

**T.C.
MUĞLA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL FAKTÖRLERİN BAŞARILI BİLGİ ÜRETİMİNE
ETKİSİ: YÜKSEK TEKNOLOJİ SEKTÖRÜNDE BİR
UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MUSTAFA MORTAŞ

DANIŞMAN

Yrd. Doç. Dr. Elif KARABULUT

**AĞUSTOS - 2005
MUĞLA**

T.C.
MUĞLA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

“ÖRGÜTSEL FAKTÖRLERİN BAŞARILI BİLGİ
ÜRETİMİNE ETKİSİ: YÜKSEK TEKNOLOJİ SEKTÖRÜNDE
BİR UYGULAMA”

MUSTAFA MORTAŞ

Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünce
“Yüksek Lisans”
Diploması Verilmesi İçin Kabul Edilen Tezdir

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 23.08.2005

Tezin Savunma Tarihi : 19.08.2005

Tez Danışmanı : Yrd. Doç Dr. Elif KARABULUT

Jüri Üyesi : Prof. Dr. Selim BEKÇİOĞLU

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Övgü EMGİN

Enstitü Müdürü : Prof. Dr. Nihal ÖREN

AĞUSTOS 2005

MUĞLA

TUTANAK

Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün/...../2005 tarih ve Sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin maddesine göre, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Mustafa MORTAŞ'ın "Örgütsel Faktörlerin Başarılı Bilgi Üretimine Etkisi: Yüksek Teknoloji Sektöründe Bir Uygulama" adlı tezini incelemiş ve aday/...../2005 tarihinde saat 'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin olduğuna ile karar verildi.

Tez Danışmanı

Yrd. Doç Dr. Elif KARABULUT

Üye

Prof. Dr. Selim BEKÇİOĞLU

Üye

Yrd. Doç. Dr. Övgü EMGİN

YEMİN

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Örgütsel Faktörlerin Başarılı Bilgi Üretimine Etkisi: Yüksek Teknoloji Sektöründe Bir Uygulama” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yaparak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

...../...../2005

MUSTAFA MORTAŞ

GİRİŞ

Bilgi çağı olarak adlandırılan bu dönemde, bilginin, organizasyon ve toplum hayatı için güç ve ana sermaye halini almıştır. Bu çağda; bilgi işçileri artmış, öğrenen birey, öğrenen organizasyon ve öğrenen toplum bağı kurulmuş ve bunlar toplumsal bir yaşam biçimi haline gelmiştir. Bu bağlamda bilgi çağının, Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerin ekonomik yapılarında, organizasyonlarda ve toplumda önemli etkileri olmuştur.

Bilgi Yönetimi daha çok gelişmiş ülkelerde uygulanan bir organizasyonel yönetim biçimidir. Bu bağlamda Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelere Ar-Ge yapısı güçlü, yeni ürün geliştiren ve pazarda rekabetçi konumda yer alan, bilgi yönetimi uygulayan yerli firmalarda bilgi üretiminin nasıl yapıldığına keşifsel bir çalışma ile cevap aranacaktır. Araştırma konusu, “Türk şirketlerinde bilgi üretimi nasıl yapılmaktadır ve Türk yönetim stili örgütsel bilgi üretimini ne derece etkilemektedir?” sorularını kapsamaktadır. Daha önce Bilgi Yönetimi konusu ile ilgili yapılan birçok çalışmalardan anlaşıldığı üzere Türkiye’deki firmalarda bilgi yönetimi çalışmaları yapılmaktadır¹. Yine bu çalışmalardan da anlaşıldığı üzere ülkemizde bilgi yönetimi uygulayan firmalar kavram karmaşası yaşamaktadırlar.

Oldukça uzun tarihsel geçmişe dayanan bilgi olgusunun örgütsel olarak ele alındığında 1990’lardan bu yana yönetim bilminde giderek daha geniş bir oranda kabul gören bir yaklaşım olduğu görülmektedir. Bilgi, firmalar tarafından en önemli rekabet avantajlarından biri olmaktadır. Bilgi yönetimi, şirketin kendi kurumsal ve kolektif bilgisini yaratma ve kabul süreci olarak da ifade edilmektedir. Bu avantajı

¹ Daha detaylı bilgi için bkz:

Ali Ekber AKGÜN, Halit KESKİN, “Sosyal Bir Etkileşim Süreci Olarak Bilgi Yönetimi Ve Bilgi Yönetim Süreci”, *Gazi Üni. İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:5, Sayı:1, Bahar 2003.

Kemal Can KILIÇ, Hüseyin ÖZGEN, Bahattin KARADEMİR, “Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Sağlanmasında Bilgiye Bakış Açısının Rolü: Kapalı Bilginin Yeni Ürünler Dönüşümü”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 13, Sayı:1, Yıl: 2004

Sibel ATAMAN, *Küçük Ve Orta ve Ölçekli İşletmelerde Bilgi Yönetimi Ve Bir Uygulama*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2002

Gamze İNEL, *Bilgi Yönetimi Ve Bir Şirkette Kapalı Bilgiler İle Açık Bilgiler Arasındaki Dönüşüme Ait Bir Uygulama*, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Haziran 2001.

yaratmak üzere, bilgi yönetimi çalışmaları dahilinde, proje takımları yeni ürün geliştirmeye teşvik edilerek örgütün yenilikçilik ve yaratıcılığına katkıda bulunmaktadır. Bu duruma örnek olarak Nonaka ve Takeuchi'inin (1995) eserinde yer almaktadır². Fakat ülkemizde bilginin dinamik bir şekilde nasıl yaratılacağı ve yöneticiliği çok fazla anlaşılamamıştır.

Dünya genelindeki işletmeler üzerine yapılan araştırmalar³ göstermektedir ki değişime uyum sağlayan ve rekabet üstünlüğünü sürdüren bir işletme olabilmek için bilginin iyi yönetilmesi ve bilgi paylaşımı artırılarak örgüte yayılması gerekmektedir.

Bilginin etkin yönetimi günümüz örgütlerinin başarılı olabilmesi için önemli olmaktadır. Örgüt içindeki bireyler rutin davranışlarını diğer bireylerle olan ilişkisine bağlı olarak gerçekleştirir. Çeşitli mal ve hizmetlerin üretiminde, farklı bireylerin ve grupların bilgileri örgüt için bir araya getirilerek bütünleştirilmektedir. Bu bağlamda örgütler, bilgileri bütünleştirme görevini yerine getiren kurumlardır. Örgüt içinde bilginin bütünleştirilmesi; rutinler, yönlendirmeler ve açık ya da kapalı bilginin paylaşımına yönelik süreçler aracılığıyla yapılabilmektedir.

Yalnız yönetim terimi, niteliği gereği, bilgi üretimi gibi kontrol edilemez olan ve ya en azından sıkı bir denetimden zarar görecektir süreçlerin kontrolünü aklı getirmektedir. Bilginin yönetimi yerine, etkin bilgi üretiminin desteklenmesi başarılı bilginin üretilmesini olumlu yönde etkileyecek örgütsel faaliyetler geliştirilmelidir.

Kendiliğinden oluşan, belli bir biçime bağlı olmayan bilgi aktarımı bir şirketin başarısı açısından büyük öneme sahiptir. Bilginin üretimi ve yönetimi belli bir biçime bağlı olmamasına karşın kavram olarak bilgi yönetimi kavramının kullanılması, bilginin üretimin ve yönetimini belli bir şekilde bağlandığı görüşünü

² Detaylı bilgi için bkz. Ikujiro NONAKA, Hirotaka TAKEUCHI, *The Knowledge Creating - Company*, Oxford University Press, New York 1995,

³ Daha detaylı bilgi için bkz: Thomas H. DAVENPORT, Laurence PRUSAK, *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston, 1998, Ikujiro NONAKA, Hirotaka TAKEUCHI, *The Knowledge Creating - Company*, Oxford University Press, New York 1995,

Georg VON KROGH, ROOS Johan, *Managing Knowledge: Perspective On Cooperation And Competition*, Sage Publication, London, 1996,

Gavin P LEVETT, Marin D. GUENOV, "A Methodology For Knowledge Management Implementation", *Journal Of Knowledge Management*, Vol:4, Issue:3, 2000.

Ikujiro NONAKA, Fabio CORNA, Patrick REINMOELLER, "Knowledge Creation Within Industrial System", *Journal of Management and Governance*, Vol:3, Issue: 4, 1999.

düşündürse de bunun temelinde kendiliğinden bilgi alışverişini sağlayacak stratejiler geliştirmektir.

Bilgi yönetiminin temelini bilgi üretimi oluşturmaktadır. Bu sebeple çalışma, bilgi yönetiminden ziyade bilgi üretimini temel almakta olup, başarılı bir şekilde bilginin nasıl üretileceği konusu ele alınacaktır.

Çalışmamızın birinci bölümünde Bilgi Üretimi konusu detaylı bir literatür çalışması yapılarak hazırlanmıştır. İkinci bölümünde ise başarılı bilgi üretimine etki eden Örgütsel Faktörler üzerinde durulmuştur. Son bölümde ise örgütsel faktörlerin başarılı bilgi üretimine etkisini, Amerikan Kalite&verimlilik Merkezi tarafından hazırlanan “Bilgi Yönetimi Değerleme Araçları” şeklinden yola çıkılarak hazırlanan sorularla Vestel Elektronik A.Ş.’de uygulanmış ve elde edilen bulgular ortaya konmaya çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

BİLGİ ÜRETİMİ

1.1. Bilgi Çağı

İnsanlık geçmişten günümüze kendine özgü özelliklere sahip toplumsal ve ekonomik aşamalar geçirmiş, her aşamada yeni üretim-tüketim ilişkileri, yeni yönetim anlayışları, o çağa özgü teknolojik araçlar toplumların yaşamında egemen olmuştur.

Sanayi devrimi James Watt'in 1765'de buhar makinesini bulması ve bunun enerji kaynağı olarak kullanılması ile başlamıştır. Buhar gücü ile çalışan gemilerin, üretilen malları uzak ülkelere taşıyabilmesi, çeliğin bulunması ile demiryollarının ve lokomotiflerinin yapılması dünyayı adeta küçülmüş, insanları yakınlaştırmış, ulaşım ve iletişim hızlanmıştır. 1789 Fransız devrimi teknolojik gelişmelere sosyal alt yapı oluşturmuş ve oluşan yeni toplumsal yapı sanayi toplumu olarak adlandırılmıştır⁴. Böylece sanayi devrimi, İngiltere'de başlayan teknolojik ekonomik devrim ile Fransa'da gerçekleşen politik devrimin ortak ürünü olarak gerçekleşmiştir⁵.

Bu dönemde temel sermaye makineler ve hammadde kaynakları olmuştur. İnsanların ilgisi topraktan sanayiye yönelmiş ve savaşların en önemli nedeni sanayi makineleri ve sanayi girdisi olan hammadde kaynaklarına hâkim olma isteği olmuştur⁶.

Ağır sanayi hammaddelerinin ve büyük üretim merkezlerinin yer aldığı sanayi toplumlarında üretimi daha da artırmaya yönelik çalışmalar, insan unsurunun üretim sürecindeki etkisini ve önemini ortaya koymuştur. Böylece makine ve endüstriye yoğunlaşan ilgi, çalışanlara, onların özelliklerine yönelmiştir. Bu

⁴ Hasan ÇOBAN, *Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş*, DPT Yayını, Ankara 1997, s.5.

⁵ Hüsnü ERKAN, *Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme*, İş Bankası Yayınları, 4.Baskı, s.3.

⁶ Seher UÇKUN, Gazi UÇKUN ve Hasan LATİF, "Bilgi Toplumu ve Türkiye", *Kocaeli Üniversitesi I. Bilgi, Ekonomi ve Yönetimi Kongre Bildirileri*, 10-11- Mayıs 2002, Hereke-Kocaeli

yönelmenin, sanayi sonrası toplumun oluşmasında önemli rol oynadığı söylenebilir⁷. Alvin TOFFLER, birinci dalganın tarım, ikinci dalganın sanayi ve üçüncü dalganın da bilgi toplumu olduğunu ifade etmiştir. Sanayi devriminden sonra başlayan hızlı bilgi artışının, ileri düzeye ulaştığı ve her geçen gün yeni gelişmelerin sağlandığı görülmektedir. Böylece hızlı gelişme ve bilgi artışı, günümüzün en önemli özelliği olmuştur⁸.

Bilgi toplumu, 1940'lı yıllarda hızlı sanayileşme, yoğun teknolojinin üst noktaya çıktığı bir dönemde özellikle bilgisayarların günlük hayatta kullanılmasıyla gündeme gelmiştir. Tarım toplumundan sanayi toplumuna geçişte yaşanan sıkıntıların benzerleri günümüzde de yaşanmaktadır.⁹ Bu sıkıntılar, tarım toplumundan sanayi toplumuna geçişte, emek-yoğun teknolojiden, sanayi yoğun-teknolojiye geçilmiştir. Şimdiyse sanayi-yoğun teknolojiden, bilgi-yoğun teknolojiye geçilmiştir. Ayrıca büyük şirketler parçalanarak yerini, küçük işletmelere bırakmaktadır. Bunun yanı sıra, savaşlar, sınıf çatışmaları, geleneksel yapının değişerek demokratik ve toplumsal yapının gelişimi vb. sorunlar gibi sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişte de yaşanmaktadır.¹⁰

Özellikle bilgisayar teknolojisinin sağladığı hızlı iletişim olanakları bilginin çok kısa sürede ulaştırılabilmesini sağlamıştır. Bu durum beraberinde baş döndürücü bir hızla sağlanan bilgi artışına yol açmıştır. Bilgi dalgası ile hemen her alanda hızla artan bilginin üretimi, pazarlanması, ulaştırılması, en uygun bilginin uygulamada kullanılması başlı başına bir iş alanı, bir sektör olarak öne çıkmış bulunuyor. Böylece günümüz insanının ilgisi sanayiden bilgiye yönelmiştir. Bilgi, temel sermaye, ana güç haline almıştır. Bu dönemde yaşanmaya başlanan uluslararası sorunlar ve savaşlar da bilgi kaynağını elde etmek amaçlı olmuştur. Geçiş sürecinin yaşanmaya başladığı bilgi çağı beraberinde yeni anlayışlar, yeni yönelmeler de getirmiştir. Globalleşme, küreselleşme, post-modernizm gibi kavramlar öne çıkmaya başlamıştır.¹¹

⁷ İlhami FINDIKÇI, *Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme*, Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları, İstanbul, 1996, ss.44-45.

⁸ Alvin TOFFLER, *Yeni Güçler Yeni Şoklar*, Çev:Belkıs ÇORAKÇI, Altın Kitaplar Yayınları, İstanbul, 1992, s.82-83.

⁹ İlhami FINDIKÇI, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000 s.232.

¹⁰ Seher UÇKUN, vd., a.g.b., s.255.

¹¹ İlhami FINDIKÇI,(2000), a.g.e., s.232.

İlkel topluluklardan bilgi toplumuna geçişi, eğitim, ekonomi, iş hayatı ve üretim, aile hayatı, toplumsal yaşam, üretim araçları ve yönetim anlayışı kriterlerine göre karşılaştırmalı olarak Tablo:1 de görmekteyiz¹².

Tablo 1: Bilgi Toplumundan Sanayi Toplumuna Geçiş

| Toplumsal Gelişme Aşaması | Eğitim | Ekonomi | İş Hayatı Ve Üretim | Aile Hayatı | Toplumsal Yaşam | Üretim Araçları | Yönetim Anlayışı |
|---------------------------|--|--|--|--|---|---|---|
| Sanayi Toplumu | -Hızlı Okullaşma -Belirli Yaşlarda Zorunlu Eğitim | -Endüstri Ve Makineye Dayalı Sistem -Kağıt Para (Sembolik Para) Hakimiyeti | -Sanayi Devrimi -Endüstriyel Organizasyonlar -Büyük işçi Sınıfı | -Büyük Aile Tipinden Küçük Aile Tipine Yönelme | -Hızlı Kentleşme -Sanayiye Dayalı Büyük Dünya Savaşları | -Makineler -Büyük Fabrikalar | Endüstriyel Üretim Araçları Ve Ekonomiye Dayalı Yönetim |
| Bilgi Toplumu | -Yaşayarak Öğrenme -Öğrenmeyi Öğrenme -Kendi Kendini Eğitme Sorumluluğu -Okul Duvarlarını Aşan Her Zaman Ve Her Yerde Eğitim -Yaşam Boyu Öğrenme | -Bilgiye Dayanan Ekonomik Sistemler -Anında Transfer Olabilen Enformasyona Dayalı (Süper Sembolik) Para | -Bilgi Devrimi -Bilgi Organizasyonlar -Azalan İş Gücü İhtiyacı -Bilgi Çalışanları | -Çekirdek Aile -Bireysel Yaşam | -Soğuk Savaş Dönemi -Bilgi Hakimiyetine Dayanan Mücadele | -Bilgisayar Teknolojileri -Uluslararası Pazarlar | -Profesyonel Bir Meslek Olarak Yöneticilik -Bilgiye Dayalı Yönetim |

Günümüzde dünya ekonomisi bilgiye dayanan, elektronik olarak birbirine bağlı ve global olarak birbiri ile sürekli etkileşim içerisinde olan bir yapıya sahiptir¹³.

¹² Seher UÇKUN, vd., a.g.b., s.250.

Tabloda sadece sanayi toplumu ile bilgi toplumu karşılaştırılmayıp aynı zamanda İlkel-Tarım-Sanayi-Bilgi Toplumu olarak dördü bir karşılaştırma yapılmaktadır. Çalışmamızda bilgi yönetimi bilgi çağı ve bu süreçte ortaya çıkan organizasyonlar asıl konumuz oluşturmasından dolayı İlkel-Tarım Toplumu karşılaştırması tablodan çıkarılmıştır. Daha detaylı bilgi için bkz; FINDIKÇI İlhami, *Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme*, Kültür Koleji Yayınları,1996, s.58.

¹³ Asuman AKDOĞAN, Selen OFLAZER, “Bilgi Çağında Fark Yaratacak Yen Bir Örgütsel Araç: Sanal Ekipler”, *Kocaeli Üniversitesi I. Bilgi, Ekonomi ve Yönetimi Kongre Bildirileri*, 10-11- Mayıs 2002, Hereke-Kocaeli, s.828.

Küreselleşme sürecini doğuran ve sürecin temel dinamiği olan eğilimler, sanayi toplumundan bilgi toplumuna, işgücü ağırlıklı teknolojiye, ulusal ekonomiden dünya ekonomisine, merkezi yönetimden yerel yönetime, temsili demokrasiden katılımcı demokrasiye, hiyerarşiden hiyerarşik görünümlü şebeke ve sanal organizasyon yapılarına geçiş gibi sosyal, siyasal, ekonomik, yönetsel ve örgütsel faaliyetlerde çeşitli transformasyonlar yaşanmasına neden olmaktadır. İşletmecilik anlayışında yaşanan yeni değişim ve dönüşüm sürecinin en temel dinamiği, bilginin tarihte ilk kez madde ve enerjinin önüne geçerek üretimin en önemli girdisi konumuna gelmesi nedeniyle işletmelerin rekabet yeteneği, insan kaynakları, örgüt yapısında esneklik gibi çeşitli faktörlerde bilginin bu yeni işlevini göz önünde bulundurmalarını zorunlu kılmıştır¹⁴.

Bu bağlamda yüksek teknoloji, hem yaşanan yerküre hem de dünya dışında olup bitenlere ilgiyi arttıracaktır. Siyaset büyük ölçüde bilgiye dayalı olacaktır. Eğitim ve öğretimde süreklilik yerleşerek, öğrenmeyi öğrenmek ve bireysel öğrenme eğitim sürecinin temeli olacaktır. Bireysel ve toplumsal iş yaşamında geleneksellik, ilkelerden ödün vermeme yerine, sürekli yeniden yapılanma, düzenleme ve dinamizm egemen olacaktır. İnsana yatırım artacak, insan unsuru önem kazanacak, bilgi üreten yeni sistemlere yönelecek ve çok fonksiyonlu, gelişmiş bilgisayarlar her türlü olanaklarıyla insanlar arası iletişimi, bilgi üretimini kolaylaştıracaktır. Teknolojinin kullanımının yarattığı makine ve fabrika sistemi, dolayısıyla sanayi devrimi ve buna bağlı ortaya çıkan sanayi toplumlarının, işlediği bilgi, günümüzde anlamlı tek kaynaktır. Teknolojik gelişmenin ve özellikle bilgisayar teknolojisinin gelişmesinin altındaki temel faktör, bilginin bir beceri aracı olmaktan çıkıp bilgiye uygulanmasıdır¹⁵.

Bilgi ve bilgi yönetimi olguları; psikoloji, sosyoloji, yönetim ve ekonomi gibi farklı alanlarda çalışma yapanların ilgisini çekmektedir. Yönetim düşüncesindeki evrime paralel olarak konuyla ilgili çalışmalar da gelişme göstermiştir. Yazın taraması yapıldığında 1980’li yıllardan itibaren yapılan çalışmalarda, kapalı ve açık

¹⁴ Adem ÖĞÜT, İsmail SEVİNÇ, “Küreselleşme Ve Bilgi Toplumu Bağlamında Şebeke Ve Sanal Organizasyon Yapıları Ve Elektronik Ticaret”, *Kocaeli Üniversitesi I. Bilgi, Ekonomi ve Yönetimi Kongre Bildirileri*, 10-11- Mayıs 2002, Hereke-Kocaeli, s.839-840.

¹⁵ Güney NAİR, “Bilgi’nin Değişen Anlamı Ve Kavram Tartışmaları”, *Cumhuriyet Üni. İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:2, Sayı:1, 2001, s.334-335.

bilgi, örgütsel yeterlilik, çalışanların bilgi ve becerileri gibi soyut kaynaklar, örgütsel öğrenme, yapay zekâ gibi bilgi yönetimi paradigması ile ilgili kavramların öne çıktığı görülmektedir.

1980'lerden sonra Drucker (1988,1994) ve Nonaka (1991) gibi pek çok araştırmacı, 21. Yüzyılda bilginin önemine değinerek, bilgi edinme ve bu bilgileri uygulamalara aktarmanın örgütler için yaşamsal derecede önemli olduğuna işaret etmişlerdir 1980 sonrasında “bilgi” ve “bilgi yönetimi” ile ilgili çalışmalar hızla artmıştır¹⁶.

Günümüzde bilgi çağı olarak adlandırılan dönemde bilginin insan, organizasyon ve toplum hayatında temel güç ve ana sermaye halini aldığı, bilgi çalışanlarının çoğaldığı, hayat boyu öğrenme alışkanlığının yerleştiği öğrenen birey, öğrenen organizasyon ve öğrenen toplum bağının kurulduğu ve bunların toplumsal bir yaşam biçimini ifade ettiği görülmektedir. Bu bağlamda bilgi çağının, Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerin toplumsal ve ekonomik yapılarında, önemli etkilerinin görülmektedir¹⁷.

Nonaka vd.'nin bilgi tabanlı bir toplumda yaşadığımız belirtmektedir. Burada bilgi, en yüksek kalite gücünün kaynağıdır. Pazarların, ürünlerin, teknolojilerin, rakiplerin, düzenlemelerin ve hatta toplumların hızla değiştiği bir dünyada, süregelen yenilik hareketi ve bu tür yeniliklere olanak sağlayan bilgi sürdürülebilir rekabet avantajının önemli kaynakları olmaya başlamıştır. Dolayısıyla, yönetim bilginleri bugün, bir firmanın sürdürülebilir rekabet avantajının en önemli kaynağı olan bilgiyi yaratmak ve kullanmak için bilgi ve beceriyi ele alırlar. Bir firmanın varlık nedeni sürekli olarak bilgi yaratmaktır. Henüz, bilgi tabanlı yönetimle ilgili tüm söylenenler ve mevcut iktisadi ve organizasyonel teorilerden birkaç esas yolla ayrılan yeni bir

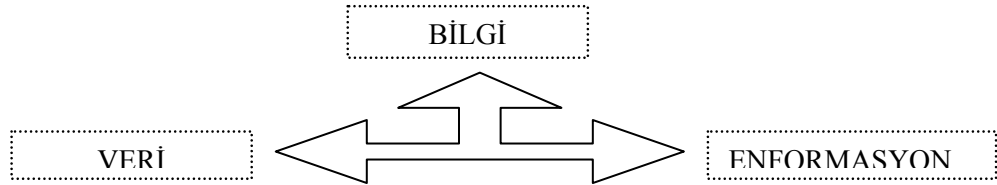
¹⁶ Ömür ÖZMEN, Pınar Süral ÖZER ve Ömür SAATÇIOĞLU, “Bilgi Yönetimi Modelleri: Bileşenlerin İncelenmesine İlişkin Kavramsal Bir Çerçeve”, *Kocaeli Üniversitesi I. Bilgi, Ekonomi ve Yönetimi Kongre Bildirileri*, 10-11- Mayıs 2002, Hereke-Kocaeli, s.470.

¹⁷ Aykut BEDÜK, “Bilgi Çağı, Örgütlerde Bilginin Önemi Ve Bilgi Teknolojilerinin Örgütlere Sundukları Değişim Ve Olanaklar”, *I.Bilgi, Ekonomi ve Yönetimi Kongre Bildirileri* 10-11- Mayıs 2002, Hereke-Kocaeli, s.695.

bilgi teorisi ihtiyacının fark edilmesine rağmen, organizasyonların aslında bilgiyi nasıl yarattığı ve yönettiğine dair çok az bir anlayış var¹⁸.

1.2.Bilgi Kavramına İlişkin Tanımlar

Bilgi nedir sorusu Platodan günümüze kadar bir çok filozofun ilgisini çekmiş olmasına rağmen bir yargıya ulaşılammıştır¹⁹. Türkçede “bilgi” anlamına, İngilizcede “data”, “information” ve “knowledge” kavramları gelmektedir. Esasen, bu olgular arasında anlamsal düzeyleri açısından önemli ayrımlar söz konusudur²⁰. Bilgi kavramı Latince “Informatio” kökünden gelmekte olup, bilgi verme eylemi, biçimlendirme ve bilgi-haber eylemi olarak tanımlanmaktadır²¹. Veri, enformasyon ve bilgi kavramlarının birçok tanımı vardır. Bhatt’ın yaptığı tanımlama daha öz ve nettir; “genellikle veri, işlenmemiş gerçekler, enformasyon; verilerin bir düzen içinde ele alınması, bilgi ise; anlamlı enformasyon olarak tanımlanmaktadır²². Şekil 1’de gösterildiği gibi, veri, enformasyon ve bilgi arasındaki ilişkinin birbiriyle bağlantılı olduğunu ortaya koymaktadır. Kısaca veri, enformasyon ve bilgi kavramları arasındaki ilişkiye giriş yaptıktan sonra, veri, enformasyon ve bilgi kavramlarının bilgi yönetimi konusundaki yeri ve tanımı yapılacaktır.



Şekil 1: Veri, enformasyon ve bilgi arasındaki döngüsel ilişkiler.

KAYNAK: Ganesh D. BHATT, “Knowledge Management In Organizations: Examining The Interaction Between Technologies, Techniques, And People”, *Journal Of Knowledge Management, Vol:5, Issue:1, 2001*, s.68

¹⁸ Ikujiro NONOKA, Ryoko TOYOMO, Noboru KONNO, “SECI, Ba, And Leadership: A Unified Model Of Dynamic Knowledge Creation”, *Long Range Planning, Vol:33, Issue:1, February 2000*, s.5.

¹⁹ John BEVEREN VAN, “A Model Of Knowledge Acquisition That Refocuses Knowledge Management”, *Journal Of Knowledge Management, Vol: 6, No:1, 2002*, s.19

²⁰ Adem ÖĞÜT, *Bilgi Çağında Yönetim*, Nobel Yayınları, I. Basım, Kasım 2001, s.11

²¹ Rana ÖZEN KUTANİS, Serkan Bayraktaroğlu, “Bilgi Çağında Öğrenme Engelleri”, *Kocaeli Üniversitesi II. Bilgi, Ekonomi Ve Yönetimi Kongre Bildirileri, Derbent/İzmit, 17-18 Mayıs 2003*, s.446.

²² Ganesh D. BHATT, “Knowledge Management In Organizations: Examining The Interaction Between Technologies, Techniques, And People”, *Journal Of Knowledge Management, Vol:5, Issue:1, 2001*, s.69.

1.2.1. Veri

Veri, sürecin temel hammaddesi olarak ve çeşitli sembol, harf, rakam ve işaretlerle temsil edilen, ham işlenmemiş gerçekler ya da izlenimlerdir. Tümdengelim yaklaşımıyla düzenlenmemiş ve anlam ifade etmeyen “bilgi”nin “veri” olduğu ifade edilmektedir²³. Barutçugil, veriyi; özümlememiş ve yorumlanmamış gözlemler, işlenmemiş gerçekler olarak tanımlamaktadır²⁴. Veri bir sonuca varabilmek için gerekli olan ilk bilgi ya da anlam çıkarmada veya sonuca varmakta kullanılan nicelikler, olaylar, kayıtlar veya sayı kümeleri olarak tanımlanmaktadır²⁵.

Bu tanıma örneklendirecek olursak; süpermarkete girdiniz ve bir şeyler satın aldınız. Bu noktada veriler oluşmaya başlar. Ne aldınız?, Ne miktarda aldınız?, Kaça aldınız?, Nasıl ödediniz?, işte bu soruların cevaplarının hepsi veridir. Bize bir şeyler ifade etmektedir, ancak bize müşterinin niçin bu süpermarkete geldiğini, bir daha gelip gelmeyeceğini, niçin o ürünleri seçtiğini, o marketin iyi yönetilip yönetilmediğine dair bilgiler vermez. Bu soruların cevapları, sadece nesnel gerçekleri ifade eder²⁶.

1.2.2. Enformasyon

Veriden çok daha zengin bir içeriğe sahip olan enformasyon yazılı, sözlü veya görsel bir mesajdır. Her mesajda olduğu gibi enformasyonun aktarılması için bir gönderen ve bir alıcı olması gerekir. Enformasyon, mesajı alan kişinin algılamasının değişmesi ve yargısı üzerinde etki yapmayı hedefler²⁷. Veriyi kullanan, ona anlam kattığında; veri, enformasyona dönüşür. Verilere çeşitli yollarla değer ekleyerek enformasyona dönüştürürüz. Verilere değer ekleme konusunda birkaç önemli yöntem aşağıda yer almaktadır^{28, 29}.

²³ Peter F. DRUCKER, *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*, Çev: İ. Bahçivangil, G. Gorbon, Epsilon Yayınevi, İstanbul, 1999, s. 141

²⁴ İsmet BARUTÇUGİL, *Bilgi Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002, s.57

²⁵ Nazik Nazan PINAR ÖRNEK, *İşletmelerde Bilgi Yönetimi Ve Arçelik A.Ş.'de Yürütülen Bilgi Yönetimi Sürecine İlişkin Uygulama Çalışması*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, Eylül, 2002, s.4

²⁶ Thomas H. DAVENPORT, Laurence Prusak, a.g.e., s.2

²⁷ İsmet BARUTÇUGİL, a.g.e., s.57

²⁸ Thomas H. DAVENPORT, Laurence Prusak, a.g.e., s.4

²⁹ Davenport'un kullandığı enformasyon tanımı içerisinde verilere katılan değerler bizim kullandığımız enformasyon tanımı ile uyum sağlamadığı için teorik tartışmamıza dâhil edilmeyen “amaca yönelme” ve “düzeltme” maddeleri bulunmamaktadır. Daha geniş bilgi için bakınız; Thomas H. DAVENPORT, Laurence Prusak, *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Pres, Boston, 1998, s.4

- ✓ *Kategorize Etme:* Verilerin analize uygun birimlerinin yada temel bileşenlerinin neler olduğunu biliriz.
- ✓ *Hesaplama:* Veriler matematiksel yada istatistiksel olarak analiz edilmiş olabilir.
- ✓ *Özetleme:* Veriler kısa ve öz görünecek şekilde özetlenmiş olabilir.

Kaydedilmiş enformasyonun özel bir miktarı bilgi olarak kullanıldığı gibi, bilgide birçok enformasyonu içerir. Enformasyon bilgisayar sistemlerinde oluştuğunda insan yorumlarını içermez. Bilgi, enformasyonun kullanıcının subjektif yorumuyla bir araya gelmesiyle oluşur. Kitaptaki ve bilgisayardaki bilgi değil, enformasyondur³⁰.

Enformasyon kavramı çoğu zaman bilgi kavramı ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Bu sebeple enformasyon kavramı ile bilgi kavramı arasındaki farka dikkat edilmelidir. Vail enformasyon kavramı ile bilgi kavramı arasındaki farka dikkat çekmiştir; “Bilgi, işletmeye değer katacak şekilde işlerlik kazandırılmış enformasyondur”³¹.

Bilgi ve enformasyon arasındaki bu fark ilk defa Macar kimyager, ekonomist ve filozof Michael Polanyi tarafından ortaya atılmıştır. O, kişisel yada üstü kapalı bilginin insanın uslamaması için son derece önemli olduğunu ifade etmiştir. Çünkü insanlar bilgiyi yeniden yaratım ve kendi deneyimlerini örgütlü hale getirmeleri ile edinirler. Bu çerçevede sayılar ya da kelimelerle ifade edilebilen bu bilgi buz dağının sadece küçük bir parçasıdır³². Bilginin ham maddeleri olan veri ve enformasyon kavramlarını açıkladıktan sonra çalışmamızın ana kavramı olan bilgi kavramı ve bilgi yönetimi kavramlarına değinilecektir.

1.2.3. Bilgi

“Bilginin ne olduğu” sorusu, yunan filozoflarının yapmış oldukları tartışmalardan bu yana önemini yitirmemiştir. Kavram, ilk olarak Plato tarafından “kanıtlanmış doğru inanışlar” olarak tanımlanmış ve günümüze kadar kavramın pek

³⁰ Gamze İNEL, a.g.t., s.10.

³¹ Edmond F. VAIL, “Knowledge Mapping; Getting Started With Knowledge Management”, *Information System Management*, Fall 1999, s.16.

³² Cevat CELEP, Buket Çetiner, *Bilgi Yönetimi*, Anı Yayıncılık, Ankara, 2003, s.12.

çok farklı tanımı yapılmıştır³³. Çalışma boyunca bilgi sözcüğü aslında üst bilgiyi ifade etmek üzere kullanılmıştır. Burada, üst bilginin birkaç tanımını vermekte yarar vardır. Bunları şöyle sıralayabiliriz. Bilgi “yorumlanmış veridir”, “enformasyon parçaları arasında kurulan yararlı ilişkidir”, “...spesifik konulara ilişkin olgu ve kuralların ortaya çıkarılması ile ya da belirli bir amaca yönelik olarak bilgilerin çeşitli analiz, tasnif ve gruplanma işlemlerinden geçirilerek ileri zaman dilimleri için kullanıma hazır hale getirilmesi ile oluşan ve yorumlama ile elde edilen bilgi türüdür”³⁴.

Çalışmamızda kullanılan bilgi kavramına ilişkin en uygun tanımlama Çapar ve Davenport’un yaptığı tanımlamalardır. Çapar bilgiyi şöyle tanımlar; “Deneyim ışığında, anlaşılan, değerlendirilen ve bilinen entelektüel anlayışın kapsamına alınan enformasyon”dur³⁵. Davenport ise bilgi kavramını şu şekilde tanımlamaktadır; “Yeni deneyimler ve enformasyonun değerlendirilmesi ve bir araya getirilmesi için gerekli koşulları ve çerçeveyi sağlayan; bir düzen içerisindeki deneyimlerin, değerlerin, yapısal enformasyonun, uzmanlık görüşünün ve bir temele dayalı sezgilerin esnek bir bileşimidir. Bilenlerin zihninde yaratılır ve uygulanır”³⁶.

Keskin bilgi konusunda insan faktörünün önemine dikkat çekerek; bir bilgisayar veriyi, bir rapor enformasyonu içerebilir. Ancak yalnızca bir insan bilgiyi içerebilir ve onu uygulayabilir³⁷. Bilginin oluşmasında en önemli faktör hiç kuşkusuz ki insan faktörüdür. “Enformasyon için en iyi filtre insan aklıdır”³⁸. Bu durumda birey örgütün çekirdeğini oluşturmasından dolayı toplam bireysel bilgi örgütsel bilgiyi oluşturur mu sorusu akla gelmektedir, Myers bu durumu şöyle ifade etmektedir; “örgütsel bilgi, işlenmiş enformasyonun, yerleşmiş rutinler ve hareket dönüşümü süreçleri olarak tanımlanır. Örgütsel bilginin temelini insan faktörü oluşturmaktadır. Bundan dolayı örgütsel bilgi, organizasyonun kültürü, kuralları,

³³ Ikujiro NONAKA, Hirotaka TAKEUCHI, a.g.e., s.21

³⁴ Adem ÖĞÜT, a.g.e., s.12

³⁵ Bengü ÇAPAR, “Bilgi Yönetimi: Nasıl Bir İnsan Gücü?”, *Kocaeli Üniversitesi II. Bilgi, Ekonomi Ve Yönetimi Kongre Bildirileri*, Derbent/İzmit, 17–18 Mayıs 2003, s.423

³⁶ Thomas H. DAVENPORT, Laurence PRUSAK, a.g.e., s.5

³⁷ Halit KESKİN, Ali Ekber AKGÜN, Veli Denizhan KALKAN, “Bilgi Yönetimi Ve İnsan Kaynakları Yönetimi: Literatür Değerlendirmesi Ve Gebze’deki Üretim İşletmelerinin İnsan Kaynakları Departmanlarında Bir Uygulama Çalışması”, *Kocaeli Üniversitesi II. Bilgi, Ekonomi Ve Yönetimi Kongre Bildirileri*, Derbent/İzmit, 17–18 Mayıs 2003, s.687

³⁸ Gamze İNEL, a.g.t., s.43

ürünleri, süreçleri ve sistemlerini kapsamaktadır³⁹. Myers'ın bu düşüncesini, Bhatt da destekleyerek ve bireysel bilginin basit bir toplamının örgütsel bilgiyi oluşturmadığını belirtmektedir.⁴⁰ Bu bağlamda örgütsel bilgi; teknolojiler, teknikler ve insanlar arasındaki etkileşim kalıpları aracılığıyla ile oluşturulmakta ve bu etkileşim kalıpları örgütün kendine özgü geçmişi ve kültürü tarafından şekillendirilmektedir.⁴¹

Her ne kadar ilerleyen konularımızda örgütsel bilgi, kapalı bilgi ve açık bilgi konularına daha detaylı olarak değinilecek olsa da çalışmamızın bu kısmında kısaca bahsetmeyi uygun bulduk. Bilgi, analitik bazda iki grup olarak ayrılmaktadır. İlk grupta bireysel bilgi – örgütsel bilgi, ikinci grupta ise açık bilgi – kapalı bilgi şeklinde ayrılmaktadır. Yukarıdaki açıklamalarda bilginin tanımının yanı sıra bireysel bilgi – örgütsel bilgi ayrımına kısaca değindik. İkinci grup olarak Nonaka ve Takeuchi'nin de bahsettiği ayrıma göre bilgi, kapalı bilgi – açık bilgi olarak da ayrılmaktadır. Açık bilgi; formal ve sistematik bir yapıya sahip, kelimelerle, matematiksel formüller ve sayılarla kolayca ifade edilebilir, iletilebilir ve doküman haline getirilebilen bilgilerdir⁴². Kapalı bilgi, daha çok kişisel yani özel bilgi türüdür. Bilginin bu ikinci türü bilgisayar sistemleri aracılığıyla elde edilmesi zordur. Schon'un bakış açısıyla “uygulamanın yansıtılması” fikrinde belirttiği gibi bilgi ile ilgili eylem ve uygulamalarda öğrendiklerimizden daha fazlasının meydana geldiğini savunmaktadır⁴³. Çalışmamızda kurumlarda açık bilgi ve kapalı bilgi ayrımı üzerinde durulacağından dolayı, bilgi türleri konusuna değinilerek açık ve kapalı bilgi ayrımı üzerinde durulacaktır.

³⁹ Paul S. MYERS, *Knowledge Management And Organizational Design*, Butterworth-Heinenman, Boston, 1996, s.2

⁴⁰ Ganesh D. BHATT, “Knowledge Management In Organizations: Examining The Interaction Between Technologies, Techniques, And People”, *Journal of Knowledge Management*, Vol:5, Issue:1, 2001,s.68.

Daha geniş bilgi için bakınız: Ganesh D. BHATT, “A Source Based Perspective Of Developing Organizational Capabilities for Business Transformation”, *Knowledge and Process Management*, Vol:7, No:2, 2000, s.119-128.

⁴¹ Ganesh D. BHATT, a.g.m., Vol:5, Issue:1, 2001, s.68.

⁴² Gamze İNEL, a.g.t., s.43

⁴³ John STOREY, Elizabeth BARNETT, “Knowledge Management Initiatives: Learning From Failure”, *Journal of Knowledge Management*, Vol:4, Issue: 2,2000, s.145.

1.3. Bilgi Türleri

Bilgi türlerine geçmeden önce literatürde bilginin sınıflandırılması konusuna değinilmesinin daha uygun olduğunu düşünüyoruz. Literatürde bilgi sınıflandırması yaygın olarak 5 gruba ayrılmıştır. Bunlar;

- 1.) Polanyi'nin Modeli: Yunan filozoflar, bilginin *mythos* ve *logos* olarak tanımlanan, birbirini bütünleyen ve karşılıklı ilişki içerisinde bulunan iki farklı parçadan oluştuğunu belirtmiştir⁴⁴. Filozofların bu görüşlerini de temel alan felsefeci Polanyi'nin bilginin sınıflandırılmasına ilişkin modeli bu konudaki tüm modellerin temeli olarak kabul edilmektedir. Polanyi, bilgiyi “kapalı bilgi” ve “açık bilgi” olmak üzere iki sınıfa ayırmıştır.
- 2.) Boisot'un Modeli: Bilgiyi, kodlanma ve yayılma boyutlarına göre dört sınıfa ayırmıştır⁴⁵; *Mülki Bilgi*; bilgiye gereksinim duyanlara aktarılmaya hazır biçimde kodlanmış olup, örgüt geneline yayılmamış bilgidir. *Kişisel Bilgi*; kişilerin bildiği fakat kodlamadığı ve yaymadığı bilgidir. *Kamusal Bilgi*; örgüt içinde kayıtlara geçmiş, herkesin kolaylıkla ulaşabildiği bilgidir. *Ortak Anlayış*; örgüt içinde yavaş bir biçimde sosyalleşme süreci aracılığıyla yayılmış olan fakat kodlanmamış bilgidir.
- 3.) Nonaka'nın ve Takeuchi'nin Modeli: Nonaka ortaya koyduğu ve daha sonra Takeuchi ile ortak çalışmasında geliştirdiği modelinde, bilginin kapalı ve açık bilgi arasındaki karşılıklı ilişki ile yaratıldığı düşüncesinden hareketle örgütsel bilginin yaratılmasına olanak veren “bilgi sarmalı” kavramını ortaya atmıştır. Buna göre kapalı ve açık bilgi arasındaki ayrım bilgi yaratılması konusunda dört temel durumun ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bunlar; sosyalleşme, dışsallaşma, bütünleşme ve içselleşme olarak ele alınır⁴⁶. Nonaka ve Takeuchi, bilginin yaratılmasına ilişkin çalışmalarının temelini oluşturan iki boyut belirlemişlerdir;

⁴⁴ Nada K. KAKABADSE, Alexander KOUZMIN, Andrew KAKABADSE, “From Tacit Knowledge to Knowledge Management: Leveraging Invisible Assets”, *Knowledge and Process Management*, Vol:8, No:3, July/September 2001, s.138-139.

⁴⁵ R. McADAM, S. McCREEDY, “A Critical Review of Knowledge Management Models”, *The Learning Organization*, Vol: 6, Issue: 3, 1999, s.96.

⁴⁶ Ikujiro NONAKA, “The Knowledge Creating Company”, *Harvard Business Review*, November-December, 1991, s.98-99; Ayrıca bkz; Ikujiro NONAKA, Hirotaka TAKEUCHI, a.g.e., 1995, s.62.

(1) Epistemolojik Boyut (Bilgi Bilimi); bu boyut kapalı ve açık bilgi ayrımını yapmaktadır,

(2) Ontolojik Boyut (Varlık Bilimi); birey, grup, örgüt ve örgütler arası ayrımının yapıldığı boyuttur.

4.) Hendlund ve Nonaka'nın Modeli: Bu model, bilgiyi iki boyutta incelemektedir, birinci boyut bilginin kapalı veya açık oluşu ile ilgiliyken, ikinci boyut bilgi taşıyıcılarının düzeyleri ilgilidir (birey, grup, örgüt, örgütler arası)⁴⁷.

5.) Spender'in Modeli: Spender'in sınıflandırması kapalılık-açıklık ve bireysellik-sosyallik olmak üzere iki boyutludur. Böylelikle, bilgi dört sınıfa ayrılmıştır. Açık ve bireysel boyutta bilgi; “*bilinçli bilgi*”, açık ve sosyal boyutta bilgi; “*nesnel bilgi*”, kapalı ve bireysel boyutta bilgi; “*otomatik bilgi*”, kapalı ve sosyal boyutta bilgi; “*ortak bilgi*” adını almaktadır⁴⁸.

Literatürde incelenmiş olan modeller dışında bilgiyi farklı şekillerde sınıflandıran başka araştırmacılar da olmuştur⁴⁹. Literatürde yaygın olarak kullanılan Nonaka ve Takeuchi'nun (1995) yaptıkları çalışma genel kabul görmekte olduğu için çalışmamızda bu bilgi sınıflandırma modeli dikkate alınacaktır.

Bu bağlamda bilgi; açık ve kapalı bilgi olarak ayrılmaktadır. Nonaka kapalı ve açık bilgi arasındaki karşılaştırmayı Şekil 2'deki gibi yapmaktadır.

| KAPALI BİLGİ (SUBJEKTİF) | AÇIK BİLGİ OBJEKTİF) |
|--------------------------|----------------------|
| Deneyimsel Bilgi | Ussal Bilgi |
| Eşanlı Bilgi | Sıralı Bilgi |
| Örneksel Bilgi | Sayısal Bilgi |

Şekil 2: Açık Bilgi – Kapalı Bilgi'nin Karşılaştırılması

Kaynak: Ikujiro NONAKA, Hirotaka TAKEUCHI, *The Knowledge Creating Company*, New York, Oxford University Press, 1995, s.61

⁴⁷ Hendlund GUNNAR, “A Model of Knowledge Management and N-Form Corporation”, *Strategic Management Journal*, Vol: 15, Summer 1994, s.75.

Ayrıca bkz; R. MCADAM, S. MCCREEDY, a.g.m., 1999, s.96.

⁴⁸ J. C. SPENDER, “Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory Of The Firm”, *Strategic Management Journal*, Vol:17, Winter Special Issue, 1996, s.52.

⁴⁹ Daha detaylı bilgi için bkz; Ikujiro NONAKA, a.g.m., 1991, s.96, Ikujiro NONAK, Hirotaka TAKEUCHI, a.g.e., ss.36-40, J.C. SPENDER, a.g.m., s.50

Bu durumda kapalı bilgi ile açık bilginin kısa bir tanımı vermekte yarar vardır. Kapalı bilgi; zihinsel, deneyimler, yetenekler ile dışsal olarak tespit edilmesi zor olan insanda yerleşik bilgidir. Açık bilgi; dışsal olarak tespit edilebilen ve formal modellerle, prosedürlerle ve kurallarla ortaya konulabilen bilgidir⁵⁰. Bilgi yönetimi alanındaki birçok araştırmacı iki tip bilginin varlığı konusunda hemfikirdir: “açık bilgi” ve “kapalı bilgi”. Her iki bilgi formu da önemli olmasına karşın, birinin yönetimi genellikle diğerinin göz ardı edilmesi ile söz konusu olmaktadır. Ancak, bir stratejinin diğerine göre daha çok önemsenmesi birkaç işlevsel bilgi yönetimi konusuna ışık tutsa da, bilgi yaratımı sürecine yönelik olumsuz sonuçlar da doğurabilmektedir. Gerçekten, açık ve kapalı bilgi arasındaki etkileşimi görmezlikten gelmek, yeni yöntemler, ürünler ve hizmetler göz önünde bulundurulduğunda yeniliği engelleyici ve bunun gibi olumsuz sonuçlar anlamına gelmektedir⁵¹.

1.3.1. Açık Bilgi

Açık bilgi; formal ve sistematik bir yapıya sahip, kelimelerle, matematiksel formüller ve sayılarla kolayca ifade edilebilir, iletilebilir ve doküman haline getirilebilen bilgidir. Veri tabanları, sunumlar, organizasyon şemaları, el kitapları, prosedürler, raporlar, ürün ve üretime yönelik teknik belgeler bu tip bilgilere örnektir⁵². Açık bilgi, yazılı veya sözlü olarak ifade edilebilen bilgidir. Bir tarif kitabı açık bilgiye örnektir, çünkü bir takım şeylerin nasıl yapıldığını bireysel bilgilerden aktarmaktadır. Bu bilgiyle başka biri yeniden ürün üretebilir⁵³.

Nonaka, eserinde açık bilginin tanımını şu şekilde belirtmiştir; açık bilgi kelime ve sayılarla ifade edilebilir, veri formül vb. şeylerle paylaşılabilir. Bu tür bilgi bireyler arasında formel ya da sistematik olarak yayılabilir. Genellikle batıda bu tür bilgiye önem verilir⁵⁴.

Krogh, birçok yazarında belirttiği gibi açık bilginin firmalar arasında daha kolay aktarılabilir ve anlaşılabilir olduğunu ve bundan dolayı bu tür bilgilerin iş

⁵⁰ Edmond F. VAIL, a.g.m., s. 16

⁵¹ Richard T. HERSCHEL, “Tacit to Explicit Knowledge Conversion: Knowledge Exchange Protocols”, *Journal of Knowledge Management*, Vol:5, Issue:1, 2001, s.107.

⁵² Gamze İNEL, a.g.t., s.43

⁵³ Jacky SWAN, Sue NEWELL, Maxine ROBERTSON, Harry SCARBROUGH, *Managing Knowledge Work*, Palgrave Publisher Ltd., New York, 2002, s.104

⁵⁴ Ikujiro NONAKA, Nomoru KONNO, “The Concept of ‘Ba’: Building A Foundation For Knowledge Creation”, *California Management Review*, Vol: 40, Issue: 3, 1998, s.42

ortaklıklarında ve şirketlerin faaliyetlerinde mutlak ulaşılabilir bilgi türü olduğunu belirtmektedir⁵⁵

1.3.2. Kapalı Bilgi

Nonaka, açık bilgi tanımında genellikle batıda açık bilgiye önem verildiğini belirtmişti. Bu tanımın devamında ise, batıda açık bilgiye önem verilmesine karşılık birçok Japon bilim adamı⁵⁶, bilginin temelde kapalı olduğunu kolaylıkla görülen ve açıklanabilen bir şey olmadığı görüşünü savunmaktadır. Kapalı bilgi bireyseldir ve formüle edilmesi güçtür. Bu nedenle diğerleri ile iletişim kurmak ve paylaşmak zordur. Kişiyeye özgü görüşler, sezgi ve önsezi bu bilgi kategorisine girer. Kapalı bilgi, bireylerin sahip olduğu idealler, değerler, duygular, eylem ve deneyimlerinde önemli rol oynar.

Kapalı bilginin iki boyutu vardır. Birincisi; “know-how” olarak bilinen ve informel kişisel beceri ve yetenekleri ihtiva eden teknik boyuttur. İkincisi; inançlar, idealler, değerler ve ussal modelleri kapsayan bilişsel boyuttur. İfadesi güç olsa da kapalı bilginin bu boyutu dünyayı algılamamızı şekillendirir.⁵⁷

Nonaka'nın bu tanımını destekleyen birçok araştırmacı vardır. Bunlardan Swan, Pınar ve Inkpen'in tanımlamaları da şu şekildedir; Bu bilgi türünde, bilinen fakat bazı durumlarda ifade edilmesi nerdeyse imkânsız veya son derece zor olan ve bireylerde var olan bilgidir. Kapalı bilgi, ifade ettiklerimizden daha fazlasını bildiğimiz, aynı zamanda “know-how” gözüyle bakılan ve pratikte yeteneğimizde, hareketlerimizde ve kafamızda mevcut olan bilgidir⁵⁸. Bireysel deneyimlere, bakış açısı ve değerlere dayanan içsel bir bilgi olan kapalı bilgi, insanların farkında olduklarından daha fazla şey bildikleri, uzun yıllar içinde edindikleri geniş beceri, enformasyon ve çalışma birikimlerini unutkanlık noktasına varacak şekilde içselleştirmeleridir⁵⁹. Bu bilgi türünün diğer kişilere aktarılması, paylaşılması ve formüle edilmesi zordur. İnsanların inanış, birikim ve değerleri şeklinde elle

⁵⁵ John Harald AADNE, Georg VON KROGH, Johan ROOS, “Representationism: The Traditional Approaches to Cooperative Strategies”, Georg Von Krogh&Johan Roos (Ed.), *Managing Knowledge: Perspective On Cooperation And Competition*, Sage Publications, London, 1996 s.12.

⁵⁶ Detaylı bilgi için bkz: Ikujiro NONAKA, Nomoru KONNO, a.g.m., s.42

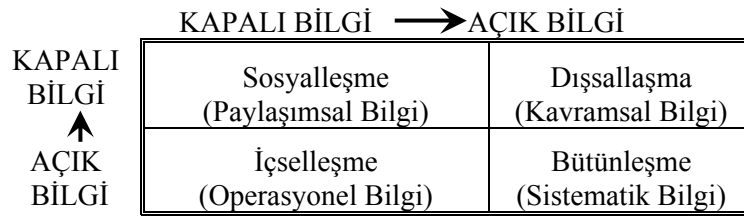
⁵⁷ Ikujiro NONAKA, Nomoru KONNO, a.g.m., s.42.

⁵⁸ Jacky SWAN, vd., a.g.e., s.3.

⁵⁹ Nazik Nazan PINAR ÖRNEK, a.g.t., s.18.

tutulamayan nitelikteki özelliklerinin karışımından oluşmaktadır⁶⁰. İçimize o kadar işlemiştir ki bazen ona sahip olduğumuzu dahi bilmeyiz ve oldukça sık düştüğümüz bir hatayı yaparak başkalarının da aynı bilgiye benzer düzeyde sahip olduğunu varsayarız. Bu durum kapalı bilginin paylaşımını çok güçleştirir⁶¹.

Kapalı ve açık bilgi birbirini tamamlamaktadır ve insanların yaratıcı eylemlilik süreçlerinde birbirleriyle etkileşim içindedir. Bilgi oluşumu açık ve kapalı bilgi arasındaki etkileşimle gerçekleşmektedir. Bu etkileşim bilgi dönüşümü olarak ifade edilmektedir⁶². Bu iki tür bilgi kendi içlerinde biçim değiştirebilirler. Kapalı ve açık bilgi arasındaki bu dönüşüm Şekil-3’de gösterildiği gibi dört biçimde oluşmaktadır.



Şekil 3: Kapalı ve Açık Bilgi Arasındaki Bilgi Dönüşüm Modu

Kaynak: Nonaka Ikujiro ve Hirotaka Takeuchi, The Knowledge Creating Company, New York, Oxford University Press, 1995, s.72.

Yukarıdaki Şekil 3’de görüldüğü gibi bilginin, kapalı ve açık bilgi arasındaki etkileşim yoluyla yaratılması Nonaka ve Takeuchi tarafından geliştirilmiştir.

Buna göre kapalı ve açık bilgi arasındaki etkileşimin olması örgütsel bilginin yaratılmasındaki temel varsayımdır. Bilgi dönüşümü, kapalı ve açık bilgi arasındaki dört farklı etkileşim şekli vasıtasıyla meydana gelmektedir. Çalışmamızın ilerleyen kısımlarında daha detaylı olarak değineceğimiz bu süreç literatürde SECI (Socialization, Externalization, Combination, Internalization) olarak tanımlanmaktadır⁶³. Bu bağlamda SECI süreci Sosyalleşme, Dışsallaşma,

⁶⁰ Andrew C. INKPEN, “Creating Knowledge Through Collaboration”, *California Management Review*, Vol:39, Issue: 1, 1996, s.126

⁶¹ İsmet BARUTÇUGİL, a.g.e., s.62-63

⁶² Roelof P. uit BEIJERSE, “Questions In Knowledge Management: Defining And Conceptualising A Phenomenon”, *Journal of Knowledge Management*, Vol:3, Issue:2, 1999, s.94-110.

⁶³ Ikujiro NONOKA, Ryoko TOYOMO, Noboru KONNO, “SECI, Ba, And Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation”, *Long Range Planning*, Vol:33, Issue:1, February 2000, s.8.

Bütünleşme ve İçselleştirmeden meydana gelmektedir. Nonaka eserinde bu kavramları kısaca şöyle tanımlamaktadır⁶⁴.

- **Sosyalleşme:** Deneyimleri paylaşma sürecidir. Bu sayede zihinsel modelleri ve teknik yetenekleri paylaşma ile kapalı bilgi yaratılmaktadır. Kapalı bilgi, herhangi özel bir iletişim aracılığıyla ve ya dil kullanmadan bir başkasından öğrenilebilir. Kapalı bilginin biçimlendirilmesi zordur. Genellikle zaman ve mekâna özgü olmasından dolayı sadece aynı ortamda yaşamak ve beraberce zaman geçirmek gibi tecrübelerin paylaşılması ile elde edilebilir. Bu duruma usta-çırak ilişkisi örnek olarak verilebilir.
- **Dışsallaşma:** Kapalı bilgiyi açık bilgiye dönüştürme sürecidir. Bu süreçte bilginin modeller, prosedürler, talimatlar ve kavram şeklini almasıdır. Kapalı bilgi açık bilgiye dönüştüğünde bilgiler daha çok netleşir ve bu sayede diğer kişiler tarafından paylaşılmasına izin verilmiş olur. Bu süreç tipik olarak kavram yaratma sürecinde görülmekte ve diyaloglar veya birlikte düşünme yoluyla ortaya çıkmaktadır.
- **İçselleşme:** Açık bilginin kapalı bilgiye dönüşüm sürecidir. Diğer bir ifadeyle kazanılan deneyimlerin kişilerde içselleştirilmesi, ortaya çıkan açık bilginin kişilerde tekrar kapalı bilgi haline dönüşmesidir. Örgütsel bilginin yaratılması için bireysel seviyelerdeki ihtiyaçlarda toplanmış olan kapalı bilgi, diğer organizasyon üyeleri ile sosyalleştirilmelidir. Bu sayede yeni bir bilgi yaratma döngüsü başlamaktadır. İçselleştirme “yaparak öğrenme” ile yakından ilişkilidir.
- **Bütünleştirme:** Çeşitli kaynaklardan toplanan açık bilgilerin birleştirilmesi yolu ile yeni açık bilgi yaratma süreci olarak tanımlayabiliriz. Bu bilgi dönüşüm sürecinde farklı açık bilgi türlerinin bir araya getirilmesini kapsamaktadır. Bireyler iç ve dış çevreden topladıkları bilgilerini belgeler, toplantılar, telefon konuşmaları ve

⁶⁴ Ikujiro NONAKA, Hirotaka TAKEUCHI, a.g.e., s.62-73.

bilgisayarlı iletişim ağıları yardımıyla diğer bireylerle değiştirir ve bütünleştirirler. Yeni ve açık bilgi daha sonra organizasyon üyelerine yayınlanır.

1.4. Bilgi Üretimi

Bilgi yönetimi, tıpkı bilgi kavramı gibi tanımlanması zor olan bir kavramdır. Bu bağlamda araştırmacılar⁶⁵; “bilginin” ortak bir tanımını yapmakta zorlandıkları gibi bilginin yönetilip yönetilemeyeceği konusunda da aynı duruma düşmektedir. Bu araştırmacılar, bilgi yönetimi kavramını; “bir organizasyonun entelektüel sermayesini en etkin bir şekilde kullanılması” olarak tanımlamaktadır.

Bilgi yönetimine ilişkin kavramlar ve uygulamalar özellikle sanayi sonrası dönemde 1990’lardan sonra gelişmeye ve firmanın değerleri üzerinde etkisi olduğuna inanıldığı için üzerinde önemle durulmaya başlandı. Yukarıda da bahsedildiği gibi bilgi yönetimi üzerine çalışan bir çok araştırmacı bilgi yönetimi ile ilgili olarak yapılan işin ve firmanın değerini artıracak entelektüel sermaye kavramından söz etmektedir. Bu araştırmacılardan Roos’a göre bilgi yönetimi daha kapsayıcı bir kavram olan entelektüel sermayeyi; sahip olan bilgi, tecrübe, organizasyonel teknoloji ve profesyonel beceriler olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda bilgi yönetimi entelektüel sermayenin bir parçası olmaktadır.

Buna karşın bilgi yönetimi üzerine çalışan Von Krogh bilginin yönetilemeyeceğini ancak üretilebileceğini ileri sürmektedir. Bunun bir sonucu olarak da, yöneticilerinde bilgiyi yönetmeye çalışmak yerine bilgi üretimini destekleyecek ortamları hazırlamaları gerektiğini iddia etmektedir⁶⁶. Aynı şekilde Takeuchi’de çalışmasında bilginin yönetilemeyeceğini fakat desteklenebileceğini ifade etmektedir. Bununla birlikte İpçioğlu ve Erdoğan, bilgi yönetimini süreç olarak

⁶⁵ James GUTHRIE, Richard PETTY, “Intellectual Capital Review: Measuring, Reporting and Management”, *Journal of Intellectual Capital*, Vol:1, Issue:1, 2000, s.155

Leif EDVINSON, “Developing Intellectual Capital at Skandia”, *Long Range Planning*, Vol:30, Issue:3, 1997, s.366-373

Mehmet BARCA, “Yeni Ekonomide Bilginin Stratejik Önemi”, *Kocaeli Üniversitesi I. Bilgi, Ekonomi ve Yönetimi Kongre Bildirileri*, 10-11- Mayıs 2002, Hereke-Kocaeli, s.517-526.

Mahmut GEYİK, Mehmet BARCA, “Etkin Bilgi Üretimi İçin Örgütler Nasıl Tasarlanmalıdır?”, *Osmangazi Üniversitesi III. Bilgi, Ekonomi ve Yönetimi Kongre Bildirileri*, 25-26 Kasım 2005, Eskişehir, s.409-417

⁶⁶ Georg VON KROGH, Kazuo ICHIJO, Ikujiro NONOKA, *Bilginin Üretimi*, Çev: Günhan GÜNAY, Dışbank Yayınları, 2002.

ele alarak, “bilginin yönetimi hayati önem taşıyan bilginin açık ve sistematik yönetilmesi ve bu bilginin yaratma, organize etme, dağıtma, kullanma ve işleme süreci ile birleştirilmesidir” biçiminde bir tanımlama yapmıştır⁶⁷. Bu bağlamda çalışmamızda hem zaman darlığı hem de bilgi yönetimin temel çekirdeğini bilgi üretimi oluşturması nedeniyle bilginin başarılı bir şekilde nasıl üretileceği konusu ele alınacaktır. Bu düşüncemizi destekleyen bu yazarlara göre, yönetim terimi, niteliği gereği, bilgi üretimi gibi kontrol edilemez olan ya da en azından sıkı bir denetimden zarar görecektir süreçlerin kontrolünü aklı getirmektedir. Bilgi yönetiminden farklı olarak bilgi üretiminin desteklenmesi ise bilginin üretilmesini olumlu yönde etkileyecek organizasyonel faaliyetler bütünü olarak tanımlanmaktadır⁶⁸.

Genellikle firma yöneticileri, bilgi üretimini sadece nesnel enformasyonun mekanik olarak işleme sorunu olarak görmektedirler. Oysa bilgi, veri ve enformasyondan farklı olarak nesnel değil, öznel, keşfedilecek veya ortaya çıkarılabilecek bir olgu değil, icat edilebilecek, kurgulanılabilecek veya inşa edilebilecek bir fikirdir. Üretimi standardize edilebilecek bir ürün değil, her defasında yeniden üretilmesi gereken soyut bir düşüncedir. İstenildiği ve ihtiyaç duyulduğu zaman geliştirilebilen bir şey değil, ne zaman, nerede ve kimin tarafından ileri sürülebileceği bilinmeyen bir görüştür. Bütün bunlar göz önünde bulundurulduğunda bilginin üretiminin klasik bir yönetim yaklaşımı ve anlayışı ile sağlanamayacağı açıkça görülmektedir. Bilgi üretimini destekleyen ortamlarda yeni bilgilerin ortaya çıkması garanti edilemez ise de, böylesi ortamlarda bilginin ortaya çıkıyor olmasının gözlemlenmesi örgütsel ortam ile bilgi üretimi arasında sıkı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Bilgi üretimini destekleyen örgütler ile desteklemeyen örgütlerin karşılaştırılması durumunda, sistematik bilgi üretiminin tesadüfen gerçekleşmediği görülmektedir⁶⁹. Bunun sonucunda yönetim, bilginin üretimin ve yönetimini örgüt içinde bireyler ve gruplar arasında kendiliğinden bilgi alışverişini sağlayacak stratejiler geliştirecektir.

⁶⁷ İsa İPÇİOĞLU, Zafer ERDOĞAN, “İşletmelerde Liderlik Ve Bilgi Yönetimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Osmangazi Üniversitesi III. Bilgi, Ekonomi ve Yönetimi Kongre Bildirileri*, 25-26 Kasım 2005, Eskişehir, s.634.

⁶⁸ Mahmut GEYİK, Mehmet BARCA, a.g.b., s.411.

⁶⁹ Mahmut GEYİK, Mehmet BARCA, a.g.b., s.411.

1.4.1. Örgütsel Bilgi Üretimi Ve Süreci

Yeni bilgi daima bireyle başlar. Zeki bir araştırmacının yeni buluşlara yol açabilen bir kavrayış gücü vardır. Bir orta kademe yöneticisinin piyasa eğilimleri konusundaki sezgisi, yeni bir ürün kavramına katalizörlük eder. Bir işçi, yeni bir teknik yöntem ortaya atmak için yılların deneyiminden yararlanır. Bu örneklerin her birinde, bireyin kişisel bilgisi, firmanın bütününe yararlı örgütsel bilgiye dönüşür⁷⁰. Daha önceden de bahsettiğimiz gibi bilgi ancak bireyler tarafından yaratılabilir. Bir örgüt onu oluşturan bireyler olmaksızın bilgi yaratamaz. Örgütün bu konudaki katkısı yaratıcı bireyleri desteklemek ve onlara bilgi yaratabilecekleri bir ortam hazırlamaktır. Böylece “örgütsel bilgi yaratılması” süreci bireylerin bilgi yaratılmasının desteklenmesi ve bunun örgüt içindeki bilgi sisteminin bir parçası olarak sabitleştirilmesidir. Örgütsel kademeler arasındaki veya içindeki etkileşim de bu sistemi etkileyecektir⁷¹.

Bireylerde başlayan yeni bilgi örgüte değişik yollarla yayılır. Bilginin paylaşılmasıyla yeni bilginin üretilmesi ortaya çıkar. Nonaka makalesinde “otomobilin evrim teorisi” sloganıyla Honda’nın yeni kent tipi arabası olan Honda City’nin yaratılmasına yol açtığından bahsetmektedir⁷². Newell, bilginin etkin yaratılmasında çapraz fonksiyonel takımları örnek vererek örgüt içinde çapraz fonksiyonel takımların önemli bir yere sahip olduğunu belirtmektedir. Örgütler içindeki çapraz fonksiyonel takım (çalışması), günümüzde genellikle firmalar için yaratıcılık ve başarının anahtarı olarak görülmektedir ve psikoloji alanında da takım çalışmasına yönelik araştırmalarda “bütünün, parçaların toplamından nasıl daha fazla olabileceğini”, bir başka deyişle, bir araya gelen farklı bireylerin sinerji yoluyla nasıl tek başına bir bireyin üretebileceğinin çok ötesinde fikirler yarattığını gösterme mefhum geleneği vardır. Benzer şekilde, bilgi üretimi üzerinde durulan “Bilgi Yönetimi” literatüründe de işbirliği, etkileşim ve takım çalışması büyük önem taşımaktadır⁷³.

⁷⁰ Ikujiro NONAKA (1991), a.g.m., s.97.

⁷¹ H. Gökçe DERVİŞOĞLU, *Stratejik Bilgi Yönetimi*, Dışbank Kitapları-8, 2004, s.32.

⁷² Ikujiro NONAKA (1991), a.g.m., s.96-97.

⁷³ Jacky SWAN vd., a.g.e., s.49.



Şekil 4: Örgütsel Bilgi Üretim Sürecinin Üç Unsuru

Kaynak: Ikujiro NONOKA, Ryoko TOYOMO, Noboru KONNO, “SECI, Ba, And Leadership: A Unified Model Of Dynamic Knowledge Creation”, *Long Range Planning*, Vol:33, Issue:1, February 2000, s.8.

Organizasyonların dinamik bir şekilde bilgiyi nasıl yarattığını anlamak için bilgi üretimi için gerekli üç unsura bakmak gereklidir. Bunlar⁷⁴:

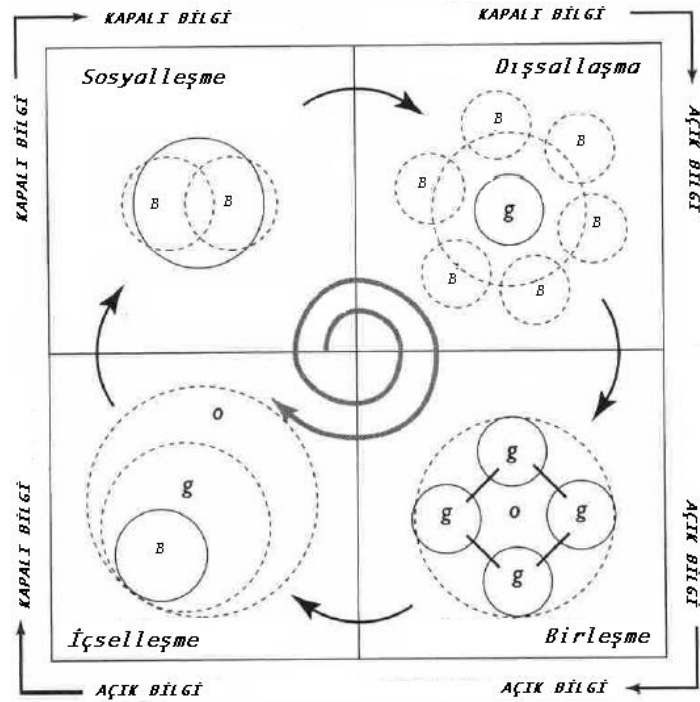
- i. SECI (Socialisation, Externalisation, Combination, Internalisation) süreci; açık ve kapalı bilgi arasındaki dönüşüm ile bilgi yaratma süreci,
- ii. *Ba*; bilgi üretimi için paylaşılan ortam, diğer bir deyişle; bireylerin duygularını, heyecanlarını, zihni modellerini (örtülü bilişsel bilgi için) ve deneyimlerini (örtülü teknik bilgi için) paylaştıkları bir ortamdır.
- iii. Bilgi varlıkları; bilgi üretim sürecinin girdi, çıktı ve uyumlaştırıcıları

Örgütsel bilgi üretiminin bu üç unsuru bilgi üretim sürecindeki Şekil 4’de görüldüğü gibi bilgi spirali biçiminde kendi arasında etkileşimiyle üretilir.

⁷⁴ Ikujiro NONOKA, Ryoko TOYOMO, Noboru KONNO, a.g.m., s.8.

1.4.1.1. Açık ve Kapalı Bilgi Arasındaki Etkileşim Süreci İle Bilgi Üretimi (SDBİ Süreci)

Bilginin iki çeşidi olduğunu daha öncede vurgulamıştık. Bunlardan birincisi kapalı bilgi (sezgi, açık seçik olmayan zihinsel modeller ve yerleşmiş teknik beceriler vb.) ikinci olarak açık bilgidir (şekil ve diyagramlarla ifade edilebilen, açık seçik ortaya konabilen, anlamlı enformasyonlar vb.). Genellikle, Japonlar, kişisel, şahsi durum ve ya kolaylıkla açığa çıkartılmayan bilginin kapalı türü üzerinde durmaktadır. Buna karşın Batılılar ise formel, objektif ve kodlanabilen, bilginin açık türü üzerinde durmaktadırlar. Nonaka'ya göre ve birçok yazara göre (Ryoko TOYOMO, Noboru KONNO, Hirotaka TAKEUCHI, Georg VON KROGH Katsuhiro UMEMOTO, Keigo SASAKI) bilginin bu iki türü karşılıklı tamamlayıcı varlıklardır. Bu iki bilgi türü, kişisel ve kolektif aktivitelerle kapalıdan açığa veya açıktan kaplıya doğru dönüşürler. Bu olay dinamik örgütsel bilgi yaratım teorimizin anahtar varsayımdır. Bu durum tam anlamıyla, yeni organizasyonel bilgi üretimi, bireyler arasındaki açık ve kapalı bilginin etkileşimleri sonucunda birbirlerine aktarımıyla oluşmaktadır⁷⁵.



Şekil 5: Bilgi Dönüşüm Spirali ve Kendi Kendini Aşma Süreci

Kaynak: Ikujiro NONAKA, Nomoru KONNO, "The Concept of 'Ba': Building A Foundation For Knowledge Creation", *California Management Review*, Vol: 40, Issue: 3, 1998, s.43

⁷⁵ Ikujiro NONAKA, Katsuhiro UMEMOTO, Keigo SASAKI, "Managing and Measuring Knowledge in Organizations", Georg VON KROGH, Johan ROOS, Dirk KLEINE (Ed.), *Knowing in Firms: Understanding, Managing and Measuring Knowledge*, Sage Publications, London, 1998, s.147.

Bilgi yaratımı örtülü ve açık bilgi arasındaki etkileşimlerin sarmalanma sürecidir. Bu bilgiler arasındaki etkileşimler yeni bilgi yaratımına yön verirler. Bu iki kategorinin dört biçimde dönüşümüyle kavramsallaşmasını sağlar. Şekil 5’te bir bilgi dönüşüm sürecindeki dört adımın niteliklerini gösterir (Şekilde yer alan kısaltmalar: g:grup, B: birey, o: organizasyon/örgüt) . Her bir dört dönüşüm modu, kendini aşma süreçleri olarak anlaşılabilir. Bu SDBİ (Sosyalleşme, Dışsallaşma, Birleşme, İçselleşme) modeli yalnızca bilgi yaratımının dış hattı olarak hizmet eder ve kendini aşma ideası oldukça soyuttur⁷⁶.

1.4.1.1.1. Sosyalleşme (Kapalı Bilgiden Kapalı Bilgiye)

Bu aşamada tecrübelerin paylaşımı söz konusu olmaktadır. Sosyalleşme deneyimlerin paylaşarak yeni kapalı bilgiye dönüşme sürecidir. Çünkü kapalı bilgi genellikle zamana ve mekana özgü ve formüle edilmesi zordur ve kapalı bilgi aynı ortamda yaşamak ve beraberce zaman geçirmek gibi deneyimlerin paylaşılması yoluyla elde edilir. Bu sayede zihinsel modelleri ve teknik yetenekleri paylaşma ile kapalı bilgi yaratılmaktadır. Burada zihinsel ve teknik becerilerin paylaşımı sağlanmaktadır⁷⁷. Yine Nonaka “The Creating-Knowledge Company” isimli eserinde sosyalleşme konusunu tecrübelerin paylaşma süreci olarak tanımlamaktadır⁷⁸.

Aynı şekilde Beijerse de, sosyalleşmeyi açıklamak için; usta-çırak ilişkilerindeki bilgi dönüşümü ile taklit yoluyla öğrenme sürecindeki bilgi dönüşümünü örnek vermektedir⁷⁹. Bir kişi dil kullanmaksızın kapalı bilgiyi direkt olarak diğer kişilerden edinebilmektedir. Çıraklar ustalarıyla çalışırlar ve ustalığı öğrenirler. Buradaki öğrenme dil yoluyla bir öğrenme değil fakat gözlem yapma, taklit etme ve uygulamayla olmaktadır. İşletmeyi ele aldığımızda iş üzerinde eğitim, benzer prensibi kullanmaktadır⁸⁰. Nonaka makalesinde bu becerilerin taklit ve uygulamayla öğrenilerek kazanıldığını belirtmiştir. Bu beceriler onun kapalı bilgi tabanının bir parçası haline gelir. Başka bir deyişle, zanaata “vâkıf” olur. Ama sadece vâkıf olma, bilgi yaratmanın oldukça sınırlı bir biçimidir. Bu doğrudur, çünkü çırak

⁷⁶ Ikujiro NONAKA, Nomoru KONNO, *a.g.m.*, s.42.

⁷⁷ Ikujiro NONOKA, Ryoko TOYOMO, Noboru KONNO, *a.g.m.*, s.9.

⁷⁸ Ikujiro NONAKA, *a.g.e.*, s.63

⁷⁹ Roelof P. uit BEIJERSE, “Questions In Knowledge Management: Defining And Conceptualising A Phenomenon”, *Journal of Knowledge Management*, Vol:3, Number:2, 1999, s.94-110

⁸⁰ Ikujiro NONAKA, Hirotaka TAKEUCHI, *a.g.e.*, s.63

ustasının becerilerini edinir. Ama ne çırak ne de usta zanaat konusunda sistemli bir kavrayış edinmiş olur. Çünkü her ikisinin bilgisi de açık hale gelmez, kuruluşun bütününde kolayca kullanılamaz⁸¹. Bu bilgilerin kolayca paylaşılarak yeni bilgilere dönüşebilmesi için kapalı bilginin açık bilgiye dönüşerek dışsallaşması gerekmektedir.

1.4.1.1.2. Dışsallaştırma (Kapalı Bilgiden Açık Bilgiye)

Bu aşamada kapalı bilgiyi açık bilgi olarak ifade edebilme sürecidir. Burada bilgi model hipotez, kavram, mecaz, analog vb. şeklini almaktadır. Probst, eserinde bilginin dışsallaştırma yolları başlıklı yazısında; bir uzman veya bir teknisyen genellikle sahibi olduğu bilginin farkında değildir ve ya en azından anlaşılabilir ve net bir dille ifade edilemediğini belirtmektedir. Bunun anlamı eğer istifa eder, emekliye ayrılır veya ölürse, ancak bunu ortaya çıkararak dışsallaştırmadıkça, bir bütün olarak örgüt bilgiyi kaybeder. Metaforlar, anolojiler ve modeller, kapalı bilgiyi ifade etmede kullanılan yollardır. Metaforlar, bireysel olarak mantıksal terimler ve net bir şekilde ortaya konamayan canlı ve net fikirlerin ifade etme yollarında tercih edilir. Örneğin, “senin yüzündeki bakış bana orduda olduğum zamanı hatırlatıyor” ifadesinde olduğu gibi. Anolojiler, daha çok yapısaldır. Bilgi alanlarının farklılık ve fonksiyonel benzerliklerini ifade eder. Örnek olarak, “emici tüp bir filin hortumu gibi çalışıyor” ifadesi gibi. Eğer kapalı bilgi daha net bir şekilde ifade edilebilirse, bir model oluşturulabilir. Bu gelişme metafor ve anolojilerin birbirlerinin desteklemesinin sınanması çeşitliliğiyle sağlanır. Eğer model yeterli açıklayıcı güce sahipse, açık bilgi olarak örgütün tamamına yayılabilir⁸².

Uygulamada, dışsallaştırma iki anahtar öge tarafından desteklenir. İlki, bilginin açık ifadesi yani, kapalıının açığa dönüşü; sanallar, figüratif diller, kavramlar ve sözcükler olarak yada hayal ve fikirlerin açıklanmasına yardımcı olacak teknikleri gerektirir. Konuşma, “dinleme ve tüm iştirakçilerin menfaatlerine katkıda bulunmak” güçlü bir şekilde dışsallaştırmayı destekler. İkincisi, müşteriler yada uzmanların kapalı bilgilerinin hali hazırda anlaşılabilir formlara çevrilmesini gerektirir. Bu, tümevarımcı yada tüm dengelimi nedenleri yada yaratıcı çıkarımları

⁸¹ Ikujiro NONAKA, a.g.m., 98-99.

⁸² Gilbert PROBST, Steffen RAUB, Kai ROMHARDT, *Managing Knowledge Building Blocks For Success*, John Wiley&Sons Ltd, Chichester England, 1999, s.144

gerektirebilir. SDBİ modeli içinde önemli bir uygulama hayli kişisel yada profesyonel müşteri yada uzman bilgisinin kolayca anlaşılabilir sarif formlar dönüştürülmesidir⁸³. Bu sayede bireyde başlayan gruplar yoluyla tüm örgüte yayılan kapalı bilgiyi yine örgüt hafızasında yer alan bilgilerle birleşerek yeni açık bilgiler ortaya çıkacaktır.

1.4.1.1.3. Birleştirme (Açık Bilgiden Açık Bilgiye)

Bu aşamada farklı açık bilgilerin toplanarak yeni bir bilgi meydana getirilmesi sağlanır. Başka bir deyişle bilginin yeniden sıralanması, yeni bilgi eklenmesi, birleştirilmesi ya da kategorize edilmesi yeni bir bilgiyi yaratabilmektedir. Beijerse, birleştirmeyi; farklı formlardaki açık bilginin bir senteze ulaştırılması olarak tanımlamakta ve eğitim faaliyetlerinde genellikle bu tür dönüşümün rol aldığını belirtmektedir⁸⁴.

İş ortamı açısından bakıldığında, birleştirme şeklindeki bilgi dönüştürme işlemi en çok, orta sınıf yöneticilerin, ortak görüşleri, iş kavramlarını veya ürün kavramlarını bozup yeniden işlevsel kılması durumunda görülür. Orta sınıf yöneticiler, kodlanmış enformasyon ve bilgi arasında bağlantılar kurarak yeni kavramlar yaratma konusunda önemli rol oynarlar. Bilgisayara bağlı olarak kullanılan ağlar ve geniş çaplı veritabanları bu şekildeki bilgi dönüştürme işlemi kolaylaştırır⁸⁵.

Uygulamada, birleştirme evresi üç sürece bağlıdır. Yeni açık bilginin yakalanması ve bütünleştirilmesi temeldir. Bu, dışsallaşmış bilginin firma içinden ve dışından toplanmasını ve bu şekil verinin birleştirilmesini gerektirebilir. İkincisi, açık bilginin dağıtımı, bu tür bilginin formunun direkt olarak sunumlar yada mitingleri kullanarak aktarılması sürecine dayalıdır. Burada, yeni bilgi organizasyonel üyeler arasında yayılır. Üçüncüsü, açık bilginin işlenmesi ve yazılması, daha kullanılabilir kılar (örneğin, planlar, raporlar, pazar verileri gibi bilgiler). Kombinasyon sürecinde, anlaşmanın temeli olan hükümlendirme, organizasyon içinde yer alır ve uygulanabilir somut adımlara izin verir⁸⁶. Örgüte giren yeni bilginin kişilerdeki

⁸³ Ikujiro NONAKA, Nomoru KONNO, a.g.m., s.44.

⁸⁴ Roelof P. uit BEIJERSE, a.g.m., s.94-110.

⁸⁵ Ikujiro NONAKA, a.g.e., ss.67-68

⁸⁶ Ikujiro NONAKA, Nomoru KONNO, a.g.m., s.45.

bilgilerle birleşerek tekrar örgüte yayılması ve bu yeni bilginin çalışanlara yerleşerek içselleşmesi ortaya çıkacaktır. Bu sayede örgüt geneline yayılmış bilginin eğitim faaliyetleri gibi benzer yollarla bu bilgilerin çalışanlara, örgüt hafızasına yerleşmesi (embedded) sağlanır.

1.4.1.1.4. İçselleştirme (Açık Bilgiden Kapalı Bilgiye)

Bu aşamada açık bilgiden kapalı bilgiye geçişle, bilginin organizasyonun tamamında paylaşılması, diğer kullanıcıların bu bilgileri kullanması, yapılması safhasıdır. Bu süreçte bireyler kendi kapalı bilgilerini yaratmakta ve ilerleyen konularda bahsedilecek olan bilgi spektrumunu yani bilgi sarmalını oluşturmaktadır⁸⁷. İçselleşme, bilgi yaratım sürecinde dışsallaşmanın tam tersi olarak enformasyon teknolojilerin etkin kullanımı sayesinde yaratılır ve paylaşılır. Orta kademe yöneticileri, üst yönetimin aldığı kararlar, bakış açısı ve eğilimleri konusunda bilgilendiren bu sistem, şirket yapısına göre verimli bir internet ağı ile tüm kademelerdeki çalışanlara hizmet edebilir niteliktedir⁸⁸.

Nonaka eserinde içselleştirmeyi şöyle açıklar; sosyalleşme, dışsallaştırma ve birleştirme yoluyla elde edilen tecrübeler, paylaşılan zihinsel modeller ve teknik bilgi biçiminde bireylerin kapalı bilgi temellerine içselleşmesidir. Eğer bilgi belgeler, kılavuzlar ve sözlü hikâyeler içinde açıklanıyorsa ve ya şekillendiriliyorsa bu açık bilginin kapalı bilgi olmasına yardım etmektedir. Belgeleme, bireylere neyi tecrübe ettiklerini içselleştirmede yardım etmektedir. Bu yüzden onların kapalı bilgisi zenginleşmektedir⁸⁹.

Özellikle Ar-Ge veya danışmanlık gibi kapalı bilginin ön plana çıktığı, know-how kavramının başlıca varlık sayıldığı ve yeniliği yaratmaya en uygun departmanlarda ve bunların çalışanlarında bu eğilim, durum gereği daha fazladır. Şirket öykülerinin yaratılması ve sözlü iletişim yoluyla paylaşılıp içselleştirilmesi de bu yaratımın başka bir boyutudur⁹⁰. Örgütsel bilginin yaratılması için bireysel seviyedeki ihtiyaçlarda toplanmış olan kapalı bilgi, diğer organizasyon üyeleriyle

⁸⁷ Ikujiro NONAKA, a.g.e., s.69

⁸⁸ H. Gökçe DERVİŞOĞLU, a.g.e., s.36.

⁸⁹ Ikujiro NONAKA, a.g.e., s.69

⁹⁰ H. Gökçe DERVİŞOĞLU, a.g.e., s.36.

sosyalleştirilmelidir. Bu sayede yeni bir bilgi yaratma döngüsü başlamaktadır⁹¹. Bilgi yaratma döngüsünün başlayarak yeni bilginin ortaya çıkması kadar bilginin üretiminin oluştuğu yer de önemlidir.

1.4.1.2.Örgütsel Bilgi Üretimi: *Ba*

“*Ba*” kavramı ilk olarak Japon filozof Kitaro NISHIDA tarafından ortaya atılmış ve Shimizu tarafından geliştirilmiştir. Alışılmamış bir kavram olan “*ba*” deneyimlerin ve bilgilerin paylaşıldığı alan olarak tanımlanabilir. Bu alan, fiziksel (ofis, iş alanı vb.), sanal (e-posta, telekonferans, vb.), zihinsel (deneyimler, idealler, düşünceler, vb.) alanlar olabilir. Bunun yanı sıra sayılan bu unsurların birleşiminin olduğu yerlerdir. Bilgi üretimi kavramında *ba*’nın normal bireysel etkileşimden farklılaşmaktadır. *Ba* kolektif veya/ve gelişen bireysel bilgi için bir platform sağlar. Buna göre enformasyonun yorumlanması ile bilginin üretildiği bir platformdur. Bu bağlamda bilgi yaratılmasında ve geliştirilmesinde “*ba*” önemli bir görev üstlenmektedir. Eğer “*ba*” bilgiden ayrı tutulursa, bilgi enformasyona dönüşür. Enformasyon, medyada ve network’de yerleşiktir. Bu, somuttur. Buna karşın bilgi *ba*’da yerleşiktir. Bu ise soyuttur⁹².

Japonca bir kelime olan “*ba*” sadece fiziksel bir yer anlamında değildir fakat belirli bir zaman ve alan anlamına da gelmektedir. *Ba*, zaman-alan bağlantı noktasıdır. Bu kavrama fiziksel bir yer örneği olarak ofis, sanal yer örneği olarak e-posta, zihinsel yer örneği olarak ise paylaşılan idealler sayılabilir. “*Ba*”nın anlaşılmasındaki anahtar kavram “etkileşim”dir⁹³.

Ba, bilgi üretimi sürecinde, örgütlerde bilgi varlıklarının ve entelektüel yeteneklerinin “kaynak yoğunluğu” için bir ortamdır. *Ba* bilginin kurulmasından inşa edilmesine kadar gerçekleşen bir ortam olarak da düşünülebilir. Bu bağlamda *ba*’nın amacı, organizasyonel öğrenmenin ön koşullarını sağlayarak organizasyonel öğrenmenin desteklenmesini ve hızlandırılmasını geliştirmektir⁹⁴.

⁹¹ Ikujiro NONAKA, a.g.e., s.69

⁹² Ikujiro NONAKA, Noboru KONNO, “The Concept Of “Ba”: Building A Foundation For Knowledge Creation”, *California Management Review*, Vol:40, No:3, Spring 1998, s.40-41.

⁹³ Ikujiro NONAKA, Ryoko TOYOMO, Noboru KONNO, a.g.m., s.14-15.

⁹⁴ Ikujiro NONAKA, Noboru KONNO, a.g.m., s.41 ve 46.

Bilgi üretimini destekleyici bir ortam bilgi üretimi sürecinin işlemlerini sağlar ve “ba”da doğru ortamı ifade eder; mikro bilgi toplulukları (proje ekipleri) arasında, gruplar arasında, kuruluş genelinde ilişkilerin gelişmesini ve saklı bilginin ortaya çıkarılması için bir temel olma görevini üstlenen ortak bir alan olup, genelde bir etkileşimler ağı ile tanımlanır. Bu ortam bir ofisin yada yüz yüze toplantıların fiziksel olanakları ile sınırlı değildir, çünkü kişiler arası etkileşim e-posta yada diğer sanal iletişim araçları vasıtasıyla da gerçekleştirilir. “Ba” kavramı daha çok bilgi üretim sürecinde söz konusu olan fiziksel, sanal ve zihinsel alanları birleştirir. Çeşitli bilgi üretimi ortamları, yani şirket intraneti “siber ba”sı, bir proje ekibinin kendine özgü ortamı, pazar ortamı; genel bir destekleyici ortam ya da “basho” yaratacak şekilde birbirlerine bağlanabilir⁹⁵.



Şekil 6: “Ba”nın Dört Şekli

Kaynak: Ikujiro NONOKA, Ryoko TOYOMO, Noboru KONNO, “SECI, Ba, And Leadership: A Unified Model Of Dynamic Knowledge Creation”, *Long Range Planning*, Vol:33, Issue:1, February 2000, s.16.

Ba'nın anlaşılabilmesi örgütsel bilgi yaratımını kolaylaştıracaktır. Bu sebeple ba çeşitlerinin açıklanması ile daha kolay anlaşılacaktır. Şekil 6'da da görüldüğü gibi ba'nın dört biçimi vardır⁹⁶.

⁹⁵ Georg VON KROGH, Kazuo ICHIJO, Ikujiro NONAKA, *Bilginin Üretimi*, Çev:Günhan GÜNAY, Dışbank Kitapları-1, 2002, s.205.

⁹⁶ Ikujiro NONOKA, Ryoko TOYOMO, Noboru KONNO, a.g.m., s.15-17.

Ikujiro NONAKA, Noboru KONNO, a.g.m., s.46-47.

Ikujiro NONAKA, Ryoko TOYOMO, “The Knowledge-Creating Theory Revisited: Knowledge Creation As A Synthesizing Process”, *Knowledge Management Research and Practice*, Vol:1, Issue:1, July 2003, s.6-9.

1.4.1.2.1. Yaratıcı (Originating) *Ba* (Başlatma)

Bireysel ve yüz yüze etkileşimlerin meydana geldiği ortamdır. Bu ortamda kapalı ve açık bilgi arasındaki sosyalleşme bu alanda oluşur. Bireylerin deneyimlerini duygularını, hislerini ve zihinsel modellerini paylaştığı alandır. Ayrıca bu alanda Nishida, Descartes'in "düşünüyorum o halde varım" epistemolojik metaforuna karşılık "seviyorum o halde varım" metaforunu kullanmış ve bundan yaratıcı *ba*'nın bağlılık, güven, sevgi ve önemi ortaya çıkarmıştır. Yaratıcı *Ba*'da, ihtimam, aşk, güven ve uyumsama görülür. Birey, kendisi ile diğerleri arasındaki bariyerleri kaldırarak diğerlerine sempati duyar ya da hatta onları önemser.

1.4.1.2.2. İletişimci (Dialoguing) *Ba* (Konuşma)

Kolektif ve yüz yüze etkileşim meydana geldiği alandır. Yaratıcı *ba* ile karşılaştırılınca daha bilinçli yapılmaktadır. Bu aşamada, proje takımları, görev gücü ve ya çapraz fonksiyonel takımlar için özel bilgi ve yeteneklere sahip doğru insanların seçimi önemlidir. Bu alanda örgütteki bireyler bilgilerini, zihni modellerini ve becerilerini paylaşır ve somutlaştırır. Böylelikle kapalı bilginin açık bilgiye dönüşümü sağlanır.

Genel amaç anlayışında iki süreç işletilir: bireyler diğerlerinin mantıksal modellerini paylaşırlar fakat aynı zamanda kendilerini tetkik eder ve yansıtırlar. Genel amaç anlayışında iki süreç işletilir: bireyler diğerlerinin mantıksal modellerini paylaşırlar fakat aynı zamanda kendilerini tetkik eder ve yansıtırlar. Anlamada duyarlılığın önemi ve kapalı bilginin sarıhleştirilmesinde irade Honda yada 3M gibi firmalarda tanımlanmıştır. Burada etkileşimdeki *ba*, kolektif yansıma için firma kültüründe kurumsallaştırılmıştır. Kavramsal liderler, bu fikirlerin takip edilmesini kışkırtır. "siz yeni bir üretim fikrini öldürmeyeceksiniz" 3M de bir kuraldır ki etkileşimdeki *ba*'ya, insanların müştereken yaratma değer ve anlamıyla meşgul oldukları yerde diyalog için organizasyonel bir düzey sağlar. Bu durumda dışsallaştırma ortaya çıkar.

1.4.1.2.3. Sistemleştirici (Systemising) *Ba* (Belgelendirme)

Bu alanda etkileşim gerçek yer ve zaman yerine sanal dünyaya dönüşür. Böylelikle bütünleşme evresi oluşur. Bu aşamada yeni açık bilgi ile ortaya çıkan enformasyon ve bütünleşmesi ile bilgi meydana gelir. Açık bilginin bütünleşmesi enformasyon teknolojilerinden faydalanılarak çevresel işbirliği ile daha etkili bir şekilde desteklenir. On-line network'ler, grup bağlantıları, belgeler ve veri tabanları kullanılarak son on yılda hızlı gelişimini sağlamıştır. Burada, yeni açık bilginin, mevcut enformasyon ve bilgi ile bütünleşme açık bilgiyi tüm organizasyonda türetir ve sistematize eder. Bu aşamada kartezyen mantık hakimdir. Açık bilginin bütünleşme aşaması en etkili şekilde işbirlikçi çevrelerde enformasyon teknolojisi kullanılarak desteklenir.

1.4.1.2.4. Uygulayıcı (Exercising) *Ba* (İçselleştirme)

Bu *ba* türünde kapalı bilgiden açık bilgiye dönüşüm kolaylaşır. Bilginin içselleşmesi söz konusudur ve simülasyon uygulamaları, yazılı ve görsel iletişim araçları vasıtasıyla ortaya çıkan açık bilgi somut hale dönüşür. Uygulayıcı *ba*, Nishida'nın dünyasını, Descartes ve onun kuramlarına ait dünya görüşünün ötesine geçerek sentez haline getirir ve uygulayıcı *ba* ise bunu düşünce aracılığıyla arşivler ve farklı özellikte *ba*'lar yaratarak başarılı bilgi üretimini desteklemeyi kolaylaştırabilir.

Ba'nın dört şeklinin bilgi sarmalı şeklinde birbirleri ile ne kadar yakın bir ilişki içinde ortaya konulamaya çalışılmıştır. Örneğin, bireysel yüz yüze iletişim ile başlatılan bilgi üretimi kolektif konuşmalar ya da diyaloglar aracılığıyla kavramsallaştırılabilir; sonra açık belgelere dönüştürülebilir, sonra da bir kez daha kapalı bilgi olarak içselleştirilebilir. Daha da önemlisi, tüm süreç bir sarmal halinde işlemeye devam eder; yaratıcı yani başlatmadan konuşmaya (iletişimci *ba*), oradan da uygulayıcı yani belgelendirmeye ve içselleştirmeye yani uygulamaya, oradan tekrar yaratıma şeklinde. Böylece üretilen yeni bilgi gelişmesini sürdürür⁹⁷.

⁹⁷ Georg VON KROGH, Kazuo ICHIJO, Ikujiro NONAKA, a.g.e., s.208.

1.4.1.3. Örgütsel Varlık Olarak Bilgi Üretimi

Bilgi üretim sürecinin temelinde bilgi varlıkları vardır. Bilgi varlıklarını “firmaya değer yaratmak için vazgeçilmez olan işletmeye özgü kaynaklar” olarak ifade edebiliriz. Bilgi varlıkları, bilgi üretimi için girdi, çıktı ve ılımlaştırıcı faktörlerdir. Örnek olarak örgüt üyelerinin birbirlerine güveni bilgi üretim sürecinin bir çıktısı olarak ortaya çıkar ve aynı zamanda *ba*'nın bilgi yaratım sürecinde bir platform olarak işlev görmesini kolaylaştırır.

Bilgi varlıklarının nasıl yaratıldığını, kazanıldığını ve işlediğini anlamak için, bilgi varlıkları; deneysel bilgi varlıkları, kavramsal bilgi varlıkları, sistemik bilgi varlıkları ve rutinleşmiş bilgi varlıkları olarak Tablo 2'deki gibi dört gruba ayrılmaktadır⁹⁸.

Tablo 2: Bilgi Varlıklarının Dörtlü Sınıflandırılması

| | |
|--|---|
| <p>Deneysel Bilgi Varlıkları</p> <p>Ortak deneyler yoluyla paylaşılan kapalı bilgi</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kişisel beceri ve know-how ▪ Önemseme, sevgi, güven ve güvenlik ▪ Enerji, hırs ve gerilim | <p>Kavramsal Bilgi Varlıkları</p> <p>İmgeler, semboller ve dil yoluyla anlaşılır açık bilgi</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ürün kavramları ▪ Tasarım ▪ Marka hakkı |
| <p>Rutinleşmiş Bilgi Varlıkları</p> <p>Faaliyette ve uygulamada yerleşmiş ve rutinleşmiş kapalı bilgi</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Günlük çalışmalardaki know-how ▪ Organizasyonel alışkanlıklar ▪ Organizasyonel kültür | <p>Sistemik Bilgi Varlıkları</p> <p>Sistemleştirilmiş ve bütün haline getirilmiş açık bilgi</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Belgeler, şartnameler ve el kitapları ▪ Veri tabanı ▪ Patentler ve lisanslar |

Kaynakça: Ikujiro NONOKA, Ryoko TOYOMO, Noboru KONNO, “SECI, Ba, And Leadership: A Unified Model Of Dynamic Knowledge Creation”, *Long Range Planning*, Vol:33, Issue:1, Feb. 2000, s.20

⁹⁸ Ikujiro NONOKA, Ryoko TOYOMO, Noboru KONNO, a.g.m., s.21-22.

1.4.1.3.1. Deneysel Bilgi Varlıkları

Deneysel bilgi varlıkları; mevcut deneyimlerin, (a)organizasyon üyeleri arasında, (b) organizasyon üyeleri ile müşteriler, (c) tedarikçiler ve yakın ilişki içinde olan firmalar arasında kapalı bilginin paylaşılması ile ortaya çıkar. Firmalar kendi deneyimlerinden kendi bilgi varlıklarını ortaya koymalıdır. Deneysel bilgi varlıklarına örnek olarak özen, sevgi ve güven gibi hissel bilgi, yüz ifadeleri ve mimikler gibi fiziksel bilgi, varlık hissi, tansiyon, tutkulu merak gibi enerjik bilgi ve eğlence ve performans gibi ritmik bilgi olarak sıralayabiliriz. Çünkü bunlar kapalı bilgidirler. Deneyimsel bilgi aktifleri ticaret, değerlendirme ve çabalama noktasında zordur. Firmalar kendi bilgi aktiflerini tecrübelerine dayalı olarak yapılandırmak zorundadırlar. Deneysel bilgi varlıklarını firmaya sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan, firmaya özgü, taklit edilmesi güç kaynaklar yapan unsur onların kapalı doğasıdır.

1.4.1.3.2. Kavramsal Bilgi Varlıkları

Kavramsal bilgi varlıkları; açık bilginin, imgeler, semboller ve dil yoluyla ortaya çıkarılmasıyla meydana gelir. Bunlar, organizasyon üyeleri ve müşteriler tarafından tutulan kavramlar; kavramsal bilgi varlıklarının temelini oluşturur. Müşteriler tarafından algılanan marka hakkı ve organizasyon üyeleri tarafından algılanan tasarım ve kavramlar, kavramsal bilgi varlıklarına birer örnektir. Müşteri ve organizasyon üyelerinin ne algıladıklarını kavramak hala zor olmasına karşın bunların somut biçimde olmaları sebebiyle kavramsal bilgi varlıklarını kavramak deneysel bilgi varlıklarını kavramaktan daha kolaydır.

1.4.1.3.3. Sistemik Bilgi Varlıkları

Bu bilgi varlığı türü, açık bir şekilde düzenlenmiş teknolojiler, ürün şartnameleri, el kitapları, belgeler ile müşteri ve tedarikçiler hakkında hazırlanmış enformasyonlar olara düzenlenmiş açık bilgiden meydana gelir. Yasal olarak korunan lisanslar ve patentler gibi zihni mülkler bu kategoriye girer. Sistemik bilgi varlıklarının özelliği oldukça kolay aktarılabilmeleridir. Bu en “görülebilir” bilgi varlığıdır ve günümüz bilgi yönetimi her şeyden önce zihni mülklerin hakları gibi sistemik bilgi varlığının yönetilmesi üzerine odaklanmaktadır.

1.4.1.3.4. Rutinleşmiş Bilgi Varlıkları

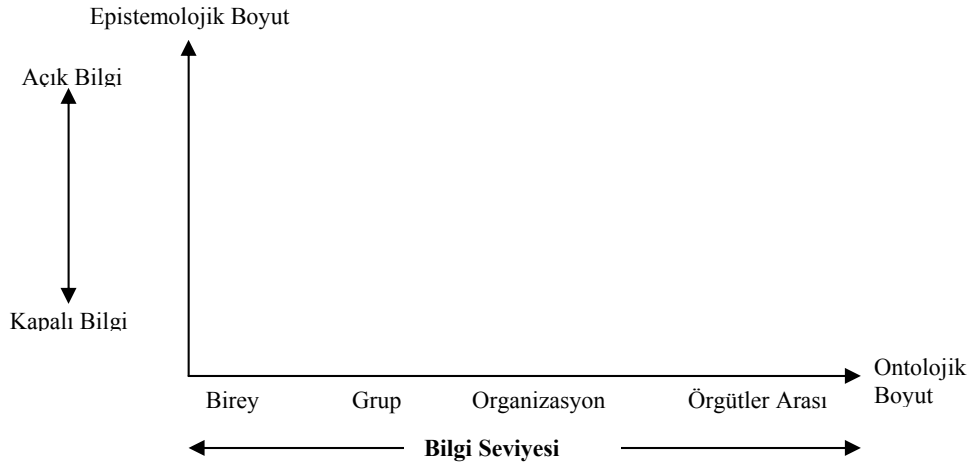
Örgütlerin faaliyetlerinde ve uygulamada yerleşmiş ve rutinleşmiş kapalı bilgilerden meydana gelir. Organizasyonun günlük işlerinin yerine getirilmesinde know-how, örgüt kültürü ve örgütsel rutinler rutinleşmiş bilgi varlıklarına birer örnektir. Uсталık, organizasyonel kültür ve organizasyonun iş sürecinde gün be gün uygulamak üzere organizasyonel rutinler bu tür varlıkları örneklendirirler. Sürekli alıştırma ile belli düşünme ve eylem metodları organizasyonel üyeler arasında paylaşılır ve kuvvetlendirilir. Firma arka planını ve geçmişini paylaşmak sıradan bilgiyi şekillendirmede üyeler yardımcı olur. Karakteristik bir rutinleşmiş bilgi varlıkları, pratik olan bilgidir.

1.4.2. Bilgi Sarmalı

Bilgi yaratma sürekli bir kendini aşma sürecidir. Kişiler, bilgi yaratmayla, yeni bir dünya görüşü ve yeni bir bilgi elde ederek, eski kendisinin sınırlarını aşar. Kısaca, bu olmuşluktan oluşmaya bir seyahattir. Bununla bireyler arasındaki karşılıklı etkileşim ile ya da bireyler ve çevreleriyle olan etkileşimleri sayesinde bilgi yaratılırken, bir kimse kendisi ve başkaları arasındaki sınırları da aşar⁹⁹. Yukarıdaki kısımlarda ayrıntılı olarak anlatılan örgütsel bilgi yaratım dönüşümü ve sürecinde bilgi varlıkları, *ba* ve SDBİ'yi birbirlerinden ayırmamız mümkün değildir. Çalışmamızın temeli, özellikle örgütlerde kapalı bilginin ortaya çıkarılması üzerine kurulmuştur. Aynı zamanda örgütsel bilgi dönüşümü kapalı ve açık bilgi arasındaki sürekli ve dinamik bir etkileşimin bir sonucudur.

Çalışmamızın bilgi türleri kısmında kısaca değindiğimiz Nonaka ve Takeuchi modelinde bilginin yaratılması ile ilgili çalışmaların temelini oluşturan iki boyut olduğundan bahsetmiştik. Bunlar; Şekil 7'de gösterildiği gibi;

⁹⁹ Ikujiro NONOKA, Ryoko TOYOMO, Noboru KONNO, a.g.m., s.8.



Şekil 7: Bilgi Üretimini Boyutları

Kaynak: Ikujiro NONAKA, Hirotaka TAKEUCHI, *The Knowledge Creating-Company*, Oxford University Press, New York 1995, s.57.

(1) Epistemolojik Boyut (Bilgi Bilimi); bu boyut kapalı ve açık bilgi ayrımını yapmaktadır. Örgütsel bilgi yaratmada bilginin epistemolojik boyutu, Michael Polanyi'nin kapalı ve açık bilgi ayrımı temel alınarak oluşturulmuştur. Kapalı bilgi, kişiseldir, özel şartları vardır, şekillendirmek ve iletmek zordur. Açık veya kodlanmış bilgi ise sistematik ve biçimselleştirilerek kolayca aktarılabilir. Birey bilgiyi kendi tecrübeleriyle aktif bir şekilde yaratarak organize eder. Bilginin ifade edilebilen kısmı buzdağının su üstünde kalan kısmı gibidir. Polanyi, bireyin ifade ettiklerinden daha çok şey bildiğini belirtmektedir. Polanyi'ye göre kapalı bilgi bilişsel ve teknik elementleri içerir. Johnson-Laird bilişsel elementleri “zihni modeller” olarak tanımlamıştır. Zihinsel modellere göre birey zihninde analogi yaparak ve onları manipüle ederek dış çevrenin modellerini oluşturur. Zihinsel modellere örnek olarak; paradigmlar, bakış açıları, inançlar verilebilir. Bireyler, zihni modellerin yardımıyla dış dünyayı tanımlar ve algırlar. Diğer yandan kapalı bilginin teknik elementleri daha somuttur. Örnek olarak; know-how, ustalıklar, beceriler verilebilir. Zihni modellerin iyi ifade edilerek bireylere aktarımı örgütsel bilgi yaratmanın temel faktörlerinden biridir¹⁰⁰.

¹⁰⁰ Kemal Can KILIÇ, Hüseyin ÖZGEN, Bahattin KARADEMİR, “Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Sağlanması Bilgiye Bakış Açısının Rolü: Kapalı Bilginin Yeni Ürünlere Dönüşümü”, *Çukurova Üni. Sos. Bil. Ens. Dergisi*, Cilt:13, Sayı:1, 2004, s.5.

(2) Ontolojik Boyut (Varlık Bilimi); birey, grup, örgüt ve örgütler arası ayrımının yapıldığı boyuttur¹⁰¹. Bilgi temel anlamda sadece bireyler tarafından yaratılır. Organizasyonlar bireyler olmaksızın bilgiyi yaratamaz. Organizasyonlar bireyleri bilgi yaratmaya teşvik eder veya bilgi yaratılması için bireylere uygun şartlar hazırlar. Bireyler tarafından yaratılan bilgi örgüt tarafından örgütün bilgi ağının bir parçası olarak bir araya getirilir ve kristalleştirilerek birey, grup, örgüt ve örgütler arası seviyelerde, bu grupların etkileşimiyle örgüt geneline ve diğer örgütlere yayılır¹⁰²

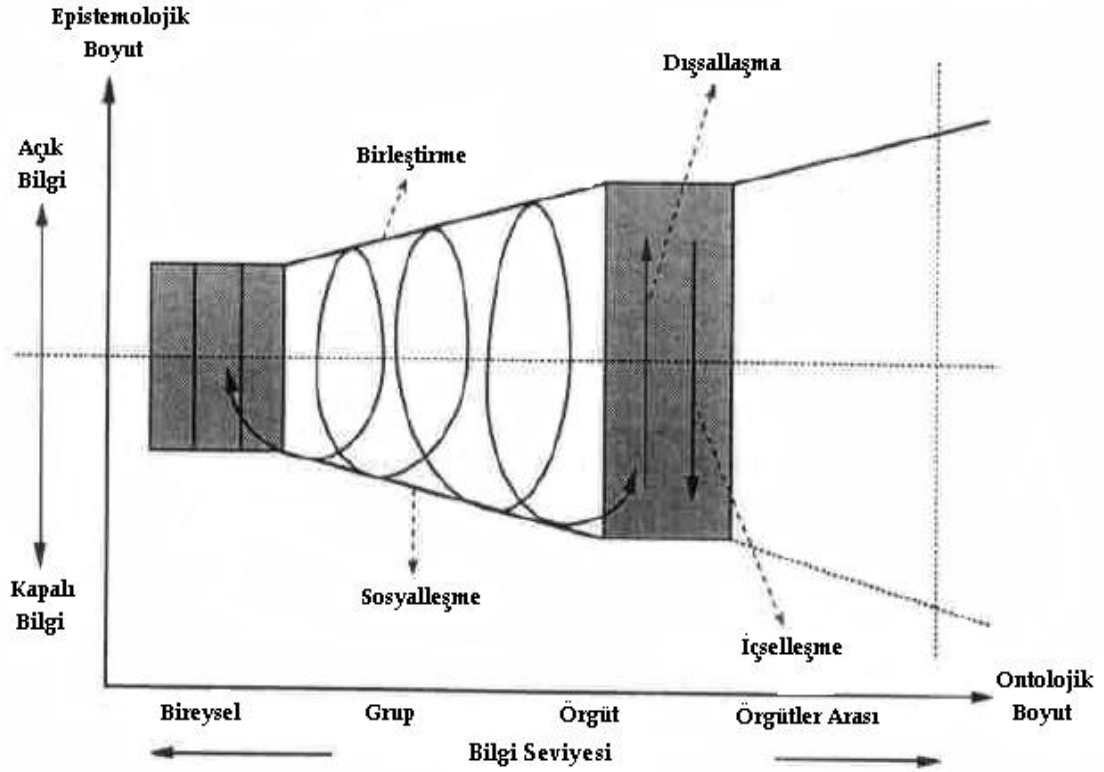
Açık ve kapalı bilgi arasındaki sürekli ve dinamik etkileşim ile örgütsel bilgi dönüşümü oluşmaktadır. Bu dönüşüm sırasında her aşamada değişik bilgi türleri ortaya çıkar. Sosyalleşme ile paylaşılan bir alana ve bu alana deneyimler ve düşünce modelleri ortaya çıkmaktadır. Dışsallaşmada bu paylaşım karşılıklı eğretilme ve örneksime ile bir diyaloga dönüşür. Birleştirme eski bilgi ile yeni yaratılan bilgiyi yeni ürün, hizmet veya yönetim sisteminde çevirir ve içselleştirme de, ortada birikmiş olan bilgi türlerini yaparak kendi deneyimi haline sokar¹⁰³.

Yukarıdaki paragrafta bilginin epistemolojik boyutu üzerinde durulmuştur. Fakat çalışmamızın başından itibaren belirttiğimiz gibi bireyler olmadan bilgi yaratılamaz. Nonaka'nın da belirttiği gibi, bireyin sahip olduğu kapalı bilgi birikimi örgütsel bilgi üretiminin temelini oluşturur. Şekil 8'de de görüldüğü gibi bilgi yaratma sarmalında açık ve kapalı bilgi arasındaki etkileşim bu dört bilgi dönüşüm moduyla kuvvetlendirilir. Sarmal, ontolojik düzeylerde hareket sağlarken ebat olarak genişleme gösterir. SDBİ süreciyle yaratılan bilgi, organizasyonu bir uçtan bir uca yatay ve dikey olarak genişleterek yeni bir bilgi yaratma sarmalını tetikler. Bu, birey düzeyinde başlayan ve kısmal, bölümsel ve hatta organizasyonel sınırları aşan etkileşim toplulukları içinde hareket ederken genişleyen bir dinamik süreçtir.

¹⁰¹ Ikujiro NONAKA, Hirotaka TAKEUCHI, a.g.e., s.57

¹⁰² Kemal Can KILIÇ, Hüseyin ÖZGEN, Bahattin KARADEMİR, a.g.m., s.4.

¹⁰³ H. Gökçe DERVİŞOĞLU, a.g.e., s.37.



Şekil 8: Organizasyonel Bilgi Üretim Sarmalı

Kaynak: Ikujiro NONAKA, "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *Organization Science*, Vol:5, No:1, February 1994, s.20.

Organizasyonel bilgi yaratma kendini sürekli yenileyen asla sonlanmayan bir süreçtir. Bu etkileyici sarmal süreci organizasyonel bazda hem organizasyon içinde hem de organizasyonlar arasında yer alırlar. Bilgi organizasyonel sınırların ötesinden nakledilir ve farklı organizasyonlardan gelen bilgi yeni bilgi üretimini etkiler. Dinamik etkileşim aracılığıyla, organizasyon tarafından yaratılan bilgi, dağıtıcılar, tüketiciler, üniversiteler, bağlı şirketler gibi dış öğeler tarafından tutulan bilginin harekete geçirilmesini tetikler. Örneğin, yenilikçi bir yeni imalat süreci, üreticilerin imalat sürecindeki - ki bu süreç sırasında yeni bir ürün dizisini ve organizasyondaki yenilik sürecini tetikleyebilir - değişikliklere sebep olabilir. Diğer bir örnek, açık bir şekilde ortaya koyamayan tüketicilerin sahip olduğu kapalı bilginin açıkça ifade edilmesidir. Böylece etkileşim döngüsü Şekil 8'deki gibi tüm evrelerini tamamlayarak sarmalı döndürecektir. Böylelikle bireyselden başlayan bilgi üretimi

örgüt geneline ve örgütler arası düzeyde yayılarak yeni bilginin üretimini sağlayacaktır¹⁰⁴.

Von Krogh vd. eserinde bilgi üretimi konusuna odaklanan firmaları üçe ayırmaktadır; riski en aza indirmeye çalışanlar, verimlilik arayanlar ve yenilikçiler. Bilgi üretimini destekleyen firmalar olarak bakıldığında elbette ki en ileride olanlar yenilikçilerdir. Bu üç grubu kısaca özetleyecek olursak¹⁰⁵. Riski en aza indirmeye çalışan firmalar; “Elimizde ne var bakalım ve çok geç olmadan ondan yararlanalım” demektedir. Bu gibi şirketler bilgi girişimlerini değerli şirket bilgisini yakalamaya ve yerini saptamaya çalışarak başlatır. Doğal olarak bilginin içeriğine ya da kuruluş içindeki anahtar kişilerin ya da grupların neler bildiklerine odaklanır. Bilgiyi yakalamakta kullanılacak ve veri depolamadan bilginin yerini ve iş açısından değerini belirleyecek denetim çalışmalarına, uzmanların bilgisini yakalayan kurula dayalı sistemlere kadar çeşitli araçlar vardır. İkinci olarak, verimlilik arayanlar; “Elimizdeki bilgiyi tüm çalışanların kolayca erişebileceği hal getirelim ve var olan bilgi için yeni kullanım alanları bulalım” demektedir. Bu şirketler her ne kadar bilgi üretimini yönetimin gündemlerine koymasalar da kişilerin ve grupların elindeki var olan bilgiyi araştırdıkları gibi, kuruluş genelinde geliştirilmekte olan yeni bilgiyi de araştırma eğilimindedir. Başlıca amaçları, bilgi üretiminde tekrarlardan kaçınarak bir takım maliyet avantajları elde etmek için deneyimleri ve en iyi uygulamaları kuruluş geneline aktarmaktır. Bu şirketlerin yöneticileri bilginin saklı yönleri konusunda giderek daha tetikte olur ve var olan bilginin yakalanmasına yönelik spesifik teknolojik çözümlerle yetinmeyip bilgi transferi süreçlerinin anatomisini öne çıkarmaya çalışırlar. Son olarak yenilikçiler; “Elimizdeki bilgi, bilgiye dayalı bir iş yaratmak için yeterli değil. Başarılı yenilikler yapabilmek için yeni bilgi üretimini desteklememiz gerekiyor!”. Yenilikçiler hem yeni bilgiye hem de bilgi süreçlerine odaklanır. Firmaların yeni bilgi üretimini yaratabilmesi için kendi bilgi potansiyellerinin farkında olması gerekmekte ve örgütsel faktörlerini etkin bir şekilde kullanması gerekmektedir.

¹⁰⁴ Ikujiro NONAKA, Hirotaka TAKEUCHI, a.g.e., s. 73.

¹⁰⁵ VON KROGH Georg., Kazuo ICHIJO, Ikujiro NONOKA, Bilginin Üretimi, Çev: Günhan GÜNAY, Dışbank Yayınları, 2002, s.298-299.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER

2.1. Etkin Bilgi Üretiminde Örgütsel Faktörler

Etkin bilgi üretimi günümüz örgütlerinin başarılı olabilmesinde büyük bir öneme sahiptir. Tsoukas'a (1996) göre örgütler; dağıtım yapılmış bilgi sistemlerinden başka bir şey değildir. Örgüt içindeki bireyler otonom davranışlarını diğer bireylerle karşılıklı bağımlılığı göz önüne alarak gerçekleştirir. Çeşitli mal ve hizmetlerin üretiminde, farklı bireylerin ve grupların bilgileri örgüt için bir araya getirilerek bütünleştirilmektedir. Dolayısıyla, örgütler, bilgileri bütünleştirme görevini yerine getiren kurumlardır.¹⁰⁶

Kurumsal bilgi yaratma, sistematik araştırma ve geliştirme çalışmalarıyla oluşmaktadır. Bireysel bilginin kurumsal bilgiye dönüşmesinde bireyler aktarımcı rolü oynarlar. Bireylerin bilgi üretmedeki hız ve kapasiteleri kurumsal bilgi düzeyini belirler. Ancak, 'kurumların bilgi düzeyi kurum içerisinde yer alan bireylerin bilgi birikimlerinin sonucundan daha fazla değildir' yargısına varmak yanlış olacaktır. Ayrıca belirtmek gerekir ki, kurumsal bilgi, kartezyen bilgi görüşünün (mutlak ve genel durumdan bağımsız bilgi doğası) tersine, bilgi üretim sürecine kimlerin, nerede ve nasıl katıldıkları bakımından değerlendirildiğinde zorunlu olarak yapı spesifikidir. Dolayısıyla, kurumsal bilgi paylaşılan bir yapı içerisinde bilgi üretimi, paylaşılmasını ve kullanılmasını ifade eder. Bu paylaşılan ortamda sosyal, kültürel, tarihsel faktörler bilginin üretilme sürecinde önemli rol oynar. Kurumsal bilgi üretimini hızlandırmanın bir yolu iş görenlerin merakını artırmak ve onları yenilik yapmaya teşvik edecek bir kurumsal atmosfer yani örgütsel kültür yaratmaktır¹⁰⁷.

¹⁰⁶ Bruce KOGUT, Udo ZANDER, "The Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities And The Replication Of Technology", *Organization Science*, Vol:3, Issue:3, August 1992, s.383.

¹⁰⁷ Mehmet BARCA, a.g.m., s.525.

Bilgi üreten şirketlerde organizasyonel yapı formal bir yapı olmaktan çok insan merkezli örgütlenmeler şeklindedir. Örgütlenmenin insan merkezli olması ile bilgi üretiminin önündeki engellerin aşılması mümkündür. Çünkü bilgi üretimi kuruluş içi ilişkilerin bir takım özelliklere sahip olmasını gerektirir. Kişisel bilgilerin paylaşılması için bireyler birbirlerini dinlemeli ve birbirlerinin düşüncelerine tepkilerini belirtmelidir. Bir şirket içinde bilgi sıklıkla güç ile eşit tutulduğundan, bilgiyi saklama taktikleri günlük yaşamın bir parçası olabilir. Bilginin saklanması günümüz işletmelerinin temel sorunlarından biridir ve bu sorunun çözülmesi için örgütlenmenin insan merkezli olması gerekir.

Böyle bir yapılanmayı gerçekleştirmek, uygun fiziksel ortamların oluşturulması ile mümkün olabilir. Uygun fiziksel ortamların oluşturulması ile saklı bilginin bireyler arasında paylaşılması, metaforlar aracılığıyla ortak kavramların üretilmesi, grup içi ve gruplar arası konuşmalar yapılması mümkün olabilir. Klasik organizasyonel yapılanmalarda, hem fiziksel mimari hem de organizasyonel mimari insanları birbirine yakınlaştıracığına uzaklaştırabilir. Ancak organizasyonel yapının insan merkezli bir şekilde örgütlenmesi ile çalışanların sahip oldukları saklı bilginin birbirleri arasında paylaşılması mümkündür¹⁰⁸.

Sağlıklı kuruluşların tamamı veri ve enformasyon toplayarak bilgi üretirler ve kullanırlar. Bizim burada üzerinde durduğumuz konu, işletmelerin kurumsal bilgi birikimlerini artırmak amacıyla yaptıkları çalışmalar ve başlattıkları girişimlerdir.

Çalışmamızın bu bölümünde, örgütsel faktörler olarak; liderlik, örgüt yapısı, öğrenen örgüt, örgüt kültürü, iletişim ve teknoloji konuları ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

2.1.1. Liderlik

Liderlik ile ilgili pek çok tanım yapılmıştır. Çalışmamızda bu tanımlara tekrar tekrar değinmek yerine, konumuzla yakından ilgili olan belli başlı tanımlar verilecektir. Sonra liderlik türlerine ve bu liderlik türlerinin hangisinin bilgi üretiminde daha etkili olduğu öncelikle literatürlerle karşılaştırması yapılacak daha

¹⁰⁸ Mahmut GEYİK, Mehmet BARCA, “Etkin bilgi Üretimi İçin Örgütler nasıl tasarlanmalıdır?”, *Osmangazi Üniversitesi III. Bilgi, Ekonomi ve Yönetimi Kongre Bildirileri*, 25-26 Kasım 2005, Eskişehir, s.414.

sonra bu hipotezimizi çalışmamızın uygulama kısmında test ederek doğruluğu araştırılacaktır.

Sabuncuoğlu ve Tokol liderliği, başında bulunduğu grubun amaçlarını belirleyen ve grup üyelerini belirlenen amaçlar doğrultusunda etkileyen ve yönlendiren kişi olarak tanımlamaktadır. Bu yöneltme ise liderin etkileme gücüne bağlıdır. Bununla birlikte lider, bu gücünü kişisel özelliklerinden, bilgi, yetenek, otorite ve grup içindeki saygınlığından kazandığını belirtmektedir¹⁰⁹.

Türkel ise çalışmasında, Amerikan eski başkanı Eisenhower'ın liderlik tanımını kullanmıştır. Bu tanıma göre liderlik; “bir şahsın bir grup insana yaptırmak istediği şeyleri yaptırma, işin istediği zamanda yapılmasını ve kişiler iş yaparken onu severek yapmalarını sağlama yeteneği” olarak tanımlamıştır¹¹⁰.

Zaleznik çalışmasında, liderlik ile yöneticiliğin birbirinden farklı olup olmadığını sorgulamaktadır. O'na göre yönetici problem çözücüdür ve yönetici olmak için ne deha ne de kahramanlığa gerek olmadığını belirterek bunun yerine kararlılık, zeka, çok çalışma, analitik yetenek ve en önemli olarak hoşgörü ve iyi niyete sahip olmanın yeterli olduğunu belirtmektedir. Buna karşın liderlerin tepkisel değil atılımsal olduğunu ve fikirlere yanıt vermek yerine onları biçimlendiren kişiler olduğunu belirtmektedir. Bununla birlikte liderler, amaçlara yönelik kişisel ve etkin tavırlar benimsemektedirler. Çevrede bulunan potansiyel fırsat ve ödülleri ararken astlara esin kaynağı olur ve kendi enerjisiyle yaratıcı süreçleri harekete geçirir. Personelle ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkileri yoğundur ve buna bağlı olarak da çalışma ortamının çoğunlukla kaos içerdiğini belirtmektedir¹¹¹.

2.1.1.1. Otokratik Lider

Otokratik liderlik tipi genellikle bürokratik, otoritenin hakim olduğu örgütlerde görülmektedir. Otoriter liderler astlarını kesinlikle yönetimin dışında tutarlar. Amaçların, planların ve politikaların oluşturulmasında astların rolü yok denecek kadar azdır. Tüm karar mekanizmaları yöneticilerin sorumluluğunda olup,

¹⁰⁹ Zeyyat SABUNCUOĞLU, Tuncer TOKOL, *İşletme*, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001, s.165.

¹¹⁰ Asuman TÜRKEL ULUÇINAR, *Globalleşen Dünyanın Lider Yöneticilerine*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1999, s.95.

¹¹¹ Abraham ZALEZNIK, “Managers and Leaders: Are They Different?”, *Harvard Business Review*, Vol:82, Issue:2, January 2004, s.74-76.

astlar sadece söyleneni yapmakla yükümlüdür¹¹². Yönetim yetkisi tamamen liderde bulunmaktadır. Amaçlar, politikalar ve planlar belirlenirken grup üyelerine söz hakkı vermezler. Bu liderler, astlarını etkilemek için emir verme, hatalarını eleştirme gibi taktikler kullanırlar. Çünkü onların dış unsurlarla motive olduklarını düşünürler¹¹³.

Bu tür liderlik stili, çabuk karar verme gereken durumlarda ya da eğitimsiz ve motivasyonsuz personeli kısa sürede özellikle baskı ve korku yoluyla harekete geçirmede belirli bir süre için faydalı olabilmektedir. Ayrıca bu tür liderlikte karar süreci hızlanmakta ve zaman kayıpları asgariye inmektedir. Ancak otoriter liderlik tipi, liderin aşırı derecede bencil davranması, astların inanç ve duygularını yeterince dikkate almaması ve buna bağlı olarak personelde tatminsizlik duygusunun ortaya çıkması nedeniyle sakıncalıdır. Tatminsizlik duygusu örgütlerde yönetime karşı nefreti, moral düşüklüğünü, grup içi çatışmaları artırmakta, buna bağlı olarak liderin grup üzerindeki nüfuzu da zamanla azalmaktadır¹¹⁴.

Buna karşın, otokratik liderin yararlarını şu şekilde sıralayabiliriz; otokratik ve bürokratik toplumlardaki grup üyelerinin beklentilerine uygun bir tarz olması, lidere bağımsız hareket edebilme, inanç ve güvenini vermesi, daha etkin ve daha hızlı karar verme imkânı sağlaması söylenebilir¹¹⁵.

2.1.1.2. Demokratik ve Katılımcı Lider

Bu tür liderlik şekli demokratik ve insanın merkeze alındığı örgütlerde görülmektedir. Demokratik örgütlerde kararların oluşturulması ve uygulanması sürecine, ilgili tüm çalışanlar katılmaktadır. Bu örgütlerde lider ve astlar arasında tam bir uyum ve mükemmel bir iletişim vardır. Personelin fikir, duygu, inanç ve arzularına değer verilmekte buna bağlı olarak onların iş görme arzu ve istekleri artmaktadır¹¹⁶.

¹¹² Bekir BULUÇ, “Bilgi Çağı ve Örgütsel Liderlik”, *Yeni Türkiye Dergisi*, Yıl:4, Sayı:19, 1999, s.789.

¹¹³ Ali ŞAHİN, Handan TEMİZEL, Ersan ÖRSELLİ, “Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri İle Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma”, *Osmangazi Üniversitesi III. Bilgi, Ekonomi ve Yönetimi Kongre Bildirileri*, 25-26 Kasım 2005, Eskişehir, s. 659.

¹¹⁴ Bekir BULUÇ, a.g.m., s.789.

¹¹⁵ Ali ŞAHİN, vd., a.g.b., s.659

¹¹⁶ Bekir BULUÇ, a.g.m., s.789.

Demokratik liderler, yönetim yetkisini izleyicilerle paylaşma eğilimini taşırlar. Bu nedenle amaçların, plan ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümünün yapılmasında ve iş emirlerinin meydana getirilmesinde lider daima astlarına onlardan aldığı fikir ve düşünceler doğrultusunda liderlik davranışı belirlemeye önem gösterir¹¹⁷. Bu sayede çalışanlara rehberlik ve öncülük etmekte, örgütte karar alma sürecine çalışanların katılımını teşvik etmektedir. Kriz dönemleri hariç, örgüt amaçları grubun kararlarına göre yönlenir. Lider, astların planlama, karar alma ve örgütlenme faaliyetlerine katılmalarını teşvik ederek astların kendi inisiyatiflerinin risklerini taşımaları sağlar. Kararlar daha sağlıklı olur ve lider, çalışanlara daha nazik hareketlerde bulunur ve onlara değer verir. Cezadan ziyade ödül sistemi uygulanmaktadır¹¹⁸.

2.1.1.3. Dönüşümcü Liderlik

Siyaset bilimcisi Burns “Liderlik” adlı eserinde “*etkileşimci*” ve “*dönüşümcü*” liderlik olmak üzere iki siyasi liderlik tipi ortaya koymaktadır. Daha sonra Bass ise Burns’ın düşüncelerini örgüt yönetimine uyarlamaya çalışmıştır¹¹⁹. Geleneksel yönetim anlayışını sergileyen etkileşimci lider ve “normatif çağ”ın gereklerine uygun dönüştürücü liderlik yaklaşımları arasındaki farklılık ve bu liderlik tarzları literatürde oldukça fazla tartışılmıştır. Burns dönüştürücü liderliği çekici, yüksek ideal ve moral değerleriyle çalışanların motive edildiği bir süreç olarak karakterize eder. Bass ise, liderin çalışanlarca güvenilir kabul edilmesi gerektiğini belirterek, dönüştürücü lideri, organizasyon için tanımlanabilir bir vizyon tasarlayan kişi olarak tanımlıyor¹²⁰.

Bass ve Avolio yaptıkları araştırmada dönüşümsel liderliğin alt unsurlarını tanımlamışlar ve oldukça kabul gören yaklaşımları ortaya koymuşlardır. 4İ olarak da bilinen bu unsurlar şöyledir¹²¹:

¹¹⁷ Erol EREN, *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul, 5. baskı, 1998, s.366.

¹¹⁸ Ali ŞAHİN, vd., a.g.b., s.659

¹¹⁹ Nermin UYGUÇ, Ethem DUYGULU ve Nurcan ÇIRAKLAR, “Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Performans”, 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, 25-27 Mayıs 2000, Nevşehir, s.587.

¹²⁰ Öznur GÖKKAYA, “Bilgi Çağında Organizasyon ve Dönüştürücü Liderlik”, *Kocaeli Üniversitesi II. Bilgi, Ekonomi Ve Yönetimi Kongre Bildirileri*, Derbent/İzmit, 17-18 Mayıs 2003, s.795.

¹²¹ Öznur GÖKKAYA, a.g.b., s.796. Detaylı bilgi için bkz. Bernard M. BASS, Bruce J. AVOLIO, “Transformational Leadership: A Response to Critiques,” *Leadership Theory and Research*, 1993 s.51-55.

- i. Karizma, ideal etki (Idealized influence)
- ii. Telkin edici motivasyon (Inspirational motivation),
- iii. Bireysel (düzeyde) ilgi (Individualized consideration)
- iv. Zihinsel (entelektüel) teşvik, (Intellectual stimulation).

Bu bağlamda çalışanlar üzerinde, dönüşümcü liderlerde; karizmatik etki, motivasyon, bireysel ilgi ve entelektüel teşvik unsurları etkili olmaktadır.

Günümüzde örgütlerin kurumsallaşması, sürekli gelişmesi ve bir bütün olarak yeniden yapılanması dönüşümcü liderlerin yönetimi altında mümkündür. Atılım yapmak isteyen ve yenilikçi gelişme politikaları izleyen örgütlerde dönüşümcü liderlik şekli etkili olacaktır¹²².

2.1.1.4. Karizmatik Lider

“Karizma” eski yunan dilinde “Tanrı vergisi” anlamına gelen bir kelimedir¹²³. “Karizmatik liderlikten ilk söz eden, İsviçreli Jurg WEBER olmuştur. Weber, 1947 yılında, karizmatik liderlerin sıradan insanlardan farklı olarak, Tanrı vergisi ayrıcalıklı, üstün güç ve niteliklere sahip olduğunu söylemiştir. Kavramsal bir modele dayanmayan bu tanım, daha sonra birçok bilim adamı tarafından incelenmiş ve araştırma konusu yapılmıştır¹²⁴.

Büyük liderlerdeki olağanüstü kişilik özelliklerini fark eden ve bunu “karizma” kavramıyla sosyal bilim dünyasına aktarmaya çalışan Max Weber, modern toplumda karizmatik lidere önemli bir işlev yüklemektedir. Weber’in klâsik üçlü tipolojisinde yetki; karizmatik, geleneksel ve rasyonel-yasal olarak üçe ayrılır. Karizmatik güç yetkisi istikrarsızlık ve kaos ortamlarında ortaya çıkan bir anlayıştır. Bu tipolijide; karizmatik yetki, izleyicilerin lidere atfettiği insanüstü ayrıcalıklı özelliklerdir. Bu ilişkinin devamlılığı, liderin atfedilen bu özellikleri göstermesine bağlıdır. Teknolojik gelişmelerle karmaşıklaşan dünyada, kişilerin karizmatik liderlere

¹²² Nermin UYGUÇ, Ethem DUYGULU ve Nurcan ÇIRAKLAR, *a.g.b.*, s.587.

¹²³ Münici KAPANİ, *Politika Bilimine Giriş*, Bilgi Yayınevi, Ankara, 12. Basım, 2000, s.90

¹²⁴ Acar BALTAŞ, *Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması Ve Liderlik*, Remzi Kitabevi, İstanbul, 3. Baskı, 2003, s.133

yönelmesi doğaldır. Karizmatik liderlerin güçlü bir hitabet yeteneği ve imajı vardır. Karizmatik liderin özellikleri şunlardır¹²⁵

- ◆ Olağan üstü yeteneklere sahip olma,
- ◆ Yüksek özgüven
- ◆ Yüksek etkileme ve baskın olma ihtiyacı
- ◆ İnançlarının doğruluğuna ikna etme,
- ◆ Risk alma,
- ◆ Kendini dava için feda etme,
- ◆ Vizyona ulaşmak için yüksek maliyete katlanma,
- ◆ İzleyicilerin ihtiyaçlarına önem verme,
- ◆ Kriz durumlarında radikal çözümler üretebilme,
- ◆ Yeteneklerinde süreklilik taşıması olarak sıralanmaktadır.

Gül, yaptığı çalışmasında bilgi toplumu, karizmatik liderliğin sonumu sorusuna cevap aramış ve karizmatik liderin birlikte karar alma ve sorumluluğu paylaşma, bilgi teknolojilerinden yararlanma, öğrenmeye değer verme, kendisini çalışanlarıyla eşit görmediği sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmadan karizmatik liderlik türünün bilgi toplumunda yerinin giderek azaldığını sonucunu çıkarmak mümkündür¹²⁶.

Uyguç vd., karizmatik ve dönüşümcü liderlik davranışlarının yüksek düzeyde değişim gereği ve fırsatı sunan kriz durumlarında, dinamik ve istikrarsız çevrelerde, daha az kurumsallaşmış organik örgütlerde görüldüğünü ifade etmektedirler. Bunun yanı sıra analiz edilebilirliği düşük, karmaşık ve örgütün esas faaliyetinde sınır birimlerin egemen olduğu işlerde, ulusal kültür açısından kolektif, örgüt kültürü açısından ise insana ve ürün çıktısına yönelik, profesyonel, pragmatik kültürlerde de kabul görüldüğünü belirtmektedir.¹²⁷

Genel olarak liderlik tipleri incelendiğinde, otokratik liderlerin işe dönük bir eğilim gösterdikleri ve sahip oldukları gücü astları etkilemek ve yöneltmek için kullandıkları görülmektedir. Katılımcı-demokratik liderler ise daha çok gruba dönüktür ve astlarına hükmederken büyük ölçüde onlara serbestlik tanımakta, onların görüşlerine önem vermektedirler. Liderlik tiplerinden hangisinin daha iyi olduğu sürekli tartışılan bir konudur. Ancak çoğunlukla ortaklaşa kabul edilen görüş,

¹²⁵ Tufan AYTAC, “Karizmatik Lider”, *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi*, Yıl:4, Sayı:42-43, Ağustos-Eylül 2003.

¹²⁶ Hasan GÜL, “Bilgi Toplumu Karizmatik Liderliğin Sonu Olur mu?”, *Kocaeli Üniversitesi II. Bilgi, Ekonomi Ve Yönetimi Kongre Bildirileri*, Derbent/İzmit, 17-18 Mayıs 2003, s.779.

¹²⁷ Nermin UYGUÇ, Ethem DUYGULU, Nurcan ÇIRAKLAR, a.g.b., s.589.

örgütsel çevre, yönetimin ve görevlerin yapısı ile liderin özelliklerinin liderlik tipini belirlediği yönündedir. Başarılı yönetici, örgütün ihtiyaçlarına göre değişik liderlik tiplerini uygulayabilen kişidir. Lider duruma ve şartlara göre örgütsel ve bireysel başarıyı yükseltmek, yönetsel etkinliği artırmak için uygun zamanda ve uygun yerde ihtiyaç duyulan liderlik özelliklerini sergileyebilmelidir¹²⁸.

Liderlik aynı zamanda SDBİ sürecini de geliştirmektedir. Bilgi vizyonu ile verilen yönü takiben bilgi üreticilerinin, en önemli katkıları dışsallaştırma aşamasında olmasına rağmen, dört bilgi dönüşüm modunun tamamını kolaylaştırarak organizasyonel bilgi yaratımını ortaya koymaktadır. Çalışanların; tepe yönetimi, müşteriler ve üreticiler gibi dış yapıların önündeki kapalı bilgiyi; sistemler, ürünler, teknolojiler ve yeni kavramlar içerisinde birleştirmek ve açıklık getirmek için analiz etmektedir.¹²⁹

Günümüz bilgi çağında örgütlerin verimlilik ve rekabet ilkelerine göre çalışması, amaçlarını uygun araçlar kullanarak etkili bir şekilde gerçekleştirmesi ancak nitelikli ve kaliteli insan gücü ve bu güce önderlik edecek liderlerle mümkün olacaktır. Liderlik insanoğlunun toplu halde yaşamaya başlaması sonucu ortaya çıkan ve geçmişten günümüze değin süregelen bir olgudur. Liderler bireylerin, grupların ve onların içinde bulunduğu örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmek üzere ortaya çıkan ve içinde yaşadıkları ortamda bulunan insanlardan her yönüyle farklı ve daha yüksek bilgi, beceri ve yeteneklere sahip olan insanlardır. Buna bağlı olarak liderlerin kişisel özellikleri ve becerileri onların örgüt içerisindeki konumunu ve liderlik tipinin belirlenmesinde etkili olan faktörlerdir¹³⁰.

2.1.2. Örgüt Yapısı

Geçmiş dönemlerde işletmeler, hiyerarşi ve bürokrasi kavramlarını dikkate alarak örgütlenirdi. Çünkü bilginin elde edilmesi güç, yavaş ve pahalıydı. Bugün ise işletmenin içindeki bireyler bilgi mübadelesi yapmak üzere birbirine bağlayan intranetler, hiyerarşik fonksiyonlara olan ihtiyacı ortadan kaldırmıştır. Bunun yerine çapraz fonksiyonel takımlar ve informal iletişim ağı artırılmakta, bu ise daha düşük

¹²⁸ Bekir BULUÇ, a.g.m., s.790-791.

¹²⁹ Ikujiro NONOKA, Ryoko TOYOMO, Noboru KONNO, a.g.m., s.29.

¹³⁰ Bekir BULUÇ, a.g.m., s.793.

maliyetli örgütsel yapılara, hızlı tepkilere ve daha iyi müşteri hizmetlerine yol açmaktadır¹³¹.

Rekabette başarı açısından bilginin ve yeniliklerin önemi arttıkça çok sayıda yöneticinin geleneksel organizasyon yapıları ile tatmin olmaması doğaldır. 1980'lerin ortalarından beri şirketler kendilerini çeşitli şekillerde değiştirmiştir. Kısaca birkaç örnek verecek olursak; departmanlar arası ürün geliştirme projeleri, sürece dayalı olanların yerine işlevsel organizasyon düzenlemelerini getiren yeniden yapılanma çalışmaları, geleneksel şirket sınırlarının ötesinde kuruluşlar arası faaliyetleri amaçlayan sanal şirketler ve Sharp'ın küçük iş birimleri sınırlarını aşan "hipertext" organizasyonu olan İvedi Proje Ekibi'ni sayabiliriz. Diğer bir deyişle, katı hiyerarşilere ve dikey bütünleşmeye dayalı geleneksel organizasyon şemaları artık sınırların belirsizleştiği, ilişkilerin her zamankinden daha da karmaşık hale geldiği ve rekabet ortamının sürekli bir değişim içinde olduğu günümüz dünyasında iş faaliyetlerini koordine etmeye yetmemektedir. Bu bağlamda bilgi üretiminin daha etkili ve verimli bir şekilde işlenmesini sağlayacak, olabildiğince çok sayıda bireysel ve organizasyonel engeli ortadan kaldıracak bir organizasyon yapısı kurmaktır¹³².

Örgüt yapıları içinde; şebeke organizasyon, yalın organizasyon ve matris organizasyon yapıları ayrıntılı olarak incelenecektir.

2.1.2.1. Şebeke Organizasyon

Örgütler, küreselleşme süreciyle birlikte pazarda rekabetçi üstünlük, örgütsel etkinlik ve hizmet kalitesi gibi amaçlarına ulaşmak için yapılarını yeniden tasarımılamaya girişmişlerdir. Bu tasarımlar arasında şebeke örgüt yapıları önemli bir yere sahiptir¹³³.

1980'li yıllara kadar verimliliği esas alan kitle üretimi ve buna uygun hiyerarşik-bürokratik organizasyon yapıları, yaşanan hızlı değişimi karşılamada yetersiz kalmıştır. Üçüncü Dünya ülkeleri ve geleneksel anlayışa sahip işletmeler

¹³¹ Peter DOYLE, *Değer Temelli Pazarlama: Şirketiniz Büyütmek ve Hissedar Değeri Yaratmak İçin Pazarlama Stratejileri*, Çev: Gülfidan BARIŞ, Kapital Medya A.Ş., İstanbul, 2003, s.25.

¹³² Georg VON KROGH, Kazuo ICHIJO, Ikujiro NONAKA, *Bilginin Üretimi*, Çev: Günhan GÜNAY, Dışbank Kitapları-1, 2002, s. 204.

¹³³ AYTEKİN FIRAT, *Rekabet Sürecinde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) Yoluyla Dağıtım Kanalı Etkinliğinin Arttırılması ve Türkiye'deki Otomotiv Sanayicilerine Yönelik Bir Uygulama*, Dokuz Eylül Üniversitesi S.B.E., Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2004, s.18

kitle üretimini tercih ederken çağdaş işletmeler, esnek üretim ve uzmanlaşmaya öncelik veren yeni yapılar bulmaya çalışmışlardır. Post-modern yapılar diye adlandırılabilen örgüt yapıları içinde en yaygın olanlarından biri, network organizasyon yani şebeke organizasyon yapılarıdır¹³⁴.

Şebeke organizasyon yapıları, her biri belirli bir işletme fonksiyonunda ya da faaliyette uzmanlaşmış örgütler ağının oluşturulmasını ifade etmektedir. Başka bir deyişle şebeke organizasyonlar, rolleri ve sorumlulukları tanımlanmış üyeler tarafından oluşturulmuş bir sistemdir¹³⁵.

Ağ sistemiyle birbirine bağlanan işletmeler için, 1990'lı yıllarda, yönetim literatüründe “şebeke organizasyonlar” ve “şebekeleşme” konusu önemli bir araştırma ve inceleme konusu haline gelmiştir. Şebeke organizasyon yapısı, tedarikçilerle kullanıcı ve tüketicileri buluşturan, bunların faaliyetlerini birbirine bağımlı hale getiren bir ilişkiler ağıdır. Şebeke organizasyonların oluşmasının başlıca nedeni olarak küçülme stratejileridir. Bu çerçevede, işletmeler temel yeteneklerini göz önüne alarak iyi olduğu alanlarda odaklaşmalarına, dolayısıyla diğer ürün ve hizmetleri daha iyi yapan işletmelerden tedarik etme yoluna gitmesinden kaynaklanmıştır¹³⁶.

Şebeke örgütler bir mal veya hizmet üretmek amacıyla iki veya daha fazla işletmenin uzun süreli işbirliğine yönelmelerinden ortaya çıkan örgüt modelleridir. Birbirinden bağımsız karşılıklı ilişkilerde bulunan ancak belirli anlaşmalarla kendi aralarında iş bölümüne giderek mal ve hizmet üretimi ile satış konusunda işbirliği yapan işletmeler topluluğuna şebeke örgüt adı verilmektedir¹³⁷. Ayrıca şebeke organizasyonlar, tarafların birlikte ve büyük çoğunluğu soyut nitelikteki varlıklar ile şebeke üyelerinin sahip oldukları yeteneklerinin bir araya geldiği bir yapı olarak gözlemlenebilir. Klasik organizasyon yapılarında, faaliyetler için gerekli kaynaklar organizasyonun kontrolünde iken, şebeke organizasyonlarda, temel faaliyetlerin her biri ayrı bir yönetim altında çalışan ayrı bir organizasyonun konusudur. Bu bağlamda

¹³⁴ Halil CAN, *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1997, s. 136.

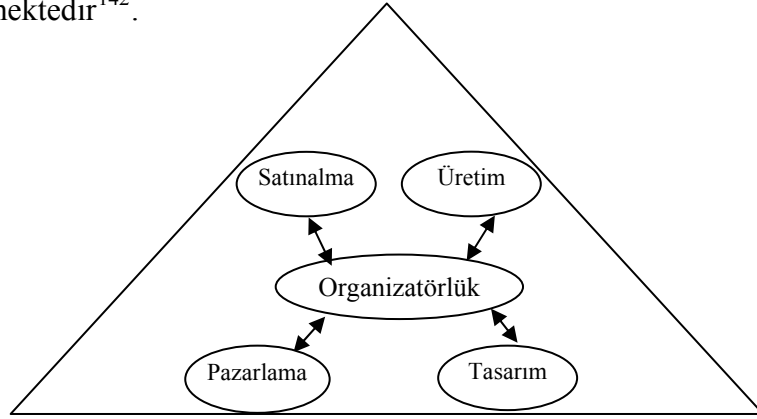
¹³⁵ Fatih SEMERCİÖZ, Mustafa KURT, “Sağlık Sektöründe Şebeke Organizasyon Yapıları: Hayat Hastaneler Grubu Örneği”, *10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 23-25 Mayıs 2002, Antalya, s.545.

¹³⁶ Zeyyat SABUNCUOĞLU, Tuncer TOKOL, *İşletme*, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001, s.215.

¹³⁷ Aytekin FIRAT, a.g.t., s.18

şebeke organizasyonların ortaya çıkışının temel nedeni, işletmenin çevresel değişimlere hemen cevap verebilecek bir kıvraklığa kavuşması, etkinliğinin artırılması ve işletmenin bildiği ve uzmanı olduğu esas işini yapması, diğer işleri bir piyasa disiplini çerçevesinde başka organizasyonlara devretmesidir¹³⁸. Koçel ve Ögüt işletme faaliyetlerinin bir şebeke anlayışı içinde farklılaştırması sonucu üç tür şebeke ortaya çıktığını belirtmiş ve bu türleri şöyle sıralamıştır¹³⁹;

- **Dahili Şebeke Organizasyon:** bu şebeke organizasyon yapısı, spesifik bir iş kolunda, kaynakları tümüne yada çoğunluğuna sahip olan dış kaynak kullanan organizasyonlardır¹⁴⁰. Firmanın pazar fırsatlarını değerlendirmek amacıyla, başka firmaların sorumluluğuna çok fazla iş vermediği ve işleri kendi bünyesinde gerçekleştirdiği örgüt yapısıdır¹⁴¹. Alt işletmeler bu standart ve hedefler içinde bulunduğu sürece faaliyetler sürmekte, değilse ana şirket gerekli girdiyi piyasadan ve bünye dışından alabilmektedir. Bu yapıda şebekedeki her işletme birbirinin müşterisi olmakta ve birbirleri ile ilişkilerini piyasa şartlarına uygun olarak yürütmektedirler. Böylelikle bünyedeki tüm faaliyetler bir piyasa disiplini altına girmektedir. Dahili şebeke organizasyon Şekil 9'daki gibi gösterilmektedir¹⁴².



Şekil 9: Dahili Şebeke Organizasyonu

¹³⁸ Tamer KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul, 9.Bası, 2003, s.394-396

¹³⁹ Hüseyin ÖZGEN, Kemal Can KILIÇ, Bahattin KARADEMİR, ““Birlikten Kuvvet Doğar”:
Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler İçin Bir Örgütlenme Modeli Olarak Ağ Organizasyonlar”, *Çukurova
Üni. Sos. Bil. Ens. Dergisi*, Cilt:12, Sayı:12, 2003, s.88.

Adem ÖĞÜT, a.g.e., s.95-96.

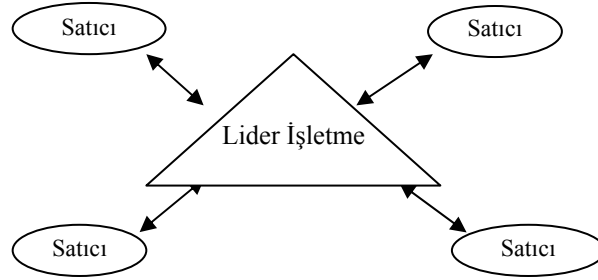
Tamer KOÇEL, a.g.e., s.395-399..

¹⁴⁰ Adem ÖĞÜT, a.g.e., s.95.

¹⁴¹ Hüseyin ÖZGEN vd., a.g.m., s.88.

¹⁴² Tamer KOÇEL, a.g.e., s.396.

- **Dengeli Şebeke Organizasyonu:** Bu yapının diğer yapıdan temel farkı; bir şebeke halinde birbiri ile ilişki kuran işletmeler, yönetim ve sahiplik olarak birbirinden bağımsızdır; sadece belli bir mamul, iş ve ya hizmet üretimi için birbirleri ile alışveriş içindedirler. Böyle bir alışveriş içinde lider konumda olan bir organizasyon vardır, diğerleri bu organizasyonun gerçekleştirdiği koordinasyon içinde çalışırlar. Bu tür uygulamalar genellikle otomotiv yan sanayi sektöründe görülmektedir¹⁴³. BMW otomotiv şirketinin dışkaynaklamaya eğilimli bir dengeli şebeke yapılanması oluşturduğu ileri sürülmektedir¹⁴⁴. Bunun yanı sıra işletmeler, yemek temini, temizlik, personel taşıma hizmetlerinin, işletmenin kendi bünyesinde yürütülmek yerine dışardan, başka işletmelerden alınmasında da uygulamaktadırlar¹⁴⁵. Dengeli şebeke organizasyon aşağıdaki Şekil 10'daki gibi gösterilmektedir.



Şekil 10: Dengeli Şebeke Organizasyonu

- **Dinamik Şebeke Organizasyon:** Bu yapının diğer şebeke organizasyon türlerinden farkı; tüm şebeke içinde lider işletmenin olmayışıdır. Burada, şebekedeki her işletme, organizatörlük fonksiyonu gören herhangi bir işletmenin koordinasyonu altında faaliyetlerini birleştirmektedir. ¹⁴⁶ Sürekli yeniliklerin yaşandığı sektörlerde ana firma üretim, ar-ge, tasarım gibi temel yetenekler edinerek, bazı durumlarda ise sadece ağ üyesi firmalar arasında aracılık görevi üstlenerek faaliyette bulunur¹⁴⁷. Ortak girişimler (müşterek teşebbüsler, joint ventures) böyle bir şebekenin tipik örneklerindedir. Örneğin otomotiv yan sanayinde olduğu gibi sadece belli bir otomotiv

¹⁴³ Tamer KOÇEL, a.g.e., s.398

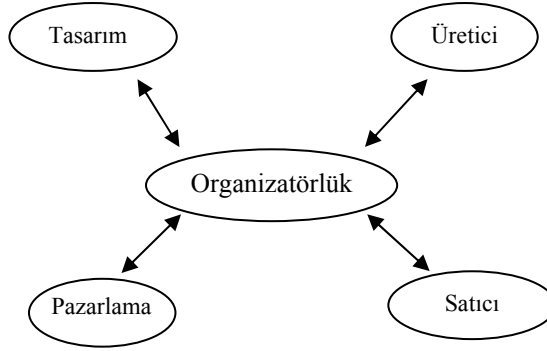
¹⁴⁴ Adem ÖĞÜT, a.g.e., s.95.

¹⁴⁵ Tamer KOÇEL, a.g.e., s.398.

¹⁴⁶ Tamer KOÇEL, a.g.e., s.399

¹⁴⁷ Hüseyin ÖZGEN vd., a.g.m., s.88.

firmasına hizmet etmesi gibi bir durum söz konusu değildir¹⁴⁸. Bioteknoloji, tekstil ve basın-yayın gibi iş kollarında geniş kapsamlı dış kaynak kullanımı içeren dinamik şebeke organizasyon modeli benimsenmektedir. Motorola, Reebok ve Dell Computer firmaları, bu organizasyon modeli çerçevesinde uzmanlaşmaktadır¹⁴⁹. Organizatör konumundaki işletme eğer daha başka bir satıcıdan daha uygun şartlarla mal ve ya hizmet temin edebiliyorsa bu yeni satıcı şebekeye dahil olmaktadır. Günümüzde artan uluslararası rekabet, haberleşme ve kalite anlayışının gelişmesi bu tür organizasyonların ortaya çıkması için uygun bir ortam yaratmış bulunmaktadır. . Dengeli şebeke organizasyon Şekil 11'deki gibi gösterilmektedir¹⁵⁰.



Şekil 11: Dinamik Şebeke Organizasyonu

Öğüt, eserinde bilgi çağının kendine özgü sosyo-ekonomik ve teknolojik koşullarlı bağlamında, şebeke yapıları içerisinde en uygun şebeke örgütlenme modeli dinamik şebeke organizasyon yapısı olduğunu belirtmektedir¹⁵¹.

Şebeke organizasyonlarını en belirgin özelliği, klasik organizasyonlarda olduğu gibi emir komuta ilişkileri ve kademeleri fazla değildir. Emir komuta ilişkileri ve kademeler mümkün olduğu kadar en aza indirilerek sadeleştirilmeye çalışılmıştır. Klasik organizasyonlarda bir malın üretimi için yapılması gereken kaynaklar tek bir işletme tarafından kontrol edilirken şebeke organizasyonlarda her bir işlem ayrı işletmelerde yapılmakta, yine gerekli kaynaklar da birden fazla işletmenin kontrolünde bulunmaktadır.

¹⁴⁸ Tamer KOÇEL, a.g.e., s.399

¹⁴⁹ Adem ÖĞÜT, a.g.e., s.96-97.

¹⁵⁰ Tamer KOÇEL, a.g.e., s.400.

¹⁵¹ Adem ÖĞÜT, a.g.e., s.97.

Şebeke organizasyonlar günümüz işletmecilik dünyasına ilişkin gereksinimlerin bir sonucu olarak gündeme gelmiştir. Emir-komuta birliği, ast-üst ilişkileri, hiyerarşik-bürokratik yapı, mekanik iş süreçleri gibi sanayi toplumuna özgü örgütsel boyutların günümüzde yerini yönetimde dönemsellik, yatay iletişim, hiyerarşik-sanal yapı ve organik süreçlerine bıraktığını gözlemlemekteyiz. Değişim günümüz iş dünyasında sabit bir değerdir. Katı, hiyerarşik bir örgüt yapısıyla rekabetçi üstünlük elde edilmesi güçtür. Yeni ekonominin yeni örgüt yapılarının süreç odaklı şebeke-sanal organizasyonlar olacağı ileri sürülebilir. Bu yapılanma içinde işveren, üst düzey yöneticiler ve birçok uzmandan oluşan güçlü bir kadro yer almaktadır¹⁵².

Sabuncuoğlu ve Tokol, şebeke organizasyonların, geleneksel organizasyon yapılarının ana özelliği olan komuta ve kontrol yerine, hiyerarşik kademeleşmeden mümkün olduğu kadar uzak yatay ilişkiler içinde çalışan birimlerden oluştuğunu belirtmektedir¹⁵³. Bu bağlamda, bilgiye dayalı organizasyonlar geleneksel organizasyonlara göre daha düz bir organizasyon yapısına sahiptir¹⁵⁴.

Bu bağlamda işletmeler şebeke organizasyon yapısına gittikçe sanal hale gelmektedir. Sanal organizasyon ile şebeke organizasyon arasındaki yakın ilişki bu iki organizasyon türünün eş anlamlı olarak kullanılmasına neden olmaktadır.

2.1.2.2. Yalın Organizasyon

Henry Ford tarafından geliştirilen ve 1880–1940 yıllarında altın çağını yaşayan, günümüzde de halen kullanılmakta olan kitle üretimi, arz ve talebin düzenli olduğu dönemler için uygundur. Yalın örgüt, yalın üretim anlayışıyla birlikte başlayan bir uygulamadır. Örgütün yalın olması, "gerçekten gereksinme duyulmayan her şeyden kurtulmak" anlamındadır. Bu, üretimle ilgili gereksiz işlemler olabileceği gibi, organizasyon modelinde gereksinim duyulmayan görevlerden, elemanlardan ve bunların maliyetinden de kurtulmaktır. Diğer bir deyişle, işletmelerin daha az zamanda, daha az enerjiyle, daha az alanda, daha az insan gücü ile üretim

¹⁵² Adem ÖĞÜT, İsmail SEVİNÇ, "Küreselleşme Ve Bilgi Toplumu Bağlamında Şebeke Ve Sanal Organizasyon Yapıları ve Elektronik Ticaret", *I. Bilgi, Ekonomi ve Yönetimi Kongre Bildirileri*, 10–11 Mayıs 2002, Hereke-Kocaeli, s.847.

¹⁵³ Zeyyat SABUNCUOĞLU, Tuncer TOKOL, ag.e., s.215.

¹⁵⁴ N.Derya ŞERBETÇİ, "Bilgi Toplumu Geçiş Sürecinin İşletme Yönetimi Üzerinde Yarattığı Etkiler", *Dumlupınar Üni. Sos. Bil. Enst. Dergisi*, Sayı:5, Haziran 2001, s.342.

yapmalarını sağlamaktır. Bu şekilde gecikme, bürokrasi, israf ve iletişim bozuklukları gibi problemler ortadan kalkacaktır¹⁵⁵

Herhangi bir organizasyonda yer alan insan kaynaklarının büyük bir bölümünün hiçbir şey üretmediği yalnızca bir şeyleri eşgüdümlediği bilinmektedir. Bilgi çağında, bilgi aktarımı olarak nitelendirilecek bu geleneksel işlevi, teknoloji, çok daha etkin ve daha hızlı biçimde gerçekleştirebilmektedir. Bu bağlamda, bilgi çağı organizasyonları için önerilen yapısal modellerin, bilgi teknolojileri etkileşimleri dikkate alınarak tasarılanması ve orta düzey yönetim kademelerini yalınlaştırıcı olması gerekmektedir.

Yalın organizasyon oluşumunda üç aşamadan söz edilmektedir; geçiş aşaması, yalınlaşma aşaması ve yalın organizasyonun yönetim aşamasıdır. Yalın organizasyonlar, yalın üretim yöntemlerinden faydalanmaktadır. Yalın üretim, organizasyonlara rekabette güvence sağlayan ve geleceğe yönelik pozisyon yaratan bütünsel yöntemler bütünüdür. İleri bilgi teknolojileri organizasyonlarda yönetim düzeylerini azaltma amacı doğrultusunda yararlı bulunmaktadır¹⁵⁶.

2.1.2.3. Matris Organizasyon

Proje türü işlerin, klasik organizasyon yapısı içinde gerçekleşmesinde karşılaşılan güçlükler yeni bir organizasyon yapısını ortaya çıkarmıştır. Bu yeni yapı “proje organizasyonu” ya da “matris organizasyon” olarak adlanmaktadır¹⁵⁷. Proje örgütleri, proje süresine bağlı geçici yapılardır. Bu yapılar, bir proje süresine bağlanmayıp sürekli duruma getirilirse ortaya çıkan yapıya “Matris Örgüt” adı verilir¹⁵⁸. Aynı şekilde Şimşek’de eserinde proje örgütünün matris örgütten ayrı olduğunu vurgulamaktadır. Proje örgütünün geçici olduğunu, proje biter bitmez bütün proje elemanlarının kendi fonksiyonel birimlerine döndüğünü fakat matris örgütte ise işlerin devamlılık arz ettiğini belirtmektedir¹⁵⁹.

¹⁵⁵ Melek TÜZ VERGİLİEL, “Yalın örgütlerin Yönetimi ve Türk İşletmelerine Bu açıdan Öneriler”, *Uludağ Üni. İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:16, Sayı:1, Bahar Dönemi Mayıs 1998.

¹⁵⁶ Adem ÖĞÜT, a.g.e., s.91

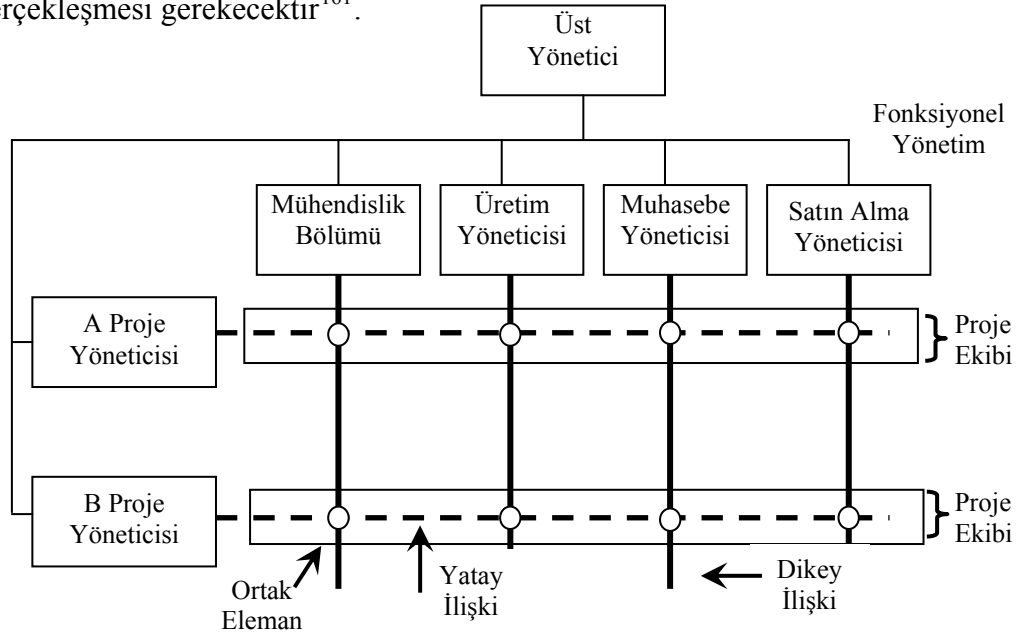
¹⁵⁷ Tamer KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul, 9.Bası, 2003, s.318.

¹⁵⁸ İlater AKAT, Gönül Budak, Gülay BUDAK, *İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları, Fakülteler Kitabevi, 3. Baskı, İzmir, 1999, s.179

¹⁵⁹ M. Şerif ŞİMŞEK, *Yönetim ve Organizasyon*, Damla ofset matbaacılık, 4. baskı, Konya, 1998, s. 161.

Sanayi çağının son dönemlerinde gündeme gelen ve başarılı bulunan matris organizasyon yapısı, bilgi çağı organizasyonları için önerilen biçimsel yapılardan birisidir. Organizasyon süreçlerinde ileri teknolojilerin kullanılması ile birlikte, dışsal çevrede oluşan sürekli değişkenlik (continuous change) ve azami belirsizlik (maximum uncertainty) gibi karakteristikler, fonksiyonlar temelinde bölümlendirme, kuruluş yeri, ürün ve müşteri esasına göre yapılanma gibi geleneksel modellerin işlevselliğini ortadan kaldırmıştır. Matris örgüt yapısı, çok boyutlu bir modeldir. Ve minimum iki bölümlendirme ölçütünün birlikte kullanılmasını gerektirmektedir¹⁶⁰.

Matris organizasyon yapısı, dikey ve yatay ilişki olarak iki ayrı tür ilişki üzerine kurulmaktadır. Diğer organizasyon yapılarında dikey (emir-komuta ilişkileri) ilişkiler esastır. Buna karşın, matris organizasyon yapısında, hem dikey hem yatay ilişkiler aynı derecede öneme sahiptir ve biri diğerine göre üstün değildir. Matris yapıların proje işlere uygun olmasının en önemli nedeni, bir projenin çok çeşitli dallara mensup kişilerin bilgisine ihtiyaç duyulması ve birlikte çalışmalarını gerektirmesidir. Bu birlikte çalışma bir düzen içinde ve geçici nitelikte olacaktır. Bu sebeple hem uzmanlık dallarının proje ile ilgili işlere uygulanması (dikey ilişkiler), hem de uygulamanın belli bir koordinasyon ve zaman içinde (yatay ilişkiler) gerçekleşmesi gerekecektir¹⁶¹.



Şekil 12: Matris Organizasyon Yapısı

Kaynak: Tamer KOÇEL, İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul, 9.Bası, 2003, s.325.

¹⁶⁰ Adem ÖĞÜT, a.g.e., s.108

¹⁶¹ Tamer KOÇEL, a.g.e., s.323

Yukarıdaki Şekil 12’de görüldüğü gibi bir matris örgütte dört önemli rol vardır. Bunlar sırasıyla üst yönetici, fonksiyonel ve proje yöneticileri (matris yöneticiler) ve iki üstlü amirli yöneticidir. Matris yapıda birinci derecede rol oynayan ve örgütün başarısını büyük çapta belirleyen üst yöneticinin belli başlı işlevleri diğer örgüt tiplerindeki üst yöneticilerle aynı olup bunlar; önderlik, strateji belirleme ve sorunların çözümünde taraflar arasında hakemlik yapma şeklinde sıralanabilir. Matris yöneticiler, astları aynı olan kişilerdir. Bunlar yetki açısından eşit bir statüye sahiptirler. Bunlardan fonksiyonel ekseninde olanı işin nerede, nasıl ve kimin tarafından yapılacağı ile ilgilenir¹⁶².

Matris örgüt, üyelerinden değişik davranışlar gerektiren bir örgüt yapısıdır. Bu sebeple sürekli haberleşme, sorunları bütün yönleriyle ve açık şekilde tartışma, yardımlaşma, sorunları başkalarının bakış açısından görüp daha gerçekçi davranma, ikna etme, amaçlara açıklık kazandırma gibi hususlar matris örgütün davranışsal boyutunu temsil eden özelliklerdir¹⁶³.

2.1.3. Öğrenen Örgüt

Chris Argyris’in 1960’larda başlayan çalışmaları ile gelişen konunun gündeme gelmesi Argyris’in çalışma arkadaşlarından olan ve Massachusetts Teknoloji Enstitüsündeki Sloan Yönetim Okulu’nda “Sistem Düşüncesi ve Örgütsel Öğrenme” programın yöneticiliğini yapan Peter Senge’in 1990 yılında yayınlanan ve Türkiye’ye de “Beşinci Disiplin” adıyla çevrilen “Fifty Discipline” adlı kitabıyla olmuştur¹⁶⁴.

Senge, öğrenen örgütü, insanların kendi gerçeklerini ne şekilde yarattıklarını ve nasıl değiştirebileceklerini keşfettikleri yer olarak tanımlamakta¹⁶⁵, böylelikle öğrenen örgütleri, iş göreni, yapısı ve yöntemleri sürekli bir öğrenmeye adanmış işletmeler şeklinde ifade edilebilir.¹⁶⁶

¹⁶² M. Şerif ŞİMŞEK, a.g.e., s.160.

¹⁶³ M. Şerif ŞİMŞEK, s.160.

¹⁶⁴ İnan ÖZALP v.d., “Öğrenen Organizasyonlar ve İşletmeler Açısından Öğrenen Organizasyon Olmanın Önemi”, *Anadolu Üniversitesi.İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı 1-2, 1998,s.18.

¹⁶⁵ Peter M. SENGE, *Beşinci Disiplin*, Çev: Ayşegül İlideniz, Ahmet Doğukan, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 1993, s.14-21.

¹⁶⁶ Semra ARIKAN, “Öğrenen Örgütlerde Liderliğin Rolü ve Önemi”, *Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:17, Sayı:2, 1999, s.19.

Örgütsel öğrenme alanında, alanın gelişim sürecinin erken aşamalarından itibaren, farklı teorik yaklaşımları yararlı olabilecek bir birliğe kavuşturma ve aynı zamanda farklı yaklaşımların sunduğu bakış açılarının zenginliğinden faydalanma arayışları birlikte var olmuştur. Örgütsel öğrenme kavramına yönelik yoğun bir ilgi ve örgütsel öğrenmenin stratejik performansa olumlu etkisine dair yaygın bir kabul söz konusu olmakla birlikte, örgütsel öğrenmenin tanımlanması hususunda araştırmacılar arasında bir fikir birliği mevcut değildir. Örgütsel öğrenmenin sonuçları ile öğrenme sürecinin kendisi arasında ayırım yapabilme gücü yararlı ve kapsayıcı bir tanımın geliştirilmesini zorlaştırmaktadır. İlk tanımlama çabalarında genellikle örgütsel öğrenmenin örgütsel etkinliğe olan katkısı ön plana çıkmıştır¹⁶⁷.

Argyris örgütsel öğrenmeyi “hataların belirlenmesi ve düzeltilmesi süreci” olarak tanımlar. Örgütsel öğrenme, bir organizasyonun çevresel çıktılara karşılık faaliyetleri hakkında bilgi geliştirmesi ile ilgili süreç olarak tanımlanırken, öğrenen organizasyon; bir işletmenin sürekli olarak yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunu değişen koşullara uymakta kullanması, personelin geliştirici bir sistem yaratması ve böylece değişen, kendini yenileyen, dinamik bir organizasyon olarak tanımlanır.¹⁶⁸ Fiol vd. örgütsel öğrenmeyi; “daha iyi bilgi ve kavrayışa sahip olma yoluyla örgütsel etkinliğin geliştirilmesi” olarak ifade etmektedir¹⁶⁹.

Finger ve Burgin’e göre öğrenen organizasyonlar idealdir. Örgütler bu ideale ulaşmak için pek çok durumla karşı karşıya gelirler. Pedler’a göre öğrenen şirket kavramı olması gereken durumu gösterir. Bireysel ve kolektif öğrenme bu ideal organizasyon düzeyinin anahtarlarıdır. Diğer taraftan örgütsel öğrenme, bu öğrenen organizasyon idealine ulaşmada kullanılan faaliyetler ve işlemlerdir. Örgütsel öğrenme aynı zamanda örgütsel değişim sürecinin bir parçasıdır.¹⁷⁰

¹⁶⁷ Veli Deniz KALKAN, “Örgütsel Öğrenme Çalışmalarında Yeni Açılımlar: Örgütsel Zeka Ve Bilgi Üretimi”, *Osmangazi Üniversitesi III. Bilgi, Ekonomi ve Yönetimi Kongre Bildirileri*, 25-26 Kasım 2005, Eskişehir, s.403.

¹⁶⁸ Yogesh MALHOTRA, “Organizational Learning And Learning Organizations: An Overview”, <http://www.brint.com/papers/orglrng.htm>, 05.07.2004.

¹⁶⁹ C. Marlene FIOL, Marjorie A. LYLES, “Organizational Learning”, *Academy of Management Review*, Vol:10, No:4, 1985, s.803.

¹⁷⁰ Mathias FINGER, Brand Silvia BURGİN, “The Concept of The Learning Organizations Applied to The Transformation of The Public Sector”, M. Smith, J. Burgoyne, L. Araujo (Ed.), *Organizational Learning and The Learning Organizations*, Sage Publications, London, 1999, s.135-136.

Literatür bütünsel olarak değerlendirildiğinde, söz konusu tanımın; bilgi kavramının dahil edilerek, fonksiyonel bir tanıma ulaşılmaktadır. Bu bağlamda, örgütsel öğrenme; “bilgi edinimi, hem bilinçli hem de bilinçsiz kendiliğinden unsurlar içeren, bilgiye erişim ve bilginin değerlendirilmesi suretiyle örgütsel hafızanın etkinliğinde gerçekleşen, örgütsel eylemi etkileyen süreç¹⁷¹” olarak değerlendirilmesinin çalışmamız açısından uygun bir tanım olduğu kanaatindeyiz. Bunun yanı sıra Garvin’in tanımlaması da çalışmamız açısından uygun bir tanımdır. O’na göre, öğrenen örgüt; “bilgi yaratma, edinme ve aktarma, yeni bilgi ve kavrayışları yansıtmak için davranışını değiştirme becerisine sahip olan örgüttür”¹⁷².

Bilgi toplumunda stratejik bir faktör olan bilginin yaratılması ve kullanma yeteneği işletmelerin hızla değişen pazar koşullarına cevap verebilmesini, uyum sağlamasına ve rekabet avantajı kazanmasına imkan sağlayacaktır. Bu açıdan bilgi, işletmelerin başarısında ve gelişmesinde temel faktör olarak rol oynamaya başlamıştır. Bilgi, dalgalanmaların ve belirsizliğin hakim olduğu ortamlarda işletmelerin en önemli varlığı olarak görülmektedir. Pazar koşullarının sürekli değiştiği, değişimin çok hızlandığı ve rekabetin yoğunlaştığı ortamda bir işletmenin başarılı olabilmesi için yeni bilgiyi yaratıp tüm organizasyona yayması, kısa sürede bunu uygulayıp yeni ürünler geliştirmesi ile mümkündür. Bu gelişmeler “öğrenen organizasyon” modelinin doğmasına neden olmuştur¹⁷³.

Örgütsel öğrenme genelde üç aşamalı bir süreçle karakterize edilir. Bunlar; bilgi elde etme, bilgiyi yayma ve paylaşılmış uygulamadır. Bilgi doğrudan tecrübeden, diğerlerinin tecrübelerinden veya örgütsel hafızadan elde edilebilir. Ancak, örgütsel öğrenme kişisel öğrenmeden bilginin yayılması ve bilginin ortak olarak kullanılması bakımından ayrılır. Öğrenen örgüt adı altında gelişen kavram ve uygulamalar büyük ölçüde bir bütün olarak şirketlerin rekabet güçlerini arttıracak tarzda bilgi yaratma ve kullanma yeteneklerinin geliştirilmesine yönelmiştir. Çünkü bilgi çağında rekabet etme gücünü arttıramayan şirketler, kısa sürede pazardaki yerlerini kaybederek pazar paylarını başka şirketlere kaptıracaklardır. Öğrenen

¹⁷¹ Veli Deniz KALKAN, a.g.b., s.403.

¹⁷² David A. GARVIN, “Building a Learning Organization”, *Harvard Business Review*, July-August 1993, s.80.

¹⁷³ Zeyyat SABUNCUOĞLU, Tuncer TOKOL, ag.e., s.213.

örgütlerde ideal olarak kurumdaki konumu, mevki ya da hizmet süresi ne olursa olsun her birey öğrenme yoluyla sürekli olarak kendini geliştirecektir¹⁷⁴.

Hemen her sektörde faaliyet gösteren organizasyonların; sermaye, makine, teçhizat ve hammadde gibi geleneksel üretim bileşenlerinden ziyade insan unsuru ve onun entelektüel yatırımlarına temel kaynak olarak ihtiyaç duydukları belirtilmektedir. Diğer bir deyişle geleneksel ekonominin geçirdiği başkalaşma süreci, bilgiye dayalı olarak yaratılan farklılıkları ön plana çıkarmakta, dolayısıyla bilgi ve bilgiyi edinip kullanma süreçleri, organizasyonlar için stratejik bir önem kazanmaktadır¹⁷⁵.

Organizasyonel öğrenme, organizasyonun ve çalışan insanlarının amaçlarına ulaşmaları için gerekli enformasyonun tanımlanması, elde edilmesi ve uygulamasıdır. Eğer bilgi, şirket yenilenmesi için anahtar ise organizasyonel öğrenme bu amaca hizmet eden araçtır. Barutçugil, organizasyonel öğrenmeyi sağlamak için aşağıdaki maddelerin gerekli olduğunu belirtmektedir¹⁷⁶.

- Neyi bilmek gerektiği keşfedilmeli,
- İhtiyaç duyulan bilginin yeri belirlenmeli,
- İhtiyaç duyulan bilgiyi oluşturacak olan enformasyon işe uygulanmalıdır.

Bu bağlamda, organizasyonel öğrenmede başarılı olabilmek için tüm öğrenme aktiviteleri güçlü bir şekilde spesifik organizasyonel yenilenme amaçlarına odaklanmalıdır. Organizasyonel öğrenme, birçok şekilde gerçekleştirilebilir. Bunlar arasında, biçimsel eğitim programlarından, akıl hocalığına, rehberliğe, okumaya ve gözlem yapmaya kadar çeşitli yollardan yeni bilgiler ve beceriler kazanılabilir. Ayrıca bunların yanı sıra; şirket içi eğitim programları, danışmanlarla çalışma, konferanslara katılma, yeni bilgiler ve beceriler getirebilecek, yeni insanları işe alma gibi aktivitelerin organizasyonel öğrenmeye ve dönüşüme katkısı olacaktır.

¹⁷⁴ Melek TÜZ, “Yeni Örgüt Modelleri”, *Uludağ Üni. İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:19, Sayı:3, Güz Dönemi Ekim 2001.

¹⁷⁵ Yücel SAYILAR, “Öğrenmeye Yönelik Örgüt Kültürünün Organizasyonel Performans İle İlişisini Tespit Etmeye Yönelik Bir Araştırma”, *10. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi*, 23-25 Mayıs 2002, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F., Antalya, s.489

¹⁷⁶ İsmet BARUTÇUGİL, a.g.e., s.154

Bilgi çağının model organizasyonları olarak tanımlayabileceğimiz “öğrenen organizasyonları” nasıl kuracağımız ya da organizasyonumuzu nasıl öğrenen bir organizasyon haline getireceğimiz konusu üzerinde önemle durulmalıdır. Bilgi çağında hangi biçimsel organizasyon yapısı tercih edilirse edilsin, yöneticilerin sistem düşüncesine hakim olmadıkları ve öğrenen organizasyon modelini benimsemedikleri takdirde başarılı olmaları güçtür.

Öğrenen organizasyon yeni bir liderlik anlayışı gerektirmektedir. Öğrenen organizasyonlarda lider, tasarımcı ve öğretici olmak durumundadırlar. Öğrenen organizasyonlar, açıklık sanatının, aktif dinleme alışkanlığının ve yaratıcılığın yaygınlaştığı kurumlar oldukları için, yöneticilerin eleştirilere açık bir kültür benimsemeleri gerekmektedir.

2.1.4. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü kavramı 1980’li yılların başında ortaya çıkmış ve yönetim alanında yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Kültür kavramı ilk defa Amerika’da akademik alanda yazan Pettigrew (1979) tarafından “Administrative Science Quarterly’de” yayınlanan “*Örgütsel Kültürler Üzerine Çalışırken*” adlı makale ile yer almıştır.¹⁷⁷

Örgütler farklı kültür mozağine sahip bireylerden oluşmaktadır. Bu bireyler, görevsel ve mesleki norm ve ölçütlerde bir araya gelmiş, bir arada bir grup oluşturmanın doğal bir sonucu olarak diğer ölçütlerden farklı ama kendi içlerinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmuştur. Oluşan bu sistem, örgüt içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada var olmasına yardım eder ve bu durum “örgüt kültürü olarak bilinir.”¹⁷⁸

Örgüt kültürü, bir dizi insanın, zaman içerisinde geliştirdikleri, grup normları ya da geleneksel davranış şekilleriyle ilgilidir. Bu grup normları, bir grupta tekrar tekrar görülen davranış modelleri olmaktan öte, herkesin farkına varmadan teşvik

¹⁷⁷ Ali Rıza TERZİ, *Örgüt Kültürü*, Nobel Yayınları, Ankara, 2000, s.19.

Daha detaylı bilgi için bkz: Andrew M. PETTIGREW, “On Studying Organizational Cultures”, *Administrative Science Quarterly*, Vol:24, 1979, s.570-581.

¹⁷⁸ Erol EREN, *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul, 5. Baskı, 1998, s.86.

ettiği eylemlerdir. Üyelerden biri normal şekilde davranmadığında diğerleri onu alışılmış biçimlere doğru yöneltiyorlarsa bu durum “ kültürel”dir.¹⁷⁹

Örgüt kültürü konusunda üzerinde uzlaşılan bir tanım yoktur. Schein tarafından örgüt kültürü konusunda spesifik bir tanım yapılmıştır. Buna göre örgüt kültürü, “Örgüt içinde çalışan grupların keşfettiği, geliştirdiği temel fikirler ve düşüncelerdir. Bu düşünceler yardımıyla örgüt kendi dışında meydana gelen sorunlarına ve kendi içsel sorunlarına çözümleyici yaklaşımlar geliştirir”.¹⁸⁰

Taylor kültürü fonksiyonel açıdan ele almıştır. O’na göre kültür; “bilgiyi, imanı, sanat ve ahlakı, örf ve adetleri, ferdin bağlı olduğu bir cemiyetin üyesi olması nedeniyle kazandığı alışkanlıkları ve bütün maharetleri içine alan karmaşık bir bütündür”¹⁸¹. Goffee, kurumsal kültürü şöyle tanımlamaktadır; “kültür, teknik açıdan alındığında, kuruluşun genel değer yargılarını, sembollerini, davranışlarını ve varsayımlarını aynı potada eritir. Daha basit terimlerle kültür, o yerde “işlerin nasıl yürüdüğü” bir göstergesidir”¹⁸².

Örgüt kültürü, o örgütün çevrede tanınmasını, değerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini de yansıtır. Bu fonksiyonu ile kültür, örgütü topluma bağlayan, onun içinde yerini, önemini hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biridir. Ancak her örgüt kültürü, içinde yaşadığı toplumsal kültürü ve ilişkide bulunduğu diğer örgütsel kültürlerin de katkısı bulunmaktadır. Çevrenin norm ve değerlerine uygun olduğu takdirde yeni bir kültür çevreye önemli katkılarda bulunur.¹⁸³

Örgüt kültürünün temel öğelerinin neler olduğu konusunda örgüt kültürü ile ilgili literatür incelendiğinde kültür kavramının tanımında olduğu gibi değişik yaklaşımların olduğu görülmektedir. Akat vd., örgüt kültürünün elemanlarını; törenler, ayinler, hikayeler, mitler kahramanlar, semboller ve lisan olduğu

¹⁷⁹ Ali Rıza TERZİ, a.g.e., s.8.

¹⁸⁰ Edgar H. SCHEIN, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Inc. Publishers, California, 1992, s.5. http://www.amazon.com/gp/reader/0787903620/ref=sib_dp_pt/104-9426303-0182362#reader-page, 15.08.2005.

¹⁸¹ Z. Beril AKINCI, *Kurum Kültürü Ve Örgütsel İletişim*, İletişim yayınları, İstanbul, 1. Baskı, 1998, s.31.

¹⁸² Rob GOFFEE, Gareth JONES, Çev; Murat KUTMANDU, *Kurum Kültürü (Kuruluşunuzun Kurumsal Kültürünüzün İşiniz Üzerinde Yıkıcı ve Yapıcı Etkileri)*, Kapital Medya A.Ş., Ankara, 2000, s.29.

¹⁸³ Erol EREN, a.g.e., s.87.

belirtmektedir¹⁸⁴. Benzer şekilde Terzi, örgüt kültürünün öğelerini, örgüt kültürünün esas öğeleri ve kültürün ifade biçimleri olarak ikiye ayırmaktadır. Örgütsel kültürün esas öğelerini değerler, inançlar, normlar olarak, kültürün ifade biçimlerini diğer bir deyişle görülebilen yüzünü; ritüeller, törenler, hikayeler, mitler, kahramanlar, semboller ve dil olarak ifade edilebilir.¹⁸⁵ Aşağıda Akat vd. ile Terzinin tanımlamaları şu şekildedir¹⁸⁶;

Değerler: Bireylerin neyi önemli gördüklerini tanımlayarak istekleri, tercihleri, arzu edilen ve edilmeyen durumları gösterir. Değerler davranışı anlamada önemli anahtarlardan birisidir. Değerler, başarı için önemli olduğuna inanılan performans standartları, müşteri ve iş görenlere nasıl davranıldığı şeklindeki uygulamalar konusunda örgütlerin sahip olduğu inançlardır. Değerler, örgütte kimin ne kadar yükseleceğini belirlenmesinde çok önemli bir rol oynar. Bir örgüt içerisinde neyin arzu edildiği ile ilgili paylaşılmış görüşler olduğundan örgüt kültürünün altındaki varsayımları yansıtırlar. Değerler aynı zamanda iş görenlerin örgüt içerisinde başarılı olmak için ne yapmaları gerektiğini ve örgütün temel karakterini tanımlayıcı özelliklere sahiptirler.

- *İnançlar:* Gerçeğin şimdi ve geçmişte nasıl olduğuna ilişkin bireyin bilgilerinden oluşur. Bir örgütte paylaşılan değerlerin ve inançların, iş görenlerin davranışlarını etkileyen normlar, besleyici rolleri bulunmaktadır. Değerler genellikle grup normlarıyla uyumludur. Yani davranış değerleri, değerlerde davranış normlarını yansıtır.
- *Normlar:* Normlar davranışın yazılı olmayan kuralları olarak, yönetim biçimini, örgüt iklimini, iş görenlerin birlikte nasıl çalışacaklarını ve görevlerini ne şekilde icra edeceklerini güçlü bir şekilde etkileyen özelliktedir. Kısaca normlar, hangi davranışın onay gördüğünü, hangilerinin onay görmediğine ilişkin bilgi veren eylemlerdir. Bir örgüt içerisinde değerleri ve normları teşvik eden eylemler genellikle bilinç dışıdır. Bu nedenle örgüt üyeleri kültürün yada kültürün sürdürülmesini sağlayan kendi rollerinin genellikle farkına varmazlar.

¹⁸⁴ İlter AKAT, vd., a.g.e., s.323.

¹⁸⁵ Ali Rıza TERZİ, a.g.e., s.42.

¹⁸⁶ İlter AKAT, vd., a.g.e., s.323.

Ali Rıza TERZİ, a.g.e., s.42-45.

- *Seremoniler:* Seremoniler özel olaylardır. Bu özel olaylar sırasında işletmenin çalışanları örgütsel kültürün bir parçası olan kahramanlara, mitlere ve sembollere ait kutlamalar yaparlar. Bu nedenle seremoniler, önemli kültürel normların değerlerin anıldığı ve sağlamaştırıldığı olaylara örnek teşkil eder.
- *Törenler:* Çoğunlukla örgütsel seremoniler birçok değişik töreni de kapsar. Seremoni faaliyetlerini esas anlamı belli bir mesajı iletmek veya spesifik bir amacı gerçekleştirmektir. Törenler, örgütün temel değerlerinin en önemli amaçlarını, kimin önemli olduğunu, kimin feda edilebileceğini açıklayan ve pekiştiren hareketlerdir. Törenler çok çeşitli amaçlara hizmet ederler. Bunlardan bazıları;
 - Örgütsel düzeyin sürdürülmesine hizmet eder.
 - Yeni üyelerin tanıtılmasını sağlar.
 - Sembolik mesajları örgüt üyelerine aktarır.
 - Sosyal bağlılık duygusunun gelişmesine katkı sağlar.
- *Ayinler:* Eğer normlar ve değerleri sağlamaştırmak ve yerleştirmek amacına yönelik sembolik olaylar ve törenler düzenli olarak tekrar edilirse bunlar ayinlere dönüşür. Örneğin sabah verilen kahve molaları iş ortamında sosyal ilişkileri güçlendirici bir oyun niteliğini taşır, ayrıca hissedarlarla yapılan yıllık toplantılar, yönetimin kültürel normları ve değerleri hissedarlara aktardığı bir çeşit ayindir.
- *Adetler (Ritüeller) :* Kültürel kalıp ve değerleri güçlendirmek için yapılan törensel eylemlerdir. Örgüt içerisinde önemli tekrarlanmış ve alışılmış eylemlerdir. Bazı yazarlar ritüelleri; nispeten özenli planlanmış faaliyetler seti ve sosyal etkileşimlerle icra edilen ve sosyal sonuçları olan etkinlikler olarak tanımlamışlardır. Ritüeller örgüt üyelerinin algılarını ve davranışlarını etkileyebilmek için bazı zamanlarda tekrarlanmış ve standardize edilmiş eylemlerdir.
- *Hikayeler:* Daha derin kültürel kalıp ve değerleri aktaran geçmiş olayların aktarımıdır. Örgütsel hikayelerin çoğu, örgüt içerisindeki eşitliğin anlam, örgütün iş görenlere nasıl yardım ettiği ve nasıl iş güvenliği sağladığı, iş görenlerin örgüt içindeki ve dışındaki engellerle nasıl başa çıkacağı şeklinde üç temel konuyu kapsar. Hikayeler insanlar için sembol olabilirler. Bir fikir hakkında öznel bir rol ve ya tam açıklayıcı bir ifadeden ziyade o fikrin örneğini temsil ederler.

Hikâyeler bir grubun tarihini inançlarını paylaşılmış kültürünü yeni üyelere aktarır. En önemli hikâyeler örgütün kurucularıyla ilgilidir.

- *Mitler*: Kritik edilmeden kabul edilen tecrübe edilmemiş inançlardır. İdealleştirilmiş ve abartılmış olmasına rağmen, kültürün en derin inanç ve algılamalarını temsil eden mitler, bir grubun bireyleri arasındaki bağları pekiştiren, bir grubu diğerinden ayırmaya da yardımcı olur. Mitler içeriklerine göre rasyonelleştirici, değerlendirici, nitelendirme, uzaklaştırma ve ikilik mitleri olarak ayrılabilir.

Köse; kültürün öğelerinden simge ve dil terimlerini şöyle tanımlamaktadır¹⁸⁷;

- *Simgeler*: Simgesiz toplum yoktur ve dil de aslında sesler ve işaretlerden oluşan bir semboller sistemidir. Sosyal grupların birliği, semboller aracılığı ile belirtir. Mesela bayrak, aynı gruba mensup olanlar için birleştirici bir araçtır. Dinlerin yüzyıllar içinde birliklerini koruyabilmeleri çok geniş semboller sistemine dayanmaları sayesinde mümkün olmuştur. Sembollerin etkili biçimde kullanılması, liderliğin önemli yetenek niteliklerinden birisidir. Simgelerin ifade ettiği anlamlar ancak aynı kültürlerde yaşayan insanlar için aynıdır. Çünkü kültürlerin farklı olması simgesel farklılıkları da getirir.
- *Dil*: Dil kültürün en önemli parçası ve taşıyıcısıdır. Dil kültürün bütün unsurlarının, nesilden nesle aktarılmasına, kişiler arası iletişime ve sosyal ilişkilerinin düzenlenmesine aracılık etmektedir. Bu temel eleman kültürün öğrenilmesine, manaların simgelenmesine yardımcı olur.

Uyguç çalışmasında uluslararası literatürü taramış ve sonra şu sonuca varmıştır. O'na göre; örgüt kültürü ve yönetim davranışı ulusal kültürün ürünü olup ulusal kültür farklılığının örgüt kültürü ve yönetim davranışı veya uygulamalarında farklılık yaratacağı, belli bir kültürde olumlu görülen yönetim davranışlarının her zaman diğer bir kültürde aynı anlama gelmeyeceğini belirtmektedir. Bu doğrultuda işletmelerimizin kültürel özelliklerini ortaya koymaya çalışmış ve çalışmasının sonucunda şu sonuçlara ulaşmıştır¹⁸⁸.

¹⁸⁷ Sevinç KÖSE, Semra TETİK, Cuma ERCAN, “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, *Celal Bayar İ.İ.B.F. Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:7, Sayı:1, 2001, s.225.

¹⁸⁸ Nermin UYGUÇ, “Örgüt Kültürü ve Yönetim Davranışı”, *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 22-24 Mayıs 2003, Afyon, s.428-439.

Ulusal kültür farklılıklarının örgüt kültürü ve yönetim davranışında farklılıklara ya da ulusal kültür – yönetim davranışı uyumuna yol açacağına, ulusal kültürümüzün işletmelerimizin kültürel özelliklerini belirleyici faktör olduğuna, işletmelerimizde güç mesafesi ve yüksek belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek, toplulukçu kültürün hakim olacağına ve sonuç olarak yöneticilerimizin işe yönelik yönetim davranışı eğiliminde olacakları sonucuna varmıştır¹⁸⁹.

2.1.5. İletişim

İletişim, bilgi, fikir, duygu ve düşüncelerin kapsayan anlamların semboller yardımıyla insanlar arasında karşılıklı olarak aktarıldığı bir süreçtir. Kısaca, bilgi paylaşma faaliyeti olan iletişim, kendini ifade edebilme ve kendilerini dinletme gereksinimleri sonucunda ortaya çıkar¹⁹⁰.

İletişim, bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma süreci olarak tanımlanmakta ve aynı zamanda iletişim, “anlaşılabilir mesajların alınması ve yollanması sanatı” olarak da tanımlanmaktadır¹⁹¹.

İletişim, örgütsel açıdan ele alındığında, insan vücudunu meydana getiren tüm organlar arasındaki iletişimi sağlayan sinir sistemi gibi, işletmeyi meydana getiren çeşitli birimler arasındaki bilgi, veri ve anlayış aktarımına hizmet eden yatay ve dikey kanalların oluşturulmasını ifade eder. İletişim, günümüz örgütlerinde; “haberleşme sistemleri” veya “bilgi akış sistemleri” şeklinde ifade edilmektedir¹⁹².

Örgütsel iletişim, örgütün işleyişini sağlamak ve hedeflerine ulaştırmak amacıyla, gerek örgütü oluşturan çeşitli bölüm ve ögeler, gerekse örgüt ile çevre arasında girilen devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişine ve ya bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak tanıyan bir süreçtir. Bu bağlamda örgütsel iletişim, örgütlerde bilginin bir bireyden diğerine taşınması olarak tanımlanmaktadır¹⁹³.

¹⁸⁹ Nermin UYGUÇ, a.g.b., s.428-439.

¹⁹⁰ Muhsin HALİS, “Örgütsel İletişime İlişkin Bir Değerleme”, 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 25-27 Mayıs 2000, s.530.

¹⁹¹ Cevat ELMA, Kamile DEMİR, *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar: Uygulamalar Ve Sorunlar*, Anı Yayıncılık, Ankara, 2000, s. 136.

¹⁹² M. Şerif ŞİMŞEK, *Yönetim ve Organizasyon*, Damla Ofset Matbaacılık, 4. Baskı, Konya, 1998, s.183.

¹⁹³ Cevat ELMA, Kamile DEMİR, a.g.e., s. 136.

İletişimsiz ortamda bilgiyi elinde bulunduran bireyler diğer bireylerin deneyimleri ve düşünceleriyle kendi deneyim ve düşüncelerini hiçbir karşılaştırma imkânı bulamaz. Departmanlar arasında önemli iletişim engellerinin bulunduğu örgütlerde ortak çözüm geliştirmek oldukça zordur ve bunlar etkisiz bilgi adaları içermektedir. Etkileşim, örgütsel zekânın geliştirilmesinde öncelikli ve gerekli unsurdur¹⁹⁴.

Bilgi alış verişi iletişimin en temel işlevi olarak kabul edilir. Bilgi, bireyin toplumsallaşması ya da çevresiyle uyumlu bir ilişki kurması için gereklidir. Diğer yandan, örgütün amaçlarını ve bir takım faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için işgörenlerin neyi, nasıl ve neden yapacaklarını bilmeleri için de bilgiye gereksinimleri vardır. Örgütlerde üst yönetimin, işgörelere örgüt politikası ve hedefleri üretilen mal ya da hizmet, üretim yöntemleri ve yeniliklere ilişkin bilgileri iletmeleri gerekmektedir. Aksi halde örgütsel faaliyetler gerçekleştirilemez. İletişim, karar vermede de önemli bir işleve sahiptir. Burada örgütün hiyerarşik yapısının önemli olduğu göz ardı edilemez. Yeterli ve doğru bilgi ulaşmadan bir sorunun çözümü bulunamayacağı gibi, kişiler karar verirken, fikirlerini, düşüncelerini ve değerlendirmelerini iletişim aracılığıyla paylaşır. Kısaca bir iletişim sistemi sağlıklı ve etkin çalışmadığında diğer bir deyişle, örgüt üyelerinin gereksinim duydukları bilgi zamanında ve doğru olarak kendine ulaşmadığında, o örgütün verimli, etkin ve başarılı olması beklenemez¹⁹⁵.

Tüm örgütler bilgiye gereksinim duyarlar. Gereksinim duyulan bu bilgi sadece üst düzey yöneticilere değil orta kademe yöneticileri ve her ne kadar karar verici olmasalar da işlerini etkin görmek için tüm çalışanları da yakından ilgilendirmektedir. Örgüt çalışanlarının gereksinim duydukları bilgiler Tablo 3’de ki gibi sınıflandırılabilir¹⁹⁶.

¹⁹⁴ Gilbert PROBST, vd., a.g.e., s.145.

¹⁹⁵ Cevat ELMA, Kamile DEMİR, a.g.e., s. 137.

¹⁹⁶ Muhsin HALİS, “Örgütsel İletişime İlişkin Bir Değerlendirme”, 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, 25-27 Mayıs 2000, Nevşehir, s.531-532.

Tablo 3: Örgütün Farklı Çalışanları Açısından Bilgi İhtiyaçları

| I- Üst Düzey Yönetici İhtiyaçları | II- Orta Düzey Yöneticilerin İhtiyaçları |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Örgütün kural, program ve politikaların ne kadar iyi anlaşıldığını bilme, - Çalışanların verimliliğe katkıda bulunma yollarını tahmin edebilme, - Çalışanların şikayetleri ve söylentileri, - Çalışanların örgüte karşı tutumlarını bilme. | <ul style="list-style-type: none"> - Denetleme yetkileri, - Denetleme otoritesinin sınırları, - Sendika ilişkileriyle ilgili politikalar, - Üst yönetim ve bölümlerle ilişkiler. |
| III- Çalışanların İhtiyaçları | |
| İş Hakkında Bilgi | Örgüt Hakkında Bilgi |
| <ul style="list-style-type: none"> - Gelişme ve ilerleme imkanları, - İş güvenliği, - Eğitim imkanları, - Ücret, - Hizmet programı, - Menfaat, - Departman performansı, - Gelecekteki istihdam durumu. | <ul style="list-style-type: none"> - Örgütün Geçmişi, - Endüstrideki yeri ve yapısı, - Satışlar, kâr ve finansal durum, - Araştırma faaliyetleri, - Ürünler ve reklam programları, - Sendika ilişkileri, - Yönetim ve örgüt politikaları, - Büyüme planları. |

Daha önce anlatılan “*Ba*” kavramında anahtar kavramın “etkileşim” olduğunu belirtmiştik. Bu etkileşim ise ancak “*ba*” kavramında bahsedildiği gibi; bireysel yüz yüze iletişim, yüz yüze kolektif iletişim, sanal yüz yüze iletişim ve sanal kolektif iletişim sayesinde gerçekleşir.

Başarılı bilgi yönetimi, insanların bilgiyi doğal biçimde paylaşmalarını destekleyen bir yönetim olmalıdır. Xerox Palo Alto Araştırma Merkezi’nde çalışan antropolojistlerin gözlemlerine göre, alan temsilcileri, ne zaman bir araya gelseler, yaşadıkları kötü deneyimlerle ilgili anılarını birer korku filmi gibi birbirlerine aktarmakta ve bunların üstesinden nasıl geldiklerini anlatmaktadırlar. İlk başlarda Xerox, anıların aktarıldığı bu toplantılarda temsilcilerin zaman harcadıklarını düşünmekteydi. Fakat, bilgi değiş tokuşunun ne kadar değerli bir dürtü olduğunu fark eder etmez, temsilcilerine birbirlerinden uzak alanlardaki çalışmalarını sırasında da iletişim kurabilmeleri amacıyla, telefon vermekte tereddüt etmedi. Bugün, Xerox’un

alan temsilcileri, iletişimlerini, enformasyon yakalayıcı veri tabanlarıyla donatılmış bilgisayarlar üzerinden sağlamaktadır.¹⁹⁷

2.1.6. Teknoloji

Teknoloji kelimesi eski Yunanca'da ustalık anlamına gelen "techne" ve bilgi anlamına gelen "logy" kelimelerinden oluşmuştur. Sanayi devrimine kadar bilim ve teknoloji birbirinden bağımsız gelişmiş, aralarında bir etkileşim olmamıştır. Bilim doğayı, bilinmeyeni öğrenmeyi hedeflerken, pratik amacı olmamıştır. Teknoloji ise tecrübeye dayalı olarak gelişmiş, bilimsel tabanı olmamıştır. Sanayi Devrimi ile aralarında etkileşim başlamıştır¹⁹⁸.

Bilgi teknolojisi sanayi; neo-klasik ve Keynes'ci ekonomilerin arz talep kurallarına göre işleyen bir sanayi değildir. Onlarda üretimin maliyeti, üretim hacmiyle orantılı olarak yükselir. Bilgi teknolojisinde yada diğer bir deyişle high-tech sanayilerinde ise üretim hacmi yükselirken üretimin maliyeti hızla düşebilmektedir.

Bu bağlamda Tekin vd. bilgi teknolojilerini; "bilginin toplanması, işlenmesi, saklanması ve gerektiğinde herhangi bir yere iletilmesini ya da herhangi bir yerden bu bilgiye erişilmesini sağlayan teknolojiler" olarak tanımlamaktadır. Ayrıca ikinci bir tanım olarak; "bilginin toplanması, saklanması, işlenmesi, erişilmesi ve dağıtılmasına hizmet eden teknolojiler, uygulama ve hizmetlerin bütünü ve sistem üzerindeki bilgilerin tümü" olarak da tanımlamaktadır¹⁹⁹.

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 yapmalıdır. Etkili bilgi yönetiminin bir parçası olan teknoloji, iş istihbaratı, işbirliği, bilgi keşfi, bilgi haritalama, bilgi teknolojileri, fırsat yaratma, bilgi depolama, bilgi transferi ve güvenlik gibi konuları kapsar. Aynı zamanda teknoloji,

¹⁹⁷ Amrit TIWANA, *Bilginin Yönetimi*, Dışbank Kitapları-5, Çev:Elif ÖZSAYAR, 2003, s.214.

¹⁹⁸ Tuncay GÜLOĞLU, "Yeni Teknolojilerin Çalışma İlişkilerine Etkileri", *Kocaeli Üniversitesi I. Bilgi, Ekonomi ve Yönetimi Kongre Bildirileri*, 10-11- Mayıs 2002, Hereke-Kocaeli, s.599.

¹⁹⁹ Mahmut TEKİN, Muammer ZERENLER, Mehmet YILDIZ, "İşletmelerde Bilişim Teknolojileri Kullanımının Örgütsel Yapıdaki Değişime Etkisi", *Kocaeli Üniversitesi II. Bilgi, Ekonomi Ve Yönetimi Kongre Bildirileri*, Derbent/İzmit, 17-18 Mayıs 2003, s.640.

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 artacaktır²⁰⁰.

Şirketlerdeki mevcut teknolojilere bakıldığında genellikle teknolojik desteğin gerekliliği daha fazla ortaya çıkmaktadır. Oysa ki internet, şirket içinde var olan bilgi adalarının doğru bir şekilde entegre edilmesi gerekliliğini gösterir. Bu bağlamda internet, tüm platformda veri alışverişine olanak sağlayan ortak bir taban sunmaktadır. Bununla birlikte organizasyonun ihtiyaç duyduğu, hazır olan zengin ve kesin bilgiler “intranet” ve “extranet” aracılığıyla kurum içine verilir²⁰¹.

İntranet: Intranet, sadece belirli bir kuruluş içindeki bilgisayarları, yerel ağları (LAN), ve geniş alan ağlarını (WAN) birbirine bağlayan, çoğunlukla TCP/IP tabanlı bir ağıdır. Yani küçük internet diyebiliriz bu bakımdan internetin daha özel bir halidir. Intranetler gateway yolu ile diğer networklere bağlanabilir. Temel oluşturulma amaçları, kuruluş bünyesinde bilgileri ve bilgi işlem kapasitesini paylaşmaktır. Intranetler firma içi tele-konferans uygulamalarında ve farklı birimlerdeki kişilerin bir araya gelebildiği iş gruplarının oluşturulmasında da kullanılır²⁰².

Extranet: İnternet teknolojisi ve alt yapısının kullanılarak iş dünyasında zamana ve mekana hükmetmenin en son halkası, geldiği son nokta extranettir. Intranetin teknik alt yapısının ve mantığının kullanıldığı ve sadece tanımlanan, izin verilen kişilerin girebildiği bu sistemde iş hayatının bütün unsurları, müşteriler, bayiler, alıcı ve satıcılar aynı ortamdadır ve katılımcı tanımlanan bilgilere ulaşarak sistemi bir şekilde kullanabilmektedir. İlk bakışta karmaşık gibi gözükse de tüm bu sistemlerin, firmanın iştegi konusuna ve isteklerine göre dizayn edileceğini unutmamak gerekir. Dolayısıyla sistemden ne istendiğini, neyi nasıl sunmak

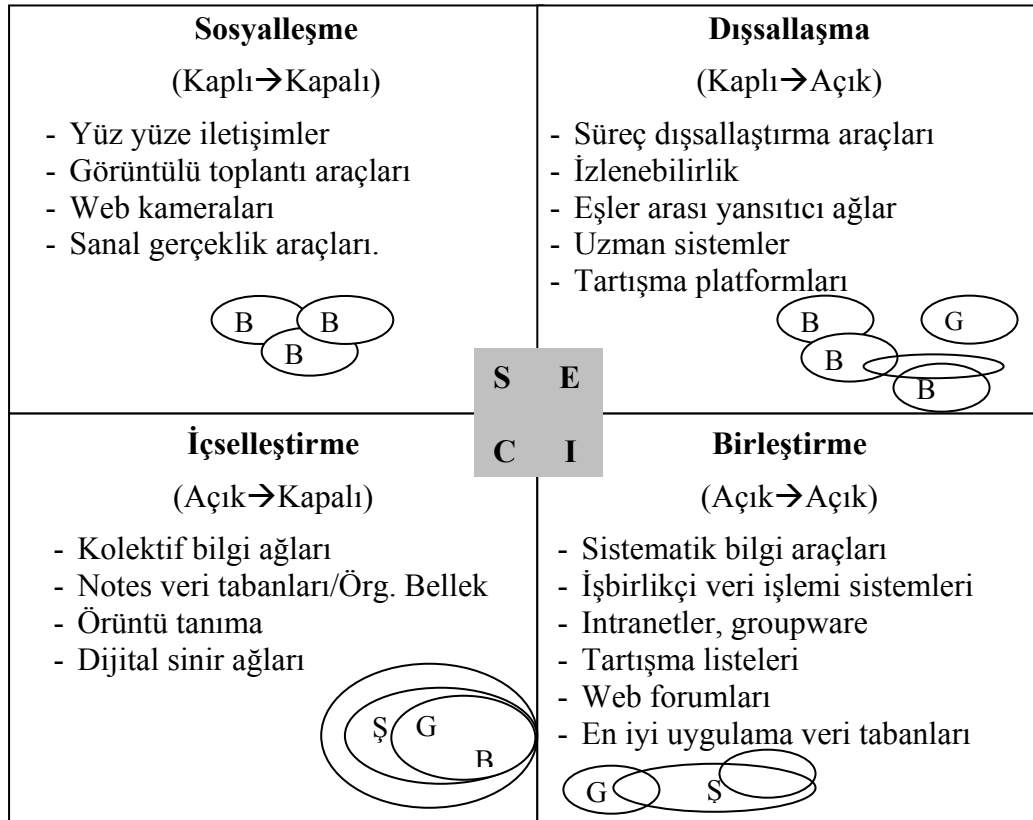
²⁰⁰ Şevki ÖZGENER, “Global Ölçekte Değer Yaratan Bilgi Yönetimi Stratejileri”, *Kocaeli Üniversitesi I. Bilgi, Ekonomi ve Yönetimi Kongre Bildirileri*, 10-11- Mayıs 2002, Hereke-Kocaeli, s.486.

²⁰¹ Amrit TIWANA, *Bilginin Yönetimi*, Dışbank Kitapları-5, Çev:Elif ÖZSAYAR, 2003, s.141-147.

²⁰² Emre SEZİCİ, *Bilgi Teknolojilerinin İşletmelerin Örgüt Yapılarına Olan Ektikleri: Gürel Şirketler Grubunda Bir Uygulama*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2001, s.41..

gerektiği, bilgilere kimler ulaşabilmeli, hangi bilgileri hangi kişiler alabilmeli seçeneklerini tamamen firma kendi belirleyeceği için, karmaşıklık ve anlaşılabilirliğin olması da mümkün değildir. Extranette yine zaman ve mekan sınırı olmadan iş akışını hızlandıran basitleştiren ve en önemlisi iş verimini artıran bir unsur olarak inanılmaz bir hızla dünyada yaygınlaşmaktadır²⁰³.

Şirkette bilgi yönetimi stratejisini uygulamak bu sayede bilgi üretimini sürekli hale getirmek için gerekli olan teknoloji ve insan öğelerini Nonaka'nın SDBİ modeli üzerinde Şekil 13'deki gibi gerçekleştirebiliriz²⁰⁴. (Şekilde geçen kısaltmalar: Ş:Şirket bilgisi, G:Grup yada ekip bilgisi, B:Teker teker çalışanların bilgisi)



Şekil 13: Nonaka'nın SDBİ Modeli ve Bu Modelde Bilgi Teknolojisinin Konumu

Kaynak: Amrit TIWANA, *Bilginin Yönetimi*, Dışbank Kitapları-5, Çev:Elif ÖZSAYAR, 2003, s.278.

Bilgi yönetimi açısından intranet, internet araç ve teknolojilerini kullanarak işletme içi bilgi paylaşım ve dağıtım sistemi olarak tanımlanmaktadır. İşletmelerin

²⁰³ Naci BALTACI, "İnternet, İtranet, Extranet", <http://www.elegans.com.tr/arsiv/44/html/naci.html>, 21.05.2005.

²⁰⁴ Amrit TIWANA, a.g.e. s.278.

intranet altyapısını kurma nedenlerinin en başında bilginin paylaşılması gelmektedir. Bu amaca ek olarak örgüt içi iletişimin arttırılması ve departmanlar ve fonksiyonlar arası işbirliklerini desteklemek gibi hedeflerin yerine getirilmesi, işletmelerin intranet altyapısını kurma nedenleri arasında yer almaktadır²⁰⁵.

Son 15 yılda ekonomik, sosyal ve teknolojik alanda yaşanan değişimler işgücünün niteliklerini ve iş yöntemlerini değiştirmiştir. Bilgisayar ve network teknolojisindeki gelişmeler sayesinde işletmeler işgücünün yeteneklerinden en üst düzeyde yararlanarak verimlilik ve kârlarını arttırmaktadır. Küresel düzeyde çalışan işletmeler, dünyanın değişik bölgelerindeki çok sayıdaki personelinin gereksinim duyduğu bilgiye anında ulaşması için elverişli veri tabanları, uzman sürücüler, müşteri profilleri ve diğer örgütsel süreçleri içine alan bir Intranet uygulamasından yararlanmaktadır. Intranet gibi işbirlikçi teknolojilerin ortaya çıkışı ve kullanımı, hızlı bilgiye ulaşmak ve kişilerarası iletişimlerde yardımcı olmak için önemli avantajlar sağlamaktadır²⁰⁶.

²⁰⁵ Arman Aziz KARAGÜL, "Bilgi Yönetimi, Kurumsal Kaynak Planlaması Ve Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkisi Çerçevesinde Muhasebe Eğitimi", *Muğla Üniversitesi, XXIV. Türkiye Muhasebe Eğitimi Sempozyumu*, 27-30 Nisan 2005, Fethiye/Muğla, s.66.

²⁰⁶ Şevki ÖZGENER, a.g.b., s.492.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÜKSEK TEKNOLOJİ SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Çalışmamızın uygulama bölümünde araştırmanın amacı, araştırma yönteminin ve örnek firmanın seçimi, veri toplama teknikleri anlatılmıştır. Firmayla yapılan yüz yüze görüşmeler sonunda elde edilen bilgiler bulgular kısmında açıklanmıştır.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı; Türkiye’de yüksek teknolojiyi kullanan kurumsallaşmış bir yapıya sahip bir işletmede, örgütsel faktörlerin başarılı bilgi üretimini nasıl etkilediğini incelemektir.

Küreselleşme ile birlikte, dünya pazarlarında piyasaya sunulan ürünlerde, teknolojilerde, birbirine rakip firmalarda, hukuksal düzenlemelerde ve hatta toplumlarda hızlı bir değişim olduğu gözlemlenmektedir. Firmaların rekabet avantajı yaratma yöntemi zaman içerisinde değişim göstermektedir. Firmalar için rekabet üstünlüğünü bir dönem üretim hacmi, düşük maliyet, esnek üretim, toplam kalite iken günümüzde bilgi yönetimi, sürekli yenilik ve pazara en kısa sürede yeni ürün sunma oluşturmaktadır²⁰⁷. Dolayısıyla işletmeler sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü kazanabilmek için bilgiye, özellikle kapalı bilgiye dayalı taklit edilmesi zor temel yetenekler geliştirmek zorundadır.

“Bilgi sürdürülebilir bir avantaj getirir. Rakipler eninde sonunda her zaman pazarda lider olan şirketin o andaki ürün ya da hizmetlerinin kalite ve fiyatına uyum sağlayabilirler. Ama bilgi açısından zengin, bilgiyi yönetmeyi bilen bir şirket bu gerçekleşinceye kadar yeni bir kalite, yaratıcılık ya da verimlilik düzeyine erişmiş olacaktır. Bilginin getirdiği avantaj sürekli çünkü kazançların artmasını ve avantajların sürmesini sağlar. Kullanıldıkça azalan maddi varlıkların tersine bilgi

²⁰⁷ Kemal Can KILIÇ, vd., a.g.b., s.2-3.

kullanıldıkça artar, düşünceler yeni düşünceleri doğurur, paylaşılan bilgi verildiği kimseyi zenginleştirir ama verenden bir şey eksiltmez”²⁰⁸. Bilgi yönetimini başarıyla uygulayan işletmeler daha verimli ve daha etkin bir biçimde çalışabilmektedirler. Bu da şirketlerin katma değerlerini artırmalarını sağlamaktadır.

Günümüz iş dünyasında bilgi, üretim faktörü olarak önemli bir yere sahiptir. Organizasyonlar bilgiyi elde etmek, depolamak, iletmek, güven içinde kullanmak ve bundan değer yaratmak için etkin bilgi yönetimine ihtiyaç duyarlar. Değişik kaynaklardan elde edilen bilginin, değere dönüşmesi formal ve informal yapının etkin ve uyumlu bir biçimde çalışmasını gerektirmektedir.

Türkiye’de işletmelerin kârlılıklarını arttırabilmeleri ve küresel pazarda rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri sadece bilgi yönetimine değil, yaratıcılık ve yeni ürün geliştirme becerilerine de bağlı olmaktadır. Yeni ürün geliştirilmesi, pazara mevcut ürüne kıyasla müşteri ihtiyacına daha uygun olan bir ürünün sunulmasını amaçlayan bir süreç olup, pazarın ve müşterilerin mevcut ürünle ilgili üreticiye aktardığı bilgilerin değerlendirilmesiyle başlar²⁰⁹. Örgüt yönetiminin bilginin üretilmesi ve örgüt geneline yayılmasına yönelik yapacağı Ar-Ge yatırımları yeni ürün geliştirme sürecini doğrudan etkileyecektir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken durum Bilgi Yönetimi sadece Ar-Ge yatırımı olmayıp daha geniş kapsamlı bir süreçtir. Burada önemli olan diğer bir durum ise örgütsel faktörlerin bilgi üretimine olan katkısıdır. Bilgi üretiminde örgüt kültürü, liderin rolü, iletişim, örgüt yapısı gibi faktörlerin de önemi bulunmaktadır. Bu sebeple Türkiye’deki uygulamalarda kurumsal ve örgütsel faktörlerin bilgi üretimini ne derece etkilediği araştırılarak literatüre ve işletmelere katkı sağlanmaya çalışılacaktır.

3.2. Araştırma Yönteminin Seçimi

Çalışmamızda genel itibariyle, Ar-Ge çalışmaları güçlü, yeni ürün geliştirme ve yenilikçiliğe önem veren, Türkiye’de faaliyet gösteren ve uluslararası alanda pazar sahibi olan bir işletmede, örgütsel faktörlerin bilgi yönetimini ne derece etkilediği araştırılacaktır.

²⁰⁸ Thomas H. DAVENPORT, Laurence PRUSAK, a.g.e., s.17.

²⁰⁹ Kemal Can KILIÇ, vd., a.g.m., s.15

Çalışmamızda metot olarak yüz yüze görüşme yöntemi uygulanmıştır. Sosyal bilimlerde sık kullanılan bir teknik olan görüşme, karşılıklı konuşma biçiminde yapılmaktadır. Yüz yüze bir ilişkiye dayanması, verilerin elde edilmesine açıklık ve kesinlik kazandırır. Bir araştırma tekniği olarak görüşmeye, daha önceden hazırlanan bir soru kılavuzu ile başlamakta yarar bulunmaktadır²¹⁰. Güvenilirliği sağlamak için; yüz yüze görüşmelerin kasete alınması, kişilere geri bildirimde bulunmak da güvenilirliğe katkıda bulunur. Ayrıca metot olarak görüşme yönteminin kullanılmasının diğer bir nedeni de çalışmamızın konusu gereği örgüt içindeki kapalı bilgiye anket yöntemiyle ulaşmanın zorluğudur. Çünkü içselleştirilmiş bilgiye ulaşma ihtimali güven ortamı oluşturulabilecek yüz yüze görüşmelerde daha yüksektir. Buna karşılık, anket uygulamasında, örnek olay uygulamasında olduğu gibi soruların anket uygulanan kişiler tarafından anlaşılıp anlaşılmadığını ve rastgele cevap verilip verilmediğini kontrol etme imkânı yoktur²¹¹. Bu nedenle anket çalışması bu çalışma için daha yüzeysel kalacaktır.

Nonoka, Toyama ve Konno'nun çalışmalarında belirttiği gibi “Yöneticiler belli şartlar ve koşullar sağlayarak örgütün aktif ve dinamik olarak bilgi yaratımını sağlayabilirler. Bu süreç için hayati önem taşıyan unsur, şirketin dikey ve yatay akımının kesişiminde yer alan, bilgi yaratma için diğer kişilerle aktif olarak etkileşen orta kademe yöneticileridir”²¹². Bu bağlamda görüşmeler orta kademe yöneticilerinin yanı sıra alt ve üst kademe çalışanlarıyla da görüşülerek verilen yanıtların güvenilirliği test edilir. Tekrarlanabilirliğinin doğrulaması için pek çok inceleme yöntemi uygulaması gerekmektedir. Belli grupların diğer gruplara olan tepkilerinin kontrol edilmesi önem taşımaktadır. Üst grubun yanıtlarıyla bir alt grubun yanıtlarının doğruluğunun ölçülmesi bu duruma bir örnektir. Bu bağımlı üçgenleme amacına (triangulation purpose) yönelik olarak ortaya çıkacaktır²¹³.

²¹⁰ Halil SEYİDOĞLU, *Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı*, Güzem Yayınları, İstanbul 1997, s.35.

²¹¹ Ali BALCI, *Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeleri*, TDFO Bilgisayar-Yayıncılık San. Tic. A.Ş., Ankara, 1997, s.195.

²¹² Ikujiro NONAKA, Ryoko TOYAMA, Noboru KONNO, “SECI, Ba and Leadership: a Unified Model Of Dynamic Knowledge Creation”, *Long Range Planning*, Vol:33, Issue:1, February 2000, s.22

²¹³ Robert K. YIN, *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications, London, 1994,, s.91.

Bunun dışında verinin geçerliliği için Vaka çalışmalarında, araştırması yapılmış olan olgunun gerçekçi bir portresi kuramsal bir doygunlukla sağlanır. Bu, Glaser ve Strauss (1967) tarafından, “bir araştırmacının, veri bir grubun üyeleri ile benzer tepkilerin, temaların, endişelerin ve hislerin sürekli aynı şekilde ortaya çıkması sonucunda kuramsal bir doygunluk sağlandığı” şeklinde ifade edilmektedir²¹⁴.

Bunun yanı sıra araştırma, hem kurumsal hem de örgütsel analiz seviyelerini incelediği için, doygunluk seviyesine ulaşmanın daha kolay olması ve doygunluk olaylarının sınıflandırılmasında da çok seviyeli çalışmanın daha faydalı olacağı düşünülmektedir.

Bununla birlikte yine YIN’in belirttiği gibi, örnek olay incelenmesinde araştırma dizaynı için dört önemli bileşenin gerekliliğinden bahsetmektedir. Bunlar;

- 1- Teorik Çerçeve: Çalışmanın amacına uygun olarak kurumsal ve örgütsel faktörlerin bilgi üretimine etkisi literatürün gözden geçirilmesiyle önceki bölümlerde kapsamlı bir araştırma yapılmıştır.
- 2- Araştırma Sorusu: Soruların hazırlanmasında temel alınan Ek-1’de yer alan, Amerikan Kalite&Verimlilik Merkezi (APQC-American Productivity and Quality Center) tarafından hazırlanan “Bilgi Yönetimi Değerleme Araçları”ndan faydalanılmıştır.
- 3- Önerilerle veriler arasında mantıksal ilişki,
- 4- Kriterlere göre bulguların yorumlanması.

Ayrıca Balcı, yüz yüze görüşmelerde öncelikle mülakatın planlanmasından bahsetmektedir. Buna göre mülakat sürecinin etkililiği, aşağıdaki gibi bir plana uyularak artırılabilir²¹⁵.

- *Hazırlama:* Bu aşamada, (a) mülakatın özel amaçlarının kararlaştırılması, (b) amaçlara ulaştırıcı mülakat yönteminin kararlaştırılması, (c) Aday hakkında

²¹⁴ B. G. GLASER, A.L. STRAUSS, *Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Adline, Chicago, 1967.

²¹⁵ Ali BALCI, a.g.e., s.159-160.

bilinenler konusunda mülakatçının kendisini bilgi kılması aşamalarından yararlanmalıdır.

- *Düzenleme:* Bu aşamada mülakat ortamının fiziksel ve sosyal olarak düzenlenmesi gereklidir.
- *Mülakatın Yönetimi:* Bu aşamada, araştırmacı adaylara saygıyla yaklaşmalı, soruları adaylara teşvik eder nitelikte sormalı ve adayı dikkatlice mümkünse yansıtıcı olarak dinlemelidir.
- *Kapanış:* Bu aşamada, mülakatçı, mülakatın bittiğini gösteren bazı açık işaretler yapmalıdır, mülakata tabi tutulan adaya bundan sonraki etkinlikler için bazı ipuçları vermelidir.
- *Değerlendirme:* Bu son aşamada, mülakatçı, ayrıntıları kafasında taze ve canlı iken hemen değerlendirmeli, her zaman kendisini sorgulamalıdır.

Balcı'nın belirttiği bu kriterler göz önünde bulundurularak firmada görüşülen kişilere daha önceden hazırlanmış mülakat soruları ile gidilmiştir. Bunun yanı sıra mülakat yapılan kişilerin kendi çalışma ortamlarında dostça bir ortam yaratılmış²¹⁶, sorular mülakat yapılan kişileri konuşmaya teşvik edilerek dikkatlice dinlenip ses kaydı ve not tutma biçiminde gerçekleşmiştir.

Bu bağlamda araştırmanın kapsamı, literatür taramasına göre hazırlanmış ve bir bağımsız değişken, bilgi üretimi olup, bağımlı değişkenlerimiz; Liderlik, Örgüt Kültürü ve Organizasyon Yapısı, Örgütsel Bilgi, İletişim ve Teknoloji olarak belirlenmiş toplam altı değişkenden oluşmaktadır. Bu değişkenler literatür kısmında detaylı bir şekilde incelenmiştir. Ayrıca firmada Bilgi Sistemleri Teknolojisi, Prodüktivite Merkezi'nden sorumlu kişilerle ve bu departmanlarda görevli diğer personelle de yüz yüze görüşme yapılmıştır.

Bilgi yönetimi ve uygulamaları konusunda uluslararası alanda lider kabul edilen APQC (American Productivity & Quality Center -Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi); büyümek için bilgi yönetimini kullanan yüzlerce şirket üzerinde araştırmalar yapmaktadır. Ayrıca merkez, kuruluşların hızlı değişen çevrelere uyum

²¹⁶ Ali BALCI, a.g.e., s.161.

sağlamalarına, bilgilerini geliştirmelerine, yeni ve daha iyi çalışma yöntemleri oluşturmalarına ve rekabetçi bir piyasada başarılı olmalarına yardımcı olmaktadır²¹⁷.

Bu sebeple soruların oluşturulmasında, Amerikan Kalite&Verimlilik Merkezi tarafından geliştirilen “Bilgi Yönetimi Değerleme Araçları” (KMAT-Knowledge Management Assessment Tool)’dan yararlanılmıştır. Bu yapı yukarıda sayılan değişkenlerle doğrudan ilişkilidir. Bilgi Yönetimi Değerleme Araçları olarak; yönetim, kültür, teknoloji ve ölçüm unsurları ele alınmıştır. Şekilde görülen yapıdan anlaşıldığı gibi, amacı gerçekleştirilmesi için gerekli olan en önemli unsurlar dış kısmında yer almaktadır. Bu bakımdan dış çevreden alınan Teknoloji, Yönetim ve Kültür açısından içselleştirilmesi ve iç halkadaki; paylaşım, yaratım, tanımlama, birikim, kullanma, uyarılma, örgütlenme ve uygulama ile organizasyonel bilgini ortaya çıkarılması sağlanmaktadır.

3.3. Örnek Firma Seçimi

Örnek olay incelemesinde tek bir işletme örnek olarak seçilebildiği gibi birden fazla işletmede ele alınabilir²¹⁸. Buna karşılık, bu çalışmada kaynak ve zaman sınırlaması nedeniyle örnek işletme olarak tek bir firma seçilerek, amaçlı bir örnekleme yapılmıştır²¹⁹.

Örnek firma olarak tek bir firmanın seçilmesine karar verildikten sonra hangi firmanın seçileceği işlemine geçilmiştir. Bu kapsamda ilk olarak çalışmanın konusu gereği seçilecek firmanın kurumsal bir yapıya sahip yenilikçi, teknoloji ve insan odaklı ve de rekabetçi bir sektörde faaliyet gösteren bilgiyi etkin bir şekilde kullanan firma olması şartı aranmıştır. Sürdürülebilir rekabet arayışındaki firmalar için teknoloji, tek başına yeterli değildir. Yüksek teknoloji sektöründe bilgi transferi ve üretimi de oldukça önemlidir.

Yüksek teknoloji sektöründe mikro çipler, elektronik parçalar, elektronik parçalar üzerine yatırım yapan ve aynı zamanda teknoloji yoğun, insan odaklı, bireye yatırım yapan bir elektronik şirketi belirlenmeye çalışılmıştır. Aynı şekilde sekizinci beş yıllık kalkınma planında da belirtildiği gibi, Ar-Ge harcamalarına göre dünyanın

²¹⁷ Tayfun BAYAZIT, “Bilgi Denzinde Dünya Turu”, http://www.focusdergisi.com.tr/bilgi_ekonomisi/00782/ 01.08.2005

²¹⁸ Robert K. YIN, a.g.e., s.38.

²¹⁹ Ali BALCI, a.g.e, s.106

önde gelen 15 şirketinden 9'u elektronik-elektrikli makineler alanında çalışmaktadır²²⁰. Örgüt yönetiminin bilginin üretilmesi ve örgüt geneline yayılmasına yönelik yapacağı Ar-Ge yatırımları yeni ürün geliştirme sürecini doğrudan etkilemektedir. Buna karşın sadece Ar-Ge yatırımı bilgi yönetiminin bir parçası gibi düşünülmemelidir. Çünkü bilgi yönetimi daha geniş kapsamlı bir süreçtir. Fakat şu da bilinmelidir ki, bilgi üretimi Ar-Ge yapısı güçlü ve kurumsal firmalarda daha etkin biçimde kullanılmaktadır. Vestel Elektronik A.Ş., ulusal ve yerel basın, İ.S.O. tarafından “en çok ihracat yapan” firma olarak ödüllendirmesi ayrıca Capital dergisinin yaptığı çalışmalar sonucunda “en beğenilen ikinci şirket” olduğunu ilan etmesi ile firmanın “bilgi”ye, “Ar-Ge”ye, önem veren kurumsallaşmış bir firma olmasından dolayı yüksek teknoloji sektöründeki firmalar arasından Vestel Elektronik A.Ş.’i araştırmanın uygulama alanı olarak seçilmiştir.

Bilgi yönetimi ancak bilginin uyarlanmasına, uygulanmasına imkan tanıdığı zaman bir anlam ifade eder. Teknoloji endüstrisinde, alıp başını giden başarılı şirketler, en yeni teknolojiyi icat eden firmalar değildir, tamamen o yeni teknolojileri kendi bünyelerinde uygulayanlardır. Microsoft bu alanda iyi bir örnek; çünkü Microsoft ilk önce iyi bir pazarlama sistemi kurarak piyasa payını artırmış ve dış kaynaklı yenilikçi bilgiye yönelmiştir²²¹.

İncelediğimiz firma çalışanlarına büyük önem vermektedir. Firmanın kendi web sayfasını incelediğimizde firmanın benimsediği değerlerden bazıları şu şekildedir;

- Dünyaya açıktır. Sahip olduğu vizyon, girişimci ruh ve cesaretle yarattığı markaları dünya pazarında da iddia sahibi yapacak güce ve kararlılığa sahiptir.
- Dinamiktir; yeniliklere ve yaratıcılığa değer verir; araştırma-geliştirmeye yatırım yapar; değişime direnç, bürokrasi ve teslimiyetçiliği reddeder.
- Katılımcı, adil ve demokratik bir yönetime, kurumsallaşmanın gerekliliğini kavramış, öğrenen ve eleştiriye açık bir organizasyona sahiptir.

²²⁰ DPT, *Bilişim Teknolojileri ve Politikaları, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, Ankara, 2001, s.8.

²²¹ Amrit TIWANA, a.g.e., s.46.

- Müşteri odaklıdır, pazarın talep ve beklentilerini tespit ederek, üretimini ona göre yönlendirir.
- Huzurlu bir çalışma ortamı yaratmada, takım ruhunun, ortak sinerjinin ve iletişimin gücüne inanır.
- Çalışanlarına değer katar; mesleki eğitim ve gelişime olanak tanır; başarıyı ödüllendirir.
- Başarının anahtarının verimli, disiplinli ve planlı olarak çalışmak olduğuna inanır.

Araştırma kapsamının gereği olarak firmada çalışan üst düzey yöneticiler çalışmamızla ilgili gerekli bilgileri alabileceğimiz orta ve alt düzey yöneticilere yönlendirme yapmış bu sayede bilgi aktarımının ve üretimin merkezi konumunda bulunan orta düzey yöneticilerle görüşme olanağı sağlanmıştır.

Bu kapsamda iyi bir örnek olay incelemesi için YIN'in de belirttiği gibi ne kadar fazla veri kaynağına ulaşırsa o kadar geniş kapsamlı ve geçerliliği yüksek araştırma bulgularına ulaşılabilecektir²²². Yukarıda da bahsedildiği gibi Glaser ve Strauss'un, araştırması yapılmış olan olgunun gerçekçi bir portresi kuramsal bir doygunlukla sağlanmaya çalışılmıştır.

3.4. Örnek Firma Hakkında Genel Bilgiler

3.4.1. Zorlu Holding

Zorlu Grubu, elektronik ve beyaz eşya, tekstil, enerji ve finans sektörlerinde faaliyet gösteren toplam 64 şirket, 22 bin çalışan ve 100'ün üzerinde ülkeye gerçekleştirdiği ihracatla Türkiye ekonomisinin büyük şirketlerinden biri durumundadır.

Avrupa Birliği, Doğu Avrupa, Balkanlar, BDT ülkeleri, Kuzey Afrika, Amerika, Ortadoğu, Avustralya başta olmak üzere 108 ülkeye ihracat gerçekleştiren Vestel Şirketler Grubu, alanında açık ara Avrupa birincisi durumunda ve Avrupa TV pazarının yüzde 20'sine sahip bulunuyor. Son 6 yılda 5 kez İstanbul Sanayi Odası

²²² Robert YIN, a.g.e., s. 44-45.

verilerine göre “Türkiye İhracat Şampiyonu” seçilen Vestel, Capital Dergisi’nin “Türkiye’nin En İtibarlı Şirketleri” araştırmasına göre de son 2 yıldır “Türkiye’nin En Beğenilen İkinci Şirketi” konumundadır. Yıllık TV üretimi 12 milyon adete ulaşan Vestel, bu rakam ile alanda dünyanın 3 büyük üreticisi arasında.

Manisa’da bulunan Avrupa’nın en büyük elektronik ve beyaz eşya kompleksi “Vestel City”; Bursa ve Çorlu’da dünya tekstil devleri Korteks ve Zorlu Linen; Kayseri, Bursa, Lüleburgaz, Ankara ve Yalova’daki enerji santralleriyle Zorlu Grubu ülkemiz için önemli üretim tesisleridir. Yurt dışında DenizBank AG ve DenizBank Moskova’nın yanı sıra yurt içinde sayıları 200’e ulaşan Denizbank şubeleri, 1.100 noktada tüketiciye ulaşan Vestel showroom’ları, 9 ülkedeki 106 Linens mağazası ile ve dünyanın birçok noktasındaki şirketleri, satış ofisleri ve Ar-Ge merkezleriyle Zorlu Grubu dünyada önemli bir yere sahiptir.

3.4.2. Vestel Elektronik A.Ş.

1984’te kurulmasından bu yana Vestel Elektronik, yaratıcı ve uluslararası düzeyde rekabetçi fiyatlı yüksek kaliteli ürünleriyle Türkiye elektronik sektörünün gelişmesine öncülük etmiştir. Zorlu Grubu tarafından alınmasından sonra Vestel Elektronik, hızlı bir gelişim sürecini girmiş ve kapasitesini 1994 yılında 400,000 adet iken 2003 yılında 8,000,000 adete çıkarmayı başarmıştır. Bu hızlı büyüme, şirketin üretim sürecinde en yeni teknolojiyi kullanmasını ve üretim kapasitesini uluslararası müşterilerinin istediği talep düzeyine çıkarmasını sağlamıştır.

Vestel Elektronik’in 145,000 m² lik televizyon fabrikası, İzmir Limanı’na 30 km mesafedeki Manisa Organize Sanayi Bölgesi’nde kurulmuştur. Fabrikada televizyon üretiminin her sürecini gerçekleştiren 3000’den fazla çalışan bulunmaktadır. Vestel, gelişme stratejisine paralel olarak şimdi de Manisa’da 2 milyon adet yüksek görüntü teknolojili ürün üretimi için yeni bir üretim merkezi kurmaktadır.

Vestel Şirketler Grubu yurt içinde; Vestel Elektronik A.Ş., Vestel Komünikasyon, DEXAR Multimedya ve Telekomünikasyon A.Ş., Vestel Beyaz Eşya, Vestel Dış Ticaret, Vestel Dayanıklı Tüketim Malları Pazarlama A.Ş.’den oluşmaktadır, bunun yanı sıra; 1998 yılında Kaliforniya’daki Silikon Vadisi’nde kurulan Vestel USA, 10 farklı ülkedeki pazarlama ve satış üniteleri olan Vestel

Grubu Uluslararası Satış ve Pazarlama Şirketleri, dünya çapında Vestel Grubu Uluslararası Ar&Ge Şirketleri 5 noktada (İngiltere, Amerika Birleşik Devletleri, Hong Kong, Manisa ve İzmir’de) faaliyet göstermektedir.

Vestel şirketler grubu Zorlu Holding bünyesinde bulunan ve Holdingin en önemli şirketler grubudur. Bu şirketler grubu içinde ise Vestel Elektronik A.Ş. yer almaktadır.

Elektronik’in üretim bantları yüksek teknolojiye yüzey montajlarından meydan gelip tam otomatik deneme süreçlerine sahiptir. Yüksek üretim teknolojisi üretim süreci kontrollerini çok sıkı yapmakta ve yüksek derece dikey entegrasyon da Vestel’e uluslararası standartları karşılayacak hatta geçecek düzeyde televizyon üretilmesini sağlamaktadır. Vestel Elektronik, birinci derece üreticilerin sahip olduğu geri dönüş oranlarına sahiptir.

Elektronik, beyaz eşya ve bilgi teknolojisi alanlarında faaliyet gösteren ve yedi yurtiçi, on bir yurtdışı olmak üzere toplam on sekiz şirketten oluşan Vestel Şirketler Grubu, Zorlu Grubu’nun elektronik ve beyaz eşya sektöründeki yatırımlarının en önemlisidir. Vestel’in yüksek kaliteli ürünleri, çok esnek üretim süreci sayesinde gerçekleşmektedir. Dikey entegrasyon, çok güçlü araştırma ve geliştirme faaliyetleri ve Vestel’e özgü mühendislik uzmanlıkları, şirkette rekor süreler içerisinde hem az, hem de büyük miktarlarda sipariş edilen televizyonların üretilmesine olanak sağlamaktadır. CAD/CAM yazılımı ve prototip makineler sayesinde şirket günde 25.000 televizyon üretmektedir.

Vestel Elektronik A.Ş., televizyondan beyaz eşyaya, klimadan bilgisayara kadar dünya standartlarındaki ürünleriyle 100’ün üstünde ülkeye ihracat yapan Vestel, bugün itibariyle özellikle Almanya, İngiltere ve Fransa gibi Avrupa’nın en gelişmiş ülkelerinde %20, dünyada ise %5 oranında pazar payına sahiptir.

Dünyadaki gelişmeleri yerinde ve hızla takip edebilmek adına yeni ürün geliştirmeye verdiği önemle Vestel, Türkiye sınırlarını da aşarak dünya çapında 5 noktada; İngiltere, Amerika Birleşik Devletleri, Hong Kong, Manisa ve İzmir’de AR-GE yatırımları yapmıştır. Türkiye’nin ilk dijital Ar-Ge’sine sahip Vestel Komünikasyon, son 3 yılda kişisel bilgisayar üretiminde de Türkiye lideridir.

3.5. Veri Toplama Tekniklerinin Seçimi

Yin ve birçok araştırmacı örnek olay yaklaşımında, çalışmanın güvenilirliği için birçok veri toplama metoduna başvurur. Yin, araştırmacıların kullanabileceği altı seçenek olduğunu belirtmektedir. Belirtilen bu seçenekler; görüşmeler, katılımcı gözlemleri, direkt gözlemler, arşiv kayıtları, belgeler ve fiziksel araçlardır. Bu araştırma seçeneklerinden hiçbirinin diğer araştırma seçenekleri üzerinde tam bir avantaj yarattığı söylenemez²²³. Bu çalışmada görüşme yöntemi seçilmiş ve görüşmeler kişilerin iş ortamlarında yapılmıştır. Bu sayede görüşülen kişilerin iş ortamları da incelenerek direkt gözlem yapma imkanı doğmuştur.

Ayrıca metot olarak görüşme yönteminin kullanılmasının diğer bir nedeni de çalışmanın konusu gereği örgüt içindeki kapalı bilgiye anket yöntemiyle ulaşmanın zorluğudur. Çünkü içselleştirilmiş bilgiye ulaşma ihtimali güven ortamı oluşturulabilecek yüz yüze görüşmelerde daha yüksektir. Buna karşılık, anket uygulamasında, örnek olay uygulamasında olduğu gibi soruların anket uygulanan kişiler tarafından anlaşılıp anlaşılmadığını ve rastgele cevap verilip verilmediğini kontrol etme imkânı yoktur²²⁴. Bu nedenle anket çalışması bu çalışma için daha yüzeysel kalacaktır.

3.6. Bulgular

Firma çalışanlarından alınan bilgiler, bilgi üretimi ve buna bağlı olarak değerlendirdiğimiz örgütsel faktörler ışığında değerlendirilerek ortaya konmaya çalışılmıştır. İncelenen firma Ar-Ge yapısı güçlü, yeni ürün geliştiren ve pazarda rekabetçi konumda yer alan bir firmadır. Bu firmada bilgi üretiminin nasıl yapıldığına ilişkin olarak keşifsel bir çalışma ile cevap aranmaya çalışılmıştır.

3.6.1. Liderlik

İşletme çalışanlarından alınan bilgiler değerlendirildiğinde işletmede karizmatik liderlik tarzının öne çıktığı görülmektedir. Karizmatik liderlik tarzının daha baskın olduğu kanısında olan çalışanlara göre bunun daha çok büyüme krizleri

²²³ Robert YIN, a.g.e., s. 309.

²²⁴ Ali BALCI, a.g.e., s.195

yaşamalarından kaynaklanmasından dolayı bu liderlik tarzı ortaya çıkmaktadır. Literatürde de değindiğimiz gibi karizmatik ve dönüşümcü liderlik davranışlarının yüksek düzeyde değişim gereği ve fırsatı sunan kriz durumlarında ortaya çıktığını belirtmiştik.

Yüksek teknoloji sektörü gibi bilgi-yoğun organizasyonlardaki etkili liderler için temel yetenekler bir katalizör ve koordinatör olmak, kontrol yapmak ve bir değerlendirici olmaktır. Bu tür organizasyonlarda lider, bilgi yönetimine katılanların bilgiyi kullanma, yeteneklerini geliştirmek ve kullanabilir hale getirmeye çalışır. Ayrıca bilgi üretiminde yer alan kişilerin, örgütün bilgi havuzuna kişisel bilgi kaynakları ile yardım etmesini sağlar ve uygun bilgi kaynaklarına kolayca ulaşabilmelerini için gereken şartları sağlar²²⁵. Firmada liderler, projede yer alan çalışanlara katalizör ve koordinatör olmakta ve çalışanların bilgilerinin belgelendirme ve dijital ortama aktarılmasını sağlamaktadır. Bunun yanı sıra firmada görüşülen çalışanlardan bazıları demokratik ve katılımcı bir liderlik tarzından söz etmektedirler. Bu durumu daha çok ekiplerde oluşturulan, katılımcı ve herkesin fikrini söyleyebildiği bir yapı oluşturulmasından kaynaklandığını belirtmektedirler. Ayrıca liderler, projede çalışanları kontrol eden ve değerlendiren kişilerden oluşmaktadır.

Firma çalışanlarına proje ekibi olarak mı bireysel olarak mı çalıştıkları sorulduğunda firmanın matris bir organizasyon yapısı bulunması ve proje ekipleri bazında çalıştıklarını belirtmişlerdir. Bu bağlamda Tiwana, çalışmasında proje ekiplerini mikro bilgi toplulukları olduğunu belirtmiştir²²⁶. Bunlara çapraz fonksiyonel takımlarda diyebiliriz. Firma, Proje ekipleri olarak çalışmaktadır. Ekipler, farklı departmanlarda çalışan uzman kişilerden oluşmaktadır.

Proje ekibinin performans değerlemesini proje ekibinin lideri yapmaktadır. Bu sayede takımlarda ortaya çıkan en büyük sorunlardan biri olan takım üyelerinden bazılarının, çalışanların yaptıklarının arkasına saklanmasını da engellenmiş olmaktadır. Objektif bir değerlendirme yapılmasından dolayı bütün çalışanlar takımda etkin görev almaktadır. Ayrıca ekipteki çalışanların her birinin ayrı

²²⁵ İsa İPÇİOĞLU, B. Zafer ERDOĞAN, a.g.b., s.636.

²²⁶ Detaylı bilgi için bkz: Amrit TIWANA, *Bilginin Yönetimi*, Dışbank Kitapları-5, Çev:Elif ÖZSAYAR, 2003

uzmanlıklarının olmasından dolayı herkes kendi uzmanlık alanlarında çalışmaktadır. Yalnız bilgi gelişimi sırasında herkesin kendi kapalı bilgisini yapılan toplantılarda beyin fırtınası, fikir yönetimi vb. teknikler kullanarak ortaya çıkarmaktadır.

3.6.2. Örgüt kültürü ve Organizasyon Yapısı

Firma örgüt kültürünü paylaşım, güven ve çözüm odaklı olarak belirlemiş bir yapıya sahiptir. Belirli bir departmanda örneğin satın alma departmanında gerekli olan bilgi satın alma bölümü tarafından bilinmektedir. Eğer bu bilgileri diğer birimler isterlerse bu bilgiler onlara verilmektedir. Bilgilerin hepsine ise bilgi sistemleri ulaşabilmektedir. Bu sistem, dijital ortamdaki enformasyonların toplandığı bir havuzdan meydana gelmekte, bölümler sadece kendilerine ait olup diğer birimler tarafından kullanılmayacak olan bilgiler haricinde bütün bilgileri bu havuzda toplamaktadır. Enformasyon sistemleriyle ilgili olarak, bilgi sistemleri tarafından proje ekiplerinden ve rotasyonla sağlanan bilgiler sürekli olarak güncellenip hızlı bir şekilde sisteme entegre edilip edilmediği sorulduğunda; çalışanlar, bu bilgileri sisteme hızlı bir şekilde aktarmaktadır. Benzer şekilde Tiwana eserinde, başarılı firmaların bilgiye hız kazandırdığını belirtmektedir. Bu yetenek bilginin atıl kalmasını önler, rakiplerinden daha süratle kritik süreçlerde uygulanmasına imkan verir. Bu yapı üzerinde böylesine durulmasının nedeni, şirketin bilgi süreci ile iş sürecinin entegrasyonunu sağlanmasından ve böylece de iş yeri süreç başarımının zenginleşmesinden kaynaklandığını belirtmektedir²²⁷.

Görüştüğümüz birimlerin sorumlularına nasıl bir organizasyon yapısına sahip olduklarını yada nasıl bir organizasyon yapısı kurmaya çalıştıkları yönünde yönelttiğimiz soruya “*matris organizasyon*” yapısı kurmaya çalıştıklarını ve mevcut olan organizasyon yapısının da “*matris bir organizasyon yapısı*” olduğunu belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra firma, dış kaynak kullanımında şebeke organizasyon yapısını kullanmaktadır. Literatür kısmında, bilgi çağının kendine özgü sosyo-ekonomik ve teknolojik koşullar bağlamında, şebeke yapıları içerisinde en uygun şebeke örgütlenme modeli, dinamik şebeke organizasyon yapısı olduğunu belirtmiştik. Firma üst yönetimin dış kaynak kullanımında nasıl organizasyon yapısı

²²⁷ Amrit TIWANA, a.g.e., s.54.

oluşturdukları sorulduğunda, dış kaynak kullanımında dinamik şebeke organizasyon yapısını oluşturdukları bilgisi alınmıştır.

Firma örgüt yapısında açıklık ve güven ortamını ciddi bir şekilde oluşturmakta bu yapı proje ekiplerinde en belirgin şekilde görülmektedir. Proje ekipleri daha önceden belirttiğimiz gibi farklı alanlarda uzman kişilerden oluşmaktadır. Bu kişilerde ekip lideri hariç hepsi birbiriyle aynı düzeyde ve aynı statüye sahiptir. Türkiye’de statüye verilen önem dikey iletişim kanalını desteklemektedir. Oysa bilgi akışı için açık ve yatay iletişim pekiştirici niteliktedir. Proje ekiplerinde bu durumun bertaraf edilmesi ile açık ve yatay iletişim oluşturulmuş, ayrıca şeffaflığın hakim olduğu bir yapı meydana getirilmiştir. Proje ekipleri üretivite merkezi tarafından oluşturulmaktadır. Ekipleri oluşturan uzman kişiler, projeyi başarılı bir şekilde hayata geçirilmesi için bir araya gelmektedir. Bu sebeple proje ekipleri ve Üretivite Merkezi de herkesin ne bildiğini bilmektedir. Bu durum; açıklık, güven ve şeffaflığın bir göstergesidir.

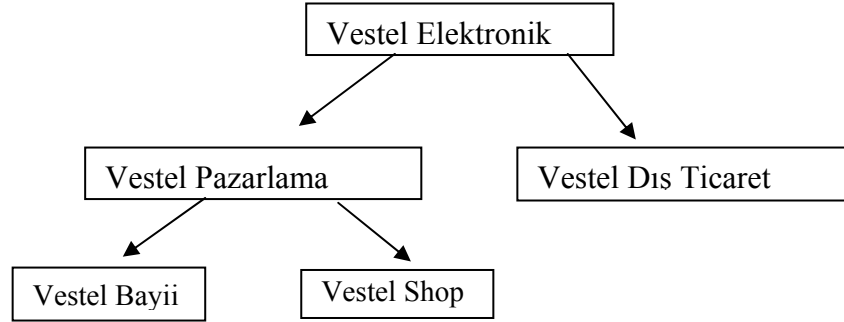
Şirket çalışanlarına nasıl bir eğitim verildiği ve eğitimin ne şekilde verildiğine ilişkin soruya, firma sadece teknik eğitim değil bunun yanı sıra yönetim becerilerini geliştirmeye yönelik eğitimler verildiğini, ayrıca iletişime, motivasyona yönelik eğitimler de verildiğini belirtmektedir. Daha önceden de belirttiğimiz gibi firma problem odaklı ve çözüm odaklı çalışmaktadır. Bu sebeple firma problemin çözümünü gerçekleştirmeye yönelik eğitimler vermektedir. Eğitimler genellikle rotasyon yoluyla olduğu gibi profesyonel eğitim kurumlarından da sağlanmaktadır.

Davenport, eserinde kapalı bilginin üretildiği kaynaktan kuruluşun diğer bölümlerine aktarılmasının oldukça zor olduğunu belirtmektedir. Bu durumu Sematech firmasındaki rotasyonla nasıl aştıklarını şu şekilde anlatmaktadır; bu firmada mühendislik bölümü, yöneticilerini ile imalat bölümü yöneticileri arasında rotasyon yapılmaktadır. Bu sayede bir ya da iki yıl bilgiyi özümser, yeni bilgini üretilmesine yardım eder, sonra da bu bilgileri yeni görevlerine taşırlar. Böylece her iki grup da yeni ürün geliştirilmesi ve üretim sürecini bütünüyle görme olanağına kavuşmuş olur.²²⁸ İncelediğimiz firmada da benzer bir sistem uygulanmaktadır.

²²⁸ Thomas H. DAVENPORT, Laurence PRUSAK, a.g.e., s.90.

Bunun yanı sıra firma, öneri değerlendirme kurulu, önerisi kabul edilen kişiyi gerekli gördüğü takdirde proje ekibine de dâhil etmektedir.

Firmaya göre, firmanın müşterileri sınırlıdır. Bu bağlamda müşteri grubunu ikiye ayırmaktadır. Şekil 14’te yer aldığı üzere, firmanın birinci müşterisi Vestel Pazarlama, ikinci müşterisi Vestel Dış Ticaret’tir. Vestel Pazarlama; Vestel Bayii ve VestelShop’lardan oluşmaktadır.



Şekil 14: Vestel Elektronik A.Ş. Müşteri Yapısı

Firma, yıllık olarak Vestel Bayi ve Vestel Shoplarla müşteri toplantıları yapmakta ve bu toplantılarda müşterilerle ilgili bilgiler alınmakta bu sayede tüketici araştırmaları yapılmaktadır. Firma doğrudan nihai tüketicilere ulaşmamaktadır. Ancak müşteriler ürünleriyle ilgili herhangi bir sorun yaşadıkdan sonra, ortaya çıkan sorunun çözülmesini takiben, müşteriler telefonla aranarak sorunun giderilmesinden memnun olup olmadıkları sorulmaktadır. Firmada görüşülen üst düzey bir yöneticinin “*müşteri memnuniyeti yerine hizmet memnuniyetiyle daha çok ilgilenmekteyiz*” şeklindeki ifadesi üzerine müşterilerden gelen şikayetlerden sonra mı yoksa önce mi ürün geliştirme yaparak proaktif bilgi üretiyorsunuz sorusuna karşılık firmada ürün gelişim sürecini kısaca anlatmıştır. Buna göre; “*Proje tamamlanıp nihai üretime geçiş aşamasına kadar ürün 3 aşamadan geçmekte bu aşamalar şunlardır; proje sonucunda ürün üretilir, önce bir pilot üretim gerçekleştirilir, sonra ön seri üretim yapılır, bundan sonra nihai üretime geçilir. Bu aşamaların tamamında geri dönülerek üründe revize etme işlemi gerçekleştirilebilmektedir. Ürün tam olarak tamamlandıktan sonra piyasaya sürülmektedir*”. Bunun yanı sıra firma, çalışanlarını müşteri olarak görmekte bu sayede iç müşterilerden öneri yoluyla nihai müşteriye ulaşmadan ürünü revize ettiklerini belirtmektedir. Zaten öneri sistemi ile Şekil 15’de belirtildiği üzere gelen

öneriler; “Teknolojik cost-down projeleri, Süreç Bazlı Sistem İyileştirme Projeleri, Öneri Değerlendirme Sistemleri” konularını kapsamaktadır. Ürünlerin iyileştirilmesine yönelik öneriler doğrudan çalışanlardan gelmektedir. Bu sayede de ürünler nihai müşteriye ulaşmadan ortaya çıkabilecek sorunlar çözülmektedir. Firma kendi iç bilgi potansiyelinin farkındalığından kaynaklanan yapı oluşturmuştur ve bilgiyi proaktif olarak kullanabilmektedir.

3.6.3. İletişim

Çalışanlar arasında kaynaşmanın sağlanması ve iletişimi artırması, güçlü bir örgüt kültürü oluşturulması için firma çalışanlarına konser, bowling turnuvası gibi değişik etkinlikler düzenlemektedir. Ayrıca departman bazında çalışanlar bölüm çalışanlarından doğum günü olan kişiye kendi aralarında topladıkları para ile doğum günü pastası, hediyeler ve altın alarak birbirlerinin doğum günlerini hatırlamaktadır. Bütün sosyal etkinlikler bireyler arasındaki kaynaşmayı sağlamaktadır. Uygulama çalışması yapılmadan kısa bir süre önce firma çalışanlarına tanınmış sanatçılar tarafından konser verilmesini sağlayarak sosyal etkinliklerinden birini daha gerçekleştirmiştir.

Ayrıca öneri değerlendirme sistemi de informal bilginin ortaya çıkarılmasında bu durumu güçlü bir örgüt kültürü haline getirmeye yönelik bir faaliyettir. Öneri değerlendirme sistemine, en güzel örnek IBM’de geçen soğuk su makineleri ile sohbet odaları olayıdır. Soğuk su makinesinin başında ve ya firma kafeteryasında yapılan sohbetler daha çok bilgi aktarımının olduğu yerlerdir. Her ne kadar konuşmaların bir kısmı maçlar ya da hava durumuna ilişkin olsa da büyük bir bölümü iş üzerine yapılan konuşmalardan oluşmaktadır. IBM firmasının bir dönem başkanlığını yapan John AKERS çalışanlardan soğuk suyun başında toplanmalarını ve işlerinin başına dönmeleri konusunda bir bildiri yayınlamıştı. Çalışanlar aslında firmanın sorunlarına çözüm bulmaya çalışıyordu, Başkan ise, işten kaçtıklarını düşünüyordu. Akers’in bu tarzı klasik yönetim anlayışının bir ürünü olarak “Konuşmayı bırakın işinizi yapın” şeklindedir. Oysa Weber’in dediği gibi bilginin yön verdiği bir ekonomide “Konuşmaya başlayıp işinizi yapın” demek daha doğru

olurdu. Buna karşın pek çok Japon firması bu tür önceden tahmin edilemeyecek yaratıcı bilgi alışverişini desteklemek amacıyla “sohbet odaları” oluşturmuştur²²⁹.

Nonaka, Von Krogh, Tiwana, Davenport ve Dervişoğlu, informal yapıda var olan firmanın kendi bilgi potansiyelinin farkında olması gerektiğini, bu durumun firma tarafından stratejik bir şekilde yönlendirilmesi gerektiğini belirtmektedirler²³⁰. İncelediğimiz firma öneri sistemi sayesinde başarılı bir uygulama gerçekleştirmekte ve iyi bir iletişim sağlamaktadır.

3.6.4. Teknoloji

Kurum içi iletişim intranet ile sağlandığı gibi bilgi sistemleri direktörlüğü tarafından oluşturulmuş bilgi paylaşım portalı vasıtasıyla da sağlanmaktadır. Bu portalı bilgi sistemleri direktörlüğü iletişim portalı olarak adlandırmaktadır. Bu portalda, verilen öneriler, önerilerden kabul edilenler ve kabul edilmeyenler, bunun yanı sıra önerilerden projeye dönüştürülenler, yürütülenler ve biten projeler yer almaktadır. İletişim 2 ana server üzerinden yürütülmektedir. Firmanın Ar-Ge departmanının bir kısmı Vestel City’de yer alırken diğer bir grup Ar-Ge çalışanı Serbest Bölge’de faaliyet göstermektedir. Bu sebeple 2 server kullanarak iletişimi rahat bir şekilde kullanmaktadır. Çalışanlara e-posta yoluyla ulaşabilmelerinin yanı sıra raporlama ve dokümantasyona da büyük önem verilmektedir.

APQC’un, “Bilgi Yönetimi Değerleme Araçları” şeklinde bulunan sorulardan biri olan, “Enformasyon sistemleri düzenli olarak işliyor ve sürekli olarak güncellenip entegre ediliyor mu?” sorusu sorularak, proje ekiplerinde çalışan kişilerin bilgilerinin yazılı ve ya sanal olarak depolandığı bir havuz olup olmadığının cevabı aranmaktadır. Buna karşılık proje ekiplerinin bilgileri sanal olarak biriktirdiği ve her departmana gerekli bilgilerin gönderildiği, her departmanın da kendisine ait bilgisi olduğu, yeni bir proje geliştirildiği zaman daha önce buna benzer bir proje

²²⁹ Thomas H. DAVENPORT, Laurence PRUSAK, a.g.e., s.90-91.

²³⁰ Ikujiro NONAKA, Hirotaka TAKEUCHI, *The Knowledge Creating - Company*, Oxford University Press, New York 1995,

Georg VON KROGH, Kazuo ICHIJO, Ikujiro NONAKA, *Bilginin Üretimi*, Çev: Günhan GÜNAY, Dışbank Kitapları-1, 2002

Thomas H. DAVENPORT, Laurence PRUSAK, *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston, 1998

Amrit TIWANA, *Bilginin Yönetimi*, Dışbank Kitapları-5, Çev:Elif ÖZSAYAR, 2003

H. Gökçe DERVİŞOĞLU, *Stratejik Bilgi Yönetimi*, Dışbank Kitapları-8, 2004..

verilip verilmediğinin bu sanal enformasyon deposundan rahatlıkla temin edilebildiği bilgileri alınmıştır. Bu sistemde öneri değerlendirme kurulu tarafından uygun görülmeyen projelerin ve insan kaynakları departmanı tarafından uygun görülmeyen önerilerin de neden uygun görülmediği, yapılan analizler, sonuç ve gerekçeleriyle birlikte yer almaktadır. Bu sayede aynı öneri tekrar sunulduğunda zaman ve kaynak kaybına uğramadan değerlemeye alınmayıp, bu sorunun çözümü baştan üretilmeye çalışılmaktadır.

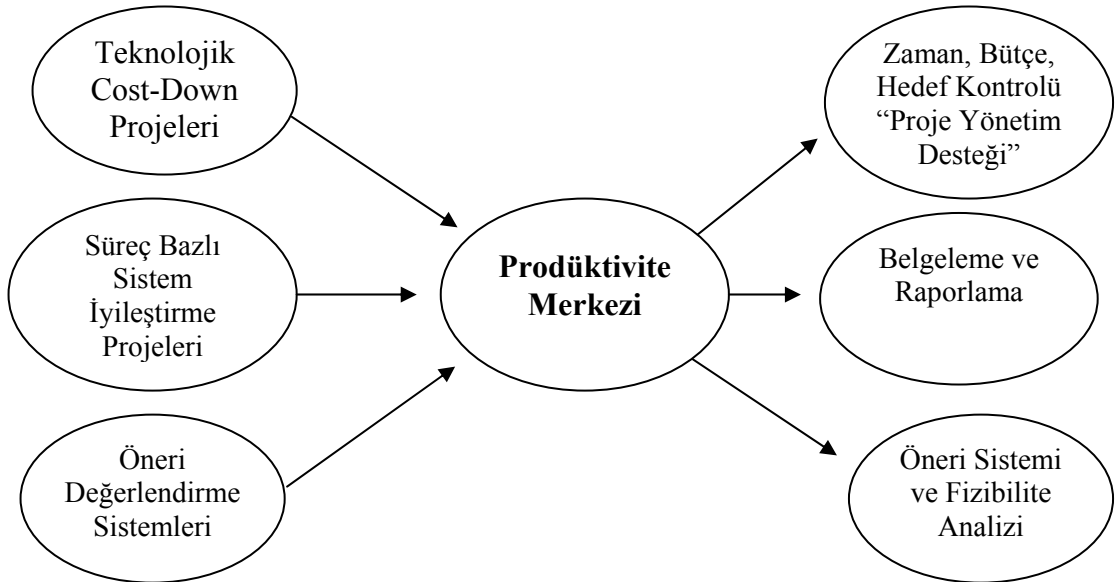
Teknolojik alt yapı sayesinde firma açık bilginin paylaşımını artırmaya çalışmaktadır. Bu bakımdan açık bilginin paylaşımı ve sürdürülmektedir. Microsoft Office uygulamaları bu noktada, bir takım eksiklerine rağmen, yeterli sayılabilir. Ancak, konuya bilgi felsefesi boyutundan bakıldığında, her tür bilgi (açık ve örtülü- hem teknik, hem bilişsel), kavranmak ve güncellenmek için kendine ait bir tür ortama ya da “ba”ya gereksinim duyar. Literatür kısmında değindiğimiz sistemleştirici “ba”, on-line ağlar, veri tabanları, grup çalışmaları için araçlar ve belgeler gibi örtülü bilgiyi açık bilgiye çevirmeye yardımcı olan sanal bir ortamdır. Sistemleştirici “ba”nın, eğitim, uygulama ve aktif katılım yoluyla kullanımı, açık bilginin örtülü bilgiye çevrimini hızlandırır ve kolaylaştırır. Bunun için gelişmiş bir intranet ve extranet yapısı oluşturulmuştur.

Firma, Bilgi Sistemleri Direktörlüğü departmanında çalışanlarından alınan bilgiye göre, çalışanların yurt dışına çıksalar dahi kendilerine ait veri tabanlarından ulaşmak istediği her türlü bilgiye ulaşabildiklerini belirtmektedir. Benzer bir yapı Hewlett-Packard’da (HP) görülmektedir. 1995 yılında enformasyon sistemleri yöneticileri uygulamalardaki gerçek gelişmenin verilerden çok bilgini, uzmanlıkların ve bunları içeren belgelerin yönetimine ilişkin teknolojilerden kaynaklandığını fark ettiler. Bilgi yönetimi uygulamalarını tartışmak amacıyla düzenlenen eğitimde, bu alanda yirmiden fazla uygulama olduğunu öğrendiler. Bu uygulamaların çoğu web tabanlı intranetleri ve ya Lotus Notes programı içerdiğinden dolayı şirketin enformasyon teknolojileri yöneticileri Notes’un tartışmaya yönelik uygulamalarda, web’in ise yayın amacıyla kullanılması yönünde bir politika belirlediler. Bugün HP web tabanlı bilgi yönetiminin iyi bir örneğidir. Firma, satış ekiplerine satış sürecinde yardımcı olacak beyaz kağıtlar, satış sunuşları, teknik özellikler, şirket dışı malzemelere ilişkin bilgiler intranet aracılığıyla dünyanın her yerinden ulaşılabilir

durumdadır²³¹. Bu yapı, incelediğimiz firmada da oluşturulmuş ve başarılı bir şekilde kullanılmaktadır.

3.6.5.Örgütsel Bilgi

Firma, çalışanları arasında bilgi paylaşımını üst düzeyde tutmaktadır. Firman departman yöneticilerine, projede çalışan veya projelerde görevlendirilen kişilerin bilgisinin herkes tarafından bilinip bilinmediğini sorulduğunda diğer bir deyişle kimin hangi bilgiye sahip olduğunun herkes tarafından bilinip bilinmediği sorulduğunda olumlu cevap alınmıştır. Çalışma ortamının şeffaf, güvenli, bilgi paylaşımını sağlayıcı bir yapıdan meydana geldiği cevabı alınmıştır. Ayrıca bütün çalışanların fikirlerinin değerlendirilip değerlendirilmediği ve astların da fikirlerinin değerlendirilmeye alınıp alınmadığı sorulduğunda, “Öneri Değerlendirme Sistemi”yle bu yapının sağlandığına yönelik bilgiler alınmıştır. Öneri değerlendirme sistemi, daha önce informal bir yapıda olan ve halen bu yapısını korumakla birlikte informal yapıda firma tarafından teşvik edilen bir sisteme dönüştürülmüştür. Öneri Değerlendirme Sistemi, Prodüktivite Merkezi ile beraber yaklaşık 2 yıl önce kurulmuştur. Birimin 3 çalışanı vardır. Aşağıdaki Şekil 15’de Prodüktivite Merkezinin çalışma sistemi yer almaktadır.



Şekil 15: Prodüktivite Merkezi Çalışma Sistemi

²³¹ Thomas H. DAVENPORT, Laurence PRUSAK, a.g.e., s.123-124.

Verimlilik merkezinin çalışma tarzı şu şekildedir: Çalışanlardan gelen önerileri üç grupta toplanmaktadır; ilk grup; Teknolojik Cost-Down Projeleri, ikinci olarak; Süreç Bazlı Sistem İyileştirme Projeleri, son olarak; Öneri Değerlendirme Sistemleridir. İlk öneri grubu tamamen teknolojik yeniliklere yönelik olarak gelen önerilerdir, ikinci grupta yer alan öneriler ise yapılan işlerin süreçlerine yönelik yapılan önerilerdir, bu öneriler yapılan işlerin işleyiş yollarını kısaltmaya zaman ve kaynak tasarrufu sağlamaya yönelik önerilerdir. Son öneri ise tamamen önerileri değerlendirmeye yönelik önerilerdir. Öneriler, öneri değerlendirme sistemiyle çalışmaktadır. Öneri değerlendirme sistemi aşağıda detaylı olarak anlatılmaktadır. Prodüktivite merkezi, İnsan Kaynakları Departmanı tarafından incelenip gönderilen önerileri yıllık tahmini getirisini çıkardıktan ve diğer analizlerini de yaptıktan sonra Öneri Değerlendirme Kuruluna sunmakta ve kurul, analizleri yapılmış önerileri inceledikten sonra olumlu görülen önerilerin projeye dönüştürülmesine karar vermektedir.

Bu bağlamda Öneri Değerlendirme Sistemi şu şekilde çalışmaktadır: Öneri Değerlendirme Sistemi; Genel Müdür ve Genel Müdür Yardımcıları dışındaki kuruluşun tüm çalışanlarını kapsamaktadır. Ancak bölüm müdürleri yalnız kendi çalışma alanları ve sorumlulukları dışındaki konularda öneri verebilir. Firmanın çeşitli yerlerinde çalışanların, firmanın bir parçası olduğu izlenimi yaratan çeşitli slogan ve logolar kullanılmaktadır. Bunlar öneri değerlendirme sisteminin bir parçasıdır. Öneri değerlendirme kutuları firma çalışanlarının en çok toplanıp sohbet ettikleri informal ortamlara konulmuştur. Bunlar sadece İnsan Kaynakları Departmanı tarafından açılmaktadır. Bu kutunun içinde yanı öneri formu ve formları içine konulması için gerekli zarflar bulunmaktadır. Öneri vermek isteyen kişiler formunun üzerine adını soyadını ve önerisini yazarak zarfın içine koyarak kutuya atmaktadır. Kutu her hafta Cuma günü İK departmanı tarafından açılarak incelenmekte ve değerlendirilebilecek öneriler Prodüktivite Merkezine ulaşmaktadır. Prodüktivite Merkezi gelen önerilerin tahmini getirisini hesaplayarak gerekli diğer analiz çalışmalarını da tamamladıktan sonra bunu Öneri Değerlendirme Kuruluna (ÖDK) sunmaktadır. Öneri Değerlendirme Kurulu; genel müdür, genel müdür yardımcısı, bilgi sistemleri direktörü, insan kaynakları müdürü ve analizi yapılan önerilerin sunulması için prodüktivite merkezi sorumlusundan oluşmaktadır. ÖDK

tarafından kabul edilen öneriler prodüktivite merkezi tarafından görevlendirilen proje ekiplerine proje olarak verilmektedir. İnsan kaynakları tarafından ön değerlemeden geçen önerilerden, önerileri elenen kişilere “önerileriniz uygun görülmedi yeni önerilerinizi bekler verdiğiniz öneri ve destek için teşekkür ederiz” şeklinde yazılı sözlü ve karşılığında firmanın bir ürününü hediye olarak alabileceği puanlar verilmektedir. Her hediyein belli bir puanı vardır ve çalışanlar önerilerini verir vermez İnsan Kaynakları Departmanı tarafından ilan edilen bu puanları almaktadır. Çalışanlar bu puanları ister biriktirip daha sonra hediye ürün alabilmekte, isterse de hemen hediye ürün sahibi olabilmektedir.

Öneri veren kişiler puan ve hediye kazandığı gibi proje ekipleri de verilen bu öneri projeye dönüştüğü andan itibaren belirlenmiş puanları almaktadır. Fakat, proje sone ermeden ekipten ayrılan kişi o puan ve hediyeye sahip olamamaktadır. Bu sayede proje ekipleri de yaptıkları projeye ödüllendirilmektedir. Proje öneren ve yapan her kişiye teşekkür belgesi de verilmektedir. Bunun yanı sıra, bütün çalışanların en sık geçtiği yer olan yemek hane girişindeki panoya ayın en çok öneri sunan beş kişisi, ayın en çok önerisi kabul edilen beş kişisi ve ayın ilk hediyesini alan kişinin resmi asılmaktadır. Bu kişilere birde rozet verilmekte ve bu rozetin üzerinde, panoda yazıldığı gibi ayın en çok önerisi kabul edilen vs. gibi yazılar bulunmakta ve bu kişiler bir ay boyunca iş yerinde bu rozetle dolaşmaktadır.

Çalışanların öneri vermelerini sağlayan bu slogan, üretim bantlarının olduğu yerlere ve çalışanların mola verdikleri, informal ortamların ve sohbet ortamlarının olduğu yerlere asılmaktadır. Çalışanlar her gün gördükleri bu afişden dolayı akıllarına gelen ve içselleştirdikleri bilgiyi ortaya çıkarmaktadır. Nonaka’da çalışmalarında bu durumu yani *ba* kavramını anlatırken *ba*’nın fiziksel, sanal ve zihinsel alanlardan oluştuğunu belirtmektedir²³². Bu bağlamda çalışanların mutlaka bir masa başında oturarak veya bir ofiste çalışarak yeni ürün tasarlaması veya bir süreci iyileştirmesi ya da firmaya katkı sağlayacak bilgi geliştirmesi için fiziksel bir alanda bulunmalarının şart olmadığı görülmektedir. İncelediğimiz firma bu

²³² Ikujiro NONAKA, Noboru KONNO, “The Concept Of “Ba”: Building A Foundation For Knowledge Creation”, *California Management Review*, Vol:40, No:3, Spring 1998, Ikujiro NONOKA, Ryoko TOYOMO, Noboru KONNO, “SECI, Ba, And Leadership: A Unified Model Of Dynamic Knowledge Creation”, *Long Range Planning*, Vol:33, Issue:1, February 2000, s.5. Ikujiro NONAKA, “A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation”, *Organization Science*, Vol:5, No:1, February 1994, s.20.

uygulamayı başarılı bir şekilde ortaya koymaktadır. Herkes kendi işini yaparken de bilgi üretimini geliştirebilmektedir.

Proje ekipleri problem odaklı ve çözüm odaklı çalışmaktadır. Bu durum, firmanın bütün çalışanlarını bir proje ekibi olarak gördüğünü ve problemlere odaklanarak çözüm ürettiklerini ve nihayetinde çözüm odaklı çalıştıklarını söylemesinden de anlaşılmaktadır. Firma çalışanlarında ki kapalı bilginin ortaya çıkarılmasında, astlardan üstlere kadar herkesin bir bütün olarak proje ekibi görmesinden dolayı öneri sistemi geliştirmiştir.

Bununla birlikte, çalışanlar yaptıkları proje tamamlanınca Prodüktivite Merkezi tarafından uzmanlık alanına göre farklı ekiplerde görevlendirerek, yeni ekiplerinde daha önceki projeden elde ettikleri (içselleştirilmiş bilgi) bilgileri sosyalleşme yoluyla tekrar ortaya çıkarabilmektedir. Proje ekipleri yaptıkları toplantılarda alınan ve konuşulan her şeyi kayıt altına almaktadır. Bu sayede ekibin gözden kaçırdığı herhangi bir konu ve ya düşünce olup olmadığı anında kontrol edilebilmektedir. Ayrıca proje ekipleri bilgilerini sadece sanal bilgi deposunda toplamakla kalmamakta aynı zamanda belgelendirme ve raporlama işlemine de özen göstermektedir. Firma sanal bilgi deposu, raporlarıyla, belgelendirme işlemleri ve personel devir hızının düşük olması sebebiyle bilgi yönetiminin en önemli unsurlarından biri olan örgütsel hafızasına büyük önem vermektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Etkin bilgi yönetimi genel bir işletme stratejisi ile ilişkilidir. Buradaki amaç, bilginin etkin kullanımının iyi tanımlanmış bir işletme stratejisini nasıl destekleyeceği veya sağlayacağıın belirlenmesidir. Örneğin, eğer bir organizasyon mevcut ve yeni pazarlara yeni ürünler ve hizmetler sunmaya yönelmişse, bilgi yönetimi, ürün ve iş gelişimine odaklanmalıdır. Etkin bilgi yönetiminde özellikle açık bir vizyon çok önemlidir. Vizyon, örgütsel yeniliği destekleyen ve bilginin gelişimini, bütünleşmesini ve uygulamasını içeren bilgi yönetimine yön verir. Bu yüzden işletmelerimiz bir bilgi vizyonu yaratmalı ve onu organizasyon içinde yaymalıdır. İncelememize konu olan Vestel Elektronik A.Ş., belli bir bilgi vizyonu oluşturmayı başarmış firmalardandır. Söz konusu firma, en alt düzeyde çalışanlarının bilgilerinden faydalanmasını amaçlayarak kapalı bilginin ortaya çıkarılmasında büyük çaba göstermekte ve bütün çalışanlarının yönetime katılmasını sağlamaktadır. Böylelikle örgütsel bilgi ve örgütsel hafızanın gelişimini sağlamayı hedeflemektedir.

Bu bağlamda bütün çalışanlar öneri değerlendirme sistemi ile bilgilerini paylaşmakta ve bu bilgilerin yeni bilgiye dönüşümünü başarmaya çalışmaktadırlar. Michael POLANYI'nin "anlatabileceğimizden daha çoğunu biliriz" deyişi bunun en güzel örneğidir.

Çalışmamızda beş değişkenimiz vardır. Bunlar; Liderlik, Örgüt Kültürü ve Organizasyon Yapısı, İletişim, Teknoloji ve Örgütsel Bilgi başlıklarından oluşmaktadır.

İncelediğimiz firmada, çalışanlarından alınan bilgiler değerlendirildiğinde işletmede karizmatik liderlik tarzının öne çıktığı görülmektedir. Karizmatik liderlik tarzının daha baskın olduğu kanısında olan çalışanlara göre bunun daha çok büyüme krizleri yaşamalarından kaynaklandığı ortaya çıkmaktadır. Bunun yanı sıra firmada görüşülen çalışanlardan bazıları demokratik ve katılımcı bir liderlik tarzından söz etmektedirler. Bu durumu daha çok ekiplerde oluşturulan, katılımcı ve herkesin fikrini söyleyebildiği bir yapı oluşturulmasından kaynaklandığını belirtilmektedir. Ayrıca liderler projede çalışanları kontrol eden ve değerlendiren kişilerden oluşmaktadır.

Firma çalışanlarının tamamını büyük bir proje ekibi olarak görmekte ve bu durumu örgüt kültürüne dönüştürmektedir. Firmanın örgüt yapısında kimin daha çok öneri verdiği ve en çok kimlerin önerilerinin kabul edildiği bir hikaye biçiminde anlatılmaktadır. Bu yapıyı firmanın kendisi başarmıştır; çünkü informal yapının olduğu yere en çok öneri veren, en çok önerisi kabul edilen, en çok puana sahip olan kişilerin listesi asılarak örgütün tamamından kendilerinde var olan kapalı bilginin açığa çıkarılması sağlanmaktadır. Bu panoya ayın ilk ödülünü alan kişinin resmi de asılarak motivasyonu artırıcı bir yapıya dönüştürülmektedir. Bulgular kısmında da belirttiğimiz gibi firma tamamen problem ve çözüm odaklı çalışmaktadır. Bu sayede firma çalışanlara belirli bir vizyon kazandırmıştır. Zorlu Holding'in kendi sloganı; "yapacaksan en iyisini yap, kazanacaksan en iyisini kazan, çıkacaksan en yükseğe çık" olarak belirlenmiştir. Firmanın kurumsal hedefi; yaptıklarının en iyisini yapmak olarak belirlemişlerdir.

Firma, organizasyon yapısı olarak matris organizasyon yapısı oluşturmuş, bununla birlikte dış kaynak kullanımında şebeke organizasyon yapısını kullanmaktadır. Bilgi çağı şebeke yapıları içerisinde en uygun şebeke örgütlenme modeli, dinamik şebeke organizasyon yapısı olduğunu literatürde belirtmiştik. Benzer şekilde firma, dış kaynak kullanımında dinamik şebeke organizasyon yapısını kullanmaktadır.

Bilgi alışverişi, iletişimin en temel işlevi olarak kabul edilir. Bilgi, bireyin toplumsallaşması ya da çevresiyle uyumlu bir ilişki kurması için gereklidir. İncelediğimiz firma, kurum içinde yatay iletişimi güçlendirerek bilgi akışını hızlandırmaktadır. Kapalı bilgiye önem veren bir kuruluş olması sebebiyle çalışanların kurum içi intranete ulaşım imkanı sunmaktadır.

Bunun yanı sıra, firma, eğitim konusuna büyük önem vermektedir. Proje ekiplerinde çalışanların eksik bilgilerine yönelik eğitimler almalarını sağlayarak, yeni bilgi transferini, rotasyon yoluyla olduğu gibi, profesyonel eğitim kurumlarından almaları da sağlanmaktadır.

Kurum içi iletişim intranet ile sağlandığı gibi, bilgi sistemleri direktörlüğü tarafından oluşturulmuş bilgi paylaşım portalı vasıtasıyla da sağlanmaktadır. Bu portalda, verilen öneriler, önerilerden kabul edilenler ve kabul edilmeyenler, bunun

yanı sıra önerilerden projeye dönüştürülenler, yürütülenler ve biten projeler yer almaktadır. Firma, Bilgi Sistemleri Direktörlüğü departmanında çalışanlarından alınan bilgiye göre, çalışanların yurt dışına çıksalar dahi kendilerine ait veri tabanlarından ulaşmak istediği her türlü bilgiye ulaşabildiklerini belirtmektedir. Teknolojik alt yapı sayesinde firma açık bilginin paylaşımını artırmaya çalışmaktadır.

Firmanın çalışma ortamı şeffaf, güvenli ve bilgi paylaşımını artırmayı sağlayıcı bir yapıdan meydana gelmektedir. Ayrıca bütün çalışanların fikirlerinin değerlendirilip değerlendirilmediği ve astların da fikirlerinin değerlendirilmeye alınıp alınmadığı sorulduğunda, “Öneri Değerlendirme Sistemi”yle bu yapının sağlandığına yönelik bilgiler alınmıştır. Öneri değerlendirme sistemi, daha önce informal bir yapıda olan ve halen bu yapısını korumakla birlikte informal yapıda firma tarafından teşvik edilen bir sisteme dönüştürülmüştür.

Literatür kısmında bilgi üretimini destekleyen firmaların üçe ayrıldığına değinmiştik. Bunlar; (i) riski en aza indirmeye çalışan firmalar, (ii) verimlilik arayanlar, (iii) yenilikçiler’dir. İlk seçenek açısından baktığımızda incelediğimiz firma, birinci seçeneğin ilerisinde bir durumdadır. Diğer taraftan ikinci seçeneği tam olarak aştığını söyleyememekle beraber, üçüncü seçeneği de kısmen yaşamaktadır. Çalışmanın kısıtları arasında, zaman kısıtı bulunmaktadır ve son derece önemli bir kısıtı teşkil etmektedir. Bununla beraber daha fazla kişiyle görüşülerek Glaser ve Strauss; *“bir araştırmacı, veri bir grubun üyeleri ile benzer tepkilerin, temaların, endişelerin ve hislerin sürekli aynı şekilde ortaya çıkması sonucunda kuramsal bir doygunluk sağlar”* şeklinde ifadesi tam olarak gerçekleştirilemeye çalışılmıştır. Buna karşın çalışmanın keşifsel bir çalışma olması sebebiyle görüşme ve gözlemler sonucunda firmanın ikinci aşamayı yavaş yavaş terk etmeye başladığı ve üçüncü aşamaya geçtiğini söyleyebiliriz. Bu açıdan firma, yenilikçi bir yapıya sahip olduğu sektörde yeni ürün geliştirmeye hızlı cevaplar vererek rekabette yerini sürekli korumaktadır. Yeni ürün geliştirme, sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmaktadır; ancak, bilginin desteklenmesi ve üretimi, çeşitli ortamları yönetmesiyle mümkündür. Bu firmanın genel bir stratejisi olması sebebiyle yenilikçi örgüt yapısı olduğunu göstermektedir.

Rakip firmalar, pazarda lider olan firmanın ürün ya da hizmetlerinin kalite ve fiyatına uyum sağlayabilmektedir. Fakat bilgi açısından zengin, bilgiyi yönetmeyi bilen bir firma bu durum gerçekleşinceye kadar yeni bir kalite, yaratıcılık ya da verimlilik düzeyine erişebilir. Bu bağlamda bilgi sürdürülebilir bir avantaj getirir. Çünkü kazançların artmasını ve avantajların sürmesini sağlar. Bunun yanı sıra bilgi, maddi varlıkların tersine kullanıldıkça azalmamakta aksine kullanıldıkça artmaktadır. Düşünceler yeni düşünceleri doğurur, paylaşılan bilgi verildiği kimseyi zenginleştirir ama verenden bir şey eksiltmez. Bilgi yönetimini başarıyla uygulayan işletmeler daha verimli ve daha etkin bir biçimde çalışabilmektedir. Bu da şirketlerin katma değerlerini arttırmalarını sağlamaktadır.

KAYNAKÇA

- AADNE** John Harald, Georg VON KROGH, Johan ROOS, “Represantionism: The Tradional Approaches to Cooperative Strategies”, Editör: Georg Von Krogh&Johan Roos, *Managing Knowledge: Perspective On Cooperation And Competition*, Sage Publications, London, 1996.
- AKAT** İlter, Gönül Budak, Gülay BUDAK, *İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları, Fakülteler Kitabevi, 3. Baskı, İzmir, 1999.
- AKDOĞAN** Asuman &Selen OFLAZER, “Bilgi Çağında Fark Yaratacak Yen Bir Örgütsel Araç: Sanal Ekipler”, *Kocaeli Üniversitesi I. Bilgi, Ekonomi ve Yönetimi Kongre Bildirileri*, 10-11- Mayıs 2002, Hereke-Kocaeli.
- AKGÜN** Ali E.&Halit KESKİN, “Sosyal Bir Etkileşim Süreci Olarak Bilgi Yönetimi Ve Bilgi Yönetim Süreci”, *Gazi Üni. İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:5, Sayı:1, Bahar 2003.
- AKINCI** Z. Beril, *Kurum Kültürü Ve Örgütsel İletişim*, İletişim yayınları, İstanbul, 1. Baskı, 1998.
- ARIKAN** Semra, “Öğrenen Örgütlerde Liderliğin Rolü ve Önemi”, *Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:17, Sayı:2, 1999.
- ATAMAN** Sibel, *Küçük Ve Orta ve Ölçekli İşletmelerde Bilgi Yönetimi Ve Bir Uygulama*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2002.
- AYTAÇ** Tufan, “Karizmatik Lider”, *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi*, Yıl:4, Sayı:42-43, Ağustos-Eylül 2003.
- BALCI** Ali, *Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkleri*, TDFO Bilgisayar-Yayıncılık San. Tic. A.Ş., Ankara, 1997.
- BALTACI** Naci, “İnternet, İnternet, Extranet”,
<http://www.elegans.com.tr/arsiv/44/html/naci.html>, 21.05.2005.

- BALTAŞ** Acar, *Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması Ve Liderlik*, Remzi Kitabevi, İstanbul, 3. Baskı, 2003.
- BARCA** Mehmet, “Yeni Ekonomide Bilginin Stratejik Önemi”, *Kocaeli Üniversitesi I. Bilgi, Ekonomi ve Yönetimi Kongre Bildirileri*, 10-11- Mayıs 2002, Hereke-Kocaeli.
- BARUTÇUGİL** İsmet, *Bilgi Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002.
- BASS** Bernard M., Bruce J. AVOLIO, “Transformational Leadership: A Response to Critiques,” *Leadership Theory and Research*, 1993.
- BAYAZIT** Tayfun, “Bilgi Denzinde Dünya Turu”,
http://www.focusdergisi.com.tr/bilgi_ekonomisi/00782/ 01.08.2005.
- BEDÜK** Aykut, “Bilgi Çağı, Örgütlerde Bilginin Önemi Ve Bilgi Teknolojilerinin Örgütlere Sundukları Değişim Ve Olanaklar”, *I.Bilgi, Ekonomi ve Yönetimi Kongre Bildirileri* 10-11- Mayıs 2002, Hereke-Kocaeli.
- BEIJERSE** Roelof P. uit, “Questions In Knowledge Management: Defining And Conceptualising A Phenomenon”, *Journal of Knowledge Management*, Vol:3, Issue:2, 1999.
- BEVEREN VAN** John, “A Model Of Knowledge Acquisition That Refocuses Knowledge Management”, *Journal Of Knowledge Management*, Vol: 6, No:1, 2002.
- BHATT** Ganesh D., “A Source Based Perspective Of Developing Organizational Capabilities for Business Transformation”, *Knowledge And Process Management*, Vol: 7, No: 2. 2000.
- BHATT** Ganesh D., “Knowledge Management In Organizations: Examining The Interaction Between Technologies, Techniques, And People”, *Journal Of Knowledge Management*, Vol:5, Issue:1, 2001.
- BULUÇ** Bekir, “Bilgi Çağı Ve Örgütsel Liderlik”, *Yeni Türkiye Dergisi*, Yıl:4, Sayı:19, 1999.
- CAN** Halil, *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1997.

CELEP Cevat & Buket Çetiner, *Bilgi Yönetimi*, Anı Yayıncılık, Ankara, 2003.

ÇAPAR Bengü, “Bilgi Yönetimi: Nasıl Bir İnsan Gücü?”, *Kocaeli Üniversitesi II. Bilgi, Ekonomi Ve Yönetimi Kongre Bildirileri*, Derbent/İzmit, 17–18 Mayıs 2003.

ÇOBAN Hasan, *Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş*, DPT Yayını, Ankara 1997.

DAVENPORT Thomas H. & Laurence PRUSAK, *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Pres, Boston, 1998.

DERVİŞOĞLU H. Gökçe, *Stratejik Bilgi Yönetimi*, Dışbank Kitapları-8, 2004.

DOYLE Peter, *Değer Temelli Pazarlama: Şirketiniz Büyütmek ve Hissedar Değeri Yaratmak İçin Pazarlama Stratejileri*, Çev: Gülfidan BARIŞ, Kapital Medya A.Ş., İstanbul, 2003.

DPT, *Bilişim Teknolojileri ve Politikaları, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, Ankara, 2001.

DRUCKER Peter F., *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*, Çev: İ. Bahçivangil, G. Gorbon, Epsilon Yayınevi, İstanbul, 1999.

EDVINSON Leif, “Developing Intellectual Capital at Skandia”, *Long Range Planning*, Vol:30, Issue:3, 1997.

ELMA Cevat, Kamile DEMİR, *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar: Uygulamalar Ve Sorunlar*, Anı Yayıncılık, Ankara, 2000.

EREN Erol, *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul, 5. Baskı, 1998.

ERKAN Hüsni, *Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme*, İş Bankası Yayınları, 4.Baskı.

FINDIKÇI İlhami, *Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme*, Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları, İstanbul, 1996.

FINDIKÇI İlhami, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000.

- FINGER** Mathias & **BURGIN** Brand Silvia, “The Concept of The Learning Organizations Applied to The Transformation of The Public Sector”, Editor: M. Smith, J. Burgoyne, L. Araujo, *Organizational Learning And The Learning Organizations*, Sage Publications, London, 1999.
- FIOL** C. Marlene, Marjorie A. **LYLES**, “Organizational Learning”, *Academy of Management Review*, Vol:10, No:4, 1985.
- FIRAT** Aytekin, *Rekabet Sürecinde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) Yoluyla Dağıtım Kanalı Etkinliğinin Arttırılması ve Türkiye’deki Otomotiv Sanayicilerine Yönelik Bir Uygulama*, Dokuz Eylül Üniversitesi S.B.E., Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2004.
- GARVIN** David A., “Building a Learning Organization”, *Harvard Business Review*, July-August 1993.
- GEYİK** Mahmut Mehmet **BARCA**, “Etkin Bilgi Üretimi İçin Örgütler Nasıl Tasarlanmalıdır?”, *Osmangazi Üniversitesi III. Bilgi, Ekonomi ve Yönetimi Kongre Bildirileri*, 25-26 Kasım 2005, Eskişehir.
- GLASER** B. G. and A.L. **STRAUSS**, *Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine, 1967.
- GOFFEE** Rob & Gareth **JONES**, Çev; Murat **KUTMANDU**, *Kurum Kültürü (Kuruluşunuzun Kurumsal Kültürünüzün İşiniz Üzerinde Yıkıcı ve Yapıcı Etkileri)*, Kapital Medya A.Ş., Ankara, 2000.
- GÖKKAYA** Öznur, “Bilgi Çağında Organizasyon ve Dönüştürücü Liderlik”, *Kocaeli Üniversitesi II. Bilgi, Ekonomi Ve Yönetimi Kongre Bildirileri*, Derbent/İzmit, 17–18 Mayıs 2003.
- GUNNAR** Hendlund, “A Model of Knowledge Management and N-Form Corporation”, *Strategic Management Journal*, Vol: 15, Summer 1994.
- GUTHRIE** James, Richard **PETTY**, “Intellectual Capital Review: Measuring, Reporting and Management”, *Journal Of Intellectual Capital*, Vol:1, Issue:1, 2000.

- GÜL** Hasan, “Bilgi Toplumu Karizmatik Liderliğin Sonu Olur mu?”, *Kocaeli Üniversitesi II. Bilgi, Ekonomi Ve Yönetimi Kongre Bildirileri*, Derbent/İzmit, 17–18 Mayıs 2003.
- GÜLOĞLU** Tuncay, “Yeni Teknolojilerin Çalışma İlişkilerine Etkileri”, *Kocaeli Üniversitesi I. Bilgi, Ekonomi ve Yönetimi Kongre Bildirileri*, 10-11- Mayıs 2002, Hereke-Kocaeli.
- HALİS** Muhsin, “Örgütsel İletişime İlişkin Bir Değerleme”, 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 25-27 Mayıs 2000.
- HERSCHEL** Richard T., “Tacit to Explicit Knowledge Conversion: Knowledge Exchange Protocols”, *Journal of Knowledge Management*, Vol:5, Issue:1, 2001.
- INKPEN** Andrew C., “Creating Knowledge Through Collaboration”, *California Management Review*, Vol:39, Issue: 1, 1996.
- İNEL** Gamze, *Bilgi Yönetimi Ve Bir Şirkette Kapalı Bilgiler İle Açık Bilgiler Arasındaki Dönüşüme Ait Bir Uygulama*, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Haziran 2001.
- İPÇİOĞLU** İsa, Zafer ERDOĞAN, “İşletmelerde Liderlik Ve Bilgi Yönetimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Osmangazi Üniversitesi III. Bilgi, Ekonomi ve Yönetimi Kongre Bildirileri*, 25-26 Kasım 2005, Eskişehir.
- KAKABADSE** Nada K., Alexander KOUZMIN, Andrew KAKABADSE, “From Tacit Knowledge to Knowledge Management: Leveraging Invisible Assets”, *Knowledge and Process Management*, Vol:8, No:3, July/September 2001.
- KALKAN** Veli Deniz, “Örgütsel Öğrenme Çalışmalarında Yeni Açılımlar: Örgütsel Zeka Ve Bilgi Üretimi”, *Osmangazi Üniversitesi III. Bilgi, Ekonomi ve Yönetimi Kongre Bildirileri*, 25-26 Kasım 2005, Eskişehir.
- KAPANİ** Münici, *Politika Bilimine Giriş*, Bilgi Yayınevi, Ankara, 12. Basım, 2000.

- KARAGÜL** Arman Aziz, “Bilgi Yönetimi, Kurumsal Kaynak Planlaması Ve Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkisi Çerçevesinde Muhasebe Eğitimi”, *Muğla Üniversitesi, XXIV. Türkiye Muhasebe Eğitimi Sempozyumu*, 27-30 Nisan 2005, Fethiye/Muğla.
- KESKİN** Halit, Ali Ekber AKGÜN, Veli Denizhan KALKAN, “Bilgi Yönetimi Ve İnsan Kaynakları Yönetimi: Literatür Değerlendirmesi Ve Gebze’deki Üretim İşletmelerinin İnsan Kaynakları Departmanlarında Bir Uygulama Çalışması”, *Kocaeli Üniversitesi II. Bilgi, Ekonomi Ve Yönetimi Kongre Bildirileri*, Derbent/İzmit, 17–18 Mayıs 2003.
- KILIÇ** Kemal Can, Hüseyin ÖZGEN, Bahattin KARADEMİR, “Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Sağlanmasında Bilgiye Bakış Açısının Rolü: Kapalı Bilginin Yeni Ürünlere Dönüşümü”, *Çukurova Üni. Sos. Bil. Ens. Dergisi*, Cilt: 13, Say:1, 2004.
- KOÇEL** Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul, 9.Bası, 2003.
- KOGUT** Bruce, Udo ZANDER, “The Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities And The Replication Of Technology”, *Organization Science*, Vol:3, Issue:3, August 1992.
- KÖSE** Sevinç, TETİK Semra, ERCAN Cuma, “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, *Celal Bayar İ.İ.B.F. Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:7, Sayı:1, 2001.
- LEVETT** Gavin P.& Marin D. GUENOV, “A Methodology For Knowledge Management Implementation”, *Journal Of Knowledge Management*, Vol:4, Issue:3, 2000.
- MALHOTRA** Yogesh, “Organizational Learning and Learning Organizations: An Overview”, <http://www.brint.com/papers/orglrng.htm>, 05.07.2004.
- McADAM** R. & S. McCREEDY, “A Critical Review of Knowledge Management Models”, *The Learning Organization*, Vol: 6, Issue: 3, 1999.
- MYERS** Paul S., *Knowledge Management and Organizational Design*, Butterworth-Heinenman, Boston, 1996.

NAİR Güney, “Bilgi’nin Değişen Anlamı Ve Kavram Tartışmaları”, *Cumhuriyet Üni. İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:2, Sayı:1, 2001.

NONAKA Ikujiro, Hirotaka TAKEUCHI, *The Knowledge Creating - Company*, Oxford University Press, New York 1995.

NONAKA Ikujiro, Fabio CORNA, Patrick REINMOELLER, “Knowledge Creation Within Industrial System”, *Journal Of Management and Governance*, Vol:3, Issue:4, 1999.

NONAKA Ikujiro, Nomoru KONNO, “The Concept of ‘Ba’: Building A Foundation For Knowledge Creation”, *California Management Review*, Vol: 40, Issue: 3, 1998.

NONAKA Ikujiro, “A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation”, *Organization Science*, Vol:5, No:1, February 1994.

NONAKA Ikujiro, “The Knowledge Creating Company”, *Harvard Business Review*, November-December, 1991.

NONAKA Ikujiro, Katsuhiko UMEMOTO, Keigo SASAKI, “Managing and Measuring Knowledge in Organizations”, Georg Von Krogh, Johan ROOS, Dirk KLEINE (Ed.), *Knowing in Firms: Understanding, Managing and Measuring Knowledge*, Sage Publications, London, 1998.

NONAKA Ikujiro, Ryoko TOYAMA and Noboru KONNO, “SECI, Ba and Leadership: a Unified Model Of Dynamic Knowledge Creation”, *Long Range Planning*, Vol:33, Issue:1, February 2000.

NONAKA Ikujiro, Ryoko TOYOMO, “The Knowledge-Creating Theory Revisited: Knowledge Creation As A Synthesizing Process”, *Knowledge Management Research and Practice*, Vol:1, Issue:1, July 2003.

ÖĞÜT Adem, İsmail SEVİNÇ, “Küreselleşme Ve Bilgi Toplumu Bağlamında Şebeke Ve Sanal Organizasyon Yapıları ve Elektronik Ticaret”, *I. Bilgi, Ekonomi ve Yönetimi Kongre Bildirileri*, 10–11 Mayıs 2002, Hereke-Kocaeli.

ÖĞÜT Adem, *Bilgi Çağında Yönetim*, Nobel Yayınları, I. Basım, Kasım 2001.

- ÖZALP** İnan v.d., “Öğrenen Organizasyonlar ve İşletmeler Açısından Öğrenen Organizasyon Olmanın Önemi”, *Anadolu Üni. İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı:1–2,1998.
- ÖZEN KUTANİS** Rana & Serkan Bayraktaroğlu, “Bilgi Çağında Öğrenme Engelleri”, *Kocaeli Üniversitesi II. Bilgi, Ekonomi Ve Yönetimi Kongre Bildirileri*, Derbent/İzmit, 17-18 Mayıs 2003.
- ÖZGEN** Hüseyin, Kemal Can KILIÇ, Bahattin KARADEMİR, “ “Birlikten Kuvvet Doğar”: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler İçin Bir Örgütlenme Modeli Olarak Ağ Organizasyonlar”, *Çukurova Üni. Sos. Bil. Ens. Dergisi*, Cilt:12, Sayı:12, 2003.
- ÖZGENER** Şevki, “Global Ölçekte Değer Yaratan Bilgi Yönetimi Stratejileri”, *Kocaeli Üniversitesi I. Bilgi, Ekonomi ve Yönetimi Kongre Bildirileri*, 10-11-Mayıs 2002, Hereke-Kocaeli.
- ÖZMEN** Ömür, Pınar Süral ÖZER ve Ömür SAATÇIOĞLU, “Bilgi Yönetimi Modelleri: Bileşenlerin İncelenmesine İlişkin Kavramsal Bir Çerçeve”, *Kocaeli Üniversitesi I. Bilgi, Ekonomi ve Yönetimi Kongre Bildirileri*, 10-11 Mayıs 2002, Hereke-Kocaeli.
- PETTIGREW** Andrew M., “On Studying Organizational Cultures”, *Administrative Science Quarterly*, Vol:24, 1979.
- PINAR ÖRNEK** Nazik Nazan, *İşletmelerde Bilgi Yönetimi Ve Arçelik A.Ş. 'de Yürütülen Bilgi Yönetimi Sürecine İlişkin Uygulama Çalışması*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, Eylül, 2002.
- PROBST** Gilbert, Steffen RAUB, And Kai ROMHARDT, *Managing Knowledge Building Blocks For Success*, John Wiley&Sons Ltd, Chichester England, 1999.
- SABUNCUOĞLU** Zeyyat, Tuncer TOKOL, *İşletme*, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001.
- SAYILAR** Yücel, “Öğrenmeye Yönelik Örgüt Kültürünün Organizasyonel Performans İle İlişisini Tespit Etmeye Yönelik Bir Araştırma”, *10. Ulusal*

Yönetim Ve Organizasyon Kongresi, 23-25 Mayıs 2002, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F., Antalya.

SCHEIN Edgar H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Inc. Publishers, California, 1992,
http://www.amazon.com/gp/reader/0787903620/ref=sib_dp_pt/104-9426303-0182362#reader-page, 15.08.2005.

SEMERCİÖZ Fatih, Mustafa KURT, “Sağlık Sektöründe Şebeke Organizasyon Yapıları: Hayat Hastaneler Grubu Örneği”, *10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 23-25 Mayıs 2002, Antalya.*

SENGE Peter M., *Beşinci Disiplin*, Çev: Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 1993.

SEYİDOĞLU Halil, *Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı*, Güzem Yayınları, İstanbul 1997.

SEZİCİ Emre, *Bilgi Teknolojilerinin İşletmelerin Örgüt Yapılarına Olan Ektikleri: Gürel Şirketler Grubunda Bir Uygulama*, , Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2001.

SPENDER J. C., “Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory Of The Firm”, *Strategic Management Journal*, Vol:17, Winter Special Issue, 1996.

STOREY John, Elizabeth BARNETT, “Knowledge Management Initiatives: Learning From Failure”, *Journal Of Knowledge Management*, Vol:4, Issue:2, 2000.

SWAN Jacky, Sue NEWELL, Maxine ROBERTSON, Harry SCARBROUGH, *Managing Knowledge Work*, Palgrave Publisher Ltd., New York, 2002.

ŞAHİN Ali, Handan TEMİZEL ve Ersan ÖRSELLİ, “Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri İle Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma”, *Osmangazi Üniversitesi III. Bilgi, Ekonomi ve Yönetimi Kongre Bildirileri, 25–26 Kasım 2005, Eskişehir.*

- ŞERBETÇİ N.Derya**, “Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinin İşletme Yönetimi Üzerinde Yarattığı Etkiler”, *Dumlupınar Üni. Sos. Bil. Enst. Dergisi*, Sayı:5, Haziran 2001.
- ŞİMŞEK M. Şerif**, *Yönetim ve Organizasyon*, Damla ofset matbaacılık, 4. baskı, Konya, 1998.
- TEKİN Mahmut**, Muammer ZERENLER, Mehmet YILDIZ, “İşletmelerde Bilişim Teknolojileri Kullanımının Örgütsel Yapıdaki Değişime Etkisi”, *Kocaeli Üniversitesi II. Bilgi, Ekonomi Ve Yönetimi Kongre Bildirileri*, Derbent/İzmit, 17–18 Mayıs 2003.
- TERZİ Ali Rıza**, *Örgüt Kültürü*, Nobel Yayınları, Ankara, 2000.
- TIWANA Amrit**, *Bilginin Yönetimi*, Dışbank Kitapları-5, Çev:Elif ÖZSAYAR, 2003.
- TOFFLER Alvin**, *Yeni Güçler Yeni Şoklar*, Çev:Belkıs ÇORAKÇI, Altın Kitaplar Yayınları, İstanbul, 1992.
- TÜRKEL ULUÇINAR Asuman**, *Globalleşen Dünyanın Lider Yöneticilerine*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1999.
- TÜZ Melek**, “Yeni Örgüt Modelleri”, *Uludağ Üni. İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:19, Sayı:3, Güz Dönemi Ekim 2001.
- TÜZ VERGİLİEL Melek**, “Yalın örgütlerin Yönetimi ve Türk İşletmelerine Bu açıdan Öneriler”, *Uludağ Üni. İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:16, Sayı:1, Bahar Dönemi Mayıs 1998.
- UÇKUN Seher**, Gazi UÇKUN ve Hasan LATİF, “Bilgi Toplumu ve Türkiye”, *Kocaeli Üniversitesi I. Bilgi, Ekonomi ve Yönetimi Kongre Bildirileri*, 10-11 Mayıs 2002, Hereke-Kocaeli.
- UYGUÇ Nermin**, “Örgüt Kültürü ve Yönetim Davranışı”, *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 22-24 Mayıs 2003, Afyon.

UYGUÇ Nermin, Ethem DUYGULU ve Nurcan ÇIRAKLAR, “Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Performans”, *8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, 25-27 Mayıs 2000, Nevşehir.

VAİL Edmond F., “Knowledge Mapping; Getting Started With Knowledge Management”, *Information System Management*, Fall 1999.

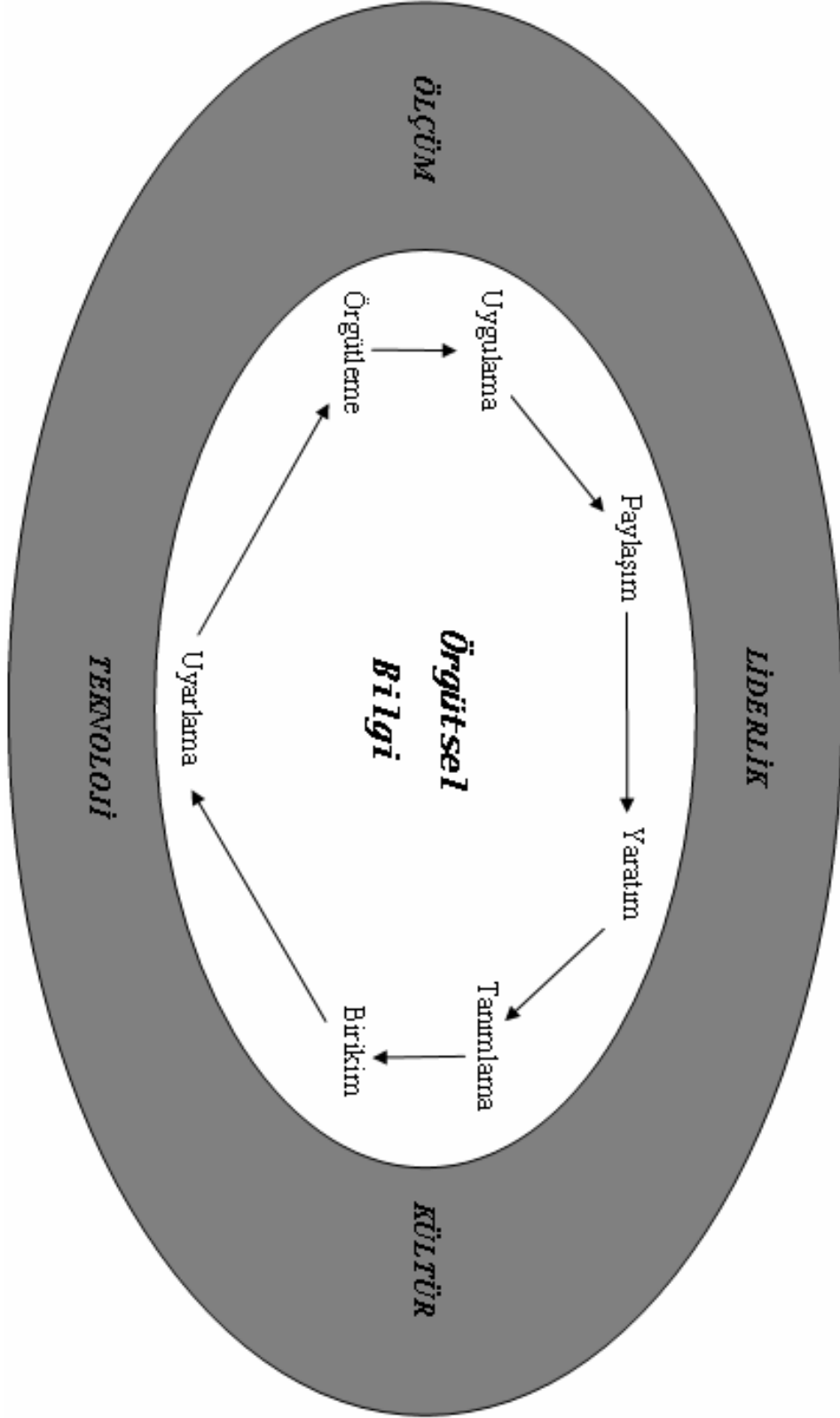
VON KROGH Georg&ROOS Johan, *Managing Knowledge: Perspective On Cooperation And Competition*, Sage Publication, London, 1996.

VON KROGH Georg, Kazuo ICHIJO, Ikujiro NONAKA, *Bilginin Üretimi*, Çev:Günhan GÜNAY, Dışbank Kitapları-1, 2002.

YIN Robert K., *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications, London, 1994.

ZALEZNIK Abraham, “Managers and Leaders: Are They Different?”, *Harvard Business Review*, Vol:82, Issue:2, January 2004.

Ek 1: Bilgi Yönetimi Değerleme Araçları



İÇİNDEKİLER

| | |
|------------------------|------|
| İÇİNDEKİLER | i |
| ŞEKİLLER LİSTESİ | v |
| TABLolar LİSTESİ..... | vi |
| KISALTMALAR | vii |
| ÖZET..... | viii |
| ABSTRACT | ix |
| ÖNSÖZ..... | x |
| GİRİŞ | 1 |

BİRİNCİ BÖLÜM

BİLGİ ÜRETİMİ

| | |
|--|----|
| 1.1. Bilgi Çağı..... | 4 |
| 1.2. Bilgi Kavramına İlişkin Tanımlar | 9 |
| 1.2.1. Veri | 10 |
| 1.2.2. Enformasyon..... | 10 |
| 1.2.3. Bilgi..... | 11 |
| 1.3. Bilgi Türleri | 14 |
| 1.3.1. Açık Bilgi..... | 16 |
| 1.3.2.Kapalı Bilgi | 17 |
| 1.4. Bilgi Üretimi | 20 |
| 1.4.1. Örgütsel Bilgi Üretimi ve Süreci..... | 22 |

| | |
|---|----|
| 1.4.1.1. Açık Ve Kapalı Bilgi Arasındaki Etkileşim Süreci İle Bilgi Üretimi (SDBİ Süreci) | 24 |
| 1.4.1.1.1. Sosyalleşme (Kapalı Bilgiden Kapalı Bilgiye) | 25 |
| 1.4.1.1.2. Dışsallaştırma (Kapalı Bilgiden Açık Bilgiye) | 26 |
| 1.4.1.1.3. Birleştirme (Açık Bilgiden Açık Bilgiye)..... | 27 |
| 1.4.1.1.4. İçselleştirme (Açık Bilgiden Kapalı Bilgiye)..... | 28 |
| 1.4.1.2. Örgütsel Bilgi Üretimi: <i>Ba</i> | 29 |
| 1.4.1.2.1. Yaratıcı (Originating) <i>Ba</i> (Başlatma)..... | 31 |
| 1.4.1.2.2. İletişimci (Dialoguing) <i>Ba</i> (Konuşma)..... | 31 |
| 1.4.1.2.3. Sistemleştirici (Systemising) <i>Ba</i> (Belgelendirme) | 32 |
| 1.4.1.2.4. Uygulayıcı (Exercising) <i>Ba</i> (İçselleştirme)..... | 32 |
| 1.4.1.3. Örgütsel Varlık Olarak Bilgi Üretimi | 33 |
| 1.4.1.3.1. Deneysel Bilgi Varlıkları..... | 34 |
| 1.4.1.3.2. Kavramsal Bilgi Varlıkları..... | 34 |
| 1.4.1.3.3. Sistemik Bilgi Varlıkları | 34 |
| 1.4.1.3.4. Rutinleşmiş Bilgi Varlıkları | 35 |
| 1.4.2. Bilgi Sarmalı | 35 |

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL VE ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER

| | |
|--|----|
| 2.1. Etkin Bilgi Üretiminde Kurumsal Ve Örgütsel Faktörler | 40 |
| 2.1.1. Liderlik..... | 41 |
| 2.1.1.1. Otokratik Liderlik..... | 42 |
| 2.1.1.2. Demokratik ve Katılımcı Liderlik | 43 |
| 2.1.1.3. Dönüşümcü Liderlik | 44 |

| | |
|------------------------------------|----|
| 2.1.1.4. Karizmatik Liderlik | 45 |
| 2.1.2. Örgüt Yapısı | 47 |
| 2.1.2.1. Şebeke Organizasyon | 48 |
| 2.1.2.2. Yalın Organizasyon..... | 53 |
| 2.1.2.3. Matris Organizasyon | 54 |
| 2.1.3. Öğrenen Örgüt | 56 |
| 2.1.4. Örgüt Kültürü | 60 |
| 2.1.5. İletişim | 65 |
| 2.1.6. Teknoloji | 68 |

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÜKSEK TEKNOLOJİ SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

| | |
|--|----|
| 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi..... | 72 |
| 3.2. Araştırmanın Yöntemi..... | 73 |
| 3.3. Örnek Firma Seçimi..... | 77 |
| 3.4. Örnek Firma Hakkında Genel Bilgiler | 79 |
| 3.4.1. Zorlu Holding | 79 |
| 3.4.2. Vestel Elektronik A.Ş..... | 80 |
| 3.5. Veri Toplama Tekniklerinin Seçimi..... | 82 |
| 3.6. Bulgular..... | 82 |
| 3.6.1. Liderlik..... | 82 |
| 3.6.2. Örgüt Kültürü ve Organizasyon Yapısı..... | 84 |
| 3.6.3. İletişim | 87 |
| 3.6.4. Teknoloji | 88 |

| | |
|--|------------|
| 3.6.5. Örgütsel Bilgi..... | 90 |
| SONUÇ ve ÖNERİLER..... | 94 |
| KAYNAKÇA | 98 |
| EK-1: Bilgi Yönetimi Değerleme Araçları | 109 |

ŞEKİLLER LİSTESİ

| | |
|--|----|
| Şekil 1: Veri, enformasyon ve bilgi arasındaki döngüsel ilişkiler..... | 9 |
| Şekil 2: Açık Bilgi – Kapalı Bilgi'nin Karşılaştırılması..... | 15 |
| Şekil 3: Kapalı ve Açık Bilgi Arasındaki Bilgi Dönüşüm Modu | 18 |
| Şekil 4: Örgütsel Bilgi Üretim Sürecinin Üç Unsuru | 23 |
| Şekil 5: Bilgi Dönüşüm Spirali ve Kendi Kendini Aşma Süreci..... | 24 |
| Şekil 6: “Ba”nın Dört Şekli | 30 |
| Şekil 7: Bilgi Üretiminin Boyutları | 36 |
| Şekil 8: Organizasyonel Bilgi Üretim Sarmalı | 38 |
| Şekil 9: Dahili Şebeke Organizasyonu | 50 |
| Şekil 10: Dengeli Şebeke Organizasyonu..... | 51 |
| Şekil 11: Dinamik Şebeke Organizasyonu | 52 |
| Şekil 12: Matris Organizasyon Yapısı..... | 55 |
| Şekil 13: Nonaka'nın SDBİ Modeli ve Bu Modelde Bilgi Teknolojisinin Konumu . | 70 |
| Şekil 14: Vestel Elektronik A.Ş. Müşteri Yapısı..... | 86 |
| Şekil 15: Prodüktivite Merkezi Çalışma Sistemi..... | 90 |

TABLolar LİSTESİ

| | |
|---|----|
| Tablo 1: Bilgi Toplumundan Sanayi Toplumuna Geçiş..... | 6 |
| Tablo 2: Bilgi Varlıklarının Dörtlü Sınıflandırılması | 33 |
| Tablo 2: Örgütün Farklı Çalışanları Açısından Bilgi İhtiyaçları..... | 67 |

KISALTMALAR

| | |
|--------|--|
| a.g.b. | adı geçen bildiri |
| a.g.m. | adı geçen makale |
| a.g.e. | adı geçen eser |
| a.g.t. | adı geçen tez |
| bkz. | bakınız |
| ev. | eviren |
| Ed. | Editör |
| s. | sayfa |
| vd. | ve diğeri |
| Vol. | Volume (Cilt) |
| İK | İnsan Kaynakları |
| SECI | Socialization, Externalization, Combination, Internalization |
| SDBİ | Sosyalleşme, Dışsallaşma, Birleşme, İçselleşme |
| ÖDK | Öneri Değerlendirme Kurulu |
| İ.S.O. | İstanbul Sanayi Odası |
| DPT | Devlet Planlama Teşkilatı |
| APQC | American Productivity and Quality Center |

ÖZET

Bilgi ve bilgi yönetimi olguları; psikoloji, sosyoloji, yönetim ve ekonomi gibi farklı alanlarda çalışma yapanların ilgisini çekmektedir. Yönetim düşüncesindeki evrime paralel olarak konuyla ilgili çalışmalar da gelişme göstermiştir. Yazın taraması yapıldığında 1980’li yıllardan itibaren yapılan çalışmalarda, kapalı ve açık bilgi, örgütsel yeterlilik, çalışanların bilgi ve becerileri gibi soyut kaynaklar, örgütsel öğrenme, yapay zekâ gibi bilgi yönetimi paradigması ile ilgili kavramların öne çıktığı görülmektedir.

Bilgi yönetimine ilişkin kavramlar ve uygulamalar özellikle sanayi sonrası dönemde 1990’lardan sonra gelişmeye ve firmanın değerleri üzerinde etkisi olduğuna inanıldığı için üzerinde önemle durulmaya başlandı.

Bilgi yönetimi üzerine çalışan bazı yazarlar bilginin yönetilemeyeceğini ancak üretilebileceğini ileri sürmektedir. Buna göre, yöneticilerin bilgiyi yönetmeye çalışmak yerine bilgi üretimini destekleyecek ortamları hazırlamaları gerekmektedir.

Yönetim terimi, niteliği gereği, bilgi üretimi gibi kontrol edilemez olan veya en azından sıkı bir denetimden zarar görecektir süreçlerin kontrolünü akla getirmektedir. Bilgi yönetiminden farklı olarak bilgi üretiminin desteklenmesi ise bilginin üretilmesini olumlu yönde etkileyecek organizasyonel faaliyetler bütünü olarak tanımlanmaktadır. Bilgi üretiminin desteklenmesi, örgütsel faktörler ile sağlanabilir. Bilgi üretimini destekleyen ortamların oluşmasında şu örgütsel faktörler etkilidir; liderin tutumu, örgüt yapısı, örgüt kültürü, iletişim, teknoloji.

Firmalarda bilgi üretimi kapalı ve açık bilgi arasındaki etkileşimle oluşmaktadır ve insanlar da yaratıcı eylemlilik süreçlerinde birbirleriyle etkileşim içindedirler. Bu sayede yaratılan organizasyonel bilgi kendini sürekli yenileyen asla sonlanmayan bir süreçtir.

Vestel Elektronik A.Ş., stratejik olarak yaptığı kurumsal ve örgütsel çalışmalar sonucunda bilgi üretimini destekleyen ortamları oluşturmuş bu sayede firmada organizasyonel bilgi üretiminin ve örgüt hafızasının oluşmasını sağlamıştır.

ABSTRACT

The concepts of knowledge and knowledge management attract the attention of researchers of different fields such as psychology, sociology, management, and economics. In parallel with the evolution in the thought of management, the number of studies on this topic has increased significantly. Looking over the literature, it is seen that the studies conducted after the 1980s have focused on the concepts that are related to knowledge management paradigm, such as tacit and explicit knowledge, organizational efficiency, abstract concepts such as employees' knowledge and skills, organizational learning, and artificial intelligence.

The concepts and applications related to knowledge management have gained importance especially after the 1990s following the post-industry period as they were believed to have an impact on the values of the firm.

Some writers studying on knowledge management argue that knowledge can not be managed but created. Accordingly, managers should provide favorable environment that will support knowledge creation instead of trying to manage the knowledge.

The concept of management connotes the control of processes that can not be controlled, such as knowledge creation, or at least will suffer from a tight audit. Unlike the knowledge management, supporting the knowledge creation is defined as the whole organizational activities that will positively affect the creation of knowledge. Supporting the knowledge creation can be achieved by organizational factors such as leadership, organization structure, organization culture, communication, and technology.

Knowledge creation in organizations occurs as a result of the interaction between tacit and explicit knowledge and people interacts with each other in their process of creative activities. Organizational knowledge which is created accordingly tends to be a process which continually renews itself and never ends.

Vestel Electronics has formed the environment that supports knowledge creation in consequence of its strategic institutional and organizational works, and accordingly it has ensured the achievement of organizational knowledge creation and organization memory.

ÖNSÖZ

İşletmeler, çalışanlara verdikleri önemle onlardaki yaratıcılığı artırarak yenilikçi bir yapının oluşmasını sağlayacaktır. Bu ise bilginin hız kazandığı bir sistemde işletmelerin rekabet avantajını koruyarak başarıya ulaşmasını sağlar. Rakip işletmeler her zaman pazarda lider olan şirketin o andaki ürün ya da hizmetlerinin kalite ve fiyatına uyum sağlayabilirler. Ama bilgi açısından zengin, bilgiyi yönetmeyi bilen bir şirket bu gerçekleşinceye kadar yeni bir kalite, yaratıcılık ya da verimlilik düzeyine erişmiş olacaktır. Çalışmamızda bireylerde var olan kapalı bilginin örgüte yayılarak, örgütsel bilginin oluşmasına etki eden örgütsel faktörlerin başarılı bilgi üretimine etkisi, yenilikçi bir ortamın en uygun olduğu ileri teknoloji sektöründe keşifsel bir çalışma olarak uygulanmıştır.

Başta Bölüm Başkanımız Sayın Prof.Dr. Recep ŞENER'e, İşletme Bölümü öğretim üyelerine ve tezin yönlendirilmesinde yardımlarından dolayı tez danışmanım Yrd.Doç.Dr. Elif KARABULUT'a ve tezin uygulama safhası için Vestel Elektronik A.Ş. ile bağlantı kurmamızı sağlayan ve tezime ilgili her türlü soruna çözüm bulmak için çaba gösteren Dr. Aytekin FIRAT'a, konunun seçiminden tezin yönlendirmesine ve soruların hazırlanmasına kadar büyük emeği geçen Yrd.Doç.Dr. Ayşe Ufuk SAKA'ya, manevi destekleri için sevgili hocam Yrd.Doç.Dr. Yavuz ÇİFTÇİ'ye, Yrd.Doç.Dr. Birgül ÇİFTÇİ'ye, ve oda arkadaşım Araş.Gör. Recep KILIÇ'a, tercümelelerdeki danışmanlıklarından dolayı Esat BAKIMLI'ya ve Çağlara AYYAYLA'ya teşekkürü borç bilirim.

Tezin uygulama safhasında değerli vakitlerini ayıran Vestel Elektronik A.Ş. çalışanlarına teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca maddi ve manevi desteğini esirgemeyen Recep MORTAŞ'a, ve desteklerinden dolayı Hasret ASLANTÜRK'e ve de her şey için sevgili anne ve babama minnettarım.

Mustafa MORTAŞ

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : *Mustafa MORTAŞ*

Doğum Yeri : *KARAMAN*

Doğum Tarihi : *1978*

Medeni Hali : *Bekar*

EĞİTİM VE AKADEMİK BİLGİLER

Lisans : *Muğla Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, 2001*

Lise : *Karaman Anadolu Lisesi, 1997*

Yabancı Dil : *İngilizce*

MESLEKİ BİLGİLER

*2002 -.... Muğla Üniversitesi, İktisadi ve idari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü,
Araştırma Görevlisi*

YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ
TEZ VERİ GİRİŞ FORMU

YAZARIN

Soyadı : MORTAŞ

Adı : Mustafa

Kayıt No:

TEZİN ADI

Türkçe : Örgütsel Faktörlerin Başarılı Bilgi Üretimine Etkisi: Yüksek Teknoloji Sektöründe Bir Uygulama

Y. Dil : The Effects of Organizational Factors on Successful Knowledge Creation: A Case Study in High Technology Sector

TEZİN TÜRÜ:

Yüksek Lisans

TEZİN KABUL EDİLDİĞİ

Üniversite : Muğla Üniversitesi

Fakülte :

Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü

Diğer Kuruluşlar :

Tarih :

TEZ YAYINLANMIŞSA

Yayımlayan :

Basım Yeri :

Basım Tarihi :

ISBN :

TEZ YÖNETİCİSİNİN

Soyadı, Adı : KARABULUT, Elif

Ünvanı : Yrd. Doç. Dr.

TEZİN YAZILDIĞI DİL : Türkçe

TEZİN SAYFA SAYISI: 109

TEZİN KONUSU (KONULARI) :

1. Bilgi Üretimi
2. Örgütsel Faktörler
3. Yüksek Teknoloji Sektöründe Bir Uygulama

TÜRKÇE ANAHTAR KELİMELER:

1. Bilgi
2. Bilgi Üretimi
3. Örgütsel Faktörler

İNGİLİZCE ANAHTAR KELİMER:

1. Knowledge
2. Knowledge Creation
3. Organizational Factors

1- Tezimden fotokopi yapılmasına izin vermiyorum ()

2- Tezimden dipnot gösterilmek şartıyla bir bölümünün fotokopisi alınabilir ()

3- Kaynak gösterilmek şartıyla tezimin tamamının fotokopisi alınabilir (X)

Yazarın İmzası :

Tarih :/...../.....