

T.C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**İŞLETMELERDE BİLGİ YÖNETİMİ VE BİLGİ PAYLAŞIMI,
ESKİŞEHİR TÜRK TELEKOMDA ÖRNEK BİR UYGULAMA**

Danışman

YARD. DOÇ. DR. HAYRETTİN ÖZLER

Hazırlayan

ASLI ÖZTÜRK

0391013150

Kütahya - 2005

Kabul ve Onay

Aslı Öztürk'ün hazırladığı “İşletmelerde Bilgi Yönetimi ve Bilgi Paylaşımı,Eskişehir Türk Telekom A.S. ‘de Örnek Bir Uygulama” başlıklı yüksek lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğin ilgili maddelerine göre değerlendirilip kabul edilmiştir.

.../.../.....

Tez Jürisi

Yrd.Doc.Dr. Hayrettin ÖZLER(Danışman)

Yrd.Doc.Dr.Kemal DEMİRCİ

Yrd.Doc.Dr.Gülten Eren GÜMÜŞTEKİN

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü
Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN

Yemin Metni

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “İşletmelerde Bilgi Yönetimi ve Bilgi Paylaşımı, Eskişehir Türk Telekom A.S. ‘de Örnek Bir Uygulama” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılar yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

..../..../2005

Aslı ÖZTÜRK

Özgeçmiş

Aslı Öztürk 1980 Eskişehir doğumludur. 1992’de Dumlupınar İlkokulunu, 1995’de Atatürk Ortaokulunu, 1997’de Özel İçem Lisesini, 2002’de Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme bölümünü bitirmiştir. Halen Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon(2.grup) bilim dalında yüksek lisansına devam etmektedir. 2002’de Vatan Açık Öğretim Kursunda muhasebe derslerinde öğretmen olarak görev yapmıştır. İyi derecede bilgisayar ve orta derecede İngilizce bilgisine sahiptir.

ÖZET

Günümüzde, işletmelerin en önemli kaynaklarından biri şüphesiz bilgidir. Bilgiyi bir kaynak olması, maliyetinin düşüklüğü ve katma değer üretebilen bir özellik taşıması nedeniyle iş hayatında avantajlar sağlayan bir güç olarak görmek mümkündür. Bilgi, aynı zamanda işletmeler için yol gösterici bir unsurdur. Özellikle işletme yönetiminde kritik bir öneme sahip olan kararların alınmasında bu yol göstericilik kendini hissettirmektedir.

Bilgi toplumu süreciyle, bilginin ağırlıklı olarak teknoloji ile birbirini tamamlayan bir girdi olarak kullanılması ve ilerleyen süreçte bilginin ve bilgi teknolojilerinin ekonomik alanda yer alması bilginin iş dünyasında sınırsız bir güç olarak görülmesini mümkün kılmıştır.

Bilginin bir güç olması şüphesiz işletmeler için büyük önem taşımaktadır. Ancak bilginin kontrolsüz yönetimi işletmelere bir başarı getirmeyecektir. Bu nedenle bilginin işletmelerde fayda sağlayabilmesi amacıyla sistematik bir biçimde yönetilmesi şarttır. Bu bağlamda bilgiden fayda sağlayabilmenin kilit unsuru olan bilgi yönetiminin uygulanması gereklidir. İşletmeler, bilgi yönetimi aracılığıyla bilginin toplanması, üretilmesi, dağıtımı, paylaşımı ve kullanımını en etkin ve verimli bir biçimde sağlayabileceklerdir.

Bu çalışma, bilgi ile ilgili kavramların genel olarak açıklanmasını ve işletmelerde bilgi yönetimi sürecinin incelenmesini kapsamaktadır. Çalışmada bilgi yönetiminin özellikleri, temelleri, süreçleri ve araçları incelenmiştir. Bilgi yönetiminin temellerinden biri olan bilgi yönetimi sistemleri açıklanmıştır. Bilgi paylaşımı tüm yönleri ile ele alınıp bununla ilgili olarak Eskişehir Türk Telekom'da bilgi paylaşımı üzerine bir anket çalışması yapılarak örnek bir uygulama gerçekleştirilmiştir.

Anket verilerinin analizinde SPSS10.0 For Windows paket programından yararlanılmıştır ve frekans dağılımı, korelasyon ve regrasyon analizi kullanılmıştır. Sonuçlar literatür taraması yoluyla elde edilen bilgiler doğrultusunda yorumlanmıştır.

ABSTRACT

Today, one of the most important sources of business enterprises is certainly knowledge. It is possible to regard knowledge as a potential which provides advantages in business because it is a source, its cost is low and it produces supplementary value. Knowledge is also a guide for enterprises. Especially, when decisions of great importance are made by the management, the presence of this guide is felt.

By using knowledge as an input that usually becomes a whole with technology and by having a part in economic field during the advance of process of knowledge and information technologies, knowledge was considered as an unlimited potential.

Being a potential knowledge is certainly very important for enterprises. But the uncontrolled management of knowledge will not lead to success. Therefore, to benefit from knowledge in, it has to be controlled systematically. In this respect, to take advantage of knowledge, the key point is to apply knowledge management. Enterprises will be able to collect, produce, distribute, share and use knowledge in the most efficient and effective way.

This study includes the general explanation of concepts related to knowledge and the investigation of knowledge management process in enterprises. The characteristics, basics, processes and tools of knowledge management were examined at this study. Knowledge management systems that one of the basics of application of knowledge management are clarified. The share of knowledge was dealt with all sides and concerned with this by applying a questionnaire on share of knowledge at Eskişehir Türk Telekom a sample application was realized.

SPSS 10.0 for Windows is utilized for analyzing data of the survey and frequency distribution, correlation and regression analysis are used. The results are interpreted through the information in literature research.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
KISALTMALAR	xiv
TEZ HAKKINDA.....	xvi

BİRİNCİ BÖLÜM

BİLGİ KAVRAMINA YÖNELİK GENEL BİLGİLER

1.1.BİLGİ KAVRAMI VE BİLEŞENLERİ	2
1.1.1. Veri ve Enformasyon Tanımları.....	4
1.1.2. Bilginin Veri ve Enformasyonla İlişkisi	6
1.1.3. Bilgi Varlıkları	8
1.2.BİLGİNİN ÖZELLİKLERİ	10
1.3.BİLGİNİN ÖNEMİ.....	12
1.4.BİLGİ TÜRLERİ	13
1.4.1.Düzenleme ve Kullanma Tarzına Göre Bilgi Türleri.....	14
1.4.1.1.İdealist Bilgi	14
1.4.1.2.Sistemantik Bilgi.....	14
1.4.1.3.Pragmatik Bilgi	15
1.4.1.4.Otomatik Bilgi.....	15
1.4.2.Kaynağına Göre Bilgi Türleri	15
1.4.2.1.Açık Bilgi.....	15
1.4.2.2.Örtülü(Kapalı) Bilgi	15
1.4.2.3. Açık ve Örtülü Bilginin Etkileşiminin Değerlendirilmesi	16
1.4.3.Niteliğine Göre Bilgi Türleri.....	17
1.4.3.1.İnsan Sermayesi	17
1.4.3.2.Yapısal Sermaye.....	18
1.4.3.3.Müşteri Sermayesi.....	18

1.4.4. Stratejik Bilgi	18
1.4.4.1.Stratejik Bilginin Nitelikleri.....	22
1.4.4.2.Stratejik Bilgi Çeşitleri.....	22
1.4.4.2.1. İşaretsel Bilgi	22
1.4.4.2.2.Deneyimsel Bilgi.....	24
1.4.4.2.3. Girişimci Bilgi.....	25
1.4.4.2.4.Kurumsal Bilgi	25
1.5.5.Diğer Bilgi Türleri.....	26
1.4.5.1.Üst Bilgi Kavramı Tanımı.....	26
1.4.5.2.Değerli Bilgi Tanımı	26
1.4.5.3.Yönetimsel Bilgi Tanımı	26
1.4.5.4.Bilişimsel Bilgi	26
1.5.BİLGİ VİZYONU	27
1.6.BİLGİ EKONOMİSİ.....	28

2.BÖLÜM

BİLGİNİN YÖNETİMİ VE BİLGİNİN PAYLAŞIMI

2.1.BİLGİ YÖNETİMİ KAVRAMININ TANIMLANMASI.....	32
2.1.1.Bilgi Yönetimi Tanımı	32
2.1.2.Bilgi Yönetiminin Özellikleri.....	34
2.1.3.Bilgi Yönetiminin Temelleri	38
2.1.3.1.Bilgi Yönetiminin Temel Adımları	38
2.1.3.2.Bilgi Yönetiminin Temel Eylemleri	39
2.1.4.Bilgi Yönetimi Süreçleri	40
2.1.4.1.Bilgi Yönetimi Sürecinin Temel Unsurları	40
2.1.4.1.1.Teknoloji.Unsuru	41
2.1.4.1.2.Kültür Unsuru	44
2.1.4.1.3.Yapısal Unsurlar.....	45
2.1.4.2. Bilgi Yönetimi Süreçlerinin Tanımlanması	45
2.1.4.2.1.Bilginin Üretilmesi ve Geliştirilmesi	46
2.1.4.2.2.Bilginin Tasnif Edilmesi ve Saklanması.....	47
2.1.4.2.3.Bilginin Transfer Edilmesi ve Paylaşılması	50
2.1.4.2.4.Bilginin Kullanılması ve Değerlendirilmesi.....	51

2.1.5.Bilgi Yönetimi Araçları.....	53
2.1.6.Bilgi Yönetiminde Başarı ve Verimlilik	55
2.1.6.1.Bilgi Yönetimde Verimsizlik Nedenleri	57
2.1.6.2.Bilgi Yönetiminde Verimliliği ve Başarıyı Arttırma Yolları ..	59
2.2.BİLGİ YÖNETİMİ VE STRATEJİ.....	61
2.2.1.Stratejik Bilgi Yönetimi ve Bilginin Rekabet Avantajı Yaratmasının Nedenleri.....	62
2.2.2.Bilgi Yönetimi Stratejileri.....	65
2.2.2.1.Bilgiye Ulaşma Stratejileri.....	66
2.2.2.2.Bilgiyi Elde Tutma ve Kullanma Stratejileri	68
2.2.3. Bilgi Yönetimi Stratejilerinin Uygulanabilmesinin Ön Koşulları	69
2.2.4.Global Bilgi Yönetimi Stratejileri	70
2.3.BİLGİ YÖNETİMİ SİSTEMLERİ	79
2.3.1.Bilgi Yönetim Sisteminin Amacı ve Getirdiği Yenilikler.....	79
2.3.2.Bilgi Yönetimi Sisteminin Bütünleşik 3 Alanda Değerlendirilmesi ve Örnek Uygulamalar.....	80
2.3.2.1. Kurum İle Tedarikçi Firmalar, İş Ortakları, Bayi ve Dağıtım Zincirleri Arasında (B2B-Business To Business).....	80
2.3.2.2. Kurum ile Müşteri Arasında Bilgi Yönetimi (B2C-Business to Customer).....	81
2.3.2.3. Kurum İle Çalışanları Arasında Bilgi Yönetimi (B2E – Business to Employee)	82
2.3.3. Bilgi Yönetim Sistemleri ve Günümüz Teknolojisi.....	86
2.3.3.1.Bilgi Yönetim Sistemi ve Veri Ambarı Arasındaki Farklar.....	87
2.3.3.2.Bilgi Yönetim Sistemi ve Intranet ve Extranet Arasındaki Farklar	88
2.4.BİLGİ PAYLAŞIMI VE BİLGİ PAYLAŞIMININ ÇALIŞANLAR TARAFINDAN UYGULANMASI.....	89
2.4.1.Bilgi Paylaşımının İlkeleri	90

2.4.2.Bilgi Paylaşımında Karşılaşılan Engeller.....	91
2.4.3.Bilgi Paylaşımını Arttırmanın Yolları.....	93
2.4.4. Bilgi Paylaşımı ve Çalışanlar	96
2.4.4.1.Bilgi Paylaşımı Takımları	96
2.4.4.2.Bilgi Paylaşımı Takımındaki Personelin Nitelikleri.....	97
2.4.4.3.Organizasyonların Bilgi Paylaşımı Takımlarına Bakış Açısı.....	98
2.4.2.4.Bilgi Paylaşımı Yöneticilerinin Rolü, Özellikleri ve Yetkinlikleri.....	99
2.4.5.Bilgi İşçisi	100

3.BÖLÜM

BİLGİ PAYLAŞIMINA İLİŞKİN ESKİŞEHİR TÜRK TELEKOM MÜDÜRLÜĞÜNDE YAPILAN ÖRNEK BİR UYGULAMA

3.1.ARAŞTIRMA YAPILAN İŞLETME HAKKINDA GENEL BİLGİ	103
3.2.ARAŞTIRMANIN AMACI, YÖNTEMİ VE HİPOTEZLERİ	105
3.2.1.Araştırmanın Amacı	105
3.2.2.Araştırmanın Yöntemi.....	106
3.2.3.Araştırmanın Hipotezleri.....	107
3.3.ARAŞTIRMA BULGULARI VE ANALİZİ	107
3.3.1.Araştırma Örneklerine İlişkin Bulgular	108
3.3.1.1.Demografik Bulgular	108
3.3.2.Anket Sorularının Analizi	108
3.3.2.1. Çalışanların Bilgi Paylaşımına Yönelik Algılamaları İle Çalışanların Bilgiye Bakış Açısının Analizi	113
3.3.2.2. Çalışanların Bilgi Paylaşımına Yönelik Algılamaları İle Bilgi Paylaşımında Örgüt İçi Bilişsel Kanalların Açıklığı Arasındaki İlişkinin Analizi	113

3.3.2.3. Çalışanların Bilgi Paylaşımına Yönelik Algılamalarını İle Çalışanların Bilgi Paylaşımını Engelleyen Durumlara İlişkin Algılamaları İlişkisinin Analizi	115
3.3.2.4. Cinsiyet Değişkeni ile İlgili <i>t</i> Testi Analizi.....	117
3.4. ARAŞTIRMA BULGULARININ YORUMU	119
SONUÇ VE ÖNERİLER	122
EKLER.....	130
KAYNAKÇA.....	134
DİZİN.....	144

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1.1.Bilgi Varlıklarının Dört Çeşidi	9
Tablo 1.2.Açık ve Örtülü Bilgi Arasında Dört Tür Etkileşim.....	19
Tablo 1.3.Bilgi İçin Stratejik Bir Çerçeve	22
Tablo 2.1.Bilgi Yönetimi Altyapısında Öğrenme Kaynakları	42
Tablo 2.2.Bilgi Yönetimi Araçları	53
Tablo 2.3.Global Ölçekte Faaliyet Gösteren İşletmelerin Bilgiye Dayalı Stratejik Değerleri	79
Tablo 3.1.Çalışanların Cinsiyetine Göre Dağılımı.....	79
Tablo 3.2. Çalışanların Yaş Durumuna Göre Dağılımı.....	108
Tablo 3.3. Çalışanların Medeni Duruma Göre Dağılımı.....	109
Tablo 3.4.Çalışanların Üniversite Eğitimine Göre Dağılım	110
Tablo 3.5.Çalışanların Master Ya Da Doktora Derecelerine Göre Dağılımı	110
Tablo 3.6.Çalışanların İşyerindeki Pozisyonlarına Göre Dağılımı	111
Tablo 3.7.Çalışanların İş Yerindeki Çalıştıkları Birimlerine Göre Dağılımı.....	111
Tablo 3.8.Çalışanların İş Hayatındaki Çalışma Süresi.....	112
Tablo 3.9. Çalışanların İşletmedeki İş Yeri Çalışma Süresi	112
Tablo 3.10. Çalışanların Bilgi Paylaşımına Yönelik Algılamaları İle Bilgiye Bakış Açıklarına İlişkin Korelasyon Analizi	113
Tablo 3.11. Çalışanların Bilgi Paylaşımına Yönelik Algılamaları İle Bilgiye Bakış Açıkları Arasındaki İlişkinin Regrasyon Analizi.....	114
Tablo 3.12. Çalışanların Bilgi Paylaşımına Yönelik Algılamaları İle Bilgi Paylaşımında Örgüt İçi Bilişsel Kanalların Açıklığı Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi	115
Tablo 3.13. Çalışanların Bilgi Paylaşımına Yönelik Algılamaları İle Bilgi Paylaşımında Örgüt İçi Bilişsel Kanalların Açıklığı Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi	116

Tablo 3.14. Çalışanların Bilgi Paylaşımına Yönelik Algılamalarını İle Çalışanların Bilgi Paylaşımını Engelleyen Durumlara İlişkin Algılamaları İlişkisinin Korelasyon Analizi	117
Tablo 3.15. Bilgiye Bakış Açısı ve Çalışanların Bilgi Paylaşımını Engelleyen Durumlara İlişkin Algılamalarına İlişkin Regresyon Analizi	118
Tablo 3.16. Cinsiyet t Testi Analizi	119
Tablo 3.17. Hipotez Sonuç Tablosu	121

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.1.Bilginin Özellikleri	11
Şekil 2.1.İşletme İçi Bilgi Kaynakları.....	43

KISALTMALAR

A.Ş.	Anonim Şirketi
AGE	Adı Geçen Eser
ÇEV	Çevirmen
B2B	Business to Business(Kurum ile Tedarikçiler Arasında)
B2C	Business to Costomer(Kurum ile Müşteriler Arasında)
B2E	Business to Employer(Kurum ile Çalışanlar Arasında)
ERP	Enterprise Resource Planning(Kurumsal Kaynak Planlama)
FTP	File Transfer Protokol(Dosya Transferi Protokolü)
P	Page(Sayfa)
S	Sayfa
VS	Vesaire

TEZ HAKKINDA

1. Araştırmanın Problemi

Tezde incelenen araştırma problemi, işletmede çalışanların bilgi paylaşımına yönelik algılamalarına etki eden faktörlerin neler olduğunun belirlenmesidir.

2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, çalışanların bilgi paylaşımına yönelik algılamalarının bilgi yönetimini etkileyip etkilemediğini, eğer etkiliyorsa bilgi yönetimi ile ilgili diğer etkenlerle karşılaştırılarak ne ölçüde etkide bulunduğunu araştırmaktır. Bilgi yönetimi uygulamalarının daha etkin bir şekilde yerine getirilmesi ve çalışanların bilgiye ve bilgi yönetimine olan algılamalarının işletme içindeki verimliliği etkileyeceğine dair sorunlara dikkat çekilmiş ve çözüm önerileri sunulmuştur.

3. Araştırmanın Önemi

Günümüzde pek çok yönetici bilgi paylaşımının önemi anlamakta ve bilgi yönetiminin örgütlerinde etkin ve verimli olarak uygulanmasını istemektedirler. Ancak bireylerin bilgi paylaşımı davranışlarını etkileyen faktörler hakkında çok az şey bilinmektedir. Bu araştırmada çalışan bilgi paylaşımını etkileyen faktörler incelenerek çözüm yollarını sunulacaktır.

4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri şu şekildedir;

H₁ : Çalışanların bilgi paylaşımına yönelik algılamaları ile çalışanların bilgiye bakış açıları arasında olumlu bir ilişki vardır.

H₂ : Çalışanları bilgi paylaşımına yönelik algılamaları ile bilgi paylaşımında örgüt içi bilişsel kanalların açıklığı arasında olumlu bir ilişki vardır.

H₃ : Çalışanları bilgi paylaşımına yönelik algılamaları ile çalışanların bilgi paylaşımını engelleyen durumlara ilişkin algılamaları arasında olumlu bir ilişki vardır.

5. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın varsayımları şunlardır:

- Çalışanların bilgiye bakış açıları çalışanların bilgi paylaşımına yönelik algılamalarını etkilemektedir.
- Bilgi paylaşımında örgüt içi bilişsel kanalların açıklığı çalışanların bilgi paylaşımına yönelik algılamalarını etkilemektedir.
- Çalışanların bilgi paylaşımını engelleyen durumlara ilişkin algılamaları çalışanları bilgi paylaşımına yönelik algılamalarını etkilemektedir.

6. Araştırmanın Sınırlılıkları

İşletmelerde çalışanların bilgi paylaşımına yönelik algılamalarına etki eden faktörlerin belirlenmesi konulu bu çalışmada en önemli sınırlılık, işletmelerin bilgi paylaşımı gibi know-how sayılacak stratejik konularda bilgi vermekten kaçınmasıdır. Çalışanlarda bilgi paylaşılması gibi hassas bir konuda çekince yaşaması da sorun teşkil etmektedir. Ayrıca işletmelerin bilgi yönetimine çok önem verdiklerini belirtmelerine rağmen bu konuda yeterli donanıma sahip olmamaları araştırmayı etkilemektedir. Anket esnasında çalışanların büyük bir bölümünün yıllık izinde olması ve diğer personel için yoğun çalışma saatleri anket sürecini uzatmıştır.

7. Araştırmanın Yöntemi

“İşletmelerde Bilgi Yönetimi ve Bilgi Paylaşımı, Eskişehir Türk Telekom’da Örnek Bir Uygulama” başlıklı tez, üç bölümden oluşmaktadır. İlk iki bölümde literatür taraması yapılmış; bilgi, bilgi yönetimi ve bilginin paylaşılması hakkında ayrıntılı bilgiler verilmiştir.

Üçüncü bölüm, Eskişehir Türk Telekom personeline yönelik anket yönteminin uygulanmasını içermektedir. Anket soruları iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde demografik özelliklere yer verilmiştir. İkinci bölüm, çalışanların bilgi paylaşımına yönelik algılamalarına etki eden temel faktörlerle ilgili sorulardan oluşmaktadır. Anketin ikinci bölümünde 5’li Likert tipi ölçek kullanılmıştır.

Anket yönetimi ile elde edilen veriler SPSS 10 For Windows paket programında analiz edilmiştir. Demografik özellikler frekans dağılımı ile incelenmiş, çalışanların bilgiye bakış açıları, çalışanların bilgi paylaşımına yönelik algılamaları, bilgi paylaşımında örgüt içi bilişsel kanalların açıklığı, çalışanların bilgi paylaşımını engelleyen durumlar ilişkin algılamaları ile ilgili sorular arasında regrasyon ve korelasyon analizi yapılmıştır.

TEZ METNİ

BİRİNCİ BÖLÜM
BİLGİ KAVRAMINA YÖNELİK GENEL BİLGİLER

1.1. BİLGİ KAVRAMI VE BİLEŞENLERİ

Bilgi geçmişten günümüze insanların sosyal hayatlarında ve faaliyetlerinde önemli bir yer teşkil etmiş ve son yıllarda önemi gittikçe artmıştır. Geçmişte fiziki güce toprağa veya daha sonraları bir fabrikaya sahip olan bireyler güçlü sayılmaktaydı. Bireysel ve kurumsal olarak düşündüğümüzde, gücün kaynağı bahsedilenlerden bilgiye doğru kaymıştır. Geçmişte bilgi organizasyonlar için bir güç kaynağı olmaktan öte bir bürokratik gereksinim olarak görülmekteydi. Günümüzde ise en yüksek kalitede güç, bilginin doğru ve yerinde kullanılmasından ortaya çıkmaktadır. Bilginin giderek daha güncel hale gelmesinin arkasında yatan nedenlerin başında son yıllarda bilginin toplanması, saklanması, işlenmesi gibi işlemleri gerçekleştirecek teknolojik olanakların artması gelmektedir. Bilgiyi stratejik kullanan bireyler, işletmeler ve uluslar rakipleri karşısında bir adım önde olabilmektedir.

Bugüne kadar birçok bilim adamı, araştırmacı ve akademisyenler tarafından bilginin tanımı yapılmıştır.

Bilgi Davenport ve Prusak'a göre belli bir düzen içindeki deneyimlerin, değerlerin, amaca yönelik enformasyonun ve uzmanlık görüşünün yeni deneyimlerin ve enformasyonun bir araya getirilip değerlendirilmesi için bir çerçeve oluşturan esnek bir bileşimdir. Bilgi, bilenlerin beyinlerinde ortaya çıkar ve orada uygulamaya geçirilir. Kuruluşlarda genellikle yalnızca belgelerde ya da dolaplarda değil rutin çalışmalarda, süreçlerde, uygulamalarda ve normlarda kendisini gösterir.¹

Bu tanımın hemen ortaya çıkardığı bir şey var; bilgi yalın ya da basit olamaz. Çeşitli unsurların birbirleriyle karışmasından oluşur, belli bir biçime sahip olmakla birlikte esnektir de, sezgiler için içine girdiğinden ona sözcüklerle sahip olmak ya da mantık terimleri kullanarak onu tümüyle anlamak zordur. Bilgi insanların içindedir, insanın karmaşık ve önceden bilinmeyen doğasının bir parçasıdır. Geleneksel olarak varlıkların tanımlanabilir ve somut olduklarını düşünürüz ama bilgi varlıklarını bu şekilde düşünüp aramak çok daha zordur. Atom boyutlarına bir partikül, bilim

¹Thomas.H.Davenport ve Laurence Prusak, **İş Dünyasında Bilgi Yönetimi**,(Çev.Günhan Günay), İstanbul, Rota Yayınları,2001,s. 27.

adamlarının onu nasıl izlediğine bağlı olarak bir dalga ya da bir partikül olarak görünebilir, bilgi de hem bir süreç hem de bir birikim olarak düşünülebilir.²

Bilgi, insanın etrafında olup bitenleri tam ve doğru olarak kavramasını sağlayan kişiselleştirilmiş enformasyondur. Bilgi kendini düşünceler, öngörüler, sezgiler, fikirler, alınan dersler, uygulamalar ve yaşanan deneyimler şeklinde kendini gösterir³.

Drucker'a göre bilgi "faaliyetler içinde taban teşkil ederek veya bir bireyi yahut kurumu değişik veya daha etkin eylemler yapma yeteneği vererek bir şeyi veya bireyi değiştiren bilgidir"⁴ şeklinde tanımlanmaktadır. Bilgi sadece kayıtlarda ve bilgi bankalarında değil kurumsal rutinlerde, süreçlerde, uygulama ve normlarda da içerilmiştir. Bilgi akışkan olduğu kadar da yapılandırılmıştır. Bilgi bazen sezgiseldir ve sözlere dökülmesi her zaman mümkün olmayabilir.

Nonaka bilgiyi, gerekçelendirilmiş gerçek inanç olarak tanımlar. Kişi kendi inançlarının doğruluğunu dünyaya ilişkin gözlemlerine dayanarak gerekçelendirir. Bu gözlemler ise kişiye özgü bakış açısına, kişisel duyarlılık düzeyine ve bireysel deneyimlere dayanır.⁵

Bilgi, yeni deneyimleri ve enformasyonu değerlendirmek, içselleştirmek için bir ortam ve çerçeve sağlayan, değerler, sözel enformasyon, uzmanlık kavrayışı ve asıl sezginin akışkan bir karışımıdır. Bilenlerin dimağından doğar ve gene orada uygulanır. Kuruluşlarda bilgi, çoğu kez yalnızca belgelerde ya da sır gibi saklı evraklarda değil, organizasyonun gündelik işleyişinde, süreçlerde, pratiklerde ve normlarda gizlidir.⁶

Bilgi değişim sürecinde sürekli olarak yeniden tanımlanmak zorunda kalmış ve anlamı günün gerekliliklerine göre belirlenmiştir. Organizasyonlar için ise bilginin önemi arttıkça veya stratejik hale geldikçe rolü de değişmiştir. Artık bilgi,

² Davenport ve Prusak, **a.g.e.**, s.27.

³ İsmet Barutçugil, **Bilgi Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayınları, 2002, s.10.

⁴ Peter Drucker, **21.Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**, İkinci Baskı,(Çev.İ.Bahçivangil), İstanbul Epsilon Yayıncılık,s.72.

⁵ Ikujiro Nonaka ve Diğerleri, **Bilginin Üretimi**, (Çev.Günhan Günay),İstanbul, DışBank Kitapları, 2002, s.16.

⁶ Amrit Tiwana, **Bilginin Yönetimi**, (Çev.Elif Özsayar)İstanbul, DışBank Kitapları, 2003, s.18.

organizasyonlar için klasik üretim faktörlerine ilave olarak anılmaya başlanmıştır. Bilgi, geçmişten günümüze uzanan süreç içerisinde değişik anlamlarla anılagelmiştir.

1.1.1. Veri ve Enformasyon Tanımları

Bilgiyi daha iyi tanımlayabilmek için veri, enformasyon ve bilgi hiyerarşisini kavramakta yarar vardır. Veri bu hiyerarşik yapının en alt basamağıdır. Ham semboller ve gerçekler birer veridir. Veri tek başına bir şey ifade etmez. Veri olaylar hakkında birbirinden ayrı nesnel gerçekleri ifade eder.⁷ Çeşitli olguların her türlü gösterimini içermektedir. Genellikle ham bilgi, analiz edilmesi ve daha ileri süreçlerde kullanılabilir hale getirilmesi gereken ön bir malzeme olarak değerlendirilmektedir.⁸

Veri, olaylara ilişkin nesnel gerçekler olup birbirleriyle ilişkilendirilmemiştir. Veri kurumsal bağlamda işlemlerin yapılandırılmış biçimde kaydedilmesidir. Modern kurumlarda veri teknolojik ortamlarda saklanır. Bu yolla verilerin sisteme ilk girişi finans, muhasebe ve pazarlama departmanları kanalıyla olmuştur. Bu süreç son zamanlara kadar merkezi olarak yürütülmüştür. Bugünkü eğilim ise verinin derlenmesinin desentralize edilmesi yönünde olup veri toplamanın maliyeti, hızı ve sistemin ne kadar veriyi taşıyabileceği sorularını araştırmaktadır.⁹

Niceliksel açıdan işletmeler veri yönetimi işini maliyet, hız ve kapasite cinsinden değerlendirir. Bir veri parçasını yakalamak ya da arayıp bulmak ne kadar maliyet gerektirmektedir? Veriyi sistemimize ne kadar sürede alabilir ya da sistemdeki veriye hangi sürede erişebiliriz? Sistemimizin kapasitesi ne kadar veri saklamaya uygundur? İşletmeler bu gibi sorulara cevap ararlar. Niteliksel ölçümler ise zamanındalık, uygunluk ve anlamlılıktır. Bu ölçümlerde gereksinim duyduğumuz zaman verilere ulaşabiliyor muyuz? Gereksinim duyduğumuz veri gerçekten o mudur? Aldığımız veri bizim için bir anlam ifade ediyor mu? Bu gibi sorular işletmelerin cevap bulmaya çalıştığı sorulardır.

İşyerleri açısından verinin en işe yarar tanımı “yapılan işlemlerin belli biçimlerde tutulmuş kayıtları”dır. Tüm kuruluşların verilere gereksinimi olmakla

⁷ Barutçugil, a.g.e., s.11.

⁸ Davenport , Prusak,a.g.e., s.24.

⁹ Barutçugil, a.g.e., s.12.

birlikte bazı endüstriler verilere fazlasıyla bağımlı çalışırlar. Bunlar bankalar, sigorta şirketleri, kamu hizmeti veren kuruluşlar, sosyal güvenlik kurumları gibi birimlerdir. Bu “veri kültürlerinin” temelinde kayıt tutma olayı yer alır ve bu kuruluşların başarılı olabilmesi açısından etkili bir veri yönetimi zorunludur. Bu kurumların işi milyonlarca işlemin kaydını doğru ve işe yarar bir biçimde tutmaktır.

Bazen işletmelerin yalnızca gerçeklere ilişkin oldukları ve bu yüzden de bilimsel bir kesinlik görüntüsü verdikleri için yığınlarca veriyi biriktirdikleri olur. Ne kadar fazla veri toplanırsa objektif olarak doğru kararların kendiliklerinden ortaya çıkacakları sanılır. Oysa bu görüş iki noktada yanlıştır. Birincisi, gereğinden fazla veri toplamak aralarında işe yarayacak olanların belirlenmesini ve kullanılmasını zorlaştırabilir. İkincisi ve daha önemlisi, verilerin kendi başlarına bir anlam taşımaları söz konusu değildir. Veri sadece olup bitenlerin bir bölümünü açıklar, içinde değerlendirme, yorum yoktur ve karar vermek açısından güvenilecek bir temel oluşturmazlar. Karar almayı temel oluşturacak olgular arasında veri de yer alabilir ama veri size ne yapmanız gerektiğini söyleyemez. Veri kendisinin önemi ya da işe yarayıp yaramayacağı hakkında bir fikir vermez. Enformasyon yaratmak açısından vazgeçilmez bir ham madde olması nedeniyle veri kuruluşlar için önemlidir .¹⁰

Enformasyon, işlenmiş, anlamlı bir şekilde bir araya getirilmiş veriler topluluğudur. Verilerin ilişkiler ve amaçlarla donatıldıktan sonra yeniden düzenlenmiş halidir. Verilerin enformasyon formuna dönüştürmek amacıyla amaca yönlendirmesi, sınıflandırması, hesaplanması, düzeltilmesi, özetlenmesi gerekir. Enformasyonun amacı alıcının bir konudaki düşüncelerini değiştirmek, değerlendirmesi ya da davranışı üzerinde bir etki yaratmaktır.¹¹ Veriden çok daha zengin bir içeriğe sahip olan enformasyon yazılı, sözlü veya görsel mesajdır. Her mesajda olduğu gibi enformasyonun aktarılması için bir gönderen ve bir alıcı olması gerekir. Enformasyon mesajı alan kişinin algılama ve yargısı üzerinde etki yapmayı hedefler. Bu açıdan bakıldığında mesajın enformasyon olup olmadığına üzerinde bıraktığı etkiye bakarak alıcının kendisi karar verir.

¹⁰ Davenport ve Prusak, **a.g.e.** ,s.22-24.

¹¹ Özveren, Mina ve Gürsu, Mehmet, “Organizasyonlarda Bilginin Yaratılması Süreci ve Bu Süreçte Liderliğin Önemi”, **Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Sayı 3, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, 25-26 Kasım 2004, s.646.

Enformasyonun amacı alıcının bir konudaki düşüncelerini değiştirmek, değerlendirmeleri ya da davranışları üzerinde etki yaratmaktır. Enformasyon alıcısını biçimlendirmek zorundadır; bakış açısında ya da anlayışında bir fark yaratmalıdır, enformasyon fark yaratan veridir.

Enformasyon kuruluş içinde sert ve yumuşak iletişim ağları aracılığıyla dolaşır. Sert iletişim ağı gözle görülür, başı sonu belli bir alt yapıya sahiptir. Bunlar kablolar, taşıma araçları, uydu alıcıları, posta kutuları, adresler, elektronik posta kutuları gibidirler. Bu ağlarla iletilen mesajlar arasında elektronik posta mesajları, geleneksel posta mesajları, paketler ve internet mesajları sayılabilmektedir. Yumuşak iletişim ağı ise daha az gözle görülür bir nitelik taşır. Kendiliğinden yürümektedir. Birisinin size not ya da üzerinde “bilginize” yazılı bir makale fotokopisi vermesi yumuşak iletişim ağı ile haberleşmeye birer örnektir.¹²

1.1.2. Bilginin Veri ve Enformasyonla İlişkisi

Veri, enformasyon ve bilgi kavramları genellikle birbirleriyle karıştırılmaktadır. Veri daha az tartışmaya açık bir kavram iken; bilgi ve enformasyon kavramları çoğunlukla birbirine karıştırılmaktadır. Veri olaylar hakkında birbirinden ayrı, nesnel gerçekleri ifade ederken, enformasyon ise düzenlenmiş veri kümesini genellikle belge şeklinde veya görsel ya da işitsel olan mesajı ifade etmektedir.¹³

Verilerden farklı olarak enformasyonun anlamı vardır; yani “ilişkilere ve amaca” sahiptir. Enformasyon, yalnızca alıcılığı biçimlendirme potansiyeline sahip olmakla kalmayıp, kendisinin de bir biçimi vardır ve bir amaca yönelik olarak organize edilmiştir. Kaynak ona anlam kattığında veri, enformasyona dönüşür. Veriler, çeşitli yollarla değer eklenerek enformasyona dönüştürülür,¹⁴ verilere katma değer ekleyerek enformasyona dönüştürürken aşağıdaki süreçlerden geçilir.

¹² Davenport ve Prusak, **a.g.e.**, s.24.

¹³ Davenport ve Prusak, **a.g.e.**, s.22-23.

¹⁴ Davenport ve Prusak, **a.g.e.**, s.25.

- Bağlam: Verilerin hangi amaçla derlendiğini öğrenme
- Sınıflandırma: Analiz birimlerini ve verinin ana bileşeklerini öğrenme
- Hesaplama: Verilerin istatıksel olarak analiz etme
- Düzeltme: Verilerdeki hataları ayıklama
- Yoğunlaştırma: Bilgiyi özetleyerek daha kısa bir biçimde sunma

Bilgi sadece kayıtlarda ve bilgi bankalarına değil kurumsal rutinlerde, süreçlerde, uygulama ve normlarda da içirilmiştir. Sözlere dökülmesi her zaman mümkün olmayabilir. Enformasyon nasıl veriden türetiliyorsa, bilgi de enformasyondan türetilir. Enformasyonun bilgiye dönüşüm süreci aşağıdaki gibidir.¹⁵

- Karşılaştırma: Herhangi bir duruma ilişkin enformasyon,bildiğimiz başka durumlarla karşılaştırıldığında bu bize neyi gösterir?
- Varılan Sonuçlar: Enformasyonun karar verme ve eyleme geçme konusunda bizi getirmiş olduğu son nokta nedir?
- İlintiler: Bu bilgi kümesi diğer bilgi kümeleriyle nasıl ilişkilendirilir?
- Sohbet: Başkaları bu bilgiye ilişkin olarak ne düşünürler?

Bu süreçlerin sentezi bizi bilgiye ulaştırır. Bilginin değerli olma nedeni, veri ve enformasyondan farklı olarak eyleme daha yakın olmasıdır. Sahip olunan bilginin sonucunda karar üretilip, hayata geçirilmektedir.

Enformasyondan bilgi üretim süreci, mevcut duruma ilişkin enformasyonla diğer durumlara ilişkin enformasyon arasındaki farkların ve benzerliklerin karşılaştırılması ve ortaya konulması, enformasyonun, kararlar ve hareketler üzerindeki etkilerinin araştırılması, mevcut bilgi parçasıyla diğer bilgiler arasındaki bağlantıların belirlenmesi ve yapılan konuşmalarla diğer insanların bu enformasyonlar hakkındaki düşüncelerinin öğrenilmesi şeklinde gerçekleşir.¹⁶

Bilgi belli bir düzen içindeki deneyimlerin, değerlerin, amaca yönelik enformasyonun, uzmanlık görüşünün, yeni deneyimlerin ve enformasyonun bir araya

¹⁵ Cihan Dura ,**Bilgi Toplumu, Bilgi Ekonomisi ve Türkiye**,İstanbul, Literatür Yayıncılık, 2002.s.121.

¹⁶ Özveren ve Gürsu, **a.g.e.**, s.647.

getirilip değerlendirilmesi için bir çerçeve oluşturan esnek bir bileşimdir. Kuruluşlarda genellikle yalnızca belgelerde ya da dolaplarda değil rutin çalışmalarda, süreçlerde, uygulamalarda ve normlarda kendisini gösterir. ¹⁷Aslında bilginin iş dünyası ve kuruluşlar göz önünde bulundurularak gerçekleştirilmiş olan bu kapsamlı operasyonel tanımında ve diğer pek çok operasyonel bilgi tanımında enformasyondan farklı bir olgu ile karşı karşıya olduğumuz açıkça görülmektedir. Sıklıkla birbirlerinin yerine kullanılan bu iki kavram arasında gerçekte belirgin bir anlam farklılığının bulunduğu belirtilmelidir.¹⁸

1.1.3. Bilgi Varlıkları

Bilgi yaratma sürecinin temelini bilgi varlıkları oluşturur. Bu varlıklar, işletmelerde değer yaratmak için bulunması zorunlu olan işletmeye özgü kaynaklar olarak tanımlanır. Bilgi varlıkları, bilgi yaratma sürecinin girdi, çıktı ve uyumlaştırıcı faktörleridir.¹⁹ Bilgi varlıkları, organizasyon içindeki bilgi stratejilerinin, süreçlerin, yapılarının ve sistemlerinin geliştirilmesini, bilgi yaratımının ve paylaşımının sağlanmasını temin eder. Bilginin birey, takım, organizasyon ve organizasyonlar arası etkileşimini temsil eder.²⁰

Bilgi varlıkları organizasyonun bilgi yaratma faaliyetlerinin sürekli değişen girdi ve çıktılarıdır. Bilgi varlıkları Tablo 1’de gösterildiği gibi deneysel, kavramsal, düzenli, alışılmış bilgi varlıkları olmak üzere dört şekilde sınıflandırılır.

¹⁷ Davenport ve Prusak, **a.g.e.**, s.27.

¹⁸ Elçi, Şirin, “Türk Sanayi Kuruluşlarında İnovasyon Yöntemi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara, 1995., s.121.

¹⁹ Ikujiro Nonaka ve Hirotaka Takeuchi, **The Knowledge- Creating Company**, Oxford University Press, New York, 1995. ,p.62.

²⁰ Özveren ve Gürsu, **a.g.e.** , s.650.

Tablo 1.1. Bilgi Varlıklarının Dört Çeşidi

<p style="text-align: center;">Deneyisel Bilgi Varlıkları</p> <p>Ortak deneyler yolu ile paylaşılan suskun bilgi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kişisel beceri ve know-how'lar • Önemseme,sevgi,güven ve güvenlik • Enerji, hırs ve gerilim 	<p style="text-align: center;">Kavramsal Bilgi Varlıkları</p> <p>İmgeler,semboller ve dil yolu ile somutlaştırılmış açık bilgi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ürün kavramları • Dizayn • Marka hakkı
<p style="text-align: center;">Alışılmış Bilgi Varlıkları</p> <p>Faaliyet ve pratikte yerleştirilmiş ve alışkanlık haline getirilmiş suskun bilgi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Günlük çalışmalardaki know-how • Organizasyonel alışkanlıklar • Organizasyonel kültür 	<p style="text-align: center;">Sistematik Bilgi Varlıkları</p> <p>Sistemleştirilmiş ve bütün hale getirilmiş açık bilgi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dokümanlar,özellikler, el kitapları • Veri tabanı • Patentler ve lisanslar

Kaynak: I.Nonaka ve d. Treece, **Managing Industrial Knowledge**, London, Sage Puplications,s.29

Deneyisel bilgi varlıkları, eldeki deneyimlerin, organizasyonun üyeleri ve müşterileri, tedarikçileri ve yakın ilişki içindeki işletmelerin üyeleri arasında paylaşılması ile yapılandırılan suskun bilginin paylaşılmasından meydana gelir. Deneyisel bilgi varlıklarının geliştirilmesi ve değiş tokuşu suskun olmalarından dolayı zordur.²¹

Kavramsal bilgi varlıkları, açık bilginin dil, sembol ve imgeler yolu ile somutlaştırılmasıdır. Organizasyonun üyeleri ve müşterileri tarafından sahip olunan kavramlara dayanır.

Düzenli bilgi varlıkları, müşteriler ve tedarikçiler hakkında hazırlanmış enformasyonlar ve açıkça belirlenmiş teknolojiler, ürün özellikleri, el kitapları, dokümanlar gibi düzenlenmiş ve hazırlanmış açık bilgidir. Düzenli bilgi varlıklarının bir karakteristiği oldukça kolay olarak aktarılabilir.²²

²¹ Nonaka, a.g.e., p.158.

²² Michael Boisot, **Knowledge Assestr; Securing Competitive Advantage in the Information Economy**, Oxword Universty Press, Newyork, 1999, p.74.

Alışılmış bilgi varlıkları, rutin hale getirilmiş ve organizasyonun deneyimleri ve faaliyetleri ile birleştirilmiş suskun bilgi, organizasyonun alışılmış bilgi varlıklarını oluşturur. Alışılmış bilgi varlıklarının bir karakteristiği pratik bilgi olmalarıdır.²³

1.2. BİLGİNİN ÖZELLİKLERİ

Bilginin temelde iki önemli özelliği vardır. İlki, bilginin hammaddesi olan verinin tek başına anlam taşımadığı ancak işlendikten sonra anlam kazanabileceğidir.²⁴İkincisi ise verinin işlenmiş hali olan bilginin yönetsel kararlara ilişkin belirsizliği azalttığıdır.

Bilginin diğer özellikleri ise aşağıda sıralanmıştır.²⁵

- Bilgi erişilebilir olmalıdır: Yasalar ve diğer düzenlemelerle bilginin herkese açık olduğunun güvence altına alınmış olmasıdır. Bilgi herkes için erişilebilir olmalıdır, bunu da kuruluşlar bilginin akışını sağlamak yoluyla kolaylaştırırlar. Bilgi akışının sağlanmasında çeşitli iletişim kanallarından (kamu duyuruları, tv, medya vb) yararlanılabilir. Ancak, eğitim noksanlığı bireylerin bilgiye erişim, kullanım ve yorumlama yeteneklerini sınırlandırabileceğinden şeffaflığın etkinliğini azaltabileceği de unutulmamalıdır. Önemli olan husus herkesin bilgiye erişiminin eşit koşullarda sağlanmasıdır.
- Bilginin ilgili olması gerekir: Bilginin erişilmesi istenilen konulara açıklık getirecek nitelikte olmasıdır. Ancak, sübjektif olması nedeniyle bilginin ilgili olma özelliğini taşıması kolay olmayacaktır. Çünkü farklı ilgi grupları farklı konulara odaklanmakta ve ihtiyaç duydukları bilgiler de farklı olmaktadır. Ayrıca, bilgideki yoğunluk gerek duyulan bilginin bütününden ayrıştırılmasını güçleştirebilir.
- Bilginin nitelikli ve güvenilir olması : Bilginin nitelikli olmasını sağlayan temel özellikler açık ve anlaşılabilir olması, doğru zamanlı, eksiksiz ve süreklilik arz

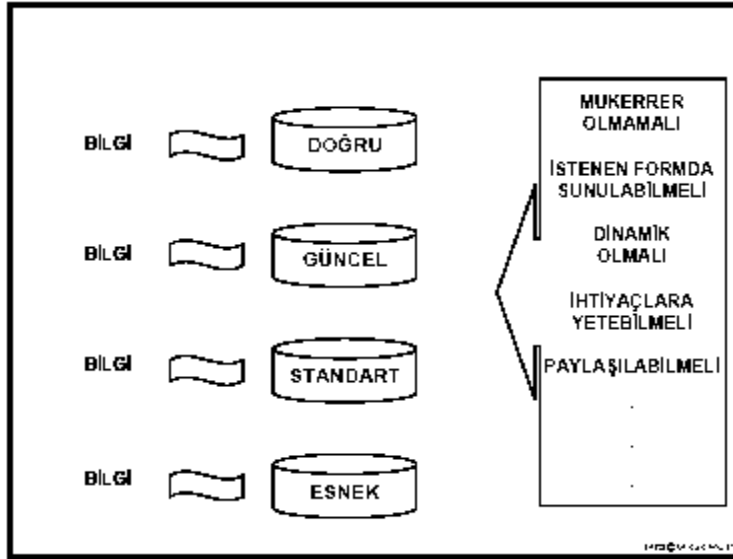
²³ Özveren ve Gürsu, **a.g.e.**, s.651.

²⁴Kurt, Mustafa “Bilginin Organizasyonlar İçin Değişen Anlamı ve Stratejik Önemi”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 7, Afyon, 2001.,s.122.

²⁵Arbak,Yasemin, “Örgütlerde Bilgisayar Destekli Bilgi Sistemlerinin İncelenmesine Yönelik Kurumsal Bir Yaklaşım”, **Verimlilik Dergisi**,, 1995, s.73.

etmesi olarak sıralanabilir. Ancak, bilginin niteliğine ilişkin temel standartlar oluşturulmalı ve güvenilirliğin sağlanmasındaki en temel yöntem olarak bu standartlara uyulup uyulmadığı uluslararası kuruluşlar, denetçiler ya da standartları oluşturan kurumlar tarafından izlenmelidir. Bilginin elde edilmesine ilişkin işlevler ve yayılması uygun görülen bilginin formatlanmasındaki uygunluk, karşılaştırma olanağı verecek ve bilgi kullanıcılarının zaman içinde değişen verilerdeki değişimleri değerlendirmelerine de olanak sağlayacaktır.

Ayrıca bilgi doğru olmalı, güncel olmalı, standart olmalı, esnek olabilmeli, mükerrer olmamalı, istenilen formda bulunabilmeli, ihtiyaçlara yetişebilmeli ve paylaşılabilir. ²⁶



Şekil 2.1: Bilginin Özellikleri

Kaynak: Erdi, A. ve Durduran, S., "Türkiye Coğrafi Bilgi Sistemi Çalışmalarında Kurumsal Politikalar ve Bir Öneri", "3. Coğrafi Bilgi Sistemleri Bilişim Günleri Bildirileri", İstanbul, Fatih Üniversitesi, 2003, s.22.

Tecrübe, yerleşmiş gerçekler, karmaşıklık, yargı, sağduyu kuralları, sezgi, değerler ve inançlar bilginin diğer özelliklerini oluşturmaktadır. Tecrübe, zamanla gelişen ve biriken bilgidir. ²⁷ Davenport ve Prusak bu özellikleri şöyle açıklamaktadır; yerleşmiş gerçek, olması gerekli olanı tam anlamıyla bilmektir. Karmaşıklık, bilginin

²⁶ Arbak, Yasemin, "Örgütlerde Bilgisayar Destekli Bilgi Sistemlerinin İncelenmesine Yönelik Kurumsal Bir Yaklaşım", *Verimlilik Dergisi*, 1995, s.74.

²⁷ Davenport ve Prusak, a.g.e., s.29.

kendisine uymayanı hariçte tutacak kesin bir yapıya sahip olmamasıdır. Yargı, sadece yeni durumlar ve enformasyonlar hakkında bilinenlerin ışığında değil, yeni durumlara ve enformasyonlara cevap verecek yeni durumlar hakkında da karar verilmesidir. Sağduyu kuralları ve sezgi, daha önceki tecrübe, gözlem yapılan hata ve denemelerden ders alarak yeni durumlara karşı önceki problemlere uygun çözümler oluşturmaktır. Bilgi ile bütünleşmiş bir halde olan değerler ve inançlar, bilgi sahibinin ne gördüğünü, neyi içselleştirdiğini ve gözlemlerinden ne gibi sonuçlar çıkardığını belirler.

Bunlara ilaveten, bilgi işletmenin ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde doğruluk, zamanlılık, ilgililik, bütünlük, sıklık, zamanındalık, kapsam alanı, takdim edilme şekli²⁸ ve uygun maliyet gibi özellikleri taşıması gerekmektedir²⁹

1.3. BİLGİNİN ÖNEMİ

Bilgi bilançoda görülmez. Bu nedenle yönetilmediği zaman da ziyan olur. Bilgi de kurumun sahip olduğu aktifler arasında yer alır. Kurumun sahip olduğu aktifler somut ve soyut olarak iki grupta ele alınır. İkinci grup içinde kurumun sahip olduğu haklar, kurduğu ilişkiler ve bilgi birikimi vardır. Bilgi kurumunun mal varlıkları arasında görülmesi, bilgiye yapılan yatırımın diğer aktiflere verilen önemle aynı ölçüde olması gerektiğinin bir göstergesidir. Bugün bilginin geçmişte olduğundan daha önemli olma nedenleri;

- Küresel ekonomideki değişim
- Ürün ve hizmetin bir noktada birleşmesi
- Rekabet üstünlüğünün sürdürülmesi
- Bilgisayar networklerinin gelişmesi gibi faktörlerdir.³⁰

²⁸Mina Özveren, **Toplam Kalite Yönetimi: Temel Kavramlar ve Uygulamalar**, İstanbul, Beta Yayınları, 1997, s.53.

²⁹ Uğur Yozgat, **Yönetim Bilişim Sistemleri: Management Information Systems**, İstanbul, Beta Yayınları, 1998, s.94.

³⁰ Özlem Bayram, **Bilginin Serüveni : Dünü, Bugünü ve Yarını**, Türk Kütüphaneciler Derneğinin Kuruluşunun 50. Yılı Uluslararası Sempozyum Bildirileri, Ankara, 17-21 Kasım 1999., s.72.

Peter F. Drucker'a göre de, yeni ekonomide bilgi, bireyler ve toplum açısından birincil kaynaktır. Drucker'a göre bilginin giderek önem kazanmasının temel nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir;³¹

Pazarlarda rekabetin artması ve yenilikçi olma oranının yükselmesi, günümüzde refah yaratan endüstrilerin büyük bir kısmının bilgi yoğun olması, rekabet baskısıyla maliyetlerini düşürmesi gereken işletmelerin öncelikli olarak personel indirimine gitmesi nedeniyle informel bilgi ile biçimsel metotların ikame gereksiniminin ortaya çıkması ve erken işten ayrılmalar ve artan işgücü mobilitesinin bilgi kaybına yol açmasıdır şeklinde ifade edilebilir

Küçük ve orta boy işletmelerin ulusaşırı kaynak bulma imkanlarına kavuşmasıyla artan karmaşıklığın yönetilmesine gereksinim duyulması, stratejik yönlendirmelerdeki değişimlerin, spesifik bir alanda bilgi kaybıyla sonuçlanması, bilgi varlıkları ticaretin yapıldığı pazarlarda yeni gelişmelerin yaşanması(internet'in ortaya çıkışıyla elektronik ticaretin gelişmesi ve çeşitlenmesi), işletmelerin bilgi ekseninde rekabet etmesi ve işin büyük bir kısmının bilgiye dayalı olması ve ömür boyu öğrenme gereksiniminin kaçınılmaz olması diğer nedenler arasında sayılabilir.

Neticede, bilgi toplumunda bilginin kullanımı arttıkça üretim yapısı da değişmekte; bilgi, işgücü ve sermayeden de önemli bir faktör olarak üretime girmektedir.³²

1.4. BİLGİ TÜRLERİ

Bilginin ne olduğunu ve neye yaradığını daha iyi anlamak için belli kriterlere göre sınıflandırılması, tanımlanması ve açıklanması gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında bilginin; kullanma ve düzenlenme tarzına, kaynağına ve niteliğine göre sınıflandırılması mümkündür.

³¹ Drucker, **a.g.e.**, s.136.

³² Şahabettin Yalçın , “Bilgi ve Değer” **Muğla Üniversitesi Felsefe Bölümü Sempozyum Bildirileri** , Ankara ,Vadi Yayınları, 2002. s.42.

1.4.1. Düzenlenme ve Kullanma Tarzına Göre Bilgi Türleri

Bilgi, kullanma, algılama ve organize etme şekline bağlı olarak değişir. Bu açıdan yaklaşıldığında bilgi dört ana başlıkta sınıflandırılır. Bu başlıklar idealist bilgi, sistematik bilgi, pragmatik bilgi ve otomatik bilgidir.³³

1.4.1.1. İdealist Bilgi

İdealist bilgi vizyon oluşturmamızı, hedef saptamamızı, değer ve inançlarımızı yönlendirmemizi ve kararlar vermemizi sağlar. İdealist bilgi, motivasyonu yönlendirmek ve referans noktalarını yeniden çerçeveleyecek şekilde bütünü algılamak yoluyla değerlendirilir. Yeni kuramlar üretilirken idealist bilgi, düşünce alternatiflerinin üretilmesini sağlar. Teknik olmayan stratejik düşünce bu düzlemdeki bilgi tarafından yönetilir. İdealist bilginin kaynağı okuduklarımız, yaptıklarımız ve tartışıklarımızdır. Bunlar üzerinde düşündükçe paradigmlar oluşturulur. Kurumlarda idealist bilgi “benchmarking” ve kurum içi geliştirme çabalarında veya bilgili kişilerin vizyonlarıyla üretilir. Hedefe yönelik sentezlerin yapıldığı süreçler idealist bilginin değerlendirildiği ortamlardır. İlginç olan idealist bilginin çoğunlukla bilincinde olunmaması ve bunun varlığının ve etkilerinin tanımlanmadan kullanılmasıdır.³⁴

1.4.1.2. Sistematik Bilgi

Sistematik bilgi, karşılaştığımız olaylarla baş etmeye çalışırken başvurduğumuz genellemeleri, modelleri ve düzenlenmiş biçimde gerçeği algılamamızı sağlayan sistematik bilgileri ifade eder. Sistemlerin nasıl çalıştığı, değişkenlere müdahale edildiğinde sonuçlarda ne tür farklılıklar olacağı sistematik bilgi ile çözülür. Yöntem ve kılavuz oluşturmaya yarayan bir bilgidir. Bu tür bilginin kaynağı genellikle formel eğitim olmakla beraber, gözlemlerden üretilen senaryolar ve modeller de bu bilgiye kaynak oluşturur.

³³ Barutçugil., a.g.e., s.60.

³⁴ Mustafa, Türkkot, **Bilgi Edinme Rehberi**, Ankara, TÜRMOB Yayınları, 2005,s.33.

1.4.1.3. Pragmatik Bilgi

Pragmatik bilgi, bir işi yaparken ve kararlar alırken bilinçli olarak kullanılan kurallar, bulgular ve kavramlardır. Örneğin know-how pragmatik bilgidir. Bilinçli alınan kararlarda mantık yürütülürken, güçlü ve güçsüz noktaların analizini yaparken pragmatik bilgiden yararlanır. Bu bilginin kaynakları eğitim, verilen talimatlar ve el yordamı olabilir.

1.4.1.4. Otomatik Bilgi

Otomatik bilgi, içselleşmiş bilgidir. Düşünmeden gerçekleştirilen eylemler otomatik olarak sahip olunan bilginin sonucudur. Rutin davranışlar otomatik bilginin en tipik örnekleridir.³⁵

1.4.2. Kaynağına Göre Bilgi Türleri

Bilgi, kaynağına göre incelendiğinde örtülü bilgi ve açık bilgi olmak üzere ikiye ayrılabilir. Bilgi yönetimi açısından bu iki temel bilgi biçimi arasında bir ayırım yapmak gerekmektedir.

1.4.2.1. Açık Bilgi

Açık bilgi; bilgisayara yazılan ya da kaydedilen veri ve dokümanlar olarak tanımlanabilir.³⁶Yazılı hale getirilmiştir ve bu şekilde kullanılabilir. Ayrıca resimler ve diğer araçlarla da ifade edilebilir. Bu nedenle bilgiyi paylaşabilmek için öncelikle onun açık hale getirilmesi gerekmektedir.³⁷

1.4.2.2. Örtülü(Kapalı) Bilgi

Örtülü bilgi, resmi, formal yöntemlerle belgelenmemiş işletme çalışanlarının uzmanlık ve tecrübelerini kapsar.³⁸ Örtülü bilgi, yazılı hale getirilmemiştir. Çalışanların

³⁵ Barutçugil, a.g.e., s.61.

³⁶ Mehmet Şahin ve Diğerleri, **Yönetim Bilgi Sistemleri**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2002, s.212.

³⁷ Barutçugil, a.g.e., s.63.

³⁸ Şahin, a.g.e., s.214.

beyninde taşıdığı bilgidir.³⁹Kişilerin deneyimlerinde şekil bulur ve kişisel inanış, bakış açısı ve değerleri içerir. İşletmeler için asıl önemli ve değerli olan örtülü bilgidir. Bu nedenle örtülü bilginin açığa çıkarılması, kullanılması ve paylaşılması çok önemlidir. İşletmede her çalışanın bir örtülü bilgisi vardır. Örtülü bilgilerin toplamının oluşturduğu kolektif güç bir organizasyon için son derece önemlidir.

1.4.2.3. Açık ve Örtülü Bilginin Etkileşiminin Değerlendirilmesi

Örtülü ve açık bilgi birbirini tanımlamaktadır ve insanların yaratıcı eylemlilik süreçlerinde birbiriyle etkileşim içindedirler. Bu iki tür bilgi kendi içlerinde biçim değiştirebilir. Bilgi oluşumu açık ve örtülü bilgi arasında etkileşimle gerçekleşmektedir. Bu etkileşim bilgi dönüşümü olarak ifade edilmektedir. Bilgiyi açık ve örtülü biçimde iki farklı açıdan ele alan organizasyonlar, bilgi üretimi konusunu dört temel üzerinde değerlendirmektedir.

Tablo 1. 2: Açık ve Örtülü Bilgi Arasında Dört Tür Etkileşim

	Örtülü Bilgi'ye	Açık Bilgi'ye
Örtülü Bilgi'den	Sosyalleştirme	Dışsallaştırma
Açık Bilgi'den	İçselleştirme	Birleştirme

Kaynak: Ikujiro Nonaka, *The Knowledge –Creating Company*, London, Oxford University Press, 1997, s.37.

A. Örtülü Bilgiden Örtülü Bilgiye (Sosyalleştirme): Bu, örtülü bilginin bir başkasına örtülü bir biçimde aktarılması şeklinde ifade edilmektedir. Tam olarak usta çırak ilişkisi ile açıklanan bu modelde, deneyimler gözlem ve taklit yolu ile kazanılır. Usta ve çırak arasında tam anlamıyla bir bilgi alışverişi bulunmaz, bilgi aktarımı gözlem yoluyla sağlanır.⁴⁰

B. Açık Bilgiden Açık Bilgiye (Birleştirme): Kayıtlı herhangi bir bilginin başka bir biçimde kaydedilmesidir. Örneğin, organizasyonlarda aynı konuda yapılan farklı çalışmaların bir araya getirilerek yeniden yazılmasıdır. Başka bir ifade ile bu model, bir çok farklı kaynaktan sağlanan enformasyonun sentezini yapmaktadır.

³⁹ Barutçugil, a.g.e., s.62.

⁴⁰ Denizhan, Veli, "İşletmelerde Bilgi Yönetiminin Tanımlanması ve Kavramsallaştırılması: Kobil'erde Bilgi Yönetimi Araçlarının Kullanılmasına İlişkin Bir Araştırma", *Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, Güz Dönemi, Yesevi Üniversitesi., Ankara, s. 173-206.

C. Örtülü Bilgiden Açık Bilgiye (Dışsallaştırma): Örtülü bilginin açıklanması, ifade edilmesi ve kaydedilmesi anlamına gelen bir modeldir. O güne kadar gözlem ve taklit yolu ile aktarılan iş deneyimlerinin ifade edilerek kayıtlı bir metne dönüştürülmesi örtülü bilginin açık bilgi haline gelmesidir. İnşaat teknisyenlerinin geleneksel yöntemlerle ustalarından öğrendikleri bilgileri kaydederek yazılı bir metne dönüştürmesi bu modele örnek gösterilebilir.

D. Açık Bilgiden Örtülü Bilgiye (İçselleştirme): Açık bilgi işletmenin bütünü içinde paylaşıldıkça, diğer iş görenler o bilgiyi içselleştirmeye, yani kendi örtülü bilgi dağarcığını genişletmek, yaymak ve yeniden biçimlendirmek için kullanmaya başlarlar. Kayıtlı bilgilerden edinilen deneyimlerin bir sonraki nesile sistematize edilmeden, dağınık olarak aktarılması veya söz konusu bilgilerin bir başkası tarafından gözlem yoluyla alınması bu modele örnek olarak gösterilebilir⁴¹.

1.4.3. Niteliğine Göre Bilgi Türleri

Organizasyonun varlıkları arasında dikkate alınması istendiğinde bilginin üç farklı kategoriye ayrılması gerekir. Bunlar, insanda bulunan bilgi, müşteride bulunan ve müşteriyle ilgili olan bilgi ve yapısal kapital olarak bilinen sistem ve süreçlerle ilgili bilgidir.⁴²

1.4.3.1. İnsan Sermayesi

İnsanın bilgisi değerlidir. Çalışanların meslekte buldukları sürenin uzunluğu, nitelikleri, yetkinlik sahibi insanların sayısı ve içeride ya da dışarıda ortak projelerde çalışan insanların sayısı insan kapitalini oluşturan unsurlardır. Bunlar, aynı zamanda insan kapitalinin ölçülmesinde kullanılacak çeşitli değerlerden başlıcalarıdır. Bilgi yönetiminin amaçlarından biri de organizasyonların insan kapitalinin değerini yükseltmektedir.

⁴¹ Odabaş,Hüseyin, “Kurumsal Bilgi Yönetimi”, **Türk Kütüphaneciliği Dergisi** , Sayı17 ,Ankara, 2003, s.357-386.

⁴² Barutçugil, **a.g.e.**, s.65.

1.4.3.2. Yapısal Sermaye

Özümlemiş, içselleştirilmiş ve işletme ürün ya da hizmetlerinde yatırıma dönüştürülmüş bilginin değeridir. Bu sermayenin bir kısmı süreçlerdeki bilgidir. Bir kısmı da tescil edilmiş markalar, ticari haklar, know-how, telif-patent hakları ve ünvanlardır. Bir kısmı da insan kaynaklarından elde edilen öğrenilen ve somutlaştırılan bilgilerdir.

1.4.3.3. Müşteri Sermayesi

Müşterilerinin sayısının, büyüklüğünün, saygınlığının, işletmeyle ne kadar süreyle çalıştığının, işletmeyle yaptığı işin sıklığının, tekrarlama yüzdesinin bir ölçüsü olarak hesaplanabilir. Müşterinin sektöründeki konumu ya da 500 büyük firma sıralamasındaki yeri gibi ölçülerde müşteri kapitalinin hesaplanması sırasında dikkate alınabilir.

1.4.4. Stratejik Bilgi

Her bilgi, stratejik öneme sahip olmayabilir. O halde sorulması gereken soru, stratejik bilgiyi stratejik olmayan bilgidan ayıran nedir? sorusu olmalıdır. Açık, ifade edilebilir, kodlanabilir, paketlenilebilir ve dolayısı ile kolayca transfer edilebilir bilgi stratejik olarak görülemez.⁴³ Böylesi bilgi işletmeler ve iş çevreleri arasında kolayca dolaşabilir, bir yerden diğer bir yere kolayca göç edebilir, kolayca elde edilebilir. Dolayısı ile bunun işletmeler arasında uzun vadede korunabilir rekabet avantajı yaratması beklenemez.⁴⁴ Bilginin stratejik nitelikte olması ve uzun vadede rekabet avantajı yaratabilmesi için işletmeye özgü ve kolayca transferi, göçü, elde edilebilmesi, yayılması olanaklı olmamalıdır. Stratejik bilgi bireylerde ve örgütsel sosyal ilişkilerde yerleşmiş olarak görülür ve dolayısı ile örtük, kişi ve örgüt-spesifik olarak varlığını sürdürür. Stratejik bilgiyi ortaya çıkarmanın ve transfer etmenin olası yolu, bu bilgiye sahip olanlar ile yakın ve daha etkileşimli bir ilişki kurmak ve geliştirmekten geçer.⁴⁵

Bilginin rekabet avantajı sağladığı artık iş dünyasının bilinen bir gerçeği olmakla birlikte bilginin mutlaka stratejik değeri olduğu da söylenemez. Bu nedenle

⁴³ Paul Feyerabend K, **Three Dialogues On Knowledge**. İstanbul , Metis Yayınları, 1995,p .72.

⁴⁴ Nonaka ve Diğerleri,**a.g.e.**, p.88.

⁴⁵ Von Krogh ve diğerleri, **Knowledge Management**, Londra,Sage Publication, 1996, p.22.

yöneticilerin elinde bilginin stratejik değerini gösterecek pratik bir çerçeve olması gerekmektedir. Genellikle bilgiye ilişkin tüm faaliyetlerin bir işletmeye hem kısa hem de uzun dönemde sektör ortalamasının üzerinde bir karlılık sağlaması gerektiği düşünülür. Uygulamada “bilgi konusu” insan kaynakları ya da bilgi teknolojisi birimlerinin ya da araştırma-geliştirmenin sorumluluğu olmakta; bazen de yalnızca çeşitli iş birimlerinin içinde dışarıdan soyutlanmış olarak varlığını sürdüren bilgi yönetimi girişimlerinin bir parçası olarak kalmaktadır. Üstelik birkaç dikkat çeken istisna dışında teorisyenlerin bir çoğu da genel bir stratejik görüşe pek ilgi göstermemektedir.⁴⁶

Üst yönetimler bilginin stratejik rolüne ya da bilgi üretimi girişimlerinin önemine çok ender olarak odaklanmaktadır. Bu durumu düzeltmenin yollarından birisi üst yöneticilerin ve diğer işletme stratejistlerinin bilgiye bakışını değiştirmek olabilir. Bilgi, yaratıcılık ile ilişkisi belli belirsiz, bilinmez, nesnelleştirilmesi kesinlikle gerekli ancak olanaksız bir nicelik olarak değil, belirli faaliyetleri ve iş sonuçları ile bağlantısı olan bir varlık olarak görülmelidir.⁴⁷ Tablo 1.3.’de bilginin stratejik rolü ve ilgili bilgi süreçleri ortaya konmaktadır.

⁴⁶ Davenport,T ve Prusak,L. “Knowledge in Organizations, Knowledge Transfer and Cooperative Strategies”, **Strategic Management Journal**, Sayı 17, London, Aralık ,1996, p.55.

⁴⁷ Nonaka ve diğerleri, **a.g.e.**, p.89.

Tablo 1.3: Bilgi İçin Stratejik Bir Çerçeve

Kaynak: Ikujiro Nonaka ve diğerleri, **Bilginin Üretimi**, İstanbul, DışBank Kitapları, 2002, s.90.

STRATEJİ	REKABET AVANTAJI	REKABET AVANTAJININ KAYNAKLARI	BİLGİNİN ROLÜ	ÖNEMLİ BİLGİ SÜREÇLERİ	SONUÇ
YAŞAMA	"Varolan karlılık" "Rakiplerince uygulanamaması" "Taklit etmeye çalışanları baştaki avantajları elde edemez"	"Ölçek ekonomisi" "Alan ekonomisi" "Ürün/hizmet farklılaştırılması"	"Değerli taklit edilmesi güç, yerinin doldurulması güç" "Gizli yada açık" "Aktarabilme özelliği içeriğinden daha önemli olabilir.	"Bilgi aktarımı" "Sürekli iyileştirme"	"Sektör ortalamasının üzerinde karlılık"
İLERLEME	"Gelecekteki karlılık" "Rakiplerince uygulanmaması" "Taklit etmeye çalışanlar baştaki avantajları elde edemez"	"Ölçek ekonomisi potansiyeli" "Alan ekonomisi potansiyeli" "Ürün/hizmet farklılaştırılması potansiyeli"	"Süreç/ürün yenilenmesine yönelik yeni bilgi" "Aktarılabilir yeni bilgi"	"Bilgi üretimi" "Köklü yenilikler"	"Gelecekte sektör ortalamasının üzerinde karlılık"

Tabloya göre temelde iki tür strateji olduğu belirtilmektedir: yaşama stratejileri ve ilerleme stratejileri. Yaşama stratejileri işletmenin varolan karlılık düzeyini sürdürmesini sağlar. ⁴⁸Bu strateji türü, işletmenin kaynaklarını ve bilgi tabanındaki güçlü yönlerini vurgularken, zayıf yönlerini olabildiğince bastırır; amaç içinde bulunulan ortamda o andaki iş fırsatlarının değerlendirilmesi ve tehlikelerden uzak durulmasıdır. Yaşama stratejileri işletmenin o andaki iş ortamının koşullarından en iyi şekilde yararlanması amacını güder. Yaşama stratejileri varolan tedarikçilerle müşterilerin pazarlık gücünü azaltmanın, ürün-pazar konumu açısından rakiplere kıyasla daha iyi durumda olmanın, ülke, yerel toplum, çalışanlar ve hükümet gibi işletmenin çeşitli paydaş gruplarının beklentilerinin karşılanmasının yollarını arar. Yaşama stratejileri işletmenin deneyimlerinden ve/veya ölçek ekonomisinin avantajlarından

⁴⁸ Nonaka ve diğerleri, **a.g.e.**, p.90.

yararlanarak yeni potansiyel rakipleri pazara girmekten caydırmaya da çalışır ve işletmenin ürünlerinin yerini alabilecek rakip ürünlere karşı hazırlıklı olmasını sağlar.

İlerleme stratejileri işletmenin gelecekteki karlılığını güvence altına alır. Bu stratejiler işletmenin gelecekteki güçlü yönlerine odaklanır ve kaynaklara bilgi tabanındaki zayıf yönleri olabildiğince bastırmaya çalışır, amaçları gelecekteki iş fırsatlarından yararlanmak ve ortamdaki tehlikelerden olabildiğince uzak kalmaktadır. İlerleme stratejileri oluşturma sürecinde, yönetimlerin iş ortamına ilişkin bilgi ve deneyimleri çok önemli değildir. Bunun yerine strateji oluşturma konusunda yaratıcı yaklaşımlarda bulunabilmeleri ve işletme ile iş ortamı hakkında yeni düşünceler üretebilmeleri gerekir. İlerleme stratejileri bilgi teknolojileri, finans hizmetleri ve telekomünikasyon gibi gelişmekte olan sektörün tipik stratejileridir. İlerleme stratejileri oluşturulurken üst düzey yöneticilerin deneyimleri daha alt düzeydeki yöneticilerin yaratıcılıklarına, sezgilerine ve farklı anlayışlarına göre daha az önem taşıyabilir. İlerleme stratejileri işletmenin, iş ortamının yeni ve farklı yönlerini görerek gelecekte üstün konuma gelmesini sağlamalıdır. Bu stratejiler işletmenin, sektörün gelişmesini etkileyerek gelecekte potansiyel tedarikçi ve müşterilere karşı pazarlık gücünü nasıl arttırabileceğini gösterirler.⁴⁹

İlerleme ve yaşama stratejileri arasında kurulacak doğru bir denge işletmenin, sektör sınırlarının yok olmasına, sektördeki hızlı değişime, varolan bilgi ve yetkinliklerin hızla yitirilmesine ve yine varolan ürün ve hizmetlerin demode olmasına karşı hazırlıklı olmasına olanak tanır.⁵⁰ Yaşama stratejileri ve ilerleme stratejileri işletmeye üstün rekabet avantajı kazandırır; rekabet avantajının belirli kaynaklarından yararlanmayı sağlar, bilginin daha farklı ve daha fazla kullanılmasını gerektirir ve özel bilgi süreçleri ile ilişkilidir. Bu nedenle ikisi arasında doğru dengenin kurulması zorunludur ve yönetimlerin her ikisine de eşit ilgi göstermesi gerekir.

⁴⁹Zerenler,Muammer, “Stratejik Bilgi ve Değişim Yönetimi Uygulamalarının Şirket Performansına ve Yaşam Sürelerine Etkileri Üzerine Bir Araştırma” 4.Ulusal Bilgi, Ekonomi Yönetim Kongresi Bildirileri, Sakarya Üniversitesi,15-16 Eylül 2005,s..251.

⁵⁰ Nonaka ve diğerleri, **a.g.e.**, p.91-92.

1.4.4.1. Stratejik Bilginin Nitelikleri

Bir işletme sürdürülebilir rekabet avantajına sahip ve dolayısı ile sektör ortalamasının üzerinde bir başarı ortaya koyabiliyorsa, bunun nedeni rakiplere de açık olan dış fırsatlar değil işletme içerisinde geliştirilmiş kaynak ve kabiliyetlerden kaynaklanmaktadır. Ancak işletme içerisindeki her kaynak başarıya dayanak oluşturabilecek stratejik bir öneme sahip değildir. Kaynak ve kabiliyetlerin stratejik önemde olabilmesi için dört özelliğe sahip olmaları gerekir; (1) değerli olmaları, (2) rakipler arasında kıt olmalı, (3) kolay taklit edilememeliler ve (4) aynı derecede önemli ikamelerinin olmaması gerekir. Günümüzde işletmelerin doğuş, büyüme ve başarılarının arkasındaki en temel sürükleyici dinamik bilgi yönetimidir.⁵¹

1.4.4.2. Stratejik Bilgi Çeşitleri

Bilgi yönetiminin, stratejik önemde bir temel işletme yetkinliği olarak görülmesi gerekmektedir. Stratejik nitelikte olmasının nedeni sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmada temel dayanak veya kaldıraçlar olmalarındandır. Rekabet avantajı yaratma ve sürdürebilmede kaldıraç görevi gören temel olan dört çeşit bilgi ve nasıl yönetilebilecekleri aşağıda anlatılacaktır.⁵² Stratejik önemdeki bilgi çeşitleri bunlar ile sınırlı değildir.

1.4.4.2.1. İşaretsel Bilgi

Bilgi ekonomisinde, bilginin önemli bir kısmının işaretler biçiminde olduğu düşünülmektedir. Ancak bu işaretler, biçim değil içerik yoğun bir nitelik taşımaktadırlar. Üretilen ve yayılan çoğu bilgi, yoğun bilişsel bir içerik taşımakta ve dolayısıyla alıcıya yorumlaması gereken mesajlar sunmaktadır. Bu işaretleri yorumlayarak eyleme dönüştürmek ve bilgiyi işaretlere dönüştürerek yaymak bilgi yönetiminin önemli bir işlevini oluşturur.⁵³ Bilgi yönetimi ulusal ve uluslararası çevrelerde (politik, ekonomik, sosyolojik, ekolojik, teknolojik, vs.) değişiklik

⁵¹ Barney,J.B. "Film Resources and Sustained Competitive Advantage, **Journal of Management**, Sayı 17,1991,p.47.

⁵² Barca,Mehmet,"Yeni Ekonomide Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi",2004, **Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları** ,11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri,Afyon,2004,

⁵³ Hüsnü,Erkan, **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**, İstanbul, İş Bankası Yayınları , 1994,s.78.

işaretlerini hızla elde edip nedensellik yargıları geliştirmeli, pazar güçlerinin (rakipler, müşteriler, ikame mal üreten sektörler, satıcılar, potansiyel yatırımcılar vs.) davranışlarını gözlemleyerek haklarında varsayımlar geliştirmeli ve rafine etmelidir. İşaret bilgilerini değerlendirecek bir ‘erken uyarı sistemi’ stratejik kararlar alma ve eyleme dönüştürme için şarttır. Bilgi ekonomisinde artan yoğunluk ve hıza rağmen değişiklikler açık değil oldukça kapalı ve sürprizler biçiminde ortaya çıkmaktadırlar. Dolayısıyla, değişimin işaretlerini en kısa zamanda algılamak ve deşifre etmek için erken uyarı sistemleri zorunlu görünmektedir. Bu uyarı sistemlerinin işlevi, çevreden gelen veya yayılan bilgi işaret parçalarını hızla elde etmek, yorumlamak ve karşılık vermek üzere eylemler setini belirlemektir. Uyarı sistemlerinin diğer önemli bir işlevi, yeni bilgiler ışığında mevcut yargıları, varsayımları, yorumları sürekli rafine etmektir. Yargıları, varsayımları, vs. rafine etmenin bir yolu oyun kuramı tekniklerini kullanarak hangi davranışlar setine hangi güçlerin nasıl yanıt vereceğini tahmin etmeye çalışmak olabilir.⁵⁴ Değişimler/dönüşümler çoğu kez etkiledikleri toplumlar tarafından belli bir gecikme ile anlaşılabilir. Demek ki yaşanan günlerin sosyal ve ekonomik dinamiklerini iyi hissedilirse yarının öngörüsü çok daha kolay ve isabetli yapılabilir.

Bilgi yönetiminin işlevi, sadece işaret bilgilerini çözümlmek değil aynı zamanda işaret bilgileri yaratıp yaymaktır. İşaret yaratıp yaymada amaç pazarda firma lehine bir bilgi dolaşımını ve nihayetinde firmanın pazar değerinin artmasını sağlamaktır. Bilgi ekonomisinde işaret bilgisinin birçok uygulama alanı vardır ve alanlar giderek artmaktadır. Fiyatlar, markalar, reklamlar, ambalajlar, dağıtım kanalları vs. hepsi birer işarettir.⁵⁵

1.4.4.2.2. Deneyimsel Bilgi

Deneyimsel bilgi, diğer bilgi kategorilerinden farklı olarak ancak yaparak, tekrarlanarak ortaya çıkarılabilecek bir bilgi türünü oluşturur. Bu bilgi türünün elde

⁵⁴ Erkan, a.g.e., s.81.

⁵⁴Barca,Mehmet,“Yeni Ekonomide Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları** ,11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri,Afyon,2004,s.452.

edilmesi zaman, enerji ve kaynak gerektirdiği için kolay ve çabuk elde edilemez. Dolayısı ile pozitif bir fark yaratma ve onu sürdürme bağlamında önemli bir rol oynayacaktır.

Bilgi ekonomisinde deneyimsel bilgi üretmenin çok değişik yolları denenmektedir. 1990'ların birinci yarısında egemen olan uygulama süreç mühendisliğiydi. İş süreçleri yeniden tasarlanarak verimliliğin artırılması amaçlanmaktaydı. Bütün süreçler rasyonelleştirilerek (üretim, yönetim, pazarlama, büyüme, vs.) rakiplerden daha hızlı kümülatif verimlilik arttırılmaya çalışılmıştır. Süreç yeniden yapılandırılması veya süreç mühendisliği, bütün örgütteki süreç ve işlerin yeniden rasyonelize edilerek hizmetin kalitesini ve hızını arttırmayı önermektedir. Süreç mühendisliği çoğu zaman tahmin edilen sonuçları vermese de, etkin bir biçimde uygulandığında maliyet ve zamandan yüzde elli veya daha fazla bir oranda tasarruflar sağladığı bildirilmektedir.

Tecrübe birikimine dayalı bir diğer bilgi yönetimi yolu ise benchmarkingdir. Bechmarking, iş pratiklerini güçlü bir biçimde 'kendi sınıfındaki en iyi' ile karşılaştırmayı ifade eder. Aslında işletmeler kendilerini rakipleri ve diğerleri ile daima karşılaştırmaktadırlar ancak son on yılda kıyaslama süreci bilinçli bir biçimde yapılmaya başlanmıştır. Yüksek performanslı işletmeler mercek altına alınarak onları başarıya götüren nedenler ortaya çıkarılmaya çalışılmaktadır. Benchmarking yeni bilgiler ile değişime açık olmayı ve diğerlerinin bilgi birikiminden (tecrübelerinden) yararlanarak mükemmel doğru yol alma konusunda yüksek düzeyde istekli olmayı gerektirmektedir

Diğer bir yol ise toplam kalite yönetiminin felsefi temellerini oluşturan Sürekli Geliştirme kültürüdür. Sürekli geliştirme kültürü, iş görenlerin işlerin nasıl yapıldığına dair detaylı bilgiye sahip olmalarından dolayı uzman oldukları ve dolayısı ile iş süreçlerini geliştirmede en iyi kişilerin onlar olduğu varsayımına dayanmaktadır. Bu kültürü geliştirme ve materyalize etmek için firmaların süreçlerde pozitif yönde

değişimler sağlamak için gerekli zihinsel hazırlığı veya eğitimi sağlaması gerekmektedir.⁵⁶

1.4.4.2.3. Girişimci Bilgi

Girişimci bilgiyi diğer bilgi kategorilerinden ayıran onun girişimci, yenilikçi bireylerin pürüzsüz ticari akışı ve pazarın dengesini bir yaratıcı yıkıcılıkla değiştirmeleri ve ekonomik aktivitenin sınırlarını genişletmelerinden gelmektedir. Girişimsel bilgi kişisel, öznel, bağımlı ve dolayısıyla formüle edilmesi ve iletişime konu edilmesi zor bir bilgi türünü oluşturur. Örneğin, bilimsel bilgi girişimsel bilginin tersine açık, şifrelenebilir ve dolayısı ile formal ve sistematik dilsel yollarla aktarımı sağlanabilir.

1.4.4.2.4. Kurumsal Bilgi

Kurumsal bilgi, kurum içinde üretilen veya kuruma dışarıdan gelen, o kurumla ilgili kayıtlı ya da kayıtsız her türlü bilgiyi ifade etmektedir. İnsanların kafasında olan, kurumsal faaliyetler sonucunda oluşmuş ve yazılı bir şekilde kaydedilmemiş bilgiler de kurumsal bilgi kapsamında değerlendirilmektedir. Bu, yöneticilerin idarî tecrübesi, kurumda çalışan kalifiye elemanların deneyimleri ya da kurumda çalışan herhangi bir görevlinin kurumu ilgilendiren en ufak bir bilgi parçası şeklinde de olabilir.

Kurumsal bilgi yaratma, girişimci bilgiden farklı olarak rastlantı veya kişisel çabalardan, sezgi ve dehadan değil, sistematik araştırma ve geliştirme çalışmalarından kaynaklanmaktadır. Kurumsal bilgi paylaşılan bir kontekst içerisinde bilgi üretimi, paylaşılması ve kullanılmasını ifade eder. Bu paylaşılan ortamda sosyal, kültürel, tarihsel faktörler bilginin üretilme sürecinde önemli rol oynar. Kurumsal bilgi paylaşılan bir kontekst içerisinde bilgi üretimi, paylaşılması ve kullanılmasını ifade eder. Bu paylaşılan ortamda sosyal, kültürel, tarihsel faktörler bilginin üretilme sürecinde önemli rol oynar. Kurumsal bilgi örgütün süreçlerine, prosedürlerine, rutinlerine ve yapılarına sinmiş durumda mevcuttur.⁵⁷

⁵⁶Barca, **a.g.e.**,s.121.

⁵⁷ Odabaş, **a.g.e.**, s.78.

1.4.5. Diğer Bilgi Türleri

Yukarıda bahsedilen bilgi türleri dışında kaynaklarda diğer bilgi türlerinden de bahsedilmiştir.

1.4.5.1. Üst Bilgi Kavramı Tanımı

Üst bilgi akılcı karar verme, tahmin tasarımı, planlama, tanı koyma, analiz değerlendirme ve sezgisel yargının temel kaynağıdır. Bireysel ve müşterek akılda oluşturulur ve paylaşılır. Veri tabanlarında oluşmaz, zaman içerisinde deneyim, başarı, başarısızlıklar ve öğrenme ile gelişir.⁵⁸

1.4.5.2. Değerli Bilgi

İş hayatında “değerli bilgi” olarak nitelenen şey; sahip olunan ya da olunması gereken, firmanın kar ve değer elde etmesine yarayan sektör, ürün, teknoloji ve organizasyon bilgileri diye tanımlanabilir.

1.4.5.3. Yönetimsel Bilgi

Yönetimsel bilgi, örgütlerde işleyişe ilişkin faktörleri ve gözlemleri içerir. Başka bir ifade ile belirlenmiş amaçlara ulaşmak için verilerin işlenerek yöneticiler için anlamlı hale getirilmiş halidir. Yönetimsel bilginin en önemli kaynağı deneyimlerdir. Bununla beraber model, çerçeve, şema, somut örneklerden de yararlanılmaktadır. Yöneticilerin bilgi ihtiyaçları konumlarına göre değişmektedir. Üst yönetim uzun dönemde ve planlanmamış bilgiye ihtiyaç duyarken alt yönetim öngörülebilir ve ayrıntılı bilgiye ihtiyaç duyar⁵⁹.

1.4.5.4. Bilişimsel Bilgi

Bilişimsel bilgi; bilgi teknolojileri ve bilgi sistemleri kullanılarak bilimsel yöntemlerle elde edildiğinden bireysel yaklaşımlardan uzak ve nesnel nitelik gösterebilen bilgi türüdür.

⁵⁸ Tiwana ,a.g.e., s.57.

⁵⁹ Adem Öğüt , **Bilgi Çağında Yönetim**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2001, s.15.

1.5.BİLGİ VİZYONU

Her işletmenin vizyonunda hem şimdiki zamana hem de geleceğe ait unsurlar bulunur. Vizyon sözcüğü ile yalnız geleceğe ait bakış kastedilmez, varolan duruma ilişkin bir vizyon da gereklidir. Bir bilgi vizyonu, işletmenin gelecekteki performansını ve başarısını vurgulayan ilerleme stratejisi ile sıkı sıkıya bağlıdır. Ancak nasıl ki işletmelerin ilerleme ve yaşama stratejileri arasında bir denge kurmak gerekiyorsa, geleceğin de şimdiki koşullara hatta bir parça da geçmişe bakılarak şekillendirilmesi gerekmektedir.⁶⁰

Bilgi vizyonu işletme planlamacılarına birbirleri ile ilgili üç alanın zihinsel bir haritasını verirler, bunlar;

Bilgi vizyonu, kuruluş çalışanlarının içinde yaşadıkları dünyanın zihinsel bir haritasını göstermelidir. Bu aşama vizyonun anlaşılması ve geliştirilmesi en kolay kısmıdır. Çeşitli bilim dalları ve uzmanlık alanları burada devreye girmektedir. Bilim dallarının, teknolojilerin ve uzmanlık alanlarının vizyonu içinde yer alması kuruluş çalışanlarının, kendi faaliyetlerini daha büyük bir resmin parçası olarak görebilmelerini sağlamak amacına yöneliktir.

Yönetimin başlıca sorumluluklarından bir tanesi, olumlu düşüncelerle değerleri çalışanlara aktarmak ve çalışanların işlerinden hoşnut olmalarına yardımcı olmaktır. Çalışanların içinde yaşamaları gereken dünyanın haritası varolan bilim dalları, teknolojiler ve uzmanlık alanlarının birleştirilmesinin yanı sıra yeni bilim dalları, teknolojiler ve uzmanlık alanlarının da işletmeye katılmasını kapsayabilir.

Bilgi vizyonu, kuruluş çalışanlarının hangi bilgiyi aramaları ve üretmeleri gerektiğini belirtmelidir. Bilgi vizyonunun yukarıda sözü edilen kısımları şimdiki zaman ile geleceğin görüntülerini ortaya koyarken, bu üçüncü kısım, işletmenin şimdiki zamandan geleceğe nasıl geçmesi gerektiğini gösterir. Gelecek için hedeflenen duruma

⁶⁰ Barutçugil, a.g.e.s.122.

gelmek için geliştirilmesi gereken bilgi kanallarını tanımlanır. Bu kanallar bilim dalları, teknolojiler, kuruluşlar, departmanlar ve uzmanlık alanları arasında olabilir.⁶¹

1.6. BİLGİ EKONOMİSİ

Kısaca bilgi ekonomisi, yeni teknoloji, yeni işletme ve yeni girişimcilik anlamına gelmektedir. Üstelik bunlar sürekli birbiriyle bağlantılı olarak yeni bir toplum yapısı oluşturmaktadır. Yeni toplumda yapılan ekonomik aktivite için yeni ve değişik bir ortam yaratır

Bu denli karmaşık ve çok yönlü yeni yapılanmalar ve bunların ekonomi dışındaki alanlara yansımaları söz konusudur. Ayrıca diğer alanlarda da en az ekonomideki kadar köklü yapılanma ve dönüşüm süreçleri devreye girer. Bu nedenle, bilgi toplumu ve bilgi uygarlığına geçiş ilk anda algılandığından çok daha köklü ve üstelik eski örneklerine göre daha hızlı yaşanan bir dönüşüm sürecidir.⁶²

Sürekli teknolojik yenilik, üretimde verimlilik devrimi yarattı. Bilgi teknolojilerinde geçen işletmelerde üretim hızlandı, çeşitlendi, kalite arttı ve verim arttı. Üretimde hız, kalite ve çeşit ve verimlilik artışı, rekabet avantajları yarattı. Kar ve başarı peşinde koşan girişimciler süratle işletmelerini yeni teknolojilerle donatmaya başladı. Bilgi teknolojileri üretimden tüketime evden işyeri ve büroya kadar her yere yoğun olarak girdi. Bilgi teknolojilerinin iletişim alanındaki yarattığı devrim; ulusal sınırlar içinde daha çok, ulusal girdi ve ulusal pazarlar için üretim yapma geleneğini yıktı.⁶³

Bunun yerine işletmenin çevresi, tüm küresel pazarlar oldu. Küresel pazarlardan elde edilen girdi ile küresel talep için üretim yapılıyordu. Bilgi teknolojileri, ulusal sınırın önemsizliğini gösterdi. Girişimciliğin küresel düzeyde düşünülmesi gerektiğini gösterdi. Böylece üretim ve tüketim küreselleşti. Bu gelişme, küresel boyutta yeni

⁶¹ Nonaka ve diğerleri, a.g.e., p.124

⁶² Erkan, Hüsnü ve Erkan, Canan, "Bilgi Ekonomisinde Teori ve Politika", **Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Sayı 3, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, 25-26 Kasım 2004, s.356.

⁶³ **Türkiye'nin Bilgi Ekonomisi Yarışmasındaki Yeri : META Küresel Teknoloji İndeksi 2002**, OECD Göstergeleri, Yenilikçilik Ve Öncü Teknolojiler, Ülkemiz İçin Öneriler. – Ankara : Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Yayınları, 2003, s.48.

adımlar atılarak yeni dünya düzeninin ve bilgi ekonomisinin oluşturulmasını gündeme getirdi.⁶⁴

Bilgi teknolojileri ekonomiyi, bilgi ekonomisine dönüştürmüştür. Akıllı kartlardan akıllı radyo-TV, ev, araba ve yollara kadar bir seri yenilik yaşanmış ve hala yaşanmaya aday olmaktadır. Ekonomik değer yaratmanın temeli artık bilgidir. Bilgi teknolojileri, yapay zekaya kadar genişleyen bir yelpazeye sahiptir.⁶⁵

Bilgi ekonomisi dijital bir ekonomidir. Bilgi, iletişim ağı üzerinden ışık hızıyla hareket ediyor. Bunun için ekonomilerin bilgi otobanları ile donatılması gerekir. Bilginin dijitale kayması dijital ağlar içinde sanal ekonomi yaratmıştır. Ekonominin metabolizmasıyla kurumlar, ilişkiler ve ekonomik faaliyetin doğası değişmiştir.⁶⁶

Bilgi teknolojileri yığınları moleküllerine ayırır. Sosyal ve ekonomik yaşamın kurum ve yapıları bu dönüşümü yaşamaktadır. Bağımsızlaşan birimlerin kendi katkı ve yeniliklerini yapma şansı doğar. İşletmeler ve kurumlar, uzman birimlere bölünerek en iyi yaptıkları işlerde yoğunlaşır. Bilgi ekonomisi, dijital teknolojinin molekülleştirdiği, birimleri yeni bir ağ sistemi içinde yeniden bütünleştirir.⁶⁷ Karşılıklı iletişimin entegre ettiği bir ağ olmaktadır. Ağlarla bağlı birimler yeni kümeler oluşturur. Küme içindeki işbirliği, etkileşim ve sinerji ağ ekonomisinin temel karakteri olmaktadır. Yeni ağ sistemi, eski ilişki ve araçları, dijital şebekeler yoluyla aradan kaldırmaktadır. Aracı işletmeler kendilerine yeni bir işlev ve iş kurmak zorundadır. Devlet işlerinde de e-devlet kırtasiyenin azalmasına hizmet eder.⁶⁸

Bilgi ekonomisinde bilgisayar, iletişim, medya ve kişisel hizmet teknolojileri birbirini bütünleyerek birlikte sürükleyici ve yönlendirici sektör konumuna gelmektedir. Bilgi ekonomisi, sürekli yenilikler getiren bir ekonomidir. Sürekli yenilik ortamı

⁶⁴Vehbi Hacıkadıroğlu, **Bilginin Doğası ve Kaynakları Üzerine**, İstanbul, Cem Yayınevi, 2002.s.57.

⁶⁵ Don Tapscott, **Dijital Ekonomi**, (Çev.Ece Koç), İstanbul, Koç Sistem Yayınları, 1998, s.25.

⁶⁶ Başar,Nuri Erkin.,Candan, Esin ve Akbey, Ferhat, “Bilgi Ekonomisi ve Birikim Sürecinin Mekandan Kopması”, **Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**,Sayı 3, Osmangazi Üniversitesi,Eskişehir,25-26 Kasım 2004, s.245.

⁶⁷ Şeref Saygılı, “Bilgi Ekonomisine Geçiş Sürecinde Türkiye Ekonomisinin Dünyadaki Konumu” Ankara, T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Yayınları, 2003,s.48.

⁶⁸**Daniel R. Headrick, Enformasyon Çağı : Akıl ve Devrim Çağında Bilgi Teknolojileri**, (Çev.Zülal Kılıç) İstanbul, Kitap Yayınevi, 2002,s.112.

sürdürülebilir örgütsel öğrenmeyle mümkündür. İnsanın yaratıcı gücünü serbest bırakan yenilikçiliği ödüllendiren bir iklim yaratılmalıdır. Yeni ekonomide tüketici ile üretici arasındaki mesafe ortadan kalmaktadır. Tüketicinin özel zevklerine uygun üretim sürecinin içine üretici bizzat girer. Bilginin hem üretirken hem tüketirken yenilenmesi ve öğrenme süreci tüketimi ve üretimi iç içe süreçlere dönüştürmektedir.⁶⁹

Bilginin, "bit"lere dayalı işlenmesi ve aktarımdaki hız, ekonomideki verimliliğin ve başarının anahtarı olur. İş dünyası sürekli yenilenmekte ve ürün yaşam eğrisi de kısalmaktadır. Yeni ekonomide yeni teknolojiler küresel köyü yaratmıştır. Artık ekonomik aktivite küresel bağlamda gerçekleşmektedir. İletişim ve internet ağları küresel ilişkileri ev ve iş yerlerine taşır. Küreselleşme ve bilgi teknolojileri birbirini sürekli etkileyerek gelişir ve mekanlar esnekleşir.⁷⁰

Yeni ekonominin yeni yapılanması yeni sosyal sorunlar ve farklılıklar yaratır. Farklılıkları bir arada tutmak ayrı ve yeni yaklaşımlar gerektirir.

Kısacası bilgi ekonomisi; yeni teknoloji, yeni işletme ve yeni girişimcilik anlamına gelmektedir. Üstelik bunlar sürekli birbiriyle bağlantılı olarak yeni bir toplum yapısı oluşturur. Yeni toplum yapılan ekonomik aktivite için yeni ve değişik bir ortam yaratmaktadır.⁷¹

⁶⁹ Oktay,Erkan.,Balkanlı,Ali ve Salepçioğlu,Adil, "Bilgi Toplumunda Yeni Ekonomilerin Yansımaları ve E-Dönüşüm Stratejileri" **Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**,Sayı 3, Osmangazi Üniversitesi,Eskişehir,25-26 Kasım 2004, s.512.

⁷⁰Stephen Quinn, **Knowledge Management in The Digital Newsroom** ,London,Oxford : Focal Press, 2002.,p.135.

⁷¹Erkan,**a.g.e.**, s.357.

İKİNCİ BÖLÜM

BİLGİ YÖNETİMİ VE BİLGİ PAYLAŞIMI

2.1. BİLGİ YÖNETİMİ KAVRAMININ TANIMLANMASI

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişin yaşandığı günümüzde bilginin önemi gün geçtikçe artarken işletmeler açısından bilgi yönetimi ön plana çıkmaktadır. Bilgiye rakiplerine göre daha çabuk ulaşan ve bu bilgiyi etkin kullanan işletmeler rekabet avantajı kazanmaktadır. Rakiplerine göre çok farklı özelliklerde ürün ya da hizmet üreten ya da rakiplerine göre daha az maliyetle üretim yapan işletmeler üretim süreci ya da tasarımıyla ilgili eşsiz bilgiye sahip işletmelerdir. Burada önemli olan sadece bilgiye sahip olmak değil aynı zamanda bu bilgiyi işletme performansını arttıracak şekilde etkin ve etkili yönetebilmektir.⁷²

2.1.1. Bilgi Yönetimi Tanımı

Günümüzde, yönetim ve organizasyon alanındaki en popüler kavramlardan biri bilgi yönetimidir. Bilginin yönetilmesi için cep telefonları, bilgisayarlar, internet ya da diğer gelişmiş teknolojilere gerek yoktur. Ne var ki, bu teknolojilerin varlığı, bilgi yönetiminde günümüze kadar hayal bile edilmemiş olasılıkları birer birer gerçeğe dönüştürmektedir. Bugün bilgi yönetimi üzerinde düşünüldüğünde bir çoğumuzun aklına gelişmiş intranet ve internet uygulamaları gelmektedir. Bunun bir sonucu olarak bilgi yönetimi tanımları kesin bir dille değil de ima yolu bile olsa teknolojiden söz etmektedir.

Bilgi yönetimi ile ilgili pek çok tanım bulunmaktadır. Bu noktada, iki tanım son derece güncel, açıklayıcı ve kapsayıcı gözükmektedir. Buckman'a göre bilgi yönetimi "örgütsel performansın yükseltilmesi ve değer yaratılması amacıyla bilginin üretilmesi, sürdürülmesi, kullanılması, paylaşılması, yenilenmesine ilişkin süreçlerin uygulanması" anlamına gelir.⁷³ Kirk Klason ise bilgi yönetimini şu şekilde ifade etmektedir: "Bilgi yönetimi, çekirdek iş yeteneğinden değer yaratmak ve daha çok değeri elde tuta yeteneğidir."⁷⁴ Bu iki tanımda ortak ifade "değer" dir. Günümüzde işletmeler mal veya hizmet üreten kurumlar değil "değer merkezleri"dir. Mal ve

⁷² Şahin, a.g.e., s.213.

⁷³ Şahabettin Yalçın. "Bilgi ve Değer", **Muğla Üniversitesi Felsefe Bölümü Sempozyum Bildirileri**, Ankara, Vadi Yayınları, 2002,s.202.

⁷⁴ Stephen, Quinn, **Knowledge Management in the Digital Newsroom**, London, Oxford Focal Press, 2002, p.52.

hizmetler, değerlerin somutlaşmış halidir.⁷⁵ Ekonomik faaliyetlerin temeli olan “değer yaratma” ve “değişim”, fiziki olarak değer yaratma(üretim) ve yaratılan ürünün fiziksel olarak el değiştirmesi faaliyetleri yanında; iletişim ve bilgisayar teknolojilerini kullanarak ve yenilikler yaparak, değer olarak bilgi yaratmak, bilgiyi kullanarak fiziksel akımları(hammadde-imalat-satış) yönlendirmek ön plana geçmiştir.⁷⁶

Bilgi yönetimi çalışmalarındaki tanımlama ve sınıflandırmalarda büyük bir çeşitlilik gözlenmektedir. Bu çeşitlilik içinde bulunulan bağlama özgü anlamlandırılan bir kavram olan bilginin farklı değerlendiriliş biçimlerinden kaynaklanmaktadır.⁷⁷ Literatürde bilgiyi birbirinden ayrı ele alan pek çok tanım bulunmaktadır. Aşağıda bilgi yönetimiyle ilgili diğer tanımlara kısaca değinilmiştir.

“Bilgi yönetimi, kayıtlı ya da kayıtsız organizasyon verilerini ve kişisel bilgi ve tecrübeye dayalı birikimleri toplayıp, düzenleyip, kayıt altına alıp yararlı bilgi haline getirerek bunları doğru zamanlarda, doğru kimselerin, istenilen her yerden ulaşılabilmesini sağlayıp organizasyonun pozitif iş neticeleri elde etmek amacıyla yapılan bir dizi teknolojik ve kültürel işlemlerdir.”⁷⁸

“Bilgi yönetimi, mevcut ve gerekli bilgi varlığının ve bilgi varlığına ait süreçlerin belirlenmesinin ve analizinin yanında hem bu varlıkların hem de süreçlerin organizasyonel hedeflere ulaşmak için geliştirilmesi gereken planlamaları ve kontrolleri yapmaktır. Bilgi yönetimi, bir firmada bilginin yaratılmasını, kodlanmasını yazılı hale getirilmesini, paylaşılmasını ve inovasyon için kullanımını kapsar.”⁷⁹

⁷⁵ Koç, Umut, “Kompleks Yaklaşımı ve Bilgi Yönetimi”, **Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Eskişehir, Osmangazi Üniversitesi, 25-26 Kasım 2004, s.426.

⁷⁶ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta Basım Yayım, 2003, s.72.

⁷⁷ Kalkan, Veli Denizhan, “Bilgi Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi: Literatür Değerlendirilmesi Ve Gebze’deki Üretim İşletmelerinin İnsan Kaynakları Departmanlarında Bir Uygulama Çalışması”, **2.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Kocaeli Üniversitesi, İzmit, 17-18 Mayıs 2003, s.356

⁷⁸ Keskin Halit “İşletmelerde Bilgi Yönetiminin Tanımlanması ve Kavramsallaştırılması: Kobi’lerde Bilgi Yönetimi Araçlarının Kullanımına İlişkin Bir Araştırma” **1.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Kocaeli Üniversitesi, İzmit, 2002, s.356.

⁷⁹ Elçi, Şirin, “Türk Sanayi Kuruluşlarında İnovasyon Yönetimi”, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi, Bilim ve Teknoloji Politika Çalışmaları Programı, 1999, s.23.

“Bilgi yönetimi, bilişim teknolojilerinin sağladığı veri ve bilgi işleme kapasitesiyle insanın sahip olduğu yaratıcılık ve yenilik kapasitesinin sinerjik bir kombinasyonudur.”⁸⁰

“Bilgi yönetimi, bir organizasyonun misyonunu gerçekleştirmek veya amacına ulaşmak ve aldığı kararları en etkili biçimde kullanmak için üretme ve paylaşma açısından bilgiyi kontrol altına alma faaliyetidir.”⁸¹

Bilgi yönetimi konusunda daha pek çok tanım ve yorum bulunmaktadır. Çeşitli kaynaklarda değişik uzmanlar tarafından ufak ayrıntılar dışında benzer biçimlerde tanımlanmıştır. Genel bir ifadeyle “ bilgi yönetimi, işletmenin bilgi ile ilgili etkinliğini ve işletmenin bilgi varlıklarından getirilerini en üst düzeye çıkarmak için bilginin sistematik ve planlı bir şekilde ortaya çıkarılması, sürekli güncelleştirilmesi ve kullanılmasıdır.”⁸²

2.1.2. Bilgi Yönetiminin Özellikleri

Bilgi yönetimi bilginin kurumda kimde ve nerede olduğu, kimin tarafından kullanıldığı, bu bilgiyle nelerin yapılabileceği, bilgiyi kullanmak için hangi kurumsal ve davranışsal engellerin ortadan kaldırılması gerektiği gibi sorulara yanıt üretir. Kurumda bilgi ağlarının haritaları çıkarılır. Bu ağlarda kimlerin kimlerle danıştığı, kimlere güvendiği, bilgi akış yönünün nasıl olduğu gibi ilişkiler belirlenir. Böylece bilgi boşluklarının nerelerde oluştuğunu ve bir sorun çözüleceği zaman veya teknik bir bilgi gerektiğinde kilit kişilerin kimler olduğunu anlamak mümkün olur. Bilgi haritalarının işlevsel bir anlam kazandığı iş dünyasında sanal kurumlar gerçekleşmiş demektir.⁸³

⁸⁰ Başpınar, Nuran Öztürk ,Bilgi ve Kayıt Yönetimi :Bir Sanayi İşletmesinde Bilgi ve Kayıt Sisteminin Geliştirilmesine İlişkin Model Önerisi,Yayınlanmamış Doktora Tezi,Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,1999, s.21.

⁸¹ Charles Townley, **Knowledge Management And Academic Libraries**, London,College and Research Libraries, 2001, p.44-55.

⁸² Kurt, Mustafa,“Bilgi Yönetimi ve Yenilikçiliğe Katkıları” **KalDer Forum Dergisi**, Yıl: 3, Sayı: 12, 2003 ,s.42.

⁸³Süral,Pınar ve Özmen,Ömür ve Saatçioğlu,Ömür “Bilgi Yönetimi Modelleri: Bileşenlerin İncelenmesine İlişkin Kavramsal Bir Çerçeve” , **1.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Kocaeli Üniversitesi, İzmit, 2002, s.216.

İlk bilgi yönetimi konferansı, “21.Yüzyıla Doğru Bilgi Varlıklarının Yönetimi”, 1987 yılında Purdue Üniversitesinde, DEC ve Technology Transfer Society işbirliği ile gerçekleştirildi. Steelcase North America ve EDS tarafından yönetilen “Bilgi Üretkenliği” toplantısı Nisan 1992 tarihinde Industrial Research Institute tarafından hazırlanan ve McKinsey and Company’nin deneyimlerini sunduğu toplantı ise Ekim 1992 tarihinde gerçekleştirildi. 1994 yılında “Bilgi Birikiminin Getirdikleri” Strategic Leadership Forum ve Ernest&Young ortak çalışması ile tartışmaya açıldı. Son yıllarda aynı konuları içeren bir çok toplantı gerçekleşmiştir. Tüm bu toplantılarda saptanan bulgular şöyle sıralanabilir⁸⁴ ;

Bilgi yönetimi hareketi yaygınlaşıyor: Öğrenen işletmeler, entelektüel sermaye, bilgi varlıkları, işletme bilinci, işletmede bilgelik olarak adlandırılan tüm çalışmalar tek bir hedefte birleşir; işletme içindeki bilgi korunmaz, değerlendirilmezse ve geliştirilmezse işletme yok olur.

Bilgi değer taşır ve bu değer ölçülmesi gerekir: Bilgi birikimi bir zenginliktir ve ölçülmesi değerini ortaya çıkarır. Halen kullanılmakta olan finansal araçlar bu zenginliğini gösterememekte tam tersine çalışanları personel giderleri altında ele almaktadır. İşletmeler değerlerini yeniden tanımalı ve vazgeçilemez sermayeleri olan insana yapılacak yatırıma inanmalıdırlar.

Ortak araştırmalar yürütülmelidir: Hizmet sektörü, dünya ekonomisinde büyüyen bir önem kazanmaktadır. Ancak hizmet sektörü için yapılan araştırmalar ve ayrılan teşvikler yetersizdir. Özel işletmeler, kendilerine özgü araştırmaları yalnızca rekabete karşı koyabilmek amacı ile yapmaktadırlar. Hizmet sektörünün geleceğini sağlamlaştırmak için ortak araştırmalar yürütülmelidir.

Orta kademelerden başlatılan yönetim şekli özendirilmelidir: Hiyerarşi alışkanlığı bir kerede yok edilemeyeceğinden, tepeden başlatılan klasik yönetim sistemi sürdürülmektedir. Bu nedenle hizmetin gerçekleşmesini sağlayan kişiler yönetimde söz

⁸⁴M.Amidon, Debra, “The Momentum of Knowledge Management”, 2004, <http://www.envation.com/momentum/mom/.tk.htm>, (6 Ekim 2004).

sahibi olamamaktadırlar. İşleri gereği müşteri ile direkt ilişkide olan elemanların yaptıkları işlerin değerlendirilmesi ile işletme iş tanımlarını değiştirebilir.⁸⁵

Uygulamalar işletmelere göre değişir: Her işletmenin kendine özgü kültürü olduğundan uygulama projeleri işletmeye göre değişecektir. İşletmedeki görevler alışılmışın dışında adlandırılabilir. Bilgi birikimi bulmacası bir çok şekilde çözülebilir ve proje liderliğini işletmenin her seviyesinden çeşitli görevlerden kişiler üstlenebilir. Bilgi yönetimi bir kerelik değil sürekli bir uygulamadır. Kuruluşa özeldir. Bilgi yönetimi sistemi her kuruluşun ve kuruluşta çalışan kişilerin özel gereksinimleri doğrultusunda oluşturulur ve gözden geçirilir. Bu özelliği ile genel problemleri çözmek üzere geliştirilmiş bir süreç, işlemler bütünü ve araç olan bilgi teknolojileri farklılık gösterir.

Yönetim mimarisi sınırlayıcı olmamalıdır: İşletmedeki değişkenleri belirlemek ve birbirine bağlamak için referans alınacak bir çerçeve gereklidir. Kurulacak yapı işletme kültürünü oluşturan elemanların tartışılmasına ve bütünleştirilmesine neden olmalıdır. Süreçlerin tanımı, yeni olanaklara fırsat verecek esnekliği ve dinamikliği içermelidir.⁸⁶

Teknoloji bilgi yönetimini uygulayan işletmelerin vazgeçilmez parçasıdır: Değişik hedefleri olan işletmeler işbirliği yapıyorlar, satıcı işletmeler, değer katan işletmeler, müşteriler ve hatta rakipler. Gelişmelerin sonucunda ortaya çıkan bu yapılar, karlı büyüme hedefi ile şekillendirilir. Kuruluşun bütünü, parçalarından daha değerlidir. Bu nedenle bütünün tanımına ve parçaların birleştirilmesine odaklanılmalıdır.

Bilgi birikimi rastlantılara bırakılmadan yönetilmelidir: Sistemler tamamlanmamış olsa bile biraz etki ve denetim denetimsizlikten daha sağlıklıdır. Bilgi yönetiminden en fazla yararı elde etmek için yönetim, hem bilim hem de sanat olarak algılanmalıdır.

⁸⁵ Amidon, Debra, "The Momentum of Knowledge Management", 2004, <http://www.envation.com/momentum/mom/.tk.htm>, (6 Ekim 2004).

⁸⁶ Şirin, **a.g.e.**, s.22.

Toplantılarda ortaya çıkan bu bulgulardan başka bilgi yönetiminin diğer özellikleri ise⁸⁷:

Bilgi yönetiminin konusunu kuruma ait örtülü, açık, dış ve iç bilgi ile bu bilgiye ilişkin işlemler oluşturur. Temel çabası bilgiyi üretken kılmaktır. Entelektüel sermayenin işletme içerisinde en verimli biçimde kullanılmasını, yeni bilimsel olarak yaratılan bilginin kurumsal alana transferini sağlar. Kapalı bilginin açığa çıkarılmasını sağlayarak işletme için önemli ve kritik olan bilginin kurum dışına çıkmasını önler.

Amacı karar vermeyi, üretimi, kaynak aktarımını, rekabeti, sürekliliği, gelişimi isabetlendirmek ve hızlandırmak için işletme içindeki örtük bilgiyi açığa çıkararak, açık bilginin ise dolaşımını sağlayarak kurumun verimine katkı yapacak doğru kişilere en uygun biçimde ulaştırmaktır. Her ne kadar bunu gerçekleştirirken teknoloji kullansa da bilgi döngüsüne ağırlık verdiği için bilgisayar biliminin değil bilgi biliminin sınırları içerisinde yer alır. Bilgi ve iletişim teknolojileri ile insanların yaratıcılığını birleştirerek kurumsal problemlere hızlı ve isabetli çözümler bulunmasını sağlar. Bilginin üretilmesi, saklanması, aktarılması, erişilmesi, kullanılması ile ilgilenir.

Bilgi yönetimi disiplinler arasıdır. Uygulamalarında bilgi ve iletişim teknolojisi iletişim yeni ekonomi, bilgi bilimi, işletme, finans, psikoloji, sosyoloji, linguistik, mühendislik alanlarından yararlanan disiplinler arası bir faaliyettir.⁸⁸

Örgüt kültürü, bilgi yönetimi için çok büyük önem taşır. İşbirliği, bilgi paylaşımı ve birbirinin fikirlerini kullanma üzerine kurulmuştur ve bu kültürün kurum içerisinde gelişmesini sağlar. Yani bilgi kültürüne dayanır ve onu geliştirir. Bunun ise sadece teknoloji kullanımı ile olmayacağı açıktır.⁸⁹

Bilgi yönetimi liderlik, düzen, öğrenme, teknoloji, kurumsal işlemlere destek, kişi ve birime göre içerik yayma, bilgi paylaşımı ve ortak kullanımı, çalışma sürecinin

⁸⁷ Çapar, Bengü “Bilgi Yönetimi: Nasıl Bir İnsan Gücü”, **2.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Kocaeli Üniversitesi, Derbent-İzmit, 2002, s.216.

⁸⁸ Şahin, a.g.e., s.215.

⁸⁹ Ögüt, Adem ve Sevinç, İsmail “Küreselleşme ve Bilgi Toplumu Bağlamında Şebeke ve Sanal Organizasyon Yapıları ve Elektronik Ticaret.”, **1.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Kocaeli Üniversitesi, Hereke-İzmit, 2002, s.128.

bir parçası olarak örtük bilginin açığa çıkarılması, bilgi varlığının ölçülmesi, kurumsal bilgi kültürünün yaratılması ve bilgi teknolojilerinin dayanmaktadır.

2.1.3. Bilgi Yönetiminin Temelleri

Bilgi yönetimini anlamak için, temel adımlarını ve uygulamadaki temel eylemlerin neler olduğunu kısaca incelemek gerekir.

2.1.3.1. Bilgi Yönetiminin Temel Adımları

Bilgi yönetiminde kavramsallaştırma, yansıtma, eylem planlama ve gözden geçirme olarak isimlendirilen dört temel adımdan söz edilebilir.⁹⁰

Kavramsallaştırma, bir organizasyonun hangi bilgi varlıklarına sahip olduğunu belirlemek için bir araştırma ve sınıflandırma çalışması yapmaktır. Bilgi varlıklarının nerede olduğu, neler içerdiği, nasıl bir biçimde bulunduğu, ne kadar ulaşılabilir olduğu ve faydasını ne olduğu araştırılır.

Yansıtma, bilginin organizasyona nasıl değer katabileceğini analiz etmek, bilgi varlığını kullanmanın fırsatlarının neler olduğunu incelemek, kullanımının etkisinin ne olacağını araştırmaktır. Bilginin kullanımını nelerin engellediğini belirlemek ve organizasyona sağlayacağı değer artışının ne olacağını analiz etmek, değerini ölçmek ve değerlendirmek diğer etkenleri arasında yer alır.

Eylem planlama, bilgiyi daha iyi kullanma ve daha fazla katma değer elde etmek için gerekli eylemleri belirlemektir. Planlamak, uygulamanın başlatılması ve nasıl izlenmesi gerektiğini kararlaştırmak ve bilgi varlığını bağlantılı faaliyetlerle bütünleştirmek gibi işlevleri kapsar.

Gözden geçirme, katma değeri sağlamak için bilgi kullanımını gözden geçirmektir. Yani bilgi varlığının kullanılmasının arzulanan katma değeri sağlayıp

⁹⁰ Barutçugil, a.g.e. ,s.71.

sağlamadığını ve tekrar kullanım için nasıl muhafaza edilebileceğini belirlemek ve kullanımın yeni bazı fırsatlar yaratıp yaratmadığını gözden geçirmektir.⁹¹

2.1.3.2 Bilgi Yönetiminin Temel Eylemleri

Bilginin başarı şansı olacak bir şekilde yönetilmeye başlanması için organizasyonda bilgi artışına olan ihtiyacın açıkça dile getirilmesi gerekir. Neden bilgi yönetimine ihtiyaç duyulduğunu açıklayacak şekilde bir strateji belirlenmeli, bu stratejiyi gerçekleştirecek bir ana plan hazırlanmalı ve onaylanmalıdır. Bu yaklaşım, bilgi yönetimi stratejik projesinin kolaylıkla uygulamaya konulmasını sağlayacaktır.⁹² Uygulama sırasındaki temel eylemler dört başlık altında ele alınmaktadır.

Bilgi yaratmak, yaratıcı beyinleri bir araya getirmek, uygun koşulları sağlamak ve belirli sabır göstermek ya da bilgiyi dış kaynaklardan satın almanın yollarını araştırmak gösterilebilecek bilgi yaratma çabalarından bazılarıdır. En önemli bilgi yaratma tekniği, bilgi dönüşüm süreçlerini cesaretlendirmektir.

Çekirdek bilgiyi ele geçirmek, önemli bir yetkinlikle bağlantılı olarak gerek duyulan bilgi türleri hakkında giderek artan bilinçlenme olarak tanımlanabilir. Bu aşamada yoğunluk, bilginin tamamlanması, yerinin belirlenmesi ve ele geçirilmesini kolaylaştıracak teknik alt yapının oluşturulmasındadır. Bilginin çekirdek unsurlarını ortaya çıkarmak amacıyla gerekli ön filtreler oluşturulur. Ele geçirme büyük olasılıkla iş başında gerçekleşir. Bununla beraber ele geçirme alt yapısı hazır olmalıdır. Ulaşmak ve kullanmak basit ve kolay olmalıdır.

Bilgiyi kullanıma sokmak, bilgi parçalarının genel olarak daha ileri aşamalarda kullanımları için hazır duruma getirilmesine yönelik eylemdir. Güçlü ve ileri teknolojiler hizmete sunulur. Ancak yine de çekirdek bilginin basit ve kullanılabilir olmasına çaba göstermelidir. Önemli olan ulaşılabilirliğin önünde herhangi bir engel, bir sınırlama bırakmamaktır. Organizasyonun her yerinden herkes tarafından bilgiye günde 24 saat ulaşılabilmelidir.⁹³

⁹¹ Peter Drucker, **Yeni Örgütün Ortaya Çıkışı**, (Çev. G.Bulut) İstanbul, Mess Yayınları,1999, s.78.

⁹² Zeynep Düren, **2000'li Yıllarda Yönetim**, İstanbul, Alfa Yayınları, 2000, s.121.

⁹³ Düren, **a.g.e.**, s.123.

Çalışma grupları takımlardan farklıdır. Takımlar ortak bir amaç ya da işletme hedefinin peşinde giderken çalışma grupları ortak bir çıkar etrafında toplanır. Bu ayrım önemlidir çünkü bilgi paylaşımının yalnızca takımların içlerinde değil takımlar arasında da olmasını cesaretlendirmek gerekmektedir. Çalışma grupları, takımlardan çok daha geniş insan topluluklarını ifade eder. Çalışma gruplarının çalışmaları, bilginin farklı takımlar içinde ve takımlar arasında elde edilmesi, paylaşılması ve uygulanması ile ilgili deneyimleri kapsar.⁹⁴

2.1.4. Bilgi Yönetimi Süreçleri

Son yıllarda, bilgiye dayalı bir ekonomik ve sosyal dönüşüm süreci idrak edilmektedir. Sanayi devriminden sonra kurulan ekonomik ve sosyal yapıyı dramatik bir biçimde değiştiren⁹⁵ dönüşüm sürecinin merkezinde gelişmiş enformasyon ve iletişim teknolojileri yer almaktadır. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecinde üretimden aile yapısına, iktidar ilişkilerinden günlük hayata kadar pek çok alanda büyük bir değişim yaşanmaktadır.

2.1.4.1. Bilgi Yönetimi Sürecinin Temel Unsurları

Teknik, yapısal ve kültürel olmak üzere üç temel altyapı unsuru vardır.⁹⁶Entelektüel sermayenin maksimizasyonunu sağlar. Teknik boyut, işletmede mevcut olan teknolojiyi sağlayan bağlantılar üzerinde yoğunlaşmaktadır. Kültürel boyut, paylaşılmış çevreyi kapsar. Yapısal boyut, normlar ve güven mekanizmalarının varlığını ifade eder.⁹⁷

2.1.4.1.1. Teknoloji Unsuru

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 kapsamlı bir altyapı yatırımı

⁹⁴ Barutçugil, a.g.e.s.73.

⁹⁵ Tom Hope, **Competing in the Third Wave**, Boston, Harvard Business School, 1997, p.45.

⁹⁶Özkan Büyük, "Bilgi Yönetimi Süreci: *Kavram ve Teknikler*", Çalışma Raporu, **Galatasaray Üniversitesi Mühendislik ve Teknik Fakültesi Yayınları**, İstanbul, 2000.,s.78.

⁹⁷ A. Malhotra and A.H. Segars, "Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective", **Journal of Management Information Systems** , Sayı 18., Boston, 2001.p.21.

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, insanların yüz yüze gelmeden bilgiyi doğrudan paylaşımları için araçlar sağlar. Teknolojiye bağlı olarak bilgiye ulaşmanın kolaylaşması, zaman ve maliyet tasarrufu sağladığından bilginin faydası ve etkinliği artacaktır.

1980’li yıllardan itibaren bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan devrimsel değişimler iş dünyası için bir çok fırsatı beraberinde getirdiği gibi “iş”in tasarımını da değiştirmiştir. İşletmelerde hemen tüm “iş”lere bilgi iletişim teknolojileri dahil edilmiş ve departmanların etkinliği artırılmıştır. Ortaçağı kapatıp Yeniçağ’ı açacak kadar etki yapan barutun icadıyla bilgisayarın icadı aslında benzerlikler göstermektedir. 1940’larda icat edilen ilk bilgisayarın geniş kitlelerce kullanılabilir hale gelmesiyle ortaya çıkan etkinin yeni bir çağ açacak güce sahip olduğu söylenebilmektedir.⁹⁸

İşletmelerin ürettiği mal ve hizmetlerin içerisinde bilgi yoğunluğunun ve payının giderek artmasıyla ortaya çıkan entelektüel sermaye ve bilgi yönetimi kavramları da esasen işletmelerin ürünler üzerindeki rekabet gücünü artırmaya yönelik çabalardır. Ancak diğer bir çok yönetim uygulamasında olduğu gibi bilgi yönetiminde de etkinliğin sağlanmasında bilgi iletişim teknolojilerinin kolaylaştırıcı rolünden faydalanılır. Bilgi yönetimi bilgi kaynaklarını tespit etmeyi ve bu kaynaklar vasıtasıyla öğrenmeyi amaçladığı için öğrenmeyi sağlayacak teknoloji tasarımlarına ihtiyaç duyulmaktadır.

İşletmelerin öğrenme kaynakları işletme için ne kadar önemliyse bu kaynaklara ulaşımı kolaylaştıracak teknoloji ve süreçlerde o değerinde önemlidir. İşletmeler hem öğrenme kaynaklarına hem de bunu sağlayacak bilgi altyapısı unsurlarına sahip olmalı ve bunları etkin yönetebilmelidir. Rekabet edebilmenin günümüzde işletmelerin bilgiyi elde etmelerinden ve yönetmelerinden geçtiğine inanılıyorsa, bu hususlarda politika oluşturmak ve yatırım yapmak işletme için önem arz eder.⁹⁹

⁹⁸ Hope, a.g.e, p.47.

⁹⁹ Dilek Karahoca ve Adem Karahoca, **Yönetim Bilişim Sistemleri ve Uygulamaları**, İstanbul, Beta Yayınları, 1998, s.58.

Tablo 2.1: Bilgi Yönetimi Altyapısında Öğrenme Kaynakları

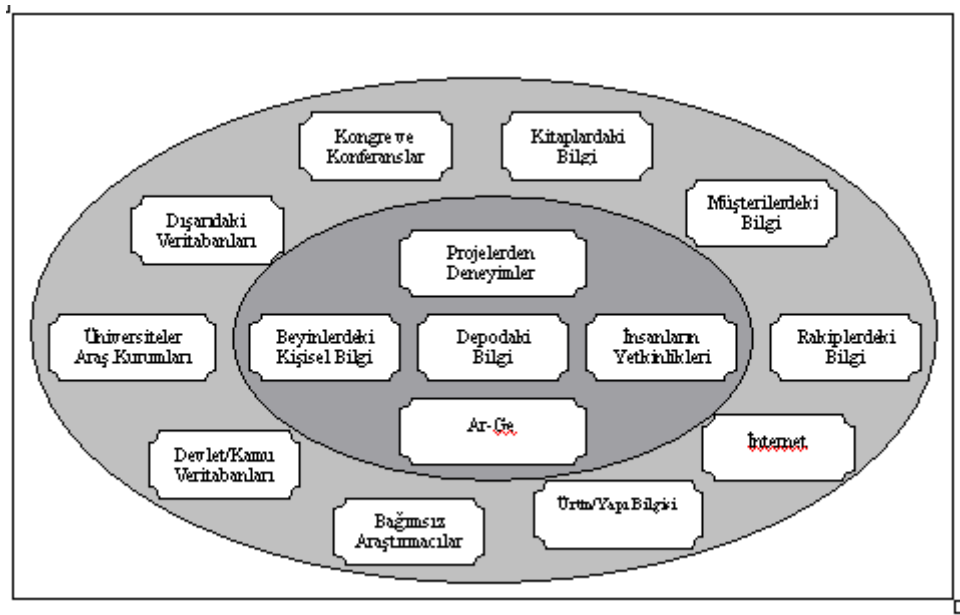
Öğrenme Kaynakları	Bilgi Altyapısı Unsurları
Uzmanlar	Eğitim Programları
Rekabet	İş zekası
Müşteriler	Yardım Hattı
Diğerleri	İnformal Toplantılar
İşletme	Bilgi Sayacı
Shop Floor	Öneri Kutuları
Geçmiş	Arşiv
Araştırma	Ar-Ge Departmanı

Kaynak: BEIJERSE Roelof P. uit, “Questions in Knowledge Management: Defining And Conceptualising A Phenomenon”, **Journal of Knowledge Management**, Cilt 3 . Sayı 2 , 1999, s.103.

Tablo 2.1’de görüldüğü gibi bir işletme için işletme çevresinde çeşitli bilgi kaynakları bulunmaktadır ve bu kaynaklara ulaşmayı sağlayacak çeşitli araçlar mevcuttur. İşletme öğrenen bir yapıya kavuşmak ve bunu sürdürmek için bu bilgi kaynaklarını tespit etmeli ve etkin olarak kullanmak zorundadır. Bunları yaparken de bilgi iletişim teknolojilerinden etkin olarak yararlanmalıdır.¹⁰⁰

Bir bütün olarak işletme öğrenme aracı olarak bir çok kaynağı ve bilgi altyapısı aracını kullanabilir. Bazen Ar-Ge departmanı temelinde araştırma faaliyetleri işletmenin öğrenme süreçlerine yardımcı olurken kimi zamanlarda ise müşterilerden gelen geribildirimler işletmenin öğrenmesinde temel kaynak fonksiyonu görebilirler. Ancak şekilde yer alan ve ilave edilebilecek öğrenme kaynakları ve bilgi altyapısı unsurları bir bütün olarak ele alınmalı ve öğrenme süreci içerisinde hepsini çevreleyen bir modele yer verilmelidir.

¹⁰⁰ Headrick ,Daniel, **R. Enformasyon Çağı : Akıl ve Devrim Çağında Bilgi Teknolojileri**, (Çev.İsmail Bulut),İstanbul Kitap Yayınevi, 2002, s.47.



Kaynak : (BARUTÇUGİL, 2001; s.66)

Şekil 2.1. İşletme İçi Bilgi Kaynakları

Kaynak: İsmet Barutçugil, **Bilgi Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayınları, 2001, s.66

Şekil 2.1’de de gösterildiği gibi bir işletme için öğrenme kaynakları ikiye ayrılabilir. Bir işletme içsel kaynaklardan öğrenme süreçlerini gerçekleştirebileceği gibi bazen de dışsal kaynaklara başvurabilir. Ancak içsel kaynaklar fonksiyonel bir bilgi altyapısı için temel teşkil eder. Bilginin önemine inanmayan yöneticilerin oluşturduğu bir işletme veya bilgi teknolojileri yatırımı yapmayan bilgi stratejisi uygulamaya çalışan bir işletme için dışsal bilgi kaynaklarının niteliği bir önem arz etmeyebilir. Etkin bir bilgi stratejisi içsel ve dışsal bilgi kaynaklarının optimum noktada birleştirilmesiyle elde edilebilir.¹⁰¹

İşletmenin içsel bilgi kaynakları; işletmenin daha önce uygulamış olduğu projelerden ve gerçekleştirdiği faaliyetlerden elde etmiş olduğu deneyimler, işletmenin sahip olduğu çalışanların yetkinlik ve becerileri, yöneticilerin ve çalışanların sahip oldukları ve işleriyle ilgili olarak kullandıkları bilgiler, işletmenin faaliyetleri sonrası

¹⁰¹ Kurt, a.g.e.,s.3.

elde etmiş olduğu enformasyonları kapsayan arşivler ve bilgi sistemleri altyapısındaki sanal ortamlarda saklanan enformasyondan oluşmaktadır.¹⁰²

Dışsal bilgi kaynakları ise içsel bilgi kaynaklarına göre daha geniş bir çerçeveyi temsil etmektedir. Çünkü işletmelerin direkt olarak ilişki içinde oldukları yakın çevrenin yanı sıra yoğun bir ilişkide bulunmadıkları uzak çevrenin de öğrenmede katkısı ortaya çıkabilmektedir. Bir çok başarılı yenilik uygulamalarının farklı alanlardaki gelişmeler ve uygulamalara bakılarak geliştirildiği bilinmektedir.

Sonuç olarak işletme bilgi yönetimi uygulamalarında içsel yada dışsal bilgi kaynaklarının hangisinden bilgi edinirse edinsin bu iki kaynaktaki verilerin rekabet avantajı sağlayacak şekilde işletme süreçlerine dahil edilebilmesi iyi tasarlanmış bir bilgi iletişim teknolojisi altyapısına bağlıdır. Etkin bir bilgi yönetimi uygulaması gerçekleştirmek isteyen işletmelerin yöneticileri, çalışanlara bu konuda liderlik yapmalarının ve uygun bir örgüt kültürü oluşturma çabalarının yanı sıra, ürünlere (mal/hizmet) yüksek katma değer sağlayacak bir bilgi yönetimi için gerektiği kadar da bilgi iletişim teknolojisi kullanma yoluna gitmelidir.¹⁰³

2.1.4.1.2. Kültür Unsuru

Örgütsel kültür bilgi yönetiminin başarısını etkileyen en önemli unsurdur. Örgütsel kültür, bir işletmedeki yaşamı karakterize eden inançlar, gelenekler, değer sistemleri, davranışsal normlar ve iş yapma biçimlerini kapsayan bir bütün olarak tanımlanır. İşletmede çalışanların etkileşimde bulunabilmesi için güvenilir varsayımlar ortaya koyarak ilişkileri standart hale getirme işlevi görür.¹⁰⁴ Bu nedenle işletmelerde bilgiyi etkin bir şekilde yönetmek için kültürü şekillendirme önem arz etmektedir.

Bireyler arasındaki etkileşim, yenilik sürecinde gerekli olmaktadır. Bireyler ve gruplar arasındaki diyalog sık sık yeni fikirlerin yaratılmasının temel kaynağı olabilir. Farklı perspektiflerin çeşitli departmanlardaki çalışanlar tarafından paylaşılması için işgören etkileşimi hem biçimsel hem biçimsel olmayan tarzda teşvik edilmelidir. Bu

¹⁰² Büyük, **a.g.e.**, s.75.

¹⁰³ Tiwana,**a.g.e.**, s.371.

¹⁰⁴ Tiwana,**a.g.e.**, s.369.

etkileşim ve işbirliği, hem bireylerin kendi aralarında bilgilerini paylaşmalarını ve denetim altına almalarını hem de bireysel düzeyden örgütsel düzeye transformasyonu sağlar. Ayrıca işgörenlerin sorunların çözümünü kolaylaştırmaya yönelik bilgiyi yaratması, sahip oldukları bilgiyi organize etmesi ve paylaşması için şebekeler kurulmalıdır. Öte yandan kültürün önemli bir bileşeni olan işletme vizyonu ve değer sistemleriyle ilgili ifadeler, bilgi yönetimi süreçlerini teşvik eden unsurların ortaya çıkmasına katkıda bulunmalıdır.

2.1.4.1.2. Yapısal Unsurlar

Örgütsel yapı, teknolojiden en yüksek düzeyde yararlanabilmek için esnek bir şekilde tasarlanmalıdır. Bilgi, işletmenin içinde ve dışında mevcuttur. İşletme için içerideki bilgiyi yönetmek ne kadar önemli ise dışarıdaki bilgiyi yönetmek de o kadar önemlidir. Burada sorun, bilgiyi bulma, ele geçirme, yaratma, organize etme, paylaşma ve transfer etmeye gereksinim duyan insanların onu alıp kullanmasını teşvik etmeyle ilgilidir. Bir işletmenin teşvik sistemleri, çalışanların bilgiye hangi kanallardan ve nasıl ulaşılacağını belirleyerek, kendi bölüm ve fonksiyonları dışındaki kişilerle bilginin paylaşılmasını kolaylaştıracak şekilde tasarlanmalıdır.¹⁰⁵

2.1.4.2. Bilgi Yönetimi Süreçlerinin Tanımlanması

Bu bölümde bilgi yönetimi kavramı birbiriyle ilişkili dört süreç itibarıyla ele alınmakta olup şu şekilde tanımlanmaktadır; “Bilgi yönetimi, bilginin üretilmesi ve geliştirilmesi, tasnif edilmesi ve saklanması, transfer edilmesi ve paylaşılması, kullanılması ve değerlendirilmesi ile ilgili tüm faaliyetlerin organize edilmesi ve yönetilmesidir”.¹⁰⁶Bu bağlamda çalışmanın temel amacı konuyla ilgili mevcut literatürü gözden geçirerek, bilgi yönetimi süreçleriyle ilgili teorik bir çerçeve ortaya koymaktır.

¹⁰⁵ Özgener,Şevki, “Global Ölçekte Değer Yaratan Bilgi Yönetimi Stratejileri”, , **1.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Kocaeli Üniversitesi, Hereke-İzmit, 2002, s.128.

¹⁰⁶ Özgener,Şevki, “Global Ölçekte Değer Yaratan Bilgi Yönetimi Stratejileri”, **1.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Kocaeli Üniversitesi, Hereke-İzmit, 2002, s.128.

2.1.4.2.1. Bilginin Üretilmesi ve Geliştirilmesi

İstikrarlı piyasa şartlarının yerini belirsizliğe hatta muğlaklığa bırakmasıyla işletmelere karşılaştırmalı rekabet avantajı kazandırmanın en geçerli yolu bilgi üretmektir. Yakın geçmişe kadar işletmeler açısından yavaş yavaş ancak sürekli değişim anlayışı esas alınırken günümüzde pek çok işletme için sürekli yenilik, radikal değişim ve maksimum düzeyde uyum gösterme kabiliyeti ön plana çıkmaktadır. Böylelikle bilgi üretiminin esas alındığı, insan merkezli özellikle insanın zihinsel gücüne dayalı yeni bir dönem başlamaktadır¹⁰⁷.

Bilginin üretilmesi denildiğinde kısaca bir organizasyonun yeni ve faydalı fikirler ve çözümler üretebilme kabiliyetinden söz edilmektedir. Organizasyonlar geçmişteki ve halihazırdaki bilgi kaynaklarından elde ettikleri bilgileri çeşitli etkileşimler neticesinde yeniden yapılandırarak ve bu bilgileri yeni gelen bilgilere de tabi tutarak bilgi üretirler¹⁰⁸. Bu anlamda bilgi üretimi süreci, organizasyon yararına yeni bilgi üretilmesi ile ilgili tüm faaliyetleri kapsamaktadır¹⁰⁹.

Esasen sağlıklı tüm işletmeler bilgiyi üretir ve kullanırlar. Her kuruluşun kendisini örgütleyebilmesi ve fonksiyonlarını sürdürebilmesi için bilgiye ihtiyacı vardır. Ancak bilgi üretilmesi sürecinden kast edilen, bilginin bilinçli ve kasıtlı olarak üretilmesidir. Bir diğer ifade ile bilgi üretilmesi süreci, işletmelerin kurumsal bilgi birikimlerini arttırmak ve geliştirmek amacıyla yaptıkları sistemli çalışmalarla ilgilenmektedir.

Bilginin üretilmesi süreci mutlaka yeni bilgi üretilmesini gerektirmemektedir. Çoğu kez işletmeler farklı kaynaklardan bilgiyi elde ederek kendi bünyelerine uygulamayı ve organizasyonun amaçlarına uygun olarak kullanmayı tercih ederler¹¹⁰. Bilginin toplanması ve elde edilmesi iki bakımdan önemlidir. Birincisi bu bilgiler yeni

¹⁰⁷ Malhotra, Yogesh, "Knowledge Management for E-Business Performance: Advancing Information Strategy to Internet Time", **Information Strategy: The Executive's Journal**, Sayı 5, Londra, 2000.,p.45.

¹⁰⁸ Gita, Bhatt, "Knowledge Management In Organizations : Examining The Interactions Between Technologies, Techniques And People", **Journal of Knowledge Management**, Cilt.5, Sayı.1, Boston,2001,p.78.

¹⁰⁹ Abou-Zeid, E.S, "A Knowledge Management Reference Model", **Journal of Knowledge Management**, Cilt 6, Sayı. 5, Boston,2002.,p.45.

¹¹⁰ Bhatt,a.g.e.,p.26.

bilgi üretilmesinde kullanılacaktır. İkincisi şayet bu bilgiler işletme açısından yeni ise ve mevcut bir problemin daha etkili biçimde çözülmesi veya bir sürecin iyileştirilmesi gibi değer ifade eden bir sonuç doğuruyorsa organizasyon açısından yeni üretilmiş bilgi kadar kıymetlidir. Organizasyonlar iç ve dış çevrelerinden elde ettikleri enformasyonu mevcut bilgi birikimleri, tecrübeleri, değerleri ve kurum gelenekleriyle harmanlayıp, örgütsel bir öğrenme sürecinden geçirmek suretiyle bilgiye dönüştürürler. Kurumun bilgi tabanının bir parçası haline gelen söz konusu bilgi, kurum açısından yeni ve kuruma özel bir nitelik taşır.¹¹¹

İşletmeler açısından bilgiyi elde etmenin en doğrudan ve genellikle de en etkili yolu onu satın almaktır. Bilgiyi satın almak ya bilgiye sahip olan bir kuruluşu satın almak ya da bilgili insanları işe almakla mümkün olur. Kuşkusuz işletme satın almanın pek çok sebebi bulunmakla birlikte giderek işletmeler sahip oldukları bilgi birikimleri nedeniyle satın alınmaya başlanmıştır. Bu konudaki güzel örneklerden biri 1995 yılında IBM'in Lotus'u 3.5 milyar dolar karşılığında satın almasıdır. Üstelik defter değeri 250 bin dolar olan Lotus şirketine bu bedelin ödenmesinin sebebi Lotus ürünleri olan "Notes" veya diğer yazılım programları değildir. Bu derecede yüksek bir fiyat daha ziyade Lotus işletmesinin Notes'u meydana getiren bilgi birikimi ve bilgi üretme kabiliyeti için ödenmektedir¹¹².

Öte yandan, her ne kadar işletmeler için ihtiyaç duyulan bilginin bir şekilde elde edilmesi önemli olsa da kuruluşlara esas rekabet avantajı kazandıran husus kendi bünyesinde bilgi üreten bir işletme olmaları ve yeni bilgi üretebilme kapasitesidir. Nitekim McKinsey firmasının ABD, Avrupa ve Japonya'daki önde gelen işletmelerini kapsayan araştırma sonuçlarına göre başarılı firmaların %80'nin yeni fikirleri ve projeleri destekledikleri ve tamamının yeni bilgi üretilmesi konusunda sistematik çalışmalar yaptıkları ve önemli miktarda kaynak ayırdıkları ortaya konulmaktadır¹¹³. Bu bağlamda kuruluşlar açısından başarının anahtarı enformasyon işlemekten sürekli buluşçuluğa ve yeni bilgi üretilmesine kaymıştır.

¹¹¹ Nonaka ve diğerleri, **a.g.e.**, s.32.

¹¹² Davenport ve Prusak, **a.g.e.**, s.87.

¹¹³ Malthora, **a.g.e.**, p.72.

2.1.4.2.2. Bilginin Tasnif Edilmesi ve Saklanması

Bilginin işletme açısından değer ifade edebilmesi ancak onun tasnif edilmesi (sınıflandırılması), belli bir şekle sokulması ve saklanması ile mümkün olmaktadır.¹¹⁴ Zira bu şekilde bilgi doğru zamanda, doğru kişi tarafından ve doğru biçimde kullanılabilir. Bilginin tasnif edilmesi ve saklanması bilginin değerlendirilmesi açısından önemli olduğu kadar ileride yeniden kullanılabilmesi açısından da gereklidir. Böylelikle bilgi bir ölçüde kişilerin mülkiyetinden çıkarak işletmeye mal olmuş olur¹¹⁵. Bu sebeple bilgi yönetiminin temel süreçlerinden biri de bilginin türüne, kullanım amacına ve organizasyonun hedeflerine uygun olarak tasnif edilmesi ve çalışanların günümüzde ve gelecekte erişimine sunulacak biçimde saklanmasıdır.

Bilginin tasnif edilmesi, bilginin toplanması, tanımlanması, tasvir edilmesi, içeriğinin ne olduğunun ve ne işe yarayacağını açıklanması, kullanılması ve saklanmaya uygun bir biçime sokulması anlamına gelmektedir. İşletme açısından en güvenilir bilgi kaynağı sosyal anlamda yapılandırılmış, tasnif edilmiş, çalışanların tümü tarafından paylaşılan, kabul edilen ve kullanılabilir durumda olan bilgidir. Bu bakımdan bilginin tasnifi işletmenin bilgi potansiyelini güvenilir bir bilgi kaynağına dönüştürmeyi amaçlayan önemli bir süreçtir. Tasnif süreci aynı zamanda işletmenin bilgi kaynaklarının bir çeşit envanterinin çıkarılmasına ve mevcut bilgi potansiyelinin ortaya konulmasına yardımcı olmaktadır. Buna ilave olarak bilginin tasnif edilmesi işe yaramayan veya güncelliğini yitirmiş bilgi ve enformasyon yığınlarının elenmesini sağlayarak bir çeşit filtreleme fonksiyonunu da görmektedir.

Öte yandan bilginin amacına uygun olarak tasnif edilmesinin oldukça zor ve uzmanlık gerektiren bir süreç olduğunun unutulmaması gerekmektedir. Bu durum öncelikle bilginin kendine özgü yapısından kaynaklanmaktadır. Bilgi veri ve enformasyondan farklı olarak doğrudan insan zihninin bir ürünüdür ve ancak insan zihninde hayat bulur. En basit ifadesiyle bilgi insanın bildiği şeydir. Bu sebeple veri ve

¹¹⁴ Offsey, S. "Knowledge Management : Linking People to Knowledge for Bottom Results", **Journal of Knowledge Management**, Cilt 1, Sayı 2, Boston, 1997.p.22.

¹¹⁵ Nemati H., "Global Knowledge Management I: Exploring a Framework for Research", **Journal of Global Information Technology Management**, Cilt 5, Sayı3, New York, 2002.,p.65.

enformasyondan farklı olarak insanın bildiği her şeyin belirli bir biçime sokulması, belli şekillerle, rakamlarla veya sembollerle ifade edilmesi ve belli başlıklar altında sınıflandırılması mümkün değildir.

Ayrıca kurum içerisinde bilginin farklı mekanlarda, farklı biçimlerde, dağınık ve savruk biçimde bulunduğu da gözden uzak tutulmamalıdır. Gerekli tedbirler alınmazsa, çoğu zaman çalışanlar işletme içerisinde dağınık halde bulunan bilginin varlığının dahi farkında olmayabilir. Bu sebeple bilginin tasnifinde, onu değerli kılan belirleyici özelliklerinin korunarak tasnif edilmesine dikkat edilmelidir.¹¹⁶

Bilginin tasnifinde karşılaşılan en büyük zorluk örtülü bilginin tasnif edilmesidir. Zira açık bilginin aksine örtülü bilgi sübjektif, durumsal ve kişiye özel bir nitelik taşımaktadır. Bu bakımdan örtülü bilginin ifade edilmesi, yazıya dökülmesi ve sınıflandırılması oldukça zordur. Her ne kadar son yıllarda yürütülen sistemli çalışmalar ve yeni teknolojilerin devreye sokulmasıyla örtülü bilginin tasnifi konusunda önemli mesafeler alınsa da bu konudaki en etkili yöntemlerden biri bilginin sahibi ile bilgiyi arayanı buluşturan bilgi haritalarıdır. Bilginin kendisini değil yerini ve kaynağını göstererek aranan bilgiye veya kişiye nasıl ulaşılacağını ortaya koyan söz konusu haritalar özellikle örtülü bilginin tasnifinde ve saklanmasında oldukça etkili bir yöntemdir.¹¹⁷

Diğer yandan bilgi yönetiminin temel amaçlarından biri organizasyonun sahip olduğu bilgi birikiminin çeşitli biçimlerde saklanması ve bu bilgiye en yaygın ve kısa sürede erişim imkanının sağlanmasıdır.¹¹⁸ Zira bir işletmenin bilgi üretmesi ve bu bilgiyi etkili biçimde kullanarak ondan değer elde etmesi ancak geçmişten gelen kurumsal bilgi ve birikimle mümkün olmaktadır. Bu bakımdan işletmelerin sahip olduğu bilgiyi yeniden kullanabilecekleri şekilde saklamaları gerekmektedir. Bilginin tasnifinde olduğu gibi saklanmasında da örtülü ve açık bilgi ayrımı oldukça faydalıdır. Açık bilginin çeşitli teknolojik sistemler ve araçlar yardımıyla bireylerden bağımsız

¹¹⁶ Davenport ve Prusak ,a.g.e., s.121.

¹¹⁷ Davenport ve Prusak, a.g.e., s.88.

¹¹⁸İpçioğlu,İsa ve Erdoğan,Zafer,“İşletmelerde Liderlik ve Bilgi Yönetimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir,25-26 Kasım, s.634.

olarak kolaylıkla saklanabilmesine mukabil işletmenin bilgi kaynaklarının nispeten çok daha büyük bölümünü oluşturan örtülü bilginin aynı yöntemler yardımıyla saklanması oldukça güçtür. Şayet işletmenin bilgi kaynakları bir buz dağına benzetilecek olursa açık bilgi buz dağının suyun üzerinde kalan görünür kısmını örtülü bilgi ise suyun altında kalan görünmez kısmını oluşturmaktadır. Nitekim bilginin saklanmasıdaki en büyük güçlük, işletme geneline dağılmış olan veya saklı halde bulunan bilgiyi ortaya çıkartmak ve değerini kaybettirmeden yeniden kullanılmasına uygun biçimde saklamaktır.¹¹⁹

2.1.4.2.3. Bilginin Transfer Edilmesi ve Paylaşılması

Bilginin transfer edilmesi ve paylaşılması kısaca çalışanların ihtiyaç duydukları bilgiye mümkün olabildiğince kolay ve hızlı biçimde erişebilmelerini temin etmeye yönelik sistem, uygulama ve süreçlerin tümünü ihtiva etmektedir. Söz konusu sistem ve süreçler bir işletme bünyesindeki bilginin dağıtılması ve paylaşılmasına yönelik olarak uygulanabileceği gibi organizasyonlar arası bilgi transferine ve paylaşılmasına yönelik olarak da uygulanabilir.

Bilgi yönetiminin etkililiği bir işletmenin yeni bilgi üretebilme ve mevcut bilgiyi aktarabilme kapasitesiyle doğru orantılıdır. Bu bakımdan bilginin transferi ve paylaşılması ile işletmenin performansı arasında yakın bir ilişki olduğu kabul edilmektedir.¹²⁰ Zaten bilgi yönetiminin temel amaçlarından biri de işletmenin bilgi potansiyelinden maksimum düzeyde istifade etmek ve çalışanların birbirlerinin bilgisini kullanmak suretiyle sinerji etkisinden yararlanarak daha fazla bilgi üretebilmektir. Zira günümüzde işletmelerin en değerli varlığı olan bilginin değeri ancak onun dağıtılması, transfer edilmesi, paylaşılması ve çalışanlar tarafından içselleştirilmesi ile ortaya çıkmaktadır. Eğer bilgi kişilerin zihinlerinde, veri depolarında, dosyalarda veya bilgisayar belleklerinde duruyorsa işletme açısından fazla bir değer ifade etmemektedir.

¹¹⁹ Nemati, a.g.e., p.25.

¹²⁰ Sveiby K.E. and Simons R., "Colaborative Climate and Effectiveness of Knowledge Work", **Journal of Knowledge Management**, Cilt. 6, .Sayı 5, Boston 2002., p.35.

Mesela bir işlemle ilgili yapılan bir hata kaydedilmiş ancak başkalarına transfer edilememişse aynı hatayı başkalarını yapması da muhtemeldir.¹²¹

Bilgi transferinde tek yönlü bir bilgi akışından ziyade her iki tarafın da bilgisini arttıracak iki yönlü bir bilgi alışverişi ve paylaşımı amaçlanmaktadır. Zira bilgi diğer üretim kaynaklarının aksine paylaşıldıkça ve transfer edildikçe değeri artan bir kaynaktır. Nitekim bilgi transferinde bilgiyi nakledenin bilgisi azalmaksızın bir diğerinin bilgisi artar. Hatta çoğu zaman bu etki karşılıklı olduğundan transfer işlemi her iki tarafın da bilgisinin artmasını sağlar. Bu bakımdan işletme açısından meseleye bakıldığında bilgi kaynağı en azından iki kat artmış olur. Şayet söz konusu transfer işlemi zincirleme bir reaksiyon doğurursa ki buna bilginin çarpan etkisi de denilebilir bu etki birkaç katına kadar çıkabilmektedir¹²².

2.1.4.4.4. Bilginin Kullanılması ve Değerlendirilmesi

Bilginin üretilmesi, geliştirilmesi, tasnif edilmesi, saklanması ve transfer edilmesi gibi faaliyetlerin tamamı önemli olsa da bilgi ancak kullanıldığı ve değerlendirildiği ölçüde fayda sağlar. Bir başka ifade ile bilginin yönetilmesi ancak üretilen, tasnif edilen ve paylaşılan bilgi işletmeye değer katacak biçimde kullanıldığında anlamlı bir faaliyete dönüşür.¹²³

Bilginin söz konusu anlamda değerinin artırılması için bilgi yönetimi uygulamalarının çalışanların davranışlarında, çalışma anlayış ve biçiminde reel şekilde değişime yol açması, yeni ve faydalı fikirlerin, süreçlerin, uygulamaların ve politikaların geliştirilmesi hususunda somut katkılar yapması gerekmektedir. Bu ise bilginin organizasyon yararına etkili ve sonuç getirecek biçimde kullanılmasını gündeme getirmektedir. Bu bakımdan bilginin kullanılması ve organizasyona yarar sağlayacak biçimde davranışlara dönüştürülmesi, o bilginin elde edilmesi ve bilinmesi kadar önemlidir. Nitekim yapılan çalışmalar bilginin en çok o bilgiyi üreten kişiler tarafından paylaşıldığında, bu kişiler tarafından diğer çalışanlara anlatıldığında ve yeni öğrenenlerin söz konusu bilgiyi kullanmaları sürecinde aynı kişiler tarafından takip

¹²¹ Bhatt,**a.g.e.**, p.44.

¹²² Barutçugil,**a.g.e.**,s.72.

¹²³ Nonaka ve diğerleri, **a.g.e.**, p.125.

edildiğinde değerli olduğunu ortaya koymaktadır.¹²⁴ Bu sebeple bilgi yönetimi uygulamalarının başarısının bilginin ne ölçüde etkili ve etkin biçimde kullanıldığına, bu bilginin ne ölçüde davranışlara yansıdığına ve fiiliyata geçirildiğine bağlı olduğu ileri sürülmektedir. Yapılan araştırma sonuçlarına göre bilgi yönetimi uygulamalarından beklenen somut faydalar içerisinde daha iyi karar verme, müşteri hizmetlerinin iyileştirilmesi ve personel etkililiğinin artırılması en önemlileri olarak gösterilmektedir.

125

Bilgi yönetimi faaliyetlerinin değerlendirilmesi, bilgi yönetimini süreçlerinin son aşamasını teşkil etmektedir. Bilgi yönetimi uygulamalarından daha iyi neticeler alabilmek için bilgi yönetimi uygulamalarından elde edilen sonuçların değerlendirilip kontrol edilerek bilgi yönetiminin performansının ortaya konulması gerekmektedir. Kaplan ve Norton'un "Dengelenmiş Ölçüm Kartı" yaklaşımından esinlenilerek kamu kesiminde bilgi yönetimi stratejilerinin performansını ölçmek için oluşturulan bir model değerlendirme açısından oldukça faydalı görülmektedir. Söz konusu modelde bilgi yönetiminin performansını ölçmede iki ölçütü bulunmaktadır. Bunlardan ilki "Bilgi Yönetimi Performans Ölçüm Kartı", ikincisi ise "Bilgi Davranış Yapısı"dır. Bu bakımdan söz konusu model, hem bilgi yönetiminin performansı hem de bunun kurum kültürü ve örgütsel davranış üzerindeki muhtemel etkilerini aynı anda ölçmeyi hedeflemektedir. Buna ilave olarak aynı çalışmada, bilgi yönetiminin performansını ölçerken organizasyonun genel performansının da göz önünde tutulması gerektiği belirtilmektedir. Zira bilgi yönetimi, kurumun tüm faaliyetleriyle, süreçleriyle, kültürü ve iş yapış tarzıyla yakından ilgilidir. Bu bakımdan bilgi yönetiminin performansının, organizasyonun genel performansından bağımsız olarak ele alınması mümkün değildir.¹²⁶

¹²⁴ Malthora, a.g.e., p.80.

¹²⁵ Levent Demircan ve Can Arda Moltay, **Bilgiyi Yönetmek**, İstanbul, Beta Yayınları, 1997, s. 65.

¹²⁶ Zaim, Halil, "Bilgi Yönetimi Süreçleri", 2004, [Http://www.kobimaster.com/DesktopDefault.aspx?tabindex=6&tabid=35&Itid=102&slct=1](http://www.kobimaster.com/DesktopDefault.aspx?tabindex=6&tabid=35&Itid=102&slct=1),

2.1.5.Bilgi Yönetimi Araçları

İşletmelerde bilgi yönetimi süreçleri yerine getirilirken bazı araçlar kullanılmaktadır. Bu araçlar bilginin geliştirilmesi için geçerli olabilecek dört farklı durum için aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 2.2.: Bilgi Yönetimi Araçları

Bilgi Boşluğunu Tanımlama	Sosyalleşme	İçselleşme Intranet	Bütünleşme İnternet	Dışsallaşma Ayırma
Bilgi Geliştirme/ Satın Alma	Traineeship	Elektronik Yönetim Odaları	Ar-Ge	Dışsal Eğitim
Bilgi Paylaşımı	Proje Takımları		Bilgisayar Şebekesi	İşbirliği
Bilginin Değerlendirilmesi	İnforme Değerlendirme		Benchmarking	Raporları Okuma

Kaynak: Roelof Beijerse, Questions in Knowledge Management: Defining And Conceptualising A Phenomenon, **Journal of Knowledge Management**, Cilt 3 , Sayı 2 , 1999 .

Tablo 2.2’de görüldüğü gibi bilgi yönetimi sürecinde bazı enstrümanlar kullanılmaktadır. Bu süreç aslında dört temel aşamadan oluşmaktadır; bilgi boşluğunu tanımlama, bilgi geliştirme ya da elde etme, bilginin paylaşımı ve bilginin değerlendirilmesi. Buna paralel olarak bilginin geliştirilmesinde sosyalleşme, içselleşme, bütünleşme ve dışsallaşması aşamaları da gerçekleşmektedir.¹²⁷ Örneğin bilgi geliştirme ya da transfer etmek için alınan eğitim hizmetleri aynı zamanda bilginin sosyalleşmesine de katkıda bulunabilmektedir. Yine bilgi paylaşımı unsuruna hizmet eden işbirlikleri aynı zamanda bilginin dışsallaşması sürecine katkıda bulunmaktadır.¹²⁸

Başlıklar halinde bilgi yönetim süreçlerinde kullanılan bilgi yönetimi araçlarına bakılacak olursa;

Bilgi Boşluğunu Saptama Bilgi boşluğunu saptama ;bilgi enformasyon sistemini geliştirme, bilgi paylaşımı için toplantılar organize etme, bilgi işçileri arasında görüşmeler düzenleme, beyin fırtınası oturumları düzenleme, personelin ve yeteneklerinin envanterini oluşturma, en iyi uygulamaları arama bilgi haritasını

¹²⁷ Karahoca, a.g.e., s.69.

¹²⁸ Beijerse, a.g.e., p.105.

oluşturma, örgüt içinde örnek olaylar oluşturma, senaryolar geliştirme danışmanlar ve araştırmacılar tarafından yararlanma, stratejik çalışmaları sürdürme, intranet oluşturma, internet ulaşımını sağlama, müşterilere değer verme, pazarlara değer verme ürün gelişimine değer verme ve rekabete değer verme ile gerçekleşir.¹²⁹

Bilgi Geliştirme ve Satın Alma Dışarıdan eğitim alma, işletme zekalarını kullanma, yardım masasını oluşturma, müşteri memnuniyeti çalışması yapmak, pazar araştırması yapma, personelin eğitim ve öğrenim ihtiyaçlarına ilişkin envanterin oluşturulması, eğitim ve öğretim planının oluşturulması, personeli eğitmek, projeleri değerlendirme yoluyla öğrenme, bireyler için kariyer yolları geliştirmek, fikirler geliştirmek için kişisel zaman vermek, enformasyonun yayılışını kolaylaştırmak, iş başında eğitimi kolaylaştırma, yaparak öğrenmeyi kolaylaştırmak, iş rotasyonunu kolaylaştırmak, açık kültürü yaratmak, çalışanları konferanslara göndermek, profesyonel literatürü okuması için bireylere zaman tahsis etmek, dışarıdan konuşmacılarla seminerler düzenlemek, müşterilerden bilgi elde etmek, tedarikçilerden bilgi elde etmek, birimler için akıl hocalarını organize etmek, birimler arasında akıl hocalarını organize etmek, danışmanlar ve araştırmacılar çalıştırmak, öneri kutusu (sanal) oluşturma, bilgi ve enformasyon donanımı satın almak, çevreyi gözlemlemek ve şebekeyi yönetmek önemli unsurlarındandır.¹³⁰

Bilgi Paylaşımı Projeleri arşivlemek, paylaşılmış vizyonu kullanmak, bilgisayar ağını kurmak, işbirliğini özendirmek, birimler için akıl hocalarını organize etmek, yardım masasını kurmak, görev gruplarını organize etmek, akım kurmayı kolaylaştırma, iş görüşmelerini organize etmek, bilgi yönetim sistemini kurmak, veri tabanlarıyla çalışmak, enformasyon brokeri atamak, personelden bilgi almak, personel arası iletişimi desteklemek, iş rotasyonunu kolaylaştırmak, otomatik iş grupları inşa etmek, intranet kurmak, görev değişimini desteklemek, video-konferans kullanmak, bilgi teknolojisi kullanmak, informal toplantıları kolaylaştırmak, iş başında eğitimi

¹²⁹ Düren, a.g.e., s. 119.

¹³⁰ Kurt, Mustafa "İşletmelerde Bilgi Yönetimi Uygulamaları ve Rekabet Avantajına Katkıları : Siemens Business Services Türkiye (SBS TR) Örneği", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocatepe Üniversitesi, 2004, s.121.

kolaylaştırmak, kokteyl saatleri organize etmek, tartışma kültürünü kolaylaştırmak, elektronik network kurmak bilgi paylaşımı araçlarındandır.¹³¹

Bilginin Değerlemesi İçsel ve dışsal denetimi sürdürmek, proje değerlemesini sürdürmek, tedarikçilerle ve müşterilerle görüşmek, stratejik çalışmaları yönlendirmek, workshoplar organize etmek, ayrılan personelden bilgi almak, benchmarking kullanmak ve raporları okumak, işletme kitabı kullanmak şeklinde sıralanabilir. Başarılı bir bilgi yönetimi uygulamak için bu adımlar ve teknikler organizasyonlar için çözüm önerileri sunmaktadır.¹³²

Bir işletmede etkin bir bilgi yönetimi uygulamasında kullanılacak bir çok araç bulunmaktadır. İşletme yönetimi bunların tümüne birden önem verdiğinde örtülü bilginin ortaya çıkışı ve süreçlerde rekabetçi bir yapıda kullanımı mümkün olabilecektir. Bir anlamda bilgi yönetimi uygulaması için bir yol haritası çizen yukarıdaki adımlar ve içerikleri işletme yöneticileri için önemli ipuçları içermektedir. İşletme için bir eğitim programı “bilgi geliştirme”yi sağlayabileceği gibi, işletme yönetimi tarafından organize edilecek bir toplantı da “bilgi paylaşımı”na ortam sağlayabilir. Önemli olan bilgi yönetiminin dört temel adımı olan “bilgi boşluğunu tanımlama”, “bilgi geliştirme yada elde etme”, “bilginin paylaşımı” ve “bilginin değerlendirilmesi”nin hangi isimli araçlarla başarıldığı değil, işletmeye üstünlük kazandıracak bir biçimde çeşitli araçlarla sağlanmış olmasıdır.¹³³

2.1.6. Bilgi Yönetiminde Başarı ve Verimlilik

Bilgi ekonomilerinde, işletme başarısı bilginin ve bilgi çalışanlarının verimliliğinin artmasına bağlıdır. Buna bağlı olarak, işletmeler bilgi çalışmalarını desteklemek amacıyla teknolojiye büyük yatırımlar yapmaktadır. ABD’de sermaye yatırımlarında toplam işletme harcamalarının yüzde %40’ tan fazlası bilgi teknolojisi

¹³¹ Beijerse, a.g.e., p.107.

¹³² Kurt, a.g.e., s.65.

¹³³ Beijerse, a.g.e., p.108.

yatırımlardır. Bilgi teknolojisi yatırımlarının büyük bir kısmı bilgi yoğun sanayi olan büro ve hizmet sektörüne yapılmaktadır.¹³⁴

Bilgi teknolojileri üretimde verimliliği arttırmasına rağmen, özellikle de bilgi teknolojisi ürünlerin üretiminde bilgisayarlar tarafından bilgi çalışanlarının verimliliğinin artırılma derecesi şüphelidir. Verimlilik, girdilerin çıktılara dönüştürülmesinde işletmenin etkinliğinin ölçüsüdür. Yapılan bazı çalışmalara göre, bilgi teknolojilerine yapılan yatırım büro çalışanları arasında verimliliğin artmasına çok fazla katkıda bulunmamaktadır. İşletmelerin küçülmesi ve maliyet azaltma ölçütleri çalışanların etkinliğini arttırmaktadır ancak verimliliği çok etkileyen sürekli bir gelişmeye neden olmamaktadır. Cep telefonları, evdeki faks makineleri ve diz üstü bilgisayarları gibi bilgi araçları çalışanların daha uzun süre çalışmalarına ve işlerini evlerine taşımalarına neden olmaktadır fakat belirli bir zaman diliminde yapılan iş artmamaktadır.¹³⁵

Bununla birlikte, bilgi sanayiinde verimliliğin ve başarının ölçülmesi uygun bir çıktı birimi bulmanın olanaksızlığı nedeniyle çok zordur. Normal şartlarda bilgi teknolojisiyle birlikte bir avukatın verimliliğinin artıp artmadığını belirlemek çok zaman alan zor bir iştir. Bu nedenle verimliliğin ölçülmesinde kriter olarak karlılık ve yatırımın geri dönüşü gibi ölçütler kullanılmaya başlanmaktadır. Bu kriterlere göre yapılan çalışmalar 1990'larda bilgi teknolojilerinin doğru yönetilmesi ve kullanılması sonucunda verimliliğin arttığını ve bilgi teknolojisi yatırımlarının geri dönüşünün hızlandığını göstermektedir.

Maliyetleri düşürmesi dışında, bilgisayarlar müşteriler için ürün ve hizmetlerin kalitesini arttırabilir ya da tamamen yeni ürünler yaratabilir. Bu soyut faydaların ölçülmesi zordur ve geleneksel verimlilik ölçüleriyle ölçülemez. Ayrıca rekabet nedeniyle bilgisayarlar aracılığıyla yaratılan değerler işletmeden daha çok müşterilere yarayabilir.

Bilgi teknolojilerinin kullanılmaya başlanması doğrudan verimliliği garanti altına almaz. Masaüstü bilgisayarlar ve faks uygulamaları daha çok taslak yazıları,

¹³⁴ Şahin, a.g.e., s.214.

¹³⁵ Şahin, a.g.e., s.214.

hatırlatma notları ve mesajlar yaratabilir. İşletmeler yöntemlerini, süreçlerini ve işletme hedeflerini yeniden düzenlerlerse bilgi teknolojisi yatırımlarının geri dönüşünü sağlayabilirler.¹³⁶

2.1.6.1. Bilgi Yönetimde Verimsizlik Nedenleri

Uygulamada bilgi yönetiminde en verimli bilgi pazarları en az maliyetle en fazla yararı sağlayanlardır. Ancak pek çok kuruluşta bilgi pazarları dikkati çekecek ölçüde verimsiz çalışır. Doğru bilgi satıcısının nerede olduğunu bulmak genellikle zor olur ve yeri bilinse bile kendisine ulaşmakta sıkıntı çekilebilir. Ayrıca bilgiyi “satın almadan” önce kalitesi hakkında bir karar varmak olanaksız değilse de güçtür. Bilginin değeri de, karşılığında bir kazanç elde edilip edilmeyeceği de belirsizdir.¹³⁷

Bilgi pazarındaki verimsizlikleri ve başarısızlıkları daha iyi anlamak için yeni araba pazarı ile karşılaştırmakta yarar vardır. Araba pazarında satıcılar ve ürünler hakkında enformasyon elde etmek kolaydır. Sarı sayfalarda tüm araba satıcılarının listesi yer alır. Gazete ilanlarında da her zaman hangi arabaların satıldığı, bunların nerede bulunabileceği ve fiyatlar hakkında enformasyon bulunur. Tüketici raporları ve konu ile ilgili başka yayınlar da arabaların özellikleri ve fiyatları hakkında ayrıntılı enformasyon verirler. Çoğu zaman alıcı aynı ürünü satan değişik satıcı seçenekleri ile karşı karşıyadır. Arabayı satın almadan önce inceleme ve deneme sürüşü yapma olanaklarına da sahiptir. Yazılı bir sözleşme yapılarak ne satın alındığı ve karşılığında ne kadar ödememiz gerektiği ayrıntıları ile açıklanır. Ürünün kusurlu olma olasılığına karşı garantiler ve yasalar alıcıyı korur. Alıcı parayı ödemediğinde de satıcının yasal yollara başvurma hakkı vardır.

Bilgi pazarlarının bu kadar net olmadıkları açıktır. Bilginin değeri genellikle arabanın değeri kadar somut ve açık değildir. Bilgi satıcıları ve bilgi araçlarını gösteren tüketici raporları bulmakta oldukça güçtür. Ödemelerde araba pazarındakilerden çok daha belirsiz ve daha soyut niteliktedir. İşletmede bilginin nerede olduğuna ilişkin enformasyon büyük ölçüde eksik ya da yanıltır. Bugün bilgi yönetimi konusunun bu

¹³⁶ Şahin, a.g.e., s.215.

¹³⁷ Davenport ve Prusak, a.g.e., s.68.

kadar gündeme gelmiş olmasının nedeni kuruluşların, bünyelerindeki bilginin nerede olduğu hakkında yeterli enformasyona sahip olmamaları ve bu nedenle bilgiye ulaşmakta ve ondan yararlanmakta güçlük çekmeleridir.¹³⁸

Bilgi yönetiminde bilgi pazarlarının verimsiz çalışmasının özellikle üç faktörü vardır. Bunlar, bilgi pazarı hakkındaki enformasyonun eksik olması, bilginin asimetrik dağılmış olması, bilginin yerel sınırlar içinde kalmasıdır.¹³⁹

Bilgi pazarı hakkındaki enformasyonun eksik olması; bilgi yönetimine duyulan ilginin başlıca nedeninin işletmelerin içlerindeki bilginin nerde olduğunu saptayamadıkları fark etmeleridir. Bir alıcıyı satıcıya yönlendirecek bilgi haritalarının olmaması temel bir sorundur. Fiyatlama sistemine ilişkin açık enformasyon olmaması da diğer bir verimsizlik kaynağıdır, bilgisini paylaşanlar bunun karşılığında ne kazanacaklarını bilemediklerinden bilgi işlemleri de doğmadan ölmektedir.¹⁴⁰

Bilginin asimetrik dağılmış olması; Genellikle işletmelerde bir departmanda bir konuda fazlasıyla bilgi toplanmış olup, bir başka yerde ise bilgi eksikliği söz konusudur. Pazarlama departmanı satış departmanının gereksinim duyduğu ancak elinde bulunmayan belirli bir müşteri grubuna ilişkin kapsamlı bilgiye sahip olabilir. Tepe yönetiminin elinde toplanan stratejik bilgi kararları uygulamak için ona gereksinim duyan orta düzey yöneticilere ulaşmayabilir. Her pazarda bir dereceye kadar asimetri olması gerekir. Ama gereğinden fazla asimetri de bilginin gereksinim duyulduğu yerlere ulaşmasına engel olur. Alıcılar ile satıcılar karşı karşıya gelemezler. Kuruluşlarda her zaman bir bilgi kıtlığı ve açlığı yaşanır. Başka kıtlık türlerinde olduğu gibi sorun genellikle gereksinim duyulan malın mutlak yokluğundan çok enformasyon sistemlerinin bozukluğu, satın alma gücünün olmaması ve dağıtım mekanizmalarının bozukluğudur.¹⁴¹

¹³⁸ Davenport ve Prusak, **a.g.e.**, s.69.

¹³⁹ Yakut, Fatih “Organizasyonlarda Bilgi Yönetiminde Ortaya Çıkan Sorunlar” **2.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Kocaeli Üniversitesi, Derbent-İzmit, 2002, s.428.

¹⁴⁰ Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi, **The Knowledge- Creating Company**, New York, Oxford University Press, 1995, p.81.

¹⁴¹ Karl Weick, **Sensemaking in Organizations**, Boston, Sage Publications, 1995, p.38

Bilginin yerel sınırlar içinde kalması; insanlar bilgiyi genellikle kuruluştaki komşularından alırlar. Bilgi pazarları güvene dayanır ve insanlar genelde tanıdıkları insanlara güvenirlere. Bilgi almanın en iyi yolu yüz yüze toplantılardır ve daha uzak bilgi kaynaklarından güvenilir bilgi almak genellikle olanak dışıdır. Uzak bilgi kaynaklarına erişme mekanizmaları da ya zayıftır ya da hiç yoktur. İnsanlar kuruluştaki kimin en yararlı bilgiye sahip olduğunu bulup ona ulaşma zahmetine katlanmaktansa en yakınlarındaki kişinin vereceği bilgi ile yetinmeyi yeğlerler. Optimal bilgiyi elde etmek için gereken yüksek arama maliyeti işletmelerde, özellikle de büyük kuruluşlarda tam olarak verimli bir bilgi pazarının oluşmasına büyük bir engeldir. Bilginin yerel sınırlar içinde kalması pazarın verimsiz çalışmasına yol açar çünkü insanların çok daha iyi bir “ürün” satılmadan ve işe yaramadan beklerken ulaşabildikleri bilgi ile idare etmelerine neden olur. Alıcı ile satıcı arasındaki mesafe işlem yapılmasını engeller.¹⁴²

2.1.6.2. Bilgi Yönetiminde Verimliliği ve Başarıyı Arttırma Yolları

İşletmelerin, kendi bilgi pazarlarının verimsizliklerinden kaynaklanan sorunlarından kurtulabilmeleri için yararlanacakları birkaç yol vardır. Bunlardan aşağıda kısaca bahsedilecektir.¹⁴³

Enformasyon teknolojisini akıllıca kullanmak; enformasyon teknolojisini bilgi işinde kullanmanın getireceği pek çok sakınca ve sınırlama vardır. Örneğin esnek bilgiyi katı veri yapılarının içine sıkıştırmaya çalışmak ya da içeriğe gereken önemi vermeyip sisteme çok daha fazla odaklanmak gibi. Ama insanları birbirine bağlama, gerçekten sınırsız bir içeriği depolama ve bulma becerisine sahip iletişim ağı ve masa bilgisayarları pazar verimliliğini son derece arttırabilir. Bilgi ile ilgili bilgi ve enformasyonu hareket ettirecek, aynı zamanda sanal bilgi pazarları oluşturacak altyapıyı hazırlayabilirler.¹⁴⁴

Pazar yerleri oluşturmak; pazar yerleri, bilgi alışverişi için ayrılmış fiziksel ve sanal alanlardır. Buradaki mantık mal ve hizmet pazarlarındakinin aynısıdır, almak ve

¹⁴² Davenport, Prusak, a.g.e., s.71

¹⁴³ Şahin, a.g.e., s.83.

¹⁴⁴ Weick, a.g.e., p.43 .

satmak insana özgü faaliyetlerdir ve insanların bu faaliyetleri sürdürebilmeleri için bir araya gelebilecekleri yerlere gereksinimleri vardır.

Bilgi pazarında değeri yaratmak ve tanımlamak; değer oluşturmanın en güvenli yolu insanların bunun yaşayarak görmelerinin sağlanmasıdır; çalışanların bilgilerini paylaştıkları için takdir edildiklerini, terfi ettirildiklerini ve ödüllendirildiklerini doğrudan ortaya koyan kanıtlar bu işe değer verildiğini gösterir. İşletmenin bilgi alışverişine yaptığı yatırım bilgiye gerçekten değer verdiğini gösteren bir diğer işarettir. İyi elemanlarını bilginin üretebileceği görevlere getirmek, geniş ölçüde katılım sağlanan fuarlar ve forumlar düzenlemek, insanlara öğrenmeleri ve bilgi alışverişinde bulunmaları için zaman tanımak bu konuya verilen öneme ilişkin olarak herhangi bir misyon bildirisinden çok daha güçlü işaretlerdir. Sağlıklı bir bilgi pazarının oluşması için sözlerle davranışların birbirini tutması, bilgi paylaşımına değer verildiğinin somut örneklerle gösterilmesi gerekir.¹⁴⁵

Bilgi pazarlarının yüzeysel yararları; verimli bir bilgi pazarı hem işletmenin tümü hem de bireysel düzeyde çalışanları için yarar sağlayacaktır. Bilgi özgürce hareket ettiği zaman potansiyel değeri gerçek bir değere dönüştürür. Üretkenlik artar, var olan bilginin zamanında uygulanmasından ve bilgi pazarında yeni fikirlerin üretilmesinden yenilikler doğar. Bilgi alıcıları, satıcıları ve aracıları işlerini daha iyi yapmak için gereksinim duydukları bilgiye ulaşır ve paylaştıkları bilgileri karşılığında takdir görme ya da işletme basamaklarında ilerleme gibi uygun karşılıklarla ödüllendirilir.

Çalışanların moralinin yükselmesi; sağlıklı bir bilgi pazarı çalışanların kendi uzmanlıklarına değer verildiğini ve işletmedeki diğer insanların uzman yardımına gereksinim duyduklarında, kendileriyle işbirliği yapacaklarını bilmeleri anlamına gelir. Böyle bir ortamda çalışanlar iletişim eksikliği, boşa harcanan çabalar gibi nedenlerle sıkıntı yaşayanlardan daha çok çalışır ve yaptıkları işten daha çok tatmin duyabilirler.¹⁴⁶

İşletmede birlik duygusunun gelişmesi; işletme hedeflerinin ve stratejilerinin herkesçe bilinmesi bireylere kendi işlerini ortak bir hedefe göre nasıl yönlendirecekleri

¹⁴⁵ Weick, **a.g.e.**, p.45.

¹⁴⁶ Francis Fukayama, **Trust**, New York, Free Press, 1995., p.112.

konusunda ipuçları verir ve yaptıkları işi daha büyük bir amacın anlamlı bir parçası olarak görmelerini sağlar.

Bilgi deposunun zenginleşmesi; bilgi pazarları diğer ürün pazarlarından farklıdır çünkü her satış kuruluştaki toplam bilgi miktarını artırır. Satıcı bir yandan bilgisini kendisine tutmaya devam ederken bir yandan onu başkasına da verir, daha da önemlisi işlemin kendisi genellikle yeni bilgi üretilmesinin sağlar. Yeni edinilen bilgi var olan bilgi ile birleşerek ne alıcının ne de satıcının daha önce aklına gelmemiş olan düşünceleri ortaya çıkarır. Yeni bilginin başlıca kaynaklarından bir tanesi füzyondur yani değişik düşüncelere sahip insanları aynı sorun üzerinde çalışmalarını için bir araya getirmektir.

Düşüncelere hak ettikleri değerin verilmesi; bilgi pazarında izlenen yol raporlama hiyerarşisi değil bilgiye sahip olanların oluşturduğu ağlardır. Bilgi sahibi insanlar genelde kuruluşların her düzeyinde bulunurlar. Bilgi pazarının, kimin ne bildiğine ve bilgisini başkalarıyla paylaşmaya ne kadar istekli olduğuna dayanan kendine özgü, değişken bir hiyerarşisi vardır. Sağlıklı, zarar görmemiş bir pazarda düşüncelere hak ettikleri değer verilir.¹⁴⁷

2.2.BİLGİ YÖNETİMİ VE STRATEJİ

Belirsizliğin hakim olduğu bir ekonomide sürekli rekabet üstünlüğünün tek güvenilir kaynağı bilgidir. Piyasalar değiştiğinde, teknolojik gelişmeler arttığında, rakipler fazlaştığında ve ürünler kısa sürede eskidiğinde başarılı olmayı beceren firmalar istikrarlı bir biçimde yeni bilgi yaratan, bu bilgiyi kuruluşun her yerine geniş ölçüde yayan ve yeni teknolojilerde ve ürünlerde hızla kullanan firmalardır.¹⁴⁸ Bu nedenle bilgi yönetimi uygulaması rekabete direnen, yaptığı işlerden verim elde etmek isteyen organizasyonlar için günümüzün vazgeçilmez yönetim kollarından biridir.

¹⁴⁷ Davenport ve Prusak, **a.g.e.**, s.82.

¹⁴⁸ Ikujiro Nonaka, **Bilgi Yaratan Şirket**, (Çev. Hayri Ülgen) Ankara Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, 1999, s.29.

2.2.1.Stratejik Bilgi Yönetimi ve Bilginin Rekabet Avantajı Yaratmasının Nedenleri

1950’lerde rekabet avantajı elde etmenin yolu olarak vurgulanan ‘operasyonel verimlilik’ faaliyetleriydi. 1960’larda ‘stratejik planlama’, 1970’lerde ‘pazar pozisyonu’, 1980’lerde ‘mükemmel uygulamalar’ rekabet avantajının temel dayanağını oluşturduğu görüşleri ağır basmaktaydı. 1990’lardan bu yana ise işletmelerin sahip oldukları ve geliştirdikleri ‘temel yetkinliklerin’ uzun vadede sürdürülebilir rekabet avantajı yarattığı iddiası öne sürülmeye ve büyük kabul görmeye başladı.¹⁴⁹ Bu iddiaya göre günümüzde ürünlerin pazara girmeleri ve pazarı terk etmeleri giderek kısalan bir zaman diliminde gerçekleşmektedir. Diğer bir ifade ile ürünlerin yaşam seyri çok kısalmıştır. Dolayısı ile ürün merkezli stratejiler uzun vadede sürdürülebilecek rekabet avantajı yaratmada yetersiz kalmaktadırlar. O halde uzun vadede sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için ihtiyaç duyulan, sürekli yeni ürünler yaratabilen ‘temel yetkinliklerdir. İşte bu temel yetkinliklerin özünü ve sürdürülebilir rekabet avantajının dayanağını ‘bilgi ve bilginin yönetimi’ oluşturmaktadır.¹⁵⁰

Bilgi yönetiminin sürdürülebilir rekabet avantajı taşıyabilmesi için bir takım özellikler taşıması gerekmektedir. Buna göre bilgi yönetimi; değerli olmalı, rakipler arasında kıt olmalı, kolay elde edilememeli ve aynı derecede önemli ikamelerinin olmaması gerektiğidir.¹⁵¹

Değerli Olmalı: Bilgi ve bilgi yönetiminin başarının temel dayanağı olduğu gerçeği bütün zamanlar için geçerli olmuştur. Ancak günümüzde örgütsel yeteneklerin geliştirilmesinde, etkin karar süreçlerinin oluşturulmasında, ticarete konu olacak fırsatların ortaya çıkartılmasında, hataların elimine edilmesinde vs. bilgi yönetiminin rolü belirleyici bir konuma yükselmiştir. Onun için günümüz örgütleri yaşamlarını sürdürebilmek ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmek için bütün süreçlerini ‘bilgi yönetimi’ ekseninde yeniden yapılandırma ihtiyacı duymaktadırlar.

¹⁴⁹ Hansen, Marten , “What’s Your Strategy For Managing Knowledge?”, **Harvard Business Review** , Mart-Nisan 1999, p.31.

¹⁵⁰ Georg Von Grogh, **Knowledge Management**, Londra, Sage Hill, 1996, p.65.

¹⁵¹ Barney,J.B. “Film Resources and Sustained Competitive Advantage, **Journal of Management**, Sayı 17, 1991.,p52.

Bilgi yönetiminde iyi olmak için günümüz işletmeleri arasında bilgi üretme, elde etme ve transfer etmede bir yetkinlik geliştirme konusunda çok yoğun bir rekabet yaşanmaktadır. Aynı zamanda yeni bilgiyi rekabet avantajı yaratmaya dönüştürebilmek için işletmeler davranışlarını, yapılarını, stillerini sürekli değiştirmekte, yenilemekte veya gözden geçirmektedirler. Hedefleri ise ‘bilgi temelli varlıklar/entelektüel sermaye’ dönüştürülebilir oluşumları belirlemek, geliştirmek ve korumaktır.¹⁵² Tersinden bakılırsa, günümüzde yeni bilgi üretemeyen, bilgili insanlarını sürekli kaybeden, çevredeki bilgi birikimini (tecrübeleri) örgütüne taşıyamayan veya yeterince hızlı taşıyamayan işletmeler rekabet gücünü kaybetmekte ve pazardan çekilmeğe mahkum olmaktadır.¹⁵³

Rakipler Arasında Kıt Olmalı: Rekabet avantajı yaratan bilgi yönetimi sadece rakiplerde olmayan değil, aynı zamanda, rakiplerin kolay elde edemeyecekleri bir sosyal ilişki ağını ifade eder. Enformasyon (veri tabanları gibi) piyasadan satın alınabilir ancak bilgi enformasyon gibi paketlenmiş biçimde alınamaz. Diğer bir ifade ile enformasyonun hazır bir pazarı vardır bilginin ise hazır bir pazarı yoktur. Bilgi yönetimi özgün ve öznel olarak geliştirilmeyi gerektiren bir yetkinliktir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, bilgi değil bilgi yönetiminden söz ediliyor olmasıdır. Bilgi yönetimi bilgiden farklı olarak bir süreci ifade eder; bilgi elde edilebilir ama bilgi yönetimi elde edilemez. Sabitleştirilip çoğaltılamaz, her zaman yeniden geliştirilmeyi gerektiren kıt bir yetenek olarak kalır.¹⁵⁴

Kolay Elde Edilememeli: Kolay taklit edilememelidir: Bilgi subjektiftir (bireysel ve örgütsel yargıları yansıtır) ve genel geçer evrensel doğru olarak görülemez; diğer bir ifade ile bilgi konteks ve özne bağımlıdır. Dolayısı ile kolay taklit edilemez. Bu durum bilgi yönetimi varlıklarının/ürünlerinin çoğu zaman bilançolarda gösterilmemesi ile açıklanabilir. Yukarıda belirtildiği gibi günümüzde işletmelerin başarılarının arkasındaki belirleyici faktör bilgi temelli veya entelektüel sermaye varlıklarının (tecrübe, girişimci yetenek) birikim ve üretkenlik düzey ve derecesine

¹⁵²Oğuz,Fuat “Bilgi, Regülasyon ve Rekabet: Bir Piyasa Süreci Yaklaşımı” , **2.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Kocaeli Üniversitesi, Derbent-İzmit, 2002, s.210.

¹⁵³ Kutlu, Erol, “Bilgi toplumunda Kalkınma Stratejileri”, **İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** Anadolu Üniversitesi, Sayı 167,Eskişehir, 2000., s.112.

¹⁵⁴ Davenport ve Diğerleri, **a.g.e.**, s.88.

bağlı hale gelmiştir.¹⁵⁵ Halbuki bu varlıkların neler olduğu, değerlerinin ne olduğu ve nasıl ölçülmesi gerektiği konusunda kayda değer bir mesafe alınamamaktadır. Birçok muhasebeciye göre temel yetkinlikler, kabiliyetler, tecrübe, ilişkiler (müşteri, tedarikçi vb), örgüt kültürü gibi soyut varlıklar muhasebeleştirilemez çünkü bunlara ait rakamsal değerler pazar işlemleri içerisinde elde edilememektedir. Muhasebeleştirilemeyen bu varlıkların değerini azaltmamakta, tersine belirlenmesi ve taklit edilmesi zor stratejik nitelikteki varlıklara dönüştürmektedir.

Aynı Derecede Önemli İkameleri Olmamalı: Bilgi yönetimi yerine ikame edilebilecek bir başka yetkinlik düşünmek imkansız görünmektedir. Belki enformasyon teknolojisi bilgi yönetiminin ikamesi olarak görülebilir. Açıktır ki enformasyon teknolojisine yatırım yapmak ve enformasyon sistemleri kurmak (veri tabanları gibi), ne kadar mükemmel olursa olsun insanların onları kullanarak bilgi üretmesinin yerini alamaz.¹⁵⁶ Gerçekte günümüzde yaşanan temel sorun enformasyon eksikliği değil tersine enformasyon fazlalığıdır. Bu enformasyon girdisini bilgi çıktısına dönüştürecek yönetimi gerçekleştirmek en temel sorunu oluşturmaktadır. Bir çok işletmenin bilgi yönetimi adı altında yaptığı aslında enformasyon yönetimidir (veri tabanları oluşturma gibi). Halbuki daha çok ihtiyaç duydukları bu enformasyonu yorumlayacak, anlamlandırarak, yargıya dönüştürecek bilgi yönetimidir. Kısaca bilgi yönetimi; kaynak ve kabiliyetlerin stratejik önemde olabilmesi için gerekli dört özelliğe de sahip görünmektedir. Diğer bir ifade ile bilgi yönetimi bu özellikleri ile temel bir yetkinlik ve dolayısı ile sürdürülebilir rekabet avantajının da dayanağı olarak görülebilir.

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişin yaşandığı günümüzde, bilginin önemi gün geçtikçe artarken işletmeler açısından bilgi yönetimi ön plana çıkmaktadır. Bilgiye rakiplerine göre daha çabuk ulaşan ve bu bilgiyi etkin kullanan işletmeler rekabet avantajı kazanmaktadır. Rakiplerine göre çok farklı özelliklerde ürün ya da hizmet üreten ya da rakiplerine göre daha az maliyetle üretim yapan işletmeler üretim

¹⁵⁵Barca,Mehmet, “Yeni Ekonomide Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi, **1.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Kocaeli Üniversitesi, Hereke-İzmit, 2002, s.365 .

¹⁵⁶Aydın, Mehmet Nafiz , Geray,Okan ve Toker, Aysegül, “Stratejik Bilgi Yönetimi Süreci İçin Yeni Bir Alt Yapı” 1.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, Kocaeli Üniversitesi, Hereke-İzmit,2002.,s118.

süreci ya da tasarımıyla ilgili eşsiz bilgiye sahip işletmelerdir. Burada önemli olan sadece bilgiye sahip olmak değil aynı zamanda bu bilgiyi işletme performansını arttıracak şekilde etkin ve etkili yönetebilmektedir.¹⁵⁷

Bilgi sürdürülebilir bir avantaj getirir. Rakipler eninde sonunda her zaman pazarda lider olan işletmenin o andaki ürün ya da hizmetlerinin kalite ve fiyatına uyum sağlayabilirler. Ama bilgi açısından zengin, bilgi yönetmeyi bilen bir işletme bu gerçekleşinceye kadar yeni bir kalite, yaratıcılık ya da verimlilik düzeyine erişmiş olacaktır. Bilginin getirdiği avantaj sürekli ve sürekli çünkü kazançların artmasını ve avantajların sürmesini sağlar.¹⁵⁸ Kullanıldıkça azalan maddi varlıkların tersine bilgi kullanıldıkça artar, düşünceler yeni düşünceleri doğurur, paylaşılan bilgi verildiği kimseyi zenginleştirir ama verenden bir şey eksiltmez. Kuruluşta çalışanlara düşünme, öğrenme ve birbiriyle konuşma fırsatı veriliyorsa o kurumda bilgi stoklarından yeni düşünceler üretme potansiyelinin sonu yoktur.¹⁵⁹

2.2.2. Bilgi Yönetimi Stratejileri

Genel anlamda strateji, bir amaca ulaşmada izlenebilecek ana yolları ifade eder. Bir organizasyonun ana stratejisi onun ürün-pazar durumunu, büyüme ve gelişme arzularını, kullanabileceği rekabet araçlarını, yeni pazarlara girme yollarını, kaynakları kullanma biçimini dikkate alarak yararlanmak isteyeceği güçlü yönlerini ve gidermek isteyeceği zayıf yönlerini belirleyen bir kavramsal çerçevedir.¹⁶⁰ Bir organizasyonun tüm davranışları ve yönetim kuralları dizisi onun stratejisi çerçevesinde açıklanabilir.¹⁶¹

Bir stratejinin belirlenmesi; genel anlamda organizasyonun çalışma alanını, organizasyonda işlerin nasıl yürütüleceğine ilişkin özel kuralları, belirlenen ile karar

¹⁵⁷ Şahin, a.g.e.,s.213.

¹⁵⁸ Zack, Michael, "Developing a Knowledge Strategy", *California Management Review*, sayı.41, Bahar 1999, p.48.

¹⁵⁹ Davenport ve Prusak, a.g.e.,p.41.

¹⁶⁰ Örnek, Ali Şahin, "Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:2, Sayı:3, Temmuz-Eylül, İzmir, 2000.s.141.

¹⁶¹ Barutçugil, a.g.e., s.101.

alma sürecini en çekici seçenekler üzerinde odaklayarak organizasyonun amaçlarının gerçekleşmesine yardımcı olur.¹⁶²

Bilgi yönetimi stratejisi, bilginin sistematik ve kollektif olarak toplanması, yaratılması, geliştirilmesi, paylaşılması ve kullanılması yoluyla organizasyonun karlı ve sürdürülebilir bir şekilde büyümesini sağlayacak yollar ve yönetim kuralları dizisi olarak tanımlanabilir.¹⁶³

Bilgi yönetimi stratejilerinin belirlenmesinde öncelikle üç konuda çalışma yapılmalıdır. Bunlar; çevresel gelişme tahminlerinin yapılması, mevcut olanakların ve yeteneklerin incelenmesi ve organizasyonun ana stratejisinin değerlendirilmesidir.¹⁶⁴

Bilgi yönetimi stratejileri iki aşamada ele alınabilir. Birinci aşamada organizasyonların bilgiyi elde etme konusunda belirleyecekleri ana çizgi söz konusu olacaktır. İkinci aşamada ise bilginin nerede ve nasıl tutulacağı stratejik bir karar olarak gündeme gelir.¹⁶⁵

2.2.2.1. Bilgiye Ulaşma Stratejileri

Saldırgan strateji: Yeni bir bilgiyi rakiplerden daha önce elde edip, geliştirerek kullanma ve böylece rekabetçi üstünlüğü ya da pazar liderliği konumunu ele geçirme amacını taşır. Bu strateji, organizasyonun global bilgi ve teknoloji sistemi ile bütünleşmesini, bağımsız ve güçlü bir bilgi organizasyona dayanmasını ve yeni bilgilerden hızla yararlanma yeteneğini gerektirir.¹⁶⁶ Bu strateji izlendiğinde önde gelen bilgi insanları ile çalışılması, önemli parasal kaynakların ayrılması, çoğu kez riskli ancak kazanç beklentisi yüksek projelere cesaret edilmesi ve sabırlı olunması gerekir. Saldırgan stratejinin uzun süreli olarak tutarlı bir şekilde sürdürülmesi kolay değildir.¹⁶⁷

¹⁶² Hansen, a.g.e., p.25.

¹⁶³ Barutçugil,a.g.e.,s.102.

¹⁶⁴ Nonaka, a.g.e.,p.78.,

¹⁶⁵ Barca,Mehmet “Strateji Bir Yönetim Disiplini Olarak Görülebilir mi?” **9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Bildiriler Kitabı**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul,24-26 Mayıs, 2001, S.143.

¹⁶⁶ Yozgat,Uğur, “Strateji Geliştirme Sürecinde Üst Yönetim Bilgi Sistemleri Kullanımı (Gıda Sektörü Araştırması)” **9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Bildiriler Kitabı**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul,24-26 Mayıs, 2001, s.176.

¹⁶⁷ Büyük, a.g.e., s.85.

Savunmacı strateji :Savunmacı strateji liderlik iddiasında bulunmadan ve fazlaca risk almadan kazanmayı amaçlamaktadır. Burada, tümüyle yeni bilgilerin peşinde koşmak yerine mevcut bir bilgiyi daha ileriye götürme ve ondan tam anlamıyla yararlanma daha fazla önem taşımaktadır. Diğer bir ifadeyle bu stratejide bilgiyi araştırmaktan çok bilinenleri geliştirme ve kullanma amacı öne çıkmaktadır. Bu organizasyonlar, bilgiyi en az onu bulan kadar etkili, hızlı ve farklılık yaratacak katkılarla belki de daha başarılı bir şekilde kullanırlar.¹⁶⁸

Bağımlı strateji: Bilgi elde etme, yaratma ve kullanma açısından güçlü ve iddialı bir organizasyonun alt kuruluşu, uydusu ya da bağımlı bir bölümü rolünü üstlenmektedir. Zayıf pazarlık güçlerine karşın, maliyetlerinin düşük olması, girişim yetenekleri, uzmanlık alanları ya da yerel üstünlükleri nedeniyle karlı bir şekilde varlıklarını sürdürebilirler.

Kopyalama stratejisi: Yeni bilgiyi liderin pazarda yarattığı olanaklardan ve bu arada yaptığı bazı hatalardan yararlanarak elde etmek ve kullanmaktır. Bilgi, bazı yönlerden farklılaştırılarak ayrı ve daha ileri patente konu olabilecek kadar da geliştirilebilir. Kopyalama stratejisini izleyenler yaptıklarından hoşnuttur.¹⁶⁹Bazen buldukları yer nedeniyle daha düşük işgücü, malzeme, enerji ve yatırım maliyetleri ile çalışırlar. Gümrük ve vergi ayrıcalıklarından yararlanabilirler. Daha etkin bir yönetime de sahip olabilirler.

Fırsatları izleme stratejisi: Bir bakıma, saldırmak için karşısındakinin zayıf noktalarını arayan ya da boş bulunduğu anları bekleyen askeri stratejiye benzetilebilir. Güçlü bir iletişim ağı ve pazardaki fırsatları başkalarından önce görmek, potansiyeli yüksek yeni fikirleri ilk fark eden olmak, büyük rakipler tarafından gözardı edilen geniş pazarlardaki fırsatları değerlendirmek bu stratejiyi benimseyen organizasyonların belirgin davranışlarıdır.¹⁷⁰

Elde etme stratejisi: Bir bilginin, o bilgiye sahip çalışanlarının, bilgi takımlarının ya da bilgi organizasyonlarının ele geçirilmesidir. Bilgi, lisans ödeyerek alınabileceği

¹⁶⁸ Barutçugil, a.g.e., s.104.

¹⁶⁹ Barca, a.g.e., s.145.

¹⁷⁰ Yozgat, a.g.e., s.178.

gibi o bilgiye sahip birey ya da takımların daha iyi koşullarla transfer edilmesi, o bilgiyi yaratan veya kullanan organizasyonlarla birleşme yahut onların satın alınması yoluyla elde edilebilir. Organizasyonlar arasındaki teknik veya ticari anlaşmalar, stratejik ortaklıklar veya müşteri-tedarikçi ilişkileri de yeni bilginin elde edilmesini sağlayabilir.¹⁷¹

2.2.2.2. Bilgiyi Elde Tutma ve Kullanma Stratejileri

Bilgi yönetiminde stratejik kararlardan biri de bilginin elde tutulması ve depolanmasında izlenecek yol hakkındadır. Burada bilginin bireyselleştirilmesi ya da kurumsallaştırılması arasında bir tercih yapılması söz konusudur.

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

Diğer bazı işletmelerde ise bilginin doğrudan onu geliştiren kişi ile yakın bir bağlantı içinde bulunmakta ve kişiden kişiye doğrudan temasla paylaşılmaktadır. Bu tür işletmelerde bilgisayarların temel amacı, bilginin kaydedilmesi ve depolanması değil, insanların bilgi iletişimlerine yardımcı olmaktır. Bu da bilginin bireyselleşme stratejisidir.¹⁷²

Bir işletmenin strateji tercihi kolay alınabilecek bir karar değildir. İşletmenin müşterilerine nasıl hizmet ettiğine, işinin ekonomik niteliğine ve çalışan kişilerin niteliklerine bağlı olarak strateji belirlenir. Yanlış stratejide ısrar etmek ya da her iki stratejiyi bir arada götürmeye çalışmak işletmeye ciddi zarar verebilir. Bir işletmenin bilgi yönetimi stratejisi onun rekabetçi stratejisini yansıtmalıdır. Müşteriler için işletmenin nasıl değer yarattığı, bu değerın bir ekonomik modeli nasıl desteklediği, işletme çalışanlarının bu değere ve ekonomik yapıya katkısı bu strateji ile ortaya konmalıdır.¹⁷³

¹⁷¹ Barutçugil, a.g.e., s.104.

¹⁷² Tiwana, a.g.e., s.258.

¹⁷³ Barutçugil, a.g.e., s.106.

2.2.3. Bilgi Yönetimi Stratejilerinin Uygulanabilmesinin Ön Koşulları

Bilgi yönetimine ilişkin stratejilerin uygulanması ve bilgi organizasyonu olma yolunda etkili sonuçlar alınabilmesi için öncelikle bazı adımların atılması gerekir. Bunlar, bir bakıma uygulamanın ön şartları olarak düşünülebilir. Önem sırasına göre bu adımlar şöyle sıralanmaktadır;¹⁷⁴

Güven, dürüstlük, karşılıklı saygı, destek ve açık iletişime dayalı bir ortam yaratmak; bu ortamda çalışanlar fonksiyonlarını, rollerini, katkılarının önemini, bireysel sorumluluklarını tam ve doğru olarak bilmelidirler.

Bilgi yönetimi uygulamasının geniş bir vizyonunu geliştirmek ve yönetimin bunu benimsemesini sağlamak; bu kavramın liderleri, bilgi yönetiminin nasıl yönetileceği ve işletmeyi destekleyici bir şekilde nasıl düzenleneceği konusunda esnek bir zihinsel fikre sahip olmalıdırlar. Bu vizyon öncelikleri belirlemek için ihtiyaç duyulan yetenekleri ve alt yapıyı yaratmak açısından yol gösterici olacaktır.¹⁷⁵

Bilgi çevresinin taranmasına, diğer öngörülerin incelenmesine ve bunların işletme amaçlarıyla uyumlu önceliklerine bağlı olarak belirlenen, bir hedefe odaklanmış bilgi yönetimi stratejisi izlemek; açık fayda beklentileri olan küçük ve keskin biçimde odaklanmış girişimler üstlenmektir. Bu girişimlerin zamanla birikmesiyle daha geniş bilgi yönetimi vizyonunun uygulanmasını sağlamak

Bir profesyonel takım oluşturmak ve tüm zamanlarını bilgi yönetimine vermelerini sağlamak; ileri düzeyde yetkinliğe sahip bir veya bir kaç çalışanı uygulamaya kendini tümüyle vererek çalışmak üzere görevlendirmek, onları ek sorumluluklar vererek çabalarını bölmemek. Bu zor bir durumdur. Çünkü bu insanlar genellikle organizasyonun en değerli çalışanlarıdır. Uygulamacılar bilgiyi iyi anlamalı, bilginin yoğun işlerin yürütülmesindeki rolünü, bilginin seçilmesi, elde edilmesi, transfer edilmesi ve düzenlenmesindeki yöntemleri iyi bilmelidirler. Bunlar bir çok işletme için yeni profesyonel alanlardır.

¹⁷⁴ Barutçugil, a.g.e., s.132.

¹⁷⁵ Arman, Kırım, **Yeni Dünyada Strateji Ve Yönetim**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999, s.211.

Bilgi yönetimi etkilerini ve yararlarını değerlendirme yöntemlerini belirlemek ve üzerinde anlaşma sağlamak; etkiler ve yararlar genellikle dolaylıdır ve zaman içinde kademeli olarak ortaya çıkar. İşletmenin önceliklerini belirlemek için yapılacak fayda maliyet veya ekonomik katma değer analizleri için uygun ölçme ve değerlendirme yaklaşımları seçilmeli ve kullanılmalıdır.

Birey ve organizasyon düzeyinde bilgiyi yönetmek için çalışanları motive edecek özendiriciler geliştirmek; geniş kapsamlı işbirliği sağlamak, akıllıca davranmayı isteklendirmek, yenilikler yapmak, bilgiyi elde etmek, geliştirmek, paylaşmak ve kullanmak için özendirmek. İşletme bu konudaki desteğini açıkça ifade etmelidir. Her düzeydeki çalışana aktif bilgi yönetiminin sağlayacağı kişisel yararları görmeleri için yardım edilmelidir. Heves ve heyecanı azaltan unsurlar giderilmelidir.

Herkese ilgi ötesini öğretmek; eğer yaratıcı ve kritik düşünmenin, bilineni bilmenin ve bilgi ötesini geliştirmeye imkan verilirse her düzeydeki çalışanın geliştirdiği konu bilgisinden daha iyi yararlanma yeteneğini ve etkinliğini önemli ölçüde iyileştirir. Bilgi ötesi, özellikle sorun çözme ve karar alma gibi kişisel veya kişiler arası durumlarda ve sistem yaklaşımı gerektiren kavramsal sorunlarda önem kazanmaktadır.

Çalışanlara ve organizasyona fırsatlar, yetenekler, özendiriciler ve izinler sağlayarak kritik başarı faktörlerini destekleyecek bilgi yönetimi aktivitesini seçmek; kişisel bilginin ve yapılandırılmış bilgi varlıklarının ürün ve hizmetlerin etkili sunumu için kullanılmasını sağlayarak bunların tam değerini elde etmek. Etkili ve akıllı davranış yalnızca fırsat, yetenek, motivasyon ve izin koşulları yerine getirildiğinde ortaya çıkar.¹⁷⁶

2.2.4.Global Bilgi Yönetimi Stratejileri

Pazarların küreselleşmesi ve artan rekabet, işletmeleri sınırları aşan faaliyetleri başarılı bir biçimde koordine etme ve kontrol etmeyi sağlayacak global işletme stratejilerini geliştirmeye zorlamıştır. İşletmeler global stratejileri geliştirirken, stratejik gereksinimlerle bilgi teknolojilerinin uyumlaştırılması önem arz etmektedir. Yöneticiler

¹⁷⁶ Barutçugil.,a.g.e.,s.133.

rekabetçi avantajı sürdürebilmek için global işletme stratejilerinin temel dinamiklerini anlamak zorundadır.¹⁷⁷

İşletmeler dinamik ve karmaşık pazarlarda rekabetçi avantajlarını sürdürebilmek için bir değer yaratma aracı olarak bilgi varlıklarını bir arada toplamayı, belirli pazarlarda kendilerine uygun bir konum sağlayacak mevcut bilgiyi harekete geçirmeyi ve yeni bilgi yaratmayı gerekli görmektedir.

Global rekabet ortamında bilgi ve öğrenme en önemli yeni stratejik araçlar haline gelmiştir. Yapılan araştırmalar global işletmelerin yaklaşık olarak %80'nin bilgi yönetimi uygulamalarına sahip olduğunu ortaya koymaktadır.¹⁷⁸

Geleneksel yönetim perspektifleri vasıtasıyla değer yaratan yeni dinamikleri anlamak imkansızdır. Günümüzde değer yaratmaya ilişkin yeni varsayımlar şunlardır:

- Uzun vadede başarılı olmak, örgütsel becerileri geliştirmek ve değer yaratmak, soyut varlıkları harekete geçirme yeteneğine sahip olmayı gerektirir.
- Bilgi ekonomisinin karmaşık dünyasında geleneksel ekonomi, muhasebe ve işletme modelleri, günlük yönetim araçları ve modelleri çok yetersiz kalmaktadır.
- Bu değişme, endüstriyel devrime eşdeğer veya onu aşan ekonomik ve sosyal değişmeyle sonuçlanmaktadır.¹⁷⁹

Tablo.2.3'de de görüldüğü üzere global ölçekte faaliyet gösteren işletmelerin bilgiye dayalı stratejik değerleri farklılık arz etmektedir.

¹⁷⁷ Ramarapu, N., "Linking Information Technology to Global Business Strategy to Competitive Advantage: An Integrative Model", **Journal of Information Technology**, Cilt.10, 1995, p.115-127.

¹⁷⁸ Alle, Van., "Knowledge Networks and Communities of Practice", **OD Practitioner**, Cilt. 32, Sayı:4, Boston,2001, p.13-45.

¹⁷⁹ Yılmaz, Hüseyin, "Global Bilgi Yönetimi Stratejileri", **1.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Kocaeli Üniversitesi, İzmit, 2002, s.119.

Tablo.2.3.Global Ölçekte Faaliyet Gösteren İşletmelerin Bilgiye Dayalı Stratejik Değerleri

BİLGİ DEĞER FIRSATLARI	ÖRNEK ÖLÇÜ	ZİRVEDEKİ İŞLETMELER
Müşterinin Sırları, Bilinmeyen Eğilimleri: Kişiselleşmiş ürün ve hizmetlerin hedef pazarlaması ve kaliteli hizmet için müşteri bilgisinin öneminin artması.	Müşteri satın almalarının genişliği ve derinliği	AMEX Pointcast
Entellektüel Mülkiyet: İşletmenin finansal değerine katkıda bulunan kodlanmış ve/veya patentli bilgi portföyünün zenginleşmesi ve yönetilmesi.	Patentlerin Değeri	Dow Chemical Monsanto
Süreç ve Ürün Kalitesi: Ürün ve hizmetlerin kalitesini ve performansını arttırmak için en iyi uygulamaları araştırma ve paylaşma sayesinde yeni yaklaşımları deneme, süreçler ve kalite konusundaki yeniliklerle ilgili bilgiyi paylaşma.	En iyi uygulamaların yayılması	Chevron Texas Instruments
Yenilikçilik: Yeni ürün ve hizmetleri hızlı bir şekilde yaratmak, tasarlamak, üretmek ve pazarlamak için gerekli olan yeni bilginin artırılması.	Pazara ilişkin zaman (Pazara hızlı sürüm)	Hewlett Packard Microsoft
Bilgiye Dayalı Ürünler: Yüksek düzeyde değere sahip ürünleri ortaya çıkaracak ve farklılığı ortaya koyacak değer zincirinde katma değer üreten bilginin yaratılması.	Bilgiye dayalı zenginleştirmelerin sayısı	Arthur Andersen, FEDEX
Hızlı Tepki ve Çeviklik: Sürekli değişen bir ortamda artan adaptasyon becerisi, esneklik ve duyarlılık, hızlı öğrenme ve bilgiyi yeniden yayma.	Değişim Yönetimi Hız&Etkinlik	Chaparrell Steel Skandia

Kaynak: Alle, Van., “**Value Creation in the Knowledge Economy**,2002 [http:// www.vernaallee.com/Library/ articles/Knowledgevalue /Drivers.html](http://www.vernaallee.com/Library/articles/Knowledgevalue/Drivers.html), 1998, s.2. (04.02.2002).

Margaret Blair of the Brookings Enstitüsü tarafından yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre ABD’deki en büyük üretim işletmelerinin piyasa değerinin yaklaşık olarak üçte ikisi bilançolarında kayıtlı olmayan soyut varlıklarla hesaplanmaktadır.¹⁸⁰ Yine New York Üniversitesi, Vincent C. Ross Muhasebe Araştırma Enstitüsü Profesörlerinden Baruch Lev tarafından yapılan bir araştırma, ABD üretim endüstrisinin insan sermayesi ve AR-GE gibi soyut varlıklara yılda 210 milyar dolar yatırım yapmakta olduğunu ortaya koymaktadır. Aynı miktarda yatırımı geleneksel fiziksel varlıklara da yapmaktadırlar.¹⁸¹

¹⁸⁰ Yılmaz,Hüseyin, “Global Bilgi Yönetimi Stratejileri”, **1.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Kocaeli Üniversitesi, İzmit, 2002, s.120.

¹⁸¹Conn Leadbeater,C., **Who Will Own the Knowledge Economy?**,Londra,Oxford: Blackwell Publishers, 2000, p.377.

Global işletmelerin soyut varlıklarının değerinde artışı vardır. Birçok işletmenin hisse senedi fiyatlarıyla ifade edilen değeri, finansal hesaplarında kayıtlı olan varlıklarından on kat veya daha fazladır. Bu değer, mülkiyet ve fiziksel varlıklardan çok işgören yeteneği, işletmenin gelecekteki rekabetçi konumu, know-how, marka imajı, ortaklık yeteneği, yenilik potansiyeli, patentler, telif hakları, bilgisayar sistemleri, iş uygulamaları, ilişkiler, müşteri listeleri gibi soyut varlıklardaki faktörlerle ölçülebilir. Yani bu fark büyük ölçüde entellektüel sermayeye atfedilmektedir. Bu durum yöneticileri işletme değeri konusunda radikal bir şekilde yeniden düşünmeye zorlamaktadır¹⁸². Örneğin Microsoft'un bilançosunda kayıtlı olan binalar, arazi, makineler, arabalar, mobilya ve bankadaki nakit para gibi varlıkların değeri, tüm borsa değerinin yaklaşık %6'sı kadardır. Başka bir ifadeyle, Microsoft'un değerinin yaklaşık %94'ü yatırımcıların gözünde AR-GE, Bill Gates gibi insanlar ve Windows markası gibi bir biçimsel bilançoda kayıtlı olmayan varlıklardan oluşmaktadır. Yine, IBM 1995 yılında Lotus'u 3.2 milyar dolara satın aldığı anda, Lotus'un AR-GE birimi ve onun fikirlerini elde etmek için 1.84 milyar dolar harcamıştır¹⁸³. Öte yandan son yıllarda çeşitli Net tabanlı işletmelerin astronomik pazar payları, işletmelerin geleneksel değerlendirme modellerini yeniden gözden geçirmesiyle sonuçlanmıştır. Net'in yakın tarihinde e-Toys ve amazon.com gibi Net ortamında sanal biçimlerde doğan işletmeler "maddi varlıklar"a yaptıkları yatırımlar sınırlı olmasına rağmen tuğla-kiremit suretleriyle kıyaslandığında çok daha fazla değer kazandırmıştır¹⁸⁴

Globalleşme birçok işletme için yeni fırsatlar sunmaktadır. Pek çok endüstride ve temel pazarlarda, rakipler ve ürünler açısından önemli değişimler yaşanmıştır. Kuzey Amerika'daki dev işletmelerin birçoğu Asya ve Batı Avrupa'da yerleşik endüstri liderlerinin olduğu yeni global pazarlarda nisbi olarak küçük oyuncular haline gelmişlerdir. Yeni dünya pazarlarında faaliyet gösteren işletmeler global ölçekte faaliyetlerini etkin bir biçimde koordine edip kontrol edemezlerse, bu durum onlar için bir ciddi dezavantaj olacaktır. Başarılı olmak için üst yönetim hızlı bir biçimde dünyanın her yerinden anlamlı verilere ulaşmayı talep etmektedir. Çünkü global ürün mühendisleri, yasal mevzuat, profesyonel kodlar, ürün performansı ve müşteri

¹⁸² Alle, a.g.e., p.124.

¹⁸³ Leadbeater, a.g.e., p.376.

¹⁸⁴ Malhotra, Y., "Knowledge Management for E-Business Performance: Advancing Information Strategy to "Internet Time", **Information Strategy: The Executive's Journal**, Sayı 5, 2000, p.15.

gereksinimleri hakkında global bilgiye gereksinim duymaktadır. Bu yeni stratejiler, bilgi sistemleri, veri tabanları ve çeşitli iletişim sistemlerini kullanarak, dünya çapında kıt entellektüel kaynakları etkin bir şekilde yönlendirmeyi sağlayacaktır.¹⁸⁵

Bilgi akışının yönetilmesi, özellikle coğrafi ve kültürel olarak farklı ortamlarda faaliyet göstermeleri nedeniyle global işletmeler açısından önemlidir. Yerel pazarlar arasındaki farklılıklar, yerel koşullara ürün ve faaliyetlerin adaptasyonunu gerektirir. Çok yönlü rekabet, bu işletmelerin bütünleşik tepkiler geliştirmesini gerektirir. Global işletmeler stratejik taleplere cevap vermek, anlaşmalar yapmak ve temasları yönetmek için alt birimleri arasındaki bilgi akışını iyi yönetmek zorundadır.¹⁸⁶

Global işletmeler bilgi yönetimi sistemlerini kurarken, uygulamada çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadır. Bunlar; dil ile ilgili sorunlar, kültürel ve coğrafi sorunlar, sistem geliştirme ve destek konusundaki sorunlar, yasal düzenlemeler ve uygulama ile ilgili sorunlar ve teknoloji düzeyi ile ilgili sorunlar olmaktadır.¹⁸⁷ Global işletmelerde bilgi yönetimi stratejileri işletmeden işletmeye farklılık gösterir. Global işletmelerde bilgi yönetimi stratejilerine ilişkin bazı uygulamalar şunlardır;

Aktif Bilgi Yönetimi: Doğrudan doğruya müşteriler, çalışanlar, süreçler ve ilişkilerdeki bilgilerin yönetimi üzerinde odaklanmaktadır.

Müşteri bilgisi yönetimi; müşteri bilgisi, işletme açısından stratejik öneme sahip bilgiler arasında liste başıdır. Bilgi yönetimi, doğru zamanda doğru kişiye en iyi bilginin dağıtımını kolaylaştırarak, sorunlara etkin bir biçimde çözüm getirme, karar verme, müşteri sorunlarına cevap verme imkanı sağlar. Örneğin, 1990'lı yıllarda Hewlett-Packard Company iyi müşteri desteği sağlamak için yeterli iyi teknik eleman bulmada güçlük çekmiştir. 1995 yılına gelince bu işletme teknik destek bilgisini ele geçirmek ve dünyanın her yanındaki personelden yararlanılabilmesini mümkün kılmak için "vaka destekli muhakeme" olarak ifade edilen bir bilgi yönetimi aracından yararlanmıştır.

¹⁸⁵ Örgen, Mehmet ve Yücebalkan, Benan, "Postmodern Global İşletmelerde Bilginin Stratejik Yönetimi" **1.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Kocaeli Üniversitesi, İzmit, 2002, s189.

¹⁸⁶ A.L. Jobe, "Codification and Tacitness as Knowledge Management Strategies: An Empirical Exploration", **Journal of High Technology Management Research**, Cilt. 12, 2001, p.139.

¹⁸⁷ Hasan Tutar, **Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi**, İstanbul, Hayat Yayıncılık, 2000, s.79.

Sonuçta, ortalama çağrı süreleri 2/3 azalmış, çağrı başına maliyet %50 düşmüş ve işletme daha az sayıda teknik destek kuruluşuyla iş yapmaya başlamıştır.¹⁸⁸

Süreçlerdeki bilginin yönetimi; süreçler otomatik hale dönüşünce, bilgi çoğu kez bir prosedür veya bilgisayar programında kayıtlı olmaktadır. Birçok işletme, elde ettiği bilgiyi başka zaman veya yerlerde kullanım için kaydetmemektedir. Yani çoğu profesyonel işletme, süreci dikkate almadan iş yapmaktadır. Dolayısıyla kısa vadeli döngüler üzerinde yoğunlaştıklarından üretici olamamaktadır. Neticede etkili bilgi yönetimi programları, günlük işler ve uygulamalardan bilgi elde etmeye yönelik olmalıdır. Örneğin, CIGNA sigorta şirketi, sigortalama sürecini otomatik hale getirdiğinde, sürecin farklı yönleri ve aşamaları için uzmanların bağlantı detaylarını kapsayan ilave bilgi kaynaklarına hızlı bir şekilde ulaşabilmesini sağlamıştır.¹⁸⁹

İnsanlardaki bilginin yönetimi; insandaki bilginin genelde etkin bir şekilde paylaşılması, yoğun kişisel temas ve güven gerektirir. Pek çok profesyonel, kendilerini değerli kılan şeyin sahip oldukları bilgi olduğunu düşünmektedir. Birçoğu kişisel olarak zor kazanılan bilgiyi paylaşmaya gönüllü değildir. Bu nedenle, bilgi yönetiminin en önemli parçası, bilgi yıldızlarını başarılı kılacak ve harekete geçirecek ortam ve kültürü yaratma ile ilişkilidir. Örtülü bilgi işletmelerde yeni değer yaratmanın gerçek anahtarıdır. Örtülü bilginin yönetilmesi, insanların yönetimi ve özellikle buldukları iş ortamıyla çok yakından ilişkilidir

İlişkilerde bilgi yönetimi; sık sık gözardı edilen faktörlerden biri, ilişkilerde kişisel bilginin derinliğidir. İçgüdüsel olarak uzun süreden beri birlikte çalışan iki insan birbirlerinin yaklaşımlarını, gereksinimlerinin ne olduğunu ve neleri hak edebileceklerini bilebilirler. İşletmeler re-organizasyona gittiklerinde ilişkilerdeki bilgi kolayca kaybedilmektedir. Paydaşlar ve diğer kuruluşlarla işbirliğinin önem kazanması, işletmelerin ilişkilerle ilgili daha fazla bilgiyi elinde bulundurmasını gerektirmektedir

¹⁸⁸ Davenport, a.g.e.,s.178.

¹⁸⁹ Tutar,a.g.e.s.81.

Bilgi Ekiplerinin Oluşturulması: İyi bir ekip, bilgi yöneticileri, bilgi işlem uzmanları, insan kaynakları yöneticileri, hat yöneticileri ve entellektüel mülkiyet uzmanlarından oluşan ve çeşitli disiplinlerden yararlanan fonksiyonlar arası geniş bir ekiptir. Bilgiye dayalı işletmelerde bütün oyuncular, bilgi yönetiminin önemli bir ürünü olan paylaşılmış bilgiyle sonuçlanan yeni kültüre katkıda bulunmalıdır. Çalışanlar bilgiyi paylaşmazlarsa, süreci iyileştirme yollarının farkına varamazlar. Bilgiyi paylaşmak, işbirlikçi düşünmenin bir sonucudur. İşbirlikçi düşünme, “Burada icat olmaz sendromu”nu reddederek esneklik ve dinamik evrim gereksinimini ilgi çekici kılmaktadır. Geleneksel işletme mantığı bir dik yapı ve kontrol düzeyine dayalı iken, yeni iş ortamının dinamikleri farklı bir işletme tasarım modelini talep etmektedir.

Bilgi yönetimi sisteminin tasarımcıları işletmenin kendi kendine en iyi şekilde tasarım yapmasını kolaylaştırabilir. İşletmedeki çalışanlar hem problemleri tanımlayıp çözümler yaratmakta hem de çözüm yaratıcı süreçleri değerlendirmekte ve revize etmektedir.¹⁹⁰

Bilgi paylaşmak çeşitli nedenlerden dolayı güç ve karmaşık bir iştir. Bunlardan birincisi, birçok insan bilgiyi güç olarak görür. İnsanlar sahip oldukları bilginin akranları nazarında kendilerine avantaj sağladığına inanırlar. Korkuları bilgilerini paylaşırlarsa, önemlerini ve pazarlık konusu olabilecek yeteneklerini kaybedeceklerini düşünmeleridir. Yani, onlar iş güvenliği ve küçülmeye karşı kendilerini korumak için bilgiyi saklamaktadır. Gerçekte, onlar ne kendilerine ne de işletmeye yardımcı olmaktadır. İkincisi, bazıları bildiğini kiminle ve nasıl paylaşacağını bilememektedir. Bu yüzden, bilgi paylaşma çok güç olmakta ve çok zaman almaktadır. Üçüncüsü, bilginin geniş kesimlerce paylaşılması için teşvikler tek başına yeterli değildir. Kültürel, ekonomik ve süreç engelleri ortadan kaldırılmalıdır.¹⁹¹

Bilgi Tabanının Yaratılması: 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

¹⁹⁰ Malthora, a.g.e., p.15

¹⁹¹ Özgener, Şevki, “Global Ölçekte Değer Yaratın Bilgi Yönetimi Stratejileri”, **1.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Kocaeli Üniversitesi, İzmit, 2002, s250.

en üst düzeyde yararlanarak verimlilik ve kârlarını arttırmaktadır. Global işletmeler, dünyanın değişik bölgelerindeki çok sayıdaki personelinin gereksinim duyduğu bilgiye anında ulaşması için elverişli veri tabanları, uzman sürücüleri, müşteri profilleri ve diğer örgütsel süreçleri içine alan bir Intranet uygulamasından yararlanmaktadır.¹⁹² Intranet gibi işbirlikçi teknolojilerin ortaya çıkışı ve kullanımı, hızlı bilgiye ulaşmak ve kişilerarası iletişimlerde yardımcı olmak için önemli avantajlar sağlar.

Bilgi Haritalama: Global işletmelerde bilgi yönetiminin bir başka işlevi, yaratılan yeni bilginin değerli ürünler, hizmetler ve süreçlere dönüştürülmesidir. Bu strateji daha iyi ve daha hızlı yenilikçilik üzerinde odaklanmaktadır. Bilgi haritalama, bir bilgi ağacı veya ambarını temel alarak bilgiyi yapılandırma ve organize etme üzerinde odaklanarak, yeni gelişmelere ivme kazandırır.¹⁹³

En İyi Uygulamalar ve Dışsal Benchmarking'i Uygulama: Benchmarking en iyi endüstri uygulamalarının belirlenmesi, analiz edilmesi, işletme yapısına adapte edilmesi ve uygulanmasını sağlayan bir sürekli araştırma ve öğrenme deneyimidir. Kıyaslama yaparak öğrenme, yenilikçi potansiyeli sürdürmeye, bilginin yeniden kullanımını arttırmaya ve yeni teknolojileri transfer etmeye yönelik bir güçlü yoldur.¹⁹⁴

Şebekeler ve Bilgi Webleri: Bir işletmenin fonksiyonel ve coğrafik sınırlarının arasında ve ötesinde işbirliği içinde olan uzmanların oluşturdukları şebekelerdir. Gelecekte birçok global uygulama örgütler arası olacaktır. Global işletmeler, müşteriler, tedarikçiler ve ortaklarının yanı sıra ulusal gümrük departmanları, navlun sevk eden firmalar, brokerlar, bankalar ve sigorta işletmelerinin bilgisayar sistemlerine anında ulaşma gereksinimi duyacaklardır. Uluslararası düzeyde kabul görmüş standartları kullanan işletmeler kendilerine özgü koşulları dikkate alacak şekilde örgütler arası şebekelere entegre olma gereksinimi duyacaklardır.¹⁹⁵

Bilgi Merkezleri: 1990'lı yılların başlarında birçok işletmede şirket kütüphaneleri yaygınlaşmaya başlamıştır. Günümüzde ise IBM, Xerox ve Hewlett Packard gibi birçok

¹⁹² Hasan Çoban, **Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş**, İstanbul, İnkilap Yayınevi, 1997, s.165.

¹⁹³ Alle, **a.g.e.**,p.126.

¹⁹⁴ Davenport ve Prusak, **a.g.e.**, s.74.

¹⁹⁵ Özgener, Şevki, "Global Ölçekte Değer Yaratan Bilgi Yönetimi Stratejileri", **1.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Kocaeli Üniversitesi, İzmit, 2002, s.252.

işletme kendi bilgi merkezlerini kurmuş bulunmaktadır. Bir bilgi merkezinin sağladığı hizmetler şunlardır:¹⁹⁶

- Hem örgüt içi hem de örgüt dışı bilgi kaynaklarını belirleyerek, etkin bir biçimde kullanılabilmesi için katalog hazırlar ve indeks yapar.
- Bilgi ambarı veya bilgi bankası kurarak, çok yönlü bilgi gereksinimleri için bir alışveriş noktası belirler. Ayrıca uzman desteği sunar ve müşteri danışmanlık servisinden yararlanmayı sağlar.

Bilgi Uygulamasından Sorumlu Bir Kıdemli Yöneticinin Atanması: Çok büyük işletmelerde genelde tam gün çalışan yüksek düzeyde bir bilgi yöneticisi bulunmaktadır. Küçük ve orta boy işletmelerde ise genelde zamanın büyük bir kısmını bilgi uygulamalarını yönetmeye ve geliştirmeye ayıran bir yönetim kurulu üyesi görev yapmaktadır.¹⁹⁷

Bilgiyi paylaşmadaki çeviklik, bir işletmenin hacmiyle doğrudan ilişkilidir. 150'den daha az işgörene sahip işletmeler, çok büyük olanlara göre daha kolay bilgiyi paylaşmaktadır. Çok küçük işletmelerde insanlar birbirlerini iyi tanıdıklarından, bir konuda bilgi edinme gereksinimi duydukları zaman işin uzmanına kolayca ulaşabilmektedirler. Bu tür ortamlarda işgörenler arasında bir güçlü temas vardır ve onlar bir güven duygusunu paylaşırlar. Bu anlayış, bilgiyi paylaşmayı kolaylaştırır. Oysa işletmelerin dinamikleri, personel sayıları 150 kişiyi geçtikten sonra dramatik bir şekilde değişmektedir. İşletmeler aşırı büyüyünce, insanlar arasında gruplaşmalar olmaktadır. Bu durum bilgiyi paylaşma konusunda engeller yaratabilir. İşgörenler birbirlerini iyi tanımadıklarından, sonuçta az yada hiç güven olmayacaktır. Bu güvensizlik, bilginin paylaşılmasını sınırlar. Bu nedenle, global ve çok büyük işletmelerde bilgiyi kullanmak ve paylaşmak için bir güven ve motivasyon atmosferi; bilgiyi bulmak ve yaratmak için sistematik süreçler ve gerekli olduğunda bilginin kolay

¹⁹⁶ Jobe, ,a.g.e., p.77.

¹⁹⁷ İlhami Fındıkçı, **Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme**, İstanbul, Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları , 1996, s.225.

bir şekilde bulunması, paylaşılması ve muhafaza edilmesini mümkün kılacak teknoloji var olduğu zaman bilgi değere dönüştürülebilir.¹⁹⁸

2.3. BİLGİ YÖNETİMİ SİSTEMLERİ

Bilgi yönetiminin işletmeye sunacağı potansiyel yardım sadece belirli bir endüstri dalının koşulları çerçevesinde; size rekabet üstü bir konum kazandırmakla kalmamakta, yapısal olarak yeni ve üstün bir değer yaratarak, rakiplerinizi saf dışı bırakmayı da hedeflemektedir.¹⁹⁹ Bilgi yönetiminin desteklenmesi için sadece “ne biliyoruz” ve “nasıl öğreniriz” gibi çekirdek bilgiye dayalı ve yetersiz sorulara dayanan ve oluşum sürecinde de kontrol edilip hatalarından arındırılmayan bir bilgi yönetim sistemi, oldukça kısa bir zaman sonra “eskimiş” hale düşmekten kurtulamayacaktır. Böyle bir mekanizmadan elde edilebilecek sonuç, kötü ve işe yaramaz kararlar alınmasıdır. Çünkü bilginin yönetimini hedefleyen tüm çalışmalar, yetersiz bilgi prensipleri ve fikirler üzerine inşa edilmiş olacaktır. Bir kurum içinde bilginin yönetilmesi konusuna eğildiğimizde, atmamız gereken ilk adım, bütün dikkatimizi toplayarak kilit nitelikler üzerine odaklanıp, bunun üzerine bir sistem geliştirmektir.²⁰⁰

2.3.1. Bilgi Yönetim Sisteminin Amacı ve Getirdiği Yenilikler

Bilgi yönetimi bilgi teknolojilerinin önemli stratejik kullanımlarından biri olmaktadır. Birçok işletme örgütsel öğrenme ve işletme bilgi birikimini yönetmek için bilgi yönetim sistemleri kurmaktadır. Bu tip bir sistemin amacı bilgi çalışanlarına gerektiği yer ve zamanda önemli işletme bilgisinin üretilmesi, organize edilmesi ve hazır edilmesinde yardımcı olmaktadır.²⁰¹ En önemli hedefi ise bilginin paylaşılmasını sağlamaktır. Süreçler, yöntemler, patentler, referans çalışmaları, formüller, en iyi uygulamalar ve tahminler buna dahildir.²⁰²

¹⁹⁸Tom Stewart,**Entellektüel Sermaye**,(Çev.Remzi Bulut) ,İstanbul, Kontent Kitap, 1997, s.102.

¹⁹⁹Liam ve Laurence Prusak,**The Eleven Deadliest Sins Of Knowledge Management**, California, California Managemen Review,1998,p.265.

²⁰⁰ Tiwana,**a.g.e.**,s.187.

²⁰¹Güloğlu,Tuncay, “**Yeni Teknolojilerin Çalışma İlişkilerine Etkileri**” **1.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Kocaeli Üniversitesi, İzmit, 2002, s.321.

²⁰² Şahin, **a.g.e.**, s.214

Bilgi yönetimi, sistemlerin örgütsel öğrenmesine ve bilgi üretmesine yardımcı olmaktadır.²⁰³ Bu sistemler, bilgiyi toplamak ve kaydetmek, değerini belirlemek, işletme içinde yaymak ve işletme süreçlerinde bilgi olarak uygulamak için internet ve diğer teknolojiler kullanır.²⁰⁴ Bilgi yönetim sistemleri, bilgi çalışanlarına hızlı geri besleme sağlamak, çalışanlara yeni sisteme alışmalarında destek olmak ve işletme performansını oldukça geliştirmek amacıyla tasarlanmaktadır.²⁰⁵ Örgütsel öğrenme süreci devam ettiği ve bilgi tabanı genişlediği sürece, bilgi üreten işletme, bilgisini işletme süreçleri, ürünleri ve hizmetleri ile bütünleştirmek için çalışır. Bu durum, işletmenin daha yenilikçi olmasına, ürün ve müşteri hizmetlerinin daha kaliteli sunulmasına ve pazarda rekabet gücünün artmasına yardımcı olur.²⁰⁶

2.3.2. Bilgi Yönetimi Sisteminin Bütünleşik 3 Alanda Değerlendirilmesi ve Örnek Uygulamalar

Bilgi yönetimini birbiri ile bütünleşik 3 alanda değerlendirmek mümkündür:

1. Kurum ile tedarikçi firmalar, iş ortakları, bayi ve dağıtım zincirleri arasında (B2B)
2. Kurum ile müşteri arasında (B2C)
3. Kurum ile çalışanları arasında (B2E)

2.3.2.1. Kurum İle Tedarikçi Firmalar, İş Ortakları, Bayi Ve Dağıtım Zincirleri Arasında (B2B-Business To Business)

Kurum ile tedarikçi firmalar, iş ortakları bayi ve dağıtım zincirleri arasında uygulanabilecek bir bilgi yönetim sistemi diğer iki alana nazaran daha basittir, daha kolay hayata geçirilebilir ve sonuçlarının gözlenmesi kolaydır.

Elbette sadece birkaç paragrafta özet olarak anlatılan böylesine bir sistemin dizaynı, kurulumu ve hayata geçirilmesi aylar alacaktır. Sistemin başarısı sadece

²⁰³ Şahin, a.g.e., s.215.

²⁰⁴ Onursoy, Abdülkadir, "Yönetim Bilgi Sistemleri ve Yönetim Kararlarında Karar Destek Bilgi Sistemlerinin Kullanılması ESÇİM Karar Destek Bilgi Sistemlerinin Araştırılması", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 1999.

²⁰⁵ Karahoca, a.g.e., s.45.

²⁰⁶ Selim Yazıcı, **Öğrenen Organizasyonlar**, İstanbul, Alfa Yayınları, 2001, s.138.

firmaya da bağılı olmayıp iş ortaklarına, dağıtım zincirlerine ve tedarikçi firmaların da kullanmakta olduğu bilgisayar sistemlerine bağılıdır. Sadece bunlar da değil, örneğin tedarikçi firmalarınızın sizinle bu tür bir yapıyı beraberce kullanmak isteyip istememeleri de önemli bir faktördür.²⁰⁷

Böylesine karmaşık ve çok aşamalı sistemlerin güvenliği de başı başına ele alınması gereken bir başka konudur. Bir firma kendi faaliyet alanındaki bir başka firma ile bir çok planını ya da bilgisini paylaşmak istemeyecektir ki bunların tamamını çeşitli güvenlik mekanizmaları ile kontrol altında tutmak teknik ve pratik olarak mümkündür²⁰⁸

2.3.2.2. Kurum ile Müşteri Arasında(B2C-Business to Customer)

Kurum olarak ticari bir işletme düşünülürse işletme açısından müşteriler ya da hedef alınan tüketim kitlesi hakkında edinilen bilgilerin miktarı, işletmenin gelecek adına alacağı kararların haklı çıkma olasılığı ile doğru orantılıdır. Kurum ile müşteriler arasında oluşturulacak bir bilgi sistemi kullanımı her geçen yıl katlanarak artan internet sayesinde olacaktır. Bunu da 2 açıdan ele almak gerekir ;

Elektronik ticaret, elektronik perakendecilik; buna en iyi örnek internetin kitapçısı olarak adlandırılan Amazondur (www.amazon.com). Amazon dağıtım, ofis ve vergi maliyetlerinin düşürüldüğü aracı şirketlerden uzak direkt olarak müşterisine kitap satan bir firmadır. Bir internet kullanıcısı bu web sitesine kaydolduğunda bir kullanıcı ismine ve şifreye sahip olur. Kayıt esnasında üyelere sorulan yaşınız, nerede yaşadığınız, mesleğiniz vb. kişisel bilgiler ise daha ileriki aşamalarda kullanılmak üzere alınır. Bu web sitesine kullanıcı ismi ve şifresi kullanarak giren bütün kullanıcılar izlenir. Ne tür kitapların linklerine tıklanıldığı, site içinde ne tür aramalar yaptığı, hangi sayfada ne kadar zaman harcadığı ya da sitenin ne tür sayfalarında ziyaretçilerin bu siteyi terk ettiği gibi bütün istatistiksel bilgiler her bir kullanıcı hakkında alınır. Teknoloji ile toplanan bu veriler ihtiyaçlar doğrultusunda işletme yöneticilerine ya da satış, pazarlama, muhasebe, finans departmanlarına birtakım matematiksel işlemlerden

²⁰⁷ “Bedük,Ayktut, “Bilgi Çağı, Örgütlerde Bilginin Önemi ve Bilgi Teknolojilerinin Örgütlere Sundukları Değişim ve Olanaklar” 1.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, Kocaeli Üniversitesi, İzmit, 2002, s445.

²⁰⁸ Karakaş,a.g.e., s.22.

geçirilip anlamlandırılarak, ister grafiksel isterlerse de detaylı olarak, rapora ulaşılmak istenilen andaki en son verilerle 1-2 saniye içerisinde bilgisayar tarafından oluşturulup sunulur. Dolayısıyla kurumun geleceğe dair yaptığı planlarda da daha isabetli kararlar alınıp, daha kısa zamanda, daha fazla parasal ya da hizmetsel hedefe ulaşmak mümkün olur.²⁰⁹

İnternet üzerinden yapılabilecek perakendecilik faaliyetleri her ne kadar cazip görünse de bütün dünyadaki internet kullanıcılarına açık bir ortamda kredi kartı kullanımı ile yapılan bu alışverişlerde aşırı derecede güvenlik gereksinimleri ortaya çıkmaktadır.²¹⁰ Bu güvenliği mümkün kılmak için gerekli olan alt yapı maliyetleri çok yüksektir. Özellikle Türkiye'deki elektronik ticaret hacminin çok düşük olması tür yatırımları engellemektedir.

2.3.2.3. Kurum İle Çalışanları Arasında Bilgi Yönetimi (B2E - Business to Employee)

E-İş alanında son olarak ortaya çıkan ancak işin en temel kavramı ise iç müşteriye, yani kurum içi iş modellerini tanımlayan Business to Employee B2E yani kurumdan çalışana kavramıdır.

Kurumdan çalışana kavramı her ne kadar e-iş kavramları arasında en son ortaya çıkan kavram olsa da temel olarak çalışmanın yada kurumun ortaya çıkmasından önce başlayan bir süreçtir. Bu kavram içerisine kurum içi haberleşmeden, kurum içi bilgi paylaşımı, kurum içerisindeki izin kullanımı, müşteriler ile ilgili bilgilerin birbirine aktarımı, telefon görüşmelerinin kayıtlarının tutulması vs. gibi kurum içerisinde günlük olarak yaşadığımız tüm olayların e-iş ortamına aktarılması yer almaktadır. Bilgi çağında çalışanların ve kurumun en büyük hazinesinin bilgi olduğu varsayılırsa bu bilginin tüm kurum içerisinde en doğru, en hızlı şekilde aktarılması işin temel prensibidir. Bazı kuruluşlar kurum içerisindeki tüm haberleşmesini internet ortamına aktarmış durumda olmasına rağmen bir süre sonra internet erişimi olmadan işler

²⁰⁹ Karakaş, a.g.e.,s.4.

²¹⁰ C. Can Aktan ve İ. Yaşar Vural, **Bilgi Çağı, Bilgi yönetimi ve Bilgi Sistemleri**, Çizgi Kitabevi, Ankara,2001,s.52.

yürüyemez hale gelmektedir. B2E'nin yoğun olarak kullanılmakta olduğu uygulama olarak insan kaynakları uygulamalarını söylenebilir.²¹¹

B2E'nin amacı farklı konum ve yerdeki insanları bir araya getirmektir. İşyerini web e taşıyarak bilgi paylaşımını yükseltmek ve teknolojiyi kullanarak, paylaşımın seviyesini arttırmaktır.

B2E işletmenin çalışanıyla ilişkisinden doğmuştur. Başlangıçta işletmelerin çalışanları için oluşturdukları web siteleri vardı. Çalışanlar web siteleri aracılığıyla işletme haberlerine ulaşabiliyorlardı. Ayrıca personel bilgilerinin güncellenmesi ve benzeri bir çok insan kaynakları fonksiyonu da web aracılığıyla halledilebiliyordu.²¹²

Uluslararası işletmeler ve büyük firmalar, web'in yararlarını gördükten sonra daha bir çok işin internetten yapılabileceği fikri ortaya çıkmıştır. İnternet kullanımı ilerledikçe işlerin daha etkili ve kolay yapıldığı anlaşıldı. İşletmenin farklı bölümlerindeki bilgiler bir portal içinde kaydedilince, çalışanlar arasında etkileşimde de gelişti. Portallar B2E'nin temelini oluşturmaktadır. İşletme içi çözümlerde, içerik yönetimi ve güvenlik gibi farklı teknolojiler de kullanılıyor ama bunlar da genelde portallara bağlıdır.

Finans raporları, ürün geliştirme ve satış rakamları gibi farklı alanlar aynı çatı altında koyulduğunda, ortaya kullanılabilirliği yüksek ve kolay yeni bir oluşum çıkmıştır. Değişik mevkilerde yöneticiler ve genel müdürler dünya çapındaki çalışanlarıyla haberleşmek için bu oluşumu kullanmaya başlamışlardır. Bugün bu devrimin geldiği yer müşterileri bile kapsar.

B2E'nin devrim olarak tanımlanmasının en önemli nedeni, iş hayatını ve çalışma ortamını bütünüyle değiştirmiş olmasıdır.²¹³ Birçok işletme insan kaynakları hizmetini artık daha ucuza yapmaktadır. Özellikle müşteri odaklı endüstrilerde büyük işletmeler

²¹¹Bailey, George, "B2E Devrimi Başlıyor", **Capital Dergisi**, Sayı 11, İstanbul, 2002.,s.32.

²¹² Akdoğan,Asuman, Oflazer,Selen" Bilgi Çağında Fark Yaratacak Yeni Bir Örgütsel Araç: Sanal Ekipler" **1.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Kocaeli Üniversitesi, İzmit, 2002, s.198.

²¹³ Özdemir,Ali Öksüzler,Oktaç" Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin Kamu Sektörünün Büyüme Hızı Üzerine Etkileri" , **3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, 24-25 Kasım 2004,s. 221.

hızla B2E çözümlerine yönelmektedirler. Bu devrimden en çok yararlananlar ise uluslar arası işletmeler olur.²¹⁴

B2E'nin çalışma yaşamına getirdiği dört önemli kolaylık var. Bunlar ulaşılabilirlik, görüş netliği, bağlanabilirlik ve verimliliktir.

B2E'nin oynadığı en önemli rol ve üstünde fazla durulmamış olanı, şirketlerin ERP(Kurumsal Kaynak Planlaması) çözümlerini geliştirmesidir. ERP çözümü, işletmenin üretimi , pazarlama ve tedarik zinciri aynı çatı altında yönetmesidir. Tek bir sistemle bütün bu bilgilere ulaşım daha kolay olu ve böylece çalışanlar daha verimli olmaktadır.²¹⁵

B2E çözümleri sayesinde, planlama, içerik kütüphanesi, öğretme ve öğrenme gibi işlevleri içeren kapsamlı kaynak yönetimi içeriği oluşturulabilir. İşletmede kaynak yönetimi konusunda çalışan ekip, kaynak yönetimi projelerinin belgelenmiş ve referanslanmış tüm önemli bilgilerine buradan erişebilir.

B2E çözümleri, lider endüstri, akademik ve uzman çevrelerinden elde edinilen yaygın kaynak yönetimi içeriği ve fikri sermayeyi bünyesine katarak, stratejik düşünce ve hizmet verimliliğini artırır. İçeriği olduğu gibi kullanabilir, kendi ihtiyaçlarınıza uyarlayabilir veya tamamen kendi içeriğinize göre konfigüre edebilirsiniz. Böylece, kaynak yönetimi projelerinde çalışan ekip, her türlü bilgiye erişerek kendi kaynak yönetimi stratejilerini geliştirebilir ve becerilerini artırabilirler.

B2E çözümleri kişiselleştirilebilir süreç metodolojisini, süreç kılavuzlarını ve öğrenmeyi destekler, en iyi kurumsal uygulamaları başlatmayı ve bu uygulamaları kurum bazında uyarlama konusunda yardımcı olur. Proje yönetimi özellikleri sayesinde kategoriler, olaylar, sonuçlar, kilometre taşları ve kaynak yönetimi durumunu tek bir yerden yönetebilmeyi mümkün kılan uygulamalar içerir. Aynı zamanda, çalışanların harcamalarını, devamsızlıklarını ve faaliyetlerini de takip edebilmeyi sağlar.²¹⁶

²¹⁴Büyükakın,Figen ve Büyükakın,Tahir “Bilgi İşlem Ve İletişim Teknolojisindeki Değişikler” **2.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Kocaeli Üniversitesi, Derbent-İzmit, 2002, s.198.

²¹⁵ Keleş,Rüstem “Elektronik İş Güvenliği: Bir Yönetim Modeli Önerisi”, **4.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Sakarya Üniversitesi, ,15-16 Eylül 2005, s310.

²¹⁶ Süzer,D.Hande , “ B2E Modeli Yükseliyor”,**Capital Dergisi**, sayı 9, İstanbul, 2001.,s.28.

B2E'nin esas amacı çalışanın verimliliğini arttırmaktır. B2E yapan bir işletmenin çalışanı, artık yerel iş seyahatlerine çıkma gereği hissetmez. Çünkü bütün görüşmelerini B2E sistemi üzerinden yapabilmektedir. Bu da hem seyahat masrafından hem de süresince yolda geçen zamandan tasarruf sağlar. Çalışanında asıl işiyle vakit kaybetmeden ilgilenmesine olanak sağlamaktadır. B2E işletme içi eğitim ve iş geliştirme olanaklarını da destek verir. B2E'nin uygulamalarına geçen işletmelerin çalışan verimliliğinin yanı sıra, önemli ölçüde de tasarruf yapma fırsatı bulduğuna dikkat çekilirken, kağıt üzerinde yapılan ve sonuçta son derece pahalı bir gider olarak kayda geçen iç yazışmalar, personel bilgilendirme broşürleri vb. tamamen elektronik ortama taşınarak, masrafsız ve pratik iş halini alır.²¹⁷

B2E, ofis malzemelerinin sağlanmasından personel duyurularının yapılmasına, insan kaynakları bilgilerinin toplanmasına ve çeşitli eğitim uygulamalarının gerçekleştirilmesine kadar pek çok işletme içi bilgileri, internet üzerinde taşıyor. Böylece öncelikle bu işler için harcanan kağıttan ciddi ölçüde tasarruf sağlanıyor.

B2E modelinin başarıya ulaşmasının anahtar unsurlarından biri, çalışanların teknolojiyi kullanabilme olanağına sahip olmalarıdır. Tabii bu sadece işyeriyle sınırlı olmamalıdır. Evlerde de böyle bir olanağa sahip olmaları gerekir. B2E alanının öncü şirketleri bu konuya çözüm bulmuşlardır. Bütün elemanlarını “e-çalışan” a dönüştürmek isteyen B2E yi uygulayan dev işletmeler herkesi bilgisayar sahibi yapma stratejisini devreye sokmuştur.²¹⁸

Çalışanların B2E'ye adapte olması çok hızlı olmaktadır. Ancak bazı durumlarda bilgi teknolojileri biriminin B2E' ye uyum sağlaması zaman alabilir. Bunun sebebi ise B2E'nin teknolojiye farklı bir bakış açısı getirmesidir. Çalışanlar teknolojiyi kullanmayı kolay bulurlar ama yönetim ve işleme adapte olmak zor olabilir. Portalı kimin kontrol edeceği ve neyin konulup konulmayacağı problem olur. Eski portalı, yeni sistem içine entegre etmek kolay olsa da, çalışanların sisteme uyumu zaman alabiliyor. Bütün bunlar işletme B2E'ye bütünüyle geçene kadar ara ara karşımıza çıkan sorunlardan bazılarıdır.

²¹⁷Süzer,Hande“B2EÇözümleri” ,2004, <http://www.veripark.com/TR/services/FYEmployees/default.asp>. (4 Ağustos 2005).

²¹⁸ Bailey, George, “B2E Devrimi Başlıyor”,**Capital Dergisi**, Sayı 11, İstanbul, 2002.,s.35.

B2E değişimine en çok ihtiyaç duyan sektörler, otomotiv, iletişim, medya, finans ve teknoloji firmalarıdır. Bunun sebebi ise bu sektörlerin daha uluslar arası ve müşteri odaklı olmalarıdır.²¹⁹

2.3.3. Bilgi Yönetim Sistemleri ve Günümüz Teknolojisi

1980’li yıllardan itibaren bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan devrimsel değişimler iş dünyası için bir çok fırsatı beraberinde getirdiği gibi “iş”in tasarımı da değiştirmiştir. İşletmelerde hemen tüm işlere bilgi ve iletişim teknolojileri dahil edilmiş ve departmanların etkinliği artırılmıştır. Ortaçağı kapatıp Yeniçağ’ı açacak kadar etki yapan barutun icadıyla bilgisayarın icadı aslında benzerlikler göstermektedir. 1940’larda icat edilen ilk bilgisayarın geniş kitlelerce kullanılabilir hale gelmesiyle ortaya çıkan etkinin yeni bir ağ açacak kadar güce bir sahip olduğu söylenebilir.

İşletmelerin ürettiği mal ve hizmetlerin içerisinde bilgi yoğunluğunun ve payının giderek artmasıyla ortaya çıkan entelektüel sermaye ve bilgi yönetimi kavramları da esasen işletmelerin ürünler üzerindeki rekabet gücünü artırmaya yönelik çabalardır. Ancak diğer bir çok yönetim uygulamasında olduğu gibi bilgi yönetiminde de etkinliğin sağlanması bilgi ve iletişim teknolojilerinin kolaylaştırıcı rolünden faydalanılır.²²⁰ Bilgi yönetimi bilgi kaynaklarını tespit etmeyi ve bu kaynaklar vasıtasıyla öğrenmeyi amaçladığı için öğrenmeyi sağlayacak teknoloji tasarımlarına ihtiyaç duyulmaktadır.²²¹

İşletmelerin öğrenme kaynakları işletme için ne kadar önemliyse bu kaynaklara ulaşımı kolaylaştıracak teknoloji ve süreçlerde o değerde önemlidir. İşletmeler hem öğrenme kaynaklarına hem de bunu sağlayacak bilgi altyapısı unsurlarına sahip olmalı ve bunları etkin yönetebilmelidir. Rekabet edebilmenin günümüzde işletmelerin bilgiyi

²¹⁹ Süzer,D.Hande , “ B2E Modeli Yükseliyor”, **Capital Dergisi**, Sayı 9, İstanbul, 2001.,s.31.

²²⁰ Bensghir, Türksel Kaya, “Örgütlerde Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Etkileri”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi SBE,1995.,s.46.

²²¹Bedük,Aykut, “ Bilgi Çağı, Örgütlerde Bilginin Önemi ve Bilgi Teknolojilerinin Örgütlere Sundukları Değişim ve Olanaklar”, **1.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Kocaeli Üniversitesi, İzmit, 2002, s.72.

elde etmelerinden ve yönetmelerinden geçtiğine inanılıyorsa, bu hususlarda politika oluşturmak ve yatırım yapmak işletme için önem arz eder.²²²

Bu bölümde, bilgi yönetim sistemi ile;intranet, extranet, veri ambarları, Group Ware sistemleri ve proje yönetim araçları arasındaki farklar ele alınacaktır.Ayrıca, günümüz teknolojisinin bazı parçalarının, bilgi yönetim sistemleriyle uyumlulaştırılması da bu bölümün konuları arasındadır.²²³

2.3.3.1. Bilgi Yönetim Sistemi ve Veri Ambarı Arasındaki Farklar

Bir veri ambarının kapsamı özenle ve geniş tutularak yapılandırılır. Bu yapılanma bilgi yönetimi sisteminin destek ihtiyacını resmen ya da gayrıresmi anlamda karşılayabilecek düzeydedir.

Veri ambarları, gerçek verileri araştırıp bulmak isteyenler için bulunmaz birer kaynaktır. Böyle bir veri bulunup yorumlandıktan sonra değer kazanır. Ama yorumlama ihtiyacı bulanık bir fikirdir, veri ambarları kendi başlarına yetersiz bir içeriğe sahiptir.²²⁴

Veri ambarlarının birincil ilgi alanı temiz, yapılandırılmış ve organize veriler olduğundan bu depoların boyutlarının her zaman büyük olması gerekir. Burada öncelikle ham veriler depolandığından stok kapasitesinin de çok geniş olması şarttır. Buna karşılık bilgi yönetim sisteminin depolama kapasitesi çok küçük ile devasa arasında değişen boyutta olabilir.

Bilgi yönetimi sistemi içerik odağının en ince süzgeçten geçirilmiş enformasyondan ve bilgilerden oluşması gerekir. Buna karşılık veri ambarları için ham, temiz ve organize edilmiş veriler önemlidir.²²⁵

²²² Kurt, a.g.e., s.48.

²²³ Tiwana, a.g.e., s.100.

²²⁴ İsmail Nakilcioğlu, “Bilgiye Dayalı Organizasyonlarda Veri Güvenliği”, **Bilgi Teknolojileri Kongresi Bildiri Özetleri**, Denizli, Pamukkale Üniversitesi Yayınları, 2002.,s.152.

²²⁵ Sucu, Özcan, “İşletmelerde Bilgi Temelli Yeniliğin Organizasyonu ve Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi, İstanbul, 1999.,s.65.

Düzenleme ve sınıflandırmanın karmaşık yapısından dolayı, bilgi yönetimi sisteminin bu karmaşanın üstesinden gelebilmesi şarttır. Bu yüzden de gerek başarıyı gerekse bilgi işlem gücünün bir veri ambarınınkinden çok yüksek olması gerekir.

İletişim ağlarının işlevlerini yerine getirmeleri için canlı bir iletişim ağı üzerinde bulunmaları gerekmez. Buna karşılık bilgi yönetimi sistemleri için canlı bir iletişim ağı zorunludur.

2.3.3.2. Bilgi Yönetim Sistemi ve Intranet ve Extranet Arasındaki Farklar

Intranet, bilgi yönetimi sisteminin asla başkasıyla karışmaması gereken ana yapısıdır, web sayfası tipi içerikli bir yapıya sahiptir. Bu kurumsal sınırlar içinde yapılır. Intranetin erişim alanı çoğu zaman ana şirketin dostları, partnerleri, sponsorlarını ve hatta bazı büyük müşterilerini kapsayacak genişliğe ulaşabilir. Extranet de intranetin genişletilmiş bir türü olarak görülebilir.²²⁶

Intranetlerin içerik odakları daha çok enformasyon alımı ve yayınına yöneliktir. Odak gerek işletmenin içinden gerekse dışarıdan gelecek talepleri hızlı ve düşük maliyetle karşılayabilecek şekilde düzenlenmiştir. Ama bilgi yönetim sisteminin bilgi gibi daha canlı bir enformasyonu vardır.

Tipik bir intranet genellikle daha geniş tabanlıdır ve dış dünyaya daha açıktır. Diğer bir deyişle, büyük müşteriler ve partnerler de yararlanabilir. Oysa, rekabete yönelik bir bilgi yönetim sistemleri için aynı şey söylenemez.

Intranetlerin daha geniş bir kullanıcı tabanına sahip ve dış dünyaya daha açık olmaları bilgi üretmelerine engel olur. Oysa bilgi yönetim sistemleri aynı zamanda bilgi üreticisidirler. Bilgi yönetimi sistemleri özellikle talep baskısı altında kaldıklarında, özel konulara ve hatta özel isteklere de cevap verebilecek bilgi üretimini yapmak durumunda kalır.²²⁷

²²⁶ Tiwana, a.g.e., s.101.

²²⁷ Ülgen, Hayri, "İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar", **İşletme Fakültesi Yayınları**, İstanbul Üniversitesi, Sayı.225, İstanbul, 1990., s.75.

2.4. BİLGİ PAYLAŞIMI VE BİLGİ PAYLAŞIMININ ÇALIŞANLAR TARAFINDAN UYGULANMASI

Bilginin dağıtılması olarak da ifade edilebilecek olan bu bölüm farklı kaynaklardan elde edilen enformasyon ve bilginin değişim ve paylaşımının gerçekleştirildiği bir süreci ifade etmektedir. Bilgi resmi ve gayri resmi yollarla dağıtılmaktadır.²²⁸ Bilginin dağıtılması öğrenme sürecinin kapsamlılığını etkilemektedir. Bilginin değişim ve paylaşımının sağlıklı olarak gerçekleştirilebilmesi örgüt kültürünün paylaşımına açık olma düzeyi ve paylaşımı destekleyici mekanizmaların gelişkinlik seviyeleri ile bağlantılıdır .²²⁹

Örgüt içinde farklı geçmişlere, bilgi birikimlerine, dünya görüşlerine, zihinsel yapılar ve motivasyonlara sahip bir çok insan bulunmaktadır. Organizasyon açısından en kıymetli hazineyi oluşturan bu insanların örtülü bilgileri bir araya getirilmediği müddetçe bilgi üretimi gerçekleştirilemeyecektir.²³⁰ Örtülü bilgiyi paylaşabilmek için ortak bir alan gerekmektedir. Ortak alan, bilgi üretim süreci için gerekli olan aktivitelerin ve yaşanan paylaşımların gerçekleşmesine imkan sağlayan fiziksel, sanal, zihinsel ortamların kavramsal bir bileşimini ifade etmektedir.²³¹ Ortak alandaki mesainin verimli ve mümkün olduğunca kapsayıcı olması gerekir. Çeşitli düzeylerdeki çalışanların bu alana bir şeyler katmaları oldukça yararlıdır. Hatta bu katkı sürecine örgüt dışı aktörlerin katılımı da bilgi üretimini güçlendirebilir.²³²

Bilgi organizasyonlarının başarısı için birinci ilke “organizasyonun içinde ve dışında bütün düzeylerde güveni en üst düzeye çıkarmak için elden gelen her şeyin yapılması” olmalıdır. Güven bir organizasyonun yaşaması için gerekli olan en temel öğelerden biridir ve insan motivasyonunun en ileri biçimidir. İnsanlar ancak birbirlerine güvendikleri zaman en etkin şekilde çalışırlar.

²²⁸ Pestalozzi Huber, **Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures**, London, Organizations Science, 1991, p.88.

²²⁹ Kalkan, Veli Denizhan, “Örgütsel Öğrenme Çalışmalarında Yeni Açılımlar: Örgütsel Zeka ve Bilgi Üretimi”, **3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, 24-25 Kasım 2004, s.318.

²³⁰ Ikujiro Nonaka and H.Takeuchi, **The Knowledge-Creating Company**, New York, Oxford University Press, 1995, p.55.

²³¹ Kakihara, M. “Exploring Knowledge Emergence: From Chaos To Organizational Knowledge”, **Journal to of Global Information Technology Management**, Sayı.3, 2002, p.48.

²³² Dinç, Hamit, “Bilgi İletişimi”, Hava Sınıf Okulları ve Teknik Eğitim Merkezleri Komutanlığı, **MEBS Okul Komutanlığı Yayınları**, Sayı.27, İzmir, 2002., s.58.

Bilgi organizasyonu için güven veren iş kültürünü ve çalışma ortamını oluşturduktan sonraki ikinci önemli gelişen iletişim teknolojilerini tamamen kullanabilecek mümkün olan en iyi iletişim stratejisini geliştirmek ve uygulamaktır.²³³

Birincil amaç teknolojiyi olabildiğince açık, yoğun ve çok yönlü iletişimi destekleyecek, cesaretlendirecek ve zenginleştirecek şekilde kullanmak olmalıdır. Çok yönlü iletişim ile ifade edilmek istenen iletişimin sağlanabileceği farklı yöntemler olmaktadır. Örneğin;

- Birebir iletişim:kişilerin aralarındaki mesaj alıp verme gibi
- Birden çok kişiyle iletişim:yayınlanan duyurular, genelgeler gibi
- Çok kişiden tek kişiye iletişim:raporlama gibi
- Çok kişiden çok kişiye iletişim :tartışmalı toplantılar ve forumlar gibi

Bilgi paylaşımı stratejisinin asla göz ardı edilemeyeceği bir yönü, takım üyelerinin katkıda bulunmaları, katılımcı olmaları ve kendi inançlarını ve görüşlerini ifade etmeleri için cesaretlendirilmeleridir. Takım üyeleri her zaman iyi bilgilendirilmelidir. Geri bildirimde ne kadar fazla olursa iletişim ve paylaşım süreci o kadar bütünlük kazanacaktır.

2.4.1. Bilgi Paylaşımının İlkeleri

Bilgi paylaşımı, bilginin bir kişiden, gruptan ve örgütten diğer kişi, grup ve örgüte transfer edilmesi veya yayılması faaliyetleridir. Bu tanım geniş bir şekilde hem örtülü hem de açık bilginin paylaşımını kapsamaktadır. Bu yüzden, bilgi paylaşımı kompleks bir yapıdadır. Yoğun bir rekabet ortamında değerli bir varlık olan bilgi sıra ve rastgele paylaşılmaz ve bilgiye sahip olanların bu bilgilerini kimle ve ne zaman paylaşacakları çok önemlidir. Bilgi, örgütte bilgiyi kullananlara aktif bir şekilde dağıtılmalıdır. Çünkü bilginin dönüş hızı işletmelerin rekabeti için artan oranda kritik hale gelmektedir.²³⁴

İletişim ve bilgi paylaşım teknolojisi, yalnızca korkuya dayalı olmaktan çok güvene dayalı olan iş kültürlerinde işe yaramaktadır. İnsanların birlikte çalışma isteğinin

²³³ Barutçugil, a.g.e., s.118.

²³⁴ Yazıcı, a.g.e., s.94.

derecesi ile organizasyonda o dönemde var olan güvenin derecesi arasında doğrudan ilişki bulunmayabilir.²³⁵

Bilgi organizasyonlarında sağlanacak güvene dayalı bir iş ortamında iletişim ve bilgi paylaşım teknolojileri daha fazla güven oluşturur, iletişim kanallarını açar, organizasyonel öğrenmeyi artırır ve bilgi paylaşımını cesaretlendirir. Böylelikle birbirini izleyen ve destekleyen gelişme döngüleri yaratılmış olur. Bu döngülerde ancak bilgi paylaşımı ilkeleri ile gerçekleştirilebilir. Bu ilkeler;²³⁶

- Bilgi uygulamalarını etkin olarak kazanacak, paylaşacak ve uygulayacak bir organizasyonel yapının kurulması ve uygun süreçlerin oluşturulması
- Öğrenmeyi ve öğrenilenlerin uygulanmasını destekleyen bir kültür oluşturulması
- Etkili iletişim sağlamak için elden gelen her şeyin yapılması
- Bilgi çalışanlarına, onları zorlayacak büyük bir resim sunulması, vizyon verilmesi
- Çalışanlara yaptıkları iş üzerinde söz sahibi olma hakkının tanınması
- Güven ilişkilerini güçlendiren bir ortamın yaratılması
- Yöneticilerin, çalışanlarına yol gösterip onları eğittikleri için ödüllendirilmesi
- Bilgiyi yakalamayı ve paylaşmayı ve kullanmayı bir eğlence haline getirip, kutlanması ve ödüllendirilmesi
- Teknolojiye değil insanlara odaklanma
- Düşünmeye ve değerlendirmeye zaman ayırma
- Olumlu bir duygusal ortam yaratılması

2.4.2. Bilgi Paylaşımında Karşılaşılan Engeller

Bilgi paylaşımını etkileyen pek çok faktör vardır. Bu faktörler aktarımı yavaşlattığı ya da tümten engellediği gibi kuruluş içinde hareket etmeye çalışan bilginin fire vermesine neden olmaktadır. Bilgi paylaşımı davranışının gözlenmesi ve ölçülmesinde karşılaşılan güçlükler organizasyonları daha hiyerarşik yöntemleri kullanmaya teşvik edebilir. Yöneticiler periyodik olarak veya olağanüstü durumlarda toplantılar düzenleyerek, çalışanların görüşlerinden ve bilgilerinden faydalanabilir. Belli

²³⁵ Barutçugil.,a.g.e.,213.

²³⁶ Barutçugil,a.g.e.,s.117.

bir dönem sonunda değerli önerilerde bulunan işgörenler ödüllendirilebilir veya bu bilgilerin hayata geçirilmesi sonucunda elde edilen performansa göre bireysel bonuslar dağıtılabilir. Dikkat edilmesi gereken konu, çalışma grupları içerisinde bireysel ödüllendirme planları uygulandığında, birey ödül beklentisiyle bilgisini grup üyeleriyle paylaşmak yerine, kendi kullanarak bireysel ödül alma kaygısına düşebilir.²³⁷

Genelde paylaşımı etkileyen faktörler çok ve çeşitli olmakla beraber bu faktörlerin özellikle bilgi organizasyonları açısından önem taşıyanları iki ana grupta toplanabilir. İlk grup örgütsel engelleridir. Bunlar;

- Organizasyonel Yapıya İlişkin Engeller: Hiyerarşik ve bölümlenmiş yapı, iletişimi geciktiren ve güçleştiren, bireylerin yeteneklerini kısıtlayan önemli engeller doğurmaktadır.

Hiyerarşilerin rutin ve bölünmüş görevlerin performansını artırırken, bilgi üretiminde ve yenilik alanında zorlandığı belirtilmektedir. Yaratıcı işbirliğinin programlanamayacağını, komuta edilemeyeceğini ve hiyerarşilerin ancak açık bilginin üstlerden astlara ulaşması konusunda etkin olduğunu savunmaktadır. Bununla beraber hiyerarşi, yeni bilginin aşağıdan yukarıya akışını sağlamakta güçlüklerle karşılaşmakta ve alt kademe çalışanların fikirlerini üst kademeye aktarmaları için yaptırım uygulayamamaktadır. Yine de günümüzde, organizasyonlar bilginin daha etkin paylaşılmasını ve sonuçlarını almak için Toplam Kalite Yönetimi, proje planlama ve insan kaynakları yönetimi gibi daha planlı faaliyetlerde bulunarak veya bilgi yöneticileri gibi yeni statüler oluşturarak daha net hiyerarşik yapılar oluşturmaktadırlar. Bu sayede organizasyonlar temel rekabet üstünlüklerini ortaya çıkarmaya ve onları geliştirmeye yönelerek piyasa mekanizmasının taşıyamayacağı riskleri hiyerarşi vasıtasıyla alabileceklerini düşünmektedirler²³⁸

Bilginin değişken ve kompleks yapısı organizasyonları üç farklı yöne birden çekebilmektedir. Organizasyonlar bilginin daha etkin üretilmesi, toplanması ve dağıtılması amacıyla birbirine hem rakip hem de bağımlı olan bu mekanizmaları

²³⁷ Özler, Hayrettin ve Ergun, Derya ve Gümüştekin, Gülten, "Organizasyonlarda Etkileşim Mekanizmaları ile Bilgi Paylaşımı İlişkisi ve Bilgi Paylaşımını Arttırmaya Yönelik Bir Ödüllendirme Modeli", **3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, 24-25 Kasım 2004,

²³⁸ Özler ve Diğerleri, a.g.e., s.3.

kullanmakta, ayrıca bu yapılara olan etkisini tam olarak anlamadan çeşitli ödüllendirme planları geliştirmektedir.

- Statü ve Rollere İlişkin Engeller: Bireyler arasında sosyal sınıf, rol, statü ve benzer farklılıklar iletişimi olumsuz yönde etkiler
- Yazı ve Konuşma Diline İlişkin Engeller: Farklı sosyo-kültürel çevrelerden ve farklı eğitim süreçlerinden gelen bireyler arasında dilin anlaşılabilirliği açısından önemli sorunlar doğmaktadır.
- Değişime Direnmeden Doğan Engeller: Mevcut durumu koruma amacıyla değişikliklere karşı direnme işletmeyi olumsuz etkiler.²³⁹

Bireysel engeller;

- İnsanların bilgiyi paylaşacak zamanlarının olmaması
 - İnsanların coğrafi olarak çok dağılmış durumda olmaları ve aralarında bağlantı kurmanın zorluğu
 - İnsanların, bilgi paylaşımının onları değersiz kılacağı korkusu
 - Paylaşmak konusundaki isteksizlik

Örgütsel engeller

- Kurumun bilgi paylaşımının önemini farkında olmaması
- Yönetimin bilgi paylaşımına gereken önemi vermemesi²⁴⁰

Diğer özel durumlardan doğan engeller ise;duygusal tepkiler,bağlılık ve yakınlıklar, gelenekler, öndeğer yargıları ve ısı, gürültü, ışık durumu gibi fiziksel koşullar etkin paylaşımı önemli ölçüde etkileyen faktörlerdir .

2.4.3.Bilgi Paylaşımını Arttırmanın Yolları

Bilgi paylaşımı davranışının gözlenmesi ve ölçülmesinde karşılaşılan güçlükler organizasyonları daha hiyerarşik yöntemleri kullanmaya teşvik edebilir. Yöneticiler periyodik olarak veya olağanüstü durumlarda toplantılar düzenleyerek, çalışanların

²³⁹ Türkmen ,İsmail, “Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde İşletme Yöneticilerinin Yetersizleşmesi”, Sayı.4, **Verimlilik Dergisi**, 1995.,s.110.

²⁴⁰Kurt,Can,“Kültürünüze Uygun Bir Bilgi Yönetimi Uygulayın”, 2004, <http://www.dunya gazetesi.com.tr/newsgroups>,(18 Aralık 2004).

görüşlerinden ve bilgilerinden faydalanabilir. Belli bir dönem sonunda değerli önerilerde bulunan işgörenler ödüllendirilebilir veya bu bilgilerin hayata geçirilmesi sonucunda elde edilen performansa göre bireysel ödüller dağıtılabilir. Dikkat edilmesi gereken konu, çalışma grupları içerisinde bireysel ödüllendirme planları uygulandığında, birey ödül beklentisiyle bilgisini grup üyeleriyle paylaşmak yerine, kendi kullanarak bireysel ödül alma kaygısına düşebilir²⁴¹

Eğer birey veya grubun bilgi paylaşımı davranışlarının gözlenmesi ve ölçülmesinde zorluklar varsa kolektif performansa dayalı ödüllendirme planları kullanılmaktadır. Ödüllendirmede grup performansı ölçüt alınır, bu uygulama grup üyeleri arasında bilgi paylaşımını motive edebilir ancak bedavacılık problemini de beraberinde getirebilir. Bedavacılara grup içerisinde yaptırımlar uygulanır, ekip içinde bireysel katkı övülür, takdir edilir ve grup üyeleri arasında karşılıklı bağlılık gerçekleşirse, grup içi bilgi paylaşımı ve ekip performansı artabilir. Kolektif ödüllendirmelerde özellikle grup üyelerinin, bilgi paylaşımı davranışları ile kolektif performans ve ödüllendirme arasındaki doğrusal bağlantıyı algılaması gerekir.²⁴² Kolektif olarak oluşturulan ödüllendirme sistemleri ekip veya organizasyon içinde işbirliğini, organizasyonu sahiplenme duygusunu ve grup bağlılığını artıracak düşüncesiyle oluşturulmaktadır. Ekip veya çalışma grubunun performansını temel alan ödüllendirme planlarının grup içi bilgi paylaşımını, organizasyon performansını temel alan ödüllendirme planlarının ise (kar/kazanç paylaşımı gibi) birimler arası veya birey ve organizasyon arası (işgören ortaklığı gibi) bilgi paylaşımını artırdığı savunulmaktadır. Çünkü bireyler ve yöneticiler, kazanacakları ödüllerin sadece kendi ekiplerinin değil tüm organizasyonun performansını belirlediğini bilmektedirler.²⁴³ Bu ödüllendirme planlarının başarısı bireyin kendi kariyer gelişimine odaklanma ve halefini yetiştirme arasındaki fırsat maliyetini azaltma derecesine bağlıdır. Kar ve kazanç paylaşımı planları, ekip veya bölümler arasındaki bilgi paylaşımını artırırken; işgören ortaklığı ise, bireyin içselleştirdiği kompleks bilgileri başkalarıyla paylaşmasını sağlayabilir.²⁴⁴

²⁴¹ Bartol, K. M. and Srivastava, A. "Encouraging Knowledge Sharing: The Role of Organizational Reward Systems." **Journal of Leadership and Organizational Studies**, Sayı 9, 2002, p. 64.

²⁴² Özler, a.g.e.,s.4.

²⁴³ Gupta, A. K and Govindarajan, V "The Social Ecology of a Knowledge Machine." **Sloan Management Review**, Sayı 42, 2000, p.75.

²⁴⁴ Bartol and Srivastava, a.g.e.,p.70.

Ödüllendirme planlarının uygulanmasında algılanan adillik ve hakkaniyet derecesi, çalışanların gelecekte haklarının ve çıkarlarının korunacağı fikrini oluşturduğundan bilgi paylaşımını artırabilir.²⁴⁵ Özellikle parasal ödüllendirmenin adil ve görünebilir olabilmesi için, ödüllendiricilerin ödüllendirilenin hedef davranışlarını (bilgi paylaşımı davranışlarını ve performansa katkılarını) gözlemleyebilmesi ve kayıt altına alabilmesi gerekir. Ödüllendirme planlarında algılanan adaletsizlik, işletme içinde çatışmalara neden olabilir ve bilgi paylaşımını geliştirmektense tam tersine sekteye uğratabilir. Bilginin paylaşımı ödüllendirilirken, bilginin yaratılmasının yani yaratıcılığın engellenmemesi de gerekir.

Bilgi Paylaşımını ödüllendirecek bir kültür yaratmak için dikkat edilmesi gereken bazı ilkeler şöyledir;

- Bilgiyi yaratma ve kullanma zamanı tanınmalı ve ödüllendirilmelidir.
- Bilgi sistemini kullanmak, o bilgiyi tüketeni ödüllendirici olmalıdır,kullananlar ondan bir şey elde etmelidir.
- Tanınmak, çalışanlar ve yöneticiler tarafından uzman olarak algılanmaktadır. Kurum içinde katkıda bulunanların veya uzman görülenlerin isimlerinin belgelerde, talimatlarda ve yaptıkları sunumlarda yer almasında dikkat edilmelidir.
- Bilginin paylaşılması, transfer edilmesi, kullanımı ve en iyi uygulamalar için tanınırlık yaratılmalıdır.
- Katılan bütün taraflar ve birimler tanınmalıdır.Eğer bu iki tarafta ödüllendirildiğini hissetmezse, arzu edilen sonuçlar elde edilemez.²⁴⁶

2.4.4. Bilgi Paylaşımı ve Çalışanlar

Bilgi teknoloji projelerindeki takımların genellikle iki tarafı vardır, bunlar; son kullanıcılar ve bilgi teknolojisi personelidir. Fakat bir bilgi yönetimi sisteminde takımların etkin olabilmeleri için daha kapsayıcı olmaları gerekmektedir. Bilgi yönetimi sistemi, işlevsel açıları dışında çok az ortak noktaları olabilecek çeşitli

²⁴⁵ Konovsky, M. A. and Pugh, D. S. "Citizenship Behavior And Social Exchange", **Academy Of Management Journal.**, Sayı.37,1994, p.110..

²⁴⁶Kurt,Can, "Kültürünüze Uygun Bir Bilgi Yönetimi Uygulayın", 2004, <http://www.dunyagazetesi.com.tr/newsgroups>, (18 Aralık 2004).

paydaşlar tarafından projeye katılan deneyim, bilgi, anlayış, beceri ve sezgiler üzerine kurulur.²⁴⁷ Bu paydaşlar arasındaki ortak ilişkinin niteliği, sistemin son başarısını belirlemektedir. Dünyanın en iyi bilgi yönetimi sistemine sahip olmak yinede başarılı bilgi yönetimini garantilemeyecektir. Bu başarı bilgi paylaşımı uygulanışından ve bilgi işçileri ile sonunda sistemi kullanacak olan çalışanların kültürel şekillenmesinden oluşmaktadır. Bu ilişki karışık ve genelde oldukça problemlidir. Bundan dolayı, bilgi yönetimi ve paylaşımı projesini yönlendirecek takım üyelerinin doğru seçimi önemli bir adımdır.²⁴⁸

2.4.4.1. Bilgi Paylaşımı Takımları

Günümüzün gelişen modelleri arasında kurum içindeki herkes bilgi yönetiminden ve paylaşımından sorumlu olarak gösterilmektedir. Organizasyon içindeki herkes bilgi paylaşımının aktif birer katılımcılarıdır.²⁴⁹ Ancak bilgi paylaşımının tasarımından uygulamasına kadar belli bir düzenin sağlanabilmesi için bir yönetim birimine yani bilgi yönetimi ve bilgi paylaşımı takımlarına ve yöneticiye gereksinim vardır.²⁵⁰ Geniş anlamda alındığında bilgi takımlarında bilgi yöneticilerinin yanı sıra yazarların, iletişim uzmanlarının, ağ uzmanlarının, insan kaynakları uzmanlarının, enformasyon teknolojisi uzmanlarının, grafik sanatçıların, halkla ilişkiler uzmanlarının ve rekabet uzmanlarının yer alması gerekmektedir. Çekirdek bir bilgi yönetimi takımında ise bir bilgi yöneticisi liderliğinde bilgi analizcileri ve bilgi yazarları bulunmalıdır. Bilgi yöneticisi, bilgi yönetimi işinin stratejisini ve planlamasını yapar. Bilgi analistleri bilgi paketlemesi işinin her yönü ile uğraşır. Bilgi yazarları ise intranet, extranet ve internet üzerindeki içeriğin doğruluk ve zamanlılığı ile ilgilenir.²⁵¹ Bu takıma teknolojik destek danışmanı, ara yüz tasarlama yöneticisi ve multimedia üreticisi de eklenebilir. Bu arada kimi yazarlar son derece mantıklı biçimde bir bilgi paylaşımı takımı kapsamında yer alacak kişileri kullanıcılar (işletme çalışanları, müşteriler,

²⁴⁷ Ayşe Can Baysal, **Çalışma Yaşamında İnsan**, İstanbul, Fakülte Yayınları, 1993, s. 45.

²⁴⁸ Tiwana, **a.g.e.s.**313.

²⁴⁹ Koç,Hakan, “Bilgi Teknolojilerinde Gelişmelerin Büro Çalışanlarına Etkisi ve Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2001.,s.145.

²⁵⁰ Bayraktaroğlu,Serkan ve Tunçbilek,Murat, “ Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü”, **1.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Kocaeli Üniversitesi, İzmit, 2002, s.478.

²⁵¹ Applehans,Wayne, **Managing Knowledge, A Pratical Web- Based Approach**,Boston,Westley, 1999,p.69.

birlikte iş yapılan işletme dışı kişiler), bilgi profesyonelleri ve teknoloji uzmanları olarak sınıflandırmaktadırlar.

2.4.4.2. Bilgi Paylaşımı Takımındaki Personelin Nitelikleri

Bilgi yönetimi takımında görev alan personel bilgi sağlamayı, üretmeyi, paketlemeyi, var olan bilgiyi uygulamada kullanmayı ve tekrar tekrar kullanmayı bilmelidir. Düşünebilmeli, anlayabilmeli, fikirler üzerinde çalışabilmeli, onları ürüne, hizmete veya sürece çevirebilmeli, karar verebilmeli, bilgi üretimi, analizi, sentezi, değerlendirilmesi, yayımı, işlemlerini gerçekleştirebilmeli, yüksek IQ, hızlı düşünme, muhakeme, güçlü hafıza, zihinsel aritmetik, entelektüel işlere yatkınlık yeteneklerine sahip olmalıdırlar. Ayrıca bilgi yönetimi konusunda eğitim görmeli ve bu eğitimi sürdürmelidirler. Ağları ve enformasyon kaynaklarını kullanarak ve doğrudan doğruya kişisel ilişkilerle kurumsal bilgiyi geliştirmeyi bilmelidirler. Bilgi ve iletişim teknolojisi yanında ekonomi, işletme, iletişim, psikoloji ve sosyoloji konularında eğitim almış olmalıdırlar.²⁵²

Malhotra ise bilgi çalışanları hakkında şöyle demektedir: “bilgi çalışanları yeni teknolojileri kendi iş çevrelerine uygulamakta mahir olmalıdırlar, zamanlarını ve gayretlerini yaratıcılık ve yenilikçilik gerektiren değer artırıcı faaliyetlere yoğunlaştırmalıdırlar, kurum uygulamalarının iş çevresinin dinamikleri ile uyum içerisinde olup olmadığına karar verebilme yeteneğine sahip olmalıdırlar. Bilgi çalışanları aynı zamanda kurumlarının yaptığı işi ve kendi uğraşlarının bu ortamdaki konumunu ayrıntılı bir biçimde kestirebilmelidirler. Yeterlilik ve zeka yanında bunları kullanmak için gerekli olan üst düzeydeki sorumluluk ve otoriteye sahip bir müteşebbis gibi davranmaları gerekir.”²⁵³

2.4.4.3. Organizasyonların Bilgi Paylaşımı Takımlarına Bakış Açısı

Organizasyonun bilgi paylaşımına ve bilgi paylaşımı takımlarına bakış açısı, organizasyonu oluşturan bireylerin bilgiye verdikleri değeri göstermekte ve bu anlamda

²⁵²Erdoğan, Nihat “Yeni Kariyer Yaklaşımları ve Kariyer Değerlerindeki Değişim “1.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, Kocaeli Üniversitesi, İzmit, 2002, s.357.

²⁵³ Malhotra, a.g.e., p.125.

kültürel bir konu olarak değerlendirilmektedir. Organizasyonel kültür, bir anlamda çalışanların organizasyonla ilgili duygu ve düşüncelerini yansıtır ve kendi kurumlarını nasıl algıladıklarını açıklar. Buna göre çalışanlar ya yeni bilgi edinerek bunları paylaşmaya ve sınırsız kullanmaya daha açık olurlar ya da bu konuda çekingen ve isteksiz davranırlar. Başka bir ifade ile organizasyonel kültür destekleyici ya da engelleyici olabilir.²⁵⁴ Destekleyici kültür, kurumsal iletişimi, güveni, takım çalışmasını özendirir ve destekler. Buna karşın engelleyici kültürün egemen olduğu organizasyonlarda güven ve karşılıklı saygı en alt düzeydedir, bürokrasi fazladır, eleştiriye kapalı bir yönetim hakimiyeti vardır, rekabete, yeniliğe ve değişime kapalı bir yaklaşım sergilenmektedir. Bu nedenle organizasyonun özellikle de yöneticilerin bilgi paylaşımına bakış açısı, bilgi yönetimi tasarımı üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. Bilgi paylaşımının ne olduğu, organizasyona ne gibi katkısının olacağı, personelin bunun ne kadarından sorumlu olduğu ve nasıl uygulanacağını analiz edilmesi ve planlanması gerekmektedir.²⁵⁵ Ayrıca çalışanların bilgi yönetimi, bilgi paylaşımı ve bilgi yönetimi takımlarının verimli çalışmasının önemi konusunda bilgilendirilmesi ve buna inandırılması söz konusu uygulamada öncelikli olarak ele alınması gereken konulardır.²⁵⁶

2.4.4.4. Bilgi Paylaşımı Yöneticilerinin Rolü, Özellikleri ve Yetkinlikleri

Bilgi yöneticisi, bir organizasyonun en önemli varlıklarından olan bilgi aracılığıyla elde ettiği değeri en üst düzeye çıkarma sorumluluğunu taşıyan kıdemli bir yöneticidir. Böyle bir açık ünvanla görevlendirilen yönetici çok az sayıda firmada bulunmaktadır.²⁵⁷ Bilgi yöneticisi, daha önceden bilinen enformasyon yöneticisi veya yönetim bilgi sistemleri yöneticisi gibi görevlerin yeniden isimlendirilmesi değildir.

²⁵⁴ Barutçugil, **a.g.e.**, s.127.

²⁵⁵ Aşıkoğlu Rıza ve Aşıkoğlu, Meral, “ Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Entelektüel Sermeyenin İşletmenin Piyasa Değerine Etkisi”, **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Eskişehir, Cilt:14, Sayı.1-2, 1998.s.135.

²⁵⁶ Rodoplu, Didem “ Örgütlerde Farklı İnsan Kaynakları Kuşaklarına Yönlendirilmiş Yönetim Yaklaşımları Geliştirme” **2.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Kocaeli Üniversitesi, Derbent-İzmit, 2002, s.57.

²⁵⁷ Türkmen, İsmail, “Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde İşletme Yöneticilerinin Yetersizleşmesi”, Sayı.4, **Verimlilik Dergisi**, 1995.,s.42.

Onların rollerinden daha geniş ve farklı rolleri bulunmaktadır. Enformasyon yöneticisi, temelde fiziksel nesnelere ilgilenirken bilgi yöneticisi aktivitelerle ilgilenmektedir.²⁵⁸

Bilgi paylaşımının bir çok kaynağı, birçok sahibi ve bir çok takım çalışanı bulunmaktadır. Organizasyondaki herkes bilgi yönetiminde aktif birer katılımcıdır. Ancak bilginin stratejik önemi ve rekabetçi üstünlüğü sağlamadaki kritik rolü fark edildiğinde organizasyonel yapı içinde temel bir fonksiyon olarak bir yöneticinin sorumluluğu altında yönetilmesi kaçınılmaz olmaktadır.²⁵⁹

Bilgi yöneticisinin bazı rolleri yerine getirmesi beklenir. Bilgi yöneticisi, politikaları belirler, üst yönetimin desteğini kazanır, fonlarını sağlar. Bilgi yönetimini yönlendirecek bir genel çerçeve geliştirir.²⁶⁰ Bilgi gündemini işletme içinde ve dışında aktif olarak öne çıkarır. Bilgi alt yapısının görünen ve görünmeyen gelişmesini gözetir. İlişkileri, işbirliğini, iletişimi ve koordinasyonu kolaylaştırır. Bilgiye ulaşma ve kullanma araçlarının sağlanmasını ve kullanımını özendirir. Bilgiye ulaşma araçlarının kullanıcılarını eğitir.²⁶¹ Dış çevredeki enformasyonu ve bilgiyi izler, araştırır, organizasyona transferini sağlar. Organizasyonda var olan bilgiyi ele geçirir ve paylaşır.²⁶² Bilgi temelini kalitesini korur, içeriğini geliştirir. Bilgi kaynaklarının izlerini sürer ve adeta bir haritasını çıkarır. Bilgi ağlarını oluşturur ve alt yapısını kurar. Organizasyonel bilgiyi strateji açısından değerlendirir. Organizasyonel performansın öğrenme ve gelişme ölçütlerini belirler. Bilgiye önem veren ve paylaşan bir kurumsal kültür yaratır. Bilgi ağlarını ve altyapısını inşa eder. Performansın finansal olmayan ölçülerini geliştirir.²⁶³

Bir bilgi yöneticisi, farklı görevlerdeki bir dizi yöneticinin özelliklerinin bir karmasına sahip olmalıdır.²⁶⁴ Liderlik, takım çalışması, etkileme yeteneği ve insanlar

²⁵⁸ Barutçugil ,a.g.e.,s.144.

²⁵⁹ Adem Öğüt, **Bilgi Çağında Yönetim**,Ankara, Nobel Yayın Dağıtım. 2001,s.72.

²⁶⁰ Fındıkçı, a.g.e., s.78.

²⁶¹ Erdoğan,Zafer ve İpçioğlu,İsa, “İşletmelerde Liderlik ve Bilgi Yönetimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, ” **3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir,24-25 Kasım 2004, s.633.

²⁶² Öğüt, a.g.e. s.75.

²⁶³ Barutçugil, a.g.e., s.147.

²⁶⁴Özveren,Mina ve Gürsu,Mehmet “Organizasyonlarda Bilginin Yaratılması Süreci ve Bu Süreçte Liderliğin Önemi”, **3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir,24-25 Kasım 2004, s.645.

arası ilişkiler gibi genel yönetici özelliklerinin yanı sıra bir bilgi yöneticisinde aranacak yetkinlikler şu şekilde sıralanabilir; kavramsal düşünme, savunma, proje ve insan yönetimi ve iletişim kabiliyetidir²⁶⁵.

Bütün bu becerilere bir arada sahip olan bir bilgi yöneticisi görev aldığı organizasyon için mükemmel bir değişim aracı olacaktır.

2.4.4.5.Bilgi İşçisi

Bir bilgi operasyonunun başarısında entelektüel sermayesinin temel bir unsuru olan bilgi çalışanın (bilgi işçisi ya da bilgi profesyonelinin) çok önemli bir rolü bulunmaktadır. Bu insanın mükemmel performans göstermesi için bazı kişisel özelliklere sahip olması ya da bu özelliklerini geliştirmesi gerekir.

Bir bilgi profesyonelinin; esnek, idealist ve ilkeli olması, bağımsız düşünebilmesi, yetki devredebilmesi, duruma uygun davranış geliştirebilmesi, iyi bir dinleyici olması, harekete geçmeden önce düşünmeyi ve gerektiğinde kendini düzeltmeyi bilmesi gerekir.

Bilgi organizasyonunda bir çalışan, sürekli özgün sorunla ve yeni durumlarla karşılaşacağından etkili olabilmek için ileri düzeyde gelişmiş sorun çözme becerilerine ve karar alma yeteneğine ihtiyaç duyar. Gerektiğinde analitik, gerektiğinde yaratıcı düşünme yoluyla sorunları ele alabilme ve aldığı kararların etkili bir şekilde uygulanmasını sağlayabilme, bilgi profesyonellerinden beklenen temel yetkinliklerden biridir.

²⁶⁵ Duman, Hürol Gökhan, “İşletmelerde Karar Verme İşlevinin Etkinliğinde Yönetim Bilgi Sisteminin Değerlendirilmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 1998.,s.121.

3.BÖLÜM

**BİLGİ PAYLAŞIMINA İLİŞKİN ESKİŞEHİR TÜRK TELEKOM
MÜDÜRLÜĞÜNDE YAPILAN ÖRNEK BİR UYGULAMA**

3.1.ARAŞTIRMA YAPILAN İŞLETME HAKKINDA GENEL BİLGİ

Bugünkü Türk Telekom'un temeli 23 Ekim 1840 tarihinde Postane –i Amirane adıyla Sultan Abdülmecit tarafından atıldı. 24 Nisan 1995 yılında PTT'deki telekom ve posta hizmetlerinin birbirinden ayrılmasıyla Türk Telekomünikasyon A.Ş. Genel Müdürlüğü kurulmuştur. Genel müdürlüğe bağlı B tipi il olarak faaliyet gösteren Eskişehir İl Telekom Müdürlüğünde Temmuz ayı itibariyle toplam 633 personel istihdam edilmektedir. Ayrıca alt Telekom Müdürlüğü olarak İki Eylül Telekom Müdürlüğü ve Yunus Emre Telekom Müdürlüğü olarak iki ayrı müdürlük bulunmaktadır. Yine İl Telekom Müdürlüğünde İl Telekom yöneticisine bağlı biri teknik, biri idari olmak üzere iki yönetici yardımcısı ve onbeş ayrı departman bulunmaktadır.

Aşağıda anket sorularının uygulandığı departmanlar yer almaktadır,;

- İdari ve Sosyal İşler Müdürlüğü
- Savunma Müdürlüğü
- Hukuk İşleri Müdürlüğü
- Bilgi İşlem Müdürlüğü
- Pazarlama Müdürlüğü
- Erişim Şebekesi
- Bilişim Ağları
- Muhasebe Müdürlüğü
- İnsan Kaynakları Müdürlüğü
- Malzeme Müdürlüğü
- Makine Enerji ve Soğutma Sistemleri Müdürlüğü
- Motorlu Araçlar
- Santraller
- Transmisyon
- Yapı İşleri Müdürlüğü

Türk Telekom A.Ş. de yapılan mülakatlarda, görüşmelerde ve araştırmalarda işletmenin bilgi yönetimine ve bilgi paylaşılmasına ilişkin birtakım bulgular saptanmıştır.

Yapılan araştırmalarda, işletmede bilginin kayıt altına alınması, dağıtılması ve paylaşılması hususlarında önemli çalışmaların ortaya konduğu görülmektedir. Özellikle bilgisayar ağları aracılığıyla oluşturulan sistemlerle bilginin bu hususlar doğrultusunda yönlendirildiği gözlenmektedir.

Türk Telekom A.ř' de bilgiye önem veren bu yaklaşımın bilgi yönetimi sürecine dönüşmesi 2000'li yılların başlarında gerçekleşmiştir. Özellikle bu yıllardaki yeniden yapılanmalar bilgi yönetimi uygulamaları için gerekli altyapının oluşmasında önemli bir rol oynamıştır.

Türk Telekom A.ř., bilgi yönetimi uygulamalarıyla elde ettiği en önemli faydayı gerek departmanlar içerisinde gerekse departmanlar arasında dinamik bir sürecin sağlanması olarak belirtmektedir. Gerçektende bilginin paylaşılması ve kolay bir biçimde erişimini sağlayan teknik altyapının sağlanması ve çalışanlara bu konuda olumlu yönlendirmelerin yapılması ile bilginin işletme içerisinde devinimi artmaktadır. Böylece ortaya çıkan herhangi bir durum karşısında tüm çalışanların bu duruma kolay bir biçimde zm üretmesi veya öneriler getirmesi sağlanmaktadır.

Sistemde "Türk Telekom İcra Programı" diye bir program kullanılmaktadır. Bir nevi intranet görevi yürüten bu programda her departman ve müdürlük ve burada çalışanlar kendi bölüm ve işleriyle ilgili bilgileri programa yüklerler. Tüm alışanlar bu programa girerek gerek kurum bazında gerek kendi bölümüyle ilgili her türlü bilgiye rahatlıkla ulaşabilirler. Bu programla ilgili güncellemeler internet üzerinden yapılır.

Genel müdürlük ve bölge müdürlüğü (hukuk) ile iletişimi www.hukuk.telekom.gov.tr adresinden, internet üzerinden gerçekleştirmektedir. alışan herkesin telekom.gov.tr uzantılı bir web adresi vardır.

Her ay tüm müdürlükle ile bilgiler FTP ile bölge müdürlüğüne gönderilir. Bu işlemlerin yorucu ve uzun olması sebebiyle iletişimi kolaylaştırmak için genel müdürlük tarafından ayrı bir web programı hazırlanmaktadır. Program şu an test aşamasındadır.

Sistemde ayrıca “Es Bilgi Sistemi” kullanılmaktadır. Bu sistem sayesinde Eskişehir’deki Telekom kurumu altındaki diğer müdürlüklerle ve departmanlarla iletişime ve bilgi paylaşımına geçilebilmektedir. Her müdürlük kendisiyle ilgili bilgileri sistemi girerek bu iletişimi gerçekleştirmektedir. Ayrıca müdürlüklerde çalışanlar “mesaj tahtasında” kendi aralarında iletişim sağlamaktadırlar.

Müdürlükte tüm talimatlar yazılı olarak verilmektedir. İvedi işlemler önce maille gerçekleşir daha sonra mutlaka yazıyla teyit edilir. Kurumla ilgili yada yalnız o müdürlükle ilgili bilgiler, oluşturan çeşitli gruplara göre genel müdürlük tarafından grup mail yöntemiyle gönderilir.

Müdürlükler ve departmanlar tüm kurumla genel olarak iletişimi aylık işletme toplantılarıyla gerçekleştirir. Bu toplantılarda müdürlükler kendi bölümüyle ilgili bilgileri sunar ve diğer bölümlerle ilgili bilgileri alır.

Genel müdürlük kurum için, bölge müdürlüğü ve diğer il telekom müdürlükleriyle direkt telefon bağlantısı kurmuştur. Bu hat 555 ile başlar. İl içinde ise önce 555 sonra dahili numara tuşlanarak bağlantı gerçekleştirilebilir.

3 ayda bir telekom ilgili son gelişmeleri içeren “Telekom” dergisi yayınlanır.. Dergide tüm mevzuat bilgileri, etkinlikler, programda yapılacaklar ve güncellemeler yayınlanır.

3.2.ARAŞTIRMANIN AMACI, YÖNTEMİ VE HİPOTEZLERİ

Araştırma hakkında genel bir bilgi vermek için, araştırmanın amacı, yöntemi ve hipotezlerine değinilmiştir.

3.2.1.Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, çalışanların bilgi paylaşımına yönelik algılamalarının bilgi yönetimini etkileyip etkilemediğini eğer etkiliyorsa bilgi yönetimi ile ilgili diğer etkenlerle karşılaştırılarak ne ölçüde etkide bulunduğunu araştırmaktır. Bilgi yönetimi uygulamalarının daha etkin bir şekilde yerine getirilmesi ve çalışanların bilgiye ve bilgi

yönetimine olan algılamalarının işletme içindeki verimliliği etkileyeceğine dair sorunlara dikkat çekilmiş ve çözüm önerileri sunulmuştur.

3.2.2.Araştırmanın Yöntemi

Araştırma verileri, anket yöntemi ile toplanmıştır. Uygulanan ankette 5'li Likert Tipi ölçek kullanılmıştır. Anketin güvenilirliği 0,80 düzeyindedir. Buna göre anket istatistiksel olarak yüksek derecede güvenilir kabul edilmektedir.

Araştırma verileri Eskişehir Türk Telekomünikasyon A.Ş. de toplanmıştır. Araştırma hipotezlerinin ölçülebilir hale getirilmesini sağlamak amacıyla oluşturulan değişkenlerden oluşan bir anket formu düzenlemiştir. Anket soruları 13 ü demografik olmak üzere 64 sorudan oluşmaktadır. Ankette çalışanların bilgi paylaşımına yönelik algılamalarıyla ilgili 12, çalışanların bilgiye bakış açıları ile 11, bilgi paylaşımında örgüt içi bilişsel kanalların açıklığı ile ilgili 13, çalışanların bilgi paylaşımını engelleyen durumlar ilişkin algılamaları ile ilgili 12 soru bulunmaktadır. Bu sorular aynı zamanda hipotezleri test etmek için temel oluşturmaktadır.

Çalışanların bilgi paylaşımına yönelik algılamaların değerlendirmek için; işletme içinde çalışanların yeni bir teknik geliştirdiğinde bunu iş arkadaşlarıyla ve yöneticilerle paylaşma alışkanlığı, işle ilgili bilgi alışverişinde bulunup bulunulmadığı, yöneticilerin çalışanların fikir ve önerileriyle ilgilenip ilgilenmediği sorularla araştırılmaya çalışılmıştır. Ayrıca bilgi paylaşımı hakkında sonuçlar elde edebilmek için; performans değerlendirmesinin, ödüllendirmenin, bilgi paylaşımını cesaretlendirmenin ve çalışanlar arasında birlikte çalışma isteğinin derecesinin ve yine çalışanların işletmenin amacını ve vizyonunu bilmesinin bilgi paylaşımını ne kadar arttırdığı hakkında sorular sorulmuştur.

Çalışanların bilgiye bakış açıları hakkında ise sahip oldukları bilgi hakkında ne düşündükleri araştırılmıştır. Çalışanların bir kısmı firma içinde edindikleri bilgilerin kendilerine özel olduğunu düşünürken bazı çalışanlar ise bu bilgilerin firmaya ait olduğunu düşünmektedir. Çalışanların bilgi edinmek için toplantılara katılıp katılmadığı ve bilgi edinme konusunda hızlı olmaya verdikleri önem araştırılmıştır.

Bilgi paylaşımında örgüt içi bilişsel kanalların açıklığı ile ilgili bölümde çalışanların ve yöneticilerin hatalara bakış açıları ve hatalardan ders çıkarma isteği araştırılmıştır. İşletme içindeki olumlu duygusal ortam, fiziki uygunluk ve güven duygusunun bilgi paylaşımına olan etkisi incelenmiştir.

Çalışanların bilgi paylaşımını engelleyen durumlara ilişkin algılamalarında ise işletme içinde çalışanların neden bilgi paylaşımında kaçındıkları incelenmiştir. Bu konudaki olumsuz duyguları sorularla araştırılmaya çalışılmıştır.

3.2.3.Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri şu şekildedir:

H₁ : Çalışanların bilgi paylaşımına yönelik algılamaları ile çalışanların bilgiye bakış açıları arasında olumlu bir ilişki vardır.

H₂ : Çalışanları bilgi paylaşımına yönelik algılamaları ile bilgi paylaşımında örgüt içi bilişsel kanalların açıklığı arasında olumlu bir ilişki vardır.

H₃ : Çalışanları bilgi paylaşımına yönelik algılamaları ile çalışanların bilgi paylaşımını engelleyen durumlara ilişkin algılamaları arasında olumlu bir ilişki vardır.

3.3.ARAŞTIRMA BULGULARI VE ANALİZİ

Anket yönetimi ile elde edilen veriler SPSS 10 For Windows paket programında analiz edilmiştir. Demografik özellikler frekans dağılımı ile incelenmiş, çalışanların bilgiye bakış açıları, çalışanların bilgi paylaşımına yönelik algılamaları, bilgi paylaşımında örgüt içi bilişsel kanalların açıklığı, çalışanların bilgi paylaşımını engelleyen durumlar ilişkin algılamaları ile ilgili sorular arasında regresyon ve korelasyon analizi yapılmıştır.

3.3.1.Araştırma Örneklerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın örnekleme, Türk Telekomünikasyon A.Ş Genel Müdürlüğü'ne bağlı B tipi il olarak faaliyet gösteren Eskişehir İl Telekom Müdürlüğünde çalışan toplam 633 kişilik evrenden seçilen 91 kişiden oluşmaktadır.

3.3.1.1.Demografik Bulgular

Demografik bulgular başlığı altında incelen konular işletmedeki anketi dolduran kişilerin yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, üniversite eğitimi, master veya doktora derecesi, çalışılan birim, pozisyon, iş yeri çalışma süresi ve iş yeri çalışma süresi gibi konuları içermektedir.

Tablo 3.1.Çalışanların Cinsiyetine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	%
Kadın	28	30,8
Erkek	63	69,2
Toplam	91	100

Araştırmaya katılan çalışanların tümü cinsiyet seçeneğini doldurmuştur. Anketi cevaplayanların 28'i kadın 63'si erkektir. Başka bir deyişle, ankete katılanların %70'i erkek çalışanlardan oluşmakta iken, %30 'u kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Bu açıdan Telekom A.Ş'de daha çok erkek personelin çalıştığı söylenebilir. Başka bir ifade ile yaklaşık olarak araştırmaya katılan her dört kişiden üçü erkek biri bayandır.

Tablo 3.2. Çalışanların Yaş Durumuna Göre Dağılımı

Yaş	Frekans	%
25-30	7	7,7
31-35	11	11,9
36-40	25	27,1
41-45	33	36,3
46-50	9	9,9
51-55	5	6
56-60	1	1,1
Toplam	91	100

A.O: 40,03

Ankete katılanların 7'si (%7,7) 25-30 yaş aralığında, 11'i (%11,9) 31-35 yaş aralığında, 25'i (%27,1) 36-40 yaş aralığında, 33'ü(%36,3) 41-45 yaş aralığında, 9'u (%9,9) 46-50yaş aralığında, 5'i (%6) 51-55 yaş aralığında, 1'i (%1,1) 56-60 yaş aralığındadır. Buna göre ankete katılanların büyük çoğunluğu %36,3 oranı ile 40-45yaş aralığındadır. Ayrıca ankete katılan çalışanların yaşlarının aritmetik ortalaması 40,03 olarak çıkmıştır. Bu açıdan anketi cevaplayan işletmelerin nispeten orta yaşlı bir işgücüne sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 3.3. Çalışanların Medeni Duruma Göre Dağılımı

Medeni Durum	Frekans	%
Evli	85	93,4
Bekar	4	4,4
Boşanmış/Dul	2	2,2
Toplam	91	100

Ankete katılanların 85'ievli olduğunu, 38'i bekar olduğu ve 2'sinin de belirtmiştir. Buna göre ankete katılan işçilerin %4,4'u bekar ve %2,2 boşanmış/dulken, %93,4 oranına göre büyük çoğunluğu evlidir.

Tablo 3.4. Çalışanların Üniversite Eğitimine Göre Dağılımı

Öğrenim Düzeyi	Frekans	%
Yok	39	42,9
Mühendislik	17	18,7
İdari Bilimler	14	15,4
Sosyal Bilimler	4	4,4
Diğer	17	18,7
Toplam	91	100

Ankete katılanlardan 39 kişinin (%42,9) üniversite eğitimi bulunmamaktadır. Ankete katılanlardan üniversite eğitimi bulunanlardan 17 kişi(%18,7) mühendislik fakültelerinden, 14 kişi(%15,5) idari bilimler fakültelerinden, 4 kişi (%4,4) sosyal bilimler fakültelerinden ve 17 kişide(18,7) diğer fakültelerden mezundur. Ankete göre çalışanların önemli bir kısmının üniversite eğitiminin bulunmadığından ve üniversite eğitimi bulunanların büyük çoğunluğunun ise mühendislik fakültelerinden ve diğer fakültelerden mezun olduğu söylenebilir.

Tablo 3.5.Çalışanların Master ya da Doktora Derecelerine Göre Dağılımı

Master	Frekans	%
Yok	86	94,5
Var	5	5,5
Toplam	91	100

Ankete katılan çalışanlardan hiç birinin doktora derecesi bulunmamaktadır. Yüksek lisans derecesine sahip olan çalışan sayısı sadece 5 kişidir.(%5,5) Büyük bir çoğunluğunun üniversite sonrası eğitimi bulunmamaktadır. Bu da bize mesleki alanda çok az oranda bir uzmanlaşmaya gidildiğini göstermektedir.

Tablo 3.6. Çalışanların İşyerindeki Pozisyonlarına Göre Dağılımı

Pozisyon	Frekans	%
Genel Müdür Yardımcısı	1	1,1
Müdür	13	14,3
Departman Şefi	11	12,1
Ofis Personeli	35	38,5
Diğer	31	34,1
Toplam	91	100

Ankete katılanlardan 25 kişi (%27,5) yönetici pozisyonunda çalışmaktadır. Geri kalan kısmı ise ağırlıklı olarak ofis personeli ve diğer pozisyonlarda çalışan personelden oluşmaktadır.

Tablo 3.7. Çalışanların İş Yerindeki Çalıştıkları Birimlerine Göre Dağılımı

Çalışılan Birim	Frekans	%
İdari Birimler	11	12,1
Mühendislik/Üretim	6	6,6
Finans/ Muhasebe	14	15,4
Pazarlama	10	11
Planlama	3	3,3
Satın Alma	4	4,4
İnsan Kaynakları	3	3,3
Destek Hizmetleri	13	14,3
Diğer	27	29,7
Toplam	91	100

Ankete katılanların 11 kişi (%12,1) idari bilimlerde, 6 kişi (%6,6) mühendislikte, 14 kişi(%15,4) finans/muhasebede, 10 kişi(%11) pazarlamada, 3 kişi(%3,3) planlamada, 4 kişi(%4,4) satın almada, 3 kişi (%3,3) insan kaynaklarında, 13 kişi(%14,3) destek hizmetlerinde ve 27 kişi(%29,7) diğer departmanlarda çalışmaktadır.

Buna göre çalışanların ağırlıklı olarak finans/muhasebe ve diğer departmanlarda çalıştığı söylenebilir.

Tablo 3.8.Çalışanların İş Hayatındaki Çalışma Süresi

Tam Çalışma Süresi	Frekans	%
1-10	10	11
10-20	46	50,6
20-30	33	36,2
30-40	2	2,2
Toplam	91	100

A.O: 6,2

Ankete katılan çalışanların yaklaşık olarak %87 si en az 10 en fazla 30 yıllık bir iş tecrübesine sahip olduğu anlaşılmaktadır. Tam zamanlı iş tecrübesinin aritmetik ortalaması 6,2 yıldır.

Tablo 3.9. Çalışanların İşletmedeki İş Yeri Çalışma Süresi

İş Yeri Çalışma Süresi	Frekans	%
1-5	14	15,4
5-10	7	7,7
10-15	22	24,2
15-20	23	25,3
20-25	20	22
25-30	5	5,4
Toplam	91	100

A.O: 5,6

Ankete katılan , Eskişehir İl Telekom Müdürlüğünde çalışan 14 kişi(%15,4) 1-5 yıllık kıdeme sahipken, 7 kişi (%7,7) 5-10yıl, 22 kişi(%24,2) 10-15 yıl,23 kişi (%25,3) 15-20 yıl, 20 kişi (%22) 20-25 yıl, 5 kişi(%5,4) ise 25-30 yıl arasında kıdeme sahiptir. Çalışanların büyük çoğunluğu en az 10 en çok 25 yıllık tecrübeye sahiptir. Buna göre çalışanlar arasında personel devir oranının düşük olduğu söylenebilir.

3.3.2. Anket Sorularının Analizi

Anket soruları, çalışanların bilgi paylaşımına yönelik algılamaları, çalışanların bilgiye bakış açıları, bilgi paylaşımında örgüt içi bilişsel kanalların açıklığı ve çalışanların bilgi paylaşımını engelleyen durumlara ilişkin algılamaları olmak üzere 4 gruba ayrılmaktadır. Söz konusu soruların analizi aşağıdaki gibidir.

3.3.2.1. Çalışanların Bilgi Paylaşımına Yönelik Algılamaları İle Çalışanların Bilgiye Bakış Açısının Analizi

Çalışanların bilgi paylaşımına yönelik algılamaları ile bilgiye bakış açıları arasında anlamlı bir ilişki olması beklenmektedir. Çalışanların bilgi paylaşımını yönelik pozitif algılamalarını etkileyen sebeplerden birisi de çalışanların bilgiye bakış açıları olduğu düşünülmüş ve bunu araştırmak için analiz yapılmıştır.

Bu amaçla çalışanların bilgi paylaşımına yönelik algılamaları ile çalışanların bilgiye bakış açıları arasındaki ilişki korelasyon ve regresyon analizi ile incelenmiştir.

Tablo 3.10. Çalışanların Bilgi Paylaşımına Yönelik Algılamaları İle Bilgiye Bakış Açılarına İlişkin Korelasyon Analizi

		Performans
Motivasyon	Pearson Correlation	,572**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	91

** Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır.

Çalışanların bilgi paylaşımına yönelik algılamaları ile bilgiye bakış açıları arasındaki korelasyon katsayısı 0,572 olarak bulunmuştur ve 0,01 düzeyinde anlamlı çıkmıştır. Buna göre çalışanların bilgi paylaşımına yönelik algılamaları ile çalışanların bilgiye bakış açıları arasında aynı yönde bir ilişkiden söz edilir ve bu ilişki istatistiksel açıdan anlamlıdır. Korelasyon katsayısının +1 ile -1 değerleri arasında değiştiği göz önüne alınır ise 0,572 değeri çalışanların bilgi paylaşımına yönelik algılamaları ile bilgiye bakış açıları arasında orta düzeyden iyi düzeye doğru bir ilişkinin olduğunu

göstermektedir. Bu sonuç istatistiksel olarak H_1 'in desteklendiği anlamına gelmektedir. Çalışanların bilgi paylaşımına yönelik algılamaları ile bilgiye bakış açıları arasındaki olumlu bir ilişki vardır.

Çalışanların bilgi paylaşımına yönelik algılamaları ile bilgiye bakış açıları arasındaki ilişkinin daha anlamlı ve güvenilir olması için regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon modelinde bilgiye bakış açısı bağımsız değişken, bilgi paylaşımına yönelik algılamalar ise bağımlı değişken olarak kullanılmıştır ve bu değişkenlerin birbirini etkileyip etkilemediği incelenmiştir.

Tablo 3.11. Çalışanların Bilgi Paylaşımına Yönelik Algılamaları İle Bilgiye Bakış Açıları Arasındaki İlişkinin Regrasyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Beta	Sig.
(Sabit)		,000
Motivasyon	,572	,000
R²	F	F değerinin anlamlılık düzeyi
,329	43,211	,000

Tablo 3.11'e bakıldığında R^2 değeri 0,33 bulunmuştur ve bu değere göre bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki değişimin yaklaşık %33'ünü açıkladığını söyleyebiliriz. Yapılan test sonucu ulaşılan rakamlardan hareketle çalışanların bilgiye bakış açısının çalışanların bilgiye yönelik algılamalarını etkilediği söylenebilir.

Regresyon modelinin anlamlılığı için yapılan Anova testinde F değeri 45,553'dir. Buna göre model 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Regresyon modelinin katsayıları incelendiğinde beta değerinin 0,572 olduğu görülmektedir. Buna göre çalışanların bilgiye bakış açısındaki değişiklik bilgi paylaşımına yönelik algılamalarını etkileyebilmektedir. Ayrıca modelin anlamlılık düzeyi ($p=0,000$) kritik değerinin altında olduğundan, çalışanların bilgiye bakış açısının

çalışanların bilgiye yönelik algılamaları üzerindeki etkisini açıklama gücü istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmektedir.

Regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak H₁'in desteklendiği anlamına gelmektedir. Yani çalışanların bilgiye yönelik algılamaları ile çalışanların bilgiye bakış açısını arasında olumlu bir ilişki vardır.

3.3.2.2. Çalışanların Bilgi Paylaşımına Yönelik Algılamaları İle Bilgi Paylaşımında Örgüt İçi Bilişsel Kanalların Açıklığı Arasındaki İlişkinin Analizi

Çalışanların bilgi paylaşımına yönelik algılamaları ile bilgi paylaşımında örgüt içi bilişsel kanalların açıklığı arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olması beklenmektedir. Bu amaçla, çalışanların bilgi paylaşımına yönelik algılamaları ile bilgi paylaşımında örgüt içi bilişsel kanalların açıklığı arasındaki ilişki korelasyon ve regresyon analizi ile incelenmiştir.

Tablo 3.12. Çalışanların Bilgi Paylaşımına Yönelik Algılamaları İle Bilgi Paylaşımında Örgüt İçi Bilişsel Kanalların Açıklığı Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi

		Performans
Motivasyon	Pearson Correlation	,744**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	91

** Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır.

Çalışanların bilgi paylaşımına yönelik algılamaları ile bilgi paylaşımında örgüt içi bilişsel kanalların açıklığı arasındaki korelasyon katsayısı 0,744 olarak bulunmuştur ve 0,01 düzeyinde anlamlı çıkmıştır. Buna göre çalışanların bilgi paylaşımına yönelik algılamaları ile bilgi paylaşımında örgüt içi bilişsel kanalların açıklığı arasında aynı yönde bir ilişki söz edilir ve bu ilişki istatistiksel açıdan

anlamlıdır. Korelasyon katsayısının +1 ile -1 değerleri arasında değiştiği göz önüne alınır ise 0,744 değeri çalışanların bilgi paylaşımına yönelik algılamaları ile bilgi paylaşımında örgüt içi bilişsel kanalların açıklığı arasında iyi düzeyden mükemmel düzeye doğru bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Bu sonuç istatistiksel olarak H2'in desteklendiği anlamına gelmektedir. Çalışanların bilgi paylaşımına yönelik algılamaları ile bilgi paylaşımında örgüt içi bilişsel kanalların açıklığı arasında olumlu bir ilişki vardır.

Çalışanların bilgi paylaşımına yönelik algılamaları ile bilgi paylaşımında örgüt içi bilişsel kanalların açıklığı arasındaki ilişkinin daha güvenilir ve anlamlı olarak tanımlanması için regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon modelinde bilgi paylaşımında örgüt içi bilişsel kanalların açıklığı bağımsız değişken, çalışanların bilgi paylaşımına yönelik algılamaları ise bağımlı değişken olarak kullanılmıştır ve bu değişkenlerin birbirini etkileyip etkilemediği incelenmiştir.

Tablo 3.13. Çalışanların Bilgi Paylaşımına Yönelik Algılamaları İle Bilgi Paylaşımında Örgüt İçi Bilişsel Kanalların Açıklığı Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Beta	Sig.
(Sabit)		,000
Motivasyon	,744	,000
R²	F	F değerinin anlamlılık düzeyi
,554	110,415	,000

Tablo 3.13'e bakıldığında R² değeri yaklaşık olarak 0,55 bulunmuştur ve bu değere göre bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki değişimin yaklaşık %50'sini açıkladığını söyleyebiliriz. Yapılan test sonucu ulaşılan rakamlardan hareketle, örgüt içi bilişsel kanalların açıklığının çalışanların bilgi paylaşımına yönelik algılamalarını etkilediği söylenebilir.

Regresyon modelinin anlamlılığı için yapılan Anova testinde F değeri 110,415'dir. Buna göre model 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Regresyon modelinin katsayıları incelendiğinde beta değerinin 0,744 olduğu görülmektedir. Buna göre bilgi paylaşımında örgüt içi bilişsel kanalların açıklığındaki değişiklik, çalışanların bilgi paylaşımına yönelik algılamalarını etkileyebilmektedir. Ayrıca modelin anlamlılık düzeyi ($p=0,000$) kritik değerinin altında olduğundan, bilgi paylaşımında örgüt içi bilişsel kanalların açıklığının çalışanların bilgi paylaşımına yönelik algılamaları üzerindeki etkisini açıklama gücü istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmektedir.

Regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak H_2 'in desteklendiği anlamına gelmektedir. Yani çalışanların bilgi paylaşımına yönelik algılamaları ile bilgi paylaşımında örgüt içi bilişsel kanalların açıklığı arasında olumlu bir ilişki vardır.

3.3.2.3. Çalışanların Bilgi Paylaşımına Yönelik Algılamalarını İle Çalışanların Bilgi Paylaşımını Engelleyen Durumlara İlişkin Algılamaları İlişkisinin Analizi

Çalışanların bilgi paylaşımına yönelik algılamalarını ile çalışanların bilgi paylaşımını engelleyen durumlara ilişkin algılamaları arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olması beklenmektedir. Bu amaçla çalışanların bilgi paylaşımına yönelik algılamalarını ile çalışanların bilgi paylaşımını engelleyen durumlara ilişkin algılamaları arasındaki ilişki korelasyon ve regresyon analizi ile incelenmiştir.

Tablo 3.14. Çalışanların Bilgi Paylaşımına Yönelik Algılamalarını İle Çalışanların Bilgi Paylaşımını Engelleyen Durumlara İlişkin Algılamaları İlişkisinin Korelasyon Analizi

		Performans
Motivasyon	Pearson Correlation	-1,31
	Sig. (2-tailed)	,216
	N	91

** Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır.

Çalışanların bilgi paylaşımına yönelik algılamalarını ile çalışanların bilgi paylaşımını engelleyen durumlara ilişkin algılamaları arasındaki korelasyon katsayısı -1,31 olarak bulunmuştur ve 0,01 düzeyinde anlamlı çıkmamıştır. Buna göre çalışanların bilgi paylaşımına yönelik algılamalarını ile çalışanların bilgi paylaşımını engelleyen durumlara ilişkin algılamaları arasında aynı yönde veya ters bir yönde ilişki söz edilemez ve bu ilişki istatistiksel açıdan anlamsızdır. Korelasyon katsayısının +1 ile -1 değerleri arasında değiştiği göz önüne alınır ise -1,31 değeri çalışanların bilgi paylaşımına yönelik algılamalarını ile çalışanların bilgi paylaşımını engelleyen durumlara ilişkin algılamaları arasında herhangi bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Bu sonuç istatistiksel olarak H₃'ün red edileceği anlamına gelmektedir. Çalışanların bilgi paylaşımına yönelik algılamalarını ile çalışanların bilgi paylaşımını engelleyen durumlara ilişkin algılamaları arasında herhangi bir ilişki yoktur.

Tablo 3.15. Bilgiye Bakış Açısı ve Çalışanların Bilgi Paylaşımını Engelleyen Durumlara İlişkin Algılamalarına İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Beta	Sig.
(Sabit)		,000
Motivasyon	-1,31	,216
R²	F	F değerinin anlamlılık düzeyi
,017	1,550	,448

Tablo 3.15'e bakıldığında R² değeri yaklaşık olarak 0,17 bulunmuştur ve bu değere göre bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki değişimin yaklaşık %17'sini açıkladığını söyleyebiliriz. Bu oran çok yetersiz bir orandır. Yapılan test sonucu ulaşılan rakamlardan hareketle, çalışanların bilgi paylaşımını engelleyen durumlara ilişkin algılamalarının çalışanların bilgi paylaşımına yönelik algılamalarını etkileyemediği söylenebilir.

Regresyon modelinin anlamlılığı için yapılan Anova testinde F değeri 1,550'dir. Buna göre model 0,01 düzeyinde anlamsızdır.

Regresyon modelinin katsayıları incelendiğinde beta değerinin -1,31 olduğu görülmektedir. Buna göre çalışanların bilgi paylaşımını engelleyen durumlara ilişkin algılamalarındaki değişiklik, çalışanların bilgi paylaşımına yönelik algılamalarını etkileyememektedir. Ayrıca modelin anlamlılık düzeyi ($p=0,000$) kritik değerin çok üstünde olduğundan, çalışanların bilgi paylaşımını engelleyen durumlara ilişkin algılamaların çalışanların bilgi paylaşımına yönelik algılamaları üzerindeki etkisini açıklama gücü istatistiksel olarak anlamsız kabul edilmektedir.

Regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak H_3 'in red edileceği anlamına gelmektedir. Yani çalışanların bilgi paylaşımına yönelik algılamaları ile çalışanların bilgi paylaşımını engelleyen durumlara ilişkin algılamaları arasında olumlu bir ilişki yoktur.

3.3.2.4.Cinsiyet Değişkeni İle İlgili t Testi Analizi

Tablo 3.16.Cinsiyet t Testi Analizi

Boyutlar	Cinsiyet	N	A.O.	S.S.	t	p
Bilgiye Bakış Açısı	Kadın	63	2,14	,5488	-,207	,836
	Erkek	28	2,16	,4501		
Bilgi Paylaşımı	Kadın	63	1,76	,4419	-1,056	,298
	Erkek	28	1,90	,6518		
Bilgi Kanallarının Açıklığı	Kadın	63	1,84	,5607	-1,268	,211
	Erkek	28	2,01	,5808		
Engelleyen Durumlar	Kadın	63	3,74	,5564	,454	,651
	Erkek	28	3,68	,5392		

Çalışanların bilgi paylaşımına yönelik algılamaları, çalışanların bilgiye bakış açıları, bilgi paylaşımında örgüt içi bilişsel kanalların açıklığı ve çalışanların bilgi paylaşımını engelleyen durumlara ilişkin algılamaları ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi araştırmak için *t*-testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda, Tablo3.16'da görüldüğü gibi, çalışanların bilgi paylaşımına yönelik algılamaları, çalışanların bilgiye bakış açıları, bilgi paylaşımında örgüt içi bilişsel kanalların açıklığı ve çalışanların bilgi paylaşımını engelleyen durumlara ilişkin algılamaları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı ortaya çıkmıştır.

Tablo3.16'da çalışanların bilgiye bakış açıları, çalışanların bilgi paylaşımına yönelik algılamaları, bilgi paylaşımında örgüt içi bilişsel kanalların açıklığı ve çalışanların bilgi paylaşımını engelleyen durumlara ilişkin algılamaları ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişkinin *t*-testi analizi sonuçları görülmektedir. Bu sonuçlara göre çalışanların bilgi paylaşımına yönelik algılamaları ($t = -1,056$ $p = 0,298$), çalışanların bilgiye bakış açıları ($t = -207$, $p = 0,836$), bilgi paylaşımında örgüt içi bilişsel kanalların açıklığı ($t = -1,268$ $p = 0,211$), çalışanların bilgi paylaşımını engelleyen durumlara ilişkin algılamaları ($t = -454$, $p = 0,651$) ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p > 0.05$).

3.3. ARAŞTIRMA BULGULARININ YORUMU

Araştırma hipotezleri ve araştırma bulguları aşağıdaki gibidir.

H₁ : Çalışanların bilgi paylaşımına yönelik algılamaları ile çalışanların bilgiye bakış açıları arasında olumlu bir ilişki vardır

Çalışanların bilgi paylaşımına yönelik algılamaları ile çalışanların bilgiye bakış açıları arasında oluşturulan regresyon modeli ve korelasyon analizi sonucuna göre, H₁ hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre, çalışanların bilgi paylaşımına yönelik algılamaları ile çalışanların bilgiye bakış açıları arasında olumlu bir ilişki vardır ve çalışanların bilgiye bakış açıları çalışanların bilgi paylaşımına yönelik algılamaları etkileyebilmektedir.

H₂ : Çalışanları bilgi paylaşımına yönelik algılamaları ile bilgi paylaşımında örgüt içi bilişsel kanalların açıklığı arasında olumlu bir ilişki vardır.

Çalışanları bilgi paylaşımına yönelik algılamaları ile bilgi paylaşımında örgüt içi bilişsel kanalların açıklığı arasındaki ilişki regresyon ve korelasyon analizi sonucuna göre H₂ hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre çalışanları bilgi paylaşımına yönelik algılamaları ile bilgi paylaşımında örgüt içi bilişsel kanalların açıklığı arasında olumlu bir ilişki vardır. Buna göre, bilgi paylaşımında işletmede var olan bilişsel kanalların açık olması ve işletme içinde bilgi paylaşımına olanak tanıyan bir ortamın bulunması çalışanların bilgi paylaşımına yönelik algılamalarını etkileyebilmektedir.

H₃ : Çalışanları bilgi paylaşımına yönelik algılamaları ile çalışanların bilgi paylaşımını engelleyen durumlara ilişkin algılamaları arasında olumlu bir ilişki vardır.

Çalışanları bilgi paylaşımına yönelik algılamaları ile çalışanların bilgi paylaşımını engelleyen durumlara ilişkin algılamaları arasındaki ilişki regresyon ve korelasyon analizi sonucuna göre H₃ hipotezi red edilmiştir. Buna göre çalışanları bilgi paylaşımına yönelik algılamaları ile çalışanların bilgi paylaşımını engelleyen durumlara ilişkin algılamaları arasında olumlu bir ilişki yoktur. Buna göre, çalışanların bilgi paylaşımını engelleyen durumlara ilişkin algılamaları herhangi bir şekilde çalışanların bilgi paylaşımına yönelik algılamalarını etkileyememektedir. Araştırma hipotezleri ve bunlara ilişkin analiz bulguları, aşağıdaki tabloda toplu olarak yer almaktadır.

Tablo 3.17.Hipotez Sonuç Tablosu

	Hipotez Cümlesi	Kabul/Red
H1	Çalışanların bilgi paylaşımına yönelik algılamaları ile çalışanların bilgiye bakış açıları arasında olumlu bir ilişki vardır	Kabul
H2	Çalışanların bilgi paylaşımına yönelik algılamaları ile bilgi paylaşımında örgüt içi bilişsel kanalların açıklığı arasında olumlu bir ilişki vardır.	Kabul
H3	Çalışanları bilgi paylaşımına yönelik algılamaları ile çalışanların bilgi paylaşımını engelleyen durumlara ilişkin algılamaları arasında olumlu bir ilişki vardır.	Red

SONUÇ VE ÖNERİLER

Öğrenmenin bir yaşam biçimi olduğu günümüzde gelişmenin temel ögesini bilgi kavramı oluşturmaktadır. Bilgi bugünü ve geleceği görebilmek için başvurulacak en önemli güç olarak kendini göstermektedir. Gerek bireysel gerekse kurumsal boyutta her geçen gün bilginin bu rolünün gelişen bir işlev kazandığını görmek mümkündür.

Bilgi, insanın etrafında olup bitenleri tam ve doğru olarak kavramasını sağlayan kişiselleştirilmiş enformasyondur. Bilgi kendini düşünceler, öngörüler, sezgiler, fikirler, alınan dersler, uygulamalar ve yaşanan deneyimler şeklinde kendini gösterir. Bilgi ekonomik alanda çok büyük çıktılar veren verimli bir kaynak olarak yerini almaktadır. Bu doğrultuda geçmişin klasik üretim faktörlerine göre kat kat avantajlar getiren bilgi, kıt olmaması, her ortamda elde edilip kullanılabilmesi, zamana ve mekana bağlı olmaması, diğer üretim faktörlerini ikame edebilmesi, gelişime sürekli açık olması ve en önemlisi de üretken bir yapıya sahip olması gibi özellikleri ile dolayısıyla işletmeler için çok büyük bir yarar taşıyan bir güç olmaktadır.

Bilgi değişim sürecinde sürekli olarak yeniden tanımlanmak zorunda kalmış ve anlamı günün gerekliliklerine göre belirlenmiştir. Organizasyonlar için ise bilginin önemi arttıkça veya stratejik hale geldikçe rolü de değişmiştir. Artık bilgi, organizasyonlar için klasik üretim faktörlerine ilave olarak anılmaya başlanmıştır. Bilgi, geçmişten günümüze uzanan süreç içerisinde değişik anlamlarla anılagelmiştir.

Bilginin temelde iki önemli özelliği vardır. İlki, bilginin hammaddesi olan verinin tek başına anlam taşımadığı ancak işlendikten sonra anlam kazanabileceğidir. İkincisi ise verinin işlenmiş hali olan bilginin yönetsel kararlara ilişkin belirsizliği azalttığıdır. Ayrıca bilgi doğru olmalı, güncel olmalı, standart olmalı, esnek olabilmeli, mükerrer olmamalı, istenilen formda bulunabilmeli, ihtiyaçlara yetişebilmeli ve paylaşılabilirliktir.

Bilginin üzerinde durulması gereken bir diğer özelliği de işletmelerde karar alma sürecinde oynadığı etkin rolü oluşturmaktadır. Bilindiği gibi işletmeler için gerçekleştirilmesi gereken en zor konulardan birisi karar almadır. Bu konunun doğru uygulanması işletmeler için hayati bir önem taşımaktadır. Bilgi, öğrenmenin bir ürünü olduğundan her durum için alternatif sunabilecek bir çözüm oluşturmakta, bu çözümler ise bilginin işletmelerde karar alma sürecine yol gösterici olmasını sağlamaktadır. Ancak bilginin tüm bu özelliklerini kullanabilmek için gerçek bir bilgiden faydalanılması şarttır. Bu bağlamda bilgiyi, veri ve enformasyondan ayırmak gereklidir. Bilgi, veri ve enformasyonun en üst düzeyini oluşturmaktadır ve önemli farkı karara almaya doğrudan yardımcı olabilmesidir. İşletmelerde düşünülen en büyük hata da veri, enformasyon ve bilginin karıştırılması, bu doğrultuda bilgi yerine veri veya enformasyonun kullanılmasıdır.

Bilginin ne olduğunu ve neye yaradığını daha iyi anlamak için belli kriterlere göre sınıflandırılması, tanımlanması ve açıklanması gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında bilginin; kullanma ve düzenlenme tarzına, kaynağına ve niteliğine göre sınıflandırılması mümkündür.

Üst yönetimler bilginin stratejik rolüne ya da bilgi üretimi girişimlerinin önemine çok ender olarak odaklanmaktadır. Bu durumu düzeltmenin yollarından birisi üst yöneticilerin ve diğer işletme stratejistlerinin bilgiye bakışını değiştirmek olabilir. Bilgi, yaratıcılık ile ilişkisi belli belirsiz, bilinmez, nesnelleştirilmesi kesinlikle gerekli ancak olanaksız bir nicelik olarak değil, belirli faaliyetleri ve iş sonuçları ile bağlantısı olan bir varlık olarak görülmelidir.

Her bilgi, stratejik öneme sahip olmayabilir. Açık, ifade edilebilir, kodlanabilir, paketlenilebilir ve dolayısı ile kolayca transfer edilebilir bilgi stratejik olarak görülemez. Böylesi bilgi işletmeler ve iş çevreleri arasında kolayca dolaşabilir, bir yerden diğer bir yere kolayca geçebilir, kolayca elde edilebilir. Dolayısı ile bunun işletmeler arasında uzun vadede korunabilir rekabet avantajı yaratması beklenemez. Bilginin stratejik nitelikte olması ve uzun vadede rekabet avantajı yaratabilmesi için işletmeye özgü ve kolayca transferi, göçü, elde edilebilmesi, yayılması olanaklı olmamalıdır. Stratejik bilgi

bireylerde ve örgütsel sosyal ilişkilerde yerleşmiş olarak görülür ve dolayısı ile örtük ve örgüt-spesifik olarak varlığını sürdürür. Stratejik bilgi sürdürülebilir rekabet avantajı sağlar. Stratejik bilgiyi ortaya çıkarmanın ve transfer etmenin olası yolu, bu bilgiye sahip olanlar ile yakın ve daha etkileşimli bir ilişki kurmak ve geliştirmekten geçer .

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişin yaşandığı günümüzde, bilginin önemi gün geçtikçe artarken, işletmeler açısından bilgi yönetimi ön plana çıkmaktadır. Bilgiye rakiplerine göre daha çabuk ulaşan ve bu bilgiyi etkin kullanan işletmeler rekabet avantajı kazanmaktadır. Rakiplerine göre çok farklı özelliklerde ürün ya da hizmet üreten ya da rakiplerine göre daha az maliyetle üretim yapan işletmeler üretim süreci ya da tasarımlarıyla ilgili eşsiz bilgiye sahip işletmelerdir. Burada önemli olan, aynı zamanda bu bilgiyi işletme performansını arttıracak şekilde etkin ve verimli yönetebilmektir.

Bilgi yönetimi bilginin kurumda kimde ve nerede olduğu, kimler tarafından kullanıldığı, bu bilgiye nelerin yapılabileceği, bilgiyi kullanmak için hangi kurumsal ve davranışsal engellerin ortadan kaldırılması gerektiği gibi sorulara yanıt üretir.

Bilgi yönetimini, bilginin işletmelerde en etkin bir biçimde kullanılmasını amaçlayan diğer yönetim modellerinden ayıran bir diğer husus, insan ögesi üzerinde yoğunlaşmasıdır. Bu bağlamda, bilginin biçimlenmesinde daha çok çalışanların sahip olduğu bilgi birikimlerinin yani örtülü bilgilerin kayıt altına alınarak bu bilgilerin paylaşılması ve işletme yararına kullanılması bilgi yönetiminin esas hareket noktasını oluşturmaktadır.

Örnek uygulama yapılan Türk Telekom A.Ş ,1995 yılında PTT ile birleşmiştir.Yapılan görüşmelerde ve araştırmalarda birleşmeden sonra bilgi teknolojilerinin kullanımı ile bilginin sistematik bir biçimde kayıt altına alındığı ve paylaşılması hususunda önemli çalışmalar olduğu ortaya çıkmıştır.

Yapılan araştırmalarda, işletmede bilginin kayıt altına alınması, dağıtılması ve paylaşılması hususlarında önemli çalışmaların ortaya konduğu görülmekte, özellikle bilgisayar ağları aracılığıyla oluşturulan sistemlerle bilginin bu hususlar doğrultusunda yönlendirildiği gözlenmektedir.

Türk Telekom A.ř'de bilgiye önem veren bu yaklaşımın bilgi yönetimi sürecine dönüşmesi 2000'li yılların başlarında gerçekleşmiştir. Özellikle bu yıllardaki yeniden yapılanmalar bilgi yönetimi uygulamaları için gerekli alt yapının oluşmasında önemli bir rol oynamıştır. İşletme bilgi yönetimi uygulamalarıyla elde ettiği en önemli faydayı gerek departmanlar içerisinde gerekse departmanlara arasında dinamik bir sürecin sağlanması olarak belirlemektedir. Gerçektende bilginin paylaşılması ve kolay bir biçimde erişimini sağlayan teknik alt yapının sağlanması ve çalışanlara bu konuda olumlu yönlendirmelerin yapılması ile bilginin işletme içerisinde devinimi artmaktadır. Böylece ortaya çıkan herhangi bir durum karşısında tüm çalışanların bu duruma kolay bir biçimde çözüm üretmesi veya öneriler getirmesini sağlamaktır.

Yukarıdaki açıklamaların bilimsel bir temele oturtulması amacıyla Eskişehir İl Telekom Müdürlüğünde alışan beyaz yakalı doksanbir adet çalışana bir anket çalışması uygulanmıştır. Araştırmada alışanların bilgi paylaşımına yönelik algılamalarını etkileyen faktörler incelenmiştir. Araştırmaya göre çalışanların bilgiye olan bakış açılarının ve örgüt içindeki bilişsel kanalların açıklığının bilgi paylaşımına yönelik algılamaları etkilediği ortaya çıkmıştır.

Araştırmanın hipotezleri, bilgi paylaşımına yönelik algılamaları, çalışanların bilgiye bakış açıları, işletmedeki bilişsel kanalların açıklığı ve çalışanların bilgi paylaşımını engelleyen durumlarına ilişkin algılamaları konularından oluşmaktadır.

Çalışanların bilgiye yönelik algılamaları ile bilgiye bakış açısı arasında olumlu bir ilişki saptanmıştır. Çalışanların bilgiye bakış açılarına olan pozitif düşünceleri arttıka bilgi paylaşımına yönelik algılamaları da olumlu yönde değişme göstermektedir. Bu sayede insanlar yeni bir buluş yada teknik geliştirdiğinde bunu iş arkadaşlarıyla ve yöneticileriyle rahatlıkla paylaşabilmekte ve iş arkadaşlarıyla bilgi

alışverişi konusunda paylaşmaya hevesli olmaktadır. Ayrıca bilginin paylaşılmasının ödüllendirici, performans değerlemede etkileyici olması ve motive etmesi işletmedeki çalışanlar için çok olumlu bir davranıştır.

Çalışanların bilgiye yönelik algılamaları ile bilgi paylaşımında örgüt içi bilişsel kanalların açıklığı arasında da olumlu bir ilişki saptanmıştır. Ekip çalışmasının yapılması, hatalardan ders alma, bilgi paylaşılırken güven olması, işletmenin fiziksel koşullarının bilgi paylaşımı için elverişli olması ve olumlu duygusal ortamın bulunması çalışanların bilgi paylaşımına olan algılamalarını olumlu yönde yüksek derecede etkilemektedir.

Çalışanların bilgi paylaşımına ilişkin algılamaları ile çalışanların bilgi paylaşımına engelleyen durumlara ilişkin algılamaları arasında herhangi bir pozitif yada negatif bir ilişki saptanamamıştır.

Araştırmaya katılan işletmenin cinsiyet değişkeni açısından heterojen olduğu söylenebilir. Ankete katılanların %30'u kadın, %70'i erkeklerden oluşmaktadır. Çalışanların yaş durumlarına göre dağılımları geniş bir yelpaze oluşturmasına rağmen yaş ortalamasının 40 olması anketin uygulandığı işletmelerin orta yaşlı bir işgücüne sahip oldukları söylenebilmektedir. Yaş ortalamasının bu şekilde olması araştırmanın PTT ile birleşen telekom şirketi olmasından kaynaklanabilmektedir. Birleşmeden sonra eski personelin tamamına işine devam etmiştir. Medeni durum açısından da takımların homojen olduğu söylenebilmektedir. İşletmede üniversite mezunu olanların ortalaması %57'dir ve çoğunluğunu mühendislik birimlerinde mezun olan personel oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların %95'i evli iken %4'ü bekarlardan oluşmaktadır. Kıdem açısından karşılaşılan durum ise kıdem oralarının ortalama seviyede olduğudur ve buda araştırma yapılan işletmelerde personel devir oranının düşük olduğuna işaret etmektedir.

Türk Telekom A.Ş.'yi bilgi yönetimine iten başlıca sebep, işletme içindeki bilgilerin güvenilir ve standart hale getirilmesi, böylece işletmedeki bilginin etkin ve verimli bir nitelik taşımasının amaçlanmasıdır.

İşletmeyi bilgi yönetimi uygulamalarına iten ikinci bir sebep ise bilgi paylaşımının doğru, etkin ve hızlı bir şekilde sağlanmasına duyulan ihtiyaçtır.

Türk Telekom A.Ş.'nin bilgi yönetimini uygulanmasında bir diğer sebep olarak işletmenin müşteri odaklı yapıya geçişi görülmektedir. İşletme, müşteri odaklı bir yapıyla hizmet geliştirmeden hizmetlerin pazara sunulmasına kadar her süreçte tüm faaliyetlerin müşteriye yönelik olmasını benimsemekte; bu ise yoğun bilgi gereksinimini ve elde edilen bilginin yönetimini zorunlu bir gereksinim olarak ortaya çıkarmaktadır.

Bilgi yönetimi sürecinde Türk Telekom A.Ş., öncelikle ihtiyaç duyduğu alanlardaki bilgileri belirlemektedir ihtiyaç duyulan bu bilgiler ise işletme içerisinde toplanıp sınıflandırılmaktadır. Şayet ihtiyaç duyulan bilgi işletme içerisinde mevcut değilse bu durumda bilgi ya işletme dışından toplanarak değerlendirme yöntemine başvurulmakta ya da işletme içerisinde bilginin üretilmesine karar verilmektedir. Bu iki seçenekten ikincisi olan bilginin işletme içerisinde üretilmesi tercih edilecekse bu durumda işletme içerisindeki açık bilgilerin toplanarak yorumlanması ve çalışanların birikimlerinin yani uzmanlıklarının açık bir yapıya dönüştürülmesi sağlanarak, işletmedeki kayıtlı olan açık bilgi ile çalışanların uzmanlıklarının açık bilgiye dönüştürülmüş şeklinin bir sentezi yapılmaktadır. Bununla beraber işletme sadece kendi bünyesinde ürettiği bilgi ile yetinmeyip, bu bilgiyi işletme dışından transfer ettiği bilgi ile tamamlayıp bir bütün haline getirecek değerlendirmeye de ulaşabilmektedir. İhtiyaç duyulan bilginin bu birkaç seçenekli elde edilmesi sürecinden sonra ise bilginin koordinasyonuna gidilmekte, koordinasyon süreci ile düzenlenen bu bilgiler işletme içerisinde paylaşmakta ve ilgili alanlarda kullanılmaktadır. Son aşama olarak da kullanılan bu bilgilerin yeni bir katma değer oluşturarak artan yoğunluğuyla tekrar ihtiyaç anında kullanılmaya hazır olması amacıyla arşivlenmesi sağlanmaktadır.

Eskişehir İl Telekom Müdürlüğünün uygulamakta olduğu bilgi yönetimi sürecinde çoğunlukla başarılı olduğu yapılan araştırmalarda, görüşmelerde mülakatlarda ve yapılan analizlerde gözlenmektedir. Bu başarılı uygulamalarla beraber işletmenin bilgi yönetimi konusunda bazı eksiklikleri de bulunmaktadır. Bilindiği gibi bilgi yönetiminde önemli olan bir nokta çalışanların bilgi birikimlerinin yani örtülü bilgilerinin kayıt altına alınması veya paylaşılmasıdır. Bu doğrultuda Eskişehir İl Telekom Müdürlüğü bu noktayı uygulamak için bazı yollar ortaya koysa da çalışanların gönüllü olarak bilgi birikimlerini ortaya koymalarını tam anlamıyla sağlayacak bir yaklaşımı geliştirememiş bulunmaktadır.

Ayrıca, işletmede bilgi yönetimi sürecinin uygulanmasında, sürecin tüm çalışanları bünyesine almadığı görülmektedir. Çalışanların bazıları süreci kavramışken bazıları teknik bir prosedür bakışı ile sadece bir iş olarak görmektedir. Bu gibi eksik hususlar ise işin teorik ve teknik boyutu olarak iyi oluşturulmuş bilgi yönetimi yapısının tam olarak fonksiyonunu yerine getirememesine neden olabileceği riskini taşımaktadır.

İşletmede ayrıca bilgi yönetimi departmanının bulunmaması sorun yaratabilmektedir. Bu bilgi yönetiminin uygulanması konusunda işletme içindeki bütünlüğü sağlayamayabilir.

Günümüzde özellikle bilgi yoğun işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajını kazanmasındaki en büyük araç bilgi yönetimidir. Ancak bilgi yönetiminin anlamını ve önemini özümsemiş işletmeler ayakta kalabileceklerdir. Bilgi yönetiminin uygulanmasındaki en büyük sorun bilgi paylaşımının öneminin çalışanlar tarafından anlaşılıp günlük hayata geçirilmesidir. Çünkü çalışanlar bilgiyi her zaman işletme içinde kendilerine ait bir güç görürler. Türk Telekom Eskişehir İl Müdürlüğünde de bilgi yönetimini uygulanabilmesi için personele bilgi yönetiminin önemi anlatılmalı ve günlük hayatta uygulaması sağlanmaya çalışılmalıdır. Bu da iyi ayarlanmış ve amaca uygun bir ödüllendirme sistemiyle mümkündür. Kararlara tüm personelin katılımı sağlanmalı ve personelin fikirlerine önem verildiği üst yönetim tarafından hissettirilmelidir.

Sonuç olarak, işletme bilgi yönetimini tam anlamıyla sistematik bir biçimde olmasa da bir çok yönden başarılı bir biçimde uygulamaya çalışmaktadır. Özellikle açık bilginin işletme içi veya işletme dışından elde edilmesi ve kullanılması için gerekli alt yapıya sahip bulunması ve bu doğrultuda yürütülen faaliyetlerin olumlu sonuçlar ortaya çıkaracak şekilde yürütülmeye çalışılması bu sürecin başarısını ortaya koyan önemli göstergeler olmaktadır.

Bilgi çağı olarak adlandırılan günümüzde, bilgi ve bilgi yönetimi kavramları, işletmeler için gelişmenin anahtar unsuru olmaktadır. Bilginin işletmelerde etkin ve verimli kullanımının tümüyle sistematik bir biçimde yürütülecek bilgi yönetimi uygulamaları ile oluşacağı tartışmasız bir gerçektir. Uzun vadeli uygulamaları içeren bir bilgi yönetimi sürecinin gerekli alt yapının oluşturulması doğrultusunda, uzmanlık boyutunda ele alınması ve büyük bir sabırla işlenmesi, bu çalışmaların başarısı için gerekli olan en önemli faktörleri oluşturmaktadır. İşletmelerin bu faktörleri dikkate alarak sistematik bir biçimde bilgi yönetimi uygulamalarını yürütmeleri, bugünün rekabet koşullarında bir zorunluluktur. Bilgi, her işletmede bulunan bir kaynaktır ve bu kaynağın atıl kalmaması uygulanan bilgi yönetimi sürecinin başarısına bağlıdır. Değişim ve gelişim kavramlarının sürekli olarak her alanda yer aldığı günümüzde, işletmelerin ayakta kalabilmelerinin ve kendilerini geliştirebilmelerinin yolu bilgi ve bilgi yönetiminden geçmektedir.

EKLER

EK-1

I.BÖLÜM: Aşağıdaki bilgi paylaşımı hakkındaki değer yargılarına ne ölçüde katılıyorsunuz?

Bu bölümdeki sorular belli değer yargılarına ne ölçüde katıldığımızla ilgilidir. Sorular hiçbir şekilde doğru veya yanlış yoktur. Lütfen soruları her cümlenin karşısında 1'den 5'e kadar dizilmiş sayılardan sizin katılma derecenize göre **en uygun olan yalnızca bir tanesini yuvarlak içine alarak cevaplandırınız.**

- 1=Tamamen aynı fikirdeyim
- 2=Çoğunlukla aynı fikirdeyim
- 3=Tarafsızım
- 4=Çoğunlukla karşıt fikirdeyim
- 5=Tamamen karşıt fikirdeyim

Ankette çalışanların bilgi paylaşımına yönelik algılamalarıyla ilgili 12, çalışanların bilgiye bakış açıları ile ilgili 11, bilgi paylaşımında örgüt içi bilişsel kanalların açıklığı ile ilgili 13, çalışanların bilgi paylaşımını engelleyen durumlar ilişkin algılamaları ile ilgili 12 soru bulunmaktadır. Bu sorular aşağıda gruplandırılarak verilmiştir.

Çalışanların Bilgi Paylaşımına Yönelik Algılamaları İle İlgili Sorular

- 1.Yeni bir teknik, bilgi geliştirdiğimde bunu iş arkadaşlarımla paylaşırım.
- 2.Yeni bir teknik, bilgi geliştirdiğimde bunu yöneticilerle paylaşırım..
- 3.İş arkadaşlarımla işle ilgili bilgi alışverişinde bulunurum.
4. Yöneticiler, çalışanlardan gelen fikir, öneri ve buluşlarla çok ilgilidir.
- 5.Bilgi paylaşımında teknolojiye değil, insana odaklanması benim için önemlidir.
6. Bilgi paylaşımında ödüllendirme benim için belirleyicidir.
- 7.Çalışanların işletmenin amacını ve vizyonunu bilmesi paylaşımı artırır.
- 8..Hiyerarşik yapı ve emir-komuta zinciri bilgi paylaşımını güçleştirir.
9. Bilgi, kişiye özel olsa da paylaşılmalıdır.
10. Eğitim düzeyi düşük olan çalışanlara göre sahip oldukları bilgiler işletme için önemli bir değerdir.

Çalışanların Bilgiye Bakış Açıları İle İlgili Sorular

- 11.Sahip olduğum bilgi benim için bir güç kaynağıdır.
12. Sahip olduğum bilgi bana özeldir, paylaşmak zorunda değilim.
- 13.Sahip olduğum bilgiler işletme için önemli bir değerdir.
- 14.İşletme sayesinde kazandığım bilgiler bana özel değildir, işletmenin değeridir
- 15.Sahip olduğum bilgiler pozisyonumu korumama yardım ediyor
- 16.Bilgi paylaşımı, bilgi ve beceri artırma, işletme içinde bana avantaj sağlar.
- 17.Yaptığım iş üzerinde söz sahibi olmam önemlidir.
- 18.Olumlu duygusal ortam bilgi paylaşımı için beni motive eder.
- 19.Bilgi paylaşımının cesaretlendirilmesi benim için önemlidir.
- 20.İşletmede bilgi paylaşımında en büyük engel güven eksikliğidir.
- 21.İşletme içindeki bireylerin birbirini iyi tanınması bilgi paylaşımını kolaylaştırır

Bilgi Paylaşımında Örgüt İçi Bilişsel Kanalların Açıklığı İle İlgili Sorular

- 22.Ekip çalışması yaparak her türlü bilgi ve beceriyi paylaşırız.
- 23.Yöneticiler hatalarının ortaya çıkmasından korkmazlar.
- 24.Yöneticilerimiz başarıları kadar başarısızlıklarını da açıklar.
- 25.Hatalarımızdan ders çıkartırız.
- 26.Hatalarımız tekrarlanmadığı sürece sorun olmaz.
- 27.Bilgiyi paylaşırken güven vardır.
- 28.İletişim teknolojilerinin uygunluğu bilgi paylaşımını etkiler.
- 29.Yöneticilerin çalışanlara yol gösterip onları eğitmeleri gerekir.
30. Bilgi paylaşımı teknolojileri işletme için gereksiz bir maliyettir.
- 31.Bilgiyi paylaşırsam işletmede değerim düşer.
- 32.Organizasyonun biçimsel yapısı ve iş grupları, iletişimi ve bilgi akışını önemli ölçüde etkiler.
- 33.Ne kadar hızlı bilgi öğrenirsek o kadar bilgili oluruz.
34. Yöneticiler öncelikle çalışanlardan gelen fikir, öneri ve buluşlarla ilgilenmelidirler.

Çalışanların Bilgi Paylaşımını Engelleyen Durumlar İlişkin Algılamaları İle İlgili Sorular

35. Bilgiyi paylaşırsam yükselmem engellenir.
36. Hatalarım bilinmezse işten atılma riskim azalır.
37. Yaptığım yanlışın başkaları tarafından bilinmesinden endişelenirim
38. İşletmede hatalardan ders çıkarılmaz, gizlenir.
39. İşletmede kuralcılık vardır “ suyu bulandırma” anlayışı hakimdir
40. İşletmede herkes sorumluluktan kaçır, hatalarını gizler
41. Performans değerlendirmede bilgi paylaşımı dikkate alınır.
42. Yöneticiler bilgiden ders almayı destekler.
43. Personelin birlikte çalışma isteğinin derecesi bilgi paylaşımını etkiler.
44. Çalışanlar arasındaki rol, statü, mevki, paylaşımı olumsuz yönde etkiler
45. Farklı sosyo-kültürel ve eğitimlerden gelen çalışanların bilgi paylaşımı zor olur.
46. Bilgi paylaşımı zaman alır
47. Genelde bilgi paylaşımı konusunda isteksiz olurum.
48. İşletmenin fiziksel koşulları bilgi paylaşımı için elverişlidir
49. İşletmedeki bilgilendirici toplantıları, dokümanları, ilanları ,duyuruları takip ederim
50. Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlarda bilgi paylaşımı daha yüksek olmaktadır.
51. Yönetim bilgi paylaşımını destekleyici bir örgüt kültürü geliştirmelidir

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- AKTAN Can -VURAL Yaşar, **Bilgi Çağı, Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri**, Çizgi Kitabevi, Ankara, 2001.
- APPLEHANS Wayne, **Managing Knowledge, A Pratical Web- Based Approach**, Westley, Boston,1999.
- BAYSAL Ayşe Can, **Çalışma Yaşamında İnsan**, Fakülte Yayınları, İstanbul, 1993.
- BARUTÇUGİL İsmet, **Bilgi Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2002.
- BOİSOT Michael, **Knowledge Assestr; Securing Competetive Advantage in the Information Economy**, Oxford Universty Press, Newyork, 1999.
- ÇOBAN Hasan, **Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş**, İnkilap Yayınevi, İstanbul, 1997.
- DAVENPORT Thomas.H ve PRUSAK Laurence, **İş Dünyasında Bilgi Yönetimi**, Rota Yayınları, İstanbul,2001.
- DEMİRCAN Levent ve MOLTAY Can Arda, **Bilgiyi Yönetmek**, Beta Yayınları, İstanbul, 1997.
- DRUCKER Peter, **21.Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2000.
- DRUCKER Peter, **Yeni Örgütün Ortaya Çıkışı**, Mess Yayınları, İstanbul 1999.
- DURA Cihan, **Bilgi Toplumu, Bilgi Ekonomisi ve Türkiye**, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2002.
- DÜREN Zeynep, **2000'li Yıllarda Yönetim** , Alfa Yayınları, İstanbul, 2000.
- ERKAN Hüsnü **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**, İş Bankası Yayınları, İstanbul,1994.
- FEYERABEND Paul, **Three Dialogues On Knowledge**, Metis Yayınları, İstanbul, 1995.
- FINDIKÇI İlhami, **Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme**, Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları , İstanbul, 1996.
- FUKAYAMA Francis, **Trust**, Free Press, New York, 1995.
- GROGH Von, **Knowledge Management**, Sage Hill, Londra, 1996.

- HACIKADIROĞLU Vehbi, **Bilginin Doğası ve Kaynakları Üzerine**, Cem Yayınevi, İstanbul, 2002.
- HEADRİCK Daniel R., **Enformasyon Çağı: Akıl ve Devrim Çağında Bilgi Teknolojileri**, Kitap Yayınevi, İstanbul, 2002.
- HUBER Pestalozzi, **Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures**, Organizations Science, London, 1991.
- HÜSNÜ Erkan, **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**, İş Bankası Yayınları, İstanbul, 1994.
- HOPE Tom, **Competing in the Third Wave**, Harvard Business School, Boston, 1997.
- İLYASOĞLU Eyüp, **Türk Bilgi Teknolojisi ve Gümrük Birliği**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, 1997.
- KARAOCA Dilek ve KARAOCA Adem, **Yönetim Bilişim Sistemleri ve Uygulamaları**, İstanbul, Beta Yayınları, 1998.
- KIRIM Arman, **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999.
- KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2003.
- KROGH Von ve Diğerleri, **Knowledge Management**, Sage Publication, Londra, 1996.
- LEADBEATER Conn, **Who Will Own the Knowledge Economy?**, Oxford: Blackwell Publishers, Londra, 2000.
- NONAKA Ikujiro ve Diğerleri, **Bilginin Üretimi**, DışBank Kitapları, İstanbul, 2002.
- NONAKA Ikujiro ve TAKEUCHİ Hirotaka, **The Knowledge- Creating Company**, Oxford University Press, New York, 1995.
- NONAKA Ikujiro, **Bilgi Yaratan Şirket**, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, Ankara 1999.
- ÖĞÜT Adem, **Bilgi Çağında Yönetim**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.
- ÖZVEREN Mina, **Toplam Kalite Yönetimi: Temel Kavramlar ve Uygulamalar**, Beta Yayınları, İstanbul, 1997.
- PRUSAK Laurence, **The Eleven Deadliest Sins of Knowledge Management**, Managemen Review, California, 1998.
- SAYGILI Şeref, **Bilgi Ekonomisine Geçiş Sürecinde Türkiye Ekonomisinin Dünyadaki Konumu**, T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Yayınları, Ankara 2003.

- STEWART Tom, **Entellektüel Sermaye**, Kontent Kitap, İstanbul, 1997.
- ŞAHİN Mehmet ve Diğerleri, **Yönetim Bilgi Sistemleri**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2002.
- TAPSCOTT Don, **Dijital Ekonomi**, İstanbul, Koç Sistem Yayınları, 1998.
- TİWANA Amrit, **Bilginin Yönetimi**, DışBank Kitapları, İstanbul, 2003.
- TOFLER Alvin, **Yeni Güçler Yeni Şoklar**, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1992.
- TOWNLEY Charles, **Knowledge Management and Academic Libraries**, College and Research Libraries, London, 2001.
- TUTAR Hasan, **Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi**, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2000.
- TÜRKKOT Mustafa, **Bilgi Edinme Rehberi**, TÜRMOB Yayınları, Ankara, 2005.
- QUINN Stephen, **Knowledge Management in the Digital Newsroom**, Oxford Focal Press, London, 2002.
- WEİCK Karl, **Sensemaking in Organizations**, Sage Publications, Boston, 1995.
- YAZICI Selim, **Öğrenen Organizasyonlar**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2001.
- YOZGAT Uğur, **Yönetim Bilişim Sistemleri: Management Information Systems**, Beta Yayınları, İstanbul, 1998.
- ZEYNEP Düren, **2000'li Yıllarda Yönetim**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000.
- _____, **Türkiye'nin Bilgi Ekonomisi Yarışmasındaki Yeri: META Küresel Teknoloji İndeksi 2002**, OECD Göstergeleri, Yenilikçilik ve Öncü Teknolojiler, Ülkemiz İçin Öneriler. – Ankara : Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Yayınları, Ankara, 2003.

MAKALELER

- ABOU-ZEİD, E.S, “A Knowledge Management Reference Model”, **Journal of Knowledge Management**, Cilt 6, Sayı 5, Boston, 2002.
- ALLE Van., “Knowledge Networks and Communities of Practice”, **OD Practitioner**, Cilt. 32, Sayı 4, Boston, 2001.

- ARBAK Yasemin, “Örgütlerde Bilgisayar Destekli Bilgi Sistemlerinin İncelenmesine Yönelik Kurumsal Bir Yaklaşım”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı 5, 1995.
- AŞIKOĞLU Rıza ve AŞIKOĞLU Meral, “Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Entelektüel Sermeyenin İşletmenin Piyasa Değerine Etkisi”, **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Eskişehir, Cilt:14, Sayı1-2, 1998.
- BAİLEY George, “B2E Devrimi Başlıyor”,**Capital Dergisi**, Sayı 11, İstanbul, 2002.
- BARNEY J.B., “Film Resources and Sustained Competitive Advantage”, **Journal of Management**, Sayı 17, 1991.
- BARTOL Kim ve SRIVASTAVA Alan , “Encouraging Knowledge Sharing: The Role of Organizational Reward Systems.”, **Journal of Leadership and Organizational Studies**, Sayı 9, 2002.
- BEIJERSE Roelof Puit, “Questions in Knowledge Management: Defining And Conceptualising A Phenomenon”, **Journal of Knowledge Management**, Cilt 3, Sayı 2, 1999.
- BÜYÜK Özkan, “Bilgi Yönetimi Süreci: *Kavram ve Teknikler*”, **Galatasaray Üniversitesi Mühendislik ve Teknik Fakültesi Yayınları**, İstanbul, 2000.
- DAVENPORT T.ve PRUSAK L., “Knowledge in Organizations, Knowledge Transfer and Cooperative Strategies”,**Strategic Management Journal**, Sayı 17, London, Aralık 1996.
- DENİZHAN Veli, “İşletmelerde Bilgi Yönetiminin Tanımlanması ve Kavramsallaştırılması: Kobil’erde Bilgi Yönetimi Araçlarının Kullanılmasına İlişkin Bir Araştırma”, **Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi**, Güz Dönemi, Ankara, 2001.
- DİNÇ Hamit, “Bilgi İletişimi”, Hava Sınıf Okulları ve Teknik Eğitim Merkezleri Komutanlığı, **MEBS Okul Komutanlığı Yayınları**, Sayı27, İzmir, 2002.
- GİTA Bhatt, “Knowledge Management In Organizations : Examining The Interactions Between Technologies, Techniques and People”, **Journal of Knowledge Management**, Cilt 5, Sayı 1, Boston, 2001.
- GUPTA A ve Govindarajan Van., “The Social Ecology of a Knowledge Machine.”, **Sloan Management Review**, Sayı 42, 2000.

- HANSEN Marten, "What's Your Strategy for Managing Knowledge?", **Harvard Business Review** , Mart-Nisan, 1999.
- JOBE A.L, "Codification and Tacitness as Knowledge Management Strategies: An Empirical Exploration", **Journal of High Technology Management Research**, Cilt. 12, 2001.
- KAKIHARA M., "Exploring Knowledge Emergence: From Chaos to Organizational Knowledge", **Journal to of Global Information Technology Management**, Sayı.3, 2002.
- KURT Mustafa, "Bilginin Organizasyonlar İçin Değişen Anlamı ve Stratejik Önemi", **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 7, Afyon, 2001.
- KUTLU Erol, "Bilgi toplumunda Kalkınma Stratejileri", **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları**, Eskişehir, Sayı 167, 2000.
- KONOVSKY M. A. ve PUGH, D. S. "Citizenship Behavior And Social Exchange", **Academy Of Management Journal**, Sayı 37, 1994.
- NEMATİ H., "Global Knowledge Management I: Exporing a Framework for Research", **Journal of Global Information Technology Management**, Cilt 5, Sayı 3, New York, 2002.
- MALHOTRA Yogesh, "Knowledge Management for E-Business Performance: Advancing Information Strategy to Internet Time", **Information Strategy: The Executive's Journal**, Sayı 5, Londra, 2000.
- MALHOTRA Yogesh ve SEGARS Ans, "Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective", **Journal of Management Information Systems** , Sayı 18, Boston, 2001.
- ODABAŞ Hüseyin, "Kurumsal Bilgi Yönetimi", **Türk Kütüphaneciliği Dergisi**, Sayı 17, Ankara, 2003.
- OFFSEY S. "Knowledge Management : Linking People to Knowledge for Bottom Results", **Journal of Knowledge Management**, Cilt 1, Sayı 2, Boston, 1997.
- SVEİBY K.E ve SİMONS R., "Colaborative Climate and Effectiveness of Knowledge Work", **Journal of Knowledge Management**, Cilt. 6, Sayı 5, Boston 2002.

- ÖRNEK Ali Şahin, “Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 2, Sayı 3, Temmuz-Eylül, İzmir, 2000.
- RAMARAPU N., “Linking Information Technology to Global Business Strategy to Competitive Advantage: An Integrative Model”, **Journal of Information Technology**, Cilt.10, 1995.
- SÜZER Hande, “ B2E Modeli Yükseliyor”, **Capital Dergisi**, Sayı 9, İstanbul, 2001.
- TÜRKMEN İsmail, “Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde İşletme Yöneticilerinin Yetersizleşmesi”, Sayı.4, **Verimlilik Dergisi**, 1995.
- ÜLGEN Hayri, “İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar”, **İşletme Fakültesi Yayınları**, İstanbul Üniversitesi, Sayı 225, İstanbul, 1990.
- ZACK Michael, “Developing a Knowledge Strategy”, **California Management Review**, Sayı 41, 1999.

KURULTAY/SEMPOZYUM/KONGRE BİLDİRİLERİ KİTABI

- AKDOĞAN Asuman ve OFLAZER Selen, “Bilgi Çağında Fark Yaratacak Yeni Bir Örgütsel Araç: Sanal Ekipler”, **1.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Kocaeli Üniversitesi, İzmit, 2002.
- AYDIN Mehmet, Nafiz GERAY ve TOKER Ayşegül, “Stratejik Bilgi Yönetimi Süreci İçin Yeni Bir Alt Yapı”, **1.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Kocaeli Üniversitesi, Hereke-İzmit, 2002.
- BARCA Mehmet, “Strateji Bir Yönetim Disiplini Olarak Görülebilir mi?”, **9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Bildiriler Kitabı**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 24-26 Mayıs, 2001.
- BARCA Mehmet, “Yeni Ekonomide Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi”, **Afyon 11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri Kitabı**, Kocatepe Üniversitesi, Afyon,2004.
- BAŞAR Nuri Erkin CANDAN Esin ve AKBEY Ferhat, “Bilgi Ekonomisi ve Birikim Sürecinin Mekandan Kopması”, **Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, 25-26 Kasım 2004,

BAYRAKTAROĞLU Serkan ve TUNÇBİLEK Murat, “Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü”, **1.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Kocaeli Üniversitesi, İzmit, 2002.

BEDÜK Aykut, “Bilgi Çağı, Örgütlerde Bilginin Önemi ve Bilgi Teknolojilerinin Örgütlere Sundukları Değişim ve Olanaklar”, **1.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Kocaeli Üniversitesi, İzmit, 2002.

BÜYÜKAKIN Figen ve BÜYÜKAKIN Tahir, “Bilgi İşlem ve İletişim Teknolojisindeki Değişikler” **2.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Kocaeli Üniversitesi, Derbent-İzmit, 2002.

ÇAPAR Bengü, “Bilgi Yönetimi: Nasıl Bir İnsan Gücü”, **2.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Kocaeli Üniversitesi, Derbent-İzmit, 2002.

ERDOĞMUŞ Nihat, “Yeni Kariyer Yaklaşımları ve Kariyer Değerlerindeki Değişim” **1.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Kocaeli Üniversitesi, İzmit, 2002.

ERKAN Hüsnü ve ERKAN Canan, “Bilgi Ekonomisinde Teori ve Politika”, **Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, 25-26 Kasım 2004.

GÜLOĞLU Tuncay, “Yeni Teknolojilerin Çalışma İlişkilerine Etkileri” **1.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Kocaeli Üniversitesi, İzmit, 2002,

İPÇİOĞLU İsa ve ERDOĞAN Zafer, “İşletmelerde Liderlik ve Bilgi Yönetimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, 25-26 Kasım.

KALKAN Veli Denizhan, “Bilgi Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi: Literatür Değerlendirilmesi ve Gebze’deki Üretim İşletmelerinin İnsan Kaynakları Departmanlarında Bir Uygulama Çalışması”, **2.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Kocaeli Üniversitesi, İzmit, 17-18 Mayıs 2003.

KALKAN Veli Denizhan, “Örgütsel Öğrenme Çalışmalarında Yeni Açılımlar: Örgütsel Zeka ve Bilgi Üretimi ”, **3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, 24-25 Kasım 2004.

KELEŞ Rüstem “Elektronik İş Güvenliği: Bir Yönetim Modeli Önerisi”, **4.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Sakarya Üniversitesi, 15-16 Eylül 2005.

KESKİN Halit, “İşletmelerde Bilgi Yönetiminin Tanımlanması ve Kavramsallaştırılması: Kobi'lerde Bilgi Yönetimi Araçlarının Kullanımına İlişkin Bir Araştırma”, **1.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Kocaeli Üniversitesi, İzmit, 2002.

KOÇ Umut, “Kompleks Yaklaşımı ve Bilgi Yönetimi”, **Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, 25-26 Kasım 2004.

NAKİLCİOĞLU İsmail, “Bilgiye Dayalı Organizasyonlarda Veri Güvenliği”, **Bilgi Teknolojileri Kongresi Bildiri Özetleri Kitabı**, Pamukkale Üniversitesi Yayınları, Denizli, 2002.

OĞUZ Fuat, “Bilgi, Regülasyon ve Rekabet: Bir Piyasa Süreci Yaklaşımı”, **2.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Kocaeli Üniversitesi, Derbent-İzmit, 2002.

OKTAY Erkan, BALKANLI Ali ve SALEPÇİOĞLU Adil, “Bilgi Toplumunda Yeni Ekonomilerin Yansımaları ve E-Dönüşüm Stratejileri” **Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, 25-26 Kasım 2004.

ÖĞÜT Adem ve SEVİNÇ İsmail “Küreselleşme ve Bilgi Toplumu Bağlamında Şebeke ve Sanal Organizasyon Yapıları ve Elektronik Ticaret”, **1.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Kocaeli Üniversitesi, Hereke-İzmit, 2002.

ÖRGEV Mehmet ve YÜCEBALKAN Benan, “Postmodern Global İşletmelerde Bilginin Stratejik Yönetimi”, **1.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Kocaeli Üniversitesi, İzmit, 2002.

ÖZDEMİR Ali ve ÖKSÜZLER Oktay, “Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin Kamu Sektörünün Büyüme Hızı Üzerine Etkileri”, **3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, 24-25 Kasım 2004.

ÖZLEM Bayram, “Bilginin Serüveni: Dünü, Bugünü ve Yarını”, **Türk Kütüphaneciler Derneğinin Kuruluşunun 50. Yılı Uluslararası Sempozyum Bildirileri**, Ankara, 17-21 Kasım 1999.

- ÖZLER Hayrettin, ERGUN Derya ve GÜMÜŞTEKİN Gülten, “Organizasyonlarda Etkileşim Mekanizmaları İle Bilgi, Paylaşımı İlişkisi ve Bilgi Paylaşımını Arttırmaya Yönelik Bir Ödüllendirme Modeli”, **3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, 24-25 Kasım 2004.
- ÖZGENER Şevki, “Global Ölçekte Değer Yaratan Bilgi Yönetimi Stratejileri”, **1.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Kocaeli Üniversitesi, Hereke-İzmit, 2002.
- ÖZVEREN Mina ve GÜRSU Mehmet, “Organizasyonlarda Bilginin Yaratılması Süreci ve Bu Süreçte Liderliğin Önemi”, **Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, 25-26 Kasım 2004.
- RODOPLU Didem, “Örgütlerde Farklı İnsan Kaynakları Kuşaklarına Yönlendirilmiş Yönetim Yaklaşımları Geliştirme”, **2.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Kocaeli Üniversitesi, Derbent-İzmit, 2002.
- SÜRAL Pınar, ÖZMEN Ömür ve SAATÇIOĞLU Ömür, “Bilgi Yönetimi Modelleri: Bileşenlerin İncelenmesine İlişkin Kavramsal Bir Çerçeve” , **1.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Kocaeli Üniversitesi, İzmit, 2002.
- ŞAHABETTİN Yalçın, “Bilgi ve Değer”, **Muğla Üniversitesi Felsefe Bölümü Sempozyum Bildirileri**, Ankara ,Vadi Yayınları, 2002.
- YAKUT Fatih, “Organizasyonlarda Bilgi Yönetiminde Ortaya Çıkan Sorunlar” **2.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Kocaeli Üniversitesi, Derbent-İzmit, 2002.
- YILMAZ Hüseyin, “Global Bilgi Yönetimi Stratejileri”, **1.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Kocaeli Üniversitesi, İzmit, 2002.
- YOZGAT Uğur, “Strateji Geliştirme Sürecinde Üst Yönetim Bilgi Sistemleri Kullanımı Gıda Sektörü Araştırması” **9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Bildiriler Kitabı**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 24-26 Mayıs, 2001.
- ZERENLER Muammer, “Stratejik Bilgi ve Değişim Yönetimi Uygulamalarının Şirket Performansına ve Yaşam Sürelerine Etkileri Üzerine Bir Araştırma” **4.Ulusal Bilgi, Ekonomi Yönetim Kongresi Bildirileri Kitabı**, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, 15-16 Eylül 2005.

YAYINLANMAMIŞ TEZLER

BENSGHİR, Türksel Kaya, “Örgütlerde Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Etkileri”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara,1995.

DUMAN Hürol Gökhan, “İşletmelerde Karar Verme İşlevinin Etkinliğinde Yönetim Bilgi Sisteminin Değerlendirilmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İzmir,1998.

ELÇİ Şirin, “Türk Sanayi Kuruluşlarında İnovasyon Yöntemi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara,1995.

KOÇ Hakan, “Bilgi Teknolojilerinde Gelişmelerin Büro Çalışanlarına Etkisi Ve Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara, 2001

KURT Mustafa “İşletmelerde Bilgi Yönetimi Uygulamaları ve Rekabet Avantajına Katkılar: Siemens Business Services Türkiye (SBS TR) Örneği”, **Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü** Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2004.

ONURSOY Abdülkadir, “Yönetim Bilgi Sistemleri ve Yönetim Kararlarında Karardestek Bilgi Sistemlerinin Kullanılması ESÇİM Karar Destek Bilgi Sistemlerinin Araştırılması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü** Eskişehir, 1999.

SUCU Özcan, “İşletmelerde Bilgi Temelli Yeniliğin Organizasyonu ve Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul, 1999.

İNTERNET KAYNAKLARI

AMİDON Debra, “The Momentum of Knowledge Management”,2004, <http://www.ovation.com/momentum/mom/.tk.htm>,

ZAİM Halil, “Bilgi Yönetimi Süreçleri”, 2004, <Http://www.kobimaster.com/DesktopDefault.aspx?tabindex=6&tabid=35&Itid=102&slct=1>,

ALLE Van., “ Value Creation in the Knowledge Economy,2002 [http:// www.vernaallee.com/Library/articles/Knowledgevalue/Drivers.html](http://www.vernaallee.com/Library/articles/Knowledgevalue/Drivers.html), 1998, s.2. ¹

KURT Can, “Kültürünüze Uygun Bir Bilgi Yönetimi Uygulayın”, 2004,
<http://www.dunya-gazatesi.com.tr/newsgroups>,

DİZİN

A

Açık Bilgi, 16, 17

B

Bilgi, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 45, 46, 49, 50, 51, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 94, 96, 97, 98, 99, 100, 101

Bilgi Ekonomisi, 7, 29, 28,30,31

Bilginin Özellikleri,10, 12

Bilgi Teknolojileri, 22, 27, 30,31, 43, 81, 87, 88, 97

Bilgi Türleri,14, 15, 18, 27

Bilgi Varlıkları, 3, 8, 9, 10, 13, 35

Bilgi Vizyonu, 27,28

Bilgi Yönetimi, 3, 17, 18,19, 23, 24,25, 32, 33, 34, 35, 37, 38, 39, 40, 41, 43, 46, 50, 53, 55, 56, 58, 60, 64, 66, 69, 71, 72, 73, 75, 81, 83, 94, 96, 100

Bilgi Yönetimi Sistemleri, 89

Bilgi Yönetimi Stratejileri, 67

Bilişimsel Bilgi, 27

D

Deneyimsel Bilgi, 24

E

Enformasyon, 4, 6, 7, 30,43, 60, 64, 100

G

Girişimci Bilgi, 26

İ

İşletme, 16, 18, 20, 22, 23, 28, 29, 31,33, 42, 43, 45, 49, 56, 71, 75, 84, 89, 94, 100

K

Kurumsal Bilgi, 26

O

Otomatik Bilgi, 15

Ö

Örtülü Bilgi, 16, 17

P

Pragmatik Bilgi, 15

S

Sistem, 30,70

Sistematik Bilgi, 15

Strateji, 21,22,67,70

Stratejik Bilgi, 19

Stratejik Bilgi, 22, 23,62, 65

T

Transfer, 19, 35, 51

Ü

Üst Bilgi, 27

V

Veri, 4, 5, 7, 8, 9, 16,27, 87, 88

Verimlilik, 10, 11,56, 94, 100

Y

Yönetmel Bilgi, 27