



**SPOR İŞLETMELERİNDE BİLGİ YÖNETİMİ  
(ERZURUM İLİ ÖRNEĞİ)**

**Muhammet URAS**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Spor Yönetimi Anabilim Dalı**

**Doç. Dr. Emre BELLİ**

**2019**

**Her Hakkı Saklıdır**

**T.C**  
**ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ**  
**KİŞİ SPORLARI VE SPOR BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**SPOR YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**Muhammet URAS**

**SPOR İŞLETMELERİNDE BİLGİ YÖNETİMİ**  
**(ERZURUM İLİ ÖRNEĞİ)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**TEZ YÖNETİCİSİ**  
**Doç. Dr. Emre BELLİ**

**ERZURUM – 2019**

T.C.  
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ  
KIŞ SPORLARI VE SPOR BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
SPOR YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

**SPOR İŞLETMELERİNDE BİLGİ YÖNETİMİ**

**Muhammet URAS**

**Tez Savunma Tarihi** : 08/ 01 /2019

**Tez Danışmanı** : Doç. Dr. Emre BELLİ (Atatürk Üniversitesi)



**Jüri Üyesi** : Prof. Dr. Murat KALDIRIMCI (Atatürk Üniversitesi)



**Jüri Üyesi** : Dr. Öğr. Üy M. Alpasrılan KURUDİREK (Kafkas Üniversitesi)



**Onay**

Bu çalışma yukarıdaki jüri tarafından **Yüksek Lisans Tezi** olarak kabul edilmiştir.

  
**Doç. Dr. Fatih KIYICI**  
Enstitü Müdürü

**Yüksek Lisans Tezi**  
**ERZURUM - 2019**

## İÇİNDEKİLER

|                              |             |
|------------------------------|-------------|
| <b>ÖZET.....</b>             | <b>IV</b>   |
| <b>ŞEKİLLER DİZİNİ .....</b> | <b>VI</b>   |
| <b>TABLOLAR DİZİNİ .....</b> | <b>VII</b>  |
| <b>ÖNSÖZ.....</b>            | <b>VIII</b> |
| <b>GİRİŞ .....</b>           | <b>1</b>    |

## BİRİNCİ BÖLÜM

### LİTERATÜR VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

|                                                               |           |
|---------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1.1. BİLGİ NEDİR? .....</b>                                | <b>2</b>  |
| 1.1.1. İşletmelerde Değer Yaratan Bilgi Türleri.....          | 3         |
| 1.1.1.1. Açık Bilgi.....                                      | 3         |
| 1.1.1.2. Örtülü Bilgi.....                                    | 4         |
| <b>1.2. BİLGİ YÖNETİMİ NEDİR? .....</b>                       | <b>4</b>  |
| 1.2.1. Bilgi Yönetiminin Amacı Ve Tanımı.....                 | 5         |
| <b>1.3. BİLGİ YÖNETİMİ MODELLERİ .....</b>                    | <b>6</b>  |
| 1.3.1. Temel Bilgi Yönetimi Modeli .....                      | 6         |
| 1.3.2. SECI Modeli.....                                       | 7         |
| 1.3.3. Bütünleşik Bilgi Yönetimi Modeli .....                 | 8         |
| 1.3.4. Odabaş Bilgi Yönetimi Modeli .....                     | 8         |
| 1.3.5. Öztemel Bilgi Yönetimi Modeli.....                     | 9         |
| 1.3.6. KBYM- Kurumsal Bilgi Yönetimi Modeli .....             | 10        |
| 1.3.7. Bölgesel Bilgi Yönetimi Modeli .....                   | 11        |
| 1.3.8. 5M Kurumsal Bilgi Yönetimi Modeli .....                | 11        |
| <b>1.4. BİLGİ YÖNETİMİ YETENEKLERİ.....</b>                   | <b>12</b> |
| 1.4.1. Altyapı ve Süreçler.....                               | 12        |
| 1.4.1.1. Altyapı Özellikleri .....                            | 13        |
| 1.4.1.2. Süreç Özellikleri .....                              | 16        |
| <b>1.5. BİLGİ YÖNETİMİ ALTYAPISI VE SÜREÇ ELEMANLARI.....</b> | <b>19</b> |
| 1.5.1. Bilgi Yönetimi Altyapısı Elemanları.....               | 19        |
| 1.5.2. Yapısal Bilgi Yönetimi Altyapısı .....                 | 20        |
| 1.5.3. Kültürel Bilgi Yönetimi Altyapısı.....                 | 20        |

|                                                             |           |
|-------------------------------------------------------------|-----------|
| 1.5.4. Bilgi Yönetimi Süreci Elemanları .....               | 20        |
| 1.5.4.1. Edinme Odaklı Süreçler .....                       | 20        |
| 1.5.4.2. Dönüşüm Odaklı Süreçler .....                      | 21        |
| 1.5.4.3. Uygulamaya Yönelik Süreçler .....                  | 21        |
| 1.5.4.4. Güvenlik Odaklı Süreçler .....                     | 21        |
| 1.5.4.5. Yetenekler ve Örgütsel Etkinlik .....              | 21        |
| <b>1.6. SPOR İŞLETMELERİ .....</b>                          | <b>21</b> |
| 1.6.1. Spor İşletmelerinin Tanımı .....                     | 22        |
| 1.6.2. Spor İşletmelerinin İşletmecilik Faaliyetleri .....  | 22        |
| 1.6.3. Spor İşletmelerinin Sınıflandırılması .....          | 23        |
| 1.6.3.1. Mekansal Özelliklerine Göre Spor İşletmeleri ..... | 23        |
| 1.6.3.1.1. Açık Spor İşletmeleri .....                      | 23        |
| 1.6.3.1.2. Kapalı Spor İşletmeleri .....                    | 24        |
| 1.6.3.1.3. Sporlaştırılmış Doğal ve Kentsel Alanlar .....   | 24        |
| 1.6.3.2. Seyirci Durumuna Göre Spor İşletmeleri .....       | 24        |
| 1.6.3.2.1. Seyircili Spor İşletmeleri .....                 | 24        |
| 1.6.3.2.2. Seyircisiz Spor İşletmeleri .....                | 25        |
| 1.6.3.3. Kurumlara Göre Spor İşletmeleri .....              | 25        |
| 1.6.3.3.1. Kamu Spor İşletmeleri .....                      | 25        |
| 1.6.3.3.2. Özel Spor İşletmeleri .....                      | 25        |
| 1.6.4. Spor Tesisleri Personeli .....                       | 25        |

## İKİNCİ BÖLÜM

### TÜRK SPOR TEŞKİLATI

|                                                                                |           |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>2.1. TARİHİ GELİŞİMİ .....</b>                                              | <b>27</b> |
| <b>2.2. CUMHURİYET ÖNCESİ TÜRK SPOR TEŞKİLATI .....</b>                        | <b>27</b> |
| <b>2.3. CUMHURİYET DÖNEMİNDEN GÜNÜMÜZE KADAR TÜRK SPOR<br/>TEŞKİLATI .....</b> | <b>28</b> |
| <b>2.4. TÜRKİYE İDMAN CEMİYETLERİ İTTİFAKI 1922- 1936 (T.İ.C.İ.) .....</b>     | <b>28</b> |
| <b>2.5. TÜRK SPOR KURUMU: 1936-1938 (T.S.K.) .....</b>                         | <b>29</b> |
| <b>2.6. BEDEN TERBİYESİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ (B.T.G.M.) .....</b>                   | <b>30</b> |
| 2.6.1. Amaç ve Görevleri .....                                                 | 31        |

|                                                                                                      |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>2.7. GENÇLİK VE SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ (G.S.G.M).....</b>                                           | <b>32</b> |
| 2.7.1. Genel Müdürlük Merkez Teşkilatı .....                                                         | 33        |
| 2.7.2. Genel Müdürlük Taşra Teşkilatı.....                                                           | 34        |
| <b>2.8. GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI .....</b>                                                          | <b>35</b> |
| 2.8.1. Gençlik ve Spor Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun<br>Hükmünde Kararname ..... | 36        |

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

|                             |           |
|-----------------------------|-----------|
| <b>MATERYAL METOD .....</b> | <b>37</b> |
|-----------------------------|-----------|

### DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

|                                                      |           |
|------------------------------------------------------|-----------|
| <b>BULGULAR.....</b>                                 | <b>43</b> |
| <b>TARTIŞMA VE SONUÇ.....</b>                        | <b>49</b> |
| <b>KAYNAKÇA .....</b>                                | <b>54</b> |
| <b>EKLER.....</b>                                    | <b>63</b> |
| EK 1. ANKET FORMU .....                              | 63        |
| EK 2. ANKET İZNİ .....                               | 66        |
| EK 3. YÜKSEK LİSANS TEZ SAVUNMA SINAVI TUTANAĞI..... | 67        |
| <b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>                                 | <b>68</b> |

**ÖZET****YÜKSEK LİSANS TEZİ****SPOR İŞLETMELERİNDE BİLGİ YÖNETİMİ****Muhammet URAS****Tez Danışmanı: Doç. Dr. Emre BELLİ****2019, 68 sayfa****Jüri: Doç. Dr. Emre BELLİ (Danışman)****Prof. Dr. Murat KALDIRIMCI****Dr. Öğr. Üyesi. M. Alparslan KURUDİLEK**

İşletmelerin rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri ve başarı sağlayabilmeleri için en önemli kaynaklarından birisi bilgidir. Bilgi kavramı günümüze kadar çok farklı alanlarda kullanılmış olup farklı bakış açılarına sahip olmuştur. Bir işletmede kaynak kullanımı yaparken o kaynaktan en üst seviyede kullanmamızı kaynak yönetimi sağlarken bilgi içinde aynı işlevi bilgi yönetimi yapmaktadır. Bilgi yönetimi işletmede var olan bilgiden en üst seviyede yararlanmayı amaçlarken açığa çıkmamış bilgiyi de keşfetmeyi, elde etmeyi, paylaşmayı ve uygulamayı amaçlamaktadır.

Bu çalışmanın amacı spor işletmelerinde görev yapan yönetici ve personellerin bilgi yönetim ile ilgili tutum düzeylerini incelemek ve spor işletmelerinin bilgi yönetim süreçlerini ortaya koymaktır. Veri toplama aracı spor işletmelerindeki bilgi yönetim süreci, bilgi yönetimi tutumu ve bilgi yönetim kültürü ifadelerinin bulunduğu 3 bölümden ve toplamda 56 sorudan oluşmaktadır.

Çalışma sonuçlarına bakıldığında bilgi yönetim süreci, bilgi yönetim tutumu ve işletme içerisindeki bilgi yönetim kültürü açısından çalışanların yöneticilik geçmişi ve görev pozisyonlarının önemli olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca, çalışanların bilgi yönetim kültürlerinin yüksek olması bilgi yönetim sürecinin işlemlerini etkilediği görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Bilgi Yönetimi, Spor İşletmeleri, Bilgi Yönetimi Tutumu

**ABSTRACT**  
**MASTER’S THESIS**  
**KNOWLEDGE MANAGEMENT IN SPORT ENTERPRISES**

**Muhammet URAS**

**Advisor: Assoc. Prof. Dr. Emre BELLİ**

**2019, page: 68**

**Jury: Assoc. Prof. Dr. Emre BELLİ**  
**Prof. Dr. Murat KALDIRIMCI**  
**Assist. Prof. Dr. M. Alparslan KURUDİLEK**

One of the most important resources for businesses to survive in their competitive environment and achieve success is knowledge. The concept of knowledge has been used in as many different fields as the day-to-day and has had different aspects. When using resources in an enterprise, we use resource at the highest level to provide resource management while performing the same function information management within the information. Information management aims to discover, acquire, share, and implement information that is not yet available when the existing knowledge is aimed at utilizing it at the highest level.

The aim of this study is to examine the attitude levels of the managers and staff working in sports enterprises about knowledge management and to reveal the knowledge management processes of sports enterprises. The data collection tool consists of 3 sections with the knowledge management process, knowledge management attitude and knowledge management culture in the sports enterprises and 56 questions in total.

When the results of the study are examined, it is concluded that the managerial background and duty positions of the employees are important in terms of knowledge management process, knowledge management attitude and knowledge management culture within the organization. In addition, the high level of knowledge management culture of employees effects the functioning of the information management process.

**Keywords:** Knowledge management, Sports Organizations, Knowledge managementattitudes

## ŞEKİLLER DİZİNİ

|                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| Şekil 1.1. Veri, Enformasyon ve Bilgi arasındaki İlişki .....                  | 2  |
| Şekil 1.2. İşletmelerde Değer Yaratma Piramidi .....                           | 3  |
| Şekil 1.3. İşletmelerde Değer Yaratan bilgi Türleri İçin Buz Dağı Örneği ..... | 4  |
| Şekil 1.4. Temel Bilgi Yönetim Modeli .....                                    | 7  |
| Şekil 1.5. SECI Modeli .....                                                   | 8  |
| Şekil 1.6. Bütünleşik Bilgi Yönetimi modeli.....                               | 8  |
| Şekil 1.7. Odabaş Bilgi Yönetimi Sistemi .....                                 | 9  |
| Şekil 1.8. Öztemel Bilgi Yönetimi Sistemi Elemanları .....                     | 10 |
| Şekil 1.9. Bölgesel Bilgi Yönetimi Modeli.....                                 | 11 |
| Şekil 1.10. 5M Kurumsal Bilgi Yönetimi Modeli .....                            | 12 |
| Şekil 1.11. Bilgi Yönetimi Yetenekleri ve Örgütsel Etkinlik .....              | 19 |

## TABLOLAR DİZİNİ

|                                                                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tablo 1.1.</b> Faklı Bakış Açılarına Göre Bilgi Yönetimi .....                                               | 5  |
| <b>Tablo 3.1.</b> Veri toplama aracı faktör analizi.....                                                        | 39 |
| <b>Tablo 3.2.</b> Katılımcılardan Elde Edilen Yaş Verilerinin Dağılımı.....                                     | 40 |
| <b>Tablo 3.3.</b> Katılımcılardan Elde Edilen Cinsiyet Verilerinin Dağılımı.....                                | 40 |
| <b>Tablo 3.4.</b> Katılımcılardan Elde Edilen Eğitim Durumu Verilerinin Dağılımı .....                          | 41 |
| <b>Tablo 3.5.</b> Katılımcıların Çalışma Süreleri ve Görev Pozisyonları Veri Dağılımı .....                     | 41 |
| <b>Tablo 3.6.</b> Katılımcıların Yöneticilik Geçmişlerine Yönelik Verilerin Dağılımı .....                      | 42 |
| <b>Tablo 4.1.</b> Bilgi Yönetimi Tutumu İle Bilgi Yönetim Kültürü Arasındaki İlişki .....                       | 43 |
| <b>Tablo 4.2.</b> Bilgi Yönetimi Tutumu İle Bilgi Yönetim Süreci Arasındaki İlişki.....                         | 43 |
| <b>Tablo 4.3.</b> Bilgi Yönetimi Süreci İle Bilgi Yönetim Kültürü Arasındaki İlişki .....                       | 44 |
| <b>Tablo 4.4.</b> Yöneticilik Geçmişi İle Bilgi Yönetim Süreci Tutum Düzeyi Arasındaki<br>İlişki.....           | 44 |
| <b>Tablo 4.5.</b> Yöneticilik Geçmişi İle Bilgi Yönetimi Tutum Düzeyi Arasındaki İlişki ....                    | 45 |
| <b>Tablo 4.6.</b> Yöneticilik Geçmişi İle İşletme İçerisindeki Bilgi Yönetim Kültürü<br>Arasındaki İlişki ..... | 46 |
| <b>Tablo 4.7.</b> Görev Pozisyonu İle Bilgi Yönetim Süreci Tutum Düzeyi Arasındaki<br>İlişki.....               | 46 |
| <b>Tablo 4.8.</b> Görev pozisyonu ile bilgi yönetimi tutum düzeyi arasındaki ilişki .....                       | 47 |
| <b>Tablo 4.9.</b> Görev Pozisyonu İle İşletme İçerisindeki Bilgi Yönetim Kültürü<br>Arasındaki İlişki .....     | 47 |

## ÖNSÖZ

Çalışmam süresince banda destek olan danışman hocam Doç. Dr. Emre BELLİ'ye, sayın hocam Doç. Dr. Ersin KARAMAN'a ve her konuda bana zaman ayıran çok değerli kardeşim Murat TURAN' a bu çalışma aracılığı ile teşekkürlerimi sunarım.

En önemlisi, tüm eğitim hayatım boyunca ve bu tezi yazma sürecimde her konuda yanımda olan aileme saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

**Erzurum – 2019**

**Muhammet URAS**



## GİRİŞ

Teknolojideki ve enformasyon teknolojilerindeki değişim ile birlikte örgütlerin aşırı enformasyon ile yüzleşmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda enformasyonu arıtma yöntemine ihtiyaç duyulmaktadır. Hatta bu enformasyon kullanılma ve akıl süzgecinden geçirme marifeti ile örgütlerde bilgi biçimini almaktadır.

Enformasyonların akıl süzgecinden geçerek herhangi bir birey ya da işletmeye faydalı bir şekilde dönüşmesi bilgi kavramını ortaya çıkarmaktadır. Bilgi kavramı temelde bir işi nasıl yapılabileceği ile ilgili kabiliyet, yeti, yetenek gibi kavramlarla açıklanır. Bazen bu yetenekler açık bir şekilde ifade edilebilirken bazen de dışa vurulması oldukça güçtür. Günümüzde işletmeler ise kendi bünyelerinde bulunun bu yetenekleri zamanla veya personele bağlı olarak kaybetmek istemezler. Dolayısı ile bu bilgileri sadece kayıt altında tutmak değil aynı zamanda yönetmek isterler.

Bilgi yönetimi kavramı ise her ne kadar bilişim sistemleri ile ilişkili kavramlar ile birlikte kullanılsa da, tüm organizasyonlar için önemli olduğu bir gerçektir. Özellikle spor ile ilgili örgütlerin bilgi edinme süreçlerinin daha uluslararasılaşmış ve dinamik olması, bilgi yönetimini hem çalışanlar hem de yöneticiler için elzem kılmaktadır.

Bilgi yönetiminin önemini kavramak ve sistematik bir yaklaşım uygulamak etkin bir bilgi yönetimi uygulamasının başarısı için kaçınılmazdır. Bu kapsamda bilginin kurumlarda en sağlıklı bir şekilde yönetilebilmesi için değişik modeller de önerilmiştir.

Bu çalışmanın amacı ise spor işletmelerinde görev yapan yönetici ve personellerin bilgi yönetim ile ilgili tutum düzeylerini incelemek ve spor işletmelerinin bilgi yönetim süreçlerini ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda bilgi yönetiminin süreç, kültür ve tutum boyutları ele alınmıştır. Bu amacı gerçekleştirmek için oluşturulan ankette bilgi yönetim süreci, işletme içerisindeki bilgi yönetim kültürü ve bilgi yönetimi tutumuna yönelik oluşturulmuş ifadeler yer almıştır.

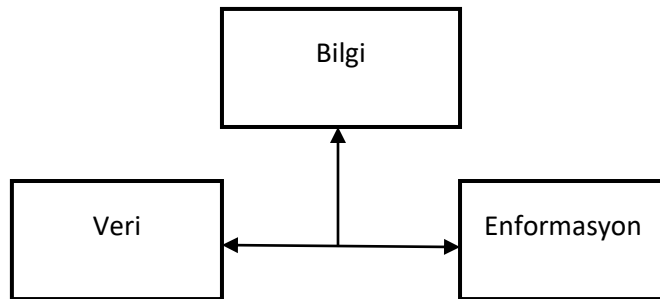
En nihayetinde spor işletimlerinde görev yapan yönetici ve personellerin bilgi yönetimine yönelik tutumlarının yanı sıra bilgi yönetim kültürü ve bilgi yönetim süreci algıları ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Çalışma kapsamında bir kış sporları şehri olan Erzurum ilinde Erzurum Gençlik ve Spor İl Müdürlüğüne ve Federasyonlara bağlı olan spor işletimlerinden veri toplama ve analiz etme yoluna gidilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### LİTERATÜR VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

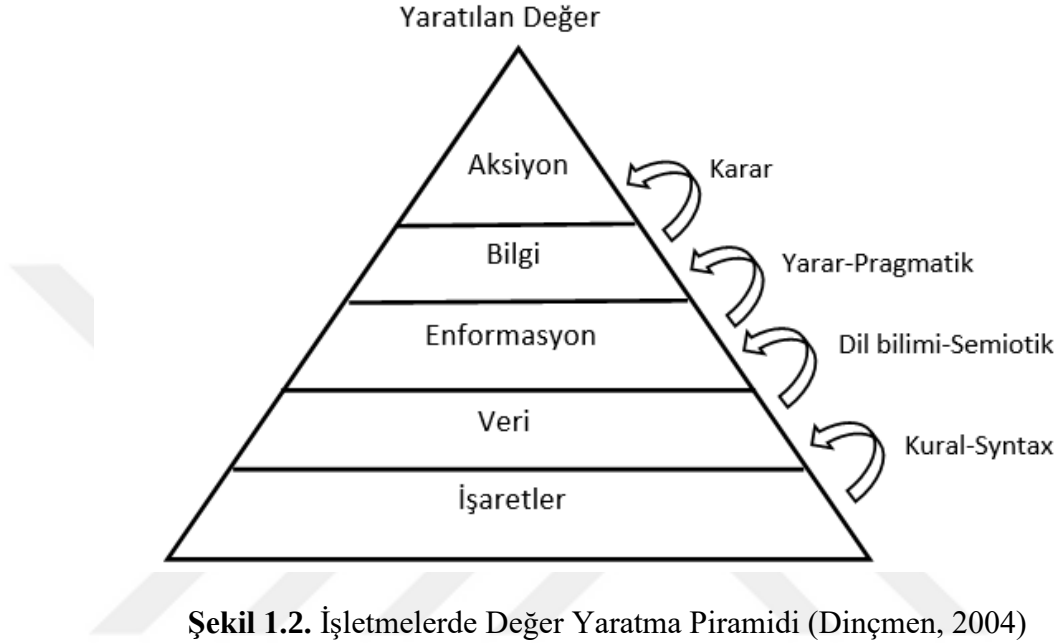
#### 1.1. BİLGİ NEDİR?

Günümüze kadar farklı alanlarda kullanılmış olan bilginin tanımlanması da oldukça karmaşıktır. Bilgi kavramına ulaşmadan önce bir dizi işaretlerin karşımıza çıkması ve bunların belirli kurallar çerçevesinde bir araya gelmesiyle oluşan veri kavramıyla karşılaşmaktayız. Veri tek başına hiçbir şey ifade etmemektedir. Örneğin rakamlar, harfler ve işaretler tek başına kullanıldığında ortada ifade edilen bir şey yoktur. Fakat veri belirli kurallar çerçevesinde bir araya gelerek anlam oluşturduğunda enformasyon kavramı meydana gelmektedir ve bu kavram bir anlam ifade etmektedir. Veri ve enformasyon kavramlarına örnek verecek olursak 17.00 veri halinde anlamsızken “Her pazartesi saat 17:00 da İzmir’den Erzurum’a uçak seferi vardır.” ifadesi ise enformasyon şeklinde olup bir anlam ifade etmektedir. Eğer bu enformasyon bir birey ya da işletme için yararlıysa o zaman bilgi olarak değerlendirilir. Yani bu uçak seferini kullanmayacak olan biri için bu enformasyon hiçbir şey ifade etmez. Bu uçak seferini kullanacak olan biri içinse kişisel değer oluşturur. Enformasyonların süzülerek herhangi bir birey ya da işletmeye faydalı bir şekle dönüşmesi bilgi kavramını ortaya çıkarmaktadır. Kısacası enformasyonlar bizim için bir değer yarattıklarında bilgiye dönüşürler. Sonuç olarak veri enformasyonu, enformasyonda bilgiyi oluşturmaktadır (Dinçmen, Bilgi Yönetimine Giriş, 2010). Veri, enformasyon ve bilgi arasındaki ilişki Şekil 1’de gösterilmiştir.



**Şekil 1.1.** Veri, Enformasyon ve Bilgi arasındaki ilişki (Bhatt, 2001)

Bireye veya kuruma özgü olan bilgi üretim süreçlerinden geçerek yeni değerler yaratır. İnsan beyninde edinilen bilginin yeni değerler ortaya çıkarmasında kurumsal zeka (businessintelligence) denilen kavram oluşmaktadır. Şekil 2’de gösterilen piramitte aşamalar aşağıdan yukarıya doğru gerçekleştiğinde kurumsal zeka meydana gelmektedir ve ölçülmesi mümkündür.



### 1.1.1. İşletmelerde Değer Yaratan Bilgi Türleri

İşletmelerin üretim süreçlerinde kendilerine kattıkları değeri yaratan bilgiler iki şekildedir

- Açık Bilgi ( Explicit Knowledge )
- Örtülü Bilgi ( İmplicit Knowledge )

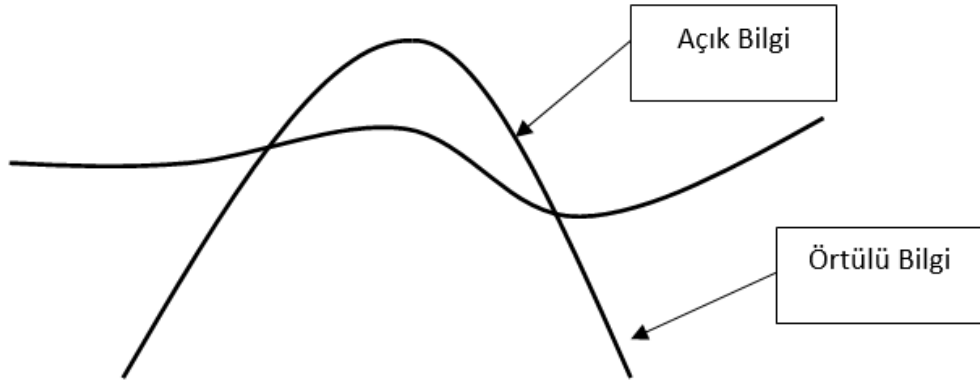
#### 1.1.1.1. Açık Bilgi

“İfade edilebilen, kaydedilebilen, aktarılabilen ve ulaşılabilen bilgidir” (Uçak, 2010). Açık bilgi kağıt, dosya, CD ve benzeri ortamlarda bulunmaktadır. İşletmelerdeki açık bilgiye örnek olarak ISO 9000 kapsamındaki talimatlar verilebilir (Dinçmen, 2010).

### 1.1.1.2. Örtülü Bilgi

“Kişiyeye özgü olan, kurum çalışanlarının zihninde yer alan deneyim, değer ve eylemlerden oluşan bilgelik ve uzmanlık bilgisidir. Formüle edilmesi ve iletilebilmesi zordur” (Uçak, 2010). Örtülü bilgi çalışanların yetenekleri, iş yapabilme becerileri, beyinlerinde var olan davranışları belirleyebilen bilgi kümesidir. İşletmelerin rekabet ortamında en etkin olan bilgi türüdür. Açık bilgideki eksiklikler örtülü bilgi ile kapatılabilmektedir (Dinçmen, 2010).

Hem açık bilgi hem de örtülü bilgi işletmelerdeki üretim süreçlerinin her aşamasında yer almaktadır. İşletmelerin değer yaratmasında önemli rol oynayan bu iki bilgi kıyaslandığı zaman literatürde yer alan görüşlere göre örtülü bilginin işletmelerde çok daha fazla olmasıdır. Çoğu yazarın ortak görüşte bulunduğu ifade işletmelerde ki örtülü bilgi o işletmenin en büyük zenginliği olduğudur. Şekil 3’te değer yaratma açısından bir buzdağının görünen kısmı açık bilgi görünmeyen kısmı ise örtülü bilgi olarak ifade edilmiştir.



Şekil 1.3. İşletmelerde Değer Yaratan bilgi Türleri İçin Buz Dağı Örneği

## 1.2. BİLGİ YÖNETİMİ NEDİR?

Bilgi yönetimi son zamanlarda işletmelerde yönetim açısından en çok üzerinde durulan ve konuşulan konuların başında gelmektedir. Bilginin işletmelerde giderek rekabette üstünlük sağladığı ve sahip olunan bilginin kurumsal kaynak olarak değerlendirilmeye başlanmasıyla bilgi ve yönetim kavramları birlikte kullanılmıştır. Kurumsal kaynak olarak değerlendirilen bilginin yönetilmesi gereği işletmeler açısından kaçınılmaz olmuştur.

### 1.2.1. Bilgi Yönetiminin Amacı Ve Tanımı

Bilgi yönetiminin amacı; işletme içerisindeki örtülü bilgiyi açığa çıkarmak ve açık bilginin de dolaşımını sağlayarak kurum verimliliğini artırmaktır. Bu bilgi dolaşımı işletmelerde karar vermeyi, üretimi, kaynak aktarımını ve rekabeti hızlandırmayı sağlamaktadır (Çapar, 2003). Bilgi yönetimi farklı bakış açılarına ve ulaşılmak istenen amaca göre değişik biçimlerde tanımlanmıştır. Tablo 1.1’de bilgi yönetimi için yapılan farklı tanımlamalar yer almıştır (Çakar, Yıldız, & Dur, 2010).

**Tablo 1.1.** Farklı Bakış Açılarına Göre Bilgi Yönetimi

| <b>Kaynak</b>              | <b>Bilgi Yönetimi Tanımları</b>                                                                                                                    |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Petrash (1996)             | Doğru zamanda, doğru kaynaktan doğru bilginin toplanarak en iyi kararın verilebilmesinin sağlanmasıdır.                                            |
| Wiig (1997)                | İşletmelerin sahip oldukları beceri ve yetenekler ile tecrübeleri yoluyla elde ettikleri ortak akıl ve bilgileri tanımlamaktır.                    |
| O’Dell (1997)              | Değer yaratmak için sistematik yaklaşımların uygulanmasıdır.                                                                                       |
| Bassi (1997)               | Örgütsel performansı geliştirebilmek için bilginin yaratılması, ele edilmesi ve kullanılmasını içeren süreçtir.                                    |
| Brooking (1997)            | Değerlerin yönetilmesi için gerekli stratejilerdir.                                                                                                |
| Beijerse (1999)            | Çalışanların gelişimini kolaylaştırmak için çalışanların yeteneklerini kullanarak örgütsel hedeflerin başarılmasıdır.                              |
| Bailey ve Clarke (2000)    | Yöneticilerin değer oluşturması için bilgiyi elde etmesi, iletilmesi ve kullanılmasını sağlamasıdır.                                               |
| Smith (2002)               | İşletmelerin yaşamını ve performansını artırmaya çalışmasıdır.                                                                                     |
| Barutçugil (2002)          | Bilgiyi örgütsel performansı artırmak amacıyla oluşturma, ele geçirme, paylaşma ve kullanma sürecidir.                                             |
| Darroch ve Naughton (2003) | İşletme içerisinde bilginin paylaşılması, yaygınlaştırılması ve kullanılmasını yöneten ve bilgiyi oluşturan ya da yerleştiren süreçlerdir.         |
| Özdemirci ve Aydın (2008)  | Bilginin üretilmesini, yayılmasını, derlenmesini, düzenlenmesini, depolanmasını, erişilmesini, yorumlanmasını ve kullanılmasını kapsayan süreçtir. |

Bilgi yönetimi en üst seviyede değer yaratmak için bilginin üretilmesi, geliştirilmesi, düzenlenmesi ve saklanması, transfer edilmesi, paylaşılması, kullanılması

ve değerlendirilmesi süreçlerini ve tekniklerini içermektedir. Bilgi yönetiminin önemini kavramak ve yüksek bir değer oluşturmak için etkin bir bilgi yönetimi kaçınılmazdır.

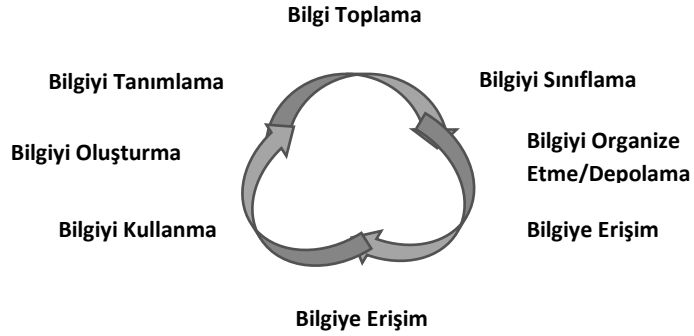
### 1.3. BİLGİ YÖNETİMİ MODELLERİ

Bilginin kurumlarda en sağlıklı bir şekilde yönetilmesi için değişik bilgi yönetimi modelleri önerilmiştir. Bilgi yönetimi modelleri işletmelerdeki bilginin kaydedilmesi, iletilmesi ve devredilmesi tecrübelerin etkin kullanılarak hata yapma oranını azaltacaktır. Bilgi yönetimi modelleri işletmelerin bilinen ve bilinmeyen birikimlerle başarı ya da başarısızlıkta rol oynayan temel unsurları belirleyerek çalışanları daha başarılı olmalarına yönlerecek unsurdur. *Odabaş'ı (2005)* bilgi yönetimini tanımlarken çalışanlara fırsat ve rekabet ortamı oluşturarak kurumun başarısına hız kazandıran bir sistem olarak ifade etmiştir. Bundan dolayı bilgi yönetimi modelleri de bu sistemi işletecek bir araç olarak görülmektedir (Öztemel, Bilgi Yönetimi Modelleri, 2010). Literatürdeki bilgi yönetimi modellerinden bazılarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz;

- Temel bilgi yönetimi modeli
- *SECI* modeli
- Bütünleşik bilgi yönetimi modeli
- *Odabaş* bilgi yönetimi modeli
- *Öztemel* bilgi yönetimi modeli
- *KBYM*- kurumsal bilgi yönetimi modeli
- Bölgesel bilgi yönetimi modeli
- *5M* kurumsal bilgi yönetimi modeli

#### 1.3.1. Temel Bilgi Yönetimi Modeli

Bu model bilginin belirlenmesi, toplanması, sınıflandırılması, organize edilmesi, depolanması, kolay erişimin sağlanması ve erişilen bilgilerden de yeni bilgiler elde edilmesini önermektedir. Model temel bilgi fonksiyonları üzerinde durmuştur (Skyrme, 1998). Bu fonksiyonlar bir döngü içerisinde uygulanmaktadır. Oluşturulan diğer modeller de bu model üzerinden tasarlanmıştır.



**Şekil 1.4.** Temel Bilgi Yönetim Modeli

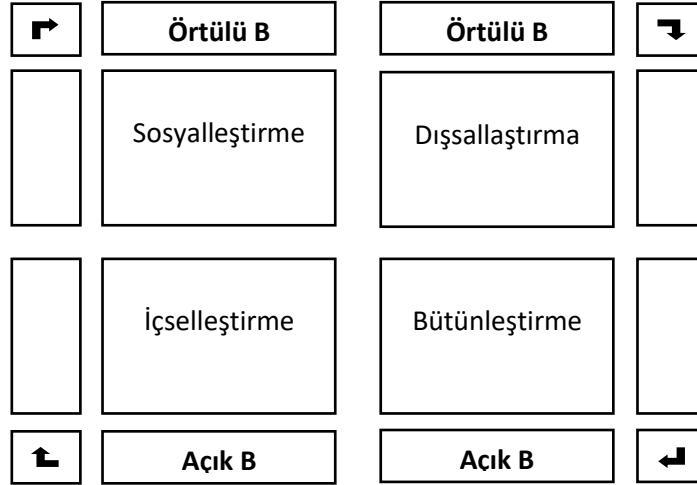
### 1.3.2. SECI Modeli

*Nonako ve Takeuchi*(1995) tarafından önerilmiş olan bu model pratik hayatta bilginin oluşturulması ve paylaşılmasının nasıl olduğunu göstermektedir. Model üzerinde hem açık hem de örtülü bilgi dikkate alınmaktadır. Model;

- Örtülü bilginin bireyler arasında etkileşimli hale gelmesini sağlayarak **sosyalleştirme**
- Örtülü bilginin herkes tarafından anlaşılır hale gelmesini sağlayarak **dışsallaştırma**
- Grup içinde paylaşılan örtülü bilginin bireysel olarak anlaşılıp benimsenmesiyle **içselleştirme**
- Bilginin biraz daha karmaşık hale gelip sistemleştirilmesini sağlayarak **bütünleştirme**

fonksiyonlarından oluşur. Bu fonksiyonların etkileşimi ve oluşumu Şekil 1.5'te gösterilmiştir.

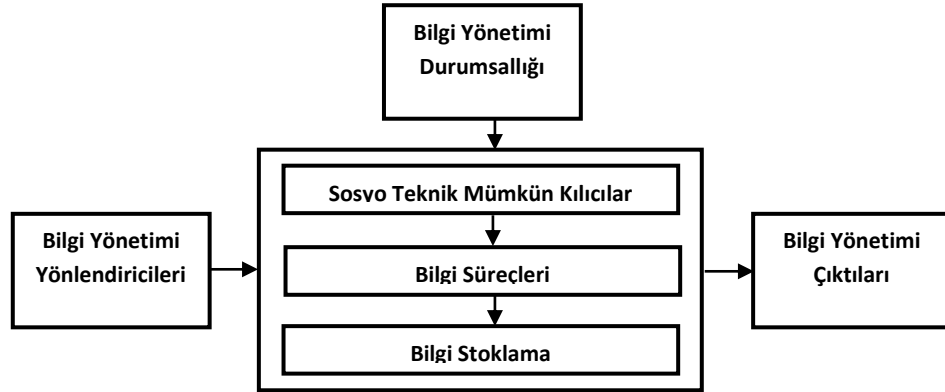
Örtülü bilgiden örtülü bilgiye sosyalleştirme, açık bilgiden açık bilgiye bütünleştirme, örtülü bilgiden açık bilgiye dışsallaştırma, açık bilgiden örtülü bilgiye içselleştirme gerçekleştirilmektedir.



Şekil 1.5. SECI Modeli (Nonako ve Takeuchi, 2005)

### 1.3.3. Bütünleşik Bilgi Yönetimi Modeli

Bütünleşik bilgi yönetimi modeli daha önce geliştirilmiş olan bir modelin geliştirilmesi sonucu ortaya çıkmıştır. Modelde bilgi yönetimi çalışmalarının kurum dışı etkileri üzerinde durulmuştur. Bilginin oluşturulması, paylaşılması, korunması ve değer yaratması süreçleri dikkate alınmıştır

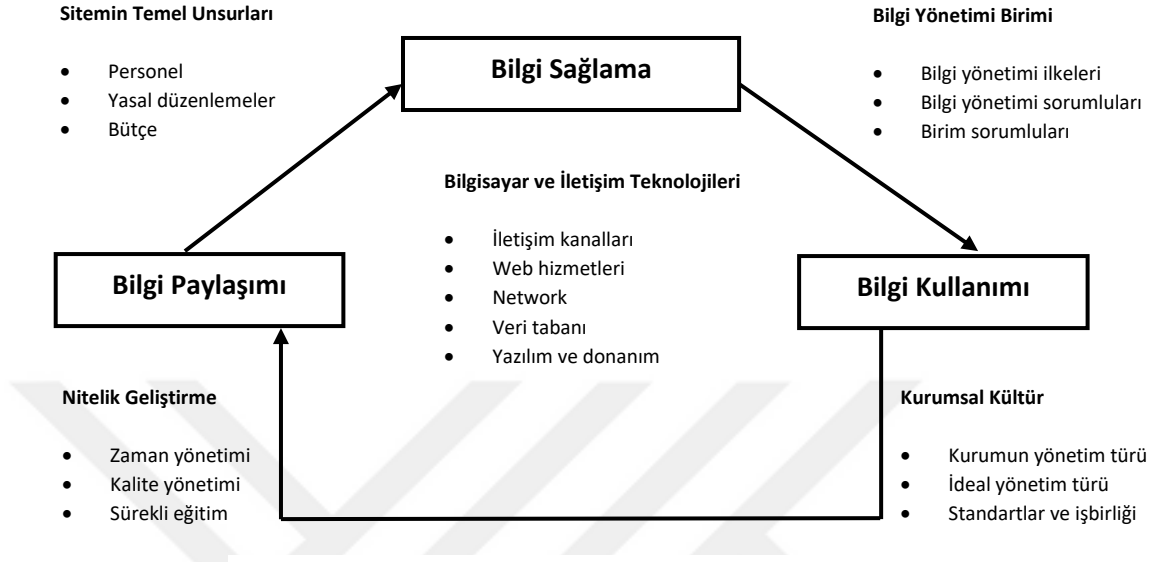


Şekil 1.6. Bütünleşik Bilgi Yönetimi modeli (Handzic, 2004)

### 1.3.4. Odabaş Bilgi Yönetimi Modeli

Bu model kurumsal bilginin çalışanlara dengeli ve zamanında iletilmesini sağlamaktadır. Modelde bilgi paylaşımı, bilgi sağlama ve bilgi kullanımı üzerinde durulmuştur. Üzerinde durulan bu faktörlere de bazı unsurlar eklenmiştir. Sistemin

temel unsurları, nitelik geliştirme, bilgi yönetimi birimi ve kurumsal kültür ve bilgisayar ve iletişim teknolojileri gibi unsurların üzerinde durulmuştur. Bu faktör ve unsurların ilişkisi şekil 7’de gösterilmiştir.

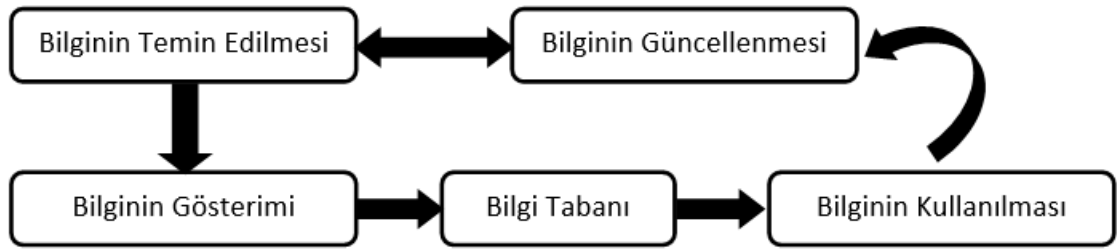


**Şekil 1.7. Odabaş Bilgi Yönetimi Sistemi (Odabaş, 2005)**

### 1.3.5. Öztemel Bilgi Yönetimi Modeli

Model üzerinde bilgi yönetiminin temel unsurları dikkate alınmıştır. Bu unsurlar sonsuz bir döngü içerisinde gerçekleşmekte ve işletmenin kendisini geliştirmesi, yenilemesi ve rekabet ortamına hazırlanmasını sağlamaktadır. Böylelikle başarı sağlanması ve sürdürülmesi mümkün olacaktır. Söz konusu unsurlar şu şekildedir;

- Bilginin temini
- Bilginin organizasyonu ve gösterimi
- Bilginin muhafaza edilmesi
- Bilginin kullanılması ve dağıtımı
- Bilginin güncellenmesi



**Şekil 1.8.** Öztemel Bilgi Yönetimi Sistemi Elemanları (Öztemel, 2005)

### 1.3.6. KBYM- Kurumsal Bilgi Yönetimi Modeli

Bu model *Arslankaya (2007)* tarafından şimdiye kadar geliştirilmiş olan en kapsamlı modellerden birisidir. Bu modelin yaklaşımı; İşletmedeki operasyonel seviyede çalışan bireylerin bilgi yönetimini benimsemeleri ve bu sürece hakim olmaları gereklidir. Bunun için de bilgi yönetimi süreci ile bu süreçte olan kişilerin etkin ve sürdürülebilir bir iletişim sağlamaları gerekmektedir. Model içerisinde 9 eleman bulunmaktadır ve bu elemanlar birbiri ile ilişki içerisindedir. Bu model yapı olarak bir kuleyi andırdığından bilgi kulesi modeli olarak da bilinmektedir. KBYM'deki elemanlar birbirinden bağımsız olarak düşünülemez. Söz konusu elemanlar aşağıdaki gibidir;

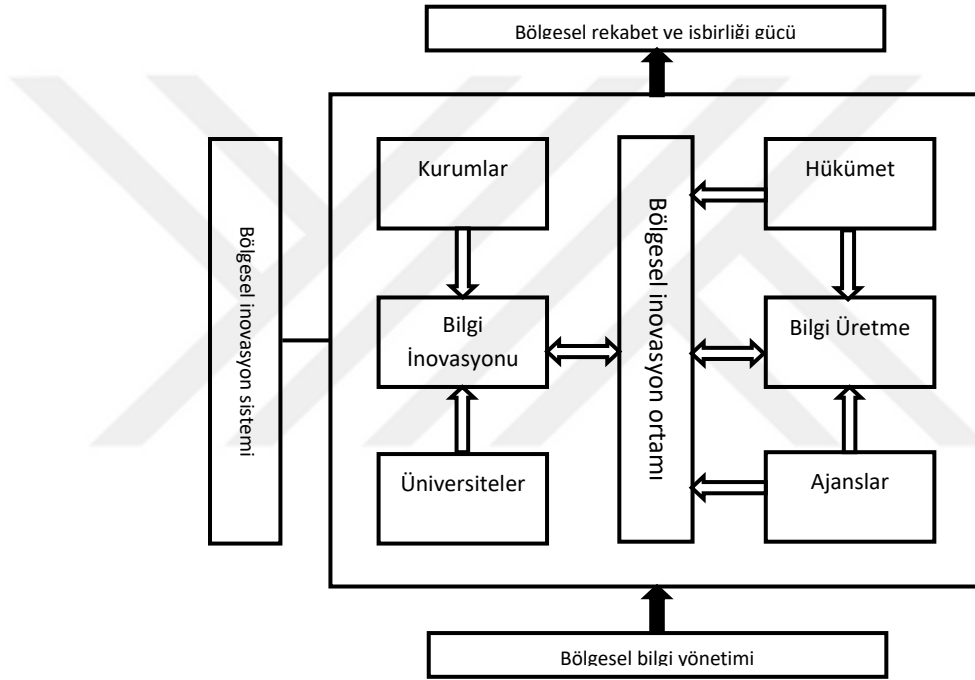
- Bilgi yönetiminin değerlendirilmesi
- Bilgi kaldırma
- Bilgi kültürü
- Bilgi organizasyonu
- Bilgi yönetimi stratejileri
- Bilgi planlama
- Bilginin gösterimi
- Bilgi süreçleri
- Bilişim altyapısı

KBYM'nin temelinde bilişim altyapısı bulunması, etkin bir bilişim altyapısı bulunmayan işletmelerde diğer unsurlar en iyi şekilde olsalar bile başarılı bir bilgi yönetim yapısı olamayacağı anlamına gelmektedir.

### 1.3.7. Bölgesel Bilgi Yönetimi Modeli

Bölgesel gelişim ve rekabet gücünü artırmak için bilgi yönetiminin önemini vurgulayan bu model *Xia ve arkadaşları (2007)* tarafından önerilmiştir. Model kapsamında bilgi yönetimin geliştirilmesi için devlet ve diğer organlara düşen görevlere dikkat çekilmiştir ve model 3 ana unsur oluşturulmuştur.

Bölgesel inovasyon sistemi, bölgesel rekabet ve işbirliği gücü ve bölgesel bilgi yönetimi, planlama, organizasyon, liderlik ve kontrol çerçevesinde başarılı bir bilgi yönetimi modeli oluşturulmaya çalışılmıştır.



Şekil 1.9. Bölgesel Bilgi Yönetimi Modeli (Xia ve ark., 2007)

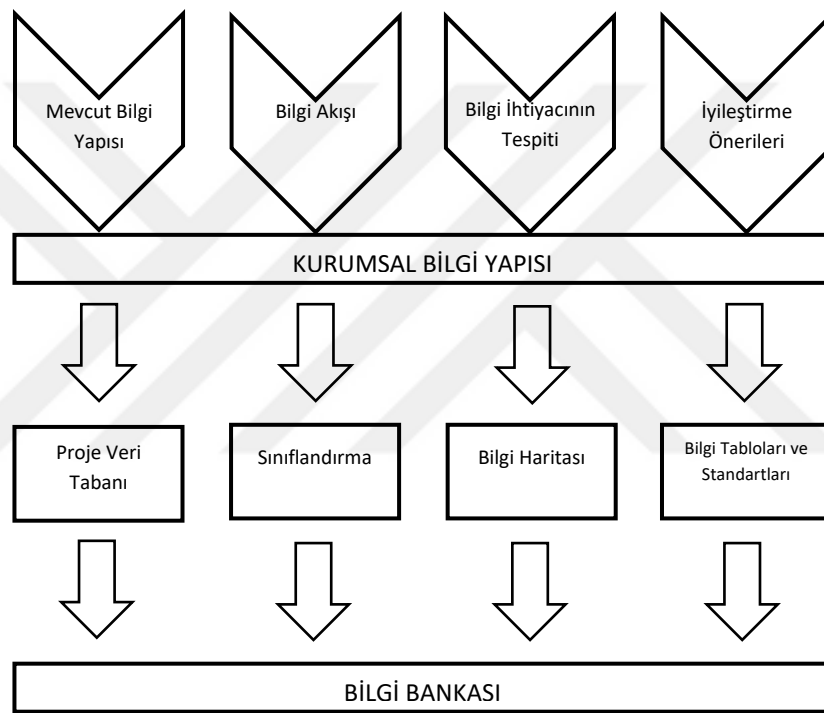
### 1.3.8. 5M Kurumsal Bilgi Yönetimi Modeli

Bu model 5M Bilişim Teknolojileri Eğitim ve Danışmanlık şirketi tarafından oluşturulmuş olup işletmelerde pratik olarak yönetilebilir ve etkin bir şekilde uygulanabilir bilgi yönetimi sunulmuştur (5M, 2008). Modelin amaçları şöyle sıralanabilir:

- İstenildiği zaman doğru bilgiye ulaşabilmek,
- Bir bilginin farklı kaynaklarda farklı anlamlar kazanmasını önlemek,

- Bilginin güncellenmesini garantilemek,
- Bilginin segmentasyonunu sağlamak,
- Dağınık bilgiyi önmek,
- Kurumsal bilgilerin fonksiyonel ve kullanılabilir hale getirilmesini sağlamak.

Şekil 3.6’da Kurumsal Bilgi Yönetiminin kurumun sahip olduğu tüm bilgileri bir yönetim anlayışı çerçevesinde değerlendirilmesi gösterilmiştir. Modeldeki en önemli özellik bilgi yönetimi çalışmalarında iyileştirmelerin olmasıdır. Bilgi kullanımı ile bilgi ihtiyacı arasında bir dengenin oluşturulması da önemli bir özellik olarak görölmektedir.



Şekil 1.10. 5M Kurumsal Bilgi Yönetimi Modeli (5M, 2008)

## 1.4. BİLGİ YÖNETİMİ YETENEKLERİ

### 1.4.1. Altyapı ve Süreçler

Rekabette etkili olmak isteyen işletmeler var olan bilgilerini değerlendirerek konumlarında daha çok değer yaratmaya çalışacaklardır. Özünde, bilgiyi içeren tüm yeni kaynaklar, kombinasyon ve değişim olmak üzere iki genel süreç vasıtasıyla oluşturulmuştur (Nonaka, 1994). Yeni bilginin oluşturulması için bilginin kombinasyonu ve değişimi, toplumsal sermayenin varlığını gerektirir. Sosyal sermaye,

"bir sosyal birim tarafından sahip olunan ilişkiler ağında bulunan ve bunlardan edinilen gerçek ve potansiyel kaynakların toplamıdır"(Nahapiet ve Ghoshal, 1998).

Sosyal sermayenin yeterli seviyeye ulaşması için teknik, yapısal ve kültürel olmak üzere üç temel yapıya ihtiyaç vardır. Söz konusu 3 temel altyapının içeriği şu şekildedir;

- Teknik altyapı; teknolojik boyut olarak da değerlendirilebilir. İşletme içinde var olan teknolojik bağlantılardan oluşmaktadır.
- Yapısal altyapı; normların ve güven mekanizmalarının varlığı ile ilişkilidir.
- Kültürel altyapı; işletme içerisinde paylaşılan bağlamlarla ilişkilidir.

Tüm bu altyapılar bilgi yönetimi süreci ile sürdürülebilmektedir. Süreç yönlerini tanımlamak için oluşturulacak çerçeveyi bilgi entegrasyonu sağlamaktadır. Bilgi entegrasyonunun etkinliği, kapsamı ve esnekliği önem arz etmektedir. Bir işletme, bilgi yönetimi süreçlerini ne kadar sıklıkla kullanırsa, normlar o kadar rutin olur ve entegrasyon sürecinde daha etkin olur. Bilgi yönetimi süreci ne kadar değişken olursa, bir işletme istisnaları daha fazla ele almalıdır ve dolayısıyla bilginin entegrasyonu o kadar az etkili olur. Gerekli işlemlerin varlığı ile birleştirilen bilgi çeşitliliği, entegrasyonun kapsamını tanımlar. Son olarak, entegrasyonun esnekliği, bir organizasyonun bilgisini nasıl birleştireceği anlamına gelir. Altyapı ve süreç görüşleri, örgütsel kabiliyetin önemli yönlerini tanımlamak için faydalı bir teorik temel oluşturmaktadır (Grant, 1996).

#### **1.4.1.1. Altyapı Özellikleri**

##### *Teknoloji*

Teknoloji, yeni bilginin yaratılması ve sosyal sermayeyi hareketlendirmek için gerekli olan yapısal boyutta önemli bir unsur oluşturmaktadır. Bir organizasyonda bilgi ve iletişim sistemlerinin bağlantısı kullanarak, önceden parçalanmış bilgi ve bilgi akışları bütünleştirilebilir (Argyris ve Schon, 1978; Duncan, 1972; Teece, 1998). Bu bağlantılar, örgütün farklı bölümleri arasında oluşan iletişim engellerini de ortadan kaldırabilir. Teknoloji çok yönlü olduğu için, organizasyon kritik olan çeşitli bilgi ve iletişim türlerini destekleyen kapsamlı bir altyapıya yatırım yapmalıdır. Etkili bilgi yönetiminin bir parçası olan teknolojik boyutlar arasında, iş zekası, işbirliği, dağınık öğrenme, bilgi keşfi, bilgi haritalama, fırsat yaratma ve güvenlik bulunmaktadır (Grant,

1996; Leonard, 1995). Teknolojik boyutu; iş zekası teknolojileri, işbirliği ve dağıtılan öğrenme teknolojileri, bilgi bulma teknolojileri, bilgi haritalama teknolojileri, bilgi uygulama teknolojileri ve fırsat yaratma teknolojileri şeklinde değerlendirebiliriz.

İş zekası teknolojileri, bir firmanın rekabet üstünlüğünü ve daha geniş ekonomik çevre hakkında bilgi üretmesini sağlar. İşbirliği ve dağıtılan öğrenme teknolojileri, bireylerin birlikte çalışmasını sağlar ve böylece daha önce bu tür etkileşimi engelleyebilecek yapısal ve coğrafi engelleri ortadan kaldırır. Bilgi bulma teknolojileri, firmanın firmaya dahili veya harici yeni bilgiler bulmasını sağlar. Bilgi haritalama teknolojileri firmanın, bilgi kaynaklarını etkili bir şekilde izlemesine ve dahili bir organizasyonel bilgi kataloğu oluşturulmasına izin verir. Bilgi uygulama teknolojileri, bir firmanın mevcut bilgisini kullanmasını sağlar. Fırsat yaratma teknolojileri, firmanın müşterileri, ortakları, çalışanları veya tedarikçileri hakkındaki bilgileri takip etmesini sağlar. Teknolojik altyapı yoluyla bilgiyi yaratma, aktarma ve saklamanın bu yönlerine ek olarak, organizasyon bilginin çalınmadığından veya uygunsuz kullanılmadığından emin olmak için adımlar atmalıdır (Gold, Malhotra ve Segars, 2001).

### *Yapı*

Organizasyon yapısı, teknolojik mimariyi kullanmada önemlidir. Bir organizasyon içindeki bireysel işlevleri veya birimleri rasyonelize etmeye yönelik olsa da, yapısal öğeler genellikle iç örgütsel sınırlar boyunca bilgi paylaşımını ve paylaşımını engelleyen istenmeyen sonuçlara sahiptir. Örneğin, konumların, bölünmelerin ve işlevlerin "bilgi depolamak" için ödüllendirildiği bireysel davranışları destekleyen yapılar, organizasyonda etkili bilgi yönetimini engelleyebilir (O'Dell ve Grayson, 1998). Aslında, işlevsel bir alanda bilgi paylaşımının optimizasyonu birçok kere bilginin firma genelinde paylaşılmasını zayıflatabilir. Daha geniş bir seviyeye çekildiğinde, firma içindeki bilgi paylaşımının optimizasyonu bir tedarik zincirinde paylaşımı eninde sonunda sağlayabilir.

Sistem tabanlı yaklaşımı ile *Sanchez ve Mahoney (1996)* modüler bir organizasyon tasarımının modüler bir ürün tasarımı ile kombine edilmesi koordinasyon ve uyum maliyetlerini azaltarak stratejik esnekliği arttırdığını önermektedir. *Nonaka ve Takeuchi (1995)* beş aşamalı bilgi birikimi oluşturma sürecini organizasyon içinde verimli bir şekilde gerçekleştirmelerini sağlayan yeni bir organizasyon yapısı geliştirmişlerdir.

Politika ve süreçle birlikte, bir kuruluşun ödülleri ve teşvikler sistemi, bilginin erişildiği kanalları ve nasıl aktığını belirleyebilir (Leonard, 1995). Bu sistemler ayrıca etkili bilgi yönetimi faaliyetleri için engel oluşturabilirler. Teşvik sistemleri, işçilerin motive oldukları ve ödüllendirilecekleri, zamanı yeni bilgi üretmek için, bilgilerini paylaşacakları ve kendi bölünmelerinin veya işlevlerinin dışındaki diğerlerine yardım etmeleri için yapılandırılmalıdır (Argote ve Eppel, 1990; O'Dell ve Grayson, 1998). Bu bilgi yönetimi yapısal boyutlarının, organizasyonun resmi organizasyonel yapısının ve teşkilat sistemlerinin bir bütün olarak bilgi yönetim yapısını oluşturan kombinasyonudur.

### *Kültür*

Belki de etkili bilgi yönetiminde ki en önemli engel, örgüt kültürüdür. İnovasyon sürecinde bireyler arasındaki etkileşim şarttır. Bireyler veya gruplar arasındaki diyalog, çoğunlukla yeni fikirlerin oluşturulması için temel oluşturur ve bu nedenle bilgi yaratma potansiyeline sahip olarak görülebilir. Çalışanların etkileşimi hem resmi hem de gayri resmi olarak teşvik edilmelidir, böylece ilişkiler, kişiler ve perspektifler yan yana çalışmayanlar tarafından paylaşılmaktadır ( O'Dell ve Grayson,1998). Bu tür etkileşim ve işbirliği, bireyler arasında örtülü bilgiyi iletmeye çalışırken ya da zımni bilgiyi açık bilgilere dönüştürmeye çalışırken önemlidir ve bireyi organizasyon düzeyine dönüştürür (Nonaka,1990, 1994, 1995, 1998). Buna ek olarak, çalışanların yeni veya mevcut sorunlara çözüm üretmek, bilgi üretmek veya paylaşmak için kendi bilgilerini kendi kendine organize etme ve ağlarını uygulama becerisine sahip olması gerekir (O'Dell ve Grayson, 1998).

Pek çok akademisyen ve uygulayıcı tarafından belirtildiği gibi, kültürün önemli bir bileşeni kurumsal vizyonudur (D'Aveni, 1995; Leonard, 1995). Örgüte nüfuz eden bir vizyon, insanlara gündelik faaliyetleri aşan ihtiyaç duygusunu sağlayabilir (Leonard, 1995). Genel vizyonun net bir örgütsel amaç yaratması ve istenen gelecekteki hedeflerine ulaşabilmesi için organizasyonda gerekli değişiklikleri yapması amaçlanmaktadır (Kanter, Stein ve Jock, 1992). Vizyon, yalnızca geleceğin açık ve mütevazî bir ifadesini ve kuruluşun istenen yönünü ifade eden bir vizyon ifadesini değil, aynı zamanda bir örgütsel değerler sistemini de içerebilir. Bir vizyon sayesinde,

Çalışanlar arasında katılım ve katılım hissi uyandırmak önemlidir ( O'Dell ve Grayson, 1998).

Vizyonla birlikte, bir kurumsal değerler sistemi, arzu edilen bilgi türlerini ve hoşgrl ve teşvik edilen bilgi ile ilgili faaliyet türlerini belirler (Leonard, 1995; Levinthal ve March, 1993; Miles v.d, 1997). Değer tabloları da dahil olmak üzere açıkça belirtilen vizyonlar, firmanın içinde bilgi büyümesini teşvik edebilir. Güven ve açıklık, genel olarak bilgi yönetimi davranışlarını destekleyen açıkça belirtilen iki değer olarak gösterilmiştir. Genel olarak, vizyon ifadelerinde ve değer sistemlerinde vurgu, etkin bilgi yönetimi süreçlerinin oluşmasını teşvik eden organizasyonun bileşenleri üzerine yerleştirilmelidir. Bununla birlikte, bir vizyon ve örgütsel değer setinin oluşturulması yeterli değildir: Bütün organizasyon boyunca etkili bir şekilde bildirilmelidir (Nonaka, 1995; O'Dell ve Grayson, 1998).

#### 1.4.1.2. Süreç zellikleri

Bir organizasyon için sahip olduğu bilgiyi yönetmek kadar dış bilgiyi yönetmek de aynı derecede önemlidir (El Sawyv.d, 2000). Bilgi yönetiminde süreç yeterliliğinin dört geniş boyutuna - bilgi edinme, onu faydalı bir forma dönüştürme, uygulama veya kullanma - ve onu koruma – dikkat edilmelidir.

##### *Edinim Süreci*

Edinim odaklı bilgi yönetimi süreçleri, bilgi edinmeye yöneliktir. Bu süreçleri tanımlamak için; edinme, arama, üretme, yaratma, yakalama ve işbirliği gibi birçok unsur kullanılmıştır. Bu terimlerin hepsi ortak bir temaya, yani bilgi birikimine sahiptir. Edinimin diğer bir yönü olan yenilik, mevcut bilginin uygulanmasından yeni bilgi oluşturulmasıdır. Bu, yeni bilgiyi tanımada ve yakalamada yüksek tecrübe gerektirir (Drucker, 1993). Mevcut bilginin geliştirilmiş kullanımı ve yeni bilginin daha etkili bir şekilde edinilmesi aynı zamanda edinimin anahtar bir özelliğidir ( Inkpen ve Dinur, 1998; Thurow, 1996). Bu süreçlere örnek olarak benchmarking ve işbirliğidir gösterilebilir. Benchmarking sayesinde kuruluşlar, kendisi de dahil olmak üzere tüm kuruluşların olağanüstü uygulamalarını tanımlar, daha sonra boşlukları ve sorunları belirlemek için belirli bir sürecin mevcut durumunu değerlendirir (O'Dell ve Grayson,

1998). Bu uygulamalar ve varyasyonlar belirlendikten sonra, organizasyon daha sonra bilgiyi dahili olarak yakalayabilir.

Örgütsel bilginin oluşturulması, kişisel deneyimlerin paylaşımı ve yaygınlaştırılmasını, yani işbirliğini gerektirir (Inkpen ve Dinur, 1998). İşbirliği, bireyler arasında ve kuruluş ile iş ortakları ağları arasında olmak üzere kurum içindeki iki düzeyde gerçekleşir. Bireyler arasındaki işbirliği bireysel farklılıkları örneğin, bilişsel tarz, tercih edilen araçlar, geçmişler, deneyimler vb. gibilerini bir araya getirir ve bilgiyi oluşturmak için kullanılabilir (Leonard, 1995). Bu, bireyler arasındaki etkileşimin öğrenmeyi teşvik edeceğini varsayar. Bireysel çalışma arasındaki işbirliği de bilginin sosyalleşmesinin temelidir (Nonaka ve Takeuchi, 1995). Örgütler arasındaki işbirliği de potansiyel bir bilgi kaynağıdır. Temel yetenekler, giderek bir örgütün bilgi bulma ve geliştirme becerisine dayanmaktadır (Leonard, 1995). Bilgi edinimi için diğer firmalarla olan işbirliği önemlidir. Teknoloji paylaşımı, personel hareketi ve örgüt ile ittifak ortakları veya ortak girişimi ortakları arasındaki bağlantıların hepsinin birikimiyle yardımcı olduğu gösterilmiştir (Inkpen, 1996). Bununla birlikte, bilgi edinme yeteneği kısmen bir organizasyonun emme kapasitesine dayanmaktadır (Cohen ve Levinthal, 1990). Bunun nedeni, yenilik için gerekli olan tüm becerilerin tek bir organizasyonda bulunamayacağıdır (Inkpen ve Beamish, 1997).

#### *Dönüşüm Süreci*

Dönüşüm odaklı bilgi yönetimi süreçleri, mevcut bilgiyi yararlı kılmaya yöneliktir. Bilgi dönüşümü sağlayan süreçlerden bazıları bir firmanın, birleştirebilmesi, yapılandırması, koordine etmesi veya bilgiyi dağıtma yeteneğidir.

Bir organizasyon bilgisini örgütlemek veya yapılandırmak için bir çerçeve geliştirmelidir (Davenport ve Klahr, 1998; O'Dell ve Grayson, 1998). Ortak temsil standartları olmaksızın, tutarlılık ya da ortak bir diyalog mevcut olamaz. Bu, varlığın etkin bir şekilde yönetilmesini zorlaştırır. Belirli bir konuyla ilgili bilgi, kuruluşun farklı bölümlerinde veya kuruluş içindeki farklı sistemlerde olabilir. Bu bilginin birleştirilmesi ya da bütünleştirilmesini azaltır, tutarlı temsiliyeti artırır ve verimliliği artırır (Davenport ve Klahr, 1998; Grant, 1996). Bu süreçler, kuruluşun modası geçmiş bilgileri değiştirmesine de olanak tanır. Verimliliği en üst düzeye çıkarmak için birçok kişinin farklı bilgisi birleştirilmelidir. Bu nedenle, herhangi bir organizasyonun birincil

hedefi, birçok insanın uzmanlaşmış bilgisini bütünleştirmek olmalıdır (Grant, 1996). Entegrasyonu kolaylaştırmak için sıkça kullanılan dört mekanizma, kurallar ve direktifler, sıralama, rutinler ve grup problemi çözme ve karar verme mekanizmalarıdır.

#### *Uygulama Süreçleri*

Uygulama tabanlı süreçler, bilginin gerçek kullanımına yönelik süreçlerdir. İlginçtir ki, bilginin etkili bir şekilde uygulanmasının sonuçlarına küçük bir tartışma yapılmıştır. Etkili uygulama, açıkça muamele edilmesinin aksine, büyük oranda varsayılmış veya uygulanmış gibi görünmektedir. Örneğin, *Nonaka ve Takeuchi (1995)* bir kuruluşun bilgi oluşturma yeteneğini tartışır, ancak oluşturulduktan sonra etkili bir şekilde uygulanacağını varsaymaktadır. Literatürde bilginin uygulanması ile ilişkili olan süreç özellikleri arasında depolama, alım, uygulama, katkı ve paylaşım bulunmaktadır

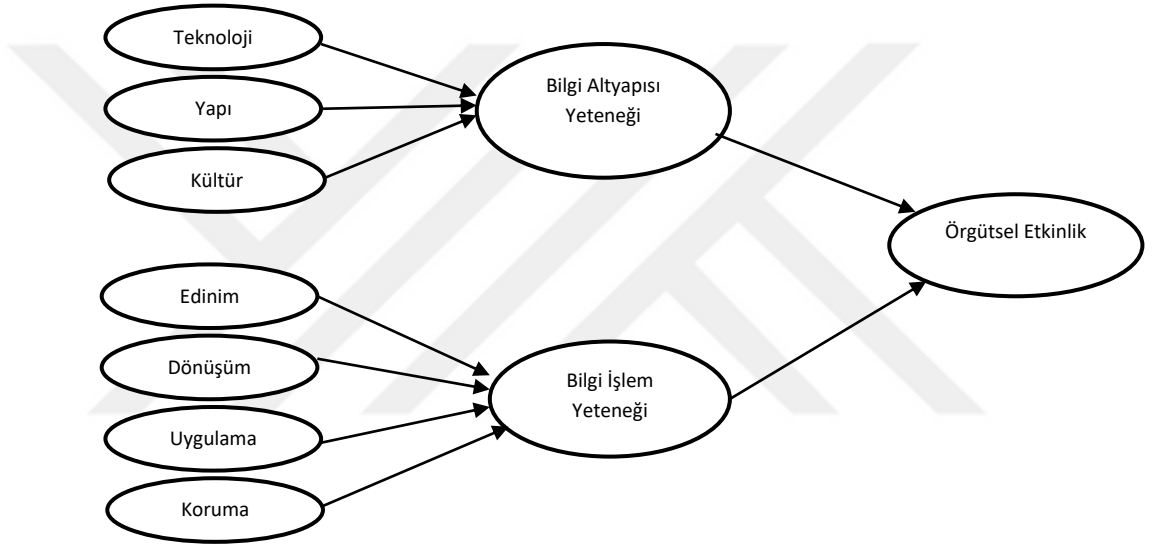
Etkili depolama ve alım mekanizmaları, organizasyonun bilgiyi hızlı bir şekilde erişmesini sağlar. Rekabetçi kalmak için örgütler örgütsel bilgi yaratmalı, ele geçirmeli ve yerleştirmelidir. Buna ek olarak, örgütsel bilgi ve uzmanlık paylaşılmalıdır. Bilginin paylaşılmasının öneminin belki de en önemli örneği Linux işletim sisteminden gelmektedir. Bu ürün açık olarak geliştirilmeye devam etmektedir Yani, isteyen herkes programda değişiklikler yapabilir ve kaynak kodu serbestçe bulunur. Bilgi paylaşımı sonucunda ürün geliştirme zamanı hızlanmış, işlevsellik hızla artmış ve benimsenerek yaygınlaşmıştır (Gold, Malhotra, ve Segars, 2001). *Davenport ve Khalr (1998)* müşteri desteğiyle ilgili bir tartışmada, bilginin etkili bir şekilde uygulanmasının şirketlerin verimliliğini artırmasına ve maliyetleri düşürmesine yardımcı olduğunu belirtmiştir.

#### *Koruma Süreçleri*

Güvenlik odaklı bilgi yönetimi süreçleri, bir organizasyon içindeki bilgiyi yasadışı veya uygun olmayan kullanım veya hırsızlıktan korumak için tasarlanmış süreçlerdir. Bir firmanın rekabet avantajı oluşturmaları ve koruması için, bilgisinin korunması hayati önem taşımaktadır. Uygulama yönelimli süreçlere benzer şekilde, literatürde bu çok az ilgi görmüştür. Birçoğu, bir firmanın bilgilerini patent, ticari marka, telif hakkı vb. yoluyla koruyabileceğini varsaymaktadır (Porter, 1996). Bilginin korunması doğal olarak çok zordur. Teşvik edici uyum, çalışan kuralları veya iş tasarımları gibi varlığı korumak için adımlar atılabilir. Buna ek olarak, bir organizasyon hayati bilgiye erişimi kısıtlayan veya izleyen bir teknoloji geliştirebilir. Bilgiyi koruma zorluğundan bağımsız

olarak, bir organizasyon için önemli olan bir süreçtir. Bir varlığın rekabet avantajının kaynağı olması için nadir ve kaçınılmaz olması gerekir (Barney, 1991). Güvenlik temelli işlemler olmaksızın, bilgi bu önemli nitelikleri kaybeder.

Altyapı yeterliliği, teknik, yapısal ve kültürel özelliklerin tanımlayıcı çizgileri boyunca daha da alt bölümlere ayrılabilir. İşlem kabiliyeti, edinme, dönüştürme, uygulama ve koruma yeteneği tanımlamaları boyunca daha da alt bölümlere ayrılabilir. Şekil 11'de gösterildiği gibi, bu boyutlar, bilgi yönetimi yoluyla bir değişim programı başlatmak ve sürdürmek için bir katkı yeteneğini yansıtmaktadır (Gold, Malhotra, ve Segars, 2001).



**Şekil 1.11.** Bilgi Yönetimi Yetenekleri ve Örgütsel Etkinlik

## 1.5. BİLGİ YÖNETİMİ ALTYAPISI VE SÜREÇ ELEMANLARI

### 1.5.1. Bilgi Yönetimi Altyapısı Elemanları

Bir organizasyon içindeki teknik sistemler, bilginin işletmede nasıl dolaştığını ve bilginin nasıl erişildiğini belirler (Leonar, 1995). Başlangıçta, bilgiyi yakalamak için ortak temsil şemaları örgüt içerisinde var olmalıdır ( Davenport ve Klahr, 1998; O'Dell ve Grayson, 1998). İş zekası teknolojileri, bir firmanın rekabet ve çevre ile ilgili bilgilerini destekler ve dikkat çekici ve erişilebilir olmalıdır. İşbirliği teknolojileri ve dağıtılan öğrenme teknolojileri, kurum içindeki bireylerin birlikte çalışıp etkileşimli biçimde çalışmasına olanak tanır. Bilgi bulma teknolojileri, bir firmanın dahili veya

harici yeni bilgileri aramasına olanak tanır. Bilgi haritalama teknolojileri, bir firmanın iç ve dış bilgi kaynaklarını takip edebilmesine olanak tanır; böylece birey belirli bir bilgi türüne ihtiyaç duyulduğunda nerede olduğunu bilir. Bilinen uygulama teknolojileri, bir firmanın mevcut bilgisini kullanmasını sağlar. Fırsat üretme teknolojileri, bir firmanın müşterileri, ortakları, çalışanları veya tedarikçileri hakkında bilgi üretmesine ve saklamasına olanak tanır (Gold, Malhotra ve Segars, 2001).

### **1.5.2. Yapısal Bilgi Yönetimi Altyapısı**

Bir organizasyon içindeki bilgi yönetimi yapısının aynı zamanda birden çok yönü de vardır. Bir organizasyon içindeki örgün örgütsel yapılar, bilginin etkin yönetimi için yaşamsal olarak görülen bir uygulama olan çalışanlar arasındaki etkileşimi teşvik edebilir veya önleyebilir (O'Dell ve Grayson, 1998). Yapılar, sürekli olarak değişen bir ortama uyum sağlama esnekliğini sağlamak ve bu hayati etkileşimleri cesaretlendirmek için esnek olmalıdır.

### **1.5.3. Kültürel Bilgi Yönetimi Altyapısı**

Genel organizasyon kültürü, bilgi ile ilgili faaliyetleri destekleyici ve teşvik edici olmalıdır. Bu, farklı perspektiflerin paylaşılmasını sağlayan yapı ilişkileri ve temaslar için çalışan etkileşiminin önemini vurgulamak suretiyle gerçekleştirilir (O'Dell ve Grayson, 1998). Bu tür bir etkileşim, örtük bilgiyi yönetirken önemlidir. Örgütün hedef ve değerlerini vurgulayan net bir kurumsal vizyon (yani, bilgiyi değerlendirebilme) ve bu hedeflere ulaşmada bilginin oynadığı rolü güçlü bir bilgi kültürünün temel parçalarıdır (Nonaka ve Takeuchi, 1995).

### **1.5.4. Bilgi Yönetimi Süreci Elemanları**

#### **1.5.4.1. Edinme Odaklı Süreçler**

Kurum içinde bilgi yönetiminin bir parçası, bilgiyi elde eden süreçler geliştirmektir. Bilgiyi toplamak için yeni bir bilgi edinmek ve edinmek için iki temel yol, ya da bireyler arasında ve iş ortakları arasında işbirliği yoluyla mevcut bilgiden yeni bilgi yaratmaktır (Leonard, 1995 ;Nonaka ve Takeuchi, 1995).

#### 1.5.4.2. Dönüşüm Odaklı Süreçler

Bir organizasyon aynı zamanda bilgiyi yararlı kılma becerisini edinmelidir. Örgüt, bilgiyi örgütlemeli ve yapılandırmalıdır, böylece onu örgüt içinde bulmayı ve dağıtmayı kolaylaştırır (Nonaka ve Takeuchi, 1995; O'Dell ve Grayson, 1998) Bilgiyi bir araya getirmek veya bütünleştirmek suretiyle fazlalık azaltılabilir ve verimlilik artırılabilir (Devanport ve Klahr, 1998; Grant, 1996). İşletme, örtük bilginin özelliklerini dikkatli bir şekilde bilgiye dönüştürmelidir.

#### 1.5.4.3. Uygulamaya Yönelik Süreçler

Bilgi uygulama odaklı süreçler, bilginin kullanımına yönelik süreçlerdir. Etkili depolama ve alım mekanizmaları hızlı ve kolay erişim sağlar. Buna ek olarak, yabancılarla bilgi paylaşımı, rakipler ve endüstri hakkındaki bilgileri iyileştirmenin ve yerel bilginin elde edilmesinin etkili bir yolu olarak görülmektedir Bu bilgi, stratejik yönü ayarlamak, yeni problemleri çözmek ve verimliliği artırmak için kullanılabilir (Almedia,1996; Appleyard, 1996).

#### 1.5.4.4. Güvenlik Odaklı Süreçler

Güvenlik odaklı süreçler bilgiyi uygunsuz veya yasadışı kullanım veya hırsızlıktan korumak için tasarlanmıştır. Bilgi, rekabet avantajı yaratmak ya da korumak için kullanılıyorsa koruma önemlidir (Porter-Liebskind, 1996).

#### 1.5.4.5. Yetenekler ve Örgütsel Etkinlik

Herhangi bir organizasyon kaynağına benzer şekilde, kapasitesinin geliştirilmesi yoluyla etkili bilgi yönetimi, organizasyonel performansın kilit yönlerine katkıda bulunmalıdır. Özellikle örgüt, değer yaratma yetenekleri bakımından zamanla geliştiği bir öğrenme efektini uygulamalıdır (Gold, Malhotra, ve Segars, 2001).

### 1.6. SPOR İŞLETMELERİ

Bir işletmenin var oluş amaçlarının arasında kar elde etmek, toplum yararına işler yapabilmek ve işletmenin sürekliliğini sağlayabilmek vardır. Spor işletmelerinde de

diğer işletmelerde olduğu gibi amaçlar belirlenmiştir. Spor işletmeleri alanında başaracağı işleri yaparak kar elde etmeyi sağlayacak, topluma yararlı olacak ve işletme sürekliliğini sağlayacaktır. İşletmelerin bünyesindeki bu var oluş amaçlarından birinin eksikliği diğer amaçlarında zarar görmesine neden olacaktır (Ceyhun, 2006).

#### **1.6.1. Spor İşletmelerinin Tanımı**

Spor işletmeleri çeşitli sportif eylemlerin gerçekleştirildiği yapılar olarak tanımlanabilir. Aslında spor işletmeleri hızlı bir şekilde gelişmekte olan spor sektörünün alt kolu olarak ortaya çıkmıştır. Her işletmenin sunduğu ürün veya hizmet olduğu gibi spor işletmelerinde de sunulan ürünün spor olduğunu görmekteyiz (Ceyhun, 2006).

Spor işletmelerinin daha geniş bir tanımını yapmak gerekirse; üretim faktörlerinin organize edilip pazarlanacak ürün olarak spor hizmetini üreten; kar, toplumsal fayda ve süreklilik amacı güden işletmelerdir.

Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Yönetmeliğine göre (2005), spor işletmeciliği; spor yöneticiliği, saha ve tesis kullanımında bulunan mülkiyeti tahsis ve işletilmesi ile mülkiyeti hazineye veya kamu kurum ve kuruluşlarına ait olup, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün kullanımına verilen gayrimenkullerin tahsis işlemlerini düzenlemektir şeklinde tanımlanmaktadır.

Spor kurum ve organizasyonlarının etkili ve verimli çalışabilmesi büyük ölçüde yönetimlerine bağlıdır. En küçük spor kuruluşlarından en büyük spor organizasyonlarına kadar başarılı olmak ancak, çağdaş yönetim ilke ve fonksiyonlarının bilinçli ve maharetli bir biçimde spor yönetimine uygulanmasıyla mümkün olabilir. Bu sebeple, spor yöneticisinin; yönetimin plânlama, koordinasyon, haberleşme ve denetim fonksiyonlarını bir araç gibi kullanarak, işletmenin insan ve maddî kaynaklarını israf etmeden kullanması gerekir. Bu tüm sayılan özelliklerin spor alanında kullanılmasına ise spor işletmeciliği denir (Yetim, 1991).

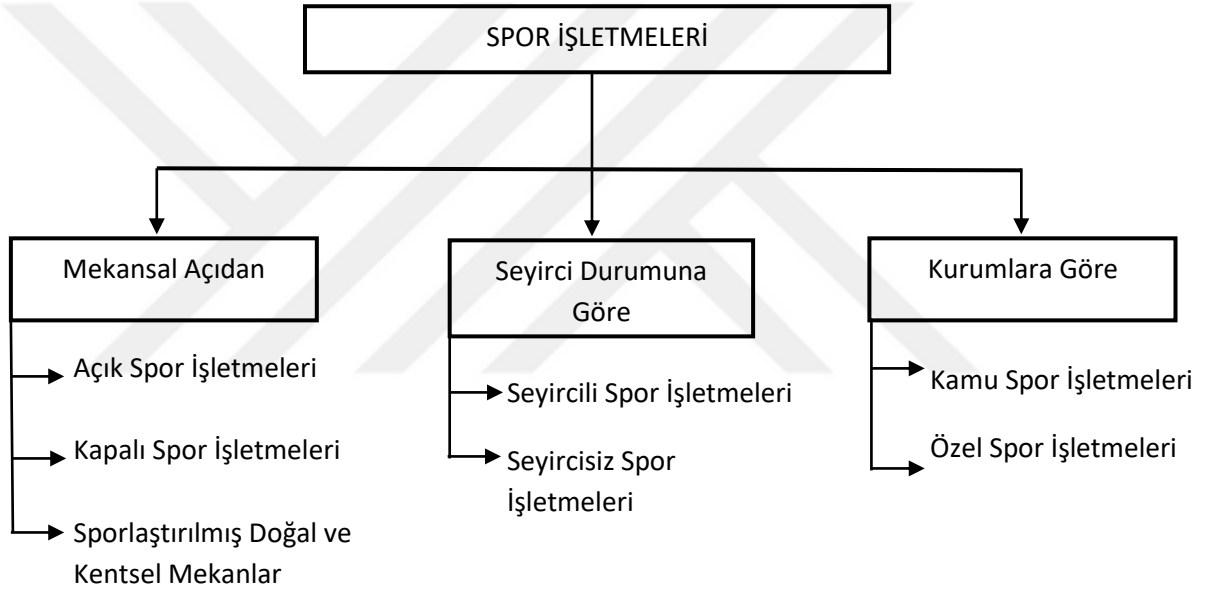
#### **1.6.2. Spor İşletmelerinin İşletmecilik Faaliyetleri**

Spor işletmeleri, spor aktivelere için her spor branşına yönelik çalışma, antrenman, ulusal ve uluslararası spor müsabakalarında ise seyirci ve sporcuların ihtiyaçlarına cevap verebilecek yapı ve alanlardır (Polat, 2006).

Spor faaliyeti hem hizmet üretimi hem de mal üretimi ve tüketim sektörleri boyutuyla hem işletmecilik alanının hem de spor işletmeciliği alanının konularını oluşturmaktadır (Soyer ve Can, 2000).

Spor işletmelerinin varoluş nedeni spor hizmeti vermek olduğundan spor hizmetlerinin müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilecek düzeyde olması için müşteri talep ve beklentilerinin öğrenilmesini sağlayacak pazar bilgilerinin elde edilmesi gerekir (İmamoğlu, 1998).

### 1.6.3. Spor İşletmelerinin Sınıflandırılması



#### 1.6.3.1. Mekansal Özelliklerine Göre Spor İşletmeleri

Mekansal özellikleri açısından spor işletmeleri açık, kapalı ve sporlaştırılmış doğal ve kentsel mekanlar olarak 3 sınıfa ayrılmıştır (Aksu, 1997).

##### 1.6.3.1.1. Açık Spor İşletmeleri

Yapılacak spor eyleminin açık alanda yapılmasına imkan veren spor işletmeleridir. Bazı spor türleri kullanılan araç ve gereçlerden dolayı sadece açık spor işletmelerinde yapılabilmektedir. Bu spor türlerinin arasında atıcılık, binicilik, golf, cirit, polo gibi sporlar yer almaktadır. Basketbol, voleybol, tenis, futbol ve benzeri gibi

spor türleri ise hem açık hem de kapalı alanlarda yapılabilen sporlardır. Bu sporlar içinse yapılabilecek açık spor işletmelerinin en yaygını spor sahalarıdır. Açık spor işletmeleri kullanım, konfor, çevre ve iklim koşullarına bağlı olarak sınırlanmaktadır (Aksu, 1997).

#### **1.6.3.1.2. Kapalı Spor İşletmeleri**

Kapalı spor işletmeleri spor eyleminin kapalı bir mekanda gerçekleşmesine imkan veren işletmelerdir. Bu işletmeler arasında en çok kullanılanı spor salonlarıdır. Spor salonları açık mekanda yapılabilen sporların kapalı mekanlarda da yapılabilmesi üzerine planlanmıştır. Bu sporlar arasında basketbol, voleybol, güreş gibi sporlar yer almaktadır. Kapalı spor işletmelerinde gerçekleştirilen spor türleri arasında yüzme, bowling, buz pateni, buz hokeyi yer almaktadır. Kapalı spor işletmeleri kullanım ve yararlanma süreleri açısından uzun ve konfor bakımından da üst düzeydedir (Aksu, 1997).

#### **1.6.3.1.3. Sporlaştırılmış Doğal ve Kentsel Alanlar**

Sporlaştırılmış doğal ve kentsel alanlar herhangi bir işletme yapısı gerektirmeyen spor aktiviteleri için imkan sağlamaktadır. Doğal alanlarda yapılabilecek sporlar; dağcılık, yelken, kano gibi sporlardır. Kentsel alanlarda ise bisiklet, motosiklet ve araba yarışları, yürüyüş, maraton koşuları gibi sporlar yapılmaktadır (Aksu, 1997).

#### **1.6.3.2. Seyirci Durumuna Göre Spor İşletmeleri**

Seyirci durumu bakımından spor işletmeleri seyircili ve seyircisiz olmak üzere ikiye ayrılmıştır.

##### **1.6.3.2.1. Seyircili Spor İşletmeleri**

İçerisinde seyirlik alan bulunan sportif aktivitelerin yapıldığı, seyircinin direkt olarak izlediği spor işletmeleridir (Acar, 1994).

#### **1.6.3.2.2. Seyircisiz Spor İşletmeleri**

Genellikle sporcuların antrenmanlarını yaptıkları seyirlik alanların yok denecek kadar az olduğu spor işletmeleridir.

#### **1.6.3.3. Kurumlara Göre Spor İşletmeleri**

Spor işletmeleri kurumlarına göre incelendiğinde kamu spor işletmeleri ve özel spor işletmeleri olarak ikiye ayrılmaktadır.

##### **1.6.3.3.1. Kamu Spor İşletmeleri**

1982 Anayasası ve ilgili mevzuat spor hizmetlerinin sunulması için devlete spor işletmesi kurma ve bireylere spor yaptırma görevini vermektedir. Özel işletmelerin güç ve sermayesinin yetersiz kaldığı işletmelerin devlet tarafından kurulması kriteri kamu hizmeti olarak kabul edilmektedir (Karaca, 2002).

Kamu spor işletmelerine örnek olarak Milli Eğitim bakanlığına bağlı okullar ve Türk Silahlı Kuvvetleri gibi kurumlara ait spor saha ve salonları verilebilir (Çetin, 2000).

##### **1.6.3.3.2. Özel Spor İşletmeleri**

Kamu kurumlarına ait olmayan spor işletmeleridir. Müşterilerin taleplerine yönelik olarak uygun zaman, mekan ve ücrete yönelik hizmet verebilmek için kurulmuş işletmelerdir (Karaca, 2002).

#### **1.6.4. Spor Tesisleri Personeli**

Spor yöneticisi, kurumun amaçlarının gerçekleştirilmesi için bütün unsurları harekete geçiren örgüt içi ve dışı insan ilişkilerini düzenleyen ve geliştiren, onları sevk ve idare eden, belirli yönde onlara liderlik ve rehberlik eden ve onları etkileyen kişidir (Yetim, 1996). Spor yöneticilerini, spor hizmet ve faaliyetlerinin sevk ve idaresinde bulundukları pozisyon itibarıyla ve yaptıkları işler bakımından 2'ye ayrılır.

Resmi Spor Yöneticileri: Belirli bir ücret karşılığında spor hizmet ve faaliyetlerinin yönetilmesinde görev alan kişidir. Kulüpler ve diğer özel spor kuruluşlarında çalışan yöneticiler bu statüdedir.

Gönüllü Spor Yöneticileri: Kendi mesleklerinin yanında spor hizmet ve faaliyetlerinin yönetilmesinde gönüllü olarak ücret almadan çalışan kişilerdir. Gönüllü spor yöneticileri toplumun her kesiminden olabilmektedir (Donuk, 2005).



## İKİNCİ BÖLÜM

### TÜRK SPOR TEŞKİLATI

Türk spor teşkilatı incelenirken spor alanında hizmet veren bütün kamu ve özel kurum ve kuruluşların ayrı ayrı ele alınması gerekir. Genelde bütün bu kuruluşların ortak hedefleri Türk sporunun milli ve uluslararası alanda üstün başarı elde etmesini sağlamaktır. Ancak, hizmet alanları ve faaliyetleri farklıdır. Her kuruluş kendi hizmet alanında en iyiyi yapabilmek çabası içinde olmak mecburiyetindedir. Aksi takdirde sonuçta hizmetin bütünlüğünde bir kopukluk meydana gelecek ve istenen sonuçlara her yönden ulaşmak mümkün olmayacaktır. Türk spor teşkilatında bu anlayış içinde değerlendirilmeli ve bu yönde düzenlemeler yapılmalıdır (Demirci, 1986: 41).

#### 2.1. TARİHİ GELİŞİMİ

Türk Spor Teşkilatı tarihi gelişimi açısından incelendiğinde ülkemizde spora verilen önem ile bu öneme uygun bir teşkilatlanma sürecinin birlikte yürümediği ve bütünlük arz etmediği görülecektir. Yeni atılan köklü ve kalıcı adımlarla, önümüzdeki yıllarda Türk sporunun bütün kurum ve kuruluşları ile arzu edilen hedeflere ulaşmak için bütün engelleri tek tek aşacağı ve çözüm yollarını bulacağı düşünülmektedir (Demirci, 1986: 42).

Türk Spor Teşkilatı tarihi gelişimi iki safhada ele almak gerekir.

1. Cumhuriyet öncesi Türk spor teşkilatı
2. Cumhuriyet döneminden günümüze kadar Türk spor teşkilatı

#### 2.2. CUMHURİYET ÖNCESİ TÜRK SPOR TEŞKİLATI

Cumhuriyetin ilanından önceki Türk spor tarihi incelendiğinde Selçuklu Devleti ile Osmanlı İmparatorluğu zamanında spor alanında hiçbir resmi kuruluşun bulunmadığını görmekteyiz. Osmanlı İmparatorluğu'nun son dönemlerine bakıldığında spor alanında bazı teşkilatlanma hareketlerinin başladığı görülmektedir. Bu dönemde Selim Sırrı Tarcan ve spora gönül vermiş arkadaşlarının kişisel girişimleri olmuştur.

Fakat bu dönemde spor alanında ciddi bir teşkilatlanmaya gidilmemiştir (Demirci, 1986).

Cuma Liginin oluşmasıyla (1913) dışa kapalı İstanbul Futbol Birliği'nin eş düzey bir örgüt olarak 'Pazar Ligi' diye anıldığı 1912-1913 futbol mevsiminde Fenerbahçe'nin iki ayrı takımla hem Pazar, hem Cuma Liglerinde oynadığı vb. 1913-1920 dönemi, Türk spor yönetimi açısından, tam bir 'fetret' dönemidir (Fişek, 1998).

### **2.3. CUMHURİYET DÖNEMİNDEN GÜNÜMÜZE KADAR TÜRK SPOR TEŞKİLATI**

Türk sporunun gerek yurtiçi gerekse yurtdışındaki hizmetleri ve faaliyetlerin iyi bir durumda idare edilmesi sporla ilgili kamu kurum ve kuruluşlarının yanında özel spor kuruluşlarında aynı derecede katkıda bulundukları yadsınamaz. Bu kuruluşların hizmetlerinde başarıya ulaşabilmeleri için spor teşkilatlarının hep birlikte koordineli ve işbirliği içinde çalışması gereklidir.

Spor Bölümleri (Demirci, 1986) deyip Türk sporunda Fetret Devrinden sonra Cumhuriyet döneminden günümüze kadar Türk spor teşkilatını, Türkiye idman Cemiyeti ittifakı (T.İ.C.İ), Türk Spor Kurumu (T.S.K.), Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü (B.T.G.M.), Gençlik Hizmetleri ve Spor Genel Müdürlüğü (G.S.G.M.) ve son olarak da Gençlik ve Spor Bakanlığı adı altında 5' e ayırarak incelenecektir.

### **2.4. TÜRKİYE İDMAN CEMİYETLERİ İTTİFAKI 1922- 1936 (T.İ.C.İ.)**

1921-1922 mevsimi 'lig' maçlarının düzenli biçimde yürütmesine çabalayan İdman İttifakı Heyet-i Muvahhatesi, doğal gelişmeler süreçleri içinde, tescil işlemlerinin bittiği 22 Mayıs 1922 tarihinde, yerini, Cemiyetler Kanunu'na göre kendisi de tüzel kişi olan ve bu yönüyle Türkiye'nin ilk spor yönetimi olarak beliren 'federatif' nitelikteki Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı'na bırakmıştır (Fişek, 1998:349).

Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı önce İstanbul, ardından Anadolu kulüplerinin bir araya gelmesiyle oluşturulan merkezi bir teşkilattı. Kulüpler ise devlete ve hükümetlere karşı özerkliği bulunan derneklerdi. Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı genel kongre, genel merkez ve federasyonlardan oluşan merkez; mıntıka kongresi, mıntıka merkez heyeti ve mıntıka idman heyetinden oluşan taşra teşkilatıyla, ülke

düzeyinde ademi merkeziyetçi bir teşkilat örneğidir. Türkiye İdman Cemiyetleri İttifak'ının ülke düzeyinde bir teşkilat olması, 1922 yılı öncesindeki tek sporlu teşkilatlarının aksine çok sporlu olması ve Türkiye'de ilk biçimsel spor yönetimi uygulaması sebebiyle modern anlamda spor teşkilatlanması olarak değerlendirilebilir. Ancak mali açıdan devlete bağlılığın ortaya çıkardığı problemlere, sporda gereken otoritenin sağlanamayışı da eklenince birliğin idari ve siyasi özerkliği çıkmaza girmiş ve böylece TİCİ' nin yerine Türk Spor Kurumu kurulmuştur (Turan, 2016: 25).

## 2.5. TÜRK SPOR KURUMU: 1936-1938 (T.S.K.)

Türkiye'deki beden eğitimi ve spor çalışmalarını yönetip yönlendirmiş olan TİCİ sekizinci umumi kongresindeki kararlar feshedilmiş, aynı içtima da Türk Spor Kurumu kurularak ve alınan bir kararla TSK, yalnızca-parti olan CHP örgütüne bağlanmıştır. TSK'nin kuruluş amaçları: ahlakı yerinde, karakteri yüksek, bünyesi sağlam, daima şevkli ve canlı nefisine ve ülkesine inancı çok, Türk devrimini, Cumhuriyeti ve ergenlik şartlarının hepsini yurdunu korumaya ve çok üstün amaç bilen ve bu yolda tüm değerlerini sermeye hazır olan spor için gençlik yetiştirmektir; Türkiye'de milli sporun ve feni esas alarak bunların ulaşmasını ve artmasına çalışmak; Türk sporculuğunu yurt içinde ve yurt dışında temsil etmektir (Fişek, 1998: 535-536).

Yurtta sporun milli ama sporculara sıhhat şartlarına ve teknik icaplara uygun olarak yükselmesine ve yayılmasına çalışmak; spor bölgelerini, spor çevrelerini, spor kulüp ve yuvalarını kurmak ve kurdurmak başlıca görevleri arasındaydı. Kurumun örgüt yapısı Merkez ve Taşra örgütünden oluşur. Merkez örgütü: Genel Merkez Heyetince tespit edilen Türk Spor Kurumu Büyük Kongresi iki yılda bir Kasım ayında Ankara'da toplanılır ve Genel Merkez üyeleriyle başkanların doğal üye oldukları Kongre'ye bölge ve kulüpler birer, Kültür ve Sağlık Bakanlıkları ile Genel Kurmay Başkanlığı ve Cumhuriyet Halk Partisi birer delege gönderirler (Fişek, 1998: 536).

Taşra örgütü ise; spor çevreleri, spor bölge kongreleri, spor bölgeleri, bölge heyetleri, ajanlar, lig heyetleri, spor kulüpleri, ve spor yuvalarından oluşur. Bölge Kongreleri; Her bir vilayet spor bölgesidir. Bölgedeki spor işlerini Bölge Başkanı'nın başkanlığı altında bir Asbaşkan, spor dalı sayısı kadar ajan, bir Sekreter, bir Enspektör ve bir Sayışman üyeden meydana gelen bir Bölge Heyeti yürütür. Bölge Başkanı, Genel

başkanın teklifiyle Genel Merkez Heyetince seçilir bölge içinde TSK'yi temsil eder. Bölge Heyetince hazırlanacak yıllık iş programlarını tatbik, spor kulüp ve yuvalarının kurulmasını Genel Merkeze teklif eder. Bölge spor organlarının tüm çalışma ve işlemlerini teftiş ederek bölgesinde sporun yayılıp yükselmesine uğraşır. Ajan ve lig Heyetleri: TSK'nin bölgesel düzeydeki spor örgütünün eylemci birimleridir. Bölgede her spor şubesi için bir Ajan, bir de onun başkanlığında çalışan bir Lig Heyeti vardır. Görevi ise Ajanlıkça hazırlanmış spor takvimine göre müsabaka tertip etmek, müsabakalarda saha komiserleri görevlendirmek, sporun yükselmesi ve propagandası için başka bölgeler ve yabancılarla müsabakalar tertip etmek, her sporun kendi mevsimi içinde yapılıp bitirilmesini sağlamaktır. Spor Kulüpleri: Kanunlara uygun olarak kurulan, hizmetlerini fahri ve parasız olarak gören, kumarı ve içkiyi özel bir maddeyle men eder. Spor yuvaları: Spor faaliyetleri inkişaf etmemiş bölgelerde, spor gençliğini toplu disiplinli bir spor faaliyetlerine sevk etmek için Genel Merkez kararı ile kurulur (Fişek, 1998: 539).

Özetle TSK kuruluş amacı ve görevi itibarıyla bölgeleri tek merkezi sistemden kanunlarla yürütmek, sporu yaymak ve bunun için her türlü faaliyeti meydana getirmek için çabalamıştır. TSK'nin örgütsel-yönetimsel açıdan bir 'ara- rejim' olması gibi örgütün spora bakış açısı da partilikle devletçilik arasında yalpala yan bir geçiş dönemi ideolojisidir (Fişek, 1998: 373).

Kısacası iki yıl süren bu geçiş döneminde bütçe ve çalışma programlarının onaylanması devlet bazında yapılması spora partililerin kişisel hırslarının karışması tümüyle kamu kuruluşu olan 3530 sayılı kanunla BTGM'ye devredilmiştir (Fişek, 1998).

## **2.6. BEDEN TERBİYESİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ (B.T.G.M.)**

1938 yılında, 3530 sayılı Beden Terbiyesi Kanunu ile 'Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü' kurulmuş ve bu kanunun verdiği yetkiler doğrultusunda, Başbakanlığa bağlı olarak bir "Devlet Kuruluşu" statüsünde hizmete başlamıştır. 1942 yılında Milli Eğitim Bakanlığına, 1960 yılında ise tekrar Başbakanlığa bağlanmıştır. 1969 yılında Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın kurulması üzerine, Şubat 1970'de Cumhurbaşkanlığı Tezkeresiyle adı geçen Bakanlığa bağlanarak, 28.05.1986 tarihinde yürürlüğe giren

3289 sayılı ‘Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri’ hakkındaki kanuna göre adı “Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü” olmuştur (URL, 2).

BTGM’nin merkez örgütlenmesine baktığımızda; üç ana organ olan “Genel Müdürlük Makamı “(yürütme), “Merkez Danışma Kurulu”(yasama) ve “Merkez Ceza Kurulu”(yargı) ilişkilerinde “kuvvetler ayrılığı” ilkesini çok anımsatan bir yönetsel düzenlemeye gidildiğini görüyoruz (Fişek,1985: 127).

3530 Sayılı BTGM Kanunu, 1903-1938 dönemlerinde aralarındaki rekabet yüzünden sporu unutturacak olaylara neden olan spor kulüplerini, üst yönetimden ayrı tutarak, spor hiyerarşisinin en alt basamağına yerleştirmesi ile değişik bir açı getirmiştir (Bilir, 2005)

#### **2.6.1. Amaç ve Görevleri**

BTGM’nin amaç ve görevleri, 3289 sayılı Kanun birinci ve ikinci maddesinde açık olarak yazılmıştır.

1. Vatandaşların fizik, moral güç ve yeteneklerini sağlayan beden eğitimi, oyun, jimnastik ve spor faaliyetlerini sevk ve idare etmek
2. Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı bütün öğretim kurumlarının; yurtiçi ve yurtdışı spor faaliyetlerini programlamak, beden eğitimi ve spor faaliyetlerinin esaslarını tespit etmek, yürütmek, bu faaliyetlere ait araç, gereç ve benzeri ihtiyaçları sağlamak
3. Spor faaliyetlerini programlamak, düzenlemek, yönetmek ve gelişmesini sağlamak, spor idarecisi, antrenör, monitör, spor elemanları ve hakemleri yetiştirmek, eğitmek, sayılarını artırmak, eğitim merkezleri kurmak
4. Sporcuların vize ve aktarma, spor kulüplerinin tescil işlemlerini yapmak
5. Spor Federasyonlarının kurulması ve spor dallarını belirlemek için gerekli usul ve esasları tayin ve tespit etmek
6. Beden eğitimi ve spor faaliyetleri için gerekli olan saha, tesis, malzemeleri yapmak, yaptırmak, işletmek, işlettirmek ve bu tesisleri vatandaşın istifadesine sunmak

7. Sporcu sağlığı ile ilgili tedbirleri almak, sporcu sağlık merkezleri açmak, açtırmak, işletmek, işletilmesine yardımcı olmak, sporcuların sigortalanması işlemlerini yapmak ve yaptırmak
8. Spor müsabakalarında milletlerarası kurulların ve her türlü talimatın uygulanmasını sağlamak
9. Futbol müsabakalarında müşterek bahis (Spor - Toto ve Spor – Loto) düzenlemek, yönetmek
10. Beden eğitimi ve spor alanında yayınlar yapmak, faaliyetlerde bulunmak
11. Genliğin boş zamanlarını değerlendirilmesi hususunda diğer kuruluşlarla işbirliği yapmak
12. Milletlerarası spor temas ve münasebetlerinde resmi merci görevi yapmak
13. Tescilli spor kulüp ve kuruluşlar ile spor amacını taşıyan teşekkül, sporcu ve spor elemanlarını denetlemek
14. Başarılı sporcu ve alıştırıcılarına ayni ve nakdi yardım yapmak ve yapılmasını sağlamak, ödüllendirmek
15. Mevzuatı ile Bakanlıkça verilen benzeri görevleri yapmak (Gl, 2008).

Gittikçe abuklaşan bilim ve teknolojik alandaki gelişme nedeniyle başka uluslarda meydana gelen hızlı değişme karşısında, ulusumuzun geleceğini güven içinde görme ve ona hakim olma isteği, kamu yönetiminin bir takım görevlerle donatılmasını gerektirmiştir. Genliğin lke içinde ve dışında tüm sorunlarını ele alıp araştırmak ve çözümlmek, gençlik ve spor ile ilgili kurum ve kuruluşların çalışmalarını düzenlemek, görev uyuşmazlıklarını gidermek, bunlara ilişkin sorunları ve uygulamadaki güçlükleri saptayıp, çözüm yollarını araştırırken, devletin gençlik politikasını düzenleyip, bu politikanın belirtilmesini sağlamak, bunlara ilişkin plan ve uygulama programlarını düzenlemek, bu yoldaki tüm hizmetleri organize ve koordine etmek ve bu alandaki personelin hizmet içi ve akademik eğitimlerini gereği biçimde yapabilmek için Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın yeniden düzenlenmesine ihtiyaç duyulmuştur (Ertürk, 1974: 2).

## **2.7. GENÇLİK VE SPOR GENEL MüDüRLüğü (G.S.G.M)**

3289 sayılı Kanunla kurulan Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü (GSGM) Başbakanlığa bağlı tüzel kişiliğe sahip, merkez teşkilatı katma btceli, taşra teşkilatı özel btceli bir kamu kuruluşudur. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün dayanağı olan

3289 sayılı yasada teşkilatın amacının ‘Bedenen ve Ruhlen sağlıklı’ bir nesil yetiştirilmesinin ana unsuru olan spor’un geniş kitlelerce yapılmasının teşvik edilmesi, Olimpik spor branşlarının yönetimi sağlanırken gerekli olan finans kaynakları ile Devlet ağırlığının azaltılıp, denetleyici ve yönlendirici işlevi ile öne çıkartılmasıdır. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü merkez ve taşra olmak üzere 2 teşkilattan oluşmaktadır (Cankalp, 2005).

### **2.7.1. Genel Müdürlük Merkez Teşkilatı**

Ana hizmet birimleri, danışma, denetim birimleri ve yardımcı birimlerden meydana gelir: Spor teşkilatı, Genel Müdür ve dört Genel Müdür yardımcılarının kendi aralarında yaptıkları görev dağılımına göre hizmetlerini yürütürler.

#### **Ana Hizmet Birimleri:**

1. Spor Federasyonları D. Baş.
2. Spor Faaliyetleri D. Baş.
3. Tesisler D. Baş.
4. Spor Eğitim D. Baş.
5. Spor Kuruluşları D. Baş.
6. Sağlık İşleri D. Baş.

#### **Danışma ve Denetim Birimleri:**

1. Teftiş Kurulu Baş.
2. Hukuk Müşv.
3. Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Daire Baş.
4. Spor Kontrolörleri Kurul Baş.

#### **Yardımcı Birimler:**

1. Personel ve Eğitim D. Baş.
2. İdari ve Mali İşler D. Baş.
3. Dış İlişkiler Daire Baş.
4. Savunma Uzmanlığı

Bağlı Birimler:

1. Spor Toto-Loto Teşkilat Müdürlüğü (Bilir, 2005).

### 2.7.2. Genel Müdürlük Taşra Teşkilatı

Her il ve ilçe de Gençlik Hizmetleri ve Spor İl ve İlçe Müdürlükleri, merkez ilçe hariç bulunmaktadır. Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü aynı zamanda Merkez İlçe Müdürlüğünün görevlerini de yürütmektedir. Gençlik Hizmetleri ve Spor İl ve İlçe Müdürlükleri hizmetlerin yetkilerine göre şubeler ve bu şubelere bağlı bürolardan ve mevzuata göre kurulmaları ön görülen birimlerden oluşmaktadır. İllerde Vali, ilçelerde Kaymakam Gençlik ve Spor başkanıdır. Bu teşkilat hizmeti ilde il müdürü, ilçe de ilçe müdürü tarafından yürütülmektedir. Hizmetim gerçekleşmesinden dolayı il müdürü valiye, ilçe müdürü kaymakama karşı doğrudan sorumludur (Donuk, 2005: 35).

İl teşkilatlarının bütçeleri özeldir. İl bütçesinden ilçelere, il müdürünün teklifi valinin onayı ile ödenek verilir. Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri, Genel Müdürlüğün amaçları doğrultusunda illerdeki spor hizmet ve faaliyetlerini sevk ve idare eder.

İl Teşkilat Hizmetleri; Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde; Müdür, Spor Hizmetleri Şube Md., İdari İşler Şube Md., Tesisler ve İşletmeler Şube Md., Muhasebe ve Bütçe Şube Md., Gençlik Merkezi Müdürlüğü'nden oluşan hizmet birimleri görev yapar. Bu hizmet birimlerine ait görevler ayrı veya gerektiğinde Makam onayı ile ayrı yürütülür. Her şube müdürlüğü bünyesinde Şef kadrosundaki elemanın sorumluluğunda bağlı bürolar ve görevli personel ile hizmetler yerine getirilmektedir. Ayrıca Spor Federasyonlarının faaliyetlerini illerde yürütmek için ilgili yönetmelik esaslarına göre her spor branşı için il temsilcileri, seçim yöntemi ile atanır. Genel Müdür, kuruluşun en üst amiridir, merkez ve taşra teşkilatı faaliyetlerini, işlemleri ve hesaplarını denetlemekle görevli ve yetkilidir. Ayrıca bu kanuna göre tescili yapılmış spor kulüpleri ve kuruluşları ile spor amacı güden kuruluşları da denetler. Genel Müdüre karşı sorumlu olmak üzere 4 genel müdür yardımcısı görevlendirilir. Genel müdür yardımcıları, Genel Müdür tarafından kendilerine verilecek iş ve hizmetleri, mevzuat hükümlerine göre Genel Müdür adına düzenlemek ve yürütmekle görev yapmaktadır. Gençlik Hizmetleri ve Spor Genel Müdürlüğü'nde sürekli kurullar bunlardır: Gençlik ve Spor Şuraları,

Merkez Danışma Kurulu, Merkez Ceza Kurulu, Genel Müdürlük Ceza Kurulu, İl Ceza Kurulu (Cankalp, 2005).

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün 1938’den bu güne kadar üç defa Başbakanlığa iki defa Milli Eğitim Bakanlığı’na bir defa da Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlanması, teşkilatlanma konusunda arayışların hala devam ettiğini gösterir. Geçmiş dönemlerin ortak sayılabilecek bir özelliği sporun genel siyasal, toplumsal, ekonomik ve kültürel değerler karşısında bir türlü özerkliği kazanamamıştır. Ayrıca bu durum, spor teşkilatlanmasında en iyiyi bulmanın yolu olarak deneme-yanılma yönteminin seçildiğini göstermektedir. Hâlbuki deneme-yanılma yöntemi, teşkilatlanmanın iyileştirilmesinde en pahalı yöntemlerden birisidir. Teşkilatlanmada köklü değişime gitmeden önce hangi uygulamanın daha etkin ve verimli olacağını araştırılması gerekir. Bu da olmadığı takdirde bir takım pilot uygulamalar yapılmak suretiyle yeni teşkilat şeklinin başarı durumu test edilebilir. Daha sonra yapılacak olan köklü değişiklikler, bu araştırma ve pilot uygulamaların sonuçlarına göre yapılmalıdır. Böylece hem kaynak israfı önlenmiş hem de etkin ve verimli bir teşkilat uygulaması gerçekleştirilmiş olacaktır (Donuk, 2005).

## 2.8. GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI

Gençlik ve Spor Bakanlığının kurulması; 6/4/2011 tarihli ve 6223 sayılı Kanunun verdiği yetkiye dayanılarak, Bakanlar Kurulması 3/6/2011 tarihinde kararlaştırıldı. Kanun Hükmünde Kararname ile teşkilat yapısında değişikliğe gidilen Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nün 3289 sayılı kanunda yer alan “Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü” ibaresi “Spor Genel Müdürlüğü” olarak değiştirildi. Bakanlığın görev alanıyla ilgili olarak il ve ilçe düzeyinde yapılması gereken iş ve işlemler Spor Genel Müdürlüğü’nün, Gençlik Hizmetleri ve Spor İl ve İlçe Müdürlükleri aracılığıyla yürütülür. Bu amaçla Spor Genel Müdürlüğü bütçesine gerekli ödenek konulur. Bakanlık, merkez teşkilatından oluşur. Bakanlığın yurtdışında yürüteceği program, proje ve faaliyetlerin gerektirdiği koordinasyonun sağlanması amacıyla “Koordinasyon Ofisleri” kurulabilir. Koordinasyon Ofislerinin kurulacağı yerler ve süresi ile ofislerin çalışma usul ve esasları; bu ofislerde, Bakanlık ve bağlı kuruluşların personelinden görevlendirilenler ile bunlara yardımcı olmak üzere mahallinden temin edilen ve ofis hizmetlerinde çalışan personelin niteliği, sayısı, görev süresi ve bunlara ödenecek

ücretlerin belirlenmesi, personele yapılacak ödemeler dışında kalan diğer harcamaların neler olacağı ve harcamaya ilişkin usul ve esaslar Bakanlar Kurulunca belirlenir (URL,3)

### **2.8.1. Gençlik ve Spor Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname**

Bu Kanun Hükmünde Kararnamenin amacı, Gençlik ve Spor Bakanlığının kuruluş, görev, yetki ve sorumluluklarını düzenlemektir. Bakanlığın en üst amiri olan Bakan, Bakanlık icraatından ve emri altındakilerin faaliyet ve işlemlerinden Başbakana karşı sorumludur. Müsteşar, Bakandan sonra gelen en üst düzey kamu görevlisi olup Bakanlık hizmetlerini, Bakan adına ve onun emir ve yönlendirmesi doğrultusunda, mevzuat hükümlerine, Bakanlığın amaç ve politikalarına, stratejik planına uygun olarak düzenler ve yürütür. Bu amaçla, Bakanlık kuruluşlarına gereken emirleri verir ve bunların uygulanmasını gözetir ve sağlar. Müsteşar bu hizmetlerin yürütülmesinden Bakana karşı sorumludur. Müsteşar yardımcı olmak üzere iki Müsteşar Yardımcısı görevlendirilebilir (URL, 3).

Bakanlığın hizmet birimleri şunlardır:

- a. Gençlik Hizmetleri Genel Müd.
- b. Proje ve Koordinasyon Genel Müd.
- c. Eğitim, Kültür ve Araştırma Genel Müd..
- d. Spor Hizmetleri Dairesi Baş.
- e. Dış İlişkiler Dairesi Baş.
- f. Hukuk Müş.
- g. Strateji Geliştirme Dairesi Baş.
- h. Personel Dairesi Baş.
- i. Destek Hizmetleri Dairesi Baş.
- j. Bilgi İşlem Dairesi Baş.
- k. Basın ve Halkla İlişkiler Müş.
- l. Özel Kalem Müd.

([www.gsb.gov.tr](http://www.gsb.gov.tr)).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### MATERYAL METOD

Spor işletmelerindeki bilgi yönetim sürecini değerlendirmek için bilgi yönetim ile ilgili yapılmış çalışmalar incelenmiştir. Bunlar bilgi yönetimi tutumu, yöneticilerin bilgi yönetimi kullanma becerisi, örgüt kültürü ve bilgiye ulaşma konularına odaklanmış çalışmalardan olan (Erten 2006) “Yöneticinin Bilgi Yönetimini Kullanma Becerisi” , İpçioğlu (2004), “İşletmelerde liderlik ve örgüt kültürünün bilgi yönetimine etkilerinin incelenmesi ve Demirtaş (2010), “Bilgiye Ulaşma ve Bilgi Yönetimi Stratejilerinin Değerlendirme adlı ölçeklerden sorular alınarak “İşletme İçerisindeki Bilgi Yönetimi Kültürü ölçeği” adlı bir ölçek oluşturulmuştur. Güvenilirlik ve geçerliliği yapılmış olan bu ölçeklerde tekrardan geçerlilik ve güvenilirlik yapılmasına gerek kalmamıştır.

Yiğit (2013), “bilgi yönetimi tutum ölçeği” kullanarak okul yöneticileri ve öğretmenlerin bilgi yönetimi tutumları ile öğrenen okul (örgüt) algıları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmada öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin Bilgi Yönetim tutumları ile Öğrenen Örgüt(okul) algıları arasında bir ilişki olup olmadığını araştırılmıştır. Araştırma evreni Milli Eğitim Bakanlığı Sivas İl Milli Eğitim Müdürlüğü Zara, İmranlı, Hafik ilçelerindeki tüm okullarda çalışmakta olan 281’ i öğretmen ve 55’ i okul yöneticisi olmak üzere toplam 336 eğitim çalışanından oluşmaktadır.

Okul yöneticilerinin bilgi yönetimini etkili kullanabilme becerileri üzerine yapılan bir çalışmada ise “Yöneticinin Bilgi Yönetimini Kullanma Becerisi Anketi” kullanılmıştır (Erten, 2006). Çalışma, ilköğretim ve orta öğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin bilgi yönetimini etkili kullanabilme becerilerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın örneklemini Elazığ ili merkez ilköğretim ve orta öğretim okullarında görev yapan 145 yönetici, 764 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın amacına uygun olarak likert türünde bir anket geliştirilmiştir. Bilgi yönetimi önderlik ve kendini gerçekleştirme, teknoloji kullanımı, öğrenme kültürü, süreçlere katılım ve süreçleri değerlendirme alt boyutlarında incelenmiştir.

İpçioğlu (2004), “işletmelerde liderlik ve örgüt kültürünün bilgi yönetimine etkilerinin incelenmesi” anketini kullanarak yaptığı çalışmada işletmelerde liderlik ve örgüt kültürünün bilgi yönetimine etkilerini incelemiştir. Araştırmada işletmelerde

liderlik ve örgüt kültürü arasında ne yönde bir ilişki olduğunu ortaya koymak amaçlanmıştır. Amaca yönelik işletmelerin bilgi ve bilgi yönetimine karşı tutumlarını, durumlarını, bilgiyi nasıl yönettiklerini incelemek ve bilgi yönetimi ile liderlik arasındaki ilişkiyi ortaya koymak da alt amaçlarını oluşturmuştur.

Beden eğitimi öğretmenlerinin bilgiye ulaşma ve bilgi yönetimi stratejilerinin incelenmesi üzerine yaptığı çalışmada Demirtaş (2010), “Bilgiye Ulaşma ve Bilgi Yönetimi Stratejilerinin Değerlendirme Anketi”ni kullanmıştır. Çalışmada öğretmenlerinin bilgiye ulaşma ve bilgiyi kullanma stratejileri üzerinde durulmuş, bilgi paylaşımı olgusunun bireyden başlayarak, çalıştığı kurumun büyümesi ve kişisel performansının artmasına ve bu ilişkinin önemine vurgu yapılmıştır. Tüm bu süreçlerle birlikte bilgiyi bulma ve kullanma kanallarını incelenmiştir. Araştırma kapsamına giren öğretmenlere “okul yöneticilerinin bilgi yönetimi becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri; Elazığ ili örneği” adlı çalışmalarında Ozan ve Erten, (2008., s.7076) tarafından geliştirilen ölçüm aracı kullanılarak elde edilen sonuçlar değerlendirilmiştir. Araştırmanın evrenini, İstanbul’da 2009-2010 eğitim-öğretim yılında görev yapan beden eğitimi öğretmenleri oluşturmuştur. Bu doğrultuda araştırmanın örneklemine İstanbul’da tesadüfi olarak seçilen 3’er, toplamda 6 ilçedeki, devlet ve özel ilköğretim ve ortaöğretim okullarından görev yapmakta olan 252 beden eğitimi öğretmeni dâhil edilmiştir.

Bu çalışmalar ışığında ve alan uzmanlarından alınan görüşler doğrultusunda veri toplama aracı oluşturulmuştur. Veri toplama aracı spor işletmelerindeki bilgi yönetim süreci, bilgi yönetimi tutumu ve bilgi yönetim kültürü ifadelerinin bulunduğu 3 bölümden ve toplamda 56 sorudan oluşmaktadır. Oluşturulan veri toplama aracı 5’li likert ölçeği şeklindedir. Bilgi yönetimi ifadelerinin bulunduğu 3 bölümden ayrı olmak üzere katılımcıların yaş, cinsiyet, görev süresi, görev pozisyonu yöneticilik geçmişi vb. gibi demografik bilgilerinin de bulunduğu 7 soruluk bir bölüm de ankette yer almaktadır.

Bilgi yönetimi ifadelerinin oluşturduğu sorular faktör analizi yapılarak 3 ana bölümde toplanmıştır. Yapılan faktör analiz sonuçları Tablo 1.’de sunulmuştur.

**Tablo 3.1.** Veri toplama aracı faktör analizi

| BY İfadeleri | Özdeğerler |           |             | Dönüştürülmüş Yüklerin Toplamı |           |             |
|--------------|------------|-----------|-------------|--------------------------------|-----------|-------------|
|              | Toplam     | Varyans % | Kümülatif % | Toplam                         | Varyans % | Kümülatif % |
| 1            | 12,151     | 21,698    | 21,698      | 12,151                         | 21,698    | 21,698      |
| 2            | 6,873      | 12,273    | 33,971      | 6,873                          | 12,273    | 33,971      |
| 3            | 5,075      | 9,062     | 43,032      | 5,075                          | 9,062     | 43,032      |
| 4            | 2,780      | 4,963     | 47,996      |                                |           |             |
| 5            | 2,771      | 4,949     | 52,945      |                                |           |             |
| 6            | 2,465      | 4,402     | 57,346      |                                |           |             |
| 7            | 1,915      | 3,419     | 60,766      |                                |           |             |
| 8            | 1,783      | 3,184     | 63,949      |                                |           |             |
| 9            | 1,620      | 2,892     | 66,842      |                                |           |             |
| ...          | ...        | ...       | ...         |                                |           |             |
| 56           | ,012       | ,022      | 100,000     |                                |           |             |

Tablo 3.1 İncelendiğinde, analize alınan likert tipi maddelerin 1. faktörün tek başına toplam varyansın %21.698’ini; 2. faktörün tek başına toplam varyansın %33.971’ini; 3. faktörün ise tek başına toplam varyansın %43.032’sini açıkladığı ve bu üç faktörün toplam varyansın %98.701’ini açıkladığı görülmektedir.

Çalışmasının veri analizi aşamasında spor işletmelerinde bilgi yönetim süreci, bilgi yönetim tutumu ve bilgi yönetim kültürü tutumlarının ilişkileri korelasyon analizi yapılarak incelenmiştir. Korelasyon analizinde Pearson momentler çapımı korelasyon katsayısı dikkate alınmıştır. Demografik veriler ve bilgi yönetimi ifadelerinin ilişkileri için Mann Whitney U analizi yapılmıştır.

Spor işletmelerinde çalışan personel ve yöneticilerin bilgi yönetimi kültürü ve bilgi yönetim süreçlerini incelemek amacıyla oluşturulan anketin demografik bilgiler bölümünden elde edilen yaş verileri Tablo 3.2’de sunulmuştur.

**Tablo 3.2.** Katılımcılardan Elde Edilen Yaş Verilerinin Dağılımı

| Yaş Grupları | N   | %     |
|--------------|-----|-------|
| 18-24        | 22  | 8.0   |
| 25-29        | 38  | 13.9  |
| 30-34        | 60  | 21.9  |
| 35-39        | 54  | 19.7  |
| 40-44        | 48  | 17.5  |
| 45-50        | 34  | 12.4  |
| 50+          | 18  | 6.6   |
| Toplam       | 274 | 100.0 |

Tablo 3.2 İncelendiğinde spor işletmelerinde çalışan personel ve yöneticilerin çoğunlukla “30-34” yaş aralığında (N=60) olup, bunu sırasıyla “35-39”, “40-44”, “25-29”, “45-50” ve “18-24” yaş aralığı takip etmektedir. En az bulunan yaş grubu ise “50+” katılımcıların (N=18) olduğu görülmektedir.

Spor işletmelerinde çalışan personel ve yöneticilerin bilgi yönetimi kültürü ve bilgi yönetim süreçlerini incelemek amacıyla oluşturulan anketin demografik bilgiler bölümünden elde edilen cinsiyet verilerinin dağılımı Tablo 3.3’de sunulmuştur.

**Tablo 3.3.** Katılımcılardan Elde Edilen Cinsiyet Verilerinin Dağılımı

| Cinsiyet | N   | %     |
|----------|-----|-------|
| Kadın    | 86  | 31.4  |
| Erkek    | 188 | 68.6  |
| Toplam   | 274 | 100.0 |

Tablo 3.3 İncelendiğinde spor işletmelerinde çalışan personel ve yöneticilerin cinsiyet verilerinin dağılımında erkek katılımcıların (N=188) kadın katılımcılardan (N=86) fazla olduğu görülmektedir.

Spor işletmelerinde çalışan personel ve yöneticilerin bilgi yönetimi kültürü ve bilgi yönetim süreçlerini incelemek amacıyla oluşturulan anketin demografik bilgiler

bölümünden elde edilen katılımcıların eğitim durumları verilerinin dağılımı Tablo 3.4’de sunulmuştur.

**Tablo 3.4.** Katılımcılardan Elde Edilen Eğitim Durumu Verilerinin Dağılımı

| Eğitim Durumu | N   | %     |
|---------------|-----|-------|
| İlköğretim    | 10  | 3.6   |
| Lise          | 54  | 19.7  |
| Ön lisans     | 72  | 26.3  |
| Lisans        | 118 | 43.1  |
| Yüksek Lisans | 18  | 6.6   |
| Doktora       | 2   | 0.7   |
| Toplam        | 274 | 100.0 |

Tablo 3.4 İncelendiğinde spor işletmelerinde çalışan personel ve yöneticilerin eğitim durumları çoğunlukla lisans mezunu (N=118) olup, bunu sırasıyla ön lisans, lise, yüksek lisans ve ilköğretim eğitim durumları takip etmektedir. En az sayıda eğitim grubunda olan katılımcıların doktora (N=2) eğitim grubu olduğu görülmektedir.

Spor işletmelerinde çalışan personel ve yöneticilerin bilgi yönetimi kültürü ve bilgi yönetim süreçlerini incelemek amacıyla oluşturulan anketin demografik bilgiler bölümünden elde edilen katılımcıların çalışma süreleri ve şu anda bulundukları görev pozisyonları dağılımı Tablo 3.5’de sunulmuştur.

**Tablo 3.5.** Katılımcıların Çalışma Süreleri ve Görev Pozisyonları Veri Dağılımı

|                |        | Görev Pozisyonu |          |        |
|----------------|--------|-----------------|----------|--------|
|                |        | Yönetici        | Personel | Toplam |
| Çalışma Süresi | 0-1    | 4               | 14       | 18     |
|                | 1-5    | 6               | 34       | 40     |
|                | 5-10   | 10              | 76       | 86     |
|                | 10-15  | 4               | 40       | 44     |
|                | 15-20  | 6               | 38       | 44     |
|                | 20-25  | 10              | 16       | 26     |
|                | 25+    | 4               | 12       | 16     |
|                | Toplam | 44              | 230      | 274    |

Tablo 3.5 İncelendiğinde spor işletmelerinde çalışan personel ve yöneticilerin çalışma sürelerine göre en çok 5-10 yıl süreyle çalışan katılımcıların (N=86) olduğu ve 25 yıl üzerinde çalışma süresine sahip katılımcıların (N=16) ise en az sayıda olduğu görülmektedir. Katılımcıların görev pozisyonlarına bakıldığında ise personel olan katılımcıların (N=230) yönetici olan katılımcılardan (N=44) daha fazla sayıda olduğu görülmektedir.

Spor işletmelerinde çalışan personel ve yöneticilerin bilgi yönetimi kültürü ve bilgi yönetim süreçlerini incelemek amacıyla oluşturulan anketin demografik bilgiler bölümünden elde edilen katılımcıların yöneticilik geçmişine yönelik verilerin dağılımı Tablo 3.6’da sunulmuştur.

**Tablo 3.6.** Katılımcıların Yöneticilik Geçmişlerine Yönelik Verilerin Dağılımı

| <b>Yöneticilik Geçmişi</b>               | <b>N</b> | <b>%</b> |
|------------------------------------------|----------|----------|
| Yöneticilik geçmişi olan katılımcılar    | 86       | 31.4     |
| Yöneticilik geçmişi olmayan katılımcılar | 188      | 68.6     |
| Toplam                                   | 274      | 100.0    |

Tablo 3.6 İncelendiğinde spor işletmelerinde çalışan personel ve yöneticilerin daha önce yöneticilik görevi yapma durumlarına yönelik toplanan verilerin dağılımında yöneticilik geçmişi olmayan katılımcıların (N=188) yöneticilik geçmişi olan katılımcılardan (N=86) daha fazla olduğu görülmektedir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR

Spor işletmelerinde çalışan personel ve yöneticilerin bilgi yönetimi tutumu ile işletme içerisindeki bilgi yönetim kültürü arasındaki ilişki Tablo 4.1’de sunulmuştur.

**Tablo 4.1.** Bilgi Yönetimi Tutumu İle Bilgi Yönetim Kültürü Arasındaki İlişki

|               |                    | <b>Tutum</b> | <b>Kültür</b> |
|---------------|--------------------|--------------|---------------|
| <b>Tutum</b>  | Pearson Korelasyon | 1            | -.007         |
|               | P                  |              | .909*         |
| <b>Kültür</b> | Pearson Korelasyon | -.007        | 1             |
|               | P                  | .909*        |               |

Not. \*=  $p > .01$

Tablo 4.1 incelendiğinde katılımcıların bilgi yönetimine karşı olan tutumları ile işletme içerisindeki bilgi yönetim kültürü arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi için Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Yapılan hesaplama sonucunda iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür [ $r = -.007$ ,  $n = 274$ ,  $p > .01$ ].

Spor işletmelerinde çalışan personel ve yöneticilerin bilgi yönetimi tutumu ile bilgi yönetim sürecine verdikleri yanıtlar arasındaki ilişki Tablo 4.2’de sunulmuştur.

**Tablo 4.2.** Bilgi Yönetimi Tutumu İle Bilgi Yönetim Süreci Arasındaki İlişki

|              |                    | <b>Tutum</b> | <b>Süreç</b> |
|--------------|--------------------|--------------|--------------|
| <b>Tutum</b> | Pearson Korelasyon | 1            | -.007        |
|              | P                  |              | .904*        |
| <b>Süreç</b> | Pearson Korelasyon | -.007        | 1            |
|              | P                  | .904*        |              |

Not. \*=  $p > .01$

Tablo 4.2 incelendiğinde katılımcıların bilgi yönetimine karşı olan tutumları ile bilgi yönetim süreci tutum düzeyleri arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi için Pearson

momentler çarpımı korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Yapılan hesaplama sonucunda iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür [ $r = -.007$ ,  $n=274$ ,  $p>.01$ ].

Spor işletmelerinde çalışan personel ve yöneticilerin bilgi yönetimi süreci ile işletme içerisindeki bilgi yönetim kültürü tutum düzeyleri arasındaki ilişki Tablo 4.3’de sunulmuştur.

**Tablo 4.3.** Bilgi Yönetimi Süreci İle Bilgi Yönetim Kültürü Arasındaki İlişki

|               |                    | <b>Tutum</b> | <b>Süreç</b> |
|---------------|--------------------|--------------|--------------|
| <b>Süreç</b>  | Pearson Korelasyon | 1            | .600         |
|               | P                  |              | .000*        |
| <b>Kültür</b> | Pearson Korelasyon | .000         | 1            |
|               | P                  | .600*        |              |

Not. \*=  $p<.01$

Tablo 4.3 İncelendiğinde katılımcıların bilgi yönetim süreci ile işletme içerisindeki bilgi yönetim kültürü tutum düzeyleri arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi için Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Yapılan hesaplama sonucunda iki değişken arasında anlamlı doğru yönde bir ilişki olduğu görülmüştür [ $r = .600$ ,  $n=274$ ,  $p<.01$ ].

Katılımcıların yöneticilik geçmişi ile bilgi yönetim süreci tutum düzeyleri arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla Mann Whitney U testi analizi sonucunda elde edilen veriler Tablo 4.4’de sunulmuştur.

**Tablo 4.4.** Yöneticilik Geçmişi İle Bilgi Yönetim Süreci Tutum Düzeyi Arasındaki İlişki

| <b>Değişken</b>     | <b>Grup</b> | <b>N</b> | <b>Sıra Ortalaması</b> | <b>Sıra Toplamı</b> | <b>U</b> | <b>Z</b> | <b>p</b> |
|---------------------|-------------|----------|------------------------|---------------------|----------|----------|----------|
| Yöneticilik Geçmişi | Var         | 86       | 160.45                 | 13799.00            | 6110.00  | -3.26    | .001     |
|                     | Yok         | 188      | 127.00                 | 23876.00            |          |          |          |

Tablo 4.4 incelendiğinde Mann Whitney U testi sonuçlarına göre yöneticilik geçmişi olan katılımcıların bilgi yönetim süreci tutum düzeylerinin sıra ortalamaları (160.45) ile yöneticilik geçmişi olmayan katılımcıların bilgiyi yönetimi süreci tutum düzeylerinin sıra ortalamaları (127.00) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir [(U= 6110,  $p<.05$ ]. Bu farklılığında sıra ortalama puanları karşılaştırıldığında yöneticilik geçmişi olan personellerin lehine olduğu anlaşılmaktadır. Yani bu sonuç yöneticilik geçmişi olan personellerin bilgi yönetim süreci tutum düzeyinin yöneticilik geçmişi olmayan personellerden daha yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Katılımcıların yöneticilik geçmişi ile bilgi yönetimi tutum düzeyleri arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla Mann Whitney U testi analizi sonucunda elde edilen veriler Tablo 4.5’de sunulmuştur.

**Tablo 4.5.** Yöneticilik Geçmişi İle Bilgi Yönetimi Tutum Düzeyi Arasındaki İlişki

| Değişken            | Grup | N   | Sıra Ortalaması | Sıra Toplamı | U       | Z     | p    |
|---------------------|------|-----|-----------------|--------------|---------|-------|------|
| Yöneticilik Geçmişi | Var  | 86  | 115.53          | 9936.00      | 6195.00 | -3.11 | .002 |
|                     | Yok  | 188 | 147.55          | 27739.00     |         |       |      |

Tablo 4.5 incelendiğinde Mann Whitney U testi sonuçlarına göre yöneticilik geçmişi olan katılımcıların bilgi yönetimi tutum düzeylerinin sıra ortalamaları (115.53) ile yöneticilik geçmişi olmayan katılımcıların bilgiyi yönetimi tutum düzeylerinin sıra ortalamaları (147.55) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir [(U= 6195,  $p<.05$ ]. Bu farklılığında sıra ortalama puanları karşılaştırıldığında yöneticilik geçmişi olmayan personellerin lehine olduğu anlaşılmaktadır. Yani bu sonuç yöneticilik geçmişi olan personellerin bilgi yönetimi tutum düzeyinin yöneticilik geçmişi olmayan personellerden daha düşük olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Katılımcıların yöneticilik geçmişi ile işletme içerisindeki bilgi yönetim kültürü tutum düzeyleri arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla Mann Whitney U testi analizi sonucunda elde edilen veriler Tablo 4.6’da sunulmuştur.

**Tablo 4.6.** Yöneticilik Geçmişi İle İşletme İçerisindeki Bilgi Yönetim Kültürü Arasındaki İlişki

| Değişken            | Grup | N   | Sıra Ortalaması | Sıra Toplamı | U       | Z      | p    |
|---------------------|------|-----|-----------------|--------------|---------|--------|------|
| Yöneticilik Geçmişi | Var  | 86  | 166.06          | 14281.00     | 5628.00 | -4.052 | .000 |
|                     | Yok  | 188 | 124.44          | 23394.00     |         |        |      |

Tablo 4.6 incelendiğinde Mann Whitney U testi sonuçlarına göre yöneticilik geçmişi olan katılımcıların işletme içerisindeki bilgi yönetim kültür düzeylerinin sıra ortalamaları (166.06) ile yöneticilik geçmişi olmayan katılımcıların işletme içerisindeki bilgiyi yönetim kültürü düzeylerinin sıra ortalamaları (124.44) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir [(U= 5628,  $p < .05$ ]. Bu farklılığında sıra ortalama puanları karşılaştırıldığında yöneticilik geçmişi olan personellerin lehine olduğu anlaşılmaktadır. Yani bu sonuç yöneticilik geçmişi olan personellerin bilgi yönetimi kültür düzeyinin yöneticilik geçmişi olmayan personellerden daha yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Katılımcıların görev pozisyonları ile bilgi yönetim süreci tutum düzeyleri arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla Mann Whitney U testi analizi sonucunda elde edilen veriler Tablo 4.7’de sunulmuştur.

**Tablo 4.7.** Görev Pozisyonu İle Bilgi Yönetim Süreci Tutum Düzeyi Arasındaki İlişki

| Değişken        | Grup     | N   | Sıra Ortalaması | Sıra Toplamı | U       | Z     | p    |
|-----------------|----------|-----|-----------------|--------------|---------|-------|------|
| Görev Pozisyonu | Yönetici | 44  | 144.50          | 6358.00      | 4752.00 | -.642 | .521 |
|                 | Personel | 230 | 136.16          | 31317.00     |         |       |      |

Tablo 4.8 incelendiğinde Mann Whitney U testi sonuçlarına göre görev pozisyonu yönetici olan katılımcıların bilgi yönetim süreci tutum düzeylerinin sıra ortalamaları (144.50) ile görev pozisyonu personel olan katılımcıların bilgiyi yönetim süreci tutum

düzeylerinin sıra ortalamaları (136.16) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir [(U= 4752, p>.05].

Katılımcıların görev pozisyonu ile bilgi yönetimi tutum düzeyleri arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla Mann Whitney U testi analizi sonucunda elde edilen veriler Tablo 4.8’de sunulmuştur.

**Tablo 4.8.** Görev pozisyonu ile bilgi yönetimi tutum düzeyi arasındaki ilişki

| Değişken        | Grup     | N   | Sıra Ortalaması | Sıra Toplamı | U       | Z     | p    |
|-----------------|----------|-----|-----------------|--------------|---------|-------|------|
| Görev Pozisyonu | Yönetici | 44  | 151.61          | 6671.00      | 4439.00 | -1.29 | .196 |
|                 | Personel | 230 | 134.80          | 31004.00     |         |       |      |

Tablo 4.8 incelendiğinde Mann Whitney U testi sonuçlarına göre görev pozisyonu yönetici olan katılımcıların bilgi yönetimi tutum düzeylerinin sıra ortalamaları (151.61) ile görev pozisyonu personel olan katılımcıların bilgi yönetimi tutum düzeylerinin sıra ortalamaları (134.80) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir [(U= 4439, p>.05].

Katılımcıların görev pozisyonu ile işletme içerisindeki bilgi yönetim kültürü tutum düzeyleri arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla Mann Whitney U testi analizi sonucunda elde edilen veriler Tablo 4.9’da sunulmuştur.

**Tablo 4.9.** Görev Pozisyonu İle İşletme İçerisindeki Bilgi Yönetim Kültürü Arasındaki İlişki

| Değişken        | Grup     | N   | Sıra Ortalaması | Sıra Toplamı | U       | Z      | p    |
|-----------------|----------|-----|-----------------|--------------|---------|--------|------|
| Görev Pozisyonu | Yönetici | 44  | 160.86          | 7078.00      | 4032.00 | -2.144 | .032 |
|                 | Personel | 230 | 133.03          | 30597.00     |         |        |      |

Tablo 4.9 incelendiğinde Mann Whitney U testi sonuçlarına göre görev pozisyonu yönetici olan katılımcıların işletme içerisindeki bilgi yönetim kültür düzeylerinin sıra ortalamaları (160.86) ile görev pozisyonu personel olan katılımcıların işletme içerisindeki bilgi yönetim kültürü düzeylerinin sıra ortalamaları (133.03) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir [(U= 4032,  $p<.05$ ]. Bu farklılığında sıra ortalama puanları karşılaştırıldığında yönetici olan personellerin lehine olduğu anlaşılmaktadır. Yani bu sonuç yönetici olan personellerin bilgi yönetimi kültür düzeyinin görev pozisyonu personel olanlardan daha yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir.



## TARTIşMA VE SONUÇ

Çalışmanın amacı spor işletmelerinde görev yapan yönetici ve personellerin bilgi yönetim ile ilgili tutum düzeylerini incelemek ve spor işletmelerinin bilgi yönetim süreçlerini ortaya koymaktır. Bilgi yönetiminin süreç kültür ve tutum boyutları ele alınmıştır.

Spor işletmelerinde bilgi yönetim sürecini ortaya koymak amacı ile oluşturulan ankette bilgi yönetim süreci, işletme içerisindeki bilgi yönetim kültürü ve bilgi yönetimi tutumuna yönelik oluşturulmuş ifadeler yer almıştır. Oluşturulan anket spor işletmelerinde yönetici ve personel olarak görev 274 katılımcıya uygulanarak veriler toplanmıştır.

Toplanan veriler ve yapılan analizler sonucunda bilgi yönetimi tutumuna yönelik ifadelere katılma düzeyi ile işletme içerisindeki bilgi yönetim kültürüne ve bilgi yönetim sürecine yönelik ifadeler için belirtilen katılma düzeyleri arasında bir ilişki olmadığı görülmüştür. Yani spor işletmelerinde görev alan yönetici ve personeller açısından bilgi yönetimi tutumlarının ve bilgi yönetim kültür düzeyleri ve bilgi yönetim süreçleri birbirleri ile ilişki değildir. Bilgi yönetimi sürecinin spor işletmelerindeki bilgi yönetim kültürü arasında ise doğru yönde bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Yani spor işletmelerindeki personel ve yöneticilerin bilgi yönetim kültürü görüşlerinin yüksek olması bilgi yönetim sürecinin işleme açısından olumlu bir sonuç doğuracağı söylenebilir.

Katılımcıların demografik verileri ile bilgi yönetim süreci, kültürü ve tutumu arasındaki ilişkiye bakıldığında yöneticilik geçmişi olan personellerin bilgi yönetim sürecine ilişkin tutumlarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Yani bilgi yönetimi süreci açısından spor işletmelerinde görev yapan personellerin daha önce bir yöneticilik görevi yapmış olması önem arz etmektedir. Bilgi yönetimi tutum ifadelerine verilen yanıtlar ve yöneticilik geçmişi arasında ise yöneticilik geçmişi olmayan personellerin yöneticilik geçmişi olan personellere göre daha yüksek bulunmuştur. Yani spor işletmelerindeki personellerin daha önce yöneticilik görevi yapmamış olması bilgi yönetimi tutumunun işleme için bir engel oluşturmamıştır. Yöneticilik geçmişinin olup olmaması durumu ile işletme içerisindeki bilgi yönetim kültürü arasındaki ilişkiye bakıldığında personellerini yöneticilik geçmişine sahip olması işletme içerisindeki bilgi

yönetim kültürünü artırmaktadır. Bilgi yönetim kültürünün yüksek olması yöneticilik geçmişi olan personellerin bulunması açısından önemlidir. Çalışma kapsamında sadece anket verilerin nicel olarak analiz edilmesi elde edilen bulguların sonraki çalışmalarda nitel veriler ile desteklenmesi gerekliliğini de güçlendirmektedir.

Çalışanların görev pozisyonu açısından bakıldığında ise bilgi yönetim süreci ve bilgi yönetim tutum düzeyi için spor işletmelerinde personel ya da yönetici olarak görev alması önemsizdir. Yani bilgi yönetim sürecinin işlemesi ya da bilgi yönetimi tutumunun yüksek ya da düşük olması çalışanların görev pozisyonu açısından önemsizdir. Çalışanların görev pozisyonu bilgi yönetim süreci ve bilgi yönetimi tutumu için önem arz etmezken işletme içerisindeki bilgi yönetim kültürü için önemlidir. Görev pozisyonu yönetici olan çalışanların işletme içerisindeki bilgi yönetim kültür düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Genel olarak çalışma sonuçlarına bakıldığında bilgi yönetim süreci, bilgi yönetim tutumu ve işletme içerisindeki bilgi yönetim kültürü açısından çalışanların yöneticilik geçmişi ve görev pozisyonları önemlidir. Çalışanların bilgi yönetim kültürlerinin yüksek olması bilgi yönetim sürecinin işlemesini etkilemektedir.

Bilgi yönetimi kapsamında spor işletmelerine yönelik yapılan sınırlı çalışmaların olması ve yapılan çalışmalarında daha çok okullara yönelik yapılması temelde çalışmanın özgünlüğü ortaya koymaktadır.

Yiğit (2013), çalışmasında öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin Bilgi Yönetim tutumları ile Öğrenen Örgüt(okul) algıları arasında bir ilişki olup olmadığını araştırmıştır. Bu çalışmada da cinsiyet değişkeni açısından Bilgi Yönetimi Tutumları arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Yine bizim bulgularımıza paralel olarak Yiğit (2013), kıdem değişkeninin anlamlı farklılıklara yol açtığı sonucuna varmıştır.

Erten, (2006) çalışmasında okulyöneticilerinin bilgi yönetimini etkili kullanabilme becerilerinin belirlenmeyi amaçlamıştır. Sonuç olarak, kademe, hizmet yılı, yöneticilik kademesi gibi değişkenlerin bilgi yönetimi açısından anlamlı farklılık barındırmadığını söylemiştir. Ancak spor işletmelerindeki çalışanlar açısından çalışmamızda bunu aksine bir bulguya ulaşılmıştır. Buna göre yöneticilik geçmişi olan personellerin bilgi yönetim süreci tutum düzeyinin, bilgi yönetimi kültürü düzeyinin ve bilgi yönetim sürecinin yöneticilik geçmişi olmayan personellerden daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

İpçioğlu (2004) ise çalışmasında liderlik ile bilgi yönetimi arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışmış ve bu amaçla yine bilgi yönetimi tutumu ölçeklerinden faydalanmıştır. Buna göre liderliğin alt bileşenlerinin bilgi yönetimi ile ilişkili olduğu sonucunu paylaşmıştır. Bu sonucun aksine bu çalışmada görev pozisyonu ile bilgi yönetimi arasında bir ilişki olmadığını ortaya koymaktadır. Ancak liderliğin bir görev pozisyonu olarak değerlendirilmemiş olması bu farklılığın sebebi olabilir.

Demirtaş (2010), çalışmasında beden eğitimi öğretmenlerinin bilgiye ulaşma stratejilerini incelemiş ve çalışmamızın aksine yaş faktörünün bilgiyi kullanma ve bulma açısından önemli olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca hizmet süresi değişkeninde yine bilgi yönetimi açısından önemli olduğu sonucuna varmıştır. Ancak bu tez çalışmasında sadece yöneticilik deneyiminin bilgi yönetimi tutumu açısından fark olduğunu göstermektedir. Bu farklılık toplanan demografik verilerin çeşitliliğinden kaynaklanabilmektedir.

Diğer taraftan, bilgi yönetimi kültürü boyutunun ele alındığı diğer çalışmalarda özellikle Erzurum bölgesine yönelik karşılaştırma imkânı sunması açısından da önem kazanmaktadır. Ayrıca bilgi yönetimi konusu alinyazında sınırları net olarak belirlenme sürecini tamamlamamıştır. Yine de yapılan çalışmalar bu tez çalışmasının veri toplama sürecini belirlemede rehberlik etmiştir.

Bu çalışmada sadece spor işletmeleri çalışanlarının bilgi yönetimine karşı tutumları, bilgi yönetimi süreçleri ve bilgi yönetimi kültürü boyutlarının ele alınmış olması temel sınırlılıklardan birisidir. Ayrıca verilerin sadece Erzurum ilinde bulunan spor işletmelerindeki yönetici ve çalışanlardan toplanması da bir diğer sınırlılığını ortaya koymaktadır.

Bu nedenle bilimin ilerleyicilik ilkesi gereği yapılacak çalışmalarda araştırılan boyutların artırılması alan yazına katkı açısından önem taşımaktadır. Örneğin, bilgi yönetimi modelleri ile spor işletmelerindeki potansiyel bilginin dağıtımı ve yeni istihdam edilen nesillere aktarılmasına yönelik algının ele alınması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Çalışmanın amacı spor işletmelerinde görev yapan yönetici ve personellerin bilgi yönetim ile ilgili tutum düzeylerini incelemek ve spor işletmelerinin bilgi yönetim

süreçlerini ortaya koymaktır. Bilgi yönetiminin süreç kültür ve tutum boyutları ele alınmıştır.

Spor işletmelerinde bilgi yönetim sürecini ortaya koymak amacı ile oluşturulan ankette bilgi yönetim süreci, işletme içerisindeki bilgi yönetim kültürü ve bilgi yönetimi tutumuna yönelik oluşturulmuş ifadeler yer almıştır. Oluşturulan anket spor işletmelerinde yönetici ve personel olarak görev 274 katılımcıya uygulanarak veriler toplanmıştır.

Toplanan veriler ve yapılan analizler sonucunda bilgi yönetimi tutumuna yönelik ifadeler katılma düzeyi ile işletme içerisindeki bilgi yönetim kültürüne ve bilgi yönetim sürecine yönelik ifadeler için belirtilen katılma düzeyleri arasında bir ilişki olmadığı görülmüştür. Yani spor işletmelerinde görev alan yönetici ve personeller açısından bilgi yönetimi tutumlarının ve bilgi yönetim kültür düzeyleri ve bilgi yönetim süreçleri birbirleri ile ilişki değildir. Bilgi yönetimi sürecinin spor işletmelerindeki bilgi yönetim kültürü arasında ise doğru yönde bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Yani spor işletmelerindeki personel ve yöneticilerin bilgi yönetim kültürü görüşlerinin yüksek olması bilgi yönetim sürecinin işlemesi açısından olumlu bir sonuç doğuracağı söylenebilir.

Katılımcıların demografik verileri ile bilgi yönetim süreci, kültürü ve tutumu arasındaki ilişkiye bakıldığında yöneticilik geçmişi olan personellerin bilgi yönetim sürecine ilişkin tutumlarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Yani bilgi yönetimi süreci açısından spor işletmelerinde görev yapan personellerin daha önce bir yöneticilik görevi yapmış olması önem arz etmektedir. Bilgi yönetimi tutum ifadelerine verilen yanıtlar ve yöneticilik geçmişi arasında ise yöneticilik geçmişi olmayan personellerin yöneticilik geçmişi olan personellere göre daha yüksek bulunmuştur. Yani spor işletmelerindeki personellerin daha önce yöneticilik görevi yapmamış olması bilgi yönetimi tutumunun işlemesi için bir engel oluşturmamıştır. Yöneticilik geçmişinin olup olmaması durumu ile işletme içerisindeki bilgi yönetim kültürü arasındaki ilişkiye bakıldığında personellerini yöneticilik geçmişine sahip olması işletme içerisindeki bilgi yönetim kültürünü artırmaktadır. Bilgi yönetim kültürünün yüksek olması yöneticilik geçmişi olan personellerin bulunması açısından önemlidir. Çalışma kapsamında sadece

anket verilerin nicel olarak analiz edilmesi elde edilen bulguların sonraki çalışmalarda nitel veriler ile desteklenmesi gerekliliğini de güçlendirmektedir.

Çalışanların görev pozisyonu açısından bakıldığında ise bilgi yönetim süreci ve bilgi yönetim tutum düzeyi için spor işletmelerinde personel ya da yönetici olarak görev alması önemsizdir. Yani bilgi yönetim sürecinin işlemesi ya da bilgi yönetimi tutumunun yüksek ya da düşük olması çalışanların görev pozisyonu açısından önemsizdir. Çalışanların görev pozisyonu bilgi yönetim süreci ve bilgi yönetimi tutumu için önem arz etmezken işletme içerisindeki bilgi yönetim kültürü için önemlidir. Görev pozisyonu yönetici olan çalışanların işletme içerisindeki bilgi yönetim kültür düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Genel olarak çalışma sonuçlarına bakıldığında bilgi yönetim süreci, bilgi yönetim tutumu ve işletme içerisindeki bilgi yönetim kültürü açısından çalışanların yöneticilik geçmişi ve görev pozisyonları önemlidir. Çalışanların bilgi yönetim kültürlerinin yüksek olması bilgi yönetim sürecinin işlemesini etkilemektedir.

Sonuç olarak; işletmelerin kaynak kullanımı, bilgi üretimi kadar bilgi yönetimi yapısı oluşturup bunu uygulaması da kaçınılmazdır. Literatürde bilgi yönetimi açısından yapılan bazı çalışmalarda işletmeleri için bilgi yönetimi ölçekleri oluşturulmuştur. Geliştirilen ölçeklerde teknoloji, yapı, kültür gibi boyutlar ele alınmaktadır.

- Spor Genel Müdürlüğü personelleri çeşitli hizmet içi eğitimlere tabi tutularak çalışanlar bilgi anlamında güçlendirilebilir.
- Kurum personelleri kendi uzmanlık alanlarında çalıştırılarak bilgiye ulaşma anlamında güçlendirilebilir.
- Uluslararası ve Ulusal spor müsabakalarında kurum personeli değerlendirilerek tecrübe kazandırılıp bilgiye ulaşma konusunda güçlendirilebilir.
- Çalışan personelin mezun oldukları bölümlere uygun pozisyonlarda değerlendirilerek bilgi anlamında güçlendirilebilir.
- Çeşitli sempozyum ve seminer çalışmalarına personelin katılması sağlanarak bilgi anlamında güçlendirilebilir.

## KAYNAKÇA

- Acar, Z. (1994). *Bursa Yöresinde Halkın Spora Eğilimi ve Yeni Spor Tesis Politikasının Yönü Üzerindeki Etkileri*. (Doktora Tezi), Bursa: Bursa Uludağ Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Aksu, A. (1997). *Spor Tesis Tasarımına Yönelik Planlama ve Programlama Önerileri*, (Doktora Tezi), Ankara: Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Almeida, P. (1996). "Knowledge sourcing by foreign multinationals: patent citation analysis in the U.S. semiconductor industry". *Strategic Management Journal*, 17, 155–165.
- Appleyard, M.M., (1996). "How does knowledge flow? Interfirm patterns in the semiconductor industry". *Strategic Management Journal*, 17, 137–154.
- Argote, L., ve Epple, D., (1990). "Learning curves in manufacturing". *Science*, 920–924.
- Argyris, C., ve Schon, D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Approach*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Arsılkaya, Y. (2007). *Kurumsal Bilgi Yönetim Modeli*. (Doktora Tezi), Sakarya: Sakarya Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Ataman, G. (2002). *İşletme Yönetimi – Temel Kavramlar ve Yeni İşletme Yönetimi – Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*. (2. Baskı). İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Bailey, C. ve Clarke, M. (2000). "How do Managers Use Knowledge about Knowledge Management?", *Journal of Knowledge Management*, 4(3), 235-243.
- Barney, J. (1991). "Firm resources ve sustained competitive advantage". *Journal of Management*, 17 (1). 99–120.
- Barutçugil, İ. (2002). *Bilgi Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2004). *"Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi"*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bassi, J.B. (1997). "Intellectual Capital", *Training & Development*, 25-30.

- Beijerse, R. P. (1999). "Questions in Knowledge Management: Defining ve Conceptualizing a Phenomenon", *Journal of Knowledge Management*, 3(2).
- Bhatt, G. D. (2001). "Knowledge Management in Organizations: Examining the Interaction Between Technologies, Techniques ve People". *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 68-75.
- Bilir, F.P. (2005). *Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Örgüt İklimi ve Çalışanların Katılımla İlgili Algılamaları*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Adana: Çukurova Üniversitesi.
- Blanchard, K., Carlos, J.P. ve Randolph, A. (1998). *Yetki Devri Bir Dakikadan Fazla Zaman Alır*. (Çev. G. Dokutan), İstanbul: Epsilon Yay.
- Brooking, A. (1997). "The Management of IntellectualCapital", *Long, Range Planning*, 30(3), 364-365.
- Cacioppe, R. (1998). "Structured Empowerment: An Award-winning Program at TheBurswoodResort Hotel", *Leadership&Organization Development Journal*, 19(5), 264-274.
- Cankalp, M. (2005). *Sporda Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Celep, C., ve Çetin, B. (2003). *Bilgi Yönetimi*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Ceyhun, S. (2008). "Spor Tesislerinin Rekreatif Açıdan Kullanımı", *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 16, (1), 325-332
- Cohen, W., veLevinthal, D. (1990). "Absorptive capacity: a new perspective on learning ve innovation". *Administrative Science Quarterly*, 35 (1). 128–152.
- Coleman, H. (1996). "WhyEmployee Empowerment is not Just a Fad", *Leadership and Organization Development Journal*, 17(4), 29-36.
- Coşkun, R. (2002), "Gücün ve Sorumluluğun Organizasyona Yayılması: Çalışanı Güçlendirme (Empowerment)", *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Çakar, N. D., Yıldız, S., & Dur, S. (2010). "Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Etkinlik İlişkisi: Örgüt Kültürü ve Örgüt Yapısının Temel Etkileri". *Ege Akademik Bakış*, 1(10). 71-93.

- Çapar, B. (2003). “Bilgi Yönetimi: Nasıl Bir İnsan Gücü?”, *II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, 421-432. İzmit.
- Çetin, N., (2000). *Toplum Sağlığı İçin Nerede Nasıl Niçin Spor Yapılır*, Niğde: Tekten Ofset.
- Çöl, G. (2008). “Algılanan Güçlendirmenin İş gören Performansı Üzerine Etkileri”, *Doğus Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- D’Aveni, R.(1995). *Hypercompetitive Rivalries*. New York: The Free Press.
- Darroch, J. ve Naughton, R.M. (2003). “Beyond Market Orientation: Knowledge Management ve the Innovativeness of New Zealand Firms”, *European Journal of Marketing*, 37(3-4), 572-593.
- Davenport, T., ve Klahr, P. (1998). “Managing customers support knowledge”. *California Management Review*, 40 (3).195–208.
- Demirci, N. (1986). *Spor’da Yönetim-Teşkilatlanma ve Organizasyonlar*. Ankara: Milli Eğitim Basım Evi.
- Dinçmen, M. (2004). “Wissens management: Rahmen them fur Business Intelligence in Business Intelleigence& Data Mining”, H. Akpınar (Dü.). içinde İstanbul: DönenceYayın.
- Dinçmen, M. (2010). “Bilgi Yönetimine Giriş”. M. Dinçmen içinde, *Bilgi Yönetimi ve Uygulamaları* (Cilt 1, s. 13-27). İstanbul: Papatya Yayıncılık Eğitim.
- Donuk, B. (2005). *Spor Yöneticiliği ve İstihdam Alanları*. İstanbul: Ötügen Neşriyat Yayınları.
- Donuk, B. (2005). *Spor Yöneticiliği ve İstihdam Alanları*, Ankara: Ötüken Yayınları.
- Drucker, P. (1993). *Post-Capitalist Society*. New York: Butterworth Heineman.
- Duncan, R. (1972). “Characteristics of organizational environments ve perceived environ mental uncertainty”. *Administrative Science Quarterly*, 17 (3). 313–327.
- El Sawy, O.A., Malhotra, A., Gosain, S., ve Young, K. (2000). IT-enabledvalueinnovation in the electronic economy: insights from Marshall industry. *MIS Quarterly*, 23 (3). 305–335.

- Eren, E. (1998). *Yönetim ve Örgüt*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yay.
- Ertürk, S. (1974). *Gençlik ve Spor Bakanlığı Bünye ve Bağlı Kuruluşların Yeniden Düzenlenmesine İlişkin Teşkilat Araştırması Ön Projesi*. Ankara: Gençlik ve Spor Bakanlığı Yayın No: 30.
- Fişek, K. (1985). *100 Soruda Türkiye Spor Tarihi*. Ankara: Gerçek Yayın Evi.
- Fişek, K. (1998). *Devlet Politikası ve Toplumsal Yapıyla İlişkileri Açısından Spor Yönetimi*. Ankara: Bağırhan Yayın Evi.
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). "Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective". *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214.
- Grant, R. (1996). "Toward a knowledgebase theory of the firm". *Strategic Management Journal*, 17, 109–122.
- Gül, Ç. (2008). *Türk Spor Teşkilatının Sorunları ve Yeniden Yapılanması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Atılım Üniversitesi.
- Handzic, M. (2004). *Knowledge Management: Through The Technology Glass*. World Scientific Publishing.
- <http://www.adapa.com.tr> Erişim (14.05.2018) Bilgi Yönetimi Nedir
- Inkpen, A. (1996). "Creating knowledge through collaboration". *California Management Review*, 39, 1, 123–141.
- Inkpen, A., ve Beamish, P. (1997). "Knowledge, bargaining power, ve the instability of international joint ventures". *Academy of Management Review*, 22 (1). 177–202.
- Inkpen, A., ve Dinur, A. (1998). "Knowledge management processes ve international joint ventures". *Organization Science*, 9 (4). 454–468.
- İmamoğlu, F. (1998). "Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı Açısından Spor Hizmetleri", *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3, (2), 51-62.
- Kanter, R., Stein, B., ve Jock, T. (1992). *The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience It ve Leaders Guide It*. New York: The Free Press.

- Karaca, S. (2002). *Spor Tesislerinin Kullanımı Açısından Sporcuların İstek ve Beklentileri (Van İli Uygulaması)*, (Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Kırkman, B. L., Rosen, B., Teslul, Paul E., Gibson, Cristina B. (2004). “The Impact of Team Empowerment On Virtual Team Performance: The Moderating Role of Face-to-Face Interaction”, *Academy of Management Journal*, 47( 2), 1-18.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. (11. Baskı). İstanbul: Arıkan Yay.
- Kurudirek, M. A. (2014). *Örgütsel Adalet Algısı Ve İş Doyumu İlişkisi: Doğu Anadolu Bölgesi Gençlik Hizmetler ve Spor İl Müdürlüğü Çalışanları Üzerine Bir Çalışma*. (Yayınlanmış Doktora Tezi) Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Lashley, C. (2008). “Towards an Understanding Of Employee Empowerment In Hospitality Services”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(1), 27-32.
- Leonard, D. (1995). *Wellsprings of Knowledge: Building ve Sustaining the Source of Innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Levinthal, D. ve March, J. (1993). “The Myopia of learning”. *Strategic Management Journal*, 14, 95–112.
- Margues, Jeff S., Kleiner, Brian H. (1995). “New Design of Work Groups: Applications Of Empowerment”, *Empowerment in Organizations*, 3(2), 12-18.
- Menan, Sanjay T., (2001). “Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach”, *Applied Psychology: An International Review*, 50(1), 153-180.
- Mihçioğlu, Cemal (1983). “Türkiye’de Yönetime Katılma”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 38(1).
- Miles, R., Snow, C., Matthews, J., Miles, G., ve Coleman, H. Jr. (1997). “Organizing in the knowledge age: anticipating the cellular form”. *Academy of Management Executive*, 11 (4). 7–24.
- Molleman, E., Delft, B. V., Slamp, J. (2001). “The Application of an Empowerment Model”, *Human Factors and Ergonomics In Manufacturing*, 11(4), 339-354

- Nahapiet, J., ve Ghoshal, S. (1998). "Social capital, intellectual capital, ve the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23 (2), 242–258.
- Nonaka, I. (1990). "Redundant, overlapping organization: a Japanese approach to managing the innovation process". *California Management Review*, 32 (3), 27–38.
- Nonaka, I. (1994) "A dynamic theory of organizational knowledge creation". *Organization Science*, 5 (10), 14–37.
- Nonaka, I., ve Konno, N. (1998). "The concept of "ba": building a foundation of knowledge creation". *California Management Review*, 40 (3). 40–54.
- Nonaka, I., ve Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nykodym, N., Simonetti, J.L., Nielsen, W.R. (1994). "Employee Empowerment", *Empowerment in Organizations*, 2(3), 45-55.
- O'Dell CA. (1997). *A Current Review of Knowledge Management Best Practice. Conference on Knowledge Management ve the Transfer of Best Practices*. London: Business Intelligence.
- O'Dell, C., ve Grayson, C. (1998). "If only we knew what we know: identification ve transfer of internal best practices". *California Management Review*, 40 (3), 154–174.
- Odabaş, H. (2005). "Bilgi Çağı Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri". C. C. Aktan, & İ. Y. Vural (Dü) içinde, *Bilgi Yönetimi Sistemi*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Özdemir, K. (2012). *Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde Çalışan Personelin Örgütsel Bağlılıklarının İncelenmesi Doğu Anadolu İlleri Örneği*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Özdemirci, F. ve Aydın, C. (2008): "Kurumsal Bilgi Kaynakları ve Bilgi Yönetimi". *Türk Kütüphaneciliği*, 22(1), 59-81.

- Öztemel, E. (2005). Ahmet Yesevi Üniversitesi Uzaktan Eğitim Programı Karar Destek Sistemleri Ders Notları.
- Öztemel, E. (2010). “Bilgi Yönetimi Modelleri”. M. Dinçmen (Dü.) içinde, *Bilgi Yönetimi ve Uygulamaları* (s. 29-70). İstanbul: Papatya Yayıncılık Eğitim.
- Öztürk, K., İ. (2009). *Bilgi Yönetimi Sürecinde Bilginin Paylaşılması ile İlgili Bir Araştırma*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Petrash, G. (1996). *Managing Knowledge Assetsfor Value. Knowledge-Based Leadership Conference*. Boston: Linkage Inc.:
- Polat, S. (2006). *Spor İşletmeleri Çalışanlarında Tükenmişlik Araştırması*. (Yüksek Lisans Tezi). Elazığ: Fırat Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Porter-Liebskind, J. (1996). “Knowledge, Strategy, Vethetheory of Thefirm”. *Strategic Management Journal*,17, 93–107.
- Rodoplu, D. (ty). “Stratejik Yönetim Düzeyinde Yetki Devri”, *Review of Social, Economic& Business Studies*, 3(4), 251-273.
- Rodrigues, C.A. (1994) “Employee Participation and Empowerment Programs problems of Definition and Implementation”, *Empowerment in Organizations*, 2(2), 29-40.
- Sanchez, R., ve Mahoney, J.T. (1996). “Modularity, Flexibility ve Knowledge Management in Product ve Organization Design”. *Strategic Management Journal*, 17 , 63–76.
- Sarıaltın, H., Yılmaz, A., (2007). *Orta Kademe Yöneticilerin Güçlendirme Algıları ve Güçlendirme Uygulamasında Üstlendikleri Roller: Adapazarı ve Kocaeli Bölgesi Otomotiv Sektör Örneği*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler
- Serarslan, M. Z. (2006). *Spor Yönetimi ve Örnek Olay Analizi*. İstanbul: Morpa Kültür Yayınları.
- Skyrme, D. J. (1998). “Knowledge Management Solutions - The IT Contribution” *ACM SIGGROUP Bulletin*, 1(19), 34-39.
- Smith P. (2002). “A Performance Based Approach to Knowledge Management”, *Journal of Knowledge Management Practice*.

- Soyer F., Can, Y. (2000). “Spor Hizmetlerinde Verimliliği Etkileyen Faktörlerin Değerlendirilmesi” , *I. Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Kongresi*, Ankara.
- Stoner, James A.F., Freeman, R. Edward, Gilbert, Daniel R. (1995). *Management*, New Jersey: Prentice-Hall.
- Teece, D. (1998). “Capturing Value From Knowledge Assets: The New Economy, Markets For Knowhow ve Intangible Assets”. *California Management Review*, 40 (3), 55–79
- Thurow, L. (1996). *The Future of Capitalism*. London: Nicolas Brealey.
- Turan M. (2016). *Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Personel Güçlendirme Algılarının İncelenmesi* Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Uçak, N. Ö. (2010). “Bilgi: Çok Yüzlü Bir Kavram”. *Türk Kütüphaneciliği*, 24(4), 705-722.
- URL 2, “3530 Sayılı BTGM kanunu” (2008), [http://www.sincan.gov.tr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=126&Itemid=77](http://www.sincan.gov.tr/index.php?option=com_content&view=article&id=126&Itemid=77). (28.08.2015).
- URL, 1, “Sayılı Gençlik ve Spor Bakanlığı Teşkilat Şeması” (t.y.), <http://www.gsb.gov.tr/site/bakanlik.aspx?content=23&t=i> (28/08/2015).
- URL, 3, “6223 Sayılı Gençlik ve Spor Bakanlığı Kurulması Kanunu” (t.y.), <http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/31069.html> (27/08/2012).
- Wiig, K. M. (1997). “Knowledge Management: An Introduction ve Perspective”, *Journal of Knowledge Management*, 1(1). 6-14.
- Wilkinson, A. (1998). “Empowerment: TheoryandPractice”, *PersonnelReview*, 27(1), 40-56.
- [www.canaktan.org](http://www.canaktan.org), Erişim Tarihi: (04.05.2016)
- [www.phanesacademy.net](http://www.phanesacademy.net), Erişim Tarihi: (06.05.2016)
- [www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr), Erişim Tarihi: (08.06.2016)
- Yetim A. (1991). “Başarılı Bir Spor Yöneticisinin Özellikleri”, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(1), 11-18.

Yetim, A. (1991). “Başarılı Bir Spor Yöneticisinin Özellikleri”, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(1), 11-18.

Yetim, A. (1996). “Spor Yönetiminde Sistem Yaklaşımı”, *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 1, 58-63.



## EKLER

## EK 1. ANKET FORMU

## Değerli katılımcı,

Bu anket formu, kurumunuzdaki personellerin spor işletimlerinde bilgi yönetimi kültürü ve bilgi yönetim süreçlerini incelemek amacı ile oluşturulmuş bir çalışmadır. Sizden aldığımız bilgiler gizlilik içerisinde saklanıp sadece yüksek lisans yayınında kullanılacaktır. Size uygun kutucuğu X işareti ile belirleyiniz Zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Tez Öğrencisi: Muhammet URAS

## KİŞİSEL BİLGİLER

|                                    |                                     |                                |                                    |                                 |                                        |                                  |                              |
|------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------|------------------------------------|---------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------|------------------------------|
| Yaşınız                            | <input type="checkbox"/> 18-24      | <input type="checkbox"/> 25-29 | <input type="checkbox"/> 30-34     | <input type="checkbox"/> 34-39  | <input type="checkbox"/> 40-44         | <input type="checkbox"/> 45-49   | <input type="checkbox"/> 50+ |
| Cinsiyetiniz                       | <input type="checkbox"/> Erkek      |                                | <input type="checkbox"/> Kadın     |                                 |                                        |                                  |                              |
| Eğitim Durumunuz                   | <input type="checkbox"/> İlköğretim | <input type="checkbox"/> Lise  | <input type="checkbox"/> Ön Lisans | <input type="checkbox"/> Lisans | <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans | <input type="checkbox"/> Doktora |                              |
| Medeni Durumunuz                   | <input type="checkbox"/> Evli       |                                | <input type="checkbox"/> Bekâr     |                                 |                                        |                                  |                              |
| Çalışma Süreniz (Yıl)              | <input type="checkbox"/> 0-1        | <input type="checkbox"/> 1-5   | <input type="checkbox"/> 5-10      | <input type="checkbox"/> 10-15  | <input type="checkbox"/> 15-20         | <input type="checkbox"/> 20-25   | <input type="checkbox"/> 26+ |
| Kurumda Pozisyonunuz               | <input type="checkbox"/> Yönetici   |                                | <input type="checkbox"/> Personel  |                                 |                                        |                                  |                              |
| Daha önce yöneticilik yaptınız mı? | <input type="checkbox"/> Evet       |                                | <input type="checkbox"/> Hayır     |                                 |                                        |                                  |                              |

## Bilgi Yönetim Tutum Ölçeği

|   |                                                                    | Kesinlikle<br>Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle<br>Katılıyorum |
|---|--------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------|------------|-------------|---------------------------|
| 1 | Bilgime saygı gösterilmesi beni mutlu eder.                        |                            |              |            |             |                           |
| 2 | Yeteneklerimi kullanabilmek isterim.                               |                            |              |            |             |                           |
| 3 | Kendimi gerçekleştirebilmem için fırsat verilmesi beni mutlu eder. |                            |              |            |             |                           |
| 4 | Büyük bir amacın parçası olabilmek bana gurur verir.               |                            |              |            |             |                           |
| 5 | Yaratıcı işler yapmaktan hoşlanırım.                               |                            |              |            |             |                           |
| 6 | Bir konuda katkılarımın öneminin belirtilmesi beni mutlu eder.     |                            |              |            |             |                           |
| 7 | Gelecekte işim üzerinde söz sahibi olmak isterim.                  |                            |              |            |             |                           |
| 8 | Çevremdekilere destek olmak isterim.                               |                            |              |            |             |                           |
| 9 | Girişken bir insan değilim.                                        |                            |              |            |             |                           |

|                                                    |                                                                                                                              |  |  |  |  |  |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 10                                                 | İnsanlarla kolay iletişim kuramam.                                                                                           |  |  |  |  |  |
| 11                                                 | Bilmediğim bir şeyi öğrenmek için başkalarına sormak beni utandırır.                                                         |  |  |  |  |  |
| 12                                                 | İnsanlarla uzlaşmada zorluk çekmem.                                                                                          |  |  |  |  |  |
| 13                                                 | Kendi fikirlerimi açıklamaktan kaçınırım.                                                                                    |  |  |  |  |  |
| 14                                                 | Karşımdakileri ikna etmede zorlanırım.                                                                                       |  |  |  |  |  |
| 15                                                 | Önyargılarımın etkisinde kaldığım zamanlar olur.                                                                             |  |  |  |  |  |
| 16                                                 | Başkalarının deneyimlerini öğretici bulurum.                                                                                 |  |  |  |  |  |
| 17                                                 | Geçmiş deneyimlerden ders alırım.                                                                                            |  |  |  |  |  |
| 18                                                 | İş birliğine inanırım.                                                                                                       |  |  |  |  |  |
| 19                                                 | Bildiklerimi diğer insanlarla paylaşmaktan hoşlanmam.                                                                        |  |  |  |  |  |
| 20                                                 | İnsanların aynı amaç için birlikte çalışabileceklerine inanmam.                                                              |  |  |  |  |  |
| 21                                                 | Çevremdeki insanlarla ilişkilerimi güven üzerine kurarım.                                                                    |  |  |  |  |  |
| 22                                                 | Kendimi insanlara saygı göstermek zorunda hissetmem.                                                                         |  |  |  |  |  |
| <b>İşletme İçerisindeki Bilgi Yönetimi Kültürü</b> |                                                                                                                              |  |  |  |  |  |
| 23                                                 | İşletme içerisindeki çalışanlar ne olduğu hakkındaki bilgiyi paylaşırlar.                                                    |  |  |  |  |  |
| 24                                                 | İşletmedeki birimler arası bilgi paylaşımı açık ve kolaydır.                                                                 |  |  |  |  |  |
| 25                                                 | Çalışanlar, kurallar tarafından engellenmeden gerekli olan ihtiyaçlarını diğer birimlerden elde edebilirler.                 |  |  |  |  |  |
| 26                                                 | İşletme çalışanların kararlarını yerine getirmesi için onları destekler.                                                     |  |  |  |  |  |
| 27                                                 | İşletme yöneticisinin benim kararlarımı etkilediği kadar bende onun kararlarını etkilerim.                                   |  |  |  |  |  |
| 28                                                 | Çalışanlar; amaçlar, politikalar ve kararlar gibi konularda yönetimi etkiler.                                                |  |  |  |  |  |
| 29                                                 | Çalışanların ve yönetimin birbirlerinden karşılıklı beklentilerini açıklamaları için politikalar veya prosedürler vardır.    |  |  |  |  |  |
| 30                                                 | İşletmemiz, işletme amaçlarının ve performans hedeflerinin belirlenmesine katılmalarını sağlamak için çalışanları destekler. |  |  |  |  |  |
| 31                                                 | Yönetim çalışanlar için sorumluluklarını yerine getirir.                                                                     |  |  |  |  |  |
| 32                                                 | İyi bir bilgi yönetimi davranışı aktif bir biçimde desteklenir.                                                              |  |  |  |  |  |
| 33                                                 | İyi bir bilgi yönetimi davranışı değerlendirme sistemine dahil edilerek takdir edilir ve ödüllendirilir.                     |  |  |  |  |  |
| 34                                                 | Başarısızlık cezalandırılmaz, bunu yerine başarısızlık öğrenmek için bir fırsat olarak görülür.                              |  |  |  |  |  |
| <b>Bilgi Yönetimi Süreci</b>                       |                                                                                                                              |  |  |  |  |  |
| 35                                                 | İşletmemizde çalışanlar işe karşı tutumlarının değerlendirilmesi için düzenli olarak incelenir.                              |  |  |  |  |  |

|    |                                                                                                                                     |  |  |  |  |  |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 36 | İşletme içerisinde çalışanların ihtiyaçlarının tartışıldığı düzenli bir eleman değerlendirme vardır.                                |  |  |  |  |  |
| 37 | İşletme içerisinde her hizmetin kaç mal olduğu bilinir.                                                                             |  |  |  |  |  |
| 38 | Açık bir şekilde her müşteri için hizmet yapmanın maliyeti bilinir.                                                                 |  |  |  |  |  |
| 39 | İşletmemiz müşterilerin tercihlerindeki değişiklikleri hızlı bir şekilde fark eder.                                                 |  |  |  |  |  |
| 40 | Rakiplerimiz hakkındaki bilgiler işletme içerisindeki birden fazla bölüm tarafından oluşturulur.                                    |  |  |  |  |  |
| 41 | İşletmemiz gelecek için fazlasıyla pazar araştırması yapar.                                                                         |  |  |  |  |  |
| 42 | Süresi geçen bilgiler silinir ve bilgi sahipleri incelenerek bilgiler güncelleştirilir.                                             |  |  |  |  |  |
| 43 | Belge yönetimi için elektronik ortamda tutulan veya tutulmayan uygun katalog ve arşivleme prosedürlerimiz vardır.                   |  |  |  |  |  |
| 44 | İşletmemizden ayrılan anahtar çalışanlara ait anahtar bilgiler işletmede kalması için uygun biçimde tanımlanır ve ölçülür.          |  |  |  |  |  |
| 45 | Çalışanlar sahip oldukları bilgiyi kendilerine karşı kullanılacağını düşünerek paylaşmazlar ve akıllarında saklamaya devam ederler. |  |  |  |  |  |
| 46 | Gelişmeleri tartışmak için çalışanlarla düzenli toplantılar yapılır.                                                                |  |  |  |  |  |
| 47 | Kolay ulaşılabilen bir müşteri veritabanı tutulur.                                                                                  |  |  |  |  |  |
| 48 | İnsanların birbiriyle konuşmasını kolaylaştırmak için çalışma ortamı oluşturulur.                                                   |  |  |  |  |  |
| 49 | Bir problemin çözümünde hep birlikte çalışılması için aynı bilgiyi gösteren insanlar desteklenir.                                   |  |  |  |  |  |
| 50 | İşletme içerisinde kalite çemberi teknikleri kullanılır.                                                                            |  |  |  |  |  |
| 51 | Genellikle müşterilerimizin hizmet ihtiyaçlarındaki değişikliklere karşılık veririz                                                 |  |  |  |  |  |
| 52 | İşletmemiz müşteri şikayetlerine hızlı cevap verir.                                                                                 |  |  |  |  |  |
| 53 | Bir rakip için önemli bir konu olduğunda işletmenin tüm çalışanları hızlı bir şekilde öğrenir.                                      |  |  |  |  |  |
| 54 | Eğer bir rakibimiz müşterilerimizi hedefleyen yoğun bir kampanyaya başlamışsa, işletmemiz hızlı bir şekilde karşılık verir.         |  |  |  |  |  |
| 55 | Yapılacak şeyler için işletme prosedürleri sık sık değiştirilir.                                                                    |  |  |  |  |  |
| 56 | Sunmuş olduğumuz hizmet oranlarını sık sık değiştiririz.                                                                            |  |  |  |  |  |

**EK 2. ANKET İZİNİ**

T.C.  
ERZURUM VALİLİĞİ  
Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü

Sayı : 52619560-900-E.619181  
Konu : Anket İzni (Muhammet URAS)

ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi : Atatürk Üniversitesi Rektörlüğü'nün 03.10.2018 tarihli ve 88179374-300-1800281081 sayılı yazısı.

İlgi tarih ve sayılı yazınıza istinaden Spor Bilimler Enstitüsü Spor Yönetimi Ana Bilim Dalı yüksek lisans programı öğrencisi Muhammet URAS'ın "Spor İşletmelerinde Bilgi Yönetimi" konulu tez çalışması için 10 Ekim-10 Kasım 2018 tarihleri arasında İl Müdürlüğümüze bağlı spor tesislerimizdeki personellerle anket çalışması yapması uygun görülmüş olup; Bilgilerinize arz/rica ederim.

Fuat TAŞKESENLİGİL  
İl Müdürü

Not: Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres: Yakutiye Spor Kampusu, Aziziye yolu üzeri 25100 Yakutiye / ERZURUM

Bilgi için: Murat ERDEN

### EK 3. YÜKSEK LİSANS TEZ SAVUNMA SINAVI TUTANAĞI



T.C.  
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ  
KIŞ SPORLARI VE SPOR BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
YÜKSEK LİSANS TEZ SAVUNMA SINAVI TUTANAĞI

#### ÖĞRENCİ BİLGİLERİ

Adı ve Soyadı: **Muhammet URAS**  
Programı (Fakülte/Y.Okul) : Spor Bilimleri Fakültesi  
Anabilim Dalı: Spor Yönetimi Bilimleri

Danışmanı: Doç. Dr. Emre BELLİ  
Ortak Danışman: .....

Atatürk Üniversitesi Kış Sporları ve Spor Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 25.12.2018 ve 20/06 Sayılı kararıyla oluşturulan tez savunma sınavı jürisi, Spor İşletmelerinde Bilgi Yönetimi başlıklı **yüksek lisans tezini** incelemiş ve adayı 08 / 01 /2019 tarihinde, saat 10: 30'da tez savunma sınavına tabi tutmuştur.

#### DEĞERLENDİRME VE SONUÇ:

- ☒ Jüri raporlarının tartışılması sonucunda **başarıyla** savunulan tezin **KABUL EDİLMESİNE**,
- ☐ Jüri raporlarının tartışılması sonucunda, .....ay ek süre verilerek tezin **DÜZELTİLMESİNE**,
- ☐ Jüri raporlarının tartışılması sonucunda tezin **REDDEDİLMESİNE**

☒ OY BİRLİĞİ ☐ OY ÇOKLUĞU ile karar verilmiştir.

| Tez Sınav Jürisi | Unvanı, Adı Soyadı                    | İmza |
|------------------|---------------------------------------|------|
| Başkan           | :Prof. Dr. Murat KALDIRIMCI           |      |
| Üye              | : Doç. Dr. Emre BELLİ                 |      |
| Üye              | : Dr. Öğr. Üy. M. Alparslan KURUDİREK |      |

## ÖZGEÇMİŞ

|                        |                                                                           |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Kişisel Bilgiler       |                                                                           |
| Adı Soyadı             | Muhammet URAS                                                             |
| Doğum Yeri ve Tarihi   | ERZURUM 25.03.1984                                                        |
| Eğitim Durumu          |                                                                           |
| Lisans Öğrenimi        | Atatürk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu Rekreasyon Bölümü |
| Y. Lisans Öğrenimi     |                                                                           |
| Bildiği Yabancı Diller | İngilizce                                                                 |
| Bilimsel Faaliyetler   | -                                                                         |
| İş Deneyimi            |                                                                           |
| Stajlar                | Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü                                   |
| Projeler               | -                                                                         |
| Çalıştığı Kurumlar     | -                                                                         |
| İletişim               |                                                                           |
| E – Posta Adresi       | muhammeturas@hotmail.com                                                  |
| Tarih                  | 08.01.2019                                                                |