

**T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**BİLGİ YÖNETİMİ, YARATICILIK YÖNETİMİ VE İLETİŞİM
BAĞLANTISI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

GÜLER DİNÇEL

**ANABİLİM DALI : İŞLETME
PROGRAMI : YÖNETİM-ORGANİZASYON**

TEZ DANIŞMANI: PROF.DR.ALİ AKDEMİR

147170

KOCAELİ, 2004

147170

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

BİLGİ YÖNETİMİ, YARATICILIK YÖNETİMİ VE İLETİŞİM
BAĞLANTISI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan

: Güler Dinçel

Tezin kabul edildiği enstitü yönetim kurulu tarih ve no: 23.06.2004 Tarih 2004/14 Sayı

Prof.Dr. Ali Akdemir Doç.Dr. Mustafa Köksal Yrd.Doç.Hülya Gündüz Çekmecelioğlu



KOCAELİ, 2004

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
İÇİNDEKİLER	i
ÖZET	v
ABSTRACT	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ	ix
TABLolar DİZİNİ	x
GİRİŞ	xi

İÇİNDEKİLER

BÖLÜM I	1
1. ORGANİZASYONLARDA BİLGİ KAVRAMI	1
1.1.Bilgi Kavramı	1
1.2.Bilginin Özellikleri	2
1.2.1. Yönetmel Bilginin Özellikleri	3
1.2.2. Bilişimsel Bilginin Özellikleri	4
1.2.3. Dışsal Bilginin Özellikleri	5
1.3. Bilginin Üretimi ve Maliyeti	5
1.4. Bilginin Kullanımı ve Değeri	7
1.5. Bilgi Kavramı ve Organizasyonlar	9
1.5.1. Bilgi Çağında Örgütsel Yapılar ve Özellikleri	10
1.5.2. Bilgi Çağının Organizasyon Türleri	13
1.5.2.1. Değişim Mühendisliği	13
1.5.2.2. Toplam Kalite Yönetimi	16
1.5.2.3. Dış Kaynaklardan Yararlanma	18
1.5.2.4. Güçlendirme	19
1.5.2.5. Öğrenen Organizasyonlar	21
1.5.2.6. Yalın Organizasyonlar:	25
1.5.2.7. Stratejik Birlikler	26

1.5.2.7. Sanal Organizasyonlar:.....	27
1.5.3. Bilgi Çağı Organizasyonun Vizyonu	29
BÖLÜM II	31
2. BİLGİ YÖNETİMİ.....	31
2.1. Bilgi Yönetimi Kavramı	31
2.2. Bilgi Yönetimi Faaliyet Alanları	34
2.2.1. Sistematik Problem Çözme.....	34
2.2.2. Yeni Yaklaşımlar Denenmesi	35
2.2.3. Geçmiş Deneyimlerden Ders Alınması.....	36
2.2.4. Başkalarının Deneyimlerinden Yararlanılması	37
2.2.5. Bilgi Aktarımı	37
2.3. Bilgi Yönetiminin Prensipleri.....	38
2.4. Bilgi Yönetiminin Temelleri	42
2.4.1. Bilgi Yönetiminin Temel Adımları.....	42
2.4.2. Bilgi Yönetimin Temel Eylemleri.....	43
2.4.3. Bilgi Yönetimi Çözümleri.....	44
2.4.4. Bilgi Yönetimi Döngüsü	45
2.4.5. Organizasyonel Bilginin Yaratılması Süreci.....	48
2.4.6. Operasyonel ve Stratejik Bilgi Yönetimi	49
2.4.7. Bilgi Organizasyonu Olmak.....	50
2.4.8. Bilgi Yönetimi Stratejileri.....	50
2.4.8.1. Bilgiye Ulaşma Stratejileri	51
2.4.8.2. Bilgiyi Elde Tutma ve Kullanma Stratejileri	52
2.5. Bilgi Yönetiminin Uygulanması	53
2.5.1. Bilgi Paylaşımının Önündeki Engeller	57
2.5.2. Bilgi Paylaşımının İlkeleri	58
2.5.3. Bilgi Paradigması	59
2.6. Organizasyonel Kültürün Adımları ve Unsurları	62

BÖLÜM III	63
3. BİLGİ ÇAĞINDA İNSAN KAYNAKLARI	63
3.1. Bilgi Çağında İnsan Kaynakları	63
3.1. Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Yönelimleri	
Hazırlayan Gelişmeler	64
3.2.1. Değişim	64
3.2.2. Küreselleşme	65
3.2.3. Değişen Rekabet Anlayışı	67
3.2.3. Bilgi Teknolojileri ve İş Dünyasına Etkileri	70
3.3. Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetimi	71
3.3.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kavramı	71
3.3.2. Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetiminin Çalışma İlkeleri	72
3.3.3. Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri.....	73
3.3.4. Bilgi Çağında İnsan Kaynakları İşlevleri.....	75
3.4. Bilgi Çağında İnsan Kaynaklarının Organizasyonlardaki Stratejik	
Önemi	75
3.5. Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetiminde Önem Kazanan Konular .76	
3.5.1. Yetenekli Lider ve Yöneticiler.....	76
3.5.2. Bilgi Yönetimi.....	79
3.5.3. Yaratıcılık Yönetimi	84
3.5.3.1. Yaratıcılık Kavramı	85
3.5.3.1.1. Yaratıcılığın Üç Boyutu.....	86
3.5.3.2. Örgütsel Etkinlik ve Yaratıcılık.....	87
3.5.3.3. Kuruluşlarda Yaratıcılığın Geliştirilmesi	87
3.5.3.3.1. Organizasyon Yapısı	88
3.5.3.3.2. Yönetim Tarzı.....	90
3.5.3.3.3. Organizasyonlarda Yaratıcılık ve Yenilikçilik Kültürü	91
3.5.4. İLETİŞİM	94
3.5.4.1. İletişim Kavramı	94
3.5.4.2. Temel İletişim Süreçleri	95
3.5.4.3. Organizasyonlarda İletişimin Önemi	99

3.5.4.4. Bilgi Organizasyonlarda İletişim	100
3.6. Bilgi Yönetiminde Yaratıcılık Yönetimi ve İletişim Bağlantısı	103
BÖLÜM IV	106
4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE UYGULAMANIN ANALİZİ	106
“Bilgi Yönetimi, Yaratıcılık Yönetimi ve İletişim Bağlantısına Yönelik Bir Araştırma”	
4.1. Araştırma Yöntemi.....	106
4.1.1. Araştırmanın Amacı.....	106
4.1.2. Araştırmanın Yararı	106
4.1.3. Araştırmanın Problemleri.....	106
4.1.4. Araştırmanın Ön Çalışması	106
4.1.5. Araştırmanın Modeli	107
4.1.6. Araştırmada Bilgi Toplama Yöntemi.....	107
4.1.7. Örneklem süreci	107
4.2. Uygulama Analizi	107
4.3. Uygulamanın Genel Değerlendirilmesi	122
SONUÇ VE ÖNERİLER	124
KAYNAKÇA.....	126

ÖZET

Bilgi çağına geçiş sürecinde hız kazanan teknolojik gelişmeler ile birlikte, işletmelerde bilgi yönetimi, yaratıcılık yönetimi ve iletişim temelinde yoğunlaştığı gözlenmektedir.

Bu çalışmada bilgi yönetimi , yaratıcılık yönetimi ve iletişim kavramları incelenmiş; bilgi yönetiminde yaratıcılık ve iletişim bağlantısı kurulmaya çalışılmıştır. Çalışma literatür taraması ve uygulama olmak üzere iki aşamadan oluşmaktadır.

Literatür kısmında anahtar kavramlar açıklanmıştır. Yaşadığımız çağda, bilgi, bilinen üretim faktörlerini ikamesi olarak kullanılabilir. İşletmelerde bilginin etkin kullanılabilmesi için organizasyon yapıları yeniden gözden geçirilmiş, işletmeler, amaçlarına göre kendilerine uygun yapılanmalar tercih ederek, yeniden yapılandırılmıştır. İşletmelerde, bilgi ve yaratıcılık yönetimi araçları geliştirilmiştir. Bilgi yönetimi, rekabetçiliği arttırmak için bilgiyi yaratma, bulma, elde etme ve harekete geçirmeye yönelik stratejik bütünü olarak algılanabilir. Bilgi yönetimi, içsel ve dışsal olarak paylaşılacak bilginin, kimlerle ne şekilde, nasıl paylaşılacağını ve nasıl kullanılacağını içermelidir. Yaratıcılık yönetimi işletmelerdeki mevcut ve potansiyel yeteneklerin ve yetkinliklerin açığa çıkarmasına yönelik çalışmalar bütünü olarak görülmüştür. İletişim ise; işletmelerde bütünlüğü sağlayan bir olgu olarak değerlendirilmiştir. Bilgi çağının işletmelerinde; başarının anahtarı değer yaratabilme derecesiyle doğru orantılı bir seyir izlemektedir. İşletmelerde değer yaratabilme yetisinin varlığı için; bilgi organizasyonlarında bilgi ve yaratıcılık yönetiminin uygulanması, uygulamanın etkin kılınması için, ayrıca koşulsuz iletişim gerekmektedir.

Uygulama kısmında Kocaeli'ndeki işletmelerde; bilgi edinim, bilgi yönetimi araçları , organizasyon yapıları, yaratıcılık yönetimi ve iletişim şekillerine

ilişkin bir araştırma yürütülmüştür. Araştırma sonuçları, araştırma kapsamındaki işletmelerin bilgi yönetimi, yaratıcılık yönetimi ve iletişim konusundaki uygulamalarının beklenenleri gerçekleştirmeye yakın düzeyde olduğunu ortaya koymuştur. İşletmelerin, organizasyonel yapılanmaları, yönetim araçları ve iletişim ağları arasındaki koordinasyonu optimal kılmaları gerekmektedir.



ABSTRACT

Along with the technological developments that have gained speed in process of transition to the knowledge era, it is observed that the businesses have concentrated on knowledge management, creativity management and communication.

In this study, knowledge management, creativity management and communication concepts are studied and it is intended to make connection between creativity and communication in knowledge management. This study is composed of two phases including literature screening and application.

In the literature section, the key concepts have been clarified. In the era we are living in, the knowledge can be used as a substitution of the known production factors. To be able to effectively use the knowledge in the businesses, the organization structures have been reviewed again and the businesses have been restructured by selecting the structures appropriate their special purposes. In the businesses, the means of knowledge and creativity management have been developed. The knowledge management can be perceived as a whole strategy aiming to create, locate, obtain and set into action the knowledge in order to increase competitiveness. The knowledge management should contain how and with whom will the internally and externally shared knowledge be shared and how to be used. The creativity management has been considered a whole study aiming at revealing the existing and potential skills and competencies in the businesses. And the communication has been considered a phenomenon providing the entirety in the business places. In the businesses of the knowledge era, the key to success is progressing in parallel to the value creation level. To have a value creation skill in the businesses, it is needed to apply knowledge and creativity management in the knowledge organizations, and furthermore an unconditional communication is needed to reach an effective application.

In the application section, a study concerning data acquirement, knowledge management tools, organization structures, creativity management and communication ways in the businesses of Kocaeli has been implemented. The results of the research has revealed that the applications of the businesses involved in the research regarding knowledge management, creativity management and communication are nearly as expected. The businesses are required to optimise the coordination among their organisational configuration, management tools and communication networks.



ŞEKİLLER DİZİNİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 2. 1. Bilgi Yönetimi Döngüsü	48
Şekil 3. 2. Ortaklaşa Rekabet Şeması	68
Şekil 3. 3. Gelecek için rekabetin üç aşaması	69



TABLolar DİZİNİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 2.1 . Organizasyon kültürünün korku ya da güven temelli olmasının karşılaştırılması	58
Tablo 3.2. Klasik Lider ile Bilgi Çağı Liderinin Karşılaştırılması	78



GİRİŞ

Bireyler , organizasyonlar ve toplumlar, geçmişini hatırlamak gününü izlemek ve geleceği öngörebilmek amacıyla bilgiye ihtiyaç duymaktadırlar. Günlük yaşamın vazgeçilmez iletişim aracı olan bilgi, yönetim ve organizasyon süreçlerinin en temel sosyo ekonomik yaşamın en stratejik kaynağı olarak görülmektedir. Bilginin egemen olduğu toplumsal ve ekonomik yaşam; kapsamlı gelişim, etkin bilgi üretimi ve aktarımı, yaratıcılık ve hızlı iletişim teknikleri ile yapılandırılmış bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bilgi çağı , bilginin temel üretim faktörü olarak değerlendirildiği, iş hayatında etkinlik gösterenlerin, çalışanların çoğunluğunu oluşturduğu ve yaşam boyunca öğrenmenin kaçınılmaz hale geldiği, bilgi tabanlı toplumsal ve ekonomik aşamadır. Bilgi çağına geçişte hız kazanan teknolojik değişimler, organizasyonlarda bilgi, uzmanlık , yaratıcılık temelinde uzlaşmayı sağlamakta ve çağdaş organizasyon yönetimleri, değişik uzmanlık ve bilgi yeteneğine sahip katılımcılardan oluşmaktadır. Bilgi çağı sürekli güncelleştirilen ileri bilgi ve yönetim teknolojilerinin, organizasyon yapıları, insan kaynakları, yönetim sistemleri ve kurumsal amaçlar üzerindeki önemli ölçüde etkileri bulunmaktadır.

Bilgi, kurumsal karar verme, planlama, strateji oluşturma ve denetleme gibi süreçlerin en temel girdisidir. Bilginin, yönetim ve organizasyon süreçlerinde temininden , çıktı biçimine dönüştürülmesine kadar tüm boyut ve düzeylerde kullanımını kapsayan bilgi yönetimi önemi yadsınamaz bir olgudur.

Yaşanan hızlı değişim etkisiyle, ayakta kalabilmek işletmelerin gündemlerinde yer alan en önemli konu haline gelmiştir. İşletmelerin küreselleşen rekabet ortamında, değişime uyum yeteneğine sahip olmaları gerekmektedir. İşletmeler bütün içsel süreçler kontrole ve sınırlamaya dayalı olmaktan çok yaratıcı ve üretken olmak zorundadır. Bunlar, yaratıcı düşüncüyü destekleyen, sorun ve fırsatları araştıran , yeni fırsatlar yakalayan , yeni ürünler geliştiren, yeni pazarlar bulan, yeni çözümler üreten, fark yaratan kuruluşlar haline gelmelidir. İşletmelerin organizasyon

yapılarının yaratıcı bir yapıya bürünmesi için uygun organizasyonel ve yönetsel koşulların oluşturulması için, işletmelerde yaratıcılık yönetimini varlığı gerekmektedir.

Bilgi çağında yaşanan gelişmelerle organizasyonlar dünyasında yeni düzenlemeler gündeme gelmiştir. Organizasyonları biçimlendiren devrimin temeli; bilgi, bilgi teknolojileri ve düşünsel yönetim modelleri arasında varolan ilişkilere dayanmaktadır. Söz konusu ilişkinin, organizasyonlar dünyasında, genel anlamda, rekabetçilik düzeyini arttırdığı, organizasyon yapıları ve yönetim sistemleri üzerinde etkili olduğu ve kurumsal etkinliği önemli ölçüde arttırdığı ileri sürülmektedir.

Bilgi Çağı organizasyonlarının, kurumsal deneyimlerden dersler çıkarma, günü kapsamlı biçimde analiz etme ve geleceğin belirsiz ekonomik ve teknolojik koşulları içinde olabildiğince doğru öngörebilme zorunlulukları vardır.

Bilgi çağı, organizasyon yapılarında, yönetim sistemlerindeki değişimlerin işletmelerde uygulanabilmesi için; insan odaklı bir yönetim felsefesi benimsenmiştir. İşletmelerin rakipleri karşısında rekabet üstünlüğünü yakalayabilmesi ; çalışanlarının bilgi birikimlerinin ve yaratıcı potansiyellerinin hayata geçirilmesi iletişikle mümkün olmaktadır. İletişim kişiler arası ilişkinin her türünü, örgütleri ve giderek toplumları yaratan ve bir arada tutan olgudur. Günümüzde işletmelerde uygulanan bilgi ve yaratıcılık yönetiminin çalışmalarının etkin bir örgütsel iletişimle başarı yaratacağı görüşü ileri sürülmektedir.

Literatür ve anket çalışmasına dayanan bu çalışma; bilgi yönetimi, yaratıcılık yönetimi ve iletişim kavramları arasındaki bağlantısı incelemektedir.

Çalışmanın birinci bölümü, bilgi çağında bilgi kavramı, özellikleri, üretimi, maliyeti , kullanımı, değeri ,organizasyonlarla arasındaki ilişki ve bilgi çağı organizasyon yapıları açıklanmıştır.

İkinci bölümde bilgi yönetimine ve uygulanmasına ilişkin kavramsal çerçeve verilmiştir.

Üçüncü bölümde bilgi çağında insan kaynaklarının yeniden yapılanması, akabinde yeni yönetim araçlarından olan yaratıcılık yönetimi irdelenmiş ve iletişim kavramı açıklanmıştır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde anket çalışması ve uygulama analizinin sonuçları değerlendirilmiştir.

Çalışma sonuç ve önerilerle tamamlanmıştır.



BÖLÜM I

1. ORGANİZASYONLARDA BİLGİ KAVRAMI

1.1. Bilgi Kavramı

Bilgi , latince “informatio” kökünden olup, biçim verme eylemi, biçimlendirme ve haber verme eylemi olarak tanımlanmaktadır.¹ Bilgi , genel anlamda “ düşünme, yargılama, akıl yürütme , okuma araştırma, gözlem ve deney sonucunda elde edilen düşünsel ürün” ya da “öğrenilen şey” olarak tanımlanmıştır. Bilgi, alınıp satılabilen bir kaynak olarak da değerlendirilmektedir.²

Bilgi , enformasyon parçaları arasında kurulan yararlı ilişkidir. Enformasyon nasıl verilerden türetiliyorsa, bilgi de enformasyondan türetilir. Bilgi, sadece kayıtlarda ve bilgi bankalarında değil kurumsal rutinlerde, süreçlerde, uygulama ve normlarda da mevcuttur. Bazen sezgiseldir, sözlere dökülmesi her zaman mümkün olmayabilir.³

Bilgi; kişisel anlamda düzenlenmiş enformasyondur, özümsemiştir, öğrenme ve deneyim yoluyla kazanılmış olan önceki bilgilerle bütünleşir, kararlara ve davranışlara yol gösterir. Bilgi, insanların beynindedir, inançlarımıza ve değerlerimize dayanmaktadır ve tüm yaşamı boyunca kazandıklarının toplamıdır.⁴

Yusuf Has Hacıp, Kutagu Bilig’de bilgiyi, “değeri yok olmayan bir servet” biçiminde tanımlarken , J.J. Rousseau gerek bireysel, gerek toplumsal gelişmenin bilgi ile gerçekleşebileceğini vurgulamıştır.⁵

Ünlü yönetim bilimci P.Drucker’e göre bilgi, bilgi toplumuna giriş süreciyle birlikte, üretimin başlıca faktörü olmuştur. Bu değişimin temel dinamiği bilginin anlamında yer alan içerik farklılaşmasıdır. Hem Batı’da hem de Doğu’da, bilgi her zaman için var olmaya uygulanan bir değer olarak görülmüştür. Ama şimdi birden bire var olmak yerine yapmaya uygulanan bir değer haline gelmiştir. Günümüzde bilgi artık, bir değer , bir kaynak durumundadır.⁶

¹ Hayri Ülgen, İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1980, s.4.

² Adem Öğüt, Bilgi Çağında Yönetim, Nobel Yayın Dağıtım, I. Basım , Ankara, Kasım 2001, s.9

³ İsmet Barutçugil, Bilgi Yönetimi, Kariyer Yayıncılık İletişim, İstanbul, 2002, s.58

⁴ Öğüt, a.g.e., s.9

⁵ İlhami Findıkçı, Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme, Kültür Koleji

⁶ Peter Drucker, Kapitalist Ötesi Toplum, İnkılap Kitapevi, Yönetim Dizisi, İstanbul, 1994, s.33

Yönetim düşüncesinde en temel anlamda bilgi, her türlü örgütsel faaliyetin en temel girdisi şeklinde tanımlanabilir. Örgütsel faaliyetlerden kasıt, verimlilik amacıyla gerek birimlerde gerekse örgüt çevresinde yürütülen çeşitli faaliyetlerdir.⁷ Yönetim organizasyon teorisinde güncel düşünce; “işletmenin kapasitesini büyütmek ve uyarmak amacıyla bilginin yaratılması ve kullanılması”nın oynadığı stratejik rolü üç farklı alana ayrılmaktadır:⁸

- Organizasyonlar için önemli kararlar alınmasında araştırma ve bilgiyi değerlendirmek,
- Organizasyonun dış çevresindeki gelişmeleri ve değişimi anlamak,
- Organizasyon oluşturulduğunda organizasyonel öğrenme boyunca yeni bilgi yaratmak için örgütlenme ve bilgi süreçlemektir.

Gelişmiş ve sanayileşmesini tamamlamış toplumlar ile geliştirmekte olan toplumlar arasındaki en önemli farkı, “bilgi” oluşmaktadır. Bilgi, üretim faktörleri olarak sayılan emek sermaye doğal kaynak ve teknoloji yanında beşinci etmen olmaya başlamıştır. Gelişmiş toplumların %80’i gibi büyük bir bölümü, bu yeni kaynakların etkin olarak yararlanma yeteneği kazanıldığından, bilginin üretim ve hizmet sektöründe sermayeden daha önemli bir etmen olacağı düşünülmektedir.⁹

1.2. Bilginin Özellikleri

Çağımız toplumlarının en temel hedefi, bilgi toplumu düzeyine erişebilmektir. Bilgi toplumlarında, stratejik kaynak olarak kabul edilen bilgi, bilgi teknolojilerinin sağladığı imkanlarla üretilmekte, sınıflandırılmakta, erişilebilir kılınmakta, toplumsal ve kurumsal sorunlarımızın çözümünde kullanılabilir. ¹⁰ Günümüzde bilgi, bireylerin, organizasyonların ve devletlerin sahip olabilecekleri en stratejik kaynak durumuna gelmiştir.

⁷ Mustafa Sağlam, “Bilgi Yönetiminin Kavramsal Çerçevesi ve Başkent Üniversitesi İletişim Fakültesi ve Belge Yönetimi Bölümü”, www.bilgiyonetimi.org, Ocak 2003

⁸ Mustafa Kurt, “Bilginin Organizasyonlar İçin Değişen Anlamı Ve Stratejik Önemi”, www.bilgiyonetimi.org, Ocak 2004

⁹ Hasan Tekeli, “Bilgi Çağının Gelişmekte Olan Ülkelerdeki Sosyo-Ekonomik Etkilerinin İrdelenmesi ve Ülkemiz Yönünden Konuyla İlgili Yöntümler Konuyla İlgili Araştırma Önerileri”, 3.izmir İktisat Kongresi, DPT Yayını, Ankara, 1992, s.209

¹⁰ Varol Atabay, “Kamu Bilgi İşlem Merkezleri ve Bilgisayar Sektörünün Sorunları”, Hazine Dış Ticaret Dergisi, S.12, Mart 1992, s.20

Bilgi organizasyonlar için yaşamsal kan, kurumsal planlama ve kontrol için vazgeçilmez bir kaynaktır. “Kurumsal planlama” ile “kurumsal etkinlik” arasında doğrusal bir ilişki gerçeği ışığında, “bilgi” ile kurumsal etkinlik pozitif bir korelasyon olduğu ileri sürülebilir. Başka bir deyişle, etkin bilgi temini ve yönetiminin, etkin bir kurumsal işleyiş için vazgeçilmez ön koşul olduğu iddia edilebilir.¹¹

Arbak’a göre; bilginin iki önemli özelliği bulunmaktadır. Birincisi, bilgilerin ana kaynağı olan veriler tek başına anlam taşımazlar. Veriler işlenerek anlam kazanmış bilgi formuna kavuşturulabilir. İkincisi ise, oluşturulan bilgi, yönetsel kararlara ilişkin faktörlerdeki belirsizliği azaltmaktadır.¹² Diğer yandan, bilgi toplumunda bilginin temel özellikleri; “sürekli üretilebilmesi ve artış göstermesi; iletişim ağları içinde taşınabilir; bölünebilir ve paylaşılabilir olması ile işgücü, sermaye ve doğal kaynakları ikame edebilmesi¹³ şeklinde özetlenmektedir.

Bilgi çağı ile birlikte organizasyonlar ve bireyler arası ilişkiler kompleks ve sofistike duruma gelmiştir. Toplum gelişip karmaşıklaştıkça karar alıcıya sunulan bilgilerin doğruluğunu kaynağına giderek inceleme imkanına sahip değildir. Başkaları tarafından hazırlanan bilgilerin ise, kasdi olmayan hataları kapsama olasılığı vardır. Bu bağlamda, bilgi güvenilirliğini arttırmanın yolu, yönetsel denetim yöntemlerini sürekli uygulamaktır.¹⁴

1.2.1. Yönetsel Bilginin Özellikleri

Bilgi, “bütün yönetsel işlevlerin temelini oluşturan”, “yönetsel başarıyı kolaylaştıran ya da engelleyen” önemli bir güç olarak değerlendirilebilir. Yönetsel bilgi organizasyonlarda, kurumsal işleyişe ilişkin olguları ve gözlemleri içermektedir. Başka bir ifadeyle, yönetsel bilgi, belirli amaçlara ulaşmak veya belirli bir anlayışı geliştirmek için, verilerin bir işlem sonucunda yöneticilere yararlı duruma getirilmiş biçimidir.¹⁵

¹¹ A.g.e., s.2

¹² Yasemin Arbak, “Örgütlerde Bilgisayar Destekli Bilgi Sistemlerinin İncelenmesine Yönelik Kurumsal Bir Yaklaşım”, *Verimlilik Dergisi*, 1995 s.73

¹³ Hüsnü Erkan, *Bilgi Toplumuna ve Ekonomik Gelişme*, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, No: 326 4.Baskı, Ankara, 1998, s.95-96

¹⁴ Ersin Güredin, *Denetim*, Beta Yayınları, VI. Baskı, İstanbul 1994, s.4

¹⁵ Ülgen, a.g.e., s.19

Yönetmel bilgi sağlamann en önemli kaynağı, deneyimlerdir. Ancak, teknolojik tasarımların, yasal düzenlemelerin ve yönetmel prosedürlerin sürekli değişim içinde olduğu günümüzde, deneyim klasik dönemini yitirmiştir. Etkin yöneticiler, deneyimlerinin yanı sıra yönetime ilişkin bilgiye gereksinim duyarlar. Yönetmel situasyonlara uygulanabilir nitelikler taşıyan basit(anlaşılır) ancak içerikli, yararlı konsept, model, çerçeve, diyagram, şema ve yaşanmış örnek olaylar, yöneticiler için hep ilgi odağı olmuşlardır. Sözü edilen araçlar “olmazsa olmaz” araçlar oldukları için değil, etkinlik oluşturma, yönetim faaliyetlerini kurgulama sürecinde yararlı retorik teknikler sundukları için uyumlaştırmakta ve kullanılmaktadır. Dolayısıyla, yönetim açısından bilgi, “yöneticinin karar almasına yardımcı olan öğeler” olarak kabul edilmektedir.¹⁶

Yöneticilerin bilgi gereksinimleri, yönetmel konumları ve yüz yüze geldikleri karar yapıları ile doğrudan ilişkilidir. Üst yönetim düzeylerinde daha planlanmamış bilgilere geniş, dışsal ve uzun dönem odaklılık çerçevesinde ihtiyaç duyulurken, alt yönetim düzeylerinde öngörülebilir ve ayrıntılı bilgilere dar, içsel ve rutin bağlamda gereksinim duyulmaktadır.¹⁷

1.2.2. Bilişimsel Bilginin Özellikleri

Bilgi çağında organizasyonların en başta gelen kaynağı, bilgi sistemlerinin ürünü olan bilgidir. “Bilişimsel bilgi”, bilgi teknolojileri ve sistemleri içinde bilimsel usullerle işlenip elde edildiği için, bireysel keyfilik ve saptırmalardan uzak ve nesnel bir nitelik arz etmektedir. Bilgi sistemleri bilgisi ya da bilişimsel bilginin kimi özellikleri önemli sayılmaktadır. Kurulacak bilgi sistemlerinin değerlendirilmesinde bu özelliklerin dikkate alınması gerekmektedir.¹⁸

Doğruluk veya yanlışlık: Bilgi gerçek olabilir ya da olmayabilir. Eğer yanlış olan bilgiyi alan kişi onun doğru olduğuna inanırsa, onun etkisi bilginin doğru olmasıyla eşit düzeyde olmaktadır.

Yenilik: Bilgi, alan için tamamen yeni ve önemli olabilir.

Miktarının artması: Bilgi, mevcut olan bilgilere yenilerini ekleyebilir ya da onları düzeltebilir.

¹⁶ Öğüt, a.g.e., s.15

¹⁷ A.g.e., s.15

Düzeltilmesi: Bilgi, eski ve yanlış bilgileri düzeltebilir.

Doğrulayıcılık: Yeni gelen bilgi var olan bilgiyi onaylayabilir.

Zamanlılık: Kalitesi ve doğruluğu yadsınmayan ancak zamanlama ve yerinde kullanılamama sorunu yüzünden fayda sağlayamayan bilgi önem içermez.

Ekonomiklik: Bilginin elde edilmesinin ya da bilgi işleme sürecinin çok fazla bir maliyet gerektirmemesidir.

1.2.3. Dışsal Bilginin Özellikleri

Bilgi çağının hızla değişen teknolojik ve çevresel değişimleri karşısında organizasyonlar dışsal bilgiye olağanüstü düzeyde gereksinim duymaktadırlar. Dışsal bilgi, organizasyon dışında oluşan sosyal, ekonomik, hukuksal, kültürel, teknolojik ve uluslar arası koşullar ve gelişmeler bağlamında organizasyonu etkilemesi olası tehdit ve fırsatlara ilişkin bilgidir.

Dışsal bilgi aşağıdaki faktörlerle ilgili enformasyonları içermelidir:¹⁹

- Temel rakip organizasyonların pazar payı,
- Yeni Pazar fırsatları,
- Ulusal ekonomik büyüme oranı ve organizasyonel büyüme oranı,
- İnsan kaynakları piyasasının durumu,
- Olası politik riskler,
- Teknolojik gelişmeler ve bu gelişmelerin organizasyona etkileri,
- Fiyatlar genel düzeyi artış trendleri,
- Global ekonomik seyir,
- Talep ve müşteri tercihlerinde oluşan değişimler,
- Kamusal ve hukuksal düzenlemeler.

1.3. Bilginin Üretimi ve Maliyeti

Bilgi toplumunda temel üretim faktörü bilgi olurken, kalkınma sürecinin içeriği ve bu nedenle kalkınma stratejileri değişmek durumunda kalmıştır. Artık ülkelerin birbiri karşısında üstünlük sağlaması, kıt olan sermaye birikimine dayanmamaktadır.

¹⁸ Hasan Çoban, **Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş İçin Stratejik Planlama ve Yönetim Bilgi Sistemi Uygulaması**, İnkılap Kitapevi, İstanbul, 1997, s.156

¹⁹ Ögüt, a.g.e., s.17

Bilgi toplumunda zenginliğin kaynağı, bilgi üretmeye yönelik yeniliklerdir. Yenilik ve bilgi için sınır yoktur. Başka bir deyimle, sanayi toplumu, kıt sermaye kaynakları nedeniyle azalan verim yasaları içinde üretimini gerçekleştirmektedir. Oysa, bilgi toplumunun bilgi birikim ve yenilik süreci artan verimle işleyen bir mekanizmaya sahip bulunmaktadır. Bu nedenle bilgi toplumunda kalkınma stratejileri daha farklı olmak zorundadır.²⁰

Bilgi toplumu ve küreselleşme olgusu, ekonomik gelişme sürecinin açıklanmasına rekabetçi gelişmeyi dahil etmeyi zorunlu kıldı. Kısacası, bilgi toplumu ile doğan küreselleşme sürecinde, ekonomik gelişmenin belirleyenleri ve gelişme stratejilerine yeni yaklaşımlar getirmek gerekti. Bu yönde yapılan çalışmaların en başında Porter'in "Ulusların Rekabet Üstünlükleri" (1990)'ne ilişkin eseri ve orada içerilen analizler geliyor. Porter, ulusların rekabet güç ve yeteneğini belirlerken dört grup temel değişkenden yola çıkmaktadır. Bunlar;²¹

- Faktör koşulları,
- Talep koşulları,
- Bağlı ve destek endüstriler,
- Endüstri yapısı, stratejisi ve rekabettir.

Yeni bilgi üretimi, bütün organizasyonların hedefledikleri, ancak, kimi zaman ulaşmakta güçlük çektikleri bir olgudur. Bilgi üretimi, teknoloji üretiminin ön koşuludur. Bilgi, kurumsal faaliyetlerin kapasitesini arttırıcı ve organizasyonel yenilenme sağlayıcı bir faktördür.

Bilginin üretimi ve iletimi, "bilgi kuramı" adı altında bilimsel olarak inceleme konusudur. Bilgi kuramı, bilimsel usullerle matematiksel iletişim teorisi olarak analiz edilmektedir. Bilgi sistemlerindeki bilgi iletişim problemi, üç düzeyde değerlendirilebilir. Bunlar, teknik, anlamlılık ve etkinlik düzeyleridir. Teknik düzey, bilginin nasıl doğru iletilebileceğini anlamlılık düzeyi istenilen anlamın hangi sembollerle iletilebileceğini, etkinlik düzeyi ise insanların etkilemek açısından mesajların hangi uygunluk seviyesinde iletileceğini gösterir.²²

²⁰ Hüsnü Erkan, "Bilgi Toplumu ve Bilgi Toplumuna Geçiş", *Bilgi ve Toplum Dergisi*, www.bilgivetoplum.com, Aralık 2003

²¹ A.g.m.

²² Ögüt, a.g.e., s.18

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin işbirliği içinde gelişmesi, bilgi üretimi ve iletiminin daha etkili ve verimli gerçekleştirilmesinde devrimsel bir değişimi sağlamıştır. Bilgi, daha verimli ve etkili biçimde üretilip işlenebilmekte, daha hızlı ve arzu edilen biçimlerde iletilebilmektedir.²³

Günümüzde organizasyonlar için yaşamsal kaynak olan bilginin maliyeti konusu önem arz etmektedir. Ancak, soyut nitelik taşıyan bu kaynağın maliyetini belirlemek zordur. Zira, maliyet ve faydanın sayısallaştırılması için, maliyet/fayda analizine konu olan değer, somut olması gerekir.

Bilginin ekonomik olup olmadığının saptanması sürecinde maliyeti ile karşılaşmaya tabi tutulacak bir başka değişkene gereksinim duyulur. Bilginin değeri en anlamlı bir biçimde bir karar bağlamında kullanıldığında açıklanabilir. Bilgi, alınacak kararları ve yapılacak işleri etkilediği oranda değerlidir. Bilginin ekonomik olması için, bilginin değeri bilgi elde etme maliyetinden yüksek olmalıdır.²⁴

1.4. Bilginin Kullanımı ve Değeri

Kurum ve kuruluşlar, geçmişi hatırlamak, bugünü izlemek ve geleceği öngörmek amacıyla bilgiye gereksinim duymaktadırlar. Bilginin temel kullanım amacı, karar alma işlevine destek sağlamaktır. Günümüzde bilgi, ekonomide en temel kaynak olarak karşımıza çıkmaktadır. Doğal kaynaklar, sermaye, girişim gücü ve işgücünden oluşan geleneksel üretim faktörleri, günümüzde ikincil öneme sahip olmuşlardır. Bu kaynakları belirli düzeyde bilgi sağlandığı müddetçe kolayca elde etmek mümkün olabilmektedir. Bilgi dışındaki üretim faktörleri bölüşüldükçe çoğalmakta ve kendini yenilemektedir.²⁵ Ancak salt bilgi bir şey üretemez, yalnızca bir görevle bütünleştiğinde üretken olabilir.

Bilgi toplumu, organizasyonlar toplumdur ve organizasyonların temel amacı, uzmanlık bilgilerini bir görevle bütünleşmektedir.²⁶ Bilgi çağı öncesinde, organizasyonların sağladıkları verileri nasıl saklayacakları ve organizasyon içindeki veri, bilgi ve üst bilgi akışını nasıl gerçekleştireceklerine ilişkin sorunlara çözümler

²³ A.g.e., s.18

²⁴ A.g.e., s.19

²⁵ İsmail Hakkı Yücel, *Bilim-Teknoloji Politikaları ve 21.yy Toplum*, DPT Yayını, Ankara, 1997, s.33

aranmıştır. Ancak, bilgi çağının alt yapısını oluşturan küresel ağ ile birlikte değişen iş modellerinin yeni sorunları gündeme getirdiği ihmal edilemez bir gerçektir.²⁷

Bilgi, bireysel ve kurumsal kararların temelini oluşturmaktadır. Kurumsal amaçlar için gereksinim duyuları bilginin türü, yapısı ve içeriği bu bilgiyi kullanan birimin işlevlerine göre farklılık gösterebilir. Organizasyonun alt düzeylerinde bulunan, yürütmeden sorumlu yöneticilerin bilgi gereksinimleri; rutin, günlük, yürütme ile ilgili kararlar için olurken, orta düzey ve özellikle üst düzey yöneticilerin bilgi gereksinimleri uzun dönemli kararlar alma, stratejiler belirleme ve politikalar oluşturmaya ilişkin olmaktadır.²⁸

Organizasyonun alt kademelerinde alınan kararlar, çok sayıda ve sürekli tekrar eden nitelikte olup, çoğunlukla bu kararlar programlanabilme özelliğine sahiptir. Bu özellikleriyle alt kademede, daha çok ayrıntılı ve çoğunlukla kurum içi bilgilere gereksinim duyulmaktadır. Buna karşın, üst düzeylerde politika geliştirme ve stratejik planlamaya yönelik programlanamayan, yapısal olmayan kararlar alındığı için, daha çok özetlenmiş, kurum-içi ve kurum-dışı kaynaklı bilgilere gereksinim vardır.²⁹

Çoğu organizasyonlar bilgiyi derinlemesine kullanmakta, ancak kullanılan bilginin potansiyel değerini kavrayamamaktadırlar. Bilginin temel kullanım amacı, karar alma işlevine destek sağlamak ve niteliksel anlamda gelişmektedir. Bu bağlamda, alınan kararın değeri, bilginin değerini ortaya koyacaktır. Bilgi, karar alma süreci üzerinde doğrudan etkiye sahiptir.

Bilginin değerini, bilgiden beklenen sonuçlara göre değerlemek, doğal olarak mantıklı ve geçerli bir yaklaşımdır. Zira, bilgi değerini belirleyen nitelikleri yönetsel bir sonuca ulaşmak için toplanmakta, sınıflamakta ve süreçlenmektedir.³⁰

²⁶ Alev Berviranlı, "Elektornik İşe Hız Geliyor", *Capital* Yıl:7, S:4 İstanbul, Nisan 1999, s.190-191

²⁷ T.Kaya Bengir, *Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim*, TODAİE Yayınları, Ankara, 1996, s.8

²⁸ A.g.e., s.17

²⁹ A.g.e., s.17

³⁰ Öğüt, a.g.e., s.21

1.5. Bilgi Kavramı ve Organizasyonlar

Yönetim düşüncesinde, klasik teoriden post-modern anlayışa kadar geçen süreç içinde bilgi kavramı daima önemli bir tartışma alanı olmuştur. Örtülü ve açık bilgi kavramları organizasyonlar içinde değişik zamanlarda değişik biçimlerde her zaman kabul görmüş kavramlar olarak var olmuşlardır. Klasik teoride açık bilgi önem kazanırken, post-modern anlayışta açık ve örtülü bilginin en uygun bileşiminin nasıl elde edileceği önemli bir tartışma alanı oluşturmuştur.³¹

Sanayi devrimi ile bilimsel devrim arasında her zaman bir paralellik söz konusu olmamıştır. Her iki devrim de daha ziyade açık bilgi temeli üzerine kurulsa da, sanayileşme uygulanabilir, yani pratik bilgiye önem veren bir düşünceye ağırlık vermiş, bilim ise teorik ve pratik bilgi alanlarında ilerlemiştir. Günümüzde yaşanan gelişmenin temelinde ise, gerçek bilimin sanayiye uygulanması düşüncesinin hakim olmasıdır.³²

Klasik teoride, özellikle F.f.Taylor'un Bilimsel Yönetim yaklaşımı çerçevesinde kapalı bir sistem içinde rasyonellik düşüncesi hakimdir.³³ Bu yaklaşım çerçevesinde nesnel ölçülebilen bilgi önem kazanmış, örtülü bilgiye ise fazlaca önem verilmemiştir.³⁴

Bir Fransız düşünürü olan Saint Simon'da sanayi toplumunu, organizasyon ve bilginin oluşturduğu bir toplum yapısı olarak tanımlamıştır. Simon'da açık ve pozitif bilgi üzerinde durmuş örtülü bilgiyi bilgi olarak görmemiştir.³⁵

Yönetimde modern düşüncenin gelişmesi ile birlikte, temeli tecrübe edilmiş araştırma bilgisine güvenen ve sentezci bir bilgi anlayışı da önem kazanmıştır.³⁶

³¹ C.P. Snow, *İki Kültür*, Çev. Tuncay Birkan, Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu Yayınları, No.157, Ankara, 1999, s.121

³² A.g.e., s.124

³³ A. Zeynep Düren, *2000'li Yıllarda Yönetim*, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000, s.8.

³⁴ Pınar Süral, Ömür Özmen, Ömür Saatçioğlu, "Bilgi Yönetimi Modelleri: Bileşenlerin İncelenmesinde İlişkin Kavramsal Bir Çerçeve", *I. Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*, Hereke, 2002, s.470.

³⁵ Cihan Dura, *Bilgi Toplumu*, Kültür Bakanlığı Yayınları, No: 1244, Ankara, 1990, s. 34

³⁶ Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, Beta Yayınları, İstanbul, 2001, s. 49.

İradeci (volontarist) yaklaşımda, rekabet üstünlüğünün sermayeden teknolojik üstünlüğe ve yenilik yaratma kabiliyetine bağlı olduğu ve teknolojinin ise organizasyonun kendisi tarafından üretilmesi düşüncesi ortaya konulmuştur.³⁷ Bu bir anlamda organizasyonların bilgi üretimi ile üstünlük kazanacakları anlamına gelmektedir.

Sistem yaklaşımı, organizasyonların zaman içinde oluşturdukları bilgi ve tecrübe dağarcıklarının bulunduğunu, geleceğin başarısında geri besleme ile bu dağarcığı kullanan sistemler olduğunu ileri sürmüştür.³⁸

Durumsallık yaklaşımında, bir kavramın nasıl uygulandığı çeşitli değişkenlerin varlığına bağlı olarak değişmektedir. Bu taktirde her zaman her yerde geçerli ilkelerin varlığı ile her olayı açıklamak mümkün değildir.³⁹ Bu belli bir konudaki bilginin her durumda aynı sonuçlara yol açmayacağı anlamına gelmektedir.

Modern sonrası yaklaşımlarda organizasyonlarda, açık ve örtülü bilginin örgütlerin başarısındaki önemi daha çok vurgulanmıştır. Örgütsel strateji yaklaşımında, başarı bilgi edinmek ve bunu kullanmak üzerine kurulmuştur. Bu görüşe göre organizasyonlar, iç ve dış çevrelerinden sürekli olarak bilgi toplar ve fırsat, tehdit, üstünlük ve zayıflıklarını analiz ederler.⁴⁰ Stratejik yönetim düşüncesindeki evrimle birlikte, örgütün rekabet gücündeki “kaynak temelli” görüş, yerini “bilgi temelli” görüşe bırakmıştır.⁴¹ Kaynakla ifade edilmek istenen organizasyonun başarısında temel oluşturan güçlerdir. Bunlar az bulunur, taklit edilemez ve ikame edilemezler. Bilgi temelli görüşte ise değer yaratmada en önemli kaynak bilgidir.⁴²

1.5.1. Bilgi Çağında Örgütsel Yapılar ve Özellikleri

Organizasyonların giderek daha karmaşık bir yapıya bürünmesi, daha fazla veri ve daha iyi bir işleyiş gerekmektedir. Teknolojik, ekonomik, hukuki, sosyal ve kültürel dış çevreye ilişkin unsurların hızla değişmesi sonucu organizasyonlar bu değişmelere uyumu kolaylaştıracak ve değişimi önceden görmeyi mümkün kılacak bilgilerin elde

³⁷ A.g.e., s.44-45.

³⁸ A.g.e., s.62.

³⁹ A.g.e., s. 68.

⁴⁰ Göksel Ataman, *İşletme Yönetimi*, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2001, s.184.

⁴¹ Süral, Özmen ve Saatçioğlu, a.g.m., s.471.

⁴² A.g.m., s.471.

edilmesi yönünde yardımcı olacak yeni düşüncelere ihtiyaç duyulmaktadır. Öte yandan bilgi, ekonomik gücü belirleyen en önemli faktörler arasında ilk sıralarda yer almaktadır.

Bilgi çağı, organizasyonlar çağı olarak tanımlanmaktadır. Ancak, organizasyonlar çağında kurum ve kuruluşların emir ve denetim organizasyonları olarak değil, bilgi tabanlı organizasyonlar biçiminde yapılanmaları gerekmektedir. Bilgi tabanlı organizasyonlarda bilgi üretimi, işlemi, değerlendirilmesi ve dağıtım, çalışanların en temel işlevleridir. Bilgi tabanlı organizasyonların oluşturulabilmesi için, yönetsel sorumlulukların, iletişim ve bilgi akış sistemlerinin temelli olarak yeniden biçimlendirilmesi gerekmektedir.⁴³

Geleneksel anlamda organizasyonlar; piramitsel ve hiyerarşik yapılar olarak değerlendirilmektedir. Başlangıçta, araç- gereç ve donatım aracılığıyla görev yapan kimi organizasyonel insan kaynakları artık enformasyon aracılığıyla çalışmaktadır. Dolayısıyla bilgi çağı organizasyonları çatıları altında “bilgi çalışanları” olarak tanımlanan insan kaynakları dikkate alınarak, geleneksel organizasyon yapısında önemli bir transformasyon yaşandığı iddia edilmektedir. Drukcer, bilgi tabanlı organizasyonları senfoni orkestrasına benzetmekte ve optimal nitelikteki bilgi-tabanlı organizasyonlarda orta kademe yönetiminin olmaması gerektiğini savunmaktadır.⁴⁴

İşletmelerin dünya pazarındaki yerini almak ve bunu korumak için yeniden yapılanma ihtiyaçları söz konusudur. Yapılanma gereği yeni organizasyon yapıları. geleneksel organizasyon yapılarından çok farklı yapıdadır.

Çağdaş` organizasyonlar bilgi çalışanlarının, yani eşit iş arkadaşlarının organizasyonudur. Her organizasyon yönetilir; ancak bilgi organizasyonunda “emir vermek” değil “yönlendirmek” esastır. Bilgi tabanlı organizasyonlar “istikrar koruyucu” değil, “istikrar bozucudur” nedeni, bilginin sürekli değişir olmasıdır. Bu yüzden bilgi tabanlı yönetim, bir bakıma değişim yönetimidir. Teknik ve sosyal alanda, amaçlı ve bilinçli olarak sürekli bir yenilenme gerekir.⁴⁵

⁴³ Öğüt., a.g.e., s.103

⁴⁴ A.g.e.,s.104

⁴⁵ Erkan, a.g.e, s.183-184

Sürekli yenilemeler, yenilikçi bir sistemin, yani yenilikçi piyasa sisteminin temel unsuru olmaktadır. Böylesi bir sistemde yenilikler öğretilir ve öğrenilebilirler. Bu yüzden yeniyi yaratma yeteneği kuruluşun yapısında varolmalıdır.⁴⁶

Yenilikçi yapısıyla organizasyon, toplumda sürekli değişim yaratırken, uyum sorunu ve gerilimlerin ortaya çıkması kaçınılmazdır. Yenilikçi kuruluşun “kültürü” , toplumu aşmalı ve onun ilerisinde olmalıdır.⁴⁷

Drucker’a göre Eflatun ve Aristo’dan beri siyasal ve sosyal kurumlar “güç” kavramına dayanmasına karşın; kapitalist ötesi toplumun ihtiyaç duyduğu enformasyon ve yapılanmayı sağlayan “sorumluluk” olacaktır. Bilgi çağının organizasyonları “sorumluluğa dayalı bir düzen” gerektirmektedir. Organizasyonlar, kendi iç örgütlenmesini, güç-hiyerarşi ve komuta yerine uzmanlık-görev ve sorumluluk üzerine oturtmak durumundadır. Dolayısıyla hem organizasyon içinde ve dışında, hem de birey ve kurum düzeyinde, bireysel ve sosyal bir sorumluluk ön plana çıkmaktadır.⁴⁸ Organizasyonda sorumluluğa dayalı olarak karar verme yetkisi, katılım kavramını gündeme getirmektedir. Bilgi tabanlı organizasyonda yönetim, kuruluş üyelerine karar yetkisi vermekle onları patron yapmıyor, ancak herkesi katılımcı yapıyor. Sonuçta katılımcı ve ortak sorumluluğa dayalı bir örgütsel yapı oluşmaktadır.⁴⁹

Organizasyondaki yenilenme, örgüt içi yönetim ve ilişkileri yeniden yapılandırdığı gibi, dış çevre ile ilişkilerin de yeniden yapılanmasını sağlamıştır. Organizasyon hızlı değişen yeniliklerle sürekli değişen çevresel değişkenlere uyumu, stratejik yönetimle, günlük yönetimin birleştirilmesini zorunlu duruma getirmiştir. Bilişim devriminin etkileri ile üretim zinciri kavramı önemini kaybetmiş; yerine iletişim ağlarıyla birbirine bağlı alt birimlere dayalı üretim şebekesinin benimsenmesine neden olmuştur. Bu durum endüstriyel dokuyu değiştirmiş, bağlı ve destek endüstriler arasında dayanışmayı ön plana çıkarmıştır.⁵⁰

⁴⁶ A.g.e., s.184

⁴⁷ A.g.e., s.185

⁴⁸ A.g.e., s.186

⁴⁹ A.g.e., s.188

⁵⁰ A.g.e., s.190

Bilgi tabanlı yeni organizasyon yapılarında teknik kaynak yönetimi, yöntem geliştirme, öneri grupları oluşturma, toplam zaman yönetimi gibi yeni yöntem ve uygulamalar önem kazanmıştır. Çalışanlara sorumluluk verme ve bireysel ödüllendirme ile başarı motivasyonunun daha yoğun teşviki gündeme gelmiştir.

1.5.2. Bilgi Çağının Organizasyon Türleri

Günümüzde organizasyonların rekabetçi yönetim stratejileri bilgi teknolojileri, küreselleşme, sektörel yeniden yapılanmalar ve yeni sektörel oluşumların etkisi altındadır. Bilgi çağı organizasyon modelleri, en önemli etkilerini geleneksel organizasyon kültürü üzerinde yapmaktadırlar. Dolayısıyla, ulusal ve küresel çapta faaliyet gösteren özel ve kamusal bir dizi organizasyon, bilgi çağı organizasyon modellerinin etkisi altındadır.⁵¹ Organizasyonlar çalışan ve müşteri kitlesi başlıklarında insan odaklı yapılanmaktadırlar. Çağın zorunlu gereklerine adapte olmayan organizasyonların varlığı sürdürmelerinin güçleşmesi, sözü edilen yapısal dönüşümleri hızlandırmaktadır.

21.yy ile birlikte, Max Weber'in tanımladığı bürokratik yapılanmalar, yerini elektronik yapılanmalara bırakmaktadırlar. Organizasyonlarda kırtasiyeciliğin öğeleri sayılan kağıtlar ekranlara, kelimeler elektronik sinyallere dönüşmektedir.⁵² Yalınlaşan, öğrenen ve her çalışanı birer bilgi çalışanı olma çabasında olan organizasyonlar gittikçe yaygınlaşmaktadır. Aşağıda değinmeye çalışacağımız organizasyon türlerinin bilgi çağının toplumsal, ekonomik, siyasal, kültürel, hukuksal ve uluslar arası koşullarına uyum sağlayabilecekleri ileri sürülebilir.

1.5.2.1. Değişim Mühendisliği

“Süreç yenileme” “süreçlerin yeniden yapılandırılması” veya “değişim mühendisliği” olarak türkçeleştirilen “ business process reengineering-BPR” kavramı, son yıllarda en çok sözü edilen kavramlardan biridir. Değişim mühendisliği bir kavram olarak, işletmelerin rekabet koşullarına uyabilmeleri ve müşterilerine daha iyi, daha kaliteli, daha çabuk ve daha ucuz hizmet sunabilmeleri için, bilgi teknolojisinin de yardımıyla işletme bünyesindeki tüm iş yapma usul ve süreçlerinin köklü bir şekilde

⁵¹ Ernst Zander, “Geleceğin İşletme ve Personel Politikası”, Çeviri: M.Y. Tınar, Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C.5, S.1-2, 1990, s.490

gözden geçirilerek yeniden yapılandırılmasını ifade etmektedir. Yani değişim mühendisliği, sürekli ve küçük gelişmeler sağlamak değil, köklü ve büyük değişiklikler yapmak ile ilgili bir kavramdır.⁵³

Değişim mühendisliğinde varsayım ve sabit değer yoktur. Bu nedenle değişim mühendisliğini uygulayan şirketler çoğu sürecin içinde var olan varsayımlara karşı korunaklı olmalıdır. “Müşterilerin kredilerinin kontrolü işini daha etkin bir şekilde nasıl yapabiliriz?” diye sormak, müşterilerin kredilerinin kontrol edilmesi gerektiğini varsaymak anlamına gelir. Çoğu durumda, kontrol maliyeti geri dönmeyen alacaklardan kaynaklanan zararlardan daha fazladır. Değişim mühendisliğinde önce bir şirketin ne yapması gerektiği belirlenir, sonra da bunu nasıl yapması gerektiği. Değişim mühendisliğinde emin olunan hiçbir şey yoktur. Var olanlar göz ardı edilir ve ne olması gerektiği araştırılır.⁵⁴

Bir organizasyonda insanlarla ilgilenmek, insanların niçin ve nasıl çalıştıkları konusunda bir fikir sahibi olmak, geniş bilgi ve teknik beceri gerektiren bir uğraştır. İnsan kaynakları yönetiminin başarılı olması ve reorganizasyon ve değişim mühendisliği yoluyla örgütsel verimliliğin ve etkinliğin artırılabilmesi için bir insan kaynakları stratejisinin oluşturulması gerekir. Bu stratejiye göre, insan kaynakları yönetiminin alt yapısını oluşturan; organizasyon, sistemler, yapılar, çalışanlar, işin yeniden dizaynı, rollerin ve sorumluluklar gibi unsurların yeniden belirlenmesidir.⁵⁵

Değişim mühendisliği ile ilgili çıkartılabilecek temel özellikler şöyledir:⁵⁶

- Farklı nitelikteki işlerin biraraya getirilmesi ile iş genişletme,
- İş zenginleştirme,
- Çok sayıda işin aynı anda yapılabilmesi,
- Farklı alternatifler üretebilen çok versiyonlu süreçler,
- Minimum kontrol,
- Kendiliğinden koordinasyon,

⁵² M.Levent Demircan, C.Arda Moltay, *Bilgiyi Yönetmek*, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ., İstanbul, 1997, s.125

⁵³ A.g.e., s.296

⁵⁴ A.g.e., s.297

⁵⁵ Hasan Tutar, “Reorganizasyon ve Değişim Mühendisliği”, www.basakekonomidergisi.com, Mayıs 2002

⁵⁶ Ataman, a.g.e., s.301

- Merkezci ve merkezkaç yapının avantajlarından aynı anda yararlanma.

Değişim mühendisliği uygulayan bir işletmede:⁵⁷

- Fonksiyonel bölümlerden, süreç ekiplerine;
- Basit görevlerden, karmaşık ve çok boyutlu işlere;
- Komuta ve kontrolden, güçlendirmeye;
- Yetiştirmeden, eğitime;
- Ünvan ve kıdemden, katkı ve performansa;
- Geleneksel örgüt kültüründen, yenilikçi örgüt kültürüne,
- Planlama ve kontrole yönelik yöneticiden, koçluk, destekleyiciliğe yönelik lidere;
- Hiyerarşik yapıdan, yalın ve sade bir yapıya doğru bir geçiş gerçekleşmektedir.

Değişim mühendisliği büyük zaman, emek ve para gerektiren bir faaliyet niteliği taşır. Değişim mühendisliği girişimlerinin bir bölümü firmanın yerini sağlamlaştırması, etkinlik ve verimliliğini arttırmasıyla sonuçlanırken, daha büyük bir bölümü başarısızlıkla sonuçlanmakta, zaman emek ve para kaybından öteye gitmemektedir.

Gerçekten başarılı uygulanması halinde işletmeye önemli faydalar sağlayabilecek bu teknik birçok işletme tarafından gerektiği gibi uygulanmamaktadır. Uygulamada sık sık karşılaşılan hatalar aşağıdaki gibi özetlenebilir:⁵⁸

- Süreçleri değiştirmekten çok iyileştirmeye çalışmak,
- Sürecin yeniden tasarlanması dışında kalan unsurları gözardı etmek,
- Ücret politikaları, kariyer planlaması, işe alma ve eğitim ile terfi politikalarını değişim mühendisliğini desteklemekten uzak biçimde oluşturmak,
- Değişim mühendisliğinin ne olduğu, neden ve nasıl uygulanacağı konusunda herkesi gerektiği gibi bilgilendirmemek,
- Çok erken vazgeçmek ve küçük sonuçlarla yetinmeye hazır olmak,
- Çalışmayı yönetmek üzere konuyu bilmeyen ve anlamayan kişileri görevlendirmek,
- Değişim mühendisliği çalışması için yeterince kaynak ayırmamak, bilgi akış sistem ve teknolojisine gereken yatırımı yapmamak,

⁵⁷ A.g.e., s. 301

- Örgüt kültüründe yeni değer ve inançların yerleştirilmesine yönelik çabaları gerçekleştirmemek,
- Süreçleri gerektiği gibi incelememek, hatalı süreçler üzerinde yoğunlaşmak,
- Farklılaşan görevlerini yerine getirmede kişilere yardımcı olacak eğitimi vermemek ve bu şekilde çalışanların olumsuz tepki ve direnişlerine zemin hazırlamak.

Bu hatalardan arındırılmış bir değişim mühendisliği uygulaması ise işletmeye önemli başarılar sağlayacaktır.⁵⁹

1.5.2.2. Toplam Kalite Yönetimi

Kalite Yönetimi, evrensel süreç içinde hayatın tüm safhalarında yaşanarak ve uygulayarak öğrenilen bir olgudur. Toplam Kalite Yönetimi, insanların tüm faaliyet alanlarındaki üretimi kapsayan ve üreterek mükemmeli yakalayan bir gerçektir.⁶⁰

Günümüzde kısaca “ amaca uygunluk derecesi” olarak da tanımlanabilen kalite, önceleri “standartlara uygunluk” şeklinde ifade edilmekteydi. Ancak, tüketici istek ve beklentilerinin zamanda değişiklik göstermesi üzerine kalite, “kullanıma uygunluk” olarak algılanmaya başlanmıştır. Kalite, bir yandan verimlilik, maliyet, diğer yandan yöneticiler dahil tüm elemanların nitelik veya uzlaşma derecesi gibi işletme içi birçok kriterde belirleyici rol oynarken, sağlık, eğitim, kültür ve ahlaki normlara katkısıyla da tüm toplum için vazgeçilmez bir öğe olmuştur.⁶¹

Bugün kalite kavramı, klasik anlamından daha farklı olarak sadece ürün veya hizmetin kalitesi olmaktan çıkmış, yönetimin kalitesi anlamında daha geniş olarak kullanılmaya başlanmıştır. Çünkü bir mal veya hizmetin kaliteli olabilmesi, içinde oluştuğu sürecin kalitesine bağlıdır. Bu anlamda kalite artık teknik bir kavram olmaktan çıkmış “stratejik” bir kavram haline gelmiştir. Bu yüzden kaliteyi “ölçülebilen yönetim değerleri “ olarak tanımlayabiliriz.⁶²

⁵⁸ A.g.e., s.308

⁵⁹ A.g.e., s.308

⁶⁰ Muhittin Şimşek, “Toplam Kalite Yönetiminde Değişik Yaklaşımlar”, *Standart*, Aralık 2001, s.71

⁶¹ Hakan Yıldırım, “TKY'nin Firmaların Rekabet Güçleri Üzerindeki Etkisi”, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul, 1998, s.4

⁶² Mina Özevren , *Toplam Kalite Yönetimi, Temel Kavramlar ve Uygulamalar*, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000, s.63

Modern kalite anlayışının, Toplam Kalite Kontrolden, Toplam Kalite Yönetimine doğru geçirdiği evrimde, bu gelişme sürecinin en önemli etkisi yönetim alanında görülmüştür. Yaşanan evrimde, yönetimin tanımından gelen “süreç” ve “insan” odaklılık ön plana çıkmış, bu unsurların üzerinde özellikle durularak yönetim fonksiyonlarının bu yönden geliştirilmesi sağlanmıştır.⁶³

Toplam Kalite Yönetimini kısaca “mükemmelliğe sistemli bir yaklaşımdır” diye tanımlayabiliriz. Kelimeleri tek tek alırsak, “toplam”, o ürün veya hizmetle ilgili her birimi, her fonksiyonu ve her süreci kapsar. “Kalite” kelimesi ölçülebilen yönetim değerleri demektir. “Yönetim” ise mükemmelliği sağlayabilmek için tüm kaynaklar ve faaliyetlere uygulanan teknik ve prensiplerdir.⁶⁴

Toplam Kalite Yönetimi, organizasyonların varlıklarını sürdürmelerini olanaklı kılan, kârlılık ve rekabet gücü unsurlarının, belli bir kalite düzeyinde gerçekleşmesini sağlayan ve bunu sürekli geliştiren çağdaş bir yönetim felsefesidir. Toplam Kalite Yönetimi; hem bir yönetim düşüncesini hem de örgütsel iklimde değişimi ifade eder. Çalışanları yargılayıcı olmaktan çok yönlendirici, iç ve dış çevreyi dikkate alan, çalışanlarıyla birlikte hareket etmeyi benimsemiş, yetkilendirici bir anlayışı ifade eder. Bu kapsamda Toplam Kalite Yönetimi'nin temel hedefleri; müşteri odaklılık, süreç iyileştirme, yetki devri, liderlik, organizasyonel etkinlik, bilgi teknolojilerine dayalı bir yönetim anlayışıdır. Örgütsel etkinliği artırmak için toplam kalite yönetiminin ilkelerinden de yararlanılmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi'nin ilkelerinden yararlanırken bu çerçevede ilk başvurulacak alan tüm örgütlerin en önemli unsuru olan insan unsuru üzerinde durma gerekliliğidir. Burada ilk iş olarak geleneksel personel yönetimi anlayışından, insan kaynakları yönetimi anlayışına geçilmesi gerekir.⁶⁵

Toplam Kalite Yönetiminin temel ilkeleri başlıkları şunlardır:⁶⁶

- Müşteri tatmini
- Kalite geliştirme faaliyetleri sona ermeyecek bir süreç olarak görülmesi
- İşletme içinde birey kalitesinin geliştirilmesi için sürekli eğitimin esas alınması

⁶³ Ataman, a.g.e., s.308

⁶⁴ Özevren , a.g.e., s.63

⁶⁵ Tutar, a.g.m.

⁶⁶ Ahmet Talat Us, “Öğrenen Bir TKY Organizasyon Yaratmak”, www.kalder.org.tr, Ocak 2004

- Katılımcı yönetim uygulaması ve çalışanların yaratıcılıklarının ortaya çıkarılması
- Etkin liderlik

Toplam Kalite Yönetiminin temelinde; insanların, kuruluşların ve yönetimin ortak, birleştirici bir hedefi olduğu varsayımı vardır. Bu hedef sürekli gelişmeyi bir yaşam tarzı haline getirmek, özellikle de organizasyon bir bütün olarak performansını geliştirmektir. Bu hedefe ancak, tepedekilerin düşünüp çalışanların bu düşünceleri uyguladığı, geleneksel ve otoriter emir ve komuta hiyerarşilerini kırıp her düzeyde düşünmeyi ve uygulamayı gerçekleştirerek varılabilir. Çalışanların işletmenin her bölümünde kalitenin sağlanmasında önemli bir rolünün olduğuna inandırılması ve karar verme sürecine katılımlarının sağlanması motivasyon ve toplam kalite açısından oldukça etkilidir. Toplam Kalite Yönetimi, belirli alanlarda, uzmanlaşmış ve birbirinden ayrı organizasyonel iş bölümlere anlayışının yerine, birbirine karşılıklı ilişki halinde olan ve sürekli bilgi geri besleyen öğrenen organizasyonel bölümler yaratmıştır.⁶⁷

1.5.2.3. Dış Kaynaklardan Yararlanma

Dış kaynaklardan yararlanma işletmelerin temel yetenekleri üzerinde odaklaşarak, bunun dışında kalan faaliyetleri bu konuda uzmanlaşmış diğer firmalardan sağlayarak değer yaratması olarak tanımlanabilir.⁶⁸

Küreselleşme ve teknolojinin etkisiyle karmaşıklaşan örgüt yapıları, artan rekabet koşulları işletmelerin temel yeteneklerini belirleyip, kalan işleri dış kaynak kullanımına tabi tutmaktadır. Dış kaynaklardan yararlanma yoluyla işletmeler gereksiz departmanlardan kurtulup yalın bir örgüt yapısına kavuşmaktadır.

İşletmelerin giderek daha yaygın biçimde dış kaynaklardan yararlanmalarının nedenleri, şöyle özetlenebilir:⁶⁹

- Esneklik kazanma.
- Hızlı karar alma,
- Çekirdek kadro ile çalışmanın avantajlarından yararlanma,
- İşletme bazında uzmanlaşma,

⁶⁷ A.g.m.

⁶⁸ Ataman, a.g.e., s.335

- Riski azaltma,
- Kaliteyi artırma,
- Maliyetleri azaltma,

Başarılı bir dış kaynaklardan yararlanma uygulanması için; işletmenin temel yeteneğinin doğru belirlenmesi, destek alacağı tedarikçilerinin iyi seçilmesi, aralarındaki koordinasyonun ve iletişimin eksiksiz olması gerekmektedir.⁷⁰

Dış kaynaklardan yararlanma işletmeler açısından önemli faydalar yaratmakla birlikte birtakım riskleri de beraberinde getirmektedir.⁷¹

- Tedarikçinin doğru biçimde seçilememesi işletmenin kaliteli mal ve hizmet üretememesiyle sonuçlanabilir.
- Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının firmanın misyonuna uygun olarak yapılıp yapılmadığı hususudur.
- Dış kaynaklardan yararlanma işletmenin ve hatta sektörün ortadan kalkmasıyla sonuçlanabilir.

1.5.2.4. Güçlendirme

Güçlendirme çalışanların faaliyet alanları içinde herhangi bir kişiden onay almaksızın karar vermesine yönelik bir gücü ifade eder. Daha ayrıntılı olarak ifade etmek gerekirse; çalışanların karar verme yetkilerini arttırarak, onları yaptıkları işin sahibi haline getirmeyi hedefler. Yeni yetki sınırları içinde faaliyet gösterebilmeleri için yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışmasını ön plana çıkarır.⁷²

Çoğunlukla yetki devri ile karıştırılan bu kavram özde yetki devrinden oldukça farklıdır. İş yapma ve yaptırabilme hakkını ifade eden yetkinin mülkiyeti, güçlendirmede doğrudan çalışanın kendisine aittir. Oysa yetki devrinde bir amirin kendisine ait olan bir yetkiyi kendi isteğiyle bir astına belirli şartlar altında devretmesi ve gerektiğinde tekrar geri alması söz konusudur. Güçlendirmede çalışanların kendi önceliklerini kullanmada cesaretlendirilmesi, buna uygun olarak işi

⁶⁹ A.g.e., s.338

⁷⁰ A.g.e., s.344

⁷¹ A.g.e., s.345

⁷² Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, 7.Baskı, İstanbul, 1999, s.320

fiilen yapan kişinin o işle ilgili tüm kararları alacak hale getirilmesi esastır. Güçlendirme yönetim ve örgütlenme anlayışında önemli bir zihniyet değişimini yansıtmaktadır.⁷³

Küreselleşme ve artan rekabet nedeniyle, yenilik yapma giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Yenilik yapmak için ise kişilerin yaratıcılıklarını kullanmalarına olanak tanınmalıdır. Yaratıcılığın bastırıldığı, inisiyatif kullanmanın hiyerarşik kademeler arasında kaybolduğu hiyerarşik yapılar günümüzün ihtiyaçlarına cevap vermede yetersiz kalmaktadır. Yenilik yapmak için çalışanlar daha fazla özgürlüğe gerek duymaktadır. Bunun yanı sıra verimliliğin artırılabilmesi için çalışanların işletmede alınan kararlarda daha fazla söz sahibi olması gerekmektedir.⁷⁴

Çalışanların karar verme yetkilerinin artırılarak., yaptıkları işin sahibi haline getirilmeleri kalite ve maliyet açısından da önemli faydalar sağlar. İşin yapılış şekli ile ilgili fikirlerini ve önerilerini uygulama şansı bulan çalışanlar hem daha motive olurlar hem de bu yolla daha kaliteli ve daha düşük maliyetli üretim gerçekleşir. Güçlendirme bir anlamda bağımsız girişimciler yaratmakta ve girişimcilik ruhunu tatmin etmektedir.

Bandura psikoloji alanında yaptığı çalışmalar sonucunda personel güçlendirmesinin 4 şekilde bulmuştur:⁷⁵

- Stres ve endişe anlarında kişiye olumlu duygusal destek vermek,
- Olumlu yönde ikna edici ve cesaretlendirici sözler söylemek,
- Başkalarının etkinliklerini izlemeyi sağlamak,
- Aktif olarak başarılı bir işle görevlendirmek

Güçlendirme hem çalışanlar hem de örgüt açısından pozitif sonuçlar doğurur.

Güçlendirme ile karar verme yetkisi artırılan;⁷⁶

- Çalışanların rol tanımıyla ilgili stres ve kaygıları azalır, görevlerin paylaşımı ve güven ortamı sağlanır.
- Çalışanların kendi kendilerini kontrol etmeleri mümkün olur.
- Çalışanların artan eğitim ve refah düzeyine uygun bir çalışma ortamı yaratılır.

⁷³ A.g.e., s.321

⁷⁴ Ataman, a.g.e., s.346

⁷⁵ "Personel Güçlendirme", www.isguc.org, Mayıs 2002

⁷⁶ Ataman, a.g.e., s.347

- Çalışanların yetenekleri ve yaratıcılıkları önemli ölçüde artar.

Güçlendirilmiş çalışanları yönlendiren, destekleyen, koçluk yapan yöneticiler;

- Ayrıntılar içinde boğulmak yerine, daha stratejik konulara yönelme imkanı yakalarlar.
- Kariyerlerinde ilerlemeleri kolaylaşır.

Güçlendirmenin başarısı için demokratik bir yönetim biçimi, etkili iletişim, örgütsel destek sistemleri, bunları özümseyecek nitelikte personel ve son olarak da esnek ve yalın bir örgüt yapısının varlığı gerekmektedir.

1.5.2.5. Öğrenen Organizasyonlar

Yönetim biliminde ilk defa 1990 yılında Peter Senge'nin "The Fifth Discipline" adlı kitabında kullandığı kavram, kısa bir süre içerisinde günümüz İnsan Kaynakları literatüründe en sık tekrarlanan terimlerden biridir. Kitapta geçen tanımlara göre öğrenen organizasyonlar kısaca bilen, anlayan ve düşünen organizasyonlardır. Öğrenen organizasyon kavramı, bir işletmenin sürekli olarak yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunları aynı zamanda çalışanlarını geliştirebileceği bir sistem içinde değişen çevre koşullarına adapte edebilmesi ve tüm bunların sonucunda sürekli olarak değişen, gelişen ve kendini yenileyen dinamik bir işletme olması anlamına gelmektedir.⁷⁷

“Niçin öğrenen bir organizasyon yaratılmalı ?”⁷⁸

- Süper performans ve rekabetçi avantaj için,
- Müşteri ilişkilerini geliştirmek için,
- Gerilemekten kaçmak için,
- Risk ve çeşitliliği daha derinlemesine anlamak için,
- Yenilikçileri desteklemek için,
- Kişisel ve ruhsal mutluluk için,
- Değişimi yönetmek için,
- Doğru anlamak için,
- Bağlı ve enerjik işgücü yaratmak için,
- Kişisel sınırları genişletmek için,

⁷⁷“ Öğrenen Organizasyonlar”, www.insankaynaklari.com, Mayıs 2002

⁷⁸ A.g.m.

- İnsanlara herşeyin daha iyi olabileceği umudunu vermek için,
- Yaratıcı fikirlere zemin oluşturmak için,
- İnsanlara yeni fikir ve davranışlarla riski alabileceği güvenli ortam sunmak için,
- Algılanan limitlerin ötesine geçmek için,
- İnsanlara pasif alıcı değil, aktif aktörler olmasına yardım etmek için,
- Ayakta kalabilen topluluk ve organizasyon vizyonunu kabul etmek ve uygulamak için,
- Serbest olmak için,
- Tüm yaşamdaki kaliteyi yükseltmek için,
- İnsanların öğrenmeye olan arzularını kanalize etmek, desteklemek ve artırmak için.

Yukarda sıralanan maddeler hem birey hem örgüt bazında düşünüldüğünde çok anlamlı olmakla beraber; öğrenen örgüt olmak her zaman beklendiği gibi kolay olmamakta çoğu kez bireysel önyargılar veya örgüt kültürünün uygun özellikler taşımaması sonucunda girişimler başarısız olmaktadır. Araştırmak, sorgulamak, denemek öğrenen örgütlerin kültürünü karakterize eden kavramlardır. Bu kavramların öncelikle toplum kültüründe daha sonra örgüt kültüründe benimsemiş olması öğrenen örgütlerin başarısı açısından kaçınılmazdır.⁷⁹

Öğrenen organizasyon gerek yönetim gerek çalışan bazında yeni bir anlayış gerektirmektedir. Öğrenen organizasyonlarda “değişim” yerine “dönüşüm” kavramından bahsedilir. Bu noktada “değişim” ile dönüşüm” kavramının farkını vurgulamakta fayda vardır. Dönüşüm özde gerçekleşir, değişim ise dış etkilere gösterilen tepki niteliğindedir. Değişimci organizasyon, değişen organizasyonlara uyum sağlar, dönüşümcü organizasyon ise değişimin dinamiğini içinde barındırır; değişimi yaratan odur.⁸⁰

Öğrenen organizasyonlarda yöneticilerin lider olmaları ve bu liderlerin tasarımcı ve öğretici olmaları gerekirken çalışanların uzmanlaşmış ve öğrenme açlığına sahip olmaları gerekir. Öğrenen organizasyonlar; açıklık sanatının, aktif dinleme

⁷⁹ Ataman, a.g.e., s.386

⁸⁰ Cevdet Mocan, “Öğrenen Organizasyonlar”, *Executive Excellence*, Sayı:17, Ağustos 1998,s.10

alışkanlığının ve yaratıcılığın yaygınlaştığı kurumlar olduğu için özgünlüğü oluşturmaları gerekmektedir.

Bir öğrenen organizasyon kurmak için Senge 5 disiplin tavsiye eder:⁸¹

- **Sistem Düşüncesi:** Sistem düşüncesi, geri besleme olarak adlandırılan ve eylemlerin nasıl birbirini güçlendirebileceği veya etkisini yok edebileceğini gösteren basit bir kavramı anlamakla başlar. Sistem düşüncesi, parçaları değil bütünü anlamayı ve hareketlerimizin kendi gerçeğimizi nasıl şekillendirdiğini öğrenmeyi gerektirir. Sistem düşüncesi tüm organizasyonel olayları daha açık görmemize olanak veren ve bunları en etkili şekilde nasıl değiştirebileceğimizi anlamaya yardımcı olan bir disiplindir.
- **Bireysel Ustalık:** Öğrenen organizasyonlarda, bilgiyi bireyden işletmenin tamamına yayacak bir sistem gereklidir. Organizasyonlar, sadece öğrenen bireyler vasıtasıyla bir şeyler öğrenebilirler. Birey, vizyonu ile geleceğini yaratır. Vizyonu olmayan birey geçmiş adı altında şimdikiyi kullanır ve geçmişin aynısı bir gelecek yaratır. İşte, organizasyonların öğrenen organizasyon olabilmesi için bireylerinin bir vizyon taşıması ve bireylerin gerek organizasyon içi gerekse organizasyon dışı yaşamındaki iç dünyasında saklı bulunan yaratıcı düşüncüyü nasıl oluşturup da bunu sürekli hale getireceğini öğrenme olgusudur.
- **Zihinsel Modeller:** Organize olmuş uzun süreli duygu, inanç ve davranış eğilimleridir. Zihinsel modellerle çalışma disiplini aynayı içe doğru çevirmekle, yani örgüt-içi öğrenmeyi hızlandırmayla başlar. Öncelikle bir bilgi ve hayal karışım olarak zihinde başlayan bir üretim sürecinden değer elde etmekle sonuçlanan zihinsel modellemenin sürekli teşvik edilmesi gerekmektedir.
- **Ortak Vizyon:** Örgüt bireyleri arasında benimsenmiş bir ideal, etkili bir güçtür. Çünkü öğrenme için gerekli olan enerji ve odaklaşma bunun altında gizlidir. Ortak vizyonunu belirlemiş organizasyonlarda, bugünün iyiliği değil yarının bugünden iyi olması isteği önem kazanmıştır.
- **Ekip Halinde Öğrenme:** Bireysel öğrenme belirli bir aşamadan sonra özelliğini kaybeder. Çünkü birey öğrenirken organizasyon öğrenemeyebilir. Bu noktada insanların birbirleriyle etkileşebileceği ve etkin düşünceye kaynaklık eden sürekli bir

⁸¹ Us, a.g.m.

diyaloğa girebileceği ekipler oluşturulur. Ekip halinde öğrenme diyalogla başlayan, takım üyelerinin gerçek bir birlikte düşünme eylemine girebilmesi disiplindir.

Öğrenen organizasyonlar bilgi yaratmada, edinmede, yorumlamada ve transfer etmede ve yeni oluşturulmuş bilgiler ve görüşler doğrultusunda davranışları değiştirmede yetenekli olan işletmelerdir.⁸²

Öğrenen organizasyon olma sürecini gerçekleşmesi sürecini Peter Kline ve Bernard L.Saunders şu şekilde açıklamıştır:⁸³

- Öğrenme kültürünüzün bir değerlendirmesini yapın. Bir organizasyon hem nerde olduğunu hem de nereye gittiğini bilmek zorundadır. Bu noktada organizasyonun, varsa hastalığının tam teşhisi konulmalıdır.
- Olumlu ilişkiler geliştirin. En yüksek ölçüde enerjiyi ya da bilgiyi üretmek ve iletmek için, insanların birbirlerine olumlu bir biçimde bağlı olduklarını hissetmeleri gerekir. Tüm çalışanların birbirlerini olumlu geribildirim alışkanlığı edinmesi ve bunun örgüt kültürü haline getirilmesi sağlanmışsa diğer basamağa geçilebilir.
- İşyerini düşünme açısından güvenli bir yer haline getirin. Yeni düşünceler, fidanlar ya da bebekler kadar kolay örselenebilirler. Kurum yeni düşüncelerin rahatça serpilip büyütülebileceği güvenli ve destekleyici ortamı çalışanlarına sağlamalıdır.
- Risk almayı ödüllendirin. Risk alma herhangi bir öğrenme sürecini ayrılmaz bir parçasıdır. Sonuçlar ve olasılıklar riski oluşturan başlıca unsurlardır ve çalışanlara aldıkları riskleri nasıl yönetecekleri ya da nasıl azaltacakları öğretilir. Risk alma süreci, kaçınılmaz olarak kuruluş çalışanlarının grubun diğer üyelerinin ne kadar önemli, her birinin yapacağı katkıların ne kadar değerli ve önemli olabileceğinin farkına vardıkları bir kendi kendini keşif sürecidir.
- İnsanların birbirleri için birer kaynak olmalarına yardımcı olun. Farklılıklara değer verilmesi sinerjinin içinde varolan gizli potansiyelin artmasına neden olur. Her bir çalışanın özsaygısı arttığında, herkes daha fazla gelişme ve daha fazla katkıda bulunma fırsatını elde etmiş olur.

⁸² Terry Finerty, "Bilgi Yönetimi", HR Director, Autumn/Winter 1998, www.google.com

⁸³ Peter Kline ve Bernard L.Saunders, "Öğrenen Organizasyon Olma Yolunda On Adım", **Executive Excellence**, Sayı:17, Ağustos 1998,s.13-14

- Öğrenme gücünü yaşama geçirin. Bir organizasyonun çalışanlarının bireysel gelişimine yaptığı yatırım, yenilikçi düşünce ve davranışların atması ile geriye döner.
- Vizyonu görünür hale getirin. Çalışanların, sürece yararlı katkılarda bulduklarını düşünmelerini sağlayın. İnsanlar kendi çabalarının kuruluşun başarısı ile nasıl bir bağlantı içinde olduğunu ve ona nasıl katkıda bulunacağını anlamak ve dile getirmek isterler.
- Vizyonu yaşama geçirin. Vizyonunuzu gerçek bir kurum ortamında işler hale getirmeye geldiğinde, amaçları ve idealleri ifade eden sözcükleri işlerin yürütülmesinde nasıl kullanılacağını çalışanlarınıza göstermeniz gerekir. Organizasyonda iletişimi ve bilgi akışını hem nitelik hem de nicelik açısından güçlendirmek yararlı olacaktır.
- Sistemleri birbirine bağlayın. W.Edwards Deming'e göre; bir kuruluşta işlerin ters gitmesinde, o kuruluşta çalışanların hiçbirinin gerçekten de hiçbir suçu yoktur. Bireylerin nasıl davranacaklarını belirleyen sistemlerdir. Kuruluşun tüm çalışanları ya da grup üyeleri arasındaki ilişkinin anlaşılması için bir sistem geliştirmek gerekir.
- Gösteriyi sahneye koyun. Öğrenen organizasyon için yol gösterici bir oyun sahnelenmesi yararlı olabilir. Kuruluşun işlerini nasıl yürüttüğü ile, o işlere ilişkin temel yol gösterici simgeleri birleştirerek, tüm bunları kuruluşun misyonunu dile getiren bir öykü içinde buluşturularak istenen vurgular yapılır.

1.5.2.6. Yalın Organizasyonlar

Yalın organizasyon kavramı, organizasyonun sade, gereksiz detaylardan uzak, işleri geciktirmeyen ve hemen tepki verebilen bir yapı vurgulanmak istenmiştir.⁸⁴

Kademe azaltma, organizasyonun en alt basamağı ile en üst basamağı arasındaki mesafeyi kısaltmak, aralarındaki kademelerin sayısını azaltmak amacını taşımaktadır. Yalın organizasyonu müşterilerin istediği kalite ve standartlara daha çabuk cevap verebilmesi için organizasyon yapısının basitleştirilmesi ve iş yapan ile karar verenin mümkün olduğunca birbirlerine yakınlaştırılmasıdır. Bu kavramda esas olarak odaklaşmak istediği nokta yalınlıktır.⁸⁵ Yalın organizasyonun oluşumunda üç

⁸⁴ Koçel, a.g.e., s.335

⁸⁵ Ali Akdemir, *Temel İşletmecilik Bilgileri*, Yayıncı Yayınları, 2003, Kocaeli, s.166

aşamadan söz edilmektedir;⁸⁶ geçiş aşaması, yalınlaşma aşaması ve yalın organizasyonun yönetimi aşaması

Yalın organizasyonlar mikro düzeyde, organizasyonların daha esnek hale gelmeleri ve sonuç olarak rekabet güçlerini arttırmaları yönünde bir etki yapmaktadırlar. Bilgi çağında işlevsel, hiyerarşik kurumun yerine, bilgi teknolojisinde gerçekleştirilen yeni atılımlar sayesinde süreç odaklı, yalın organizasyonlar yapılandırılmaya başlamıştır. The Economist dergisinin sunduğu bir yönetim araştırması sonuçlarına göre; 41 ABD işletmesi, uzun dönem finansal performans ölçütü temelinde değerlendirmiştir. En başarılı organizasyonların ortalama olarak “dört kademeli bir yönetim yapısı” sergiledikleri saptanmıştır.⁸⁷

Organizasyonlar yapılarında uzun dönemde bilgi teknolojilerin artması ile daha yalın, daha esnek ve daha uyumlu sistemlere yer vereceklerdir.

1.5.2.7. Stratejik Birlikler

İşletmeler arasında yardımlaşma ve dayanışma, çok çeşitli boyutları olan uygulamalar olarak daima mevcut olmuştur. Global rekabetin artması ile birlikte, başka işletmelerle dayanışma ve işbirliği içine girme, stratejik birlikler oluşturma gayretleri de artmıştır. Çünkü bugün artık işletmeler, dünya çapında rekabet için gerekli bilgi ve diğer kaynaklara tek başlarına sahip değildirler. Günümüzde bir işletmenin tek başına piyasalara açılıp global bir çerçevede rekabete girişmesi yerine, başka işletmelerle “dayanışma” içinde olması başarı şansını yükseltecektir.⁸⁸

Bilgi çağı ile yaygınlaşan bilgi teknolojilerinin yalnız büyük ölçekli organizasyonları etkilediğine ilişkin tezler rasyonel sayılmazlar. Esasen, “özellikle emek-yoğun yapıları nedeniyle, istihdam bağlamında açılımlar sağlayan ve ulusal ekonomilerin vazgeçilmez temel taşlarını teşkil eden” küçük ve orta ölçekli organizasyonların, bilgi teknolojilerinden etkilenme süreci daha belirgin ve gözlemlenebilir niteliktedir. Küçük ve Orta ölçekli İşletmeler (KOBİ), teknolojik önderlik amacıyla stratejik birlikler kurabilirler. Buna örnek olarak da Fransa’da Beta, Avusturya’da Eta,

⁸⁶ A.g.e., s.166

⁸⁷ Öğüt, a.g.e., s.92

⁸⁸ Koçel, a.g.e., s.329

İtalya'da Federexport, İsviçre'de Delta, Kolombiya'da Consexport örneklerinde olduğu gibi Sektörel Dış Ticaret Şirketleri oluşturulan stratejik birliklerdir.⁸⁹

1.5.2.7. Sanal Organizasyonlar

Sanal “virtual” kavramı, fiilen mevcut olmayan fakat sanki varmış gibi görünen, algılanan anlamındadır. Sanal gerçeklik de bu fiilen olmayan bir olayın sanki mevcutmuş gibi algılanması, sanki gerçekmiş gibi görülmesini ifade etmektedir.⁹⁰

Bilgi teknolojilerindeki sıçrama ve değişen küresel rekabet koşulları sanal organizasyon yapılarının itici gücünü oluşturmaktadır. Bilgi teknolojileri mevcut organizasyon yapılarını modası geçmiş hale getirmektedir. Geleceğin ideal organizasyonu, dalgalanan hücre kolonilerini ve moleküllerini andırmaktadır. Hücreler, gruplar içinde kümelenir ve daha sonra gereken şekilde fizyon ve füzyonunun hareketleri içinde birbirine geçen, kendi kendilerini yeniden üretebilen ve içine çeken ikincil gruplar içinde bölünebilir.⁹¹

Sanal organizasyon yapısıyla klasik organizasyon yapısı arasındaki en büyük fark, hiyerarşinin tamamen veya büyük ölçüde ortadan kalkmasıdır. Sanal işletme dediğimiz kompleks yapı, kurumsal bir nitelik taşımadığı için böyle bir yapıya işlerlik kazandıran bir emir-komuta zincirinden, üst-ast ilişkisinden bahsetmek anlamlı olmayacaktır.⁹²

21. yüzyıl organizasyonu, aynı işletmede daha az iş görenin fiziksel olarak çalıştığı organizasyondur. Organizasyonların çoğu, çalışanlarına kimi zaman ya da sürekli biçimde ev ortamında çalışma imkanı sunabileceklerdir. “Yeni çağın yeni organizasyon biçimi” olarak nitelenen sanal organizasyonlar, yer ve zaman açısından bağımsız çalışan elemanların internet düzleminde gerçekleştirebilecekleri iletişime dayanmaktadır.⁹³

⁸⁹ Öğüt, a.g.e., s.98-99

⁹⁰ Hasan Tutar, *Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi*, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.125

⁹¹ İsmail Sevinç, Adem Öğüt, “Küreselleşme ve Bilgi Toplumu Bağlamında Şebeke ve Sanal Organizasyon Yapıları ve E-Ticaret”, www.ceterisparibus.com, Ocak 2004

⁹² Tutar, a.g.m.

⁹³ A.g.m.

Sanal şirketler basit olarak şöyle tanımlanmaktadır, “incelemek için gittiğinizde kimseyi bulamadığınız kurumlardır”.⁹⁴ Sanal organizasyon, çalışanların etkileşimli biçimde iletişim kurmalarını sağlayıcı tüm ileri teknolojilerinden yararlanan organizasyondur. Sanal organizasyon; organizasyon ötesi bilgi, ses ve video iletişimi aracılığıyla, gerçek organizasyon çatısı altında faaliyet gösteren çalışanlardan farksız biçimde, hatta zaman kaybı ve gereksiz strese neden olmadığı için daha verimli bir biçimde, değişik lokasyonlarda ve ev ortamlarında çalışan iş görenler eliyle organizasyonel fonksiyonların gerçekleştirilmesidir. Sanal organizasyon felsefesi ile birlikte, “çalışanı işyerine götürme” anlayışı yerini, “işçi çalışana götürme” stratejisine bırakmaktadır.⁹⁵

Sanal organizasyonlarda bireylerin yüz yüze ilişkileri azalmıştır, farklı bilgi ve uzmanlıklara sahip olan organizasyonların, bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla, ortak amaç doğrultusunda bütünleşmeleri sonucunda oluşmaktadır. Yapıları içinde kurumsal ünvanlar önemini yitirmekte ve hiyerarşik kademeyi temsil eden ünvanlar yerine, işin niteliğine vurgu yapan ünvanlar kullanılmaktadır. Sanal organizasyonların başarıları; yüksek uyum yeteneğine, ağ içinde yer alan birimler arasında tesis edilen yüksek güvene dayanmaktadır.⁹⁶

Sanal organizasyonların yapı taşları, sanal yöneticiler ve sanal takımlardır. Bu nedenle organizasyonun hedefleri açık ve herkes tarafından anlaşılır nitelikte olmalı, takım üyelerinin kendi sorumluluklarını ve bütünsel olarak organizasyon işlevlerini kavramaları sağlanmalı, sanal takım üyelerinin kendi aralarında ve organizasyonla bilgi alışverişlerini sağlayacak kesintisiz bir iletişim ortamı kurulmalıdır.⁹⁷

Esnek çalışma koşulları, farklı ve yenilikçi görüşlerin bütünleşmesi gibi özgün niteliklerinden ötürü anlamlı bir gelişme olarak değerlendirilen sanal çalışma biçimi; çalışanların performanslarını iyi değerlendirememesi ve takım ruhunun yitilmesi gibi sakıncaları da mevcudunda taşımaktadır.⁹⁸

⁹⁴ Umut Eroğlu, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Yönelimleri Hazırlayan İki Güç: Sanal Organizasyonlar ve Stratejik Tabanlı Düşünce”, www.isguc.org, Kasım 2003

⁹⁵ Sadık Baydere, “Sanal Organizasyon Çözüm mü?”, *Human Resources*, Nisan 1997, s.27

⁹⁶ Öğüt, a.g.e., s.118

⁹⁷ A.g.e., s.118

⁹⁸ A.g.e., s.119

Sanal organizasyon fenomeni, organizasyonu kurumu kurum yapan gerçeğin duvarlar olmadığını, aksine organizasyonun bünyesindeki insan kaynakları ve teknoloji olduğunu kanıtlamaktadır.⁹⁹

1.5.3. Bilgi Çağı Organizasyonun Vizyonu

Bilgi çağının kendine özgü sosyo-ekonomik, teknolojik kültürel ve siyasal koşulları, klasik organizasyon yapıları ve yönetim sistemleri üzerinde önemli dönüşümlerin yaşanmasına kaynaklık etmektedir. Bilgi çağını hazırlayan fiziksel ve düşünsel faktörler ile bilgi çağı organizasyonlar dünyasını biçimlendiren çevresel ve teknolojik faktörler dikkate alındığında, sunulan yapı ve modellerin rasyonel oldukları gözlemlenebilir.

Bilgi organizasyonlarına geçiş sürecinde “neyin” değer yarattığı konusundaki anlayış kökten değişmektedir. Herkes, gerçek değerın bilgi olduğunu görmelidir. Bir organizasyonun uzun dönem başarısı ve zenginliği, büyük ölçüde onun sahip olduğu görünmez varlıklarını görebilmesine bağlıdır.¹⁰⁰

Değişim sürecinde organizasyonların başarılı olabilmeleri için vizyonlarını tekrar gözden geçirmeleri ,bilgi orijinli değişime adapte etmeleri gerekmektedir.¹⁰¹

- Mal ve hizmetlerin daha fazla ve yoğun bilgi içermesi sağlanmalı ve dolayısıyla organizasyonun özgün amaçları yenilikler doğrultusunda daha etkin biçimde geliştirilmelidir.
- İşletmenin hangi alanlarda bilgi gereksinimi içinde olduğu saptanmalıdır.
- Bilgi; maliyetleri azaltmak, karı geliştirmek ve yeni iş kollarında faaliyete girmek amacıyla kullanılmalıdır.
- Edinilen bilgi, müşteri ile her karşılama noktasında kullanılmalıdır.
- Tedarikçiler, dağıtımıcılar ve hissedarlar ile daha yakın elektronik bağlar kurulmalı ve geliştirilmelidir.
- Bilginin geçişini sağlama amacına ilişkin olarak “bilgi aracılığı” yapılmalıdır.
- Ürün, bilgi ve finansal işlem bağlamında, her satın alma faaliyeti üçlü bir potansiyel içermelidir.

⁹⁹ A.g.e., s.120

¹⁰⁰ Barutçugil, a.g.e., s.40

¹⁰¹ Öğüt, a.g.e., s.122

- Ürün ve hizmetler kitlesel açıdan yeniden biçimlendirilmeli, pazarı bölümlendirme amacıyla stratejik kaynak olan “bilgi”den etkin biçimde yararlanılmalıdır.
- Müşterilerin satın almayı planladıkları ürünleri kendilerinin dizayn etmelerine imkan tanınmalıdır.
- Müşterileri daha nitelikli hizmetlere ulaştırıcı doğrudan erişim imkanları sağlanmalı, bireyler arası iletişim sürecinde ileticiler olarak insanlar değil, elektronik araçlar kullanılmalıdır.

Başarının ve şirketi geleceğe hazırlayacak yenilemenin anahtarı olarak bilgi tercih edilmek durumundadır. Bilgi organizasyonu olmanın amacı, bireyin ve organizasyonun bilinçli yetkinlik düzeyine ulaşmasını sağlamak ve aynı zamanda düzenli ve açık olarak bilgi paylaşımını kolaylaştıracak bir ortam yaratmaktır. Bu ortamın yaratılması inanç, güven ve kültür sorunlarının ortadan kaldırılmasıyla gerçekleşebilir.

BÖLÜM II

2. BİLGİ YÖNETİMİ

Teknolojinin ve iletişim teknolojilerinin gelişimiyle beraber günümüzde “bilgi”nin kendisi de bir ürün, bir meta haline gelmiştir. Bilgiye her geçen gün daha hızlı ve daha kolay ulaşabilmemiz ile beraber “Bilgi Toplumu “ oluşmuştur. Artık bilgiye sahip olmak değil, bilgiyi nasıl kullanılacağını bilmek önem kazanmıştır.

2.1. Bilgi Yönetimi Kavramı

Rekabet, günümüz işletmeleri için yaşam biçimi haline gelen bir olgudur. Bu yeni yaşam biçimi, beraberinde pek çok yeni kavramı getirmiş, pek çok eski kavrama da yeni anlamlar yüklemiştir. Rekabetin işletmelere kazandırdığı en önemli kavramlardan birisi de Bilgi’dir. Artık işletmeler, tozlu arşivlere kaldırılmış eski defterlerin içinde gerçek hazinelerin yattığını öğrenmişlerdir.¹⁰²

Bilgi, işletmecilikte ilk öğretilen konular arasında yer alan Üretim Faktörleri içerisine stratejik bir değer olarak girmiş ve pek çok kişi başarının, bilginin paylaşımı ve verimli kullanılması ile eş anlamlı hale geldiğine tanık olmaya başlamıştır. Ortaya çıkan ihtiyaçlar, işletmelerin yapılarını, hiyerarşilerini, karar mekanizmalarını, kısaca tüm iş süreçlerini değiştirmeye zorlarken; bilgiye de yeni değerler yüklemektedir. Ancak, Drucker’ın deyişi ile bilginin stratejik değer olabilmesi, veriden bilgiye dönüşme sürecinde, bilginin doğru, güncel, tam ve anında erişebilir olması ile olasıdır. Bir işletmede yönetim fonksiyonu; üretim, satış, muhasebe, pazarlama, AR-GE, satın alma gibi faaliyetleri planlamak, yürütmek ve kontrol etmek zorundadır. Yönetimin bu faaliyetleri yürütebilmesi için bilgiye ihtiyaç duyduğu ve bilgi akışı, veri toplama, veri işleme, veri depolama, bilgi oluşturma ve sunma gibi faaliyetleri de düşünüldüğünde; tüm bu faaliyetleri içeren “Bilgi Sistemi” ne sahip olması ve bunu yönetebilmesi gerekmektedir. Bu sürecin sağlıklı yürütülebilmesi için yöneticilerin ayrıca, bilişim teknolojilerinin olanaklarını kullanabilmeleri de gerekmektedir. Çünkü, günümüzde işletmeler arası rekabet artık teknoloji ve hatta yazılım temelli bir yörüngeye oturmuş durumdadır. Kurum içi çalışma tarzını otomasyonun gereklerini yerine getirerek düzenleyen işletmeler,

¹⁰² A.Murat İlhan, “Bilgi Yönetimi ve Kalite”, www.ab.gen.tr, Mayıs 2002

rakiplerinin önüne geçmek için kendilerine çok önemli avantajlar sağlamaktadırlar.¹⁰³

Yeni yapılanma işletme kavramlarını yeniden sorgulamamızı gerektirmektedir. Öncelikli kavramımız yönetim olmak zorundadır. Yönetimi, “Örgüt amaçlarına etkili ve verimli bir biçimde ulaşmak için, yaratıcılık, planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol işlevlerini, bir bilgi sistemi ve sistemsel omurga üzerinde, olumlu bir iç çevre yaratarak ve dış çevre ile uyumlu olarak yürütmek.”¹⁰⁴ tanımlamak mümkündür.

Yönetimin bu tanımında karşımıza çıkan üç yeni unsur “Yaratıcılık” ve “Bilgi Sistemi” ve “Sistemsel Omurga” kavramlarıdır. Zaten yönetim alanındaki gelişmeler dikkatle incelendiğinde, bunu oluşturan gücün yenilikçi insanların yaratıcılığı, bilgisayar yazılım teknolojilerindeki gelişmeler ve sistemsel omurgaların kurduğu yüksek iletişim imkanının yarattığı sinerji olduğu görülmektedir. Karşımıza çıkan bu temel yönetim felsefesi değişiklikleri, örgütlerin yapılarını da etkilemiştir. Bilişim teknolojilerinin getirdiği yüksek iletişim olanakları ve anında doğru bilgiye erişebilme yeteneği sayesinde örgüt yapıları basıklaşmıştır. Klasik anlamda yapılanmış örgütler, kendi hiyerarşik yapıları içerisinde karşılaştıkları çeşitli durumlara karşı proje ve matris tipi örgüt yapılarını da kullanmaya başlamışlar ve aldıkları başarılı sonuçlarla da bu yapıları benimsemişlerdir.¹⁰⁵ Bilgi Yönetimi, işte bu sinerjik kaynaşma için gerekli olan süreçleri kapsayan,¹⁰⁶ bilgiyi daha doğrusu zihinsel sermayeyi kontrol edebilir bir değer olarak ele alan bir yönetim aracıdır. Temel hedefi, bir şirketin sürekli artan bilgi kapasitesini güncelleyerek, şirketin başarısında büyük rol oynayan bilgiyi çalışanlarına aktarmaktadır. Bilgi yönetimi, şirketin bilgi sermayesinin yönetilebilir bir varlık olarak gören yönetim disiplini.¹⁰⁷

En basit tanımıyla bilgi yönetimi, bir firmanın çalışanlarının know-how uygulamalarından elde edilen değer sürecidir. Bu işin yönetilmesi için, hem bireysel

¹⁰³ İlhan, a.g.m.

¹⁰⁴ Gönül Budak, *Yenilikçi Yönetim, Yaratıcı Birey*, Sistem Yayıncılık No:177, İstanbul, 1998, s.7

¹⁰⁵ İlhan, a.g.m.

¹⁰⁶ Bengi Baykal, “Bilgi Yönetimi”, www.tksd.org, Ocak 2004

¹⁰⁷ Oktay Özger, “Bilgi Yönetimi”, *Microsoftlife Teknoloji ve Yaşam Kültürü Dergisi*, S.8, 2000,s.42-45

hem de toplu öğrenmeyi ve paylaşımı içerir. Harvard Business School profesörü David Garvin'e göre, bu tarz öğrenme için firma;¹⁰⁸

- Bilgiyi yaratmalı, edinmeli ve transfer etmeli,
- Yeni görüşler doğrultusunda davranışları değiştirmeli,

Bilgi yönetimi, şirketlerin kendi içinde oluşan ifadeyi ya da ifadesiz bilgisini daha verimli ve etkin bir biçimde üretmek, katkı yaratmak, paylaşmak ve tekrar kullanmak için –günümüzde bilişim sistemlerinden çokça faydalanarak- gerçekleştirdiği eylemler topluluğudur.¹⁰⁹

Bilgi yönetiminde kullanılan temel araçlar, örgütün kurumsal dinamikleri, süreç analizleri ve bilişim teknolojileridir. Bu araçlar, bir örgütteki veri ve bilgi akışını güçlendirir ve bu bilgileri çeşitli görevleri yürütmekle sorumlu bireylere ve gruplara sunar. Bilgi yönetimi, örgütteki veri tabanından Web sitelerine, şirket çalışanlarından iş ortaklarına her türlü bilgi kaynağını kapsar. Yapısı itibariyle bilgi yönetimi bu bilginin anlamı genişletir ve ona biçim kazandırır. Şirket çalışanlarına yaratıcılıklarını geliştirmelerinde ve değişikliklere adapte olabilmelerinde yardımcı olarak, şirketin değerini artırır. Çünkü günümüzde şirketlerin pazar değerleri hesaplanırken, maddi varlıkların yanında değişime uyum sağlama becerisi, yönetim nitelikleri, yeni pazarlara ulaşabilme yetenekleri gibi değerler de hesaba katılmaya başlamıştır.¹¹⁰

Bilişim teknolojilerinin gelişimi incelendiğinde, ondaki gelişmelerin de kalite kavramının gelişimini desteklediği görülmektedir. Örneğin son 50 yıla baktığımızda bilişim teknolojilerinde üç temel dönüm noktası bulunmaktadır;¹¹¹

- İlk olarak, mainframe'ler ve mini computer'lerin geliştirilmesi,
- İkinci olarak, kişisel bilgisayarların geliştirilmesi,
- Son olarak da, ağ ve internet teknolojileri ile bunlara yönelik standartların geliştirilmesi.

¹⁰⁸ Finerty, a.g.m.

¹⁰⁹ Boğaç Özgen, Core Tech Bilgi Teknolojisi Hizmetleri A.Ş. "BPR Projeleri ve Bilgi Yönetimi", www.vizyoner.com, Nisan 2002

¹¹⁰ Koç Sistem, "Bilgi Yönetimi", www.kocsistem.com.tr, Nisan 2002

¹¹¹ İlhan, a.g.m.

Bu dönüm noktalarının her biri, yönetim paradigmaları ve iş prosesleri üzerinde önemli değişimler yaratmıştır. Mainframe'lerin geliştirilmesi ile karmaşık ve büyük hacimli işlemler otomasyona geçirilmiştir. Kişisel bilgisayarlarla, çalışanların yaratıcılık ve kişisel özellikleri ön plana çıkmış, multimedya uygulamaları kullanarak ifade özgürlüğü genişlemiş ve kişisel bilgisayarları fonksiyonel kullanılmasına bağlı olarak da iş verimliliği yükselmiştir. Ağ ve internet uygulamaları ile de, çok yüksek hacimli bilgilere ulaşılarak, verimlilik ve etkinlikte büyük kazanımlar sağlanmıştır.¹¹²

Bilgi Çağının sürükleyici gücü ve en başta gelen kaynağı bilişim teknolojisinin ürünü olan bilgidir. Bilişim bilgisayar sistemleri içerisinde bilimsel usullerle işlenip elde edildiği için bireysel keyfilik ve saptırmalardan uzak olması nedeniyle daha objektif bir özelliğe sahip olacaktır. İşletmeler için de stratejik öneme sahip olan bilgiler özel uzmanlarca yönetileceklerdir. Bir şirketin bilgi yönetimi stratejisi onun rekabet stratejisini de yansıtır.¹¹³

2. 2. Bilgi Yönetimi Faaliyet Alanları

Bilgi yönetimi beş ana faaliyette beceri kazanmıştır:¹¹⁴

Sistematik problem çözme,

Yeni yaklaşımlar denenmesi,

Kendi deneyiminden ve geçmişten ders alınması,

Başkalarının deneyiminden yararlanılması ve

Bilginin örgütün her noktasında hızla ve verimli bir şekilde aktarılması.

Bu faaliyetlerden her biri farklı bir zihniyet, donanım ve davranış modeliyle birlikte ortaya çıkar. Birçok şirket bu faaliyetleri bir ölçüde gerçekleştirir. Ama pek azı sürekli başarı gösterir.

2.2.1. Sistematik Problem Çözme

Bu ilk faaliyet büyük ölçüde kalite hareketinin felsefesine ve yöntemlerine dayanmaktadır. Temelinde yatan ve şimdilerde yaygın kabul gören fikirler şunlardır:

¹¹² A.g.m.

¹¹³ İbrahim Kavrakoğlu, "Bilgi Teknolojilerinin Etkin Kullanımı", *Bilgi Teknolojilerinin Toplam Kalite Organizasyon Yapısındaki Yeri Semineri*, 3 Aralık, 1996, s.37

¹¹⁴ David A.Garvin, *Öğrenen Bir Örgüt Yaratmak*, Bilgi Yönetimi ,Harvard Business Review. ,MESS Yayınları, İstanbul, 1999, s:56-72

- Sorunların teşhisinde tahminden çok bilimsel yönteme dayanılması
- Karar almada arka plan olarak varsayımlardan çok verilerin üzerinde durulması
- Verileri düzenlemek ve sonuç çıkarmak üzere basit istatistiksel araçlar

Xerox bu yaklaşımı şirket ölçeğinde hayata geçirmiştir. 1983'te, üst kademe yöneticiler, şirkette Kalite Aracılığıyla Liderlik girişimini başlatmışlar; o zamandan bu yana, tüm çalışmalar, küçük grup faaliyetleri ve problem çözme teknikleri yoluyla eğitilmiştir. Çalışanlara dört ayrı alanda çeşitli araçlar sağlanmaktadır: Oluşturma ve bilgi toplama (beyin fırtınası, mülakat, anket araştırması) ; mutabakata varma (liste küçültme, derecelendirme formları, ağırlıklı oylama); verilerin analiz edilmesiyle ortaya konması (neden-sonuç diyagramları, kuvvet alanı analizi); ve planlama çalışmaları (akış çizelgeleri, Gantt çizelgeleri). Çalışanların, eğitimden geçtikten sonra, söz konusu teknikleri bütün toplantılarda ve her konuda kullanması gerekmektedir.

2.2.2. Yeni Yaklaşımlar Denenmesi

Bu faaliyet, yeni bilginin sistematik bir şekilde aranması ve denenmesini içerir. Bilimsel yöntemin kullanılması zorunludur ve sistematik problem çözmeyle açık benzerlikler vardır. Ama problem çözmeden farklı olarak, yeni yaklaşımlar denenmesi, koşulların elverişliliğinden ve ufuk genişliğinden kaynaklanır. Başlıca iki biçimi vardır: Sürekli programlar ve örnek projeler.

Sürekli programlar genellikle bilgi artışı sağlamaya yönelik bir dizi sürekli denemeyi içerir. Sözelimi, Corning, ürünü artırmak ve daha kaliteli cam sağlamak için farklı hammaddeler ve yeni formülasyonlar kullanarak sürekli denemeler yapar. Çelik üretiminde uzman bir firma olan Allegheny Ludlum ise üretkenliği artırmak ve maliyet giderlerini düşürmek için yeni yöntemleri ve ileri teknolojileri düzenli olarak inceler.

Sürekli programların başarılı olanlarının birçok ortak özelliği vardır. Bu programlar düzenli bir yeni fikir akışı sağlamak için özel bir çaba harcar.

Örnek projeler genellikle deneme programlarından daha geniş kapsamlı ve daha karmaşıktır. Bir tek yerde uygulamaya giren bütünsel, sistem ölçeğinde gelişimler

gerektirir ve genellikle yeni örgütsel yetenekler geliştirmeye yöneliktir. Çünkü bu projeler geçmişten kopuşu temsil eder ve genellikle sıfırdan başlayarak tasarlanır ve firmanın yaşamında "yepyeni bir sayfa" açmayı amaçlar. Örnek projelerin birkaç ortak özelliği vardır:

Örnek projeler genellikle firmanın ileride daha geniş ölçekte benimsemeyi düşündüğü ilkeleri ve yaklaşımları içeren öncü projelerdir. Bu nedenle, nihai amaç olmaktan çok geçiş dönemi çalışmalarıdır ve büyük ölçüde "yaparak öğrenme"yi gerektirir.

- Bu tip projeler daha sonraki projelerle ilgili politika ilkelerini ve karar kurallarını koyar. Bu nedenle yöneticiler getirdikleri emsaller konusunda duyarlı davranmalıdır.
- Bu tip projeler, çoğunlukla, kuralların gerçekten değişip değişmediğini anlamak isteyen iş görenlerin ciddi sınamalarıyla karşı karşıyadır.
- Bu projeler, genellikle, üst düzey yönetime doğrudan bağlı, birden çok işlevi kapsayan güçlü ekiplerce geliştirilir.

Eğer bu tip projeler öğrenmeyi aktarmaya yönelik açık stratejiler eşliğinde uygulanmayacak olursa, firmanın geri kalan bölümü üzerinde ancak sınırlı bir etki yaratacaktır.

2.2.3. Geçmiş Deneyimlerden Ders Alınması

Şirketler başarılarını ve başarısızlıklarını gözden geçirmeli, sistemli olarak değerlendirmeli ve çıkarılacak dersleri iş görenlerin kolayca yararlanabileceği bir biçimde kaydetmelidir. Başarısızlıklardan edinilen bilgi genellikle daha sonraki başarıların kazanılmasına yarar. Basit bir deyişle, başarısızlık en büyük öğretmendir. Sözelimi şimdiye kadar üretilmiş olanların en tutulanlarından ve karlılarından biri olan IBM'in 360 bilgisayar serisi, kendisinden önce denenerek başarısız kalmış Stretch bilgisayar teknolojisine dayanmaktadır.

IBM'in efsanevi kurucusu Thomas Watson, Sr., görüldüğü kadar bu ayrımın farkındaydı. Anlatıldığına göre, genç bir yönetici riskli bir girişimde 10 milyon dolar kaybedince, Watson'un ofisine çağrılır. Gözü korkmuş olan genç adam, "Sanırım istifa etmemi istiyorsunuz" diye söze başlar. Watson şu yanıtı verir: Ciddi olamazsın. Seni eğitmek için 10 milyon dolar harcadık."

2.2.4. Başkalarının Deneyimlerinden Yararlanılması

Elbette öğrenme sadece düşünme ve kendi kendini analizle gerçekleşmez. Bazen insanın gözlerini yakın çevresinin dışına çevirmesi yeni bir perspektif kazanmak için yeni ve güçlü kavrayışlar edinmesini sağlar. Milliken bu yaklaşımı "Utanmazca Fikir Çalmak" diye adlandırır; bunu ifade eden daha geniş kapsamlı terim ise kıyaslamadır (benchmarking).

Bir uzmana göre, "kıyaslama, en iyi endüstri uygulamalarının ortaya çıkarılmasını, analizden geçirilmesini, benimsenmesini ve uygulanmasını sağlayan sürekli bir araştırma ve öğrenme deneyimidir." Sonuçlardan çok uygulamaların, işin yaptırılma biçiminin incelenmesi ve bu sürece ürün hattı yöneticilerinin katılması büyük yararlar sağlar. Hemen hemen her şey kıyaslanabilir. Kavramın yaratıcısı olan Xerox bunu faturalandırmaya, depolamaya ve otomasyona dayalı imalata uygulamıştır. Kıyaslamak alma, dışardan perspektif edinmenin yollarından biridir; aynı ölçüde verimli diğer bir fikir kaynağı ise müşterilerdir. Müşterilerle konuşmak her zaman öğrenmeyi harekete geçirir. Dışardan gelen fikirlerin kaynağı ne olursa olsun, öğrenme ancak yeni fikirlere açık bir ortamda gerçekleşecektir. Yöneticiler değişime kapalı bir tutum takınamazlar; eleştiriye ya da olumsuz haberlere açık olmalıdırlar. Bu zor bir görevdir, ama başarı için gereklidir.

2.2.5. Bilgi Aktarımı

Öğrenmenin alan yönünden sınırlı kalması için, bilginin örgütün her noktasına hızla ve verimli bir şekilde yayılması gerekir. Yazılı, sözlü ve görsel raporlar, inceleme gezi ve turları, personel rotasyon programları, eğitim ve yetiştirme programları, standartlaştırma programları gibi çeşitli mekanizmalar bu süreci harekete geçirir.

Raporlar ve inceleme gezileri şimdiye kadar en çok tutulan araçlar olmuştur. Raporlar birçok amaca hizmet eder: Bulguları özetler, yapılacakların ve yapılmayacakların dökümünü sağlar ve önemli süreç ve olayları tanımlarlar. İnceleme gezileri de özellikle birden çok yere sahip, büyük, çok birimli firmalar için aynı ölçüde yaygın bilgi aktarım araçlarıdır.

Yaygınlıklarına rağmen, raporlar ve inceleme gezileri, nispeten hantal bilgi aktarma biçimleridir. Pasif bir biçimde bilgi sahibi olmak çok zordur. Bir şeyi aktif kişisel

deneyimle öğrenmek, o şeyin tasvirini dinlemekten çok daha önemlidir. Bu nedenle, personel rotasyon programları, bilgi aktarımının en önemli yöntemlerinden biridir. Hiyerarşik zincirden kurmay kadroya aktarma yapılması ise bir başka seçenektir. Bu yöntemler, deneyimli yöneticilerin edinilmiş birikimlerini aktarmasını ve bu birikimi yeni standartlar, politikalar ya da eğitim programları biçiminde şirketin her noktasına yaymasını sağladığında, son derece etkilidir.

2.3. Bilgi Yönetiminin Prensipleri

Bir işletmede bilginin niteliği, ürünler, hizmetler, süreçler, teknoloji, yapılar, roller ve ilişkiler çerçevesinde değişir. Bilgi yönetiminin işletmeler açısından faydalı olması için aşağıdaki prensiplerin dikkate alınması gerekmektedir.¹¹⁵

Bilgi dinamik bir sosyal süreçtir. İşletmelerde bilgi, görüşme-diyalog, eleştiri ve anlaşmalar vasıtasıyla yaratılmaktadır. Bilgi sosyal bir süreçtir. İnsanlar bir arada buldukları sürece, bilgiyi ortaya çıkarır. Bilgi yöneticilerin tek başlarına bilgiyi üretmesi zordur. Buna karşın, bilgi yöneticileri bilgiyi elde tutma, paylaşma ve uygulama süreçlerini tasarlamaya ve yönetmeye yardımcı olabilir.

Bilgi yalnızca kullanıldığı zaman değerlidir ve değerlendirilir. Bilgi değişime tabi tutulmadığı sürece, çoğalmayacaktır. Durgun olan bilginin değerinde azalma olur. Değerini koruyabilmek için bilgi hareket halinde olmalıdır. Bilginin faydasını arttırmak için sürekli olarak tartışılması gerekir. Değerinin büyük çoğunluğuna , bilgi transformasyona tabi tutulduğu zaman ulaşılmaktadır.

Bilgi karmaşıktır. İşletmenin tüm diğer unsurlarını, bilgi bileşeninden tam olarak ayırt etmek mümkün değildir. Örgütsel bilgi, kültür, yapılar, teknoloji ve organizasyonu oluşturan bireylerin eşsiz görünüşleriyle ilişkili olmaktadır. Bilgi aynı zamanda en geniş sosyal ortam olan ulusal ve global çevrede bulunur. Bu yüzden, bilgi faktörlerini belirlemeye yönelik herhangi bir girişim tabiatıyla karmaşık olacaktır.

¹¹⁵ V. Alle, "The Knowledge Evolution: Expanding Organizational Intelligence", New York: Butterworth-Heinemann, 1997, s: 26-50 ve Barutçugil, a.g.e.,s:84-90

Bilgi kendi kendisini organize eder. İşletmelerde her türlü bilgi yaratılmakta, muhafaza edilmekte, yenilenmekte ve kaydedilmektedir. Bilginin kendisine özgü bir yaşam süreci vardır. Bu bağlamda bilgi, kendi kendini organize eden bir varlıktır. Bilgi gerçekten kendini organize edebiliyorsa, o zaman engelleri ortadan kaldırmak en iyi yaklaşım olur. Bilgi destekleyici bir ortamda üretilebilir. Hiç kimsenin dikkate almadığı ve desteklemediği ilkeler, kurallar ve teknoloji sistemleri bilgiyi yaratmada önemli bir engeldir.

Bilgi dil yoluyla seyahat eder. Dil, insanların deneyimlerini veya bildiklerini aktarmasına imkan sağlar. Bilginin her modu bir farklı dilde seyahat eder. Dil insanı belli bir deneyim dünyasına alıştıırır. Örneğin, geleneksel yönetim, istatistiksel kontrol, muayene ve bilanço dilini kullanır. Bir çalışan bu dili öğrenmeden yönetim derecelerine yükselemez.

Bilgi değişimi elde tutar. Bilgi modelleri sürekli olarak değişmekte olduğundan bilgi yönetiminde nihai çözüm yoktur. Şu andan en iyi yaklaşım, işletmede hareketliliği sağlayan yaklaşımdır. Esnekliğin temel alındığı bu yaklaşım ve düşüncede, her zaman denemeye değer farklı yaklaşımlar söz konusu olabilmektedir. Gerçekte, bilgi üzerinde sürekli tartışma doğru cevabı ortaya atmaktan daha iyidir.

Bilgi yönetimi pahalıdır. Bilgi bir sermayedir , varlıktır. Ancak, onun etkili yönetimi diğer varlıklara yatırım yapmayı gerektirir. Para ve emek yatırımına ihtiyaç duyan birçok spesifik bilgi yönetimi aktivitesi vardır. Çok az firma bilgi yönetiminin maliyetini hesaplamıştır. Ancak sayısal bazı tahminler vardır bilgi temelli firmalarda gelirin %7-10'nun entelektüel sermayenin geliştirilmesi ve yönetilmesi için harcadığı tahmin edilmektedir.

Etkili bilgi yönetimi insan ve teknolojinin ortak çözümlerini gerektirir. Bilgisayarın ve yapay zekanın insanın yerini alacağı söylentileri uzun zamandır mevcut. Ancak gerçekte bilgiyi etkili bir şekilde yönetmek isteyen şirketler yüksek dozda insan emeğine ihtiyaç duyarlar. Bilgiyi anlamak, daha geniş kapsamda yorumlamak , başka tür bilgilerle bir araya getirmek ya da çeşitli yapılandırılmış bilgileri sentez yapmak isteniyorsa insan önerilen tek araçtır. İleri derecede

yapılandırılmış ve hızla değişen bilgilerin elde edilmesi , dönüştürülmesi ve dağıtılması gibi konularda bilgisayar ve iletişim teknolojileri yüksek kapasiteye sahiptir. Bilgi yönetiminde insan teknoloji optimali yakalanmalıdır.

Bilgi yönetimi ileri derecede politiktir. Bilginin güç olduğu kanıksanmış bir gerçek.eğer bilgi güç, para ve başarıyı ifade ediyorsa mutlaka lobby faaliyetleri mevcuttur. Etkili bilgi yönetimi için bir bilgi politikasının geliştirilmesi gerekliliği bundan kaynaklanmaktadır. Bilgiye sahip olanlar onu kullanacak olanlar karşısında aracılık yapılacaktır. Etkili “görüş liderleri”ni bilgi yönetimi yaklaşımlarının ilk benimseyicileri olarak kazanacaklardır.

Bilgi yönetimi bilgi yöneticileri gerektirir. Emek sermaye gibi temel işletme kaynaklarının yönetimine kendini odaklamış güçlü organizasyonel fonksiyonlar bulunmaktadır. Bilgi de bu kaynaklar gibi, organizasyon içinden bir grubun bu iş için açık sorumluluk üstlenmemesi durumunda iyi yönetilemez. Böyle bir grubun yerine getireceği görevlerin arasında bilginin derlenmesi ve sınıflandırılması, bilgiye yönelik teknoloji altyapısının kurulması ve bilginin kullanılmasının izlenmesi bulunmaktadır.

Bilgi yönetimi, modellerden ve hiyerarşik yapılardan çok bilgi haritalarından ve bilgi piyasalarından yararlanır. Bilginin bir haritasını çıkarmak, ilk bakışta mantıklı görünmeyebilir. Birçok organizasyonda veri yöneticileri verilerin gelecekte nasıl yapılandırılması gerektiğine ilişkin karmaşık modeller kurmakta, fakat bunların çok azı bir işe yaramaktadır. Birçok organizasyonda verilerin haritası çıkarılmadığı için enformasyonun şu anda nerede olduğunu gösterecek bir yol gösterici bulunmamaktadır.

Bilgi piyasasının işlemlerini anlamı, bilgi yöneticisini organizasyonda varolan bilgileri çekici ve ulaşılabilir kıldıktan sonra hangi bilgilerin nerelerde ve hangi spesifik isimlerle arandığını izlemektir. Bilgi yöneticisinin bir amacı, bilgi kullanıcıları ile bilgi kaynakları arasındaki bağlantıları kurmak ve güçlendirmek olduğuna göre bilgi arama sistemleri sürekli izlenmeli, bilgiler kullanıcılar tarafından arandıkları yerlerde arandıkları spesifik terimlerle isimlendirilerek bulundurulmalıdır.

Bilgiyi paylaşmak ve kullanmak genellikle doğal olmayan bir eylemdir. İnsanın doğal eğiliminin bilgiyi saklamak ve başkalarının bilgisini şüpheyile karşılamak olduğunu kabul etmek gerekir. Bilgimizi bir sisteme sokmak ve başkalarından bilgi istemek yalnızca tehdit edici bir durum değil aynı zamanda ek çaba gerektiren bir iştir. Bu nedenle, böyle bir işi üstlenmek için ileri düzeyde motivasyona ihtiyaç duyulmaktadır.

Bilgi yönetimi bilgi iş süreçlerinin iyileştirilmesi anlamına gelir. Genel anlamda bilgi yönetim sürecinden bahsetmek ve onu iyileştirmek önemlidir; ancak bilgi, belirli birkaç bilgi iş sürecinde yoğun olarak yaratılır, paylaşılır, kullanılır. Bilgi yönetiminde iyileştirme yapılacaksa, bu temel iş süreçlerinde iyileştirmeler yapılmalıdır.

Bilgiye ulaşma yalnızca başlangıçtır. Başarılı bilgi yönetimi, dikkat ve ilgi gerektirir. Bilgi kullanıcılarının bilgiye dikkatlerini vermeleri için yalnızca pasif alıcı olmanın ötesine geçmeleri gerekmektedir. Bilgi ile daha aktif ilgilenme onu başkaları için özetleme ve raporlama ile sağlanır. Bilgiyi kullanmayı gerektiren eylemler girmek, bilgi sağlayıcılarla yakın etkileşim içinde olmak gerekir. Bu özellikle örtülü bilginin elde edilmesinde önem kazanmaktadır.

Bilgi yönetimi sürekli, asla bitmez. İnsan kaynakları veya finansman yönetimi gibi, bilginin de tamamen yönetildiği bir zaman asla olmayacaktır. Bunun nedeni, gerekli bilgi türlerinin sürekli değişmesidir. Yeni teknolojiler, yönetim yaklaşımları, düzenlemeler ve müşteri istek ve ihtiyaçları sürekli olarak ortaya çıkmaktadır. Bilgi ortamındaki bu hızlı değişim, belirli bir bilgi ortamı için harita çıkarmak ve modellemek için yeterince zamanın olmadığını da ifade etmektedir.

Bilgi yönetimi bir bilgi sözleşmesi gerektirir. Çalışanların bilgilerini satın aldığı ya da kiralandığı konusu açık değildir. Toplumsal ve ekonomik değişimler çalışanların yeni işler ve organizasyonlar arasında hızlı geçişler yapmalarına neden olmaktadır. Döneme ve duruma göre geçici çalışanların sayısı da giderek artmaktadır. Eğer bilgi, organizasyon için gerçekten daha değerli bir kaynak oluyorsa bilgi yönetiminin yasal boyutları da daha fazla dikkat gerektirecektir. Entelektüel mülkiyet hakları, hukuk alanında şu anda en hızlı gelişen konu olmaktadır.

2.4. Bilgi Yönetiminin Temelleri

Bilgi yönetimini anlamak için temel adımlarının ve uygulamadaki temel eylemlerin neler olduğunu kısaca incelemek gerekir. Burada, dört temel adımdan ve dört temel eylemden söz edilmektedir. Söz konusu eylemler “4x4 Modeli” olarak adlandırılmaktadır.¹¹⁶

2.4.1. Bilgi Yönetiminin Temel Adımları

Bilgi Yönetiminde kavramsallaştırma, yansıtma, eylem planlama ve gözden geçirme olarak isimlendirilen dört temel adımdan söz edilebilir.¹¹⁷

Kavramsallaştırma: Bir organizasyonun hangi bilgi varlıklarına sahip olduğunu belirlemek için bir araştırma ve sınıflandırma çalışması yapmak gerekir. Bilgi varlıklarının nerede olduğunu, neleri içerdiğini, nasıl bir biçimde bulunduğunu ne kadar ulaşılabilir olduğunu ve faydasını araştırarak bu çalışma şekillendirilir.

Yansıtma: Bilginin organizasyona nasıl değer katabileceği analiz edilir. Bilgi varlığını kullanmanın fırsatlarının neler olduğu incelenerek, kullanımının etkisinin ne olacağı araştırılır. Bilginin kullanımının mevcut zamandaki engellerinin neler olduğu belirlenir, onun organizasyona sağlayacağı değer artışının ne olacağını analiz edilerek değeri ölçülüp, değerlendirilir.

Eylem planlama: Daha iyi kullanmak ve daha fazla katma değer elde etmek için gerekli eylemler belirlenir. Bilgi varlığını kullanmak için eylemlerin nasıl planlanması, başlatılması ve izlenmesi gerektiğini kararlaştırarak, bilgi varlığı bağlantılı faaliyetlerle bütünleştirilir.

Gözden geçirme: Katma değeri sağlamak için bilgi kullanımını gözden geçirilir. Bilgi varlığının kullanılmasının arzulanan katma değeri sağlayıp sağlamadığını ve tekrar kullanım için nasıl muhafaza edilebileceğini belirlenir ve kullanımın yeni bazı fırsatlar yaratıp yaratmadığı gözden geçirilir.

¹¹⁶ Barutçugil, a.g.e., s.70

¹¹⁷ A.g.e. s.70

2.4.2. Bilgi Yönetiminin Temel Eylemleri

Bilginin başarı şansı olacak bir şekilde yönetilmeye başlanması için organizasyonda bilgi artışına olan ihtiyacın açıkça dile getirilmesi gerekir. Böyle bir ihtiyacın olduğuna inanmak ve kendini bu işe adanmak, tepe yönetimden tüm çalışanlara örnek olacak şekilde başlatılmalıdır. Bunun ötesinde, organizasyonlarda liderlik yetenekleri ve daha fazla gelişme istekliliği olmalıdır. Daha sonra, neden bilgi yönetimine ihtiyaç duyulduğunu açıklayacak şekilde bir strateji belirlenmeli, bu stratejiyi gerçekleştirecek bir ana plan hazırlanmalı ve onaylanmalıdır. Bu yaklaşım, bilgi yönetimi stratejik projesinin kolaylıkla uygulamaya konulmasını sağlayacaktır. Uygulama sırasındaki temel eylemler burada dört başlık altında ele alınmaktadır.¹¹⁸

Bilgiyi Yaratmak: Yaratmak bir sanattır, bilim değildir. Bir kişinin konuları ve temaları belirleme şansı vardır. Ancak, yaratma sürecinin sonuçlarını yönetmesi zordur. Bu konuda yalnızca çaba gösterilebilir. Yaratıcı beyinleri bir araya getirmek, uygun koşulları sağlamak ve belirli bir sabır göstermek ya da bilgiyi dış kaynaklardan satın almanın yollarını araştırmak gösterilebilecek çabalardan bazılarıdır. En önemli bilgi yaratma tekniği, bilgi dönüşüm süreçlerini cesaretlendirmektir. Organizasyonlarda bilgi, görüşme diyalog, eleştiri ve anlaşmalar vasıtasıyla yaratılmaktadır. Bilgi, sosyal bir süreçtir ve dinamiktir. Bilgi yöneticilerinin tek başlarına bilgiyi üretmesi zordur. Bu durumda bilgi yöneticileri bilgiyi elde tutma, paylaşma ve uygulama süreçlerini tasarlamaya ve yönetmeye yardımcı olabilir.

Çekirdek bilgiyi ele geçirmek: Bu eylem, önemli bir yetkinlikle bağlantılı olarak gerek duyulan bilgi türleri hakkında giderek artan bilinçlenme olarak tanımlanabilir. Bu aşamada yoğunluk, bilginin tamamlanması, yerinin belirlenmesi ve ele geçirilmesini kolaylaştıracak teknik altyapının oluşturulmasındadır. Organizasyon, bilgi yönetiminin kendi işi açısından taşıdığı değeri anlar ve birkaç başarılı pilot uygulama ile bilgi yolculuğuna başlar. Bu da giderek daha geniş bir çevrenin ilgisini uyandırır. Bilginin çekirdek unsurlarını ortaya çıkarmak amacıyla gerekli ön filtreler oluşturulur. Ele geçirme, büyük olasılıkla iş başında gerçekleşir. Bununla beraber,

¹¹⁸ A.g.e., s.72

ele geçirme alt yapısı hazır olmalıdır. Ulaşmak ve kullanmak basit ve kolay olmalıdır.

Bilgiyi kullanıma sokmak: Bilgi parçalarının genel olarak daha ileri aşamalarındaki kullanımları için hazır duruma getirilmesine ynelik eylemdir. Gcl ve ileri teknolojiler hizmete sunulur. Ancak yine de çekirdek bilginin basit ve kullanılabilir olmasına çaba gsterilmelidir. nemli olan ulaşılabilirliğin önünde herhangi bir engel, bir sınırlama bırakmamaktadır. Organizasyonun her yerinden herkes tarafından bilgiye istenildiği an ulaşılmasıdır.

Topluluklar arası paylaşım: Organizasyon, uygulama topluluklarının bir araya gelmesi ve dağıtılması(iş ihtiyacının ortadan kalkması nedeniyle) için araçlar ve uyarıcı nedenler sağlanmalıdır. Bu nedenle, periyodik veya bir kerelik projeler olduğu kadar açık uçlu, sürüp giden projeler de olmalıdır. Uygulama toplulukları takımlardan farklıdır. Takımlar ortak bir amaç ya da işletme hedefinin peşinde giderken uygulama toplulukları ortak bir çıkar etrafında toplanırlar. Bu ayrım önemlidir. nk, bilgi paylaşımının yalnızca takımların ilerinde değil, takımların aralarında da olmasını cesaretlendirmek gerekmektedir. Uygulama toplulukları, takımlardan çok daha geniş insan topluluklarını ifade eder. Uygulama topluluklarının çalışmaları, bilginin farklı takımlar içinde ve takımlar arasında elde edilmesi, paylaşılması ve uygulanması ile ilgili deneyimlerle dolu geçer. Bu aşamada takım üyelerinin, proje liderlerinin, bölüm yöneticilerinin, fikir/proje Őampiyonlarının ve bilgi görevlilerinin ek rolleri ve sorumlulukları açıklığa kavuşmalıdır.

2.4.3. Bilgi Yönetimi zmleri

Bilgi yönetiminin üzerindeki çalışmalar genellikle iki farklı düşünce, bilginin birçok türünün harekete geçirilmesi, yaratılması ve kullanılması ile ilgilenirken enformasyon odaklı düşünce ise bilginin enformasyon olarak açık bir Şekilde ifade edildiği zaman değer kazandığını kabul etmektedir. Burada önemli olan nokta, bilgiyi yönetilen bir nesne olarak görmemek ve bir teknoloji olayına indirgememektir.

Bilginin yönetilmesi, hem bireysel hem de organizasyonel öğrenmeyi ve paylaşımı içerir. Bu tarz bir öğrenme ve gelişme ortamını yaratmak için organizasyon,¹¹⁹

- Bilgiyi yaratmalı, edinmeli, geliştirmeli ve transfer etmelidir.
- Yeni bilgi ve görüşler doğrultusunda davranışlar değiştirilmelidir.

Bu açıdan bakıldığında öğrenen organizasyonlar bilgi yaratma, edinme, yorumlama ve transfer etmede ve yeni oluşturulmuş bilgiler ve görüşler doğrultusunda davranışları değiştirmede yetenekli olan firmalardır.¹²⁰

2.4.4. Bilgi Yönetimi Döngüsü

Organizasyonun misyonunu, amaçlarının ve stratejisinin belirlenmesiyle başlayan bilgi değer zinciri, sürekliliğe ve döngüsel bir niteliğe sahiptir.¹²¹ Bilgi yönetimi kendi başına bir amaç değildir. Temelinde düşünce, bilgi üretim faktörünün getirisini artırmak ve sağladığı fırsat ve üstünlüklerden yararlanmaktadır.¹²²

İnsan kapitali büyük ölçüde örtülü bilgi biçimindedir. Bu bilgiyi; süreçler, ürünler ya da hizmetler şeklinde organizasyonun yapısına ve işleyişine yansıttığımızda açık bilgiye dönüştürülmüş olur. Müşteri kapitali ise yapılaşmış bilginin ne kadarının gerçekte işletme amaçlarının geliştirilmesi için kullanıldığının bir ölçüsüdür.¹²³

Bilgilerimizin geliştirilmesine birey düzeyinde başlanır. Bireyin yetkinliklerinin geliştirilmesi ve yönetilmesi ilk adımdır. Daha sonra, organizasyonel düzeyde, bilgiyi yönetebilmek için süreçleri ve sistemleri yerlerine koymak gerekir.¹²⁴

Bilgi yönetimi sürecini bütün aşamalarıyla bir döngü şeklinde gösteren aşağıdaki şekil , bir organizasyona, bilgi yönetimi konusunda nerede olduklarının anlamaya yardımcı olacaktır.¹²⁵

Şekil 2.1, bilgi yönetimini etkileyen üç temel gücü, yani kültürü süreçleri ve teknolojiyi organizasyonel bilginin geliştirilmesi süreci ile biraraya getirmektedir.

¹¹⁹ A.g.e. s.73

¹²⁰ A.g.e., s.73-74

¹²¹ A.g.e., s.75

¹²² A.g.e., s.77

¹²³ A.g.e., s.77

¹²⁴ A.g.e., s.78

¹²⁵ A.g.e., s.79

Bu döngü tipik olarak bilginin yaratılmasıyla başlar ve daha sonra çekirdek unsurların ele geçirilmesiyle ve eğer kaçınılmazsa depolanması ile devam eder. Sonraki aşama bilginin kişiler, birimler, toplumlar arasında paylaşılmasıdır. Bilginin kullanılmaya başlanması için güçlendirilmesi, başlıca bilgilerle ve teknolojilerle desteklenmesi gerekir. Daha sonra kullanımın yararlarının değerlendirilmesi ve en son olarak da yeni bilgi yaratma ihtiyaçlarının belirlenmesi aşamasına gelinir.¹²⁶

Bilgiyi yönetme döngüsünü akıbetini belirleyen üç temel güçten bahsetmek gerekir:¹²⁷

Teknoloji : Teknoloji yeni bilginin yaratılmasında sosyal sermayeyi harekete geçirmek için gerekli yapısal boyutun kritik unsurlarından biridir. Teknoloji çok boyutlu olduğu için işletmeler kritik bilgi ve iletişim tiplerini destekleyen bir kapsamlı altyapı yatırımı yapılmalıdır. Etkili bilgi yönetiminin bir parçası olan teknoloji, iş istihbaratı, işbirliği, bilgi güvenlik gibi konuları kapsar. Aynı zamanda teknoloji, insanların yüz yüze gelmeden kendileriyle birlikte hareket eden bilgiyi doğrudan paylaşması için araçlar sağlar. Teknolojiye bağlı olarak bilgiye ulaşmanın kolaylaşması, zaman ve maliyet tasarrufu sağladığından bilginin faydası ve etkinliği artacaktır.

Kültür: Örgütsel kültür bilgi yönetiminin başarısını etkileyen en önemli unsurdur. Örgütsel kültür, bir işletmedeki yaşamı karakterize eden inançlar, gelenekler, değer sistemleri, davranışsal normlar ve iş yapma biçimlerini kapsayan bir bütün olarak tanımlanır. İşletmede çalışanların etkileşimde bulunabilmesi için güvenilir varsayımlar ortaya koyarak ilişkileri standart hale getirme işlevi görür. Bu nedenle, işletmelerde bilgiyi etkin bir şekilde yönetmek için kültürü şekillendirme önem arz etmektedir. Bireyler ve gruplar arasındaki diyalog, sık sık yeni fikirlerin yaratılmasının temel kaynağı olabilir. Farklı perspektiflerin çeşitli departmanlardaki çalışanlar tarafından paylaşılması için iş gören etkileşimi, hem biçimsel hem biçimsel olmayan tarzda teşvik edilmelidir. Bu etkileşim ve işbirliği, hem bireylerin kendi aralarında bilgilerini paylaşmalarını ve denetim altına almalarını hem de bireysel düzeyden örgütsel düzeye transformasyonu sağlar. Ayrıca iş görenlerin sorunların

¹²⁶ A.g.e., s.80

çözümünü kolaylaştırmaya yönelik bilgiyi yaratması, sahip oldukları bilgiyi organize etmesi ve paylaşması için şebekeler kurulmalıdır. Öte yandan, kültürün önemli bileşeni olan şirket vizyonu ve değer sistemleriyle ilgili ifadeler, bilgi yönetimi süreçlerini teşvik eden unsurların ortaya çıkmasına katkıda bulunmalıdır.

Süreçler: Örgütsel yapı, teknolojiden en yüksek düzeyde yararlanabilmek için esnek bir şekilde tasarlanmalıdır. Bilgi, işletmenin içinde ve dışında mevcuttur. İşletme için içerideki bilgiyi yönetmek ne kadar önemli ise, dışarıdaki bilgiyi yönetmek de o kadar önemlidir. Burada sorun, bilgiyi bulma, ele geçirme, yaratma, organize etme, paylaşma ve transfer etmeye gereksinim duyan insanların onu alıp kullanmasını teşvik etmeyle ilgilidir. Bir işletmenin teşvik sistemleri, çalışanların bilgiye hangi kanallardan ve nasıl ulaşılacağını belirleyerek, kendi bölüm ve fonksiyonları dışındaki kişilerle bilginin paylaşılmasını kolaylaştıracak şekilde tasarlanmalıdır.

Teknoloji, özellikle bilgiye ulaşma ve onu elde etme aşamaları temel güçtür. Süreçler paylaşma, kullanma ve değerlendirme aktiviteleri için anahtardır. Kültür ise paylaşma, bütünleştirme, kullanma, değerlendirme, ihtiyaç oluşturma ve yaratma aşamalarında son derece önemli bir rol oynar. Bilgi yönetimindeki bu üç temel gücün önemleri konusunda göreceli bir değerlendirme yapıldığında teknolojinin ağırlığının %20, süreçlerinin önem ağırlığının %30 ve kültürün genellikle kabul edilen göreceli ağırlık derecesi %50 olmaktadır. Kültürün diğer iki gücün toplamı kadar bir ağırlık taşıdığı dikkat çekicidir.¹²⁸

Bilgi yönetimine ilişkin organizasyonel politikaların uygulanmasında bir kültür unsuru olan güven, anahtar rol oynar. Güvenin yaratılması süreçteki dönüm noktasıdır. Bilgiye değer verme ve bilgi yönetiminde her düzeyde inanç ve adanmışlık başarı veya başarısızlığı belirleyen kritik unsurdur. Öğrenmeye açık olma diğer çok önemli bir kültürel normdur. Yeni öğrenilen bilgilerin uygulamaya hazır olmak girişkenlik gerektirir. Bilgi paylaşımı ve yeniden kullanma isteğinin organizasyon çapında yaygın olduğu bir kültürel platforma ulaşmak da bir normdur.

¹²⁷ Şevki Özgener, "Global Ölçekte Değer Yaratıcı Bilgi Yönetimi Stratejileri", I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Hereke, 2002, s.486-487

¹²⁸ Barutçugil, a.g.e., s.80

Böyle bir kültürel ortamda bilgi üretenler, katkıda bulunanlar ve bilgi kullanıcıları organizasyonun liderleri ve diğer çalışanları tarafından desteklenir.¹²⁹

Şekil 2. 1. Bilgi Yönetimi Döngüsü



Kaynak : İsmet Barutçugil, Bilgi Yönetimi, Kariyer Yayıncılık İletişim, İstanbul, 2002, s.81

Örtülü bilginin açık bilgiye dönüştürüldüğü nokta bilgi yönetimi döngüsünün başlangıcı kabul edilir. Bu noktada mevcut açık ve örtülü bilginin yeniden gözden geçirilmesi ve döngünün içinde yer alması sağlanır.

2.4.5. Organizasyonel Bilginin Yaratılması Süreci

Bilginin yaratılma sürecinin ilk aşamasında bilgi birey düzeyinde düzenlenmiş, sınıflandırılmış ve yapılandırılmıştır.¹³⁰

Birey birbiriyle ilgisi olmayan bilgi parçacıklarını bir araya getirip, yeni bağlantılar oluşturma yetisine sahiptir. Hayal gücü, merak, hevesler gibi dinamiklerden kaynaklanan yaratıcılığın sonuçları olarak; yaratıcı, farklı olanı keşfeden ve girişimin gerisinde yatan temel motifleri sağlamış bir anlayışın meyveleri; yeni ürün, yeni teknoloji ve yeni iş modelleri olarak ortaya çıkacaktır. Bakış açısı farklı bir Filipinli, McDonald's hamburgerinin karşısına kendi kültürel değerleriyle yoğurduğu hamurla yarattığı yeni fast food ürünüyle çıkabilmektedir. Arızalanan otomobilin sorununun ne olduğunu bulmak için oto tamircisinin, otomobilin çeşitli yerlerini incelemesi yerine, otomobile yerleştirilen düzeneğin, seyir halinde iken aracın arızasını tespit

¹²⁹ A.g.e., s.81

etmesi ve oto tamircisinin sadece arızanın halledilmesine odaklanması, yeni bir iş modeli olarak değerlendirilebilir.¹³¹

Birey bir gruba katıldığında bireysel bilgilerin toplamından daha fazla bilgi birikimi toplamına ulaşılır. İnsanlar birbirlerini ateşleyerek yeni bilginin yaratılmasını ve bilgi alanının genişlemesini sağlarlar. Bu bir bakıma bilgi yaratma döngüsünün çapının genişlemesidir. Bu temel süreçler “bütünleşme” ve “sosyalleşme” dir.¹³²

Takımlar düzeyinde yeni bilgi parçaları ortaya çıktığı dışsallaştırma ve içselleştirme yoluyla kodlandığında, organizasyon düzeyinde birçok yeni bağlantılar gerçekleşecektir. Bu bilgi müşterinin istediği ürün ya da hizmete dönüştürülecektir. Organizasyon sınırları dışına çıktığımızda da bilgi yeniden büyümeye başlar.¹³³

2.4.6. Operasyonel ve Stratejik Bilgi Yönetimi

Enformasyonun organizasyon içinde dağıtılması ve paylaşılması ihtiyacının farkında olan organizasyonlar bir bakıma operasyonel bilgi yönetimi tekniklerini kullanmaya başlamıştır. Bu aşamada önemli olan, insanlarla bilginin dağıtımı ve transferi için kullanılan sistemler arasındaki bağlantıyı kurmaktır. Bu bir başlangıçtır ve doğrudur. Ancak, bu aşamanın ötesine geçemeyen organizasyonlar, bilgi yönetimini genellikle pahalı, verimsiz ve anlamlı bir etkinliği olmayan bir çaba olarak görecektir. Dengeyi sağlayan ve uygulamaya anlam kazandıran adım, organizasyonun bilgisinin işletme stratejileriyle ilişkilendirilmesidir. Bu stratejik bilgi yönetimidir. Bu düzeye geçildiğinde, enformasyon teknolojisi ve organizasyonel yapının uygun tasarlanması ihtiyaçlarına özellikle dikkat edilir.¹³⁴

Bazı organizasyonlarda bilgi ya gizlidir ya da ulaşılması çok zordur. Bazı organizasyonlarda bilgi çalışanların kafasındadır. Yöneticiler aşırı bilgi içinde boğulurlar ve sorunları doğru çözemezler. Bazı organizasyonlarda fonksiyonlar arasında adeta duvarlar vardır. Bunları aşmak için gündeme alınabilecek iş süreçleri yeniden yapılanma programları ile yöneticiler kendi süreçlerinin bilgi yoğunluğunu

¹³⁰ A.g.e., s.82

¹³¹ Timuçin Yalçınkaya, “Bilgi Toplumunda Yaratıcılığın Arttırılmasında Sinerjik İlişkinin Rolü” , www.isguc.org, Nisan 2002

¹³² Barutçugil, a.g.e., s.82

¹³³ A.g.e., s.82

¹³⁴ A.g.e., s.96

artırmaya yönlendirilirler. Böylece, bilgi dönüşümünü başlatmak ve kolaylaştırmak için teknolojik ve kültürel nitelikli bir dizi aracın kullanılmasına geçilebilir.¹³⁵

Stratejik bilgi yönetimi, organizasyon içindeki önemli ilişkileri yönetmek ve bilgi çalışanları arasındaki işbirliğinin doğru koşullarını belirlemek için kullanılır. İşbirliğinin ve ilişkileri yönetmenin ilk önkoşulu, hangi amaçların ve fırsatların peşinde hangi yöne gidileceği konusunda ortak bir anlayış yaratmaktır. İkinci önkoşul, insanlara tüm yaşamlarının amacı değerli bilgi yaratmak olan profesyoneller olarak davranmaktır. Üçüncü önkoşul, şeffaf bir yapı oluşturmaktır. Bilgi çalışanları, organizasyonun içini ve dış çevresini, çevresel unsurlarla nasıl bir ilişki içinde olduklarını, çalışmalarının bir bütün olarak organizasyon için ne değer ifade ettiğini açıklıkla görebilmelidirler. Yapı tümüyle sürece ve takıma dayalı olmalıdır.¹³⁶

2.4.7. Bilgi Organizasyonu Olmak

Bilgi ekonomisinde organizasyonun başarısının anahtarı, organizasyonun her defasında kendini daha yukarı çıkaracak şekilde sürekli değer katma yeteneğine sahip olmasıdır. Bunu başarabilmek için organizasyonların altı temel yeteneğe sahip bulunması gerekir.¹³⁷

- Üretebilme yeteneği
- Cevap verebilme yeteneği
- Öngörebilme yeteneği
- Yaratma yeteneği
- Öğrenme yeteneği
- Dayanma, ayakta durma yeteneği

2.4.8. Bilgi Yönetimi Stratejileri

Genel anlamda strateji, bir amaca ulaşmada izlenebilecek ana yolları ifade eder. Bir organizasyonun ana stratejisi, onun ürün-pazar durumunu, büyüme ve değişme arzularını, kullanabileceği rekabet araçlarını, yeni pazarlara girme yollarını,

¹³⁵ A.g.e., s.97

¹³⁶ A.g.e., s.82

¹³⁷ A.g.e., s.101

kaynakları kullanma biçimini dikkate alarak yararlanmak isteyeceği güçlü yönlerini ve gidermek isteyeceği zayıf yönlerini belirleyen bir kavramsal çerçevedir.¹³⁸

Bir stratejinin belirlenmesi:¹³⁹

- Genel anlamda organizasyonun çalışma alanını tanımlar.
- Organizasyonda işlerin nasıl yürütüleceğine ilişkin özel kuralları ortaya koyar.
- Belirlenen özel kurallar ile karar alma sürecini en çekici seçenekler üzerinde odaklayarak organizasyonun amaçlarının gerçekleşmesine yardımcı olur.

Bilgi yönetimi stratejisi, bilginin sistematik ve kollektif olarak toplanması, yaratılması, geliştirilmesi, paylaşılması ve kullanılması yoluyla organizasyonun karlı ve sürdürülebilir bir şekilde büyümesini sağlayacak yollar ve yönetim kuralları dizisi olarak tanımlanabilir.¹⁴⁰

Bilgi yönetimi stratejilerinin belirlenmesinde öncelikle üç konuda çalışma yapılmalıdır. Bunlar; çevresel gelişme tahminlerinin yapılması, mevcut olanakların ve yeteneklerin incelenmesi ve organizasyonun ana stratejisinin değerlendirilmesidir.¹⁴¹

Bilgi yönetimi stratejileri iki aşamada ele alınabilir. Birinci aşamada organizasyonların bilgiyi elde etme konusunda belirleyecekleri ana çizgi sözkonusu olmaktadır. İkinci aşamada ise bilginin nerede ve nasıl tutulacağı stratejik bir karar olarak gündeme gelir.¹⁴²

2.4.8.1. Bilgiye Ulaşma Stratejileri

Barutçugil'e göre bilgiye ulaşma stratejilerini şu şekilde sıralamak mümkün:¹⁴³

Saldırgan strateji: Yeni bir bilgiyi rakiplerden daha önce elde edip, geliştirerek kullanma ve böylece rekabetçi üstünlüğü ya da pazar liderliği konumunu ele geçirme amacını taşır. Bu strateji izlendiğinde önde gelen bilgi insanları ile çalışılması,

¹³⁸ A.g.e., s.101

¹³⁹ A.g.e., s.101

¹⁴⁰ A.g.e., s.101

¹⁴¹ A.g.e., s.102

¹⁴² A.g.e., s.102

¹⁴³ A.g.e., s.102

önemli parasal kaynakların ayrılması, çoğu kez riskli ancak kazanç beklentisi yüksek projelere cesaret edilmesi ve sabırlı olunması gerekir.

Savunmacı strateji: Savunmacı strateji liderlik iddiasında bulunmadan ve fazlaca risk almadan kazanmayı amaçlamaktadır. Bu stratejide bilgiyi araştırmaktan çok bilinenleri geliştirme ve kullanma amacı öne çıkmaktadır.

Bağımlı strateji: Bilgi elde etme, yaratma ve kullanma açısından güçlü ve iddialı bir organizasyonun alt kuruluşu, uydusu ya da bağımlı bir bölümü rolünü üstlenmektir.

Kopyalama stratejisi: Yeni bilgiyi, liderin pazarda yarattığı olanaklardan ve bu arada yaptığı bazı hatalardan yararlanarak elde etmek ve kullanmaktır. Bilgi, bazı yönlerden farklılaştırılarak ayrı ve daha ileri patente konu olabilecek kadar da geliştirilebilir.

Fırsatları izleme stratejisi: bir bakıma, saldırmak için karşısındakinin zayıf noktalarını arayan ya da boş bulunduğu anları bekleyen askeri stratejiye benzetilebilir. Güçlü bir iletişim ağı ile pazardaki fırsatları başkalarından önce görmek, potansiyeli yüksek yeni fikirleri ilk fark eden olmak, büyük rakipler tarafından gözardı edilen geniş pazarlardaki fırsatları değerlendirmek bu stratejiyi benimseyen organizasyonların belirgin davranışlarıdır.

Elde etme stratejisi: bir bilginin, o bilgiye sahip bilgi çalışanlarının, bilgi takımlarının ya da bilgi organizasyonlarının ele geçirilmesidir.

2.4.8.2. Bilgiyi Elde Tutma ve Kullanma Stratejileri

Bilgi yönetiminde stratejik kararlardan biri de bilginin elde tutulması ve depolanmasında izlenecek yol hakkındadır.

Bazı şirketlerde bilgi yönetimi stratejisinin odak noktasını bilgisayarlar oluşturmaktadır. Bilgiler dikkatli bir şekilde, veri tabanlarında kaydedilmekte ve şirketteki herhangi bir kişinin kolaylıkla ulaşabileceği ve kullanabileceği şekilde depolanmaktadır. Bu bilginin kuruma kazandırılması stratejisidir.¹⁴⁴

Bu stratejiyi benimseyen şirketler bilgi merkezlerine büyük yatırımlar yapmakta ve geniş kadrolar çalıştırmaktadırlar. Bilgileri kaydetmek ve şirket çalışanlarının bu bilgileri yeniden kullanmalarına yardımcı olmak üzere uzman kadrolar oluşturulur.

¹⁴⁴ A.g.e., s.104

Raporlar ve analizler hazırlanır. Ortaya çıkan veri tabanları bilgisayar ağları üzerinde ortak kullanıma açılır.¹⁴⁵

Diğer bazı şirketlerde ise bilgi doğrudan onu geliştiren kişi ile yakın bir bağlantı içinde bulunmakta ve kişiden kişiye doğrudan temaslarla paylaşılmaktadır. Bu tür şirketlerde bilgisayarların temel amacı, bilginin kaydedilmesi ve depolanması değil, insanların bilgi iletişimlerine yardımcı olmaktır. Bu da bilginin bireyselleştirilmesi stratejisidir.¹⁴⁶

Yöneticiler, bilgi yönetimi konusunda ve bu alana yapacakları yatırımlar için ayakları yere basan kararlar verebilmek için bu iki stratejiyi zayıf ve güçlü yönleriyle daha iyi anlamak zorundadırlar.

Bazı işletmeler, bilgiyi “ bireyden belgeye” yaklaşımından hareketle, onu geliştiren kişiden alarak, bilgiyi bağımsızlaştırıp, değişik amaçlar için yeniden kullanılabilir hale getirmektedirler. Bu yaklaşımla birçok insan birçok bilgiyi onu geliştiren kişiyle temasa geçmeden bulup kullanabilme olanağına sahip olmaktadır. Bu stratejiyi benimseyen işletmeler insanlar arasında bir ağ oluşturmak için ciddi yatırımlar yapmaktadırlar. Bilgi yalnızca yüz yüze temaslarla değil, telefonla, elektronik postayla, video konferansla ve benzeri yöntemlerle de paylaşılmaktadır. Bu işletmeler, insanlar arasında bilgi akışını desteklemek amacıyla farklı ofis ya da birimler arasında yer değiştirmeleri sağlayarak, iş arkadaşlarından gelen telefonlara hemen yanıt vermelerini özendiren bir şirket kültürü yerleştirerek, değişik konuların uzmanlarına kolay ulaşılabilmeyi sağlayacak rehberler hazırlayarak ve proje ekiplerine firma içinden yardımcı olacak danışmanlar kullanarak bilgi akışı ağını güçlendirmektedirler.¹⁴⁷

2.5. Bilgi Yönetiminin Uygulanması

Bilgi yönetimi stratejilerini belirlemiş bir işletmede, bilgi yönetimi uygulamaları altı adımda ele alınmaktadır:¹⁴⁸

1. Adım: Bilgi Yönetiminin İşletme Amaçlarıyla İlişkilendirilmesi

¹⁴⁵ A.g.e., s.104

¹⁴⁶ A.g.e., s.104

¹⁴⁷ A.g.e., s.105

¹⁴⁸ A.g.e., s.108-121

Organizasyonda bilginin önemini gösteren üst düzey bir bilgi yönetimi çerçevesi geliştirmek gerekir. Bu üst düzey çerçevede müşterinin önemini vurgulamak ve organizasyonda yapılan her şeyi müşteri ile ilişkilendirmek gerekir.

Müşteriyi üst düzey çerçevenin merkezine yerleştirmek ve her zaman birincil odaklanma noktası olarak müşteriyle başlamak ve onunla bitirmek gerekir.

Hemen her organizasyon birbirinden farklıdır. İş yapmanın temel veya “mega” süreçleri fazla değişmez ve yeni ürünleri ve hizmetleri yaratmak, satış yapmak, hizmet sunmak ve insanları geliştirmek şeklinde dört ana grupta toplanır.

Süreç alanlarının herbirinde yalnızca müşteri üzerinde odaklanmak yeterli değildir. Süreçlerin kendi aralarındaki açık içsel bağlantılara da dikkat etmek gerekir.

Her iş sürecinin, gerçekte, herhangi bir işletmenin her yönünün temelinde dayandığı, destek aldığı güç kaynağı bilgidir. Satış sürecinin temel dayanağı hem en iyi satış bilgisi (süreç bilgisi) hem de müşterilerin, rakiplerin, sektörün bilgisi (içerik bilgisi)dir. Hizmet sürecinin temel dayanağı hem en iyi uygulamalar bilgisi, hem de gerçekleşen belirli hizmet olguları bilgileridir. İnsanları geliştirme sürecinin temel dayanağı insanların en iyi nasıl geliştirilebileceğine ilişkin bilgi ve öğrenme deneyimlerinden ve kazanılan yetkinliklerden elde edilen bilgidir. Araştırma ve geliştirme sürecinin temel dayanağı, en iyi AR-GE süreci hakkındaki en iyi bilgi ve geliştirilen belirli ürün ve hizmetler hakkında en iyi bilgidir.

Bilginin açılmasının engellerin kaldırılmasının ve organizasyon içinde hızlı dolaşımının sağlanması gerekir.

Bilgiyi desteklemek ve daha iyi bilgi akışı sağlamak için enformasyon teknolojisini kullanabiliriz. Bu teknoloji bilgiye ihtiyaç duyulduğunda nereye gidileceği konusunda ortak bir dil ve anlayış sağlar. Ayrıca, basit bir organizasyonel yol gösterici rolünü yerine getirir.

Stratejik bilgi yönetimi, her iş sürecini destekleyen ve bilgi akışını besleyen bilgi depolarının ya da veri tabanlarının kullanılmasını, geliştirilmesini ve kullanılmasını ifade eder.

2. Adım: Çekirdek Bilgi Yönetimi Takımının Oluşturulması:

Bir bilgi yönetimi sistemi kurulurken, yeni çalışma anlayışına uygun yeni rollerin ve sorumlulukların yaratılması gerektiğini düşünmek zorundayız.

Ortaya çıkan yeni rollerin ve sorumlulukların etkin bir şekilde yürütülebilmesi için en azından üç ayrı düzeyde olması gerekir. Bunlar; stratejik düzey, süreç düzeyi ve bilgi işçisi düzeyidir.

Stratejik düzeyde Bilgi Yönetimi Direktörü gibi ünvanlar kullanılabilir. Daha iddialı bir isim belki de Entelektüel Varlıklar Yönetimi Genel Direktörü olabilir. Son yıllarda ABD'de 500 büyük firmanın % 40'ında tayin edilmiş bir CKO (Chief Knowledge Officer) bulunmaktadır.

Süreç düzeyinde kullanılan ünvanlar; Bilgi Yöneticisi, Yetkinlik Yöneticisi veya Yenilik Yöneticisi şeklinde görülmektedir. Son olarak, Bilgi İşçisi düzeyinde Bilgi Mühendisi, Bilgi Tabanı idarecisi gibi ünvanlar kullanılmaktadır. Bu anahtar rolleri daha iyi anlamının bir yolu, Bilgi organizasyonunun mimari yapısını ele almaktır.

Bilgi işçisi kavramı artık hepimiz için açık ve anlaşılır bir kavramdır. Bu insanlar, bilgilerini yaratmak, paylaşmak ve yenilemekle ilgili süreçler içinde çalışmaktadırlar. Ancak, bunların bu bilgilerini düzenleyecek ve böylelikle organizasyonunun yararına olmasını sağlayacak zamanları (ve belki de becerileri) yoktur.

Organizasyonel bilginin önemi üst düzey yönetimde giderek daha iyi anlaşılmakta ve bilginin stratejik bir kaynak olduğu kabul edilmektedir. Bu düzeyde, Bilgi Yönetimi Direktörü, geleceğe doğru gidiş yolunu stratejik olarak belirlemek için çalışmaktadır. Başlangıçta, bir organizasyonun genel müdürünün (CEO), Bilgi Yönetimi Direktörü'nün (CKO) görevlerini ve sorumluluklarını üstlenmesi olağan bir durumdur.

Hiyerarşik yapıda en can alıcı öneme sahip düzey Bilgi Yöneticisi (veya Yetkinlik Yöneticisi)'nin bulunduğu düzeydir. Bunlar, temel süreci yerine getirirler ve bireysel

ham bilgiyi organizasyon ile anlamlı ilişkisi olan bilgiye dönüştürürler. Diğer bir ifadeyle insan bilgisini (insan kapitalini), yapısal bilgi (yapısal kapital) haline getirirler.

3. Adım: Kritik Bilgi Yönetimi Varlıklarının Tanımlanması:

Bu, bilgi varlıkları ile ilgili hesapların gözden geçirilmesi aşamasıdır. Burada şu soruları sormak gerekmektedir:

- Hangi bilgi alanları işimiz açısından en fazla öneme sahiptir?
- Müşteri / Pazar bilgisi nedir?
- Sektördeki en iyi uygulamalar nelerdir?
- Ürün bilgisi nedir?
- Yeni araştırma – geliştirme çalışmaları nelerdir ve ne düzeydedir?
- İnsan kaynaklarının yetkinlikleri nelerdir?
- Geliştirilmesi ve kullanılması açısından işletmeye en fazla değer ifade eden bilgi varlıkları hangileridir?

4. Adım: Paylaşılan Bilgi Yönetimi Değerlerinin, Vizyonun ve Amaçların Geliştirilmesi:

Bilginin yalnızca içeriğine değil onun yenilenme sürecine bakmak gerekir. Çünkü bilginin yenilenmesi süreci salt anlamda içerikten daha önemlidir. Global iletişim öylesine gelişmiştir ki herhangi bir yeni bilgi parçası ya da yeni bilgiye dayalı ürün ilgilenenlere çok kısa bir süre içinde iletilebilmektedir. Bunun anlamı, rakiplerin yeni bilgileri çok daha kısa sürede keşfedecekleri ve öğrenecekleridir. Diğer bir ifadeyle, yeni bilginin ve yeni bilgiye dayalı ürünün değeri iletişim zamanı ile ters orantılı olarak değişmektedir. Bilgi içeriği değeri eğrisi daha dar bir zamana sıkışmıştır.

Yeni bilgiyi en hızlı şekilde geliştirmeyi en iyi nasıl sağlayabiliriz?

Bilgi paylaşımının yararları konusundaki bu yeni bakış bizim anlayışımızı tümüyle altüst etmektedir. Şimdiki bakış açımız, yani paradigmamız bir şeyi paylaşmada bencil olmamaktır. Ancak başka bir şeyi olmasa bile bilgiyi paylaşmak bencil bir eylemdir. Çünkü bu bizim yeni bilgiyi çok daha hızlı ve daha yüksek kalitede geliştirmemizi sağlayan bir davranıştır. Bilgi organizasyonlarındaki çelişki, öncelikle bencil davranarak bencil olmaktan uzaklaşabileceğimiz gerçeğidir.

Çalışanlar, her bilgi kırıntısını olabildiği kadar hızlı ve ilgilenen herkesle paylaşmalı ve geri bildirimlerden, doğrulamalardan ve birçok yeni fikirden yararlanmalıdır. Dolayısıyla, bilgi organizasyonları için mesaj, Bilgi Yönetimi sürecine mevcut bilgi içeriğinden daha fazla olmasa bile en az onun kadar değer verilmesi gerektiğidir.

2.5.1. Bilgi Paylaşımının Önündeki Engeller

Hiyerarşik, emir – komuta ve kontrol anlayışına sahip yönetim tarzlarında korkuya dayalı kültürler egemen olmaktadır. Genel olarak bakıldığında, daha basık ve daha açık organizasyonel yapılar, işbirliğini ve ortak sahiplenmeyi kolaylaştıran daha fazla güvene dayalı kültürlerin doğmasını sağlamaktadır. Bilgi paylaşımı için güven ön koşuldur. Organizasyonun kültürü korkudan uzaklaşıp daha fazla güvene dayalı olmaya başladıkça ve bunu geliştirdikçe çalışanlar paylaşma konusunda kendilerini daha rahat hissedeceklerdir.¹⁴⁹

Organizasyon kültürünün yapısı bilgi paylaşım derecesini belirlemektedir. Söz konusu organizasyon kültürünün temelini oluşturan yapının korkuya ya da güvene dayandırılmasının sonuçları tabloda şu şekilde verilmiştir.¹⁵⁰

¹⁴⁹ Ag.e., s.116

¹⁵⁰ Ag.e., s.117

Tablo 2.1. Organizasyon kültürünün korku ya da güven temelli olmasının karşılaştırılması

Korku	Güven
Bilgi ve fikirlerin saklanması	Bilgi ve fikirlerin açık olması ve paylaşılması
Düşük sadakat	Yüksek sadakat
Kısa dönemli düşünme ve telaş	Uzun dönemli düşünme ve sabır
Saygı eksikliği ve politik davranışları	Saygı ve destekleyici davranışları
Bireysel davranışlar ve soyutlama	Takım olarak birlikte hareket etme
Bağımsız davranışlar	İçsel-karşılıklı bağlantılı davranışlar
İletişime kapalı olma	Açık ve sık iletişim
Tek yönlü iletişim	İki yönlü iletişim ve geribildirim
Bilgilendirilmemiş	Bilgilendirilmiş
Yetkilendirilmemiş	Yetkilendirilmiş
Sorumluluk duygusu zayıf	Sorumluluk duygusu güçlü
Kıtlık mentalitesi	Bolluk mentalitesi

Kaynak: İsmet Barutçugil, Bilgi Yönetimi, Kariyer Yayıncılık İletişim, İstanbul, 2002, s.117

2.5.2. Bilgi Paylaşımının İlkeleri

Yukarıda değinildiği gibi çalışanların iş ortamında bulunma ve çalışma isteği, örgüt atmosferinin güven derecesiyle doğru orantılıdır. Bilgi organizasyonlarında sağlanacak güvene dayalı bir iş ortamında iletişim ve bilgi paylaşım teknolojileri;¹⁵¹

- Daha fazla güven oluşturur.
- İletişim kanallarını açar.
- Organizasyonel öğrenmeyi artırır.
- Bilginin paylaşımını cesaretlendirir.

Böylelikle birbirini izleyen ve destekleyen gelişme döngüleri yaratılmış olur.

Bilgi organizasyonlarının başarısı için birinci ilke: “Organizasyonun içinde ve dışında bütün düzeylerde güveni en üst düzeye çıkarmak için elinizden gelen herşeyi yapın” olmalıdır. Stephan Covey, “Güven bir organizasyonun yaşaması için gerekli

¹⁵¹ A.g.e., s.117

olan kandır ve insan motivasyonunun en ileri biçimidir. İnsanlar birbirlerine güvendikleri zaman en etkin şekilde çalışırlar” ifadesini kullanmaktadır.

Bilgi organizasyonu için güven veren iş kültürünü ve çalışma ortamını oluşturduktan sonraki ikinci en önemli adım gelişen iletişim teknolojilerini tamamen kullanabilecek mümkün olan en iyi iletişim stratejisini geliştirmek ve uygulamaktır.

Birincil amaç teknolojiyi, olabildiğine açık, yoğun ve çok yönlü iletişimi destekleyecek, cesaretlendirecek ve zenginleştirecek şekilde kullanmak olmalıdır.

İletişimin ötesinde gerçekte aranan ve arzulanan işbirliği ve ortak sahiplenme duygusunun yaratılmasıdır. Mükemmel iletişim ile elde edilecek olan yarar, ortak anlayışın ve sinerjinin yaratılması sürecidir. Açık iletişim çalışanların kendilerine olan güven duygusunu geliştirir, diğer takım arkadaşlarına olan güvenlerini pekiştirir ve doğal olarak işbirliği ve ortak çalışma arzusunu güçlendirir. Güvene dayalı bir iş kültürü üzerinde mümkün olan en iyi iletişim ortamını gerçekleştirdikten sonra bilgi organizasyonu için akla gelen en önemli ilke mümkün olan en yüksek hızda öğrenmek olmaktadır.

2.5.3. Bilgi Paradigması

Düşünme paradigması köklü bir şekilde değiştiğinde bunun bir sonucu olarak davranışlar ve performans da köklü bir şekilde değişir.

Bilgi çağı işletme temellerini yeniden inşa etmiştir. Bunun sonucunda organizasyonel performans, yeniden dramatik bir şekilde değişmek üzeredir. Bu nedenle, global iletişim ve bilgi paylaşım yetenekleri hakkındaki çarpıcı yeni bilgilere dayalı olarak düşünceler hızla yeni bir bilgi organizasyonu paradigmasına kaymaktadır. 21. Yüzyıl organizasyonel performans anlayışı, düz bir dünyadan küresel dünya düşüncesine geçiş kadar dramatik bir şekilde değişmekte ve gelişmektedir. Şimdi, bilgili global / yerel birbirleriyle bağlantılı takımların güven ve paylaşımına dayalı olarak tek bir global network içinde çalışacakları bir bilgi çağına girilmektedir..

Güvene dayalı bir iş kültürü ile çalışan, olabildiğince en iyi iletişimi kuran ve olabildiğince hızlı öğrenen bilgi organizasyonları için en önemli ilke yeni bilgiyi geliştirmek ve olabildiğince en geniş şekilde ve karlı olarak paylaşmaktır. Bilginin yönetilmesi gerekmektedir. Bilginin yönetilme sürecinin dört adımı vardır:

1. Elde etmek: Daha hızlı öğrenme ve deneyim kazanma yoluyla yeni bilgiler edinmek.
2. Geliştirmek: Bilgiyi kişisel, takım ve organizasyonel düzeyde geliştirmek.
3. Elde tutmak: Bilginin organizasyon içinde kalmasını olabildiğince iyi bir şekilde sağlamak.
4. Paylaşmak: Bu bilgiyi bilgi organizasyonu içinde ve dışında müşterilerle ve diğer paydaşlarla karlı bir şekilde paylaşmak. Bilginin paylaşımı çok önemlidir. Bu nedenle;
 - Her bilgi kırıntısını olabildiğince hızlı paylaşmalıdır.
 - Bencil olabilmek için önce bencillikten kurtulmak gerekir.
 - Müşterinin olabildiğince erken katılımının sağlanması bilgi paylaşımının anahtarıdır.
 - Bilgi süreci, müşteri için giderek daha yüksek değer ifade etmektedir.

5. Adım: Yeni Yapılar, Sistemler, Süreçler ve Teknolojilerin Yaratılması:

Günümüzde bilgi teknolojilerinin temelinde en yaygın kullanılan araç elektronik posta (e-mail)dır. Takımlar, organizasyonlar e-mail kullanmaktadır. Hatta kişisel düzeyde de, randevuları ve görevleri izlemek, dokümanları gruplandırmak ve saklamak için belirli yazı programlarındaki dosyalar kullanılmaktadır. Buradan bir adım ileri giden organizasyonlarda iletişim boyutunda e-mail'e ek olarak organizasyonda intranet ve organizasyon dışında extranet bağlantıları kurulmakta ve iletişimin hızı ve etkinliği artırılmaktadır.

Bilgi Yönetimi uygulamasının başarılı olması için çeşitli teknolojilerin varlığı ve etkin kullanımı büyük önem taşımaktadır. Çeşitli yazılımlar, sunucu (server) teknolojisi, açık sistemler ve kablosuz iletişim, kişilerin bütün bir organizasyonun adeta damıtılmış bilgisini tek bir dizüstü bilgisayarında tutmasına olanak sağlamaktadır. Bu teknolojiler olmasaydı bugün üzerinde konuştuğumuz olağanüstü Bilgi Yönetimi yöntemlerinden söz etme olanağı bulamazdık.

6. Adım: Organizasyonel Kültürün Oluşturulması:

Bilgi Yönetimi uygulamasının başarısındaki diğer kritik bir faktör organizasyonel kültürdür. Organizasyonel kültürde ortaya çıkan farklar bilgiye, enformasyona,

iletişime ve paylaşıma verilen önem ve öncelik farklılıklarında kendini gösterir. Kültür, organizasyonu birarada tutan, birleştirip bütünleştiren ve diğerlerinden ayırt eden özellikler dizisidir.

Bir organizasyonel kültürün değişik boyutlarından söz edilebilir. Bunlar arasından bazıları bilgi yönetimi açısından özellikle önemlidir.

- Bireysel özgürlük düzeyi: Organizasyonlarda çalışanların karar alma ve uygulamada sahip oldukları güç, sorumluluk düzeyi, bağımsızlık ve kullanabilecekleri fırsatların yoğunluk derecesi.
- Yapı: Organizasyonel yapı ve işleyişin katılığı ya da esnekliği, kuralların ve düzenlemelerin yoğunluğu, çalışanların doğrudan kontrolüne yönelik eylemlerin düzeyi:
- Destek: Çalışanlara sağlanan rehberlik ve danışmanlık desteğinin ve gösterilen yakınlığın derecesi
- Takdir ve ödül anlayışı: Organizasyonda bireysel ve takım performansını ölçme ve değerlendirme yaklaşımı, takdir ve ödül sistemlerinin işleyişi, ödüllendirilen tutum ve davranışların niteliği.
- Çatışma yönetimi: Çalışanlar ve takımlar ya da departmanlar arasındaki çatışmaların nasıl algılandığı, ne kadarının hoşgörüsü ile karşılandığı ve farklılıkların nasıl yönetildiği.
- Risk almaya karşı tutum: Çalışanların risk üstelenmeleri, girişken ve yenilikçi olmaları için cesaretlendirilme ve özendirilme derecesi.

Kollektif ve sistematik bir şekilde bilgi derlemek, yaratmak, paylaşmak ve kullanmak için çalışan bir organizasyonda güçlü bir kültürün gerçekten çok önemli fonksiyonları vardır. Güçlü bir kültür, organizasyona ve dolayısıyla çalışanlarına bir kimlik ve kişilik kazandırır, başkalarından farklı olmayı sağlar. Farklılık duygusu, çalışanların motivasyonlarını artırır ve kendilerini işlerine adanmalarını destekler.

Diğer bir açıdan, organizasyonel kültür destekleyici ya da engelleyici olabilir. Destekleyici kültür, iletişimi, açıklık ve dürüstlüğü, güveni, takım çalışmasını özendirir, önem verir ve destekler. Buna karşın, engelleyici kültürün egemen olduğu organizasyonlarda statik yapının varlığı hakimdir.

2.6. Organizasyonel Kültürün Adımları ve Unsurları

Bilgi yönetiminin etkinleştirilmesi organizasyonel kültürün bu doğrultuda yaratılmasıyla gerçekleşebilecektir. Bu yönde atılabilecek adımlar şunlar olabilir:¹⁵²

- Liderler ve yöneticiler çalışanlara güven duymalı ve bunu onlara belli etmelidirler.
- Çalışanların girişkenliklerini kullanmalarına ve kendileri ile ilgili konularda karar almalarına izin verilmelidir.
- Hata yapmalarına – belirli sınırlar içinde- hoşgörü ile yaklaşılmalı, hatalardan ders alınması sağlanmalıdır. Hata yapma korkusuna izin verilmemelidir.
- İletişim her yönde açılmalı, iletişimi engelleyen tüm nedenler ortadan kaldırılmalıdır.
- Yönetim, çalışanları dinlemeli, istek ve beklentilerini çok iyi anlamalı ve getirdikleri önerilere değer vermelidir.
- İlginç ve yararlı fikirler desteklenmeli, bu fikirlerin sahipleri takdir edilmeli ve ödüllendirilmelidir.
- Değişik gruplar ve takımlar arasındaki iletişim ve işbirliği desteklenmelidir.
- Arzulanan kültürün oluşması için uygun unsurlar geliştirilmeli ve kullanılmalıdır.

Eğer, bir bilgi organizasyonu için uygun olmayan bir kültürün yerleşik olduğu belirlenirse yönetim bunun değiştirilmesi için karar vermeli ve eyleme geçmelidir. Ancak kültürel değişimlerin zorlama, baskı, pazarlık ve hatta eğitim gibi yöntemlerle sağlanamayacağı bilinmelidir. Kültürel değişimin yolu dönüşüme yönelik öğrenme (transformational learning) sürecinin başlatılmasıdır. Bu dönüşüm süreci zaman içinde arzulanan kültürü yaratacaktır. Organizasyonel kültürün oluşturulması, zaman, emek ve kendini adama gerektiren zorlu bir uğraştır. Uzun dönemli bir yatırımdır.

¹⁵² Barutçugil, a.g.e., s.128

BÖLÜM III

3. BİLGİ ÇAĞINDA İNSAN KAYNAKLARI

3.1. Bilgi Çağında İnsan Kaynakları

Bilgi çağında yaşanan dönüşüm süreci, bilim-araştırma-teknoloji üretiminden, her düzeyindeki bilginin kullanımına kadar nitelikli insan kaynaklarını gerektirmektedir.¹⁵³ Bilgi teknolojilerinin geniş çaplı kullanımı, çalışanların tutum, davranış ve çalışma usullerinde değişiklik yapmalarını zorunlu kılmıştır. Kimi işlerin ortadan kalkması ya da yeniden tanımlanması ve yeni bireyler arası ilişkilerin geliştirilmesine paralel olarak, çalışanların da değişen koşullara göre kendilerini uyarlamaları zorunluluğu ortaya çıkmıştır. İleri bilgi teknolojileri kullanıldıkça, iş süreçlerinin bütün aşamalarını gözetebilecek özerk ve nitelikli insan kaynaklarına gereksinim artmaktadır.¹⁵⁴ Bu bağlamda, bilgi çağı, “insan kaynakları yüzyılı” olarak değerlendirilebilir.¹⁵⁵

Bilgi toplumuna geçiş sürecinde yöneticiler, insan kaynaklarının katılımını ve katkısı olmaksızın kurumsal gelişme sağlamayacaklarını algılamışlardır. Bugüne kadar organizasyonların bilgi çağına uyumlarını sağlamak ve etkinlik düzeylerini artırma için genelde başvurulan yöntemler, çalışanların kuruluşlarında sergilemekte oldukları kişisel düzey, kişiler arası etkileşim düzeyi, yönetsel ve organizasyon düzeyini hedef almaktadırlar. Oysa, organizasyon düzeyinde değişim gerçekleştirebilmek için organizasyonda çalışan “insan kaynaklarının davranışlarının değişmesi ve kişisel sürdürülebilir gelişimini sağlanması” gerekmektedir.¹⁵⁶

21.yüzyıl işletmelerinin başarısı, örgütsel ve beşeri sorunlarını birlikte çözmelerine bağlıdır. Bu çözüm, yöneticilerin , kurumlarında iki önemli konuda, kapasitelerinin geliştirmelerine bağlıdır:¹⁵⁷

- Geliştirilmesi gereken birinci kapasite, değişime ayak uydurmayı sağlayacak stratejik kıvraklık, yaratıcı zeka ve esneklik yeteneklerinin artırılması kapasitesidir.

¹⁵³ Serkan Bayraktaroğlu, Murat Tunçbilek, “Bilgi Toplumunda İnsan Kaynaklarının Değişen Yüzü”, **I.Ulusal Bilgi, Yönetim Ekonomi Kongresi Bildiriler Kitabı**, Hereke-Kocaeli, 2002, s.547

¹⁵⁴ Öğüt, a.g.e., s.74

¹⁵⁵ Bayraktaroğlu, Tunçbilek, a.g.m., s.547

¹⁵⁶ Victor Sidi, “21.yy’a Girerken Değişim ve Bilgi Çağı”, **Human Resources**, İst., Mayıs-1997, s.

- İkinci güç, yapısal, teknolojik ve sosyal konularda yenilikler yapabilme kapasitesidir.

Günümüzde işletmelerin, rakip organizasyonların önünde olma ölçütleri, sahip oldukları yararlı bilgi ve onu kullanma derecesi ile ilişkilendirilmektedir. Her organizasyon “değişim yönetimi” felsefesini, kurumsal vizyonu ile bütünleşmek ve realize etmek durumundadır.¹⁵⁸

İşletmelerin, değişen koşullara insani değerlerini ön plana çıkartarak uyum sağlama çalışmaları, kolay bir iş değildir; öncelikle cesaret ve daha zor olanı zihinlerde gerçek bir değişim gereği demektir. Bu noktada işletmelerde insan yeteneklerini, bilgisini, yaratıcılığını psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılama ve geliştirme esaslarına dayanan insan kaynakları yönetimine ihtiyaç vardır.¹⁵⁹

3.2. Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Yönelimleri Hazırlayan Gelişmeler

20. yüzyılın son çeyreğinde işletmeleri ve dolayısıyla insan kaynakları yönetimini etkisi altına alan, birbirlerini tetikleyen güçlerin etkisi ile işletmeler ve insan kaynakları yöneticileri için yeni arayışlar ve köklü değişimler gündeme gelmiştir. Söz konusu tetikleyici güçler aşağıda sıralanmaktadır.

3.2.1. Değişim

Sözlük anlamıyla bir niceliğin eski özelliklerini yitirerek yeni bir şekle bürünmesi olarak tarif edilen değişim, bugün yaşamın her alanında insanları ve organizasyonları etkisi altına almıştır.¹⁶⁰

Dünyada özellikle yirminci yüzyılın son çeyreğinde bilgi teknolojilerindeki gelişmelerin etkisiyle, yaşanan hızlı değişim süreci, iş dünyasının küreselleşmesine, acımasız rekabet ortamının doğmasına ve müşteri memnuniyetine dayalı; öğrenen, bilgi tabanlı ve sürekli değişen organizasyonların ortaya çıkmasına neden

¹⁵⁷ Düren , a.g.e., s.98

¹⁵⁸ Ögüt, a.g.e., s.68

¹⁵⁹ Düren, a.g.e., s.108

¹⁶⁰ **Yeni Yönetim Teknikleri ve Değişimle Baş Edebilmenin Yolları**, Mess Yayınları, İstanbul, 1998, s.11

olmuştur.¹⁶¹ Bu dönemde, organizasyonları değişime zorlayan faktörleri ise şu şekilde kısaca özetlemek mümkündür:¹⁶²

- Küreselleşme ve rekabet,
- Bilgi, telekomünikasyon, üretim ve malzeme teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişmeler,
- Yeni oluşan pazarlar dolayısıyla pazar kapma yarışı,
- Müşterilerin bilinçlenmesi ve beklentilerinin artması,
- Bilgi tabanlı organizasyonların oluşumuyla çalışanların yönetime katılma ve daha demokratik yönetilme istekleri, (Yaratıcı, yenilikçi, verimli ve kaliteli bir üretim ve hizmet süreci yaratılmasında ki rolünün daha iyi anlaşılması ile gerçekleşmeye başlamıştır.)
- Uluslar arası ve bölgesel bütünleşmeler
- Değişen demografik yapı.

Değişimin sabit bir değer haline geldiği günümüzde, değişimi görmeyen ve ona ayak uyduramayan organizasyonların küreselleşen dünyada rekabet etme şansları yok denecek kadar azdır. Prahalad'ın dediği gibi "Değişemezseniz ölürsünüz".¹⁶³

Organizasyonlarda değişime ayak uydurmak günümüzde ve gelecekte yeterli olmayacaktır. Önemli olan değişimin önüne geçebilmek, değişimi yaratabilmek ve piyasalara yön verebilen organizasyon olabilmektir. Değişimin yönlendirilebilmesi çalışanların bilgi, yetenek ve yaratıcılıklarının en iyi şekilde kullanılabilmesi ile mümkündür. Bu durumda insan kaynakları yönetiminin stratejik ve bütünsel bakış açısı kazanması gerekmektedir.

3.2.2. Küreselleşme

Küreselleşme bugün sosyal, ekonomik, siyasi ve kültürel alanlarda, kendine özgü parametreleriyle, varlığını gündelik yaşamın her alanında hissettirmektedir.¹⁶⁴ Küreselleşme ile ekonomide, sosyal ve kültürel alanda, hukuki düzenlemelerde,

¹⁶¹ Sadık Baydere, "Bilgi Teknolojisi ve Bilgi Tabanlı Organizasyonlar", **Human Resources**, İstanbul, Aralık 1996, s.46

¹⁶² Serpil Özdamar, "İnsan Gücü Potansiyelimizin En Verimli Biçimde Değerlendirilmesi Öncelikli Hedeflerimiz Arasındadır", **İşveren**, İstanbul, Mayıs 1998, s.20

¹⁶³ Eroğlu, a.g.m.

¹⁶⁴ Hasan Tutar, "Küresel Düş Kırıklıklarımız", www.basakekonomidergisi.com, Nisan 2002

endüstriyel ilişkilerde, yönetsel harekette benzeşme yaşanmakta, her şey daha bağlı ve bağımlı duruma gelmektedir. Ulusal sınırların ortadan kalkması, dünyanın tek bir pazar haline gelmesi ve bilgiye ulaşma maliyetinin minimum seviyede seyretmesi, değişimin hızla yaşanması ile “işletmelerin planlama, uygulama kontrol eylemlerinin tek norma, en ekstrem norma göre yapılmasına küreselleşme” denmektedir.¹⁶⁵

Küreselleşme olgusunun dünyayı nereye götüreceği ve sonunun nasıl geleceği bugün tartışılan önemli konular arasında yer almaktadır. Richard J. Barnet ve John Cavanagh “Küresel Düşler” adlı kitaplarında bu soruların cevaplarına şu şekilde yer vermektedirler. Onlara göre:¹⁶⁶

- Dünya çapında faaliyet gösteren firmalar, ulusal hükümetleri etkisi altına alacak ve onların politikalarında belirleyici rol oynayacaklardır.
- Ulusal ekonomilerin kontrolü gün geçtikçe zorlaşacak ve bu durumda diğer yerleşik politik anlam ve güç dengeleri alt üst olacaktır.
- Ulusal ekonomiler gün geçtikçe iç içe geçecek ve uluslar çeşitli biçimlerde çözüleceklerdir, fakat gelecekteki toplum anlayışı hala belirsizliğini korumaktadır.
- Soğuk savaş düzeninin çöküşünü hızlandıran küresel ekonomik değişimleri hala dünyanın her yanındaki ulusları zorlamaktadır.
- İnsanlar büyük oranda küresel ekonomik ve kültürel bütünleşmenin çeşitli etkileri nedeniyle, dünyanın büyük kentlerine göç etmektedir. Eski yaşam biçimleri, aile gelenekleri, yerel yönetim yapıları da bu göçle birlikte değişmektedir.
- Geleneksel toplumlar kaybolup eski kültürler silindikçe, milyonlarca insan yaşama anlam kazandıran yer ve benlik duygularını yitirmektedir. Yüzyılın başlarındaki temel politik çatışma bizce uluslar ya da ticaret blokları arasında değil, küreselleşme güçleriyle toplumu koruma ve yeniden tanımlama peşindeki yerel yaşam güçleri arasında olacaktır.
- Küreselleşme iş dünyasında yer alanlara; hem daha çok tehlike hem de daha çok fırsat getirecektir. Tehlike daha değişken ve daha yoğun bir ortamdan kaynaklanmaktadır. Fırsatlar ise pazarların artması ve büyümesiyle artmaktadır.

¹⁶⁵ Ali Akdemir, *İşletme Bilimine Giriş*, Birlik Ofset, Eskişehir, 2001 s. 90

¹⁶⁶ Eroğlu, a.g.m.

Bütün bunlar her şeyi daha da hızlandırırken hem de daha çok değişim yaratmaktadır.

Küreselleşme sürecinden çokuluslu işletmelerde “farklılıkların yönetimi” konusunu gündeme getirmektedir. Bunun anlamı şudur: Çokuluslu şirketlerin sahip olduğu örgüt kültürüne, faaliyet gösterilen ülkelerdeki çalışanların uyum sağlamasına yönelik çalışmaların yapılması gereklidir. Ayrıca küreselleşme süreci ile yaygınlaşan şirket birleşmelerinde farklı iki şirket kültürünün uyumlaştırılmasında ve yeni örgüt yapılarının geliştirilmesinde insan kaynakları yönetimi daha da çok artmıştır.¹⁶⁷

3.2.3. Değişen Rekabet Anlayışı

Yeni iş dünyasında işletmelerin başarılı olabilmesi diğer işletmelerden farklı olmalarına, müşteri için değer yaratabilmelerine ve bunun sürekliliğini sağlamalarına bağlıdır. İşletmelerin kalite, hız, maliyet avantajı sağlayarak uzun dönemli bir rekabet avantajı sağlaması çok zor hale gelmiştir.

Edward De Bono'nun “rekabet üstü” olmak kavramıyla açıkladığı yeni rekabet anlayışı işletmelerin ayakta kalabilmeleri ve başarılı olabilmeleri için ön şart haline gelmiştir.¹⁶⁸

Rekabet işletmelerin kendilerini diğerleriyle karşılaştırmasına dayalıdır. Rakip olmazsa rekabet üstü olunabilir. Bu durumda amaç daha önce yaratılan değerleri aşabilen değerler yaratılmaya çalışılmalıdır. Rekabet üstü olmanın itici gücü değerlerdir. Kendinizi aşmaya çalışsınız.¹⁶⁹

Rekabet anlayışındaki bir diğer köklü değişim ise “ortaklaşa rekabet” kavramıyla ifade edilen iş oyununun içindeki tüm tarafların kazandığı yeni bir rekabet anlayışıdır. “Oyun Teorisi” adıyla ifade edilen teoriye dayandırılan bu yeni rekabet anlayışı iş hayatında başarının sırrını, diğer oyunculara ve oyunun oynanma şekline bağlı olduğu esasına dayanmaktadır.¹⁷⁰

¹⁶⁷ Eroğlu, a.g.m.

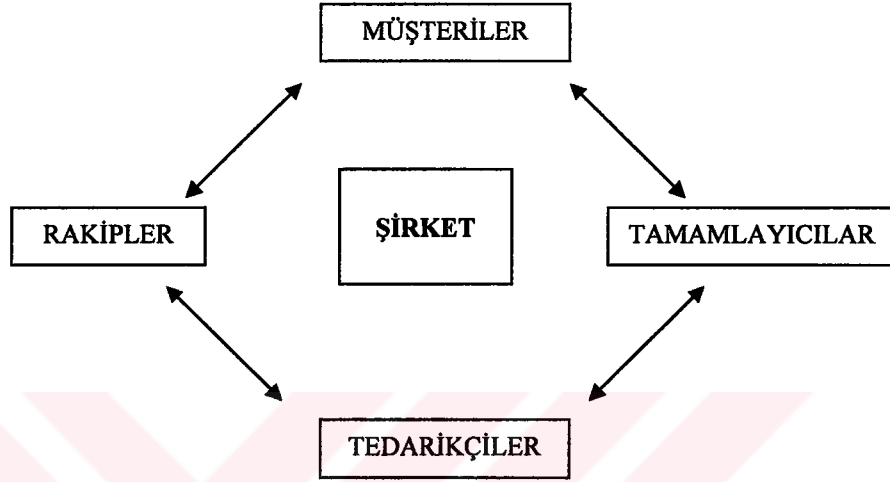
¹⁶⁸ Edward De Bono, **Rekabetüstü**, Remzi Kitapevi, İstanbul, 2000 s.9-10

¹⁶⁹ A.g.e., s.102

¹⁷⁰ Ahmet Buğdaycı, “Ünlü Strateji Gurusundan Türkiye’ye Özel Taktik”, **Capital**, Haziran 1998, s.168

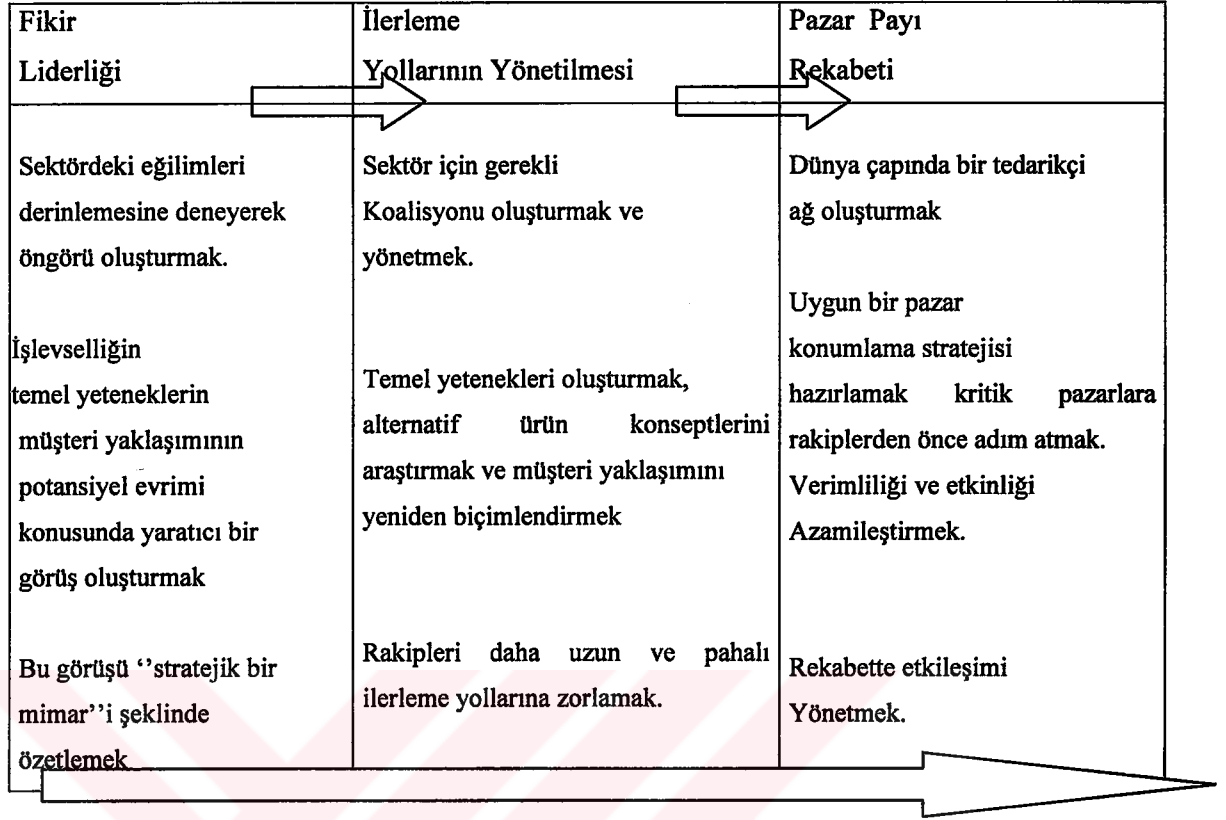
Ortaklaşa rekabet kavramı, iş oyunundaki oyuncuların (Şekil 3.2.) birbirleriyle olan etkileşimlerindeki rekabetçi ve işbirlikçi unsurları ayıklayıp sınıflandırarak; yeni fırsatlara giden yolların belirlenmesi yaratıcılığın geliştirilmesi ve sonuç olarak başarının ve karlılığın sağlanmasını hedeflemektedir.

Şekil 3. 2. Ortaklaşa Rekabet Şeması



Kaynak: BRANDENBURGER, M. Adam ve NALEBUFF, J. Barry: Ortaklaşa Rekabet, (Çev: Levent Cinemre) İstanbul, Scala Yayıncılık, 1998, s. 35

Şekil 3.3. Gelecek için rekabetin Üç aşaması



Kaynak: HAMEL, PRAHALAD, Ç.K.: Geleceği Kazanmak, (Çev. Zülfü Dicleli), İstanbul, İnkılâp Kitapevi, 1996, s. 66

İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımının stratejik bakış açısı daha ön plana çıkarken, faaliyetleri de sadece kendi çalışanlarını değil tedarikçileri, tamamlayıcılar, ve hatta işletmenin müşterilere kadar uzanmıştır. Süreçler ve görevler daha karmaşık bir yapıya sahip olmuş ve organizasyon içerisinde de insan kaynakları bölümü daha önemli hale gelmiştir.

Yeni rekabet anlayışının özellikleri şu şekilde sıralanabilir.¹⁷¹

- Gelecek için rekabet, pazar payından çok fırsat payı için rekabet demektir.
- Gelecek için rekabet, ürüne karşı ürün ya da işe karşı iş şeklinde değil, işletmeye karşı işletme şeklinde gelişecektir.
- Gelecek için rekabetin bugün için rekabetin farklılaştığı alanlardan birisi de zaman çerçevesidir.

¹⁷¹ Gary Hamel, Prahalad Ç.K., Geleceği Kazanmak, İnkılâp Kitapevi, İstanbul, 1994, s:45

- Gelecek için rekabet, birbiriyle iç içe geçen üç ayrı aşamadan geçer: Sektörde öngörü ve fikir liderliği için rekabet, ilerleme yollarının yönetilmesi için rekabet, pazar konumu ve payı için rekabet.

İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımının stratejik bakış açısı daha çok ön plana çıkarken, faaliyetleri de sadece kendi çalışanlarını değil, tedarikçileri, tamamlayıcılar ve hatta işletmenin müşterilerine kadar uzanmıştır. Süreçler ve görevler daha karmaşık bir yapıya sahip olmuş ve organizasyon içerisinde de insan kaynakları bölümü daha önemli hale gelmiştir.¹⁷²

3.2.4. Bilgi Teknolojileri ve İş Dünyasına Etkileri

Teknoloji; bilgi birikiminin, kültürün, düşünüşün ve davranışın ürüne yansıması, kısaca belirli hedeflere ulaşmak için çeşitli aşamalarda geliştirilen bilgi birikiminin üretim sürecine uygulanmasıdır.¹⁷³ Teknoloji, organizasyonlarda ne tür faaliyetlerin gerçekleştirileceğini, çalışanların sahip olması gerekli nitelikleri, organizasyon yapısını, mal ve hizmet üretiminde kullanılan yöntemleri etkileyen kurumsal faaliyetlerin kapasitesini arttıran ve organizasyonel yenilenmeyi sağlayan önemli bir faktördür.¹⁷⁴

Bilgi çağında bilgisayar teknolojisi ve iletişim teknolojisinde yaşanan gelişmeler bilginin toplanması işlenmesi ve dağıtılmasında; tüm üretim biçimlerini, ilişkilerini ve bunlara ek olarak günlük yaşantımızı sürdürme tarzlarımızı değiştirecek bir ortam yaratmıştır.¹⁷⁵

Günümüzde teknolojik yenilikler sektörler arasında bölgesel, ulusal ve uluslar arası sınırları tanımaksızın transfer edilmekte ve organizasyonların teknolojilerine ya da lokasyonlarına sınır koymaları imkansız hale gelmektedir. Hızla gelişen teknolojiyi yönetemeyen ulusların ve organizasyonların bilgi toplumu paradigması dışında bırakılmaları kaçınılmazdır.¹⁷⁶

¹⁷² Eroğlu, a.g.m.

¹⁷³ Akın Çakmakçı, "Türkiye'nin Teknoloji Tarihi", TÜBİTAK TTGV TÜSİAD 2. Teknoloji Kongresi Bildirileri, İstanbul, 1999, s.37

¹⁷⁴ Ögüt, a.g.e., s.167

¹⁷⁵ Yurdakul Ceyhan, M.Ufuk Çağlayan, **Bilgi Teknolojileri Türkiye İçin Nasıl Bir Gelecek Hazırlamakta**, Türkiye İş Bankası Yayınları, Ankara, 1997, s.4

¹⁷⁶ Ögüt, a.g.e., s.168

Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler insan kaynakları yönetim sistemine hız ve etkinlik kazandırmıştır. Organizasyon içersinde gelişmiş bir insan kaynakları bilgi sisteminin iletişimin daha kolay sağlanması için de yeni fırsatlar yaratmıştır.¹⁷⁷

3.3. Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsanın yaratıcılığı, bilgisi, zekası deneyimi ve yeteneği, günümüz işletmelerinin, rekabette üstünlük sağlama çabalarının temel dayanağı haline gelmiştir. Bu çerçevede, uzun yıllardır ikincil ve pasif bir fonksiyon olarak kalan personel yönetimi, en değerli kaynak haline gelen insan kaynakları yönetimi olarak gelişme göstermekte ve işletme yönetiminin öncelikli bir stratejik unsuru niteliği kazanmaktadır.¹⁷⁸

3.3.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kavramı

İnsan kaynakları deyimi günümüzde örgütlerin hedeflerine varmak amacıyla kullanmak zorunda oldukları kaynaklardan biri olan insanı ifade eder.¹⁷⁹ En basit şekilde “örgütün insanlar ile ilgili konularının bir organizasyonudur” şeklinde tanımlanabilir.¹⁸⁰ Bu tanımlama insan kaynaklarının sınırlarını çizmektedir.

Bilgi çağı ile birlikte yaygınlaşan küreselleşme ve uluslar arası rekabete açılma, yönetim ve insan faktörlerini, çalışma normlarını, yeni kurumsal hedef ve stratejilere doğru yönelmektedir. Organizasyon içinde en tepe yöneticiden en alt düzeyde çalışana kadar, bireyi, çalışmayı, çalışma yaşamı ile ortamını ve statüleri etkilemekte ve organizasyonlarda çalışan insan kaynakları yeni çalışma profilleri istenmektedir.¹⁸¹

Esasen feodal toplumda kayıp olan birey, sanayi toplumunda sahneye çıkmış, ancak, sahnenin ve otomasyonun bir parçası olmuştur. Bilgi toplumunda ise, birey merkezi önemi olan aktör olarak inisiyatif yeteneğini hayat geçirmektedir.¹⁸² Bilgi çağında,

¹⁷⁷ Eroğlu, a.g.m.

¹⁷⁸ Düren ,a.g.e., s.98

¹⁷⁹ Tuğray Kaynak ve Arkadaşları, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:286, İstanbul, 1998, s.16

¹⁸⁰ Eroğlu, a.g.m.

¹⁸¹ Haldun Ersen, *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetim İlişkisi*, Sim Matbaası, II.Baskı, İstanbul, 1997, s.106

¹⁸² İsmail Doğan, “Değişen Toplumda Birey ve Liderlik”, *Yeni Yüzyıl*, Haziran, 1997

sanayi çağının aksine birey, makinenin emrinde değil, makine, bireyin emrindedir.¹⁸³ Organizasyonlarda, insan sermayesi ve büyüme bir döngü içindedir, insan kaynakları teknoloji geliştirici, verimlilik arttırıcı, gelişme üretici bir mekanizma olarak değerlendirilmektedir. Teknoloji ile insan arasında da bir etkileşimin varlığı söz konusudur. İnsan kaynakları, teknolojik gelişmeleri sağlamakta; kullanılan teknoloji, insan kaynaklarının verimliliğini arttırmaktadır.¹⁸⁴

Bilgi Toplumunda, organizasyonlarda temel güç “bilgi” , bilginin kaynağı “birey” dir. İnsan kaynakları yönetimi temel amacı bu kaynağın en iyi biçimde değerlendirilmesi ve geliştirilmesidir. İnsan kaynaklarından verimli bir şekilde yararlanılabilmesi için yapılan çalışmaların belli ilkelere oturtulması esastır.

3.3.2. Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetiminin Çalışma İlkeleri

Bilgi temelli organizasyonlarda en önemli değer haline gelen bireylerin iş akışını ve etkinliği arttırmak adına insan kaynakları yönetiminde yapılan çalışmaların bazı ilkeleri mevcuttur. Bunları sıralarsak:¹⁸⁵

- **İnsana Saygı:** İnsan kaynakları yönetiminin temel nedeni insandır. İnsan ilişkin bütün işlerde , kararlarda, çalışmalarda insana saygının temel esas olarak benimsenmesi, çalışma koşullarının vazgeçilmez bir kuralıdır.
- **Tarafsızlık:** İnsan kaynakları çalışmaları, sürekli olarak insanları değerlendirme ve yönlendirmeyi içerir. Bu çalışmalar sırasında kişilerin tarafsız olarak değerlendirilmesi gerekliliğin ötesinde zorunluluktur. Kurumun ihtiyacı ve adayların işe uygunluğu, çalışanları değerlendirirken performansı yüksek olan işgörenler lehine taraftarlık yapar.
- **Kurum Önceliği:** İnsan kaynakları çalışmalarının temelinde, amaç, kurumun ihtiyacı ve önceliğidir. İnsan kaynağına ilişkin kararlarda yöneticilerin bireysel görüşleri değil, kurumun görüşü, kurumun önceliği ön planda olmalıdır.
- **Gizlilik:** İnsan kaynakları çalışanların performans değerlemelerini izler, arşivler, işe başvuruların değerlendirilmesini sağlar, gerekli duyuları yapar, bütün bu

¹⁸³ Veysel Bozkurt, *Enformasyon Toplumu ve Türkiye: İşin Örgütlenmesinde ve İş Gücünde Yapısal Değişmeler*, Sistem Yayınları, İstanbul, 1996, s.179

¹⁸⁴ Öğüt, a.g.e., s.73

¹⁸⁵ İlhami Fındıkçı, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa-Yönetim Dizisi, II.Baskı, İstanbul, 2000, s. 59-63 ve Ömer Faruk Akyüz, *Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001, s.62-66

çalışmaların gizli olmayıp ilgililere bilgi sızdırması halinde çalışmaların güvenliği zedelenmiş olur. Gizlilik ilkesi kurum içinde korunması gerektiği gibi kurum dışı ile ilişkilerde de önem kazanır.

- **Bilgilendirme:** Açıklık ilkesi olarak da algılanabilir. Gizlilik ilkesine eşlik etmesi gerekir. Gizlilik ilkesi insan kaynakları çalışmalarının tartışılmayacağı anlamına gelmez. Sistemin bilinmemesi , sürecin anlaşılabilmesi halinde çalışanlarda sıkıntı söz konusu olacaktır. Kurumda tüm çalışanlara insan kaynakları politikasıyla ilgili gerekli bilgiler verilmeli, faaliyetler hakkında kuşkuya yer bırakılmamalıdır.
- **Disiplin:** İnsan kaynakları faaliyetleri çoğunlukla zamana karşı yapılan ve bilgi akışının yoğun olduğu bir süreci kapsar. Bilgi akışını belirli bir disiplin ve sistematik içinde yapılması gerekir.
- **Bilimsellik :** İnsan kaynakları çalışmalarının dayanağını oluşturan başlıca güç bilimsellik olmalıdır. İnsan kaynakları yönetimi alanındaki bilgi ve beceriler oldukça gelişmiştir. Diğer yandan bu konudaki çalışmalar hızlı bir şekilde devam etmektedir. Bütün çalışmaların bilimsellik ilkelerine uygun olarak izlenmesi ve işletmenin insan kaynakları çalışmalarına yansıtılmalıdır.
- **Esneklik:** İşletmede insan kaynakları uygulamalarının kesin ve katı kurallara göre yönetilmesi, hızlı değişen yönetsel ve organizasyonel koşullarına adaptasyonu güçleştirir. Durumsal yaklaşımın benimsenmesi insan kaynaklarının esnek ve yumuşak bir tutumla yönetilmesi gerekmektedir.
- **Etkinlik ve Verimlilik :** Sözkonusu ilke, çalışanın fiziksel ve -günümüzde daha çok önem kazanan- düşünsel gücünden en yüksek düzeyde yararlanmayı ve elde edilen verimli çalışma temposunun sürekli kılınması amaçlar.

Yukarıda verilen insan kaynakları departmanının çalışma ilkeleri işletmenin diğer fonksiyonları ya da faaliyetlerinde de temel oluşturan ilkelere aittir.

3.3.3. Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri

İnsan kaynakları yönetimi, içerik olarak akademik ve kurumsal yönü ağır basmakla birlikte insan ilişkilerine yönelik pratik uygulamaları da kapsamaktadır. Hızlı bilgi artışının, birey, organizasyon ve toplum düzeyinde gerçekleştirdiği dönüşüm gereksinimi ve bu gereksinimin giderilmesi noktasında insan unsurunun anahtar rol oynaması; insan kaynaklarının belirli bir disiplin içinde ele alınmasını gerekli

kılmaktadır.¹⁸⁶ Bilgi çağında insan kaynakları yönetiminin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:¹⁸⁷

- İnsan kaynakları yönetimi günümüzde yaşanan hızlı değişme, gelişme ve bilgi artışının yol açtığı bireylerdeki bilgi eskimesini önlemeye ve çalışanların bireysel gelişimlerini sağlamayı amaçlamaktadır. Örgütsel ortam içinde çalışanların aralarındaki bağlılığın geliştirilmesi, kurumsal kültürün yerleştirilmesini sağlamaktadır.
- İnsan odaklı işlevleri kapsamakta ve çalışanların ilişkilerinin yönetilmesi amaçlanmaktadır. Bunu yaparken kurumsal ortamda insan ilişkilerini parça parça değil bir bütün halinde incelemektedir.
- İnsan kaynaklarının temel amacı kurum amaçlarına başarılı bir şekilde ulaşılmasıdır. Bu bağlamda öncelikle çalışanların ihtiyaçlarına cevap vererek, mesleki gelişimlerini sağlaması ve çalışanları organizasyon amaçlarında en verimli şekilde değerlendirmeyi amaçlamaktadır.
- Etkin kurumsal değişimin, gelişimin ve sürekliliğin sağlanması amacı ile insan odaklı kurumsal kültürün paylaşılmasını gerçekleştirmektedir.
- İnsan kaynakları iç müşteri mantığı çerçevesinde değerlendirilmektedir.
- Tüm çalışanların optimal performans düzeyine ulaştırılması hedeflenmektedir.
- İnsan kaynakları yönetimi bilgi organizasyonlarını oluşturacak bilgi çalışanlarının kurumda yer almasını sağlayacak ortamları yaratmaktadır. Bunu yaparken de “bilgi insanın eseridir” felsefesinden hareketle insan daha büyük önem vermektedir.
- Kurum içinde bilgi akışının sağlanması için sağlıklı bir iletişim sürecinin geliştirmektedir.

Bilgi çağı, iletişim toplumu, küreselleşme ve benzeri biçimlerde tanımlanan toplumsal dönüşümün birey ve organizasyon düzeyinde gerçekleştirilmesi insan kaynakları yönetiminin sayılan özellikleri çerçevesinde yapacağı çalışmalar yoluyla sağlanabilecektir.

¹⁸⁶ Bayraktaroğlu. Tunçbilek, a.g.m., s.548

¹⁸⁷ Fındıkçı, a.g.e. s.18-21

3.3.4. Bilgi Çağında İnsan Kaynakları İşlevleri

İnsan Kaynakları Yönetiminin tanımında, işletmelerdeki tüm insan kaynaklarının etkin yönetimini sağlayan işlev ve çalışmaları kapsadığını görebiliriz. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin işlevlerini aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz:¹⁸⁸

- Organizasyonun amaçlarına ulaştırılması,
- Çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması,
- Organizasyon yapısına yönelik çalışmalar,
- Eleman seçimi sürecinin gerçekleştirilmesi,
- Çalışanların eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının karşılanması,
- Çalışanların değerlendirilmesi,
- Uygun çalışma ortamının hazırlanması,
- Organizasyon geliştirme ve organizasyonun verimliliğinin artırılması,
- Uyumlaştırma ve çatışmaların çözümü nün bulunmasıdır.

3.4. Bilgi Çağında İnsan Kaynaklarının Organizasyonlardaki Stratejik Önemi

Yeni çağda organizasyonların birbirlerini taklit edebilme sürelerini kısılması ile birlikte rekabet yarışında, operasyonel verimliliği artırma çabaları yerine farklılık ve değer yaratma çabaları üzerinde durulmaya başlanmış ve yeni strateji anlayışı gündeme gelmiştir.¹⁸⁹

Strateji kelime anlamı itibariyle “ sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütmeye” anlamlarını taşımaktadır. İşletme ve yönetim alanında 1960'lı yıllarda kullanılmaya başlanan bu kavram; işletme ve onun dış çevresi arasında ilişkileri düzenleyen; işletmenin faaliyet alanını, amaçlarını, amaçlarına ulaşmasını sağlayacak araçları, davranış kalıplarını ve ilişkilerinin belirlenmesi çalışmalarını kapsar.¹⁹⁰

Günümüzde yeni strateji düşüncesi keşfetmeye, geleceği yaratmaya yönelik; organizasyonlarda stratejik yaratıcılığın tüm çalışanlara aşılandığı ve tüm çalışanların

¹⁸⁸ A.g.e., s.64

¹⁸⁹ Eroğlu, a.g.m.

¹⁹⁰ Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları, İstanbul, 1992, s.6-9

stratejik yaratma sürecine katılmaları ile ortaya çıkan bir oluşumu ifade etmektedir.¹⁹¹

Bilgi çağı ile gelen yeni strateji yaklaşımı ve insan kaynakları yönetiminin stratejik yönünün ön plana çıkarmak için ortaya atılan “stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımı” insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki eksikliklerin giderilmesi konusunda olumlu adımların atılmasına neden olmuştur. Yeni strateji yaklaşımının getirdiği ana düşüncelerden birisi olan “ strateji yaratma sürecinin demokratikleşmesi” insan kaynakları yönetimine bu yönde sorumluluk yüklemektedir. Bu da insan kaynakları yönetimi hem yeni stratejilerin yaratılmasında hem de yeni stratejilerin uygulanmasında önemli görevler üstlenmektedir.¹⁹²

3.5. Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetiminde Önem Kazanan Konular

Değişim, küreselleşme, değişen rekabet anlayışı, yeni strateji yaklaşımı ve işgücünün değişen yapısı ve tüm bunların etkisi ile ortaya çıkan yeni işletme yapısı insan kaynakları yönetiminde de yeni söylemleri, anlayışları ve uygulamaları gündeme getirmiştir.

3.5.1. Yetenekli Lider ve Yöneticiler

Bilgi çağında yönetim, bireylerin bütünlüğüne saygı göstermeye başlamıştır. Bu bireyler; müşteriler, çalışanlar ve rakip firmalardır. Bilgi çağında yaratıcı insanın yükselişi, çalışmanın niteliğini ve işletme yönetiminin gündemini de temelinde değiştirmiştir. Bilgi ve Yaratıcılık Yönetimi lider tipi yöneticiliğin işletme içinde yaygınlaştırılmasını stratejik bir hedef haline getirmektedir.

Liderlerin görevi; dürüstlüğe ve yetkilendirmeye değer veren bir işletme kültürü yaratmaktır. Değişim sürecinde Liderlik kültürünün benimsendiği firmalarda aşağıdaki özelliklere rastlanılmaktadır:¹⁹³

- Hiyerarşik yapının yassılaşması
- Faaliyetlerde hızın önem kazanması
- Fonksiyonlar arası işbirliğinin artması

¹⁹¹ Eroğlu, a.g.m.

¹⁹² A.g.m.

- Müşterinin kurumda ilginin merkezi haline gelmesi
- Kurumsal süreçlerde modernleşmenin görülmesi
- Katılımın artması
- İşletmelerin piyasadaki en iyi uygulamayla, kendi ürün, hizmet ve süreçlerini kıyaslamaları
- Eğitimin yeni bir önem kazanması
- Otorite ve sorumluluğun alt kademelere yansması
- Birimler arası sınırların kaldırılması
- Takdir ve ödül sistemlerinde yenilikler yapılması
- Müşteri, pay sahibi, yönetici ve çalışanların farklı gereksinim ve beklentilerini dikkate alarak çıkar yönetiminin yapılması
- Bilginin öneminin artması.

İşletmelerin yönetim anlayışlarında ortaya çıkan değişimlerde etkili liderler; çalışanların vizyonlarını genişletir, bilgi ve anlayış düzeylerinin yükselmesi için yön çizer, amaçlarını berraklaştırır, işletmede davranışları inançlar, ilkeler ve değerlerle uyumlu hale getirirler, sürekli gelişmeyi hızlandıran değişimler yaratırlar.

Yeni çağın liderleri işletme amaçlarıyla çalışan amaçlarını örtüşeceği bir çizgi yaratarak çalışanların bilgi, yetenek ve yaratıcılıklarından maksimum faydayı sağlamaya çalışacaklardır. İşletmede öğrenme desteklenir, bilgili çalışanlar güçlendirilir ve çalışanlar arasında kararlı ve yaygın bir iletişimle sinerji yaratılarak işletme amaçları gerçekleştirilir. Klasik lider tipiyle, bilgi toplumunun lider tipinin özelliklerini bir şemada göstermek mümkündür:¹⁹⁴

¹⁹³Seçil Taştan, "Değişim ve Değişen İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkileri ve Rolü", www.insankaynaklari.gokceada.com, Ocak 2003

Tablo 3.2. Klasik Lider ile Bilgi Çağı Liderinin Karşılaştırılması

Bilgi Çağı Lideri	Klasik Lider
İçinde bulunduğu şartları kabul etmez. Yeniliklerini koymaya çalışır.	İçinde bulunduğu şartları kabul eder ve kitlesiyle birlikte bu şartları değiştirmeye ya da geliştirmeye çalışır.
Uzun dönemle ilgilenir. Bugünden yarını yaratmaya çalışır.	İçinde bulunduğu dönemle ilgilenir.
Paylaşılan vizyona ulaşabilmek için çalışır.	Kendi amaçlarını uygular.
İlişkilerin etkileşimleriyle ve sistemlerle ilgilenir.	Kişisel ilişkilerle ilgilenir.
Evrimsel dinamik bir planı uygular.	İlk yaptığı planı uygular.
Konumunun gücünü toplumdaki ve ekibinden aldığı kabul eder ve gücünü hesaplı bir şekilde ekibiyle birlikte kullanır.	Konumunun gücünü açıkça sergiler ve bu gücü kullanır.
Güvenir ve denetlemez. Özdenetim sistemleri kurar. Ortak doğruya ulaşmak için diyalog arayışındadır.	Güvenir ama denetler (Güvenmez) Sorgusuz itaat bekler.
Lideri olduğu bireylerle kendini eşit görür ve şekilsel olarak eşit davranılmasını ister.	Lideri olduğu bireylerden kendini üstün görür ve şekilsel olarak da öyle davranılmasını ister.
Sorgulanarak oluşturulmuş kurallara ve sonuç üreten sistemlere odaklıdır.	İşe ve sonuçlara odaklıdır.
Yaratıcı fikirler elde etmek için farklı grupların akıllarından yararlanır; yaratıcılık tekniklerini kullanır.	Fikir yakalamak için kendi aklını kullanır.
Birlikte öğrenir.	Tek başına öğrenir.
Kendisine ihtiyaç duyulmayacak bir sistem kurar.	Kendisine ihtiyaç duyulmasını ister.

Kaynak: Umut Eroğlu, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Yönelimleri Hazırlayan İki Güç: Sanal Organizasyonlar ve Stratejik Tabanlı Düşünce", www.isguc.org.

Liderlik anlayışında önemli olan; çalışanları yönetmek değil, onları motive etmektir. Bu sayede çalışanlar arasında güçlü bir vizyon oluşturulur ve bütün çalışanların bu vizyonu gerçekleştirmek üzere harekete geçmesi sağlanır. Küreselleşmenin etkisiyle gittikçe daha çok sayıda işletmede, liderlik niteliklerinden söz edilmektedir.

Dünyanın önde gelen head hunter şirketlerinden H.Meumann International yöneticisi olan Thomas Acuff 1999 yılında “The Global Human Resources Management-Global İnsan Kaynakları Yönetimi” konferansında yapmış olduğu konuşmada; günümüzde gelecekte şirketlerin giderek “yönetici kıtlığı” sorunu ile karşılaşacağını ve insan kaynakları yönetiminin başarılı yöneticilerin elde tutulabilmesi için daha çok çaba harcanması gerekeceğini söylemiştir. Bu tablo karşısında da insan kaynakları yönetiminde aşağıdaki konuların önem kazanacağı vurgulanmaktadır:¹⁹⁵

- Olaylara bütünsel bakabilmek için stratejik düşünce yeteneğinin geliştirilmesi.
- Tüm düzeylerde, çalışanları elde tutmak için etkin stratejiler oluşturulması.
- Gereğinde yetenekli insanları hızla bulabilmek için gerekli eğitimlerin verilmesi.
- Zorda olsa, üst düzey yöneticilere, yöneticiler ve çalışanların şirkette tutabilmeleri, için yaratıcı teknikler geliştirilmesi yönünde baskı uygulanması.

3.5.2. Bilgi Yönetimi

İnsan Kaynakları Yönetimi, günümüzde küreselleşmeden ve yerel sorunlardan kaynaklanan pek çok meydan okuyucu faktörle karşı karşıyadır. Dolayısıyla geleneksel düşünüş tarzlarının dışındaki yaklaşımlara büyük ihtiyaç duyulmaktadır. Bilgi bir işletme süreci ve yönetim felsefesi olarak gelişmesi ve yaygınlık kazanması, işletmenin bütünü açısından olduğu gibi işletmedeki insan kaynakları fonksiyonu açısından da önemli bir meydan okumayı temsil etmektedir. Çalışanların gelişimine katkıda bulunacak etkin bir bilgi yönetimi sistemi insan kaynakları yönetiminde beklenenlere ulaşılması için önemli bir fırsatı temsil etmektedir. Enformasyon teknolojilerini insanlar arası etkileşimi destekleyici bir mekanizma olarak etkin bir şekilde değerlendirilen bilgi yönetiminin, bu yönüyle insan kaynakları yönetiminin geliştirilmiş bir formunu ifade ettiği de öne sürülebilir.¹⁹⁶

¹⁹⁵ Eroğlu, a.g.m.

¹⁹⁶ Halit Keskin, Ali Ekber Akgün, Veli Denizhan Kalkan, “Bilgi Yönetimi ve İnsan Kaynakları”, II.Ulusal Bilgi, Yönetim, Ekonomi Kongresi Bildiriler Kitabı, Derbent-İzmit, 2003, s.689

Organizasyonlarda İnsan Kaynakları Yönetimi ve bilgi yönetiminin ortak ilgi ve alanlarının genişliği ve insan kaynakları çalışanlarının bilgi yönetiminin gerektirdiği formasyona diğer çalışanlara kıyasla daha yakın olmaları İnsan Kaynakları Yönetimi'nin bilgi yönetimi açısından stratejik bir öneme sahip kılmaktadır. Özellikle bilgi edinmenin temelini oluşturan ve organizasyonun bilgi eksikliklerinin belirlenmesini amaçlayan bilgi haritasının çıkartılması sürecinde İnsan Kaynakları Yönetimi'nin rolü oldukça etkin olmak durumundadır.¹⁹⁷ İnsan Kaynakları Yönetimi'nin organizasyonlarda bilgi yönetimi konseptli yapılanmada önemli rollerden birini alacağı açıktır. Bilgi Yönetimi'nin ana kaynağı insandır ve bu da İnsan Kaynakları Yönetimi'den geçmektedir.¹⁹⁸

Drucker'a gör, bilgi toplumun gereği, bu toplum içindeki bütün üyelerin öğrenmeyi öğrenmeleridir. Bilgi doğası gereği hızlı gelişmektedir. Bilgi toplumu üyeleri , sürekli olarak eskimiş duruma düşme riski ile karşı karşıyadır. Bu nedenle bilgi toplumu, öğrenmenin sürekli olduğu kurumlara ihtiyaç duyar. Bilgi toplumuna geçiş, öğretmekten öğrenmeye geçişi gerekli kılmaktadır. Yeni teknolojiler de, bu değişikliği destekler nitelikte, bir öğrenme teknolojisi olmaktan çok, bir öğrenme teknolojisidir.¹⁹⁹

Bilginin sürekli ve hızlı biçimde yenilendiği günümüzde, işletmelerin, yalnızca birkaç üst düzey yöneticinin yetenek ve yetkinlikleriyle yönetilmesi artık mümkün değildir. Bu nedenle salt bilgi sahibi olmak, çağa ayak uydurmak için artık yeterli değildir. Geleceğin hergün daha belirsiz hale geldiği bir ortamda, dün geçerli olan bilgi ve deneyim, bir gün sonra eskiyebilmektedir. İşletmeler bu gerçeği kabul etmeli ve insan kaynakları yöneticileri vasıtasıyla; çalışanlarının tamamının katılımı ile sürekli öğrenme ve yeni davranışlar geliştirme sistemi kurmalıdır.²⁰⁰

Bilgi yönetimi kavramının olduğu bir işletmede ister istemez entelektüel sermayeden de söz etmek gerekir ki entelektüel sermaye de temelini insan dan alan bir kavram olup insan kaynaklarının bire bir ilgilendirmektedir. Entelektüel sermaye çalışanın bilgi, beceri, deneyim, idrak ve davranışları olarak tanımlanabilir. Tanımdan da

¹⁹⁷ A.g.m. s.691

¹⁹⁸ A.g.m. s.691

¹⁹⁹Peter Drucker, **Yeni Gerçekler**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, 2. Baskı, 1992, s.235

²⁰⁰ Dürren, a.g.e., s.124

anlaşılacağı üzere Entelektüel Sermayenin temelinde **insan** vardır. Ancak insan sadece fiziki varlığı ile sermaye sayılamaz. İnsanın sermaye sayılabilmesi için bazı niteliklere sahip olması gerekmektedir. İnsan sermayesi işgücünün bilgi ve becerileri olarak tanımlanıyorsa, Entelektüel Sermaye olgusu insan sermayesi fikrinin bir uzantısıdır demek mümkündür.

Entelektüel sermayeyi etkili olarak yönetmeye katkıda bulunan İnsan Kaynakları fonksiyonları şu şekildedir:²⁰¹

- Kültürü tanımlama, değerlendirme ve şekillendirme
- Örgütsel yapıyı tasarlama ve çalışan rollerini tanımlama
- İşe alma ve geliştirme stratejilerini belirleme
- Performans yönetim stratejilerini belirleme
- Ödül stratejilerini belirleme

Etkili bir İnsan Kaynakları stratejisi kullanılacağı genel duruma uymalı, misyonun ve belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesini kolaylaştırmalı ve doğru becerilere ve motivasyona sahip, doğru kişileri çekmeyi, elde tutmayı ve çalıştırmayı organizasyon için imkanlı kılmalıdır. Bu nedenle İnsan Kaynakları stratejileri entelektüel sermayenin en önemli bileşenlerinden biri olan etkili performans yönetimine şekil veren en güçlü araçlardır.

- **Kültürü tanımlama, değerlendirme ve şekillendirme:** Entelektüel sermaye yönetimi destekleyecek bir kültür gerektirir. Bilgi paylaşımı istenilmez ve ödüllendirilmez, çalışanlara bilgi paylaşımını kolaylaştırmak için kaynaklar verilmez, çalışanlar bilgi paylaşımını gerçekleştirmeleri için gerekli beceriler konusunda eğitilmezlerse entelektüel sermayenin etkinliğinin azalması kaçınılmaz bir sonuçtur. Organizasyonun çalışanlarını nasıl gördüğü, entelektüel sermayeye nasıl yatırım yapacağı üzerinde öncelikli olarak etkilidir.

Kültürel değerlendirme organizasyon için kritik bir adımdır. Çünkü entelektüel sermayenin tasarımını, yaygınlaştırılmasını, yaratılmasını besleyen kültürün garantiye alınmasıyla ilgilidir. Çalışanları içine alan bir kültür, geniş çaplı bilgi paylaşımına daha yatkındır. Ayrıca böyle bir kültür tüm çalışanların, müşterilerin, tedarikçilerin ve diğer kurumların değerli bilgilerin potansiyel kaynağı olduğunun

²⁰¹ “Entelektüel Sermayeyi Etkili Yönetebilmek”, www.insankaynaklari.com, Mart 2003

farkına varmıştır. Eğer yöneticiler kararlarının ve faaliyetlerinin etkilerini sadece kendi birimleri için değil organizasyonun bütünü için de göz önünde bulundurlarsa bilgi, organizasyon içinde tüm birimler arasında paylaşılır. Diğer yandan eğer organizasyon kültürü, anlaşmazlıkları minimize etmek için sessiz kalmayı ve uyumlu olmayı destekliyorsa veya yönetim, kararların yalnızca organizasyonun üst seviyelerinde merkezileştirilmesi gerektiğine inanıyorsa iletişim ve bilgi yaratma, yayma ve uygulama akışı engellenecektir.

- **Örgütsel yapıyı ve rolleri tasarlama:** Organizasyon yapısı, çevreye adapte olmak ve dahili süreçlerle birleşmek için organizasyonun ihtiyaçlarına bağlı olarak geçici ve sürekli bir biçimde değişir. Hızla değişen bir ortamdaki etkili bir yapı bilgi sürecinde müşteriye servis sağlayan şebekelere benzetilebilir. Bu şekilde işleyen yapılar organizasyona, tüm işlerini etkili biçimde yapması, araçlarından tamamiyle yararlanması, devamlı olarak kendini organize etmesi, organizasyon ile çevresi arasında duygu ve bilgi değişimini kolaylaştırması imkanı tanır. Şebeke içinde her seviyedeki araçların amaçları, roller ve ilişkileri tanımlanmıştır ve genel durumdaki değişikliklere göre bu yapı değişime tabi tutulur. Şebeke yaklaşımı, örgütsel tasarıma uygulandığında, hiyerarşik yapı yaklaşımlarının temelini oluşturan "etkinlik" stratejilerinden daha farklı stratejiler üretilir.

Organizasyonlar iş güçlerini desteklemek ve diğer organizasyonlarla ortaklıklara gidebilmek için fonksiyonlarını outsource etmekte, araçlar ve danışmanlar kullanılmaktadır. İşleri başarmak için kullanılan örgütsel yapı ve çeşitli oyuncular için tanımlanmış olan roller işlerin başarıya ulaştırılması üzerinde büyük etkiye sahiptir. Bilgilerini ürünleri olarak gören ve bilgi paylaşımının rakipler yaratabileceğine inanan araçlar varken araçlar ve organizasyonlar arasında serbest bilgi dolaşımını başarabilmek zordur. Kültürle birlikte insan kaynakları, entelektüel sermayeden sonuç almayı kolaylaştıran örgütsel bir yapı oluştururken ana rol oynar.

- **Eleman alma ve geliştirme stratejileri/programları:** Entelektüel sermaye havuzunu geliştirme yeteneğine sahip bir işgücü, organizasyona doğru kişileri eleman olarak almak ve onları, bilgi yaratmaya, yaymaya ve uygulamaya imkan tanıyan bir şekilde davranmaları için eğitmekle oluşturulabilir. Entelektüel sermaye yönetimini destekleyen beceriler personel seçmek için belirlenmeli, tanımlanmalı ve seçilmelidir. Farklı görüş açılarının hesaba katılmasını imkanlı kılmak için görüşlere,

deneyimlere ve eğitime göre çeşitlilik eleman alma stratejilerinde bir araya getirilmelidir.

Bilgi paylaşımı yoluyla başkalarının etkililiğine katkıda bulunanları tespit eden ve ödüllendiren kariyer yönetimi programları davranışsal değişiklikleri motive ederken çok etkili olabilmektedir.

Terfiler, bilgi paylaşımını ve destekleyici davranışı ödüllendirmek için kullanılabilir. Kariyer basamaklarının tanımlarında davranışsal becerilere yer vermek, çalışanlara başarılı olmak için neler gerektiğini açıklayabilir ve onları istenilen davranışları sergilemek konusunda teşvik edebilir. Eğer çalışanlar başkalarını etkili kılmak yerine başarıyı tercih ederlerse, kendi kendilerine hizmet etme anlayışını benimserler.

Performans yönetim stratejileri/programları: Seçme için geliştirilen ve kullanılan rol tanımları ve yetkinlik modelleri yoluyla bilgiyi etkili bir biçimde yaratma ve yayma becerisine sahip kişileri işe yerleştirir ve onları geliştirirsiniz. Bir sonraki basamak çalışanları becerilerini kullanmaları doğrultusunda teşvik eden kriteri kullanarak performansı tanımlamaktır.

Yaygın olarak kullanılan performans kriterleri verimlilik, iş kalitesi ve güvenilirliktir. Ancak bu kriterler bireysel etkinliği geliştirmeye yardımcı olurken, bireyin, diğer çalışanların ve birimlerin sonuçlarına katkılarını göz önünde bulundurmalıdır.

Artık, organizasyonlarda sıklıkla rastlanılan, performans değerlendirmelerine "başkalarının sonuçlarına katkısı" ve "örgütsel sonuçlara katkısı" ölçen ek maddeler eklenmesi durumudur. Bu durum takımlardan bir organizasyon şekli olarak yararlanılmayan organizasyon yapılarında bile söz konusudur. Böyle bir kriterin kullanımı performans değerlendirmeyi etkileyeceğinden bilgi üretilmesi ve yayılması olasılığını artırmakta ve davranışları etkilemektedir.

- **Ödül stratejileri/programları** :Ücretlendirme programları uygun bir şekilde tasarlandığında, yeni bir fikir yaratma veya varolan bir fikri etkili bir biçimde yayma ve uygulama ödüllendirilebilir. Günümüzde organizasyonlarda en popüler olan ödül, performansa dayalı ücretlendirmedir.

Performans değerlendirmelerdeki performans ölçütleri başkalarının sonuçlarına etki etmeyi kapsıyorsa ve değerlendirmeler ödülleri etkiliyorsa performansa göre ücretlendirme entelektüel sermayenin etkili bir biçimde yönetilmesini teşvik edebilir.

Bugün uygulanan diğer bir ödül stratejisi birey, grup ve organizasyon çapında değişen ücret planlarıdır. Değişken ücret için ayrılan fonlar sonuçlara göre esnemeye müsaittir. Bu da demek oluyor ki, ödül fonları büyüdükçe ortak başarı, "biz kazandık" hedefini yaratabilir ve herkes başarıyı paylaşabilir. Kar paylaşımcı, çalışan hissedarlığı ve grup teşvik planlarının temel hedeflerinden biri "paylaşılan akıbeti" desteklemektir. Ayrıca bu çeşit planlar paylaşılmış performans kriteri, standartları ve ölçütleri yoluyla bireyler ve gruplar arasındaki bütünleşmeyi artırır.

Tanınma programları da ödül olarak değerlendirilebilirler. Eğer organizasyonun etkinliğine katkılarınız, yenilikçiliğiniz, yönlendiriciliğiniz konusunda bir üne sahipseniz bu size organizasyon içinde onur ve prestij getirir ve bu şekilde görülmek için bir teşvik sağlar.

Ödül programlarından bir diğeri de çalışan hissedarlığıdır. Bu programlar bilginin rekabet avantajı ve organizasyonel değer taşıdığı günümüzde, çalışanları bilgi yaratmaları, yaymaları ve etkili bir şekilde kullanmaları konusunda teşvik eder. Hisse bazlı programlar çalışanların ekonomik ilgilerini organizasyon içinde tutma avantajına sahiptir. Çalışanlar sonuçları etkileyecek ortak bir performans göstermeye özen gösterirler.

Yukarıda tartışılan araçların tümü İnsan Kaynakları yönetiminin alanına girmektedir. İnsan Kaynakları fonksiyonu, entelektüel sermayenin yönetimi üzerinde etkiye sahip olan strateji ve programların birleştirilmesi ve düzenlenmesine liderlik etme fırsatına sahiptir.

3.5.3. Yaratıcılık Yönetimi

Bilgi toplumunun, yaratıcı çıktılar üreten üyeleri, görev motivasyonuna sahip, alanında uzman ve yaratıcı düşünme becerileri ile donatılmış kişilerdir. Yaratıcılık, yaratıcı bireyin bir faaliyeti ve ürünüdür. Bu nedenle yaratıcılık öncelikle bireyseldir, örgütsel yaratıcılığın sağlanması ve geliştirilmesi ise, organizasyon,

çalışanlarının yaratıcılığını sergileyebilecekleri bir iş ortamı oluşturması ve yaratıcılık için bazı örgütsel düzenlemelere gitmesi gerekmektedir. Organizasyonların bütün çalışanlarıyla, bilmesi, düşünmesi, yaratması ve sorumluluk alması gerekir.²⁰²

Yaratıcılık ve yönetim kavramları arasında ilk bakışta, anlamları itibariyle bir karşıtlık söz konusudur. Yönetim "kontrol"ü içermektedir, bu da yaratıcılığın özüne aykırıdır. Klasik yönetim fonksiyonlarının yaratıcılıkla bağdaşması mümkün görünmemektedir. Yaratıcılığın planlanması, organize edilmesi, ve kontrolü söz konusu olamaz. Bir yönetici çalışanlarına yaratıcılığı bir iş, bir görev olarak veremez. Bu yaratıcılığın ortaya çıkış koşullarına aykırıdır. Ancak yöneticiler ellerinde bulunan örgütsel araç, uygulama ve yönetim tarzlarıyla örgütsel yaratıcılık düzeyini etkileme, hatta belirleme gücüne sahiptir. Dolayısıyla yöneticiler, "örgütün yaratıcı bir kimlik kazanması için uygun organizasyonel ve yönetsel koşulların oluşturulması" bağlamında yaratıcılığı yönetebilirler. Bu çerçevede, klasik yönetim fonksiyonlarının ötesinde "liderlik" sergileyebilen yöneticilere ihtiyaç duyulduğu su götürmez bir gerçektir.²⁰³

3.5.3.1. Yaratıcılık Kavramı

Düşünmek, "kavramlar veya olaylar arasında anlamlı bağlantılar kurmaya ve sonuçlar çıkartma"ya dayanır. Düşünmeyi "mantıksal" ve "yaratıcı" olmak üzere iki boyutta inceleyebiliriz. Yaratıcı düşünce kavramlar ve olaylar arasında "yeni", "orjinal" veya "bilinmeyen" ilişkiler kurmaya dayanırken, mantıksal düşünce aynı şeyi bilinen ve kabul gören yöntem ve kurallara dayandırarak yerine getirir.²⁰⁴

Yaratıcılığı en basit şekliyle daha önceden kombine edilmemiş elemanları kombine etme eylemi olarak da tanımlamak mümkündür. Bağlantılarla oynamak ise olaya bir başka bakış açısıdır. Yaratıcılık günlük sorunları çözerken bağlantılarla oynayarak alışılmışın dışında ama yararlı çözümler oluşturmaktır da diyebiliriz.²⁰⁵

²⁰² Dursun Akkurt, "Düşünme ve Yaratıcılık", www.ak_kurt.com, Ocak 2004

²⁰³ "Dönüşüm Yolundaki Yaratıcılık ve Kalite", www.kalder.org, Nisan 2003

²⁰⁴ Ramazan Yıldırım, *Yaratıcılık ve Yenilik*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2002, s:7

²⁰⁵ Hülya Gündüz Çekmecelioğlu, "Yaratıcı Birey Teorisi ve Örgütsel Yaratıcılığı Etkileyen Genel Özellikler", *I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, Hereke, 2002, s.553

Yaratıcılık; nesnelere, kavramları, imajları gruplaştırmak gücü ve arzudur. Yaratıcı düşünce "yenilik" ve "değişim" in kaynağı, geleceğin uzantısıdır.²⁰⁶

Yaratıcılık, tüm normal insanların sahip olduğu doğal bir yetenektir. İnsandan insan değişen, bu yeteneğin varlığı ya da yokluğu değil kullanılma ölçüsüdür. Yaratıcılık hayal gücüne dayalı düşüncenin sonucu olan bir ürünün veya hizmetin ortaya çıkarılmasıdır. Yaratıcılığın doğuştan geldiğini öne süren bir kesim olmasına rağmen, araştırmacıların genel olarak fikir birliğine vardığı kanı, yaratıcı olmanın öğrenilebileceği ve bu yeteneğin pratik sayesinde sürekli geliştirilebileceğidir.²⁰⁷ İçinde yaşanılan toplumun, eğitim sisteminin, çalışılan işyerlerinin insanı koşullandıran süreçleri, bireyin bu yeteneğini kullanmasını ve geliştirmesini engellemektedir. Yaratıcı olarak değerlendirilen ya da yaratıcılıklarını ortaya koyabilen insanlar, sözü edilen koşullandırıcı süreçlerden belli ölçüde uzak kalabilen insanlardır.²⁰⁸

3.5.3.1.1.Yaratıcılığın üç boyutu

Yaratıcılığın üç boyutunu özetlememiz gerekirse;²⁰⁹

- **Yaratıcılığın kişisel ve psikolojik boyutu:** Yaratıcılık ister günlük yaşantımız içinde, ister organizasyon içinde olsun arayış, heyecan, zevk, istek, motivasyon, birliktelik, paylaşım, kalite bilinci ve temel insani değerlere saygıyı gerektirir. İnsanların beklentileri gördükleri, bildikleri işittiklerinden öte kafalarında hatta bilinç altında yerleşen taleplerden oluşmaktadır.

Yaratıcı düşünceler üzerindeki en negatif dış baskı, etrafındaki insanların "mantıksızlık" şeklinde değerlendirmesinin yarattığı olumsuz psikolojidir. Yaratıcı insanlar bu tür riskleri göze alabilen insanlardır.

- **Yaratıcılığın ortaya çıkarılmasına yönelik metodlar:** Sorun çözme aşamaları, "bilişsel" olduğu oranda yetenekleri de içerir.

²⁰⁶ Sema Öçer, "Bugünün ve Geleceğin Organizasyonları İçin Çözüm Yaratıcılık Yönetimi", www.google.com, Ocak 2003

²⁰⁷ Çekmecelioğlu, a.g.m., s.553

²⁰⁸ Öçer, a.g.m.

²⁰⁹ "Dönüşüm Yolundaki Yaratıcılık ve Kalite", www.kalder.org

Hafızadan gerekli olan bilgileri alan beyin, süreci irdeler, yan etkilerini gözden geçirir ve testler uygular. Yaratıcılık için nesnelere denemeler yapmak sonuçları görmek, şartları değiştirmek kısacası keşfetmek gereği vardır.

Örnek olarak yeni ürün tasarımı ele alındığında değişik yönleriyle katma değer yaratmış olan ürünlerin verileri analiz edilerek tüm pozitif noktaların bir arada bulunduğu bir sonuç oluşturmak hedeflenmelidir.

- **Yaratıcılığın etkinliği:** "Hızlı değişen şartlar altında bir hücum bot olmak, ağır bir savaş gemisi olmaktan iyidir." 1714 yılında ilk patenti alınan yazı makinesinin pazara sunumu 150 yıl sonra 1864'te gerçekleşebilmiş ve buzdolabı için sunum 35 yılı bulmuşken, şimdi bu süre neredeyse sıfırdır. Zaman içerisinde yaratıcılığın somut bir ürün, uygulama, sistematik veya anlayış olarak, yaşamımıza girme süresinin kısılması kadar, yaşamımıza getirdiği artı değer de o kadar önemlidir. İşletmelerde çalışanların, işletmenin her yönüyle ilgili olarak sınır tanımadan zihinlerinde denemeler yapmalarına fırsat vermeli ve ortam yaratmalıdırlar.

3.5.3.2. Örgütsel Etkinlik ve Yaratıcılık

Günümüzde başarılı olmak isteyen organizasyonların, etkinliğin yanı sıra yenilikçi olmaları, yaratıcılığı ön plana çıkarmaları da gerekmektedir. Etkinlik, performans odaklı, sürekli olarak aynı şeyleri yaparak aynı sonuçları almaya programlanmış organizasyonların yaratıcı bir kimlik kazanması önem kazanmaktadır. Oysa, organizasyonların performans, mükemmelliğe ve etkinliğe odaklı tüm yönetim ve alışkanlıkları statükoculuğu korumakta, yeniliğe karşı durmaktadır. Organizasyonlar gelecekte varolmayı umut etmek için bu ikilemi aşmak zorundadırlar. Yaratıcılığı besleyecek organizasyonel ve yönetsel koşulların üzerinde durulması, bu ikilemin aşılmasında doğru bir başlangıç olur.

3.5.3.3. Kuruluşlarda Yaratıcılığın Geliştirilmesi

Kuruluş ortamında bireylerin yaratıcılıkları, kuruluşun yaşı, büyüklüğü, çevresi, yapısı ve kültürü gibi çok sayıda değişken tarafından etkilenmektedir. Söz konusu faktörler içinde, kuruluşun organizasyon yapısının, kuruluşa hakim olan yönetsel tarz ve uygulamaların özel bir yeri bulunmaktadır.²¹⁰

²¹⁰ Öçer, a.g.m.

3.5.3.3.1. Organizasyon Yapısı

Organizasyon yapısı, organizasyonel birçok dinamiğin de belirleyicisi olarak, çalışan yaratıcılığını etkileyen önemli değişkenlerden biridir. Bu noktada insan kaynaklarının yaratıcılığı da dahil olmak üzere, bütün potansiyelinden fayda sağlayabilecek bir organizasyon yapısı oluşturulması gündeme gelmektedir.

Yaratıcılığın temel besini bilgi ve motivasyondur. Bireyin yaratıcı fikir ya da çözümler üretebilmesi için öncelikle üzerinde çalışılan konuya, işe ya da soruna ilişkin belli düzeyde de olsa bilgi sahibi olması gereklidir. Bilgi boyutu sadece mesleki, teknik bilgiyi değil, aynı zamanda çeşitli düşünce ve bakış açılarından haberdar olmayı da içermektedir. Bu nedenle, her türlü ve her yönlü bilgi akışının olduğu, bilgi paylaşımının yaşandığı, fikirlerde çeşitliliğin desteklendiği açık iletişim yapısı temel koşullardan biridir. Motivasyon boyutu ise, yaratıcı yeteneğin bir değer olarak algılandığı, bireylere yaratıcılıklarını kullanma beklentisinin ve fırsatının sunulduğu, yaratıcı çaba ve ürünlerin değerlendirildiği, ödüllendirildiği, iş birliği ve destek temeline dayalı koşul ve ortamları içermektedir.²¹¹

Bu çerçevede, örgütsel yaratıcılık için, söz konusu bilgi ve motivasyon koşullarını sağlayacak ya da olumlu yönde etkileyecek yapısal özellikler ve yönetsel uygulamalar gereklidir.

Organizasyon yapısının üç temel boyutunu –merkezilik, formalizasyon ve karmaşıklık dereceleri- yaratıcılık çerçevesinde incelenecek olursa;²¹²

- **Merkezilik Derecesi:** Karar verme yetkisinin nerede ya da nerelerde odaklandığını ifade etmektedir. Karar verme yetkisinin belirli noktalarda toplanmış olduğu, bu konuda alt düzeyde yetki devrinin olmadığı bir kuruluş, yüksek derecede merkeziidir.

Yaratıcılık açısından elverişli olan, kuruluşun merkezilik derecesinin düşük olmasıdır. Merkeziliğin düşük olduğu yapı;

²¹¹ A.g.m.

²¹² A.g.m.

- Karar verme yetkisinin alt düzeylere devrilmiş olmasının doğrudan sonucu olarak bireyler, faaliyetlerini daha özgür bir ortamda gerçekleştirme ve kararlara katılma olanağına sahiptir.
- Sorunlar, soruna en yakın bireylerce çözümlenir. Çalışanlar çözümleri uygulayan değil, bizzat çözümleri üreten, karar alana ve uygulayan konumdadır. Bu yapıda çalışanlar “düşünmeye yetkilidir”.
- Çalışanların yaratıcı olmak için gereksinim duydukları özgürlük sunulmakta, bakış açılarında ve fikirlerde çeşitlilik sağlanabilmektedir.
- Bireye özgür bilgi alışverişi ortamı sağlanarak, yaratıcı düşünme beslenmektedir.
- **Formalizasyon Derecesi:** Kuruluş içerisinde işlerin standartlaştırma derecesi olarak tanımlanmakta ve çalışan davranışlarının ne ölçüde kural ve prosedürlerle yönetildiğini göstermektedir. Söz konusu kural ve prosedürlerin çokluğu, yani kuruluşun formalizasyon derecesinin yüksekliği, çalışanların yaratıcı çabalarını yok etmektedir.

Yapılması gerekenler, bunların nasıl ve ne zaman yapılacağı önceden belirlenmiş olduğu için, çalışanların işlerin yapımına ilişkin alternatif yollar düşünmelerine veya geliştirmelerine gerek kalmaktadır. Çalışanların davranışları önceden programlaşmıştır. Yeni ve farklı yöntemleri, yolları düşünme ve ifade etme olanakları bulunmamaktadır.

Kuruluşların, kabul edilebilir davranış sınırlarını belirlemek, faaliyetlerin koordinasyonunu ve kontrolünü kolaylaştırmak, içsel belirsizliği azaltmak için kurallara ihtiyacı vardır. Ancak, bu kuralların ve kısıtların çokluğu, yaratıcılığın ortaya çıkmasını engellemektedir. Dolayısıyla, düşük derecede formalizasyonun bulunduğu yapılar yaratıcılık için daha elverişlidir.

- **Karmaşıklık Derecesi:** İş bölümünün doğrudan sonucu olan karmaşıklık, kuruluş içindeki uzmanlaşmış işleri ve yönetsel kademe sayısını ifade etmektedir. Karmaşıklık, sadece yaratıcılık için gerekli olan bilgi kaynağını zenginleştirici rolü nedeniyle yaratıcılığın ortaya çıkmasını kolaylaştırmaktadır. Düzene her şeyden çok önem veren bir organizasyon yaratıcı olamaz, ancak doğru ölçüde düzen olmadan da

yaratıcılık kara deliğin içinde kaybolur gider.²¹³ Daha yakından inceleyecek olursak;²¹⁴

- Yatay Karmaşıklık: Kuruluş içinde yapılması gerekli işlerin aynı düzeyde bölünmesi sonucu oluşan uzmanlaşmış işleri ve bölümleri ifade etmektedir. Farklı uzmanlık alanları ve birikimleri olan insanların bu arada bulunmasının sağladığı çeşitlilik, çalışanlara fikirlerin yeni kombinasyonları ve çağrışımları ile karşılaşma, en azından kendi uzmanlık alanlarının dışına çıkma olanağı sağlamaktadır. Bu bağlamda karmaşıklık çeşitli bilgi kaynakları sunarak yaratıcılığın ortaya çıkmasını desteklemektedir.
- Dikey Karmaşıklık: Kuruluş içinde yönetsel kademe sayısının artması, yaratıcılık için son derece önemli olan sağlıklı iletişim engellemektedir.

Bu çerçevede orta derecede karmaşıklık, yaratıcılık açısından daha elverişli bir ortam olarak değerlendirilmektedir.

3.5.3.3.2. Yönetim Tarzı

Yaratıcılık ve yenilik esas olarak yönetim felsefesinin bir ürünüdür. Organizasyonda yaratıcılığı arttırmak, en zor yöneticilik işlerinden biridir; çünkü girişimcilik, yenilik ve bireysel zeka gibi nitelikler taşıyan çok sayıda insanın harekete geçirilmesini kapsar. Yaratıcılığı arttırmak için; organizasyonu yeni ve zorlayıcı iş ortamına adapte edip, insanları yaratıcı yeteneklerini kullanmaya ve deneyimin avantajlarından yararlanmaya teşvik etmek gerekir. Yaratıcılıkla ilgili beklentileri yepyeni bir hizmet, ürün veya yönetim sisteminin keşfedilme olanağını da hesaplayarak oluşturmak anlamlı olacaktır. Yöneticinin insana bakış açısı; “insanın bütün olarak önemli olduğu ve yaratıcı potansiyeliyle birlikte hiçbir şekilde israf edilmemesi gereken bir değer olduğu” biçiminde olması gerekir. Yaratıcılığı destekleyecek yönetsel düşünce ve uygulamalar şöyle sıralanabilir:²¹⁵

- Yaratıcılığın değerine inanmak, yaratıcı fikirlerin önemine inanıldığını, bu fikirlerin ortaya çıkarılması konusunda istekli olunduğunu hissettirmek,
 - Fikirlere saygı göstermek, fikir üretimi ve tartışılmasına olanak sunmak,
 - Çalışanlarla iletişim kurmak, onlara özgürlük, cesaret vermek,

²¹³ Lester C.Thurow, *Servet Yaratmak*, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, Nisan 2001, s:122

²¹⁴ Öçer, a.g.m.

²¹⁵ A.g.m.

- Katılımı, iş birliğini ve takım çalışmalarını teşvik etmek,
- Uygun bir ödül sistemi oluşturmak,
- Örgütsel değişkenleri yaratıcılığa uygun bir biçimde dönüştürmek üzere hazır olmak,
- Açık iletişim, iş birliği ve destek ortamı sağlamak.

Görüldüğü gibi yaratıcılığın ortaya çıkması için; çalışanları destekleyen, potansiyellerine değer veren, onlara özgür ortamlar sunabilen, onları bütün olarak değerli gören, kısaca gerçekten “insana inanan” ve bu inancı sergileyebilen liderlere ihtiyaç vardır.

3.5.3.3.3. Organizasyonlarda Yaratıcılık ve Yenilikçilik Kültürü

İşletmeler günümüzde yaşanan hızlı değişimin getirdiği sorunları aşmak ya da fırsatlardan yararlanmak için yaratıcılığa en fazla gereksinim duyulan gereksinim duyulan ortamlar haline gelmişlerdir. Başarıyı arayan yöneticiler, geleneksel yaklaşımların aksine, işletmede çalışan bireylerden tek başına ya da grup olarak yeni düşünceler üretmelerini ya da örgüt içi girişimciliklerini arttırmalarını beklemeye başlamışlardır. Bu amaçla, öncelikle yaratıcı düşüncüyü teşvik eden bir örgüt iklimi oluşturulması ve sonra bu uygulamaların örgüt kültürüne dönüştürülmesi için yeni strateji arayışları ortaya çıkmıştır.²¹⁶

Neil Coade “Her Koşulda Yaratıcı Olmak” adlı eserinde, organizasyonların geleceğini şekillendirmede gerekli olan dönüşümün; üst düzey yöneticilerinin yaratıcı iş ortamlarını yaratmaya yoğun ve kararlı bir şekilde yaklaşmaları sayesinde yakalayabileceklerini vurgulamıştır. Eserde yaratıcı iş ortamında bulunması gereken nitelikler şu şekilde sıralanmıştır:²¹⁷

Özgünlük: Yeni bir düşüncüyü devreye sokmak, yaratıcı sürecin başarısı açısından çok önemlidir. Organizasyonda özgün düşünceler var olabilir ve bunlar kendilerini olumlu veya olumsuz olarak koyabilirler. Yaratıcı bireylerin davranışlarını yaratıcı faaliyetlere kanalize etmek, strateji uzmanının sorumluluğudur. Başlangıç noktası, özgünlüğü boğmayan ve olumlu düşüncüyü teşvik eden bir organizasyon kültürü oluşturmaktır.

²¹⁶ Nuray Sungur, *Yaratıcı Düşünce*, Evrim Yayın, Yönetim Dizisi:6, 2.Baskı, İstanbul ,1997,s.291

²¹⁷ Neil Coade, *Her Koşulda Yaratıcı Olmak*, Çeviri:Aydın Ekim Savran, Epsilon Yayınları, İstanbul, 2002,s.35

Kararlılık: Yaratıcı ortamın gelişmesini kural haline getirmek, yaratıcılık ortamını sağlamayı amaç edinmiş olmak gerekmektedir. Şüphesiz yaratıcılığın önünde engeller söz konusu olacaktır. Bu engeller, yaratıcı kavramın yeteri kadar algılanmaması ve şirket kültüründeki değişmelere, yeni iş metotlarına, yeni işletme-çalışma ortamına, şirket içinde yeni düşünme parametrelerinin oluşmasına karşı duygusal bir tepki gösterilmesini içerebilir.

Sürekli motivasyon: Üst düzey yönetim yeniliği sahiplenmesi ve yeniliğin aktif olarak gelişmesini sağlaması yönünde teşvik edilmelidir. Üst düzey yönetimler, yeniliğin önemini işe olan etkisini göstererek anlatabilirler. Yüksek başarı düzeyine ulaşmak için fikirler geliştirip insanları motive etmelidirler.

Girişimci yetenek: Bazı organizasyonlarda girişimci yeteneği görmek zordur. Girişimci yetenek kendini aşağıdaki yollarla ortaya koyabilir:²¹⁸

- Her şeyin daha etkin işlemesi için istekli olmak;
- İşe olan heyecan hissini korumak;
- Yeni iş fikirlerini paylaşma yeteneğine sahip olmak;
- Yeni iş kavramlarına ulaşmaya imkan verecek basamakları göz önünde bulundurmak;
- Düşüncelerin gelişmesi için ağlar inşa etmek.

Organizasyon içindeki proaktif hamleleri desteklemek ve iş ortamındaki değişimlerden her fırsatta çıkar sağlamak, girişimci yeteneğin olumlu işaretleridir. Organizasyonda girişimciliğe doğru amaçlı bir yaklaşım geliştirerek, yönetim kurullarında risk almaya teşvik edilmelidir. Bugün birçok organizasyonların birçoğunda bireysel deha, yenilik, girişimcilik örnekleri sergilenmektedir.

Çağımızın şartları başarı için farkı zorunlu kılmakta, bu durumda organizasyonların yaratıcı ortamların doğmasına olanak verecek, örgüt içindeki insanın yaratıcı fikirlerinin açığa çıkmasını destekleyecek bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Bu yapıdaki örgütlere “yenilikçi örgütler” denir.²¹⁹

Yenilikçilik esas itibarıyla kentsel bir olgudur. Yenilikçiliğe kırsal kesimde değil, büyük kentlerde ihtiyaç duyulmuş ve bundan ihtiyaçtan ötürü organizasyonlardaki

²¹⁸ A.g.e., s.38

yapının değişmesi , yenilikçiliğin örgütte kültür halini alması zorunluluk göstermiştir.²²⁰

Organizasyonlarda yenilikçi kültürün dört temel unsuru olduğunu öne sürülmüştür.²²¹

- İnsanların birbirlerine aktardıkları enformasyon
- Gerçek veya mekanik belleklerde depolanan bilgi;
- Dışsal bir ortamın ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik faaliyetlerde yetkinlik;
- Bu üç faaliyetten yeni bir şey yaratan yaratıcılık;

Benzer bir kavramı da bir İsveçli akademisyen, Ake Andersson geliştirmiştir. Andersson, bir takım faktörlerin yenilikçi kültürler yaratmak üzere “dinamik bir sineji süreci” içinde bir araya geldiklerine inanmaktadır:

- İlimli bir düzenlemeye tabi, sağlam bir finans sistemi;
- Özgün temel bilgi ve yetkinlik;
- Duyulan ihtiyaçlarla varolan imkanlar arasında bir dengesizlik;
- Kültürel bakımdan çeşitlilik gösteren bir topluluk;
- İyi iletişim

İki modelinde ortak bir vurgu göze çarpıyor: “ yapısal istikrarsızlık “. Örgütler kültürel anlamda bir kaosun eşiğindeyse yenilikçi olmaktadır. İstikrarlı kültürler genellikle yenilikten büyük ölçüde yoksundur.²²²

Değişimin sarstığı, yeni değişikliklerin sürekli tehdidi altında bulunan bir dünyada korunmanın tek yöntemi yenilikleri sürdürmektir. Bir örgütün sürekli değişimi, yenilenmesi, çalışanlarının değişim ve yenilene bilme kapasiteleri ile ilişkilidir. Bir örgüt yenilenmeyi, gelişmeyi istiyorsa, yaratıcı insanlar için uygun atmosfer yaratmalı, yenilenme yeteneğine sahip çalışanları yetiştirmelidir. Bir örgüt, üretken, yenilikçi ve kendini sürekli yenileyebilen çalışanlarını desteklemeden, küresel rekabet ortamında ayakta kalmak, dinanizmini korumak için satın aldığı en son teknolojisine fazla güvenmemelidir. Örgütlerin geleceği; esnek ve yaratıcı

²¹⁹ Alan Barker, *Yenilikçiliğin Simyası*, Mess Yayınları, İstanbul, 2001., s.70

²²⁰ A.g.e., s.70

²²¹ A.g.e., s.72

²²² A.g.e., s.72

olmalarına, yaratıcılıkları ise oluşturdukları ortam ve yönetsel yaklaşımları ile çalışanların yaratıcılıklarını ortaya koymalarına olanak sağlamasına bağlıdır.²²³

İnsan kaynağı yönetimi, yaratıcı düşünce kültürünün şirkete aşılmasında ve bu doğrultuda insan kaynaklarının geliştirilmesi, eğitilmesi için çalışmalar yapmalıdır. İnsan kaynakları yönetimine bu konuda düşen sorumluluklar ise; öncelikle organizasyon içerisinde zengin bir yetenek havuzu oluşturulması, arkasından bu zengin yetenek havuzundan yaratıcı düşüncelerin çıkması için çalışanların çalışma ortamlarının güvenli ve verici olduğu hissettirilmeli, aykırılık ve bağımsız düşünme özendirilip, yetki ve sorumluluk dağıtımı gerçekleştirilmelidir.²²⁴ İnsan kaynakları yönetiminin yapacağı çalışmaların başarılı olabilmesi için etkin organizasyonda hem kişiler arası hem de örgütsel iletişimin verimli bir şekilde işletilmesi gerekmektedir. Organizasyonlarda etkin bir iletişimin gerçekleştirilmesi için iletişim kavramına, süreçlerine ve örgütsel iletişime aşağıda değinilmiştir.

3.5.4. İLETİŞİM

3.5.4.1. İletişim Kavramı

İletişim en kısa tanımı ile bilgi aktarımıdır. Mesaj ise, bir işletmenin çalışanları arasındaki bilgi, veri ve sezgi aktarımı sırasında kullanılan her türlü yazılı, sözlü ya da sözsüz haberleşme teknikleridir.²²⁵

İletişim iki öge arasında oluşur. Bir yanda bir kişi, öteki yanda kişiler ya da kurum olabileceği gibi, kurumlar ya da kişiler arasından da iletişim olabilir. Gerekli koşul, iletişim için iki tarafın bulunmasıdır. Belirli bir mesajı yollayan, yayan ögeye kaynak, mesajın ulaşacağı ögeye hedef denir. Bu iki öge arasında mesajı götürüp getiren araçlar bulunabilir. İletişim kimi zaman aracısız kimi zaman da araya mekanik araçlar topluluğunun girmesiyle gerçekleşir. Bu durumda iletişim, ortak semboller yoluyla bireyler ya da kurumlar arasında anlamların alışverişinin yapıldığı bir süreç olarak da ifade edilir.²²⁶

²²³ Ramazan Gökbunar ve Arkadaşları, "İnsan Sermayesinin Çıktısı Yaratıcılık ve Toplam Kalite Yönetimi; İşletmelerin Beyninin Tamamının İşe Koşturulması", www.canaktan.org, Mart 2004

²²⁴ H.Roebert Rosen, *İnsan Yönetimi*, Mess Yayınları, İstanbul, 1998, s.279

²²⁵ Arthur Andersen İnsan Kaynakları Danışmanlığı, "İşletmelerde İletişim", www.insankaynaklari.com, Mayıs 2002

²²⁶ Metin Kazancı, *Halkla İlişkiler*, A.Ü.İletişim Fakültesi Yayınları No:6, Ankara, 1996, s.64

"Alışveriş" sözünden de anlaşılacağı üzere, iletişimde, bilgi akışının iki yönlü olması beklenir. Sibernetikte bir bilgi kaynağından tek yönlü bilgi iletimine "enformasyon", karşılıklı bilgi alışverişine ise, "komünikasyon ya da iletişim" adı verilir. Yani, iki sistem arasındaki karşılıklı bilgi alışverişini "iletişim" olarak adlandırma, tek yönlü bilgi akışını ise, başka bir şey sayma eğilimi vardır. Bu ayrımı dikkate aldığımızda, insanlar arasındaki bütün konuşmaları, iletişim kabul edemeyeceğimizi düşünebiliriz . Enformasyonlar, bazen iletişime dönüşür, bazen de dönüşmez. Örneğin, bir evin penceresindeki "kiralık üç oda" ilanını yalnız okuyup geçerseniz, bu uyarıcı sizin için bir enformasyon olmakla kalır. Ev sahibi ile yüz yüze ya da telefonla konuşmanız durumunda ise, iletişim ortaya çıkar.²²⁷

Bir insanın diğer bir insanla iletişime geçmesinin sayılamayacak kadar çok nedeni olduğu söylenebilir. İnsanlar genellikle bir ihtiyacını karşılamak için iletişimde bulunurlar. Bunun yanında şu nedenlerin de iletişim kurmada etkili olduğu söylenebilir:²²⁸

- Tanıma: insanlar daha önceden tanıdığı kişilerle daha kolay iletişimde bulunurlar.
- Çekici bulma: İnsanın içerisinde çekici bulduğu kişiye karşı daha çok iletişim kurma isteği olduğu söylenilebilir.
- Zorunluluk: Gerek çalışma koşulları içinde gerekse özel hayatımızda bazı faaliyetlerimizi gerçekleştirmek için bazı insanlarla iletişim kurmak zorunluluğu doğar. Örneğin kütüphaneden kitap ödünç almak isteyen bir insanın zorunlu olarak kütüphane çalışanları ile iletişim kurması gerekebilir.
- Benzer özelliklere sahip olma: İlgi alanları birbirine yakın olan insanların daha kolay iletişim kurdukları söylenebilir. Örneğin aynı futbol takımının taraftarı olan insanlar daha kolay iletişime geçebilirler.

3.5.4.2. Temel İletişim Süreçleri

Kişilerin özellikle mesleki anlamda yaptıkları iletişimden verim alabilmeleri için, hitap ettikleri kitlenin algı düzeyini tahlil etmeleri ve bu doğrultuda hareket etmeleri gerekmektedir. Temel bir iletişim sürecinin 7 unsuru vardır:²²⁹

²²⁷ Üstün Dökmen, İletişim Çatışmaları ve Empati, Sistem Yayınları, 19. Baskı, İstanbul, 2002, s:19

²²⁸ Mehmet Ferhat Özbek, "Kişilerarası İletişim", www.insankaynaklari.com, Mayıs 2002

²²⁹ Andersen, a.g.m.

- **Gönderici:** Gönderici, ilk olarak göndermek istediği mesajı fikir olarak zihninde oluşturur ve daha sonra bu fikri kodlar, diğer bir deyişle, sözcüklere, rakamlara ve şekillere dönüştürür. İletişimde bu süreci şifrelemez. Fikir şifrelendikten sonra haberleşme kanalı vasıtası ile alıcıya gönderilir.
- **Filtre:** Filtre, göndericinin ve alıcının kendilerine ulaşan mesajları değerlendirme tarzlarıyla ilgilidir ve burada devreye algılama girer. Algı, kişinin belli bir bilgiyi duyma, organize etme, anlama ve değerlendirme sürecidir. Kişinin içinde bulunduğu durum, beklentileri, geçmiş yaşamı, toplumsal ve kültürel unsurlar algılama sürecini etkilemektedir. Tüm bu unsurlar, kişilerin aynı mesajı farklı yorumlamasına sebep olmaktadır. Algılamadaki farklılığı, dışsal ve içsel olmak üzere 2 unsura bağlayabiliriz: Dışsal faktörler; farklılık ,yoğunluk , hareketlilik, tekrarlama, kontrast, yenilik, benzerlik iken, içsel faktörler ise; kişilik, ihtiyaçlar, amaçlar, motivasyon, değerler ve tutumlar, geçmiş tecrübeler ve alışkanlıklardır.

Algılama, haberleşme sürecinde önemli rol oynar, çünkü her mesaj göndericinin algılaması sonucunda oluşur ve algılama iletişim sürecinde filtre görevi görür.

- **Mesaj:** Mesaj, göndericinin fikirlerinin, isteklerinin ve verilerinin sembollere dönüşmüş halidir. Sembollerin tek başlarına bir anlamları yoktur. Sembollere, anlamları göndericiler ve alıcılar yükler. Eğer, alıcının verdiği ve göndericinin algıladığı anlamlar birbirlerine uygunsa etkin bir iletişim söz konusudur. Etkin bir iletişimin gerçekleşmesi için, göndericinin sembollerini alıcının da tanıması gerekmektedir, aksi takdirde alıcı sembolleri tanıyamaz ve iletişim gerçekleşmez. Mesajlar sözlü ya da sözsüz (vücut dili) olabilir.
- **İletişim Kanalı:** Kanal, mesajın göndericiden alıcıya aktarıldığı yoldur. Haberleşme kanalları, resmi ve gayri resmi olabilir. İşletme içindeki resmi iletişim kanallarına örnek olarak, emir-komuta zinciri, intranet, öneri/şikayet kutuları, şirket dergisi ya da işletme toplantılarını gösterebiliriz. Gayri resmi iletişim kanallarına ise, örnek olarak, dedikodu, söylenti haberleri, işletme dışı gruplaşmalar ve bizzat yöneticinin çalışanlarıyla konuşmasını (MBWA-Management by walking around) gösterebiliriz.
- **Alıcı:** Şifrelenmiş mesajı alan ve deşifre eden kişi alıcıdır. Alıcı, mesajı taşıyan sembolleri algılayıp anlam vererek iletişimi sonlandırır ya da kendisi bir mesaj göndererek bu sefer gönderici konumuna geçer. Etkin bir iletişim için, alıcının iyi bir

aktif dinleyici olması gerekmektedir. Alıcı iyi bir dinleyici olduğu sürece iletişim süreci etkin olacaktır. Aktif bir dinleyici olabilmek için, alıcının;

- Konuşmaktan çok dinlemesi,
- Dinlerken her türlü önyargı, öntipler (stereotype), değerlendirmeler ve genellemelerden kendini uzak tutması,
- Göndericiye karşı empati göstermesi,
- Sabırlı olması ve konuşmacının sözünü kesmemesi gerekmektedir.

Alıcıların, aktif bir dinleyici olmasını engelleyen unsurlar ise;

- **Kişisel unsurlar:** Alıcının göndericiye karşı olan tutumu, güveni ve inancı iletişimin farklı değerlendirilmesine sebep olabilir. Kişisel unsurlarda hale etkisi , öntipler , temel tutum hatası, kendine yontan önyargı ve etkileme yönetimi gibi temel algılama hataları etkin iletişim için bir engel olmaktadır. Hale etkisinde, kişiler eğer bir alanda başarılılarsa her alanda başarılı olduğu düşünülür. Öntipler, kişilerin cinsiyetlerine, ırklarına atfedilmiş ilgili genel ön yargılardır. İş ortamlarında kadın çalışanların daha başarısız olacağını düşünülmesi bir öntiptir. Temel tutum hatasında, başkaları hatalı davrandığında onun hatasının sebeplerini içsel unsurlara (hata yaptı çünkü fazla akıllı değil), kişinin kendisi hata yaptığında hatasının sebeplerini ise dışsal unsurlara (hata yaptım çünkü üstüm bana haksızlık yaptı) şeklinde atıflarda bulunmasıdır. Kendine yontan önyargıda, kişi iyi ve olumlu davranışları kendisine, kötü ve olumsuz davranışları ise dışarıdaki sebeplere bağlar. Amaç kişinin öz-güven seviyesini koruyabilmektir. Etkileme yönetiminde, kişiler her zaman iyi ve olumlu yanlarını dışarıdakilere göstermeye çalışmaktadırlar. Çoğu zaman, yöneticiler hem işlerin zamanında yapılması için emir vermek hem de astları arasında sevilme istediklerinden, etkileme yönetiminden dolayı çatışma yaşarlar.

- **Semantik unsurlar:** Göndericinin mesajı oluştururken kodladığı semboller alıcı için anlam taşıyorsa etkin iletişim gerçekleşmez.

- **Zaman baskısı:** Yeterli zamanın olmayışı, göndericinin mesajı kısa tutmasına sebep olduğundan iletişim eksikliklerine sebep olabilir.

- **Algılama seçiciliği:** Alıcının mesajın dinlemek istediği kısımlarını dinleyip mesajın geri kalanına kendini kapaması etkin iletişim için bir engeldir.

• **Çevre:** Çevre, iletişim sürecini etkileyen bütün koşulları içerir. Çevre koşulları, iletişimi bozma özelliği taşıdığından önemlidir ve iletişimi bozan en önemli çevre

koşulu ise gürültüdür. Çevre koşulları sadece fiziksel şartlarla sınırlı değildir, sosyal ortamlar da bir çevre koşuludur ve burada olumsuz geribesleme büyük önem taşır.

- **Geribildirim:** Geri bildirim, kaynağın davranış ve mesajlarının amaca uygun olup olmadığını, hedef tarafından nasıl karşılandığını kaynağa bildirmesi sürecidir.

K.W.Deutsch, kendisine ilişkin çeşitli bilgileri sisteme getiren süreç olarak tanımladığı geri bildirim, iki kategoride ele almaktadır: “Negatif ve pozitif geri bildirim”.²³⁰

- Negatif geri bildirimde sisteme dönen bilgi bir önceki davranış ya da iletişimde hata olduğunu ve hedefte olumsuz tepkiler yarattığını iletişimde hata olduğunu ve hedefte olumsuz tepkiler yarattığını bildirir. Negatif geri bildirim, kaynağın davranışı ile iletişim yöntemi ve mesajının değiştirilmesi konusunda uyarıda bulunur. Örneğin bir reklam kampanyası sürdürülürken satışların sabit kalması ya da azalması kampanya yöneticilerine mesajların değiştirilmesi konusunda uyarı niteliğinde bir geri bildirimdir. Negatif geri bildirim, iletişimde olumlu etkileşimi bozan olumsuzluk durumunu belirtir. Olumsuzlukların devamını önlemek için negatif geri bildirim dikkatli değerlendirilmelidir. Negatif geri bildirim pazarlama/satış İletişiminde olduğu gibi örgütsel ve toplumsal iletişimde de yaşamsal öneme sahiptir.

- Pozitif geri bildirimde ise sisteme dönen bilgiler davranış ve mesajların hedef için doğruluğunu, uygunluğunu belirtmektedir. Pozitif geri bildirim kaynağa aynı davranış ve mesaj iletişimine devam edilmesini önerir. Örneğin seçim propagandası yapan bir parti, propaganda çalışmalarının belli bir aşamasında kamuoyu araştırmalarında hedef kitlenin tercihlerinin partisinin lehinde olduğunu görmesi pozitif geri bildirimdir. Pozitif geri bildirim alan kaynak, önceki davranış ve mesajlarını sürdürecektir. Pozitif geri bildirim pazarlama iletişimlerinde, örgütsel iletişimde ve gündelik yaşam içinde herkesçe dikkate alınması gereken bir olgudur. İletişimin mesajının içerik ve söylem bakımından geçerli ve amaca yönelik olduğu bu geribildirim türü ile anlaşılır.

Geri bildirim kapalı olan ya da geri bildirimle gelen bilgileri değerlendirerek davranış ve iletişime yön vermeyen kaynak ya da yöneticiler hızla yetersizleşecektir. Geri bildirim daha doğru iletişimin kurulmasının ve daha isabetli karar verilmesinin en önemli faktörüdür. Bilgiye dayalı iletişimin temeli geri bildirim sürecine

dayalıdır. Sistem içinde, sistemin unsurları arasında süreçle ilgili çift yönlü bilgi akışının kurulmasında da amaç geri bildirimini sağlıklı işlemesini sağlamaktır.²³¹

3.5.4.3. Organizasyonlarda İletişimin Önemi

İletişim, toplumsal yapının temelini oluşturan bir sistem, örgütsel ve yönetsel yapının düzenli işleyişini sağlayan bir araç ve bireysel davranışları görüntüleyen ve etkileyen bir teknik olarak da tanımlanabilir. Bu yapıyla iletişimin, örgütün bütünlüğünü sağlayan ve bir sinir sistemin gibi örgütün her yanını saran bir olgu olduğu söylenebilir.²³²

Örgütün işleyebilmesi için, örgütte nelerin nasıl yapıldığının, nelerin nasıl yapılacağını doğru olarak bilinmesi gerekir. Örgütte yapılan ve yapılacağı ilişkin bilginin dolaşması örgütün işlemesi için gereklidir. Bir örgütte görev tanımları ve iş akış şeması belirlenmiş olsa da görevleri yürütecek çalışanlar arasında iletişim olmadan eşgüdüm ve amaçlara yönelik etkileşim olmaz.²³³

Örgütsel iletişim, örgütün hedeflerine ulaşması için gereken üretim ve yönetim süreci içinde, eşgüdümü, bilgi akışını, değerlendirmeyi, eğitimi, karar almayı ve denetimi sağlamak amacıyla belli kurallar içinde gerçekleşen iletişim biçimidir.²³⁴ Örgütün hedeflerine ulaşmak üzere örgüt içinde ve dış dünya ile sürdürülen bilgi alış-veriştir.

Örgütsel iletişim hem yöneticinin çalışanı etkilemesini, hem çalışanın yöneticiye yanıtını , hem de çalışanlar arası etkileşimi içeren çok yönlü bir iletişim sürecidir. Bu nedenle iletişimin hem aşağıda yukarı hem yatay olarak etkin işlemesi gerekmektedir.

²³⁰ İsmail Türkmen, *Yöneticiler için Etkin İletişim Modeli*, MPM Yayınları No:480, Ankara, 1996 s.17-18

²³¹ A.g.e., s.18

²³² Haluk Gürgen, *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, Der Yayınları:221, İstanbul, 1997, s.33

²³³ A.g.e., s.33

²³⁴ Türkmen, a.g.e., s.21

Örgütsel iletişim hem örgütsel yapının ayrılmaz ögesi hem de örgüt yönetiminin önemli bir aracı durumundadır. Çağdaş örgüt yöneticileri iletişim sistemleri kurmak ve geliştirmek zorunluluğunu duyarlar.²³⁵

Örgütsel iletişimin amaçlarını şöyle sıralayabiliriz:²³⁶

- Örgütün amaçları, hedefleri ve politikasının çalışanlarca bilinmesinin sağlamak,
 - Örgütsel tutumların yönlendirilmesini ve çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda güdülenmelerini sağlamak,
 - Dış dünya ile örgüt arasında sağlıklı bir bilgi alış verişi sağlamak, (hızla değişen çevre koşulları karşısında örgütlerin kendilerini yeni koşullara uyarlamaları da örgütsel iletişimle sağlanabilir)
 - İş ve işlemlere ilişkin bilgi vermek ve bu yolla iş ve beceri eğitimini kolaylaştırmak,
 - Örgütün bütünlüğü ve çalışanların örgüte aidiyeti duygularının geliştirilmesini sağlamak,
 - Bilgilendirme yoluyla örgütsel yaşama katılım düzeyini arttırmak,
 - Örgütte bilgi akışının hızlandırmak, çalışanların bilgi güncellemelerini kolaylaştırmak,
 - Yenilik ve yaratıcılığı özendirerek , çalışanların deneyim , sezgi ve akıllarına dayanarak yönetime bilgi ve geri bildirim sağlamaları konusunda özendirmek,
- Örgütün her köşesinde varlığını ve önemini kabul ettiren iletişim düzeni, aynı zamanda örgütsel düzenin başarısını yansıtır. Örgütte etkin bir iletişim düzeni varsa, o örgütün sağlıklı ve başarılı çalıştığı kabul edilir.

3.5.4.4. Bilgi Organizasyonlarında İletişim

Günümüzde artık salt bilgiye sahip olmak için bilgi sahibi olanlar değil, bu bilgileri kullanarak ilişki kurabilen, geliştirebilen ve sürdürebilenler kazanmaktadır. Amaç değişimin liderliğidir, bunu gerçekleşmesi için hem bireysel düzeyde hem de grup düzeyinde bilinç düzeyinde bir bilinç değişikliği, düşünce farklılığı olması gerekir. Değişim için iletişim ilk adımdır ve ilk adımın gerçekleştirilmesi ile karşılıklı olarak bilgi ve fikir alışverişinin sağlanarak değer yaratılır.

²³⁵ A.g.e., s:40

²³⁶ Varol, a.g.e., s.128-129; Gürgen a.g.e., s.36; Türkmen, a.g.e., s.41

Bilgi temelli organizasyonların yapılanmalarındaki yatay örgütlenme iletişimin etkinliğinin artırılması için elverişlidir. Çünkü dünyada iki kavramın hiyerarşisi yoktur: İletişim ve bilgi.²³⁷ Bir kurumda bürokrasi çoksa, yoğun bir iletişim eksikliği söz konusudur. Yoğun bürokrasi statükoculuğu doğurur. Bunun sonucunda da değişim söz konusu işletme için ütopyik bir kavram haline gelir.

İletişim ilişkilerinde simetrik veya demokratik veya eşitlikçi bir ilişki biçiminin olabilmesi koşulları ise:²³⁸

- **İletişimi başlatma, başlatabilme özgürlüğü:** Bir iletişimi bir amaca ulaşmak için başlatabilmedir. İletişimi başlatabilme iletişimi başlatma ve yürütme araçlarına sahiplik veya hiç değilse kullanma olanaklarının olmasını gerektirir. Bunun da yeterliliği, enformasyon toplama olanaklarına ve araçlarına sahip olmayı gerektirir. İletişimi başlatabilme iletişimin örgütlü koşullarına göre belirlenir. Bu koşulların egemen biçimine karşı olarak bir iletişimi başlatma daima belli bir riske katlanmayı, göze almayı gerektirir.
- **İlişkinin içeriğini saptama özgürlüğü:** Neyin iletileceği gündemini yapma iletişim ilişkilerinin biçimini belirleyen önemli bir faktördür. İçerik başkası tarafından hazırlanıyorsa (örneğin ücret, maaş, fiyat politikaları benim dışımda, benim üstümden saptanıyorsa), bu ilişkide benim yerim sadece boyun eğici veya büyük riskleri göze alıp başkaldırıcı bir yerleşimdedir.
- **İlişkinin materyal koşullarını kullanma gücüne sahip olma özgürlüğü:** Her ilişki belli araç (veya araçların) kullanımını gerektirir. Eğer ilişkide bir taraf ilişkinin materyal koşullarını mülkiyet, yasal veya diğer nedenlerle elinde tutuyorsa (örneğin TV stüdyolarına, radyo istasyonlarına sahipse, ardında dayandığı polis ve ordu varsa, özel timlere sahipse, koruyucuları varsa, silahlıysa), iletişim ilişkilerinde üstünlüğe sahiptir.
- **İletişimi alma özgürlüğü:** Bu özgürlük, ilgi duyulan enformasyonu ve bilgiyi elde etme özgürlüğünü gerekli kılar. Bu da sadece kaynakların var olmasını değil bu kaynakları kullanabilme ve elde edebilme olanaklarının olmasını gerektirir. Bir yazıyı okuduğu için cezalandırılan, bir gazete veya mecmuaya abone olmak isteyen

²³⁷ A.Şerif İzgören, *Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak*, Academyplus Yayınevi, Ankara, 2001, s.192

²³⁸ İrfan Erdoğan, "İletişim, Toplum ve Güç ilişkileri", www.google.com, Mayıs 2002

fakat başına bela alacağı nedeniyle olamayan insanın iletişim alma özgürlüğü elinden alınmıştır. Bu özgürlüğün kısıtlanması kaynakların kurutulması, saklanması, bastırılması, sansüre uğratılması yollarıyla da yapılır.

• **İletişim ilişkisinden kaçınma veya ilişkiyi durdurma (iletişim göndermeme ve almama) özgürlüğü:** Bu özgürlük, ilişkiye girmeme hakkını, iletişimi almama ve iletişim göndermeme hakkının olmasını ve uygulanabilmesini gerektirir: Bir iletişimden kaçınma, örneğin enformasyon vermeme, soyut haklar ötesinde, bunun gerçekleşmesini olur yapan yeterli gücün olmasını gerektirir. Aksi takdirde ne iletişimden göndermeyerek, bilgi vermeyerek kaçınabiliriz ne de ilişkiyi durdurabiliriz. Çünkü bu güç ancak eşitcil demokratik bir sosyal yapıda olabilir.

Yukarda maddeler halinde sıralanan özgürlükler, simetrik, eşitcil, demokratik bir iletişim ilişkisinin oluşumu ve yürütülmesi için zorunlu koşullardır. Bu koşullardan herhangi birinin taraflardan birinin elinden alınması veya yoksun olması, ilişkiyi egemenlik ve baskı ilişkisine dönüştürebilir.²³⁹

İşletmelerde kurum içi iletişimi arttırmak, verimi yükseltmek ve iyileştirmeyi sağlamak amacıyla çeşitli sistemler oluşturulmuştur. Japonya’da, daha sonra da Batı’da “öneri sistemi” adı altında yeni bir sistem uygulanmaktadır. Öneri sistemi, işletmelerde aşağıdan yukarıya doğru iletişimi arttırmak üzere kullanılan bir sistemdir. Bu sistemde çalışanlar, kendi işlerinde iyileştirmeler sağlayabilecek önerilerde bulunabilmektedirler. Böylece çalışanların yaratıcı fikirleri ortaya çıkarılmakta, değerlendirilmekte ve uygulanmaktadır. Japon Şirketleri’nin neredeyse tamamında öneri sistemleri kullanılmaktadır. Bir Japon Şirketi olan Sony’de bütün çalışanların, yaptıkları işe beyinleriyle de katkıda bulunmaları konusunda ısrar edilmektedir. Her elemandan işleri kolaylaştırmaya, daha verimli ve güvenli hale getirmeye yönelik yılda sekiz öneri alınmaktadır. Sony’nin kurucusu Akio Morita, çalışanların yönetim ve sürekli gelişim hakkındaki önerileri ile katkıda bulunmaları gerektiğini belirtmektedir ve şöyle demektedir:²⁴⁰

“Ne kadar başarılı, iyi, zeki ve usta olursanız olun, işinizin geleceği çalıştırdığınız insanların elindedir. Bu yüzden alt düzeyde çalışanlarımızın görevi, sadece bedensel

²³⁹ A.g.m.

²⁴⁰ Taştan, a.g.m.

işle kalmamalarıdır. Önerilerin çoğu, kişinin kendi işi ile ilgili olduğundan hem önemli, hem yararlıdır. Bir işin yapısını o işi yapandan daha iyi kim anlayabilir ki?" Görüldüğü gibi, aşağıdan yukarıya işleyen bu iletişim sistemi, küreselleşmenin getirdiği hız ve yüksek uyum becerisi için insan kaynağının etkin bir biçimde bilgi kaynağı olarak kullanılmasını sağlamaktadır.

Organizasyonlarını yeniden yapılandırma sırasında büyük değişimler yaşayan dünyaca ünlü Ford Şirketi'nin kültür değişikliği aşamasında, dünyanın değişik bölgelerinden yöneticilerin bir araya geldiği toplantılarla çok yoğun bir iletişim programına yer verilmiştir. Ford'un iletişim bölümü, değişimle ilgili fikirlerin oluşturulması ve bu değişimlerin çalışanlara açıklanması için en iyi iletişim yollarının bulunması aşamasında yönetimle çok yakın çalışmalar içerisinde bulunmuştur. Ford İletişim Ağı (Ford Communication Network), tüm dünyadaki Ford çalışanlarına her gün, "Ford 2000" değişim programının geliştirilmesi ve uygulanması aşamalarında çalışan tecrübeli yöneticilerle yapılan söyleşileri içeren dört saatlik yayın yapmaktadır. Böylece tüm 32.000 Ford çalışanı, değişim programı hakkında sürekli olarak bilgilendirilmektedir. Bu iletişim çalışmaları uyulamadan dört ay önce başlayıp, yeniden yapılanmadan dört ay sonraya kadar devam etmiştir. İletişim ve bilgi, çalışanları değişimin bir parçası yaparak yetkilendirmekte ve işletme kültürünün değişimi sırasında gösterecekleri çabaların önemli olduğuna inandırmaktadır.²⁴¹

3.6. Bilgi Yönetiminde Yaratıcılık Yönetimi ve İletişim Bağlantısı

Bilgi, ekonomilerin en temel özelliği olarak sürükleyici ve köklü değişmelere neden olabilen bir güçtür; bilgi her şeyi ikame etmektedir. Bu nedenle yaşanan çağ bilgi çağı olarak adlandırılmaktadır.

Bilgi çağına en önemli özelliği bilgi teknolojilerindeki gelişmelerdir. Örneğin; bilgi çağının devamlılığının sağlanmasında; eğitimin sürekliliği ve bireyselleşmesi bilişim teknolojisinin etkin kullanımı ile ilgilidir. Bilgi çağında bilgi üretimi ve mevcut bilgilerin geliştirilmesi için bilgisayarların ağırlıklı olarak yer almaktadır.²⁴² Bilgi çağında bilişim teknolojisine dayalı olarak kullanıcının üretebildiği bilgi artmakta ve

²⁴¹ A.g.m.

²⁴² A.g.m.

bilginin birikimi sağlamaktadır. Birikmiş bilginin sinerjik etkisi, bilgi üretimi ve bilgidен yararlanmayı hızlandırmaktadır. Ayrıca iletişim teknolojilerinden de yararlanılmaktadır.

Bilgi teknolojisi beraberinde, bilgi ekonomisini de getirmiştir. Bilgi, bilgiyi yaratma , kullanma gücü ve yaratıcılık işletmelerde en önemli sermaye haline gelmiştir. Bilginin ekonomik bir değer haline gelmesi işletmelerde yeni yönetim araçlarının doğmasını sağlamış; bilgi yönetim ortaya çıkmıştır. Bilgi yönetimi işletmeleri dinamik ve yaşayan sosyal bir olgu olarak görmektedir; teknolojiyle ilişkili olmakla birlikte, büyük ölçüde insanlarla ilgilidir.

Bilgi yönetimi, bilgi ekseninde rekabet eden işletmelerde başarının temelini oluşturmaktadır. Bilgi üzerinde odaklanmanın nedeni sadece daha çok, daha iyi ve daha hızlı bilgiye sahip olmak değil aynı zamanda değere yaratmaktır.

Yaşadığımız çağda değer yaratmak, işletmelerin pozitif fark yaratabilmeleriyle paralel olarak gündeme gelmektedir. Farklı olmak, sahip olunan bilgi ile olmayanı ortaya çıkarmak ya da olanı başka bir form haline getirebilmektir. Başka bir deyişle “ farklı olmak“ yaratıcılıkla ilişkilendirilmekte, diğer bir yönetim aracı olan yaratıcılık yönetimi gündeme gelmektedir.

Yaratıcılık doğuştan gelen bir yetenek sayılmamakta, bireylerin bilgi birikimleriyle ve özgür düşünebilmeleriyle geliştirilebilen bir özellik olarak görülmektedir. İşletmelerin bilgi tabanlı örgütlenmeleri ve çalışanlardan fayda sağlayabilmek için organizasyonların yaratıcı görüşleri ve fikir üretimini desteklemeleri gerekir. Fikirlerini ortaya koyamadıkları organizasyonlarda, çalışanların yaratıcılıkları da azalır. Yaratıcılığı az kullanan ya da kullanmayan organizasyonların ayak uydurması söz konusu değildir. Yaratıcılığı destekleyici örgüt kültürü yaratmak kaçınılmazdır. Yaratıcılığın ortaya çıkarılabilmesi ve yönlendirilebilmesi için yaratıcılık yönetiminin işlerliğinin sağlanmasıdır. Yaratıcılık yönetimi çerçevesinde çalışanları yetkilendirmek motive etmek, işletme amaçlarını çalışanlarla paylaşmak gerekmektedir.

İşletmelerde gerek bilgi gerekse yaratıcılık yönetimi etkin kılınması için iletişim vazgeçilmez bir unsurdur. Bilginin paylaşımı, çoğaltılması, yaratıcılığın ortaya

çıkarılabilmesi için; çalışanların bilgilerini paylaştığı, fikirlerini söylemekten çekinmedikleri bir ortam yaratmak; işletmede iş dinamiğini ve coşkusunu arttırmak için etkin iletişimi sağlamak gerekmektedir.



BÖLÜM IV

4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE UYGULAMANIN ANALİZİ “Bilgi Yönetimi, Yaratıcılık Yönetimi ve İletişim Bağlantısına Yönelik Bir Araştırma”

Bu çalışma, özel sektör yöneticilerine yönelik yirmi yedi sorudan oluşan bir anket uygulamasıyla desteklenmiştir. Bu amaçla özel sektör yöneticilerinin kavramlara yaklaşımları belirlenmeye çalışılmıştır.

4.1. Araştırma Yöntemi

Bu çalışmanın amacını, yararlarını ve uygulamasında araştırma yöntemlerinin belli başlıkları izlenmiştir.

4.1.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada amaçlanan işletmelerin bilgi edinimi, bilgi yönetim araçlarının kullanılması, organizasyon yapıları, yaratıcılık yönetimi ve iletişim kavramlarına yaklaşımlarının ortaya çıkarmak, bu kavramlara yaklaşımlarındaki problemleri, çözüm yollarını ve önerileri belirlemektir.

4.1.2. Araştırmanın Yararı

Araştırma özel sektör yöneticilerinin söz konusu kavramlarının yaklaşımlarını değerlendirilmesi ve önerilen çözüm yollarını geliştirmeye yarar sağlayacaktır.

4.1.3. Araştırmanın Problemleri

Bu araştırmada özel sektör yöneticilerinin bilgi yönetimi, yaratıcılık yönetimi, iletişim ve ilgili kavramlara yaklaşımlarının yeterliliklerinin derecesini belirlemektedir.

4.1.4. Araştırmanın Ön Çalışması

Araştırmaya bir temel alt yapı geliştirmek, ön görülen amaçlara ulaşmak ve araştırmaya sağlıklı bir model oluşturabilmek için literatür araştırması yapılmıştır.

4.1.5. Araştırmanın Modeli

Özel sektör yöneticilerinin bilgi edinimi, bilgi yönetimi, organizasyon yapıları, yaratıcılık yönetimi ve iletişim kavramlarına ilişkin yaklaşımları anket yönteminden yararlanılarak, belirlenmiştir. Anket soruları beş kısımda toplanmıştır. Her kısımdaki sorular 1-5 Likert Tutum Ölçeği (1: Tamamen Yanlış, 5: Tamamen Doğru) kullanılarak tasarlanmıştır. Anket verileri SPSS programında işlenmiş, sonuçlar tablolar halinde ayrı ayrı gösterilmiştir.

4.1.6. Araştırmada Bilgi Toplama Yöntemi

Bu araştırmada bilgi toplamı yöntemi olarak 26 soruluk bir anket çalışması kullanılmıştır. Araştırmada sırasıyla, anketi cevaplayan yöneticilerin; bilgi edinime, bilgi yönetim araçları, organizasyon yapısı , yaratıcılık yönetimi, iletişim kavramlarına ilişkin tutumları saptanmaya çalışılmıştır.

4.1.7. Örneklem süreci

Anket Kocaeli Sanayi Odası'ndan alınan, Kocaeli çevresindeki büyük ölçekli işletmeler listesinde bulunan 50 işletmeye dağıtılmış, 31'i geri dönmüştür.

4.2. Uygulama Analizi

Bu araştırmada yöneticilere yöneltilen sorular incelenmiş, anket formunda yer alan soruların değerlendirilmesinde Likert Tutum Ölçeğinde yararlanılmış, sonuçlar tablolar halinde verilmiştir.

1. Yöneticilerin, organizasyon çalışanlarının mesleki birlik veya kurumlarda görev almasına ilişkin yaklaşımları

	Frekans	Yüzde %	Kümülatif Yüzde
Tamamen Katılmıyorum	2	6,5	6,5
Katılmıyorum	2	6,5	12,9
Kararsızım	3	9,7	22,6
Katılıyorum	11	35,5	58,1
Tamamen Katılıyorum	13	41,9	100,0
Toplam	31	100,0	

İşletme çalışanlarının mesleki birlik ve kurumlarda aktif olarak görev almalarına; yöneticilerin %41,9'u tamamen olumlu, %35,5'i olumlu .%9,7'si kararsız, %6,5'i olumsuz ve %6,5'i tamamen olumsuz görüş bildirmiştir. Örneklemedeki işletmelerde yöneticiler önemli çoğunluğunun; çalışanların mesleki gelişimine yönelik mesleki birlik ve kurumlarda görev almalarını desteklemektedir.

2. İşletmenin aktif olarak müşterilerin ihtiyaç ve isteklerine ilişkin bilgi toplaması

	Frekans	Yüzde %	Kümülatif yüzde
Tamamen Katılmıyorum	2	6,5	6,5
Katılmıyorum	2	6,5	12,9
Kararsızım	2	6,5	19,4
Katılıyorum	9	29,0	48,4
Tamamen Katılıyorum	16	51,6	100,0
Toplam	31	100,0	

İşletmelerde, müşteri ihtiyaç ve isteklerine ilişkin bilgilerin elde edilmesi çalışmalarına yöneticilerin; %51,6'sı tamamen olumlu, %29,0'u olumlu, %6,5'i kararsız, %6,5'i olumsuz ve %6,5'i tamamen olumsuz görüş bildirmiştir. Dış kaynaklardan bilgi sağlanmasının önemli bir ayağı olan müşteri istek ve ihtiyaçlarının önemli ölçüde dikkate alındığı gözlenmiştir.

3. İşletmede bilgi eksikliği duyulduğunda satın alınması

	Frekans	Yüzde %	Kümülatif yüzde
Tamamen Katılmıyorum	1	3,2	3,2
Katılmıyorum	2	6,5	9,7
Kararsızım	2	6,5	16,1
Katılıyorum	16	51,6	67,7
Tamamen Katılıyorum	10	32,3	100,0
Toplam	31	100,0	

İşletmede bilgi eksikliği duyulduğunda, bilginin satın alınmasına, yöneticilerin; %32,3'u tamamen olumlu, %51,6'sı olumlu, %6,5'i kararsız, %6,5'si olumsuz ve %6,5'i tamamen olumsuz görüş bildirmiştir. Satın alacak bilginin işletmeye sağlayacağı faydanın derecesi ve işletme finansman durumunun yeterli olup olmaması önemli soru işaretleri olarak düşünülmektedir.

3. İşletmede ihtiyaç duyulan, eksiliği hissedilen bilgiye sahip olan elemanların istihdam edilmesi

	Frekans	Yüzde %	Kümülatif yüzde
Tamamen Katılmıyorum	1	3,2	3,2
Katılmıyorum	2	6,5	9,7
Kararsızım	3	9,7	19,4
Katılıyorum	9	29,0	48,4
Tamamen Katılıyorum	16	51,6	100,0
Toplam	31	100,0	

İşletmede, bilgi ihtiyacı olduğunda; istenilen bilgilere sahip çalışanların, istihdam etmesine, yöneticilerin; %51,6'sı tamamen olumlu, %29'u olumlu, %9,7'si kararsız, %6,5'i olumsuz ve %3,2'si tamamen olumsuz görüş bildirmiştir. Yapılan çalışmada

yöneticilerin %19,4'nun genel anlamda olumsuz görüş bildirmelerindeki gerekçenin; sektör olarak bilgiye ihtiyaç duyulmaması ya da işletmelerinin finansman yetersizliği nedeniyle kalifiye çalışanı istihdam edememeleri olduğu gözlemlenmiştir.

4. İşletmelerin gelecekteki şans ve imkanları keşfetmek amacıyla, üniversiteler vb. kurumlarla birlikte araştırma gerçekleştirmesi

	Frekans	Yüzde %	Kümülatif yüzde
Tamamen Katılmıyorum	3	9,7	9,7
Katılmıyorum	7	22,6	32,3
Kararsızım	5	16,1	48,4
Katılıyorum	12	38,7	87,1
Tamamen Katılıyorum	4	12,9	100,0
Toplam	31	100,0	

İşletmelerin gelecekteki şans ve imkanları keşfetme, fırsatları görebilme amacıyla, üniversiteler vb. kurumlarla birlikte araştırmalar yapmalarına; yöneticilerin, %12,9'u tamamen olumlu, %38,7'i olumlu, %16,1'i kararsız, %22,6'sı olumsuz, %9,7'si tamamen olumsuz görüş bildirmiştir. Bunun nedenini işletmelerin bu tür çalışmalarını kendileri için mesai kaybı olarak görmeleri ve yalnızca pazarın beklentilerini doyurmayı yeterli bulmalarındır.

5. İşletmelerin çalışanlarının gelişmelerden haberdar olmaları amacıyla, düzenli olarak dersler, yetiştirme programları ve seminerler düzenlenmesi

	Frekans	Yüzde %	Kümülatif yüzde
Tamamen Katılmıyorum	1	3,2	3,2
Katılmıyorum	3	9,7	12,9
Kararsızım	6	19,4	32,3
Katılıyorum	11	35,5	67,7
Tamamen Katılıyorum	10	32,3	100,0
Toplam	31	100,0	

Çalışanların gelişmelerden haberdar olmaları amacıyla, düzenli olarak dersler, yetiştirme programları ve seminerler düzenlenmesine, yöneticilerin, %32,3'ü tamamen olumlu, %35,5'i olumlu, %19,4'ü kararsız, %9,7'si olumsuz, %3,2'si tamamen olumsuz görüş bildirmiştir. Yöneticiler büyük bir bölümü, çalışanların mesleki gelişmelerini arttırmanın ve gelişmelerden haberdar olmalarını sağlamanın, işletmeye katkı sağlayacağı düşüncesindedirler.

6. Rakiplerin yeni yöntemler ve yaklaşımlar geliştirilmesi için bir ilham kaynağı olarak değerlendirilmesi

	Frekans	Yüzde %	Kümülatif yüzde
Katılmıyorum	3	9,7	9,7
Kararsızım	4	12,9	22,6
Katılıyorum	16	51,6	74,2
Tamamen Katılıyorum	8	25,8	100,0
Toplam	31	100,0	

Rakiplerin yeni yöntemler ve yaklaşımlar geliştirmek için ilham veren bir kaynak olarak görülmesine, yöneticilerin, %25,8'i tamamen olumlu, %51,6'sı olumlu, %12,9'u kararsız, %9,7'si olumsuz görüş bildirmiştir. İşletmelerin çoğunluğunun,

organizasyon yapılarına uygun olduğu ölçüde rakiplerinin yaklaşımlarından esinlendikleri görülmüştür.

7. İşletmelerde bilgi eksikliğini belirlemek amacıyla özel olarak oluşturulmuş araçların yeterli olması

	Frekans	Yüzde %	Kümülatif yüzde
Tamamen Katılmıyorum	1	3,2	3,2
Katılmıyorum	6	19,4	22,6
Kararsızım	4	12,9	35,5
Katılıyorum	13	41,9	77,4
Tamamen Katılıyorum	7	22,6	100,0
Toplam	31	100,0	

İşletmede bilgi eksikliklerinin belirme konusunda; yöneticilerin, %22,6'sı tamamen olumlu, %41,9'u olumlu, %12,9'u kararsız, %19,4'u olumsuz, %3,2'si tamamen olumsuz görüş bildirmiştir. İşletmelerin anlamlı düzeydeki çoğunluğunun bilgi eksikliklerini belirlenmesine ilişkin araçları edinme çabaları olduğu söylenebilir.

8. İşletmelerde bilginin geliştirilmesi ya da satın alınmasına ilişkin kararlarda yardımcı olmaları amacıyla özel olarak oluşturulmuş araçlar yeterli düzeyde olması

	Frekans	Yüzde %	Kümülatif yüzde
Tamamen Katılmıyorum	1	3,2	3,2
Katılmıyorum	3	9,7	12,9
Kararsızım	5	16,1	29,0
Katılıyorum	15	48,4	77,4
Tamamen Katılıyorum	7	22,6	100,0
Toplam	31	100,0	

İşletmenin bilginin eksikliklerinde, bilgi geliştirilmesi veya satın alınması kararlarına yardımcı olabilecek özel olarak oluşturulmuş araçlarının varlığı konusunda, yöneticilerin, %22,6'sı tamamen olumlu, %48,4'ü olumlu, %16,1'i kararsız,%9,7'si olumsuz, %3,2'si tamamen olumsuz görüş bildirmiştir. İşletmelerin çoğunluğunda Bilginin geliştirilmesi veya satın alınması konusuna yönelik özel bir yapılarının olduğundan söz edilebilir.

9. İşletmelerde belirlenen bilgi eksikliğine dayalı olarak tasarlanan ve bilginin geliştirilmesini amaçlayan araçlar yeterli düzeyde olması

	Frekans	Yüzde %	Kümülatif yüzde
Tamamen Katılmıyorum	1	3,2	3,2
Katılmıyorum	5	16,1	19,4
Kararsızım	4	12,9	32,3
Katılıyorum	14	45,2	77,4
Tamamen Katılıyorum	7	22,6	100,0
Toplam	31	100,0	

İşletmelerde eksikliği hissedilen bilginin gelişiminin sağlayan araçların mevcudiyeti konusunda, yöneticilerin; %22,6'sı tamamen olumlu, %45,2'si olumlu, %12,9'u kararsız, %16,1'i olumsuz, %3,2'si tamamen olumsuz görüş bildirmiştir. İşletmeler, çalışanların bilgi eksikliklerinin giderilmesi konusundaki çalışmaları anlamlı düzeydedir.

10. İşletmelerde belirlenen bilgi eksikliğine dayalı olarak tasarlanan ve bilginin satın alınmasını amaçlayan araçlar yeterli düzeyde olması

	Frekans	Yüzde %	Kümülatif yüzde
Tamamen Katılmıyorum	1	3,2	3,2
Katılmıyorum	5	16,1	19,4
Kararsızım	4	12,9	32,3
Katılıyorum	13	41,9	74,2
Tamamen Katılıyorum	8	25,8	100,0
Toplam	31	100,0	

Bilginin satın alınması konusunda yöneticilerin % 25,8'i tamamen olumlu, %41,9'u olumlu, %12,9'u kararsız, %16,1'i olumsuz, %3,2'si tamamen olumsuz görüş bildirmiştir. Bilgi yönetimi araçlarının sorgulandığı bu soru ile 3.“bilgi satın alınması” sorusunun cevaplarının örtüştüğü görülmektedir. Bilginin satın alınmasına ilişkin sürece yönelik işletmelerde bütçeleme yapıldığı yargısına varılabilir.

11. İşletmelerde yaratılan ve satın alınan bilginin çalışanlar arasında paylaşılmasını amaçlayan araçlar yeterli düzeyde olması

	Frekans	Yüzde %	Kümülatif yüzde
Tamamen Katılmıyorum	2	6,5	6,5
Katılmıyorum	3	9,7	16,1
Kararsızım	15	48,4	64,5
Katılıyorum	11	35,5	100,0
Tamamen Katılıyorum	31	100,0	
Toplam			

İşletmeye aktarılan bilginin, çalışanlar arasındaki paylaşımına yönelik sorunun cevaplarında, yöneticiler; %35,5 tamamen olumlu, %48,4 olumlu, %9,7 kararsız, %6,5 tamamen olumsuz görüş bildirmiştir. İşletme faaliyetlerinin etkin

sürdürülebilmesi için; işletmeye yapılan bilgi girişinin çalışanlarca paylaşılması konusunda anlamlı düzeyde bir çabanın olduğu söylenebilir.

12. Bilgi kullanımının sürekli olarak takip edilmesini sağlayan araçlar yeterli düzeyde olması

	Frekans	Yüzde %	Kümülatif yüzde
Tamamen Katılmıyorum	1	3,2	3,2
Katılmıyorum	3	9,7	12,9
Kararsızım	3	9,7	22,6
Katılıyorum	14	45,2	67,7
Tamamen Katılıyorum	10	32,3	100,0
Toplam	31	100,0	

İşletmelerde bilgi kullanımının takibi konusunda, yöneticiler; %32,3 tamamen olumlu, %45,2 olumlu, %9,7 kararsız, %9,7 olumsuz, %3,2'si tamamen olumsuz görüş bildirmiştir. Sonuçlar dikkate alındığında; ankete katılan işletmelerin, %77,5'i bilgi kullanımını denetlemektedir.

13. Bilgi kullanımının değerlendirilmesine yarayan araçlar yeterli düzeyde olması

	Frekans	Yüzde %	Kümülatif yüzde
Tamamen Katılmıyorum	2	6,5	6,5
Katılmıyorum	3	9,7	16,1
Kararsızım	3	9,7	25,8
Katılıyorum	14	45,2	71,0
Tamamen Katılıyorum	9	29,0	100,0
Toplam	31	100,0	

İşletmelerde bilginin değerlendirilmesi konusunda yöneticiler; %29,0 tamamen olumlu, %45,2 olumlu, %9,7 kararsız, %9,7 olumsuz, %6,5 tamamen olumsuz görüş

bildirmişlerdir. Elde edilmesi için mesai harcanan ya da ödeme yapılan bilginin, işletmeye katkılarının görülmek istenmesi kaçınılmazdır. Bu soruya olumlu cevap veren işletmelerde bilginin geliştirilme ya da satın alınma çabalarının da olduğu söylenebilir.

14. Mevcut ve ihtiyaç duyulan bilgi arasındaki farkı belirlemek, bilgi yaratma ve satın alma kararlarını vermek, bilgi geliştirmek, bilgi satın almak, bilgiyi paylaşmak, bilginin kullanımını değerlendirmek için kullanılan araçlar uyumlu bir bütünlük oluşturması

	Frekans	Yüzde %	Kümülatif yüzde
Tamamen Katılmıyorum	1	3,2	3,2
Katılmıyorum	3	9,7	12,9
Kararsızım	2	6,5	19,4
Katılıyorum	14	45,2	64,5
Tamamen Katılıyorum	11	35,5	100,0
Toplam	31	100,0	

İşletmelerde sahip olunan bilgi yönetimi araçlarının uyumuna yöneticilerin %35,5'i tamamen olumlu, %45,2'si olumlu, %6,5'i kararsız, %9,7 olumsuz, %3,2'si olumsuz görüş bildirmiştir. Ankete katılan yöneticilerin %80,6'sı işletmelerinde bilgi eksikliğini belirlemek, bilgi yaratma ve satın alma kararlarını vermek, bilgiyi geliştirmek, bilgiyi satın almak bilgiyi paylaşmak, bilgiyi kullanımını takip etmek ve bilgi kullanımını değerlemek için yapılan çalışmaların uyumlu bir bütünlüğünün olduğunu ifade etmektedir.

15. İşletmenin sade ve esnek bir yapıda olması

	Frekans	Yüzde %	Kümülatif yüzde
Tamamen Katılmıyorum	1	3,2	3,2
Katılmıyorum	5	16,1	19,4
Kararsızım	3	9,7	29,0
Katılıyorum	17	54,8	83,9
Tamamen Katılıyorum	5	16,1	100,0
Toplam	31	100,0	

İşletmenin organizasyon yapısının sade ve esnek olmasına yönelik soruya, yöneticiler; %16,1 tamamen olumlu, %54,8 olumlu, %9,7 kararsız, %16,1 olumsuz, %3,2 tamamen olumsuz görüş bildirmişlerdir. Verilen cevaplarda işletmelerin organizasyon yapılarının sade, dikey hiyerarşiden uzak olduğu, değişimlere adapte yapıda esnek olduğu gözlenmektedir.

16. İşletmede departman çalışmalarının yerini takım çalışmalarına bırakılması

	Frekans	Yüzde %	Kümülatif yüzde
Tamamen Katılmıyorum	2	6,5	6,5
Katılmıyorum	4	12,9	19,4
Kararsızım	1	3,2	22,6
Katılıyorum	15	48,4	71,0
Tamamen Katılıyorum	9	29,0	100,0
Toplam	31	100,0	

İşletmelerin işleyişlerinde çoğunlukla takım çalışmalarını tercih ettikleri gözlemlenmiştir. Departmanların takım çalışmalarına ikame edilmesi konusunda; yöneticiler, %29 tamamen olumlu, %48,4 olumlu, %3,2 kararsız, %12,9 olumsuz, %6,5 tamamen olumsuz görüş bildirmiştir. Takım çalışmalarının tercih edilmesinin

gerekçesi çalışanların işletme faaliyetlerine ilişkin genel bilgiye sahip olmasının istenmesidir.

17. İşletmede çalışanların bir ekip liderine ihtiyaç duyması

	Frekans	Yüzde %	Kümülatif yüzde
Tamamen Katılmıyorum	1	3,2	3,2
Katılmıyorum	5	16,1	19,4
Kararsızım	5	16,1	35,5
Katılıyorum	10	32,3	67,7
Tamamen Katılıyorum	10	32,3	100,0
Toplam	31	100,0	

Yöneticilik kavramının liderlikle ikame edilmesine yöneticilerin %32,3'ü tamamen olumlu, %32,3'ü olumlu, %16,1'i kararsız,%16,1'i olumsuz ve %3,2'si tamamen olumsuz görüş bildirmiştir. Liderlik kavramının işletmelerde yeterli kabulü görmediği, yönetici kavramı anlamının genişletildiği görülmüştür.

18. İşletmede önemli kararlar alınırken ilgili çalışanlarımızın fikri alınması

	Frekans	Yüzde %	Kümülatif yüzde
Katılmıyorum	4	12,9	12,9
Kararsızım	1	3,2	16,1
Katılıyorum	16	51,6	67,7
Tamamen Katılıyorum	10	32,3	100,0
Toplam	31	100,0	

Çalışanların işletmede mesai yapması yanında, işletmeye ilişkin kararlarda fikirlerinin alınmasına, yöneticiler, %32,3 tamamen olumlu, %51,6 olumlu, %3,2 kararsız, %12,9 olumsuz yanıt vermiştir. Bu soruya verilen cevaplarda tamamen olumsuz bir görüşün olmaması, yöneticilerin çalışanların fikirlerine tamamen kapalı olmadığı kanısını uyandırmaktadır. Ayrıca işletmenin türüne göre çalışanların bilgi birikim seviyeleri değişmektedir. Bu da önemli kararların alınmasında çalışanların görüşlerini alınıp alınmamasını etkilemektedir.

19. İşletmede sorunlar soruna en yakın bireylerce çözümlenmesi.

	Frekans	Yüzde %	Kümülatif yüzde
Tamamen Katılmıyorum	1	3,2	3,2
Katılmıyorum	3	9,7	12,9
Kararsızım	3	9,7	22,6
Katılıyorum	16	51,6	74,2
Tamamen Katılıyorum	8	25,8	100,0
Toplam	31	100,0	

İşletmede, sorunların çözümünün ilgili çalışanlara bırakılması sorusuna; yöneticilerin, %25,8 tamamen olumlu, %51,8 olumlu, %9,7 kararsız, %9,7 olumsuz, %3,2 tamamen olumsuz yanıt vermiştir. Buna göre “iş yapan, en iyi bilendir” mantığının işletmeler yerleşmeye başladığı , çalışanlara inisiyatiflerini kullanabilecekleri bir örgüt kültürü yaratılması çabalarının olduğu söylenebilir.

20. İşletmede bireylere özgür bilgi alış verişi ortamı yaratılarak sağlanarak yaratıcı düşünmenin beslenmesi

	Frekans	Yüzde %	Kümülatif yüzde
Tamamen Katılmıyorum	1	3,2	3,2
Katılmıyorum	4	12,9	16,1
Kararsızım	1	3,2	19,4
Katılıyorum	16	51,6	71,0
Tamamen Katılıyorum	9	29,0	100,0
Toplam	31	100,0	

İşletmelerde özgür bilgi alış verişi ortamının yaratılması konusunda yöneticiler; %29,0 tamamen olumlu, %51,6 olumlu, %3,2 kararsız, %12,9 olumsuz, %3,2 tamamen olumsuz görüş bildirmişlerdir. Yöneticilerin, çalışanların yaratıcı

düşüncelerini ortaya çıkarabilmesi konusunda istenen ortamları yaratma çabaları olumlu düzeydedir.

21. İşletmede çalışanların yaratıcı çabaları desteklenmesi

	Frekans	Yüzde %	Kümülatif yüzde
Tamamen Katılmıyorum	1	3,2	3,2
Katılmıyorum	3	9,7	12,9
Kararsızım	1	3,2	16,1
Katılıyorum	17	54,8	71,0
Tamamen Katılıyorum	9	29,0	100,0
Toplam	31	100,0	

İşletmelerde yaratıcılığın motivasyonu konusunda, yöneticiler; %29 tamamen olumlu, %54,8 olumlu, %3,2 kararsız, %9,7 olumsuz, %3,2 tamamen olumsuz görüş bildirmişlerdir. İşletmeler, çalışanların yaratıcılıklarının desteklenmesi, motive edilmeleri konusunda anlamlı düzeyde olumlu bir yaklaşım sergilemektedir.

22. İşletmede iletişim yönü tabandan tavana doğru yapılması

	Frekans	Yüzde %	Kümülatif yüzde
Tamamen Katılmıyorum	2	6,5	6,5
Katılmıyorum	3	9,7	16,1
Kararsızım	3	9,7	25,8
Katılıyorum	18	58,1	83,9
Tamamen Katılıyorum	5	16,1	100,0
Toplam	31	100,0	

İşletmelerde iletişimin tabandan tavana gerçekleştirilmesi sorusuna, yöneticiler; %16,1 tamamen olumlu, %58,1 olumlu, %9,7 kararsız, %9,7 olumsuz, %6,5 tamamen olumsuz görüş bildirmişlerdir. İşletmelerde iletişimin etkin olabilmesi için; aşağıdan yukarıya doğru gerçekleştirilen iletişim sürecinin işletildiği gözlenmektedir

23. İşletme amaçları , hedefleri ve politikalarının çalışanlarca bilinmesi sağlanması

	Frekans	Yüzde %	Kümülatif yüzde
Katılmıyorum	6	19,4	19,4
Katılıyorum	14	45,2	64,5
Tamamen Katılıyorum	11	35,5	100,0
Toplam	31	100,0	

İşletme amaçları , hedefleri ve politikalarının çalışanlarca bilinmesi sorusuna, yöneticiler; %35,5 tamamen olumlu, %45,2 olumlu, %19,4 olumsuz görüş bildirmişlerdir. İşletme amaçları, hedefleri ve politikalarının çalışanlarla paylaşılmasının, çalışanlarda olumlu bir etki yaratacağı görüşü hakimdir. Örgütsel iletişim etkin kullanılmaktadır.

24. İşletmede çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda güdülenmelerinin sağlanması

	Frekans	Yüzde %	Kümülatif yüzde
Katılmıyorum	8	25,8	25,8
Kararsızım	7	22,6	48,4
Katılıyorum	10	32,3	80,6
Tamamen Katılıyorum	6	19,4	100,0
Toplam	31	100,0	

İşletme amaçları doğrultusunda çalışanların , motive edilmesi soruna, yöneticiler; %19,4 tamamen olumlu, %32,3 olumlu, %22,6 kararsız, %26 olumsuz görüş bildirmiştir. Çalışanların yaptıkları işler doğrultusunda motive edilmelerinin ötesinde, işletme amaçları doğrultusunda motive edilmelerine anlamlı düzeyde olumlu bakılmakta; örgütsel iletişim bu yönde kullanılmaktadır. Ancak olumsuz yanıt oranının yüksekliği de dikkat çekmektedir.

25. İşletmenin bütünlüğünün sağlanması için çalışanların aidiyet duyguları geliştirilmeye çalışılması

	Frekans	Yüzde %	Kümülatif yüzde
Katılmıyorum	2	6,5	6,5
Kararsızım	6	19,4	25,8
Katılıyorum	14	45,2	71,0
Tamamen Katılıyorum	9	29,0	100,0
Toplam	31	100,0	

İşletme bütünlüğünün sağlanması için çalışanların aidiyet duyguları geliştirilmeye çalışılması yargısına,.yöneticiler; %29 tamamen olumlu, %45,2 olumlu, %19,4 kararsız, %6,5 olumsuz görüş bildirmişlerdir. İşletmeler çalışanlarda aidiyet duygusunun gelişmesinin, işletme bütünlüğü sağladığı düşüncesine çoğunlukla katılmaktadır. Çalışanlarda aidiyet duygularının yaratılması ve geliştirilmesinin, örgütsel iletişimin etkin kullanımıyla paralel gerçekleştiği görüşüne vurgu yapılmaktadır.

4.3. Uygulamanın Genel Değerlendirilmesi

Araştırma konusu kavramların karşılaştırılması

	Ortalama	Medyan
Bilgi Edinimi	3,91	4
Bilgi Yönetimi Araçları	3,82	4
Organizasyon Yapısı	3,82	4
Yaratıcılık Yönetimi	3,84	4
Örgütsel İletişim	3,77	4

Anket çalışmasında hazırlanan sorular bilgi edinimi,bilgi yönetim araçları, organizasyon yapısı, yaratıcılık yönetimi ve örgütsel iletişim olmak üzere, beş grup altında toplanmıştır. Her grubun kendi içinde, hesaplanan ortalamaları; grup sorularına verilen cevapların genellikle anlamlı düzeyde olumlu olduğu yönündedir.

Kavramların Aralarındaki İlişki Derecesi

	Bilgi Edinimi	Bilgi Yönetimi Araçları	Organizasyon Yapısı	Yaratıcılık Yönetimi	Örgütsel İletişim
Bilgi Edinimi	1	0,446	0,53	0,33	0,579
	,	0,012	0,002	0,07	0,001
	31	31	31	31	31
Bilgi Yönetimi Araçları	0,446	1	0,438	0,554	0,495
	0,012	,	0,014	0,001	0,005
	31	31	31	31	31
Organizasyon Yapısı	0,53	0,438	1	0,29	0,419
	0,002	0,014	,	0,114	0,019
	31	31	31	31	31
Yaratıcılık Yönetimi	0,33	0,554	0,29	1	0,429
	0,07	0,001	0,114	,	0,016
	31	31	31	31	31
Örgütsel İletişim	0,579	0,495	0,419	0,429	1
	0,001	0,005	0,019	0,016	,
	31	31	31	31	31

Ankette yöneltilen soru gruplarının korelasyonları karşılaştırıldığında, işletmelerde;

- Bilgi edinimini ile bilgi yönetim araçları, organizasyon yapısı ve örgütsel iletişimin anlamlı düzeyde ilişkili olduğu, buna karşın yaratıcılık yönetimiyle ilişkisinin yetersiz kaldığı,
- Bilgi yönetim araçları ile organizasyon yapısı, yaratıcılık yönetimi ve örgütsel iletişimin anlamlı düzeyde ilişkili olduğu,
- Organizasyon yapısı ile bilgi edinimi, bilgi yönetim araçlarının ve örgütsel iletişimi anlamlı düzeyde ilişkili olduğu, ancak yaratıcılık yönetimi ile ilişkisinin yetersiz kaldığı görülmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bilgi çağı, kurumsal ve toplumsal düzeyde öğrenmenin yaşam biçimi olarak algılandığı, bilgi faktörünün stratejik kaynak olarak değerlendirildiği, teknolojik gelişim kaynaklı değişim ve belirsizliğin hız kazandığı, uluslararası küresel rekabetin yaygınlaştığı yeni bir dönemi temsil etmektedir. Bilginin stratejik önemi nedeniyle, bilgiye değer verme, sürekli öğrenme, yaklaşımları kabul görmektedir.

Küresel rekabet ortamında etkinlik, kalite, hız ve teknolojik gibi etmenlerin önem kazanmasında dolayı, organizasyonlar bunlara ulaşmayı kolaylaştırıcı yeni yönetim sistemleri ve organizasyon modelleri uygulamaya başlamışlardır. Bilgiyi oluşturma, saklama ve kullanma süreçlerinin yönlendirilebilmesi için bilgi yönetimi; yenilikçiliği sağlayacak yaratıcı düşüncenin ortaya çıkarılması için yaratıcılık yönetimi sistemleri işletmelerde önem arz etmektedir..

Araştırma sonuçları işletmelerde çağdaş organizasyon modelleri , bilgi ve yaratıcılık yönetimi uygulamaları ve iletişimin etkinleştirilmesi konusunda çabaların olduğunu, ancak bunun yeterli olmadığını göstermektedir. İşletmelerde bilgi ve yaratıcılık yönetimi sürecinin geliştirilmesi ve bu çalışmaların etkin bir iletişim akışıyla desteklenmesi için, yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Yöneticiler öncelikle bilgi çağının gereklerini görebilmelidir.

Bilgi çağında yeniden şekillenen rekabet anlayışında, ayakta kalabilmenin yolu yenilikçi olabilmekten geçmektedir. Bu nedenle çalışanların bilgi birikimleri ve yaratıcılıkları çok önemlidir. Çalışanlara, sürekli öğrenmeyi ve kişisel gelişimi bir yaşam tarzı olarak görmeleri benimsetilmelidir. Klasik anlayıştaki yoğun bürokratik kurallar, bilgi çağı çalışanlarını motive etmemektedir. Organizasyonlar bilgi tabanlı, yönetimde kullanılan yöntem ve teknikler ise insan merkezli olmak zorundadır. Organizasyonların yapılandırılmalarında; sade, esnek, yatay bir örgütlenme izlenmeli, bilgi ve yaratıcılığın kaynağı olan, insana odaklı yönetim şekilleri uygulanmalıdır. İnsan odaklı bir organizasyon yapısında insan kaynaklarının ve katkısı olmaksızın kurumsal gelişmenin sağlanamayacağı algılanmalıdır.

İşletme amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için yeni organizasyon modelleri ve yönetim sistemleri uygulamaları yanında; söz konusu amaçların çalışanlarca paylaşılması, çalışanların aidiyet duygularının geliştirilmesi, bu nedenle iletişimin etkin olarak kullanılması gerekmektedir.

Bu bağlamda işletme amaçları ile organizasyon yapısının uygunluğu gözden geçirilmeli, yöneticilerin yönetim süreçlerini kavrayış zaafları üzerinde durulmalı; çalışanlar girişimcilik, araştırmacılık, analiz, sorun çözme, stratejik karar ve yaratıcı düşünce üretme nitelikleriyle donatılmalıdır.

Örgüt kültürünün; bilen, düşünen, öğrenen, gelişen birey profiline oluşumu için yeterli olması gerekmektedir. Örgütte; fikir alış-verişi ve bilgi paylaşımının sınırları; çalışanları yetkilendirme, bilgilendirme düzeyi, iletişimin açıklığı ve sıklığı, takım ruhunun varlığı, çalışan motivasyonunun derecesi sorgulanmalıdır.



KAYNAKÇA

KİTAPLAR

1. A.Şerif İzgören, **Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak**, Academyplus Yayınevi, Ankara, 2001
2. A.Zeynep Düren, **2000’li Yıllarda Yönetim**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000
3. Adem Öğüt, **Bilgi Çağında Yönetim**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001
4. Alan Barker, **Yenilikçiliğin Simyası**, Mess Yayınları, İstanbul, 2001
5. Ali Akdemir, **İşletme Bilimine Giriş**, Birlik Ofset, Eskişehir, 2001
6. Ali Akdemir, **Temel İşletmecilik Bilgileri**, Yayıncı Yayınları, Kocaeli, 2003
7. V. Alle, **The Knowledge Evolution: Expanding Organizational Intelligence**, New York: Butterwort-Heinemann, 1997
8. C.P. Snow, **İki Kültür**, Çev. Tuncay Birkan, Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu Yayınları, No.157, Ankara, 1999
9. Cihan Dura, **Bilgi Toplumu**, Kültür Bakanlığı Yayınları, No: 1244, Ankara, 1990
10. David A.Garvin, **Öğrenen Bir Örgüt Yaratmak**, Bilgi Yönetimi ,Harvard Business Review. ,MESS Yayınları, İstanbul, 1999
11. Edward De Bono, **Rekabetüstü**, Remzi Kitapevi, İstanbul, 2000
12. Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, Beta Yayınları, İstanbul, 2001
13. Ersin Güredin, **Denetim**, Beta Yayınları, VI. Baskı, İstanbul 1994
14. Gary Hamel, Prahalad Ç.K., **Geleceği Kazanmak**, İnkılap Kitapevi, İstanbul, 1994
15. Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi**, Türkmen Kütapevi, İstanbul, 2001
16. Gönül Budak, **Yenilikçi Yönetim, Yaratıcı Birey**, Sistem Yayıncılık No:177, İstanbul, 1998
17. H.Robert Rosen, **İnsan Yönetimi**, Mess Yayınları, İstanbul, 1998
18. Hakan Yıldırım, **TKY’nin Firmaların Rekabet Güçleri Üzerindeki Etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1998
19. Haldun Ersen, **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetim İlişkisi**, Sim Matbaası, II.Baskı, İstanbul,1997

20. Haluk Gürgen, **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, Der Yayınları:221, İstanbul, 1997
21. Hasan Çoban, **Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş İçin Stratejik Planlama ve Yönetim Bilgi Sistemi Uygulaması**, İnkılap Kitapevi, İstanbul, 1997
22. Hasan Tutar, **Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi**, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2000
23. Hayri Ülgen, **İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1980
24. Hüsnü Erkan, **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1998
25. İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa-Yönetim Dizisi, İstanbul, 2000
26. İlhami Fındıkçı, **Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme**, Kültür Koleji
27. İsmail Hakkı Yücel, **Bilim-Teknoloji Politikaları ve 21.yy Toplumu**, DPT Yayını, Ankara, 1997
28. İsmail Türkmen, **Yöneticiler için Etken İletişim Modeli**, MPM Yayınları No:480, Ankara, 1996
29. İsmet Barutçugil, **Bilgi Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık İletişim, İstanbul, 2002,
30. Lester C.Thurow, **Servet Yaratmak**, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, Nisan 2001
31. M.Levent Demircan, C.Arda Moltay, **Bilgiyi Yönetmek**, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ., İstanbul, 1997
32. Metin Kazancı, **Halkla İlişkiler**, A.Ü.İletişim Fakültesi Yayınları No:6, Ankara, 1996, s.64
33. Mina Özevren , **Toplam Kalite Yönetimi, Temel Kavramlar ve Uygulamalar**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000
34. Neil Coade, **Her Koşulda Yaratıcı Olmak**, Çeviri:Aydın Ekim Savran, Epsilon Yayınları, İstanbul, 2002
35. Nuray Sungur, **Yaratıcı Düşünce**, Evrim Yayın, Yönetim Dizisi:6, 2.Baskı, İstanbul, 1997
36. Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınları, İstanbul, 1992

37. Ömer Faruk Akyüz, **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001
38. Peter Drucker, **Yeni Gerçekler**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, 2. Baskı, 1992, s:235
39. Peter F.Drucker, **Kapitalist Ötesi Toplum**, İnkılap Kitapevi, Yönetim Dizisi, İstanbul, 1994
40. Ramazan Yıldırım, **Yaratıcılık ve Yenilik**, Sistem Yayıncılık ,İstanbul, 2002
41. T.Kaya Bengir, **Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim**, TODAİE Yayınları, Ankara, 1996
42. Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, 7.Baskı, İstanbul, 1999
43. Tuğray Kaynak ve Arkadaşları, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:286, İstanbul, 1998
44. Üstün Dökmen, **İletişim Çatışmaları ve Empati**, Sistem Yayınları,19.Baskı, İstanbul, 2002
45. Veysel Bozkurt, **Enformasyon Toplumu ve Türkiye:İşin Örgütlenmesinde ve İş Gücünde Yapısal Değişmeler**, Sistem Yayınları, İstanbul,1996
46. **Yeni Yönetim Teknikleri ve Değişimle Baş Edebilmenin Yolları**, Mess Yayın, İstanbul, 1998
47. Yurdakul Ceyhun, M.Ufuk Çağlayan, **Bilgi Teknolojileri Türkiye İçin Nasıl Bir Gelecek Hazırlamakta**, Türkiye İş Bankası Yayınları, Ankara, 1997

MAKALELER

1. A.Murat İlhan,"Bilgi Yönetimi ve Kalite", www.ab.gen.tr, Mayıs 2002
2. Ahmet Buğdaycı, "Ünlü Strateji Gurusundan Türkiye'ye Özel Taktik", **Capital**, Haziran1998
3. Ahmet Talat Us, "Öğrenen Bir TKY Organizasyon Yaratmak", www.kalder.org.tr, Ocak 2004
4. Akın Çakmakçı, " Türkiye'nin Teknoloji Tarihi", **TÜBİTAK TTGV TÜSİAD 2.Teknoloji Kongresi Bildirileri**, İstanbul, 1999
5. Alev Berviranlı, "Elektornik İşe Hız Geliyor", **Capital** Yıl:7, S:4 İstanbul, Nisan 1999

6. Alev Berviranlı, “Elektornik İşe Hız Geliyor”, **Capital** Yıl:7, S:4 İstanbul, Nisan 1999
7. Arthur Andersen İnsan Kaynakları Danışmanlığı, “İşletmelerde İletişim”, www.insankaynaklari.com, Mayıs 2002
8. Bengi Baykal,”Bilgi Yönetimi”, www.tksd.org, Ocak 2004
9. Boğaç Özgen, Core Tech Bilgi Teknolojisi Hizmetleri A.Ş.“BPR Projeleri ve Bilgi Yönetimi”, www.vizyoner.com, Nisan 2002
10. Cevdet Mocan, “Öğrenen Organizasyonlar”, **Executive Excellence**, Sayı:17, Ağustos 1998
11. Dursun Akkurt, “Düşünme ve Yaratıcılık”, www.ak_kurt.com, Ocak 2004
12. Ernst Zander, **Geleceğin İşletme ve Personel Politikası**, Çeviri: M.Y. Tınar, Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C.5, S.1-2, 1990
13. Halit Keskin, Ali Ekber Akgün, Veli Denizhan Kalkan, “Bilgi Yönetimi ve İnsan Kaynakları”, **II.Ulusal Bilgi, Yönetim, Ekonomi Kongresi Bildiriler Kitabı**, Derbent-İzmit, 2003
14. Hasan Tekeli, “Bilgi Çağının Gelişmekte Olan Ülkelerdeki Sosyo-Ekonomik Etkilerinin İrdelenmesi ve Ülkemiz Yönünden Konuyla İlgili Yönünden Konuyla İlgili Araştırma Önerileri”, **3.izmir İktisat Kongresi**, DPT Yayını, Ankara, 1992
15. Hasan Tutar “Reorganizasyon ve Değişim Mühendisliği”, www.basakekonomidergisi.com, Mayıs 2002
16. Hasan Tutar, “Küresel Düş Kırıklıklarımız”, www.basakekonomidergisi.com, Nisan 2002
17. Hülya Gündüz Çekmecelioğlu, “Yaratıcı Birey Teorisi ve Örgütsel Yaratıcılığı Etkileyen Genel Özellikler”, **I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, Hereke, 2002
18. Hüsnü Erkan, “Bilgi Toplumu ve Bilgi Toplumuna Geçiş”, www.bilgivetoplum.com, Aralık 2003
19. İbrahim Kavrakoğlu, “Bilgi Teknolojilerinin Etkin Kullanımı”, **Bilgi Teknolojilerinin Toplam Kalite Organizasyon Yapısındaki Yeri Semineri**, 3 Aralık, 1996
20. İrfan Erdoğan, “İletişim, Toplum ve Güç ilişkileri”, www.google.com, Mayıs 2002

21. İsmail Doğan, “ Değişen Toplumda Birey ve Liderlik”, **Yeni Yüzyıl**, Haziran, 1997
22. İsmail Sevinç, Adem Öğüt, “Küreselleşme ve Bilgi Toplumu Bağlamında Şebeke ve Sanal Organizasyon Yapıları ve E-Ticaret“, www.ceterisparibus.com, Ocak 2004
23. Koç Sistem, “Bilgi Yönetimi” ,www.kocsistem.com.tr, Nisan 2002
24. Mehmet Ferhat Özbek, “Kişilerarası İletişim”, www.insankaynaklari.com, Mayıs 2002
25. Muhittin Şimşek, “Toplam Kalite Yönetiminde Değişik Yaklaşımlar”, **Standart**, Aralık 2001
26. Mustafa Kurt, “Bilginin Organizasyonlar İçin Değişen Anlamı Ve Stratejik Önemi”, www.bilgiyonetimi.org, Aralık 2003
27. Mustafa Sağlam, “Bilgi Yönetiminin Kavramsal Çerçevesi ve Başkent Üniversitesi İletişim Fakültesi ve Belge Yönetimi Bölümü”, www.bilgiyonetimi.org, Ocak 2004
28. Oktay Özger, “Bilgi Yönetimi”, **Microsoft.life Teknoloji ve Yaşam Kültürü Dergisi**, S.8, 2000
29. Peter Kline ve Bernard L.Saunders, “Öğrenen Organizasyon Olma Yolunda On Adım”, **Executive Excellence**, Sayı:17, Ağustos 1998
30. Pınar Süral, Ömür Özmen, Ömür Saatçioğlu, “Bilgi Yönetimi Modelleri: Bileşenlerin İncelenmesinde ilişkin Kavramsal Bir Çerçeve”, **I. Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Hereke, 2002
31. Ramazan Gökbunar ve Arkadaşları, “İnsan Sermayesinin Çıktısı Yaratıcılık ve Toplam Kalite Yönetimi: İşletmelerin Beyninin Tamamının İşe Koşturulması”, www.canaktan.org, Mart 2004
32. Sadık Baydere, “ Bilgi Teknolojisi ve Bilgi Tabanlı Organizasyonlar”, **Human Resources**, İstanbul, Aralık 1996
33. Sadık Baydere, “Sanal Organizasyon Çözüm mü?”, **Human Resources**, Nisan 1997
34. Seçil Taştan, “Değişim ve Değişen İşletmelerde İnsan Kaynakları Etkileri ve Rolü” www.insankaynaklari.gokceada.com, Ocak 2003
35. Sema Öçer, “Bugünün ve Geleceğin Organizasyonları İçin Çözüm Yaratıcılık Yönetimi”, www.google.com, Ocak 2003

36. Serkan Bayraktaroğlu, Murat Tunçbilek, "Bilgi Toplumunda İnsan Kaynaklarının Değişen Yüzü", **I.Ulusal Bilgi, Yönetim Ekonomi Kongresi Bildiriler Kitabı**, Hereke-Kocaeli, 2002
37. Serpil Özdamar, "İnsan Gücü Potansiyelimizin En Verimli Biçimde Değerlendirilmesi Öncelikli Hedeflerimiz Arasındadır", **İşveren**, İstanbul, Mayıs 1998
38. Şevki Özgener, "Global Ölçekte Değer Yaratan Bilgi Yönetimi Stratejileri", **I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, Hereke, 2002
39. Terry Finerty, "Bilgi Yönetimi", HR Director, Autumn/Winter 1998, www.google.com
40. Timuçin Yalçınkaya, "Bilgi Toplumunda Yaratıcılığın Arttırılmasında Sinerjik İlişkinin Rolü", www.isguc.org, Nisan 2002
41. Umut Eroğlu, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Yönelimleri Hazırlayan İki Güç: Sanal Organizasyonlar ve Stratejik Tabanlı Düşünce", www.isguc.org, Kasım 2003
42. Varol Atabay, "Kamu Bilgi İşlem Merkezleri ve Bilgisayar Sektörünün Sorunları", **Hazine Dış Ticaret Dergisi**, S.12, Mart 1992
43. Victor Sıdı, "21.yy'a Girerken Değişim ve Bilgi Çağı", **Human Resources**, İstanbul, Mayıs-1997
44. www.insankaynaklari.com, "Öğrenen Organizasyonlar", Mayıs 2002
45. www.insankaynaklari.com, "Entelektüel Sermayeyi Etkili Yönetebilmek", Mart 2003
46. www.isguc.org, "Personel Güçlendirme", Mayıs 2002
47. www.kalder.org, "Dönüşüm Yolundaki Yaratıcılık ve Kalite", Nisan 2003
48. Yasemin Arbak, "Örgütlerde Bilgisayar Destekli Bilgi Sistemlerinin İncelenmesine Yönelik Kuramsal Bir Yaklaşım", **Verimlilik Dergisi**, 1995

İNTERNET ADRESLERİ

1. www.ab.gen.tr
2. www.ak_kurt.com
3. www.basakekonomidergisi.com
4. www.bilgivetoplum.com

5. www.bilgiyonetimi.org
6. www.canaktan.org
7. www.ceterisparibus.com
8. www.google.com
9. www.insankaynaklari.com
10. www.insankaynaklari.gokceada.com
11. www.kalder.org.tr
12. www.kocsistem.com.tr
13. www.tksd.org
14. www.vizyoner.com



Sayın Yönetici,

Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Organizasyon Yüksek Lisans Programında öğrenciyim. Halen sürmekte olan tez çalışmamın ekteki anketini hazırlamış bulunmaktayım. “Bilgi Yönetiminde Yaratıcılık ve İletişim Bağlantısı” başlıklı çalışmamı içeren anketimi cevaplamakla yapmış olacağınız değerli katkılardan ötürü şimdiden teşekkür ederim. Gönderilecek cevaplar mutlak gizli tutulacaktır.

Saygılarımla,
Güler Dinçel

Adres:

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
HEREKE KAMPÜSÜ
Ö.İ.U. M.Y.O. İdari Binası

HEREKE/KOCAELİ

Telefon: 533 6182144

1. Şirketin İsmi :

2. Şirketin Adresi :

3. Anketi Dolduran Kişinin

3.1. Ünvanı :

3.2. Kaç yıldır yöneticilik yapmaktadır :

3.3. Şirkette kaç yıldır çalışılmaktadır :

3.4. Yaşı :

3.5. Şu andaki yönettiği kişi sayısı :

3.6. Eğitim Durumu :

BİLGİ YÖNETİMİNDE YARATICILIK VE İLETİŞİM BAĞLANTISI ANKET ÇALIŞMASI

	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1.Bu organizasyonun üyeleri bir mesleki birlik veya kurumda aktif olarak çalışmaktadır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.Bu organizasyon aktif olarak müşterilerin ihtiyaç ve isteklerine ilişkin bilgi toplamaktadır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.Önemli bir bilgiye sahip değilsek, onu çeşitli yollarla satın almaya çalışırız.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.Organizasyonumuz, ihtiyaç duyulduğunda, eksikliği hissedilen bilgiye sahip olan yeni elemanları istihdam etmektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.Organizasyonumuz gelecekteki şans ve imkanları keşfetme amacıyla, üniversiteler vb. kurumlarla birlikte araştırmalar gerçekleştirmektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Organizasyonumuzda çalışanlarımızın gelişmelerden haberdar olmaları amacıyla, düzenli olarak dersler, yetiştirme programları ve seminerler düzenlenmektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.Rakiplerimizi yeni yöntemler ve yaklaşımlar geliştirmek için bize ilham veren bir kaynak olarak değerlendiriyoruz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.Organizasyonumuzda mevcut ve ihtiyaç duyulan bilgi arasındaki farkı belirlemek amacıyla özel olarak oluşturulmuş araçlar yeterli düzeydedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.Organizasyonda bilginin geliştirilmesi ya da satın alınmasına ilişkin kararlarda yardımcı olmaları amacıyla özel olarak oluşturulmuş araçlar yeterli düzeydedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.Organizasyonda belirlenen bilgi eksikliğine dayalı olarak tasarlanan ve bilginin geliştirilmesini amaçlayan araçlar yeterli düzeydedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.Organizasyonda belirlenen bilgi eksikliğine dayalı olarak tasarlanan ve bilginin satın alınmasını amaçlayan araçlar yeterli düzeydedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.Organizasyonda yaratılan ve satın alınan bilginin çalışanlar arasında paylaşılmasını amaçlayan araçlar yeterli düzeydedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.Bilgi kullanımının sürekli olarak takip edilmesini sağlayan araçlar yeterli düzeydedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.Bilgi kullanımının değerlendirilmesine yarayan araçlar yeterli düzeydedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Mevcut ve ihtiyaç duyulan bilgi arasındaki farkı belirlemek, bilgi yaratma ve satın alma kararlarını vermek, bilgi geliştirmek, bilgi satın almak, bilgiyi paylaşmak, bilginin kullanımını değerlendirmek için kullanılan araçlar uyumlu bir bütünlük oluşturmaktadır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Organizasyonumuzda sade ve esnek bir yapının varlığı mevcuttur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Organizasyonumuzda departman çalışmaları yerini takım çalışmalarına bırakmıştır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Organizasyonumuzda çalışanlarımız bir ekip liderine ihtiyaç duymaktadır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Organizasyonumuzda önemli kararlar alınırken ilgili çalışanlarımızın fikri alınmaktadır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Organizasyonumuzda sorunlar soruna en yakın bireylerce çözümlenir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Organizasyonumuzda bireylere özgür bilgi alış verişi ortamı sağlanarak yaratıcı düşünme beslenmektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Organizasyonumuzda çalışanların yaratıcı çabaları desteklenmektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Organizasyonumuzda iletişim yönü tabandan tavana doğru yapılmaktadır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Organizasyonumuzun amaçları , hedefleri ve politikalarının çalışanlarımızca bilinmesi sağlanmaktadır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Organizasyonumuz da çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda güdülenmeleri sağlanmaktadır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Organizasyonumuzun bütünlüğünün sağlanması için çalışanlarımızın aidiyet duyguları geliştirilmeye çalışılmaktadır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ÖZGEÇMİŞ

06.07.1975 doğumluyum. İlk ve Orta öğrenimi 1993 yılında Adana'da, lisans öğrenimimi 1999 yılında Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi İşletme Bölümü'nde tamamladım. 2001 yılında Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Bölümü'nde yüksek lisans öğrenimine başladım Halen Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Organizasyon Bölümü yüksek lisans öğrencisiyim.

2000-2001 yılında özel sektörde faaliyette bulunan bir firmada satış yöneticiliği yaptım. 2003 yılında Kocaeli Üniversitesi Ömer İsmet Uzunyol Meslek Yüksekokulu'nda öğretim görevlisi olarak göreve başladım.

