlatılmış Onam Formu (Proje Yöneticileri İçin)

Proje ekiplerinde proje yönetiminden sorumlu kişiler tarafından bilgi paylaşımını geliştirmek amacıyla kullanılan bilgi yönetimi stratejilerinin neler olduğunun belirlenmesini hedefleyen bir araştırmaya katılımınız rica edilmektedir. Araştırmacı, görüşme yapmak üzere uygun kriterlere sahip yöneticiler aramakta olup Elazığ İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı okullarda proje ekiplerinde çalışmakta olan proje yönetiminden sorumlu kişileri (proje yöneticileri, proje direktörleri ve proje yürütücülerini) araştırmaya katılmaya davet etmektedir.

Daha deneyimli bireylerden bilgi toplanabilmesi için proje yöneticilerinin asgari 2 ila 3 yıllık deneyime sahip olması gerekmektedir. Proje yönetiminden sorumlu kişiler, proje ekipleri bulunan okullardan seçilecek dokuz katılımcıdan oluşacaktır. Tüm katılımcılar, çalışmakta oldukları proje ekiplerinde bilgi paylaşımını geliştirmek amacıyla bilgi yönetimi stratejilerini uygulama konusunda deneyim sahibi olacaktır. Bu form, çalışmaya katılıp katılmama konusunda karar vermeden önce araştırmanın içeriği hakkında bilgi sahibi olmanızı hedefleyen "aydınlatılmış onam" adı verilen bir sürecin parçasıdır.

Fırat Üniversitesi'nde yüksek lisans öğrencisi olan Bahadır DURGUT araştırmacı olarak bu çalışmayı yürütmektedir. Araştırmacının katılımcılarla hiçbir geçmiş bağı bulunmamaktadır.

Genel bilgiler:

Bu çalışmada, proje ekiplerinde proje yönetiminden sorumlu kişiler tarafından bilgi paylaşımını geliştirmek amacıyla kullanılan bilgi yönetimi stratejilerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Gizlilik ilkesini korumak adına görüşmeler, katılımcılara, kişiye özel birebir bir ortamda bilgi yönetimi ve bilgi paylaşımı konusundaki deneyimleri hakkında konuşma imkanı sağlamak amacıyla birebir karşılıklı görüşme şeklinde gerçekleştirilecektir.

Görüşme süresi, katılımcıların soruları yanıtlama süresine bağlı olmakla birlikte proje yöneticilerinden görüşmeler için 30 ila 45 dakikalık zaman dilimleri ayırmalarını rica ediyorum. Ek verilerin toplanmasında, proje yöneticilerinin kullandığı bilgi yönetimi stratejilerini gösteren kamunun erişimine açık belgelerden yararlanılacaktır. Katılımcılar, ilgili belgeleri araştırmacıya e-posta yoluyla iletebilirler.

Süreç:

Bu çalışmaya katılarak;

Yaşınızın 18 veya üzeri olduğunu,

Türkçe dilinde okuduklarınızı anlayabildiğinizi,

10 anket sorusundan oluşan bir görüşmeye katılacağınızı,

Görüşmenin birebir karşılıklı görüşme şeklinde gerçekleşeceğini,

Görüşmeye belirlenen tarih ve saatte katılacağınızı,

Araştırmacının görüşmeyi yazıya dökebilmesi için görüşme esnasında ses kaydı almasına onay verdiğinizi,

Varsa, kamunun erişimine açık belgeleri e-posta yoluyla ileteceğinizi,

Verilerin araştırmacı tarafından yorumlanmasından doğan tutarsızlıkları tespit etmek ve düzeltmek için araştırma bulgularının ön özetini gözden geçireceğinizi kabul etmektesiniz.

Anket soruları katılımcılara aydınlatılmış onam formuyla birlikte e-posta veya whatsapp uygulaması üzerinden iletilecektir. Aşağıda birkaç örnek soruya yer verilmiştir.

1. Kişisel proje deneyimlerinizi başkalarıyla paylaşmada hangi yöntemleri kullanırsınız?
2. Teknik proje bilgilerinizi başkalarıyla paylaşmada hangi yöntemleri kullanırsınız?
3. Çalışmakta olduğunuz kuruluş proje bilgilerinin paylaşımında hangi yöntemleri kullanır?

Çalışmanın Gönüllülük Niteliği:

Bu çalışma gönüllülük esasına dayanmaktadır. Çalışmaya katılıp katılmama konusundaki kararınıza saygı duyulacaktır. Çalışmaya katılmama kararınız karşısında Erat Üniversitesi'ndeki bir

zaman çalışmadan ayrılabilirsiniz. Bunun yanı sıra, önceden bildirim şartı olmaksızın görüşmenin ortasında araştırmaya katılmaktan vazgeçtiğinizi görüşmeciye iletebilirsiniz.

Çalışmaya Katılmanın Riskleri ve Faydaları:

Bu tür bir çalışmada yer almak, stres veya üzüntü gibi günlük hayatta da deneyimlenebilecek önemsiz düzeyde rahatsızlık hissine yol açabilir. Ancak güvenliğinizi veya iyilik halinize yönelik herhangi bir risk teşkil etmemektedir.

Araştırmaya katılan kişiler, proje ekiplerinde proje yönetiminden sorumlu kişiler tarafından bilgi paylaşımını geliştirmek amacıyla kullanılan bilgi yönetimi stratejileri hakkında daha fazla bilgi edinme fırsatı bulacaktır.

Ödeme:

Araştırmaya katılım için herhangi bir teşvik sunulmayacak olup çalışma tamamen gönüllülük esasına dayalıdır. Görüşmeler, katılımcıların uygunluğuna göre planlanacaktır. Proje yönetiminden sorumlu kişiler, yarı yapılandırılmış bir görüşme yapacaklardır.

Gizlilik:

Vereceğiniz tüm bilgiler gizli tutulacaktır. Araştırmacı, kişisel bilgilerinizi bu araştırma projesi dışında herhangi bir amaçla kullanmayacaktır. Buna ek olarak, araştırmacı adınızı, çalıştığınız kuruluşun adını veya kimliğinizi ifşa edecek hiçbir şeyi araştırma raporlarına dahil etmeyecektir. Tüm katılımcılar gizli kalacaktır. Araştırmacı, ihbarı mecburi kılan bir pozisyonda çalışmamaktadır. Bu çalışma kapsamında yasa dışı faaliyetler hakkında bilgi paylaşılması olası değildir. Böyle bir durum sezmesi halinde araştırmacı konuşmayı aksi yönde yönlendirecektir. Katılımcılardan yasal haklarından feragat etmeleri istenmeyecektir. Öte yandan, bu araştırma kapsamında yaşanması olası olmamakla birlikte, araştırmanın, araştırmacının ihbarda bulunmak mecburiyetinde hissedebileceği çocuk/yaşlı istismarı, rüşvet, şantaj, dolandırıcılık, haraç, hırsızlık ve cinayet gibi suç teşkil eden faaliyetleri ortaya çıkarması halinde araştırmacı kişisel bilgilerinizi yerel makamlara bildirmekle görevlidir. Suç teşkil eden faaliyetlerde yer alınmış olması, gizlilik ilkesinin sürdürülmesini engelleyecektir. Odak gruptaki katılımcıların tamamı grup içinde söylenenleri gizli tutmakla yükümlüdür. Veriler, araştırmacının evinde parola korumalı bir bilgisayarda saklanacaktır. Tüm basılı belgeler elektronik ortamda bir dosyaya yüklenecek ve basılı kopyalar bertaraf edilecektir. Veriler, üniversite tarafından mecburi kılındığı şekilde en az 5 yıl süreyle saklanacaktır.

İletişim ve Sorular:

Araştırmacı, katılımcı ve araştırmacı imzaladıktan sonra saklamanız için bu formun bir kopyasını size verecektir.

Rıza Beyanı:

Yukarıdaki bilgileri okudum ve katılımım hakkında karar vermek için çalışmayı yeterince iyi anladığımı düşünüyorum. Bu belgeyi imzalayarak yukarıda açıklanan şartları kabul ettiğimi beyan ediyorum.

Katılımcının Adı Soyadı :

Tarih :

Katılımcının İmzası :

Araştırmacının İmzası :



Ek- 2: Aydınlatılmış Onam Formu (Ar-Ge Ofisinde Çalışan Proje Çalışanları İçin)

Proje ekiplerinde proje yönetiminden sorumlu kişiler tarafından bilgi paylaşımını geliştirmek amacıyla kullanılan bilgi yönetimi stratejilerinin neler olduğunun belirlenmesini hedefleyen bir araştırmaya katılımınız rica edilmektedir. Araştırmacı, görüşme yapmak üzere uygun kriterlere sahip proje çalışanları aramakta olup Elazığ İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı ArGe ve Proje ofislerinde çalışmakta olan sorumlu kişileri araştırmaya katılmaya davet etmektedir.

Daha deneyimli bireylerden bilgi toplanabilmesi için proje ofis çalışanlarının ve yöneticilerinin asgari 2 ila 3 yıllık deneyime sahip olması gerekmektedir. Odak grup görüşmesine katılacak kişiler İl Milli eğitim Müdürlüğüne bağlı ArGe ofisi çalışanlarından seçilecek 4 katılımcıdan oluşacaktır. Tüm katılımcılar, çalışmakta oldukları proje ekiplerinde bilgi paylaşımını geliştirmek amacıyla bilgi yönetimi stratejilerini uygulama konusunda deneyim sahibi olacaktır. Bu form, çalışmaya katılıp katılmama konusunda karar vermeden önce araştırmanın içeriği hakkında bilgi sahibi olmanızı hedefleyen "aydınlatılmış onam" adı verilen bir sürecin parçasıdır.

Fırat Üniversitesi'nde yüksek lisans öğrencisi olan Bahadır Durgut araştırmacı olarak bu çalışmayı yürütmektedir. Araştırmacının katılımcılarla hiçbir geçmiş bağı bulunmamaktadır.

Genel bilgiler:

Bu çalışmada, proje ekiplerinde proje yönetiminden sorumlu kişiler tarafından bilgi paylaşımını geliştirmek amacıyla kullanılan bilgi yönetimi stratejilerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Gizlilik ilkesini korumak adına görüşmeler, katılımcılara, kişiye özel birebir bir ortamda bilgi yönetimi ve bilgi paylaşımı konusundaki deneyimleri hakkında konuşma imkanı sağlamak amacıyla odak grup görüşme şeklinde gerçekleştirilecektir. Ayrıca katılımcılardan görüşme sorularını yazılı olarak doldurmaları da istenecektir.

Görüşme süresi, katılımcıların soruları yanıtlama süresine bağlı olmakla birlikte proje yöneticilerinden görüşmeler için 30 ila 45 dakikalık zaman dilimleri ayırmalarını rica ediyorum. Ek verilerin toplanmasında, proje yöneticilerinin kullandığı bilgi yönetimi stratejilerini gösteren kamunun erişimine açık belgelerden yararlanılacaktır. Katılımcılar, ilgili belgeleri araştırmacıya e-posta yoluyla iletebilirler.

Süreç:

Bu çalışmaya katılarak;

Yaşınızın 18 veya üzeri olduğunu,

Türkçe dilinde okuduklarınızı anlayabildiğinizi,

10 anket sorusundan oluşan bir görüşmeye katılacağınızı,

Görüşmenin odak grup görüşmesi şeklinde gerçekleşeceğini,

Görüşmeye belirlenen tarih ve saatte katılacağınızı,

Araştırmacının görüşmeyi yazıya dökebilmesi için görüşme esnasında ses kaydı almasına onay verdiğinizi,

Varsa, kamunun erişimine açık belgeleri e-posta yoluyla ileteceğinizi,

Verilerin araştırmacı tarafından yorumlanmasından doğan tutarsızlıkları tespit etmek ve düzeltmek için araştırma bulgularının ön özetini gözden geçireceğinizi kabul etmektesiniz.

Anket soruları katılımcılara aydınlatılmış onam formuyla birlikte e-posta veya whatsapp uygulaması üzerinden iletilecektir. Aşağıda birkaç örnek soruya yer verilmiştir.

1. Kişisel proje deneyimlerinizi başkalarıyla paylaşmada hangi yöntemleri kullanırsınız?
2. Teknik proje bilgilerinizi başkalarıyla paylaşmada hangi yöntemleri kullanırsınız?
3. Çalışmakta olduğunuz kuruluş proje bilgilerinin paylaşımında hangi yöntemleri kullanır?

Çalışmanın Gönüllülük Niteliği:

Bu çalışma gönüllülük esasına dayanmaktadır. Çalışmaya katılıp katılmama konusundaki kararınıza saygı duyulacaktır. Çalışmaya katılmama kararınız karşısında Fırat Üniversitesi'ndeki hiç

zamanı çalışmadan ayırmadığınız. Bunun yanı sıra, önceden onamın şartı olmadıkça görüşme ortasında araştırmaya katılmaktan vazgeçtiğinizi görüşmeciye iletebilirsiniz.

Çalışmaya Katılmanın Riskleri ve Faydaları:

Bu tür bir çalışmada yer almak, stres veya üzüntü gibi günlük hayatta da deneyimlenebilecek önemsiz düzeyde rahatsızlık hissine yol açabilir. Ancak güvenliğiniz veya iyilik halinize yönelik herhangi bir risk teşkil etmemektedir.

Araştırmaya katılan kişiler, proje ekiplerinde proje yönetiminden sorumlu kişiler tarafından bilgi paylaşımını geliştirmek amacıyla kullanılan bilgi yönetimi stratejileri hakkında daha fazla bilgi edinme fırsatı bulacaktır.

Ödeme:

Araştırmaya katılım için herhangi bir teşvik sunulmayacak olup çalışma tamamen gönüllülük esasına dayalıdır. Görüşmeler, katılımcıların uygunluğuna göre planlanacaktır. Proje yönetiminden sorumlu kişiler, yarı yapılandırılmış bir görüşme yapacaklardır.

Gizlilik:

Vereceğiniz tüm bilgiler gizli tutulacaktır. Araştırmacı, kişisel bilgilerinizi bu araştırma projesi dışında herhangi bir amaçla kullanmayacaktır. Buna ek olarak, araştırmacı adınızı, çalıştığınız kuruluşun adını veya kimliğinizi ifşa edecek hiçbir şeyi araştırma raporlarına dahil etmeyecektir. Tüm katılımcılar gizli kalacaktır. Araştırmacı, ihbarı mecburi kılan bir pozisyonda çalışmamaktadır. Bu çalışma kapsamında yasa dışı faaliyetler hakkında bilgi paylaşılması olası değildir. Böyle bir durum sezmesi halinde araştırmacı konuşmayı aksi yönde yönlendirecektir. Katılımcılardan yasal haklarından feragat etmeleri istenmeyecektir. Öte yandan, bu araştırma kapsamında yaşanması olası olmamakla birlikte, araştırmanın, araştırmacının ihbarda bulunmak mecburiyetinde hissedebileceği çocuk/yaşlı istismarı, rüşvet, şantaj, dolandırıcılık, haraç, hırsızlık ve cinayet gibi suç teşkil eden faaliyetleri ortaya çıkarması halinde araştırmacı kişisel bilgilerinizi yerel makamlara bildirmekle görevlidir. Suç teşkil eden faaliyetlerde yer alınmış olması, gizlilik ilkesinin sürdürülmesini engelleyecektir. Odak gruptaki katılımcıların tamamı grup içinde söylenenleri gizli tutmakla yükümlüdür. Veriler, araştırmacının evinde parola korumalı bir bilgisayarda saklanacaktır. Tüm basılı belgeler elektronik ortamda bir dosyaya yüklenecek ve basılı kopyalar bertaraf edilecektir. Veriler, üniversite tarafından mecburi kılındığı şekilde en az 5 yıl süreyle saklanacaktır.

İletişim ve Sorular:

Araştırmacı, katılımcı ve araştırmacı imzaladıktan sonra saklamanız için bu formun bir kopyasını size verecektir.

Rıza Beyanı:

Yukarıdaki bilgileri okudum ve katılımım hakkında karar vermek için çalışmayı yeterince iyi anladığımı düşünüyorum. Bu belgeyi imzalayarak yukarıda açıklanan şartları kabul ettiğimi beyan ediyorum.

Katılımcının Adı Soyadı :

Tarih :

Katılımcının İmzası :

Araştırmacının İmzası :



Ek- 3: Görüşme Soruları (Proje Yöneticileri İçin)

Görüşme Soruları (Proje Yöneticileri)

Tarih: _____ **Görüşmeci: Bahadır DURGUT**

Katılımcı #: _____

Lütfen aşağıdaki soruları içtenlikle yanıtlayın:

1. Kişisel proje deneyimlerinizi nasıl paylaşıyorsunuz?

2. Teknik bilgi birikiminizi çalıştığınız projeye nasıl aktarıyorsunuz?

3. İçinde bulunduğunuz organizasyon proje bilgilerini nasıl paylaşıyor?

4. Çalıştığınız kurum veya kuruluş projelere ait bilgileri nasıl paylaşıyor ?

5. Çalıştığınız kurum veya kuruluştaki verilen bilgilendirme ve ön toplantıların amacı nedir?

6. Proje yürütücüsü tarafından verilen bilgilendirme ve ön toplantıların amacı nedir?

7.Proje ekibiyle yapılan bilgilendirme toplantılarının amacı nedir?

8. Bilgi paylaşımında bir sorun oluşması durumunda, sorunu ortadan kaldırmak için ne yaparsınız?

9. Bilgi paylaşımında bir sorun oluşması durumunda, proje ekibiniz bunları nasıl ortadan kaldırmaya çalışır?

10. Bilgi yönetimi safhasında teknolojik altyapıların kullanılması ve bilgi yönetimi uygulamalarına yönelik kendi kişisel gelişiminizle alakalı eğitim alınması hususunda ne düşünüyorsunuz?

11. Sorduklarıma ek olarak hangi bilgileri eklemek istersiniz?

Ek- 4: Görüşme Soruları (Odak Grup)

Görüşme Soruları (Odak Grup)

Tarih: _____ **Görüşmeci: Bahadır Durgut**

Katılımcı #: _____

Lütfen aşağıdaki soruları içtenlikle yanıtlayın:

1. Kişisel proje deneyimlerinizi nasıl paylaşıyorsunuz?

2. Teknik bilgi birikiminizi çalıştığınız projeye nasıl aktarıyorsunuz?

3. İçinde bulunduğunuz organizasyon proje bilgilerini nasıl paylaşıyor?

4. Çalıştığınız kurum veya kuruluş projelere ait bilgileri nasıl paylaşıyor ?

5. Çalıştığınız kurum veya kuruluşta verilen bilgilendirme ve ön toplantıların amacı nedir?

6. Proje yürütücüsü tarafından verilen bilgilendirme ve ön toplantıların amacı nedir?

7. Proje ekibiyle yapılan bilgilendirme toplantılarının amacı nedir?

8. Bilgi paylaşımında bir sorun oluşması durumunda, sorunu ortadan kaldırmak için ne yaparsınız?

9. Bilgi paylaşımında bir sorun oluşması durumunda, proje ekibiniz bunları nasıl ortadan kaldırmaya çalışır?

10. Bilgi yönetimi safhasında teknolojik altyapıların kullanılması ve bilgi yönetimi uygulamalarına yönelik kendi kişisel gelişiminizle alakalı eğitim alınması hususunda ne düşünüyorsunuz?

11. Sorduklarıma ek olarak hangi bilgileri eklemek istersiniz?

Ek- 5: Araştırma İzni (Valilik Oluru)



T.C.
ELAZIĞ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-79137285-605.01-33461703
Konu : Araştırma İzni

30.09.2021

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : a) MEB'e Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinleri
2020/2 sayılı Genelgesi, 2007/1084 sayılı Yönergesi.
b) Fırat Üniversitesi Rektörlüğü Genel Sekreterliğinin 23/09/2021 tarih ve 87912 sayılı yazısı.

Danışmanlığını Dr. Öğrt. Üyesi Cem AYDEN'nin, yaptığı Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Teknoloji ve Bilim Yönetimi Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Bahadır DURGUT'un, "Proje Tabanlı Öğütlerde Bilgi Yönetimi Uygulama Stratejileri" konulu yüksek lisans tez çalışmasına veri oluşturmak amacıyla yapacağı Anket ve Görüşme Formu çalışmasının Müdürlüğümüze bağlı tüm resmi okullarda Projelerde görev almakta olan öğretmenlere yönelik uygulama izin isteği, ilgi (b) yazı ile bildirilmiştir.

Konu ile ilgili olarak İlgi (a) genelge ve yönerge çerçevesinde Müdürlüğümüz bünyesinde oluşturulmuş Bilimsel Araştırma İzin Değerlendirme Komisyonu 28/09/2021 tarihinde Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Şubesi AR-GE Biriminde toplanarak başvuru hakkında gerekli incelemeyi yapmıştır. Söz konusu Görüşme Formu çalışmasının Müdürlüğümüze bağlı tüm resmi okullarda Projelerde görev almakta olan öğretmenlere yönelik gönüllülük esasına dayalı olarak, okul idaresinde izni doğrultusunda, çalışmaların eğitim öğretimi aksatmayacak şekilde, **04 Ekim 2021 - 31 Ocak 2022** tarihleri arasında uygulamaya dahil edilen konularla sınırlı kalma şartıyla, yapılması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Fethi KILINÇ
Müdür a.
Şube Müdürü

OLUR

Feyzi GÜRTÜRK
Vali a.
Millî Eğitim Müdürü