

146191

T.C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

İŞLETMELERDE LİDERLİK VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BİLGİ
YÖNETİMİNE ETKİLERİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA

(Doktora Tezi)

Danışman

Doç. Dr. B. Zafer ERDOĞAN

Hazırlayan
İsa İPÇİOĞLU

0091010310

146191

Kütahya - 2004

KABUL VE ONAY

İsa İPÇİOĞLU'nun hazırladığı "İşletmelerde Liderlik ve Örgüt Kültürünün Bilgi Yönetimine Etkilerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma" başlıklı Doktora tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmenliğin ilgili maddelerine göre değerlendirilip kabul edilmiştir.

21.07/2004

Tez Jürisi

Prof. Dr. Necdet TİMUR



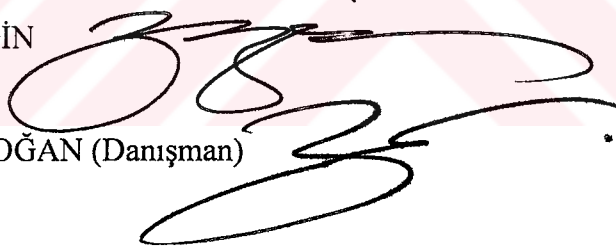
Prof. Dr. Şerafettin SEVİM



Prof. Dr. Davut AYDIN



Prof.. Dr. Hüseyin ERGİN



Doç. Dr. B. Zafer ERDOĞAN (Danışman)

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Müdürü

Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN
Müdür

YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “İşletmelerde Liderlik ve Örgüt Kùltürünün Bilgi Yönetimine Etkilerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı dűşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

İsa İPÇİOĞLU

21.10.7/2004



ÖZGEÇMİŞ

Ordu'nun Ünye İlçesi'nde dünyaya geldi. Sırasıyla Cumhuriyet İlkokulu, Ünye Merkez Ortaokulu ve Ünye Lisesi'ni bitirdi. 1988'de Karadeniz Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümünü kazandı ve Haziran 1992'de birincilikle mezun oldu. 1993 yılında Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Üretim Yönetimi ve Pazarlama ABD'da araştırma görevlisi olarak girdi. Aynı üniversitenin Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD'da yüksek lisansa başladı. 1995 yılında YLS imtihanını kazandığı için hem araştırma görevliliğinde istifa etti hem de yüksek lisansı tamamlayamadan 1996'da ABD'ne gitti. Fairleigh Dickinson Üniversitesi'nde işletme yüksek lisansını tamamlayarak 1999 yılında Türkiye'ye döndü ve Dumlupınar Üniversitesi, Bilecik İİBF, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon ABD'da araştırma görevlisi olarak atandı. 2000 yılından bu yana aynı üniversitenin Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, doktora programına devam etmektedir. Temmuz 2001 yılında öğretim görevliliğine geçişi yapılarak Bilecik İİBF'de görevini sürdürürken, aynı görevi Haziran 2003'den bu yana Gölpaazarı MYO'nda sürdürmektedir.

ÖZET

21. yüzyıl bilgi toplumu ve bilgi ekonomisinde bilgi en önemli stratejik kaynak haline gelmiştir. Bilgi artık emek, sermaye ve işgücü gibi üretim faktörleri arasında yer almaktadır. Bu yüzden, bilgiyi sistematik bir biçimde yöneten ve katma değer elde eden işletmeler rekabet avantajı sağlayacaktır. İşletmeler amaçlarına ulaşabilmek için etkin ve başarılı bir şekilde bilgiyi elde etmek, saklamak, paylaşmak ve kullanmak, diğer bir deyişle bilgiyi yönetmek zorundadırlar. Fakat bilgi yönetiminin etkin ve başarılı bir şekilde gerçekleşmesine etki eden faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler; araştırmacılar tarafından “soft” konular olarak nitelendirilen “liderlik” ve “örgüt kültürü” ile “hard” konular olarak nitelendirilen “teknoloji” ve “ölçme” olarak sınıflandırılmıştır.

Bu araştırmanın temel amacı; Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerde liderlik ve örgüt kültürü ile bilgi yönetimi arasında ne yönde bir ilişki olduğunu ortaya koymaktır. Bu temel amaç doğrultusunda, bu işletmelerin bilgi ve bilgi yönetimine karşı tutumlarını, bilgi ve bilgi yönetimi ile ilgili mevcut durumlarını, bilgiyi nasıl ve ne derecede başarılı yönettiklerini incelemek, bilgi yönetimi ile ilgili nasıl bir liderlik ve örgüt kültürüne sahip olduklarının ve bunların bilgi yönetimi ile ilişkilerinin ortaya koymak ise alt amaçlarımızı oluşturmaktadır.

Araştırma kapsamına İstanbul Sanayi Odasının belirlediği Türkiye’nin İlk 500 Sanayi Kuruluşları alınmıştır. Bu kuruluşlardan anket yoluyla gerekli veriler elde edilmiştir. Elde edilen verileri analiz etmek için sıklık, güvenilirlik, faktör analizleri ve korelasyon kullanılmıştır. Faktör analizi sonucu sırasıyla liderlik bileşenleri; üst yönetimin desteği, strateji ve vizyon ile bilgi lideri, örgüt kültürü bileşenleri; güven, ödül ve takdir sistemi, bilgi yönetimi bileşenleri; bilginin saklanması, elde edilmesi, paylaşılması ve kullanılması başlıkları altında toplanmıştır.

Liderlik ve örgüt kültürü ile bilgi yönetimi bileşenleri arasındaki korelasyonlar test edilmiştir. Bulunan sonuçlara göre; Türkiye’de ki işletmelerde liderlik ve örgüt kültürü ile bilgi yönetimi arasında kısmen pozitif bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

ABSTRACT

Knowledge has become the most important strategic resource for both the knowledge society and the knowledge economy of the 21st century. Knowledge is now accepted as an essential part of production factors, such as capital and labor. Therefore, the companies which manage knowledge systematically and create added-value from knowledge will gain competitive advantage. In order to reach their objectives, companies need to obtain, keep, share and use knowledge successfully. There are some factors affecting effective and the successful use of knowledge management. Those factors has classified by researchers as 'soft' issues, which include 'leadership' as well as 'organizational culture', and 'hard' issues, which include 'technology' and 'measurement'.

This study aims to investigate the relationship between leadership and organizational culture as well as knowledge management in Turkish companies. In addition, the following sub-objectives have been also investigated: attitudes of company managers towards knowledge, level of success in knowledge management, leadership and organizational culture about knowledge, the relationship between these issues and knowledge management.

Top 500 industrial companies of Turkey, which were announced by Istanbul Chamber of Industry has been investigated in this research. The necessary data has been collected from those companies through a questionnaire. Frequency, reliability, correlation and factor analyses have been utilized for the statistical examination of the data. The results of the factor analysis show that while leadership factor includes support from upper management and knowledge leadership with strategy and vision, organizational culture factor includes trust, and reward and recognition systems, and finally knowledge management factor includes gaining, storage, sharing and usage of knowledge.

The relationship between leadership and organizational culture as well as knowledge management has been also tested through correlation tests. The results highlight that there is a relatively positive relation between leadership and organizational culture as well as knowledge management in Turkish companies.

İÇİNDEKİLER

	<u>sayfa</u>
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
KISALTMALAR.....	xii
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xv
TEZ HAKKINDA	xvii
GİRİŞ.....	xxiii

BİRİNCİ BÖLÜM

BİLGİ TOPLUMUNDA EKONOMİ, BİLGİ, BİLGİ-TABANLI ORGANİZASYONLAR VE BİLGİ YÖNETİMİ

1.1. Bilgi Toplumu.....	2
1.2. Bilgi Ekonomisi.....	7
1.3. Veri, Enformasyon ve Bilgi.....	11
1.3.1. Veri.....	11
1.3.2. Enformasyon.....	12
1.3.3. Bilgi.....	13
1.3.3.1. Bilgi Türleri.....	17
1.3.3.1.1. Açık Bilgi.....	17
1.3.3.1.2. Örtülü Bilgi.....	18
1.3.3.2. Bilginin Dönüşümü.....	19
1.3.3.2.1. Sosyalleştirme.....	19
1.3.3.2.2. Dışsallaştırma.....	21
1.3.3.2.3. Birleştirme.....	21
1.3.3.2.4. İçselleştirme.....	21
1.4. Bilgi-Tabanlı Organizasyonlar.....	22
1.5. Bilgi Yönetimi.....	24
1.5.1. Bilgi Yönetiminin Tanımı ve İçeriği.....	24
1.5.2. Bilgi Yönetiminin İlkeleri.....	28

1.5.3. Bilgi Yönetiminin Önemi ve Sağladığı Avantajlar.....	31
1.5.4. Bilgi Yönetiminin Karşılaştığı Engeller.....	36
1.5.5. Bilgi Yönetimi Stratejileri.....	39
1.5.5.1. Bir İşletme Stratejisi Olarak Bilgi Yönetimi.....	39
1.5.5.2. Bilgi ve En İyi Uygulamaların Transferi.....	39
1.5.5.3. Müşteri Odaklı Bilgi.....	39
1.5.5.4. Bilgi İçin Kişisel Sorumluluk.....	40
1.5.5.5. Entelektüel Sermaye Yönetimi.....	40
1.5.5.6. Yenilik ve Bilgi Yaratma.....	40
1.5.6. Bilgi Yönetiminin Gelişimi ve Fonksiyonel Sistemlerle İlişkisi.....	41
1.6. Bilgi Yönetimi Süreci.....	44
1.6.1. Bilgi Çemberi.....	44
1.6.2. Bilgi Yönetimi Süreci.....	46
1.6.3. Bilgi Yönetimi sürecinin Aşamaları.....	47
1.6.3.1. Bilginin Yaratılması ve Elde Edilmesi.....	47
1.6.3.2. Bilginin Depolanması ve Organize Edilmesi.....	50
1.6.3.3. Bilginin Paylaşılması ve Dağıtımı.....	52
1.6.3.4. Bilginin Uygulanması ve Kullanılması.....	54

İKİNCİ BÖLÜM

BİLGİ YÖNETİMİ MODELLERİ VE YAPILARI İLE BİLGİ YÖNETİMİ KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ: LİDERLİK VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

2.1. Bilgi Yönetim Modelleri ve Yapıları.....	57
2.1.1. Wiig'in Bilgi Yönetim Yapısı.....	57
2.1.2. The Skandia Navigator.....	59
2.1.3. Dow Entelektüel Varlık Yönetim Modeli.....	61
2.1.4. Price Waterhouse Üç Seviyeli Yapısı.....	62
2.1.5. IBM Entelektüel Sermaye Yönetim Yapısı.....	63
2.1.6. KMAT Modeli (Knowledge Management Assessment Tool).....	63

2.1.7. Avrupa Bilgi Yönetim Forum'u Bilgi Yönetim Değerlendirme Modeli ve Aracı.....	66
2.1.8. Stankosky'nin Bilgi Yönetimi Dört Sütunu.....	68
2.1.9. KPMG – Bilgi Yönetimi Yapısı.....	71
2.1.10. Beijerse'in Kavramsal Bir Bilgi Yönetim Modeli.....	72
2.1.11. Knowledge Associates Global Bilgi Yönetimi Benchmarking Araştırması (Global KM Benchmarking Survey).....	75
2.2. Bilgi Yönetimi Kritik Başarı Faktörleri.....	76
2.2.1. Bilgi Yönetiminde Liderlik.....	83
2.2.1.1. İşletme Stratejisi ve Vizyon.....	87
2.2.1.2. Bilgi Lideri.....	90
2.2.1.2.1. Bir Bilgi Lideri Olarak Bilgi Müdürü (CKO).....	92
2.2.1.3. Üst Yönetimin Desteği ve İstekliliği.....	98
2.2.2. Bilgi Yönetiminde Kültür.....	101
2.2.2.1. Güven.....	109
2.2.2.2. Ödül ve Takdir Sistemi.....	112

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE ÖRNEĞİ: İLK 500 İŞLETMEDE BİR UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Problemi.....	118
3.2. Araştırmanın Amacı.....	118
3.3. Araştırmanın Varsayımları.....	118
3.4. Araştırmanın Sınırları.....	118
3.5. Araştırmanın Yararı.....	119
3.6. Araştırmanın Metodolojisi.....	119
3.6.1. Araştırmanın Modeli.....	119
3.6.2. Araştırmanın Hipotezleri.....	121
3.6.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemesi.....	122
3.6.4. Anket Sorularının ve Formunun Hazırlanması.....	123

3.6.5. Anket Formunun Gönderilmesi ve Verilerinin Elde Edilmesi.....	126
3.6.6. Verilerin Kodlanması ve Düzenlenmesi.....	128

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

4.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri.....	130
4.1.1. Yaş Grubu.....	130
4.1.2. Cinsiyet.....	130
4.1.3. Toplam Çalışma Süresi ve Şu Anki İşyerinde Çalışma Süresi.....	131
4.1.4. Eğitim Durumu.....	132
4.1.5. Unvan.....	133
4.1.6. Fonksiyonel Alan.....	134
4.2. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Demografik Özellikleri.....	135
4.2.1. Sektör.....	135
4.2.2. Kuruluş Yılı.....	136
4.2.3. Kamu ve Özel İşletmeler.....	137
4.2.4. Ciro (Satış Hasılatı).....	138
4.2.5. Personel Sayısı.....	139
4.3. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Bilgi ve Bilgi Yönetimi ile İlgili Durumları ve Tutumları.....	140
4.3.1. Bilgi Sistemleri ve Teknolojisi Bölümü.....	140
4.3.2. Bilgi ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi.....	140
4.3.3. İşletmenin Başarısı İçin Bilgi Türlerinin Öneminin Belirlenmesi.....	141
4.3.4. En Uygun Bilgiye Ulaşamamasından Dolayı Maddi Kayıpların Boyutunun Belirlenmesi	142
4.3.5. İşletmelerin Bilgi Yönetimi İfadeleri.....	143
4.3.6. İşletmelerin Bilgi Yönetimi Programları.....	144

4.3.7. İşletmelerdeki Bilgi Yönetimi Programı Çabaları.....	145
4.3.8. Bilgi Yönetimi Projeleri.....	145
4.3.9. Bilgi Yönetimi Teknolojileri ve Bilginin Yönetiminde Etki Dereceleri.....	148
4.4. Güvenilirlik Analizi, Faktör Analizi ve Hipotezlerin Test Edilmesi.....	150
4.4.1. Güvenilirlik Analizi.....	150
4.4.2. Faktör Analizi.....	151
4.4.3. Hipotezlerin Test Edilmesi.....	159

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ, DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç ve Değerlendirme.....	171
5.2. Öneriler.....	176
5.3. Araştırmanın Kısıtları.....	179
5.4. Araştırmanın Katkıları.....	180
5.5. Gelecekte Yapılabilecek Araştırmalar.....	181
EK – 1: ANKET FORMU.....	185
EK – 2: GÜVENİLİRLİK ANALİZİ SONUÇLARI.....	193
EK – 3: FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI.....	196
KAYNAKÇA.....	199
DİZİN.....	216

KISALTMALAR

ADL	Arthur D. Little Inc.
APQC	American Productivity and Quality Center
bkz.	Bakınız
BT	Bilgi Teknolojileri
BTO	Bilgi Tabanlı Organizasyon
BU	Bilgi Uzmanları
BY	Bilgi Yönetimi
CBR	Case-Based Reasoning
Çev.	Çeviren
CEO	Chief Executive Officer
CKO	Chief Knowledge Officer
Der.	Derleyen
diğ.	diğerleri
İSO	İstanbul Sanayi Odası
KMAT	Knowledge Management Assessment Tool
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükte İşletmeler
LCD	Liquid Crystal Display
MBR	Model-Based Reasoning
OKMM	Organizational Knowledge Management Model
Pw C	Pricewaterhouse Coopers
RBS	Rule-Based Reasoning
s.	sayfa
SPSS	Statistical Package For Social Sciences
vb.	ve benzeri
vs.	vesaire
YBS	Yönetim Bilgi Sistemi

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1. Sosyal, Ekonomik, Siyasal ve Teknolojik Sistem Açısından Sanayi Toplumu ve Bilgi Toplumu Karşılaştırması.....	6
Tablo 1.2. Bilgi Yönetimi Spektrumunun Düzenlediği Bilgi Yönetimi Uygulamaları.....	28
Tablo 1.3. Bilgi Yönetimi Avantajlarının Sınıflandırılması.....	33
Tablo 1.4. Bilgi Yönetimi Yararları.....	34
Tablo 2.1. Bilgi Yönetimi Enstrüman Örnekleri.....	74
Tablo 2.2. Global Bilgi Yönetimi Benchmarking Araştırması (Bilgi Oryantasyon Matrisi).....	76
Tablo 2.3. Bilgi Yönetimi Kritik Başarı Faktörleri.....	77
Tablo 2.4. Bilgi Yönetimi Girişimlerinin Başarısını Etkileyen Faktörler.....	79
Tablo 2.5. Bir Lider Olarak Bilgi Müdürünün Sahip Olması Gereken Stratejik Becerileri.....	98
Tablo 2.6. Bilgi Aktarımını Engelleyen Kültürel Faktörler: Sürtünmeler ve Olası Çözüm Yolları.....	107
Tablo 2.7. Güven Gelişimini Engelleyen Güçler.....	110
Tablo 3.1. Anket Sorularının Hazırlanmasında Yararlanılan Kaynaklar.....	124
Tablo 4.1. Araştırmaya Katılanların Toplam Çalışma Sürelerine ve Şu Anki İşyerlerinde Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	131
Tablo 4.2. Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	133
Tablo 4.3. Araştırmaya Katılanların Ünvanlarına Göre Dağılımı.....	134
Tablo 4.4. Araştırmaya Katılanların Fonksiyonel Alanlarına Göre Dağılımı.....	135
Tablo 4.5. İşletmelerin Buldukları Sanayi Sektörüne Göre Dağılımları.....	136
Tablo 4.6. Bilginin İşletme Performansının Geliştirilmesindeki Etki Derecesi.....	141
Tablo 4.7. İşletmenin Başarısı İçin Bilgi Türlerinin Önem Derecesi.....	142
Tablo 4.8. En Uygun Bilgiye Ulaşamamasından Kaynaklanan Maddi Kayıpların Önem Derecesi.....	143
Tablo 4.9. İşletmelerin Bilgi Yönetimi İfadelerine Göre Dağılımı.....	144
Tablo 4.10. İşletmelerin Bilgi Yönetimi Programları.....	144

Tablo 4.11. İşletmelerdeki Bilgi Yönetimi Programının Kurulmasındaki Çabaları.....	145
Tablo 4.12. İşletmelerin Mevcut ve Planlanan Bilgi Yönetimi Projeleri.....	147
Tablo 4.13. Bilgi Yönetiminde Kullanılan Teknolojiler ve Etki dereceleri.....	149
Tablo 4.14. Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	150
Tablo 4.15. Liderlik Boyutlarına İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	153
Tablo 4.16. Örgüt Kültürünün Boyutlarına İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	155
Tablo 4.17. Bilgi Yönetimi Sürecinin Boyutlarına İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	158
Tablo 4.18. Liderlik Alt Faktörleri ve Bilgi Yönetimi Alt Faktörleri Arasındaki Korelasyon.....	161
Tablo 4.19. Örgüt Kültürü Alt Faktörleri ve Bilgi Yönetimi Alt Faktörleri Arasındaki Korelasyon.....	165
Tablo 4.20. Liderlik ve Örgüt Kültürü ile Bilgi Yönetimi Bileşenleri Arasındaki Hipotezler.....	168

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. İletişim Süreci İçinde Veri, Enformasyon ve Bilgi Kavramları.....	16
Şekil 1.2. Enformasyon ve Bilgi Kavramları Arasındaki İlişki.....	16
Şekil 1.3. Bilgi Dönüşümünün Dört Türü.....	20
Şekil 1.4. Bilgi Yönetiminin Dört Alanı.....	27
Şekil 1.5. Bir Bilgi Yönetim Strateji Modeli.....	37
Şekil 1.6. Bilgi Yönetiminin 1950'lerden Bu Yana Gelişimi.....	42
Şekil 1.7. Bilgi Çemberi.....	45
Şekil 1.8. İki Bilgi Çemberi.....	45
Şekil 1.9. Bilgi Yönetimi Sürecinin Aşamaları.....	46
Şekil 1.10. Bilgi Yönetimi Sürecinin Faaliyetleri.....	47
Şekil 1.11. Bilgi Yönetimi Süreci.....	47
Şekil 1.12. Bilgiyi Yaratma Sürecinin Üç Elementi.....	49
Şekil 1.13. Bilgi Yaratma Süreci.....	50
Şekil 2.1. Bilgi Yönetiminin Üç Sütunu.....	58
Şekil 2.2. The Skandia Navigator.....	60
Şekil 2.3. Dow Entelektüel Varlık Yönetim Modeli.....	61
Şekil 2.4. IBM'in Entelektüel Sermaye Yönetimi Yapısı.....	63
Şekil 2.5. KMAT Modeli.....	64
Şekil 2.6. Avrupa Bilgi Yönetimi Yapısı.....	67
Şekil 2.7. Bilgi Yönetiminin Dört Sütunu.....	69
Şekil 2.8. Dört Sütun Arasındaki İlişki.....	70
Şekil 2.9. KPMG – Bilgi Yönetimi Yapısında Sonuçların Ortaya Çıkması.....	71
Şekil 2.10. Beijerse'in Kavramsal Bilgi Yönetim Modeli.....	73
Şekil 2.11. Global Bilgi Yönetimi Yapısı.....	80
Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli.....	120
Şekil 4.1. Araştırmaya Katılanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı.....	130
Şekil 4.2. Araştırmaya Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımı.....	131
Şekil 4.3. İşletmelerin Kuruluş Yıllarına Göre Dağılımları.....	137
Şekil 4.4. Kamu ve Özel İşletme Türüne Göre Dağılım.....	137
Şekil 4.5. İşletmelerin Cirolarına Göre Dağılımı.....	138

Şekil 4.6. İşletmelerin Personel Sayısına Göre Dağılımı.....	139
Şekil 4.7. Bilgi Sistemleri ve Teknolojisi Bölümü.....	140
Şekil 5.1. Liderlik ve Örgüt Kültürü ile Bilgi Yönetimi Arasındaki İlişki.....	174
Şekil 5.2. Bilgi Yönetimi ve İşletme Performansı Arasındaki İlişki.....	182





TEZ HAKKINDA

1. Araştırmanın Problemi

Araştırmamızın temel problemi; Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerde liderlik ve örgüt kültürü ile bilgi yönetimi arasında ne yönde bir ilişki vardır? Bu temel soruya cevap aranırken, Türkiye’deki işletmelerin bilgi ve bilgi yönetimine karşı tutumları, bilgi ve bilgi yönetimi ile ilgili mevcut durumları, bilgi yönetimi ile ilgili nasıl bir liderliğe ve örgüt kültürüne sahip oldukları ve bilgiyi nasıl yönettikleri sorularına da cevap aranacaktır.

2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı; Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerde liderlik ve örgüt kültürü ile bilgi yönetimi arasında ne yönde bir ilişki olduğunu ortaya koymaktır. Bu temel amaç doğrultusunda, bu işletmelerin bilgi ve bilgi yönetimine karşı tutumlarını, bilgi ve bilgi yönetimi ile ilgili mevcut durumlarını ve bilgiyi nasıl ve ne derecede başarılı yönettiklerini incelemek, bilgi yönetimi ile ilgili nasıl bir liderlik ve örgüt kültürüne sahip olduklarının ve bunların bilgi yönetimi ile ilişkilerinin ortaya koymak ise alt amaçlarımızı oluşturmaktadır.

3. Araştırmanın Varsayımları

Birinci olarak araştırma kapsamını alınan işletmeler İstanbul Sanayi Odası tarafından belirlenen Türkiye’nin ilk 500 sanayi kuruluşları olduklarından dolayı, bu şirketlerde bilgi yönetimine ilişkin faaliyetlerin yapıldığı; ikinci olarak ise, etkin bir bilgi yönetiminin işletme performansını olumlu yönde etkilediği varsayılmaktadır.

4. Araştırmanın Sınırları

Araştırmamızda bilgi yönetimi kavramının ülkemiz açısından çok yeni olması ve bu konuda yapılan çalışmaların yok denecek kadar az olması bazı kısıtlamalarla karşılaşmamıza sebep olmuştur. Birinci olarak; literatürde bilgi yönetimini, liderlik ve örgüt kültürüne ek olarak teknoloji ve ölçme gibi bazı faktörlerde etkilediği halde biz yumuşak (soft) olarak nitelendirilen liderlik ve örgüt kültürü faktörlerini ele aldık. Çünkü diğer faktörler de ele alınmış olsa araştırma büyük bir proje niteliğine bürünecek ve çok fazla zaman ve parasal imkan gerektirecektir. İkinci olarak, bilgi yönetimi konusunda ulusal çalışmaların çok az olması bizi çoğunlukla uluslar arası çalışmalardan

yararlanmaya itmiş ve ölçeklerimizi oluştururken de uluslar arası çalışmalardan faydalanılmıştır. Bu ölçekler gelişmiş ülkelerdeki işletme yapıları dikkate alınarak geliştirildiği için bizim uygulamamızda bazı noktaların gözden kaçırılmasına neden olabilir. Son olarak, büyük şirketlerin dışında kalanların önemli sayılacak bilgi yönetimi girişimleri olmadığı düşünülduğünden ve Türkiye'deki sektörler içinde yer alan şirket sayıları araştırmanın sektörel bazda yeterli sayıda yapılmasına da izin vermediğinden dolayı araştırma Türkiye'de ilk 500'e giren sanayii işletmeleri olarak sınırlandırılmıştır. Bu yüzden araştırma kapsamında hizmet işletmelerine yer verilememiştir. Araştırma kapsamına alınan ilk 500 işletme İstanbul Sanayi Odası (ISO, 2003) tarafından her yıl belirlenen özel ve kamu sanayi işletmeleridir.

5. Araştırmanın Yararı

Özellikle ülkemizde bugüne kadar "Bilgi Yönetimi" ile ilgili kapsamlı bir araştırmanın olmamasından dolayı, bu araştırma işletmelerimize, bilgi ve bilgi yönetimi ile ilgili tutumlarının ne olduğunu, bilgi ve bilgi yönetimindeki mevcut durumlarını, bilgiyi nasıl yöneteceklerini, liderlik ve örgüt kültürünün etkin bilgi yönetiminde nasıl rol oynadığını ve işletmelere başarılı bir bilgi yönetimi ile ilgili olarak ne yapmaları gerektiği, bilgi yönetimi için nasıl bir liderlik anlayışına ve örgüt kültürüne sahip olmaları gerektiğini gösterecektir. Bunun yanında, bu araştırma ülkemizdeki işletmelere ve bundan sonra bilgi yönetimi ile ilgili yapılacak araştırmalara rehber olacaktır.

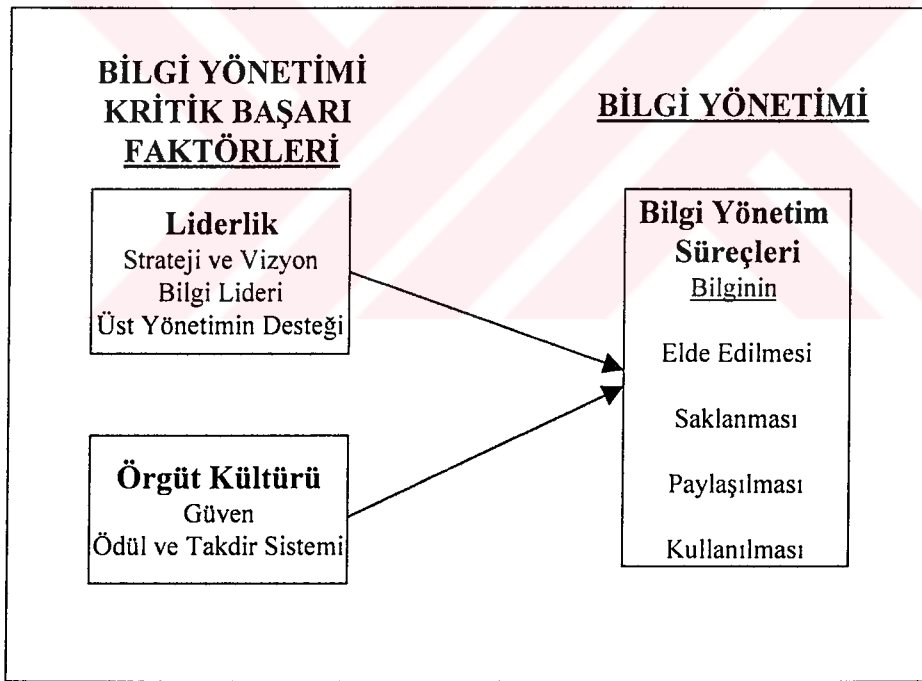
6. Araştırmanın Metodolojisi

a. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma Türkiye'de faaliyet gösteren işletmelerde liderlik ve örgüt kültürü ile bilgi yönetimi arasındaki ilişkinin ne yönde olduğunu ölçmek amacıyla yapılacaktır. Diğer bir deyişle, liderlik ve örgütsel kültür ile bilgi yönetimi arasındaki ilişki incelenecektir. Bu açıdan araştırmamız tanımlayıcı bir araştırma modeli özelliği göstermektedir. Tanımlayıcı araştırma; "araştırma probleminin özelliklerini ve oluş sıklığını belirlemek, problem üzerinde etkili olan değişkenleri ve bu değişkenlerin önem derecelerini ortaya çıkarmak, problemin ortaya çıkış biçimini tahmin etmek ve değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılır" (İslamoğlu, 2002, s.34).

Tanımlayıcı araştırmanın amacı “ilgilenilen konuda tanımlamalar yapabilmektir, yoksa ilgili konuda bir neden-sonuç ilişkisi araştırmak değildir” (Kurtuluş, 1996, s.310). Ayrıca, araştırmamızda etkin bir bilgi yönetimi, işletme yönetimi literatüründe yumuşak faktörler olarak nitelenen liderlik ve örgütsel kültüre bağlıdır. Bu yüzden, araştırmanın bağımlı değişkeni “bilgi yönetimi”, ile bağımsız değişkenleri “liderlik” ve “örgütsel kültür” arasındaki ilişkiler inceleneceğinden, araştırmamız neden-sonuç türü bir araştırma modelini de içermektedir. Neden-Sonuç türü bir araştırmada adından da anlaşıldığı gibi araştırmaya konu edilen değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisinin oluşturduğu bir araştırma türüdür.

Kapsamlı bir literatür taramasıyla araştırmamızın değişkenleri tespit edilmiş ve tartışılmıştır. Bu kapsamlı teorik yapının ışığı altında bu değişkenleri test etmek için aşağıda biçimlendirmeye çalıştığımız araştırmamızın modeli geliştirilmiştir.



Araştırmanın Modeli

Bu modele göre, araştırmanın bağımsız değişkenleri liderlik ve örgüt kültürü iken bağımlı değişkeni bilgi yönetimidir. Bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkiyi test etmek için liderlik; strateji ve vizyon, bilgi lideri, üst yönetimin desteğini,

örgüt kültürü; güven, ödül ve takdir sistemini, bilgi yönetimi; bilginin elde edilmesini, saklanmasını, paylaşılmasını ve kullanılmasını kapsamaktadır. Bu model, bize değişkenler arasındaki ilişkileri ve bunlara ait null (sıfır) ve alternatif hipotezlerin nasıl ifade edileceğini özetler.

b. Araştırmanın Hipotezleri

Hipotez, bir araştırmacının araştırma probleminin değişkenleri arasındaki ilişkiye ait beklentilerini ortaya koymaktadır. “İstatistiksel anlamda bir hipotez, bir tesadüfi değişkenin dağılımıyla ilgili yapılan bir varsayımdır” (Kurtuluş, 1996, s.113). Hipotez testinde ilk aşama null (sıfır) ve alternatif hipotezleri formüle etmektir. Null (sıfır) hipotezi değişkenler arası bir farkın olmadığı veya bir eşitlik durumuna dayanır. H_0 şeklinde sembolize edilir. Null (sıfır) hipotezine karşı her zaman onu tamamlayıcı bir alternatif hipotez vardır ve H_1 şeklinde sembolize edilmektedir (Diamantopoulos ve Schlegelmilch, 1997). Araştırmamızda alternatif hipotezler araştırma hipotezlerimiz olarak belirlenmiş ve test edilmiştir. Araştırmamızın yukarıda belirtilen amacı doğrultusunda genel olarak liderlik ve örgüt kültürü ile bilgi yönetimi arasındaki ilişkinin yanında liderlik ve örgüt kültürünün her bir bileşeni ile bilgi yönetiminin her bileşeni arasındaki ilişkinin yönünü ölçmeye yönelik araştırma hipotezleri şu şekilde geliştirilmiştir.

H_1 : Liderlik ve bilgi yönetimi arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{1a} : Strateji ve vizyon ile bilginin elde edilmesi arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{1b} : Strateji ve vizyon ile bilginin saklanması arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{1c} : Strateji ve vizyon ile bilginin paylaşılması arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{1d} : Strateji ve vizyon ile bilginin kullanılması arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{1e} : Bilgi lideri ve bilginin elde edilmesi arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{1f} : Bilgi lideri ve bilginin saklanması arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{1g} : Bilgi lideri ve bilginin paylaşılması arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{1h} : Bilgi lideri ve bilginin kullanılması arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{1i}: Üst yönetimin desteği ve bilginin elde edilmesi arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{1j}: Üst yönetimin desteği ve bilginin saklanması arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{1k}: Üst yönetimin desteği ve bilginin paylaşılması arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{1l}: Üst yönetimin desteği ve bilginin kullanılması arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₂: Örgüt kültürü ve bilgi yönetimi arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{2a}: Güven ve bilginin elde edilmesi arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{2b}: Güven ve bilginin saklanması arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{2c}: Güven ve bilginin paylaşılması arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{2d}: Güven ve bilginin kullanılması arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{2e}: Ödül ve takdir sistemi ile bilginin elde edilmesi arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{2f}: Ödül ve takdir sistemi ile bilginin saklanması arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{2g}: Ödül ve takdir sistemi ile bilginin paylaşılması arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{2h}: Ödül ve takdir sistemi ile bilginin kullanılması arasında pozitif bir ilişki vardır.

c. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırma evreni, Türkiye'deki faaliyet gösteren işletmelerdir. Araştırmanın örneklemini ise İstanbul Sanayi Odası (ISO) tarafından belirlenen Türkiye'de faaliyet gösteren ilk 500 sanayi işletmesidir. Bilgi yönetiminin ülkemiz açısından çok yeni olması, büyük şirketlerin dışında kalanların önemli sayılacak bilgi yönetimi girişimleri olmadığını düşünülmesi ve Türkiye'deki sektörler içinde yer alan şirket sayıları araştırmanın sektörel bazda yeterli sayıda yapılmasına izin vermemesi örnek kütlemizi Türkiye'de ilk 500'e giren sanayii işletmeleri olarak belirlemiştir. İstanbul Sanayi Odası (ISO) tarafından her yıl belirlenen ilk 500 sanayi işletmeleri özel ve kamu işletmeleridir ve bu çalışma işletmeler ve araştırmacılar için her zaman önemli bir referans olmaktadır. ISO'nun referans olarak almış olduğumuz en son çalışmasında 25 işletme ISO'ya adlarını vermedikleri için araştırmamızın örnek kütlesi Türkiye'de ilk 500 içinde bulunan 475 sanayi işletmesi olarak belirlenmiştir.

GİRİŞ

Gelecek bilimciler, ekonomistler ve akademisyenler yıllardır dünyanın global bir bilgi ekonomisine doğru gittiğini ifade etmektedirler (Chase, 1997a). Tarım ekonomisinden endüstriyel ekonomiye ve endüstriyel ekonomiden de bilgi ekonomisine geçtiğimiz bu çağı Alvin Toffler “Enformasyon Çağı”, bazıları da “Digital Çağ”, ve “Altın Çağ” olarak adlandırmaktadırlar. The Economist ise global bir ekonomi tarafından karakterize edilen bu çağın “Bilgi Çağı” olduğunu ve anahtar kaynağını da bilginin oluşturduğunu belirtmektedir (Chase, 1997b). Son yıllarda Alvin Toffler, Peter Drucker ve James Quinn gibi araştırmacılar iş dünyasında bilginin önemini devamlı olarak vurgulamışlardır ve yeni bir toplumun, diğer bir ifade ile bilgi toplumunun meydana geldiğini belirtmişlerdir (Nonaka, Umemoto and Senoo, 1996).

1980’li yıllarda meydana gelen rekabetçi çevrede kişisel ve organizasyonel olarak bilginin artan önemi ile tanışılmaya başlanmıştır. Enformasyon teknolojilerinin gelişmesiyle uluslararası rekabetin yapısı değişmeye başlamış ve bilgiyi ele geçirmeye doğru bir yönelme olmuştur (Wiig, 1997). Ürünlerin veya hizmetlerin içindeki bilgi, ürünü veya hizmeti daha da değerli kılmıştır. Bu yüzden, global rekabetin temel aldığı bilgi yoğun ürünler/hizmetler hızlı bir şekilde artmaktadır (Chase 1997a).

1989’da Fortune dergisinin belirlediği 50 CEO, girişimlerin başarısının ve tüm faaliyetlerin arkasındaki temel faktörün bilgi olduğunu kabul etmişlerdir (Wiig 1994). Bilginin artık üretim faktörlerinden biri olduğu kabul edilmeye başlanmıştır. Bilgi bir çok piyasa değerlerinin defter değerleri üzerinde çıkmasını sağlayan entelektüel sermayeyi ortaya çıkarmıştır. Örneğin, Microsoft’un 1996’daki piyasa değeri, maddi varlık değerinin 11.2 katıydı (Dzinkowski, 2000). Bu yüzden çeşitli kuruluşlar bilgiyi veya entelektüel sermayenin değerini ölçme yaklaşımları geliştirmeye çalışmışlardır (Stewart 1997).

Bilginin gittikçe artan önemi ve rekabet avantajı sağlaması ise firmaların bilgiyi yaratmasını zorunlu hale getirmiştir. Nonaka ve Takeuchi (1995) bilginin yaratılması için dinamik bir model geliştirmişlerdir. Bu modele göre, örtülü ve açık bilgi

sosyalleştirme, dışsallaştırma, içselleştirme ve birleştirme şeklinde birbirlerine dönüşmüşlerdir. Bununla birlikte, bilginin sadece yaratılması veya elde edilmesi tek başına yeterli değildir. İşletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için elde edilen bu bilginin paylaşılması, depolanması ve amaçlara uygun olarak kullanılması gereklidir. Diğer bir deyişle, bilginin yönetilmesi gerekir (Davenport ve Prusak, 2001). Bilgi yönetimi ise bir işletmenin örgütsel amaçlara ulaşabilmesi için bilginin elde edilmesi, saklanması, paylaşılması ve kullanılması sürecidir.

Değişen pazar koşulları bilgi yönetimini vazgeçilmez kılmaktadır. Çünkü günümüzde rekabetin yoğun olduğu bir ortamda bir şirketin başarısı pazarda bilgisini ne kadar iyi yönettiğine bağlıdır. Türkiye gibi sık sık belirsizlik ortamı yaşayan ekonomilerde şirketlerin bilgiyi yönetme gereksinimleri daha da artmaktadır. Bu yüzden şirketlerimizin bilgi yönetimi ile ilgili olarak liderlik anlayışına ve örgüt kültürüne sahip olması kaçınılmazdır.

Bugün artık bilginin önemini kavrayan işletmeler, bilgi yönetimini en üst seviyede temsil ederek sürdürmekte, stratejiler geliştirmekte, bilgiyi yaratan ve paylaşan bir örgüt kültürü oluşturmaya çaba sarf etmekte ve bilgiyi hızlı bir şekilde rekabet avantajı haline getirmek için azami ölçüde bilgi teknolojilerini kullanmaya çalışmaktadırlar. Diğer bir deyişle, işletmeler bilgiyi etkin bir şekilde yönetmek için liderlik, kültür, teknoloji ve bilgiyi ölçme vs gibi bilgi yönetimini etkileyen faktörleri göz önünde bulundurmak zorundadırlar.

Başarılı bir bilgi yönetiminin en önemli temel unsurları insan ve kültürle ilgili konulardır. Eğer Türkiye’de ki işletmelerde bilgi yönetimini işletme stratejisinin bir parçası olarak görüyorsa, bilgi yönetiminden sorumlu bir üst düzey sorumluluk alanı oluşturmuşsa, bilgi yönetimi üst yönetim tarafından destekleniyorsa, işletmede bilgiyi yaratan ve paylaşan bir kültür varsa ve bilgi yönetimi ile ilgili davranışlar ödüllendirilip takdir ediliyorsa o işletmede bilgi yönetimi başarılı ve etkin bir şekilde uygulanabilir.

Bizde bu yüzden çalışmamızda İstanbul Sanayi Odasını (İSO) belirlediği Türkiye’nin ilk 500 sanayi kuruluşunda bilgi yönetimini etkileyen faktörlerden

“yumuşak” (soft) olarak nitelendirilen liderlik ve örgüt kültürü ile bilgi yönetimi arasındaki ilişkinin ne yönde olduğunu ortaya koymaya çalıştık. Bu ilişkilerin incelenmesi yanında bu işletmelerin bilgi ve bilgi yönetimine karşı tutumlarını, bilgi ve bilgi yönetimi ile ilgili mevcut durumlarını ve bilgiyi nasıl ve ne derecede başarılı yönettiklerini inceledik, bilgi yönetimi ile ilgili nasıl bir liderlik ve örgüt kültürüne sahip olduklarının belirlemeye çalıştık. Eğer ülkemizdeki işletmeler etkin bir bilgi yönetimi ile ilgili bir liderlik ve örgüt kültürüne sahip ise bireysel bilgiler kurumsal bilgilere dönüşür, bilgi yönetimi ile ilgili teknolojik altyapılar oluşturulur, bilginin değeri ölçülür, şirket içi güven ortamı yaratılarak ve motivasyon sağlanarak bilgi paylaşımı artar.

Bu amaçlarımızı gerçekleştirmek için çalışmanın birinci bölümünde; ilk önce bilgi toplumuna geçiş süreci, bilgi toplumunun ne olduğu, özellikleri ve sanayi toplumu ile arasındaki farklar açıklanmıştır. İkinci olarak, bilgi ekonomisi ve bilgi ekonomisinin özellikleri anlatılmıştır. Üçüncü olarak, veri, enformasyon ve bilgi arasındaki farklılıklar ortaya konulmuş, bilgi ve bilgi çeşitleri açıklanmış ve bilginin dönüşümü ele alınmıştır. En sonunda ise bilgi tabanlı organizasyonlar ve özellikleri üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde; ilkönce bilgi yönetiminin tanımı, içeriği, ilkeleri, önemi, sağladığı avantajlar, karşılaştığı engeller ve bilgi yönetimi stratejileri; bir işletme stratejisi olarak bilgi yönetimi, bilgi ve en iyi uygulama transferi, müşteri odaklı bilgi, bilgi için kişisel sorumluluk, entelektüel sermaye yönetimi, yenilik ve bilgi yaratma anlatılmıştır. İkinci olarak, bilgi yönetimi süreci başlığı altında bilgi çemberi ile bilgi yönetimi süreci üzerinde durulmuş ve bilgi yönetimi sürecinin aşamalarını oluşturan bilginin elde edilmesi, saklanması, paylaşılması ve uygulanması aşamaları ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde; ilk olarak bilgi yönetimi ile ilgili olarak hem araştırmacıların hem de organizasyonların geliştirdiği bir çok bilgi yönetimi modelleri ve yapıları üzerinde durulmuştur. Daha sonra ise bilgi yönetiminin işletmelerde başarılı ve etkin bir şekilde uygulanmasını etkileyen kritik başarı faktörlerinden liderlik ve örgüt kültürü ele

alınmış, bunların alt faktörleri anlatılmıştır. Ayrıca bu faktörler ele alınırken bilgi yönetimi ile aralarındaki ilişkilerde incelenmiştir.

Dördüncü bölümde; araştırmanın problemi, amacı, yararı, sınırları, metodolojisi, hipotezleri, evreni ve örnekleme, anket sorularının ve formunun hazırlanması, anket formunun cevaplayıcılara gönderilmesi ve verilerin elde edilmesi, elde edilen verilerin nasıl kodlanacağı, düzenleneceği ve analiz edileceği açıklanmıştır.

Beşinci bölümde; araştırmaya katılan kişilerin demografik özellikleri, araştırmaya katılan işletmelerin demografik özellikleri, bilgi ve bilgi yönetimi ile ilgili durumları ve tutumları belirlenmiştir. Daha sonra liderlik, örgüt kültürü ve bilgi yönetimi güvenilirlik analizleri, liderlik, örgüt kültürü ve bilgi yönetimi faktör analizleri ve bunların bileşenlerinin güvenilirlik analizleri ve liderlik ve örgüt kültürü ile bilgi yönetimi arasındaki ilişkilerle ilgili ileri sürülen hipotezlerin test edilmesi için korelasyon analizleri yapılmıştır.

Son olarak ise sonuç bölümünde; elde edilen verilerin analizleri sonucunda ulaşılan sonuçların değerlendirilmesi yapılmış, araştırmanın kısıtları dahilinde yaptığı katkılar ortaya konmuş ve gelecekle ilgili gerekli öneriler ortaya konmuştur.



TEZ METNI



BİRİNCİ BÖLÜM
BİLGİ TOPLUMUNDA EKONOMİ, BİLGİ, BİLGİ TABANLI
ORGANİZASYONLAR VE BİLGİ YÖNETİMİ

1.1. Bilgi Toplumu

İnsanlık tarihine baktığımızda ilkel bir toplumdaki yerleşik hayata geçilerek tarımla uğraşan bir tarım toplumu, buhar gücünün sanayide kullanılmasıyla sanayi toplumu ve bilgi teknolojilerinin gelişmesi sayesinde bilginin en önemli kaynak haline gelmesiyle ulaşılan bilgi toplumu süreçlerinden geçilmiştir. Toffler (1996) tarih boyunca görülen bu süreçlerden bahsederken toplumları genel olarak tarım, sanayi ve sanayi sonrası şeklinde sınıflandırmaktadır. Tarihin belli bir anında olup bitmiş iki ayrı olay olarak değil, belirli bir hıza sahip değişiklik dalgaları (Akın, 1999) olarak görülen birinci dalga tarım toplumu, ikinci dalga sanayi toplumu, bilgi toplumuna geçiş ve hala yaşanılan dönem ise üçüncü dalgadır. Bu yeni dalga bütün gelişmiş ülkeleri bilgi toplumu haline getirdiği gibi (Drucker, 1989) küreselleşme ile birlikte henüz sanayi devrimini dahi tamamlayamamış ülkelerde dahil olmak üzere kısa bir sürede tüm dünyayı etkilemiştir.

Tarıma dayalı geleneksel toplum yapısından sanayi toplumuna dönüşüm uzun yıllar almasına rağmen, sanayi toplumundan bilgi toplumuna dönüşüm çok daha hızlı gerçekleşmiştir. Bunun temel nedeni, yeni teknolojilerin gelişme hızı ile insanların bu teknolojilere uyum esnekliğinin yüksekliğinden kaynaklanmaktadır (Erkan, 1998).

Drucker (1993) bilgi toplumuna geçişi “kapitalist ötesi bir topluma” kayış olarak nitelendirmiş ve İkinci Dünya savaşından az sonra başladığını ileri sürmüştür. Kapitalist ötesi bir toplumda temel ekonomik kaynak veya ekonomistlerin ifadesiyle üretim araçları artık sermaye, doğal kaynaklar ve emek değildir bilgidir ve bilgi olacaktır (Drucker, 1993; Nonaka ve Takeuchi, 1995). Gelişmiş bu ülkelerde biçimlenen bilgi toplumunun en önemli yönü, bilginin ve bilgi teknolojilerinin tarım, sanayi ve hizmet sektörünün yanı sıra eğitim, sağlık ve iletişim gibi tüm alanlarda kullanılabilmesidir (Aktan ve Tunç, 1998).

Bilgi toplumuna geçiş sürecinde bir bilgi patlamasının etkilerinin yaşandığı, bilginin araç olmaktan çıkıp önemli bir üretim alanı olduğu, bilginin temel güç olmaya başladığı, iş hayatında bilgi pazarlaması ve görevi yeni bilgi üretmek olan çalışanların

daha çok istihdam edilmeye başlandığı görülmektedir (Fındıkçı, 1996). Stewart (1997) bu gelişmeleri bilgi toplumunda bilgi ve enformasyon ekonomisinin başlıca hammaddeleri ve en önemli ürünleri haline gelmiştir şeklinde özetlemiştir.

Bir çok sosyal bilimci tarafından bilgi çağı, endüstri sonrası toplum, kapitalist ötesi toplum, teknokratik çağ ve enformasyon toplumu diye de adlandırılan bilgi toplumu; “yeni temel teknolojilerinin gelişimiyle bilgi sektörünün, bilgi üretiminin, bilgi sermayesinin ve nitelikli insan faktörünün önem kazandığı, eğitimin sürekliliğinin ön plana çıktığı, iletişim teknolojileri, bilgi otoyolları, elektronik ticaret gibi yeni gelişmeleri ile toplumu ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasi açıdan sanayi toplumunun ötesine taşıyan bir gelişme” (Aktan ve Tunç, 1998, s.125) olarak tanımlanabilir.

Bilgi toplumu, “bilgi üretiminin ve iletiminin yaygınlaştığı, bilginin temel sermaye, ana güç olduğu ve bilgi işi ile uğraşanların çoğunlukta olduğu, öğrenmenin hayatın bir parçası haline geldiği bir toplumsal yaşam biçimidir” (Fındıkçı, 1996, s.26). Bu toplum, “dinamikliğini bilgiden alan, öncü insanı toplumun talep ettiği becerilerle yetiştirilmiş uzmanlar, ana üretim sektörü hizmetler olan bir toplumdur” (Dura ve Atik, 2002, s.272). Bilgi toplumunda sosyo-ekonomik faaliyetler giderek iletişim ağlarının yoğun kullanımıyla gerçekleştirilmekte ve bu amaçla kullanılan teknolojiler ve uygulamalar üretilmektedir (Tübitak, 2002).

Bilgi toplumunu belirleyen karakteristikleri şu şekilde özetlemek mümkündür (Bozkurt, 2000, s.23-45):

1. Ekonomik Yapıda Dönüşüm: Bilgi toplumunun birinci özelliği mal üretiminden hizmet üretimine doğru bir yönelimin olmasıdır. Hizmet ekonomisindeki gelişmeyle birlikte ekonomik faaliyetin, istihdamın ve üretimin büyük bir kısmı ekonominin hizmet sektöründe meydana gelmektedir (European Foundation, 2003).

2. Yükselen Yeni Sınıflar: Sanayi toplumunda çalışan sınıf içinde en büyük grubu oluşturan yarı vasıflı işçilerdi. Bilgi toplumunda hizmet sektörünün gelişmesi beyaz yakalı işçilerin yapacakları işlerin sayısında çok büyük artışlar meydana getirmiştir. Bilgi toplumunun bu yeni sınıfını Drucker (1993, s.18) “bilgi işçisi” olarak

nitelendirmiş ve bu bilgi sınıfının bilginin asıl yeni bir güç olduğu toplumda gücüde elinde bulunduracağını ileri sürmüştür.

3. Bilginin Artan Rolü: Bilgi toplumu bilgi etrafında örgütlenmekte ve bilgi toplumun temel eksenini oluşturmaktadır. Bilgi toplumunda bilginin sürekli üretilebilmesi ve artış göstermesi; iletişim ağları içinde taşınabilir, bölünebilir ve paylaşılabilir olması ile en önemli stratejik kaynak haline gelmiş ve diğer üretim faktörlerinin ikamesi olmuştur (Erkan, 1998).

4. Bilgi Teknolojileri: Sanayi toplumunun ortaya çıkmasında buhar makinesi, elektrik, içten yanmalı motorlar gibi enerji teknolojisi rolü büyüktür. Bilgi teknolojilerinin ortaya çıkıp gelişmesi benzer şekilde yeni toplumun doğuşunu etkilemiştir. Bu yüzden, bilgi toplumlarının gelişimi büyük ölçüde yeni bilgi teknolojilerinin yaratılmasına ve kullanılmasına dayanmaktadır. Bilgi teknolojileri veri ve enformasyonun ele geçirilmesinde, işlenmesinde, depolanmasında ve iletiminde eş görülmemiş yetenekler sağlar (European Foundation, 2003).

Kısa sürede bütün dünyayı etkisine alan bilgi toplumunun özellikleri ile sanayi toplumun özellikleri ise karşılaştırmalı olarak şu şekilde sınıflandırılabilir (Aktan ve Tunç, 1998, s.126-128):

- Sanayi toplumunda maddi sermayenin yerini bilgi toplumunda bilgi ve insan sermayesi almaktadır.
- Sanayi toplumunda mal ve hizmet üretiminde gelişmenin başlangıcı olan buhar makinesinin yerini bilgi toplumunda bilgisayarlar almaktadır.
- Sanayi toplumunda kol gücünün yerini, bilgi toplumunda beyin gücü almaktadır.
- Sanayi toplumunda fiziksel ve düşünsel anlamda insan sermayesinin üretime katılımı söz konusu iken, bilgi toplumunda düşünsel anlamda, yükseköğrenim görmüş nitelikli insan sermayesinin üretime katılımı söz konusudur.
- Sanayi toplumunda sanayi mallarının ve hizmetlerin üretimi yapılmaktadır. Bilgi toplumunda ise bilgi ve teknolojinin üretimi gerçekleşmekte ve bilgi sektörünün ürünü olarak bilgisayar, iletişim ve elektronik araçlar, elektronik haberleşme, robotlar, yeni gelişmiş malzeme teknolojileri gündeme gelmektedir.
- Sanayi toplumunda fabrikaların yerini bilgi toplumunda bilgi kullanımını içeren bilgi ağları ve veri bankaları (iletişim ağ sistemi) almaktadır. Bilgi, dünyanın her

tarafında üretilmekte ve iletişim teknolojisi aracılığıyla anında her tarafa yayılmaktadır.

- Bilgi toplumu işgücünden tasarruf sağlamakta, bu ise kısa dönemde işsizlik, uzun dönemde ise yeni teknolojilerin global etkilerini ortaya çıkarmaktadır.
- Sanayi toplumundaki genel eğitimin yerini bilgi toplumunda eğitimin bireyselleşmesi ve sürekliliği almaktadır.
- Sanayi toplumunda; birincil, ikincil ve üçüncül endüstriler tarım, sanayi ve hizmetler, bilgi toplumunda birincil, ikincil ve üçüncül sektörlerin yanı sıra dördüncü sektör olan bilgi sektörü ortaya çıkmaktadır.
- Sanayi toplumundaki özel ve kamu iktisadi kuruluşlardan farklı olarak bilgi toplumunda gönüllü kuruluşların önem kazandığını görüyoruz.
- Sanayi toplumunda başlıca üretim faktörleri emek, tabiat, sermaye, girişimci iken, bilgi toplumunda üretim sürecinde bu üretim faktörlerinin yanı sıra beşinci üretim faktörü teknik “bilgi” ön plana çıkmaktadır.
- Sanayi toplumunda üretilen mal ve hizmetlerin kıtlığı söz konusu iken, bilgi toplumunda bilgi kıt değildir. Bilgi, sürekli artmakta ve artan verimler özelliği içermektedir.
- Sanayi toplumunda üretilen mal ve hizmetlerin bir yerden bir yere taşınmasında uzaklık ve maliyet önemli iken, bilgi toplumunda bilgi otoyolları ile tüketici ile bilgi arasındaki uzaklık önemini kaybetmekte ve maliyetler minimuma inmektedir.
- Sanayi toplumunda tüketici taleplerinin karşılanmasında mal ve hizmetlerin mobilitesi oldukça düşük, bilgi toplumunda ise bilginin mobilitesi kolaydır. Bu durum, bilginin sınırsız bir tüketici tarafından tüketilmesine ve yenilikleri teşvik etmesine yol açmaktadır.
- Sanayi toplumunda temel bilgiyi, fizik, kimya bilimleri, bilgi toplumunda ise; kuantum elektroniği, moleküler biyoloji ve çevresel bilimler gibi yeni araştırma alanları oluşturmaktadır.
- Sanayi toplumunda politik sistem temsili demokrasi iken, bilgi toplumunda katılımcı demokrasi anlayışının daha belirgin bir önem kazanacağı düşünülmektedir. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler neticesinde

adına "Tele-Demokrasi" denilen bir değişimin ileriki yıllarda yaşanacağı tahmin edilmektedir.

Bu sınıflandırmanın yanında ekonomik, sosyal, siyasal ve teknolojik sistem açısından özet bir biçimde sanayi toplumu ve bilgi toplumu özellikleri Tablo 1.1.'de verilmiştir.

Tablo 1.1. Sosyal, Ekonomik, Siyasal ve Teknolojik Sistem Açısından Sanayi Toplumu ve Bilgi Toplumu Karşılaştırması

	Sanayi Toplumu	Bilgi Toplumu
Ekonomik Sistem	Ulusal Ekonomi	Küresel Ekonomi
	Fiziksel Sermayeye Dayalı Ekonomi	İnsan Kaynaklarına ve Bilgi Sermayesine Dayalı Ekonomi
	Endüstriyel Organizasyonlar	Bilgi Tabanlı Organizasyonlar
	Sembolik Kağıt Para Hakimiyeti	Dijital Para Hakimiyeti
Sosyal Sistem	Çekirdek Aile	Birey Merkezli Farklı Aile Biçimleri
	Güvenlik Sağlayıcı Kurumlaşmalar	Bireysel Yetenekleri Geliştiren Kurumlaşmalar
	Uyumluluk, Seçkinlik, Sosyal Sınıf vb. değerler	Bireysellik, Çeşitlilik, Katılımcılık vb. değerler
	Kitleselleştirilmiş Dönemsel Eğitim	Bireyselleştirilmiş Yaşam boyu Öğrenim
Siyasal Sistem	Uluslar arası Çatışma ve Polarizasyon	Uluslar arası Uyum ve Küresel Bağlamda Siyasal Entegrasyonlar
	Merkeziyetçilik	Adem-i Merkeziyetçilik
	Ulus-Devlet	Küresel ve Bölgesel Organizasyonlar
	Güvenlik Amaçlı Yönetim	Yurttaş Odaklı Yönetim
Teknolojik Sistem	Mekanik Teknoloji Devrimi	Bilgi Teknolojileri Devrimi
	İşgücüne İkame Eden Makineler	Beyin gücünü Geliştiren Bilgisayarlar
	Montaj Hattına Dayalı Üretim Teknikleri	Bilgi ve Yönetim Teknolojilerine Dayalı Üretim Teknikleri
	Görsel ve Yazılı Basın-Yayım Araçlarına Dayalı İletişim Sistemleri	İnternet ve Dijital Teknolojilere Dayalı İletişim Sistemleri

Kaynak: Öğüt, 2001, s.26.

1.2. Bilgi Ekonomisi

Yukarıda anlatmaya çalıştığımız bilgi toplumunun içinde bulunduğu ekonomik koşullar bilgi ekonomisi olarak adlandırılmaktadır (Akın, 1998, 2001). Mal ve hizmet üretim faaliyetlerinin artan bir biçimde bilgi kullanımını gerektirmesinden dolayı günümüzde ekonomileri tanımlamakta “Bilgiye Dayalı Ekonomi” veya “Bilgi Ekonomisi” kavramları kullanılmaya başlanmıştır (Saygılı, 2003, s.5).

“Bilgiye Dayalı Ekonomiler doğrudan bilginin ve enformasyonun üretimine, dağıtımına ve kullanımına dayanan ekonomilerdir” (OECD, 1996, s.7). Bilgiye dayalı ekonomi, yüksek-teknoloji alanlarında sahip olunan teknoloji üretme ve yenilikçilik yeteneği ile sanayi ve hizmetler üretiminin gerçekleştirilmesini anlatmaktadır (Tübitak, 2002).

Bilgiye dayalı ekonomi 1980’lerde sanayi ötesi ekonomik gelişme paradigmasının mevcut ekonomik duruma hakim olmasıdır (Harris, 2001). Bilgi ekonomisi fiziksel varlıklarla değil bilgiyle yönlendirilir. Bilgi ürünlerin hizmetlerin, süreçlerin ve yapıların gelişmesine yardım eder (Raval, 2000). Yeni ürün ve hizmetlere dahil edilen bilgi zenginlik yaratmanın temel kaynağı olmuştur (Clarke, 2001). Ekonomik gelişme süreci içerisinde, gelirin dağıtımında, firmalar arasındaki bilgi-tabanlı ağların öneminin artmasında, yönetim ve vatandaş arasındaki karşılıklı ilişkide temel bir yönlendirici olarak bilginin yaratılması ve dağıtılması ön plana çıkmaktadır (Harris, 2001).

Skyrme’nin (2002) yapmış olduğu analizde bilgi ekonomisinin iş dünyası ve ulusal rekabetin kurallarını değiştiren birbirine bağlı üç harekete geçirici gücü olduğunu ileri sürmektedir. Bu güçler:

- **Küreselleşme:** ekonomik, sosyal, siyasi ve teknolojik sebeplere bağlı olarak dünyada ticaretin, üretimin, sermayenin, işgücünün ve teknolojinin uluslararası rekabete yol açması ve ülkelerin ulusal ekonomilerinin gittikçe daha fazla birbirine bağımlı hale gelmesi pazarları ve ürünleri daha çok küresel hale getirmiştir.

- **Bilgi Yoğunluğu:** Etkin bir üretim bilgiye ve know-how'a bağlıdır. Gelişmiş ekonomilerdeki işçilerin %70'den fazlası bilgi işçileridir. Artık çoğu fabrika işçileri ellerinden çok kafalarını kullanmaktadırlar.
- **Ağ ve iletişim:** İnternet gibi gelişmeler dünyadaki iletişimi daha hızlı ve kolay hale getirmektedirler.

Bilgi ekonomisi dünyaya sunulan yeni bir ekonomidir (Cowey, 2000). Bu yeni ekonominin özellikleri Tapscott (1996, s.44-68) tarafından şu şekilde sıralanmaktadır:

1. **Yeni ekonomi bir bilgi ekonomisidir:** Bilgi teknolojileri bir ekonominin bilgi temelli olmasını imkan sağlamaktadır. Bilgi ekonomisinde bilgi, artık sayıları endüstri işçilerinden fazla olan bilgi işçileri (uzmanlar ve teknik işçiler gibi) ve bilgi müşterileri olan insanlar tarafından yaratılır. Ürünlerin ve hizmetlerin bilgi içeriğinde müşteri fikirleri artmaya başlarken, bilgi ve teknoloji ürünlerin ve hizmetlerin parçası haline gelmektedir. Örneğin, akıllı ürünler toplumun her tarafını kökünden değiştirmeye başlamışlardır.
2. **Yeni ekonomi dijital bir ekonomidir:** Yeni ekonomide her şeyin basit bir şekilde kurulması dikkat çekicidir. Tüm bilgiler ikili sayı sistemi temelinde oluşturulurken ya 1 ya da 0 olarak temsil edilir. Yeni ekonomide enformasyon dijital formdadır. İkili sayı sistemi bilgiyi dijitalleştirerek dijital ağlarla iletir.
3. **Yeni ekonomi sanal bir ekonomidir:** Bilgi analogdan dijitale dönüşürken fiziki varlıklarında sanal hale gelmesi kolaylaşmaktadır. Sanallaşma süreci ise ekonominin metabolizmasını, kurumların türlerini ve aralarındaki ilişkileri ile ekonomik faaliyetin kendisini de değiştirmektedir.
4. **Yeni ekonomi moleküler bir ekonomidir:** Eski işletmelerin yapıları farklılaşmakta ve bunların yerini ekonomik faaliyetin temelini oluşturan daha dinamik molekül ve kümeler olan bireyler ve kurumlar almaktadır. Burada organizasyonun ortadan kalkması gerekmez, dönüşmesi gerekir. Ekonomi ve sosyal hayatın tüm yönlerinde "kitle" kavramı "moleküler" hale gelir.
5. **Yeni ekonomi bir ağ ekonomisidir:** Bilgisayar ağlarının analog yerine dijital olması ve klasik ana bilgisayar ağ türünden İnternet modeli web tabanlı hiyerarşik ağlara geçiş iş hayatında önemli değişikliklere sebep olmuştur. Ağların band genişliğinin artması veri, metin, ses, görüntü ve video gibi

multimedya kaynaklarına kolay bir şekilde ulaşma imkanı vermekte ve böylece yeni kurumsal yapıların hızlı bir biçimde büyümesi artmaktadır. Yeni teknoloji ağları küçük işletmelere de ölçek ekonomileri ve kaynağa ulaşma gibi imkanlar sağlamaktadır.

6. **Yeni ekonomi aracısız bir ekonomidir:** Üreticiler ve tüketiciler arasındaki araçların fonksiyonları dijital ağlar sayesinde ortadan kalkacaktır. Bu işletmeler yeni değerler yaratmazlarsa ortadan kaybolacaklardır. İşletmeler ağlar aracılığıyla tüketicileri ile direkt olarak bağlantı kuracaklar ve araçlarını elimine edeceklerdir.
7. **Yeni ekonominin hakim sektörü üçlü oluşumdur:** Yeni ekonomide, üç tane bütünleşmiş ekonomi tarafından oluşturulan bir ekonomik sektör yaratılır. Bunlar tüm sektörler tarafından zenginlik yaratılması için altyapı sağlar. Eski ekonomide anahtar sektör otomotiv endüstrisi iken, yeni ekonomide hakim sektör bilgisayar, iletişim ve eğlence endüstrisinin bütünleşmiş ürünleri olan yeni medya sektörüdür.
8. **Yeni ekonomi yenilik temelli bir ekonomidir:** Yeni ekonominin yenilik temelli ekonomi olması sahip olduğu ürünlerin modasının geçmesini kendisinin sağlaması temeline dayanmaktadır. Eğer şirketiniz tarafından piyasaya sunulan yeni bir ürününüzü siz daha da geliştirmeli ve bu ürününüzün modasını siz geçirmelisiniz, aksi takdirde rakipler bu ürünü modası geçmiş hale getireceklerdir.
9. **Yeni ekonomide üreticiler ve tüketiciler arasındaki fark belirsizleşmektedir:** Kitle üretimi yerini kitle tüketimine bırakırken, üreticiler bireysel müşterilerin istek, zevk ve ihtiyaçlarına uygun özel ürünler yaratmak zorundadırlar. Yeni ekonomide müşteriler fiili üretim sürecinin içerisinde yer alabilmektedirler.
10. **Yeni ekonomi bir hız ekonomisidir:** Yeni ekonominin dijital bir temele dayanması hızı ekonomik faaliyetlerin ve işletme başarısının anahtar bir itici gücü ve değişkeni haline getirmiştir. Ürün hayat eğrileri kısalmaktadır. 1990 yılında otomobillerin kavramdan üretime dönüşmesi altı yılı bulurken, bugün bu süre 2 yıldır.

11. Yeni ekonomi küresel bir ekonomidir: Drucker'a (1998) göre bilgi ekonomik gücün kaynağı haline gelmiş ve sınır tanımamaktadır. Ulusal ya da uluslar arası bilgi yoktur. Yalnızca bilgi vardır. Bilgi hiç bir ülkeye bağlı değildir, her yere gidebilir, her yer de hızlı bir şekilde ucuza yaratılabilir ve değişebilir. Bilginin temel bir ekonomik kaynak haline gelmesi, artık küresel bir ekonominin meydana geldiğini ve kontrolün ulusal ekonomilerde değil bir dünya ekonomisinde olduğu ortaya koymuştur.

12. Yeni ekonomi sosyal problemlerde doğurmuştur: Yeni ekonomi ile birlikte güç, gizlilik, yükselme, eşitlik, iş hayatı kalitesi, genel olarak hayatın kalitesi, demokratik sürecin geleceği gibi bir takım sosyal sorunları içeren yeni bir politik ekonominin de başladığı görülmektedir.

Yeni ekonominin veya bilgi ekonomisinin özellikleri bu şekilde sıralanırken, bilgi ekonomisi temel olarak aşağıdaki yönlerden geleneksel ekonomiden ayrılır (Skyrme, 2002):

- Bilgi ekonomisi zenginliğin tersine bir kıtlık ekonomisi değildir. Kullanıldığında tükenen çoğu kaynakların aksine enformasyon ve bilgi paylaşılabılır ve kullanıldığında gelişebilir.
- Bilgi ekonomisinde mekanın etkisi azalmıştır. Uygun teknolojiler ve metotların yardımıyla faaliyetlerin zamanında tamamlanması ve global erişimin sağlanması için hız ve çabukluk faydası sunan sanal piyasalar ve sanal organizasyonlar yaratılabilir.
- Bilgi ekonomisinde kanunların, kısıtlamaların ve vergilerin yalnızca ulusal düzeyde uygulanması zordur. Bilgi ve enformasyon talebin en yüksek, kısıtlamaların en az olduğu yerlere ulaşabilir.
- Bilgi ekonomisinde ileri düzeyde bilginin kullanıldığı ürün ve hizmetler bilginin çok az kullanıldığı ürünler ve hizmetler üzerinde karşılaştırmalı olarak fiyat baskıları kurabilir.
- Bilgi ekonomisinde fiyat ve değer ürün veya hizmetin içeriğine bağlıdır. Bu yüzden aynı bilgi farklı zamanlarda, farklı insanlar için, farklı değere sahip olabilir.

- Bilgi ekonomisinde bilgi sistemlerle veya süreçlerle ilişkili olduğunda asli değerine ulaşır.
- İnsan sermayesi (yetenekler) bilgi tabanlı şirkette, değer in anahtar bir bileşenidir. Bununla birlikte, çok az şirket bu yetenek düzeylerini yıllık raporlarında belirtirler.

1.3. Veri, Enformasyon ve Bilgi

Bilgi kavramı ile ilişkili İngilizce “data”, “information” ve “knowledge” kelimeleri birbirleriyle karıştırılmakta ve özellikle “information” ve “knowledge” kelimelerinin karşılığı olarak Türkçe’de bilgi kelimesi kullanılmaktadır (Ayyıldız, 1998). Fakat, bilgi çok boyutlu olması nedeniyle tek başına ve tek bir kelimeyle açıklanması zor bir kavramdır. Bu yüzden bilgi kavramı açıklanırken “data”, “information” ve “knowledge” kelimeleri hep birlikte ele alınmalıdır.

Veri (data), enformasyon (information) ve bilgi (knowledge) aralarındaki ayrımların farklılıkları sık sık birbirleriyle karıştırılan (Gurteen, 1998), kaygan bir yapıya sahip ve kullanımlarına ilişkin ortak bir bakış açısı olmayan kavramlardır. Bununla birlikte, bir çok araştırmacılar veri, enformasyon ve bilginin farklı hiyerarşik seviyede olduğunu tartışır ve ileri sürerler (Bauer ve Dahlquist, 1999). Buna göre, veri, enformasyon ve bilgi şu sıralamayı izlemektedir (Pereira, Lima ve Rodrigues, 1999).

Veri => Enformasyon => Bilgi

1.3.1. Veri

Veri, “olaylar hakkında birbirinden ayrı, nesnel gerçekleri ifade eder” (Davenport ve Prusak, 2001, s.22). Veri “çeşitli eylemlerin, olayların, gerçeklerin veya oluşumların ifadesidir” (Ayyıldız, 1998, s.47). Veriler çerçevesi çizilmemiş ve yorumu yapılmamış gerçekler ve rakamlardır (O’Dell, Grayson ve Essaides 1998). Veriler fikir ve içerik sunulmadan ifade edilen gerçek olaylara ait açık bağımsız şekil veya formlar grubudur (Clarke ve Rollo, 2001). Diğer bir ifade ile, çeşitli sembol, harf, rakam ve

işaretlerle temsil edilen, ham, işlenmemiş gerçekler yada izlenimlerdir (Öğüt, 2001). Drucker (1999) düzenlenmemiş ve bir anlam ifade etmeyen bilginin veri oluşunu belirtmektedir. İşlenmemiş ham bilgi olan veri, yapılan işlerin belli şekillerde tutulmuş kayıtlarıdır. Bu kayıtlardaki rakamlara maalesef tek başlarına bakıldığında hiçbir anlam ifade etmezler. Örneğin; satın aldığınız X marka bir içeceğin, bugün ülke çapında daha fazla sattığı, çünkü satışlarının ne olduğu ve yarın ne satacağını rakamlardan anlayamazsınız. Aynı şekilde hisse senetlerine bakarak, içtiğiniz markanın çünkü, bugünkü ve yarınki kalitesi hakkında bilgi edinemezsiniz. Rakamlar ve veriler, enformasyona dönüştürüldüklerinde bir anlam kazanacaktır. (Tiwana, 2003). Veriler kategorize edilirse, analiz edilirse, özetlenirse ve bir içerik veya çerçeve içine yerleştirilirse enformasyona dönüşür (Clarke ve Rollo, 2001).

Günümüzde kuruluşların çoğu verileri teknolojik sistemlerde saklar. Bununla birlikte geniş bir teknoloji kuran çoğu şirketin topladıkları fazla veri o şirket için sorun yaratır (Tiwana, 2003). Çünkü gereğinden fazla veri toplamak aralarında işe yarayacak olan verilerin belirlenmesini ve kullanılmasını zorlaştırabilir. Ayrıca ve daha önemlisi ise verilerin tek başlarına bir anlam ifade etmemeleridir. Veriler meydana gelen olayların bir bölümünü açıklar. Değerlendirme ve yorum içermez. Karar almaya temel oluşturacak unsurlar arasında veri de yer almakla birlikte, veri ne yapılması gerektiğini göstermez. Buna karşı enformasyon yaratmak için hammadde olan veri kuruluşlar için çok önemlidir (Davenport ve Prusak, 2001).

1.3.2. Enformasyon

Enformasyon anlamlı hale dönüştürülmüş veridir. Diğer bir ifadeyle, verilerin düzenli ve kullanılabilir hale dönüştürülmesidir (Davenport ve Prusak, 2001). Enformasyon ilgili konu ve amaç içine girmiş ve karar vermek için kullanılabilen veridir (Clarko ve Rollo, 2001). Enformasyon insanların yorumladıkları verinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Lueg, 2001).

Enformasyon yazılı, sözlü, görsel veya işitsel bir mesajdır. Her mesajda olduğu gibi enformasyonun gönderilmesi veya aktarılması için bir gönderici ve bir alıcı vardır. Buradaki enformasyonun amacı mesajı alan kişinin düşüncesi ve davranışı üzerinde etki

yapmak, onun bakış açısında bir fark yaratmaktır. Böylece enformasyon fark yaratan veri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu veriye çeşitli yollarla değer ekleyerek enformasyona dönüştürülmesinde aşağıdaki süreçlerden geçilmektedir (Davenport ve Prusak, 2001):

- Amaca yönelme: verilerin hangi amaç için toplandığını bilme.
- Kategorize etme: verilerin analize uygun birimlerinin ya da temel bileşenlerinin neler olduğunu bilme.
- Hesaplama: verilerin matematiksel ya da istatistiksel olarak analiz edilmesi.
- Düzeltme: verilerin hatadan arındırılması.
- Özetleme: veriler kısa ve öz görünecek şekilde özetlenmeli.

Tiwana'ya göre (2003) enformasyonun kökeni bilgilendirmektir. Bunun gerçekleşmesi için enformasyon hem elektronik ağlarla (uydu, elektronik posta, telefon gibi) ve toplumsal ağlarla (dedikodu gibi) yayılabilir. Fakat bugün bir çok kuruluş elektronik araçlarla daha hızlı ve daha büyük hacimlerle taşınabilen enformasyonun çalışanlara güven vermek yerine onların akıllarını karıştırdığını, odaklanma becerilerini kaybettirdiğini, proaktif davranmak yerine hareketsiz kalmalarına neden olduğunu anlamışlardır (O'Dell, Grayson ve Essaides 1998). Buradan anlaşılmaktadır ki bir taraftan fazla enformasyona sahip olmak çok azına sahip olmaktan daha iyi iken bir taraftan da çok fazla enformasyona sahip olunması işletmede çalışanlar için sorun yaratmaktadır (Tiwana 2003).

Enformasyon “bilginin basit bir formu, anlamının temel ilkesidir” (Buckley ve Carter, 2000, s.58) Enformasyon bilginin başlangıç aşamasının bir çeşidi olarak görülebilir (Bauer ve Dahlquist, 1999). Eğer bir kişi spesifik bir iş fonksiyonu için enformasyonu okur, anlar, yorumlar ve uygularsa enformasyon bilgiye dönüşür (Lee ve Yang, 2000).

1.3.3. Bilgi

Bilgi tanımı gerçekten zor bir kavramdır. Bununla birlikte, bilginin fikirler, kurallar, prosedürler ve enformasyonun organize edilmiş bir kombinasyonu olduğu hakkında bir fikir birliği vardır (Bhatt, 2000).

O'Dell, Grayson ve Essadies (1998) bilgiyi bir kuruluş içindeki insanların gerek enformasyon ile, gerek birbirleri ile etkileşimlerinin ve davranışlarının bir sonucu olan dinamik bir olgu olarak görmekte ve bilgiyi basit bir şekilde harekete geçmiş enformasyon olarak tanımlamaktadırlar. Bu açıdan bilgi, deneyim, sezgi, fikir ve değerlerin oluşmasından gelen bir enformasyon olarak görülebilir (Clarke ve Rollo, 2001). Wiig (1994) ise bilginin gerçekleri, doğruları ve inançları, yaklaşımları ve kavramları, düşünceleri ve beklentileri, metodolojileri ve know-how'ları içerdiğini belirtmiştir.

Bilgi ile ilgili en geniş tanımlamayı yapan Davenport ve Prusak (2001, s.27) bilgiyi şu şekilde tanımlamışlardır.

“Bilgi; belli bir düzen içinde deneyimlerin, değerlerin, amaca yönelik enformasyonun ve uzmanlık görüşünün, yeni deneyimlerin ve enformasyonun bir araya getirip değerlendirilmesi için bir çerçeve oluşturan esnek bir bileşimidir. Bilgi, bilenlerin beyinlerinde ortaya çıkar ve orada uygulamaya geçilir. Kuruluşlarda genellikle yalnızca belgelerde ya da dolaplarda değil rutin çalışmalarda, süreçlerde, uygulamalarda ve normlarda kendisini gösterir”.

Bilgi doğru zaman, doğru yer ve doğru biçimde elde edilen enformasyonun hayata geçirilmesidir. Böylece bilgi alınacak kararların, yapılacak plan ve tahminlerin yerinde ve doğru zamanda olmasını sağlayacaktır. Bilgi veritabanlarından elde edilmez, deneyimler, başarılar, başarısızlık ve öğrenme ile zaman içinde bireysel ve ortak akıl tarafından oluşturulur ve paylaşılır (Tiwana, 2003). Bilginin artması ise enformasyonla birlikte insandan insana karşılıklı etkileşimle olur (Clarke ve Rollo, 2001).

Enformasyon organizasyon tarafından kullanılırsa bilgi ortaya çıkar. Örneğin, enformasyon maliyetlerin azaltımına, ürün ve süreç performansının gelişimine veya yeni pazar kavramlarının gelişimine yardım ederse organizasyon için bilgiyi meydana getirir. Bu yüzden, organizasyonun spesifik bir durumu veya amacı için kullanılan bilgi enformasyonun daha üst formu olarak görülebilir (Beckett, Wainnigh ve Bance, 2000).

Sonuç olarak, öncelikle hem veriyi hem de enformasyonu yönetilebilir hale getiren bilgi; enformasyon, yetenek ve tutum tarafından karakterize edilir. Diğer bir

deyişle, bilgi; deneyim, yetenek, kültür, karakter, kişilik, duygular gibi faktörler kümesinin bir sonucudur (Beijerse, 2000).

Bu yüzden; $Bilgi = Enformasyon + (Yetenekler + Deneyim + Kişisel Beceri)$ şeklinde de gösterilebilir (Baker ve diğ., 1997).

Enformasyon nasıl veriden türetiliyorsa bilgide enformasyondan türetilir. İnsanlar tarafından yapılan enformasyonun bilgiye dönüşüm süreci şu aşamalardan oluşur (Davenport ve Prusak, 2001):

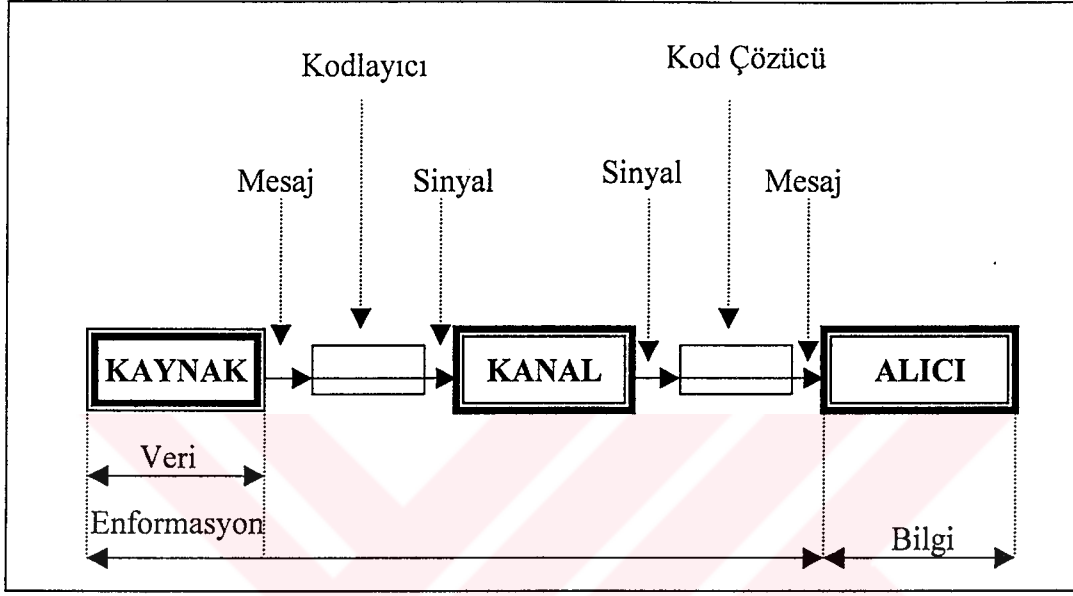
- Karşılaştırma: Herhangi bir duruma ait enformasyon ile bildiğimiz diğer durumlara ait enformasyon arasında ne gibi farklılıklar ve benzerlikler vardır?
- Sonuçlar: Enformasyonun kararlar ve eylemler üzerindeki etkileri nelerdir?
- Bağlantılar: Bu bilgi kümesi ile diğer bilgi kümeleri arasında nasıl bir ilişki vardır?
- Konuşmalar: Başkalarının bu enformasyon hakkında düşündükleri şeyler nelerdir?

Tüm bu süreçlerle insanlar hem kendi kendilerine hem de birbirleriyle beraber bilgiye elde ederler. Elde ettikleri bu bilgi sonucunda amaçlarına ulaşmada bir karar verirler ve harekete geçerler.

Bilgi, veri ve enformasyonla yakın ilişki içinde olmasına rağmen, veri veya enformasyon değildir. Veri, enformasyon ve bilgi kavramları arasındaki ilişkiyi iletişim süreci içinde ele aldığımızda bu kavramlar arasında Şekil 1.1'de görüldüğü gibi bir ilişki meydana gelir.

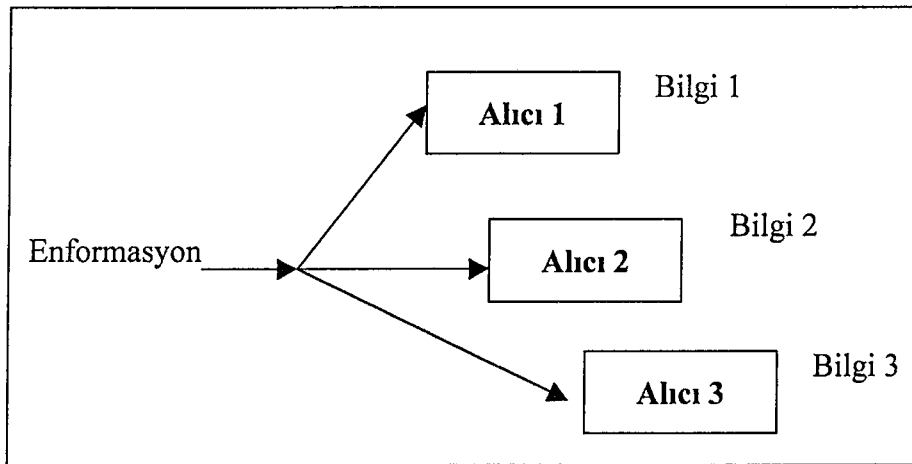
Şekil 1.1'e göre kaynağın bir fonksiyonu olan veri bir mesaj olarak doğar ve iletişim kanalı ile iletilir. Böylece veri kaynağı ve iletişim kanalının bir fonksiyonu olarak enformasyon doğar. Enformasyon bir veya birden fazla alıcıya bir mesaj olarak ulaştığında, bu alıcılar iletilen aynı mesajı farklı algılar, farklı değerlendirir ve Şekil 1.2'de görüldüğü gibi kendileri için farklı bilgiler elde ederler (Ayyıldız, 1998). Ayrıca bir bireyin bilgisi diğer bireyin enformasyonu olabilir. Eğer birey hiçbir şey için

enformasyonu anlayamaz ve uygulayamazsa o sadece enformasyon olarak kalır. Bununla birlikte' diğ er birey aynı enformasyonu alabilir, onu anlayabilir, önceki deneyimin içeriğinde yorumlayabilir ve iş kararları vermek veya bir laboratu ar prosedüründe yeniden tanımlamak için elde edilen yeni bilgiyi uygular (Lee ve Yang, 2000).



Şekil 1.1. İletişim Süreci İçinde Veri, Enformasyon ve Bilgi Kavramları

Kaynak: Ayyıldız, 1998, s.48.



Şekil 1.2. Enformasyon ve Bilgi Kavramları Arasındaki İlişki

Kaynak: Ayyıldız, 1998, s.49

Veri ve enformasyon kendi başlarına bilgi değildir. Fakat birbirlerini destekleyen kavramlardır. Örneğin, “08:30” bir veridir, ancak bir çok kişi için bir şey ifade etmez. Bununla birlikte “Tren saat 08:30’da kalkıyor” ifadesi bir enformasyondur. Eğer bir kişi sürekli olarak 8:30 trenini kullanıyorsa ve bu tren onun için bir anlam taşıyorsa “Tren saat 08:30’da kalkıyor” ifadesi artık o kişi için bir bilgidir. Çünkü bu enformasyon o kişi için benimsenmiş ve anlam katılarak kullanılmaya başlanmıştır. Aynı şekilde bir şirket içinde bu süreç geçerlidir. Örneğin;

“bir İngiliz süpermarketler zinciri yeni bir müşteri veri madenciliği uygulamasına geçtiğinde satın alma davranışlarına ilişkin veri biriktirmeye başlamıştı. Sonra bu verilere dayanarak satın alma davranışı modellerini ortaya çıkarmak amacıyla görünürde birbiri ile ilgisiz noktalar arasında korelasyon analizleri gerçekleştirdi. Örneğin Cuma öğleden sonraları yapılan bebek bezi ve bira alışverişleri arasında açık bir korelasyon olduğu görüldü. Yönetim bu tuhaf enformasyon parçacığını aldı ve Cuma öğleden sonra alışverişe çıkan erkeklerin kendileri için bira, eşlerinin verdikleri listeye göre bebek bezi aldıkları varsayımını yaptı. Müşterilerinin davranışına ilişkin bu bilgi ile donanmış olarak da harekete geçti ve bebek bezleri ile biraların raflarındaki konumunu yeniden düzenledi” (O’Dell, Grayson ve Essadies, 1998, s.5).

Veri, enformasyon ve bilgi arasındaki ayrımı bu şekilde ortaya koymaya çalışmamıza rağmen uygulamada kesin bir ayırım yapmak çok zordur. Davenport ve Prusak (2001) yüzün üzerindeki kuruluşlarda bilgi yönetimini gözlemlemiş ve incelemişlerdir. Bu kuruluşların çoğunun yöneticilerine “veri, enformasyon ve bilgi arasındaki ayrımı nasıl yaptıklarını” sormuşlardır. Bu kuruluşların çoğu uygulamada kesin bir ayırım yapmadıklarını ve çalışmalarının büyük bir bölümü veri olmasa bile bilgi ve enformasyonun bir karışımı olduğunu belirtmişlerdir.

1.3.3.1. Bilgi Türleri

Bilgi, temel olarak açık ve örtülü bilgi olmak üzere iki şekilde var olmaktadır (Nonaka ve Takeuchi, 1995).

1.3.3.1.1. Açık Bilgi

Açık bilgi değişik bir çok araştırmacıya göre veri, bilimsel formüller, elle tutulmuş kayıtlar, bilgisayar dosyaları, belgeler, patentler ve standart hale getirilmiş prosedürler gibi formlarda kolaylıkla transfer edilebilen ve yayılabilen, kelimeler ve sayılar olarak ifade edilerek karakterize edilen bilgidir (Beijerse, 2000). Açık bilgi

yerleşik ve sistemlidir. Bu yüzden, ürün tanımı veya bilimsel bir formül ya da bir bilgisayar programı biçiminde kolayca iletilip paylaşılabilir (Nonaka, 1999). Açık bilgi belgeler, veritabanları, web'ler ve e-postalar gibi sistematik ve formal dilde kodlanabilir ve yayımlanabilir (Tiwana, 2003). Açık bilgi işlenebilir, iletebilir ve bir dereceye kadar kolayca depolanabilir (Nonaka, Toyoma ve Conno, 2000). Sayıları veya diyagramları kapsayan açık bir dilde birbirine bağlı anlamlı bir bilgi setidir (Nonaka, Umemoto ve Senoo, 1996). Metin, tablo, formül, diyagram, teknik resim, bilgisayar programı, grafik, şema, fotoğraf açık bilgiyi yansıtan şekildedir. Bu şekiller yardımıyla bilgi açık hale getirilir, paylaşılır ve kullanılır. Örneğin “bir mühendis ürün tasarımı ile ilgili bilgisini çizimler ve spesifikasyonlarla ortaya koyar. Diğer bir deyişle bilgisini açık hale getirir” (Krough, Ichijo ve Nonaka, 2002, s.17). Açık bilgi veritabanlarında, kodlanmış ve saklanmıştır. Bu yüzden, şirkette herkes tarafından ulaşılabilir ve kullanılabilir (Civi, 2000). Diğer bir deyişle, bu tür bir bilgi kullanıma hazır bilgidir ve kolaylıkla ifade edildiği semboller sayesinde (Schulz ve Jobe, 2001) hem bir organizasyon içinde hem de dışında insanlar arasında kolaylıkla transfer edilebilir (Beckett, Wainright ve Bance, 2000).

1.3.3.1.2. Örtülü Bilgi

Örtülü bilgi duyulara, hareket becerilerine, bireysel algılamalara, fiziksel deneyimlere, sağduyu kurallarına ve sezgilere bağlı olan bir bilgi türüdür (Krough, Ichijo ve Nonaka, 2002). Bilginin örtülü olması onun kolayca görülmediği ve ifade edilmediğini gösterir. Örtülü bilgi son derece kişiseldir ve bu bilgiyi formüle etmek zor olduğu için başkalarına da iletilmesi ve başkaları ile paylaşılması da zordur (Nonaka ve Takeuchi, 1995; Nonaka, 1999). Örneğin, “çok pahalı lüks bir kol saatinin parçalarını bir araya getirmek ya da bir petrol rezervinin karmaşık sismik çizimlerini yorumlamak, bir el kitabında bulunamayacak ya da konuya yakın olmayan bir başkasına kolay kolay anlatılamayacak türden bilgi gerektirir” (Krough, Ichijo ve Nonaka, 2002, s.17). Örtülü bilginin bireyler tarafından kolayca ifade edilememesinden dolayı bu bilginin ele geçirilmesi, kodlanması, adapte edilmesi ve dağıtılması da zordur (Bhatt, 2000). Örtülü bilgi insanların deneyimlerinden çıkar. Yani örtülü bilgi deneyimsel olarak ortaya çıkar ve organizasyonlarda ki çalışanların beyinlerinde depolanır (Tiwana, 2003) veya uzun dönem uygulamalarda ortaya çıkar (Beckett, Wainright ve Bance, 2000). Bu yüzden bu

bilgi subjektif sezgiler, önseziler gibi bir şeyi önceden görebilme kabiliyeti ve kavrayışına sahip olmayı gerektirir (Nonaka, Toyoma ve Conno, 2000).

Örtülü bilginin ne olduğunu çok kişi sezgileriyle anlamış olsalar dahi, yöneticiler örtülü bilgi ile uygulama sırasında uğraşırken çok zorluk çekmektedirler. Örtülü bilginin değerini anlamak ve ondan nasıl en iyi şekilde yararlanılacağına belirlenmesi bilgi üreten bir şirketin en önemli görevlerinden biridir. Bu bilginin iyi ilişkiler kurularak desteklenmesi gerekir (Krough, Ichijo ve Nonaka, 2002). Örtülü bilginin iki boyutu vardır (Nonaka ve Takeuchi, 1995). Birincisi, “know-how olarak ifade edilen bir çeşit informal kişisel yetenek ve becerileri teknik boyuttur. Diğeri ise bilgi sahibince kökleştirilmiş inançlar, idealler, değerler ve zihinsel modellerden oluşan boyuttur. Bunlar çevremizi algılayışımızı derinden şekillendirir (Nonaka, 1999).

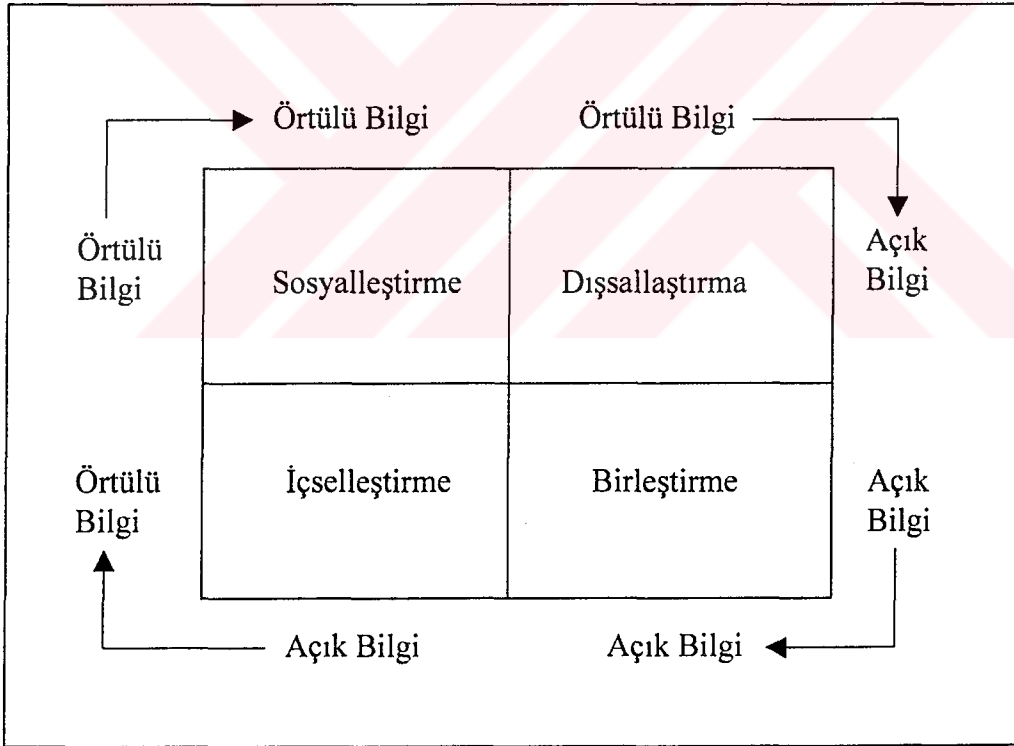
1.3.3.2. Bilginin Dönüşümü

Bir organizasyon açık ve örtülü bilgi arasındaki etkileşimler sonucu bilgi yaratır. Diğeri bir ifade ile açık ve örtülü bilgi kendi içlerinde biçim değiştirirler. Bu iki tür bilginin kendi arasındaki etkileşimi Nonaka ve Takeuchi (1995, s.61) “bilgi dönüşümü” olarak adlandırmaktadır. Dönüşüm süreci boyunca açık ve örtülü bilgi hem kalite hem de nicelik olarak gelişir (Nonaka, Toyoma ve Conno, 2000). Şekil 1.3’den de görüldüğü gibi bilginin bu dönüşüm sürecinde dört dönüşüm türü vardır. Nonaka ve Takeuchi (1995, s.62-70) bunları sosyalleştirme (örtülü bilgiden örtülü bilgiye dönüşüm), dışsallaştırma (örtülü bilgiden açık bilgiye dönüşüm), birleştirme (açık bilgiden açık bilgiye dönüşüm) ve içselleştirme (açık bilgiden örtülü bilgiye dönüşüm) olarak ele almış ve aşağıdaki gibi açıklamıştır.

1.3.3.2.1. Sosyalleştirme

Sosyalleştirme paylaşılan deneyimler sayesinde yeni örtülü bilgi yaratma sürecidir. Sosyalleştirmenin meydana gelmesi için bir etkileşim alanını kurulmasına ihtiyaç duyulur. Bu alanda bireyler aynı zamanda ve aynı çevrede deneyimlerini paylaşırlar ve daha önce bir araya getirilemeyen yetenekler yaratılır. Sosyalleştirme tipik bir biçimde geleneksel usta – çırak ilişkisiyle meydana gelir. Bireyler çıraklıkta el kitaplarından ziyade el deneyimleri sayesinde becerilerini geliştirmek için ihtiyaç

duydıkları örtülü bilgiyi öğrenirler. Çırak ustanın örtülü becerilerini gözlem, ve uygulamayla öğrenir. Sosyalleştirme işyerinin dışında yapılan informal sosyal toplantılarda ve yemeklerde de meydana gelir. Bu toplantı ve yemeklerde yaratılan karşılıklı güven ortamı içinde bireyler kendi görüşlerini, fikir ve düşüncelerini ortaya koyarak örtülü bilgiyi paylaşır ve yaratırlar. Ayrıca sosyalleştirme organizasyonun kendi sınırları dışında da meydana gelir. Firmalar, müşteriler ve tedarikçilerle sık sık kurulan karşılıklı etkileşimle onların içine yerleşmiş örtülü bilgiyi elde ederler. Bilgi teknolojilerinin örtülü bilgiyi elde etmede çok yararlı değildir. Çünkü sosyalleştirmede yüz yüze etkileşim ve ruhsal duyguların büyük önemi vardır. Bununla birlikte artık şirketlerin global ve sanal olmasıyla şirketler video konferans teknolojisini sadece açık bilginin elde edilmesinde değil, aynı zamanda yüz yüze görüşme ile bir seyahat maliyetine katlanmaksızın örtülü bilginin dönüşümünde de kullanmaktadırlar.



Şekil 1.3. Bilgi Dönüşümünün Dört Türü

Kaynak. Nonaka ve Takeuchi, 1995, s.62.

1.3.3.2.2. Dışsallaştırma

Dışsallaştırma örtülü bilginin açık bilgi haline gelmesi sürecidir. Örtülü bilgi açık bilgi haline geldiğinde bilgi artık somutlaşmaktadır. Böylece bu bilgi diğer bireyler tarafından paylaşılabilir ve yeni bilginin temeli olmaktadır. Örneğin, birkaç gün içinde yeni bir satış tekniği denemiş bir yönetici bu konuda örtülü bir bilgiye sahiptir. Eğer deneyimini yazıya döker ve şirketin Intranet sitesinde yayınlar ise bilgisinin bir kısmı yakalanmış ve açık hale gelmiş olacaktır. Daha sonra bir başka satış yöneticisi okuduğu tekniği bir sonraki satış görüşmesinde kullanır ise bilgi bir kez daha örtülü bir biçime dönüşür (O'Dell, Grayson ve Essadics, 1998). Bilginin dışsallaştırılma şekli belirgin bir biçimde örtülü bilgiden bir fikir yaratma isteğindeki bir diyalog veya kolektif düşünce tarafından harekete geçirilir. Yeni bir ürün fikrinin yaratılması dışsallaştırmaya iyi bir örnektir. Diğer bir örnek ise, kalite kontrol çemberleridir. Kalite kontrol çemberleri, uzun yıllar boyunca meslekte biriktirilen örtülü bilginin açığa çıkmasıyla çalışanlara imalat sürecinde yeni gelişmeler yapmasına izin verir.

1.3.3.2.3. Birleştirme

Birleştirme açık bilginin daha kompleks ve sistematik bir açık bilgi grubuna dönüştürülmesi sürecidir. Açık bilgi organizasyonun içinden ve dışından toplanır, sonra birleştirilip yeni bilgi formu için yazılı hale getirilir veya işlenir. Sonra yeni açık bilgi organizasyonun üyeleri arasında yayılır. Bilgisayar sayesinde oluşturulan iletişim ağları ve yüksek ölçekli veritabanlarının kullanımını yaratmak bilginin bu dönüşüm türünü kolaylaştırabilir. Bir şirketin mali denetçisi firmanın bütününden enformasyon toplayıp bunu bir finansal rapor haline getirdiğinde, bu rapor farklı kaynaktan sağlanan enformasyonun sentezini yapmak anlamında yeni bir bilgidir.

1.3.3.2.4. İçselleştirme

İçselleştirme açık bilginin örtülü bilgiye dahil edilmesidir. Firmada yaratılan açık bilgi organizasyon boyunca paylaşılır ve çalışanlar tarafından içselleştirilmeye, yani kendi örtülü bilgilerini genişletmek, yaymak ve yeniden biçimlendirmek için kullanmaya başlar. Bu türde ki bir bilgi dönüşümü, yaparak veya kullanarak öğrenme ile ilişkilidir. Metin, ses veya video formatlarıyla belgelendirilen açık bilgi içselleştirme sürecini kolaylaştırır. Örneğin, çalışanlar meslekleri ve şirketleri hakkında belgeleri ve

kitapları okuyarak, onları iyice düşünüp taşınarak, örtülü bilgi tabanlarını zenginleştirmek için bu belgelerdeki yazılı açık bilgiyi içselleştirirler.

1.4. Bilgi Tabanlı Organizasyonlar

Günümüz bilgi toplumu ve bilgi ekonomisi içinde faaliyetlerini sürdüren firmaların çoğu etkin bir biçimde faaliyette bulunabilmeleri için bilgi tabanlı organizasyon (BTO) olma veya bilgi tabanlı organizasyon yaratma fikrini kabul etmektedirler (Drucker, 1989, 1999; Nurmi, 1998; Skyrme ve Amidon, 1997a; Winch ve Schneider; 1993; Zack, 2003a, 2003b). Bununla birlikte bilgi tabanlı bir organizasyon yaratmak kısa dönemli bir süreç değildir. Bu konu ile ilgilenen uygulayıcıların çoğu bunun bir seyahat olduğunu tanımlamışlardır. Çoğu organizasyon bu seyahate bilgi yönetimi takımlarını yaratarak ya da yaratmayı planlayarak başlamışlardır. Böyle bir girişim yıllarca süren (10 yıl veya daha fazla) bir çabayı gerektirmektedir (Skyrme ve Amidon, 1997a).

Zack'a göre (2003a, 2003b) bugün şirketlerin çoğu bilgi tabanlı organizasyon olma gerekliliği fikrini kabul etmelerine rağmen, çok azı bunun ne anlama geldiğini ve BTO neden olan değişiklikleri nasıl uygulaması gerektiğini doğru olarak bilir. Zack buradaki problemi genel olarak bir şirketin ürünlerinin ve hizmetlerinin temelinde ne kadar bilgi varsa organizasyonun o kadar bilgi tabanlı olması tanımının yanlışlığına bağlamaktadır. Diğer bir deyişle, işletmenin ürünlerinde ve hizmetlerinde bilgi yoğun ise o işletme bilgi tabanlı bir organizasyondur. Fakat ürünler ve hizmetler sadece müşteriler için maddi ve görülebilir varlıklardır. Bu yüzden, bir işletme, firma içinde know-how ve firma dışında müşterinin ihtiyaçları ile buluştuğunda BTO'yu yaratır (Numri, 1998). Bilgi tabanlı bir organizasyon yaratmadaki birinci ana hamle; ne bildiğini bilmek ve sonra onu işletme bünyesinde paylaşılması ve yarattığı etkidir. İkinci ana hamle ise; yaratılan bu yeni bilginin yenilik sağlamasıdır (Skyrme ve Amidon, 1997a). Bu iki ana hamleden birincisi ve en yaygını zaten organizasyonun bazı yerlerinde mevcut olan bilginin uygunluğu ve yayılabilirliğidir. İkincisi ve uzun dönemde potansiyel olarak daha değerli olan yeni bilginin yaratılması ve bunun hızlı bir şekilde yeni ve geliştirilmiş ürünlere, hizmetlere ve süreçlere dönüştürülmesidir.

Bilginin yaratılması, paylaşılması ve uygunluğu bilgi tabanlı organizasyonların odak noktasıdır. Şirketler iş yararlarında, maliyet tasarruflarında, daha iyi ürün ve hizmetlerde ve müşteri memnuniyetinde önemini gördükleri bilgiyi stratejik olarak açık ve sistematik bir şekilde uygulamaya başladıklarında bilgi tabanlı organizasyon olma yolunda ilerleyebilir (Skyrme ve Amidon, 1997a). Organizasyonlar bilginin yaratılması, yönetilmesi ve transfer edilmesinin önemini farkında olup bunu örgütsel stratejilerinde ihtiyaç duyulan rekabet haline dönüştürme başarısını gösterdikleri ölçüde bilgi tabanlı organizasyonlar olabilir (Chase, 1997a).

Bilgi tabanlı organizasyonların karakteristikleri Zack (2003a, 2003b) tarafından süreç, yer, amaç ve perspektif olarak sınıflandırılmaktadır. Buna göre süreç; bir organizasyonda yapılan faaliyetleri ortaya koyar. Bunlardan bazıları doğrudan bir ürünün yapılması ve bir hizmetin satın alınmasını içerir. Diğerleri ise bunlardan daha az önemli sayılmayan yardımcı faaliyetlerdir. Yer; organizasyonun sınırlarıdır. Bilginin paylaşılması ve yaratılması amaçları sık sık geleneksel legal sınırlar ötesinde meydana gelmektedir. Amaç; organizasyonun misyon ve stratejisi ile ilişkilidir. Örneğin, organizasyonlar müşterilerine daha yararlı nasıl hizmet etmeyi amaçlamaktadırlar. Perspektif ise dünyaya bakış açısı ve kültürün bir organizasyonun kararlarını etkilemesi ve zorlamasıdır.

Drucker'a (1989, 1999) göre; bilgi tabanlı organizasyonlar genelde komuta-kontrole dayalı şirketlerden çok daha fazla uzmanlık gerektirir. Ayrıca uzmanlar, şirketin merkezlerinde değil faaliyetlerde bulunur. Bilgi tabanlı organizasyonlar, hukuk danışmanlığı, halkla ilişkiler ve personel ilişkileri gibi önemli çalışmalara ihtiyaç duyarlar. Bilgi tabanlı organizasyonlar, geleneksel organizasyonlara göre daha düz bir organizasyon yapısına sahiptirler. Bilgi tabanlı organizasyonda bilgi esas olarak tabanda, farklı bir çalışma yapan ve kendi kendilerini yönlendiren uzmanların kafalarında. Son olarak bilgi tabanlı organizasyonda işin büyük bir bölümü farklı bir biçimde yapılmaktadır. Yani, geleneksel bölümler, standart gözetim birimleri, uzman eğitim ve görevlendirme merkezleri olarak işler görecektir; işin görüldüğü yerler olmayacaktır. İş büyük ölçüde göreve yönelik ekiplerde gerçekleşecektir. Bu tür bir örgütsel yapı, ilişkilerden ve iletişimden bireysel sorumluluğa kadar daha fazla önem

verilmesini ve daha büyük bir öz disiplin gerektirecektir. Ayrıca büyük ve başarılı bilgi tabanlı organizasyonlarda genellikle orta kademe yönetim yoktur.

Şirketlerinin bilgi tabanlı organizasyonlara dönüşümünü isteyen yöneticiler aşağıdaki bir çok anahtar eylemlere odaklaşmaya ihtiyaçları vardır (Zack, 2003b).

1. Bilgi ile ilgili ifadelerde organizasyonun misyonunu ve amacını tanımlamak.
2. Bilgi ile ilgili ifadelerde organizasyonun bulunduğu endüstriyi ve pozisyonu tanımlamak.
3. Akıllarda bilgi ile birlikte stratejiyi formüle etmek.
4. Şirketin stratejik bilgi gereksinimlerini doğrudan destekleyen Bilgi Yönetimi (BY) süreçlerini ve yapılarını uygulamak.
5. Şirketi bir stratejik öğrenme organizasyonuna dönüştürmek.
6. Şirketin müşterilerini ve pazarlarını sadece temel ürünlere ve hizmetlere değil aynı zamanda onlardan ne kadar öğrendiklerine göre bölümlendirmek.
7. Öğrenmeyi bir harcama olarak değil bir yatırım olarak ele almak.
8. İş modelini yeniden düşünmek.
9. İnsan kaynakları yönetimini ciddi olarak ele almak.
10. İç ve dış iletişimi koordine ederek organizasyonun misyonunu güçlendirmek.

1.5. Bilgi Yönetimi

1.5.1. Bilgi Yönetiminin Tanımı ve İçeriği

Wiig (1994) bilgi yönetiminin sürekli bir temel dahilinde örgütün akıllı-eylemler yapmasını sağlayan tüm faaliyetleri ve perspektifleri çerçeveleyen kavramsal bir yapı olduğunu ve işletmenin bilgi varlıklarını elde etmesi, yönetmesi ve bunlardan yararlar sağlaması faaliyetlerini içerdiğini belirtmektedir. Sveiby (1996) bilgiyi tanımlarken maddi olmayan varlıkların önemini vurgulamış ve bilgi yönetimini “maddi olmayan varlıklardan değer yaratma sanatı” olarak tanımlamıştır.

Bilgiyi değerli kılan özellikleri yanında; bilginin kendi yönetimini zor hale getirdiği bazı özelliklerinin de olduğunu belirten Davenport ve Prusak (2001, s.27) “bilgi bir düzen içindeki deneyimlerin, değerlerin, amaca yönelik enformasyonun ve

uzmanlık görüşünün yeni deneyimleri ve enformasyonu bir araya getirip değerlendirilmesi için bir çerçeve oluşturan esnek bir bileşimdir” şeklinde bir tanımlama yaparak bilgi yönetimini açıklamaya çalışmışlardır.

Kar amacı gütmeyen bir eğitim ve araştırma organizasyonu olan Amerika Verimlilik ve Kalite Merkezi APQC yukarıdaki bilgi yönetimi tanımlamalarını biraz daha genişleterek bilgi yönetimini “insanları ve enformasyonu kapsayan bilgi varlıklarını yaratmak, korumak ve kullanmak için meydana gelmiş bir stratejiler ve yaklaşımlar grubu” olarak ele almıştır. Bu stratejiler ve yaklaşımlar grubu örgütün daha fazla değer yaratabilmesi için ihtiyaç duyulan bilgiyi doğru zamanda doğru bireylere ulaştırır (Hasanali, 2002). Böylece örgütün uygulamaları ve yaklaşımlarının örgütün her yerinde oluşması sağlanır (World Bank, 1998).

Bir danışma firması olan KPMG Management Consulting ise (1998, s.5; 1999; s.6) hazırlamış oldukları bilgi yönetimi araştırma raporlarında bilgi yönetimini “performansı arttırmak için bir organizasyon içinde sistematik ve organize olarak bilginin kullanılmasına teşebbüs edilmesidir” şeklinde tanımlamıştır.

Beijerse (1999, s.102) göre ise “bilgi yönetimi, veri ve enformasyona anlam veren bir süreç içerisinden geçerek bu veri ve enformasyonu anlamlı hale getirmek için (enformasyon, deneyim, yetenekler, kültür, karakter, kişilik, duygular vb. kullanılan uygun kaynaklar tarafından) bilgi işçilerinin stratejik-yönlü motivasyon ve destekle sahip olduğu kabiliyetlerini geliştirmesi, arttırması ve kullanması sayesinde örgütsel amaçları başarmaktır”. Bu tanımdan, bilgi yönetiminin temel amacının örgütsel amaçlara ulaşmak olduğu anlaşılmaktadır.

Bilgi ve bilgi yönetimi ile ilgili bir çok çalışmalar yapan Skyrme (1999) bilgi yönetimini süreç olarak ele alarak “bilgi yönetimi hayati önem taşıyan bilginin açık ve sistematik yönetilmesi ve bu bilginin yaratma, organize etme, dağıtma, kullanma ve işleme süreci ile birleştirilmesidir” biçiminde bir tanımlama yapmıştır. Görüldüğü gibi bu tanımda bilgi yönetiminde, çok önemli bilgilerin bir süreç dahilinde açık ve sistematik bir şekilde yönetilmesi üzerinde durulmuştur.

Bilginin yönetilmesini bir süreç olarak ele alanlardan Gupta, Iyer ve Aronson (2000a, s.17) bilgi yönetimini “örgütlere problem çözüme, dinamik öğrenme, stratejik planlama ve karar verme gibi faaliyetler için gerekli olan önemli enformasyon ve deneyimin bulunmasına, seçilmesine, organize edilmesine, yayılmasına ve transfer edilmesine yardım eden bir süreçtir” biçiminde tarif etmiştir.

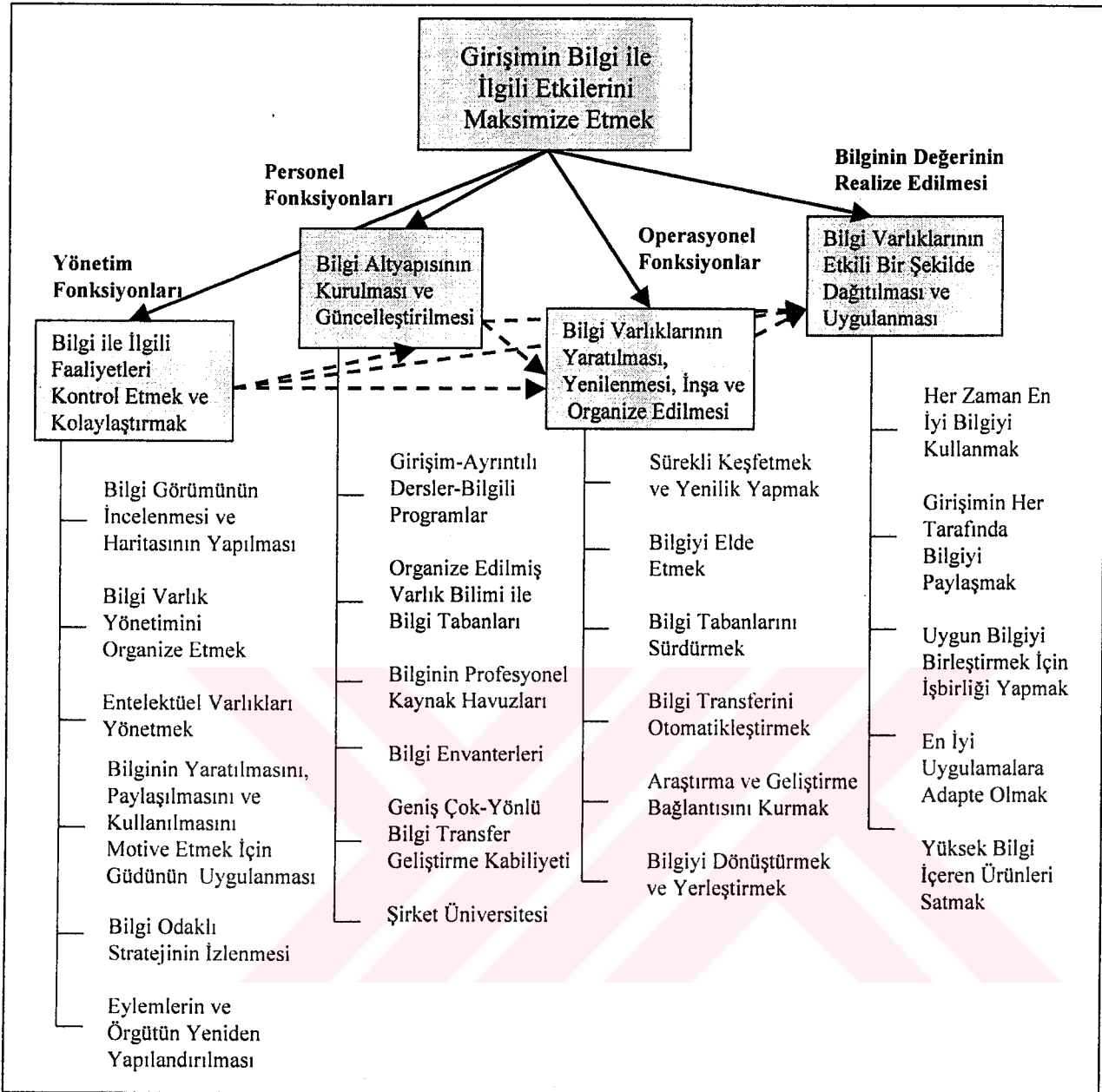
Bu tanımlardan da anlaşıldığı gibi bilgi yönetimi örgütsel hedefleri yerine getirmek için uygun ve gerekli bilginin saptanmasını, analiz edilmesini ve daha sonra bilgi varlıklarını geliştiren faaliyetlerin planlanmasını ve kontrolünü içerir. Ayrıca bilgi yönetimi sadece bilgi varlıklarını yöneten bir süreç değildir. Aynı zamanda bilginin geliştirilmesini, korunmasını, kullanmasını ve paylaşılmasını kapsayan bir süreçtir (Civi, 2000).

Yönetimsel bir yaklaşımla sistematik ve açık bir bilgi yönetimi Şekil 1.4’de gösterilen ve aşağıda da vurgulanan dört alanı içine alır (Wiig, 1997a, s.402; 1997b, s.8).

- Yukarıdan aşağıya bilgiyi ilgilendiren faaliyetlerin kontrol edilmesi ve kolaylaştırılması,
- Bilgi altyapısının yaratılması ve devam ettirilmesi,
- Bilgi varlıklarının yenilenmesi, organize edilmesi ve dönüşümünün sağlanması,
- Bilgi varlıklarının değerini gerçekleştirmek için bilgi varlıklarının kullanılması.

Bilgi yönetiminin alanlarını gösteren Şekil 1.4 aynı zamanda bilginin ilişkili olduğu uygulamaları ve faaliyetleri de belirtmektedir.

Ayrıca Binney (2001) organizasyonlara daha uygun bilgi yönetimi uygulamalarına yardım etmek amacıyla “bilgi yönetimi spektrumu” geliştirmiştir. Binney (2001) bilgi yönetimi uygulamaları için bilgi yönetimi elemanlarını işlemsel, analitik, varlık yönetimi, süreç, gelişimsel ve yenilik/yaratma bilgi yönetimi olarak altı ana grup içinde toplamıştır.



Şekil 1.4. Bilgi Yönetiminin Dört Alanı

Kaynak: Wiig, 1997b, s.17

Bu elemanların hepsi “Bilgi Yönetimi Spektrumu” olarak adlandırılır. Bilgi yönetimi spektrumu, incelenen tüm bilgi yönetimi uygulamalarını kapsayan bir yapıdır. Tablo 1.2 bilgi yönetimi spektrumu elemanları olarak isimlendirilen grupları ve bu gruplar tarafından ayrıntılı bir biçimde düzenlenen literatürdeki bilgi yönetimi uygulamalarını gösterir.

Tablo 1.2. Bilgi Yönetimi Spektrumunun Düzenlediği Bilgi Yönetimi Uygulamaları

	İşlemsel	Analitik	Varlık Yönetimi	Süreç	Gelişimsel	Yenilik ve Yaratma
Bilgi Yönetim Uygulamaları	-Olaylara Dayalı Akıl Yürütme -Yardım Masası Uygulamaları -Müşteri Servisi Uygulamaları -Sipariş Giriş Uygulamaları -Hizmet Görev Destek Uygulamaları	-Veri Ambarı -Veri Madenciliği -İş Zekası -Yönetim Bilgi Sistemleri -Karar Destek Sistemleri -Müşteri İlişkileri Yönetimi -Rekabetçi Zeka	-Entelektüel Varlık -Belge Yönetimi -Bilgi Değerinin Saptanması -Bilgi Depoları -İçerik Yönetimi	-Toplam Kalite Yönetimi -Kıyaslama -En İyi Uygulamalar -Kalite Yönetimi -İş Süreç Mühendisliği -Süreç Gelişimi -Süreç Otomasyonu -Öğrenilmiş Dersler -Metodoloji -ISO9XXX	-Beceri Gelişimi -Personel Yetenekleri -Öğrenme -Öğretme -Eğitim	-Gruplar -İşbirliği -Tartışma Formları -Ağ -Sanal Takımlar -Araştırma ve Geliştirme -Disiplinler Arası Takımlar

Kaynak: Binney, 2001, s.35.

1.5.2. Bilgi Yönetiminin İlkeleri

Bilgi yönetimi ile ilgili on ilke Davenport (1998) tarafından geliştirilmiştir. Bu ilkelerin her biri içerik ve ele aldığı konular bakımından tartışılabilir olmakla birlikte bugün bir çok firma bu ilkelerle karşılaşmakta ve bunların yol açtığı çeşitli durumlarla mücadele etmektedir. Davenport'un (1998) geliştirdiği bilgi yönetiminin bu on ilkesi aşağıda sıralanmaktadır.

- 1- *Bilgi yönetimi pahalıdır (Bilgisizlik de öyle):* Bilgi bir varlıktır, ama bilginin etkili yönetilmesi diğer varlıklara yatırımı gerektirir. Bu yüzden bilgi yoğun şirketler gelirlerinin %5-%10 arasındaki bir kısmını bilginin geliştirilmesine ve yönetilmesine harcayabilir. Bilgi yönetimi pahalı iken bilgi yönetiminin mevcut olmamasının karşılığını da bilmek gerekir. Örneğin, anahtar çalışanların bildiklerini unutma maliyeti, müşteri sorunlarının hızlı cevap verememenin maliyeti nedir? Organizasyonlar kalitenin değerini belirlemeye çalışıyorsa, kötü kaliteli ürünlerin ve hizmetlerin maliyetini de belirlemelidir. Eğer bir firma

- bilginin değerini değerlendirmek istiyorsa, bilgisizliğin de maliyetini ölçmeğe çalışmalıdır.
- 2- *Etkili bir bilgi yönetimi insanların ve teknolojilerin ortak çözümlerini gerektirir:* Bilgisayarlar ve iletişimler büyük bir şekilde bilginin elde edilmesine, saklanmasına, dönüşümüne, dağıtımına ve akışına yardım ederken, insanlar karar vermek için kendine has bir biçimde farklı bilgiyi yorumlayarak ve sentezleyerek büyük bir resme dönüştürür. Veri ve enformasyon ancak kişiler tarafından yorumlanarak anlamlı hale getirilir ve bilgiye dönüştürülür. Böylece anlamlı hale gelen bilgiyi firmalar kendi yararlarına kullanırlar.
- 3- *Bilgi yönetimi ileri derecede politiktir:* Bilgi güçtür. Bu yüzden, bilgi yönetiminin ileri derecede politik bir girişim olduğu kimseyi şaşırtmamalıdır. Eğer bilgi güç, para ve başarı ile birleşirse, lobi faaliyetleri, entrikalar, politik oyunlar ve arka odalarda veya kapalı kapılar arkasında dönen işler ve pazarlıklar olacaktır. Bu yüzden, eğer bilgi yönetimi girişimlerinde politika oluşturulmazsa, örgüt daha sonra bilginin değerini anlamayacaktır. Diğer bir ifadeyle, etkin bir bilgi yönetimi için bir bilgi politikasının geliştirilmesi gereklidir.
- 4- *Bilgi yönetimi bilgi yöneticilerini gerektirir:* Diğer kaynaklarda (finansal ve insan kaynakları) olduğu gibi bilgi için üst düzey yönetim seviyesinde sorumluluk verilmedikçe bilgi iyi yönetilemeyecektir. Bir firmada bilginin toplanması, sınıflandırılması, bilgi yönlü teknoloji altyapısının kurulması ve bilgi kullanımının kontrol edilmesi görevlerinin yerine getirilmesi üst düzey sorumluluk gerektirir. Bu yüzden bugün bir çok firmada bilgi yönetimi için üst düzey sorumluluk pozisyonu olan “Bilgi Müdürleri” (Chief Knowledge Officers = CKOs) doğmuştur.
- 5- *Bilgi yönetimi, modellerden çok haritalardan, hiyerarşiden çok pazarlardan yararlanır:* Bilgiye ait bir hiyerarşik model veya yapı yaratmak için bilgi yönetiminin Brittanica’s Propaedia ansiklopedisi gibi bilgiyi toplaması ve sınıflandırması teşvik edilir. Ancak, çoğu organizasyon bilgi pazarında daha iyi durumdadırlar. Çünkü bu organizasyonlar bilgi pazarının işlemesine ortam

sağlayarak basit bir şekilde müşterinin isteklerini uygun biçimde sağlamakta ve düzenlemektedirler. Buradaki tartışma geniş bir veri tabanı veya bilgi kaynaklarının sözlüğü değildir. Çünkü büyük ölçekli şirketlerin veri modellemesi başarısızlığı bunun kanıtıdır. Bununla birlikte pazar veya müşteri bilgilerinin basit bilgi haritaları başarıyı yakalamaktadır. Bilgi haritaları sayesinde, bilgi kullanıcıları aradıkları bilgiyi nerede ve hangi spesifik terimlerle kolayca bulabileceklerini görmektedirler.

- 6- *Bilgiyi paylaşmak ve kullanmak sık sık doğal olmayan hareketlerdir:* İnsanın bilgiyi saklamak ve başkalarının bilgisinden şüphelenmek eğilimi vardır. Bireyler genelde kendilerine ait bilgilerinin değerli olduklarını düşünüp başkalarıyla paylaşmak istemeyebilir veya kendi işi bilgi yaratmak ise birey başkalarının bilgisini kullanarak riske girmek istemeyebilir. Fakat bilgi kullanıldıkça örgüte katkı sağlayacak ve bilgiler paylaşıldıkça yeni bilgiler elde edilecektir. Bu yüzden, işletmede çalışan bireyler bilgi yöneticileri tarafından bilgiyi paylaşması ve kullanılması için teşvik ve motive edilmelidir.
- 7- *Bilgi yönetiminin anlamı bilgi çalışma sürecini geliştirmektir:* Kapsamlı bir bilgi yönetim sürecini geliştirmek çok önemlidir. Fakat bilgi, çok az spesifik bilgi çalışma süreçlerinde yoğun bir biçimde üretilir, kullanılır ve paylaşılır. Spesifik süreçler firma ve endüstrilerde değişir. Fakat bu süreçler pazar araştırması, ürün dizaynı ve gelişimi ve sipariş hazırlama ve fiyatlaması gibi işlevsel süreçleri de kapsamaktadır. Eğer bilgi yönetimi üzerinde gerçek gelişmeler yapılmak isteniyorsa gelişmeler bu anahtar iş süreçlerinde yapılmalıdır. Kısaca, bilginin yaratılması, kullanılması ve paylaşılmasını içeren bu süreçler geliştirilmelidir.
- 8- *Bilgiye ulaşmak sadece başlangıçtır:* Bilgi kullanıcıları bilgi ile ilişkili karışık konularda onu tekrar tanımlamak için daha aktif olmalı ve bilgiyi yararlı formatlar haline dönüştürmelidir. Bu yüzden, bilgiye ulaşmak önemli ama yeterli değildir. Başarılı bir bilgi yönetimi dikkat ve ilgiyi de gerektirir.

- 9- *Bilgi yönetimi hiçbir zaman son bulmaz:* Bilgi yönetimi bir defalık gerçekleşen bir girişim değildir. Bilgi yönetimi finansal ve insan kaynakları yönetimi gibi devamlılık gösteren bir yönetim görevidir. Bilginin hiçbir zaman tamamen yönetildiği bir zaman yoktur.
- 10- *Bilgi yönetimi bir bilgi sözleşmesini gerektirir:* Çoğu firmaların sahip olduğu veya yararlanma hakkına sahip olduğu çalışanların bilgileri açık değildir. Çalışanların kafalarında sakladığı bilgiler, bilgisayarlarda saklanan bilgiler, size danışmanlık yapanların bilgileri gibi konularla ilgili durumlar için çok az firmanın politikası vardır. Çalışanlar işlerini değiştirebilirler, size danışmanlık hizmeti veren bir firma sizin rakibinize de danışmanlık yapabilir. Tüm bu konuların hukuksal yönleriyle ilgili entelektüel varlık hukuku gittikçe hızlı bir şekilde gelişmektedir.

1.5.3. Bilgi Yönetiminin Önemi ve Sağladığı Avantajlar

Özellikle 1990'lı yıllardan itibaren pazarlarda artan rekabeti karşılamaları ve başarılı olabilmeleri kritik bir biçimde kaliteli bilgilere bağlı olan işletmeler anahtar iş süreçlerine başvurarak bilgiyi yönetmektedirler (Ndlela ve Toit, 2001). Bilgi işletmelere rekabet avantajı yaratmak ve bu avantajı sürdürmek için en önemli kaynaktır (Beckett, Wainwright ve Bance, 2000; Murray, 2002). Bu yüzden, Mackintosh, Kingston ve Filby (1999) bilgi yönetimi uygulayıcılarına, aşağıdaki bazı sebepleri göz önüne alarak bilgi yönetiminin niçin önemli olduğunu vurgulamaya çalışmıştır.

- Pazar gittikçe artan bir şekilde rekabetçi olmakta ve yenilik artmaktadır. Bu yüzden, bilgi aynı oranda geliştirilmeli ve özümsemelidir.
- Şirketler müşteri değeri yaratmak için yaptıkları işlere odaklaşarak onları organize etmektedirler. Personelin fonksiyonları azalmakta ve aynı zamanda o derece yönetim yapıları da azalmaktadır. İş süreçleri ile aynı seviyedeki müşteri formal metotlarıyla personel fonksiyonunun informal bilgi yönetiminin yer değiştirmesine ihtiyaç vardır.
- Rekabet baskıları değerli iş bilgilerini tutan iş gücü büyüklüğünü azaltır.
- Deneyim ve bilgiyi elde etmek zaman alır. Bunun için çalışanların gittikçe daha az zamanı vardır.

- Çalışanların erken emeklilik ve devir hızının artma eğilimlerinin olması bilginin kaybolmasına yol açar.
- Ulusal sınırlar ötesi kaynak arama operasyonları karmaşıklığı artırır.
- Stratejik yöndeki bir değişim spesifik bir alanda bilginin kaybına neden olabilir. Sonra, bunu takip eden politikadaki bir değişiklik bu bilgi için yenilenmesi gereken bir gereksinime yol açabilir. Bununla birlikte, bilgi artık çalışanlarla birlikte orada olmayabilir.

Bilgi yönetiminin niçin önemli olduğunu vurgulayan bu sebeplerle birlikte, artık yapılan işin çoğu bilgi temelli olmakta, örgütler bilgi temelinde rekabet etmekte, ürünler ve hizmetler çok önemli bilgi bileşenleri ile birlikte artan oranda kompleks olmakta ve hayat boyu öğrenme kurumların bir gerçeği olduğundan dolayı işletmeler için bilgi yönetiminin önemi kaçınılmaz olmaktadır (Barclay ve Murray, 2000).

Bu nedenlerden dolayı Beijerse'e (1999) göre bilgi yönetimi sayesinde örgütler ;

- Etkinliğini geliştirebilir,
- Pazarda daha akıllı faaliyetler sayesinde pazar payını geliştirebilir,
- Şirketin sürekliliğini arttırabilir,
- Şirketin karlılığını arttırabilir,
- Ürün gelişimi ve pazarlama arasındaki etkileşimi optimize edebilir,
- Temel yetenekleri geliştirebilir,
- Profesyonellerin öğrenmesini daha etkin ve verimli yapabilir,
- Birleşme ve ortaklıkta yeni bilgi ve teknoloji satın alınması veya elde edilmesi gibi karar verme için daha iyi bir temel sağlayabilir,
- Bilgi işçileri arasında haberleşmeyi geliştirebilir,
- Bilgi işçilerinin şirkette kalmalarını sağlayabilir,
- Şirketi temel iş ve kritik şirket bilgilerine odaklaştırabilir.

Bilgi yönetiminin sağladığı bu avantajlara bir çok araştırmacının (Chase, 1997a; Chong ve diğ., 2000; Hackett, 2000; KPMG, 1998, 1999; McAdam ve Reid, 2000, 2001; Skyrme ve Amidon, 1997a, 1997b) yaptığı ampirik çalışmalar sonucu elde ettiği bilgi yönetiminin karar vermeyi geliştirme, müşteriye karşı duyarlılığın artması,

yeniliğin gelişmesi, maliyetlerin azalması, satışların artması, değişime hızlı uyum sağlama, kalitenin artması, yeni iş fırsatlarının oluşması, en iyi uygulamanın paylaşılması ve yeni ürün geliştirmenin artması gibi faydaları da ekleyebiliriz. Bunun yanında bu araştırmacıların elde ettiği bilgi yönetimi avantajlarını ayrıntılı olarak Tablo 1.3'de ki gibi göstermek mümkündür.

Tablo 1.3. Bilgi Yönetimi Avantajlarının Sınıflandırılması

<p>Skyrme ve Amidon (1997a)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Müşteriye karşı duyarlılık • Yeniliğin gelişmesi • Etkinliğin artması • Karar vermeyi geliştirme • Esnekliğin artması • Kalitenin gelişmesi • Normalin üzerinde gayret sarf edilen çabalarda azalma • Yetki verme 	<p>Chase (1997a)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Karar vermeyi geliştirme • Müşteriye karşı duyarlılığı artırma • İnsanların ve faaliyetlerin etkinliğinin artması • Yeniliğin gelişmesi • Ürün ve servislerin gelişmesi • Maliyetlerin azalması • Değişime uyum sağlamak için esnekliğin artması • Yeni ürün ve hizmetlerin pazara sunum zamanının azalması • Satışların artması • Süreçlerin zaman devrini azaltmak
<p>KPMG (1998)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Daha iyi karar verme • Anahtar konulara daha iyi cevap verme süresi • Karın artması • Verimliliğin gelişmesi • Yeni/ilave iş olanaklarının yaratılması • Maliyetlerin azalması • En iyi uygulamanın (best practice) paylaşımı • Pazar payının artması • Artan hisse fiyatı • Daha iyi eleman çekme/elde tutma 	<p>KPMG (1999)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Daha iyi karar verme • Anahtar konulara daha kısa cevap verme zamanı • Daha iyi müşteri yönetimi • Çalışanların yeteneklerini geliştirme • Verimliliği geliştirme • Yeni çalışma yolları • Maliyetlerin azaltılması • Ek iş fırsatlarının yaratılması • En iyi uygulamaların paylaşımı • Karın artması • Pazar payının artışı • Yeni ürün gelişiminin artması • Eleman çekme gücü/elde tutma • Artan hisse fiyatı
<p>Chong ve diğ. (2000)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Satışların artması • Aynı projelerdeki sabit maliyetlerin azalması • Daha iyi müşteri hizmeti • Çalışanların daha iyi iştiraki • İletişim akışını geliştirmek • Problemin çözüm zamanında azalış • Proje yönetimini geliştirmek 	<p>McAdam ve Reid (2000, 2001)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kalitenin iyileştirilmesi • Etkinliğin artırılması • Yönetimin öğrenme becerisinin gelişmesi • Ürünlerin/hizmetlerin gelişmesi • Operasyon maliyetlerinin azalması • Yeni ürünler/hizmetler • Zaman devrinin azalması • Pazar için zamanın gelişmesi • Satışların artması

Tüm bu ileri sürülen ve yapılan araştırmalarla elde edilen bilgi yönetim yararlarını bir çatı altında toplamak gerekirse bilgi yönetimi yararlarını Tablo 1.4’de ki biçimde sınıflandırabiliriz.

Tablo 1.4. Bilgi Yönetimi Yararları

<ul style="list-style-type: none"> •Karar vermeyi çabuklaştırma •Müşteriye karşı duyarlılığın artması •Yeniliğin gelişmesi •İnsanların ve faaliyetlerin etkinliğinin artması •Ürün ve servislerin gelişmesi •Maliyetlerin azalması •Değişime uyum sağlamak •Yeni ürün ve hizmetlerin pazara sunuş zamanının azalması •Satışların artması •Süreçlerin zaman devrini azaltmak 	<ul style="list-style-type: none"> •Kalitenin artması •Daha iyi müşteri yönetimi •Verimliliği artırma •Karın artması •Pazar payında artış •Anahtar iş konularına hızlı cevap verebilme •Çalışanların yeteneklerini geliştirme •Yeni iş fırsatları •En iyi uygulamaların paylaşımı •Yeni ürün gelişiminin artması
---	--

1.5.4. Bilgi Yönetiminin Karşılaştığı Engeller

Şirketlerin bilgi yönetimi uygulamalarında örgütsel amaçlara ulaşabilmek için yukarıdaki avantajları elde etmenin yanında, karşılaşıcağı bazı engeller veya güçlükler de olabilecektir. Başarılı bir bilgi yönetimini engelleyen ana nedenler pazarlar, müşteriler, tedarikçiler veya rakiplerle ilgili konular değil şirket içi engellerdir (Hackett, 2000). Hackett, bilgi yönetimi ile ilgili 12 şirket üzerinde hazırlamış olduğu raporda bilgi yönetiminin başarısındaki en büyük engelin bilgi yönetimi ihtiyacının açık bir şekilde anlaşılmasına bağlamaktadır. Bu yüzden Demarest (1997) bilgi yönetimini etkili bir şekilde uygulamak isteyen örgütlerin aşağıdaki konularla ilgili olarak cevaplamak zorunda oldukları anahtar sorular olduğunu ileri sürmüştür. Bu sorular özet olarak,

- Bilginin değeri, amacı ve rolü hakkında yöneticilerin kültürleri, tepkileri ve inançları,
- Firma içinde bilginin yaratılması, dağıtımı ve kullanımı,
- Bir firmanın bilgi yönetiminin etkili kullanımı ile beklediği stratejik ve ticari yararların çeşidi,
- Firmadaki bilgi sistemlerinin deneyimi (olgunluğu), ve
- Bilgi yönetimi programında teknolojinin rolüdür.

KPMG'nin (1998) bilgi yönetimi ile ilgili yaptığı araştırmada şirketlere bilgi yönetiminde yüz yüze kaldıkları engeller sorulduğunda, şirketlerin bilgiyi paylaşma isteği olmasına rağmen, sırasıyla zamanın yetersizliği, bilgi yönetimi tekniklerindeki yetersizlik, bilgi yönetimi ve yararlarını anlamamak karşılaşılan engellerin ana nedenleri olarak ortaya çıkmıştır. Bunları sırasıyla, bilgi yönetimi için üst yönetimin fazla destek olmayışı, bilgi yönetimi girişimleri için maddi yetersizlik ve mevcut kültürün bilgi paylaşımını desteklememesi gibi engeller takip etmiştir.

KPMG (1999) tarafından yapılan bir diğer araştırmada ise şirketlerin bilgi yönetiminden bekledikleri faydalar ile elde ettikleri faydalar arasındaki fark ise sırasıyla yetersiz iletişimden dolayı kullanıcının kavrama noksanlığı, bilgi yönetiminin günlük çalışma pratiklerine entegre olamayışı, sistem karmaşık olduğundan öğrenmek için zamanın yetersizliği, eğitimsizlik, kullanıcının kişisel faydaları göremeyişi, üst yönetimin çok fazla destek vermemesi, ve teknik problemlerden doğan başarısızlığa bağlamışlardır.

Skyrme ve Amidon (1997a, 1997b), yatırımın gerekçesi, bilgiyi paylaşan kültürü yaratma, bilgi ajandası yapmak, bilgi liderliği, ağların bakımı, uygun teknolojiyi seçmek, karışık durumlarda sistematik dengeyi kurma gibi bilgi yönetiminin karşılaşılaacağı bir grup güçlükleri ortaya koymuşlar ve bunların fırsatlara dönüştürülerek yararlanabileceğini belirtmişlerdir.

Bilgi yönetimi stratejilerinin geliştirilmesine ve uygulanmasına engel teşkil eden konuları Chase (1997a) "yumuşak konular" (soft issues), "sert konular" (hard issues) ve

diğer alanlar olarak incelemiştir. Yumuşak konular sırasıyla, örgüt kültürü, problemin sahiplenilmemesi, zamanın yetersizliği, örgütsel yapı, üst yönetimin sorumluluğu, ödüllendirme/takdir etme, takım çalışmasında ziyade bireyselliğin vurgulanmasıdır. Sert konular, enformasyon ve iletişim teknolojileridir. Diğer alanlar ise standart olmayan süreçlerdir. Bu konular arasında %80'lik bir oranla örgüt kültürü tüm endüstri/sektör dallarında ve coğrafi bölgelerde ilk sırada yer almıştır.

Bilgi yönetimi için engel oluşturan konuları Chong ve diğerleri (2000) ise önem sırasına göre enformasyon fazlalığı, bilgiyi paylaşmak için çalışanların motivasyonu, şirketteki teknolojinin düzeyi, çalışanların bilgi yönetimi ile ilgili rollerini ve sorumluluklarının tanımlanması, mevcut enformasyon teknolojileri arasındaki çalışma, ağ sistemlerinin güvenliği, eski veri ve diğerleri şeklinde ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak, eğer şirketler bilgi yönetiminin önündeki güçlükleri aştıkları ve bunları fırsata çevirdikleri takdirde bilgi yönetimini sağladığı faydaları elde edecekler ve rekabet avantajı sağlamış olacaklardır.

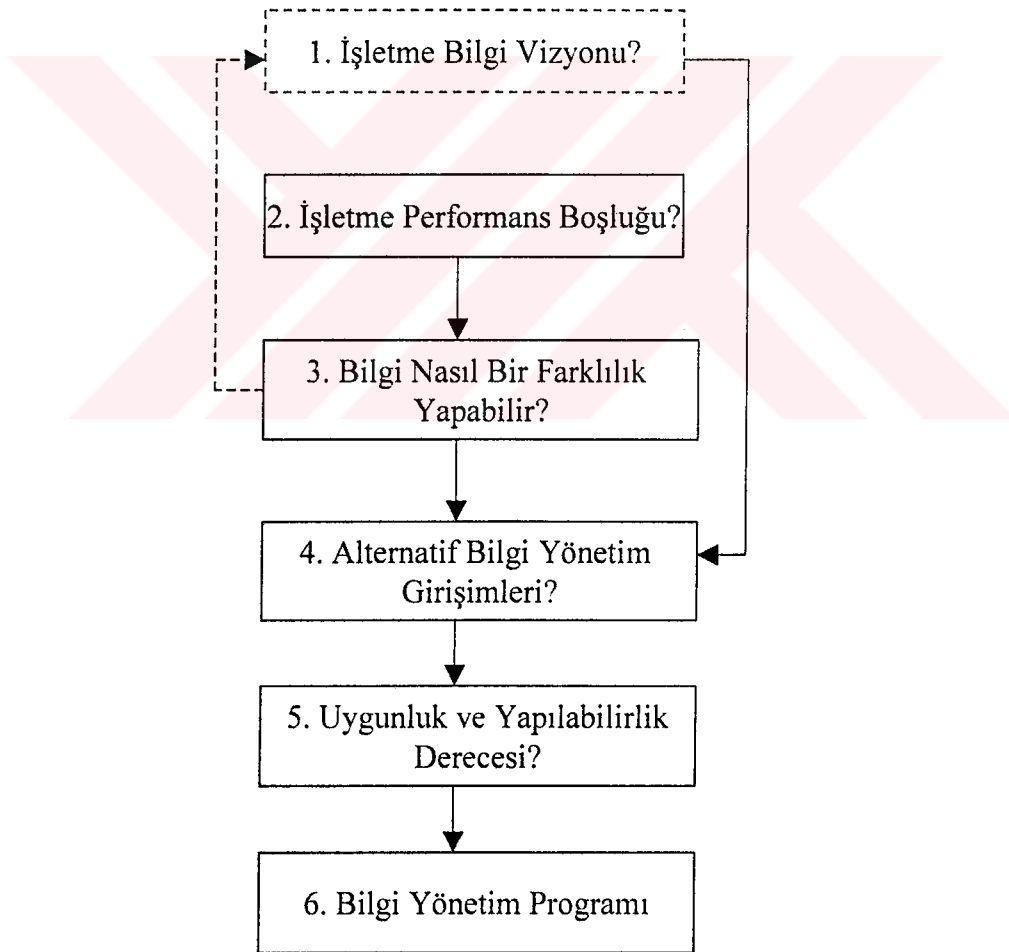
1.5.5. Bilgi Yönetimi Stratejileri

Bir işletmede herhangi bir faaliyete başlamadan önce bu faaliyetle ilgili ulaşılmak zorunda olunan amaç ve hangi yolla ulaşılabacağı açık olmalıdır. Diğer bir deyişle, amaçlar ve ayrıca bu amaçlara ulaşma yönü ve biçimi açık olarak tanımlanmalıdır. Bu durum özellikle bilgi yönetimi ile ilgili bir stratejinin ortaya konulması gerektiğini gösterir (European KM Forum, 2002). Günümüzde bilginin rekabetin temel kaynağı haline gelmesi, yükselen örgütsel rekabet içinde bilgi yönetiminin en son strateji olmasına neden olmuştur (DeTienne ve Jackson, 2001).

Uzmanların çoğu örgütün rekabet stratejisi ile entelektüel varlıkları ve kabiliyetleri arasındaki ilişkiyi birleştirmeye çaba sarf etmektedir. Bununla birlikte onların bilgi-yönlü süreçlerinin, teknolojilerin ve örgütsel formların iş stratejisiyle bağlantı kurmasına yardım edecek çok iyi gelişmiş stratejik modelleri yoktur. Onlar örgütlerinin amaçlarını daha akıllı stratejik eylemlere nasıl dönüştüreceklerinden emin

değildirler ve pratiğe ihtiyaçları vardır. Bu yüzden teorik olarak bu model “bilgi stratejisi” olarak nitelendirilebilir (Zack, 1999, s.126).

İşletmelerin misyon ifadelerini, rekabet anlayışını, çevresel incelemeyi, teknolojik değerlemeyi, portföy matrislerini, SWOT analizini, temel yetenekleri, değer analizini, senaryo analizi ve hissedar haritasını kapsayan çok çeşitli geniş strateji araçları vardır (Drew, 1999). Bunun yanında bilgi yönetimi için strateji formasyonunun gelişmesine yardım eden teknokratik, ekonomik ve davranışsal bilgi yönetim okulları mevcuttur (Earl, 2001). Earl bu araçlar ve okullar yardımıyla Şekil 1.5’de görülen bir bilgi yönetim strateji modelini geliştirmiştir. Bu şekil işletme stratejisiyle bilgi yönetimi bağlantısı için ileri derecede bir metodoloji sunar.



Şekil 1.5. Bir Bilgi Yönetim Strateji Modeli

Kaynak: Earl, 2001, s.230.

Earl (2001) göre bir şirketin amacı bilginin varlığına bağlı ise işletmenin bilgi vizyonu süreklilik arz eder. Kritik performans boşluklarının belirlenmesi, rekabet stratejisiyle birlikte bilgi yönetimi girişimlerini sıraya koymak için bir yöntemdir. Zack (1999, s.136) “stratejik boşluğu” tanımlamak için SWOT analizini savunur ve Şekil 1.5’de görülen ikinci adım da esasen aynı yöntemdir ve bir firmanın kabiliyetlerinin o firmanın istediği veya ihtiyaç gösterdiği stratejiyi karşılamadığını ortaya koyar. Üçüncü adım ise, bilginin nasıl bir farklılık yarattığıdır. Diğer bir deyişle, bilginin elde edilmesi, dağıtılması, kullanılması veya korunmasının bilgi boşluklarını önlemek için nasıl daha iyi yardım edebileceğinin incelenmesi aşamasıdır. Dördüncü adım, bilgi stratejisi amacını işler hale getirmek için mümkün bilgi yönetimi girişimlerini belirlemek ve incelemeyi gerektirir. Beşinci adım, örgütün stratejisine ve kültürüne uygun girişimleri veya okulları seçilmesi ile ilgili sorunun sorulduğu geçerli bir testtir. En son aşama olan altıncı aşama ise bilgi yönetimi programı için kaynakları paylaşan ve bilgi yönetimi programının uygulanmasını planlayan bilgi yönetimi programını tasdik eder.

Örgütler kültürlerine, önceliklerine ve kabiliyetlerine en uygun olan farklı bilgi yönetimi stratejilerini takip ederler. Bu örgütler mevcut bilgi-tabanlı varlıklarından en iyi işletme değerini ortaya çıkarmaya veya gerekli olan yeni, rekabetçi bilgi ile ilgili varlıkları yaratmaya çalışmaktadırlar. Bunları başarmak için firmalar bilgi yönetimi için aşağıdaki stratejilerin bir veya bir kaçını uygulamaya yönelmektedirler.

Bilgi yönetimi stratejileri (APQC, 1999; Chase, 1997b; Manasco, 1996; Wiig, 1997b):

1. Bir işletme stratejisi olarak bilgi yönetimi,
2. Bilgi ve en iyi uygulamaların transferi,
3. Müşteri odaklı bilgi,
4. Bilgi için kişisel sorumluluk,
5. Entelektüel sermaye yönetimi,
6. Yenilik ve bilgi yaratma.

1.5.5.1. Bir İşletme Stratejisi Olarak Bilgi Yönetimi

“İşletme stratejisi, işletmenin spesifik bir alanında başarılı bir performans sağlamak için yönetim tarafından usta bir biçimde gerçekleştirilen eylemlerle ve uygulamalarla ilgilidir; merkezi bir işletme stratejisinin konusu *uzun-dönemli kuvvetli bir rekabet pozisyonunun nasıl kurulmasıdır*” (Thompson ve Strickland, 1995, s.40). Bir işletme stratejisi olarak bilgi yönetimi stratejisi ise bir firmada gerçekleştirilen her faaliyet noktasında firmanın en uygun bilgiye sahip olması için bilginin yaratılmasına, saklanmasına, organize edilmesine, yenilenmesine, paylaşılmasına ve kullanılmasına odaklanan bir stratejidir. Bilgi yönetimini bir işletme stratejisi olarak sürdüren firmalar bilgi yönetimini rekabet edebilmede uzun dönemli büyüme ve güçleri için çok önemli olduğunu kabul ederler. Onlara göre bir işletme stratejisi olarak kabul edilen bilgi yönetimi, işletmenin yaşamını sürdürmesinde ve karlılığında çok önemli, direkt pozitif bir etkiye sahip olacaktır.

1.5.5.2. Bilgi ve En İyi Uygulamaların Transferi

Örgütlerin kullandığı bilginin transfer edilmesi stratejisi bilginin örgütün gerekli olan her yerinde kullanılabilmesi için hızlı bir şekilde dağıtılmasına odaklanan bir stratejidir (Bloodgood ve Salisbury, 2001). Bu strateji işletmedeki faaliyetleri geliştirmek ve bunları ürünler ve hizmetler üzerine yerleştirmek için bilginin ve en iyi uygulamanın transfer edilmesini sağlar. Bu transferin gerçekleştirilmesi için bilginin sağlanması, organize edilmesi, yeniden yapılandırılması, depolanması veya kaydedilmesi, yayılması için tekrar paketlenmesi ve dağıtımı gibi sistematik yaklaşımlar kullanılır. Bilgi ve en iyi uygulama transfer stratejisi, bilginin paylaşılmasını ve en iyi uygulamalara adapte olunmasını kapsamaktadır.

1.5.5.3. Müşteri Odaklı Bilgi

Müşteri odaklı bilgi stratejisi bilginin saklanması, geliştirilmesi ve transferi ile müşteri ihtiyaçlarının, tercihlerinin ve işlerinin anlaşılmasına doğru yönlendirilir. Bu gibi çabalar satışların artmasına yardım eder ve müşteri problemlerine çözmek isteyen örgüte bilgi sağlar. Bu strateji firmaların müşterilerinden elde ettikleri bilgilerle onları daha iyi anlayarak ihtiyaçlarının daha iyi nasıl karşılanacağını sunar. Bu yüzden tüm bu

amaçları gerçekleştirmek isteyen bir çok firma müşteri odaklı bir anlayışla müşteri bilgi yönetimini uygulamaktadır (Davenport, Harris and Kohli, 2001).

1.5.5.4. Bilgi İçin Kişisel Sorumluluk

İşletme her çalışanın sorumluluk alanı içinde yatırımlarla, yeniliklerle ilgili bilgiler ve diğer bilgi varlıklarının rekabet durumu, yenilenmesi, etkili kullanımı ve uygunluğu için kişisel bilgi sorumluluğuna odaklanan bir stratejidir. Böylece işletme faaliyetlerini sürdürebilmesi için en çok ihtiyaç duyduğu rekabetle ilgili bilgilere ulaşacaktır.

1.5.5.5. Entelektüel Sermaye Yönetimi

Patentler, teknolojiler, operasyonel ve yönetim uygulamaları, müşteri ilişkileri, örgütsel düzenlemeler, ve diğer yapısal bilgi varlıkları gibi spesifik entelektüel varlıkların işletmedeki yönetimi üzerine odaklanan bir stratejidir. Yönetim, entelektüel varlık yönetimi strateji ile bu varlıkların hem pazarlanması ve işletme için faydasının artması hem de yenilenmesi, organize edilmesi, değerlemesi ve saklanması üzerine yoğunlaşabilir. Örneğin, Skandia firması potansiyel entelektüel sermayesinin gerçek değerini belirlemek ve böylece entelektüel sermayesini geliştirmek ve yönetmek için geleneksel muhasebe sistemlerinden farklı olarak “Skandia Değer Planı” (The Skandia Value Scheme) ve “The Skandia Navigator” modellerini geliştirmiştir (Edvinsson, 1997, s.366). Dow Chemical Company ise “Dow Entelektüel Varlık Yönetim Modelini” geliştirmiştir (Petrash, 1996, s.368).

1.5.5.6. Yenilik ve Bilgi Yaratma

Daha iyi ve yeni bilgi ile yenilik işletmenin rekabet etme kapasitesini arttıracaktır. Yeni bilgiyi yaratmak ve yeniliği gerçekleştirmek örgüt içindeki formal araştırmalar ve uzmanların deneyimleri sayesinde olacaktır (Beckett, Wainwright ve Bance, 2000, s.602). Bu yüzden, bu strateji ile firmalar yenilik ve yeni bilgiler sağlamak için örgütsel öğrenme, temel ve uygulamalı araştırma - geliştirme ve çalışanların motivasyonunu sağlamaya çalışırlar. Bu stratejiyi kullanan örgütler yaratıcılık ve deneyim üzerine odaklaşırlar. Böylece çok önemli derecede yaratıcı

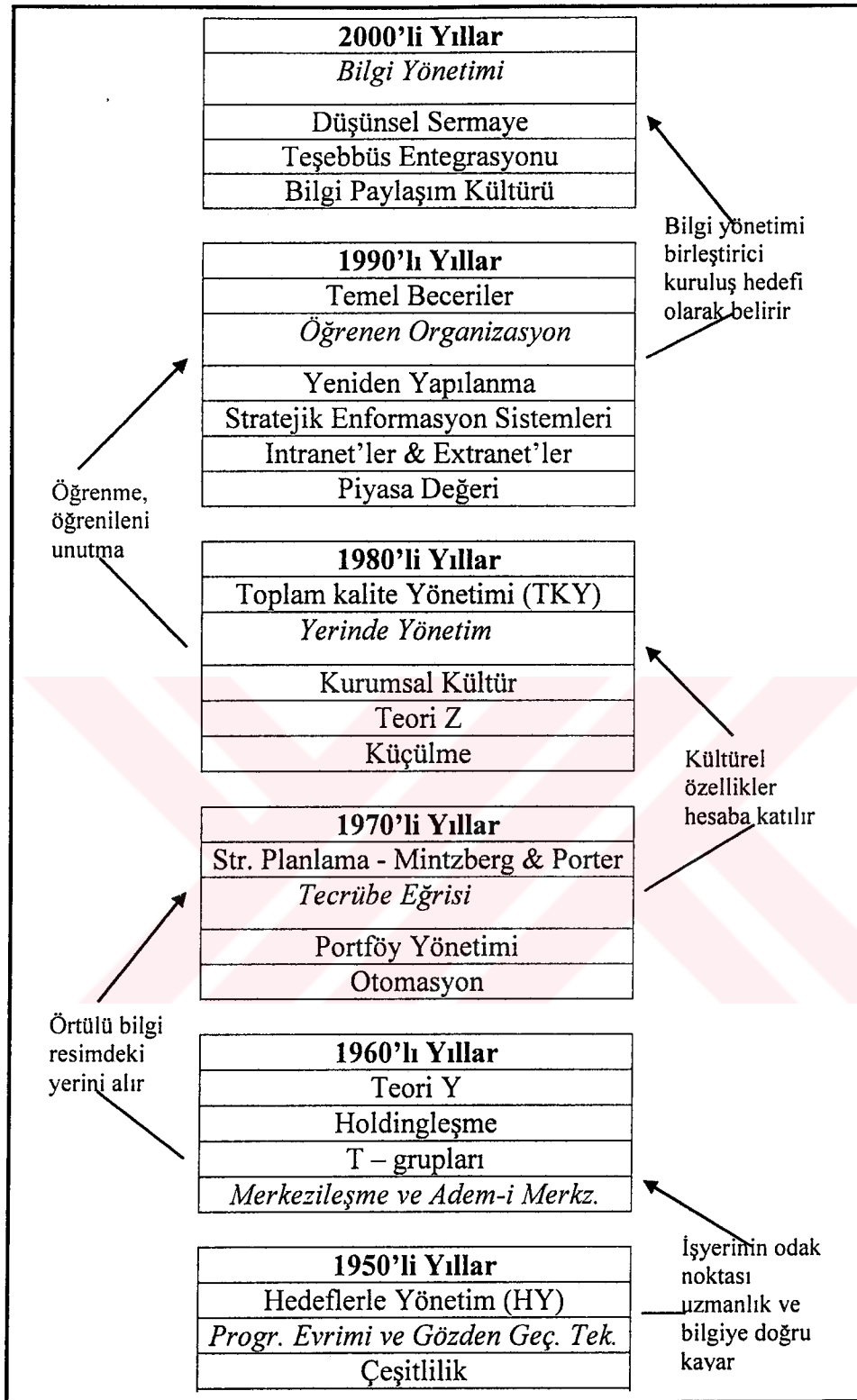
gruplar içinde paylaşım anlayışının yaratılması ile elde edilen bilgiler yeni ürünler ve hizmetlerin geliştirilmesinde kullanılabilir (Bloodgood, ve Salisbury, 2001).

1.5.6. Bilgi Yönetiminin Gelişimi ve Fonksiyonel Sistemlerle İlişkisi

Drucker (1993) özellikle bilgi ve bilgiyi üreten, kullanan bilgi işçilerinin yirmi birinci yüzyıl şirketlerinin en değerli varlıkları olduğunu ve bu değişimin elli sene önce başladığını belirtmiştir. Diğer bir deyişle, üretilen karmaşık ürünlerin değerinin bunların üretildiği fabrikalarda ve imalatlarının yapıldığı binalarda oluşmadığını, onları yaratan kişilerin zihinlerinde meydana geldiğini ortaya koymuştur (Tiwana, 2002).

Tiwana (2002) Şekil 1.6'da görüldüğü gibi 1950'lerden 2000'li yıllara ulaşılan dönemde, yöneticilerin kullandığı araçların evrimini ve bu evrimin sonucunda bilgi yönetimine nasıl ulaşıldığını açıkça göstermektedir. Bu araçlardan bir kısmı o dönemdeki bazı moda oluşumlarına katkıda bulunduğu gibi, bir kısmı da günümüzde hala kullanılmaktadır. Bununla birlikte, bilginin takviyesi, tecrübe ve deneyim, entelektüel varlıklar ve tüm bunların yönetimi bu araçları tehdit eden bir unsur olarak ortaya çıkmıştır. Günümüzde de bu gelişim bilgi yönetiminin ortaya çıkmasıyla noktalanmıştır.

Bu gelişimi “yeni bilgi devrimi” olarak nitelendiren Drucker (2000, s.111) hem bireyler için hem de kurumlar için bilginin anlamının kökten değişeceğini, bu devrimin teknoloji, makine, teknik yazılım veya hızda bir devrim olmadığını, kavramlarda olduğunu ileri sürmüştür. Bunun Bilgi Teknolojisi'nde (BT) ya da Yönetim Bilgi Sistemi'nde (YBS) olmadığını, ama bu bilgi devrimini tetikleyen ve sürdüren nedenin bilgi endüstrisinde çalışan BT, YBS ve Bilgi Uzmanları'nın (BU) bilgi sağlama konusunda başarısızlıkları olduğunu belirtmiştir. 1950'den beri Bilgi Teknolojisi “veri”nin toplanması, saklanması ve sunulması üzerinde yoğunlaşmış ve BT'nin T'si üzerinde odaklanmıştır. Yeni bilgi devrimi ise BT'nin B'si üzerinde odaklanmıştır. Bilginin “anlamı” ve “amacı” nedir sorusuna cevap aranması yapılacak işlerin ve kurumların hızla yeniden tanımlanmasına yol açmaktadır.



Şekil 1.6. Bilgi Yönetimi'nin 1950'lerden Bu Yana Gelişimi
Kaynak: Tiwana, 2002, s.23.

Bilgisayar ve ondan doğan bilgi teknolojisi örneğin bir şirketin hangi pazara hangi ürün ve strateji ile gireceğini ya da bir şirketin başka bir şirketle birleşip birleşmeyeceğini belirleyemez. Bilgi teknolojisi üst yönetim için yeni ve değişik stratejiler üretmek bir yana, bilgi üreticisinden ziyade veri üreticisi olmuştur. Yönetim bilgi sistemi ise geleneksel muhasebe sisteminin verilerini almış ve bilgisayara yüklemişlerdir. Bilgisayara dayanan, yeni bilgi teknolojisi ile yönetim bilgi sistemi muhasebe verilerine dayanmaktadır. Üst yönetimin görevi stratejik kararlar almaktır. Bu yüzden geleneksel muhasebe sistemi, üst yönetim için gerekli bilgiyi sağlayamaz. İşte üst yönetimin ihtiyacı olduğu bilgiyi bilgi teknolojisinden karşılayamaması bir sonraki bilgi devrimini ortaya çıkardı. Bilgi teknolojisi uzmanları ihtiyaç duyulan bilginin muhasebe verileri olmadığını anlamalarına rağmen, ihtiyaç duyulunun daha fazla veri, daha ileri teknoloji, daha fazla hız olmadığını anlamadılar. Asıl ihtiyaç duyulan bilginin tanımlanmasıydı ve bilginin kurumsal bilgi haline gelmesiydi (Drucker, 2000). Böylece teknoloji, insan ve süreçten oluşan bilgi yönetimi ortaya çıkmıştır (Chase, 1997a; O'Dell, Grayson ve Essadies, 1998; Skyrme ve Amidon, 1997a)

Bilgi yönetimi bugün bir çok büyük firmada işletmenin diğer fonksiyonları gibi ayrı bir bölüm altında ele alınarak üst yönetime yakın bilgi yöneticisi veya bilgi müdürü tarafından yürütülmektedir. Bilgi yönetimi, hem YBS'ni hem de YBS'ne muhasebe ile ilgili bilgiler sunan Muhasebe Bilgi Sistemini (Li, 1983; Sevim, 2003), pazarlama ile ilgili bilgiler sunan Pazarlama Bilgi Sistemi gibi fonksiyonel bilgi sistemlerini de (Laudon ve Laudon, 1998) içine almaktadır (bkz. Tablo 1.2). Tablo 1.2'den de görüldüğü gibi bilgi yönetimi YBS, müşteri ilişkileri, müşteri hizmeti, sipariş, bilgi değerinin saptanması, toplam kalite yönetimi ve takımlar oluşturma gibi çeşitli uygulamaları içermektedir. Ayrıca bir işletmede bilgiyi yaratmak, paylaşmak, bilgiyi arayıp bulmak ve kullanmak, kısacası bilgiyi yönetmek herkesin işi olmalıdır (Davenport ve Prusak, 2001).

Bilgi yönetimi için bir takım görevler oluşturulmakla birlikte, bir işletmede bilgi yönetiminin gelişmesi için herkesin yardımına ihtiyaç duyulmaktadır. Bilginin yönetilmesi için ayrı bir bölüm kurulmuş olsa dahi, diğer fonksiyonel bölümlerde bilgi yönetimi için potansiyel birer kaynak olmaktadır. Örneğin; enformasyon sistemleri

bölümü teknoloji altyapısı için yardım edebilir. İnsan kaynakları bölümünde çalışanlar kurum içinde çalışanların bilgiyi paylaşmaları ve kullanmaları yönünde motive edilmesi için bireyler, takımlar ve topluluklar düzeyinde bilginin bulunduğu noktaları ortaya çıkarmada destek verebilir. Finans ve muhasebe bölümü bilginin ve bilgi yönetimi için harcanan çabaların değerinin bilinmesine yardım edebilir. Diğer fonksiyonel bölümler ise kendi alanlarındaki uzmanlık konusunda yardım edebilirler. Pazarlama ve satış bölümü müşteri bilgisini, mühendislik ve araştırma-geliştirme bölümü ürün bilgisini, müşteri hizmetleri bölümü hizmet bilgisini sunar. Sonuç olarak bir işletmede bilgi yönetimi çabaları ne kadar çok insan ve grubu içine alır ise başarılı olma olasılığı da o ölçüde artar (Davenport ve Prusak, 2001).

1.6. Bilgi Yönetimi Süreci

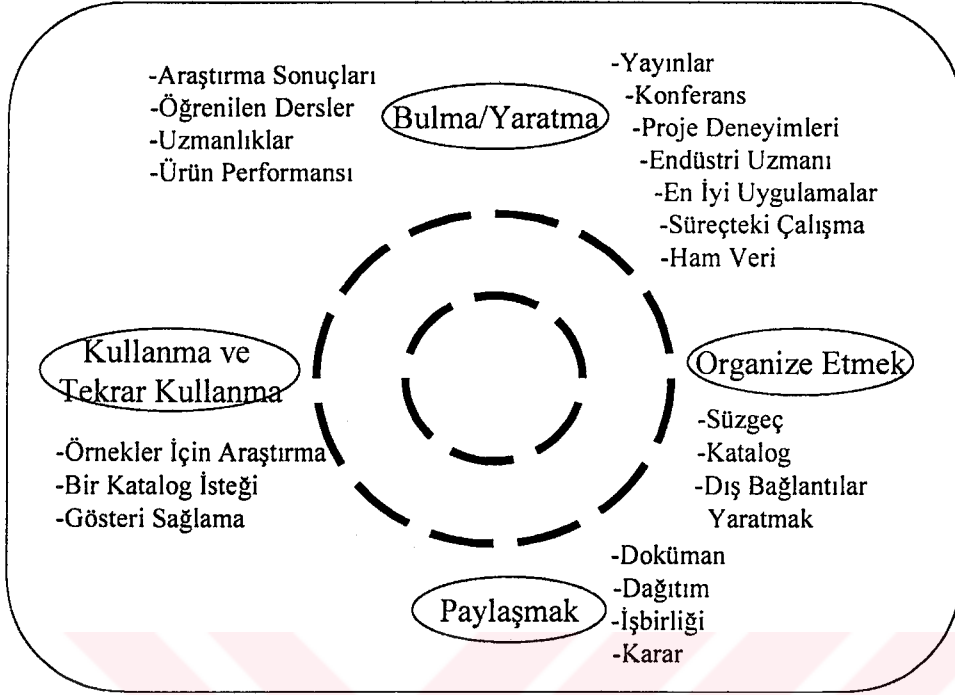
Bilgiyi değerli bir örgütsel varlığa dönüştürmek için bilgi, deneyim ve uzmanlık biçimlendirilmeli, dağıtılmalı, paylaşılmalı ve uygulanmalıdır (Beckman, 1999). Bu yüzden, bilginin yaratılmasından kullanılmasına kadar tüm aşamaları içine alan bilgi yönetim süreci için birbirleriyle örtüşen bir çok modeller geliştirilmiştir. Bunlar; “bilgi çemberi” (Burk, 1999; Skyrme, 2002), “bilgi gelişim çemberi” (Bhatt, 2000), “bilgi hayat eğrisi” (Gallupe, 2001; McElroy, 2000) ve “bilgi yönetimi süreci” (Alavi, 1997; Bhatt 2001; Davenport ve Völpel, 2001) başlıkları altında toplanabilir.

1.6.1. Bilgi Çemberi

Bilgi yönetimini bir örgütün misyonunu yerine getirmek için kolektif uzmanlığın yakalanması ve paylaşılması süreci olarak ele alan Burk (1999) Şekil 1.7’de görüldüğü gibi bu süreci bilgi yönetimi dairesi şeklinde belirtmiş ve bilgi yönetiminin temel dört elemanının bilgiyi bulma/yaratma, organize etme, paylaşma, bilginin kullanımı/geri dönüşümü olarak ortaya koymuştur.

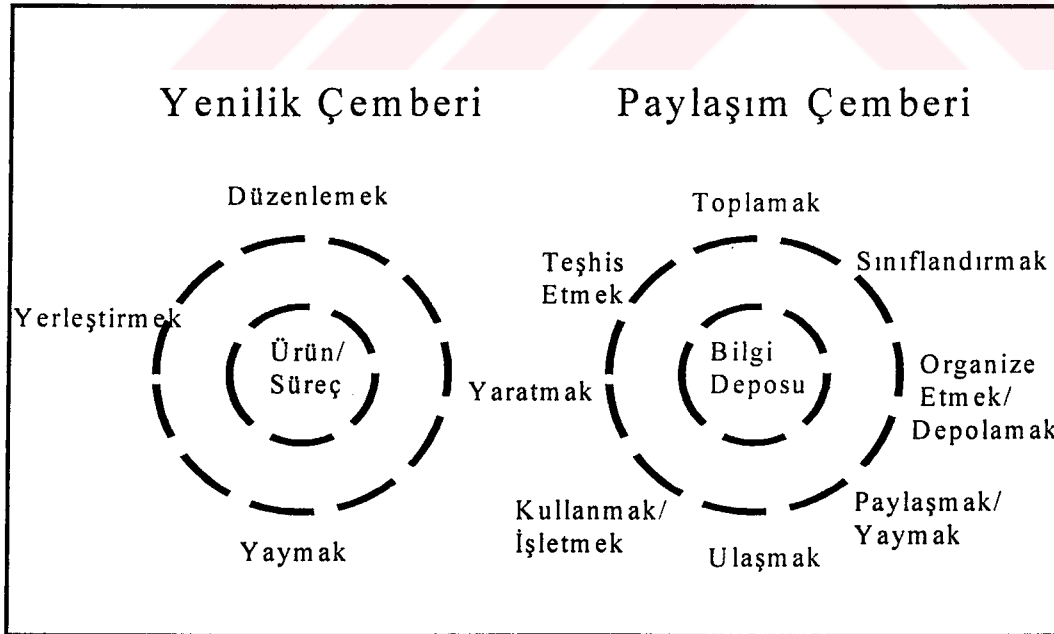
Skyrme (2002) göre; organizasyonlarda daha önceki çoğu bilgi yönetimi programlarının vurguladığı bilgi paylaşımında “ne bildiğimizi bilmek” idi. Son zamanlarda ise yeniliğin temelini oluşturan bilgi süreçlerine olan ilgi artmaktadır. Bu yüzden Skyrme bilgi çemberini “yenilik çemberi” ve “bilgi paylaşma çemberi” olarak

iki farklı bilgi çemberi arasındaki ilişki olarak düşünmenin daha yararlı olacağını öne sürmüştür (Şekil 1.8).



Şekil 1.7. Bilgi Çemberi

Kaynak: Burk, 1999, s.1.



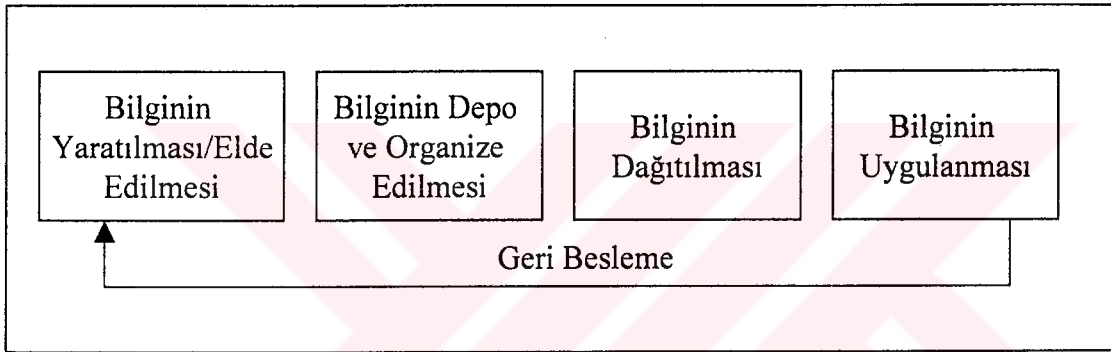
Şekil 1.8. İki Bilgi Çemberi

Kaynak: Skyrme, 2002, s.6.

Yenilik çemberi; bilgiyi yaratma fikrinden (yapılandırılmamış bilgi), daha yapılandırılmış ve üretilebilir bilgiye doğru ilerlemeyi, bu bilginin süreç, ürün veya hizmetler içerisinde iyice yerleştiğini gösterir. Bilgi paylaşma çemberi ise merkezi bir noktada bilgi deposu olan, bilginin toplanması ve dağıtılması ile ilişkili süreçleri gösterir.

1.6.2. Bilgi Yönetimi Süreci

Alavi (1997) bilgi yönetimi sürecini bilginin yaratılmasından bilginin kullanılmasına kadar olan bilginin yaratılması/elde edilmesi, bilginin depolanması/organize edilmesi, bilginin dağıtılması ve bilginin uygulanması aşamalarını birbirini takip eden aşamalar olarak incelemiştir (Şekil 1.9).



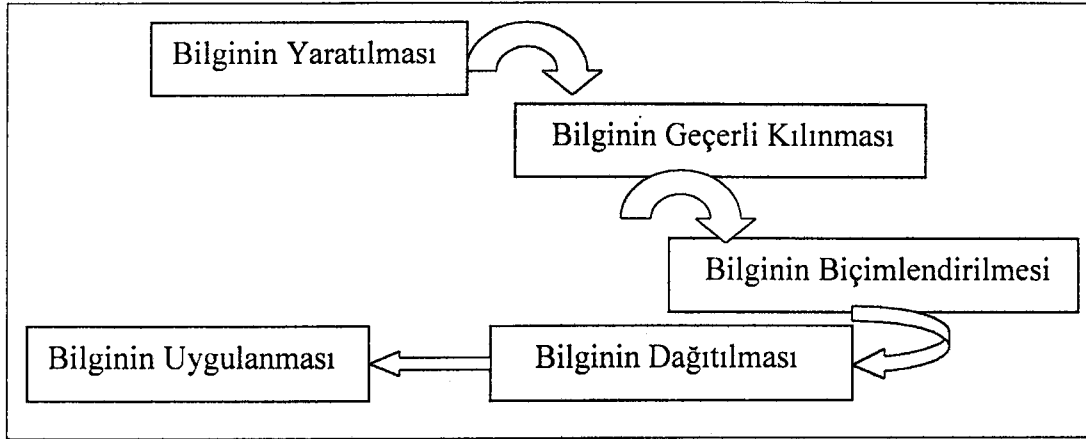
Şekil 1.9. Bilgi Yönetimi Sürecinin Aşamaları

Kaynak: Alavi, 1997.

Bhatt (2001) ise bilgi yönetimini bilginin yaratılması, geçerli kılınması, sunulması, dağıtılması ve uygulanması aşamalarından oluşan bir süreç olduğunu ifade etmiştir. Bir örgütün öğrenmesine, kendini ifade etmesine, öğrenmemesine ve tekrar öğrenmesine izin veren bu beş safha genel olarak temel yeteneklerin inşa edilmesi, sürdürülmesi ve ikmal edilmesi için temel oluşturmaktadır (Şekil 1.10).

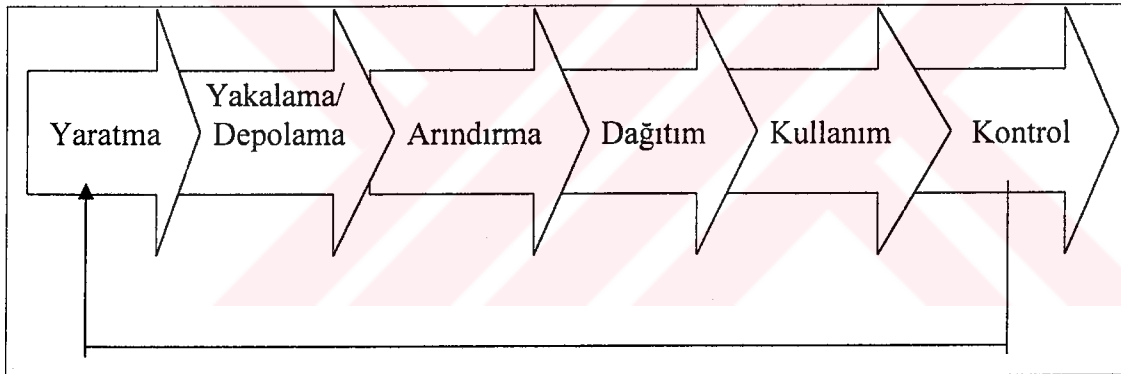
Davenport ve Völpel (2001) ise bilgi yönetimi sürecini daha geniş bir şekilde ele alarak bilginin yaratılması, bilginin yakalanması ve depolanması, bilginin rafine edilmesi, bilginin dağıtılması, bilginin kullanılması ve daha sonra sürecin tekrar başlamasına etki edecek sürecin tümünün kontrol edilmesini aşamalarını kapsadığını

belirtmişlerdir . Şekil 1.11'den de görüldüğü gibi bu süreç bilgi yönetimini daha kapsamlı ele almaktadır.



Şekil 1.10. Bilgi Yönetimi Sürecinin Faaliyetleri

Kaynak: Bhatt, 2001, s.71.



Şekil 1.11. Bilgi Yönetimi Süreci

Kaynak: Davenport ve Vöpel, 2001, s.217.

1.6.3. Bilgi Yönetimi Sürecinin Aşamaları

1.6.3.1. Bilginin Yaratılması ve Elde Edilmesi

Çoğu sektördeki firmalar ürünlerindeki, süreçlerindeki veya hizmetlerindeki yenilik sayesinde giderek artan bir rekabet avantajına sahip olmaktadır. Firmalara rekabet avantajı sağlayan yenilik, bilginin uygulanması kadar bilginin yaratılmasına da bağlıdır (Quintas, 2000). Diğer bir deyişle, bilgi yaratma çoğu organizasyon için önemli

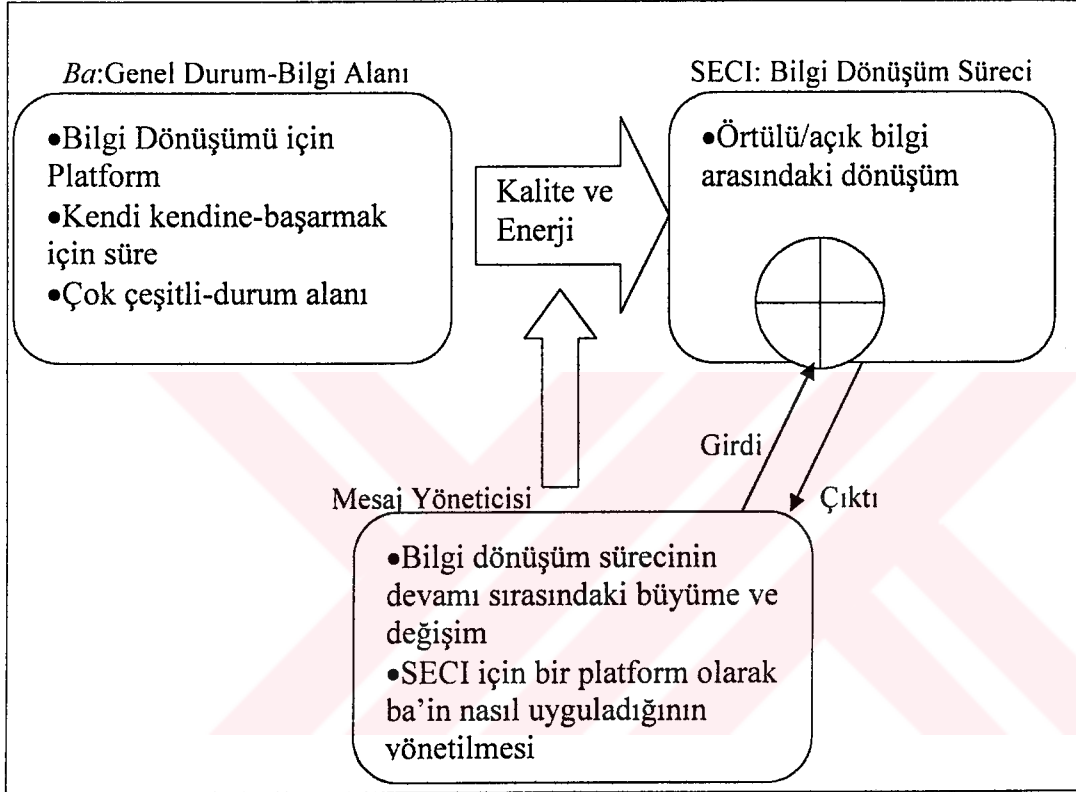
bir rekabet faktörüdür. Bilgi yaratma özellikle, çalışanlarından, müşterilerinden ve ortaklarından kollektif akıl yakalamayı arzulayan yöneticiler için çok önemli bir eylem olmaktadır (Parent ve diğerleri, 2000).

Bilgiyi yaratma bir organizasyonun bilinen ve bilinmeyen problemlerin çözümlerinin ve yeni bilginin elde edilmesini sağlar (Amistead, 1999). Yeni bilginin keşfi olan bilgiyi yaratma “yeni enformasyon araştırmasını, enformasyonun seçimini, kavramların, yapıların ve yeteneklerin yaratılmasını” kapsar (Buckley ve Carter, 2000, s.57). Bilgi dinamiktir. Bu yüzden, bilgi bireyler ve örgütler arasındaki sosyal etkileşimlerde yaratılır (Nonaka, Toyama ve Konno, 2000). Etkileşimlerin farklı oluşumları sırasında önceki ve sonraki bilginin tekrar ilişkilendirilmesi ve tekrar birleştirilmesiyle bir organizasyon yeni gerçekler ve anlamlar yaratabilir (Bhatt , 2001).

Bilgi örgütsel düzeyde iç faaliyetlerden veya şirket yapısıyla iletişimi olan dış kaynaklardan üretilir (Sena ve Shani, 1999). Şirketler bu iç ve dış çevreleri ile ilişkileri sırasında ihtiyaç duyduklarında gerekli enformasyonu alarak bilgiye dönüştürür. Bu bilgiyi kendi tecrübeleri, değerleri ve kuralları ile birleştirerek harekete geçerler (Davenport ve Prusak, 2001). Bütün şirketler bilgiyi yaratmak için insan, enformasyon ve mekanizma gibi bileşenlere sahiptir. Bununla birlikte bu temel bileşenlerin nasıl olduğu ve nasıl yayıldığı hakkında farklılıklar vardır. Bu farklılıklar şirketlerdeki elementler arasındaki ilişki kadar bilgiyi yaratma sürecini etkiler. Çalışanlar bir probleme veya işyerindeki ikilemlere çözüm bulabilmek için kişisel bilgilerini birleştirir ve deneyimlerini paylaşırlarken (Von Krogh, Nonaka ve Nishiguchi, 2000), hayati önem taşıyan bilgi de sürecin bir parçası olarak yaratılır (Gershenfeld ve diğ., 1998).

Organizasyonların nasıl bilgi yarattıklarını anlamak için Nonaka, Toyama ve Konno (2000) geliştirmiş oldukları bilgiyi yaratma modeli üç elementi içerir (Şekil 1.12). Birincisi, SECI süreci; açık ve örtülü bilgi arasındaki dönüşüm sırasında bilginin yaratılma sürecidir. İkincisi, ba; bilgiyi yaratmak için genel durumun veya koşulların paylaşımıdır. Üçüncüsü ise; bilgi yaratma sürecinin girdileri, çıktıları ve ara faktörleri olan bilgi varlıklarıdır.

Armistead (1999) ise girdi-çıkı modeli (the input-output model) kullanarak bilgi yönetimini oluşturan süreçleri geliştirmiştir. Bu süreçlerden biri olan bilgi yaratma süreci Şekil 1.13'de görülmektedir. Bu süreçte müşterilerden, yenilikçi çalışanlardan, bilgi ağlarından ve teknolojilerinden elde edilen girdiler, bilinen ve bilinmeyen problemlerin çözümlerine ve yeni bilgilere dönüştürmektedir. Bu dönüşüm sürecinin başarısının değerlendirilmesi ise şekilde gösterilen bir çok ölçüler yardımıyla yapılmaktadır.



Şekil 1.12. Bilgiyi Yaratma Sürecinin Üç Elementi

Kaynak: Nonaka, Toyama ve Konno, 2000, s.8.

Davenport ve Prusak (2001) bilgi üretmenin elde etme, kaynak ayrılması, füzyon, uyum sağlama ve bilgi ağları olarak beş yolu olduğunu belirtmektedir.

Elde Etme; bilgiyi elde etmenin en doğru ve etkili yolu bilgiyi satın almaktır.

Bunun yanında bilgi satın alınabileceği gibi kiralanabilir.

Kaynak Ayrılması; bilginin üretimine yönelik birimler ve gruplar oluşturmaktır.

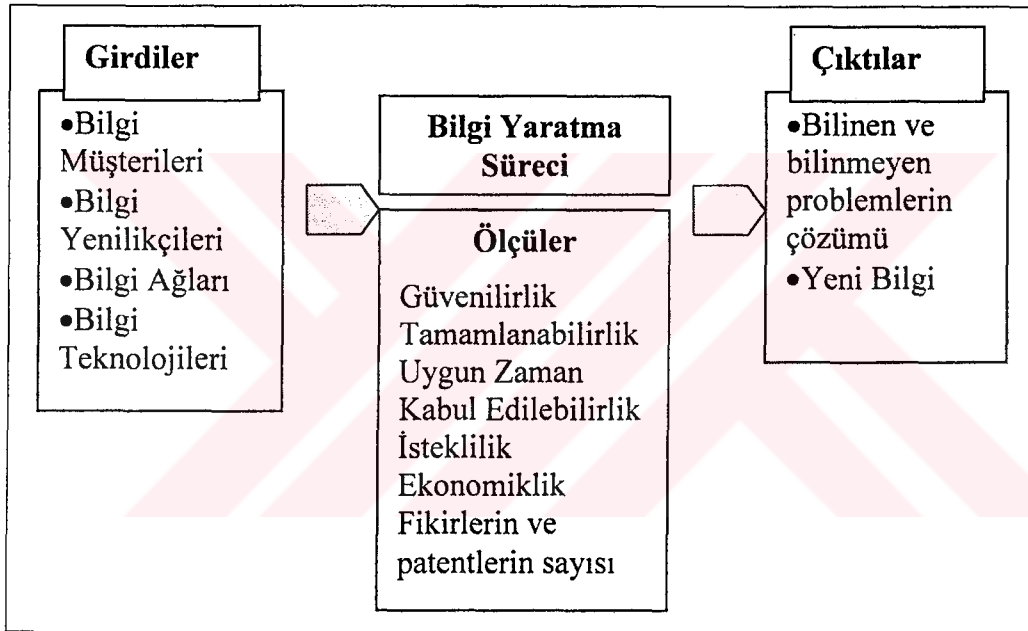
Füzyon; Füzyon yöntemiyle farklı bakış açılarına sahip insanlar bir sorun ya da proje üzerinde çalışmak üzere bir araya getirirler ve sinerji yaratarak ortak bir sonuca ulaşmaları için zorlanırlar.

Uyum Sağlama; Kuruluşların dış çevredeki değişiklikleri uyum sağlaması ve gelişmesidir.

Bilgi Ağları Oluşturma; Bilginin kendi kendini organize eden iletişim ağları içinde üretilebilmesidir.

Bu çabaların bilginin üretilmesi ya da elde edilmesini sağlaması için şu kritik faktörlerin yerine getirilmesi gerekir (Davenport ve Prusak, 2001).

1. Yeterli zaman,
2. Yeterli alan,
3. Yöneticilerin, bilgi üretimini hem işletmenin başarısı açısından önemli bir işlev, hem de geliştirilebilecek bir süreç olduğunu anlamalarıdır.



Sekil 1.13. Bilgi Yaratma Süreci

Kaynak: Armistead, 1999, s.145.

1.6.3.2. Bilginin Depolanması ve Organize Edilmesi

Firmalar örgütün iç ve dış kaynaklarından elde edilen bilgileri (Balasubranian ve diğ., 1999) gerekli olduğunda kullanmak için saklamaya ve depolamaya ihtiyaç duyarlar. Bilgiyi saklama, şirketin elde ettiği bilginin kaybını minimuma indirmektir. Bu yüzden tüm insan kaynakları politikaları çalışanlarıyla birlikte değerli bilgilerini kaçırmamak için yüksek personel devir hızından kaçınmaktadır (Perez ve diğ., 2002). Bilgiyi saklamak bir firma tarafından benimsenen davranışlardaki değişimlerin

muhafaza edilmesi, arındırılması ve firmanın alt bölümleri boyunca bu değişimlerin yayılması olarak açıklanabilir. Bu yayılma sayesinde, bir firma yeni ve eski bilgilerine alan ve zaman bakımından etki edebilir (Madsen, Mosakowski ve Zaheer, 2002).

Bireyler ve örgütler değişik şekillerdeki bellek sistemlerinde enformasyonu saklarlar. Bu sistemler beyindeki özel bir bölümden, fiş kartlarına, sabit disklere, dosyalama kabinlerine, kütüphanelere ve veri ambarlarına kadar uzanır (Despres ve Chauvel, 1999, s.115). Bilgi yapılarının ana türleri bilgi depolarında temsil edilebilir. Bu bilgi depoları şunları kapsamaktadır (Beckman, 1999):

- Tasvirler : resimler ve video
- Sesler ve işaretler
- Metin: tekdüze veya hypertext (üzerinde oluşturulan bağlantılarla referans gösterilen verilere - kelime, resim, ses, vs.- ulaşmayı sağlayan bir yol)
- Veri: ilişkili
- Döküman yapısı: şekiller/şablon/raporlar/grafikler/şemalar/arayüzler
- Olaylar: Olaylara dayalı akıl yürütme (CBR: Case-based reasoning)
- Kurallar: Kural tabanlı sistemler (RBS: Rule-based systems)
- Nesnelere: hiyerarşiler, müşteri/sunucu
- Süreçler: ayrıştıran hiyerarşiler, kaynaklar, performans özellikleri
- Modeller: Modele dayalı akıl yürütme (MBR: Model-based reasoning), yapılar ve simülasyonlar.

Etkili bir depolama ve geri kazanım mekanizması örgütlerin bilgiye çok hızlı bir şekilde ulaşmasını sağlar (Gold, Malhotra ve Segars, 2001).

Elde edilen bilginin organize edilmesi, daha sonra bilgiyi kullanma faaliyetlerinde bilgiyi uygun bir şekilde tasvir etmek amacıyla, yorumlama, damıtma, arıtma, monte etme, dönüştürme, yöneltme ve/veya paketleme gibi fonksiyonları içerir. Damıtma, arıtma, monte etme ve dönüştürme faaliyetleri elde edilen bilginin içsel organizasyonunu yenileştirme ile ilgilidir. Yöneltme ve paketleme ise elde edilen bilginin dış organizasyonunun yeniden düzenlenmesi ile ilgilidir. Bu fonksiyonların hepsi ise yorumlama kabiliyetine bağlıdır (Holsapple ve Joshi, 1999a).

Bir firmada bilginin organize edilmesi ile ilgili bu alt faaliyetlerin olmaması nedeniyle elde edilen bilgi, bilgi arayıcısına aynı şekilde harfi harfine transfer edilir. Bazı durumlarda bu işlem olabilir. Fakat çoğunlukla bu bilgi, bilgi arayıcıları için oldukça pahalı, arıtılmamış (ham), parça parça ve açık olmamış olabilir. İşte bilginin organize edilme faaliyetleri bir bilgi arayıcısına bilgiyi uygun hale getirmek için elde edilen bilgi üzerinde değişiklikler yapar (Holsapple ve Joshi, 1999a).

1.6.3.3. Bilginin Paylaşılması ve Dağıtımı

“Bilgi paylaşımı, bilginin bir kişiden, gruptan ve örgütten diğer kişi, grup ve örgüte transfer edilmesi veya yayılması faaliyetleridir” (Lee, 2001, s.324). Bu tanım geniş bir şekilde hem örtülü hem de açık bilginin paylaşılmasını kapsamaktadır. Bu yüzden, bilgi paylaşımı kompleks bir yapıdadır. Yoğun bir rekabet ortamında değerli bir varlık olan bilgi ara sıra ve rastgele paylaşılmaz ve bilgiye sahip olanların bu bilgilerini kimle ve ne zaman paylaşacakları çok önemlidir (Andrews ve Delahaye, 2000). Bilgi, örgütte bilgiyi kullananlara aktif bir şekilde dağıtılmalıdır. Çünkü bilginin dönüş hızı şirketlerin rekabeti için artan oranda kritik hale gelmektedir (Hoog ve diğerleri, 1999).

Bilgi paylaşımını sağlayan bilgi transferi “bilginin üretim veya tanzim edilmiş olduğu noktadan kullanma noktasına taşınmasıdır” (Grover ve Davenport, 2001, s.8). Bilgi transferi teşhis etme ve seçme kanalını, program ve gönderme fonksiyonlarını içerir. Bilgi akışı için muhtemel kanallar öncelikle teşhis edilmelidir. Kanallar değişken formlarda (kablolar, telsiz, e-mail, telefon ve yüz yüze) olabilir. Bilgiyi arayıcılarına dağıtmak için en etkin ve en güvenilir bir veya daha fazla kanal seçilir. Kanalin seçimi arayıcının seçim ve tercihlerindeki yeteneklerine bağlıdır. Eğer dağıtılmaya ihtiyaç duyulan rekabetçi bilgi akışları mevcutsa, fonksiyonel bir programı olan transfer önemli, büyük ve acil olarak kritik bir akış tabanının nasıl gönderileceğine karar verir. Ayrıca bu program rutin bilgi akışında kullanılacak bir kanalın yönlerine de karar verebilir (Holsapple ve Joshi, 1999a).

Bilginin yayılma süreci, çalışanların elde edecekleri bilgilerle ulaşmayı arzuladıkları amaçlarını gerçekleştirmelerine yardımcı olmaktadır. Şirketin bilgi tabanındaki enformasyon çekme ve itme şeklinde kullanılabilir (Balasubramanian ve diğ.,

1999). Çekme modeli (kullanıcı güdümlü arama), “kullanıcının kendisinin arayarak ve belgelere başvurarak bilgi ögesini bulduğu modeldir”. İtme modeli (İnternet güdümlü arama), “seçilmiş verilerin düzenli aralıklarla ve önceden saptanmış kurallara göre İnternet’ten kullanıcıya otomatik olarak gönderilmesine dayalı bilgi toplama modelidir” (Sankur, 2002, s.497, 499). İlk yöntemde, bilgi tabanından enformasyon kullanıcının kendisi tarafından elde edilir. Bu teknik, kullanıcıların ne istediklerini ve detaylı araştırmaların kullanımında bilgiyi nasıl ele geçireceğini bildiği farzedilir. Diğer teknikte ise kullanıcılara enformasyon gönderilmektedir. Bununla birlikte, bu teknik enformasyonun fazla yüklenmesi sonucunu doğurabilir (Balasubranian ve diğ., 1999).

Bilgi paylaşımı iyi bir altyapıya sahip olunmasına bağlıdır. Bu nedenle, bir şirket misyonu bilgi paylaşımı için altyapı sunmalıdır (Egan ve Kim, 2000). Bilgi dağıtımı, elektronik toplantı alanları yaratmak için iyi bir alt yapıya, veri tabanlarına ve bilginin yayılması için diğer kanallara bağlıdır (Hauschild, Stein ve Licht, 2001). E-mail iletişimi kolaylaştırır; veri depoları kütüphaneler veya program kitaplıkları paylaşılan enformasyon depolarını sunar; Intranet ve İnternet web sayfaları örgütsel enformasyonu ve mesajları yayınlamak ve yaymak için kullanılır. Karşılıklı olarak dinamik bir değişimin desteklenmesine hizmet eden bu dijital aletler bilgi paylaşımını sağlarlar (Egan ve Kim, 2000).

Bilgi paylaşımı için gerekli olan bu teknik altyapının yanında, ayrıca aşağıdaki maddi olmayan öğelerde bilgi paylaşımı için kritik öğelerdir (Coleman, 1999, s.12-10). Bunlar:

- Güven,
- Açık bir iletişim için yetenek ve anlamlı bir transfer için yeterli bant genişliği,
- Yaygın bir içerik veya dil,
- Paylaşım için bir neden veya amaç,
- Düşünmek ve ifade etmek için süre,
- Anlamsız bir yolda diğerleri ile etkileşim için yetenek,
- Paylaşım için otorite,
- Lokal ve yerleşik bilginin sık sık kolayca transfer edilememesinin farkında olmak,

- Esnek bir örgütsel yapı bilgi paylaşımını destekler (katı bir komuta ve kontrol yapısı bilgi paylaşımını desteklemez),
- Bilgi ve enformasyon paylaşımını desteklemek için altyapı.

Paylaşılan bilginin işletmeyle bağlanması veya ilişkilendirilmesi ise üç farklı yöntemle gerçekleştirilmektedir (McDermott ve O'Dell, 2001).

1. *Paylaşılan bilgiyi doğrudan işletme stratejisinin bir parçası yapmak.* Çoğu şirket paylaştığı bilgiyi işletme stratejilerine entegre etmiştir. Pricewaterhouse Coopers (PwC) paylaşılan bilgiyi sahip olduğu işletme stratejisi ve marka kimliği üzerine kurmuştur.
2. *Paylaşılan bilgiyi diğer anahtar iş teşebbüsleri üzerinde taşımak.* Bazı şirketler bilgi paylaşımına dolaylı olarak yaklaşırlar. Ford'un ürün gelişim grubu bilgi yönetimi veya bilgi paylaşımı üzerinde konuşmaz. Bunun yanında bilgi paylaşımı Ford 2000 gibi büyük ölçekli şirket girişiminin parçasını oluşturmaktadır.
3. *Bilgiyi rutin bir biçimde çalışılan bir yol olarak paylaşmak.* Bazı şirketler bilgi paylaşımına daha aşağı anahtar bir eylem olarak bakmaktadırlar. Bu yaklaşımda bilgi paylaşımı pazara ulaşma zamanının azaltımı veya yazılım çözümlerinin yeniliğini geliştirme gibi şirketin spesifik işletme problemlerini nasıl çözeceğinin basit bir parçasıdır.

1.6.3.4. Bilginin Uygulanması ve Kullanılması

Örgütsel bilgi genellikle şirketin ürünlerinde, süreçlerinde ve hizmetlerinde kullanılmaya ihtiyaç duyar. Bir örgütün doğru formda doğru çeşitte ürünlerine, iş süreçlerine ve hizmetlerine yerleştirmek için bilgiyi kolayca bulamaması, firmanın rekabet avantajını sürdürmek için bilgiye zor ulaştığını veya ulaşamadığını gösterir. Yenilik ve yaratıcılık şu anki rekabet arenasında ayırt edici bir özellik iken, bir örgüt, örgütün doğru formundaki doğru çeşitteki bilgisini hızlı bir biçimde bulmalıdır (Bhatt, 2001).

Bilginin uygulanması şimdiye kadar kontrol altında bulunan bilginin şirketin ulaşmak istediği amacını gerçekleştirmek için en hızlı bir şekilde doğrudan

kullanılmasıdır (Hauschild, Stein ve Licht, 2001). Örgütün sahip olduğu bilgi kaynaklarını çalıştırabilmesi için bir çok yöntem vardır. Örneğin, örgüt farklı bir içerikte uygun bilgiyi tekrar paketleyebilir, iç ölçüm standartlarını arttırabilir, çalışanlarını yaratıcı düşünmek için eğitip motive edebilir ve şirketin ürünlerinde, süreçlerinde ve hizmetlerinde onların zekalarının kullanabilir (Bhatt, 2001).

Ayrıca bilginin uygulanması yaratılan değerlerde firma için bilginin daha aktif ve uygun hale gelmesi demektir. Örneğin, Intel, mikroişlemcisinin dizaynını ve hızını güncelleştirmek ve geliştirmek için devamlı olarak ön sıralarda yer alır. Aynı şekilde, Sharp likit kristal ekran (LCD: liquid crystal display) pazarındaki pozisyonunu devamlı olarak geliştirdiği için bu pazarda egemen oyuncu olmaktadır (Bhatt, 2001).

Herhangi bir firmanın en önemli alt süreçlerinden biri olan bilginin kullanımı nadir olarak herhangi bir formal veya yapılandırılmış şekilde gösterilmektedir. Bilginin kullanımı da bilgi yönetimi süreçlerinin diğer alt süreçleri kadar bilgi yönetimi girişiminin bir parçası olarak gösterilmelidir (Davenport ve Völpe, 2001).



İKİNCİ BÖLÜM

**BİLGİ YÖNETİMİ MODELLERİ VE YAPILARI İLE BİLGİ YÖNETİMİ
KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ: LİDERLİK VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ**

2.1. Bilgi Yönetimi Modelleri ve Yapıları

Bilgi yönetiminden sorumlu bir çok yönetici ve lider şirketlerinde geniş bir “Bilgi Yönetimi Mimarisi” (Knowledge Management Architecture) görmek isterler. Bununla birlikte mimari kelimesi çok fazla anlaşılır olmadığından sık kullanılmamaktadır. Bu kavram yerine ya model ya da yapı veya çerçeve kullanılmaktadır (Skyrme ve Amidon , 1997a, s.89).

Bilgi yönetimi ile ilgili hem bireyler hem de organizasyonlar (danışma firmaları ve şirketler) bir çok yapılar ve modeller geliştirmişlerdir. Bu yapılar tanımlayıcı, yönlendirici ve ikisinin kombinasyonu olarak sınıflandırılabilir (Montano ve diğerleri, 2001, s.7). Tanımlayıcı yapılar bilgi yönetimini karakterize eder ve tanımlar. Buna karşı yönlendirici yapılar bilgi yönetimi prosedürlerinin nasıl yerine getirileceğinin ayrıntılarını sağlamadan çok bilgi yönetimi türlerinin prosedürlerindeki yönünü sağlar. Aslında yönlendirici yapılar bilgi yönetimi faaliyetlerine (örneğin bir bilgi yönetimi metodolojisinde önerilen) yönelmek için farklı yolları sunar. Tanımlayıcı yapılar bilgi yönetimi fenomeninin doğasını karakterize etmeye çalışırken, yönlendirici yapılar bilgi yönetiminin sürdürülmesini takip etmek için metodolojiler ortaya koyar (Hollsapple ve Joshi, 1999b). Bu yapılar bilgi yönetimi girişiminin başarı veya başarısızlıklarını etkileyen bilgi yönetimi özelliklerinin önemini açıklar.

2.1.1. Wiig'in Bilgi Yönetimi Yapısı

Wiig'e göre (1994) bilgiyi etkili ve güvenli bir şekilde yönetmek için bilinen tüm geçerli perspektif ve yaklaşımları kapsayan tutarlı bir yapıyı kurmaya ihtiyaç vardır. Bu yüzden, Wiig Şekil 2.1'de gösterildiği gibi sağlam bir temele dayanan karşılıklı olarak birbirine destekli üç sütuna yerleştirilen bir bilgi yönetim yapısı ortaya koymuştur.

Bu sütunlar genel bir bilgi anlayışı üzerine kurulmuş ve bilgi yönetimi ile ilgili bir grup metotlardan ve yaklaşımlardan oluşur. Bunlar:

1. Bilgiyi ve Bilginin Uygunluğunu Araştırmak

- Bilgiyi incelemek

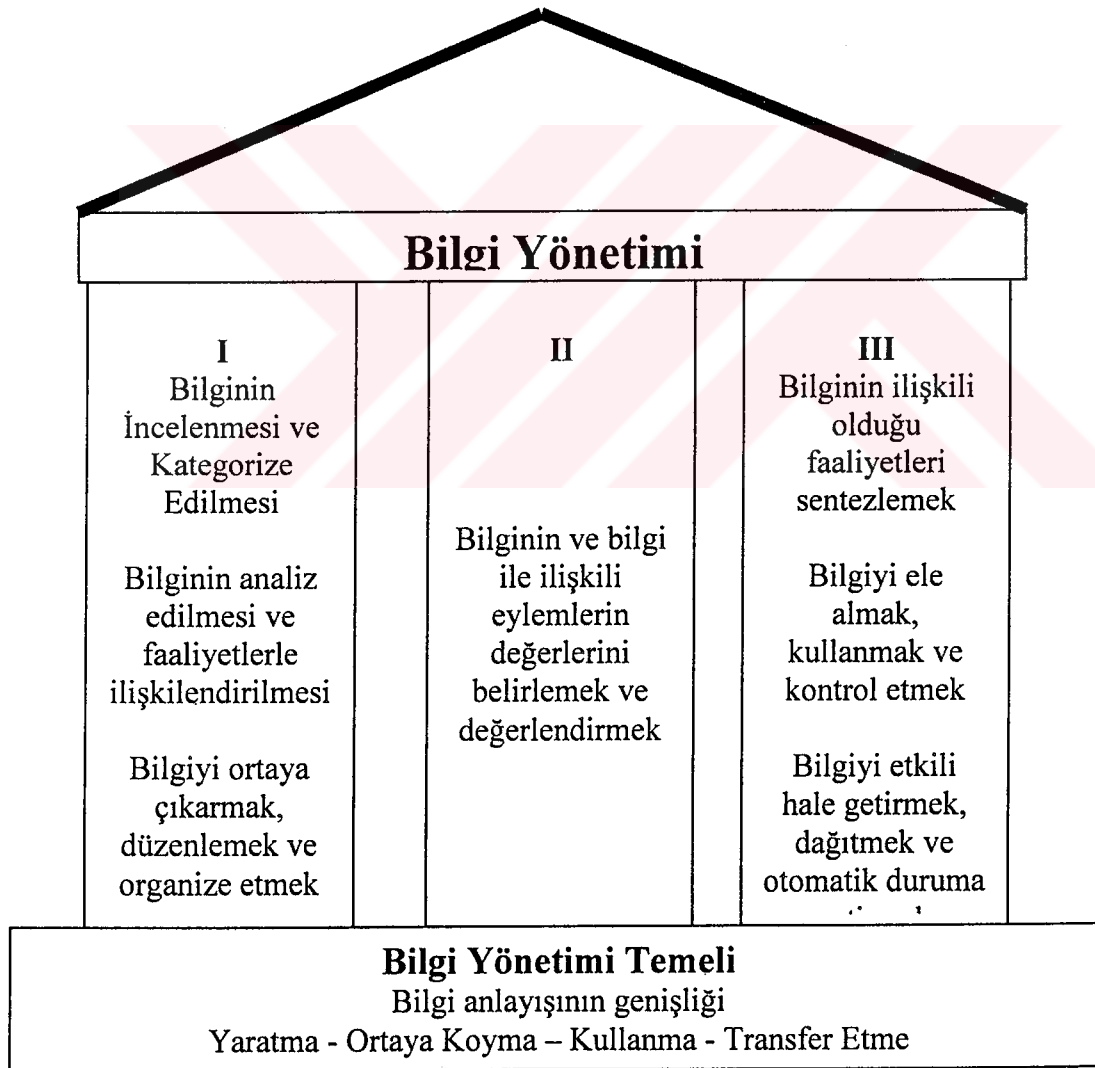
- Bilgiyi kategorize etmek (örneğin tanımlamak ve karakterize etmek)
- Bilgi ve bilgiyle ilgili faaliyetleri analiz etmek
- Bilgiyi ortaya çıkarmak ve düzenlemek
- Bilgiyi organize etmek

II. Bilginin Değerini Bulmak

- Bilginin ve ilgili eylemlerin değerini belirlemek ve değerlendirmek

III. Bilgi Hareketini Yönetmek

- Bilgiyle ilgili faaliyetleri sentezlemek
- Bilgiyi ele almak, kullanmak, kontrol etmek
- Bilgiyi etkili hale getirmek, dağıtmak ve otomatikleştirmek



Şekil 2.1. Bilgi Yönetiminin Üç Sütunu

Kaynak: Wiig, 1994, s.23.

Wiig'in genel bir bilgi anlayışı bu yapının temeline yerleşmiştir. Bu anlayış ise;

1. Bilginin nasıl yaratıldığına,
2. Prosedür, kültür, ve teknoloji gibi insanların akıllarında ve örgütlerin yapılarında, sistemlerinde ve uygulamalarında nasıl ortaya çıktığını,
3. Bireyler ve işletmeler tarafından problemlerin nedenlerini belirlemek ve çözmek, kararlar vermek ve diğer bilgi ile ilgili faaliyetler için nasıl kullanıldığına,
4. Bilginin nasıl öğrenilmesi ve başka türlü nasıl yakalanması ve değiştirilmesini içeren bilginin nasıl transfer edildiğine odaklaşmıştır.

Geleneksel olarak, bilgi direkt olarak özel bir fonksiyondan sorumlu yöneticiler tarafından operasyonel bir şekilde yönetilir. Faaliyetler neredeyse sabit belirtiler gösteren acil problemlere dikkat etmek için sık sık düzenlenirler. Buna karşı üç sütun tarafından desteklenen bilgi yönetimi yapısı bilgi ile ilgili konuların temel fonksiyonlarını ve problemlerini incelemek için hem yakın hem de yüksek seviyedeki yöneticilere yaklaşımlar sağlar. Bu bireyler girişimin geniş ihtiyaçlarına ve amaçlarına daha iyi hizmet etmeye dayanan eylemleri planlamak için bu yapının yaklaşımlarını kullanabilir.

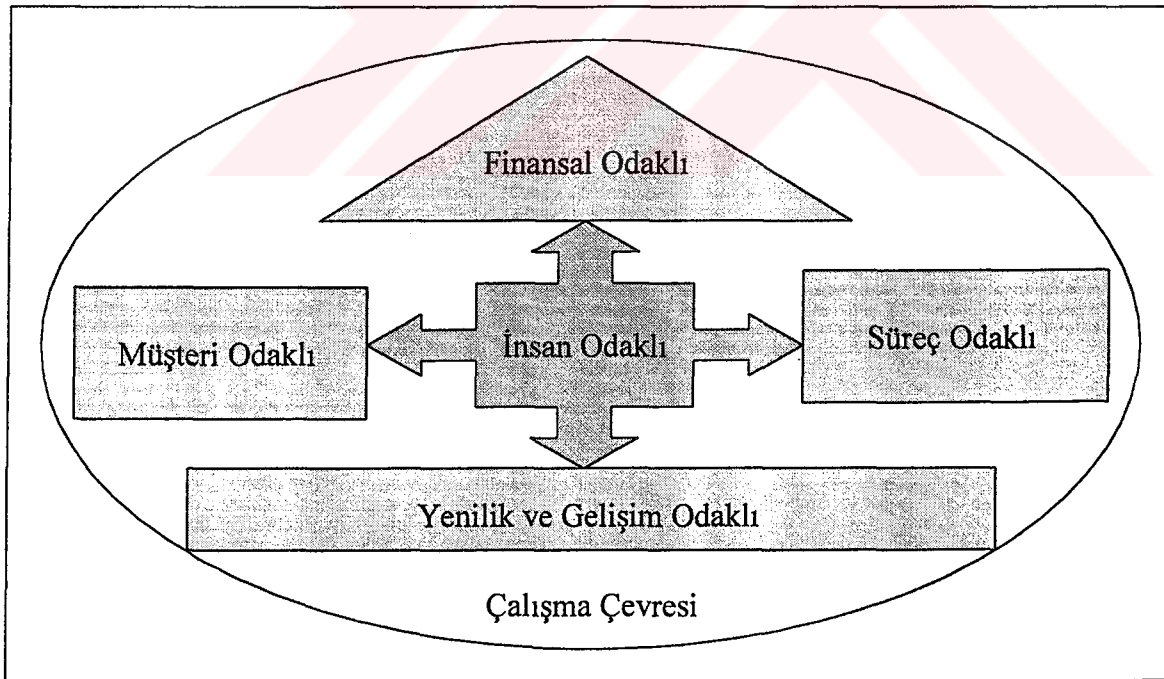
2.1.2. The Skandia Navigator

Entelektüel sermayeyi ölçmek için geliştirilen en yaygın modellerden birisi İsveç'te kurulmuş bir finansal hizmet şirketi olan Skandia ASF tarafından geliştirilen ve "Skandia Navigator" olarak isimlendirilen modeldir.

Yönetim ve raporlama modeli olarak tasvir edilmesine rağmen Skandia Navigator entelektüel sermayenin gelişiminde ve bilgi yönetimi için bir rehber yapı olarak gerçekleştirilen eylemlerin, yönetim faaliyetlerinin ve çalışma sürecinin rehberi olmuştur. Navigator sürekli iş gelişimini sürdürmek ve bugünün finansal performansı gibi yenilenme ve gelişimle uyum içinde yönetim eylemleri ve davranışlarını sağlamak için bir model olarak kullanılır (Skyrme ve Amidon, 1997a).

Şekil 2.2’de görüldüğü gibi finansal olmayan kalemlerin de ortaya çıktığı Skandia Navigator bir çok boyuttaki ölçüleri birleştirir. Bu çok basit birleşme, finansal ve finansal olmayan konuların arasındaki yeni bir denge ihtiyacından ortaya çıkmıştır. Bu model organizasyonun geçmişi (finansal performans hakkındaki enformasyon), bugünü (insan kaynakları ve süreçleri) geleceği (yenileştirme ve geliştirme) hakkındaki enformasyon arasında oluşan ve çalışma çevresini de içine alan bir dengeli bir yaklaşım sunmaktadır. Özet olarak bir raporlama formatında tüm bu boyutlar Skandia Navigator’ı sürdürür. Skandia Navigator’da altı adet odaklanılmış farklı alan mevcuttur. Bu yüzden, genişletilmiş bir liderlik sorumluluğunun olması açıktır (Edvinsson, 1997).

Bu model ayrıca bir ev olarak da görülebilir. Şirketin yaşamını onuz sürdürmeyeceği finansal sermaye evin çatısıdır. Süreç ve müşteri odaklılık duvarlar tarafından temsil edilir. İnsan odağı ise evin temel direğidir. Diğer bir deyişle bunlar Skandia çalışanlarıdır. Yenileme ve gelişim odaklılık ise platformdur. Bu şekilde birlikte, yenileme ve gelişim süreklilik için kritik sonuç ortaya çıkarır (Edvinsson, 1997).

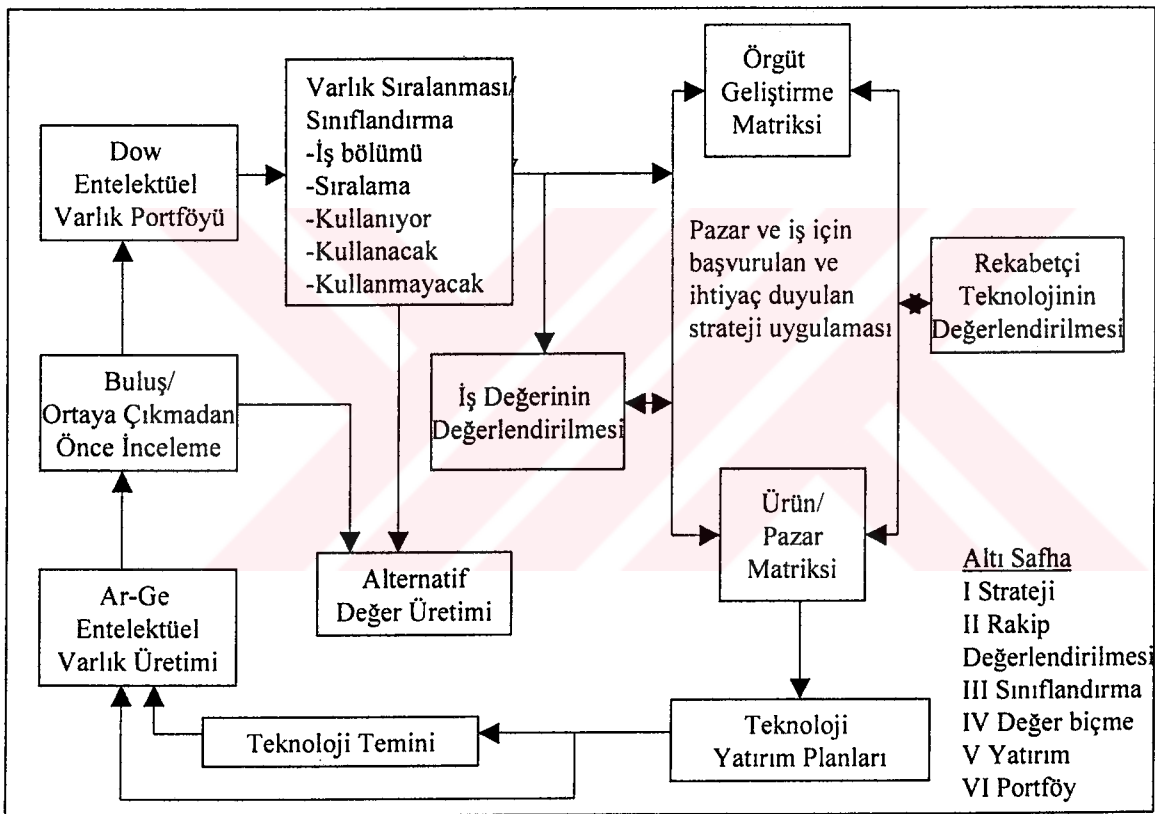


Şekil 2.2. The Skandia Navigator

Kaynak: Edvinsson, 1997, s. 371.

2.1.3. Dow Entelektüel Varlık Yönetim Modeli

Dow Entelektüel Varlık Yönetim Modeli maddi olmayan varlıkları tanımlayan ve katma değer katan açık bir yapı sağlamak için geliştirilmiştir. Bu model şirket içi ve dışı tüm ilişkilere odaklanır. Entelektüel varlıkların tanımlanması ve değerinin belirlenmesi için en iyi başlangıç noktası mevcut entelektüel varlıkların portföy safhasıdır. Dow şirketinde ise buna ilk önce patent portföyünden başlanmıştır. Bununla birlikte model şirketteki her bir entelektüel varlıklar için çalışmasını sürdürmektedir (Petrash, 1996). Bu model Şekil 2.3'de görüldüğü gibi altı aşamalı bir süreci kapsayan bir entelektüel varlık modelidir (Petrash, 1996; Skyrme ve Amidon, 1997a).



Şekil 2.3. Dow Entelektüel Varlık Yönetim Modeli

Kaynak: Petrash, 1996, s.368.

1. *İşletme stratejisi*: İşletmede bilginin rolü nedir? Yeni ürünler ve süreçler geliştirmek için bilgi nasıl kullanılır? Bu aşama ürün gelişimi için amaçlarla birlikte entelektüel varlıkların ayarlanması ile ilgili bir değerlendirmeyi kapsar.

2. *Rakip değerlendirilmesi:* Rakiplerimizin bizim işletme stratejilerimizi ve bilgi varlıklarımızın kullanımını etkileyen hangi stratejileri ve entelektüel varlıkları vardır?
3. *Varlık sınıflandırılması:* Entelektüel varlıklara göre bizim portföyümüz nedir? Hangi iş bölümü neye sahiptir, neyi kullanır, neyi kullanacaktır ve nereye ait olacaktır?
4. *Değerini belirleme:* Bu entelektüel varlıkların firma değeri nedir? Onları firmada tutmanın maliyeti nedir? Onları değerini ne maksimize edecektir? Eğer bu varlıklardan özellikle işletme içinden, ziyade dış pazarlardan yararlanılırsa bunlar daha değerli olabilir mi? Onlar işletmede tutulacak mı, satılacak mı veya onlardan terk mi edilecek?
5. *Yatırım:* Onların değeri nasıl artırılabilir? Rakipleri önlemek veya fırsatlardan avantaj sağlamak için doldurulmasına ihtiyaç duyulan bilgi varlıklarında boşluklar var mıdır? Zayıf yönler araştırma ve geliştirmenin (Ar-Ge) çift taraflı bir çabasıyla düzeltilecek mi veya biz lisans için dışarıdaki teknolojilere mi bakacağız?
6. *Portföy yönetimi:* Bireysel varlıkları geniş bir entelektüel varlık portföyüne monte etmek. Sonra portföy sınırsız bir şekilde tekrarlayan sürecin daha sonraki döngüsü için başlangıç noktası olur.

2.1.4. Price Waterhouse Üç Seviyeli Yapısı

Price Waterhouse sahip olduğu uygulamada müşterilerinin bilgi yönetimi faaliyetlerine rehber için üç-seviyeli bir yapı kullanmaktadır (Skyrme ve Amidon, 1997a).

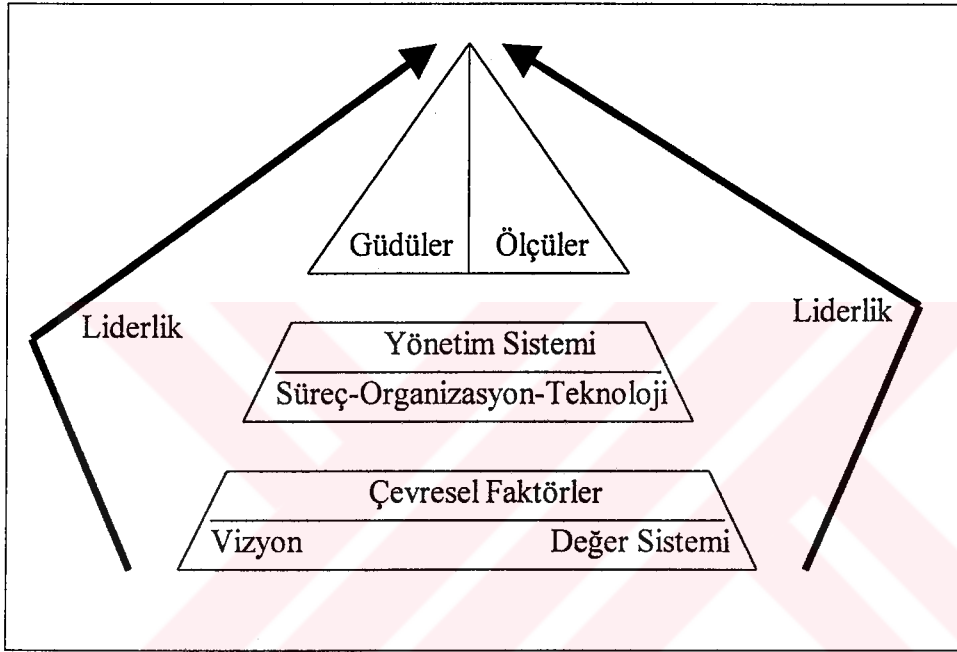
Seviye 1: Bilginin iş ve değer katkısı – örgüt sahip olduğu bilgi sayesinde müşteri için nerede ve nasıl değer üretir?

Seviye 2: Bilgi yönetim süreçleri – bilgi çemberi: yaratma, paylaşma, nerede ve nasıl kullanma, örneğin değişimin/yeniliğin bir baskısı olarak kullanılan bilgi, örneğin süreçlerde ve ürünlerde.

Seviye 3: Bilgi ağı ve altyapısı – teknik ve içerik altyapısı, Price Waterhouse Knowledge View gibi bir altyapıya sahiptir.

2.1.5. IBM Entelektüel Sermaye Yönetim Yapısı

IBM'in Entelektüel Sermaye Yönetim Yapısı sahip olduğu entelektüel sermaye yönetim programını için yardımcı olur. Bu yapının üç seviyesi vardır ve seviyeler arasındaki bağlantıyı sürdüren liderliktir (Şekil 2.4). Yapı içsel olarak IBM'in bilgi yönetim faaliyetlerinin gelişmesine yardım etmek için kullanılır ve bilgi tabanlı girişim için gerekli temel taşlarını çevreleyen bir faaliyet merkezi olarak tasvir edilir (Skyrme ve Amidon, 1997a).



Şekil 2.4. IBM'in Entelektüel Sermaye Yönetimi Yapısı

Kaynak: Skyrme ve Amidon, 1997a, s.92.

2.1.6. KMAT Modeli (Knowledge Management Assessment Tool)

KMAT, Arthur Andersen ve Amerika Verimlilik ve Kalite Merkezi (APQC) tarafından organizasyonlara sahip oldukları bilgi yönetim süreçlerinin kıyaslanmasında yardım etmek için Örgütsel Bilgi Yönetim Modeli (Organizational Knowledge Management Model = OKMM) olarak geliştirilmiş tanımlayıcı veya diğer bir deyişle teşhis edici bir araçtır. Bu model bilgi yönetim süreci boyunca örgütsel bilginin gelişimine yardım etmek için kullanılabilen yolları ileri sürer. Bu gelişimi kolaylaştırıcı faktörler liderlik, kültür, teknoloji ve ölçmedir (Arthur Anderse ve APQC, 1996).

Bilgi Yönetiminde Liderlik

- L1. Örgütsel bilgi yönetimi, örgüt stratejisinin merkezidir.
- L2. Örgüt kendi bilgi varlıklarının gelir üretme potansiyelini bilir ve onların pazarlanması ve satışı için stratejiler geliştirir.
- L3. Örgüt mevcut temel yetenekleri desteklemek ve yenilerini yaratmak için öğrenmeyi kullanır.
- L4. Bireyler örgütsel bilginin gelişimine katkıları için işe alınır, değerlendirilir ve düzenlenirler.

Bilgi Yönetimi Kültürü

- K1. Örgüt bilgi paylaşımını teşvik eder ve kolaylaştırır.
- K2. Açık ve güvenli bir iklim örgütün her tarafını kaplamaktadır.
- K3. Bilgi yönetiminin ana amaçlarından biri olarak müşteri değer yaratılması kabul edilir.
- K4. Esneklik ve yenilik yapma isteği öğrenme sürecini sürdürür.
- K5. Çalışanlar kendi öğrenme eylemleri için sorumluluk taşırlar.

Bilgi Yönetimi Teknolojisi

- T1. Teknoloji tüm girişim üyelerini birbirleri ile ve ilgili dış topluluklarla bağlar.
- T2. Teknoloji tüm girişim için ulaşılabilir bir kurumsal bellek yaratır.
- T3. Teknoloji örgütü müşterilere yakınlaştırır.
- T4. Örgüt insan merkezli bilgi teknolojisinin gelişmesine yardım eder.
- T5. Teknoloji, çalışanların yetki alanlarında işbirliğinin hızlı bir şekilde oluşmasını destekler.
- T6. Bilgi sistemleri gerçek zamanlıdır, entegre edilir ve akıllıdır.

Bilgi Yönetimi Ölçümü

- Ö1. Örgüt, bilginin finansal sonuçlarla bağlantısını kurmak için yöntemler bulur.
- Ö2. Örgüt bilgiyi yönetmek için spesifik bir göstergeler grubu geliştirir.
- Ö3. Ölçülerin hem finansal hem de finansal olmayan göstergeleri dengededir.
- Ö4. Örgüt kendi bilgi tabanında ölçülü bir şekilde, artan çabalara doğru kaynakları dağıtır.

Organizasyonlar KMAT'i kullanımlarında 5'li ölçekteki sorular kümelerinde her bir faktör için; bu uygulamanın organizasyonları için ne kadar önemli olduğunu ve bunun organizasyonlar içinde nasıl iyi bir şekilde başarıldığını oranlar.

2.1.7. Avrupa Bilgi Yönetim Forum'u Bilgi Yönetim Değerlendirme Modeli ve Aracı

Avrupa Bilgi Yönetim Forum'u (European Knowledge Management Forum) Bilgi Yönetim alanında en son gelişimleri paylaşmak ve karşılıklı olarak değişim sağlamak için tüm Avrupa'da çok iyi koordine edilmiş ve etkili bir şekilde desteklenmiş bir altyapı kurmayı amaçlamaktadır. Bu yüzden, oluşturduğu "Çalışma Paketi 2 – Bilgi Yönetimi Uygulama Modelleri bir Avrupa bilgi yönetim modeli ve genel uygulamalar veya standartlar geliştirmek için araştırma ve endüstride mevcut bilgi yönetim uygulamalarını analiz etmektedir (European KM Forum, 2002, s.4).

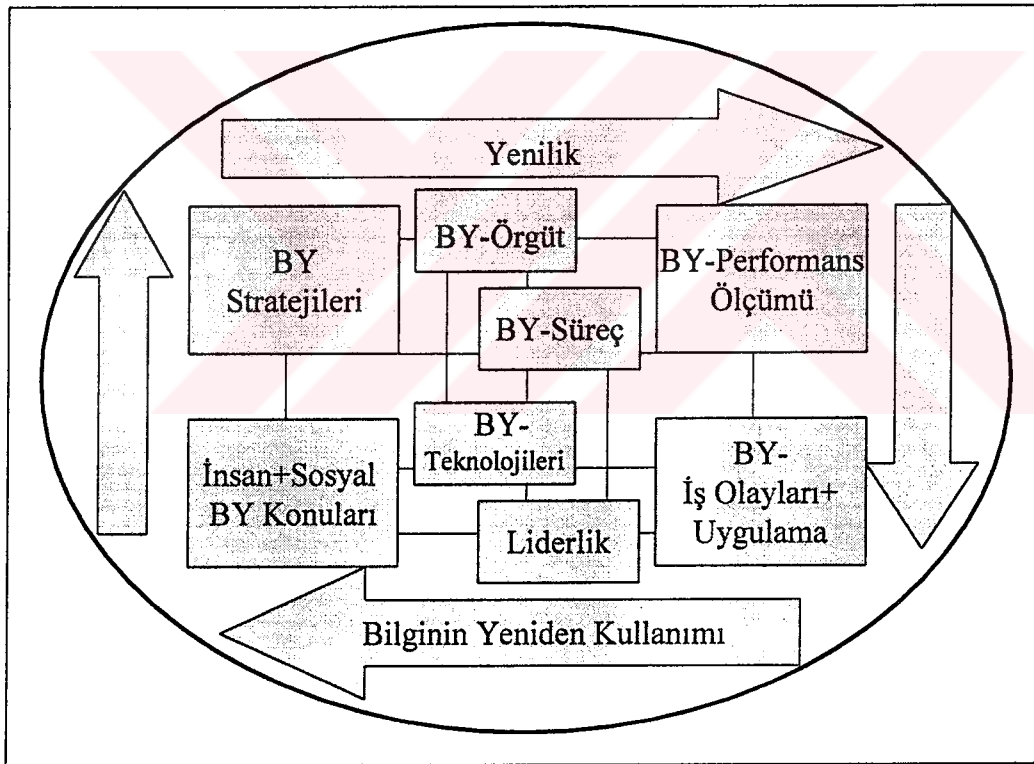
Avrupa Bilgi Yönetimi Forum'unun "D2.2 Bilgi Yönetimi Değerlendirme Modeli ve Aracı" bilgi yönetimine karşı örgütlerin yaklaşımını değerlendirmek için ilk kavramları tanımlar. Bu model ve araç, Çalışma Paketinde ele alınan genel uygulamayı planlar; değerlendirme yapabilmek amacıyla örgüt içindeki bilgi yönetimi ile ilişkili yönler hakkında enformasyon toplamak için bir strateji ve uygun yollar geliştirir. Ayrıca, bu model bilgi yönetim alanında değerlendirilmiş örgütlerde Avrupa'daki faaliyetlerle ilgili ilk izlenimi sağlar (European KM Forum, 2002, s.4).

Avrupa Bilgi Yönetim Forumu tarafından bilgi yönetimi ile ilgili olarak geliştirilen bilgi yönetim yapısının tüm içeriği Şekil 2.6'da görülmektedir. Bu yapı, Bilgi Yönetim stratejileri, İnsan + Sosyal Bilgi Yönetim Konuları, Bilgi Yönetimi örgütsel yönleri, Bilgi Yönetimi süreçleri, Bilgi Yönetimi teknolojileri, Bilgi Yönetimi performans ölçümü ve Bilgi Yönetimi İş veya İşletme olayları + uygulama gibi 7 ana ölçü birimini içermektedir. Bu 7 ana ölçü tüm sistemin yeniliğini ve sistem içindeki mevcut bilginin tekrar kullanımını güvence altına almak için hep birlikte birbirlerine yakın bir biçimde bağlıdırlar. Bu ölçülerin spesifikasyonları kısaca şu şekilde açıklanabilir (European KM Forum, 2001, 2002).

Bilgi Yönetim Stratejileri: Herhangi bir faaliyete başlamadan ulaşmak istenilen amaçlar ve bu amaçlara hangi yollarla ulaşacağı belli olmalıdır. Amaçlar açıkça tanımlanmalı, ayrıca bu amaçlara ulaşacak yönü ve yöntemide tanımlanmalıdır. Bu durum özellikle bilgi yönetimi hakkında bir strateji olarak sunulur.

İnsan + Sosyal Bilgi Yönetim Konuları: Personel ve insanların rolleri tanımlanacaktır. Spesifik insan – odaklı bilgi yönetim konuları hakkında açık bir tanım bu ölçeğin sonucu olacaktır.

Bilgi Yönetimi Örgütü: Bilgi yönetimi yapısı örgütsel yönler hakkında bir bilgi örgütü yaratmak, yönetmek ve sürdürmek için önemli ipuçları sağlayacaktır. Bu bir örgütteki roller kadar bir bilgi yönetim örgütünün yapısını da kapsayacaktır. Bu bilgi yönetimi için mevcut örgütsel yapıları düzenleyen bir rehber olacaktır.



Şekil 2.6. Avrupa Bilgi Yönetimi Yapısı

Kaynak: European KM Forum, 2001, s.10; 2002, s.9.

Bilgi Yönetimi Süreci: Bu ölçü iş süreci ve bunların bilgi yönetimine adaptasyonu için cevaplar verecektir. Sadece bir iş süreci olarak hizmet etmez aynı zamanda organizasyonlarda faaliyetlerin genel süreçleri olarak da hizmet verirler. Bu ölçü tüm

hedef grupların bilgiyi daha etkili elde etmelerine, paylaşmalarına ve sürdürmelerine yardımcı olacaktır.

Bilgi Yönetim Teknolojileri: Bilgi yönetimi yapısındaki bilgi yönetim teknolojileri ölçüsü hangi amaç için hangi teknolojinin gerekli olduğunun cevabını verecektir. Bu ölçü bilgi yönetimi için mevcut ve gelecekteki bilgi teknolojileri üzerinde geniş bir bakış açısı sunar ve organizasyonlara bilgi yönetiminin bu katı veya zor konusu hakkında doğru karar vermesine yardımcı olacaktır.

Liderlik: Organizasyon içinde bir bilgi yönetim liderinin takdir edilmesinde kritik başarı faktörleri neler olacaktır, istenilen veya gerekli olan karakterler nelerdir ve lider hangi faaliyetleri yerine getirecektir gibi sorular bilgi yönetimi yapısının liderlik ölçeğinin parçasıdır.

Bilgi Yönetimi Performans Ölçümü: Eğer bir performans ölçümü yoksa bir bilgi yönetim sistemi geliştirilemez. Ayrıca, bu ölçü bilgi yönetim sistemi geliştirilmesi için ölçüler sağlar. Buna ek olarak, ölçüler ileri bir bilgi yönetim sistemine ulaşmak için formüle edilecektir.

Bilgi Yönetimi İş Olayları + Uygulama: Bu ölçü bilgi yönetiminin farklı alanlarında iyi ve en iyi uygulamaları sağlayacaktır. Ayrıca genel bir yol haritası sunacaktır, organizasyonlara bilgi yönetim sistemlerini oluşturmalarında yardım edecektir. Bu uygulama metodolojisinin genel yönelimlerinden dolayı, bu ölçünün spesifik iş gereklerinden ve ihtiyaçları için değişmesi mümkün olacaktır.

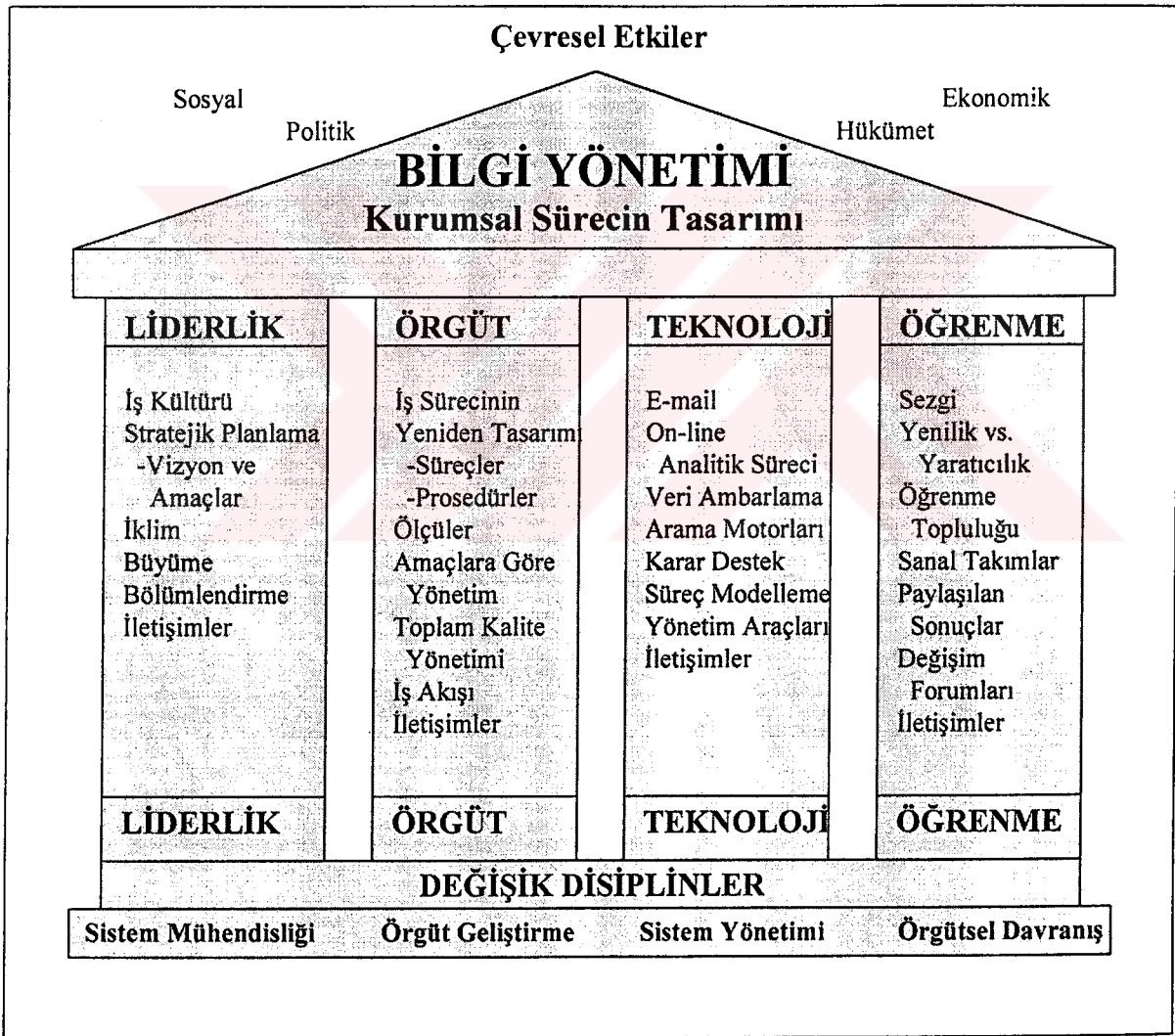
2.1.8. Stankosky'nin Bilgi Yönetimi Dört Sütunu

Stankosky (2000) bilgi yönetimi için liderlik, örgüt, teknoloji ve öğrenmeyi içeren "bilgi yönetiminin dört sütunu" başlıklı kavramsal bir yapı geliştirmiştir (Şekil 2.7). Buna göre, liderlik, örgüt, teknoloji ve öğrenme kurumun her tarafında bilgi yönetim girişimlerini destekleyen kurumsal süreçteki dört sütundur. Bunlar uygulamada bilgi yönetiminin uygulanması için kritik başarı faktörleri olarak gösterilir. Temel seviyede girişilen bir bilgi yönetim programını başarmak için bu dört tane sütuna yönelerek karar verilmelidir (Bixler, 2002).

Stankosky ve Baldanza (1999) her bir sütunu şu şekilde kısaca açıklamışlardır:

Liderlik: Liderlik hayatta kalmak için bir işletme stratejisini ve başarılı olmak için kendi kendine bir pozisyon geliştirir. Bir sürecin ve/veya sistemin başarısı zihindeki işletme stratejisi ile birlikte geliştirilebilmelidir. Liderlik stratejiyi kurar ve uygular, ve stratejinin gerektirdiği kültürün ve iklimin gelişmesine yardımcı olur. Liderlik başarılı olmak için çevre ile kendi kendine elde ettiği pozisyon arasında bağlantı kurar.

Örgüt: Örgütsel yapı stratejiyi desteklemeli. Doğru iş süreçleri ve performans yönetim sistemi karışıklıklara uğraşacak düzeyde kuvvetli ve değişikliklere kolayca adapte olabilecek şekilde esnek olmalıdır.



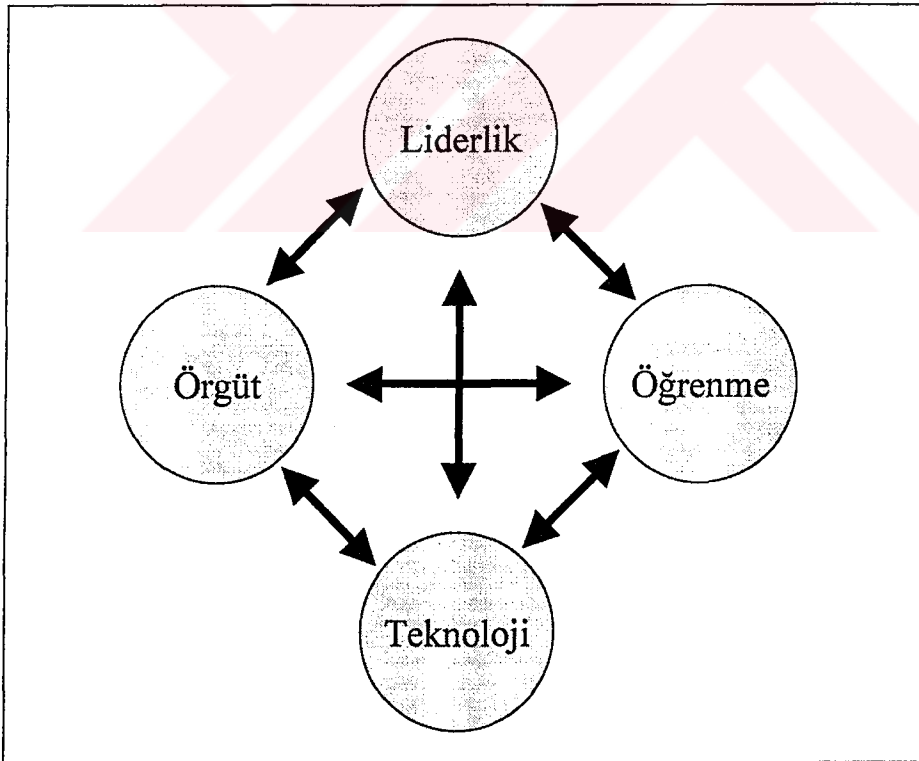
Şekil 2.7. Bilgi Yönetiminin Dört Sütunu

Kaynak: Baldanza ve Stonksky, 1999.

Teknoloji: Teknoloji bir kurum içinde karar destek, veri ambarlama, süreç modelleme, yönetim araçları ve çok geniş iletişimleri gibi bilgi yönetimini destekleyen altyapıyı ve araçları sağlamalı ve imkan vermelidir. Teknoloji işletme stratejisini, katma değeri ve ölçmeyi desteklemelidir.

Öğrenme: Eğer öğrenme etkin ve/veya etkili bir biçimde gelişerek gerçekleşiyorsa o zaman bunun pozitif etkisi başarılmış olur. Öğrenme, yönetim enformasyonundan kurumun tümünde bilginin bulunmasına, bilginin yönetilmesine, örgütsel öğrenme ve değişime doğru oluşmalıdır. Süreç/sistem gelişiminin amacı mevcut durumun gelişmesidir. Bununla birlikte kurumsallaştırılmış bilgi yönetimi sadece sürdürülebilir rekabet avantajı olmalıdır.

Şekil 2.8'den de görüldüğü gibi her bir sütun ve bunların bileşenleri birbirlerine bağlı ve birbirlerini dayanmaktadır. İşletme stratejisine uygun olması ve her zaman değişken ve karışık çevreye adapte olması için bu elementlerin dengesi esnek kalmalıdır (Baldanza ve Stankosky, 1999).

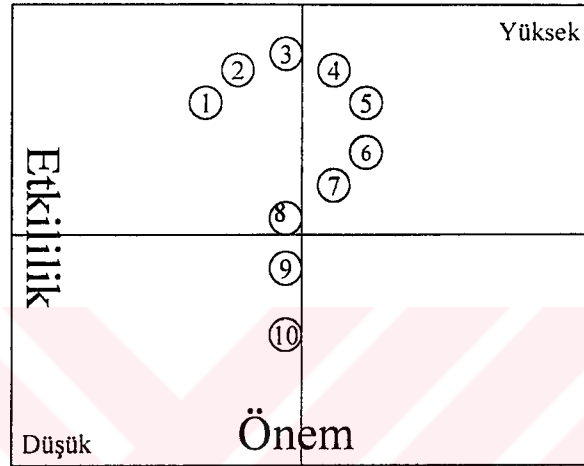


Şekil 2.8: Dört Sütun Arasındaki İlişki

Kaynak: Baldanza ve Stankosky, 1999.

2.1.9. KPMG – Bilgi Yönetimi Yapısı

KPMG Consulting firması, bilgi yönetimine bir başlangıç olarak organizasyonların bilgi yönetiminde nasıl daha iyi ilerlediğini grafik biçiminde (Şekil 2.9) görmelerine imkan veren Bilgi Yönetimi Yapısı Değerlendirme Alıştırması (Knowledge Management Framework Exercise) geliştirmiştir (KPMG, 2001).



Şekil 2.9. KPMG – Bilgi Yönetimi Yapısında Sonuçların Ortaya Çıkması

Kaynak: KPMG, 2001.

Bu yapı ile ilgili alıştırma bilgi yönetimini anahtar alanları kapsayan 10 bölüme ayrılmıştır. Bu bölümler şunlardır (KPMG, 2001):

1. Farkında olma ve İsteklilik: Personelin bilgi yönetimi kavramını anlayıp anlamadığını ve bilgi yönetiminin kullanımı için üst yönetimin yükümlülük yüklenip yüklenmediğini veya istekliliği olup olmadığını gösterir.
2. Strateji: Organizasyonun yüklendiği bir bilgi yönetim geliştirme programının olup olmadığını ve iş yararları sağlayabilmek için bu programı nasıl yönettiği.
3. Kültür: Etkili bilgi yönetimini mümkün kılan bir organizasyon içindeki davranışları gösterir.
4. Dış odak: Bir organizasyon iş fırsatlarını maksimize etmek için sahip olduğu sınırların dışına çıkıp çıkmadığını gösterir.

5. Teşvikler: Organizasyonun bilgi yönetimi için olan çabalarını destekleyen uygun bir ödüllendirme sisteminin olup olmaması.
6. Enformasyon Teknolojisi: Bilgi yönetimini desteklemek için uygun bir biçimde yeterli enformasyon teknolojisinin yerleştirilip yerleştirilmediğini ve kullanıp kullanılmadığını gösterir.
7. Muhafaza etmek ve Korumak: Organizasyon sahip olduğu enformasyonu ve bilgi varlıklarını nasıl daha iyi korur ve muhafaza eder.
8. Sürekli Değerlendirme: Organizasyonun bilgi yönetimi etkisini özellikle organizasyondaki entelektüel varlık yönetiminin etkisini ölçüp ölçmemesi.
9. Örgüt: Örgütsel yapının bilgi yönetimini destekleme derecesi.
10. Bilgiyi Kullanma ve Uygulama: İşletmenin kendi bünyesinde var olan bilgiyi etkili bir biçimde kullanıp kullanmadığı ve işleyip işlemediği.

Bu yapıya göre kendi organizasyonları için bu alıştırmayı yapan organizasyonlar Şekil 2.9'da da görüldüğü gibi önem ve etkililik açısından sahip oldukları durumu değerlendirmektedirler. Burada, önem; organizasyonun mevcut iş durumundaki toplam başarısının nasıl önemli olduğunun ifade edilmesidir. Etkinlik; bu alanda organizasyonun yaptıklarını ne kadar iyi bir şekilde yerine getirdiği hakkındaki düşüncelerdir (KPMG, 2001).

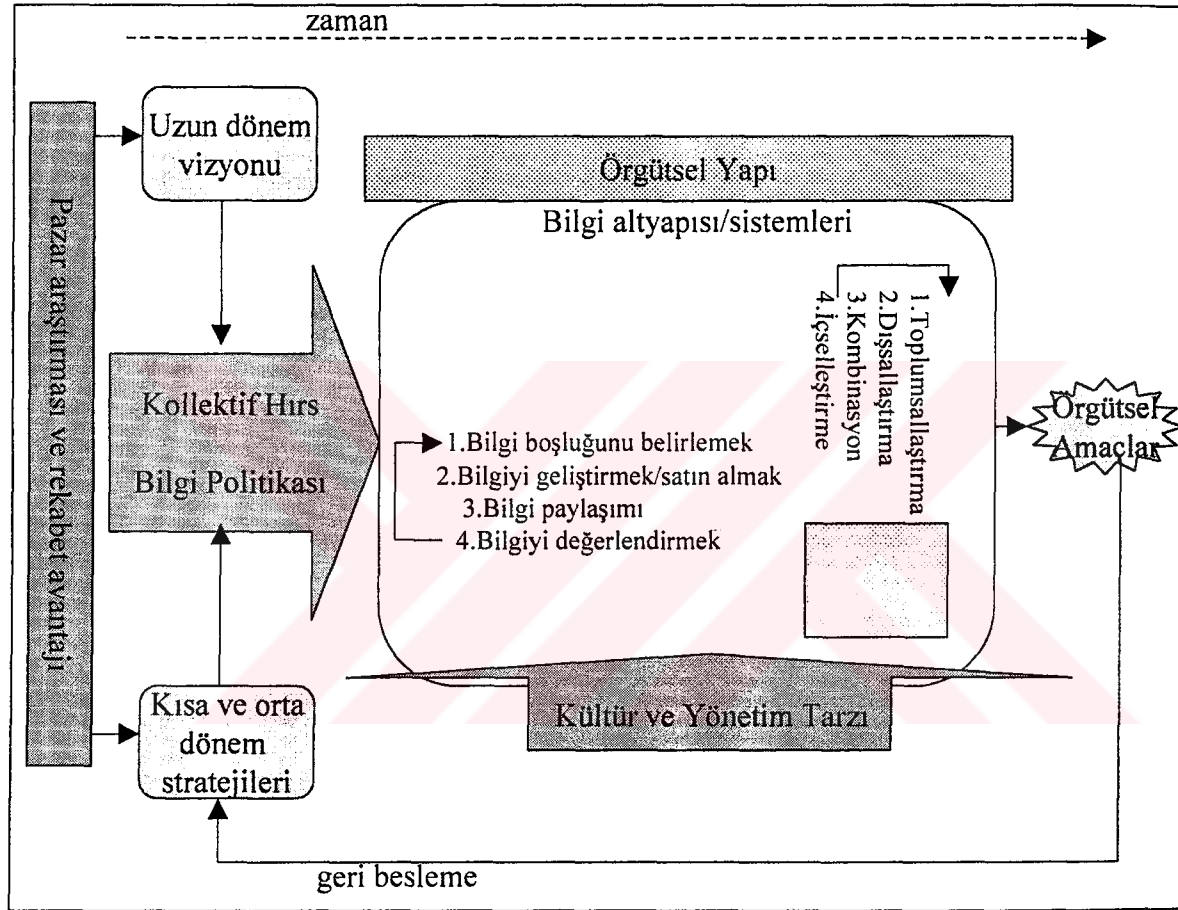
2.1.10. Beijerse'in Kavramsal Bilgi Yönetimi Modeli

Beijerse'in (1999) geliştirmiş olduğu Bilgi Yönetimi Modeli, bilgi yönetiminin tüm önemli yönlerini içermektedir (Şekil 2.10). Bu modelde önemli elementler soldan sağa doğru hareketlidirler. Bu hareket ayrıca modelin kullanımında geçici bir yoldur.

Buna modele göre;

- Pazarda ve rekabette bir organizasyondaki bilgi yönetimi hakkındaki görüşleri ve fikirleri inceleyerek başlamak önemlidir. Şirket yönetiminin pazarın ihtiyaçlarının ne olduğunu, müşterilerin ne istediğini ve rekabetin nasıl olduğunu bilmeleri son derece önemlidir.
- Bu temel içinde, bir organizasyonun yönetimi şirketin gelecekte nereye gitmek istediğini açıkça ortaya koyan uzun dönemli bir vizyon geliştirmelidir. Uzun dönemli

bir vizyonla birlikte şirket hepsini içine alan kısa ve orta dönemli bir strateji geliştirmelidir. Bu strateji belirli bir amaçlar grubuna nasıl ulaşılabileceğini ortaya koyar. Uzun dönemli vizyon ideal olarak organizasyon üyelerinin her birinin paylaştığı kolektif bir hırsın sonucu olacaktır. Orta ve kısa vadeli stratejiler ise bütün organizasyon üyeleri tarafından kabul edilen ve bilinen bir takım bilgi politikalarında yatmaktadır.



Şekil 2.10. Beijerse'in Kavramsal Bilgi Yönetim Modeli

Kaynak: Beijerse, 1999, s.104.

- Bilgi yönetim sürecinin temeli öğrenmeyi teşvik eden ve bilgiyi yönetebilen enstrümanlardır. Bu enstrümanlar gizli ve açık bilgi arasındaki ilişkinin çeşidine ve bilgi değer zincirinin dört ana yönüne göre sınıflandırılır. Örtülü ve açık bilgi arasındaki ilişkiler sosyalleştirme, dışsallaştırma, kombinasyon (birleştirme) ve içselleştirme değildir. Bilgi değer zincirinin dört ana yönü ise bilgi boşluğunun belirlenmesi (ihtiyaç duyulan

ve uygun bilgi arasında), bilginin geliştirilmesi ve/veya satın alınması, bilginin paylaşılması ve bilginin değerlendirilmesidir (kullanılması). Örtülü ve açık bilgi arasındaki ilişkiler ile bu yönler arasındaki ilişkilerin bazı bilgi yönetimi enstrüman örnekleri Tablo 2.1’de verilmiştir.

- Bu enstrümanlar hepsi birlikte organizasyonun bilgi altyapısını oluştururlar. Organizasyon öğrenmeyi teşvik etmek ve bilgiyi yönetmek için bilgi altyapısını oluşturan tüm enstrümanları ve sistemleri kullanmak ister.
- Bilgi altyapısı tüm örgütsel yapının parçasıdır. Bilgi yönetimi yapılarını kolaylaştıran bu örgütsel yapı önemlidir.
- Örgütsel yapının yukarısı organizasyonun bilgi altyapısı ve aşağısı ise organizasyonun kültürüdür. Teşvik edici ve motive edici bir kültür başarılı bir bilgi yönetim politikasının zorunlu bir ögesidir. Bilgi işçileri arasında bilginin paylaşımına odaklanmış bir örgüt kültürü çok önemlidir.

Tablo 2.1. Bilgi Yönetimi Enstrüman Örnekleri

	Sosyalleştirme	Dışsallaştırma	Birleştirme	İçselleştirme
Bilgi Boşluğunun Belirlenmesi	Çalışanlar Arasında Dolaşarak Yönetim	Bir intranet geliştirmek	İnternet kurmak	Personelin Ayrılması
Bilginin Geliştirilmesi	Eğitilecek olanları aramak	Elektronik toplantı odaları kurmak	Araştırma geliştirme	Dış eğitimi kullanmak
Bilginin Paylaşılması	Proje takımları	Beyin fırtınası	Bilgisayar ağı kurmak	İşbirliğinin teşvik edilmesi
Bilginin Değerlendirilmesi	İnformal değerlendirme	Ayrılan personelle görüşme yapmak	Benchmarking	Raporların okunması

Kaynak: Beijerse, 1999, s.105; 2000, s.175-176.

- Bir organizasyonda örgütsel kültür ile çok yakın ilişki içinde olan yönetim tarzı da kültür gibi teşvik edici ve motive edici olmalı ve bilginin paylaşımına da odaklaşmalıdır. Bir organizasyonda yönetim tarzı çok kişisel özellik göstermesine rağmen diğer bir çok alanlardan da etkilenebilir.
- Bilgi yönetim süreci işlerken, bu süreç stratejik aşamada oluşturulan örgütsel amaçlara ulaştırır. Bu süreç tabii ki doğrusal bir süreç değildir. Amaçlar sık sık

değiştirilebilir ve güncelleştirilebilir. Bu yüzden geri besleme sayesinde organizasyon bilgi politikasının kısa ve orta vadeli vizyonunda ihtiyaç duyduğu mümkün doğruların farkına varır.

2.1.11. Knowledge Associates Global Bilgi Yönetimi Benchmarking Araştırması (Global KM Benchmarking Survey)

Knowledge Associates'in Global Bilgi Yönetimi Benchmarking Araştırması için geliştirdiği Bilgi Oryantasyon Matrisi (Knowledge Orientation Matrix) bir organizasyonun bilgi oryantasyonunu değerlendirmek ve organizasyonun bilgi yönetiminde ne kadar yol aldığını hesaplamak için kullanılan basit bir araçtır (Knowledge Associates, 2002).

Bir organizasyonun bilgi yönetimi yolculuğunda bilginin henüz oluşmaması (Still at Base camp), bilginin farkında olma (knowledge awareness) ve bilginin etkisi (knowledge leveraging) olmak üzere üç farklı aşaması vardır. Her bir aşama kendine özgü bazı karakteristiklere ve kaynak gereksinimlerine sahiptir. (Knowledge Associates, 2002).

Bu model de organizasyonların bilgi yönetiminde pozisyonlarının nerede olduğunu belirlemeye yönelik değerlendirme yapmak için sorular sorulmuştur. Tablo 2.2'den de görüldüğü gibi sorular Bilgi Yönetimi için Kritik Başarı Faktörleri (Critical Success Factors), Bilgi Yönetimi Altyapısı (Knowledge management infrastructure) ve Bilgi Ağı Seviyeleri (Knowledge networking levels) olmak üzere üç ana başlık altında toplanmıştır (Knowledge Associates, 2002).

Bu üç parametrenin bir organizasyonda olup olmaması o organizasyondaki bilgi etkisinin ne ölçüde olduğu hakkında çok şey anlatır. Bir şirketin bilgi yönetimi için teknolojisi olduğu halde bilginin çok az farkında olması şirkette bilgi etkisinin optimal olmamasını gösterir. Organizasyonda bilgi yönetimi hakkında farkında olmanın artmasıyla bilginin etkisi daha ileriye doğru gelişebilir. Bu model şirketin hangi alanlarda odaklaşması gerektiğini göstermek için dizayn edilmiştir.

Tablo 2.2. Global Bilgi Yönetimi Benchmarking Araştırması
(Bilgi Oryantasyon Matriksi)

Bilgi Yönetimi Kritik Başarı Faktörleri	Bilgi Yönetimi Altyapısı	Bilgi Ağ Seviyeleri
Farkında Olma	Strateji	Büreysel
Üst Yönetimin Menfaati	Süreçler	Takım
Bilgiyi Paylaşan Kültür	Yapı	Örgüt
BY Yararlarını Ölçmek İçin Ölçüler	Sistemler	Örgüte Bağlı
Bilgiyi Paylaşmada Güdüler ve Ödüller		

Kaynak: Knowledge Associates, 2002.

2.2. Bilgi Yönetimi Kritik Başarı Faktörleri

Başarılı bir bilgi yönetimi programını uygulamak bir çok kritik başarı faktörüne bağlıdır. Diğer bir deyişle, bir organizasyonun başarılı bir bilgi yönetim girişimi, bazıları kendi kontrolünde olan, bazıları da kontrol edilemeyen bir çok faktöre bağlıdır. Bilgi yönetimi alanında araştırmalar yapan kuruluşlar ve kişiler bilgi yönetimini etkileyen bir çok kritik başarı faktörlerini tespit etmişler ve öne sürmüşlerdir. Yukarıda ki bazı bilgi yönetim modellerinin, bilgi yönetim yapılarının ve araştırmalarının ileri sürdüğü kritik başarı faktörleri Tablo 2.3’de ki gibi sınıflandırılabilir.

Skyrme ve Amidon (1997a), Ernst & Young ve Business Intelligence’ın birlikte sponsor oldukları bir araştırma yaparak “Bilgi-Tabanlı İşletme Yaratmak” adlı rapor hazırlamışlardır. Bu raporda bir çok şirketle yaptıkları örnek olay çalışmalarında bilgi yönetimi kritik başarı faktörleri olarak yedi faktör tespit etmişlerdir. Bu faktörler sırasıyla şunlardır:

- Bir işletme amacıyla veya başarısı ile kuvvetli bağlantı,
- Zorunlu bir vizyon ve yapı,
- Bilgi liderliği,
- Bilgiyi yaratan ve paylaşan bir kültür,

- Sürekli öğrenme,
- Çok iyi geliştirilmiş bir teknolojik altyapı ve
- Sistematik örgütsel bilgi süreçleri.

Ayrıca bu rapor bilgi liderliği, bilginin değeri ve ölçme sisteminin geliştirilmesi, bilgiyi yaratan ve paylaşan bir kültür, çok iyi geliştirilmiş bir teknolojik altyapı ile ilgili detaylandırılmış bulguları içermektedir.

Tablo 2.3. Bilgi Yönetimi Kritik Başarı Faktörleri

<p>Arthur Andersen ve APQC (KMAT, 1996);</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderlik • Kültür • Teknoloji • Ölçme 	<p>Stankosky (2000);</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderlik • Örgütsel yapı • Teknoloji • Öğrenme
<p>KPMG (2001);</p> <ul style="list-style-type: none"> • Farkında olma ve isteklilik • Strateji • Kültür • Dış odak • Güdüler • Enformasyon teknolojisi • Muhafaza etmek ve saklamak • Sürekli değerlendirmek • Örgüt • Bilginin kullanılması ve uygulanması 	<p>Knowledge Associates(2002);</p> <ul style="list-style-type: none"> • Farkında olma • Üst yönetimin menfaati • Bilgiyi paylaşan kültür • Bilgi yönetiminin yararlarını ölçmek için ölçüler • Bilgi paylaşımı için güdüler ve ödüller

Davenport ve Prusak 1998’de yayınladıkları “Working Knowledge” adlı kitapta bilgi projelerinde başarıyı getiren unsurları ele alırken ilk önce başarılı projeleri sınıflandırmışlar sonra en güçlü unsurları belirlemeye çalışmışlar ve başarılı projelerde dokuz ortak unsurun var olduğunu tespit etmişlerdir. Bununla birlikte bu çalışmanın bir keşifsel bir çalışma olması nedeniyle belirledikleri unsurların bir projenin başarısını etkilemesinin bir hipotez olarak düşünülmesi gerektiğini de belirtmişlerdir. Bilgi projelerinde başarıyı getiren bu unsurlar: “bilgiye yönelik bir kültür, teknik ve kurumsal altyapı, üst yönetimin desteği, ekonomik değer ya da başarı ile bağlantılı olma, bir parça sürece yönelme, berrak bir vizyon, açıkça anlaşılır bir dil, küçümsenmeyecek motivasyon unsurları, bilginin bir parça biçimlenmiş olması ve çok sayıda bilgi aktarma kanalı”dır (Davenport ve Prusak, 2001, s.212).

Aynı şekilde Davenport, De Long ve Beers (1998) bir şirketin etkin bir biçimde bilgiyi yaratmasına, paylaşmasına ve kullanmasına etki eden sekiz anahtar faktör bulmuşlardır. Bu faktörler başarılı bilgi projelerinde yaygın olarak bulunmakta ve bilgi yönetiminin de etkin bir şekilde yerine getirilmesini etkilemektedir. Bu çalışma da keşifsel bir çalışma olduğundan dolayı bu faktörlerin bilgi yönetimindeki etkinliğiyle ilişkisi kanıtlanmamış bir hipotez olarak görülmelidir. Etkin bir bilgi yönetimi projesinin kurulmasına etki eden bu faktörler: ekonomik performans veya endüstri değeri ile bağlantılı olma, teknik ve örgütsel altyapı, standart, esnek bilgi yapısı, bilgiyle dost kültür, açık bir amaç ve dil, motivasyonel uygulamalarda değişim, bilgi transferi için değişik kanallar ve üst yönetim desteğidir.

Holsapple ve Joshi (2000) ise yapmış oldukları araştırma sonucunda çeşitli bilim adamlarının ve kuruluşların bilgi yönetimi girişimlerinin başarısını mümkün olduğunca etkileyen çok geniş çaplı faktörler bulduklarını tespit etmiş ve bunları Tablo 2.4 ‘de görüldüğü gibi sınıflandırmışlardır.

Hosapple ve Joshi (2000) yaptıkları Delphi çalışmasının başlangıç noktası olarak bu değişken faktörleri tek bir bilgi yönetimi yapısı altında sentezleyerek, faktörleri yönetimsel etkiler (liderlik, koordinasyon, kontrol ve ölçme), kaynak etkiler (insan, bilgi, finansal ve materyal) ve çevresel etkiler (moda, pazarlar, rakip, zaman,

teknoloji, hükümet, ekonomik, politik, sosyal ve eğitimsel) olmak üzere üç grupta organize etmiştir.

Tablo 2.4. Bilgi Yönetimi Girişimlerinin Başarısını Etkileyen Faktörler

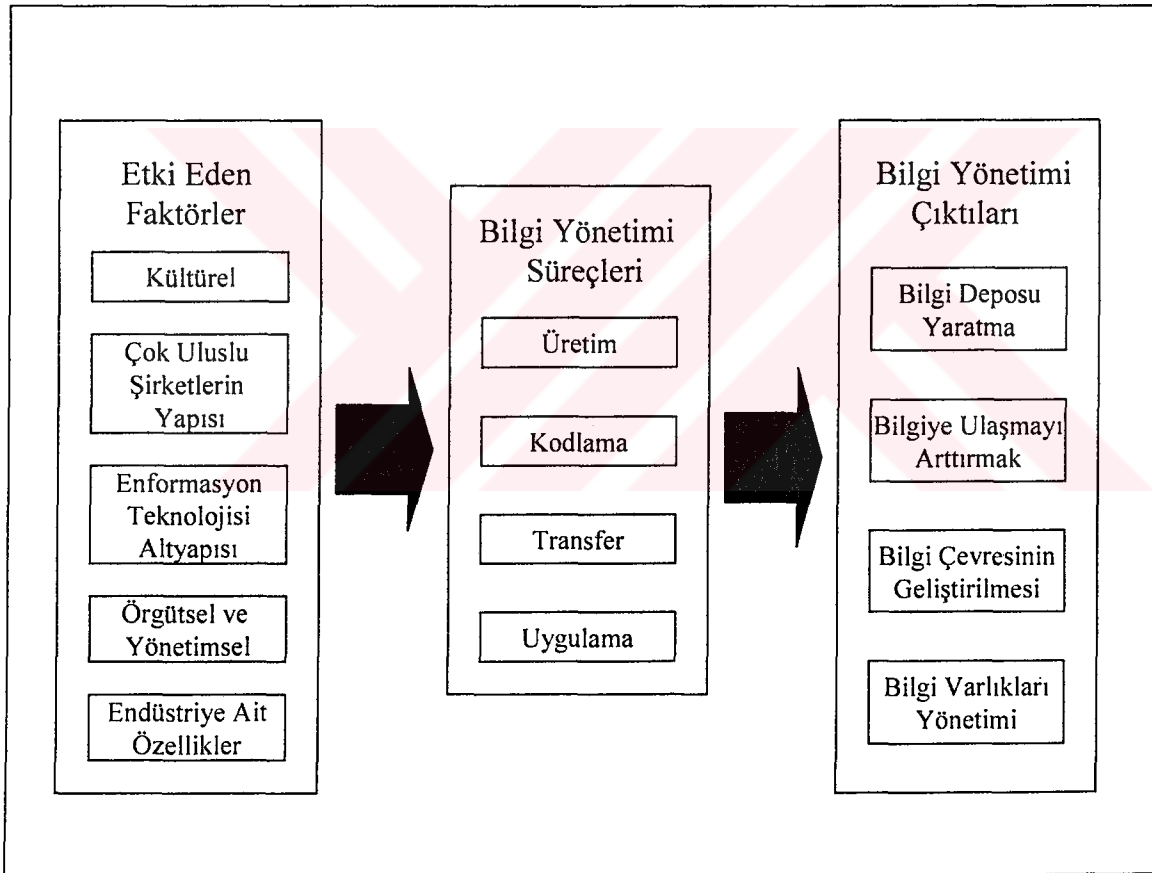
1. Kültür	- Leonard-Barton, 1995. - Arthur Andersen and APQC, 1996. - Szulanski, 1996. - van der Spek and Spijkervet, 1997.
2. Liderlik	- Arthur Andersen and APQC, 1996.
3. Teknoloji	- Arthur Andersen and APQC, 1996. - van der Spek and Spijkervet, 1997.
4. Örgütsel Uyumlar	- Szulanski, 1996. - van der Spek and Spijkervet, 1997.
5. Bilgi Yönetim Faaliyetlerinin ve/veya Bilgi Kaynaklarının Değerlendirilmesi	- Wiig, 1993. - Anderson, and APQC, 1996. - van der Spek and Spijkervet, 1997.
6. Bilgi Faaliyetlerinin ve/veya Bilgi Kaynaklarının Yönetimi	- Wiig, 1993. - Leonard-Barton, 1995. - Szulanski, 1996. - van der Spek and Spijkervet, 1997.
7. Çalışanların Motivasyonu	- Szulanski, 1996. - van der Spek and Spijkervet, 1997.
8. Dışsal Faktörler	- van der Spek and Spijkervet, 1997.

Gupta, Iyer ve Aronson'a (2000a, 2000b) göre ise başarılı bir bilgi yönetimi örgütsel kültüre, liderliğe ve teknolojiye bağlıdır. Bu yüzden, etkin bir bilgi paylaşımı, öğrenme ve bilgiyi yaratmak organizasyondaki kültürel değişimi, yeni yönetim uygulamalarını, üst yönetimin istekliliğini ve teknolojik desteği gerektirir.

Bixler (2002) ise "Stankosky'nin Bilgi Yönetimi Dört Sütun"un dan hareketle bir bilgi yönetimi programının başarılı bir biçimde uygulanmasında yedi kritik başarı faktörünün muhakkak düşünülmesi gerektiğini öne sürmüştü ve bu faktörler: vizyon ve liderlik: bilgi yönetimi stratejik planı, örgütsel ve iletişim eğitimi, işletme performans ölçüleri, bilgi yönetimi misyonunun oluşması ve ayarlanması, bilgi yönetimi mimarisi

(yapısı) ve altyapısı, bilgi yönetimi entegrasyonu ve kaynağı ile yönetim: politikalar ve prosedürler olarak sıralanmıştır.

Nemati (2002) ise bilgi yönetimini global bir perspektifle ele alarak “Global bir Bilgi Yönetimi Yapısı” geliştirmiştir (Şekil 2.11). Nemati bu yapı çerçevesinde etkin bir bilgi yönetim sürecini etkileyen faktörleri beş şekilde sınıflandırmıştır. Şekil 2.11’de görüldüğü gibi bu yapıda etkin bilgi yönetimi süreçlerini (bilginin üretilmesi, kodlanması, transfer edilmesi ve uygulanması) etkileyen faktörler: kültürel faktörler, çok uluslu şirketlerin firma stratejisi ve yapısı, enformasyon teknolojisi altyapısı, örgütsel ve yönetimsel faktörler ile endüstriye ait özelliklerdir.



Şekil 2.11. Global Bilgi Yönetimi Yapısı

Kaynak: Nemati, 2002, s.7.

Chase'in (1997a) yaptığı uluslar arası araştırmada ise araştırmaya katılan şirketlerin %80'i örgütsel kültürün aktif veya pasif olarak bilgi yönetim stratejilerinin

ve programlarının geliştirilmesine ve uygulanmasına engel olduğunu belirtmişlerdir. Bu sonuç araştırmaya katılan şirketlerin buldukları tüm endüstri/sektör dalları ve coğrafik bölgeler için aynı düzeydedir. Bu araştırmada bulunan bilgi yönetiminin başarısını engelleyen diğer faktörler örgütsel kültür gibi yumuşak (soft) faktörler olan problemin sahiplenilmemesi, zamanın yetersizliği, örgütsel yapı, üst yönetimin istekliliği, ödüllendirme/takdir etme ve takım çalışmasından ziyade bireyselliğin vurgulanmasıdır. Sert (hard) faktörler arasında ise enformasyon/iletişim teknolojisi bilgi-tabanlı organizasyon yaratılmasında ana engel olarak bulunmuştur. Araştırmaya katılanların çoğu bilgi yönetimin başarısına engel olan diğer alanı da standart olmayan süreçler olarak belirtmişlerdir.

Skyrme ve Amidon'da (1997a) 431 şirket üzerinde yaptıkları araştırmada da yaklaşık olarak aynı sonuçlar vardır. Buna göre, bir organizasyonda bilgi transferini engelleyen faktörler önem sırasına göre kültür, üst yönetimin bilgi transferini algılamadaki başarısızlığı, stratejinin anlamının paylaşılamaması, örgütsel yapı, problemin sahipsizliği, standart olmayan süreçler, enformasyon/iletişim teknolojilerinin zorlamaları ve teşvik sistemidir.

Ayrıca Chase (1997a) ve Skyrme ile Amidon (1997a) araştırmalarında bilgi yönetiminde insan, teknoloji ve süreci ne kadar önemli olduklarının karşılaştırmaları istendiğinde her iki araştırmada da insan faktörü ilk sırada gelmektedir. Bu sonuç göstermektedir ki, bilgi yönetiminde insanı ilgilendiren yumuşak konular daha önemlidir.

O'Dell, Grayson ve Essaides (1998) ile O'Dell ve Grayson 1999) ise bilgi transferini en etkin bir şekilde yapılmasını sağlayan dört ana kolaylaştırıcı faktörün kültür, altyapı, teknoloji ve ölçme olduğunu öne sürmüşlerdir. O'Dell ve Grayson'a (1999) göre insan ve kültür bilgi transferinin anahtarlarıdır. Çünkü birinci olarak öğrenme ve bilgi paylaşımı sosyal faaliyetlerdir. İnsanlar arasında meydana gelir. İkincisi uygulamalar kompleks, çok fazla ve içerik içine iyice yerleşmiştir. Tanımlamalar zayıf ve açık değildir. Kültürel engeller bilgi transferini zorlaştırırlar. Bir çok şirketler için paylaşım ve işbirliği kültürüne geçmek kolay değildir. Başarılı bir

bilgi yönetim programı sağlamak için en iyi uygulamaların akışını sağlayan en uygun yerlere spesifik transfer mekanizmaları koyulmalıdır. Buna ek olarak bilgi yönetim transferini gerçekleştirmek için organizasyonların ve insanların bir altyapısı harekete geçirilmelidir. Bu ise işletmeler için bilgi yönetiminde liderliği ve bilgi yönetimi müdürü gibi yöneticilerin önemini ortaya çıkarmaktadır.

Yukarıda bir çok araştırmacının ve kuruluşun ileri sürdüğü bilgi yönetimi modellerinden, bilgi yönetimi yapılarından ve ele aldıkları kritik başarı faktörlerinden de görüldüğü gibi başarılı ve etkin bir bilgi yönetiminin gerçekleşmesini bir çok faktör etkilemektedir. Bazı araştırmacılar ve kuruluşlar bu faktörleri liderlik, kültür, teknoloji gibi genel olarak ele alırken, bazıları da faktörleri detaylandırarak bu faktörlerin alt faktörleri olarak incelemektedirler. Bu araştırmalara dayanılarak bilgi yönetiminin başarısını etkileyen veya kolaylaştıran faktörler liderlik, kültür, teknoloji ve ölçme başlıkları altında toplanabilir. Çünkü araştırmacıların çoğu bu faktörleri bilgi yönetimini etkileyen faktörler olduğunu ileri sürmüşleridir. Bu faktörler içinden de yapılan araştırmalar incelendiğinde insan ve kültürle ilgili yumuşak konular olan liderlik ve örgütsel kültür başarılı bilgi yönetimini en çok etkileyen faktörler olarak göze çarpmaktadır (Arthur Andersen ve APQC, 1996; Chase, 1997a; Skyrme ve Amidon, 1997a). Chase'in bilgi yönetimi ile ilgili yaptığı uluslar arası araştırmadan çıkan üç önemli sonuçlardan birisi de "başarılı bir bilgi yönetiminin temel olarak örgütsel kültür ve insanlar gibi yumuşak konularla bağlantılıdır" sonucuna ulaşmasıdır (Chase, 1997a, s.38).

Sonuç olarak, yukarıda incelenen tartışmaların ışığı altında bu çalışmada başarılı ve etkin bir bilgi yönetimini etkileyen faktörler olarak yumuşak faktörler olan liderlik ve kültür ele alınacaktır. Eğer bir işletme bilgi yönetimini işletme stratejisinin bir parçası olarak görüyorsa, bilgi yönetiminden sorumlu bir üst düzey sorumluluk alanı oluşturmuşsa, bilgi yönetimi üst yönetim tarafından destekleniyorsa, işletmede bilgiyi yaratan ve paylaşan bir kültür varsa ve bilgi yönetimi ile ilgili davranışlar ödüllendirilip takdir ediliyorsa o işletmede bilgi yönetimi başarılı ve etkin bir şekilde uygulanabilir. Başarılı bir bilgi yönetimi ise işletmenin yenilik yapmasını ve performansını etkilemektedir (Darroch ve McNaughton, 2002).

2.2.1. Bilgi Yönetiminde Liderlik

Organizasyonlar yoğun rekabet ortamında iş hayatlarını sürdürürken bir çok güçlüklerle karşılaşır (Wadsworth, 1999). Bunlar;

- Ürünler ve hizmetler hakkında müşterilerin aynı heyecana sahip olmasını sağlamak,
- Aniden ortaya çıkan rakipleri izlemek,
- İşletme verimliliğinde büyük gelişmeler sağlamak,
- Faaliyet gösterdiğiniz belirsiz ve karmaşık piyasalar hakkında bilgi sahibi olmak,
- Geçmişe göre yönetilmeleri daha zor olan işçileri motive etmek,
- Yeni yöntemleri, uygulamaları, teknolojiyi, ya da düzenlemeleri şu ana kadar olandan daha hızlı bir biçimde öğrenmek ve uygulamak
- Rakiplerinizden geri kalmamak için ürün ve hizmetlerinizi daha iyi tanıtmak,
- Bütün yönleriyle değişikliklere yön vermek.

Tüm bu güçlükleri aşabilmek liderliği gerektirir. Yani, “insanların kapasitelerini ortaya çıkarmalarına yardımcı olmak, gelecek için bir vizyon oluşturmak, onları cesaretlendirmek, onlara rehberlik etmek, başarılı ilişkiler kurmak ve bu ilişkileri korumak” becerisini gerektirir (Levine ve Crom, 1999, s.22).

Bennis (1999, s.2) liderlikle ilgili çalışmaların hiçbir zaman pozitif bilimler gibi kesinlik taşımadığını ve bu açıdan “liderlik güzelliğe benzer: Tanımlanması güçtür, ama gördüğünüzde tanırız” demiştir. Gerçektende Work (2000, s.113) “genelde biz, liderlerle karşılaştığımız zaman onları tanırız; onlar kendilerine özgü biçimde güven yaratır, sıkıntıları yok eder, olumlu ve verimli hareketlerde bulunur, ışıkları yakar, hedefleri gösterir ve daha parlak yarımlar hazırlarlar” ifadesi ile Bennis’i desteklemiştir.

Liderler, insanların enerjilerini bir noktada toparlayarak onları ortak çıkarlar için çalışmaya yönlendirirler. Bunu ise, doğrudan müdahale, sistemi düzenleyerek dolaylı biçimde ve bir işi cezbedici kılarak yaptırırlar. Böylece çalışanlara yapılması gereken işleri yaptırırlar (Pinchot, 2000).

Pinchot'a (2000, s.62) göre;

“Liderliğin bilinen en dolaysız yöntemi, kaynaklar ve kazanımlarla ilgili emir ve kararlar vermek, kişisel olarak bireylere ve gruplara yol göstermektir. Organizasyonlar büyüdükçe ve karmaşık hale geldikçe, üst düzey liderlerin doğrudan müdahaleleri azalır. Liderliğin daha dolaylı yöntemi, daha çok görüş ve değerler üzerinde yoğunlaşır, liderler daha iyi birer dinleyici olurlar ve iyi birer örnek oluştururlar. Liderliğin en dolaylı ve en gözle görülmeyen şekli, bağımsızlık ortamını yaratabilendir”.

Günümüzde bilginin tüm sisteme yayılması organizasyonlarda organik bir dönüşümü başlatmıştır. Böylece artık liderliğin, “lider başı, kuruluş ise gövdeyi temsil eder” anlamında bir fiziksel bir tanımlaması ortadan kalkmıştır (Bridges, 2000, s.44).

Liderler insanları ortak bir amaca ve bunları gerçekleştirmeye yönlendirirken iyi tanımlanmış bir amaç duygusuna sahip olma, bir vizyonu açıkça ifade edebilme kapasitesine sahip olma ve güven yaratmak gibi özellikler taşınmalıdır (Bennis, 1997).

Schein'a (2000) göre bir çok liderlik özelliğinin ortaya çıkartılmasının nedeni araştırmacıların çalışmalarını değişik yönlerde yoğunlaştırmış olmasına bağlıdır. Lider olarak vasıflanan insan gibi karmaşık bir canlının merkezi bir parçası tanımlanmaya çalışıldığından bu teoriler bir dereceye kadar doğrudur. Bu parça en ince ayrıntısına kadar incelenirken diğer parçalar göz ardı edilmektedir. Ayrıca bu teorilerin diğer bir seviyesinde ise organizasyonun kendi gelişim safhası içerisinde değişik gereksinim ve sorunları olduğu gerçeği de göz ardı edilmektedir. Bu yüzden, Schein geliştirdiği modelle liderliği organizasyonların yaşam sürecindeki davranışlara göre incelemiştir. Bu süreci organizasyonların yaratılması, yapılanması, devamlılığı ve değişimi (gelişimi) safhalarına ayırmıştır. Bu aşamalarda ilk olarak organizasyonu harekete geçiren, ikinci olarak kültür yaratıcı, üçüncü olarak bu kültürü destekleyen ve son olarak da değişim temsilcisi olan liderliğe ihtiyacı olduğunu ileri sürmüştür.

Organizasyonların yaşam sürecinde ihtiyaç duyulan bu liderlik yanında gereksinim duyulan liderlik tarzını ise belirleyen üç temel etken mevcuttur (Bridges, 2000). Birincisi, hızla değişime uğrayan kuruluşlarda ve endüstriyel alanlarda çalışılmasıdır. İkincisi, çalışanların zamanlarının en büyük bölümünü nesnelere

kendisini irdelemek yerine, nesnelere hakkındaki bilgileri irdelemekle geçirmesidir. Son olarak ise, üretim ve üretim destek faaliyetleri önceleri tek bir kuruluştaki toplanırken, şimdi hızla bunlar birbirinden ayrılarak değişik kuruluşlara dağıtılmaktadır.

Gerçekten özellikle günümüz bilgi çağında teknolojinin hızla değişmesi bireylerin ve organizasyonlarında birbirini etkileyerek değişmelerini ve değişimi takip etmelerini zorunlu kılmaktadır. Artık yapılan işleri daha fazla endüstriyel değil bilgiye dayalı hale gelmektedir. Bilgiye dayalı organizasyonlarda çalışanlar, birbirinin tekrarı işleri yapan birer vardiya işçisi değil, bilgi işçisidirler. Bu bilgi işçilerinin ayrı ayrı özel bir takım yetenekleri, çeşitli uzmanlık konuları ve bunların devamlı gelişimleri sürmektedir (Helgesen, 2000). Bilgiye dayalı işler için çapraz fonksiyonel ekipler belirlenir ve bunlara çapraz eğitim verilir. Bu ekipler doğaları gereği belirli bir formda değildirler. Bu yüzden işin gerektirdiği yeteneklere göre liderlik, bir kişiden diğerine devamlı bir biçimde yer değiştirir (Bridges, 2000).

Bilgi yenilik yapmak, rekabet etmek ve başarılı olmak için bireysel ve örgütsel yeteneklerin önemli bir parçası haline gelmiştir (Capshaw and Koulopoulos, 1999). Bilginin işletmelerde önemini kavranılması ve işlerin bilgiye dayalı hale gelmesi bilginin etkin bir biçimde yönetilmesini, - bilginin elde edilmesini, saklanmasını, paylaşılmasını ve kullanılmasını gerekli kılmaktadır. Bilginin etkin bir biçimde yönetilmesini etkileyen en önemli faktörlerden birisi ise "liderlik" tir.

Liderlik organizasyonun amacı ve stratejisi doğrultusunda verimli bir bilgi yönetimi için kolaylaştırıcı şartları ortaya koyar (Holsapple ve Joshi, 2000).

Arthur Andersen ve APQC (1996) geliştirmiş oldukları Örgütsel Bilgi Yönetim Modelinde (Organization Knowledge Management Model = OKMM) örgütsel bilgiyi kolaylaştırıcı faktörlerden biri olan liderlik için dört temel nitelik öne sürmüşlerdir. Buna göre; örgütsel bilgi yönetimi örgüt stratejisinin merkezini oluşturur, örgüt bilgi varlıklarının pazarlanması için stratejiler geliştirir, örgüt temel yetenekleri geliştirmek için öğrenme kullanılır ve bireyler örgütsel bilgiye katkılarına göre değerlendirilir.

Skyrme ve Amidon (1997a) kendi alan çalışmaları sırasında bu temel niteliklere genellikle destek bulmalarına rağmen, bunların pratikte neye ihtiyaç olduğuna dair çok detaylı bir ipucu vermediğini belirtmişlerdir. Onlara çalışmaları sırasında “Biz bir Bilgi Müdürü’ne (CKO) ihtiyaç duyarmıyız?”, eğer ihtiyaç duyarsak “Bilgi müdürlerinin rolü nedir?” ayrıca “Kim bilgi yönetim teşebbüsünü yönetebilir?” gibi şaşırtıcı sorular sorulmuş. Skyrme ve Amidon (1997a, s.70) yaptıkları örnek olay çalışmalarında bilgi liderliğinin temelleri olan aşağıdaki faktörleri doğrulamışlardır:

- Bir bilgi lideri (veya şampiyonu) - bu kişinin bir başkan yardımcısı (veya eşiti) bir ünvanı olabilir veya olmayabilir ama bu kişi bilgi ajandasını ileriye doğru götüren biri olarak geniş bir şekilde tanımlanmalıdır.
- CEO desteği, bilgi girişiminde görülebildiği kadar ideal olarak aktif bir biçimde yer almak.
- Bütün seviyelerde liderlik - üst-ast, en aşağı seviye ve orta kademe bir liderlik karışımı.
- Hareketli bir bilgi takımı.
- Eylem için bir yapı – bilgi faaliyetlerinin “büyük resmi” ve bunların işletme stratejileri ile nasıl uyumlaştırılması.

Stankosky'nin “Bilgi Yönetiminin Dört Sütunu” modelinde ise kritik başarı faktörlerinden birisi olarak nitelendirilen sütunlardan liderlik, hayatta kalmak için bir işletme stratejisi ve başarılı olabilmek için de kendi kendine bir pozisyon geliştirir (Baldanza ve Stankosky, 1999). İşletme ve operasyonel stratejiler vizyonu belirler ve kurumun her tarafında bilgi yönetimin değerini sürdürmek için işletme taktikleri ile bilgi yönetimini düzenler. Bir bilgi yönetim sisteminin başarılı bir biçimde uygulanması organizasyonun üst yönetimin desteğini almış ve üst yönetim pozisyonuna yakın bir lideri gerektirir (Bixler, 2002). Liderlik stratejiyi oluşturur ve uygular. Ayrıca stratejinin gerektirdiği kültür ve iklimin gelişmesine yardım eder. Liderlik başarılı olmak için çevre ile kendi pozisyonu arasında bağlantı kurar (Baldanza ve Stankosky, 1999).

2.2.1.1. İşletme Stratejisi ve Vizyon

Günümüzde bilgi, stratejinin formüle edilmesinde kritik başarı faktörlerinden birisidir (Carneiro, 2000). Bu nedenle, firmalar, işletme stratejisini başarılı bir biçimde yerine getirmek için gerekli olan bilginin ne olduğunu belirlemek ve rekabet avantajı yaratmak için işletme stratejisi ve bilgi bağlantılarını kurmak zorundadırlar.

Firmalar eğer bilgiyi önemli bir örgütsel kaynak olarak düşünüyorlarsa, bilgi yönetimini işletme stratejisiyle birlikte belirler. Bu yüzden, bir şirket veya iş birimi ilk olarak genel işletme stratejisinin yönlerini nasıl sağlayacak ve destekleyecek bilgi faaliyetlerini seçmelidir (Davenport, 1999). Bu açıdan stratejik düzeyde bilgi yönetiminde genel işletme stratejisi ile bilgi stratejileri birleşmektedir (Bukowitz ve Williams, 2000).

CIBIT'in (2002) 27 şirket üzerinde bilgi yönetimi sorumluları ile yaptığı araştırmada; bilgi yönetimi alanındaki liderler çok önemli bilgi alanlarını, bilginin kuvvetli yönlerini ve bilgi boşluklarını belirlemek ve bunları işletme stratejisiyle birleştirmek amacıyla eylemleri açık bir biçimde yerine getirmek için yapılandırılmış yaklaşımlar yaratırlar. Sürekli başarıyı sağlamada anahtar ise bu yaklaşımların mevcut işletme planlaması ve stratejisine entegre olmasıdır. İşletme planlaması ve stratejisindeki, strateji ve amaçlar; organizasyonun bir bilgi yönetimi geliştirme programına bağlı olup olmadığını ve bu programdan organizasyonun yararlar sağlaması için programın nasıl yönetilmesi gerektiğini gösterir (Iftikhar, Eriksson ve Dickson, 2003).

Bilgi yönetimi faaliyetleri için en önemli görülen hedefler ise şunlardır (CIBIT, 2002):

- Faaliyetler boyunca bilgiyi birleştirmek ve tekrar kullanımını kolaylaştırmak,
- Gelecekte ürünlerde ve hizmetlerde yenilik yapmak için yeni bilgiler geliştirmek,
- Ürünlerde ve hizmetlerde yenilik yapmak için müşterilerden bilgiler öğrenmek.

Etkin bir bilgi yönetimi genel bir işletme stratejisi ile ilişkilidir. Diğer bir deyişle, firmanın bilgi yönetimi girişimleri işletme stratejisi ile bağlantılıdır. Buradaki amaç, bilginin etkin kullanımının iyi tanımlanmış bir işletme stratejisini nasıl destekleyeceği veya sağlayacağını belirlenmesidir. Örneğin, eğer bir organizasyon mevcut ve yeni pazarlara yeni ürünler ve hizmetler sunmaya yönelmişse, bilgi yönetimi ürün ve iş gelişimine odaklanmalıdır. Buradan hareketle bilginin ne zaman işletme stratejisini destekleyeceğinin düşünülmesi gerektiği ile ilgili sorular şu şekilde sorulabilir (Furlong, 20001):

- Bilgi bizim işimizi ve rakiplerimizin işini nasıl etkiler?
- İşletme hedeflerimizi başarmak için hangi bilgiye ihtiyaç duyarız?
- Kritik iş süreçlerimiz nelerdir?
- İş süreçlerimizi hangi bilgi sürdürür?
- Bilgi değere sebep olan eyleme işin neresinde dönüşür?
- Bilgi boşlukları değer zincirimizin neresinde mevcuttur?

Bilgi yönetimi işletmenin büyümesi ve rekabeti için genel işletme stratejisine entegre edildiği gibi diğer stratejilere paralel olarak da ele alınır (O'Dell, Wiig ve Odem, 1999). Hansen, Nohria ve Tierney'e göre (2001) bilgi yönetimi stratejisi şirketin rekabet stratejisine dayanmalı ve onu yansıtmalıdır. Çünkü üst düzey yöneticiler müşterilerin ürün ya da hizmet alırken niçin rakipleri yerine o şirketi tercih ettiklerini açık seçik ifade edebilmelidir. Müşteriler şirketten hangi değeri bekler? Şirketin bünyesindeki bilgiler müşterilere nasıl değer katar? Bu tür sorulara cevap bulunarak rekabet avantajı sağlayan bilgi yönetim stratejileri belirlenebilir.

Liderlik bugünün dinamik çevresinde başarılı olabilmek için bir pozisyon ve hayatta kalabilmek için stratejiler geliştirir ve vizyonu belirler. Bu stratejiler kurumun her tarafında bilgi yönetimin değerini sürdürmek için işletme taktikleri ile bilgi yönetimini düzenlemelidir (Bixler, 2002).

Rosen'e (1998, s.38) göre; insanlara liderlik etmenin sekiz ilkesinden biri olan vizyonu "liderler bütünsel resmi görür ve bu geniş perspektifi başkalarıyla birlikte dile getirirler. Böylelikle, insanların çalışmalarını uyumlu ve çevik bir işletme için seferber

ve koordine eden ortak bir amaç yaratırlar” ifadesi ile açıklamıştır. Vizyon, bir şirkette “hangi temel korunacağını ve hangi geleceğin ilerlemeyi hızlandıracağı konusunda kılavuzluk yapar” (Collins ve Porras, 1999, s.31). Vizyon, “Ne?” sorusuna cevap arar ve yaratılmak istenen geleceğin resmidir (Senge, 1993).

Etkin bir bilgi yönetimi için özellikle açık bir vizyon çok önemli bir unsurdur (Davenport, De Long ve Beers, 1998; Davenport ve Prusak, 2001). Vizyon, örgütsel yeniliği destekleyen ve bilginin gelişimini, entegrasyonunu ve uygulamasını içeren bilgi yönetimine yön verir (Johannessen, Olsen ve Olaisen, 1999). Chait’e (1999) göre; bilgi bir çok bakımdan bir organizasyonun diğer yönlerinin yönetiminden farklı değildir. Birincisi, organizasyonun amaç ve stratejileriyle bağlantılı bir vizyon olmalıdır. İkincisi insanlar bu vizyona göre düzenlenmelidir. Üçüncüsü, bu düzen en üstten en altta kadar tüm organizasyon boyunca olmalıdır. Örneğin, ADL (Arthur D. Little Inc.) şirketinde üst düzey liderlerden oluşan iki çapraz örgütsel görev takımları bir vizyonun yaratılmasından ve stratejik bağlantının sağlanmasından sorumludur.

Vizyon paylaşılan bir değerler grubu olarak açık ve kolay anlaşılabilir olduğunda insanların bilgiye ulaşmak ve bilgiyi paylaşmak için yüksek derecede bir güvenleri vardır (Hackett, 2000).

Üst yönetim bir bilgi vizyonu yaratmalı ve onu organizasyon içinde yaymalıdır. Bir bilgi vizyonu şirket üyelerine yaşadıkları dünyanın akıllı bir haritasını sunan alan olarak tanımlanabilir ve şirket üyelerinin ne tür bilgiler elde etmeleri ve yaratmaları ile ilişkili genel bir yön sağlar. Aynı şekilde vizyon örgütsel amaçtır ve şirketin stratejisinin formüle edilmesi üzerine bir temel olarak hizmet etmelidir. Stratejinin esası, bilgi alanını elde etmek, yaratmak, toplamak ve kullanmak için örgütsel kapasitenin gelişiminde yatar (Nonaka ve Takeuchi, 1995).

Üst yönetim tarafından yaratılan bilgi vizyonu orta kademe yöneticilerini ve ön hat işçilerine yüksek derecede personel bağlılığını teşvik etmek için yardım eder. Bilgi vizyonu onların elde edebildikleri bilginin türüne yönelen bir duyguyu ve yerine getirdikleri işlerindeki günlük görevlerinin anlamını sağlar (Nonaka ve Takeuchi,

1995). Bunların gerçekleşmesi için ise vizyonun “paylaşılan vizyon” (Senge, 1993, s.228) olması gereklidir. Paylaşılan, iddialı bir bilgi girişim vizyonu bilgi yönetiminin başarısı için kritik bir unsurdur. Paylaşılan bir vizyon bilgi paylaşımı için odaklaşma ve enerji sağlar. O örgütün gelecekteki resmini ortaya çıkarmak için insanları destekler, güç verir ve herkes için anlamlar ve değer sağlayabilir (Pan ve Scarbrough, 1999).

2.2.1.2. Bilgi Lideri

Skyrme ve Amidon'nun (1997a) araştırması artık organizasyonların kabul ettikleri bir bilgi liderine ihtiyaç olduğunu ortaya koymuştur. Ünvan ve örgütsel pozisyonu önemsemeyen bu kişi üst yönetim takımına çok yakın olmaya ihtiyaç duyar ve en az bir üst yönetimden, (tercihan CEO'dan) görülebilir desteği vardır.

Bir bilgi yönetimi planının uygulanmasında organizasyonun bu süreci geliştirmek ve sürdürmek için bir liderlik rolünü yaratmaya ihtiyacı vardır. Çok sayıda firma bilgi yönetimi ile ilgili sorumluluğu bilgi müdürü gibi mevcut veya yeni oluşturulan pozisyonlara devretmişlerdir (Soliman ve Spooner, 2000).

Organizasyonlar büyük bir kurum içinde bilginin paylaşılmasının doğal engellerine köprü olmak için bilgi liderine ihtiyaç duyarlar. Bu ihtiyaç bilgi yönetiminin temelinde yatmaktadır (Capshaw ve Koulopoulos, 1999).

Bilgi-yoğun organizasyonlardaki etkili liderler için temel yetenekler bir katalizör ve koordinatör olmak, kontrol yapmak ve bir değerlendirici olmaktır. Bilgi yönetimi lideri bilgi yönetimine katılanların bilgiyi kullanma yeteneklerini geliştirmek ve kullanabilir hale getirmek, bunların örgütün bilgi havuzuna kişisel bilgi kaynakları ile yardım etmesini sağlamak ve uygun bilgi kaynaklarına kolayca ulaşabilmek için gereken şartları sağlar (Hosapple ve Joshi, 2000). Bilgi liderine bilginin paylaşımı için organizasyon içindeki iklimi, uygulamaları ve güdüleri desteklemek için ihtiyaç duyulur. Bu yüzden bilgi liderinin özel enformasyon teknolojilerinde ileri düzeydeki yeteneği yanında, bilgiyi toplama, organize etme, kategorize etme ve iletişimdeki yetenekleri de önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır (Capshaw ve Koulopoulos, 1999).

Business Intelligence / Ernst & Young “Organizasyonda 20 Soruda Bilgi” araştırmasında “Bilgi lideri hangi rollere sahip olmalıdır?” sorusuna araştırmaya katılanlar aşağıdaki üç ana rolü önermiştir (Skyrme ve Amidon, 1997a):

1. Bilgiyi görünür yapmak – bilgi programları için boşlukları belirlemek ve öncelikleri tespit etmek.
2. İşletme için değer yaratan bilgiyi etkili hale getirmek.
3. Organizasyonun her tarafında bilgi akışını sağlamak.

CIBIT (2002) araştırmasında ise bilgi yönetiminden sorumlu yöneticiler liderlerin bilgi yönetim girişimlerine bir çok biçimde katıldıklarını bildirmişlerdir. Bunların en yaygın biçimleri;

- Liderler bilgi yönetim faaliyetlerini destekler ve fon sağlar.
- Liderler bilgi yönetim alanında insanların çabalarını ve başarılarını değerlendirir ve takdir eder.
- Liderler bilgi yönetim faaliyetlerinde aktiftirler ve şahsen katılırlar.

Skyrme ve Amidon (1997a) bilgi yönetimi ile ilgili hazırladıkları raporda yaptıkları örnek olay çalışmalarında yukarıdaki açıklamaları da kapsayan ve tekrarlayan bilgi liderinin dört rolünü tespit etmiştir. Bu roller;

1. Bilgi yönetim programı vizyonunu içine alan büyük bir resim geliştirmek.
2. Aktif bir şekilde bilgi yönetimi modellerinin, yapılarının ve açıkça anlaşılabilir bir dilin gelişimini ve yayılmasını içeren bilgi ajandasını kurmak.
3. Bilgi altyapısının gelişimini organize etmek.
4. Bilgi-yönlü bağlantıları, koordinasyonu ve iletişimini kolaylaştırmak.

Bilgi yönetimi girişimlerinin başarısını sürdürülmesi için tüm seviyelerde veya sorumluluklarda liderlerin geliştirilmesi zorunludur. Liderliğin yerine getirilmesi ve geliştirilmesi bilgi kaynaklarının, bilgi faaliyetlerinin ve diğer bilgi yönetimi etkilerinin bir arada değerlendirilmesine bağlıdır (Hosapple ve Joshi, 2000). Diğer bir deyişle, bunların değerlerinin anlaşılması gereklidir. Bilgi liderleri; insan kaynakları, enformasyon sistemi, finans, araştırma ve bunun gibi bir organizasyonun çeşitli

fonksiyonlarından gelebilir. Bilgi yönetimini saran tüm nitelikler bilgi lideri seçiminde verilen her bir özgeçmiş için önyargılı olmamalıdır. Bununla birlikte bilgi lideri için istenebilir görünümünde olan bir takım genel karakteristikler vardır. Bilgi lideri bugün her bir liderlik rolünde aranan çoğu özelliklere sahip olmalıdır. Buradan hareketle Skyrme ve Amidon'a göre (1997a) etkin bilgi liderleri beş ana özellik gösterir:

1. Bilgi lideri iyi bir kavramsal düşünme yeteneğine sahip olmalıdır. Çünkü bilgi yönetimi kompleks bir konudur. Bilgi lideri geniş bilgi paradigmasını anlayabilmelidir.
2. Bilgi lideri vizyon sahibi olmalıdır. Bilgi liderlerinin kavramsal düşüncesi eylem yönlü yapılara ve ulaşmak istedikleri yöndeki bir vizyona dönüştürülmelidir. Bilgi liderlerinin açık bir biçimde ifade edilen vizyonları olmalıdır.
3. Bilgi lideri iletişim yeteneğine sahip olmalıdır. Kompleks kavramları basit anlaşılabilir formatlara dönüştürüp bunları astlarına aktarabilmelidir. Bilgi lideri bilgiyi açıkça aktarabilme ve iyi dinleme becerisini göstermelidir.
4. Bilgi lideri katılımcı olmalıdır. Takım çalışması sayesinde organizasyonun içinde ve dışında ilişkiler kurmalıdır.
5. Bilgi lideri öğrenmek için şiddetli bir isteğe sahip olmalıdır. Bilgi lideri her zaman daha çok bilgiyi arar bulur. Bilgiyi paylaşmak için diğer organizasyonların bilgi lideriyle görüşür.

2.2.1.2.1. Bilgi Lideri Olarak Bilgi Müdürü (CKO)

Organizasyonlarda bilgi yönetiminin bir yönü de bilgi yönlü görevleri yerine getirmek için bir örgütsel yapının geliştirilmesidir. Çünkü bir çok şirketteki araştırma geliştirme, şirket kütüphaneleri, pazar araştırması ve enformasyon teknolojileri ile ilgili mevcut fonksiyonlar bilginin çeşitli yönleriyle zaten ilişkili iken bilgi yönetimi sorumluluk pozisyonununun yaratılması zorunludur (Davenport ve Völpe, 2001).

Bir organizasyon bilginin üretimini ve bilginin süreçlere entegrasyonunu başarılı bir biçimde yerine getirmek için, organizasyondaki tüm bireyler arasında işbirliğini teşvik etmesi ve bilgi tabanlı depolardaki sonuçlanmış anlayışların (fikirlerin) kodlanarak diğer kişilerin self-servis olarak bilgiye ulaşmasını sağlaması gerekir. Bu en

iyi bilginin doğru zamanda doğru kişiye dağılımını kolaylaştırma amacına ulaştırılan bilgi yönetimini sağlayacaktır. Elde ettikleri bu bilgilerle insanlar etkin bir biçimde problemleri çözmek, kararlar vermek, müşteri sorularını cevaplandırmak ve müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde biçimlendirilmiş yeni ürünler ve hizmetler yaratmak için yetkilendirilir. Bu yüzden, bir çok organizasyon tüm bu işleri yapmak için üst düzey bir sorumluluk taşıyan bilgi müdürü (CKO: Chief Knowledge Officer) atamıştır (Leitch ve Rosen, 2001).

Business Intelligence / Ernst & Young'ın "Organizasyonda 20 Soruda Bilgi" araştırmasına katılan şirketlerin %24.8'i formal olarak bilgi müdürünün yaratılmasını ve atanmasını değerli veya çok değerli olacağını belirtirken, %43.6'ı da az değerli veya hiç değersiz bulmuşlardır (Skyrme ve Amidon, 1997a). Chase'in (1997a) bilgi-tabanlı organizasyonlarla ilgili uluslararası araştırmasında ise organizasyonlarda bilgi yönetimi faaliyetleri için sorumluluğun nerede olduğu sorulduğunda %56 gibi bir oranla sorumluluğun üst yönetimde olduğu belirtilmiştir. Bu bilgi yönetimi faaliyetlerinin üst yönetim içinde bir seviyede ve sorumluluk alanı içinde yapılması gerektiğini göstermektedir.

Hackett'in (2000) bilgi yönetimi ile ilgili olarak 158 global şirketin 200 üst düzey yöneticisiyle yaptığı araştırma sonucunda hazırladığı rapora göre bu şirketlerin %25'inde bir bilgi müdürü veya bilgi müdürünün gerektirdiği değişik genişlikteki güç, kaynak ve sorumluluğa sahip benzer pozisyon vardır.

Entelektüel Sermaye Araştırma Enstitüsü'nün son zamanda yaptığı araştırmada ise Fortune 500 şirketin %25'inin bilgi müdürü olduğunu ve bu şirketlerin %80'nin hali hazırda bilgi yönetim çalışanları olduğunu belirtmektedir (Bontis, 2002). Bu sonuçlar bilgi yönetiminin gelişimi sürecinde, şirketlerin bilgi yönetim faaliyetlerinin önemini daha iyi anlayarak ciddiye aldığını ve en üst sorumluluk düzeyinde temsil etmeye başladığını göstermektedir.

Bilgi müdürünün temel sorumluluğu bilgiyi yönetmektir. Diğer bir deyişle, bir bilgi yönetimi programının gelişmesi ve uygulanmasından sorumludur (Herschel ve

Nemati, 2000). Bilgi müdürüne şirketin entelektüel varlıklarının kaldıraç etkisiyle bilgiyi kara dönüştürmek görevi yüklenmiştir. Bunu yerine getirmek için, bilgi müdürünün iki farklı boyuta ihtiyacı vardır. Bu boyutlardan birincisi direkt olarak organizasyondaki insan dinamikleri ile uğraşırken, ikincisi ise teknoloji ile ilgilidir (Guns, 1998). Bilgi müdürleri başarılı bir bilgi yönetimi için bu iki boyut arasında bir denge kurmalıdır. Bontis (2002) dünyanın çeşitli yerlerinden 25'den fazla bilgi müdürü ile görüşme yapmış ve bu bilgi müdürlerinin iki temel işlevsel altyapıya sahip olduğunu bulmuştur. Buna göre bilgi müdürleri; bilginin elde edilmesine, depolanmasına ve paylaşılmasına hangi teknolojilerin katkıda bulunabildiğini çok iyi bilebilen enformasyon sistem personeli ve düzenli bilgi değişimini destekleyen takdir etmeyi ayarlamayı, teşvik etme mekanizmalarını ve sosyal bağlantı davranışlarını çok iyi bilebilen insan kaynakları uzmanlarıdır.

Bugünün iş çevresinde bilgi müdürünün rolü sosyal ve teknolojik yetenekleri önemli bir karışım içinde yan yana koyan kompleks bir sorumluluktur (Bontis, 2001). Davenport (1996) bilgi müdürünün bir bilgi yönetim altyapısını yaratmak, bir bilgi yönetimi kültürü inşa etmek ve bilgi yönetimini ekonomik olarak en yüksek dereceye getirmek üzere üç kritik sorumluluğu olduğunu ileri sürmüştür. Davenport'a göre; bir bilgi yönetim altyapısını inşa etmek Lotus Notes ve Web arasında karar vermektense daha fazlasını içerir. Çünkü orada iş istasyonları, ağlar, veri tabanları, arama motoru, ve metin işleme ve masaüstü yayıncılık araçlarının bile görevlerini yerine getirecek bir teknoloji bileşeni vardır. Bununla birlikte insan altyapısı konularını – farklı fonksiyonlarda ve departmanlarda bilgi temellerini geliştiren ve sürdürmek için mekanizmalar yaratmak – yönetmek daha zordur. Bu yüzden, bir bilgi müdürünün amacı firma bireylerinin öğrenmeye bağlılığı yoluyla sürekli öğrenme ve büyümeyi amaç edinen bir şirket kültürünün gelişmesine yardım etmek ve bu sürecin yapısını işletmeye yerleştirmektir (Herschel ve Nemati, 2000). Ayrıca bilgi müdürünün çok geniş stratejik sorumluluğu bilgiyi kara dönüştürmek için süreçler geliştirmektir (Guns, 1998). Bu açıdan bilgi müdürü para kazanarak ve ekonomik etkisini belgeleyerek bilgi yönetimini daha iyi yönetip şirkete nasıl yardım edeceğini belirlemek zorundadır.

Hedeflerine başarmak amacıyla bilginin yayılabilmesi, istenilen yere ulaşabilmesi ve açıkça anlaşılabilmesi için belli teknik ve örgütsel altyapıları uygun biçimde yerleştirmesi gereken bilgi müdürü bunun için aşağıdaki kritik bilgi yönetimi faaliyetlerini yerine getirmelidir (Herschel ve Nemati, 2000).

1. Bilgi yönetimi programının içinde yer alan bir vizyonu da kapsayan bilgi yönetiminin büyük bir resmini geliştirmek.
2. Bilgi yönetimi modellerini, yapılarını, dilini, gelişimini ve dağılımını kapsayan bir bilgi ajandasının aktif sağlanması.
3. Kütüphaneleri, bilgi tabanları, insan kaynakları, bilgisayar bilgi ağları ve akademik ilişkileri kapsayan organizasyonun bilgi mimarisinin ve altyapısının yaratılmasının dizaynı, uygulanması ve bakımı.
4. Bilgi yönetimi programları için sermayeyi temin etmek ve öncelikli hale getirmek.
5. Farklı fonksiyonlarda ve departmanlarda bilgi tabanları geliştirmek ve devam ettirmek için mekanizmalar yaratarak bir bilgi kültürü kurmak.
6. Hem iç hem de önemli dış bileşenlerle bilgi-yönlü bağlantıları, koordinasyon ve iletişim faaliyetlerini kolaylaştırmak.
7. Sonuçları tespit etmek, ölçmek ve dağıtmak. Bilgi müdürü, bilgi yönetiminin firma için nasıl daha iyi para kazanacağını ve biriktireceğini belirlemeli ve bu ekonomik etkiyi belgelendirmelidir.

Bu kritik bilgi yönetimi faaliyetlerini yerine getiren bilgi müdürünün rolü hem işlevsel hem de sembolik nedenlerden dolayı önemlidir (Davenport ve Völpe, 2001). İşlevsel olarak bilgi müdürleri bilgi mimarisini dizayn eden bir başkan, bilgi uzmanlarının rapor ilişkisi olduğu üst düzey bir yönetici, bilgi teknolojileri için teknolojistlerin başı ve dışsal bilgi içeriğini ilk temin eden çalışan gibi hizmetleri içeren değişik anahtar roller yerine getirir. Sembolik olarak bilgi müdürünün olması bir firmanın başarısının kritiği olarak bilgiyi incelemesi ve yönetiminin önemli bir göstergesi olarak hizmet sunar. Bilgi müdürü üst yönetim takımının bir üyesi ise, bilginin işgücü ve sermaye seviyesinde kritik bir kaynak olduğu çalışanlar için açık bir şekilde ortaya konur.

Bilgi müdürleri yukarıdaki sorumlulukları ve faaliyetlerini yerine getirebilmesi, diğer bir deyişle rollerini gerçekleştirebilmesi için onların pozisyonu üst yönetim seviyesinde olmalıdır. Çünkü bilgi müdürünün çok fazla etkin olabilmesi için üst yönetim takımının üyesi olmaya ihtiyacı vardır ve CEO'ya rapor vermelidir (Leitch ve Rosen, 2001). Bir firmada etkin bir bilgi yönetimi programını yönetmek için gerekli otoriteye ve yetkiye sahip olmak bilgi müdürünün pozisyonunun üst yönetim seviyesinde olmasını gerekli kılar.

Bilgi müdürleri görevlerini yerine getirirken aşağıda bazıları sıralanmış güçlüklerle karşılaşmaktadırlar (Guns, 1998).

- Bilgi yönetimi stratejik önceliklerini kurmak,
- Bir veri tabanı hazırlamak ve çalıştırmak,
- Daha iyi bir öğrenme çevresini desteklemek için işletmedeki liderlerin bağlılığını kazanmak,
- Bilginin paylaşımı için bir merkezi bilginin hareket merkezine dönüştürmek,
- Entelektüel varlıkları yönetmek için bir süreci en uygun biçimde yerleştirmek,
- Yakın bir gerçek zaman için müşteri memnuniyeti bilgisini elde etmek,
- Bilgi yönetimini global hale getirmek.

Earl ve Scott (1999) Avrupa'da ve Kuzey Amerika'da 20 bilgi müdürü ile yaptığı görüşmede, bunların belirgin biçimde yüksek seviyelerde atanmakta olduğunu, bu pozisyon için seçilen bireylerin genellikle üst yönetim bir üyesi olduğunu ve bu iki temel yetenekleri olduğunu bulmuşlardır. Birincisi, bilgi müdürleri bilginin yakalanmasını, depolanmasını ve paylaşılmasını sağlayan teknolojileri iyi bilmek zorundadır. İkincisi, bilgi müdürleri bilgi yaratmayı, paylaşmayı, yeniliği kolaylaştıran ve destekleyen informal toplantı yerleri, dinlenme alanları ve öğrenme merkezleri gibi bir iş ortamının ve sosyal çevrenin dizaynına odaklanır.

Ayrıca bu araştırmaya katılanlar, bilgi müdürlerinin başarısı için iki kritik başarı faktörünü vurgulamışlardır. Birincisi, bilgi müdürlerinin CEO'ların ve yönetim kurulu üyelerinin desteğine daha yüksek seviyede ihtiyacı olmasıdır. İkincisi, bilgi müdürleri en azından o anki mevcut durumun aşamasını değerlendirmek için bir parça örgütsel

gevşeme/rahatlamaya ihtiyaç duymaktadırlar. Diğer bir deyişle, araştırmaya katılan tüm bilgi müdürlerinin üzerinde durduğu düşünmek, hayal etmek, konuşmak ve ikna etmek için daha fazla zamana ihtiyacı olduklarıdır. Özellikle bilgi yönetimini sağlamak ve yerleştirmek için ilk düşündüklerinden daha fazla zamana ihtiyacı olduklarını farkına varmışlardır.

Bilgi müdürleri başarılarını azaltabilecek bu kritik başarı faktörleri ve güçlükleriyle başa çıkmak için kişiler arası iletişim becerileri, hırslı, vizyon sahibi liderlik becerileri, iş zekası, stratejik düşünme becerileri, değişim şampiyonu ve işbirliği becerileri gibi yeteneklere sahip olmalıdır (Guns, 1998).

Abell ve Oxbrow (1999) ise bilgi müdürünün sahip olması gereken becerileri ve bir değişim yönetimi programının her bir lider için gerektirdiği stratejik becerileri Tablo 2.5'de özetlemiştir. Bu beceriler grubu proje gelişmelerini vizyondan planlamaya çevirebilir.

Bilgi müdürlerinin herhangi bir üst yöneticide bulunması gereken özelliklere ve becerilere sahip olmasının yanında Davenport ve Prusak'a (2001) göre aşağıdaki niteliklerde sahip olması gerekir.

- Bilgi yönetimi sürecinin kapsadığı bilginin yaratılması, yayılması veya uygulanması gibi bazı yönlerinde derin bir deneyime sahip olmak.
- Bilgiye yönelik organizasyonları ve teknolojileri (kitaplıklar, groupware gibi) bilmek.
- Profesyonel konumla doğrudan ilişkili yüksek düzeyde bilgi sahibi olmak.
- İşin başlıca operasyonel süreçlerini bilmek (hatta daha iyisi bunlarda kişisel deneyim sahibi olmak).

Entelektüel Sermaye Araştırma Enstitüsünün Kanada ve ABD'de 53 araştırma firmasının üst düzey yöneticisi ile gelecekte bilgi müdürü pozisyonu ile ilgili tahminleri üzerine yaptığı araştırmada; yakın bir zamanda bilgi müdürü pozisyonunun çok gelişeceğini ve yaygınlaşacağı hipotezini desteklemiştir (Bontis, 2001, 2002).

Tablo 2.5. Bir Lider Olarak Bilgi Müdürünün Sahip Olması Gereken Stratejik Becerileri

Vizyon Geliştirme Becerileri	Program Planlama Becerileri
<ul style="list-style-type: none"> • İş Bilgisi • Politik anlayış • Risk analizi • Etkileme becerileri • Liderlik • Yaratıcılık • Sunum becerileri 	<ul style="list-style-type: none"> • Örgütsel Gelişim • Enformasyon ve Enformasyon Teknoloji stratejisi • Finansal Planlama • İletişim • Yenilik • Risk yönetimi • Tüm konularda esneklik ve açıklık • Sınırlar boyunca ve sınırlar ötesi yönetim • Kendi kendini yönetmede bireylere yardım etmek • Tam potansiyel sahibi insanları serbest bırakma kabiliyetine sahip olma

Kaynak: Abell ve Oxbrow, 1999, s.4-7.

2.2.1.3. Üst Yönetimin Desteği ve İstekliliği

Business Intelligence / Ernst & Young'ın "Organizasyonda 20 Soruda Bilgi" araştırmasına katılanlar bilgi transferine engel olan on sorun içinde "üst yönetimin bilgi transferinin önemini algılamadaki veya dikkate almadaki başarısızlığı" nı %13 oranında cevaplayarak bilgi transferine ikinci sırada engel olan faktör olarak göstermişlerdir (Skyrme ve Amidon,1997a). Chase'in (1997a) yaptığı uluslar arası araştırmada ise araştırmaya katılan şirketlerin %46'sı üst yönetimin istekliliğinin bilgi yönetimi uygulanmasının başarısı üzerinde engel olduğunu belirtmişlerdir.

KPMG'nin bilgi yönetimi ile ilgili yaptığı araştırma için 1998'de hazırladığı raporda araştırmaya katılan 100 organizasyona bilgi yönetiminin etkin bir biçimde

uygulanmasında yüzyüze kaldığı engeller sorulduğunda organizasyonlar üst yönetiminin bilgi yönetimindeki isteksizliği faktörüne %24 oranında kuvvetli bir biçimde katılıyorum veya biraz katılıyorum cevabını vermişlerdir. Bu sonuca benzer biçimde KPMG 1999'da ki araştırmasında bilgi yönetiminden beklediği yararları elde edemeyen 137 organizasyona bunun nedenleri sorulduğunda bu organizasyonların %7'i üst yönetimin bilgi yönetimi uygulamasının arkasında olmadığını belirtmişlerdir. Diğer bir deyişle üst yönetim bilgi yönetimini desteklememiştir (KPMG, 1998, 1999).

Earl ve Scott (1999) Avrupa'da ve Kuzey Amerika'da 20 bilgi müdürü ile yaptığı görüşmede, bilgi müdürleri kritik başarı faktörlerinden birisinin, olduğundan daha fazla CEO ve yönetim kurulu üyelerinin sürekli ve yüksek derecede desteğine ihtiyaç duyulmasını belirtmişlerdir.

2001 World Economic Forum'unda CEO'ların %95'i bilgi yönetimin örgütsel başarı için kritik bir unsur olduğunu belirtmişleridir (Bontis, 2002). Tabii ki bu sonuç üst yönetimin bilgi yönetiminin farkında olması açısından çok önemlidir. Fakat daha önemlisi etkin bir bilgi yönetimi için üst yönetimin desteğinin ve istekliliğinin olmasıdır ve yukarıdaki araştırma sonuçları da bunu göstermektedir.

Davenport ve Prusak'a (2001) göre; diğer tüm değişim programları gibi bilgi yönetim projeleri de üst yönetimin desteği olduğunda yarar sağlar. Onlar yaptıkları çalışmalar sonucunda üst yönetimin desteğinin değişime yönelik bilgi projelerinde vazgeçilmez bir unsur olduğunu buldukları halde bilginin bireysel fonksiyonları veya süreçleri geliştirmek için kullanılması çabalarında daha az gerekli olduğunu bulmuşlardır. Yüksek düzeyde bir destek sadece projelerle yola çıkılmasına yardım etmez, aynı zamanda bu projelerin başlamasından sonra da devam eder (İftikhar, Eriksson ve Dickson, 2003).

Üst yönetimin sağlayacağı bazı faydalı destek biçimleri şunlardır: (Davenport, De Long, Beers, 1998; Davenport ve Prusak, 2001):

- Bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenmenin şirketin başarısı için çok kritik olduğuna ilişkin şirkete mesajlar vermek.

- Altyapı için fon ve diğer kaynakları sağlamak.
- Şirket için en önemli bilgi türünün hangisi olduğunu açıklığa kavuşturmak.

Wiig (1995) bilgi ile ilişkili bir çok alanda üst yönetimin katılımına ihtiyaç olduğunu belirtmiş ve bunları aşağıda sıralamıştır. Bununla birlikte günümüzde bir çok firma bu bunların bazılarını bilgi müdürü veya benzer bir pozisyon yaratarak yerine getirmektedir.

- Şirkete bakış açısı sağlamak ve öncelikleri kurmak.
- Etkin bilgi yönetimini kolaylaştırmak için şirket stratejisi yaratmak ve yönlendirmek.
- Bilgi ile ilişkili kabiliyetleri kullanmak.
- Kaynakları bölüştürmek.
- Şirket olarak bilgiyi yönetmek için departman yöneticilerine ihtiyaç göstermek.
- Bilginin nasıl yönetileceği ile ilgili politikalar kurmak.
- Bilginin nasıl daha iyi yönetileceğini kontrol etmek.
- Bilgiyi paylaşmak ve kullanmak için teşvikler yaratmak.
- Bilgi yönetimini desteklemek için altyapılar kurmak.

Firmalarda kuvvetli bir öğrenmenin ve bilgi yönetimi faaliyetlerinin gelişmesi aktif bir CEO önderliği sayesinde olur. Örgütsel kültürü geliştirmek ve örgütün sınırları boyunca bilgi paylaşımını yönlendiren değerleri yaratmaya başlamak için üst yönetimin kuvvetli bir istekliliği olmalıdır. CEO'nun istekliliği kurum boyunca bilgiyi paylaşmak için çok önemlidir. Çünkü bu istekliliğin olmaması durumunda çok iyi tasarlanmış ve uygulanmış uygulamalar bile bir proje sırasında tek bir örgütsel birim içindeki kilitlenmeyi değiştiremeyebilir (Hackett, 2001).

Bilgi yönetiminde CEO'nun desteği ve katılımının derecesi önemlidir. Bazı şirketlerde üst yönetimin biraz desteği bilgi yönetimi girişimlerini geliştirmiş ve sonuçlar getirmiştir. Bazılarında ise daha fazla üst yönetim desteğine ihtiyaç duyulmuştur. Örneğin, Skyrme ve Amidon'un (1997a) örnek olay çalışmaları yaptığı Skandia ve Steelcase'de bilgi yönetim girişimleri açıkca kuvvetli bir CEO desteği olmadan önce düzensiz olduğunu tespit edilmiştir.

Bazı şirketlerde CEO'ların bilgi paylaşımı ve öğrenme için rol modelleri vardır. Örneğin, Ford Motor Company CEO'su Jacques Nasser bir önceki hafta için düşüncelerini ve deneyimlerini yazarak tüm çalışanlara kişisel olarak haftalık e-mail yoluyla gönderir. Kendine geri gönderilen yüzlerce cevabı okur ve onların ihtiyaçlarını takip ederek cevap veren bir takım üyesi oluşturmuştur (Hackett, 2001).

Pan ve Scarbrough (1999) uluslar arası bir şirket olan Buckman Laboratories'de bilgi paylaşım sürecini araştıran bir ampirik çalışma yapmışlar. Buna göre; Buckman Laboratories'de üst yönetim öğrenmek ve bilgi paylaşımı için rol modelleri olarak hizmet etmektedir. Bilgi yönetim alanındaki değişiklikleri kolaylaştırmak üst yönetimin proaktif desteğini gerektirmektedir. Liderler bu şirkette bilgi kültürünün ve yönetsel bir fikir grubunun yaratılmasına yardım eder. Bu fikir grubu organizasyon boyunca uygulama gruplarının formasyonunu ve işbirliğini sağlar. Ayrıca Buckman Laboratories'te üst yönetim bilgi liderliğini ciddi olarak ele alarak liderler yaratmışlar ve bilgi paylaşımı için güven yaratmaya çalışmışlardır.

KPMG'nin en son olarak İngiltere, Fransa, Almanya ve Hollanda'dan 500 organizasyonla yaptığı 2002/2003 Avrupa Bilgi Yönetim Araştırması'na göre araştırmaya katılan bu 500 organizasyonun yaklaşık %90'ı üst yönetimin desteğini kazandıklarını belirtmişlerdir. Bu sonuç artık günümüzde organizasyonların bilgi yönetiminin etkin bir biçimde gerçekleşmesine etki eden faktörlerden biri olan üst yönetim desteğini sağladıklarını göstermektedir.

2.2.2. Bilgi Yönetiminde Kültür

Bir toplumda yaşayan insanları ayakta tutan ve birbirlerine bağlayan ortak değerler veya toplumsal bir kültür mevcut olduğu gibi, farklı özelliklere sahip bireylerinde çalıştıkları işyerlerinde birbirleriyle ve örgütle uyumlu bir şekilde çalışmalarını sağlayacak ortak değerlere sahip bir kültürün yaratılması gereklidir.

Örgütlerde başarının sırlarından biri, diğer bir deyişle ulaşılmak istenen amacı gerçekleştirmek, kendisini işiyle, çalışma arkadaşlarıyla ve kurumuyla bütünleştiren, aynı amaç etrafında birleşmiş, bireysel amacıyla örgüt amacının çatışmadığı insan

kaynaklarına bağlıdır. Bunu gerçekleştirecek olan ise, örgütün devamlılığında davranış birliği sağlayacak “örgüt kültürü” dür.

“Kültür bir grup insanın paylaştığı ve belirlediği beklentileri, düşünceleri, duyguları ve bir dereceye kadar onların açık davranışı ile ilgili çevrenin nasıl olduğu ve nasıl olması gerektiği hakkındaki bir takım görülmeyen varsayımlardır” (Schein, 1996a, s.11).

“Örgüt kültürü, bir örgütteki bireylerin, yapı ve sistemlerin davranışsal normlar üretmek için karşılıklı olarak birbirlerini etkileyerek oluşturdukları ortak değerler ve inançlar sistemidir. Örgüt kültürü, bir toplulukta yaşamak ve topluluğun hayatını sürdürmek için paylaşılan inançların, değerlerin, davranışsal yolların ve araçların birbirine bağlı bir bütünü olarak tanımlanabilir (Harvey ve Brown, 1996, s.67).

Görüldüğü gibi, örgüt kültürünün ana amacı örgütün, işletmenin veya kurumun hayatını sürdürmesine yardımcı olmaktır. İşletmeler yaşamlarını gerçekleştirmek istedikleri bir amaç için sürdürürler. Dolayısıyla örgüt kültürü, ulaşılmak istenen amaca hizmet etmektedir.

Örgüt kültürü, belirli bir grubun iç ve dış çevreye uyumunu kolaylaştıran, grubun yeni üyeleri tarafından da algılanan, kabul edilen ve böylece grubun etkin bir şekilde faaliyetlerini sürdürmesini sağlayan bir takım varsayımlar veya temel yaklaşımlardır (Buch ve Wetzel, 2001).

Kültürler organizasyonlar içinde onların geçmişlerini ve deneyimlerini temel alarak doğarlar. Kuruculardan başlayarak bu kültür bir organizasyonun üyeleri tarafından başarılı bir büyüme için paylaşılır. Bu üyeler şirketin elde ettikleri başarılı iç ve dış çevresi hakkında varsayımlar geliştirirler ve bunu organizasyonun yeni üyelerine de aktarırlar. Bu yüzden, IBM, Hewlett-Packard, Ford ve bunlar gibi bir çok şirketin onyıllarca süren başarısı vardır. Bu başarı da üyelerin nasıl düşüneceğini, hissedeceğini ve eylem yapacağını gösteren örgütsel kültürün bir sonucudur (Schein, 1996a).

Kısacası, örgüt kültürü, paylaşılan değerleri, normları, inançları, fikirleri, varsayımları, anlayışları ve anlamları kapsar (Schein, 1996b; Shearer, Hames ve Runge,

2001). Organizasyonun içinde paylaşılan kültür örgütsel başarı için önemli bir unsur olmaktadır (Shearer, Hames ve Runge, 2001). Bu yüzden, örgüt kültürü örgütsel başarıya ulaşmak için aşağıdaki önemli karakteristiklere sahip olmalıdır. Bunlar (Luthans, 1992):

1. Benimsenmiş davranışsal kurallar: Örgüt üyeleri diğer bir üye ile etkileşim kurduğunda, saygı ve davranışla ilgili ortak dil, terminoloji ve örfleri kullanır.
2. Normlar: Bir çok örgütte hangi işin ne kadar yapılıp yapılamayacağı ve ne kadar çalışılacağıyla ilgili kuralların davranışsal standartlarını üyelerinden paylaşılmasını beklediği ve desteklediği temel değerlerdir kapsamaktadır. Normlar doğruyu göstermeye çalışan davranış standartlarıdır.
3. Baskın değerler: Örgütün üyelerinden paylaşılmasını beklediği ve desteklediği temel değerler. Örneğin; yüksek üretim kalitesi, minimum devamsızlık ve yüksek verimlilik gibi.
4. Felsefe: Çalışanlara ve müşterilere nasıl davranılacağı hakkındaki ileri örgüt inançları ile ilgili politikaların belirlenmesidir.
5. Kurallar: Örgütteki yaşamın sürdürülmesi ile ilgili katı ve uyulması gereken zorunluluklardır. Gruba yeni gelenlerin kuralları kabullenebilmesi için bunları çok iyi şekilde öğrenmeleri zorunludur.
6. Örgütsel İklim: Örgüt iklimi, fiziksel durumun geniş bir şekilde örgüte yaydığı bir duygudur. Örgüt üyeleri, bu duyguyla, örgütün diğer üyeleriyle, müşterilerle ve örgütle bağlantısı olan diğer kişilerle ilişkiye girerler. Bununla birlikte örgüt iklimi yöneticiler ya da çalışanlar tarafından farklı şekillerde algılanabilir.

İşletmelerde bilgi yönetiminin etkin bir biçimde gerçekleşmesini etkileyen en önemli faktörlerden birisi kültürdür (Armbrecht ve diğ., 2001; Arthur Andersen ve APQC, 1996; Chase, 1997a; Davenport, De Long ve Beers, 1998; Davenport ve Prusak, 2001; Gupta, Iyer ve Aronson, 2000a, 2000b; Knowledge Associates, 2002; KPMG, 1998, 2001; Nemati, 2002; Skyrme ve Amidon, 1997a; Stankosky, 2000). Hatta örgütsel kültür, yapılan bir çok araştırmada bilgi yönetimin başarısını etkileyen birinci faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Örneğin, Chase'in (1997a) yaptığı uluslararası

araştırmada araştırmaya katılan şirketlerin %80'i örgütsel kültürün aktif veya pasif olarak bilgi yönetim stratejilerinin ve programlarının geliştirilmesine ve uygulanmasına engel olduğunu belirtmişlerdir. Bu sonuç araştırmaya katılan şirketlerin buldukları tüm sektör dalları ve coğrafik bölgeler için aynı düzeydedir.

Bir organizasyon örgütsel amaçlara bireysel bilgiyi yönlendirmek için örgüt üyeleri arasında bilgiyi paylaşan, dönüştüren ve entegre eden bir çevreyi geliştirmeli ve büyütmelidir (Nonaka ve Takeuchi, 1995). Çünkü, bir firmada çalışanların bilgi süreçleri içinde etkin bir biçimde çalışmak için bireysel ve teknolojik altyapı ile bireysel yeteneği olabilir. Bununla birlikte bunlar örgütsel kültür tarafından desteklenmezse etkisiz kalır (Dawson, 2000). Bilgiyi yaratan ve paylaşan bir kültür de, bireyler arası etkileşimin, işbirliğinin, öğretmenin ve birbirinden öğrenmenin kolaylaştırılması ve desteklenmesi için genel bir anlayış vardır. Böylece organizasyon için çok yararlı olacak kollektif bilgi bireysel bilginin toplamından yaratılacaktır (Armbrecht, 2001). Bir organizasyon kollektif bilgisini geliştirmek için uygulama komiteleri arasında anlamlı etkileşimler geliştirmede de her türlü çabayı göstermelidir (Bhatt, 2001).

Yöneticiler kültür ve bilgi arasındaki bağlantıları karakterize etmek için bazı yapılara ihtiyaç duyarlar. Bu yüzden yöneticiler sahip oldukları bilgi yönetimi hedeflerini destekleyecek davranışları yaratmak için ihtiyaç duyulan müdahaleleri dizayn edebilirler. Bu açıdan bilgiyi yaratmak, paylaşmak ve kullanmak için gösterilen davranışların esasını örgüt kültürünün dört şekilde etkilediği öne sürülmektedir (De Long, 1997; De Long ve Fahey, 2000):

- Kültür – özellikle altkültürler – bilginin ne olduğu ve bundan sonra bilginin ne kadar yönetilmeye değer olduğu hakkında varsayımlar oluşturur.
- Kültür, bireysel ve örgütsel bilgi arasındaki ilişkilere arabuluculuk eder.
- Kültür, en sonunda bir organizasyonun bilginin yaratılmasında, paylaşılmasında ve kullanılmasında nasıl etkin olabildiğini belirleyen sosyal etkileşim için genel bir durum yaratır.
- Kültür, yeni örgütsel bilginin – onun belirsizliklerine eşlik ederek – yaratılması, meşrulaştırılması ve dağıtılması süreçlerini oluşturur.

Kültür ve bilgi arasında kavramlaştırılmış ilişkinin yukarıdaki her bir şekli mevcut davranışlar ve organizasyonun bilgi yönetim amaçları arasında uyumun değerlendirilmesi için farklı bir merceğe sunar.

Bilgi yönetim projelerinin başarısına en çok katkıda bulunan faktörlerden birisi olan bilgiye yönelik bir kültür, bir işletmede mevcut değilse, yaratılması çok zordur. Bu yüzden örgütsel kültür bilgiye ait bir kaç bileşene sahip olmalıdır (Davenport, De Long ve Beers, 1998; Davenport ve Prusak, 2001).

- İnsanların bilgi için pozitif bir yönelime sahip olması. Bunun için, çalışanlar zeki, entelektüel olarak meraklı, keşfetme için istekli ve özgürdürler. Yöneticiler çalışanların bilgi yaratma ve kullanma çabalarını destekler.
- Bilgiyi paylaşmada insanların engellenmemesi. Onlar şirkete karşı soğuk veya kırgın değildir ve bilgilerini paylaşmanın işlerini kaybetmelerine neden olacağından korkmazlar.
- Bilgi yönetim projesi mevcut kültüre uygundur.

Buna göre olumlu bir bilgi kültürünün yaratılmasında en önemli faktörlerden bir tanesi şirkette çalışan insanların özellikleridir. Bazıları bilginin peşinde koşarken, bazıları da kendi bilgilerinin kurum için çok önemli olduğunu düşünüp kendilerinden vazgeçilemeyeceğini düşünüp bilgilerini paylaşmazlar. Yaratıcı insanların bilgilerini iş arkadaşları ile paylaşmak için uygun teşvik ve ödül sistemi gereklidir. Ayrıca şirket kültürü ile uyumlu bilgi yönetim projeleri sürdürmek gerekir.

Bir organizasyon içindeki davranışı ifade eden örgütsel kültür etkin bir bilgi yönetimini hem kolaylaştırır hem de engel olur (İftikhar, Eriksson ve Dickson, 2003). CIBIT'e (2002) göre; bilgi yönetimi girişimi için kültürel ve motivasyonel destekler ve engeller şunlardır:

Örgütsel kültürün bilgi yönetimi girişimini desteklediği yönler:

- Kişiler arası değişimler, saygı ve güven,
- Hiyerarjinin olmaması,
- Pazar çevresinden dolayı değişimin çabucak algılanması,
- Kalite ve müşteriye odaklanması.

Temel kültürel ve motivasyonel engeller:

- Gelecek hakkında düşünmek için yetersiz zaman,
- Yerinden yönetim ve federatif yapı şirketin tamamının faydalanması yerine lokal sonuçlara odaklanmasının sağlanması,
- Bilgi yönetiminin çalışanlar üzerine ek bir yük olarak algılanması,
- Çalışan devir hızının bilgi erozyonuna sebep olması,
- İç rekabet,
- Bilginin güç olması.

Bu destek ve engelleri ileri süren araştırmaya katılan kişilerin %63'ü şirket kültürünün bilgi yönetimi için değişmesi gerektiğini rapor etmişlerdir.

Örgütsel kültür özellikle bir organizasyonun bilgi transfer yeteneğini etkileyebilir. Çünkü kültür, bilgiyi ya araştırmasını ve kabul etmesini engellemek ya da bilgiyi kafalarından dışarı taşıma çabalarını engellemek için bireyleri destekleyebilir (Ladd ve Heminger, 2002). Davenport ve Prusak (2001) bilgi transferini engelleyen bir çok kültürel faktörler bulmuşlardır. Bu engelleyici faktörler bilgi transferini yavaşlattığı veya engellediği gibi kuruluş içinde hareket etmeye çalışan bilginin fire vermesine de neden olduğu için Davenport ve Prusak (2001, s.141) tarafından “sürtünmeler” olarak adlandırılmaktadır. Organizasyonlarda çok sık rastlanan sürtünmeler ve bunların olası çözüm yolları Tablo 2.6'daki gibi gruplanabilir.

Bilgiyi paylaşan bir kültürün gelişmesi paylaşılan vizyona, tüm seviyelerde değer-tabanlı liderlik, açık ve devamlı iletişim, ödül ve takdire bağlıdır. Bir bilgi-paylaşım kültürü bir organizasyon içinde mevcut inançları, tutumları ve gelenekleri temel alır. Bilgi-paylaşım kültürünün güven kültürüne dönüşmesi değerler-temelli bir organizasyonla başlar. Örneğin, bir firmada kuvvetli temel ahlaki rehberlerin olması firmanın yenilik, iletişim, risk alma ve karar verme ile ilgili daha az kurallara ihtiyaç duyar (Hackett, 2001). Düşük bir güven kültürü organizasyon içinde bilgi paylaşımını ve bilgi akışını kısıtlar (De Long ve Fahey, 2000). Çünkü karşısındakine yeteri derecede güven duyan birisi bilgisini onunla rahat bir şekilde paylaşacaktır. Organizasyonlarda

yüzyüze iletişim çalışanların birbirlerini tanımalarını sağlayacak, yoğun etkileşim güveni arttıracaktır.

Tablo 2.6. Bilgi Aktarımını Engelleyen Kültürel Faktörler: Sürtünmeler ve Olası Çözüm Yolları

Sürtünmeler	Olası Çözümler
Güven Eksikliği	Yüz yüze toplantılarla ilişkileri geliştirin ve güven ortamı oluşturun.
Farklı kültürler, farklı dil, farklı referans grupları	Eğitim, tartışmalar, yayınlar, ekipler, görev rotasyonu yoluyla ortak zemin yaratın.
Zaman ve toplanacak yer olmaması; verimli çalışmanın ne olduğunun tam bilinmemesi	Bilgi aktarımı için zaman ve yer ayırın: fuarlar, sohbet odaları, konferansraporları.
Bilgiyi kendine saklayanların statü kazanması ve ödüllendirilmesi	Performans değerlendirme ve ödüllendirmeyi bilginin paylaşılmasına dayandırın.
Alıcıların özümseme kapasitesinin yetersiz olması	Çalışanları esnek olmaları için eğitin; öğrenmeleri için zaman tanıyın; yeni düşüncelere açık insanları işe alın.
Bilginin belli gruplara tanınmış bir ayrıcalık olduğu inancı	Bilgi konusunda hiyerarşik olmayan bir yaklaşımı destekleyin; fikirlerin niteliğinin kaynağın statüsünden daha önemli olduğunu vurgulayın.
Hatalara ya da yardım isteklerine karşı hoşgörüsüz davranılması	Yaratıcı hataları ve işbirliğini kabul edin ve ödüllendirin; insanların her şeyi bilmedikleri için statülerini yitirmelerine engel olun.

Kaynak: Davenport ve Prusak , 2001, s.142.

Fikirlerin serbest dolaşımı, düşüncelerin özgür olması ve doğal yeni takımların yaratılması bilgi yaratma kültürünün hayatı yönleridir. Bu yüzden, organizasyon içinde herkesin bilgi potansiyelinin desteklendiği ve ödüllendirildiği bir kültürün oluşmasına ihtiyaç vardır (Bagshaw, 2000). Firma içinden veya firmanın dışından toplanan fikirlerin kullanılmasının ödüllendirilmesinin firma tarafından kabulü bilginin devam ettirilmesini destekler (Lubit, 2001). Örgüt kültürünün bilgi yönetim çabalarını desteklemesi için organizasyondaki ödül ve takdir sistemleri, işbirliği faaliyetlerini ödüllendirmede yeniden dizayn edilebilir (Ambrecht ve diğ., 2001). Organizasyonda çalışanlar sahip oldukları bilgi, tecrübe ve deneyimle değerlendirilir. Bu yüzden

organizasyon içinde uygun bir ödüllendirme ve takdir sistemi olmayınca bunların bilgiyi paylaşma isteksizliği doğaldır. Ödüllendirilen ve takdir edilen personel bilgi yönetimi çabaları için motive edilecektir.

Organizasyonların başarılı bir bilgi yönetimi faaliyetlerinin gerçekleşmesi çalışanlar arasında önemli derecede güven ortamının yaratılmasına ve çalışanların ödüllendirilmesi ve takdir edilmesine bağlıdır. Organizasyonlar içinde güven (Arthur Andersen ve APQC, 1996; Davenport ve Prusak, 2001; De Long, 1997; De Long ve Fahey, 2000; Hackett, 2001; Iftikhar, Eriksson ve Dickson, 2003; Lemken, Kahler ve Rittenbruch, 2000; Pan ve Scarbrough, 1999; Ribiere, 2001; Soliman ve Spooner, 2000;) ve iyi bir ödül ve takdir sistemini (Armbrecht ve diğ., 2001; Arthur Andersen ve APQC, 1996; Davenport ve Prusak, 2000; Davenport, De Long ve Beers, 1998; Hackett, 2001; Lubit, 2001; McDermott ve O'Dell, 2000; O'Dell ve Grayson, 1998) sunan örgüt kültürü çalışanların bilgiyi yaratma, paylaşma ve kullanma faaliyetlerini destekleyecektir.

2.2.2.1. Güven

Araştırmacılar genel bir fikir birliği etrafında toplanarak güvenin bir organizasyon içinde takım çalışması, liderlik, amacın belirlenmesi, performans tahmini ve işbirlikçi davranışlar gibi örgütsel faaliyetlerde ve süreçlerdeki önemini vurgulamışlardır (Elangovan ve Shapiro, 1998; Jones ve George, 1998; Mayer, Davis ve Schoorman, 1995; McAllister, 1995).

“Güven genelde bir bireyin diğer birey için sahip olduğu itimatın seviyesini veya dürüst, ahlaklı ve önceden tahmin edilen şekilde eylem yapma varlığını temsil eder” (Nyhan, 1999, s.60).

Strong ve Weber (1998) güveni sosyal içerik içinde bireysel davranışlar çerçevesinde incelemektedir. Buna göre, Strong ve Weber güveni bireylerin sosyal davranışlarının pozitif bir tutumla yönlendirilerek bireysel çıkarların grup çıkarları üzerinde gelişmesine izin vermeyen eylemler ve davranışlar olarak tanımlar.

Güven davranışların bir fonksiyonudur (Strong ve Weber, 1998). Bu yüzden, Hosmer (1995) bireysel güveni, kişinin savunmasız ve bağımlı koşullar altında nasıl eylem yapacağı hakkında bir karar vermek zorunda olduğunda o kişinin iyimser beklentilerini diğerinin davranışı olarak inceler. Lewicki, Mc Allister ve Bies (1998) güvensizlik başkasının davranışı ile ilgili emin olunan negatif beklentiler iken güveni başkasının davranışı ile ilgili emin olunan pozitif beklentiler olarak tanımlar. Bhattacharya, Devinney ve Pillutla (1998) güvenin pozitif sonuçların bir beklentisi olduğunu öne sürer. Buna göre, belirsiz bir ortamda tarafından karakterize edilen bir etkileşimde bir kişi diğer kişinin beklenti eyleminin temeline ulaşabilir.

Bir organizasyonda oluşan güvenin birincisi, bireyler arası güven (çalışanlar arasında ve bir çalışan ile yönetici arasındaki güven); ikincisi, sistem güveni (bir bütün olarak çalışanlar ve organizasyon arasındaki güven) olmak üzere iki boyutu vardır (Nyhan, 1999). Bununla birlikte, bireylerin hem bireysel hem de örgütsel güveni algılamaları benzer biçimde oluşmaktadır (Zalabak, Ellis ve Winograd, 2000). Bu araştırmacılar, bir işletmedeki örgütsel güveni, örgütsel rolleri, ilişkileri, deneyimleri ve bağlılıkları temel alan değişik örgüt üyelerinin niyet ve davranışları hakkında bireylerin sahip oldukları pozitif beklentiler olarak inceler. Bir organizasyonda güven değişik bağlantılarla ve deneyimlerle birlikte çalışanlar tarafından farklı şekilde tecrübeleştirilir (Zalabak, Ellis ve Winograd, 2000).

Bir organizasyonda güvenin oluşturulması riskle yüklü zor bir görevle uğraşacak bir lider gerektirir. Çünkü Tablo 2.7’de görüldüğü gibi bir çok faktör grup üyeleri arasındaki güveni etkilemektedir.

Eğer liderler başarılı olmak istiyorlarsa organizasyon içinde güven ve uyumu sağlamak için bu potansiyel engelleri teşhis etmeli ve ayırmalıdır. Liderler çalışanlara kendi yetenekleri ve yaratıcılığı ile bu engelleri teşhis eden ve etkilerini minimize eden bir mesaj verdiğinde güvenin doğal olarak artışı sağlanacak ve bu liderin başarılı olmasına izin verecektir (Fairholm ve Fairholm, 2000). Özellikle bir işletmede hizmetkar liderler (Pollard, 2000) yüksek güven kültürünün kurulmasını taahhüt ederler (Baker ve Baker, 2001). Hizmetkar liderin ayırt edici önemli özelliklerinden birisi de

güvendir. Bu güveni hem bireyler arasında hem de örgütsel düzeyde sağlamak için ise iyi bir liderin sahip olması gereken temel değerler doğruluk ve dürüstlüktür (Russell, 2001).

Tablo 2.7: Güven Gelişimini Engelleyen Güçler

1. <i>Bireysel Güçler</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Bireyler arası iletişim - İlgisizlik ve soğukluk - Başkalarına inanmanın riski - Personelin bencil menfaati - İhtiyaçları takip etmede liderin duyarlılığı
2. <i>Örgütsel Güçler</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Otorite yapısı - Etkin sorumluluk mekanizmasının olmayışı - Negatif güven olaylarının geçmişi - Örgütsel yapı
3. <i>Sosyal Güçler</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Moral değerindeki genel çöküş

Kaynak: Fairholm ve Fairholm, 2000, s.103.

Şirketlerde yüksek bir güven kültürü başarılı bir bilgi yönetimi uygulaması için kritik bir faktördür. Eğer kültürel eğilim, paylaşım ve işbirliğine doğru ise fikirlerin akışı özgür olacak ve insanlar bilgisini saklamayacaktır. Böylece bilgi yönetimi yüksek bir güven kültürü ile daha fazla başarılı olacaktır. Bozulmuş bir güven ise örgütsel etkinliği azaltan en hızlı yollardan birisidir (Baker ve Baker, 2001).

Yeni fikirler ileri sürmek için insanlara verilen güven ve bu fikirlerin başarısının sağladığı katkıların farkına varılması ile güven bilgi yönetim sürecini destekler. Buna karşı güvenin olmayışı, bir şirketin en yüksek potansiyele ulaşması için o şirkete yardım edebilen bilginin saklanması için işçileri teşvik eder (Chiem, 2001).

Organizasyonun tüm üyelerinde ve seviyelerinde sürekli bir bilgi yönetimini başarmak işbirliği yapmayı gerektirir. Bu ise herkesin ortak amaçların, değerlerin ve prosedürlerin gelişim süreçlerine katılması ile mümkün olur (Lemken, Kahler ve Rittenbruch, 2000).

Güven bir organizasyondaki bilgi paylaşımını sağlayan temel bir öge ve ön şarttır (Iftikhar, Eriksson ve Dickson, 2003; McMurray ve Baxter, 2002). Bu yüzden bilgi paylaşımı karşılıklı güveni gerektirir (Lemken, Kahler ve Rittenbruch, 2000). Davenport ve Prusak (2001) “sürtünmeler” olarak adlandırdıkları bilgi transferini engelleyen kültürel faktörler listesinde birinci sırada sürtünmenin veya engelleyici faktörün “güvenin olmaması” nı göstermişlerdir. Davenport ve Prusak başarılı bir bilgi transferi için “iyi ilişkiler” ve “güven” kurulmasının kritik olarak çok önemli olduğunu önermektedirler. Genellikle çalışanların arasında artan güvenin gelişmesi bilgi paylaşımı için şanstır (Soliman ve Spooner, 2000). Organizasyonlar, organizasyonların altbirimleri ve çalışanlar arasında mevcut güven seviyesi hem bireyler arasında hem de bireylerden firmanın veri tabanına, en iyi uygulama arşivlerine ve diğer kayıtlara doğru bilgi miktarının akışını büyük bir şekilde etkiler (De Long, 1997; De Long ve Fahey, 2000).

Şirketler bireylerin bilgiyi paylaşmanın sahip oldukları değerlerinde etkisinin olacağı endişesinden yoksun, bireylerin bilgi ve deneyimlerini özgürce paylaşmalarını beklemeden önce kültürlerinde güven seviyesini arttırmalıdır. Bunu gerçekleştirmek ise önemli bir örgütsel değer olan güveni ortaya çıkartan normları ve davranışsal uygulamaları destekleyen düşünsel özeni göstermekle olur (De Long, 1997; De Long ve Fahey, 2000). Örgütsel üyeler arasındaki yüksek derecedeki bu özen veya dikkat hem güven doğurur hem de yeni bilgilerin ve fikirlerin aktif bir biçimde keşfini sağlar (Prewitt, 2003). Bir organizasyondaki pozitif bir etkileşim kültürü ile birlikte hem yönetim hem de çalışanlar sahip oldukları örgütsel statülerini çok az dikkate alarak sık sık birbirleri ile sosyal ilişkiler kurar ve birbirlerini etkiler. Bilgi paylaşımı ile ilgili olarak pozitif bir etkileşim kültürü çalışanların iş arkadaşlarını daha iyi tanımalarını, birbirlerine güvenmelerini ve bunun sonucu bilgilerini paylaşmalarını sağlar. Bunun

yanında çalışanlar kimlerin bilgi kaynağı olduğunu veya bilgi kaynağına sahip olduğunu da öğrenir (Connelly ve Kellowey, 2001).

Bir işletmede güven olmadan bilgi girişimlerinin başarısızlıkla sonuçlanması açıktır. O halde bilgi yönetimi için güven nasıl oluşturulmalıdır? Davenport ve Prusak (2001) bir kuruluşta bilgi pazarının işleme için güvenin üç şekilde oluşturulacağını ileri sürmüşlerdir. Bunlar:

1. Güven gözle görülür bir biçimde açık olmalıdır. Kuruluşta çalışanlar bilgi paylaşmanın iyi karşılandığını, bilgisini paylaşanlara saygı duyulduğunu görmelidirler. Birey kuruluşta bilgiye ihtiyacı olan diğer bir birey ile bilgisini paylaşmak çaba ve zaman harcadığında kendisinin bilgiye ihtiyacı olduğunda aynı karşılığı göreceklerini bilmelidirler. Şirketin ifade ettiği misyonunda güvenin önemli olduğunun belirtilmesi yeterli değildir, güvenin göstergeleri ve işaretleri açık bir şekilde ortada olmalıdır.
2. Güven şirketin her yerinde hazır bir biçimde mevcut olmalıdır. Eğer iç bilgi pazarının bir bölümünde güven eksikliği varsa, pazar simetrik olmaktan çıkar ve verimliliğini kaybeder.
3. Güvenilirlik en tepede üst yönetimde başlamalıdır. Kuruluşlarda güven yukarıdan aşağı doğru hareket eder. Üst yönetimin hareket, davranış ve tarzları genel olarak o şirketin değer ve normlarını yansıtabilir. Bu yüzden eğer üst yöneticiler güvenilir kişilerden oluşuyorsa güven şirketin her tarafına yayılarak o şirketin temel özelliği haline gelecektir. Buna karşı üst yönetim başkalarının sahip olduğu bilgiden kişisel yarar sağlamaya kalkarsa bu sefer güvensizlik duygusu tüm şirketi saracaktır. Üst yönetimin bu değerleri işaretler, mesajlar ve semboller halinde şirkete yayılır.

2.2.2.2. Ödül ve Takdir Sistemi

İnsanların benliklerine ve yaptıkları işe sıkı sıkıya bağlı olan bilgi, rol veya işlevsel sınırlar boyunca çok kolay bir biçimde meydana çıkmaz ve akış göstermez. Bu yüzden, bilginin yaratılması, paylaşılması ve kullanılmasında motivasyon, tüm bilgi yönetim projelerinin varlığı için gözle görülmeyen kritik başarı faktörlerinden biridir (Davenport, De Long ve Beers, 1998; Davenport ve Prusak, 2001). Diğer bir deyişle,

çalışanlar bilgiyi yaratma, onu paylaşma ve bilgiden yararlanma hususunda motive edilmelidir. Bunun içinde, organizasyonlar bilgiyi yaratan, paylaşan ve tekrar kullanan bir kültürü yaratmak istiyorsa çalışanların bilgi ile ilgili bu davranışlarını ödüllendirmeli ve takdir etmelidir (Knowledge Management's, 2000).

Ödül ve takdir bilgiyi paylaşan bir kültürün gelişmesinin bağlı olduğu faktörlerden birisidir (Hackett, 2001). Bilginin etkin bir biçimde değerlendirildiği ve paylaşıldığı bir kültür bilgiye katkılarından dolayı çalışanları takdir eder ve ödüllendirir (Skyrme ve Amidon, 1997a).

Lubit (2001) bilgi yönetimi çabalarının başarısı için en önemli faktörlerden birisinin elverişli uygun bilginin kullanılması için insanların motive edilmesi gerektiğini belirtmektedir. Çünkü Lubit'e göre eğer bir şirket kültürü eylem yönlü ve şirketin ölçme ve ödül sistemi kuvvetli bir biçimde yeni bilgi ve en iyi uygulamaların temel uygulamasının farkına varmazsa ve desteklemezse, bilgi yönetimi ile ilgili tüm mekanizmalar fayda sağlamada başarısız olacaktır.

Skyrme ve Amidon'nun (1997a) araştırması ödül ve takdir sistemlerinin bilginin değerlendirilmesinde ve paylaşılmasında insanların davranışlarını hissedilebilir derecede etkilediğini öne sürmektedir. Onlara göre iyi bir ödül ve takdir sistemi güçlü bir şekilde teşvik edici olabilir. Bununla birlikte, organizasyonlar bilgi çalışanlarını değerlendiren ödül türlerinin farkında olmalıdırlar. Çünkü çalışanların bir çoğu paradan ziyade diğer faktörler tarafından takdir edilmek isterler.

APQC'a (2001) göre, takdir; bireylerin ve takımların katkıları ve rol model davranışları için - örneğin formal bir teşekkür etme gibi - gözle görülür ve açık bir biçimde güçlendirilmesidir. Takdir birey, topluluk, grup, departman, işletme veya girişim düzeyinde olabilir. Bazı zamanlarda takdirle beraber ödülde verilir. Ödüller ise para, terfiler ve büyük hediyeler gibi çoğunlukla maddi ödülleri kapsar. Ödüller açık bir biçimde olabilir veya olmayabilir, ama ödüller belirgin bir şekilde örnek gösterilen katkıyı ve performansı yansıtır.

Ödül sistemi tamamen organizasyonda gruplar arası rekabeti temel alan çıktılara veya finansal sonuçlara odaklanmamalıdır. Ödüller geniş bir şekilde başarılı bir bilgi paylaşımı, işbirliği ve takım çalışması gibi diğer kriterleri de temel almalıdır (Goh, 2002).

İnsanların yeteneklerinin bilgiyi farketmesi, depolaması ve paylaşması için ödüllendirilmesinde maddi ve maddi olmayan araçlar kullanılmalıdır. Maddi araçlar bonuslar ve şirket karlılığında yüzde gibi araçlardır. Diğer araçlar ise iş arkadaşları arasında tanınma, takdir ve çok zor bir işi yapmak için fırsatların tanınması gibi maddi olmayan ödüllerdir (Smith, 2001). Organizasyonlar bilgi çalışanlarını değerlendiren bu ödül türlerinin iyi bilmelidirler. Özellikle bilgi yoğun çevrede çalışanlar için asıl kariyer nedenlerinden dolayı maddi olmayan ödüller önemli olmaktadır (Bender ve Fish, 2000). İyi bir ödül ve takdir sistemi farklı insanların farklı araçlarla teşvik edileceğinin farkındadır (Knowledge Management's, 2000). Bilgi çalışanlarının bir çoğu paradan ziyade diğer faktörler tarafından teşvik edilir. Örneğin, iş arkadaşları arasında takdir edilme, tanınma (şöhret) ve saygınlık gibi. Yenilik yapanların endişelerinin giderilmesi ile birlikte çalışmak için uluslar arası seyahat ve fırsatlar şeklinde ödüllendirilen takım oyuncuları paylaşmayı destekler ve kurumun ihtiyaçları ile bilgi bağlantısını kurar (Skyrme ve Amidon, 1997a).

Çalışanlar bilgi için ödüllendirilmedikçe onu paylaşmak istemezler. Bu yüzden, ödüller bilgi paylaşımını desteklemek için organizasyon içinde uygun bir biçimde yerleştirilmelidir (Gurteen, 1999). Institute for Financial Management and Research'e (2002) göre bilgi paylaşım değerini maksimize etmek için çalışanlar

- Bilgiyi ve deneyimi paylaşmanın bireyler olarak onlara faydalar sağladığını,
- Bütün olarak organizasyona avantajlar kazandırdığını,
- Üst yönetim bilgi paylaşımının farkında olduğunu,
- Bilgi paylaşımı her çalışanın günlük fonksiyonunun bir tamamlayıcı parçası olduğunu,
- Tazminat/ödül sisteminin yeni davranışları benimsemeye çalışanları takdir ve teşvik etmek için uygun bir biçimde olduğunu anlamalıdır.

İyi bir ödül ve takdir sistemi bilgi paylaşımını görülebilir şekilde önemli yapan yöntemlerden biridir (McDermott ve O'Dell, 2001). Eğer insanlar bilgilerini paylaşmanın onların işlerini daha etkin yapmada, mesleklerini elde tutmada, onların personel gelişiminde ve kariyer ilerlemesinde onlara yardım ettiğini, tamamladığı şeyleri elde ettiği için ödüllendirildiğini (körü körüne paylaşım hariç) ve daha fazla personel takdiri ve saygınlığını getirdiğini anlarsa bilgi paylaşımı gerçekçi bir şekilde meydana gelecektir (Gurteen, 1999).

Sonuç olarak, bir firma, organizasyon içinde diğer kişilerle bilgiyi paylaşanları yeterli derecede ödüllendiren ve performansın farkına varan uygun bir ödül ve teşvik sistemine sahip olmalıdır . Bu yüzden, şirketler bilginin, yeteneklerin ve deneyimlerin başarılı bir şekilde kullanılmasına ve paylaşılmasına hitap eden ödül ve takdir sistemini tasarlamalıdır (Cook, 1999).

Bununla birlikte, bir şirket sahip olduğu bilgi yönetimi ve transferinde ödül ve takdir sisteminin yaratılmasında veya tasarlanmasında şu genel prensipleri gözönünde tutmalıdır (O'Dell , Grayson ve Essaides, 1998; APQC, 2001):

1. Takdir (tanınma) çalışanlar ve yönetim tarafından bir uzmanlık olarak algılanmada yatar. İçsel bir uzman ismi sağlamak yaratılan belgelere, rehberliklere ve takdimlere (sunumlara) bağlıdır.
2. Müşteri için bilgi sistemini kullanılması kendi kendini ödüllendirmek zorunda olmaktır; kullanıcılar bilgi sistemi dışında da bazı şeyleri elde etmek, ve ihtiyaç duyduğu bilgiye veya statü ve takdir duygusuna sahip olmalıdır.
3. Bilgiyi kullanmak ve yaratmak için kullanılan zaman takdir edilmek ve ödüllendirilmek zorundadır; eğer katılımcılar bunu yapmak için kendilerini gerçek işten (çalışmadan) zaman çalmak zorunda hissederlerse onlar bunu yapmayacaklardır.
4. Formal ödüller profesyonelleri hareket ettirebilir; yardım ve karışık bir duygu tarafından motive edilen nakit bonuslar verilmemelidir.

5. Bilginin ve en iyi uygulamaların kullanımı, transferi ve paylaşımı için takdir yaratılmalıdır; bu en iyi uygulamaların başarı hikayelerini överek ve büyük kurtuluş masallarını ve önemli katkıları yayarak yapılabilir.
6. Hem bilgiyi paylaşan hem de bilgiyi alan tüm grupları ve birimleri takdir edin. Eğer her iki tarafta ödüllendirilmiş hissetmiyorsa istenilen sonuçlar elde edilemeyecektir.
7. Standardize edilmiş bir ödül sistemi ortak bir kültürün uygulanmasının kurumsallaşmasına yardım edebilir.





ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE ÖRNEĞİ : İLK 500 SANAYİİ İŞLETMESİNDE BİR UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Problemi

Araştırmamızın temel problemi; Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerde liderlik ve örgüt kültürü ile bilgi yönetimi arasında ne yönde bir ilişki vardır? Bu temel soruya cevap aranırken, Türkiye’deki işletmelerin bilgi ve bilgi yönetimine karşı tutumları, bilgi ve bilgi yönetimi ile ilgili mevcut durumları, bilgi yönetimi ile ilgili nasıl bir liderliğe ve örgüt kültürüne sahip oldukları ve bilgiyi nasıl yönettikleri sorularına da cevap aranacaktır.

3.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı; Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerde liderlik ve örgüt kültürü ile bilgi yönetimi arasında ne yönde bir ilişki olduğunu ortaya koymaktır. Bu temel amaç doğrultusunda, bu işletmelerin bilgi ve bilgi yönetimine karşı tutumlarını, bilgi ve bilgi yönetimi ile ilgili mevcut durumlarını ve bilgiyi nasıl ve ne derecede başarılı yönettiklerini incelemek, bilgi yönetimi ile ilgili nasıl bir liderlik ve örgüt kültürüne sahip olduklarının ve bunların bilgi yönetimi ile ilişkilerinin ortaya koymak ise alt amaçlarımızı oluşturmaktadır.

3.3. Araştırmanın Varsayımları

Birinci olarak araştırma kapsamını alınan işletmeler İstanbul Sanayi Odası tarafından belirlenen Türkiye’nin ilk 500 sanayi kuruluşları olduklarından dolayı, bu şirketlerde bilgi yönetimine ilişkin faaliyetlerin yapıldığı; ikinci olarak ise, etkin bir bilgi yönetiminin işletme performansını olumlu yönde etkilediği varsayılmaktadır.

3.4. Araştırmanın Sınırları

Araştırmamızda bilgi yönetimi kavramının ülkemiz açısından çok yeni olması ve bu konuda yapılan çalışmaların yok denecek kadar az olması bazı kısıtlamalarla karşılaşmamıza sebep olmuştur. Birinci olarak; literatürde bilgi yönetimini, liderlik ve örgüt kültürüne ek olarak teknoloji ve ölçme gibi bazı faktörlerde etkilediği halde biz yumuşak olarak nitelendirilen liderlik ve örgüt kültürü faktörlerini ele aldık. Çünkü diğer faktörler de ele alınmış olsa araştırma büyük bir proje niteliğine bürünecek ve çok fazla zaman ve parasal imkan gerektirecektir. İkinci olarak, bilgi yönetimi konusunda ulusal çalışmaların çok az olması bizi çoğunlukla uluslar arası çalışmalardan

yararlanmaya itmiş ve ölçeklerimizi oluştururken de uluslar arası çalışmalardan faydalanılmıştır. Bu ölçekler gelişmiş ülkelerdeki işletme yapıları dikkate alınarak geliştirildiği için bizim uygulamamızda bazı noktaların gözden kaçırılmasına neden olabilir. Son olarak, büyük şirketlerin dışında kalanların önemli sayılabilecek bilgi yönetimi girişimleri olmadığı düşünüldüğünden ve Türkiye’deki sektörler içinde yer alan şirket sayıları araştırmanın sektörel bazda yeterli sayıda yapılmasına da izin vermediğinden dolayı araştırma Türkiye’de ilk 500’e giren sanayii işletmeleri olarak sınırlandırılmıştır. Bu yüzden araştırma kapsamında hizmet işletmelerine yer verilememiştir. Araştırma kapsamına alınan ilk 500 işletme İstanbul Sanayi Odası (ISO, 2003) tarafından her yıl belirlenen özel ve kamu sanayi işletmeleridir.

3.5. Araştırmanın Yararı

Özellikle ülkemizde bugüne kadar “Bilgi Yönetimi” ile ilgili kapsamlı bir araştırmanın olmamasından dolayı, bu araştırma işletmelerimize, bilgi ve bilgi yönetimi ile ilgili tutumlarının ne olduğunu, bilgi ve bilgi yönetimindeki mevcut durumlarını, bilgiyi nasıl yöneteceklerini, liderlik ve örgüt kültürünün etkin bilgi yönetiminde nasıl rol oynadığını ve işletmelere başarılı bir bilgi yönetimi ile ilgili olarak ne yapmaları gerektiği, bilgi yönetimi için nasıl bir liderlik anlayışına ve örgüt kültürüne sahip olmaları gerektiğini gösterecektir. Bunun yanında, bu araştırma ülkemizdeki işletmelere ve bundan sonra bilgi yönetimi ile ilgili yapılacak araştırmalara rehber olacaktır.

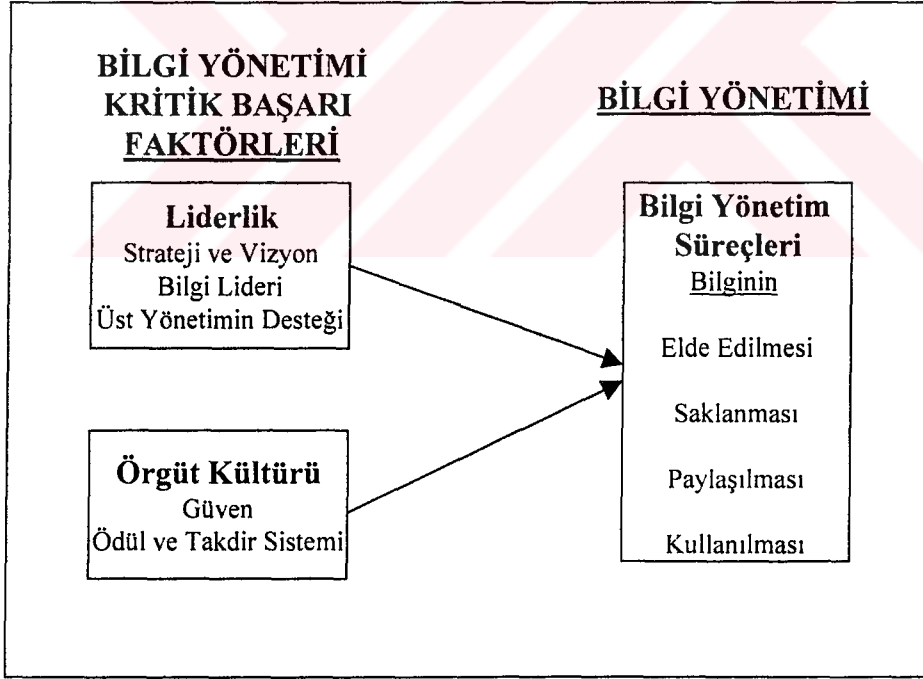
3.6. Araştırmanın Metodolojisi

3.6.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerde liderlik ve örgüt kültürü ile bilgi yönetimi arasındaki ilişkinin ne yönde olduğunu ölçmek amacıyla yapılacaktır. Diğer bir deyişle, liderlik ve örgütsel kültür ile bilgi yönetimi arasındaki ilişki incelenecektir. Bu açıdan araştırmamız tanımlayıcı bir araştırma modeli özelliği göstermektedir. Tanımlayıcı araştırma; “araştırma probleminin özelliklerini ve oluş sıklığını belirlemek, problem üzerinde etkili olan değişkenleri ve bu değişkenlerin önem derecelerini ortaya çıkarmak, problemin ortaya çıkış biçimini tahmin etmek ve değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılır” (İslamoğlu, 2002, s.34).

Tanımlayıcı araştırmanın amacı “ilgilenilen konuda tanımlamalar yapabilmektir, yoksa ilgili konuda bir neden-sonuç ilişkisi araştırmak değildir” (Kurtuluş, 1996, s.310). Ayrıca, araştırmamızda etkin bir bilgi yönetimi, işletme yönetimi literatüründe yumuşak faktörler olarak nitelenen liderlik ve örgütsel kültüre bağlıdır. Bu yüzden, araştırmanın bağımlı değişkeni “bilgi yönetimi”, ile bağımsız değişkenleri “liderlik” ve “örgütsel kültür” arasındaki ilişkiler inceleneceğinden, araştırmamız neden-sonuç türü bir araştırma modelini de içermektedir. Neden-Sonuç türü bir araştırmada adından da anlaşıldığı gibi araştırmaya konu edilen değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisinin oluşturduğu bir araştırma türüdür.

Kapsamlı bir literatür taramasıyla önceki bölümlerde araştırmamızın değişkenleri tespit edilmiş ve tartışılmıştır. Bu kapsamlı teorik yapının ışığı altında bu değişkenleri test etmek için Şekil 3.1. biçimlendirmeye çalıştığımız araştırmamızın modeli geliştirilmiştir.



Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu modele göre, araştırmanın bağımsız değişkenleri liderlik ve örgüt kültürü iken bağımlı değişkeni bilgi yönetimidir. Bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki

ilişkiyi test etmek için liderlik; strateji ve vizyon, bilgi lideri, üst yönetimin desteğini, örgüt kültürü; güven, ödül ve takdir sistemini, bilgi yönetimi; bilginin elde edilmesini, saklanmasını, paylaşılmasını ve kullanılmasını kapsamaktadır. Bu model, bize değişkenler arasındaki ilişkileri ve bunlara ait null (sıfır) ve alternatif hipotezlerin nasıl ifade edileceğini özetler.

3.6.2. Araştırmanın Hipotezleri

Hipotez, bir araştırmacının araştırma probleminin değişkenleri arasındaki ilişkiye ait beklentilerini ortaya koymaktadır. “İstatistiksel anlamda bir hipotez, bir tesadüfi değişkenin dağılımıyla ilgili yapılan bir varsayımdır” (Kurtuluş, 1996, s.113). Hipotez testinde ilk aşama null (sıfır) ve alternatif hipotezleri formüle etmektir. Null (sıfır) hipotezi değişkenler arası bir farkın olmadığı veya bir eşitlik durumuna dayanır. H_0 şeklinde sembolize edilir. Null (sıfır) hipotezine karşı her zaman onu tamamlayıcı bir alternatif hipotez vardır ve H_1 şeklinde sembolize edilmektedir (Diamantopoulos ve Schlegelmilch, 1997). Araştırmamızda alternatif hipotezler araştırma hipotezlerimiz olarak belirlenmiş ve test edilmiştir. Araştırmamızın yukarıda belirtilen amacı doğrultusunda genel olarak liderlik ve örgüt kültürü ile bilgi yönetimi arasındaki ilişkinin yanında liderlik ve örgüt kültürünün her bir bileşeni ile bilgi yönetiminin her bileşeni arasındaki ilişkinin yönünü ölçmeye yönelik araştırma hipotezleri şu şekilde geliştirilmiştir.

H_1 : Liderlik ve bilgi yönetimi arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{1a} : Strateji ve vizyon ile bilginin elde edilmesi arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{1b} : Strateji ve vizyon ile bilginin saklanması arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{1c} : Strateji ve vizyon ile bilginin paylaşılması arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{1d} : Strateji ve vizyon ile bilginin kullanılması arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{1e} : Bilgi lideri ve bilginin elde edilmesi arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{1f} : Bilgi lideri ve bilginin saklanması arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{1g} : Bilgi lideri ve bilginin paylaşılması arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{1h} : Bilgi lideri ve bilginin kullanılması arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{1i}: Üst yönetimin desteği ve bilginin elde edilmesi arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{1j}: Üst yönetimin desteği ve bilginin saklanması arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{1k}: Üst yönetimin desteği ve bilginin paylaşılması arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{1l}: Üst yönetimin desteği ve bilginin kullanılması arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₂: Örgüt kültürü ve bilgi yönetimi arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{2a}: Güven ve bilginin elde edilmesi arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{2b}: Güven ve bilginin saklanması arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{2c}: Güven ve bilginin paylaşılması arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{2d}: Güven ve bilginin kullanılması arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{2e}: Ödül ve takdir sistemi ile bilginin elde edilmesi arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{2f}: Ödül ve takdir sistemi ile bilginin saklanması arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{2g}: Ödül ve takdir sistemi ile bilginin paylaşılması arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{2h}: Ödül ve takdir sistemi ile bilginin kullanılması arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.6.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Araştırma evreni, Türkiye'deki faaliyet gösteren işletmelerdir. Araştırmanın örneklemini ise İstanbul Sanayi Odası (İSO) tarafından belirlenen Türkiye'de faaliyet gösteren ilk 500 sanayi işletmesidir. Bilgi yönetiminin ülkemiz açısından çok yeni olması, büyük şirketlerin dışında kalanların önemli sayılacak bilgi yönetimi girişimleri olmadığını düşünülmesi ve Türkiye'deki sektörler içinde yer alan şirket sayıları araştırmanın sektörel bazda yeterli sayıda yapılmasına izin vermemesi örnek kütlemizi Türkiye'de ilk 500'e giren sanayii işletmeleri olarak belirlemiştir. İstanbul Sanayi Odası (ISO) tarafından her yıl belirlenen ilk 500 sanayi işletmeleri özel ve kamu işletmeleridir ve bu çalışma işletmeler ve araştırmacılar için her zaman önemli bir referans olmaktadır. ISO'nun referans olarak almış olduğumuz en son çalışmasında 25 işletme ISO'ya adlarını vermedikleri için araştırmamızın örnek kütlesi Türkiye'de ilk 500 içinde bulunan 475 sanayi işletmesi olarak belirlenmiştir.

3.6.4. Anket Sorularının ve Formunun Hazırlanması

Araştırmanın amacına ulaşması için anket formundaki soruların hazırlanmasında bilgi yönetimi alanında çalışan uluslar arası araştırma organizasyonları (Arthur Andersen ve APQC, 1996; Know-All 50: KM Assessment, 2000; Knowledge Associates, 2002; KPMG, 1998, 1999, 2001) ve araştırmacıların (Chase, 1997; Chong ve diğ. 2000; Darroch, 2003, De Furia, 1997; Skyrme ve Amidon, 1997) çalışmalarından faydalanılmıştır. Bu organizasyonların ve araştırmacıların çalışmaları hem literatür çalışması sırasında elde edilmiş hem de bir çoğu ile bağlantı kurularak bu araştırmalardan faydalanılması için izin alınmıştır. Araştırma anketi Bagozzi (1994) ve Baş (2001) tarafından dikkat edilmesi ileri sürülen hususlar çerçevesinde hazırlanmıştır.

Araştırmamızda yararlanılacak bu çalışmalardaki sorular ve ifadeler lisans üstü öğrenimini yurt dışında tamamlamış iki akademisyen tarafından ayrı ayrı olarak İngilizce aslından Türkçeye çevrilmiş ve bu çeviriler karşılaştırılarak aralarındaki farklılıklar uyumlaştırılmıştır. Daha sonra yine lisans üstü öğrenimini yurt dışında yapmış başka iki akademisyen tarafından da bu çeviriler kontrol edilmiş ve çevirilere son şekli verilmiştir. Araştırmamızın anketinde kullanılan sorulara ve ifadelere ilişkin kaynaklar Tablo 3.1’de gösterilmektedir. Araştırma da kullanılan anket formu ise Ek 1’de verilmiştir.

Tablo 3.1 de görüldüğü gibi anket formunun ilk bölümünde yer alan işletmelerin bilgi ve bilgi yönetimi ile ilgili durum ve tutumlarının ölçülmesinde Chase (1997), Chong ve diğ.’nin (2000), KPMG (1997, 1998), Skyrme ve Amidon (1997), araştırmalarından yararlanılmıştır.

Anket formunun II. bölüm A kısmında yer alan bilgi yönetiminde liderliğin ölçülmesinde (1-19 arasındaki ifadeler) bilgi yönetimi alanında araştırmalar yapan Arthur Andersen ve APQC, (1996), Know-All 50: KM Assessment (2000), Knowledge Associates (2002), KPMG (2001) gibi organizasyonların çalışmalarından faydalanılmıştır.

Tablo 3.1. Anket Sorularının Hazırlanmasında Yararlanılan Kaynaklar

	Kaynaklar	Sorular ve İfadeler
I. BÖLÜM: İşletmelerin Bilgi ve Bilgi Yönetimi ile İlgili Durum ve Tutumları	Skyrme ve Amidon (1997)	2,9,11
	Chase (1997)	2,3,4,5,6,11
	KPMG (1998)	7,10,11
	KPMG (1999)	8,9,10,11
	Chong ve diğ. (2000)	11
II. BÖLÜM: A. Bilgi Yönetiminde Liderlik	Knowledge Associates (2002)	1,3,5,7,8,10,17,18
	Know-All 50:	2,19
	KM Assessment (2000)	
	KPMG (2001)	4,5,6,7,8,9,11,13,14,15,16
	APQC: KMAT (1996)	12
II. BÖLÜM: B. Bilgi Yönetimi Kültürü	De Furia (1997)	20-29
	KPMG (2001)	30,31,32,33,35
	Knowledge Assciates (2002)	30,31,35
	APQC: KMAT (1996)	34,35
III. BÖLÜM: Bilgi Yönetimi Süreci	Darroch (2003)	1-8; 16-30
	KPMG (2001)	9-14
	Knowledge Associates (2002)	9,10,14

Anket formunun II. Bölüm B kısmında yer alan bilgi yönetimi kültürünün ölçülmesinde ise güvenle ilgili (20-29 arasındaki ifadeler) Furida'nın (1997) yaptığı "Örgütsel Güven Araştırması"ndan alınmıştır. Bu araştırmada De Furida örgütsel güveni; ilgili bilginin paylaşımı, kontrolün azaltılması, karşılıklı etkilemeye izin verilmesi, karşılıklı beklentilerin açıklanması ve beklentilerin buluşması gruplarına ayırmıştır. Bu araştırmada her bir gruba ait 10'ar ifade olmak üzere 50 ifade bulunmaktadır. Bizde her bir gruba ait olmak üzere araştırmamıza en uygun ikişer ifadeden (20 ve 29. ifadeler arasındaki) 10 ifadeyi aldık. Benzer bazı araştırmalarda da Örgütsel Güven Araştırmasında yararlanıldığı görülmüştür. Örneğin, Ribiere (2001) "Örgüt Kültürünün Bir Fonksiyonu Olarak Bilgi Yönetim Girişiminin Başarısının Değerlendirilmesi" adlı

çalışmasında örgüt kültürünün bir alt faktörü olarak güveni ele almış ve De Furida'nın araştırmasındaki beş alt gruba ait beşer ifade olmak üzere toplam 25 ifadeyi araştırmasında kullanmıştır. Bu kısımdaki 30-35 arasındaki diğer ifadeler ise Arthur Andersen ve APQC, (1996), Knowledge Associates (2002), KPMG (2001) gibi organizasyonların araştırmalarından alınmıştır.

Anket formunun III. bölümde bilgi yönetim sürecinin ölçülmesinde Darroch'un (2003) geliştirdiği ölçek kullanılmıştır. Darroch bilgi yönetimini bilgiyi elde etme, bilginin yayılması ve bilginin kullanılması olarak üç bölümde ele almış ve her bölüm için ayrı ayrı ölçekler geliştirmiştir. Bu bölümleri de alt gruplara ayırmıştır. Bizde araştırmamızın bilgi yönetiminin ölçülmesinde her bölümün alt gruplarındaki ifadelerden coefficient alpha değerleri 0.60'a yakın ve 0.60'ın üzerinde araştırmamız için en uygun olduğunu düşündüğümüz en az birer ifadeyi alarak kullandık. Anket formundaki III. bölüm 1-8 arasındaki ifadeler bilginin elde edilmesine, 16-22 arasındaki ifadeler bilginin paylaşılmasına ve 23-30 arasındaki ifadelerde bilginin kullanılması sürecine ait ifadelerdir. Bunun yanında, Darroch'un bilgi yönetimi ölçeğinde bilginin saklanması için bir ölçek geliştirilmemiştir. Bu yüzden, bilginin saklanmasının ölçülmesi için anket formundaki III. bölüm 9-14 arasındaki ifadeler KPMG (2001) ve Knowledge Associates (2002) organizasyonlarının araştırmalarından yararlanarak geliştirilmiştir. 15. ifade ise özellikle örtülü bilginin saklanması veya paylaşılmasının öğrenilmesi için literatüre dayanılarak geliştirilen bir ifadedir.

Anket formunda ki sorular hazırlanırken genel olarak 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Örneğin; 5 çok etkili, 4 etkili, 3 ne etkili ne de etkisiz, 2 etkisiz, 1 çok etkisiz gibi.

Bunun yanında demografik sorular hazırlanırken çoktan seçmeli, iki seçenek arasında birini seçme, birden fazla seçenek seçme ve cevap seçenekleri verilmeden cevaplayıcının kendisinin yazması istenen soru türlerinden yararlanılmıştır.

Hazırlanan taslak anket formu, araştırmacının danışmanı ve konunun uzmanı akademisyenler ve işletme yöneticilerinden yaklaşık 15 kişi tarafından gözden

geçirilmiş, eleştiri ve önerileri alınmıştır. Bu öneri ve eleştiriler doğrultusunda bazı sorular ve ifadeler düzeltilerek tekrar yazılmış ve anket formu tekrar düzenlenmiştir.

İşletme yöneticileri ile yapılan bu pilot uygulamada yöneticilerin kurumları ile ilgili ciro, personel sayısı gibi sorulara cevap vermedikleri görülmüş ve bu sorular anket formundan çıkarılmıştır. Bu sorularla ilgili bilgiler İSO'nun (2003) Türkiye'nin ilk 500 sanayi işletmesi çalışmasından elde edilerek kullanılmıştır.

Araştırmamız için kullanılan nihai anket formu, dört bölümden oluşmaktadır (bkz. Ek 1). Birinci Bölüm işletmelerin bilgi ve bilgi yönetimi ile ilgili durumunu ve tutumunu öğrenmek için sorulan 11 soruyu kapsamakta, İkinci Bölüm etkin bir bilgi yönetimini etkileyen liderlik ve örgüt kültürüne ait yargılardan oluşmaktadır. Bu bölüm, birinci kısımda bilgi yönetiminde liderliğe ilişkin 19 ve ikinci kısımda bilgi yönetimi kültürüne ilişkin 16 olmak üzere toplam 35 yargıyı içermektedir. Üçüncü Bölüm bilgi yönetimi sürecine ilişkin 30 yargıyı kapsamaktadır. Son bölüm ise ankete katılanların ve işletmelerin demografik bilgilerini içeren 9 sorudan oluşmaktadır. Araştırmamızda ankete katılanların kendileri ve şirketleri ile ilgili soruları anketin ilk sorularında gördüklerinde anketi cevaplandırmada isteksizliğe düşebileceklerinden hareketle demografik bilgilerle ilgili sorular son bölümde sorulmuştur.

Ön yazı ile birlikte anket formu toplam 8 sayfadan oluşmaktadır. Anket formunun ilk sayfasında yer alan ön yazıda araştırmanın yapıldığı enstitü, araştırmanın danışmanı, konusu, temel amacı, örnek kütlesi, anketin ortalama doldurma süresi, anketin sonuçlarının genel bir değerlendirme ışığında bilimsel amaçlar için kullanılacağı gibi konular belirtilmiştir (bkz. Ek 1).

3.6.5. Anket Formunun Gönderilmesi ve Verilerin Elde Edilmesi

İSO'nun belirlediği ilk 500 şirketten 25 şirket adını gizli tuttuğu için 475 şirket araştırma kapsamına alınmıştır. Anket formu İnternet adresi belli olan 339 şirkete İnternet üzerinden elektronik postayla, İnternet adresi belli olmayan 136 şirkete ise normal posta yoluyla 1 Aralık 2003 itibarıyla gönderilmiştir.

Internet üzerinden elektronik postayla anket formu gönderilen şirketlerden 39 şirketin elektronik postası adreslerine ulaşmadan geri gelmiştir. Bu 39 şirketin 26'nın başka elektronik posta adreslerine ulaşarak anket formu tekrar elektronik postayla gönderilmiştir. Geri kalan 13 şirkete ise normal posta yoluyla anket formu gönderilmiştir. Böylece anket formu 475 şirketin 326'ına elektronik posta, 149'una da normal posta yoluyla ulaştırılmış oldu. Elektronik postayla anket formu gönderilen şirketlere, anket formunun gönderildiği tarihten itibaren 10'ar günlük arayla anket formunu doldurup geri gönderenlere teşekkür göndermeyenlere hatırlatma yapmak için iki kez elektronik posta gönderilmiştir.

Normal posta yoluyla gönderilen anketlerde ise Erdoğan ve Baker'ın (2002) belirttiği gibi aşağıdaki konulara dikkat edilmiştir:

- Araştırmacının kurumunu belirten antetli zarflar kullanılmış, zarflar üzerinde araştırmacının ünvanı, ismi ve tam adresi ile araştırmaya katılanların ünvanı, ismi ve tam adresi yazılmıştır.
- Tüm zarfların içine isim ve adres yazılı geri dönüşüm zarfları konmuştur.
- Araştırmanın kim tarafından, hangi konuda, hangi kurumda, niçin yapıldığını, temel amacının ne olduğunu, anketin ortalama doldurma süresini ve araştırmanın genel olarak değerlendirileceğini belirten bir üst yazı anket formuyla beraber gönderilmiştir.
- Anket formunun ilk sayfasındaki üst yazıda araştırmacının ismi, imzası, adresi, telefon numarası ve elektronik posta adresleri belirtilmiştir.
- Anket formu gönderildikten 15 gün sonra anket formunu doldurup geri göndermeyenlere bir hatırlatma yazısı gönderilmiştir.

Elektronik posta ve normal posta yoluyla yapılan anketlere ek olarak karma anket tekniği (Baş, 2001) uygulanarak anket formu örneklemedeki şirketlere bizzat araştırmacının kendisi ve aracılar vasıtasıyla ulaştırılmıştır. Cevaplayıcılara ulaştırılan anket formlarının büyük çoğunluğu belirlenen tarihte cevaplayıcıdan alınmış bir kısımda cevaplayıcıya bırakılan üzerinde adres yazılı geri dönüşüm zarfıyla araştırmacıya gönderilmiştir.

Tüm yukarıda uygulanan bu anket teknikleri sonucunda 15 Ocak 2004 tarihi itibarıyla araştırma kapsamına alınan 475 işletmenin 120'inden değerlendirmeye uygun anket formları elde edilmiştir. Bu sayı bize %25 gibi kabul edilebilir bir geri dönüşüm oranını sağlamıştır. Bunun yanında araştırmaya katılan bir işletme anket formunu doldurmadan boş olarak geri göndermiş, iki firmada telefonla arayarak anket formunu doldurmanın şirket politikasında aykırı olduğunu belirtmişlerdir.

3.6.6. Verilerin Kodlanması ve Düzenlenmesi

Geri dönen anket formlarındaki cevaplar bilgisayarda kodlanarak "SPSS (Statistical Package For Social Sciences- Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi) For Windows 11.0 Sürümü" ile analiz edilmiştir (Kinneer ve Gray, 1999; Özdamar, 2002). Bu program işletme, ekonomi, sosyoloji, psikoloji ve pazarlama gibi bir çok alanda istatistiksel olarak işlenecek veriler için bir data giriş ve analiz programıdır. Bazı verilerin grafiklerinin düzenlenmesinde ise Microsoft Excel 2000'den yararlanılmıştır.

Verilerin analizini yapmadan önce, verilerin girişindeki hataların tespiti, eksik girilen verilerin tamamlanması ve eğer varsa hatalı kodlamaların düzeltilmesi için tüm verilerin frekans ve yüzde dağılımları yapılmıştır. Ayrıca elde edilen verilerin büyük bir çoğunluğu parametrik veriler olduğundan mümkün olduğunca parametrik testlerden yararlanılmıştır.

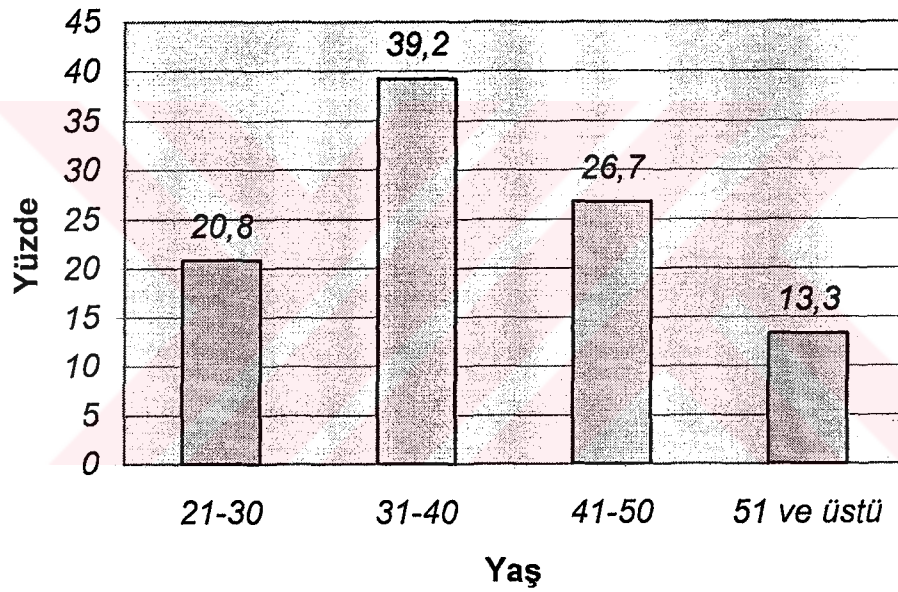


DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

4.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

4.1.1. Yaş Grubu

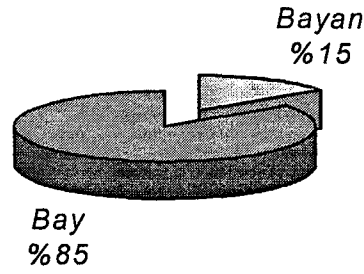
Şekil 4.1.'den de anlaşıldığı üzere araştırmaya katılanların çoğu toplam %65,9 ile 31-40 ve 41-50 yaş gruplarında yoğunlaşmıştır. Geri kalanların %20,8'i en genç grup olan 21-30 yaş grubunu oluştururken, %13,3 ise 51 ve üstü yaş grubu olan araştırmaya katılanlar arasındaki en yaşlı grubu oluşturmaktadır. Bu sonuçlar bize araştırmaya katılanların %79,2'sinin 30 yaşının üzerinde olduğunu göstermekte ve gerekli çalışma deneyimlerine sahip oldukları izlenimini vermektedir



Şekil 4.1. Araştırmaya Katılanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

4.1.2. Cinsiyet

Şekil 4.2.'de araştırmaya katılanların cinsiyetleri bakımından dağılımlarına bakıldığında bayanların oranı %15'ken bayların oranı ise %85'tir. Bu oranlardan araştırmaya katılanların çoğunun bay olduğu ve her sekiz kişiden birinin ise bayan olduğu görülmektedir.



Şekil 4.2. Araştırmaya Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımı

4.1.3. Toplam Çalışma Süresi ve Şu Anki İşyerinde Çalışma Süresi

Tablo 4.1’de görüldüğü gibi çalışma süreleri beş grup altında toplanmıştır. Buna göre toplam çalışma süresi bakımından en fazla oranı %27,5 ile 11-15 yıl grubu oluşturmaktadır. Bunu %24,2 ile 21 ve daha fazla yıl, %20 ile 6-10 yıl, %16,7 ile 16-20 yıl ve %10 ile 1-5 yıl çalışanlar oluşturmaktadır. Bu oranlar göre araştırmaya katılanların yaklaşık %68,4’ü 10 yılın üzerinde bir çalışma deneyimine sahiptir. Ayrıca araştırmaya katılanların toplam çalışma süresinin aritmetik ortalaması 15,3, standart sapması 8,51, minimum ve maksimum değerleri ise 1 yıl ve 35 yıldır.

Tablo 4.1. Araştırmaya Katılanların Toplam Çalışma Sürelerine ve Şu Anki İşyerlerinde Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Çalışma Süresi (Yıl)	Toplam Çal. Sür.		İşyerinde Çal. Sür.	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
1-5	12	10	46	38,3
6-10	24	20	26	21,7
11-15	33	27,5	20	16,7
16-20	20	16,7	17	14,2
21- +	29	24,2	9	7,5
Cevapsız	2	1,7	2	1,7
Toplam	120	100	120	100

Toplam Çal. Sür.: Ortalama:15,3 / Std. Spm.:8,51 / Min.:1 Mak.35
İşyerinde Çal. Sür.: Ortalama:9,6 / Std. Spm. 7,39 / Min.:1 Mak.:30

Araştırmaya katılanların şu anki işyerinde ki çalışma sürelerinin analizi de araştırmamızın amacı için önemlidir. Çünkü araştırmaya katılanların araştırma kapsamına aldığımız işletmelerdeki çalışma deneyimleri işletmelerden elde etmek istediğimiz liderlik, örgüt kültürü ve bilgi yönetimi hakkında daha fazla ve objektif bilgiler toplanmasına imkan vereceği açıktır.

Araştırmaya katılan kişilerin yaklaşık %40'nı şu an mevcut işyerlerinde çalışma süreleri 1 yıl ile 5 yıl arasında olanlar oluşturmaktadır.. Geriye kalanlar ise 5 yıldan fazla süredir şu anki işyerlerinde çalışmaktadırlar.. Bu kişilerin mevcut işyerlerinde çalışma sürelerinin aritmetik ortalaması da 9,6, standart sapması 7,39, minimum ve maksimum değerler ise 1 ve 30 yıldır. Şu anki mevcut işyerindeki ortalama 9,6 yıllık bir deneyim o işletme ile ilgili elde etmek istediğimiz bilgiler için çok iyi bir çalışma süresidir. Fakat bu çalışma süresi yanında araştırmaya katılanların diğer özellikleri olan eğitim durumları, unvan ve çalıştıkları fonksiyonel alanlarda önemlidir.

4.1.4. Eğitim Durumu

Araştırmaya katılanların eğitim durumları bakımından %74,2 ile belirgin bir biçimde üniversite mezunu oldukları görülmektedir. İkinci grubu ise %21,7'lik bir oranla lisans üstü eğitim alanlar oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların %3,3 ise lise mezunu olduklarını belirtmişlerdir (Tablo 4.2). Araştırmaya katılanlar arasında hiç ilkökul ve ortaokul mezunu yoktur. Toplam %95.9 gibi büyük çoğunluğun lisans ve lisans üstü eğitim alması elde etmiş olduğumuz verilerin doğruluk ve güvenilirlik seviyesini artırır.

Araştırmaya katılanlardan üniversite mezunu olan 89 kişiden 75 kişi hangi fakülteden mezun olduklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanlar arasında %34,2 oranla mühendislik fakültesi mezunları ilk sırada yer alırken, onu %25'le idari bilimler ve %3,3'le diğer fakülte mezunları izlemektedirler.

Lisans üstü eğitim yapanların ise büyük çoğunluğunu yüksek lisans yapanlar oluşturmaktadırlar. Yüksek lisans yapanların oranı %20 iken doktora yapanların ise %1,7'dir.

Tablo 4.2. Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
Lise	4	3,3
Üniversite	89	74,2
Mühendislik	41	34,2
İdari Bilimler	30	25
Diğer	4	3,3
Cevapsız	14	11,7
Lisans Üstü	26	21,7
Yüksek Lisans	24	20
Doktora	2	1,7
Cevapsız	1	0,8
Toplam	120	100

4.1.5. Ünvan

Araştırmaya katılanların ünvanları verilen cevaplar incelendiğinde genel müdür, genel müdür yardımcısı, bölge müdürü, fabrika müdürü, işletme müdürü, müdür, müdür yardımcısı, şef ve teknik eleman olarak gruplandırılmıştır.

Müdür ve müdür yardımcısı ünvanı bölüm müdürleri ve yardımcılarını için kullanılmıştır. Tablo 4.3'den de görüldüğü gibi araştırmaya katılanların %71,7'sini yönetim seviyesindeki kişiler ve %19,1'ini de şef (%10) ve teknik eleman (%9,1) oluşturmaktadır. Yönetim seviyesindeki kişilerin ünvanlarının dağılımları ise şu şekildedir: Genel müdür (%5,8), genel müdür yardımcısı (%1,7), bölge müdürü (%1,7), fabrika müdürü (%1,7), işletme müdürü (%2,5), müdür (%52,5) ve müdür yardımcısı (%5,8). Buna göre bölüm müdürleri araştırmaya katılanların yarısını geçmektedir. Araştırmaya katılanların %71,7'sinin yönetim seviyesindeki kişilerden oluşması anket ile elde etmek istediğimiz verilerin daha doğru ve objektif olmasını sağlayacaktır. Çünkü bu yöneticilerin sahip oldukları yönetim pozisyonlarından dolayı işletmelerinin liderlik, örgüt kültürü ve bilgi yönetimi hakkında daha fazla bilgiye sahip olacaklardır.

Tablo 4.3. Araştırmaya Katılanların Ünvanlarına Göre Dağılımı

Ünvan	Frekans	Yüzde
Genel Müdür	7	5,8
Genel Müdür Yrd.	2	1,7
Bölge Müdürü	2	1,7
Fabrika Müdürü	2	1,7
İşletme Müdürü	3	2,5
Müdür	63	52,5
Müdür Yrd.	7	5,8
Şef	12	10
Teknik Eleman	11	9,1
Cevapsız	11	9,2
Toplam	120	100

4.1.6. Fonksiyonel Alan

Tablo 4.4'den de görüldüğü gibi araştırmaya katılanların fonksiyonel alanları çeşitlilik göstermektedir. Bununla birlikte araştırmaya katılanlar %33,3'lük en yüksek oranla bilgi sistemleri ve teknolojisi bölümünde çalıştıklarını belirtmişlerdir. Bu oran bize her üç kişiden birinin bilgi sistemleri ve teknolojisi bölümünde çalıştığını göstermektedir. Bunu %13,3 üst yönetim, %12,5 insan kaynakları, %8,3 pazarlama/satış, %5,8'lik oranlarla strateji/planlama ve muhasebe ve %5 kalite/iş geliştirme bölümleri izlemiştir. Geriye kalan kısım ise idari, üretim/mühendislik, finans, satın alma, araştırma – geliştirme ve destek hizmetleri bölümünde çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 4.4. Araştırmaya Katılanların Fonksiyonel Alanlarına Göre Dağılımı

Fonksiyonel Alan	Frekans	Yüzde
Üst Yönetim	16	13,3
İdari	3	2,5
Üretim/mühendislik	5	4,2
Kalite/iş geliştirme	6	5
Strateji/planlama	7	5,8
İnsan Kaynakları	15	12,5
Bilgi Sistemleri ve Teknolojisi	40	33,3
Finans	3	2,5
Muhasebe	7	5,8
Pazarlama/satış	10	8,3
Satın Alma	4	3,3
Araştırma ve Geliştirme	1	0,8
Destek Hizmetleri	2	1,7
Cevapsız	1	0,8
Toplam	120	100

4.2. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Demografik Özellikleri

4.2.1. Sektör

İstanbul Sanayi Odası'nın Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu'nu sektörel bazda yaptığı gruplandırma esas alınarak araştırmaya katılan işletmeler 12 sanayi sektör grubunda toplanmıştır (İSO, 2003). Araştırmaya katılan 120 işletmeden her sanayi sektöründe en az bir işletme vardır.

Tablo 4.5'de de belirtildiği gibi işletmeler %23,3 gıda, içki ve tütün , %15 kimya, petrol ürünleri, lastik ve plastik, %14,2 taş ve toprağa dayalı, %13,3 dokuma, giyim eşyası, deri ve ayakkabı ve %12,5 otomotiv sanayi sektöründe faaliyet gösterirken, geriye kalan işletmeler %21,6 ise yedi farklı sanayi sektöründe faaliyet

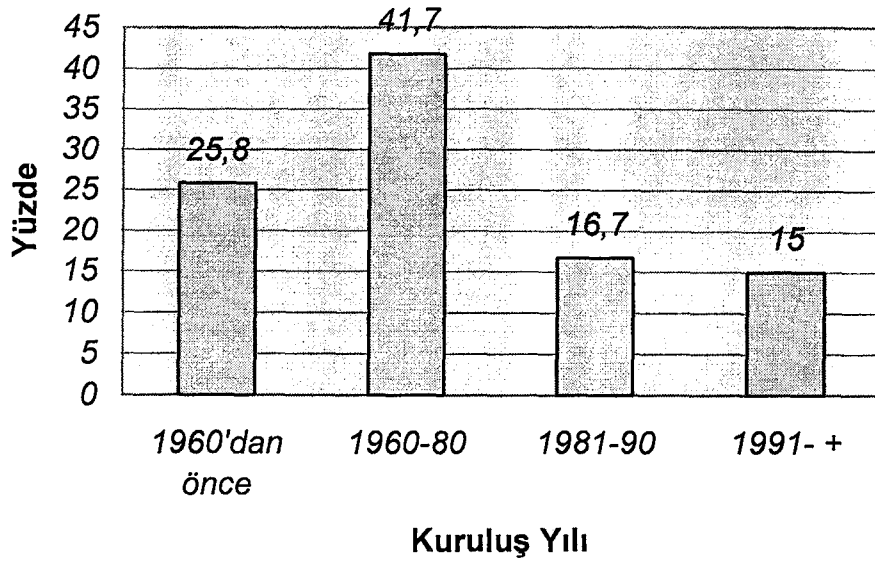
göstermektedir. Buna göre işletmelerin büyük çoğunluğu beş sanayi sektöründe (gıda, kimya ve petrol, taş ve toprağa dayalı, dokuma, otomotiv) toplanmıştır.

Tablo 4.5. İşletmelerin Buldukları Sanayi Sektörüne Göre Dağılımları

Sanayi Sektörü	Frekans	Yüzde
Madencilik ve Taşocakçılığı	1	0,8
Gıda, İçki ve Tütün	28	23,3
Dokuma, Giyim Eşyası, Deri ve Ayakkabı	16	13,3
Orman Ürünleri ve Mobilya	1	0,8
Kağıt ve Kağıt Ürünleri ve Basım	3	2,5
Kimya, Petrol Ürünleri, Lastik ve Plastik	18	15
Taş ve Toprağa Dayalı Sanayi	17	14,2
Metal Ana	9	7,5
Metal Eşya, Makine ve Teçhizat ve Mesleki Aletler	7	5,8
Otomotiv	15	12,5
Diğer İmalat	2	1,7
Elektrik	3	2,5
Toplam	120	100

4.2.2. Kuruluş Yılı

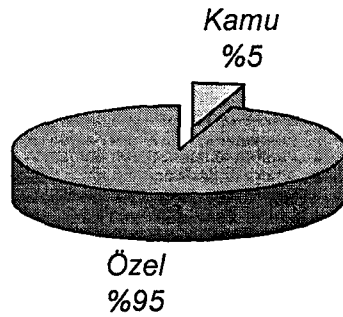
İşletmelerin kuruluş yıllarına baktığımızda, işletmelerin %41,7'i 1960 ve 1980 yılları arasında, %25,8'i 1960 yılından önce, %16,7'i 1981 ve 1990 arası ve %15'de 1991 ve sonrasında kurulmuştur (Şekil 4.3). Bu sonuçlara göre, işletmelerin kuruluşundan bugüne kadar geçen süre ele alındığında; %25,8 43 yıldan fazla, %41,7 23-43 yıl arası, %16,7 13-22 yıl arası ve %15 12 yıl ve daha az süredir faaliyette bulunan işletmeler olarak karşımıza çıkmaktadır.



Şekil 4.3. İşletmelerin Kuruluş Yıllarına Göre Dağılımları

4.2.3. Kamu ve Özel İşletmeler

Şekil 4.4'den anlaşıldığı üzere araştırmaya katılan 120 işletmeden %5'i kamu işletmesi (6) iken, %95'i özel işletmedir (114). Görüldüğü gibi araştırmamızın büyük çoğunluğunu özel işletmeler oluşturmaktadır.

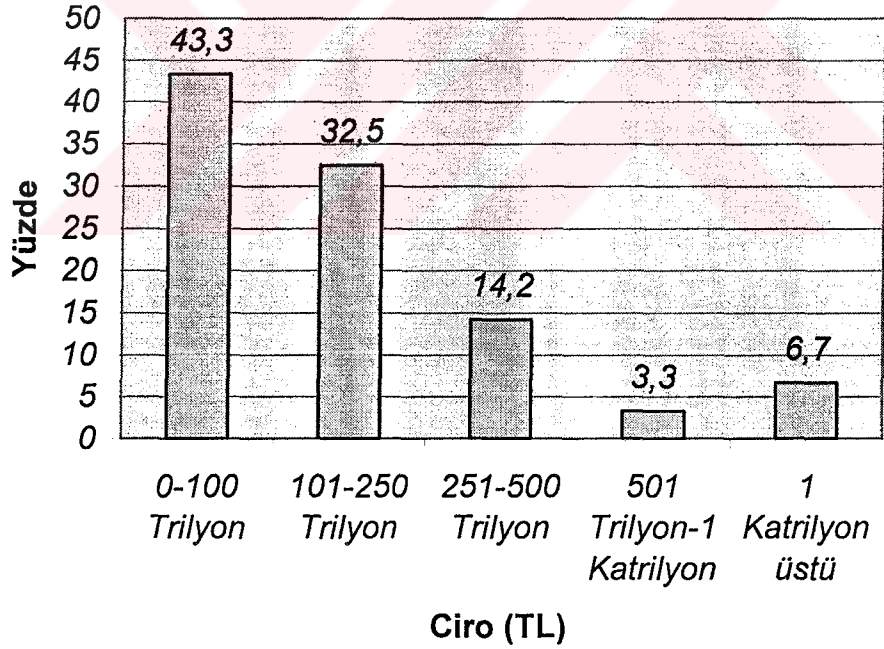


Şekil 4.4. Kamu ve Özel İşletme Türüne Göre Dağılım

4.2.4. Ciro (Satış Hasılatı)

İşletmeler ciroları bakımından 5 grup altında toplanmıştır. 100 trilyon TL'ye kadar cirosu olan işletmeler %43,3 ile en yüksek grubu oluşturmaktadır. Bunu sırasıyla %32,5 ile 101-250 trilyon TL, %14,2 ile 251-500 trilyon TL grubu takip etmekte, geriye kalan %10 ise 501 trilyon ve üstü ciro yapanlardan meydana gelmektedir (Şekil 4.5).

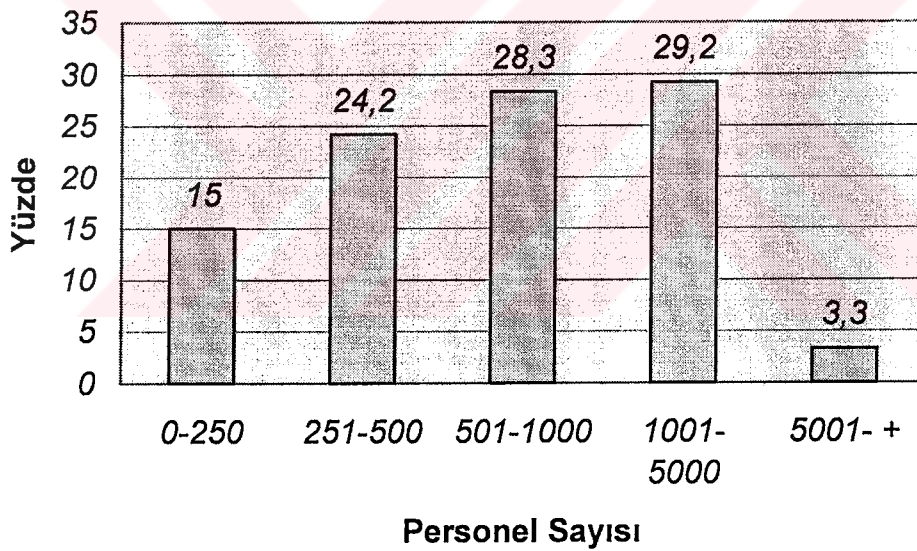
Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan işletmelerin %75,8'nin cirosunu tutarı 250 trilyonu geçmemektedir. Diğer bir deyişle, araştırmaya katılan işletmelerin yaklaşık 4 işletmeden üçünün cirosu 250 trilyonun altındadır. Ayrıca en yüksek ciro yaklaşık 6.4 kat trilyon TL iken, en düşük ciro 41 trilyon TL'dir. İşletmelerin ciroları veya satış hasılatı büyüklük ölçütlerinden birisi olması ciroları büyük olan işletmelerden liderlik, örgüt kültürü ve bilgi yönetimi hakkında daha fazla bilgi elde etme imkanı sağlayacaktır.



Şekil 4.5. İşletmelerin Cirolarına Göre Dağılımı

4.2.5. Personel Sayısı

İşletmelerin çalıştırdıkları personel sayısı bakımından beş şekilde gruplandırılmıştır. Şekil 4.6'den de görüldüğü gibi personel sayısı bakımından en fazla grubu oluşturan %29,2 oranla 1001-5000 arasında personeli oluşturan işletmeler oluşturmaktadır. Bunu %28,3 ile 501-1000 ve %24,2 ile 251-500 grubu izlemektedir. Bu sonuçlar araştırmaya katılan işletmelerin %81,7'sinin 251 ile 5000 arasında personeli olduğunu göstermektedir. İşletmelerin %15'nin ise 0-250 arasında personele sahip iken, %3,3'nün de 5001 ve üstü personele sahiptir. İşletmeler arasında en az personele sahip işletmenin 34 personeli varken, en fazla personele sahip olan bir kamu işletmesidir ve personel sayısı 9902'dir. İşletmelerin personel sayısı büyüklük ölçütlerinden birisi olması personel sayısı fazla olan işletmelerden liderlik, örgüt kültürü ve bilgi yönetimi hakkında daha fazla bilgi elde etme imkanı sağlayacaktır.

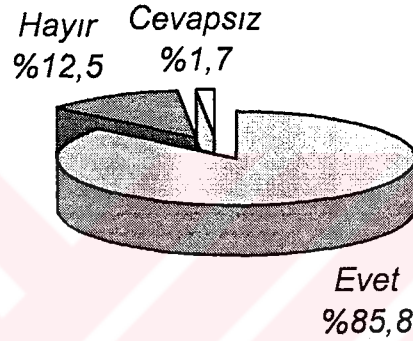


Şekil 4.6. İşletmelerin Personel Sayısına Göre Dağılımı

4.3. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Bilgi ve Bilgi Yönetimi ile İlgili Durumları ve Tutumları

4.3.1. Bilgi Sistemleri ve Teknolojisi Bölümü

Şekil 4.7'ye göre araştırmaya katılan işletmelerin %85,8'inde "Bilgisayar Sistemleri ve Teknolojisi" bölümü vardır. Yüzde 12,5 ise "Bilgisayar Sistemleri ve Teknolojisi" bölümüne sahip değildir. Bu sonuca göre, işletmelerin çoğu bilgi ile ilgili işlemleri (bilgiyi elde etmek, depolamak gibi) bir departman altında sürdürmektedir.



Şekil 4.7. Bilgi Sistemleri ve Teknolojisi Bölümü

4.3.2. Bilgi ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi

Bilginin işletme performansının geliştirilmesine etkisini ölçmek için 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçek üzerinde 5 çok etkili 1 çok etkisiz anlamına gelmektedir. İşletmelerin %55,8'i bilginin işletme performansını çok etkilediğini, %42,5'i etkilediğini ve %0,8'i de ne etkili ne de etkisiz olduğu cevabını vermişlerdir (Tablo 4.6). Bu sonuçlara göre, araştırmaya katılan işletmelerin neredeyse tamamı (%98,3) bilginin işletme performansının geliştirilmesine etki derecesini, "çok etkiler ve etkiler" olarak belirtmişlerdir. Ortalamanın 4,56 olması bunun bir göstergesidir. Ayrıca standart sapmada 0,52 olarak tespit edilmiştir. Bir işletme performansı o işletmenin başarısını göstermektedir. Bu yüzden, araştırmaya katılan işletmelerin tamamına yakınının başarısında bilginin etkisi olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 4.6. Bilginin İşletme Performansının Geliştirilmesindeki Etki Derecesi

Etki Derecesi	Frekans	Yüzde
Ne etkili ne etkisiz	1	0,8
Etkili	51	42,5
Çok etkili	67	55,8
Cevapsız	1	0,8
Toplam	120	100

Ortalama 4,56, Standart Sapma 0,52

4.3.3. İşletmenin Başarısı İçin Bilgi Türlerinin Öneminin Belirlenmesi

İşletmelerin başarısı için bilgi türlerinin önem dereceleri 5’li Likert ölçeğine göre değerlendirilmiştir. Buna göre 5 çok önemli 1 çok önemsiz anlamına gelmektedir. Tablo 4.7’den de görüldüğü gibi işletmelerin sahip olduğu müşterileri %68,3, süreçleri %49,2, çalışanlarının yetenek ve kapasiteleri %45, ürün ve hizmetleri %64,2, meydana gelen pazar trendleri %65,8 ve rakipleri %56,7 hakkındaki bilginin onlar için “çok önemli” olduğunu belirtmişlerdir. İkinci olarak da işletmelerin %25,8’i sahip oldukları müşteriler, %42,5’i sahip oldukları süreçler, %43,3’ü çalışanlarının yetenek ve kapasiteleri, %30,8’i sahip oldukları ürün ve hizmetler, %25,8’i işletmelerinin meydana gelen pazar trendleri ve %28,3’ü rakipleri hakkındaki bilginin “önemli” olduğunu vurgulamışlardır. Bu sonuçlara göre, işletmelerin büyük çoğunluğu sırasıyla; ürün ve hizmetler (%95), sahip oldukları müşteriler (%94,1), süreçler (%91,7), meydana gelen pazar trendleri (%91,6) çalışanlarının yetenek ve kapasiteleri (%88,3), ve rakipler (%85) hakkındaki bilginin “çok önemli” ve “önemli” olduğunu belirtmişlerdir.

Bu bilgi türlerinin ortalama değerlerine baktığımızda ise, ortalama değerlerin 4.5 civarında olduğunu ve ortalama değere göre en önemli bilgi 4,63 ile işletmelerin sahip oldukları müşteriler hakkında bilgidir. Bunu sırasıyla işletmelerin sahip oldukları ürün ve hizmetler, işletmelerin meydana gelen pazar trendleri, işletmelerin sahip oldukları süreçler, işletmelerin sahip oldukları rakipler ve işletmelerin çalışanlarının yetenek ve kapasiteleri hakkındaki bilgi izlemektedir.

Tablo 4.7. İşletmenin Başarısı İçin Bilgi Türlerinin Önem Derecesi

	Bilgi Türleri											
	Ürün ve Hizmetler		Müşteriler		Süreçler		Pazar Trendleri		Yetenek ve Kapasiteler		Rakipler	
Ortalama	4,59		4,63		4,39		4,56		4,36		4,38	
Standart Sapma	0,59		0,59		0,70		0,70		0,68		0,85	
Önem Derecesi	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Çok Önemsiz	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	0,8
Önemsiz	-	-	-	-	2	1,7	2	1,7	1	0,8	3	2,5
Ne Önemli Ne Önemsiz	6	5	7	5,8	8	6,7	8	6,7	10	8,3	14	11,7
Önemli	37	30,8	31	25,8	51	42,5	31	25,8	52	43,3	34	28,3
Çok Önemli	77	64,2	82	68,3	59	49,2	79	65,8	54	45	68	56,7
Cevapsız	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2,5	0	0
Toplam	120	100	120	100	120	120	120	100	120	100	120	100

4.3.4 En Uygun Bilgiye Ulaşamamasından Dolayı Maddi Kayıpların Boyutunun Belirlenmesi

İşletmelerin doğru zamanda, doğru formatta ve doğru yerde en uygun bilgiye ulaşamamasından dolayı uğradıkları maddi boyutun önem derecesinin değerlendirilmesinde 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte 5 çok önemli 1 ise çok önemsiz anlamına gelmektedir. Doğru zaman, doğru format ve doğru yerde en uygun bilgiye ulaşamamasından dolayı işletmelerin çoğunluğu uğradıkları maddi kayıpların boyutunun "çok önemli" ve "önemli" olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 4.8'de de gösterildiği üzere işletmelerin %48,3'ü doğru zamanda en uygun bilgiye ulaşamamalarında maddi kayıpların boyutunun çok önemli olduğunu vurgularken, %46,7'i de bu kaybın boyutunun önemli olduğunu vurgulamıştır. Bununla birlikte, doğru formatta en uygun bilgiye ulaşamamanın yarattığı boyutunun önem derecesinde ise işletmelerin %48,3'ü önemli, %38,3'ü çok önemli cevabını vermişlerdir. Doğru yerde en uygun bilgiye ulaşamamasının maddi kayıp boyutunun

önem derecesinde %44,2 ile aynı oranda hem çok önemli hem de önemli cevabını vermişlerdir. En uygun bilgiye ulaşılamamasında kaynaklanan maddi kayıpların boyutunun önem derecesinde ortalama değerlere göre ise 4,4 ortalama değeri ile maddi kayıplara yol açan en önemli neden doğru zamanda en uygun bilgiye ulaşılamamasıdır. İkincisi ise 4,29 ile doğru yer ve diğeri ise 4,21 ile doğru formatta en uygun bilgiye ulaşılamamasıdır.

Tablo 4.8. En Uygun Bilgiye Ulaşılamamasından Kaynaklanan Maddi Kayıpların Önem Derecesi

	En Uygun Bilgiye Ulaşılamaması					
	Doğru Zaman		Doğru Format		Doğru Yer	
Ortalama	4,40		4,21		4,29	
Standart Sapma	0,70		0,79		0,77	
Önem Derecesi	F	%	F	%	F	%
Çok Önemsiz	1	0,8	1	0,8	1	0,8
Önemsiz	2	1,7	3	2,5	2	1,7
Ne Önemli Ne Önemsiz	3	2,5	12	10	11	9,2
Önemli	56	46,7	58	48,3	53	44,2
Çok Önemli	58	48,3	46	38,3	53	44,2
Toplam	120	100	120	100	120	100

4.3.5. İşletmelerin Bilgi Yönetimi İfadeleri

Araştırmaya katılan işletmelere bilgi yönetimi ile ilgili altı adet ifade sunulmuş ve bunlardan kendileri için uygun olanı cevaplandırmaları istenmiştir. İşletmeler cevapları arasında sadece Tablo 4.9’da da gösterilen üç ifade yer almaktadır. Buna göre, işletmelerin %55’i “bilgi yönetimi işletmemizin enformasyon kaynaklarının daha iyi organize edilmesine yardım eder”, %33,3’ü “bilgi yönetimi işletmemizin yaptığı işe yön verir” ifadesini seçmişlerdir. Geri kalan %11,7 ise “bilgi yönetimini uyguladıklarını, fakat ismini koymadıkları bir şey” olduğunu belirtmişlerdir. Bu sonuçlara göre,

araştırmaya katılan işletmelerin hepsinin bilgi yönetiminin ne olduğu hakkında bilgiye sahip olduklarını, enformasyon kaynakları ve yaptıkları işe yardım için kullandıklarını söyleyebiliriz.

Tablo 4.9. İşletmelerin Bilgi Yönetimi İfadelerine Göre Dağılımı

Bilgi Yönetimi İfadeleri	Frekans	Yüzde
Bilgi yönetimi işletmemizin enformasyon kaynaklarının daha iyi organize edilmesine yardım eder.	66	55
Bilgi yönetimi işletmemizin yaptığı işe yön verir.	40	33,3
Bilgi yönetimi uyguladığımız, fakat ismi konulmayan bir şeydir.	14	11,7
Toplam	120	100

4.3.6. İşletmelerin Bilgi Yönetimi Programları

Araştırmaya katılan işletmelere bilgi yönetimi programı ile ilgili 5 ifade sunulmuş ve bunlardan kendilerine uygun bir tanesinin seçilmesi istenmiştir. Tablo 4.10'dan anlaşılacağı üzere işletmelerin %75,8'i uygulanan bir bilgi yönetimi programları olduğunu, %13,3'ü şu an bir bilgi yönetimi programının kurulduğunu, %6,7'i bir bilgi yönetimi programı ihtiyacının incelendiğini ve geriye kalan %3,3 ise bir bilgi yönetimi programının olmadığını belirtmişlerdir.

Tablo 4.10. İşletmelerin Bilgi Yönetimi Programları

Bilgi Yönetimi Programı	Frekans	Yüzde
Uygulanan bir bilgi yönetim programımız vardır.	91	75,8
Şu an bir bilgi yönetimi programı kuruluyor.	16	13,3
Bir bilgi yönetimi programı ihtiyacı inceleniyor.	8	6,7
Bir bilgi yönetimi programı yok/ düşünülüyor.	4	3,3
Cevapsız	1	0,8
Toplam	120	100

Görüldüğü gibi, araştırmaya katılan dört işletmeden üçünün bir bilgi yönetimi programı vardır. Aynı zamanda toplam olarak işletmelerin %95,8'inin bir bilgi yönetimi programının uygulanması, kurulması ve incelenmesi açısından çabaları olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar işletmelerin bilgi yönetimini ciddiye aldıklarını ve uyguladıklarını göstermektedir.

4.3.7. İşletmelerdeki Bilgi Yönetimi Programı Çabaları

Araştırmaya katılan işletmelerde bir bilgi yönetimi programının kurulması için kimlerin daha çok çaba sarf ettiği 5'li Likert ölçeğiyle değerlendirilmiştir. Ölçekte 5 çok gayret gösteriyor 1 hiç gayret göstermiyor anlamına gelmektedir. Araştırmaya katılan işletmelerin %76'sı uygulanan bir bilgi yönetimi programı olduğunu, %13,3 'ü ise şu an bir bilgi yönetimi programının kurulduğunu belirtmiştir. Buna göre işletmenin %89'nun Tablo 4.11'den de görüldüğü gibi ortalama değerlere baktığımızda bir bilgi yönetiminin kurulmasında gayret gösterenler arasında üst yönetim (4,53) birinci sırada yer alırken onu ikinci sırada yönetim kurulu (4,22), üçüncü sırada orta kademe yönetim (4,21), dördüncü sırada alt kademe yönetim (3,73) ve en son sırada ise çalışanlar (3,54) izlemektedir.

Tablo 4.11. İşletmelerdeki Bilgi Yönetimi Programının Kurulmasındaki Çabaları

	Yönetim Kurulu		Üst Yönetim		Orta Kademe Yönetim		Alt Kademe Yönetim		Çalışanlar	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Ortalama	4,22		4,53		4,21		3,73		3,54	
Standart Sapma	0,81		0,66		0,74		0,97		1,0	
Hiç gayret göstermiyor	1	0,9	-	-	-	-	2	1,9	5	4,7
Gayret göstermiyor	2	1,9	2	1,9	2	1,9	9	8,4	12	11,2
Ne gayret gösteriyor ne de göstermiyor	12	11,2	4	3,7	14	13,1	24	22,4	25	23,4
Gayret gösteriyor	45	42,1	36	33,6	47	43,9	43	40,2	39	36,4
Çok gayret gösteriyor	41	38,3	64	59,8	39	36,4	21	19,6	18	16,8
Cevapsız	6	5,6	1	0,9	5	4,7	8	7,5	8	7,5
Toplam	107	100	107	100	107	100	107	100	107	100

Tablo 4.11'den işletmelerde bir bilgi yönetimi programının kurulmasında çaba gösterenlerin bu gayretlerinin derecesini incelediğimizde; işletmeler %93,4 ile üst yönetim, %80,4 ile yönetim kurulu, %80,3 ile orta kademe yönetim, %59,8 ile alt kademe yönetim ve %53,2 ile çalışanların bir bilgi yönetimi programının kurulmasındaki gayretini “çok gayret gösteriyor” ve “gayret gösteriyor” şeklinde belirtmişlerdir. Bu sonuçlara göre, işletmelerde bilgi yönetim programlarının üst düzey seviyede sürdürüldüğü, bunun yönetim kurulu ve orta kademe tarafından desteklendiği ve alt kademe ve çalışanlarında bilgi yönetimi programı için yardımda buldukları söylenebilir. Geriye kalan oranları ise her seviyede aynı şekilde “ne gayret gösteriyor ne de göstermiyor” seçeneği izlemektedir.

4.3.8. Bilgi Yönetimi Projeleri

Araştırmaya katılan işletmelere yirmi çeşit bilgi yönetimi projesi sunulmuş ve bunun dışında yaptıkları bilgi yönetimi projeleri için hangilerinin şu anda mevcut ve hangilerinin gelecekte yapılmasının planlandığının belirtilmesi istenmiştir.

Tablo 4.12'den de görüleceği gibi mevcut projeler şu şekilde sıralanmıştır: 1) Intranet'in yaratılması (%67,5), 2) Kıyaslama yapmak (%66,7), 3) Kurumsal kaynak kullanımı (%64,2), 4) En iyi uygulamanın paylaşımı (%60), 5) Bilgi siteleri denetimi (%60), 6) Formal bilgi yönetimi ağları kurmak (%58,3), 7) Bilgi yönetimi eğitimi vermek (%56,7), 8) Bilgi depolarının kurulması (%53,3), 9) Bilgi yönetimi stratejisi yaratmak (%52,5), 10) Bilgi ofisleri/bilgi merkezleri tayin etme (%60), 11) Bilgi yönetimi süreçlerini dizayn etmek (%60), 12) Bilgi politikaları oluşturmak (%45), 13) Uygulama komitelerini kurmak ve geliştirmek (%40,8), 14) Yeni bilgi ürünleri/hizmetlerine başlamak (%32,5), 15) Uygulama komiteleri için yeni sistemler kurmak (%30,8), 16) Bir bilgi haritasının yaratılması (%30), 17) Groupware uygulaması (%30), 18) Yeni bilgi rollerinin kurulması (%28,3), 19) Bilgi çalışmalarını ödüllendirmek (%25), 20) Entelektüel sermayeyi ölçmek (%20) ve diğer seçeneğin altında son mevcut proje ise tek bir işletmenin belirttiği satış ve servis teşkilatını merkezi bilgi yapısına entegre etmektir.

Tablo 4.12. İşletmelerin Mevcut ve Planlanan Bilgi Yönetimi Projeleri

Bilgi Yönetimi Projeleri	Mevcut Proje		Planlanan Proje		Cevapsız		Toplam	
	F	%	F	%	F	%	F	%
1- Kurumsal kaynak kullanımı (ERP)	77	64,2	26	21,7	17	14,2	120	100
2- Bilgi yönetimi stratejisi yaratmak	63	52,5	33	27,5	24	20	120	100
3- Kıyaslama yapmak	80	66,7	16	13,3	24	20	120	100
4- En iyi uygulamanın paylaşımı	72	60	23	19,2	25	20,8	120	100
5- Bilgi yönetimi eğitimi vermek	68	56,7	34	28,3	18	15	120	100
6- Bilgi politikaları oluşturmak	54	45	38	31,7	28	23,3	120	100
7- Formal bilgi yönetimi ağları kurmak	70	58,3	30	25	20	16,7	120	100
8- Bilgi çalışmalarını ödüllendirmek	30	25	48	40	42	35	120	100
9- Uygulama komitelerini kurmak ve geliştirmek	49	40,8	38	31,7	33	27,5	120	100
10- Bilgi sistemleri denetimi	72	60	25	20,8	23	19,2	120	100
11- Bilgi ofisleri/bilgi merkezleri tayin etme	56	46,7	32	26,7	32	26,7	120	100
12- Uygulama komiteleri için yeni sistemler kurmak	37	30,8	39	32,5	44	36,7	120	100
13- Bilgi yönetimi süreçlerini dizayn etmek	56	46,7	31	25,8	33	27,5	120	100
14- Bir bilgi haritasının yaratılması	36	30	45	37,5	39	32,5	120	100
15- Entelektüel sermayeyi ölçmek	24	20	41	34,2	55	45,8	120	100
16- Groupware uygulaması	36	30	32	26,7	52	43,3	120	100
17- Bilgi depolarının kurulması	64	53,3	30	25	26	21,7	120	100
18- Intranetin yaratılması	81	67,5	17	14,2	22	18,3	120	100
19- Yeni bilgi rollerinin kurulması	34	28,3	35	29,2	51	42,5	120	100
20- Yeni bilgi ürünleri/hizmetlerine başlamak	39	32,5	40	33,3	41	34,2	120	100
21- Diğer	1	0,8	0	0	119	99,2	120	100

Planlanan projeler ise sırasıyla şu şekildedir: 1) Bilgi çalışmalarını ödüllendirmek (%40), 2) Bir bilgi haritasının yaratılması (%37,5), 3) Entelektüel sermayeyi ölçmek (%34,2), 4) Yeni bilgi ürünleri/hizmetlerine başlamak (%33,3), 5) Uygulama komiteleri için yeni sistemler kurmak (%32,5), 6) Bilgi politikaları oluşturmak (%31,7), 7) Uygulama komitelerini kurmak ve geliştirmek (%31,7), 8) Yeni bilgi rollerinin kurulması (%29,7), 9) Bilgi yönetimi eğitimi vermek (%28,3), 10) Bilgi

yönetimi stratejisi yaratmak (%27,5), 11) Bilgi ofisleri/bilgi merkezleri tayin etme (%26,7), 12) Groupware uygulaması (%26,7), 13) Bilgi yönetimi süreçlerini dizayn etmek (%25,8), 14) Formal bilgi yönetimi ağları kurmak (%25), 15) Bilgi depolarının kurulması (%25), 16) Kurumsal kaynak kullanımı (%21,7), 17) Bilgi sitemleri denetimi (%20,8), 18) En iyi uygulamanın paylaşımı (%19,2), 19) Intranet'in yaratılması (%14,2) ve 20) Kıyaslama yapmak (16 işletme %13,3).

Sonuçlardan da anlaşıldığı üzere, mevcut proje grubunda Intranet'in yaratılması birinci sırada yer alırken, planlanan proje grubunda on dokuzuncu sırada yer alması veya kıyaslama yapma mevcut proje grubunda ikinci sırada yer alırken, planlanan proje grubunda yirminci sırada yer alması gibi genel olarak mevcut bilgi yönetimi projeleri ile planlanan bilgi yönetimi projelerinin cevapları birbirleriyle uyumludur.

4.3.9. Bilgi Yönetimi Teknolojileri ve Bilginin Yönetiminde Etki Dereceleri

Araştırmaya katılan işletmelere bilgi yönetimi için kullanılan sekiz teknoloji ile diğer kullandıkları teknoloji seçenekleri sorulmuştur. Bu teknolojilerin bu işletmelerde bilginin yönetiminde ne kadar etkili olduklarına ölçmek için ise 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte 5 çok etkili 1 ise çok etkisiz anlamına gelmektedir.

Araştırmaya katılan işletmelerin %98,3'ü Internet kullandıklarını belirtmiştir. Bunu sırasıyla şu teknolojiler takip etmiştir: işletmelerin %76,72'i veri ambarı, %75'i Intranet, %70'i Belge Yönetim Sistemleri, %54,2'i Karar Destek Sistemleri, %41,7'i Groupware, %40'ı Extranet, %34,2'i Yapay Zeka ve %2,5'i diğer seçeneğini işaretleyerek hizmet erişim noktasını (SAP = Service Access Point, Sankur 2002) kullandıklarını belirtmişlerdir. Tablo 4.13'den de görüldüğü gibi her bir teknolojinin bilgi yönetiminin uygulanmasında ne kadar etkili olduklarına baktığımızda; işletmelerin %91,7'i Internet'in, %65,8'i Intranet'in, %24,'i Extranet'in, %30,8'i Groupware'in, %70'i Veri Ambarı'nın, %41,7'i Karar Destek Sistemleri'nin, %52,5'i Belge Yönetim Sistemleri'nin ve %15,9'u Yapay Zeka'nın bilginin yönetiminin uygulanmasında "çok etkili" ve "etkili" olduğunu belirtmişlerdir. Bu cevapların geçerli cevap içindeki oranları da şu şekilde sıralanabilir: %93,2 Internet, %87,8 Intranet,

4.4. Güvenilirlik Analizi, Faktör Analizi ve Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırmamıza katılan 120 işletmenin %75,8'i olan 91 işletme bir bilgi yönetimi programına sahip oldukları halde geri kalan diğer işletmeler ya bilgi yönetimi programının şu anda kurulduğunu ya bir bilgi yönetimi programının incelendiğini ya da bir bilgi yönetimi programının olmadığını belirtmişlerdir. Araştırma sonuçlarının daha anlamlı ve geçerli olabilmesi için bundan sonra yapacağımız analiz ve testlerde bu 91 işletmenin verilerine göre hareket edilecektir.

4.4.1. Güvenilirlik Analizi

Bir ölçeğin ölçmek istediğini tutarlı bir biçimde ölçebilmesi onun güvenilirliğini gösterir. Eğer bir ölçek benzer şartlarda tekrar uygulandığında benzer sonuçları veriyorsa o ölçeğin güvenilirliğinden bahsedilebilir (Hair ve diğ., 1998). Bu yüzden, çalışmamızda uyguladığımız ölçeklerin güvenilirliğini ölçmek için en yaygın güvenilirlik testi olan Cronbach Alpha testinden faydalanılmıştır.

Tablo 4.14. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ana Faktörler	Cronbach's Alpha Değeri	
Liderlik	Örnek Sayısı = 78,0	Soru Sayısı = 19
	Alpha = 0,92	
Örgüt Kültürü	Örnek Sayısı = 85,0	Soru Sayısı = 16
	Alpha = 0,89	
Bilgi Yönetimi	Örnek Sayısı = 81	Soru Sayısı = 30
	Alpha = 0,91	

Çalışmamızı oluşturan liderlik, örgüt kültürü ve bilgi yönetimi ölçekleri için ayrı ayrı olarak genel bir güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenilirlik analizinin sonuçları Ek-2'de verilmiştir. Güvenilirlik analizi sonucunda elde ettiğimiz Cronbach Alpha değerleri ise Tablo 4.14'dedir. Buna göre, Liderlik Cronbach Alpha değeri 0,92, Örgüt Kültürü Cronbach Alpha değeri 0,89 ve Bilgi Yönetimi Cronbach Alpha değeri 0,91'dir. Görüldüğü gibi ölçeklerin alpha değerleri 1'e yakın, oldukça yüksek ve kabul

edilebilir düzeydedir (Hair ve diğ., 1998). Bu sonuç araştırmada kullanılan ölçeklerin içsel tutarlılığının olduğunu ve güvenilirlik koşulunu yerine getirdiğini göstermektedir.

4.4.2. Faktör Analizi

Faktör analizi, “veriler arasındaki ilişkilere dayanarak verilerin daha anlamlı özet bir biçimde sunulmasını sağlayan bir çok değişkenli istatistiksel analiz türüdür” (Kurtuluş, 1996, s.482). Faktör analizinin amacı, birbirleriyle içsel ilişkisi bulunan bir çok değişkeni bir araya getirmek ve daha az sayıda faktörle bu değişkenleri açıklamaktır (Diamantopoulos ve Schlegelmilch, 1997). Bu yüzden, araştırmamızda ölçülmek istenen değişkenlerin birbirlerinden ayırt edilmesi ve ilgili soruların faktör yüklerine göre ait oldukları değişken faktörlere yüklenmesi için faktör analizi yapılmıştır.

Faktör analizini uygulamada çeşitli teknikler geliştirilmiştir. Bu teknikler içinde en yaygın kullanılanı asal bileşenler (principal components) tekniğidir (Kurtuluş, 1996). Ayrıca, faktörlerin rotasyona uğramasında kullanılan en yaygın metot ise Varimax’tır (Kinneer ve Gray, 1999). Bu yüzden, faktör analizinde “varimax rotasyonlu asal bileşen faktör analizi” uygulanmıştır. Araştırmamızla ilgili faktör analizi sonuçları Ek 3’de dir.

Liderlik ölçeğine uyguladığımız faktör analizinde KMO testi %84.1 gibi olması gereken minimum değer olan %50’nin bir hayli üzerinde çıkmıştır. Bu da verilerimizin faktör analizi için uygun bir veri seti olduğunu göstermektedir. Bu durum bir faktör analizinin yapılmasının mümkün olduğunu ve bunun sonucunda anlamlı gruplar oluşturulabileceğini göstermektedir.

Tablo 4.15’den görüldüğü gibi yapılan faktör analizi sonucu işletmelerde bilgi yönetimini etkileyen liderliği üç ana faktör altında toplamak mümkün olmuştur. Bu üç faktör toplam varyansın %59,95’ini açıklamaktadır. *Üst Yönetimin Desteği* olarak adlandırılan birinci faktör; üst yönetimin işletme stratejisinin bir parçası olarak Bilgi Yönetiminin (BY) farkında olması, BY için işletmede üst yönetimin istekliliğinin olması, üst yönetimin bilgi paylaşımı, öğrenme ve diğer arzu edilen BY davranışlarını desteklemesi, CEO ve üst yöneticilerin takımları içinde ve dış dünyada bilgi yönetimini desteklemesi, işletmenin sistematik bir şekilde gelecek bilgi gereksinmelerini

değerlendirmesi ve onlar için planlar yapması, BY'nin işletmeye nasıl uygulanacağı ile ilgili olarak işletmenin tüm seviyelerinde genel bir anlayışın varolması, üst yönetimin BY politikası, rehberleri, ve faaliyetleri ile ilgili icraatlarda bulunması, entelektüel varlıkların üst yönetim tarafından bilinmesi ve değerlendirilmesini kapsamakta ve toplam varyansın %24,73'ünü açıklamaktadır.

Strateji ve Vizyon olarak adlandırılan ikinci faktör BY girişimleri için sorumlulukların ve bir bütçenin tanımlanması, BY girişimlerinin işletme planını nasıl destekleyeceğinin açık olması, BY'ni geliştirmek için sürdürülen girişimlere ait bir programın olması, BY'nin işletmeye entegre edilmesi için bir vizyon olması, BY'nin işletme stratejisinin çok önemli bir parçası olması, BY faaliyetleri için spesifik rollerin ve sorumlulukların olmasını kapsamakta ve toplam varyansın %20,52'ini açıklamaktadır.

Bilgi Lideri olarak adlandırılan üçüncü faktör ise, işletmenin tümü için BY etkinliğini sürekli olarak inceleyen bir üst düzey yöneticinin olması, yeterli bir yetkiyle donatılmış uygun ve etkin bir pozisyonda bilgi müdürünün (CKO) olması ve işletmede bilginin gelişimine yardım etmek için yeterli otorite ve kaynaklara sahip bir bilgi yönetimi pozisyonunun yaratılmasını kapsamakta ve toplam varyansın %14,70'ini açıklamaktadır.

Faktör analizi sonucu anket formundaki liderlikle ilgili ikinci ve sekizinci ifadeler yüklendikleri faktör gruplarında diğer ifadelere oranla daha düşük değerlerle (%50'nin altında) anlamlılık kazandıkları için analiz dışı tutulmuştur.

Örgüt kültürü ölçeğine uyguladığımız faktör analizinde KMO testi %85,8 oranında çıkmıştır. Bu oran verilerimizin faktör analizi için uygun bir veri seti olduğunu göstermektedir. Diğer bir deyişle, faktör analizinin yapılmasının mümkün olduğunu ve bunun sonucunda anlamlı gruplar oluşturulabileceğini göstermektedir.

Tablo 4.15. Liderlik Boyutlarına İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör Yükleri			Açıklanan Varyans % si	Cronbach Alpha
Faktör 1 - Üst Yönetimin Desteği				24,73	0,89
-Üst yönetimin işletme stratejisinin bir parçası olarak BY'nin farkında olması	0,82				
-BY için üst yönetimin istekliliğinin olması	0,79				
-Üst yönetimin bilgi paylaşımı, öğrenme ve diğer arzu edilen BY davranışlarını desteklemesi	0,79				
-CEO ve üst yöneticilerin takımları içinde ve dış dünyada bilgi yönetimini desteklemesi	0,71				
-Sistematik bir şekilde gelecek bilgi gereksinmelerinin değerlendirilmesi ve planlar yapılması	0,66				
-BY'nin işletmeye nasıl uygulanacağı ile ilgili olarak işletmenin tüm seviyelerinde genel bir anlayışın varolması	0,61				
-Üst yönetimin BY politikası, rehberleri, ve faaliyetleri ile ilgili icraatlarda bulunması	0,59				
-Entelektüel varlıkların üst yönetim tarafından bilinmesi ve değerlendirilmesi	0,54				
Faktör 2 - Strateji ve Vizyon				20,52	0,86
-BY girişimleri için sorumlulukların ve bir bütçenin tanımlanması	0,77				
-BY girişimlerinin işletme planını nasıl destekleyeceğinin açık olması	0,76				
-BY'ni geliştirmek için sürdürülen girişimlere ait bir programın olması	0,67				
-BY'nin işletmeye entegre edilmesi için bir vizyon olması	0,61				
-BY'nin işletme stratejisinin çok önemli bir parçası olması	0,60				
-BY faaliyetleri için spesifik rollerin ve sorumlulukların olması	0,57				
Faktör 3 – Bilgi Lideri				14,70	0,76
-İşletmenin tümü için BY etkinliğini sürekli olarak inceleyen bir üst düzey yöneticinin olması	0,70				
-Yeterli bir yetkiyle donatılmış uygun ve etkin bir pozisyonda bilgi müdürünün (CKO) olması	0,68				
-İşletmede bilginin gelişimine yardım etmek için yeterli otorite ve kaynaklara sahip bir bilgi yönetimi pozisyonunun yaratılması	0,65				
Eigenvalues	8,19	1,95	1,35		
Toplam Varyans				59,95	
KMO: 0,841	Bartlett's Test of Sphericity		App. Chi-Square : 831,77		
			Df : 171 Sig. : 0.00		

Tablo 4.16'dan görüldüğü gibi yapılan faktör analizi sonucu işletmelerde bilgi yönetimini etkileyen örgüt kültürünü iki bileşen altında toplamak mümkündür. Bu iki bileşen toplam varyansın %50,61'ni açıklamaktadır. Birinci faktör olarak adlandırılan *Güven*; çalışanların işletme amaçlarının ve performans hedeflerinin belirlenmesine katılmalarını sağlamak için desteklenmesi, çalışanların kararlarını yerine getirmesi için desteklenmesi, birimlerin diğer birimler için sorumluluklarını yerine getirmesi, çalışanların kurallar ve prosedürler tarafından engellemeden gerekli olan ihtiyaçlarını diğer birimlerden elde edebilmesi, çalışanların amaçlar, politikalar ve kararlar gibi konularda üst yönetimi etkilemesi, birimler boyunca bilgi paylaşımının açık ve kolay olması, iyi bir bilgi yönetim davranışının (bilgi paylaşımı, tekrar kullanım gibi) aktif bir biçimde desteklenmesi, çalışanların ve üst yönetimin birbirlerinden karşılıklı beklentilerini açıklamak için politikalar ve/veya prosedürlerin varolması, üst yönetimin çalışanlar için sorumluluklarını yerine getirmesi, bağlı bulunan yöneticiyle karşılıklı kararların etkilenmesi, birimlerde çalışanların ne olduğu hakkındaki bilgiyi paylaşmasını kapsamakta ve toplam varyansın %27,49'unu açıklamaktadır.

Ödül ve Takdir Sistemi olarak adlandırılan ikinci faktör ise; iyi bir bilgi yönetim davranışının değerlendirme sistemine dahil edilerek takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi, BY davranışı ve prosedüründeki eğitim ve geliştirme programlarının artan bir şekilde desteklenmesi, kötü bir bilgi yönetimi davranışının (bilgiyi paylaşmamak, en iyi uygulamayı kullanmamak gibi) aktif bir biçimde engellenmesi, yönetimin bilgilerini paylaşan ve meslektaşlarını destekleyen bireyleri ödüllendirmek ve teşvik etmek için promosyonları, maaş artışlarını, bonusları ve takdir edilmenin diğer formlarını kullanması, başarısızlığın cezalandırılmamasını, bunun yerine başarısızlığın öğrenmek için bir fırsat olarak görülmesini kapsamakta ve toplam varyansın %23,12'ini açıklamaktadır.

Faktör analizi sonucunda De Furia'nın (1997) bireyler arası güven araştırmasından alınan on ifade birinci faktör olan güven faktörüne yüklenmişlerdir. Bunun yanında, anketimizin örgütsel kültür bölümündeki otuzuncu ifadenin ödül ve takdir sistemine yüklenebileceği düşünülürken elimizdeki verilerin faktör analizi sonucu güven faktörüne yüklenmiştir. Aslında bu ifadeye baktığımızda güven faktöründeki

diğer ifadelerle yakınlığı olduğundan dolayı bu yükleme anlamlı bulunmuş ve doğal karşılanmıştır.

Tablo 4.16. Örgüt Kültürünün Boyutlarına İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör Yükleri		Açıklanan Varyans % si	Cronbach Alpha
Faktör 1 – Güven			27,49	0,87
-Çalışanların işletme amaçlarının ve performans hedeflerinin belirlenmesine katılmalarını sağlamak için desteklenmesi	0,75			
-Çalışanların kararlarını yerine getirmesi için desteklenmesi	0,73			
-Birimlerin diğer birimler için sorumluluklarını yerine getirmesi	0,65			
-Çalışanların kurallar ve prosedürler tarafından engellemeden gerekli olan ihtiyaçlarını diğer birimlerden elde edebilmesi	0,64			
-Çalışanların amaçlar, politikalar ve kararlar gibi konularda üst yönetimi etkilemesi	0,63			
-Birimler boyunca bilgi paylaşımının açık ve kolay olması	0,62			
-İyi bir bilgi yönetim davranışının (bilgi paylaşımı, tekrar kullanım gibi) aktif bir biçimde desteklenmesi	0,57			
-Çalışanların ve üst yönetimin birbirlerinden karşılıklı beklentilerini açıklamaları için politikalar ve/veya prosedürlerin var olması	0,57			
-Üst yönetimin çalışanlar için sorumluluklarını yerine getirmesi	0,56			
-Bağlı bulunan yöneticiyle karşılıklı kararların etkilenmesi	0,54			
-Birimlerde çalışanların ne olduğu hakkındaki bilgiyi paylaşması	0,50			
Faktör 2 – Ödül ve Takdir Sistemi			23,12	0,81
-İyi bir bilgi yönetim davranışının değerlendirme sistemine dahil edilerek takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi	0,84			
-BY davranışı ve prosedüründeki eğitim ve geliştirme programlarının artan bir şekilde desteklenmesi	0,83			
-Kötü bir bilgi yönetimi davranışının (bilgiyi paylaşmamak, en iyi uygulamayı kullanmamak gibi) aktif bir biçimde engellenmesi	0,71			
-Yönetimin bilgilerini paylaşan ve meslektaşlarını destekleyen bireyleri ödüllendirmek ve teşvik etmek için promosyonları, maaş artışlarını, bonusları ve takdir edilmenin diğer formlarını kullanması	0,69			
-Başarısızlık cezalandırılmaz, bunun yerine başarısızlığın öğrenmek için bir fırsat olarak görülmesi	0,58			
Eigenvalues	6,39	1,72		
Toplam Varyans			50,61	
KMO: 0,858	Bartlett's Test of Sphericity		App. Chi-Square : 599,19	
			Df : 120	Sig. : 0.00

Bilgi yönetimi ölçeğinin faktör analizi yapılmadan önce bu ölçeğin güvenilirlik analizinde 15. ifadenin toplam korelasyon (item-total correlation) değeri $-0,2124$ ve 16. ifadenin ise $0,1532$ gibi çok düşük değerde olduğu için faktör analizinden çıkarılmıştır. Bu iki ifade dışında bilgi yönetimi ölçeğine uyguladığımız faktör analizinde KMO testi $\%81,2$ olarak bulunmuştur. Bu sonuç faktör analizinin yapılmasına uygun bir veri setinin olduğunu ve faktör analizi sonucu anlamlı gruplar oluşacağını göstermektedir.

Faktör analizi sonucu oluşan dört bileşeni Bilginin Elde Edilmesi, Saklanması, Paylaşılması ve Kullanılması olarak adlandırmak mümkündür ve bu bileşenler toplam varyansın $\%55,51$ 'ini açıklamaktadır. Genel olarak ilgili soruların ait olduğu faktör altında toplandığı görülmektedir. Bununla birlikte anket formunda bilgi yönetiminin ölçülmesi için bilginin elde edilmesi ile ilgili III. bölümdeki 2. ve 6. ifade, bilginin paylaşılması ile ilgili 21. ifade ve bilginin kullanılması ile ilgili 23., 24. ve 25. ifadeler yararlanmış olduğumuz Darroch'un (2003) geliştirdiği orjinal ölçekten farklı olarak başka faktörlere yüklenmişlerdir (bkz. Ek 1). Bu ifadelerden 6., 23., 24. ve 25. ifadelerin yüklendikleri faktörle uyum içinde olmadıkları görüldüğünden çıkarılarak tekrar faktör analizi yapılması durumunda ifadelerin yüklendikleri faktörlerle uyum içinde oldukları görülmüştür.

İkinci kez yapılan faktör analizinde KMO testi $\%82,1$ ile faktör analizinin yapılmasına uygun bir veri setinin olduğunu göstermektedir. Tablo 4.17'den de görüldüğü gibi bilgi yönetimi süreci bileşenleri sırasıyla bilginin saklanması, bilginin elde edilmesi, bilginin paylaşılması ve bilginin kullanılması başlığı altında toplamak mümkündür. Bu bileşenler toplam varyansın $\%57,58$ 'ini açıklamaktadır. Ölçekteki ifadelerde ilgili oldukları faktörlere yüklenmişlerdir. *Bilginin Saklanması* olarak adlandırılan birinci faktör; işletmeyi terk eden anahtar çalışanlara ait anahtar enformasyonun işletmede kalması için uygun bir biçimde tanımlanması ve ölçülmesi, bilgi teknolojisine ait komple bir güvenlik prosedürünün işletmede uygun bir biçimde mevcut olması, süresi geçmiş enformasyonu silmek ve seçilen enformasyon sahiplerinin düzenli olarak güncelleştirmek için sürekli incelemelerin olması, belge yönetimi için elektronik ortamda tutulan veya tutulmayan uygun katalog ve arşivleme prosedürlerin

olması ve bir takımın görevini tanımladığında, öğrendiğini analiz etmesi ve belgelendirmesini kapsamakta ve toplam varyansın %15,65'ini açıklamaktadır.

Bilginin Elde Edilmesi olarak adlandırılan ikinci faktör; açık bir şekilde her bir ürünün kaç mal olduğunun bilinmesi, müşterilerin tercihlerindeki değişikliklerin hızlı bir biçimde fark edilmesi, açık bir şekilde, her bir müşteri için yapılan hizmetin maliyetinin bilinmesi, matematik, fen bilimleri, teknoloji, enformasyon teknolojisi ve mühendislikte eğitim görmüş çok sayıda çalışan elemanların olması, işletmenin gelecek için çok fazla pazar araştırması yapmasını kapsamakta ve toplam varyansın %15,11'ini açıklamaktadır.

Bilginin Paylaşılması olan üçüncü faktör; insanların birbirleriyle konuşmasını kolaylaştırmak için çalışma ortamının yaratılması, bir problemin çözümünde hep birlikte çalışılması için aynı ilgiyi gösteren insanların desteklenmesi, çalışanların ihtiyaçlarının tartışıldığı düzenli eleman değerlendirmelerinin olması, işletmede aktif olarak danışma veya koçluğun desteklenmesi, işletmede sık sık kalite çemberleri gibi tekniklerin kullanılmasını kapsamakta ve toplam varyansın %14,01'ini açıklamaktadır.

Bilginin Kullanılması olarak adlandırılan dördüncü faktör ise; sunulan ürün ve hizmet oranlarının sık sık değiştirilmesi, yapılan işler için prosedürlerin sık sık değiştirilmesi, işi etkileyen teknolojik gelişmelere ayak uydurmanın başarılmasını, bir rakip için bazı önemli şeyler olduğunda, işletmenin hepsinin bunu hızlı bir biçimde bilmesini kapsamakta ve toplam varyansın %12,81'ini kapsamaktadır.

Anket formundaki bilgi yönetimi süreci ile ilgili ikinci ifade orijinal ölçekte (Darroch, 2003) bilginin elde edilmesi içinde yer alırken, faktör analizi sonucu bu ifade bilginin paylaşılması faktörüne yüklenmiştir. Fakat bu ifadenin bilginin paylaşılması ile de ilgili olması yüklemenin anlamlı bulunmasını sağlamış ve normal karşılanmıştır. Ayrıca 1., 12., 17., 22. ve 28. ifadeler yüklendikleri faktör gruplarında diğer ifadelere oranla daha düşük değerlerle (%50'nin altında) anlamlılık kazandıkları için analiz dışı tutulmuştur.

Tablo 4.17. Bilgi Yönetimi Sürecinin Boyutlarına İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör Yükleri				Açıklanan Vary % si	Cronbach Alpha
Faktör 1 - Bilginin Saklanması					15,65	0,85
-İşletmeyi terk eden anahtar çalışanlara ait anahtar enformasyonun işletmede kalması için uygun bir biçimde tanımlanması ve ölçülmesi	0,81					
-Bilgi teknolojisine ait komple bir güvenlik prosedürünün işletmede uygun bir biçimde mevcut olması	0,72					
-Süresi geçmiş enformasyonu silmek ve seçilen enformasyon sahiplerinin düzenli olarak güncelleştirmek için sürekli incelemelerin olması	0,71					
-Belge yönetimi için elektronik ortamda tutulan veya tutulmayan uygun katalog ve arşivleme prosedürlerin olması	0,69					
-Bir takımın görevini tanımladığında, öğrendiğini analiz etmesi ve belgelendirmesi	0,67					
Faktör 2 – Bilginin Elde Edilmesi					15,11	0,81
-Açık bir şekilde her bir ürünün kaç mal olduğunun bilinmesi	0,81					
-Müşterilerin tercihlerindeki değişikliklerin hızlı bir biçimde fark edilmesi	0,75					
-Açık bir şekilde, her bir müşteri için yapılan hizmetin maliyetinin bilinmesi	0,73					
-Matematik, fen bilimleri, teknoloji, enformasyon teknolojisi ve mühendislikte eğitim görmüş çok sayıda çalışan elemanların olması	0,61					
İşletmenin gelecek için çok fazla pazar araştırması yapması	0,60					
Faktör 3 – Bilginin Paylaşılması					14,01	0,79
-İnsanların birbirleriyle konuşmasını kolaylaştırmak için çalışma ortamının yaratılması		0,80				
-Bir problemin çözümünde hep birlikte çalışılması için aynı ilgiyi gösteren insanların desteklenmesi		0,73				
-Çalışanların ihtiyaçlarının tartışıldığı düzenli eleman değerlendirmelerinin olması		0,66				
-İşletmede aktif olarak danışma veya koçluğun desteklenmesi		0,60				
-İşletmede sık sık kalite çemberleri gibi tekniklerin kullanılması		0,56				
Faktör 4 – Bilginin Kullanılması					12,81	0,80
-Sunulan ürün ve hizmet oranlarının sık sık değiştirilmesi			0,82			
-Yapılan işler için prosedürlerin sık sık değiştirilmesi			0,81			
-İşi etkileyen teknolojik gelişmelere ayak uydurmanın başarılmasını			0,69			
-Bir rakip için bazı önemli şeyler olduğunda, işletmenin hepsinin bunu hızlı bir biçimde bilmesi			0,58			
Eigenvalues	8,32	2,25	1,76	1,50		
Toplam Varyans					57,58	
KMO: 0,821	Bartlett's Test of Sphericity			App. Chi-Square : 985,33		
				Df : 276 Sig. : 0.00		

4.4.3. Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırmamızda temel olarak “H₁: Liderlik ile bilgi yönetimi arasında pozitif bir ilişki vardır ve H₂: Örgüt kültürü ile bilgi yönetimi arasında pozitif bir ilişki vardır” şeklinde iki hipotez ileri sürülmüştür. Ayrıca liderliğin alt bileşenlerini oluşturan üst yönetimin desteği, strateji ve vizyon ve bilgi lideri, örgüt kültürünün alt bileşenlerini oluşturan güven, ödül ve takdir sistemi ile bilgi yönetiminin alt bileşenlerini oluşturan bilginin saklanması, bilginin elde edilmesi, bilginin paylaşılması ve bilginin kullanılması arasındaki ilişkinin yönünü ve derecesini belirlemek için yirmi alt hipotezimiz mevcuttur.

İleri sürülen hipotezlerimizi test etmek için bileşenler arasındaki ilişkinin yönünü ve derecesini belirlemeye yönelik bir analiz tekniği olan korelasyon analizinden yararlanılmıştır (Kinnear ve Gray, 1999; Kurtuluş, 1996). En yaygın olarak kullanılan Pearson korelasyonudur ve Pearson korelasyonu parametrik testlerden olup, en az aralık seviyesinde ölçüm gerektirmektedir (Kinnear ve Gray, 1999). Korelasyon analizi ile hesaplanan korelasyon katsayısı r ile temsil edilir ve $+1$ ile -1 arasında değişebilir (Smith, Thorpe ve Lowe, 1996). Eğer $r=+1$ ise kusursuz pozitif korelasyondan, $r=-1$ kusursuz negatif korelasyon anlamındadır. Diğer bir deyişle korelasyon katsayısını $+1$ olması iki değişken arasında mükemmel bir doğrusal ilişkinin olduğunu ve -1 olması iki değişken arasında ters yönde mükemmel bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Pozitif korelasyonda bir değişken yüksek değerler alırken diğer deyişkende yüksek değerler almakta iken, negatif korelasyonda bir değişken yüksek değerler alırken diğeri düşük değerler almaktadır. Korelasyon katsayısının sıfır olması ise iki değişken arasında açık bir ilişkinin olmadığını gösterir (Smith, Thorpe ve Lowe, 1996).

Hipotezlerimizin test edilmesi ile ilgili korelasyon analizi sonuçları toplu olarak Tablo 4.18 ve Tablo 4.19’da verilmektedir. Tablolardan da görüldüğü gibi analiz için Pearson korelasyonu kullanılmakta olup, ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlılık derecesi (Sig. (2-tailed=iki kuyruklu)), analize dahil edilen denek sayısı (N) ve değişkenler arasındaki korelasyon değerleri verilmektedir.

Liderliğin bileşenlerinden biri olan strateji ve vizyon ile bilginin elde edilmesi arasındaki ilişki incelendiğinde Tablo 4.18'den de görüldüğü gibi bu iki değişken arasındaki korelasyon katsayısı $r=0,287$ 'dir. Buna göre strateji ve vizyon ile bilginin elde edilmesi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ($p<0.05$) ve pozitif bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Bu yüzden, H_{1a} hipotezi (Strateji ve vizyon ile bilginin elde edilmesi arasında pozitif bir ilişki vardır) kabul edilir. İşletmelerin bilgi yönetimi ile ilgili strateji ve vizyonları veya işletme strateji ve vizyonlarında bilgi yönetiminin de yer almasına önemsedikçe işletmeler açısından gerekli olan bilgilerin ele geçirilmesi o oranda artacaktır.

Strateji ve vizyon ile bilginin saklanması arasındaki ilişkiler incelendiğinde; Tablo 4.18'deki verilere göre strateji ve vizyon ile bilginin saklanması arasındaki korelasyon katsayısı $r=0,088$ olduğu görülmektedir. Bu korelasyon katsayısı strateji ve vizyon ile bilginin saklanması arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu ortaya koymakla birlikte, iki değişken arasında çok zayıf (neredeyse sifıra yakın) ve istatistiksel olarak da anlamlı bir ilişkinin olmadığı anlaşılmaktadır. Bu nedenle H_{1b} hipotezi (Strateji ve vizyon ile bilginin saklanması arasında pozitif bir ilişki vardır) kabul edilememektedir. İşletmelerin bilgi yönetimi ile ilgili strateji ve vizyonları veya işletme strateji ve vizyonlarında bilgi yönetiminin de yer almasının bilginin saklanması arasında açık bir ilişkinin olmadığı ortaya çıkmaktadır.

Strateji ve vizyon ile bilginin paylaşılması arasındaki korelasyon katsayısı da Tablo 4.18'de görüldüğü gibi $r=0,223$ olarak bulunmuştur. Bu katsayı strateji ve vizyon ile bilginin paylaşılması arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Bu ilişki Tablo 4.18'de ki verilerden de anlaşılacağı üzere istatistiksel açıdan anlamlıdır ($p<0.05$). Bu yüzden strateji ve vizyon ile bilginin paylaşılması arasındaki ilişkiyi test eden H_{1c} hipotezi (Strateji ve vizyon ile bilginin paylaşılması arasında pozitif bir ilişki vardır) kabul edilmektedir. İşletmelerin bilgi yönetimi ile ilgili strateji ve vizyonları veya işletme stratejisi ve vizyonlarında bilgi yönetiminin de yer alması ile bilginin paylaşılması arasında pozitif ilişkinin olduğu görülmektedir.

Tablo 4.18'e göre strateji ve vizyon ile bilginin kullanılması arasındaki ilişkinin korelasyon katsayısı ise $r=0,657$ ve bu iki değişken arasında istatistiksel açıdan anlamlı ($p<0,01$) ve çok kuvvetli bir pozitif ilişkinin olduğu görülmektedir. Buna yüzden iki değişken arasındaki ilişkiyi test etmeye çalışan H_{1d} hipotezi (Strateji ve vizyon ile bilginin kullanılması arasında pozitif ilişki vardır) kabul edilir. İşletmelerin bilgi yönetimi ile ilgili strateji ve vizyonları veya işletme strateji ve vizyonlarında bilgi yönetiminin de yer almasına önemsedikçe işletmeler açısından gerekli olan bilgilerin kullanılması o oranda artacaktır.

Tablo 4.18. Liderlik Alt Faktörleri ve Bilgi Yönetimi Alt Faktörleri Arasındaki Korelasyon

		Bilginin Saklanması	Bilginin Elde Edilmesi	Bilginin Paylaşılması	Bilginin Kullanılması
Üst Yönetimin Desteği	Pearson Correlation	0,154	0,456**	0,495**	0,125
	Sig. (2-tailed)	0,187	0,000	0,000	0,285
	N	75	75	75	75
Strateji ve Vizyon	Pearson Correlation	0,088	0,287*	0,223*	0,657**
	Sig. (2-tailed)	0,454	0,012	0,050	0,000
	N	75	75	75	75
Bilgi Lideri	Pearson Correlation	-0,111	-0,120	0,002	0,505**
	Sig. (2-tailed)	0,345	0,303	0,985	0,000
	N	75	75	75	75

* Korelasyon 0.05 seviyesinde (2-tailed) anlamlıdır.

** Korelasyon 0.01 seviyesinde (2-tailed) anlamlıdır.

Liderliğin bileşenlerinden biri olan bilgi lideri ile bilgi yönetiminin bileşenleri arasındaki ilişkiler incelendiğinde bu ilişkilere ilişkin korelasyon katsayıları yine Tablo 4.18'de verilmiştir. Buna göre, bilgi lideri ile bilginin elde edilmesi arasındaki ilişkiye bakıldığında da Tablo 4.18'den korelasyon katsayısının $r=-0,120$ olduğu görülür. Bununla birlikte bu katsayıdan bilgi lideri ile bilginin elde edilmesi arasında negatif bir ilişki söz konusu olsa bile bu ilişki çok zayıf ve istatistiksel olarak da anlamlı bir ilişki değildir. Bu yüzden, iki değişken arasında ilişkiyi test eden H_{1e} hipotezi (Bilgi lideri ile bilginin elde edilmesi arasında pozitif ilişki vardır) red edilir. İşletmelerde uygun bir

yetki ile donatılmış bilgi müdürü gibi bir bilgi yönetimi pozisyonunun olması ile işletmeler için gerekli bilginin elde edilmesi arasında da olumlu bir ilişkinin olmadığı görülmektedir.

Bilgi lideri ile bilginin saklanması arasındaki ilişkiye bakıldığında korelasyon katsayısının $r=-0,111$ olduğu görülür. Bu korelasyon katsayısı bilgi lideri ile bilginin saklanması arasında negatif bir ilişkinin olduğunu göstermekle birlikte bu ilişki çok zayıf ve istatistiksel olarak da anlamlı bir ilişki değildir. Bu nedenlerle iki değişken arasındaki ilişkiyi test eden H_{1f} hipotezi (Bilgi lideri ile bilginin saklanması arasında pozitif bir ilişki vardır) red edilir. İşletmelerde uygun bir yetki ile donatılmış bilgi müdürü gibi bir bilgi yönetimi pozisyonunun olması ile bilginin uygun bir biçimde saklanmasını veya depolanması arasında olumlu bir ilişki gözükmemektedir.

Bilgi lideri ile bilginin paylaşılması arasındaki ilişki incelendiğinde Tablo 4.18'den görüldüğü gibi korelasyon katsayısı $r=0,002$ 'dir. Bu korelasyon katsayısına göre istatistiksel anlamda bilgi lideri ile bilginin paylaşılması arasında açık ve görülebilir bir ilişkinin mevcut olduğu söylenemez. Çünkü iki değişken arasında ki korelasyon katsayısı sıfıra çok yakındır. Bu yüzden bilgi lideri ve bilginin paylaşılması arasındaki hipotezi test eden H_{1g} hipotezi (bilgi lideri ve bilginin paylaşılması arasında pozitif bir ilişki vardır) red edilir. Bu sonuca göre işletmelerde uygun bir yetki ile donatılmış bilgi müdürü gibi bir bilgi yönetimi pozisyonunun olması ile işletmelerde bireylerin bilgiyi paylaşması arasında da negatif veya pozitif açık bir ilişki görülememektedir.

Bilgi lideri ile bilginin kullanılması arasındaki ilişki incelendiğinde ise Tablo 4.18'den görüldüğü gibi korelasyon katsayısının $r=0,505$ 'dir. Bu korelasyon katsayısı bilgi lideri ve bilginin kullanılması arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda iki değişken arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı ($p<0.01$) ve çok kuvvetlidir. Bu nedenle bilgi lideri ve bilginin kullanılması arasındaki ilişkiyi test eden H_{1h} hipotezi (Bilgi lideri ve bilginin kullanılması arasında pozitif bir ilişki vardır) kabul edilir. Görüldüğü gibi işletmelerde uygun bir yetki ile donatılmış bilgi müdürü gibi bir bilgi yönetimi pozisyonunun olması ile diğer bilgi yönetimi

bileşenleri arasında pozitif bir ilişki olmamasına rağmen bilginin kullanılması ile arasında pozitif bir ilişki mevcuttur.

Liderliğin diğer bir bileşeni olan üst yönetimin desteği ve bilginin elde edilmesi arasındaki ilişkiye bakıldığında Tablo 4.18'den de görüldüğü gibi korelasyon katsayısı $r=0,456$ 'dır ve üst yönetimin desteği ve bilginin elde edilmesi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ($p<0.01$) ve çok güçlü bir pozitif ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu yüzden, H_{1i} hipotezi (Üst yönetimin desteği ve bilginin elde edilmesi arasında pozitif bir ilişki vardır) kabul edilir. Bu sonuca göre, üst yönetimin bilgi yönetimine verdiği destek arttıkça işletme için gerekli olan bilgilerin bulunmasını, üretilmesini veya elde edilmesinde de bir artış meydana geleceği açıktır.

Üst yönetimin desteği ve bilginin saklanması arasındaki korelasyon incelendiğinde $r=0,154$ olduğu görülmektedir (bkz. Tablo 4.18). Bu korelasyon katsayısı üst yönetimin desteği ve bilginin saklanması arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu göstermekle birlikte, iki bileşen arasındaki ilişkinin çok zayıf ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmadığı anlaşılmaktadır. Bu yüzden, H_{1j} hipotezi (Üst yönetimin desteği ve bilginin saklanması arasında pozitif bir ilişki vardır) kabul edilememektedir. Buna göre üst yönetimin bilgi yönetimi için vermiş olduğu desteğin bilginin işletmede organize edilerek saklanması ve depolanması ile arasında anlamlı bir biçimde olumlu bir ilişkinin olmadığı görülmektedir.

Üst yönetimin desteği ve bilginin paylaşılması arasındaki ilişkiye baktığımızda iki bileşen arasındaki korelasyon katsayısı Tablo 4.18'den de görüldüğü gibi $r=0,495$ 'dir. 0,495 korelasyon katsayısı üst yönetimin desteği ve bilginin paylaşılması arasında istatistiksel açıdan anlamlı ($p<0.01$) ve çok güçlü bir pozitif ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır. Buna göre H_{1k} hipotezi (Üst yönetimin desteği ve bilginin paylaşılması arasında pozitif bir ilişki vardır) kabul edilir. Bu sonuç bize işletmelerde üst yönetimin desteğinin arttıkça bireyle arasındaki bilgi paylaşımının da arttığını göstermektedir.

Üst yönetimin desteği ve bilginin kullanılması arasındaki ilişki incelendiğinde Tablo 4.18’de bu iki bileşen arasındaki korelasyon katsayısının $r=0,125$ olduğu görülmektedir. Bununla birlikte 0,125 korelasyon katsayısı üst yönetimin desteği ve bilginin kullanılması arasındaki pozitif bir ilişkinin olduğunu göstermekte, fakat Tablo 4.18’e bakıldığında iki değişken arasındaki ilişkinin çok zayıf ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir. Bu nedenle H_{11} hipotezi (Üst yönetimin desteği ile bilginin kullanılması arasında pozitif bir ilişki vardır) kabul edilememektedir. Üst yönetimin bilgi yönetimi için desteğinin artmasının bilginin kullanılmasında istatistiksel açıdan anlamlı bir artış sağladığı görülmemektedir.

Araştırmamızın ikinci temel faktörü olan örgüt kültürünün bileşenleri ve bilgi yönetiminin bileşenleri arasındaki korelasyon analizi sonuçları Tablo 4.19’da verilmiştir. Buna göre, güven ile bilginin elde edilmesi arasındaki ilişki incelendiğinde Tablo 4.19’dan korelasyon katsayısını $r=0,327$ olduğu görülmektedir. Bu katsayı güven ile bilginin elde edilmesi arasında pozitif, istatistiksel açıdan anlamlı ($p<0.01$) ve güçlü bir ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır. Buna göre güven ile bilginin elde edilmesi arasındaki ilişkiyi test eden H_{2a} hipotezi (Güven ile bilginin elde edilmesi arasında pozitif bir ilişki vardır) kabul edilir. İşletmelerde bireyler arası güven arttıkça bu bireylerin bilgiyi elde etmeleri de o derece artmaktadır.

Güven ile bilginin saklanması arasındaki korelasyon katsayısı $r=0,144$ ’dür. Bu sonuç güven ile bilginin saklanması arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu göstermekle birlikte, Tablo 4.19’dan da anlaşılacağı üzere iki değişken arasında çok zayıf olan ilişki istatistiksel açıdan anlamlı değildir. Bu nedenle güven ve bilginin saklanması arasındaki hipotezi test H_{2b} hipotezi (Güven ve bilginin saklanması arasında pozitif bir ilişki vardır) kabul edilememektedir. İşletmelerde bireyler arasındaki güvenin olması ile işletmeler için gerekli olan bilgilerin saklanması veya depolanması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülememektedir.

Güven ile bilginin paylaşılması arasındaki ilişki incelendiğinde Tablo 4.19’dan görüldüğü gibi bu iki değişken arasındaki korelasyon katsayısı $r=0,553$ ’tür. Bu sonuca göre güven ile bilginin paylaşılması arasında pozitif, istatistiksel açıdan anlamlı ve çok

güçlü bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır. Bu yüzden güven ile bilgi paylaşımını test eden H_{2c} hipotezi (Güven ile bilgi paylaşımı arasında pozitif bir ilişki vardır) kabul edilir. İşletmelerde bireyler arası güven arttıkça bu bireylerin birbirleriyle bilgiyi paylaşmaları da aynı şekilde artmaktadır.

Güven ile bilginin kullanımı arasındaki ilişki incelendiğinde ise Tablo 4.19'dan bu iki değişken arasındaki korelasyon katsayısının $r=0,179$ olduğu görülmektedir. Bu korelasyon katsayısına göre güven ile bilginin kullanımı arasında pozitif bir ilişki olmasına rağmen Tablo 4.19'dan anlaşılacağı üzere bu ilişki çok zayıf ve istatistiksel açıdan anlamlı değildir. Bu yüzden güven ve bilginin kullanımı arasındaki ilişkiyi test eden H_{2d} hipotezi (Güven ile bilginin kullanımı arasında pozitif ilişki vardır) kabul edilememektedir. İşletmelerde bireyler arası güven arttıkça bu bireylerin bilgiyi aynı oranda kullandıklarını söylemek mümkün değildir.

Tablo 4.19. Örgüt Kültürü Alt Faktörleri ve Bilgi Yönetimi Alt Faktörleri Arasındaki Korelasyon

		Bilginin Saklanması	Bilginin Elde Edilmesi	Bilginin Paylaşılması	Bilginin Kullanılması
Güven	Pearson Correlation	0,144	0,327**	0,553**	0,179
	Sig. (2-tailed)	0,202	0,003	0,000	0,113
	N	80	80	80	80
Ödül ve Takdir Sistemi	Pearson Correlation	0,170	0,306**	0,270*	0,328**
	Sig. (2-tailed)	0,131	0,006	0,015	0,003
	N	80	80	80	80

* Korelasyon 0.05 seviyesinde (2-tailed) anlamlıdır.

** Korelasyon 0.01 seviyesinde (2-tailed) anlamlıdır.

Örgüt kültürünün diğer bileşeni olan ödül ve takdir sistemi ile bilgi yönetiminin bileşenleri arasındaki ilişkilere ait korelasyon katsayıları yine Tablo 4.19'da verilmiştir. Buna göre, ödül ve takdir sistemi ile bilginin elde edilmesi arasındaki ilişki incelendiğinde Tablo 4.19'dan da görüldüğü gibi bu iki değişken arasındaki korelasyon katsayısı $r=0,306$ 'dır. Bu korelasyon katsayısı ödül ve takdir sistemi ile bilginin elde

edilmesi arasında istatistiksel olarak anlamlı ($p<0.01$) ve güçlü pozitif bir ilişkinin var olduğunu gösterir. Bu nedenle ödül ve takdir sistemi ile bilginin elde edilmesi arasındaki ilişkiyi test eden H_{2e} hipotezi (Ödül ve takdir sistemi ile bilginin elde edilmesi arasında pozitif bir ilişki vardır) kabul edilir. İşletmelerde bilgi yönetimi faaliyetleri için çalışanların ödüllendirilmesi ve takdir edilmesi arttıkça işletme için gerekli bilgilerin elde edilmesinde de artış gözükmemektedir.

Ödül ve takdir sistemi ile bilginin saklanması arasındaki ilişkiye bakıldığında korelasyon katsayısının $r=0,170$ olduğu görülür. Bu korelasyon katsayısı ödül ve takdir sistemi arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu göstermekle birlikte, Tablo 4.19'dan da anlaşılacağı üzere bu iki değişken arasındaki ilişki çok zayıf ve istatistiksel olarak da anlamlı bir ilişki değildir. Bu yüzden ödül ve takdir sistemi ile bilginin saklanması arasındaki ilişkiyi test eden H_{2f} hipotezi (Ödül ve takdir sistemi ile bilginin saklanması arasında pozitif bir ilişki vardır) kabul edilmemektedir. İşletmelerde çalışanların bilgi yönetimi faaliyetlerinde ödüllendirilmesi ve takdir edilmesi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki kurulamamıştır.

Ödül ve takdir sistemi ile bilginin paylaşılması arasındaki ilişki incelendiğinde Tablo 4.19'dan da görüldüğü gibi bu iki değişken arasındaki korelasyon katsayısı $r=0,270$ 'dir. Bu korelasyon katsayısı ödül ve takdir sistemi ile bilginin elde edilmesi arasında istatistiksel olarak anlamlı ($p<0.05$) ve güçlü pozitif bir ilişkinin var olduğunu gösterir. Bu nedenle ödül ve takdir sistemi ile bilginin paylaşılması arasındaki ilişkiyi test eden H_{2g} hipotezi (Ödül ve takdir sistemi ile bilginin paylaşılması arasında pozitif bir ilişki vardır) kabul edilir. İşletmelerde bilgi yönetimi faaliyetleri için çalışanların ödüllendirilmesi ve takdir edilmesi arttıkça işletme içinde bireylerin kendi aralarında gerekli bilgilerin paylaşılması da aynı oranda artmaktadır.

Ödül ve takdir sistemi ile bilginin kullanılması arasındaki ilişki incelendiğinde Tablo 4.19'dan da görüldüğü gibi bu iki değişken arasındaki korelasyon katsayısı $r=0,328$ 'dir. Bu korelasyon katsayısı ödül ve takdir sistemi ile bilginin kullanılması arasında istatistiksel olarak anlamlı ($p<0.01$) ve güçlü pozitif bir ilişkinin var olduğunu gösterir. Bu nedenle ödül ve takdir sistemi ile bilginin kullanılması arasındaki ilişkiyi

test eden H_{2h} hipotezi (Ödül ve takdir sistemi ile bilginin kullanılması arasında pozitif bir ilişki vardır) kabul edilir. İşletmelerde bilgi yönetimi faaliyetleri için çalışanların ödüllendirilmesi ve takdir edilmesi arttıkça işletmede bilginin kullanılması faaliyetlerinde de artış gözlemlenmektedir.

Yukarıda liderlik ile bilgi yönetimi bileşenleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi sonucu H_{1a} , H_{1c} , H_{1d} , H_{1h} , H_{1i} ve H_{1k} hipotezleri kabul edilmiştir. Buna karşılık H_{1b} , H_{1e} , H_{1f} , H_{1g} , H_{1j} ve H_{1l} hipotezleri ise kabul edilmemiştir (bkz Tablo 4.20). Diğer bir deyişle, bileşenler arasındaki ilişkileri test eden hipotezlerden bir kısmı kabul edilirken bir kısmı red edilmiştir. Bu sonuçlara göre, liderlik ve bilgi yönetiminin kendi aralarındaki ilişkiyi gösteren genel hipotezimiz olan H_1 hipotezi (Liderlik ve bilgi yönetimi arasında pozitif bir ilişki vardır) kısmen kabul edilir.

Aynı şekilde örgüt kültürü ile bilgi yönetimi bileşenleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi sonucu ise H_{2a} , H_{2c} , H_{2e} , H_{2g} ve H_{2h} hipotezleri kabul edilmiştir. Buna karşılık H_{2b} , H_{2d} ve H_{2f} hipotezleri ise kabul edilmemiştir (bkz Tablo 4.20). Diğer bir deyişle, bileşenler arasındaki ilişkileri test eden hipotezlerden bir kısmı kabul edilirken bir kısmı red edilmiştir. Bu sonuçlara göre, örgüt kültürü ve bilgi yönetiminin kendi aralarındaki ilişkiyi gösteren genel hipotezimiz olan H_2 hipotezi (Örgüt kültürü ve bilgi yönetimi arasında pozitif bir ilişki vardır) kısmen kabul edilir.

Tablo 4.20. Liderlik ve Örgüt Kültürü ile Bilgi Yönetimi Bileşenleri Arasındaki

Hipotezler

Hip. No	Hipotezin İçeriği	-r- değeri	-p-	Kabul/Red
H _{1a}	Strateji ve vizyon ile bilginin elde edilmesi arasında pozitif bir ilişki vardır.	0,287	0,012	Kabul
H _{1b}	Strateji ve vizyon ile bilginin saklanması arasında pozitif bir ilişki vardır.	0,088	0,454	Red
H _{1c}	Strateji ve vizyon ile bilginin paylaşılması arasında pozitif bir ilişki vardır.	0,223	0,050	Kabul
H _{1d}	Strateji ve vizyon ile bilginin kullanılması arasında pozitif bir ilişki vardır.	0,657	0,00	Kabul
H _{1e}	Bilgi lideri ve bilginin elde edilmesi arasında pozitif bir ilişki vardır.	-0,120	0,303	Red
H _{1f}	Bilgi lideri ve bilginin saklanması arasında pozitif bir ilişki vardır.	-0,111	0,345	Red
H _{1g}	Bilgi lideri ve bilginin paylaşılması arasında pozitif bir ilişki vardır.	0,002	0,985	Red
H _{1h}	Bilgi lideri ve bilginin kullanılması arasında pozitif bir ilişki vardır.	0,505	0,00	Kabul
H _{1i}	Üst yönetimin desteği ve bilginin elde edilmesi arasında pozitif bir ilişki vardır.	0,456	0,00	Kabul
H _{1j}	Üst yönetimin desteği ve bilginin saklanması arasında pozitif bir ilişki vardır.	0,154	0,187	Red
H _{1k}	Üst yönetimin desteği ve bilginin paylaşılması arasında pozitif bir ilişki vardır.	0,495	0,00	Kabul
H _{1l}	Üst yönetimin desteği ve bilginin kullanılması arasında pozitif bir ilişki vardır.	0,125	0,285	Red
H _{2a}	Güven ve bilginin elde edilmesi arasında pozitif bir ilişki vardır.	0,327	0,003	Kabul
H _{2b}	Güven ve bilginin saklanması arasında pozitif bir ilişki vardır.	0,144	0,202	Red
H _{2c}	Güven ve bilginin paylaşılması arasında pozitif bir ilişki vardır.	0,533	0,00	Kabul
H _{2d}	Güven ve bilginin kullanılması arasında pozitif bir ilişki vardır.	0,179	0,113	Red
H _{2e}	Ödül ve takdir sistemi ile bilginin elde edilmesi arasında pozitif bir ilişki vardır.	0,306	0,006	Kabul
H _{2f}	Ödül ve takdir sistemi ile bilginin saklanması arasında pozitif bir ilişki vardır.	0,170	0,131	Red
H _{2g}	Ödül ve takdir sistemi ile bilginin paylaşılması arasında pozitif bir ilişki vardır.	0,270	0,015	Kabul
H _{2h}	Ödül ve takdir sistemi ile bilginin kullanılması arasında pozitif bir ilişki vardır.	0,328	0,003	Kabul



BESİNCİ BÖLÜM
SONUÇ, DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın temel amacı; Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerde liderlik ve örgüt kültürü ile bilgi yönetimi arasında ne yönde bir ilişki olduğunu ölçmek olarak belirtmiştik. Bu temel amaç doğrultusunda, bu işletmelerin bilgi ve bilgi yönetimine karşı tutumlarını, bilgi ve bilgi yönetimi ile ilgili mevcut durumlarını, bilgiyi nasıl ve ne derecede başarılı yönettiklerini incelemek, bilgi yönetimi ile ilgili nasıl bir liderlik ve örgüt kültürüne sahip olduklarını ve bunların bilgi yönetimi ile ilişkilerini ortaya koymak ise alt amaçlarımız olarak belirlemiştik..

Bu amaçlar doğrultusunda yapılan geniş bir literatür taraması ile gerçektende bilgi toplumunda; bilginin işletmeler için en önemli stratejik kaynak haline geldiği görülmüştür. Artık yapılan işlerin çoğu bilgi temelli olmakta, organizasyonlar bilgi temelinde rekabet etmekte, bilgi ürünü ve hizmeti daha değerli kılmakta ve bilgi yoğun ürünler ve hizmetler hızlı bir şekilde artmaktadır. Bilgi işletmeler için bir güç ve yol gösterici özelliğe sahiptir. Bu gücün işletmeler açısından amaçlara uygun ve etkin kullanılması şarttır. Diğer bir deyişle, bilginin işletmeler açısından rekabet avantajı ve katma değer sağlaması için etkin ve sistematik bir biçimde yönetilmesi gerekir.

Çoğu araştırmacı ve kuruluşlar bilgi yönetimini (BY) bir süreç olarak ele almış ve BY’ni bilginin yaratılmasından ve elde edilmesinden bilginin kullanılmasına kadar olan bir süreç içinde incelemiştir. Bilgi yönetimi ile ilgili literatürde çok sayıda tanımlar olmasına rağmen bir çok tanım bilgi yönetiminin bilginin elde edilmesi, depolanması, yayılması ve kullanılması ile ilgili olduğunu teyit etmiştir. Bu açıdan ele aldığımızda BY işletmenin örgütsel amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli bilginin yaratılması, elde edilmesi, saklanması, paylaşılması ve kullanılmasını kapsayan bir süreç olarak tanımlanabilir.

Bilgi yönetimin başarılı bir biçimde uygulanması ise bir çok kritik başarı faktörüne bağlıdır. Bilgi yönetimi alanında araştırmalar yapan kuruluşlar ve araştırmacılar bilgi yönetimini etkileyen bir çok kritik başarı faktörlerini tespit etmişler ve öne sürmüşlerdir. Bazı araştırmacılar ve kuruluşlar bu faktörleri liderlik, kültür, teknoloji gibi genel olarak ele alırken, bazıları da faktörleri detaylandırarak bu faktörlerin alt faktörleri olarak incelemektedirler. Bu araştırmalara dayanılarak bilgi

yönetiminin başarısını etkileyen faktörler liderlik, kültür, teknoloji ve ölçme başlıkları altında toplanabilir. Bu faktörlerle ilgili literatür incelendiğinde insan ve kültürle ilişkili olan liderlik ve örgütsel kültür başarılı bilgi yönetimini en çok etkileyen faktörler olarak göze çarpmaktadır.

5.1. Sonuç ve Değerlendirme

Çalışmanın uygulaması ISO'nun belirlediği Türkiye'nin ilk 500 sanayi kuruluşunda yapılmış ve araştırmaya 120 işletme cevap vermiştir. Araştırma sonuçlarına göre, bu işletmelerin bilgi ve bilgi yönetimine karşı tutumlarını, bilgi ve bilgi yönetimi ile ilgili mevcut durumları incelendiğinde şu sonuçlar elde edilmiştir.

İşletmelerin büyük bir kısmı “Bilgisayar Sistemleri ve Teknolojisi” bölümüne sahiptir. Türk işletmelerinin büyük bir çoğunluğunun bilgi teknolojilerini takip ederek bilgi ile ilgili işlemlerin artık ayrı bir bölüm altında ele aldıkları görülmektedir. Bu işletmelerin tamamına yakınının bilginin işletme performansına etki ettiğini belirtmeleri, Türk işletmelerinin bilginin işletme başarısında önemli olduğunun farkında olduklarını ortaya koymaktadır. İşletmelerin büyük çoğunluğu için sırasıyla müşterileri, süreçleri, çalışanlarının yetenek ve kapasiteleri, ürün ve hizmetleri, meydana gelen pazar trendleri ve rakipler hakkındaki bilgilerin önemli olduğu görülmekte ve müşteriler hakkında bilginin öneminin ilk sırada yer alması ise işletmelerin müşteriye ön planda tutan müşteri yönlü bir anlayışı taşıdıklarını göstermektedir.

En uygun bilgiye ulaşamamasından dolayı işletmelerin uğradıkları maddi kayıpları vardır. İşletmelerin büyük bir kısmında sırasıyla doğru zamanda, doğru yerde ve doğru formatta en uygun bilgiye ulaşamamasından dolayı uğradıkları maddi kayıpların boyutu önemli bir yer tutmaktadır. Doğru zamanda, doğru yerde ve doğru formatta elde edilen bilgi işletmede ki kararlarında doğru, hızlı ve zamanında alınmasını sağlayacaktır. Bu yüzden, bunlardan dolayı katlanılacak maliyetlerde yüksek olacaktır. Araştırmaya katılan işletmeleri yarısından çoğu için “bilgi yönetimi onların enformasyon kaynaklarının daha iyi organize edilmesine yardım eder”, geri kalan işletmelerin büyük bir kısmı için “bilgi yönetimi işletmenin yaptığı işe yön verir”,

diğerleri için ise “bilgi yönetimi uygulanan, fakat ismi konulmayan bir şeydir” . Görüldüğü gibi işletmelerimizin büyük bir çoğunluğu bilgi yönetiminin ne olduğunun farkında oldukları gibi kendileri için nasıl fayda sağladığını da bilmektedirler. Bununla birlikte çok az sayıda işletme bilgi yönetimi ile ilgili uygulamaları olduğu halde onun farkında değildirler.

Her dört işletmeden üçü bir bilgi yönetimi programına sahiptir. Bu işletmelerin bilgi yönetim faaliyetlerini bir program dahilinde sistematik bir şekilde yürüttükleri anlaşılmaktadır. Geriye kalanlarda ise sırasıyla bazılarında bir bilgi yönetimi programı yeni kurulmakta, bazılarında bir bilgi yönetimi programı ihtiyacı incelenmekte ve küçük bir kısımda bir bilgi yönetim programının olmadığı anlaşılmıştır. Bir bilgi yönetimi programına sahip ve bilgi yönetimi programının kurulduğu işletmelerde bilgi yönetiminin kurulmasında en çok gayret gösterenler arasında üst yönetim birinci sırada yer alırken onu ikinci sırada yönetim kurulu, üçüncü sırada orta kademe yönetim, dördüncü sırada alt kademe yönetim ve en son sırada ise çalışanlar izlemektedir. Buna göre bilgi yönetimi programının olması için üst seviyelerde bir çabanın ve desteğin olduğu görülmektedir.

İşletmelerin sahip oldukları mevcut bilgi yönetim projeleri sırasıyla şu şekilde sıralanmıştır: Intranetin yaratılması, kıyaslama yapmak, kurumsal kaynak kullanımı, en iyi uygulamanın paylaşımı, bilgi sitemleri denetimi, formal bilgi yönetimi ağları kurmak, bilgi yönetimi eğitimi vermek, bilgi depolarının kurulması, bilgi yönetimi stratejisi yaratmak, bilgi ofisleri/bilgi merkezleri tayin etme, bilgi yönetimi süreçlerini dizayn etmek, bilgi politikaları oluşturmak, uygulama komitelerini kurmak ve geliştirmek, yeni bilgi ürünleri/hizmetlerine başlamak, uygulama komiteleri için yeni sistemler kurmak, bir bilgi haritasının yaratılması, groupware uygulaması, yeni bilgi rollerinin kurulması, bilgi çalışmalarını ödüllendirmek ve entelektüel sermayeyi ölçmek. Özellikle bilgi çalışmalarını ödüllendirmenin son sıralarda yer alması işletmelerimizin bilgiyi paylaşan bir örgüt kültürünü yaratmalarını engelleyici bir faktör olacaktır. Ayrıca yine entelektüel sermayeyi ölçme seçeneğinin de mevcut projeler içinde son sırada yer alması işletmelerimizin hala entelektüel sermayenin önemini kavrayamadıklarını ortaya koymaktadır. Planlanan bilgi yönetimi projeleri için ise bu

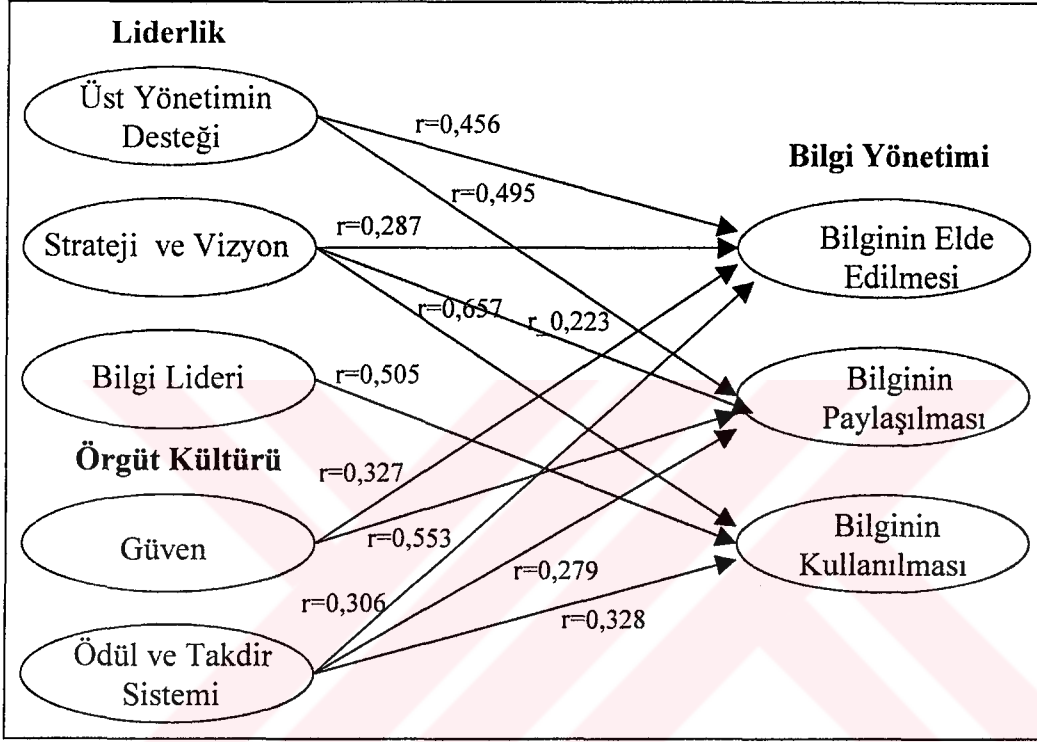
sıralamanın tersini görmek mümkündür. Çünkü işletmeler şu an kendi bünyelerinde sahip olmadıkları veya yetersiz olan projelerin gerçekleştirilmesi planlanmaktadır.

İşletmelerin çok az bir kısmı hariç hepsi Internet kullanmaktadır. Bunu sırasıyla şu teknolojiler takip etmiştir: Veri Ambarı, Intranet, Belge Yönetim Sistemleri, Karar Destek Sistemleri, Groupware, Extranet ve Yapay Zeka. Görüldüğü gibi işletmeler bilgi teknolojilerini takip etmektedirler. Her bir teknolojinin bilgi yönetimini etkilemesi ise sırasıyla Internet, Intranet, Extranet, Groupware, Veri Ambarı, Karar Destek Sistemleri, Belge Yönetim Sistemleri ve Yapay Zekanın şeklinde oluşmuştur.

Araştırmaya katılan 120 işletmeden 91 işletme (%75,8) bir bilgi yönetimi programına sahiptir. Araştırma sonuçlarının daha anlamlı ve geçerli olması için analiz ve testlerde bu 91 işletmenin verilerine göre hareket edilmiştir. Liderlik, örgüt kültürü ve bilgi yönetimi ölçeklerinin ayrı ayrı güvenilirlik analizi yapılmış ve ölçeklerin alpha değerleri 1'e yakın, oldukça yüksek ve kabul edilebilir düzeyde çıkmıştır. Bu sonuç araştırmada kullanılan ölçeklerin içsel tutarlılığının olduğunu ve güvenilirlik koşulunu yerine getirdiğini göstermektedir.

Bu ölçeklerin faktör analizlerinin yapılması sonucunda liderlik bileşenleri sırasıyla üst yönetimin desteği, strateji ve vizyon ile bilgi liderliği başlığı altında toplanmıştır. Örgüt kültürünün bileşenleri ise güven, ödül ve takdir sistemi başlığı altında toplanmıştır. Bilgi yönetimi ölçeğinin faktör analizinde ise bilgi yönetimi bileşenleri sırasıyla bilginin saklanması, bilginin elde edilmesi, bilginin paylaşılması ve bilginin kullanılması olarak bulunmuştur. Darroch'un (2003) bilgi yönetimi orijinal ölçeğinde bu sıralama bilginin elde edilmesi, bilginin paylaşılması ve bilginin kullanılması şeklindedir. Darroch bu ölçeğine bilgi yönetimi sürecinin bir aşaması olan bilginin saklanması veya depolanmasını almamıştır. Bunun yanında araştırmamızda ki bilgi yönetimi ile ilgili bileşenler ve sıralama orijinal ölçekle aynı çıkmıştır. Ayrıca genel olarak ölçeklerin faktör analizi sonucu bulunan alt bileşenleri literatür ile tutarlı olduğu tespit edilmiştir.

Türkiye’de ki işletmelerde liderlik ve örgüt kültürü ile bilgi yönetimi arasındaki ilişkilerin ne yönde ve ne derece olduğunu ölçmek için bu faktörlerin alt bileşenleri arasındaki ilişkiler incelenerek aşağıdaki açıklamaya çalışılan sonuçlara ulaşılmıştır. Bu bileşenlere ait ilişkiler Şekil 5.1’de gösterilmiştir. Bu ilişkilerdeki r korelasyon katsayısını göstermektedir.



Şekil 5.1. Liderlik ve Örgüt Kültürü ile Bilgi Yönetimi Arasındaki İlişki

Türkiye’de ki işletmelerde liderlik faktörünün bileşenleri olan üst yönetimin desteği, strateji ve vizyon, bilgi lideri ile bilgi yönetiminin bileşenlerinden bilginin saklanması arasında pozitif veya negatif olarak bir ilişki bulunamamıştır. Aynı şekilde örgüt kültürünün bileşenleri olan güven, ödül ve takdir sistemi ile bilginin saklanması arasında da pozitif veya negatif olarak bir ilişki bulunamamıştır. Diğer bir deyişle, bu değişkenler ile bilginin saklanması arasında ne pozitif ne de negatif bir ilişki yoktur. Üst yönetimin desteği, işletmenin strateji ve vizyonu, bilgi liderinin olması, güven ortamının yaratılması ve bilgi yönetimi için iyi bir ödül ve takdir sisteminin olması olumlu veya olumsuz olarak bilginin saklanmasını etkilememektedir. Bir işletme için gerekli olan bilginin analiz edildikten sonra belgelendirilmesi ve saklanması veya

depolanması bilgi teknolojileri vasıtasıyla gerçekleştirilir. Bu yüzden bilginin saklanması veya depolanması uygun teknolojileri gerektirir. Bilgi yönetimini etkileyen faktörleri genel olarak liderlik, örgüt kültürü, teknoloji ve ölçme olduğunu belirtmiştik. Bu çalışmada ise bu faktörlerden liderlik ve örgüt kültürü ele alınmıştır. Bundan dolayı liderlik ve örgüt kültürü bileşenlerinin bilgiyi saklamayı etkilememeleri gayet normal bir sonuçtur.

Başarılı ve sistemli bir bilgi yönetiminin uygulanmasında üst yönetimin desteği arttıkça, bilginin iç ve dış kaynaklardan elde edilmesinde ve çalışanlar arasında da bilginin paylaşımında da artış olmaktadır. Bununla birlikte bilgi yönetimi için üst yönetimin desteğinin artması ile bilginin şirketin ürünlerine, süreçlerinde ve hizmetlerinde kullanılması arasında pozitif veya negatif bir ilişkiye rastlanılmamıştır.

Etkin bir bilgi yönetimi için bilgi yönetimi ile bağlantılı iyi tanımlanmış bir işletme stratejisi ve bilgi yönetimine yön veren bir vizyonun olması bilginin elde edilmesini, gelişimini, entegrasyonunu, çalışanlar arasında bilginin paylaşımını ve bilginin kullanılmasını olumlu bir şekilde etkilemektedir.

İşletmelerde uygun ve yeterli bir yetki ile donatılmış üst düzey bir bilgi yönetimi pozisyonundaki bir bilgi müdürünün olması bilginin şirketin ürünlerinde, süreçlerinde ve hizmetlerinde uygulanmasını veya kullanılmasını pozitif bir şekilde etkilemektedir. Ancak böyle bir bilgi yönetimi pozisyonu bilgi yönetimin diğer alt bileşenlerini olumlu ya da olumsuz etkilemediği görülmüştür.

Bu sonuçlardan da anlaşıldığı üzere liderliğin alt bileşenleri bilgi yönetiminin bazı alt bileşenleri arasında pozitif yönde bir ilişki varken bazıları ile pozitif veya negatif bir ilişki kurulamamıştır. Bu yüzden genel olarak Türkiye’de ki işletmelerde liderliğin bilgi yönetimini kısmen ve olumlu yönde etkilediği ileri söylenebilir.

İşletmelerde güven ile bilginin elde edilmesi ve bilginin paylaşılması arasında da pozitif bir ilişkinin olduğu, diğer bir deyişle, işletmelerde güven ortamının artmasıyla bilginin elde edilmesi ve bilginin işletme çalışanları tarafından paylaşılmasında artış

olmaktadır. Yüksek bir güven ortamı bu bilgi faaliyetlerini olumlu şekilde etkilemektedir. Fakat işletme de yüksek bir güven ortamı olmasının bilginin kullanılması veya uygulanmasını ile arasında olumlu veya olumsuz bir ilişki kurulamamıştır.

İşletmede çalışanlar bilgi yönetimi için iyi bir ödül ve takdir sistemi ile ödüllendirilip takdir edildikçe bilginin elde edilmesi, bilginin paylaşılması ve bilginin kullanılması gibi bilgi yönetim faaliyetleri de olumlu etkilenmektedir. Çalışanlar bilgi yönetimi için teşvik edildikçe bilgi yönetiminin bu faaliyetlerinde artış gözlemlenmektedir.

Bu iki sonuca göre örgüt kültürünün alt bileşenleri güven, ödül ve takdir sistemi bazı bilgi yönetimi alt bileşenlerini olumlu şekilde etkilerken bazı bilgi yönetimi bileşenleri ile aralarında pozitif veya negatif bir ilişki kurulamamıştır. Bu yüzden Türkiye’de ki işletmelerde örgüt kültürünün bilgi yönetimini etkilemesinin kısmen ve olumlu yönde olduğu söylenebilir.

5.2. Öneriler

Bir işletmede liderlik organizasyonun amacı ve stratejisi doğrultusunda verimli bir bilgi yönetimi için kolaylaştırıcı şartları ortaya koyar. Bilgi yönetim sisteminin başarılı bir biçimde uygulanması organizasyonun üst yönetiminin desteğini almış ve üst yönetim pozisyonuna yakın bir lideri gerektirir. Liderlik stratejiyi oluşturur, vizyonu belirler ve onları uygular.

Bilgi yönetiminin başarısına katkı sağlayanlardan birisi üst yönetimin desteği ve istekliliğidir. Bu yüzden ülkemizdeki işletmelerde de üst yönetim, bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenmenin şirketin başarısı için çok kritik olduğuna ilişkin şirkete mesajlar vermelidir. Üst yönetim alt yapı için fon ve diğer kaynakları sağlamalıdır. Şirket için hangi bilgi türünün en önemli olduğunu açığa çıkarmalıdır. Bilgiyi yaratan ve paylaşan bir kültürün oluşmasına yardım etmelidir. Firmalarda kuvvetli bir öğrenmenin ve bilgi yönetimi faaliyetlerinin gelişmesi aktif bir CEO önderliği sayesinde olur. Örgütsel

kültürü geliştirmek ve örgütün sınırları boyunca bilgi paylaşımını yönlendiren değerleri yaratmaya başlamak için üst yönetimin kuvvetli bir istekliliği olmalıdır. CEO'nun istekliliği kurum boyunca bilgiyi paylaşmak için çok önemlidir. Çünkü bu istekliliğin olmaması durumunda çok iyi tasarlanmış ve uygulanmış uygulamalar bile bir proje sırasında tek bir örgütsel birim içindeki kilitlenmeyi dahi değiştiremeyebilir.

Etkin bir bilgi yönetimi genel bir işletme stratejisi ile ilişkilidir. Diğer bir deyişle, firmanın bilgi yönetimi girişimleri işletme stratejisi ile bağlantılıdır. Buradaki amaç, bilginin etkin kullanımının iyi tanımlanmış bir işletme stratejisini nasıl destekleyeceği veya sağlayacağının belirlenmesidir. Örneğin, eğer bir organizasyon mevcut ve yeni pazarlara yeni ürünler ve hizmetler sunmaya yönelmişse, bilgi yönetimi ürün ve iş gelişimine odaklanmalıdır. Ülkemizdeki işletmelerde bilgi yönetimini işletme stratejisiyle belirlemelidirler. Etkin bir bilgi yönetimi için özellikle açık bir vizyon çok önemli bir unsurdur. Vizyon, örgütsel yeniliği destekleyen ve bilginin gelişimini, entegrasyonunu ve uygulamasını içeren bilgi yönetimine yön verir. Bu yüzden işletmelerimiz bir bilgi vizyonu yaratmalı ve onu organizasyon içinde yaymalıdır.

Bir bilgi yönetimi planının uygulanmasında organizasyonun bu süreci geliştirmek ve sürdürmek için bir liderlik rolünü yaratmaya ihtiyacı vardır. Çok sayıda firma bilgi yönetimi ile ilgili sorumluluğu bilgi müdürü veya yöneticisi gibi mevcut ya da yeni oluşturulan pozisyonlara devretmişlerdir. Bilgi müdürünün veya yöneticisinin temel sorumluluğu bilgiyi yönetmektir. Yani, bir bilgi yönetimi programının geliştirilmesi ve uygulamasından sorumludur. Buradan hareketle Türkiye'deki işletmelerde bilgi yönetiminden sorumlu bilgi müdürü gibi bir bilgi yöneticisi pozisyonu yaratmalıdır.

İşletmelerde bilgi yönetiminin etkin bir biçimde gerçekleşmesini etkileyen en önemli faktörlerden birisi de kültürdür. Bir organizasyon örgütsel amaçlara bireysel bilgiyi yönlendirmek için örgüt üyeleri arasında bilgiyi paylaşan, dönüştüren ve entegre eden bir çevreyi geliştirmeli ve büyütmelidir. Çünkü, bir firmada çalışanların bilgi süreçleri içinde etkin bir biçimde çalışmak için bireysel ve teknolojik altyapı ile bireysel yeteneği olabilir. Bununla birlikte bunlar örgütsel kültür tarafından desteklenmezse

etkisiz kalır. Bilgiyi yaratan ve paylaşan bir kültür de ise bireyler arası etkileşimin ve işbirliğinin kolaylaştırılması ve desteklenmesi için genel bir anlayış vardır. Böylece organizasyon için çok yararlı olacak kolektif bilgi bireysel bilginin toplamından yaratılacaktır. Bir organizasyon kolektif bilgisini geliştirmek için uygulama komiteleri arasında anlamlı etkileşimler geliştirmede de her türlü çabayı göstermelidir.

Organizasyonların başarılı bir bilgi yönetim faaliyetlerinin gerçekleşmesi çalışanlar arasında önemli derecede güven ortamının yaratılmasına, çalışanların ödüllendirilmesi ve takdir edilmesine bağlıdır. Şirketlerde yüksek bir güven ortamının olması başarılı bir bilgi yönetimi uygulaması için kritik bir faktördür. Eğer kültürel eğilim, paylaşım ve işbirliğine doğru ise fikirlerin akışı özgür olacak ve insanlar bilgisini saklamayacaktır. Böylece bilgi yönetimi yüksek bir güven ortamı ile daha fazla başarılı olacaktır. Bozulmuş bir güven ise örgütsel etkinliği azaltan en hızlı yollardan birisidir. Yeni fikirler ileri sürmek için insanlara verilen güven ve bu fikirlerin başarısının sağladığı katkıların farkına varılması ile güven bilgi yönetim sürecini destekler. Buna karşı güvenin olmayışı, bir şirketin en yüksek potansiyele ulaşması için o şirkete yardım edebilen bilginin beyinlerinde saklanması için çalışanları teşvik eder. Bu yüzden Türkiye’de ki işletmeler bilgi yönetiminin başarısı için yüksek bir güven ortamını yaratmak için her türlü çabayı sarf etmelidirler.

İnsanların benliklerine ve yaptıkları işe sıkı sıkıya bağlı olan bilgi, rol veya işlevsel sınırlar boyunca çok kolay bir biçimde meydana çıkmaz ve akış göstermez. Bu yüzden, bilginin yaratılması, paylaşılması ve kullanılmasında motivasyon, tüm bilgi yönetim projelerinin varlığı için gözle görülmeyen kritik başarı faktörlerinden bir tanesidir. Diğer bir deyişle, çalışanlar bilgiyi yaratma, onu paylaşma ve bilgiden yararlanma hususunda teşvik edilmelidir. Bunun içinde, ülkemizdeki işletmeler bilgiyi yaratan, paylaşan ve tekrar kullanan bir kültürü yaratmak istiyorsa çalışanların bilgi ile ilgili bu davranışlarını ödüllendirmeli ve takdir etmelidir. Özellikle araştırmamızda işletmelerimizin mevcut bilgi yönetimi projeleri içinde “bilgi çalışmalarını ödüllendirmek” en son sıralarda yer almıştır.

5.3. Araştırmanın Kısıtları

İşletmelerde bilgi yönetimi konusu 1990'lı yıllardan sonra araştırılmaya başlanması çok yeni olduğunu göstermektedir. Konunun özellikle de ülkemiz açısından çok yeni olması en önemli kısıtlamayı oluşturmaktadır. Ülkemizde bilgi yönetimi konusunda çok kapsamlı araştırmaların olmaması bize rehberlik yapacak ve yol gösterecek çalışmalardan yoksun bırakmıştır. Bu yüzden araştırmanın büyük bir çoğunluğunda yabancı literatürden yararlanılmıştır. Bilgi yönetimi ve bilgi yönetimi ile ilgili liderlik ve örgüt kültürü ölçekleri araştırmacılar ve organizasyonlar tarafından gelişmiş ülkelerdeki işletme yapıları dikkate alınarak geliştirildiği için diğer ülkelerde uygulanması bazı önemli noktaların gözden kaçırılmasına sebep olmaktadır. İşletmelerde bilgi yönetimi başarısını etkileyen konular araştırmacıların ileri sürdüğü liderlik ve örgüt kültürünü kapsayan yumuşak konular ile teknoloji ve ölçmeyi kapsayan sert konular olarak sınıflandırılmaktadır. Biz bu araştırmamızda bunlardan yumuşak konuları ele alarak bilgi yönetimi ile arasındaki ilişkiyi inceledik.

Araştırmanın örnek kümesini Türkiye'de ki ilk 500 sanayi kuruluşları oluşturmaktadır. Herhangi bir sektör seçilerek hedef alınmamıştır. Çünkü Türkiye'de sektör içinde bulunan firma sayıları araştırma yapacak yeterli sayıda olmadığı görülmektedir. Ayrıca bilgi yönetimi ülkemiz açısından yeni olması küçük ve orta ölçekli işletmelerin bir bilgi yönetimi programları veya bilgi yönetimi çalışmalarının az olması da böyle bir örnek kitle seçimine neden olmuştur. Çalışmamızda her bir sanayi sektöründen ayrı ayrı değerlendirme yapılacak kadar sonuç alınamadığından dolayı bu şirketlerden elde edilen toplu sonuçlar üzerinden değerlendirme yapılmıştır. Bu ise farklı sanayi sektöründe faaliyet gösteren firmaların, liderlik ve örgüt kültürü ile bilgi yönetimi arasındaki ilişkiyi ortaya koyamamış, sektörler arası karşılaştırmaya izin vermemiştir.

Araştırma yukarıda belirtildiği gibi sanayi kuruluşlarını kapsamış hizmet sektörünü ele almamıştır. Eğer hizmet sektörü de araştırma kapsamına alındığı takdirde araştırmanın örnek kümesi genişleyecek, araştırma geniş bir proje niteliğine bürünecek ve daha fazla maliyet ve zaman gerektirecektir. Para ve zaman ise bu araştırmanın en

önemli kısıtlamalarındandır. Araştırmanın anket formlarının gönderilmesi ve en son elde edilmesi 01 Aralık 2003 ve 15 Ocak 2004 tarihleri arasını kapsamaktadır. Bunun yanında ülkemizdeki işletmelerin bu tür araştırmaların anket formlarına cevap verme yaklaşımlarının çok olumlu olmaması verilerin elde edilmesinde kısıtlamalara yol açmaktadır.

5.4. Araştırmanın Katkıları

Yukarıdaki kısıtlamalar ışığı altında, ilk olarak ülkemizde bilgi yönetimi alanında çok kapsamlı araştırmaların olmamasından dolayı bu çalışmanın hem teorik hem de pratik olarak bu alandaki boşluğun bir kısmını doldurması düşünülmektedir. Bu yüzden, bu araştırma bilgi yönetimi ile ilgili olarak araştırmacıların ve uygulayıcıların bundan sonraki araştırmalarına katkı sağlayacak ve Türkiye’de ki işletmelere uygulamada rehber olacaktır. Çünkü araştırma hazırlanırken çok geniş kapsamlı yabancı literatür taraması yapılmış ve teorik bölümler hazırlanırken büyük bir kısmı bu konuda gelişmiş ülkelerdeki uzman araştırmacıların ve organizasyonların eserlerinden faydalanılmıştır. Bilgi yönetimi konusunda ülkemizde üzerinde fazla durulmayan konular ve kavramlara yer verilmiştir. Bu açıdan teorik olarak bir kaynak görevi görecektir.

Türkiye’de bilgi yönetimi teknoloji veya bilgi teknolojileri ile özdeşleşmiş bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Fakat bilgi yönetimi demek teknoloji demek değildir. Teknoloji bilgi yönetiminin bir boyutudur. Bunun yanında bilgi yönetiminin araştırmamızda da ele aldığımız liderlik ve örgüt kültürü gibi boyutları vardır. Bilgi yönetimi ile ilgili olarak bu konuların ele alınması araştırmacılara ve şirketlere bu açıdan bir perspektif sunacaktır.

Araştırmamızda liderlik ve örgüt kültürü ile bilgi yönetimi arasındaki ilişkinin incelenmesiyle elde edilen sonuçlar ışığı altında bu araştırma işletmelere kendi organizasyon yapıları içinde bilgi yönetimi için nasıl bir liderlik anlayışı ve örgüt kültürü yaratacaklarına yardım edecektir. Çünkü bilgi yönetimine etki eden faktörlerin başında insan ve kültürle ilgili faktörler gelmektedir.

Ayrıca bu çalışmada bilgi yönetimi ile ilgili olarak gelişmiş ülkelerdeki araştırmacıların, organizasyonların geliştirdiği ve bazı şirketlerin sahip olduğu bilgi yönetim modelleri açıklanmıştır. Ülkemizdeki işletmelerde bu modellerden hareketle kendi yapılarına uygun bir bilgi yönetimi modeli geliştirerek bilgiyi daha sistematik bir şekilde yönetebilirler.

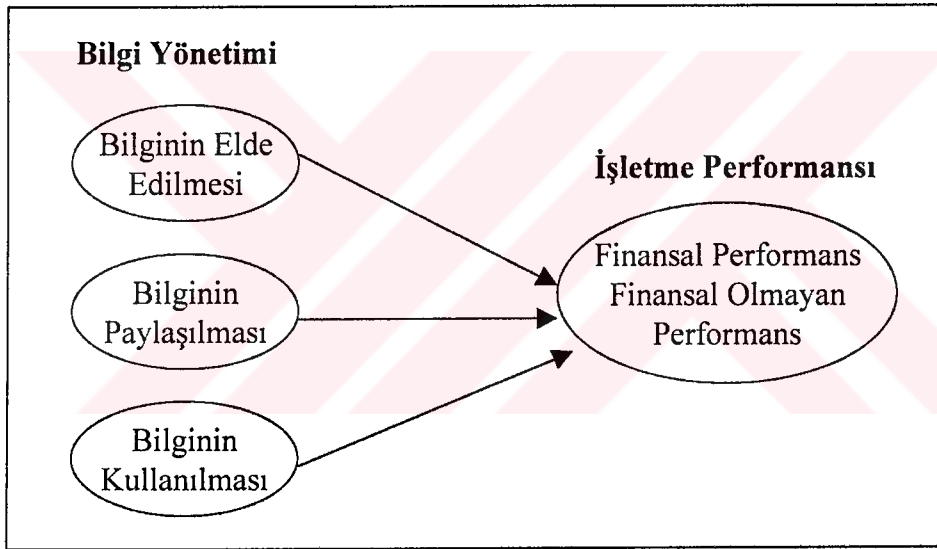
Araştırmamızda anket yoluyla elde edilen veriler sonucu her bir faktöre ait güvenilirlik analizleri ve faktör analizleri yapılarak Türkiye’de ki işletmeler için nihai bir ölçek oluşmuştur. Bu ölçek araştırmacılara bundan sonraki çalışmalarında bir kaynak oluşturacaktır. Araştırmacılar bilgi yönetimi ile ilgili yapacakları araştırmalarda bu ölçeği kullanabileceklerdir. Buna ek olarak bu çalışma araştırmacılara ve uygulayıcılara bu tür bir araştırmada nasıl bir metodoloji izlenmesi gerektiği hakkında yol gösterecektir.

Kısacası, bu araştırma işletmelerimize, bilgi ve bilgi yönetimi ile ilgili tutumlarının ne olduğunu, bilgi ve bilgi yönetimindeki mevcut durumlarını, bilgiyi nasıl yöneteceklerini, liderlik ve örgüt kültürünün etkin bilgi yönetiminde nasıl rol oynadığını ve işletmelere başarılı bir bilgi yönetimi ile ilgili olarak ne yapmaları gerektiği, bilgi yönetimi için nasıl bir liderlik anlayışına ve örgüt kültürüne sahip olmaları gerektiğini gösterecektir. Bunun yanında, bu araştırma ülkemizdeki işletmelere ve bundan sonra bilgi yönetimi ile ilgili yapılacak araştırmalara rehber olacaktır.

5.5. Gelecekte Yapılabilecek Araştırmalar

Bu araştırma da ki bilgi yönetimini etkileyen yumuşak konular olan liderlik ve örgüt kültürü ile bilgi yönetimi ve bunların alt faktörlerinin birbirleri arasındaki ilişkiler Şekil 5.1’de gösterilmiştir. Bununla birlikte bu çalışmada teknoloji ve ölçme gibi sert konular ele alınmamıştır. Bu nedenle bundan sonraki araştırmalarda teknoloji ve ölçme ile bilgi yönetimi ve bunların alt faktörleri arasındaki ilişkiler araştırılabilir. Araştırmamızda ülkemizdeki işletmelerin bilgi teknolojilerini kullandıkları görülmekte fakat bunları bilgi yönetiminde ne kadar etkin kullanabildikleri önemli bir soruyu

karşımıza çıkarmaktadır. Bunun gibi işletmeler şu andaki mevcut bilgi yönetim projeleri içinde entelektüel sermayeyi ölçme girişimini en son sırada belirttiklerine göre bilgi yönetiminde entelektüel sermayeyi ölçme gibi araştırmalarda önem arz etmektedir. Buna ek olarak araştırmanın bundan sonraki aşamasında araştırmayı biraz daha ileri götürüp Şekil 5.2'de de gösterildiği gibi bilgi yönetimi ve işletme performansı arasındaki ilişki incelenebilir. Çünkü bilgi yönetiminin işletmelere sağladığı yararları baktığımızda hem finansal hem de finansal olmayan performans üzerinde büyük etkileri vardır. Özellikle bilgi yönetiminin işletmelerin yenilik yapmasını sağlayan temel etkenlerden bir tanesidir. Tabii ki böyle bir araştırma yapılırken bilgi yönetimini alt bileşenleri ile işletmenin finansal ve finansal olmayan bileşenleri arasındaki ilişkiler tek tek incelenmelidir.



Şekil 5.2. Bilgi Yönetimi ve İşletme Performansı Arasındaki İlişki

Daha öncede belirtildiği gibi araştırma kapsamına sanayi kuruluşları alınmış ve hizmet işletmeleri ise kapsam dışı tutulmuştur. Bu yüzden bundan sonraki araştırmalarda hizmet işletmeleri araştırma kapsamına alınmalı ve hatta iki sektör arasında karşılaştırmalar yapılabilir. Araştırma kapsamına tüm sektörler ve bilgi yönetimini etkileyen tüm faktörler ele alınarak ilişkilerin incelendiği proje genişliğinde çalışmalar yapılabilir. Yapılacak böyle geniş bir çalışma yurt dışında yapılan çalışmalarla karşılaştırılıp eksik yönler görülebilir. Özellikle ülkemizin Avrupa

Birliği'ne giriş çabaları sürerken işletmelerimizin Avrupa Birliği'ne entegre olacak bilgi yönetim modellerine ihtiyaçları vardır.

Bundan sonra boşluklardan birini doldurabilecek araştırma KOBİ'ler de bilgi yönetiminin incelenmesi ve onlara yol gösterecek bir araştırmanın ortaya konmasıdır. Özellikle ülkemizde KOBİ'lerin yeterli finansal olanağa sahip olmaması onların bu tür çalışmalar içine girmesini engellemektedir. Yapılan bu tür bir çalışmada KOBİ'ler ve büyük ölçekli işletmeler karşılaştırılarak bir perspektif sunulabilir.

İSO'nun belirlediği Türkiye'nin ilk 500 sanayi kuruluşları içinde ya tamamı ya da bir kısmı yabancı sermayeli olan şirketler ile Türk sermayeli şirketlerin bilgi yönetimindeki liderlik ve örgüt kültürleri farklı olabilir. Bu yüzden, gelecekte yapılabilecek araştırmalardan bir tanesi de bu farklılığı ölçmeye yönelik olabilir.

En son ve çok önemli olarak yapılması gereken Türkiye'de işletmelerde bilgi yönetimi ile ilgili geniş kapsamlı keşfedici bir çalışmanın yapılmasıdır. Böyle bir çalışma çok büyük boşluğu dolduracaktır. Bu çalışma sayesinde mevcut durum tüm yönleriyle teşhis edilecek ve sonraki çalışmalar için bir referans olacaktır.



EKLER

EK – 1: ANKET FORMU

T.C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Sayın Yönetici,

Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Doktora Programı'nda, Doç. Dr. B. Zafer Erdoğan'ın danışmanlığında “*İşletmelerde Liderlik ve Örgüt Kültürünün Etkin Bilgi Yönetimine Etkileri*” konulu bir doktora tez çalışması yapmaktayım.

Bu araştırmanın temel amacı, Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerde liderlik ve örgüt kültürünün etkin bir bilgi yönetiminin gerçekleşmesinde nasıl etkili olduğunu analiz etmektir. Bu yüzden, İstanbul Sanayi Odası'nın belirlemiş olduğu Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşları'nda uygulanmak üzere ilişikte sunulan anket formu hazırlanmıştır.

Bu araştırmanın amacına ulaşması büyük ölçüde anketi doldurarak bize vereceğiniz değerli katkılarınıza bağlı olacaktır. Anketi doldurmak ortalama olarak 20 dakikanızı alacaktır. Araştırmadan elde edilen veriler genel bir değerlendirme ışığında bilimsel amaçlar için kullanılacaktır. *Araştırma genel olarak değerlendirileceğinden dolayı şirket ve şahıs adı yazmanıza gerek yoktur.*

Eğer araştırmanın genel sonuçlarının size gönderilmesini istiyorsanız anketin en sonunda belirtilen yere e-mailinizi yazmanız yeterli olacaktır.

Katkılarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Öğr. Grv. İsa İPÇİOĞLU
D.P.Ü. Sos. Bil. Enstitüsü
İşletme Doktora Programı

**“İŞLETMELERDE LİDERLİK VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ETKİN
BİLGİ YÖNETİMİNE ETKİLERİNİN İNCELENMESİNE
YÖNELİK BİR ANKET FORMU”**

TANIMLAR:

Bilgi: İnsanların akıllarında veya elektronik formatta tutulan müşteriler, ürünler, süreçler, rakipler v.s. hakkında işletmedeki bilgilerdir.

Bilgi Yönetimi: Bir işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için uygun ve gerekli bilginin elde edilmesi, saklanması, yayılması ve kullanılması sürecidir.

I) Bu bölümde işletmenizin bilgi ve bilgi yönetimi ile ilgili durumunu ve tutumunu öğrenmek için aşağıdaki sorular sorulmuştur. Lütfen uygun seçenekleri işaretleyiniz.

1. İşletmenizde “Bilgi Sistemleri ve Teknolojisi” ile ilgili bir bölüm var mıdır?

- 1.Evet 2.Hayır

2. Bilginin işletmenizin performansının geliştirilmesine olan etki derecesini belirtiniz.

- 5.Çok etkili 4.Etkili 3.Ne etkili ne de etkisiz 2.Etkisiz 1.Çok etkisiz

3. İşletmenizin başarısı için aşağıdaki bilgi türlerinin önem derecelerini belirtiniz.

(5 Çok önemli, 4 Önemli, 3 Ne önemli ne önemsiz, 2 Önemsiz, 1 Çok önemsiz)

	5	4	3	2	1
1. İşletmenizin sahip olduğu müşteriler hakkındaki bilgi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. İşletmenizdeki süreçler hakkındaki bilgi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. İşletmenizin çalışanlarının yetenek ve kapasiteleri hakkındaki bilgi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. İşletmenizin sahip olduğu ürün ve hizmetleri hakkındaki bilgi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. İşletmenizin meydana gelen pazar trendleri hakkındaki bilgi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. İşletmenizin rakipleri hakkındaki bilgi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Sizce doğru zamanda en uygun bilgiye ulaşılamamasından dolayı firmanızın maddi kayıplarının boyutu ne derece önemlidir?

- 5.Çok önemli 4.Önemli 3.Ne önemli ne önemsiz 2.Önemsiz 1.Çok önemsiz

5. Sizce doğru formatta en uygun bilgiye ulaşılamamasından dolayı firmanızın maddi kayıplarının boyutu ne derece önemlidir?

- 5.Çok önemli 4.Önemli 3.Ne önemli ne önemsiz 2.Önemsiz 1.Çok önemsiz

6. Sizce doğru yerde en uygun bilgiye ulaşılamamasından dolayı firmanızın maddi kayıplarının boyutu ne derece önemlidir?

- 5.Çok önemli 4.Önemli 3.Ne önemli ne önemsiz 2.Önemsiz 1.Çok önemsiz

7. Bilgi yönetimine ilişkin aşağıdaki ifadelerden hangisi sizin için bir anlam ifade etmektedir?

1. Bilgi yönetimi işletmemizin enformasyon kaynaklarının daha iyi organize edilmesine yardım eder.
2. Bilgi yönetimi işletmemizin yaptığı işe yön verir.
3. Bilgi yönetimi uyguladığımız, fakat ismi konulmayan bir şeydir.
4. Unutulacak sadece geçici bir yönetimdir.
5. Bilgi yönetimini duydum, fakat hakkında bir bilgim yok.
6. Bilmiyorum/fikrim yok.

8. Aşağıda bilgi yönetimine ilişkin durumlardan hangisi işletmenizi en iyi şekilde tanımlar?

1. Uygulanan bir bilgi yönetimi programımız vardır.
2. Şu an bir bilgi yönetimi programı kuruluyor.
3. Bir bilgi yönetimi programı ihtiyacı inceleniyor.
4. Bir bilgi yönetimi programı yok/düşünülmüyor.
5. Bir bilgi yönetimi programı düşünüldü ve karşı çıktı.

9. İşletmenizin hangi seviyesinde bir bilgi yönetimi programının olması için daha çok gayret gösterildiğini belirtiniz. (5 Çok gayret gösteriyor, 4 Gayret gösteriyor, 3 Ne gayret gösteriyor ne de göstermiyor, 2 Gayret göstermiyor, 1 Hiç gayret göstermiyor)

	5	4	3	2	1
1. Yönetim kurulu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Üst yönetim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Orta kademe yönetim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Alt kademe yönetim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Çalışanlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Aşağıdaki bilgi yönetimi projelerinden hangilerinin işletmenizde şu anda mevcut olduğunu ve gelecekte hangilerini yapmayı planlandığınızı belirtiniz.

1. Mevcut Projeler (MP), 2. Planlanan Projeler (PP)

	1.MP	2.PP
1- Kurumsal kaynak kullanımı (ERP)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2- Bilgi yönetimi stratejisi yaratmak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3- Kıyaslama yapmak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4- En iyi uygulamanın paylaşımı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5- Bilgi yönetimi eğitimi vermek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6- Bilgi politikaları oluşturmak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7- Formal bilgi yönetimi ağları kurmak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8- Bilgi çalışmalarını ödüllendirmek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9- Uygulama komitelerini kurmak ve geliştirmek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10- Bilgi sistemleri denetimi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11- Bilgi ofisleri/bilgi merkezleri tayin etme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12- Uygulama komiteleri için yeni sistemler kurmak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13- Bilgi yönetimi süreçlerini dizayn etmek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14- Bir bilgi haritasının yaratılması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15- Entelektüel sermayeyi ölçmek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16- Groupware uygulaması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17- Bilgi depolarının kurulması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18- Intranetin yaratılması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19- Yeni bilgi rollerinin kurulması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20- Yeni bilgi ürünleri/hizmetlerine başlamak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21- Diğer (belirtiniz).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Aşağıdaki teknolojilerden hangilerinin işletmenizde kullanıldığını soldaki kutucuklara ve kullandığımız bu teknolojilerin bilginin yönetiminde ne kadar etkili olduklarını ise sağdaki kutucuklara işaretleyiniz. (5 Çok etkili, 4 Etkili, 3 Ne etkili ne de etkisiz, 2 Etkisiz, 1 Çok etkisiz)

Kullanılan Teknolojiler	5	4	3	2	1
<input type="checkbox"/> 1. İnternet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 2. Intranet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 3. Extranet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 4. Groupware	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 5. Veri Ambarı (Data Warehousing)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 6. Karar Destek Sistemleri (Decision Support Systm.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 7. Belge Yönetim Sistemleri (Mgmt Systm. Document)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 8. Yapay Zeka (Artificial Intelligence)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 9. Diğer (belirtiniz).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

II) Bu bölümde işletmenizle ilgili olarak etkin bir bilgi yönetimini etkileyen kritik başarı faktörlerinden liderlik ve örgüt kültürü hakkında çeşitli yargılar verilmiştir. Bu yargılara ne oranda katılıp katılmadığınızı belirtiniz.

A. Aşağıda işletmenizle ilgili olarak bilgi yönetiminde liderliğe ilişkin verilen yargılara ne oranda katılıp katılmadığınızı belirtiniz.

5 Kesinlikle Katılıyorum, 4 Katılıyorum, 3 Kararsızım,
2 Katılmıyorum, 1 Kesinlikle Katılmıyorum

- | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Bilgi Yönetimi (BY) işletme stratejimizin çok önemli bir parçasıdır. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. İşletmemizin misyonunda, hedeflerinde ve planlarında bilginin rolü açık bir biçimde ifade edilir. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. İşletmemiz sistematik bir şekilde gelecek bilgi gereksinimlerini değerlendirir ve onlar için planlar yapar. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Bilgi Yönetimini geliştirmek için sürdürülen girişimlere ait bir programımız vardır. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Bilgi Yönetiminin işletmeye entegre edilmesi için bir vizyonumuz vardır. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Bilgi Yönetimi girişimlerinin işletme planını nasıl destekleyeceği açıktır. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Bilgi Yönetimi girişimleri için sorumluluklar ve bir bütçe tanımlanmıştır. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Bilgi Yönetimi işletmemizde üst seviyede temsil edilir. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. İşletmemizin tümü için bilgi yönetiminin etkinliğini sürekli olarak inceleyen bir üst düzey yönetici vardır. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. İşletmemizde BY faaliyetleri için spesifik roller ve sorumluluklar vardır. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. İşletmemizde yeterli bir yetkiyle donatılmış uygun ve etkin bir pozisyonda Bilgi Müdürü (Chief Knowledge Officer =CKO) vardır. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 12. İşletmemizde bilginin gelişimine yardım etmek için yeterli otorite ve kaynaklara sahip bir bilgi yönetimi pozisyonu yaratılır. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. Bilgi Yönetiminin işletmemize nasıl uygulanacağı ile ilgili olarak işletmemizin tüm seviyelerinde genel bir anlayış vardır. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. Üst yönetim; bilgi yönetimi politikası, rehberleri ve faaliyetleri ile ilgili olarak icraatlarda bulunur. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. Üst yönetim; bilgi paylaşımını, öğrenmeyi ve diğer arzu edilen bilgi yönetim davranışlarını destekler. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. Entelektüel varlıklar üst yönetim tarafından bilinir ve değerlendirilir. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17. Bilgi Yönetimi için işletmemizde üst yönetimin istekliliği vardır. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18. Üst yönetim işletme stratejisinin bir parçası olarak BY'nin farkındadır. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19. CEO'muz ve üst yöneticilerimiz takımları içinde ve dış dünyada bilgi yönetimini destekler. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

B. Aşağıda işletmenizle ilgili olarak bilgi yönetimi kültürüne ilişkin verilen yargılara ne oranda katılıp katılmadığınızı belirtiniz.

5 Kesinlikle Katılıyorum, 4 Katılıyorum, 3 Kararsızım,
2 Katılmıyorum, 1 Kesinlikle Katılmıyorum

- | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 20. Çalıştığım birimimdeki çalışanlar ne olduğu hakkındaki bilgiyi paylaşırlar. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 21. İşletmemizde birimler boyunca bilgi paylaşımı açık ve kolaydır. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 22. Çalışanlar, kurallar ve prosedürler tarafından engellenmeden gerekli olan ihtiyaçlarını diğer birimlerden elde edebilirler. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 23. İşletmemiz çalışanların kararlarını yerine getirmesi için onları destekler. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 24. Bağlı olduğum yöneticim benim kararlarımı etkilediği kadar bende onun kararlarını etkilerim. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 25. Çalışanlar; amaçlar, politikalar ve kararlar gibi konularda üst yönetimi etkiler. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 26. Çalışanların ve üst yönetimin birbirlerinden karşılıklı beklentilerini açıklamaları için politikalar ve/veya prosedürler vardır. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 27. İşletmemiz, işletme amaçlarının ve performans hedeflerinin belirlenmesine katılmalarını sağlamak için çalışanları destekler. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 28. Üst yönetim çalışanlar için sorumluluklarını yerine getirir. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 29. İşletmedeki birimler, diğer birimler için sorumluluklarını yerine getirirler. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

30. İyi bir bilgi yönetimi davranışı (bilginin paylaşımı, tekrar kullanımı gibi) aktif bir biçimde desteklenir. 5 4 3 2 1
□□□□□
31. Kötü bir bilgi yönetimi davranışı (bilgiyi paylaşmamak, en iyi uygulamayı kullanmamak gibi) aktif bir biçimde engellenir. □□□□□
32. İyi bir bilgi yönetim davranışı değerlendirme sistemine dahil edilerek takdir edilir ve ödüllendirilir. □□□□□
33. Bilgi Yönetimi davranışı ve prosedüründeki eğitim ve geliştirme programları artan bir şekilde desteklenir. □□□□□
34. Yönetim, bilgilerini paylaşan ve meslektaşlarını destekleyen bireyleri ödüllendirmek ve teşvik etmek için promosyonları, maaş artışlarını, bonusları ve takdir edilmenin diğer formlarını kullanır. □□□□□
35. Başarısızlık cezalandırılmaz, bunun yerine başarısızlık öğrenmek için bir fırsat olarak görülür. □□□□□

III) Bu bölümde işletmenizle ilgili olarak bilgi yönetimi süreci hakkında çeşitli yargılar verilmiştir. Bu yargılara ne oranda katılıp katılmadığınızı belirtiniz.

5 Kesinlikle Katılıyorum, 4 Katılıyorum, 3 Kararsızım,
2 Katılmıyorum, 1 Kesinlikle Katılmıyorum

1. İşletmemizde çalışanlar işe karşı tutumlarının değerlendirilmesi için düzenli olarak incelenir. 5 4 3 2 1
□□□□□
2. Çalışanlarımızın ihtiyaçlarını tartıştığımız düzenli eleman değerlendirmelerimiz vardır. □□□□□
3. Açık bir şekilde, her bir ürünümüzün veya hizmetimizin kaç mal olduğunu biliriz. □□□□□
4. Açık bir şekilde, her bir müşteri için hizmet yapmanın maliyetini biliriz. □□□□□
5. Müşterilerimizin tercihlerindeki değişiklikleri fark etme de hızlıyızdır. □□□□□
6. Rakiplerimiz hakkındaki enformasyon işletmemizdeki birden fazla departmant tarafından toplanır. □□□□□
7. Matematik, fen bilimleri, teknoloji, enformasyon teknolojisi ve mühendislikte eğitim görmüş çok sayıda çalışan elemanımız vardır. □□□□□
8. İşletmemiz gelecek için çok fazla pazar araştırması yapar. □□□□□
9. Süresi geçmiş enformasyonu silmek ve seçilen enformasyon sahiplerinin düzenli olarak güncelleştirmek için sürekli incelemelerimiz vardır. □□□□□
10. Belge yönetimi için elektronik ortamda tutulan veya tutulmayan uygun katalog ve arşivleme prosedürlerimiz vardır. □□□□□

- | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 11. İşletmeyi terk eden anahtar çalışanlara ait anahtar enformasyon işletmede kalması için uygun bir biçimde tanımlanır ve ölçülür. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. Entelektüel varlıklar legal bir biçimde korunur. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. Bilgi teknolojisine ait komple bir güvenlik prosedürü işletmemizde uygun bir biçimde mevcuttur (destek, telafi vs gibi). | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. Bir takım görevini tamamladığında, öğrendiğini analiz eder ve belgelendirir. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. Çalışanlar sahip oldukları bilgiyi kendilerine karşı kullanılacağını düşünerek paylaşmazlar ve akıllarında saklamaya devam ederler. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. Pazar trendleri ve gelişmelerini tartışmak için departmanlar arasında düzenli toplantılarımız vardır. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17. Kolay ulaşılabilen bir müşteri veritabanı tutarız. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18. İnsanların birbirleriyle konuşmasını kolaylaştırmak için çalışma ortamı yaratılır. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19. Bir problemin çözümünde hep birlikte çalışılması için aynı ilgiyi gösteren insanlar desteklenir. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20. Biz sık sık işletmemizde kalite çemberleri gibi teknikleri kullanırız. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 21. İşletmemiz aktif olarak danışma (mentoring) veya koçluğu (coaching=liderliği) destekler. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 22. Biz örgütümüz içinde sıkça video konferansı, telekonferansı ve groupware gibi teknolojileri kullanırız. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 23. Genellikle müşterilerimizin ürün ve hizmet ihtiyaçlarındaki değişikliklere karşılık veririz. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 24. Müşteri şikayetlerine cevap vermede hızlıyızdır. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 25. İşletmemiz pazarlama planlarını etkin bir biçimde uygular. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 26. İşimizi etkileyen teknolojik gelişmelere ayak uydurmayı başarırız. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 27. Bir rakip için bazı önemli şeyler olduğunda, işletmenin hepsi onu hızlı bir biçimde bilir. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 28. Eğer bir ana rakibimiz müşterilerimizi hedefleyen yoğun bir kampanyaya başlamışsa, biz hızlı bir biçimde karşılık veririz. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 29. Yapacağımız şeyler için prosedürlerimizi sık sık değiştiririz. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 30. Sunmuş olduğumuz ürün ve hizmet oranlarını sık sık değiştiririz. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

IV) Bu bölümde size ve işletmenize ait demografik bilgilerle ilgili sorular sorulmuştur.

1. Yaşınız: 1. 21-30 2. 31-40 3. 41-50 4. 51-60 5. 61- ve üstü

2. Cinsiyetiniz: 1. Bayan 2. Bay

3. Toplam çalışma süreniz: yıl

4. Şu anki işyerinizde çalışma süreniz: yıl

5. Eğitim durumunuz:

1. İlk 2. Orta 3. Lise
 4. Üniversite (fakültenizi): 1. Mühendislik 2. İdari bilimler 3. Diğer (belirtiniz):
 5. Lisans üstü (belirtiniz): 1. Master 2. Doktora

6. Şu anda işyerinizdeki ünvanınız:

7. Çalıştığınız fonksiyonel alan:

1. Üst yönetim 2. İdari 3. Üretim/Mühendislik
 4. Kalite/iş geliştirme 5. Strateji/planlama 6. İnsan kaynakları
 7. Bilgi Sistemleri ve Teknolojisi 8. Finans 9. Muhasebe
 10. Pazarlama/Satış 11. Satın alma 12. Araştırma ve Geliştirme
 13. Destek hizmetleri 14. Diğer (belirtiniz):

8. Şirketinizin faaliyet gösterdiği sektör:

1. Madencilik ve Taşocakçılığı 2. Gıda, İçki ve Tütün
 3. Dokuma, Giyim, Deri ve Ayakkabı 4. Orman Ürünleri ve Mobilya
 5. Kağıt ve Kağıt Ürünleri ve Basım 6. Kimya, Petrol, Lastik ve Plastik
 7. Taş ve Toprağa Dayalı Sanayi 8. Metal Ana Sanayi
 9. Metal Eşya, Mak., Teçhizat ve El Alt. 10. Otomotiv
 11. Diğer İmalat Sanayi 12. Elektrik
 13. Diğer (belirtiniz):

9. İşletmenizin kuruluş yılı: 1. 1960'dan önce 2. 1960-80 3. 1981-90 4. 1991 ve sonrası

10. Araştırmanın genel sonuçlarının size gönderilmesini istiyorsanız lütfen e-maillinizi yazınız.

**ZAMANINIZI AYIRARAK ARAŞTIRMAMIZA YAPMIŞ
 OLDUĞUNUZ KATKIDAN DOLAYI TEŞEKKÜR EDERİZ.**

EK - 2: GÜVENİLİRLİK ANALİZİ SONUÇLARI

A) Liderlik

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VLIDER1	75,7308	75,6279	,5663	,9140
VLIDER2	76,0385	72,5829	,6469	,9115
VLIDER3	76,0897	73,7451	,5748	,9132
VLIDER4	76,1154	72,7527	,6531	,9114
VLIDER5	76,0128	73,4933	,5176	,9145
VLIDER6	76,3718	71,6392	,6254	,9118
VLIDER7	76,0897	73,4074	,5234	,9144
VLIDER8	76,1410	73,3695	,5539	,9136
VLIDER9	76,2564	72,4529	,6441	,9115
VLIDER10	76,2564	71,2581	,6745	,9106
VLIDER11	76,3590	73,2461	,3384	,9231
VLIDER12	76,2051	72,9184	,6556	,9114
VLIDER13	76,3846	70,7333	,7577	,9086
VLIDER14	76,4103	71,2321	,6804	,9104
VLIDER15	76,1282	71,9833	,6029	,9124
VLIDER16	76,4231	75,0005	,4376	,9162
VLIDER17	76,0128	73,1297	,6776	,9112
VLIDER18	76,0256	73,0123	,6458	,9116
VLIDER19	76,1026	72,8465	,5186	,9147

Reliability Coefficients

N of Cases = 78,0

N of Items = 19

Alpha = ,9172

B) Örgüt Kültürü

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VKÜLTR20	59,9529	51,9501	,5306	,8894
VKÜLTR21	59,9647	50,9868	,5558	,8883
VKÜLTR22	60,0706	51,8045	,4731	,8911
VKÜLTR23	60,0706	51,1140	,5787	,8877
VKÜLTR24	60,0000	54,1190	,2734	,8970
VKÜLTR25	60,2941	49,7815	,6177	,8859
VKÜLTR26	60,1176	48,7717	,6191	,8858
VKÜLTR27	59,9647	50,2964	,6288	,8858
VKÜLTR28	59,9647	49,4630	,6992	,8832
VKÜLTR29	60,0353	51,2964	,5557	,8884
VKÜLTR30	59,8353	51,1868	,6143	,8868
VKÜLTR31	60,2706	51,3426	,4755	,8912
VKÜLTR32	60,4000	49,7429	,5367	,8893
VKÜLTR33	60,3412	48,6798	,6484	,8845
VKÜLTR34	60,7176	47,8241	,5831	,8883
VKÜLTR35	60,4706	49,7997	,5492	,8886

Reliability Coefficients

N of Cases = 85,0

N of Items = 16

Alpha = ,8945

C) Bilgi Yönetimi

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VSÜREC1	117,5802	157,0216	,5630	,9065
VSÜREC2	117,6543	156,1540	,4839	,9074
VSÜREC3	117,3704	156,7361	,4740	,9076
VSÜREC4	117,4568	154,2262	,5471	,9063
VSÜREC5	117,5309	156,4772	,5015	,9072
VSÜREC6	117,6667	153,9750	,5752	,9059
VSÜREC7	117,4198	155,1966	,5210	,9068
VSÜREC8	117,5432	153,1012	,6078	,9053
VSÜREV9	117,5926	154,5444	,5925	,9057
VSÜREC10	117,1852	158,1278	,4624	,9078
VSÜREC11	117,8395	153,6614	,5402	,9065
VSÜREC12	117,6667	153,3000	,6080	,9053
VSÜREC13	117,3333	156,7750	,5648	,9064
VSÜREC14	117,6173	152,1142	,6905	,9040
VSÜREC15	119,2840	172,0059	-,2124	,9224
VSÜREC16	117,5556	163,4000	,1532	,9125
VSÜREC17	117,3210	157,2207	,5069	,9072
VSÜREC18	117,5802	157,7716	,4890	,9074
VSÜREC19	117,4938	157,1781	,5239	,9069
VSÜREC20	117,8889	149,9250	,5803	,9058
VSÜREC21	117,9136	152,1049	,6159	,9050
VSÜREC22	118,0247	153,0494	,4992	,9074
VSÜREC23	117,4074	156,8444	,5692	,9064
VSÜREC24	117,2099	157,6929	,6124	,9063
VSÜREC25	117,3951	159,2920	,3858	,9089
VSÜREC26	117,0000	159,8250	,5111	,9077
VSÜREC27	117,2963	156,2361	,5568	,9064
VSÜREC28	117,3457	156,2540	,5676	,9063
VSÜREC29	117,4198	158,5216	,4130	,9085
VSÜREC30	117,3086	159,1160	,3537	,9095

Reliability Coefficients

N of Cases = 81,0

N of Items = 30

Alpha = ,9103

EK – 3: FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI

A) Liderlik

Rotated Component Matriks

	Component		
	1	2	3
VLIDER18	,819	3,559E-02	,297
VLIDER17	,794	,225	,146
VLIDER15	,785	,105	,188
VLIDER19	,708	7,680E-02	,154
VLIDER3	,658	,404	-,104
VLIDER13	,606	,438	,302
VLIDER14	,590	,250	,432
VLIDER16	,540	,487	-,321
VLIDER7	1,746E-02	,766	,230
VLIDER6	,286	,761	5,576E-02
VLIDER4	9,439E-02	,670	,514
VLIDER5	7,753E-02	,608	,348
VLIDER1	,254	,602	,191
VLIDER10	,315	,570	,363
VLIDER2	,472	,490	,206
VLIDER9	,329	,262	,704
VLIDER11	-1,80E-03	,146	,679
VLIDER12	,377	,277	,645
VLIDER8	,327	,310	,454

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 8 iterations.

B) Örgüt Kültürü

Rotated Component Matrix

	Component	
	1	2
VKÜLTR27	,744	,222
VKÜLTR23	,727	,161
VKÜLTR29	,648	,217
VKÜLTR22	,640	9,778E-02
VKÜLTR25	,626	,314
VKÜLTR21	,623	,236
VKÜLTR30	,571	,393
VKÜLTR26	,565	,393
VKÜLTR28	,555	,521
VKÜLTR24	,541	-,113
VKÜLTR20	,506	,342
VKÜLTR32	5,868E-02	,836
VKÜLTR33	,200	,827
VKÜLTR31	9,208E-02	,705
VKÜLTR34	,252	,693
VKÜLTR35	,296	,584

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

C) Bilgi Yönetimi

Rotated Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
VSÜREC11	,809	,131	8,323E-02	,195
VSÜREC13	,716	,172	9,307E-02	,231
VSÜREV9	,708	,243	,189	4,194E-02
VSÜREC10	,685	,139	4,478E-02	,113
VSÜREC14	,670	,296	,278	,233
VSÜREC12	,477	,474	,324	-9,39E-02
VSÜREC1	,462	,166	,456	,183
VSÜREC3	7,301E-02	,808	-1,80E-02	,186
VSÜREC5	2,467E-02	,748	,250	-3,82E-03
VSÜREC4	,271	,731	,156	7,605E-03
VSÜREC7	,264	,611	9,886E-02	2,711E-02
VSÜREC8	,348	,601	,169	,104
VSÜREC22	,164	,447	9,944E-02	,414
VSÜREC17	,285	,336	,221	,176
VSÜREC18	6,531E-02	,120	,801	5,379E-02
VSÜREC19	5,085E-02	,168	,728	,170
VSÜREC2	,325	1,504E-02	,659	2,718E-02
VSÜREC21	,188	,182	,596	,458
VSÜREC20	,193	,277	,563	,196
VSÜREC30	,125	3,240E-02	1,595E-03	,824
VSÜREC29	,209	-7,01E-03	9,890E-02	,814
VSÜREC26	,197	4,008E-02	,331	,692
VSÜREC27	-5,50E-02	,288	,511	,576
VSÜREC28	,253	,361	,279	,435

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 7 iterations.

KAYNAKÇA

1. Kitaplar

ABELL, Angela ve Nigel Oxbrow, "People Who Make Knowledge Management Work: CKO, CKT, or KT?", **Knowledge Management Handbook**, Edited by Jay Liebowitz, CRC Press, Washington, D. C., 1999.

AKIN, H. Bahadır, **Yeni Ekonomi**, Çizgi Kitabevi Yayınları, Birinci Basım, Konya, 2001.

BAGOZZI, Richard P., "Measurement in Marketing Research: Basic Principles of Questionnaire Design", **Principles of Marketing Research**, Edited by Richard P. Bagozzi, Basil Blackwell Ltd, 1994.

BAŞ, Türker, **Anket**, Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş., Birinci Baskı, Ankara, Mart 2001.

BECKMAN, Thomas J., "The Current State of Knowledge Management", **Knowledge Management Handbook**, Edited by Jay Liebowitz, CRC Press, Washington, D. C., 1999.

BENNIS, Warren, **Bir Lider Olabilmek**, Birinci Basım, Çev.Utku Teksöz, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999.

BENNIS, Warren, "Liderlerin lideri Olmak", **Geleceği Yeniden Düşünmek**, Sabah Kitapları 46, Sabah Kitapçılık, İstanbul, 1997.

BOZKURT, Veysel, **Enformasyon Toplumu ve Türkiye**, Sistem Yayıncılık: 98. Üçüncü Basım, İstanbul, 2000.

BRIDGES, William, "İş Yapısı Değişken Kuruluşların Yönetimi", **Geleceğin Lideri**, Çev. Hayrettin Tok, Form Yayınları, İstanbul, 2000.

BUKOWITZ, Wendi R. ve Ruth L. Williams, **The Knowledge Management Fieldbook**, Pearson Education, London, 2001.

COLEMAN, David, "Groupware Collaboration and Knowledge Sharing" **Knowledge Management Handbook**, Edited by Jay Liebowitz, CRC Press, Washington, D. C., 1999.

COLLINS, James C. ve Jerry I. Porras, "Şirketinizin Vizyonunu Oluşturmak", **Değişim**, Çev. Meral Tüzel, MESS Yayın No:291, İstanbul, 1999.

DAVENPORT, Thomas H., "Knowledge Management and the Broader Firm: Strategy, Advantage and Performance", **Knowledge Management Handbook**, Edited by Jay Liebowitz, CRC Press, Washington, D. C., 1999.

- DAVENPORT, Thomas H. ve Laurence Prusak, **İş Dünyasında Bilgi Yönetimi**, 1. Basım, Çev. Günhan Günay, Rota Yayınları, İstanbul, 2001.
- DIAMANTOPOULOS, Adamantios ve Bodo B. Schlegelmilch, **Taking the Fear Out of Data Analysis**, The Dryden Press, Harcourt Brace & Company Limited, London, 1997.
- DRUCKER, Peter F., **The New Realities**, Harper & Row Publishers, New York, 1989.
- DRUCKER, Peter F., **Kapitalist Ötesi Toplum**, İnkılap Kitabevi, Çev. Belkıs Çorakçı, İstanbul, 1993.
- DRUCKER, Peter F., “Yeni Örgütün Ortaya Çıkışı”, **Bilgi Yönetimi (Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler)**, MESS yayın No:293, Çev. Gündüz Bulut, İstanbul, 1999.
- DRUCKER, Peter F., **21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**, Epsilon Yayıncılık, 1. Baskı, Çev. İrfan Bahçivangil, Gülenay Gorbun, İstanbul, 1999.
- DURA, Cihan ve Hayriye Atik, **Bilgi Toplumu, Bilgi Ekonomisi ve Türkiye**, Literatür Yayınları: 72, Birinci Basım, İstanbul, 2002.
- ERKAN, Hüsnü, **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, No: 326, 4. Baskı, Ankara, 1998.
- FINDIKÇI, İlhami, **Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme**, Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları: 2, Birinci Basım, İstanbul, 1996.,
- GERSHENFELD, Joel Gutcher ve diğerleri, **Knowledge-Driven Work**, Oxford University Press, Oxford, 1998.
- HAIR, Joseph F. JR, Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham, William C. Black, **Multivariate Data Analysis**, Prentice Hall, New Jersey, 1998.
- HANSEN, Morten T., Nitin Nohria ve Thomas Tierney, “Bilgi Yönetimi Stratejiniz Ne?”, **Örgütsel Öğrenme**, Çev. Nurettin Elhüseyni, MESS Yayın No: 366, İstanbul, 2001.
- HARVEY, Don ve Donald R. Brown, **An Experiential Approach To Organization Development**, Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 1996.
- HELGESEN, Sally, “Aşağıdan Yukarıya Doğru Yönetim”, **Geleceğin Lideri**, Çev. Hayrettin Tok, Form Yayınları, İstanbul, 2000.
- HOLSAPPLE, Clyde W. ve K. D. Joshi, “Knowledge Selection: Concepts, Issues, and Technologies”, **Knowledge Management Handbook**, Edited by Jay Liebowitz, CRC Press, Washington, D. C., 1999a.

- HOOB, Robert de, Gertjan van Heijst, Rob van der Spek, John S. Edwards, Ron Mallis, Bart van der Meij, Robert M. Taylor, "Investigating a Theoretical Framework for Knowledge Management: A Gaming Approach", **Knowledge Management Handbook**, Edited by Jay Liebowitz, CRC Press, Washington, D. C., 1999.
- İSLAMOĞLU, A. Hamdi, **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Beta Yayınları, 1. Bası, İstanbul, Şubat 2002.
- KINNEAR, Paul R. ve Colin D. Gray, **SPSS for Windows Made Simple**, Psychology Pres Ltd, Third Edition, East Sussex, UK, 1999.
- KROGH, Georg Von, Kazuo Ichijo ve Ikujiro Nonaka, **Bilginin Üretimi**, Dışbank Kitapları - 1, 1. Basım, Çev. Günhan Günay, İstanbul, 2002.
- KURTULUŞ, Kemal, **Pazarlama Araştırmaları**, Avcıol Basım – Yayın, Genişletilmiş beşinci baskı, İstanbul, 1996.
- LAUDON, Kenneth C. ve Jane P. Laudon, **Management Information Systems**, Prentice Hall Upper Saddle River, New Jersey, 1998.
- LEVINE, Stuart R. ve Michael A. Crom, **İçinizdeki Lider**, 1. Baskı, Çev. Meltem Erkmen ve Nazlı Uzunali, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1999.
- LI, David H., **Accounting Information Systems: A Control Emphasis**, Richard D. Irwin, INC., Homewood, Illinois, 1983.
- LUTHANS, Fred, **Organizational Behavior**, McGraw-Hill, New Jersey, 1992.
- NONAKA, Ikujiro ve Hirotoka Takeuchi, **The Knowledge – Creating Company**, Oxford University Press, Oxford, 1995.
- NONAKA, Ikujiro, "Bilgi Yaratan Şirket", **Bilgi Yönetimi (Harward Business Review Dergisinden Seçmeler)**, Çev. Gündüz Bulut, MESS Yayın No:293, İstanbul, 1999.
- O'DELL, Carla ve C. Jackson Grayson, Nilly Essaides, **If Only We Knew What We Know The Transfer of Internal Knowledge and Best Practice**, The Free Press, New York, NY, 1998.
- ÖĞÜT, Adem, **Bilgi Çağında Yönetim**, Nobel Yayın Dağıtım, 1. Basım, Ankara, 2001.
- ÖZDAMAR, Kazım, **Paket Programları ile İstatistiksel Veri Analizi - 1**, Kaan Kitabevi, 4. Baskı, Eskişehir, 2002.
- PINCHOT, Gifford, "Çok Liderli Kuruluşlar Oluşturma", **Geleceğin Lideri**, Çev. Hayrettin Tok, Form Yayınları, İstanbul, 2000.

POLLARD, C. William, “Hüzmet Eden Lider” **Geleceğin Lideri**, Çev. Hayrettin Tok, Form Yayınları, İstanbul, 2000.

QUINTAS, Paul, “Managing Knowledge in a New Century”, **Managing Knowledge: An Essential Reader**, Edited by Stephen Little, Paul Quintas ve Tim Ray, The Open University in association with Sage Publications, London, 2000.

ROSEN, Robert H., **İnsan Yönetimi**, Çev. Gündüz Bulut, MESS Yayın No: 260, İstanbul, 1998.

SCHEIN, Edgar H., “Liderlik ve Yapısal Kültür”, **Geleceğin Lideri**, Çev. Hayrettin Tok, Form Yayınları, İstanbul, 2000.

SENA, James A. ve A.B. (Rami) Shani, “Intellectual Capital and Knowledge Creation : Towards an Alternative Framework”, **Knowledge Management Handbook**, Edited by Jay Liebowitz, CRC Press, Washington, D. C., 1999.

SENGE, Peter M., **Beşinci Disiplin**, Çev. Ayşegül İldeniz. Ahmet Doğukan, 1. Baskı, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 1993.

SEVİM, Şerafettin, **Muhasebe Bilgi Sistemi**, Dumlupınar Üniversitesi Yayın No:13, Kütahya, 2003.

SKYRME, David J. ve Debra M. Amidon, **Creating The Knowledge-Based Business**, Business Intelligence Ltd., London, 1997a.

STEWART, A. Thomas, **Entelektüel Sermaye Kuruluşların Yeni Zenginliği**, Kontent Kitap, Çev. Nurettin Elhüseyni, İstanbul, 2000.

TAPSCOTT, Don, **Digital Economy**, McGraw-Hill. New York, 1996.

THOMPSON, Arthur A., Jr. ve A. J. Strickland III, **Strategic Management: Concepts and Cases**, Eighth Edition, Richard D. Irwin, Inc., Chicago, USA, 1995.

TIWANA, Amrit, **Bilginin Yönetimi**, Dışbank Kitapları - 5, 1. Basım, Çev. Elif Özsayar, İstanbul, 2003.

TOFFLER, Alvin, **Üçüncü Dalga**, Altın Kitaplar Yayınevi. 3. Basım, Çev. Ali Seden, İstanbul, 1996.

VON KROGH, George, Ikujiro Nonaka ve Toshihiro Nishiguchi, “Justification in Knowledge Creation: Dominant Logic in Management Discourses”, **Knowledge Creation: A Source of Value**, Macmillan Press Ltd., Great Britain, 2000.

WADSWORTH, Walter J., **Liderlik**, Birinci Baskı, Çev. E. Sabri Yarmalı, Hayat Yayınları, İstanbul, 1999.

WIIG, Karl M., **Knowledge Management: The Central Management Focus for Intelligent-Acting Organizations**, Schema Press, Arlington, TX, USA, 1994.

WORK, John W., “Çeşitli İşgücünün Yönetimi”, **Geleceğin Lideri**, Çev. Hayrettin Tok, Form Yayınları, İstanbul, 2000.

2. Süreli Yayınlar

AKIN, Bahadır, “2000 Yılına Doğru Bilgi Toplumu Üzerine Genel Bir Değerlendirme ve Bilgi Ekonomisinin Özellikleri”, **Verimlilik Dergisi**, 1999/1, s.55-78.

AKTAN, C: Can ve Mehtap Tunç, “Bilgi Toplumu ve Türkiye”, **Yeni Türkiye Dergisi**, Ocak-Şubat 1998, s.118-134.

ANDREWS, Kate M. ve Brian L. Delahaye, “Influences on Knowledge Processes in Organizational Learning: The Psychosocial Filter”, **Journal of Management Studies**, 37:6, September 2000, pp.797-810.

AMISTEAD, Colin, “Knowledge management and process management”, **Journal of Knowledge Management**, Volume 3, Number 1, 1999, pp. 143-154.

ARMBRECHT, F. M. Ross ve diğerleri, “Knowledge Management in Research and Development”, **Research – Technology Management**, July – August 2001, pp. 28-42.

AYYILDIZ, İ. Bülent, “Bilişim Çağı”, **M.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, Yıl:1998, Cilt:XIV, Sayı: 2, s.47-52.

BAGSHAW, Mike, “Why knowledge management is here to stay”, **Industrial and Commercial Training**, Volume 32, Number 5, 2000. pp.179-182.

BAKER Marc and Mike Barker, J. Thorne and M. Dutnell, “Leveraging Human Capital”, **The Journal of Knowledge Management**. Volume 1, Number 1, (September 1997), pp. 63-74

BAKER, J. Howard ve Greg A. Baker, “Leadership. Culture, and Knowledge Management”, **weLEAD Online Magazine**, Vol. 1. Num. 8, September/October 2001.

BALASUBRAMANIAN, P., Kumar Nochur, John C. Henderson ve M. Millie Kwan, “Managing process knowledge for decision support”, **Decision Support Systems**, 27, 1999, pp. 145-162.

BAUER, Richard J. ve Julie R. Dahlquist, “Knowledge and Firm”, **Managerial Finance**, Volume 25, Number 1999, pp. 1-22.

BECKETT, Alan J., Charles E.R. Wainwright ve David Bance, “Knowledge management: strategy or software”, **Management Decision**, 38/9, 2000, pp. 601-606.

BEIJERSE, Roelof P. uit, "Questions in knowledge management: defining and conceptualising a phenomenon", **Journal of Knowledge Management**, Volume 3, Number 2, 1999. pp. 94-109.

BEIJERSE, Roelof P. uit, "Knowledge management in small and medium-sized companies: knowledge management for entrepreneurs", **Journal of Knowledge Management**, Volume 4, Number 2, 2000, pp.162-179.

BENDER, Silke ve Alan Fish, "The transfer of knowledge and the retention of expertise: the continuing need for global assignments", **Journal of Knowledge Management**, Volume 4, Number 2, 2000, pp. 125-137.

BHATT, Ganesh D., "Organizing knowledge in the knowledge development cycle", **Journal of Knowledge Management**, Volume 4, Number 1, 2000, pp.15-26.

BHATT, Ganesh D., "Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people". **Journal of Knowledge Management**, Volume 5, Number 1, 2001, pp. 68-75.

BHATTACHARYA, R., T. M. Devinney ve M. M. Pillutla. "A formal model of trust based on outcomes", **The Academy of Management Review**, Vol. 23, Iss.3, July 1998, pp. 459-473.

BINNEY, Derek, "The knowledge management spectrum-understanding the KM landscape", **Journal of Knowledge Management**, Volume 5, Number 1, 2001, pp. 33-42.

BIXLER, Charles H., "Applying the four pillars of knowledge management", **KMWorld**, Volume 11, Issue 11, January, 2002.

BIXLER, Charles H., "Knowledge Management: practical aspects of implementation", **KMWorld**, Volume 11, Issue 7, July/August 2002.

BLOODGOOD, James M. ve Wm. David Salisbury, "Understanding the influence of organizational change strategies on information technology and knowledge management strategies", **Decision Support Systems**. 31, 2001, pp. 55-69.

BONTIS, Nick, "CKO Wanted – Evangelical skills Necessary: Review of the Chief Knowledge Officer Position", **Knowledge and Process Management**, Volume 8, Number 1, 2001., pp. 29-38.

BONTIS, Nick, "The Rising Star of the Chief Knowledge Officer", **Ivey Business Journal**, March/April 2002, pp.20-25.

BUCKLEY, Peter J. ve Martin J. Carter, "Knowledge Management in Global Technology Markets: Applying Theory Practice", **Long Range Planning**, 33, 2000, pp. 55-71.

BUCH, Kimberly ve David K. Wetzel, "Analyzing and realigning organizational culture", **Leadership & Organization Development Journal**, 22/1, 2001, pp. 40-43.

CAPSHAW, Stacie ve Thomas M. Koulopoulos, "Knowledge Leadership", **DM Review**, May, 1999.

CARNEIRO, Alberto, "How does knowledge management influence innovation and competitiveness?", **Journal of Knowledge Management**, Volume 4, Number 2, 2000, pp. 87-98.

CHAIT, Laurence P., "Creating a successful knowledge management system", **The Journal of Business Strategy**, Volume 20, Issue 2, Mar/Apr 1999, pp. 23-26.

CHASE, Rory L., "The Knowledge-Based Organization: An International Survey", **The Journal of Knowledge Management**, Volume 1, Number 1, September 1997a, pp. 38-49.

CHASE, Rory L., "Knowledge Management Benchmarks", **The Journal of Knowledge Management**, Volume 1, Number 1, September 1997b, pp. 83-92.

CHIEM, Phat X., "Trust Matters", **KM Magazine**, May 2001.

CHONG, Chee Wen, Tony Holden, Paul Wilhelmij ve Ruth A. Schmidt, "Where does knowledge management add value?", **Journal of Intellectual Capital**, Vol.1, No.4, 2000, pp. 366-380.

CIVI, Emin, "Knowledge Management as a competitive asset: a review", **Marketing Intelligence & Planning**, 18/4, 2000, pp. 166-174.

CLARKE, Thomas, "The Knowledge Economy", **Education + Training**, Volume 43, Number 4/5, 2001, pp.189-196.

CLARKE, Thomas ve Christine Rollo, "Corporate initiatives in knowledge management", **Education + Training**, Volume 43, Number 4/5, 2001, pp.206-214.

COOK, Peter, "I heard it through the grapevine: making knowledge management work by learning to share knowledge, skills and experience", **Industrial and Commercial Training**, Volume 31, Number 3, 1999, pp. 101-105.

COWEY, Mike, "Knowledge Economy Fact or Fad?", **Management**, May 2000, pp.54-55.

DARROCH, Jeny ve Rod McNaughton, "Examining the link between knowledge management practices and types of innovation", **Journal of Intellectual Capital**, Vol. 3, No. 3, 2002, pp. 210-222.

DARROCH, Jenny, "Developing A Measure of Knowledge Management Behaviours and Practices", **Journal of Knowledge Management**, Volume:7, Number:5, 2003, 41-54.

DAVENPORT, Tom, "Knowledge Roles: The CKO and Beyond", **CIO Magazine**, April 1, 1996.

DAVENPORT, Thomas H., David W. De Long ve Michael C. Beers, "Successful Knowledge Management Projects", **Sloan Management Review**, Winter 1998, pp. 43-57.

DAVENPORT, Thomas H., Jeanne G. Harris ve Ajay K. Kohli, "How Do They Know: Their Customers So Well", **MIT Sloan Management Review**, Winter 2001, pp. 63-73.

DAVENPORT, Thomas H. ve Sven C. Völpel, "The rise of knowledge towards attention management", **Journal of Knowledge Management**, Volume 5, Number 3, 2001, pp. 212-221.

DAWSON, Ross, "Knowledge capabilities as the focus of organisational development and strategy", **Journal of Knowledge Management**. Volume 4, Number 4, 2000, pp. 320-327.

DE LONG, David W. ve Liam Fahey, "Diagnosing cultural barriers to knowledge management", **Academy of Management Executive**, Vol. 14, No. 4, 2000, pp. 113-127.

DEMAREST, Marc, "Understanding Knowledge Management", **Long Range Planning**, Vol.30, No.3, 1997, pp. 374-385.

DESPRES, Charles ve Daniele Chauvel, "Knowledge Management(s)", **Journal of Knowledge Management**, Volume 3, Number 2, 1999, pp. 110-120.

DETIENNE, Kristen Bell ve Lisa Ann Jackson, "Knowledge Management: Understanding theory and developing strategy", **CR**. Vol.(11)1, 2001, pp. 1-11.

DREW, Stephen, "Building Knowledge Management into Strategy", **Long Range Planning**, Vol.32, No. 1, 1999, pp. 130-136.

DRUCKER, Peter F., İşi Yeniden Düşünmek, **Executive Excellence**, Ağustos 1998, pp.18-19.

DZINKOWSKI Ramona, "The Measurement and Management of Intellectual Capital", **Management Accounting**, Vol: 78, Number: 02, February 2000, pp. 32-36

EARL, Michael J. ve Ian A. Scott, Opinion: What is a Chief Knowledge Officer", **MIT Sloan Management Review**, Winter 1999, pp. 29-38.

EARL, Michael, "Knowledge Management Strategies: Toward a Taxonomy", **Journal of Management Information Systems**, Vol.18, No.1, Summer 2001, pp. 215-233.

EDVINSSON, Leif, "Developing Intellectual Capital at Skandia", **Long Range Planning**, Vol.30, No.3, 1997, pp.366-373.

EGAN, Michele ve John Kim, "Knowledge-Sharing at the World Bank", **Knowledge Management Review**, Volume 3, Issue 3, July/August 2000.

ELANGOVAN, A. R. ve Debra L. Shapiro, "Betrayal of trust in organizations", **The Academy of Management Review**, Vol. 23, Iss. 3, July 1998, pp. 547-567.

ERDOĞAN, B. Zafer ve Michael J. Baker, "Increasing Mail Survey Response Rates from an Industrial Population", **Industrial Marketing Management**, 31, 2002, 65-73.

FAIRHOLM, Matthew R. ve Gil Fairholm, "Leadership amid the constraints of trust", **Leadership & Organization Development Journal**, 21/2, 2000, pp.102-109.

GALLUPE, Brent, "Knowledge Management systems: surveying the landscape", **International Journal of Management Reviews**, Volume 3, Issue 1, March 2001, pp. 61-77.

GOH, Swee, "Managing effective knowledge transfer: an integrative framework and some practice implications", **Journal of Knowledge Management**, Volume 6, Number 1, 2002, pp. 23-30.

GOLD, Andrew H., Arvind Malhotra ve Albert H. Segars, "Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective", **Journal of Management Information Systems**, Vol. 18, N. 1, Summer 2001, pp. 185-214.

GROVER, Varun ve Thomas H. Davenport, "General Perspectives on Knowledge Management: Fostering a Research Agenda", **Journal of Management Information System**, Vol. 18,N. 1, Summer 2001, pp. 5-21.

GUNS, Bob, "The Chief Knowledge Officer's Role: Challenges and Competencies", **Journal of Knowledge Management**, Volume 1, Number 4, June 1998, pp.315-319.

GUPTA, Babita, Lakshmi S. Iyer ve Jay E. Aronson. "Knowledge Management: practices and challenges", **Industrial Management & Data Systems**, 100/1, 2000a, pp17-21.

GUPTA, Babita, Lakshmi S. Iyer ve Jay E. Aronson. "A Study of Knowledge Management Practices using Grounded Theory Approach", **Journal of Scientific and Industrial Research**, v59, n 8-9, 2000b.

GURTEEN, David, "Knowledge, Creativity and Innovation", **Journal of Knowledge Management**, Number 1, September 1998, pp. 5-13.

GURTEEN, David, "Creating a Knowledge Sharing Culture", **Knowledge Management Magazine**, Vol. 2, Issue 5, February 1999.

HARRIS, Richard G., "The Knowledge-based economy: intellectual origins and new economic perspectives", **International Journal of Management Reviews**, Volume 3, Issue 1, March 2001, pp. 21-40.

HAUSCHILD, Susanne, Wolfram Stein ve Thomas Licht, "Creating a Knowledge Culture", **The Mckinsey Quartely**, Number 1, 2001. pp. 74-81.

HERSCHEL, Richard T. Ve Hamid R. Nemati, "Chief Knowledge Officer: Critical Success Factors for Knowledge Management", **Information Strategy: The Executive's Journal**, Summer 2000, pp. 37-45.

HOLSAPPLE, Clyde W. ve K. D. Joshi,, "An investigation of factors that influence the management of knowledge in organizations", **Journal of Strategic Information Systems**, 9, 2000, pp. 235-261.

HOSMER, Larue Tone, "Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics", **The Academy of Management Review**, V. 20, N. 2, April 1995, pp. 379-404.

IFTIKHAR, Zuhair, Inger V. Eriksson, Gary W. Dickson, "Developing an Instrument for Knowledge Management Project Evaluation", **Electronic Journal of Knowledge Management**, Volume 1, Issue 1, 2003, pp.55-66.

JAGER, Martha De, "The KMAT: benchmarking knowledge management", **Library Management**, Volume 20, Number 7, 1999, pp. 367-372.

JOHANNESSEN, Jon-Arild, Bjorn Olsen ve Johan Olaisen, "Aspects of innovation theory based on knowledge-management", **International Journal of Information Management**, 19, 1999, pp. 121-139.

JONES, Gareth R. ve Jennifer M. George, "The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork", **The Academy of Management Review**, Vol. 23, Iss. 3, July 1998, pp. 531-547.

LEE, Ching Chyi ve Jie Yang, "Knowledge Value Chain", **Journal of Management Development**, Vol.19, No: 9, 2000, pp. 783-793.

LEE, Jae-Nam, "The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success", **Information & Management**, 38, 2001, pp. 323-335.

LEITCH, John M. ve Philip W. Rosen, "Knowledge Management, CKO, and CKM: The Keys to Competitive Advantage", **The Manchester Review**, Volume 6, Number 2, 2001, pp. 9-13.

LEWICKI, Rot J., Daniel J. McAllister ve Robert J. Bies, "Trust and distrust: New relationships and relatives", **The Academy of Management Review**, Vol. 23, Iss.3, July 1998, pp. 438-459.

LUBIT, Roy, "The keys to sustainable competitive advantage Tacit knowledge and knowledge management:", **Organizational Dynamics**, Volume 29, Issue 3, 2001, pp. 168-178.

LUEG, Christopher, "Information, knowledge, and networked minds", **Journal of Knowledge Management**, Volume 5, Number 2, 2001, pp. 151-159.

MADSEN, Tommy L., Elaine Mosakowski ve Srilanta Zaheer, The dynamics of knowledge flows: human mobility, knowledge retention and change", **Journal of Knowledge Management**, Volume 6, Number 2, 2002, pp. 164-176.

MAYER, Roger C., James H. Davis ve F. David Schoorman, "An integrative model of organizational trust", **The Academy of Management Review**, Vol. 20, Iss. 3, July 1995, pp. 709-735.

McADAM, Rodney ve Renee Reid, "A comparison of public and private sector perceptions and use of knowledge management", **Journal of European Industrial Training**, 24/6, 2000, pp. 317-329.

McADAM, Rodney ve Renee Reid, "SME and large organization perceptions of knowledge management: comparisons and contrasts", **Journal of Knowledge Management**, Volume 5, Number 3, 2001, pp. 231-241.

McALLISTER, D. J., "Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations", **Academy of Management Journal**, V. 38, N.1, 1995, pp. 24-60.

McDERMOTT, Richard ve Carla O'Dell, "Overcoming cultural barriers to sharing knowledge", **Journal of Knowledge Management**, Volume 5, Number 1, 2001, pp. 76-85.

McELROY, Mark W., "Integrating complexity theory, knowledge management and organizational learning", **Journal of Knowledge Management**, Volume 4, Number 3, 2000, pp. 195-203.

MONTANO, B. Rubenstein, J. Liebowitz, J. Buchwalter, D. McCaw, B. Newman, K. Reebeck, The Knowledge Management Methodology, Team, "A sytems thinking framework for knowledge management", **Decision Support Systems**, 31, (2001), pp.5-16.

MURRAY, Peter, "Knowledge Management as a Sustained Competitive Advantage", **Ivey Business Journal**, Marc/April, 2002, pp.71-76.

- NDLELA, L.T. ve A. S. A. du Toit, "Establishing a knowledge management programme for competitive advantage in an enterprise", **International Journal of Information Management**, 21, 2001, pp. 151-165.
- NEMATİ, Hamid R., "Global Knowledge Management: Exploring A Framework For Research", **Journal of Global Information Technology Management**, Vol. 5, Iss. 3, 2002, pp.1-11.
- NONAKA, Ikujiro, Katsuhiro Umemoto ve Dai Senoo, "From Information Processing to Knowledge Creation: A Paradigm Shift in Business Management", **Technology in Society**, Vol. 18, No. 2, 1996, pp. 203-218.
- NONAKA, Ikujiro, Ryoko Toyama ve Noboru Konno, "SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation", **Long Range Planning**, 33, 2000, pp.5-34.
- NURMI, Raimo, "Knowledge-Intensive Firms", **Business Horizons**, May-June 1998, pp. 26-32.
- NYHAN, Ronald G., "Increasing Affective Organizational Commitment in Public Organizations: The Key of Interpersonal Trust", **Review of Public Personnel Administration**, 19,3, Summer 1999, pp. 58-70.
- O'DELL, Carla ve C. Jackson Grayson, "Knowledge Transfer: Discover Your Value Proposition", **Strategy & Leadership**, March/April, 1999, pp. 11-15.
- O'DELL, Carla, Karl Wiig ve Peggy Odem, "Benchmarking unveils emerging knowledge management strategies", **Benchmarking**, Vol. 6, Iss. 3, 1999, pp.202-209.
- PAN, Shan L. ve Harry Scarbrough, "Knowledge management in practice: An exploratory case study", **Technology Analysis & Strategic Management**, September 1999, pp.359-374.
- PARENT, Michael, R. Brent Gallupe, Wm. David Salisbury ve Jay M. Handelman, "Knowledge creation in focus groups: can group technologies help?", **Information & Management**, 38, 2000, pp.47-48.
- PEREZ, Manuele Perez, Angel Martinez Sanches, M Pilar de Luis Carnicer ve M Jose Vela Jimenez, "Knowledge tasks and teleworking: a taxonomy model of feasibility adoption", **Journal of Knowledge Management**, Volume 6, Number 3, 2002, pp.272-284.
- PETRASH, Gordon, "Dow's Journey to a Knowledge Management Value Management", **European Management Journal**, Vol.14, No. 4, 1996, pp. 365-373.
- PREWIT, Vana, "Leadership development for learning organizations", **Leadership & Organization Development Journal**, 24 / 2, 2003, pp.58-61.

RAVAL, Vasant, "Ethical Behavior in the Knowledge Economy", **Information Strategy, The Executive's Journal**, Spring 2000, pp.45-48.

RUSSELL, Robert F., "The role of values in servant leadership", **Leadership & Organization Development Journal**, 22/2, 2001, pp. 76-83.

SCHEIN, Edgar H., "Three cultures of management: The key to organizational learning", **MIT Sloan Management Review**, 38, 1, 1996a, pp.9-19.

SCHEIN, Edgar H., "Culture: The missing concept in organizatio", **Administrative Science Quartely**, Vol.41, Iss.2, 1996b, pp.229-240.

SCHULZ, Martin ve Lloyd A. Jobe, "Codification and tacitness as knowledge management strategies an empirical exploration", **The Journal of High Technology Management Research**, 12 (2001), pp. 139-165.

SHEARER, Corrinne S., David S. Hames ve Janet B. Runge "How CEO's influence organizational culture following aquisatio", **Leadership & Organization Development Journal**, 22/3, 2001, pp. 105-113.

SKYRME, David J. ve Debra M. Amidon, "Knowledge Agenda", **The Journal of Knowledge Management**, Volume 1, Number 1, September 1997b, pp. 27-37.

SMITH, Elizabeth A., "The role of tacit and explicit knowledge in the workplace", **Journal of Knowledge Management**, Volume 5, Number 2, 2001, pp. 311-321.

SOLIMAN, Fawzy ve Keri Spooner, "Strategies for implementing knowledge management: role of human resource management", **Journal of Knowledge Management**, Volume 4, Number 4, 2000, pp. 37-345.

STANKOSKY, Michael, "A theoretical framework", **KMWorld Special Millenium Issue, KMWorld**, 2000.

STRONG , Kelly ve James Weber, "The myth of trusting culture", **Business and Society**, Vol. 37, Iss. 2, June 1998, pp. 157-184.

WIIG, Karl M., "Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management", **Long Range Planning**, Vol.30, No.3 , 1997a, pp. 399-405.

WIIG, Karl M., "Knowledge Management: An Introduction and Perspective", **The Journal of Knowledge Management**, Volume 1, Number 1, September 1997b, pp. 6-14.

WINCH, Graham ve Eric Schneider, "Managing The Knowledge-Based Organization: The Case Of Architectural Practice", **Journal of Management Studies**, 30:6, November 1993, pp.923-937.

ZACK, Michael H., "Developing a Knowledge Strategy". **California Management Review**, Vol.41, No.3, Spring 1999, pp.125-145.

ZACK, Michael H., "Rethinking the Knowledge-Based Organization", **Sloan Management Review**, Vol.44, No.4, Summer 2003b, pp.67-71.

ZALABAK, Pamela Shockley, Katleen Ellis ve Gaynelle Winograd, "Organizational Trust: What It Means, Why It Matters", **Organization Development Journal**, 18, 4, Winter 2000, pp.35-48.

3. Internet Kaynakları

ALAVI, Maryam, "Knowledge Management and Knowledge Management Systems", 12/19/97, <http://www.rhsmith.umd.edu/is/malavi/icis-97-KMS/sld018.htm>, 07 Şubat 2003.

APQC (American Productivity & Quality Center), "Developing Rewards and Recognition for Knowledge Sharing, September 2001, www.kmadvantage.com/km_articles.htm, (27 Kasım 2002).

BARCLAY, Rebecca O. ve Philip C. Murray, "What is knowledge management?", 2000, www.kmadvantage.com/km_articles.htm, (27 Kasım 2002).

BURK, Mike, "Knowledge Management: Everyone Benefits by Sharing Information", November-December 1999, <http://www.fhwa.dot.gov/km/prart.htm>, (08 Şubat 2003).

DAVENPORT, Thomas H., "Some Principles of Knowledge Management", February 01, 1998, <http://www.bus.utexas.edu/kman/kmprin.htm>, (13 Ocak 2003).

EUROPEAN FOUNDATION, Handbook of Knowledge Society Foresight, European Foundation for Improvement of Living and Working Conditions, 2003, www.eurofound.ie/transversal/foresight/chap2.pdf, (05 Nisan 2004).

FURLONG, Geri, Knowledge Management and the Competitive Edge, KM Research Team, University of Greenwich Business School, 2001, www.gre.uk/schools/business/Dissertation/Recommendations.html, (09 Temmuz 2003).

HASANALI, Farida, "Critical Success Factors of Knowledge Management", September 2002, <http://kmadvantage.com/docs/KMArticles/CriticalSuccessFactorsofKM.pdf>, (26 Kasım 2002).

KNOWLEDGE ASSOCIATES, Global KM Benchmarking Survey, 2002, <http://www.knowledgeassociates.com/ka/kabase.nsf/0/807c262274f0cb5f80256c8b007...>, (10.12.2002).

KNOWLEDGE MANAGEMENT, “Sharing Knowledge – and Other Unnatural Acts”, White Paper, January 2000, <http://kmmag.com/kmmagn2/km200001/departf1.htm>, (11.09.2003).

KPMG Consulting, Knowledge Management Framework Assessment Exercise, 2001, <http://kmsurvey.londonweb.net>, (09.12.2002).

MANASCO, Britton, Leading Firms Develop Knowledge Strategies, October 1996, <http://webcom.com/quantera/Apqc.html>, (29 Ocak 2003).

OECD, The Knowledge-Based Economy, OECD/GD (96), Paris, 1996, www.facepe.pe.gov.br/spin/kbe.pdf, (10 Nisan 2004).

SAYGILI, Şeref, Bilgi Ekonomisine Geçiş Sürecinde Türkiye Ekonomisinin Dünyadaki Konumu, DPT: 2675, Ankara, 2003, <http://ekutup.dpt.gov.tr/ekonomi/tarih/tr/saygilis/bilgieko.pdf> (05 Nisan 2004).

SKYRME, David J., “KM Basics”, 1999, <http://www.skyrme.com/resource/kmbasics.htm>, (20 Ocak 2003).

SKYRME, David J., “Knowledge Management: Approaches and Policies” 15 July 2002, http://www.kmadvantage.com/km_articles.htm, (27 Kasım 2002).

SKYRME, David, “The Global Knowledge Economy and its implications for markets”, 22.08.2002, <http://www.skyrme.com/insights/21gke.htm>, (20 Ocak 2003).

SVEIBY, Karl E., “What is Knowledge Management?”, March 1996, <http://sveiby.konverge.com/articles/KnowledgeManagement.html>, (13 Ocak 2003).

TÜBİTAK, Bilgi Toplumu ve Politikaları Üzerine Bir Değerlendirme (Dünya ve Türkiye), Eylül 2002, www.bilten.metu.edu.tr/Web_2002_v1/tr/docs/dunya_bilgi_toplumu_zirvesi/TUBITAK-Bilgi_Toplumu_Politikaları_Degerlendirmesi.pdf, (05 Nisan 2004).

WIIG, Karl M., “Knowledge Management Strategies”, www.krii.com/strategies.htm, (29 Ocak 2003).

4. Raporlar, Tezler, Bildiriler ve Diğer Kaynaklar

APQC (American Productivity & Quality Center), **Knowledge Management Consortium Benchmarking Study Best-Practice Report**, Houston, Texas, 1999.

ARTHUR ANDERSEN, APQC, **KMAT: Knowledge Management Assessment Tool**, 1996.

BALDANZA, Carolyn ve Michael A. Stankosky, Knowledge Management: An evolutionary architecture toward enterprise engineering. Paper read at International

Council on Systems Engineering (INCOSE), **Mid-Atlantic Regional Conference**, September 15, 1999.

CIBIT Consultants / Educators, **Successful Knowledge Management Strategies, EFQM**, March, 2002.

CONNELLY, Catherine E. ve E. Kevin Kelloway, "Predictors of Employees' Perceptions of Knowledge Sharing Cultures", **Working Paper**, Queen's School of Business, August 2001.

DE FURIA, Guy L., **Facilitator's guide to the interpersonal trust surveys: Pfeiffer & Co.**, 1997

DE LONG, David, **Building Knowledge-Based Organization: How Culture Drives Knowledge Behaviors, Working Paper**, Center for Business Innovation, May 1997.

EUROPEAN KM FORUM:IST-2000-26393, D3-2-KM, **Framework and Guidelines for Human Factors Change Management in KM**, 2001.

EUROPEAN KM FORUM:IST-2000-26393, D2-2-KM. **Assessment Model and Tool**, Fianka Report Month 12, 2000-2002.

HACKETT, Brain, **Beyond Knowledge Management: New Ways to Work and Learn, Research Report 1262-00-RR**, The Conference Board, Inc., New York, NY, 2000.

HOLSAPPLE, Clyde W. ve K. D. Joshi, "Description and Analysis of Existing Knowledge Management Frameworks", **Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference on System Sciences**, 1999b.

INSTITUTE FOR FINANCIAL MANAGEMENT AND RESEARCH, "KM and Human Resources Management", **KnowledgeBoard**. 12 Apr. 2002.

İSO, Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu, **İstanbul Sanayi Odası Dergisi "Özel Sayı"** İstanbul, Ağustos 2003.

KPMG Management Consulting, **Knowledge Management Research Report**, 1998.

KPMG Consulting, **Knowledge Management Research Report**, 1999.

KPMG, **KPMG's European Knowledge Management Survey 2002/2003**, January 2003.

LADD, Darin A. ve Alan R. Heminger, "An Investigation of Organizational Culture Factors That May Influence Knowledge Transfer", **36th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'03)**, 2002.

LEMKEN, Birgit, Helge Kahler ve Markus Rittenbruch, "Sustained Knowledge Management by Organizational Culture", **33rd Hawaii International Conference on System Sciences**, 2000.

MACKINTOSH, Ann, John Kingston ve Ian Filby "Knowledge Management Techniques: Teaching & Dissemination Concepts", **Informatic Research Report EDI-INF-RR-0049**, Division of Informatic, Centre for Intelligent Systems and their Applications, September 1999.

McMURRAY, Adela J. ve David Baxter, "Transferring Knowledge between Supervisors and Managerial Peer Groups: Falling at the trust hurdle", **The Third European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities (OKLC 2002)**, Athens, Greece, April 2002.

PEREIRA, Sandra Leandro, Edson Pinheiro de Lima ve Lucinaldo dos Santos Rodrigues, "The Knowledge Structures Analyzed by the Organizational Dimensios", **Picmet 99, Portland International Conference of Management of Engineering and Technology**, Portland, Oregon- USA, July 25-29, 1999.

RIBIERE, Vincent Michel, Assessing Knowledge Management Initiative Successess as a Function of Organizational Culture, **Doctoral Dissertation**, Engineering Management and Systems Engineering, The George Washington University, Washington, DC, 2000.

SANKUR, Bülent, **İngilizce-Türkçe Ansiklopedik Bilişim Sözlüğü**, Pusula Yayıncılık, İstanbul, Kasım 2002.

WORLD BANK, What is Knowledge Management?, **World Development Report**, Oct. 11, 1998.

ZACK, Michael H., What is a Knowledge-Based Organization, **Working Paper**, No.: 03-004, Institute For Global Innovation Management, Northeastern University, Boston, MA. January 2003a.

DİZİN

A

Açık Bilgi, 17
 Alavi, 44, 46
 Anderson, 78
 APQC, 25, 38, 63, 76, 78, 82, 85, 101,
 105, 110, 112, 119, 120, 121
 Armistead, 49, 50

B

Beckett, 14, 18, 31, 40
 Beijerse, 15, 17, 25, 32, 72, 73, 74
 Benchmarking Araştırması, 74, 75
 Bennis, 83
 Bhatt, 13, 18, 44, 46, 47, 48, 54, 55, 101
 Bilgi, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 13, 14,
 15, 16, 17, 20, 22, 23, 24, 25, 26, 27,
 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37,
 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47,
 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 57, 58, 62,
 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72,
 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 82, 84, 85,
 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95,
 96, 97, 98, 99, 102, 103, 104, 108,
 111, 115, 117, 118, 120, 132, 137,
 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144,
 145, 146, 147, 149, 151, 155, 157,
 158, 161, 162, 163, 165, 168, 171,
 174, 175, 177, 178, 179, 181, 183
 Bilgi Ağları, 50
 Bilgi Çemberi, 44, 45
 Bilgi Dönüşümü, 20
 Bilgi Ekonomisi, 7
 Bilgi Lideri, 88, 91, 149, 151
 Bilgi Müdürü, 85, 91, 95
 Bilgi Tabanlı Organizasyon, 6, 22
 Bilgi Teknolojileri, 4, 6
 Bilgi Toplumu, 2, 6
 Bilgi Türleri, 17, 138, 139
 Bilgi Yönetimi, 24, 27, 28, 31, 33, 34,
 36, 39, 41, 42, 44, 46, 47, 57, 58, 64,
 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74,
 75, 76, 78, 79, 82, 85, 99, 115, 120,

137, 140, 141, 142, 143, 144, 145,
 146, 147, 148, 149, 157, 161, 165,
 168, 175, 183
 Bilgi Yönetimi Avantajları, 33
 Bilgi Yönetimi Değerlendirme Modeli,
 66
 Bilgi Yönetimi Kritik Başarı Faktörleri,
 75, 76
 Bilgi Yönetimi Mimarisi, 57
 Bilgi Yönetimi Programı, 141, 142
 Bilgi Yönetimi Spektrumu, 27, 28
 Bilgi Yönetimi Stratejileri, 36
 Bilgi Yönetimi Süreci, 44, 46, 47, 67,
 120, 157
 Bilgi Yönetimi Teknolojileri, 145
 Bilgi Yönetimi Yararları, 34
 Bilginin Depolanması, 50
 Bilginin Elde Edilmesi, 156, 157, 158
 Bilginin Kullanılması, 157, 158
 Bilginin Paylaşılması, 52, 73, 157, 158
 Bilginin Saklanması, 156, 158
 Bilginin Yaratılması, 47
 Birleştirme, 21, 73
 Bixler, 68, 79, 85, 87
 Bontis, 92, 95, 97
 Buckman Laboratories, 98
 Business Intelligence, 76, 89, 91, 96

C

CEO, 85, 88, 94, 97, 98, 149, 151, 177
 Chase, 23, 32, 33, 35, 38, 43, 80, 81, 82,
 91, 96, 101, 119, 120
 CIBIT, 86, 89, 103
 CKO, 85, 91, 149, 151
 Clarke, 7, 11, 14

D

Darroch, 82, 119, 120, 121, 156, 157,
 174

Davenport, 11, 12, 13, 14, 15, 17, 24,
28, 40, 43, 44, 46, 47, 48, 49, 50, 52,
55, 77, 86, 87, 91, 92, 93, 95, 97,
101, 102, 103, 105, 108, 109
De Furia, 119, 120, 153
De Long, 77, 87, 97, 101, 102, 104,
105, 108, 109
Demarest, 34
Dışsallaştırma, 21, 73
Dow Chemical Company, 40
Drucker, 2, 3, 10, 12, 22, 23, 41, 43

E

Earl, 37, 38, 94, 97
Enformasyon, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 71,
76, 96
Entelektüel Sermaye Yönetimi, 40, 63
Entelektüel Varlık, 40, 60, 61
European KM Forum, 36, 66, 67

F

Ford Motor Company, 98

G

Global Bilgi Yönetimi, 74, 75, 80
Gupta, 26, 79, 101
Güven, 53, 104, 105, 106, 107, 108,
109, 118, 120, 152, 154, 164, 165,
169

H

Hackett, 32, 34, 88, 91, 98, 104, 105,
110
Hewlett-Packard, 100
Hipotezler, 168
Holsapple, 51, 52, 77, 84

I

IBM Entelektüel Sermaye Yönetim
Yapısı, 62

İ

ISO, 115, 118, 172
İçselleştirme, 21, 73
İşletme Stratejisi, 39, 86

K

KMAT, 63, 64, 65, 76, 120
Knowledge Associates, 74, 75, 76, 101,
119, 120, 121
Korelasyon, 159, 161, 162, 165, 166
KPMG, 25, 32, 33, 35, 70, 71, 72, 76,
96, 99, 101, 119, 120, 121
Krough, 18, 19
Kültür, 71, 75, 76, 78, 99, 102
Küreselleşme, 7

L

Lider, 83, 95
Liderlik, 63, 64, 68, 76, 78, 82, 84, 85,
87, 96, 117, 120, 147, 148, 150, 159,
161, 167, 168, 174, 175, 177

M

Mackintosh, 31
Müşteri Odaklı Bilgi, 39

N

Nemati, 79, 80, 92, 93, 101
Nonaka, 2, 17, 18, 19, 20, 48, 49, 88,
101

O

OKMM, 63, 85

Ö

Ödül ve Takdir Sistemi, 109, 152, 154
Öğrenme, 28, 70, 76
Ölçme, 76
Örgüt Kültürü, 120, 147, 153, 165, 168,
175
Örgütsel Güven, 120

Örgütsel İklim, 101
Örtülü Bilgi, 18

P

Price Waterhouse Üç Seviyeli Yapısı,
62

S

Sanayi Toplumu, 6
Schein, 83, 99, 100
Skandia Değer Planı, 40
Skyrme, 7, 10, 22, 23, 25, 32, 33, 35,
43, 44, 45, 57, 59, 60, 62, 63, 76, 81,
82, 85, 88, 89, 90, 91, 96, 98, 101,
110, 111, 119, 120
Sosyalleştirme, 19, 73
SPSS, 124
Stankosky, 68, 70, 76, 79, 85, 101
Strateji, 37, 71, 75, 76, 117, 132, 149,
151, 160, 161, 168
Strateji ve Vizyon, 149, 151
Sürtünmeler, 104
Sveiby, 24

T

The Skandia Navigator, 40, 59, 60
Toffler, 2

Ü

Üst Yönetimin Desteği, 96, 148, 151

V

Veri, 11, 15, 16, 17, 28, 29, 51, 145,
146, 174
Vizyon, 86, 87, 88, 95, 161, 178

W

Wiig, 14, 24, 26, 27, 38, 57, 58, 78, 87,
97

Y

Yenilik, 28, 38, 40, 46, 54, 96, 111

Z

Zack, 22, 23, 24, 37, 38