

T.C.

GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETMELERDE  
BİLGİ YÖNETİMİ

146316

Jülide KOÇAK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

STRATEJİ BİLİMİ ANABİLİM DALI

146316

TEZ DANIŞMANI

Prof.Dr. Salih AYNURAL

GEBZE

2004



Jülide KOÇAK'ın Yüksek Lisans tez çalışması, G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 07.06.2004... tarih ve 2004/15... sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından Strateji Bilimi Anabilim Dalı'nda YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRI

ÜYE

( Tez Danışmanı )

: Prof.Dr. Salih AYNURAL (G.Y.T.E.)

ÜYE

: Doç.Dr. Lütfihak ALPKAN (G.Y.T.E.)

ÜYE

: Doç.Dr. Ali E. AKGÜN (G.Y.T.E.)

ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 28.06.2004... tarih ve 2004/17... sayılı kararı.



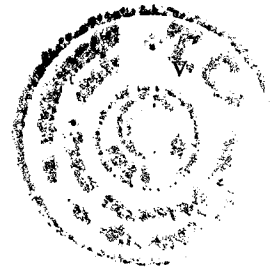


## ÖZET

Küçük ve Orta Boy İşletmeler ( KOBİ' ler ) bütün ülkelerin ekonomik yapılarında önemli bir yere sahiptirler. Artan rekabet karşısında KOBİ' lerin ayakta kalabilmeleri, onların Bilgi Yönetimi kabiliyetine bağlıdır.

Bilgi yönetimi bilgiyi; elde etme, depolama, paylaşma ve bilgi seviyesini yükseltme sürecidir. Bireye veya organizasyona her türlü tecrübeyi kazandıracak, onlar arasında ilişki oluşturacak ve iş süreçlerine değer katacak her türlü faaliyet bilgidir. Ve bu bilgi organizasyonlar için başarının temelidir.

Bu çalışma, bilgi ve iletişim teknolojilerinin ekonomi ve iş alanında kullanılması ile doğan ve bir bilgi çağı kavramı olan Bilgi Yönetimi' nin tanımını, sürecini ve uygulama basamaklarını irdelemektedir.



## SUMMARY

Small and Medium Sized Enterprises ( SMEs ) are having an important role in all countries economic structure. The ability of SMEs to survive in a harsh competitive environment is closely tied to their knowledge management.

Knowledge management is a process of capturing, storing, sharing and leveraging knowledge. Every activity, which will give all kind of experiments to individual or organization, which will make a relationship between an organization and an individual, which will add value to business processes, is knowledge. And this knowledge is a base of success for organizations.

The definition, process and application phases of knowledge management which is an information age concept that has occurred as the result of using information and communication technologies in the world of economy and business are given in this thesis.



## TEŞEKKÜR

Yüksek lisans öğrenimim boyunca ve tez çalışmasının her aşamasında beni destekleyen ve katkıda bulunan hocam ve tez danışmanım Sayın Prof.Dr.Salih AYNURAL'a, her zaman fikir, görüş ve yardımlarını esirgemeyen hocam Sayın Yrd.Doç.Dr.Halit KESKİN'e, ayrıca her zaman desteğini hissettiğim hocam Sayın Doç.Dr.Adnan CEYLAN'a, jüri üyelerim Sayın Doç.Dr.Lütfihak ALPKAN ve Sayın Doç.Dr.Ali E. AKGÜN'e ve üzerimde emeği olan tüm hocalarıma teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Anket çalışmalarında gerekli ilgiyi gösteren tüm KOBİ sahip ve yöneticilerine, bu anketlerin değerlendirilmesi için SPSS paket programının kullanılmasında bana yardımcı olan Sayın Araş.Gör. Ayşe GÜNSEL'e teşekkürlerimi sunarım.

Beni bugünlere getiren ve her zaman maddi ve manevi yardımlarını esirgemeyen annem Hanife KOÇAK ve babam Hüseyin KOÇAK'a, tüm hayatım boyunca desteğini hissettiğim kardeşim İsmet KOÇAK'a, beni sürekli anlayışla karşılayan can arkadaşım Ferid HASANZADE'ye ve yardımlarını hiçbir zaman unutamayacağım KAPLAN Ailesi'ne minnettarlığımı ve özel teşekkürlerimi sunarım.

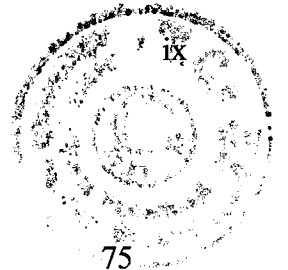


# İÇİNDEKİLER DİZİNİ

	<u>SAYFA</u>
ÖZET	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	vii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ	xii
TABLolar DİZİNİ	xiii
1. GİRİŞ	1
2. KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETMELER	3
2.1. KOBİ'lerin Tanımı	4
2.1.1. KOBİ'lerin Tanımında Kullanılan Kriterler	4
2.1.2. Bazı Örnek KOBİ Tanımları	8
2.1.2.1. AB' de KOBİ Tanımı	8
2.1.2.2. Türkiye' de KOBİ Tanımı	10
2.2. KOBİ'lerin Ekonomideki Yeri, Önemi Ve Özellikleri	12
2.3. KOBİ'lerin Güçlü Ve Zayıf Yönleri	14
2.3.1. KOBİ'lerin Güçlü Yönleri	14
2.3.2. KOBİ'lerin Zayıf Yönleri	15



2.4. KOBİ' lerin Karşılaştıkları Sorunlar	16
2.5. KOBİ' ler İçin Çözüm Önerileri	19
2.5.1. Mesleki Teknik Eğitim	19
2.5.2. Teknoloji Üretimi	21
2.5.3. İstikrar ( Siyasal ) Kültürü	22
2.6. KOBİ' lere Yönelik Finansal Destek ve Yardımlar	23
<b>3. BİLGİ YÖNETİMİ</b>	<b>25</b>
3.1. Bilgi Yönetimi Neden Önemlidir?	26
3.1.1. Bilgi Ekonomisinin Gelişimi	26
3.1.1.1. Bilgi Ekonomisinin Özellikleri	33
3.1.2. Bilgi Toplumuna Geçiş	34
3.1.2.1. Bilgi Toplumunun Tanımı	39
3.1.3. Bilgi Organizasyonlarına Geçiş	40
3.1.3.1. Öğrenen Organizasyonlar	45
3.1.4. Bilgi Yönetimine Geçiş	52
3.1.5. Bilgi Yönetiminin Etkileri ve Sonuçları	53
3.2. Bilgi Yönetimi Nedir?	55
3.2.1. Bilgi Dönüşümleri	56
3.2.2. Bilgi Türleri	62
3.2.2.1. Kaynağına Göre Bilgi Türleri	62
3.2.2.2. Niteliğine Göre Bilgi Türleri	67
3.2.2.3. Düzenlenme ve Kullanma Tazına Göre Bilgi Türleri	69
3.2.3. Bilgi Varlıkları ve Bilgi Varlıklarını Elde Etme Stratejileri	70
3.2.3.1. Bilgi ve Becerilerin Satın Alınması	73
3.2.3.2. Bilgi ve Becerilerin Kiralanması	74
3.2.3.3. Organizasyonların Bilgi ve Becerilerini Kendileri Geliştirmeleri	75



3.2.4. Bilgi Yönetimin Tanımı ve Önemi	75
3.2.5. Bilgi Yönetimi Modeli	77
3.2.5.1. Bilgi Yönetimi ve Diğer Kavramsal Modeller	79
3.2.5.1.1. Kavramsal Bilgi Yönetimi Modeli	82
3.2.6. Bilgi Yönetimi Prosesi	85
3.2.6.1. Bilgi Edinimi	87
3.2.6.2. Bilginin Depolanması	88
3.2.6.3. Bilginin Dağıtılması	89
3.2.6.4. Bilginin Yorumu	90
3.2.6.5. Bilginin Uygulanması	90
3.2.7. Bilgi Yönetim Prosesinin Temel Unsurları	92
3.3. Uygulamada Bilgi Yönetimi	94
3.3.1. Operasyonel ve Stratejik Bilgi Yönetimi	95
3.3.2. Bilgi Yönetiminin Uygulanması	96
3.3.2.1. Bilgi Yönetiminin Uygulanmasına İlişkin Model	98
3.3.2.2. Bilgi Yönetiminin Uygulanmasına İlişkin Strateji	99
3.3.3. Bilgi Takımını Oluşturmak	100
3.3.3.1. Bilgi Yöneticisi ( CKO )	100
3.3.3.2. Bilgi Çalışanları	103
3.4. Bilgi Yönetiminde Başarı	104
3.4.1. Bilgi Yönetiminin Beş Ana Faaliyette Başarısı	105
3.4.2. Bilgi Yönetiminde Karşılaşılan Zorluklar	108
3.5. Bilgi Yönetiminin KOBİ' lerde Uygulanma Olanakları	110
3.5.1. KOBİ' lerin Bilgiye Ulaşma Yolları	110
4. GEBZE VE KOCAELİ CİVARINDA FAALİYET GÖSTEREN KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETMELERDE BİLGİ YÖNETİMİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA	112





4.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi	112
4.1.1. Araştırmanın Amacı	112
4.1.2. Araştırmanın Kapsamı	113
4.1.3. Araştırmanın Yöntemi	114
4.2. Araştırma Bulguları	115
4.2.1. Araştırmaya Katılanların Demografik ve Diğer Özellikleri	115
4.2.2. Veri Analizinde Kullanılan Gruplandırılmış Değişkenler	118
4.2.3. Araştırma Modeli ve Hipotezler	119
4.2.4. Faktör Analizi	121
4.2.5. Korelasyon Analizi	123
4.2.6. Regresyon Analizi Tabloları	124
4.3. Araştırmanın Sonucu	126
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	128
KAYNAKLAR	131
ÖZGEÇMİŞ	



## KISALTMALAR DİZİNİ

<b>KOBİ</b>	: Küçük ve Orta Boy ( Ölçekli ) İşletme
<b>OECD</b>	: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (Organization for Economic Co- Operation and Development)
<b>KOSGEB</b>	: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
<b>TOSYÖV</b>	: Türkiye Orta Ölçekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticiler Vakfı Ticaret ve Sanayi Odaları
<b>TÜBİTAK</b>	: Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu
<b>İGEME</b>	: İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi
<b>MPM</b>	: Milli Prodüktivite Merkezi
<b>GOSB</b>	: Gebze Organize Sanayi Bölgesi
<b>AB</b>	: Avrupa Birliği
<b>MTE</b>	: Mesleki Teknik Eğitim
<b>GSYİH</b>	: Gayri Safi Yurt İçi Hasıla
<b>AR-GE</b>	: Araştırma ve Geliştirme
<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>ARPA</b>	: Advanced Research Projects Agency Network
<b>TV</b>	: Televizyon
<b>PC</b>	: Kişisel Bilgisayar ( Personal Computer )
<b>IQ</b>	: Intelligence Quotient
<b>CİO</b>	: Enformasyon Yöneticisi ( Chief Information Officer )
<b>CKO</b>	: Bilgi Yöneticisi
<b>MIS</b>	: Bilgi Sistemleri Yöneticisi
<b>CEO</b>	: İcra Kurulu Başkanı
<b>ET</b>	: Enformasyon Teknolojileri
<b>IBM</b>	: International Business Machines
<b>DİE</b>	: Devlet İstatistik Enstitüsü



## ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>ŞEKİL</u>	<u>SAYFA</u>
3.1. Shumpeter'in Endüstri (Teknoloji) Dalga Hızlarının Süreleri ve Sektörel Özellikleri	27
3.2. Doğrusal ve Basamaklı Toplumsal Gelişme Seyri	35
3.3. Değişen Organizasyon Yapısı	42
3.4. Bilgi Organizasyonu Olma Yolculuğu	45
3.5. Öğrenen Organizasyonun Alt Sistemleri	49
3.6. İnsan Kynakları Maksimizasyonu	50
3.7. Öğrenen Organizasyon ve Bilgi Yönetimi Arasındaki İlişki	51
3.8. Veri, Enformasyon ve Bilgi Arasındaki İlişki	61
3.9. İnsan Beyninde Enformasyon Edinimi ve Bilgi Üretimi Modeli	61
3.10. Veri, Enformasyon, Bilgi ve Akıl Arasındaki İlişki	62
3.11. Açık ve Örtülü Bilgi	63
3.12. Nonaka ve Takeuchi'nin Dört Bilgi Dönüşüm Modu	64
3.13. Organizasyonel Bilginin Yaratılma Süreci	66
3.14. Bilgi Akış Şeması	69
3.15. Bilgi Değer Zinciri	78
3.16. Birey ve Takım Arasındaki İlişki	80
3.17. Yeniden Yapılanma Aşamaları	81
3.18. Kavramsal Bilgi Yönetim Modeli	82
3.19. Demarest'in Bilgi Yönetimi Modeli	85
3.20. Bilgi Yönetim Prosesi	91
3.21. Operasyonel ve Stratejik Bilgi Yönetimi	96
3.22. Bilgi Yönetiminin Bileşenleri	99
4.1. KOBİ'lerde Bilgi Yönetimi İle İlgili Model	120
4.2. Bilgi Yönetimi Modeli	125

## TABLolar DİZİNİ

<u>TABLO</u>	<u>SAYFA</u>
2.1. AB'de KOBİ'lerin Sayısal Dağılımı	9
3.1. Global Ölçekte Faaliyet Gösteren İşletmelerin Bilgiye Dayalı Stratejik Değerleri	30
3.2. Sanayi ve Bilgi Toplumların Karşılaştırılması	36
3.3. Bilgi Kavramının Değişen Anlamı	40
3.4. Geleneksel ve Yeni Organizasyonların Karşılaştırılması	43
3.5. Geleneksel ve Öğrenen Organizasyonların Karşılaştırılması	48
3.6. Bilgi Vrliklarının Dört Çeşidi	71
3.7. Bilgi Yönetimi Araçlarının Örnekleri	83
4.1. Cinsiyet Dağılımı	116
4.2. Yaş Dağılımı	116
4.3. Eğitim Seviyesi	116
4.4. Çalışanların Firmadaki Pozisyonu	117
4.5. Çalışanların Firmadaki Kıdemi	117
4.6. Firmanın Kuruluşu	117
4.7. Firma Büyüklüğü	118
4.8. Değişkenlerin Alfa Güvenirliği	118
4.9. Faktör Analizi	122
4.10. Korelasyon Analizi	123
4.11. Bilgi edinimi, bilginin depolanması, bilginin yayılması ile bilginin yorumu arasındaki regresyon modeli	124
4.12. Bilgi edinimi, bilginin depolanması, bilginin yayılması, bilginin yorumu ile bilginin uygulanması arasındaki regresyon modeli	124

# 1. GİRİŞ

Yaşadığımız dünya son yıllarda ciddi değişim ve dönüşümlere tanıklık etmektedir. Gerek uluslar arası ilişkilerde, gerekse günlük yaşamımızda bu değişmelerin etkisi belirgin bir şekilde görülmektedir. Küreselleşme olarak adlandırdığımız bu olgu, ülkelerin ve ulusların yanı sıra bunların ayrılmaz bir parçası durumunda olan organizasyonları da varlıklarını sürdürebilmeleri için sıkı bir rekabet ile karşı karşıya getirmektedir. Bu rekabet ortamında işletmeler, değişimlere tepki göstermek ve beklenmedik fırsatlardan yararlanabilmek için hızlı ve doğru karar vermek durumundadır. Bu karar sürecinde dengeyi sağlayan en önemli unsur ise bilgidir. Artan piyasa rekabeti ve hızlı gelişen teknolojik durumlarda; istikrarlı bir biçimde yeni bilgi yaratan, bu bilgiyi organizasyonun her yerine geniş ölçüde yayan, yeni teknoloji ve ürünleri hızla kullanan işletmeler başarılı olacaktır. Ayrıca bilginin önemli rekabet silahı olması bir çok araştırmacı ve uygulamacıyı, örgütsel bilginin en etkin şekilde nasıl kullanabileceğine ve yönetilebileceğine yönelik çalışmalara yöneltmiştir. Başka bir deyişle bilgi, “Bilgi Yönetim” sürecinin, yönetim literatüründe ve uygulamalarında kritik bir önem kazanmasına neden olmuştur. Bilgi yönetimi- genel olarak- bilgiyi yaratmak, elde tutmak, paylaşmak ve geliştirmek için kullanılacak yeni radikal yollar olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca, bilgi yönetimi işletmeler açısından ortaya çıkan farklılaşmanın temel kaynağını da oluşturmaktadır.

Yaşanan yoğun rekabet şartları, ekonominin temel dinamikleri olan KOBİ’leri de oldukça etkilediği açıktır. Bu yüzden onların bu şiddetli rekabetten kazançlı çıkmaları, çağın gerektirdiği bilgilerle ve uygulamalarla donanmaları ile elde edilebilir. Bu çerçevede KOBİ sahip ve yöneticilerinin bilgi yönetimi uygulamaları hakkında bilgilendirilmesi önemlidir.

Bu çalışma, giriş ve sonuç bölümleri dahil beş bölümden oluşmaktadır. Çalışma giriş bölümü ile başlamakta ve KOBİ’lere ilişkin genel bir değerlendirme yapılarak devam etmektedir. Üçüncü bölümde ise bilgi yönetimi ile ilgili geniş bir bilgi verilmektedir. Çünkü bu çalışma, oldukça yeni bir işletme süreci olan bilgi yönetiminin KOBİ’ler açısından iyi bir şekilde anlaşılmasını ve aynı zamanda doğru

bir biçimde uygulanmasını amaçlamaktadır. Ayrıca gelecek nesiller için bir ön araştırma niteliği taşıması ve onlara çalışmalarında ışık tutmasını hedeflemektedir. Çünkü bilgi paylaşıldıkça değer kazanır ve çoğalır.

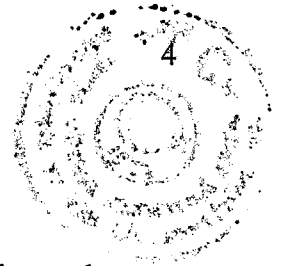
Çalışmanın dördüncü bölümünde, Kocaeli ve Gebze civarında faaliyet gösteren KOBİ'lerde, bilgi yönetimine ilişkin bir araştırmaya yer verilmektedir. Çalışma, konuya ilişkin değerlendirmenin yapılması ve önerilerinin verilmesi ile son bulmaktadır.



## 2. KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETMELER

Dünya ekonomisindeki son gelişme ve değişimler, bir ülkenin ekonomisinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin ekonomik kalkınma sürecinin temel dinamiğini oluşturduğunu ortaya koymuştur. Günümüzde evrenselleşen piyasa ekonomisinin gerektirdiği rekabet ortamını oluşturmanın temel aracı KOBİ' lerdir. Ayrıca ölçeklerinin esnekliği nedeniyle değişime ve yeniliklere uyum kabiliyeti yüksek olan bu işletmeler, aynı zamanda yarattıkları yüksek istihdam seviyesi nedeniyle de toplumsal düzenin teminatıdır. Sahip oldukları avantajlar yanında yapılan çalışmalar yardımıyla ekonomik potansiyelleri maksimum düzeyde kullanarak genel ekonomiye daha fazla katkıda bulunmaları sağlanmaktadır. Bu yüzden, ekonominin yapısı içerisinde, büyük ve küçük işletmelerin birlikte yaşama şansı olduğu unutulmamalıdır. Bazılarına göre, büyük işletmeler zamanla küçük işletmeleri yok edecektir. Halbuki, KOBİ' lerin bazılarının kendilerini büyük işletmelere karşı muhafaza edebildikleri, bazılarının da, büyük işletmelerin faaliyetlerini tamamlayarak hayatlarını sürdürdükleri gözle görülür bir gerçektir.

KOBİ' lere gerekli yardım ve desteğin sağlanabilmesi için, öncelikle KOBİ tanımının yapılması gerekmektedir. Yanlış bir tanımın yapılması, yapılacak yardımların KOBİ' lere ulaşmasını önleyecektir. KOBİ tanımının önemi, devlet tarafından yapılacak yardımların gerçek sahibine ulaşmasını sağlamaktır. Bu nedenle, bu bölümde öncelikle KOBİ tanımının yapılması gerekliliği üzerinde durularak, KOBİ' lerin tanımında kullanılan kriterler ayrıntılı olarak açıklanacaktır. Daha sonra, bazı örnek KOBİ tanımlarına yer verilerek, KOBİ' lerin ekonomideki yerlerinden, güçlü ve zayıf yönlerinden bahsedilecektir. Son olarak da, KOBİ' lerin karşılaştıkları sorunlar ve bunlar için çözüm önerileri ve KOBİ' lere yönelik finansal destek ve yardımlar açıklanacaktır.



## 2.1. KOBİ' lerin Tanımı

KOBİ' ler, kitle üretiminin elverişli olmadığı ve üretim biriminin ya da satış miktarının çok küçük olduğu sektörlerde, en etkin işletme biçimidir. KOBİ' lerin tanımlarında çok şaşırtıcı sonuçlar çıkmaktadır. Bu durum özellikle KOBİ tanımları için seçilen kıstaslardan kaynaklanmaktadır. Bu kıstaslar; ciro, katma değer, işletme büyüklüğü gibi ölçütlerdir. ( Yılmaz, 2000, s. 142 )

Bu yüzden KOBİ' ler için evrensel ve kesin bir tanım yapma olanağı bulunmamaktadır. Küçük ve orta ölçekli işletme terimi hukuki olmaktan çok ekonomik bir anlam taşımakta ve bu anlam ülkelerin ekonomik yapılarına göre değişiklik gösterdiği gibi, aynı ülke içinde bölgeden bölgeye, sektörden sektöre de farklılık gösterebilmektedir. Orta ölçekli işletmelerle ilgili tanımlamaların oldukça sınırlı olduğu ve bunların nerede başlayıp nerede bittiği pek belli olmamaktadır. (Demirdögen, 1996, s.2 )

En önemli tanım sorunu KOBİ' lerin imalat ağırlıklı olmaları nedeniyle, tanımda imalat kriterlerine göre hareket edilmesidir. Halbuki KOBİ tanımlarında işletmenin içinde bulunduğu sektördeki rakiplerine göre rekabet gücünü belirleyen makine parkı, teknoloji düzeyi ve pazar payı gibi diğer ölçütlerin de olması gerekir. Geliştirilecek KOBİ tanımı mutlaka işletmelerin piyasadaki rekabet gücüne dayandırılmalıdır. Ayrıca kullanılan kriterler de göz önünde bulundurulmalıdır.

### 2.1.1. KOBİ' lerin Tanımında Kullanılan Kriterler

Sınıflama ve ortak bir KOBİ tanımı yapılmasında kullanılan kriterlerin nicelik ve nitelik yönünden ayırımı aşağıda verilmiştir.

- **Nicelik ( Kantitatif ) yönünden tanımlama kriterleri:** ( Oktav, 1990, s. 2 )

- İşçi sayısı





- Sermaye
- Aktifler toplamı
- Kar
- Toplam çevirici güç miktarı
- Enerji kullanımı
- Ciro ( satış hasılatı )
- Makine parkı
- Kapasite

Kimi araştırmacılar tarafından “teknik ölçüler” biçiminde tanımlanan kantitatif ölçülerin içerisinde, en kolay saptanabilen olması nedeniyle, çalıştırılan işçi sayısı en çok kullanılan durumundadır.

Bu yüzden işletmeleri istihdam edilen kişi sayısına, yönetim ve mülkiyete göre gruplandırmak mümkündür. İstihdam edilen kişi sayısına göre:

- a) Mikro firmalar ( 2- 3 kişi )
- b) Çok küçük firmalar ( 3- 20 kişi )
- c) Küçük firmalar ( 20- 50 kişi )
- d) Orta firmalar ( 50- 200 kişi )

( a ) ve ( b ) grubunda yer alan firmaların genellikle geleneksel sektörlerde yaygın olduğu düşünülse de, ( c ) ve ( d )’ de yer alan firmalar son derece yüksek teknolojiyi gerektiren özel sanayi mallarının üretiminde de faaliyet gösterdikleri orta

ölçekli firmalar bu gruplara dahil olmakla beraber, bazılarının modern ağıllardaki büyük firma özelliklerine de sahip oldukları bilinmektedir. ( Oktav, 1990, s. 17-18)



Bununla beraber, çalışan işçi sayısı da dahil olmak üzere, yukarıda sözü edilen ölçülerin her birisinin tek başına işletme büyüklüğünü belirlemede sağlıklı bir ölçüt oluşturabilmesi oldukça güçtür. Bu nedenle, kombine bir büyüklük ölçüsü oluşturulmasının daha geçerli bir yöntem olacağı söylenebilir.

• **Nitelik ( Kalitatif ) yönünden tanımlama kriterleri:** ( Oktav, 1990, s. 3 )

Niceliksel ölçülerin yanı sıra niteliksel ölçülerin de işletmelerin büyüklüklerini belirlemede kullanıldıkları görülür. Bu ölçütler aşağıdaki biçimde özetlenebilir:

- Girişimcinin işletmede fiilen çalışması,
- İş bölümü ve uzmanlaşma derecesi,
- Sermayenin sınırlı oluşu, finansal yetersizliği,
- Yönetim tekniklerinin uygulanmaması ve yetersizliği,
- İşletme sahipliliği ve yöneticiliğin aynı kişide ve/ veya kişilerde toplandığı bağımsız bir yönetim,
- Finansman ihtiyacının sermaye piyasası kaynaklarından sağlanmasının güç veya tamamen imkansız olması,
- Sınırlı pazar payı ve pazarda görece daha az etkinlik,
- Mali bağımsızlık.

D. Steingoff, yukarıda konu edilen niteliklerden en az ikisine sahip bulunan işletmelerin küçük işletme olarak kabul edilmeleri gerektiği görüşündedir.



İşletmelerin niteliksel ölçütler içerisinde büyüklüklerinin belirlenmesi konusunda E. Saver daha değişik bir yaklaşımda bulunarak, bu konuda asıl tutulması gereken kriterleri aşağıdaki biçimde özetlemektedir: ( Arslan, 2000, s. 50 )

- Birim yönetim fonksiyonlarında uzmanlaşma ( işletme mülkiyeti ile yönetimin ayrılması ),
- Yönetim kademesiyle; işçi, müşteri, kredi verenler ve işletme sahipleri arasındaki ilişkiler,
- Gerekli krediyi sağlayabilme olanakları,
- İşletmenin tedarik ve satış çalışmalarında sahip bulunduğu pazarlık gücü,
- Yerel toplumda, tedarik ve satış konularındaki ilişkiler,
- Üretimde sermaye ve emek faktörlerinin payları.

Yukarıda belirtilen ölçütlerin sınırları ülkeler arasında değişiklik göstermektedir. Ayrıca, KOBİ' ler yine nitel ölçütler esas alınmak suretiyle:

a) Geleneksel küçük sanayi işletmeleri,

b) Modern küçük sanayi işletmeleri, şeklinde ikili bir sınıflandırmaya tabi tutulabilirler.

Geleneksel küçük sanayi işletmeleri tanımı, daha ziyade gelişmekte olan ülkelerdeki küçük sanayiye karakterize etmektedir. Modern küçük sanayi işletmeler tanımı ise daha çok gelişmiş ülkeler için kullanılmaktadır. ( Müftüoğlu, 1998, s. 15 )

## 2.1.2. Bazı Örnek KOBİ Tanımları

### 2.1.2.1. Avrupa Birliği' nde KOBİ Tanımı

KOBİ' ler Avrupa Birliği' nde ve OECD' de farklı kıstaslara göre tanımlanmaktadır. Bu kıstaslara göre: ( Çolakoğlu, 2002, s. 6 )

- Orta büyüklükteki işletmeler;
  - 250 kişiden az işçi çalıştıran,
  - Yıllık satış cirosu 40 milyon Euro' yu geçmeyen veya arsa ve bina hariç mevcut sabit sermaye tutarı, bilanço net değeri itibariyle 27 milyon Euro' yu geçmeyen,
  - “Bağımsızlık” kriterine uygun olan, işletmelerdir.
- Küçük işletmeler ise;
  - 50 kişiden az işçi çalıştıran,
  - Yıllık satış cirosu 7 milyon Euro' yu geçmeyen veya arsa ve bina hariç mevcut sabit sermaye tutarı, bilanço net değeri itibariyle 5 milyon Euro' yu geçmeyen,
  - “Bağımsızlık” kriterine uygun olan, işletmelerdir.

“Bağımsızlık” kriterine uygun olan işletmeler; sermayesinin ya da hisse senetlerinin % 25 veya daha fazlası bir işletme tarafından üstlenilmemiş olan veya sermayesi, “küçük ve orta büyüklükteki işletme” tanımı dışındaki işletmelerden meydana gelmemiş olan işletmelerdir.

● Mikro işletmeler; - küçük ve orta büyüklükteki işletmelerden ayırmak gerektiğinde, - 10' dan az işçi çalıştıran işletmeler olarak tanımlanırlar.

İstihdam edilen işçi sayısına göre: İtalya' da 500'den az işçi çalıştıran işletmeler KOBİ olarak tanımlanmaktadır. Yine işçi sayısı ele alındığında; Belçika' da 50' den, Hollanda' da 10' dan fazla işçi çalıştırmayan, Fransa' da ise genel olarak 10- 50 arasında işçi çalıştıran işletmeler küçük ve orta ölçekli işletmeler olarak tanımlanmıştır. ( Arslan, 2000, s. 50 )

Bu tanımlar verildikten sonra Avrupa Birliği' nde KOBİ yapısı şu şekilde gösterilebilir: (Çolakoğlu, 2002, s. 7 )

- Toplam işletme sayısı: 16. 350. 000 ( % 99. 78' i KOBİ )
- Toplam istihdam: 101. 350. 000 ( % 71. 48' i KOBİ' lerde istihdam )
- Ortalama istihdam: 6 işçi/ işletme
- KOBİ işgücü verimliliği: 45. 000 Euro/ işçi
- Katma değerde işgücü maliyetinin oranı: % 59

Tablo 2.1. AB' de KOBİ' lerin Sayısal Dağılımı ( Çolakoğlu, 2002, s. 7 )

	Ölçek	İşletme sayısı	Çalışan sayısı	Ort. istihdam
<b>Mikro</b>	0- 9	15. 210.000	31. 450. 000	2
<b>Küçük</b>	10- 19	650. 000	8. 250. 000	13
	20- 49	370. 000	12. 250. 000	33
<b>Orta</b>	50- 99	70. 000	4. 950. 000	71
	100- 249	60. 000	10. 400. 000	173
	250- 499	15. 000	5. 100. 000	340
<b>Büyük</b>	500 ( + )	20. 000	28. 900. 000	1445
<b>Toplam</b>		16. 350 000	101. 350. 000	

### 2.1.2.2. Türkiye' de KOBİ Tanımı

Türkiye'de küçük ve orta ölçekli işletmeleri belirlemede ve tanımlamada geçerli olacak standart bir ölçüt bulunmadığı gibi, niteliklerini belirten resmi bir tanım da mevcut değildir. Tanımlamada geçerli olacak bir ölçüt bulunmamasına karşın Türkiye' de işletmeleri, büyüklüklerine göre sınıflara ayıracak yasalar, yönetmelikler ve tüzükler mevcuttur.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin tanımını yapan yasaların başlıcaları şunlardır: ( Arslan, 2000, s. 51 )

- Türk Ticaret Kanunu,
- Ticaret ve Sanayi Odaları Kanunu,
- Esnaf ve Küçük Sanatkarlar Kanunu,
- Gelir Vergisi Kanunu,
- Belediyeler Kanunu.

Türkiye' de KOBİ tanımı, çeşitli kurum ve kuruluşlara göre farklı yapılmıştır. Bunlardan bazıları şunlardır:

- KOSGEB tanımı;( [www.kosgeb.gov.tr](http://www.kosgeb.gov.tr) )
- 1- 50 işçi çalıştıran imalat sanayi işletmeleri, küçük sanayi,
- 51- 150 işçi çalıştıran imalat sanayi işletmeleri, orta ölçekli sanayi işletmeleridir.
- HALKBANK tanımı; ( [www.halkbank.com.tr](http://www.halkbank.com.tr) )

Teşvik belgeli KOBİ:

- İşçi sayısı: 1- 150,
- 100 Milyar TL' yi aşmayan sabit yatırım tutarı,

Normal KOBİ:

- İşçi sayısı: 1- 250,
- 400 Milyar TL' yi aşmayan sabit yatırım tutarı olan işletmeler KOBİ' dir.

● TOSYÖV tanımı; ( [www.tosyov.org.tr](http://www.tosyov.org.tr) )

- 1- 5 işçi çalıştıran işletmeler çok küçük ölçekli,
- 5- 100 işçi çalıştıran işletmeler küçük ölçekli,
- 100- 200 işçi çalıştıran işletmeler orta ölçekli, işletmelerdir.

Ayrıca Türkiye' de, KOBİ' lerin önemini topluma anlatmaya çalışan, KOBİ' lerin rekabet gücünün artması için çalışmalar yapan kurumlar vardır. Bunlar:

● KOSGEB ( Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı )

● TOSYÖV ( Türkiye Orta Ölçekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticiler Vakfı Ticaret ve Sanayi Odaları )

● Sanayi ve Ticaret Bakanlığı

● Türkiye Halk Bankası

● İGEME ( İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi )

● MPM ( Milli Prodüktivite Merkezi )

Bu kuruluşlar söylenenleri gerçeğe dönüştürmek için gerçekten çalışmaktadırlar. Fakat bu kuruluşların çoğunun devlet kaynaklı olması KOBİ'lerin örgütlenememe sorununu ortaya çıkarmaktadır.

## 2.2. KOBİ'lerin Ekonomideki Yeri, Önemi ve Özellikleri

KOBİ'lerin ekonomiye olan katkıları, uzun yıllardır pek önemsenmemiştir. Bunda en önemli sebep, ekonomik kalkınma için büyük işletmelerin esas olarak kabul edilmeleridir. Fakat son yıllarda KOBİ'ler, ekonomi gündeminin birinci sırasını işgal etmektedir.

Türkiye ekonomisi içinde yaratılan katma değer, istihdam ve ihracatta önemli payı olduğu görülen KOBİ'ler, aynı zamanda, yarattıkları ekonomik ve sosyal faydalar nedeniyle ekonomi politikalarının önemli bir unsuru olmuşlardır. KOBİ'ler; istihdama olan katkıları, konjoktürel değişimlere anında uyum sağlayabilmeleri ve belirli konularda sağladıkları uzmanlaşma sayesinde, ekonomik sıkıntı dönemlerinde, ekonomik ve sosyal sorunların büyümesini önleyebilmektedirler. ( Baykal ve Sevinç, 2000, s. 52 )

Az sermaye ve emek yoğun olarak faaliyetlerini sürdüren KOBİ'ler, geniş istihdam imkanları sağlaması, kırsal alanlardan büyük kentlere nüfus göçünü durdurması ve toplumda geniş bir tabanı temsil etmesi yönüyle ülke ekonomilerinin vazgeçilmez bir unsurudur. ( Özdemir, 1990, s.76 )

KOBİ'ler bir ülkenin sosyo- ekonomik yapısı çerçevesinde endüstrileşmenin, sağlıklı kentleşmenin ve optimum dağıtım ve ticaret uygulamalarının sürükleyici faktörü, önemli ve vazgeçilmez ögesidir. ( Oktav, 1990, s. 7 )





Küçük ve orta ölçekli işletmelerin ekonomideki yeri ve önemi aşağıdaki nedenlerle izah edilebilir: ( Gücelioğlu, 1994, s. 1-2 )

- Emek- yoğun teknoloji ile çalışma ve kaynak kullanımında etkili olma özelliğine bağlı olarak ülke çapında istihdam arttırmaya ve işsizliği azaltmaya katkıda bulunma,

- Talep değişikliklerine ve çeşitliliklerine daha kısa sürede, daha kolay uyum sağlama,

- Bölgelerarası gelişmeye ve büyümeye önemli katkılarda bulunma,

- Büyük sanayi işletmelerinin tamamlayıcısı durumunda olma ve yan sanayi olarak faaliyette bulunmanın yanında, büyük işletmelerin istihdam ettikleri nitelikli elemanların yetiştirilmesine katkıda bulunma,

- Tam rekabet şartlarına kolayca uyum sağlama ve gelir yelpazesi içerisinde orta sınıf rolü oynama ve denge unsuru olma özelliğine sahip olma,

- İşveren ve işçi ilişkilerinin gelişmesine uygun, olumlu bir ortam sağlayarak, sosyal dengenin ve dayanışmanın iyi bir örneğini verme, şeklinde özetlenebilir.

Bunlar açıklandıktan sonra, KOBİ' lerin özellikleri şu şekilde sıralanabilir:  
(Demirdögen, 1996, s. 8- 9 )

- KOBİ' ler sermaye yoğunluğu az ve emek yoğunluğu fazla olan alanlara yönelmektedirler. Çünkü, bu işletmeler, büyük işletmelerin sahip olduğu standart sermayeye pek sahip değildirler,
- KOBİ' ler uzmanlaşmış yetenek veya hizmete bağlı alanlarda iyi faaliyet göstermektedirler,
- KOBİ' ler, nüfus yoğunluğu fazla olan alanlardan ziyade kırsal kesimlerde daha başarılı olabilmektedir. Çünkü, bu alanlarda kitle pazarlamasının etkisi

daha az hissedilmektedir. Ayrıca Küçük ve orta boy işletmeler, bölgesel pazar oluşturarak bu pazarlarda kendi ürettikleri ürünleri düşük fiyata satabilmektedirler,

- KOBİ' ler çok az bilinen ve belirgin olmayan veya marjinal, dalgalı talebin olduğu pazarlarda faaliyet göstermektedirler. Çünkü onlar, değişen şartlara hızlı ve akıllı tepki gösterme yeteneğine sahiptirler.

Sonuç olarak, KOBİ' lerin ekonomideki özelliklerini kısaca şu şekilde özetleyebiliriz: KOBİ' ler teknolojik yeniliklere kolayca adapte olabilmeye imkanına sahiptirler. Ara malları üreterek büyük işletmelerin önemli destekleyicileri durumundadırlar. Ayrıca daha az yatırımla daha çok kişiye istihdam imkanı vermektedirler. Daha çok kişiye mesleki ve teknik eğitimi vererek talep değişikliklerine daha kolay uyum gösterebilmektedirler. Aynı zamanda, bölgelerarası dengeli kalkınmayı kolaylaştırmakta ve kişisel tasarrufları teşvik ettikleri gibi yönlendirip hareketlendirmektedirler. ( Baykal ve Sevinç, 2000, s. 53 ) Ayrıca KOBİ' ler, kuluçka işletme ya da “seed bed” görevi üstlenerek büyük işletmelerin oluşmasına da zemin hazırlamaktadırlar.

## **2.3. KOBİ' lerin Güçlü ve Zayıf Yönleri**

### **2.3.1. KOBİ' lerin Güçlü Yönleri**

Özellikle 1960' lı yıllardan sonra KOBİ' lerin, üretimde ve diğer faaliyetlerde büyüklere göre daha esnek davranabildikleri ve krizler karşısında daha dayanıklı oldukları görülmüş, bu yüzden de onlara daha fazla önem verilmeye başlanmıştır. Dünya ekonomisindeki son gelişmelerde, pek çok büyük firmanın ölçek ekonomilerinden vazgeçerek, çalışanların daha kolay motive edilerek verimliliğin arttığı ve tüketici tercihlerinin daha kolay ve gerçekçi olarak tespit edildiği küçük ve



orta boy işletmeleri kendi bünyelerinde oluşturdukları görülmektedir. (Uludağ, Serin, 1990, s. 12- 19 )

Konuya ilişkin çalışmasında Y. Kılış, KOBİ' lerin avantajlarını şöyle özetlemektedir: ( Arslan, 2000, s. 52 )

1. KOBİ' ler gelir yelpazesinin içindeki denge unsurunun kuvvetini sağlamaktadırlar. Bu denge yalnız sosyal yönde değil, ekonomik açıdan da önem taşımaktadır.
2. KOBİ' ler yeni fikirlerin ve buluşların kaynağı olup, sanayide gereken esnekliğin sağlanmasına katkıda bulunmaktadırlar.
3. KOBİ' ler daha çabuk karar verme olanaklarına sahip oldukları gibi, daha az yönetim ve genel işletme giderleriyle çalıştıklarından bu konuda çabuk ve ucuz üretim işlevinde bulunmaktadırlar.
4. KOBİ' lerde işçi- işveren ilişkilerinin daha yakın ve olumlu bir ortam içinde geliştiği gözlenmektedir. Bu durum, sosyal patlamaların bu kesimde ortaya çıkmasını önleyici niteliktedir.

### **2.3.2. KOBİ' lerin Zayıf Yönleri**

Ölçek ekonomilerine sahip olmamalarının yanı sıra KOBİ' lerin zayıf oldukları alanlar üç kısımda incelenebilir: ( Demirdögen, 1996, s. 17 )

1. Yatırım alanlarının seçiminde çok az ya da yetersiz analiz yapılması: Yatırımcılar, maksimum kar fırsatları hakkında herhangi bir araştırma yapmadan girişin kolay olduğu alanları tercih ederler. Söz konusu alanlarda ise karlılık genellikle düşük olmaktadır. Elde edilen karlar başka alanlara yatırım yapmak için yetersiz olduğundan KOBİ' ler

büyüyememektedirler. Bu yüzden bu firmalar küçük ölçekli firmalar olarak kalırlar.



2. Yetersiz sermaye yapısı: Sermayenin az olması, girişimcilerin kira ve diğer giderleri düşük olan yerlerde işletme açmaya itmektedir. Bu nedenle de bu tür işletmeler, büyüme fırsatı bulmakta güçlük çekmektedirler.
3. Zayıf ( yetersiz ) yönetim yeteneği: KOBİ' lerin önemli problemlerinden biri de yönetim yetersizliğidir. Genellikle iki tür yönetim yeteneğinden söz edilmektedir; a) İşletme kurmak için gerekli yönetim yeteneği ve b) İşletmeyi idare etmek için gerekli yönetim yeteneğidir. Bu iki farklı yönetim yeteneğinin aynı anda aynı kişide olmasına çok nadir olarak rastlanmaktadır.

Küçük ve orta boy işletmelerin problemleriyle ilgili ayrıntılı bir başka sınıflandırma, KOBİ' lerin karşılaştıkları sorunlar ile ilgili kısımda verilmiştir.

## 2.4. KOBİ' lerin Karşılaştıkları Sorunlar

Bu alt bölümde, Küçük ve orta ölçekli işletmelerin problemleri üzerinde durulacaktır.

- **Profesyonel yönetici sağlayamamak:** Küçük ve orta boy işletmelerin fonksiyonel yönetim biçimine sahip olabilme olanakları oldukça sınırlıdır. Konularında uzmanlaşmış yöneticilerin bulunmaması çoğu işletmelerin ortak niteliğidir. Bu nitelik onların yönetimlerinde çok önemli bir sorun oluşturmaktadır. Başlangıçta işletmeler, işletme fonksiyonlarına ilişkin tüm görevleri yardımcıya pek gereksinme duymadan yerine getirebilmektedirler. Ancak büyümeyle birlikte,

girişimci tek başına bu görevleri gereğince yerine getirememekte veya getirmede güçlüklerle karşılaşmaktadır.

Girişimci kavramı, genellikle para sahipliği ile karıştırılmaktadır. KOBİ' lere verilen teşvikler, destekler ve diğer politika ve uygulamalar, girişimcilik nitelikleri taşımayan kişiler tarafından yanlış yönlendirildiğinde kaynak israfına yol açmaktadır. Küçük ve daha ziyade orta büyüklükteki işletme sahibinin tipik zayıflıkları çoğunlukla, yanında çalışanları yönetmede görülmektedir. ( Oktav, 1990, s. 19 )

İşletmelerde en çok ihtiyaç duyulan unsurlardan biri de işin yapısına uygun nitelikli elemanların temin edilmesidir. Ancak, işe alma ve personel değerlendirmede uygun yöntemlerinin kullanılmaması, işe uygun elemanın seçilmesini de engellemektedir. Eş - dost tavsiyesi veya akrabalarından eleman teminine gidilmesi yapılan bu yanlış büyütebilmektedir.

• **İşletme sahiplerinin teknik kökenli olması:** Özellikle imalatçı KOBİ' lerde işletme kurucularının mühendis, teknisyen veya usta kökenli olmaları, imalat konusunda başarılı olmalarını sağlamaktadır. Ancak bu kişilerin aynı başarıyı pazarlama, finans, yönetim ve diğer işletmecilik konularında gösterememeleri KOBİ' lerde bir takım problemlere yol açmaktadır. ( Demirdögen, 1996, s.39-40 )

• **Fizibilite çalışmalarının yetersizliği:** Fizibilite çalışmalarına gerekli önemin verilmemesi ve hatta bunun teşvik almak için yapılması gereken bir angarya olarak görülmesi, piyasa araştırması, ölçek ve teknoloji seçimi, kuruluş yeri seçimi gibi yatırımın başarısı açısından oldukça önemli faktörlerin ihmal edilmesine neden olmuştur. Örneğin, yatırım öncesi fizibilite etüdü ya hiç yapılmamakta veya çok eksik yapılmaktadır. Bu nedenle; ürün ölçek büyüklüğü, teknoloji ve kuruluş yeri seçimi ve zamanlamasında stratejik hatalar yapılmaktadır. ( Oktav, 1990, s.19 )

• **Yatırımların yapılma şekli:** Türkiye' de KOBİ yöneticileri, yatırımlarını şu şekilde gerçekleştirmektedir; cebinde parası olan kişi yatırım yapacağı anda piyasada en karlı görünen alana yatırım yapmaktadır. Yani yatırımlar genellikle ürün hayat eğrisinde, ürünün olgunluk döneminde gerçekleştirilmektedir. Aynı alanda yapılan ve bir piyasa araştırmasına dayanmayan bu yatırımların toplam arzı toplam talebin

üzerine çıkmaktadır. Bu işletmeler yeterli rekabet gücüne sahip olmadıkları için fazla kapasitelerini ihracata yönlendirememekte ve krize girmektedirler.

• **KOBİ' ler ile büyük işletmeler arasındaki işbirliği:** Çağımızda modern küçük sanayinin temel özelliği büyük sanayinin tamamlayıcısı olma yolunda gösterdiği gelişmedir. Küçük sanayi, fabrika imalatına rakip durumdan, zamanla yardımcı bir sanayi durumuna gelmiştir. Her ne kadar küçük fabrikalarla büyük fabrikalar arasında, bazı sanayi dallarında rekabet görülmekteyse de bir birini tamamlama ve bir dereceye kadar işbirliği yapma yolundaki olumlu gelişme ağır basmaktadır. Bu işbirliği sanayileşmiş ülkelerde, sanayileşmemiş ülkelerle kıyasla daha açık bir şekilde görülmektedir. Fakat hukuki bakımdan bağımsız olsa bile, bu durumda, büyük sanayinin karşısında küçük sanayi karar serbestisinin çoğunu kaybetmiş durumdadır.

• **Eğitim:** Teknik, işletmecilik, yöneticilik ve girişimcilik gibi ekonomik değer yaratıcı nitelik ve beceriler oluşturmak, bu nitelik ve becerileri geliştirmek ve bu konudaki potansiyeli en üst düzeye çıkarmak büyük ölçüde, eğitimle sağlanabilecek bir durumdur. Bunun yanı sıra girişimcilik eğitimi ve girişimcilik kabiliyetlerinin ortaya çıkarılması için de eğitim gereklidir. Bir ülkede üretimin artması, kaliteli iş gücünün yetiştirilmesi ve uygun yerlerde istihdam edilmesine bağlıdır. Gelişmiş ülkelerde istihdamın eğitime uygun biçimde gerçekleştirilebilmesi için, son derece ciddi müesseseler kurulmuştur. Bu ülkelerdeki iş yerleri eğitilmiş iş gücünden azami derecede yararlanma yoluna gitmektedirler. Aksi halde fiziki ve mali kaynaklar yeterli olsa bile, verimliliğin düşük olması nedeniyle hedeflere ulaşmakta güçlüklerle karşılaşmaktadırlar. Genel olarak Türkiye' de ise, insan gücü eğitim düzeyi yeterli değildir.

## 2.5. KOBİ' ler İçin Çözüm Önerileri

KOBİ' lerdeki sorunların çözümü aşağıda belirtilen unsurların geliştirilmesine bağlıdır. Bunlar:

1. Mesleki teknik eğitim
2. Teknoloji üretimi
3. İstikrar kültürü

### 2.5.1. Mesleki Teknik Eğitim

Bilgi, 21. yüzyılın en değerli ve önemli kavramıdır. Bu noktada ise bilgiyi yaratan insan, bu yüzyılın gizli kahramanıdır. 21. yüzyılı şekillendiren bilgi olgusunu yaratan insanın yapısı özelde KOBİ sorunlarına, genelde ise yapısal süreç sorunlarına teşhis koymada önem taşımaktadır. Bu aşamada, insana değer yargıları ve düşünce sistemi veren eğitim, Türkiye' nin yapısal sorunlarının ve özelde KOBİ' lerin rekabetinin artırılmasında en önemli konuyu teşkil etmektedir.

KOBİ' ler, 21. yüzyılın isteklerine cevap verebilecek nitelikte işletmeler olarak sanayinin can damarını oluşturmaktadırlar. Fakat KOBİ' lerin işleri hiçte kolay değildir çünkü onlar teknolojiyi zamanında ve doğru olarak değerlendirerek, üretim sürecinde kullanmak zorundadırlar. Üretim yapılarında verimliliği arttırmak ise ileri üretim teknolojileri ile bütünleştirilmiş vasıflı insan kaynaklarının kullanılmasına bağlıdır. Ancak Türkiye' de vasıflı insan faktörü hep göz ardı edilmiş ve ülkeye ithal edilen teknolojilerin ülkeyi kalkındıracağı düşünülmüştür. Fakat son yıllarda bu düşüncenin yavaş yavaş değişmesi Türkiye için sevindirici bir durum ve iyi bir gelişmedir. Çünkü teknoloji üretilmedikçe, daha da ötesinde teknolojiyi kullanacak vasıflı bireylere sahip olunmadıkça KOBİ' ler dünya rekabet koşullarında güçlerini arttıramazlar.

Bugün sanayileşmiş ülkelerle az gelişmiş ülkeler arasındaki uçurumun büyümesine neden olan faktörlerden biri, sanayileşmiş ülkelerin teknolojik gelişmelerini etkin bir biçimde eğitime uygulayabilmeleri, gelişmekte olan ülkelerin ise eğitim sistemlerinin geleneksel yapılar üzerine kurulu olmasıdır. KOBİ'lerin vasıflı bireylere ihtiyacı olması Türkiye' de mesleki eğitim programlarının yeterli olmadığı bir kanıttır. Bunun nedeni, mesleki teknik eğitim ( MTE ) programlarının sadece bir eğitim sistemi olarak algılanmış olmasıdır. MTE, bunun ötesinde işgücü piyasasının dinamiğini oluşturan, bilgiyi kullanmaya yönelik, yaratıcılık unsurunu da içinde barındıran bir boyuttur. ( Yılmaz, 2000, s. 152 ) Ekonominin ihtiyaçları doğrultusunda vasıflı işgücü yetiştirilmesini sağlayacak şekilde çeşitlendirilmemiş olan bu sistem sadece dar kalıplar içinde verileri almaya yönelmiş, buna karşılık araştırma, sentezleme, yaratma, sorumluluk alma gibi günümüzün mesleki teknik eğitimin vazgeçilmez unsurları yerleştirememiştir. (Oğuz, 1992, s. 119 )

Bu yüzden MTE programlarının verimli olabilmesi için, onları bilgi toplumuna ayak uyduracak esnekliğe getirmek gerekir. Bu programlar, Avrupa Birliği ( AB ) ders programları ile uyumlu bir yapıya kavuşturulmalıdır. Bunun için:

- Meslek- belge ilişkisi sağlanmalı,
- Meslekler sınıflandırılmalı,
- MTE politikalarına ülke çapında ağırlık verilmeli,
- MTE öğrencilerinin diğer kurumlarda okuyan öğrencilerle olan eşitsizliği kapanmalı,
- Çıracılık eğitimi uygulamaları artırılmalıdır.

Ayrıca MTE sisteminin piyasa ekonomisine uyumunda en önemli rolü KOBİ-üniversite işbirliği almaktadır. Bu ilişkinin devamının sağlanmasında her iki taraf da çaba sarf etmelidir. Çünkü ne üniversite sanayisiz, ne de sanayi üniversitesiz olabilir. Özetlemek gerekirse: ( Zengingönül, 1998, s. 24 )



- MTE politikaları diğer Avrupa ülkelerin kültürel ve dünya görüşlerine uygun bir nitelik taşımaktadır,
- AB' de hakim dünya görüşlerinden dünyaya açılma ve değişen dünyaya hızlı adaptasyon MTE aracılığı ile nesillere aşılacak istenmelidir,
- Çocukların daha eşitlikçi bir ortamda büyüyerek toplumsal yapıdan eşit oranda yararlanabilmeleri için eğitim ve MTE programları büyük önem taşımaktadır.

### 2.5.2. Teknoloji Üretimi

1950' li yıllardan bu yana kalkınan ülkelerin profillerine bakıldığında; güçlü eğitim sistemi, teknoloji üretimi ve istikrar kültürü hemen göze çarpmaktadır. Bu üç temel yapı taşı bir ülkede ya hep birlikte vardır, ya da hiçbiri yoktur. Türkiye' de ise teknoloji politikalarının değeri geç anlaşılmıştır. Buna neden olarak ithal ikameci stratejilerin uygulanması gösterilebilir. Bu strateji, rekabetten uzak olduğu için üretilen malların kaliteli ve verimli olmasına bakılmamış, bu bağlamda KOBİ' lerin teknoloji ile kaynaşmalarına dair çalışmalar eksik kalmıştır. Bu eksikliğin giderilmesi ve Türkiye' nin gelişmiş ülke konumuna gelebilmesi için: ( Yılmaz, 2000, s. 154 )

- Tüm Türkiye' de güçlü bir bilgisayar ağı kurulmalı,
- KOBİ' lerin İnternet ortamına geçişi kolaylaştırılmalı,
- Teknopark projeleri desteklenmeli,
- Bilgi altyapısı kurulmalı,
- GSYİH' dan AR- GE' ye daha fazla pay ayrılması sağlanmalı,

- KOBİ' ler teknoloji üretimine yöneltilmeli,
- KOBİ' ler özellikle esnekliğin daha yoğun olduğu sektörlere yöneltilmeli,
- Geleneksel sanayide yer alan KOBİ' lerin desteklenmesi ve bir tamamlayıcı olarak görülmeleri,
- Teknoloji üretiminin yapılabilmesi için Devlet- KOBİ- Üniversite işbirliğinin sağlanması, gereklidir.

KOBİ' lerde bilgisayar ağının kurulmasıyla elektronik ticaret gelişecektir. Elektronik ticareti, ya da E- ticareti; bilgisayar ağları aracılığı ile ürünlerin üretilmesi, tanıtımının, satışının, ödemesinin ve dağıtımının yapılması olarak tanımlayabiliriz. E- ticaret KOBİ' ler için bir avantaj sağlamaktadır. Elektronik iş, para kazanmanın bir yöntemi olarak değil de, günümüzde tanımlandığı şekliyle, "yeni bir ekonomik model" olarak algılanabilirse, işletme büyüklüğü ya da finansal açıdan güçlü olmanın bu modelde büyük bir farklılık yaratmayacağı açıktır. (Yahyagil, 2001, s. 20, 28, 76 ) Türkiye bu konuda geride kalmış değildir. Ancak, E- ticarete yaşanan hızlı gelişme, Türkiye' de, fiziki alt yapı eksikliklerinin hızla tamamlanmasını ve gerekli yasal düzenlemelere ilişkin çalışmaların bir an önce başlatılmasını zorunlu kılmaktadır.

### 2.5.3. İstikrar ( Siyasal ) Kültürü

Bilgi toplumuna yapısal uyumu sağlamak için uzun dönemli politikalara ihtiyaç vardır. Fakat Türkiye' de hükümetler değiştikçe, her gelen hükümet bir önceki projeleri askıya almakta, her kademeye kendi kadrolarını koymaktadır. Böyle olunca da sistem ilerlemeden yerinde saymaktadır. KOBİ sorunlarının kökenine inildiğinde, bunun KOBİ' lere özgü olmadığı, sistem sorunu olduğu görülmektedir. Sistemdeki çarpıklık, Türkiye' nin makro ekonomik istikrarsızlığın kaynağını oluşturmaktadır.

Türkiye, küreselleşme olarak adlandırılan düzende rolünü iyi oynamak zorundadır çünkü bu olgu son 20 yılda ekonomik, politik, teknolojik ve entellektüel alanlarda kapsamlı bir dönüşümü içermektedir. Türkiye ekonomisinin küresel sürece sorunsuz entegrasyonu ve KOBİ' ler bakımından uygun bir ekonomik ortam oluşturulabilmesi, biri dış, diğeri de iç olmak üzere iki koşula bağlanmaktadır. Birincisi, küreselleşme sürecinin bizzat sürecin egemen sürükleyici ülke ve kurumlarınca daha adaletli bir yörüngeye oturtulmasıdır. İkincisi ise, Türkiye' nin başta genç ve dinamik insan varlığı olmak üzere, mevcut ekonomik potansiyelini ekonomik hedeflere yönelik olarak hızla yeniden kurgulaması gerektiğidir. (İncekara, 2002, s. 10, 15, 16 )

## 2.6. KOBİ' lere Yönelik Finansal Destek ve Yardımlar

KOBİ' lerin en önemli problemlerinden biri finansman yetersizliğidir. Bu işletmelerin, gerek toplam kredi payı içerisindeki paylarının düşük olması, gerekse yetersiz bir finansman yönetimi bilgisine sahip olmaları başarısız olmalarına yol açmaktadır. Bu yüzden KOBİ' lere yönelik finansal destek ve yardımlar artırılmalı ve daha iyi bir şekilde yapılmalıdır. Fakat KOBİ' ler için gerekli ve uygun finansmanın tedarikinde bazı güçlükler söz konusudur. Bunun nedeni ise; Türkiye'nin ekonomik açıdan istikrarlı bir yapıya sahip olamaması ve dolayısıyla planlarını çok kısa vadeli esas alarak yapmasıdır. Ayrıca KOBİ' lere kredi veren kuruluşların sayılarının sınırlı olması veya kredi veren diğer şirketlerin faiz oranlarının yüksek olması, istenen koşulların ağır olması gibi olumsuzluklar söz konusudur.

KOBİ' lerin finansal kuruluşlardan kredi alabilmesi için: ( Sevinç, 1995, s. 12 )

- Söz konusu paraya ne için ihtiyaç duyduğunu,
- Bu parayı nasıl ve ne zaman geri ödeyeceğini,



- Ne kadar paraya ihtiyacı olduğunu,
- Paranın maliyetini karşılayıp karşılayamayacağı, gibi soruları cevaplandırmaları gerekir.

Ayrıca işletme verilerini yetersiz bulan finans kurumları, kredi sağlama konusunda isteksiz davranmaktadırlar. Aynı şekilde küçük işletme yerine büyük işletmeye kredi vermeyi tercih etmektedirler. Bu nedenle küçük ve orta ölçekli işletmelerin şirket şeklinde yapılanmaları ve iyi bir kayıt- dokümantasyon sistemine sahip olmaları gerekmektedir.

Sonuç olarak, KOBİ' lere finansman kolaylıkları ve mali yardımlar sağlayan kuruluşlardan bahsetmek yararlı olacaktır. Bunlardan bazıları şunlardır:

- Türkiye Halk Bankası KOBİ kredileri,
- Türkiye Kalkınma Bankası kredileri,
- Türkiye İhracat Kredi Bankası ( Eximbank ) kredileri,
- Sınai Yatırım Bankası A.Ş. kredileri,
- Türkiye Sınai Kalkınma Bankası kredileri,
- Avrupa Yatırım Bankası kredileri,
- KOSGEB' in KOBİ' lere destekleri.



### 3. BİLGİ YÖNETİMİ

İçinde bulunduğumuz dönemde gözlemlenen değişim, belirsizlik, krizler, fırsatlar, riskler gibi yıkıcı ve yenileyici öğeler taşıyan olgular, bilgi çağının başlamasına ve gelişmesine neden olmaktadır.

Bilgi çağı, bilginin temel kaynak olduğu, bilgi üretimi ve iletiminin yaygınlaştığı, bilgi çalışanların çoğunlukta olduğu, sürekli öğrenme ve bilgilenmenin kaçınılmaz hale geldiği yeni toplumsal ve ekonomik dönemi temsil etmektedir. Bilgi çağına geçiş süreci ile birlikte toplumsal, ekonomik, siyasal ve kültürel gelişim gözlemlenmektedir. Bilgi çağının öngördüğü toplumsal ve ekonomik yapının içinde biçimlenen dijital dünyayı algılayabilmek için öncelikle bilginin ve bilginin değeri ve niteliklerinin kavranması gerekmektedir.

Bilgi çağını yaşayan ve hızla değişen Dünyamızda hiçbir organizasyon bilgisizliğin ve bilgiye sahip insanların kaybetmenin maliyetini taşıyamaz. Bu nedenle, Bilgi Yönetimi modern organizasyonların en güncel konusudur. Bilgi Yönetimi kavramı, entelektüel sermayenin ve uzmanlık bilgisinin kurumsal bilgiye dönüştürülme süreci üzerinde odaklanan sosyoteknik bir kavramdır.

Bilgi Yönetimini, genel olarak: organizasyonel bilginin ve uzmanlığın elde edilmesi, geliştirilmesi ve kullanılması yoluyla değer yaratma süreci; görünmeyen varlıkları kullanarak değer yaratma sanatı ve bilgiyi, organizasyonel performansını artırmak amacıyla yaratma, ele geçirme ve kullanma süreci olarak tanımlayabiliriz.

Bu bölümün amacı, Bilgi Yönetimine geçiş süreci açıklanarak, Bilgi Yönetimi tanımının doğru bir şekilde verilmesidir. Ayrıca, organizasyonlarda Bilgi Yönetimi uygulaması ve başarısını etkileyen faktörler üzerinde durulacaktır. Aynı şekilde, büyük işletmelerin başarılarından bahsederek, bunların KOBİ' ler için birer örnek teşkil etmeleri amaçlanmıştır.

### 3.1. Bilgi Yönetimi Neden Önemlidir?

Bilgi yönetimi, sinerji ile ortaya çıkan bilginin üretilen karar, ürün veya servislere değer katmak üzere kullanılması, var olan bilgi ve entelektüel varlıkların korunması ve zenginleştirilmesini sağlamaktadır.

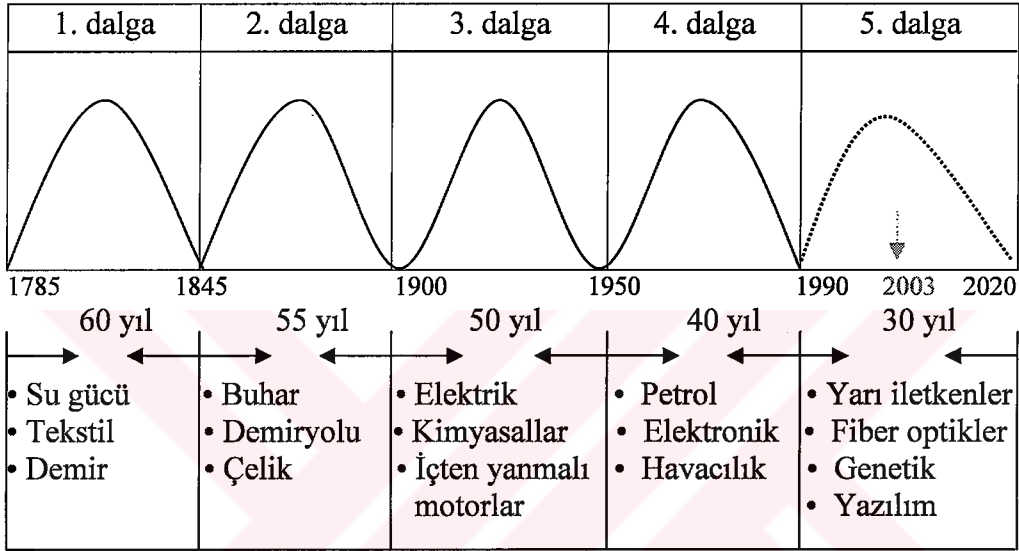
Nitekim bugün, “ Enformasyon Sistemleri” ( Information Systems ) yerine algılamada en önemli değişikliğin “ Bilgi Yönetimi Sistemleri” ( Knowledge Management Systems ) olduğu geniş kabul görmektedir. Müşteriye sunulan servisin iyileştirilmesi, üretim zamanlarının kısaltılması, çalışanların yetkilendirilmesi (empowerment ), daha kaliteli ürünlerin ortaya çıkarılması ancak enformasyonun yakalanması, buradan bilginin yaratılması, yaratılan bilginin paylaşılması ve organizasyon tarafından öğrenilmesi ile mümkündür. Ayrıca, Bilgi Ekonomisi artık gelecekte yaşamımızı etkileyecek bir gelişme öngörüsü değildir. Şu anda içinde olduğumuz ve bugünkü işimizi ve özel yaşamımızı biçimlendiren bir gerçektir. Bilgiye dayalı ekonomiye ve sosyal yapıya geçişin belirtileri çevremizi tümüyle sarmaktadır.

Bilgi yönetiminin başarılı olması Bilgi ekonomisinin varlığına bağlıdır. Bundan dolayı, bu çalışmada bilgi ekonomisine geçiş süreci açıklanmaya çalışılacaktır. Ayrıca, organizasyonların neden bilgi yönetimine yöneldikleri ve niçin bilgi yönetimini tercih ettikleri tartışılacaktır.

#### 3.1.1. Bilgi Ekonomisinin Gelişimi

İnsanlık tarihi, uygarlık düzeylerini temsil eden ilkel çağ, tarım çağı, sanayi çağı ve bilgi çağı şeklinde bölümlendirilmektedir. Toplumsal ve ekonomik nitelikler ve koşullar, çağları kendine özgü kılmaktadır. Toplumsal ve ekonomik yapılar ise çevresel ve kültürel öğeler tarafından biçimlendirilmektedir. ( Negroponte, 1995, s. 17 )

Özellikle 18. yüzyıldan itibaren sanayi ve ticari hayatta tüm insanlık tarihi boyunca görülmeyen gelişmeler yaşanmıştır. Sanayideki gelişmeler belirli bir döneme damgasını vurmuş ve her dönemin sanayi liderlerine yenileri eklenmiştir. Her dönemin belli başlı üretim sektörleri, Avusturyalı iktisatçı Schumpeter tarafından tanımlanan “Endüstride Dalga Hızları”nı belirlemiştir. (Ayhan, 1999, s. 9) Schumpeter’in dalga hızlarının seyrini belirleyen belli başlı sektörler Şekil 3. 1’ de gösterilmiştir.



Şekil 3.1., Schumpeter’in Endüstri (Teknoloji) Dalga Hızlarının Süreleri ve Sektörel Özellikleri ( The Economist, 1999 )

Yukarıda da bahsedildiği gibi, insanlık tarihinin yaşadığı bir büyük değişim tarım toplumundan endüstri toplumuna geçişin olduğu 18. yüzyılın ikinci yarısıdır. Bu yüzyılda bazı yeni buluşların, üretim sürecinde çeşitli aşamaları tanımlayacak biçimde birbiriyle bütünleşmeleri sonucu 1775’lerde Sanayi Devrimi oluşmuştur. Bu dönem, sanayi Devriminin birinci dalgasını teşkil etmiştir. Tekstil sanayinde meydana gelen bu devrimi, belirli aralıklarla öteki sanayi dalgaları izlemiştir. Daha sonraki gelişmelerde, devrim hareketine kimya sanayi katılmış, elektrik ve daha sonra da, petrole dayalı olarak motor sanayileri, Devrim hareketlerini oluşturmuşlardır. (Kuyucuklu, 1995, s. 54) Elektrik, sağladığı ucuz güç üretimi ile sanayinin gelişmesinin en büyük desteği olmuştur. Ancak, elektriğin bulunuşundan onun potansiyelinden tam yararlanabilmek için gerekli ilk enerji santralinin

kurulmasına kadar 50 yıl geçmesi gerekmiştir. Elektriğin, ABD'deki fabrikaların ve evlerin %80' ine ulaşması için de bir 50 yıla daha ihtiyaç duyulmuştur.

20. yüzyılın ikinci yarısına damgasını vuran Dijital devrim çok daha hızlı gelişmiştir. Yeni bir ekonomik modelin doğmasına yol açan elektronik ticaret, öncelikle teknolojik gelişimin bir ürünü olmuştur. Bu ürünün akılcı bir yaklaşımla ekonomik faaliyetlere uyarlanması ise geleneksel ticaret kalıplarının dışına çıkılmasına yol açmış ve 1925' lerden bu yana gelişen yönetsel uygulamalara da yepyeni bir boyut kazandırarak işletmeler için yeni bir çağın başlangıcı olmuştur. (Yahyagil, 2001, s. 6)

1946'da dünyanın ilk programlanabilir bilgisayarı ENIAC üç metre yüksekliğinde, 50 metre uzunluğundaydı ve maliyeti milyonlarca doları aşyordu. Bugünün Pentium işlemcili PC'leri ise saniyede 400 milyonun üstünde işlem yapabilmektedir. Bugünkü gelişme hızı ile giderse, 2012' de PC' lerin saniyede 100 milyar işleme ulaşacağı ifade edilmektedir. Diğer taraftan, iletişim teknolojilerinde de son derece çarpıcı gelişmeler yaşanmıştır. 1980'lere kadar telefon konuşmaları saniyede bir sayfadan daha az bilgi taşıyan bakır telli kablolardan yapılıyordu. Bugün ise insan saçı kadar ince bir fiber optik tel, tek bir saniyede bir ansiklopedinin 90.000 cildinden daha fazla bilgiyi aktarabilecek durumdadır. ( Barutçugil, 2002, s. 21 )

Diğer çok önemli bir gelişme, internetin ortaya çıkışıdır. İnternet, 1969 yılında bir AR-GE girişimi olarak ve tek amacı haberleşmeyi hızlı, güvenli ve en az maliyetle sağlamak olan ARPA ( Advanced Research Projects Agency Network ) projesi ile başlamıştır. Önceden planlanmamasına karşın bu alandaki çabaların gelişmesi ile geleneksel iletişim kanallarının dışında, bilgisayar bazlı dev bir iletişim-ağı sisteminin oluşması kısa zamanda "sanal ortam" olarak adlandırılacak olan radikal bir çığırın açılmasıyla sonuçlanmıştır. Sürekli olarak gelişen bu sistem tüm dünyada yaklaşık 170 milyon insan tarafından kullanılmakta ve "internet evreni" olarak tanımlanmaktadır. ( Yahyagil, 2001, s. 10 )

İnternetin benimsenme hızı, daha önceki bütün teknolojilerin hızını adeta katlayarak aşmıştır. Radyo, bulunuşundan 38 yıl sonra 50 milyon kişi tarafından kullanılıyordu. TV'nin 50 milyon sayısına ulaşması 13 yıl almıştır. İlk PC pazara



sunulduktan 16 yıl sonra 50 milyon kişi tarafından kullanılıyordu. İnternet ise genel kullanıma açıldıktan yalnızca dört yıl sonra 50 milyon çizgisini aşmıştır. (Barutçugil, 2002, s. 22)

İnternet sayesinde insanlar ve organizasyonlar arasında iletişim ve bağlantılılık alanında yaşanan patlama, Bilgi Ekonomisinin tam anlamıyla ortaya çıkmasının temellerini oluşturmaktadır.

Bütün bu gelişmeler sonucunda ekonomi her geçen gün giderek daha fazla bilgiye dayalı ekonomi olmaktadır. Ekonomik güç bilgiye sahip olanın elinde toplanmakta, maddi kaynaklar ve emek artık ekonomik gücün ana kaynağı olma özelliğini yitirmektedir. Doğal kaynaklara, hammaddelere, ucuz iş gücüne ya da büyük tesislere sahip olmak artık rekabetçi üstünlük sağlayamamaktadır. Yeni ekonomide patent ve know-how gibi kaynaklar diğer ekonomik kaynaklardan çok daha kritik ve çok daha değerlidir.

İş hayatının ve ekonominin kurallarını değiştiren ve Bilgi ekonomisini yaratan gelişmelerin arkasında birbiriyle bağlantılı üç itici güç bulunmaktadır. Bunlar:

- **Küreselleşme ( Globalleşme )**

Küreselleşme, ülkesel sınırların ortadan kalkması ve işletmelerin bütün dünyada iş yapmaya başlamalarıdır. Bunun ötesinde küreselleşme tüm üretim kaynaklarının dünyanın herhangi bir yerinden temin edilebilmesidir. Kısaca coğrafi, politik, ekonomik ve diğer sınırların ortadan kalkmasıdır. Küreselleşme olgusu, çağımızı karakterize eden en temel parametrelerden bir tanesidir. ( İlter, 2002, s. 61 )

Pazarların küreselleşmesi ve artan rekabet, işletmeleri sınırları aşan faaliyetleri başarılı bir biçimde koordine etme ve kontrol etmeyi sağlayacak global işletme stratejilerini geliştirmeye zorlamıştır. İşletmeler global stratejilerini geliştirirken, stratejik gereksinimlerle bilgi teknolojilerinin uyumlaştırılmasına dikkat etmelidirler. Yöneticiler, rekabetçi avantajı sürdürebilmek için küresel işletme stratejilerinin temel dinamiklerini anlamak zorundadırlar. ( Ramarapu and Lado, 1995, p. 115- 127 )

British Petroleum, Johnson& Johnson, Buckman Laboratories, General Motors, Microsoft, Pillsbury, The World Bank, Hewlett Packard, Xerox, Chevron ve büyük danışmanlık şirketleri gibi global işletmeler, Bilgi yönetimi üzerinde odaklanarak, önemli başarılar elde etmişlerdir. ( Alle, 1999, p.126 )

Global rekabet ortamında bilgi ve öğrenme en önemli yeni stratejik araçlar haline gelmiştir. Tablo 3. 1' de de görüldüğü üzere global ölçekte faaliyet gösteren işletmelerin bilgiye dayalı stratejik değerleri farklılık arz etmektedir.

Tablo 3.1., Global Ölçekte Faaliyet Gösteren İşletmelerin Bilgiye Dayalı Stratejik Değerleri ( Alle, 1998, p. 2 )

Bilgi Değer Fırsatları	Örnek Ölçü	Zirvedeki İşletmeler
<ul style="list-style-type: none"> <li>•<b>Müşterinin Sırları, Bilinmeyen Eğilimleri:</b> kişiselleşmiş ürün ve hizmetlerin hedef pazarlaması ve kaliteli hizmet için müşteri bilgisinin öneminin artması</li> </ul>	Müşteri satın almalarının genişliği ve derinliği	AMEX Pointcast
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Entelektüel Mülkiyet:</b> işletmenin finansal değerine katkıda bulunan kodlanmış ve/veya patentli bilgi portföyünün zenginleşmesi ve yönetilmesi</li> </ul>	Patentlerin değeri	Dow Chemical Monsanto
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Süreç ve Ürün Kalitesi:</b> ürün ve hizmetlerin kalitesini ve performansını arttırmak için en iyi uygulamaları araştırma ve paylaşma sayesinde yeni yaklaşımları deneme, süreçler ve kalite konusundaki yeniliklerle ilgili bilgiyi paylaşma</li> </ul>	En iyi uygulamaların yayılması	Chevron Texas Instruments
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Yenilikçilik:</b> Yeni ürün ve hizmetleri hızlı bir şekilde yaratmak, tasarlamak, üretmek ve pazarlamak için gerekli olan yeni bilginin arttırılması</li> </ul>	Pazara ilişkin zaman (pazara hızlı sürüm)	Hewlett Packard Microsoft

<p>• <b>Bilgiye Dayalı Ürünler:</b> Yüksek düzeyde değere sahip ürünleri ortaya çıkaracak ve farklılığı ortaya koyacak değer zincirinde katma değer üreten bilginin yaratılması</p>	<p>Bilgiye dayalı zenginleşmelerin sayısı</p>	<p>Arthur Andersen FEDEX</p>
<p>• <b>Hızlı Tepki ve Çeviklik:</b> Sürekli değişen bir ortamda artan adaptasyon becerisi, esneklik ve duyarlılık, hızlı öğrenme ve bilgiyi yeniden yayma</p>	<p>Değişim Yönetimi Hız ve Etkinlik</p>	<p>Chaparrell Steel Skandia Navigator</p>

### • Bilişim Teknolojileri

Özellikle Bilişim Teknolojilerinin devreye girdiği 1960'lı yıllardan sonra endüstri devrimiyle birlikte edinilen alışkanlıklar ve iş yapma biçimleri radikal olarak değişmeye başlamıştır. Ancak bunun farkına varılabilmesi 1990'lı yıllardan sonra mümkün olabilmektedir. Başta Peter Drucker, Alvin Toffler, Malhotra olmak üzere birçok düşünür akademisyen ve araştırmacı git gide artan bir ilgiyle teknolojik gelişmelerin yaşam kültürümüze olan etkilerini incelemeye başlamışlardır. Bilişim teknolojilerindeki hızlı gelişmelerin ve yapılan yatırımların getirisinin sosyolojik ve psikolojik unsurlar ile yakın ilişkisinin anlaşılmasıyla bilişim sistemlerin tasarlanmasında daha fazla insanı ön plana çıkaran bir anlayışın varlığına ihtiyaç duyulmuş ve Bilgi ekonomisine geçişi sağlamıştır.

Bilişim teknolojileri aslında bütünüyle bir sistemin bütününe kapsamaktadır. Sistem, araç ve aygıtlardan oluşan bir "donanım" ( hardware ) ile bu donanımda kullanılmak üzere özel olarak geliştirilmiş yazılımlar- programlar ( software ) ve bu iki temel unsur aracılığıyla bilginin erişimi, kullanımı ve paylaşılmasını içeren bir kavramı ifade etmektedir. ( Yahyagil, 2001, s. 6 )

Bilişim teknolojisi ilkeleri, bir işletmenin bilişim teknolojisini nasıl kullanacağı, bilgiyi nasıl bütünleştireceği, paylaşıracağı ve yapılandıracağı sorularını cevaplamalıdır. Bu: ( Akova, 2002, s. 6 )

- 1) Sanayi kolunda Bilişim teknolojisi kullanımında lider ya da takipçi olacağını,
- 2) İşlemlerini elektronik olarak gerçekleştireceğini,
- 3) İşletme içi bölümlerdeki veri kaynaklarını bütünleştirip dağıtacağını,
- 4) İşletme dışındaki veri kaynaklarını bütünleştirip dağıtımını sağlayacağını,

ifade etmektedir.

Demiryolları, petrol ve otomobil, 19. ve 20. yüzyılın endüstri çağı için ne ifade ediyorsa bu teknoloji de 21. yüzyılın bilgi çağı için aynı şeyi ifade etmektedir. Bu teknoloji, üretim ve hizmetlerde verimliliği çok yükselten, maliyetleri düşüren ve yeni iş yapma yollarını yaratan bir dönüşüm teknolojisidir.

#### ● Risk Sermayesi

Risk sermayesi, “Dinamik, yaratıcı ve yenilikçi, ancak finansman gücü yeterli olmayan her aşamadaki girişimcilerin yatırım fikirlerini gerçekleştirmeye olanak tanıyan, gerektiğinde işletme ve yönetim desteği de veren hisse karşılığı sermaye aktarımı sağlayan sistem” olarak tanımlanmaktadır. ( Ark, 2002, s. 80 ) Risk sermayesi finansman tekniğinin, diğer geleneksel ortaklığa dayalı finansman yöntemlerinden farkı risk sermayedarının yatırım yapılan işletmenin yönetiminde etkin rol oynamasından kaynaklanmaktadır. ( Fried and Hirsch, 1995, p. 101 )

Geçmişte finansal piyasalar mevcut işletmelerin büyük fiziki sermaye yatırımlarını finanse etmede işe yarıyorlardı. Ancak bu kuruluşlar yeni girişimlerin yüksek riskleriyle ve yüksek başarısızlık ihtimali ile başa çıkamamaktaydılar. Bu yüzden bir çok yenilik köklü büyük kuruluşların mevcut pazarlarını koruma isteği ile ortaya çıkmıştır. Yeni kurulan ve yenilikçi özelliğe sahip şirketlerde bu finansman

kapasitesi olmasa bilişim devrimi bir bütün olarak bu derece hızlı yayılamazdı. Teknoloji önemli fakat tek başına yeterli değildir. İntel, Apple, Oracle, Cisco, Netscape ve Amazon.com'un çok hızlı büyümelerinin sebebi erken dönemlerinde risk sermayesi fonları bulmalarıdır. Risk sermayesinin ardından hisse senedi çıkararak borsada hızla genişleme imkanı bulmuşlardır. Ocak 1998 ile Haziran 2000 tarihleri arasında İnternet şirketlerinde Risk Sermayesi olarak sağlanan tutar 65 Milyar dolara ulaşmıştır. Bu rakam tüm sektörlerde geçmiş 10 yılda sağlanan sermayeye eşit bir tutarı teşkil etmektedir. ( Warner, 2000, p. 76 ) Bu durum karşısında mevcut firmalar hızla yenilik yapmış, daha fazla yatırıma girişmiş ve fiyatları aşağı çekmişlerdir. Bunun sonucunda ise; verimlilik artmış, enflasyon düşük seyretmiş ve ekonomi hızla büyümesini ve gelişmesini sürdürmüştür.

### 3.1.1.1. Bilgi Ekonomisinin Özellikleri

Bilgi Ekonomisinin koşulları içinde yaşamak, çalışmak ve kazanmak için bu ekonomik yapı ve işleyişin özelliklerini tam ve doğru olarak anlamak gerekmektedir.

Bilgi ekonomisini diğer ekonomik sistemlerden ve sanayi ekonomisinden ayıran temel fark, bilginin ekonomik üretim faktörleri içinde, birincil önceliğe sahip olması ile bilgi teknolojileri yardımıyla, bilginin üretimindeki ve kullanımındaki artışın sağlanmasıdır. ( Öğüt, 2001, s. 48 )

“Dijital Ekonomi” ya da “Tekonomi” olarak da değerlendirilen Bilgi ekonomisinin özellikleri Don Tapscott tarafından 12 madde olarak ifade edilmiştir. (Akin, 1999, s. 67- 75)

1. Yeni ekonomi bilgi ekonomisidir.
2. Yeni ekonomi dijital bir ekonomidir.
3. Yeni ekonomide sanallaşma önemli rol oynamaktadır.

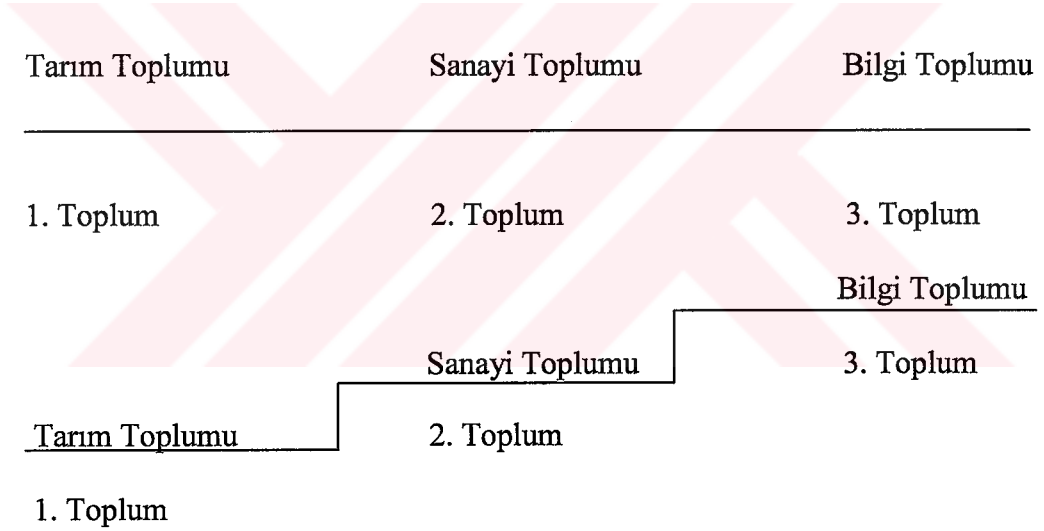
4. Yeni ekonomi moleküler bir ekonomidir.
5. Yeni ekonomi bir ağ ekonomisidir.
6. Yeni ekonomide araçlar büyük ölçüde ortadan kalkacaktır.
7. Yeni ekonominin hakim sektörü üçlü ( bilgisayar, iletişim ve eğlence ) bir oluşumdur.
8. Yeni ekonomi yenilik temelli bir ekonomidir.
9. Yeni ekonomide üretici ve tüketici farkı belirsizleşmektedir.
10. Yeni ekonomi bir hız ekonomisidir.
11. Yeni ekonomi küresel bir ekonomidir.
12. Yeni ekonomi sosyal problemleri beraberinde getirmiştir.

Bilgi Ekonomisinin yukarıda özetlenen nitelikleri, geleneksel ekonominin niteliklerinden çok farklı olduğundan ekonomi politikalarını belirleyenler, üst düzey yöneticiler ve aynı şekilde bilgi çalışanları yeni bir düşünce tarzına ve yeni yaklaşımlara ihtiyaç duymaktadır. Bu dönüşümü yapmak liderlik, kararlılık ve risk almayı gerektirir. ( Barutçugil, 2002, s. 29 )

### **3.1.2. Bilgi Toplumuna Geçiş**

Bilgi ekonomisinin yaşayabilmesi ve gelişmesi bilgi toplumunun oluşmasına bağlıdır. Bilgi toplumunun ekonomi alanındaki dönüşüm sürecini başlatan ekonomi ise bilgi ekonomisi olmuştur. Bu iki olgunun birbirine bağlı olmasından dolayı, bilgi toplumunu da açıklamakta fayda vardır.

İlgili araştırmalara göre, toplumsal yaşam bakımından insanlığın geçirdiği aşamalar dört ana bölümde ele alınmaktadır. Bunlar; ilkel topluluklar, tarım toplumu, sanayi toplumu ve bilgi toplumdur. Bu aşamalar Şekil 3. 2' de gösterilmiştir. İkel topluluklarda insanların temel ilgi alanı bireysel fizyolojik ihtiyaçların karşılanmasına yönelmişken, toprağın keşif edilmesiyle ilgili, toprak ve tarım ürünlerine yönelerek tarım toplumları oluşmuştur. Tarım devri başladığında köylüler, ekili topraklar oluşturarak kendi ürettiklerini tktmiflerdir. (Fındıkcı, 1999, s. 83) Buhar gücünün kullanımı ile insanlığın ilgisi sanayi ve makineye yönelmiş ve nihayet yüksek teknoloji, hızlı iletişim ve hızlı bilgi artışı ile ilgili, bilgiye yönelmiştir. Bu yönelim, bir değişim ve dönüşümü de beraberinde getirerek bilginin yeni toplumsal yaşam modeline adını vermesine yol açmıştır. Bu yeni modelin ismi Bilgi Toplumu olmuştur.



Şekil 3.2., Doğrusal ve Basamaklı Toplumsal Gelişme Seyri ( Sezal, 1999, s. 23 )

Sanayi toplumu ekonomiyi, kıt kaynakların kullanımı ve dağıtımı ile ilgili bir bilim dalı olarak tanımlamaktadır. Fakat Bilgi toplumunda bu tanım geçerliliğini kaybetmiştir. Çünkü temel stratejik kaynak haline gelen bilgi, kıt bir kaynak değildir. Bu nedenle bilgi kavramı için azalan verimler yasası geçerli değildir. Aksine artan bilgi birikimi akışkan bir özelliğe sahiptir. Günümüzde bilgi, fiber optik kablolarla ışık hızıyla taşınabilmektedir. Bilgi aynı zamanda paylaşılabilir ve bölünebilir özelliklere de sahiptir. ( Erkan, 1999, s. 11 )



Sanayi toplumu ile Bilgi toplumu çeşitli dinamikler göz önüne alınarak aşağıdaki tablo gibi ifade edilebilir: ( Bozkurt, 1996, s. 43 )

Tablo 3.2., Sanayi ve Bilgi Toplularının Karşılaştırılması ( Bozkurt, 1999, s.43 )

		<b>Sanayi Toplumu</b>	<b>Bilgi Toplumu</b>
<b>Yenilikçi Teknoloji</b>	Öz	Buhar Makinesi	Bilgisayar
	Temel fonksiyon	Fizik emeğin ikamesi	Zihni emeğin ikamesi
	Üretim gücü	Maddi üretim gücü	Enformasyon üretme gücü
<b>Sosyoekonomik yapı</b>	Ürünler	Faydalı mallar ve hizmetler	Enformasyon , Teknoloji, Bilgi
	Üretim merkezi	Modern fabrika	Enformasyon hizmetleri
	Piyasa	Yeni dünya, sömürgeler, tüketici satın alma gücü	Bilgi sınırlarında ve enformasyon alanında artış
	Lider endüstriler	Entelektüel endüstriler; Bilgi enformasyon endüstrileri	Matrix endüstriyel yapı
	Ekonomik yapı	Mal ekonomisi (işbölümü, üretim ve tüketici ayırımı)	Sinerjik Enerji
	Sosyoekonomik prensip	Fiyat prensibi	Amaç prensibi
	Sosyoekonomik özne	Teşebbüs	Gönüllü topluluklar
	Toplum şekli	Sınıflı toplum	Fonksiyonel toplum
	Ulusal hedef	Kaba ulusal hedef	Kaba ulusal tahmin
	Hükümet şekli	Parlamentar demokrasi	Katılımcı demokrasi
	Sosyal değişimde güç merkezi	İşçi hareketleri, grevler	Vatandaş hareketleri
	Sosyal problem	İşsizlik, Savaş, faşizm	Terör, gelecek şoku
En ileri aşama	Kitle tüketimi	Yüksek kitle bilgi üretimi	
<b>Değerler</b>	Etik değerler, Değer Ölçüleri	Maddi değerler, temel insan hakları, insancılık	Zaman değeri: self disiplin, sosyal katkı
	Zamanın Ruhü	Rönesans ( bireyin özgürleşmesi)	Globalizm (insan ve doğa ortak yaşamı)



Kısacası, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçerken: ( Erkan, 1999, s. 12)



- Hiyerarşi yerine eşitlik,
- Uyum ve uygunluk yerine kişisel nitelik ve yaratıcılık,
- Standardizasyon yerine farklılık,
- Merkezileşme yerine, merkeziyetçilikten uzaklaşma,
- Etkinlik yerine etkililik,
- Uzmanlaşma yerine bütünsellik, çok disiplinlik,
- Maddi refahın maksimizasyonu yerine yaşam kalitesinin artışı ve maddi kaynakların korunması,
- Ürünün sayısal içeriği yerine kalitenin öne çıkması,
- Güvenlik yerine kendini kanıtlama ve kendini gerçekleştirme, şeklinde değerler sisteminde bir kayma ve yeniden yapılanma gerçekleşmektedir.

Bazı yazar ve düşünürler ile, gelecek bilimciler Bilgi toplumunu farklı şekillerde tanımlamışlardır. Bu yeni toplumsal yapıyı Daniel Bell “Endüstri Sonrası Toplum”, Peter Drucker “Bilgi Toplumu”, Brezenski Zbigniew “Teknokratik Çağ”, John Naisbitt ve Patrico Aburdane “Büyük Yönelimler Çağı” olarak nitelendirmişlerdir.

Sanayi sonrası toplum üzerine çalışmasıyla tanınan D. Bell ve Alain Touraine, gelişmiş ülkelerde artık sanayi toplumunun yer almadığını düşünmektedirler. Bell’e göre, Sanayi sonrası toplum, profesyoneller, mühendisler, teknisyenler ve bilim adamlarının oluşturduğu hakim bir sınıf eşliğinde teorik bilginin merkezileşmesi ve ekonomide hizmetlerin payının artması ile tanımlanmaktadır. Touraine ise, yeni

bürokratik ve uzman sınıfların ortaya çıkması, bilgi ve organizasyona dayalı yeni iş trendleri ve boş zaman faaliyetleri ile tanımlanan programlı bir toplumdan söz etmektedir. ( Fathy, 1991, s. 25 ) Bilgi toplumu, işgücünün önemli bölümünün bilişimle ilgili işlerde çalıştığı ve ekonomide en etkili faktörün bilginin kullanılması ve uygulanması olduğu toplumdur.

Sanayi toplumundan, bilgi toplumuna dönüşümün çok daha hızlı gerçekleşmesinin nedeni, yeni teknolojilerin gelişme hızı ile, insanların bu teknolojiye uyum esnekliğinin yüksekliğinden kaynaklanmaktadır. ( Erkan, 1997, s. 11 )

Bilgi toplumunun başlangıcı 1950'li yılların ortalarına uzanmaktadır. Bilgi toplumuna geçen ilk ülke ise ABD olmuştur. İlk kez 1956 yılında bu ülkede teknik ve yönetim alanlarında çalışan ve beyaz yakalılar diye adlandırılan görevliler, mavi yakalılar diye adlandırılan işçilere göre sayısal üstünlüğe sahip olmuştur. Daha sonra bu yeni yapılanma diğer gelişmiş ülkelere de sıçramıştır. Bilgi toplumu olgusu 1990'lı yıllardan sonra önemini arttırmıştır.

Gelişmekte olan ülkeler de kalkınma stratejilerinde değişiklik yaparak Bilgi toplumuna geçişi başlatabilirler. Bunun için gelişmiş ülkelerin terk ettikleri eski teknolojileri almaya dayalı sanayileşme stratejileri yerine, bilgi toplumu ve bilgi teknolojilerinin dinamizmini canlandırıcı "yenilikçi strateji"ye geçmeleri ve bu amaçla politikalar geliştirmeye yönelmeleri gerekmektedir. Eğer böyle yaparlarsa önümüzdeki on ya da yirmi yıl içinde şaşırtıcı ekonomik mucizelerin yer alması, üçüncü dünyanın yoksul ve geri ülkelerinin bile kendilerini değiştirmesi mümkün olacaktır. ( Drucker, 1999, s. 41 )

Bilgi toplumuna dönüşüm üç önemli ekonomik devrimi çakıştırmaktadır. Bunlar: ( Erkan, 1999, s. 13 )

- Bilgi teknolojilerini yaratan Teknolojik devrimi,
- Dünya ekonomisini yeniden şekillendiren yapısal değişim süreçlerinden oluşan Küreselleşme devrimini,

- Yeni üretim ve yönetim biçimiyle kendini ortaya koyan ekonomik devrim; yani Bilgi Ekonomisi devrimi. Bilgi ekonomisi devrimi, bilginin üretilmesi, işlenmesi ve yararlı hale getirilmesiyle verimlilik ve rekabette yaratılan yenilenmeyi getirmiştir.

### 3.1.2.1. Bilgi Toplumunun Tanımı

Bilgi toplumunun kesin bir tanımı olmadığından birçok kişi tarafından yanlış bilinmekte ve kullanılmaktadır.

Bilgi toplumu, işyerlerinde masalarının üzeri bilgisayarlarla dolu bir toplumun niteliği olarak anlaşılmalıdır. Ya da söylediklerinin bir bilgisayar çıktısına dayandığının ileri sürülmesi de değildir. İnsanlar sadece kararlarını verdikten sonra bilgisayarlarla desteklemektedirler. Bilgi toplumu, “bilgi otoyolları” ( info highways) denilen ve bilgisayarla pizza ısmarlamaya, bilgisayar ve modem aracılığıyla işe gitmeden evden çalışmaya, hatta bilgisayarlarla savaş yapmaya kadar uzanabilecek donanımlara sahip olan toplum da değildir. Daha yalın bir ifadeyle, Bilgi toplumu ile bilgisayar arasında iki yönlü bir bağlantı yoktur. Yani, bir Bilgi toplumunun daha çok bilgisayar kullandığı doğrudur ama bilgisayarı çok kullanan bir toplum mutlaka Bilgi toplumu olmayabilir.

Bilgi toplumu, sorunların anlaşılması ve çözüm geliştirilmesi sürecinde bilginin alternatiflerini değil, kendisini kullanan bir toplumdur. ( Titiz, 1999, s. 27 )

Bu kısa açıklamalardan sonra Bilgi toplumunu:

“Sürdürülebilir sosyo-ekonomik gelişme hedeflerine, bilgiyi ve enformatik teknolojileri kullanarak ulaşabilen” toplumsal yapı olarak tanımlamak mümkün olmakla beraber, diğer bir tanım olarak da “Bilginin üretilmesi, depolanması, dağıtılması ve kullanılmasında bilgi- iletişim teknolojilerinin yoğun olarak kullanıldığı toplumsal yapı” şeklinde verilebilir. ([www.yunus.hun.edu.tr/tonta/yayinlar/biltop99.html](http://www.yunus.hun.edu.tr/tonta/yayinlar/biltop99.html))

Bilgi toplumunun oluşabilmesi temelde “bilgi insanı” ve “bilgi organizasyonları”nı, bu ise “öğrenen birey” ve “öğrenen organizasyonları” gerektirir. Böylece Sanayi sonrası toplumunun temel karakteristiği de “öğrenen toplum” olarak şekillenmektedir. ( Fındıkçı, 1999, s. 83 )

Görüldüğü gibi Bilgi toplumu ile her şey yeniden yapılanmakta; yeni bir dünya ve yeni bir toplum; yeni bir insan ve yeni bir dünya görüşü şekillenmektedir.

### 3.1.3. Bilgi Organizasyonlarına Geçiş

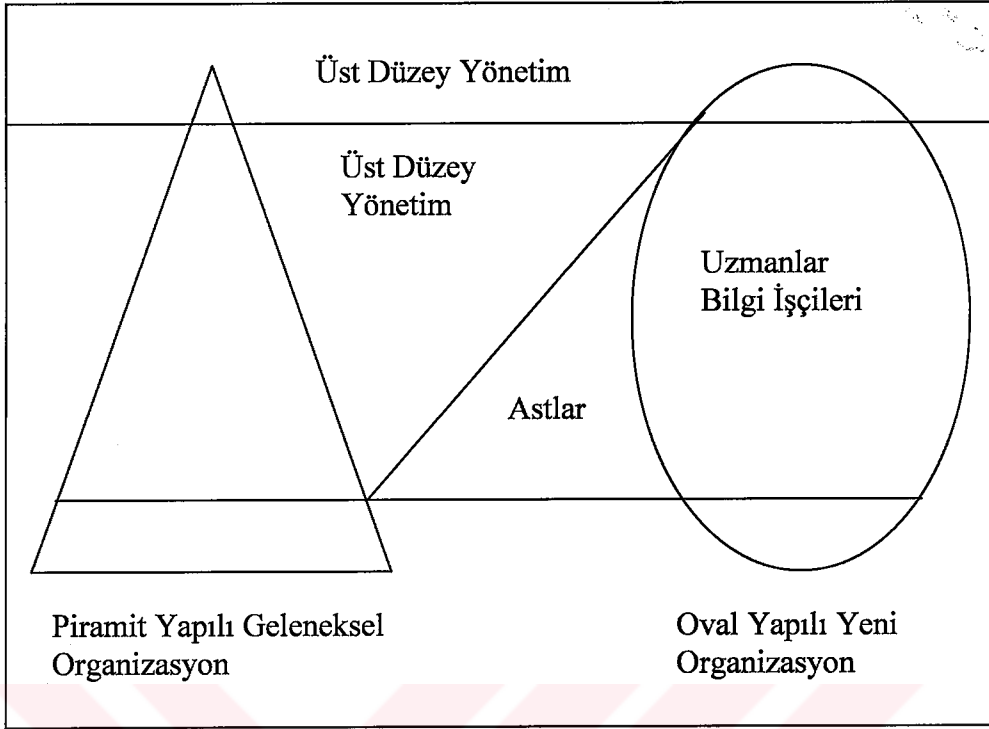
Bilgi toplumunda, bilgi organizasyonları gelişmekte ve stratejik bir öneme sahip olmaktadır. Çünkü bilgi çağında, organizasyonlar arası rekabet kesinleşmekte, değişim ve belirsizlik hız kazanmakta ve bilgi stratejik bir kaynak olarak değerlendirilmektedir. Günümüz organizasyonlarında, sermaye olarak paranın yerini bilginin almaya başlamasıyla birlikte sürekli öğrenme ve bilgilenme olgusu, kurumlar arası yarışmanın anahtarı durumuna gelmektedir. ( Johnson, 1998, p. 3 ) Bilgi, tarih boyunca sürekli olarak yeniden tanımlanmıştır. Geçmişte bilgi, organizasyonlar için bir güç kaynağı olmaktan öte, bir bürokratik gereksinim olarak görülmekteydi. ( Toffler, 1992, s. 31- 35 ) Günümüzde ise en yüksek kalitede güç bilginin kullanılmasından ortaya çıkmaktadır. Bilgi, geçmişten günümüze uzanan süreç içerisinde değişik anlamlarla anıla gelmiştir. Bilginin süreç içinde değişen bu yapısı Tablo.3.3 'de gösterilmiştir:

Tablo 3.3., Bilgi Kavramının Değişen Anlamı ( Karahoca A. ve Karahoca D., 1998, s. 63 )

Zaman Periyodu	Bilginin Anlamı
1950- 1960	Gerekli dert Bürokratik gereksinim Bir kağıt ejderha
1960- 1970	Genel amaçlı destek
1970- 1985	Ayarlanmış yönetim kontrolü
1985- 2000	Stratejik kaynak Rekabet avantajı Stratejik silah

Belirsizliklerle dolu iş dünyasında rekabette önde olmanın temel anahtarının bilgi olduğu açıktır. Yeni bilginin kaynağı ise bireydir. “Bilgi yaratan” şirketin temel yaklaşımı, bireysel bilgiyi organizasyonun bütününe mal edebilecek bir sistem geliştirmektir. Bu sistem organizasyonun tüm kademelerine uzanmalıdır. ( Nonaka, 1999, s. 29 ) Bu doğrultuda, 1990’lı yıllarda bir çok şirket çok fonksiyonlu takımlardan oluşan çok daha düz ve basık organizasyonel yapıları benimsemişlerdir. Bu takımlar farklı projeler ortaya çıktıkça ihtiyaca göre oluşturulmakta, dağıtılmakta ve yeniden oluşturulmaktadır. Bu modelde gücün kaynağı bilgidir ve bu bilgi, organizasyon çapında hemen herkese eşit dağıtılmıştır. ( Barutçugil, 2002, s. 39 )

Bilgi çağında organizasyonların bilgiye dayalı hale gelmeleri, bilgisayarların ve telekomünikasyon araçlarının gelişmesi ve entegre olması, robot teknolojisinin üretime girmesi, organizasyonel yapıları önemli ölçüde değiştirmektedir. Bilgi çağında ovalleşen organizasyon yapılarında katılımcı yönetim anlayışının yaşama geçirilmesiyle, organizasyondaki ast ve yönetici sayısında azalma olurken, bilgi işçileri daha ön plana çıkmakta ve sayısı artmaktadır. Bu çerçevede piramit yapılı geleneksel organizasyon ve oval yapılı yeni organizasyon yapıları Şekil 3.3 ’de olduğu gibi gösterilebilir. ( Türkmen, 1994, s. 54 )



Şekil 3.3., Değişen Organizasyon Yapısı ( Türkmen, 1994, s. 54 )

Bu açıklamalardan sonra, geleneksel ve yeni organizasyonların özellikleri karşılaştırmalı olarak Tablo 3.4.' de ifade edilmiştir.

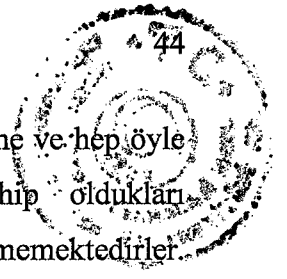
Tablo 3.4., Geleneksel ve Yeni Organizasyonların Karşılaştırılması (Öztürk, 1996, s. 23)

Geleneksel Organizasyonlar	Yeni Organizasyonlar
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Teknolojinin kayıtsız şartsız hakimiyeti</li> <li>▪ İnsan: Makinenin parçası</li> <li>▪ Düşük iş nitelikleri, tek ve sınırlı beceriler</li> <li>▪ Harici kontroller: Denetçi ve uzman kontrolleri, kontrol süreçleri</li> <li>▪ Dikey örgütsel şema: Çok iyi belirlenmiş işlevleri ve durumları içeren hiyerarşik yönetim</li> <li>▪ Çalışanlar arasında rekabet</li> <li>▪ Sadece örgütsel hedefler</li> <li>▪ Tesadüfi değişim</li> <li>▪ Bölümleme</li> <li>▪ Dar görüşlülük: Örgüte yüzünü çevreye sırtını dönme yaklaşımı</li> <li>▪ Pastayı bölüşmek</li> <li>▪ Personel maliyetleri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ İnsan- Makine optimizasyonu</li> <li>▪ İnsan: Makinenin tamamlayıcısı</li> <li>▪ İşin niteliklerinde optimum gruplama- çoklu ve geniş yetenekler</li> <li>▪ Dahili kontroller: kendi kendini kontrol eden alt sistemler, grup dinamikleri</li> <li>▪ Yatay örgütlenme: Gevşek, geniş, genel işlevleri ve gayri resmi iş tanımlamalarını içeren hiyerarşik kurum, katılımcı yönetim</li> <li>▪ Çalışanlar arasında işbirliği, arkadaşlık ruhu, grup harmonisi</li> <li>▪ Örgütsel hedefler yanında grupsal ve bireysel hedefler</li> <li>▪ Planlı değişim</li> <li>▪ Bütünleştirme: sistem yaklaşımı</li> <li>▪ Geniş görüşlülük: örgüt içi hedeflerle birlikte, çevreye uyum sağlamak</li> <li>▪ Pastayı büyütme</li> <li>▪ İnsan kaynağına yatırım</li> </ul>

Organizasyonlar sürekli değişmekte ve ilerleme kaydetmektedirler. Fakat gerçek bir bilgi organizasyonu olmak için, organizasyonlarda neyin “değer” yarattığı konusundaki anlayış kökten değişmelidir. Herkes, gerçek değer yaratanın bilgi olduğunu görmelidir. Diğer bir ifadeyle, bir organizasyon, karlarını en üst düzeye çıkarmak ve şirket değerinin yaratılmasını hızlandırmak için organizasyonel öğrenmeyi ve böylece bilgi kapitalinin artışını hızlandırmalı ve bilgi organizasyonu olma yolculuğuna başlamalıdır.

İ. Barutçugil, Bilgi organizasyonu olma yolculuğunu şöyle anlatmaktadır: (Barutçugil, 2002, s. 42- 43)

“1. Birçok organizasyon, uzun yıllardır, “her zamanki iş”ini yapmaktadır. Yani, işler nasıl gelmişse öyle gitmektedir. Bunlar, henüz neyi bilmediklerini dahi bilmemekte, değil müşterilerini, kendilerini dahi dinlememektedirler. Bir büyüklük kompleksi içinde, öğrenecekleri yeni bir şeyin olmadığını ve kimsenin kendilerine



bir şey öğretemeyeceğini düşünmektedirler. Her şeyin yolunda gittiğine ve hep öyle gideceğine inanmaktadırlar. Pazardaki konumlarına ya da sahip oldukları üstünlüklere dayanarak ne kendilerini ne de çevreleri ile ilgilenmemektedirler. Bilmediklerini bilmeyen bu organizasyonlar, bir bilgi organizasyonu olmaya çok uzak durumdadır. Diğer taraftan, ihtiyaç duyup duymadıklarını ya da bir sorunu çözüp çözemeyeceklerini belirlemeden, yalnızca başkaları yapıyor diye, yeni yönetim modalarının peşinde giden şirketler de bu gruba girmektedir. ( Şekilde 1. Alan, Bilinçsiz Bilgisizlik )

2. Pazar araştırmaları ile potansiyel ya da mevcut müşterilerin bilgilerini derlemenin önemini fark eden ve bu yönde bir çalışma başlatan şirketler bilgi organizasyonu olma yönünde ilk önemli adımı atmış olmaktadırlar. Pazarın incelenmesi ve müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının anlaşılması, şirketlerin pazarın taleplerini karşılayacak amaçlar belirlemesine olanak sağlayacaktır. Amaçların belirlenmesi, bilgi ihtiyaçlarının da anlaşılmasını ve şirketin neyi bilmediğini görmesini sağlayacaktır. ( Şekilde 2. Alan, Bilinçli Bilgisizlik )

3. Aynı zamanda, çoğu organizasyon çalışanlar düzeyinde çok büyük bir bilgi deposuna sahip olduğunu ve bunun henüz el değmeden durduğunu bilmemektedir. Çalışanlar, sorunları çözme veya işleri daha iyi yapma konusunda bilgiye sahip oldukları halde bunu kullanmamakta ve paylaşmamaktadırlar. Bunun nedeni, bu kişilerin özgün bir şeye sahip olduklarını ve bununla kendilerinin ve arkadaşlarının işine daha fazla değer katabileceklerini bilmemeleri, bunun farkında olmamalarıdır. Bilinçsiz yetkinlik budur. ( Şekilde 3. Alan, Bilinçsiz Yetkinlik )

4. Bütün bunların dışında bazı organizasyonlar da hangi yetkinliklere sahip olduklarının farkındadırlar. Kendi içlerinde bireysel ve kolektif anlamda sahip oldukları bilgileri ve becerileri tam ve doğru bir biçimde ortaya koyabilecek ölçümleri ve değerlendirmeleri yapmışlardır. Ancak, sahip olduğu bilgi ve becerilerin farkında olan organizasyonların çoğu bunları henüz kullanmamakta ve paylaşmamaktadır. Birçok şirkette çalışanlar bazı sorunların cevaplarını çok iyi bilmektedirler. Fakat onlara sormak yönetimin aklına bile gelmemektedir. Yetkinliklerinin bilincinde olan bir organizasyonun, bunların kullanımı yönünde bir





girişimde bulunması bilgi organizasyonu olma yolundaki bir sonraki önemli adımın atılması olacaktır. ( Şekilde 4. Alan, Bilinçli Yetkinlik )”

Bilinçsiz bilgisizlik düzeyinden bilinçli yetkinlik düzeyine ulaşma, Bilgi organizasyonu olma yolculuğunda yaşanan dört aşamadır. Böyle bir yolculuğa çıkmayı düşünen organizasyonların liderleri öncelikle bu dört aşamanın hangisinde bulduklarını bilmelidir.

	<b>Bilgisizlik</b>	<b>Yetkinlik</b>
<b>Bilinçsiz</b>	<b>Bilinçsiz Bilgisizlik</b> “Ne bilmediğimi bilmiyorum” ( 1. Alan )	<b>Bilinçsiz Yetkinlik</b> “Ne bildiğimi bilmiyorum” ( 3. Alan )
<b>Bilinçli</b>	<b>Bilinçli Bilgisizlik</b> “Ne bilmediğimi biliyorum” ( 2. Alan )	<b>Bilinçli Yetkinlik</b> “Ne bildiğimi biliyorum” ( 4. Alan )

Şekil 3.4., Bilgi Organizasyonu Olma Yolculuğu ( Barutçugil, 2002, s.43 )

### 3.1.3.1. Öğrenen Organizasyonlar

Bilgi organizasyonuna ulaşmak için ilk önce Öğrenen organizasyon olmak ve bunu Bilgi yönetimi ile ilişkilendirmek gereklidir.

Öğrenen organizasyon kavramı, yönetim biliminde ilk defa 1990 yılında Peter Senge'nin “The Fifth Discipline” adlı kitabında kullanılmıştır.

P. Senge'ye göre, Öğrenen organizasyon<sup>1</sup> “olan biten her şeyin farkında olan, işlerine bağlı, potansiyellerinin tamamını kullanabilmenin yollarını arayan, takım arkadaşlarıyla anlamlı bir hedefi ve vizyonu paylaşan bireylerden oluşan, kendi

<sup>1</sup> Öğrenen organizasyon kavramı, yönetim literatürüne görece yeni girmesi sebebiyle “Organizasyonel öğrenme” kavramı ile karıştırılmaktadır. Öğrenen organizasyonda, organizasyon sayesinde sistemin bir bütün olarak öğrenmesi söz konusudur. Buna karşılık Organizasyonel öğrenmede ise organizasyondaki kişilerin ve grupların öğrenmesi söz konusudur.



geleceğini kendisi oluşturmak isteyen organizasyondur”. ( Senge, 2000, her organizasyon “bilgi yaratma, elde etme ve aktarma” fonksiyonlarını getirir. Ancak Öğrenen organizasyon bununla yetinmeyip, kendisini elde edilen bu bilgileri ve görüşleri hazmedebilecek şekilde düzenler. Öğrenme ancak bu şekilde sistemli bir hale gelmektedir.

Öğrenen organizasyon anlayışı; değişimin yönetiminde eğitilmiş insana daima kendini geliştirme potansiyeline sahip organizasyonlar inşa etme yolunda ipuçları veren, insanın organizasyonla beraber nasıl öğrenebileceğini ve de öğrenilmesi gerekenin nasıl öğrenileceğini gösteren bir yönetim çekirdeğidir. Bir başka deyişle; başarı ve başarısızlıkları değerlendiren, kendine pay çıkaran, gelişmeleri sürekli takip eden ve sürekli başarının peşinde koşan organizasyonlar Öğrenen organizasyonlardır.

H. Özgen ve M. Türk ise Öğrenen organizasyon tanımını şu şekilde vermektedir: “öğrenen organizasyon; giderek hem yönettiği kurumu tanıyan, hem de becerisini geliştirip iyileştiren ve her gün bir öncekinden iyi olan yönetim sistemi ve öğrenmeyi teşvik eden, personeli geliştirmeyi ön plana alan, açık haberleşme ve yapıcı diyalogu öne çıkaran bir organizasyon yapısıdır.” (Özgen ve Türk, 1996, s.72)

Özetlersek: Öğrenen organizasyon; bütün fertleriyle gelişmeye, değişmeye ve rakiplerinden ileride olmaya inanmış, bunun için gerekli olan bilgiyi her zaman, her yer ve her şart altında programlı biçimde kazanma becerisine sahip, yaratıcı ve daha geniş bir bakış açısı ile düşünen bireylerin oluşturduğu bir organizasyondur. Öğrenen organizasyonlar bir yandan süreçlerini sürekli iyileştirmenin yollarını ararken, diğer yandan en doğru iş alanında faaliyet gösterip göstermediklerini sorgulayan işletmelerdir.

Fakat bir organizasyonun Öğrenen organizasyon olabilmesi ve “öğrenmeyi öğrenmeye” başlaması için: ( [www.bilgi.8k.com/2000/coskun](http://www.bilgi.8k.com/2000/coskun) )

- a) Elindeki geniş insan potansiyelinin büyük bir kısmının atıl tutulduğuna inanması gerekir. Yani organizasyon, sahip olduğu insan kaynaklarını kullanım tarzından hoşnutsuz olmalı ve bu durumu değiştirmeyi arzulamalı;

- b) Bundan sonra da üyelerini tam olarak geliştirmeli ve organizasyonun yönünü (vizyon, misyon ve amaç ve hedeflerini ) bu gelişmiş kapasitenin kullanımına imkan tanıyacak şekilde oluşturmalıdır. Yani, üyelerin potansiyellerindeki artış ile yapı ve yönetim içindeki değişim birbirleriyle uyumlu olmalıdır. Senge'nin deyişiyle "organizasyon kendisini insan doğasının özüne dayalı olarak yapılandırmalıdır."

Öğrenme arzusu insanın doğasının bir gereği ise de, "öğrenme süreci" oldukça karmaşıktır. Öğrenmek dört eylemin bir arada gerçekleşmesi demektir: düşünmek, iletişim kurmak, sorgulamak ve işbirliği yapmak. Kişinin bu eylemleri yapabilme kapasitesinin gelişmesiyle öğrenme yeteneği de gelişmiş olur. O halde Öğrenen organizasyon, iç ve dış çevresindeki bütün unsurların bu türden faaliyetlerini destekleyen ve zenginleştiren organizasyondur.

Bütün bu tartışmalardan sonra, geleneksel ve öğrenen organizasyon arasındaki farkları bir tablo şeklinde özetlemek mümkündür:

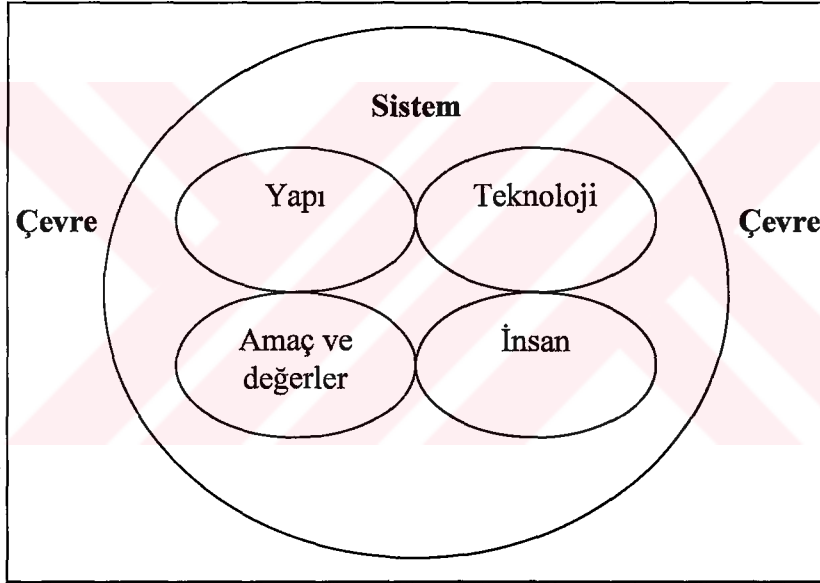
Tablo 3.5., Geleneksel ve Öğrenen Organizasyonların Karşılaştırılması

(www.bilgi.8k.com/2000/coskun.pdf., http://www.sitetky.com/frameset/ot/otdocs/ot17.doc)

<b>Öğrenme Özellikleri ve Fark Alanı</b>	<b>Geleneksel Organizasyon</b>	<b>Öğrenen Organizasyon</b>
<b>Öğrenen Kim?</b>	Bir yerlere "gönderilenler", ödüllendirilenler ya da benzer gruplar (yöneticiler, satış elemanları )	Herkes: Tüm çalışanlar, tüm bölüm ve düzeydeki elemanlar
<b>Öğreten Kim?</b>	Kurum içinden eğitimci ya da dışarıdan gelen uzmanlar	İşe en yakın olan kişiler, eğitimciler, uzmanlar
<b>Sorumlu Kim?</b>	Eğitim departmanı	Herkes
<b>İnsanlar ne tür öğrenme araçları kullanır?</b>	Dersler, iş sırasında eğitim, usta- çırak ilişkisi, formel eğitim, öğrenme planları	Dersler, iş sırasında eğitim, öğrenme planları kıyaslamalar, ekipler, kişisel çabalar, ikili çalışmalar
<b>Çalışanlar ne zaman öğrenirler?</b>	Zorunlu olduklarında, ilk birkaç ay, gerek olduğunda	Her zaman, uzun dönemli
<b>Çalışanlar ne tür beceriler öğrenirler?</b>	Teknik	Teknik, ticari, kişiler arası, öğrenmeyi öğrenirler
<b>Nerede öğrenirler?</b>	Sınıflarda, iş yerinde	Sınıflarda, toplantılar yaparak, her yerde
<b>Zamanlama</b>	Bugünün ihtiyaçları	Gelecekteki ihtiyaçlar
<b>Duygular</b>	Ruhsuz	Coşku
<b>Tutum ve ifade tarzı</b>	İtaatkar, çekinceleri ifadede sıkıntı	Eleştirel, sorgulayıcı. Çekinceleri ifadede rahatlık
<b>Öğrenme hakkı</b>	Sahip, yönetici ve çalışanların	Sahip, yönetici ve çalışanların yanında dış çevredeki unsurların (müşteri, çevre, halkı, kamu kurumları v.s. )
<b>Motivasyon</b>	Yiyecek, barınma, ait olma	Temel ihtiyaçlara ek olarak saygı görme ve başarıma
<b>Düşünme</b>	Düşünen ve Yapan gruplar	Herkesin düşünme sürecine katılması
<b>Değişim</b>	Tepkimeci, dışa ve rakiplere endeksli	Eylemci ve atılımcı. İç ve dış faktörlerin bütününe dikkate alacak şekilde bilinçli

Öğrenen organizasyonu bir sistem olarak ele alırsak, bu organizasyonu oluşturan alt sistemleri de görmemiz kolaylaşacaktır. Şekil 3.5.' te de görüldüğü üzere bu alt sistemler:

- a) Yapı,
- b) Teknoloji,
- c) Amaç ve değerler,
- d) İnsan' dır.

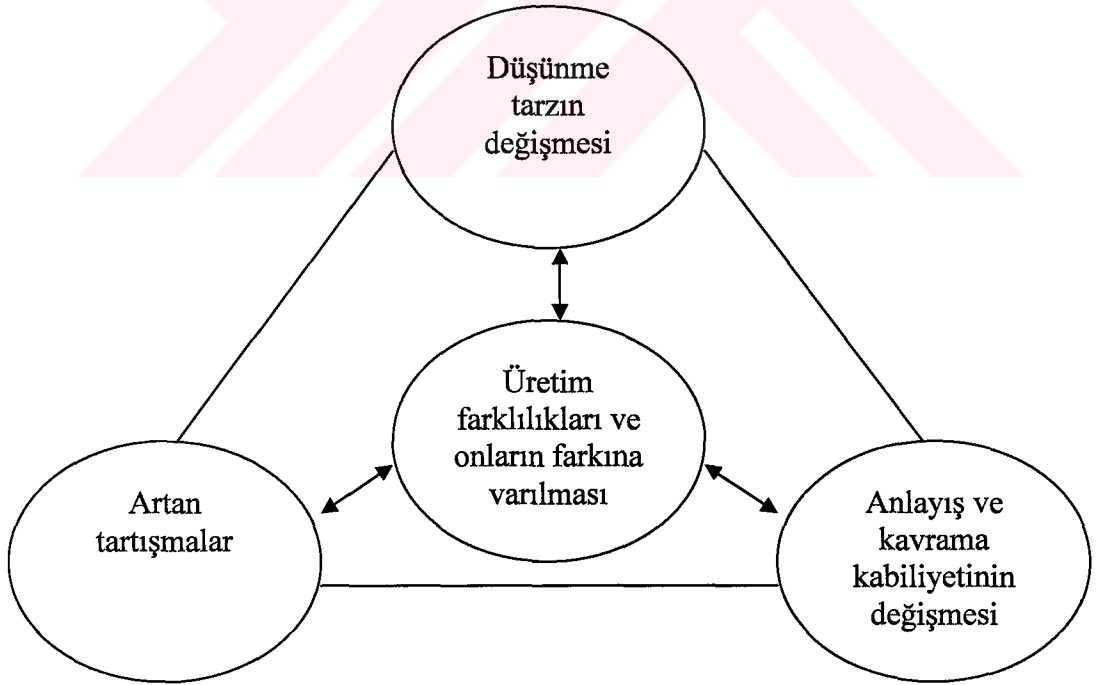


Şekil 3.5., Öğrenen Organizasyonun Alt Sistemleri

Yapı, organizasyonun faaliyetlerini sürdürmesi için ortaya çıkan bütün görev gruplarının oluşturduğu kademeleşmeyi ifade etmektedir. Teknoloji içerisinde, bir organizasyonda mevcut bütün teknoloji yani; araç, gereç, makine, cihaz vb. ile teknik bilgi vardır. Amaçlar ve değerler, organizasyonda hedeflere ulaşmak için belirlenmiş amaçlar ve bu amaçları yerine getirmek için belirlenmiş değerler bütünüdür ifade etmektedir.

İnsan ise, organizasyonu oluşturan en alt kademedeki insandan en üst kademe de bulunana kadar bütün organizasyon üyelerini ifade etmektedir. Bir organizasyonda insanların daha yaratıcı, yenilikçi ve gelişmeci olabilmesi için, öncelikle organizasyonu oluşturan kişilerin bu gerçekleri fark etmeleri gerekmektedir. Organizasyonlar, sadece öğrenen bireyler aracılığıyla öğrenirler. Bireysel öğrenme, organizasyonun öğrenmesini garanti etmez. Ancak, bireysel öğrenme olmadan da öğrenen organizasyon ortaya çıkmaz. ( Senge, 2000, s. 155 )

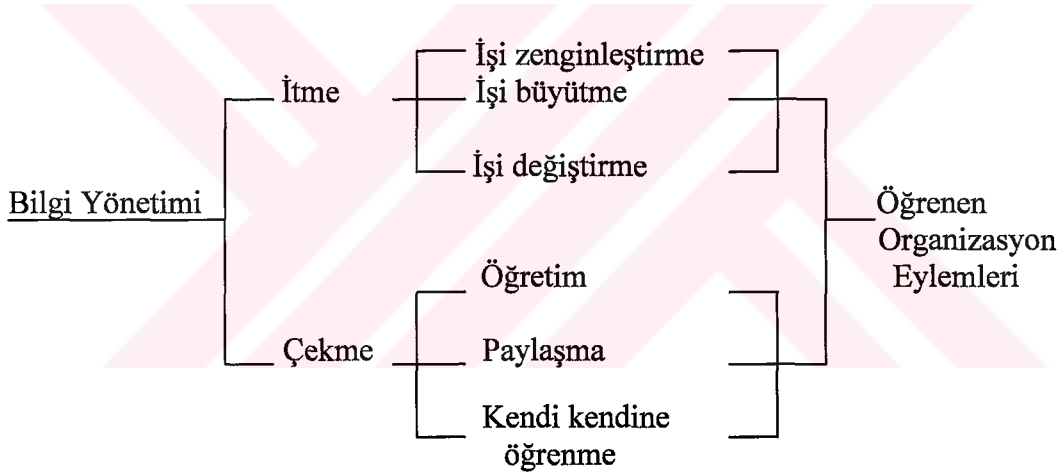
İdeal bir öğrenen organizasyon, sorgulayıcı- eleştirel, yenilikçi- atılımcı, kavramsal ( bir meseleyi ele alırken ilgili bütün faktörleri dikkate alabilen ) ve düşünebilen kişilerden oluşmalıdır. Bu kişiler hem fikir ve görüşlerini birbirlerine etkin bir şekilde aktarabilmeli, hem de verileri ve beklentileri daha net olarak tanımlayabilmelidirler. Aynı zamanda, bu kişiler kendi aralarında tam bir güven ortamı oluşturduktan sonra sorgulama ve uygulamada da rahatlıkla işbirliğine gidebilmelidirler. ( www.bilgi.8k.com/2000/coskun ) Öğrenen organizasyonlarda insan kaynağının maksimizasyonu sağlanmalıdır. Bu, şekil 3.6.' da gösterilmiştir:



Şekil 3.6., İnsan Kaynakları Maksimizasyonu ( Hong and Kuo, 1999, p. 209)

Çalışanlarına değer vermeyen, onlarla sağlam bir güven ilişkisine giremeyen yöneticiler, teknolojinin en üst seviyesinin kullanıldığı kurumsal bilgi yönetimi sistemlerine sahip olsalar da, sistemlerinin verimli kullanılmasını sağlayamayacaklardır. Bu konuda, General Electric şirketinde CEO olan Jack Welsh yıllık raporlarından birisinde, “ Organizasyondaki her erkek ve kadının her iyi fikrine sahip olmamız gereken bir ortamda sindirme ve gözdağı vermeye dayalı yönetim şekillerini destekleyemeyiz” demiştir. Öğrenen organizasyonda çalışan herkes bilmelidir ki, organizasyonu oluşturan çalışanlardır ve bireyin başarısındaki gelişme, organizasyonun başarısındaki gelişmeyi sağlayacaktır.

Ayrıca Öğrenen organizasyonun, Bilgi yönetimi ile ilişkisi olduğu açıktır. Bu ilişkiyi şekil 3.7.’ deki gibi özetleyebiliriz:



Şekil 3.7., Öğrenen Organizasyon ve Bilgi Yönetimi Arasındaki İlişki ( Hong and Kuo, 1999, p. 209 )

Bilgi yönetimi mekanizmasında; işi büyütme, zenginleştirme ve değiştirme itici gücü oluştururken; öğretim, paylaşma ve kendi kendine öğrenme de öğrenen organizasyonların çekici gücünü oluşturmaktadır. ( Hong and Kuo, 1999, p. 209 )

Organizasyonların, Öğrenen organizasyon durumuna gelmesi bir gelişmenin sonucudur. Buna göre Öğrenen organizasyon “son safhayı” ifade etmektedir. Bu açıdan bakıldığında organizasyonun şu şekilde geliştiği görülmektedir:

- a) Bilen Organizasyon ( Knowing Organization ),
- b) Anlayan Organizasyon ( Understanding Organization ),
- c) Düşünen Organizasyon ( Thinking Organization ),
- d) Öğrenen Organizasyon ( Learning Organization ).

Organizasyonun öğrenmesi, esas itibariyle bir organizasyonun çevresi ve çalışanları ile ilişki kurma ve bu konulara yaklaşım tarzı ile ilgilidir.

Özetleyecek olursak; Öğrenen organizasyon, değişen dünyaya göre her yapıda, her bölümde değişime kendini ayarlayabilen organizasyondur. Bu açıdan bakıldığında, KOBİ’ ler hangi aşamada olduklarını tespit etmeli ve “en iyi” olma yolculuğunda başarılı olmak için çaba harcamalıdırlar.

### **3.1.4. Bilgi Yönetimine Geçiş**

Günümüzde bilgiyi yaratmak, elde tutmak, paylaşmak ve kullanmak için geliştirilmiş tümüyle radikal, bilinenleri kökten değiştiren yeni yollar ortaya çıkmaktadır. Bunlar, şirketlerin iş yapma biçimleri ve müşterilere yaklaşım tarzları üzerinde son derece etkili olmaktadır. Bu değişimi görerek, Bilgi yönetimine geçen şirketlerin çok önemli bir rekabet üstünlüğü yakaladıkları artık tartışılmaz bir gerçektir. ( Dinç, 2002, s. 7 )

Bilgi yönetimi; rekabet üstünlüğü yaratmak ve bir şirketin piyasa değerini artırmak amacıyla bilginin farklı biçimlerini yönetmek için uygulanan bir yaklaşımdır.



Bilgi yönetimi, geleneksel anlamda düşünüldüğünde, yüzyıllardır bilinen ve uygulanan bir süreçtir. Eski çağların bilge kişileri, bilgiyi aktarmak için hikayeleri kullanıyorlardı. Üniversiteler 12. yüzyıldan bu yana varlıklarını sürdürmektedir. Eski uygarlıkların çoğunda önemli olaylar kayıtlara geçirilmiş, kitaplar yazılmış ve kütüphaneler oluşturulmuştur. Bu herkesin uyguladığı “olağan bilgi yönetimi”dir. (Barutçugil, 2002, s. 49)

“Olağanüstü bilgi yönetimin” incelenmesine ise P. Drucker 1993’ de yayınlamış olduğu “Post- Capitalist Society” kitabı ve yine 1990’ lı yıllarda Nonaka ve Takeuchi’nin “Bilgi Şirketi” kavramı üzerine yaptıkları çalışmalar ile başlanmıştır. 1980’lerin ortasında bilgi, herkes tarafından bir rekabet faktörü olarak kabul ediliyordu ancak Bilgi yönetimi batıda hala klasik ekonomiye girememişti ve hala yeterince bilgi yönetimi stratejileri geliştirilmemişti. Öte yandan Japonya’da ise Bilgi yönetimi hem klasik ekonomiye girmiş, hem de sayısız miktarlarda strateji geliştirilmişti. Bu gibi gelişmelerden sonra ve ayrıca haberleşme altyapılarındaki iyileşmeler ve yazılım endüstrisinin gelişimi neticesinde Bilgi yönetimi, şirketler için önemli bir rekabet avantajı sağlayan faktör haline gelmiştir.

### **3.1.5. Bilgi Yönetiminin Etkileri ve Sonuçları**

Bilginin sistematik ve kolektif olarak yaratılmasını, paylaştırılmasını ve kullanılmasını amaçlayan girişimler ile şirketler beklentilerinin çok üzerinde kazanç sağlamışlardır. Bu organizasyonların başarı öykülerini anlatan çok ve çeşitli kaynağa ulaşmak mümkündür. Fakat doğru bir değerlendirme yapabilmek için beklentilerin ötesinde başarılar sağlayan organizasyonların dış koşullarını da dikkate almakta fayda bulunmaktadır. Başarılı organizasyonlar ve başarılarının niteliği hakkında bir liste, örnek teşkil etmesi bakımından aşağıda sunulmuştur. Adı geçen şirketler, Bilgi yönetimini titiz bir şekilde uygulamışlar ve kısa vadede büyüme gerçekleştirmişlerdir.

**• Fortune 1000:**

2000 yılında Fortune 1000 şirketlerinin % 96'sı, şu an İtranet kullanmakta ya da inşa etmektedir.

**• Microsoft, Intel, Compaq, Dell ve Cisco:**

10 yıllık dönemde yaklaşık elli kat büyüme sağlamışlardır.

**• Ernst & Young:**

Toplam danışmanlık kazancının % 7'sini Bilgi yönetiminden kazanmaktadır.

**• General Elektrik:**

Alımlarını internet üzerinden gerçekleştiren GE, 4 yılda 500 milyon dolara yakın tasarruf sağlamıştır.

**• Buckman Laboratories:**

Toplam karının % 7'sini Bilgi yönetimine harcamaktadır.

**• IBM:**

4 yıllık dönemde, stok yönetiminin geliştirilmesi, yatırım ve işletme giderlerinde 500 milyon dolarlık tasarruf sağlamıştır.

**• McKinsey & Company:**

Toplam karının % 10'unu Bilgi yönetimine harcamaktadır.



- **Chase Manhattan Bank:**

Bilgi yönetimi yönündeki girişimleri ile gelirlerinde 11 milyon dolarlık artış ve maliyetlerinde ciddi düşüş sağlamışlardır.

- **Fireman's Fund Insurance:**

Mevcut personeli ile 2 yıl içinde % 33'lük büyüme gerçekleştirmiştir.

- **Shell Chemicals:**

Bilgi yönetimine yapılan yatırımın getirisinin 1'e 10 olduğunu belirtmektedir.

- **Unilever:**

Yeni sabun fabrikalarının üretime geçmesi için gereken 57 haftalık süreci geliştirdikleri etkin know-how uygulamaları sayesinde 7 haftaya düşürmüşlerdir.

Bu listeye daha pek çok şirket ismi eklenebilir. Ayrıca, Bilgi yönetimi girişimini kendilerine özgü bir proje yaklaşımıyla ele alan organizasyonlara da hemen her gün bir yenisi eklenmektedir.

### **3.2. Bilgi Yönetimi Nedir?**

Günümüzde bilgi çağı olarak adlandırılan dönemde bilginin insan, organizasyon ve toplum hayatında temel güç ve ana sermaye halini aldığı, bilgi çalışanlarının çoğaldığı, hayat boyu öğrenme alışkanlığının yerleştiği; öğrenen birey, öğrenen organizasyon ve öğrenen toplum bağının kurulduğu ve bunların toplumsal bir yaşam biçimini ifade ettiği, bir önceki alt bölümde açıklanmıştı.



Bu bakımdan, yeni bilgi kullanımına bağılı olarak yaşam standartlarında yeni değişim ve gelişmeler meydana geldiği görölmektedir. Bu, girişimcilerin stratejik kararlarına temel oluşturmaktadır. Fakat çok az sayıda girişimci örgütsel bilgiyi ekonomik değere dönüştürmek için sistematik metotlara sahiptir. Bilgi eksenli rekabet, bilginin niteliğinin ve ondan yararlanma imkanlarının sorgulanmasını gerektirmektedir. Gelişim ve etkileşimler yeni sürece uyum sağlayabilen işletmeleri hem nicelik olarak hem de nitelik olarak geleneksel işletmelerden farklılaştırmıştır. İşletmeler açısından ortaya çıkan farklılaşmanın temel kaynağını, “Bilgi yönetimi” oluşturmaktadır.

Bilgi yönetimi üzerine kesinleştirilmiş bir tanım mevcut değildir. En basit tanımıyla bilgi yönetimi, bir firmanın çalışanlarının know-how uygulamalarından elde edilen değer süreci olarak açıklanabilir. Bu işin yönetilmesi için, hem bireysel hem de toplumsal öğrenme ve paylaşım gerekmektedir. Harvard Business School profesörü David Garvin’e göre, bu tarz öğrenme için firma:

- 1) Bilgiyi yaratmalı, edinmeli ve transfer etmeli;
- 2) Yeni görüşler doğrultusunda davranışlarını değiştirmelidir.

Bu alt bölümde bilgi dönüşümleri anlatılmaya çalışılacak ve Bilgi yönetiminin tanımı üzerinde durulacaktır. Ayrıca; Bilgi yönetim süreci açıklanarak, Bilgi yönetiminin modeli verilecektir.

### **3.2.1. Bilgi Dönüşümleri**

Bilgi yönetimini tanımlayabilmek için öncelikle bilgi kavramını ve bu kavramla ilgili diğer bazı kavramları tanımlamak gerekmektedir. Bu bağlamda; veri (data), enformasyon (information ), bilgi ( knowledge ) ve akıl ( wisdom ) kavramlarının genellikle birbirleri ile karıştırıldığı belirtilmelidir.



**Veri ( data ):** Maddi gerçekleri ham olarak ifade eden ( Major and Lordey, 2000, p. 414 ) ya da “data” karşılığı olarak kullanılan ve “datum” sözcüğünün çoğulu olan bir kavramdır. Veri kavramı, çeşitli durumların, gözlemlerin veya oluşumların her türlü gösterimidir. Bu gösterimler sayısal veya alfa nümerik karakterler ya da semboller olabileceği gibi çeşitli biçimlerdeki grafik çizimler ve diğer tüm grafik gösterimler şeklinde de olabilir.

Kısaca, veri, olaylar hakkındaki birbirinden ayrı, nesnel gerçekleri ifade etmektedir. ( Davenport ve Prusak, 2001, s. 22 ) Örneğin 710\* 380 A41 bir datadır ancak birçok kişi için hiçbir şey ifade etmez.

**Enformasyon ( information ):** Düzenlenmiş bir veri kümesi olarak tanımlanabilir. ( Bhatt, 2001, p. 9 ) Genellikle belge şeklinde veya görsel ya da işitsel olan bir mesajı ifade etmektedir. ( Davenport ve Prusak, 2001, s. 24 ) Yalnızca ilgili kişi için bir anlam taşımaktadır. Örneğin, “9.15- 9.45 İstanbul- London AF201 18E” ifadesi, uçakla seyahat etmekte olan bir kişi için birçok şey anlatabilir.

Veriyi katma değer ekleyerek enformasyona dönüştürürken aşağıdaki zihinsel süreçlerden geçilmektedir: ( Barutçugil, 2002, s. 57 )

- *Bağlam:* Verilerin hangi amaçla derlendiğini öğrenme,
- *Sınıflandırma:* Analiz birimlerini ve verinin ana bileşeklerini öğrenme,
- *Hesaplama:* Verileri istatistiksel olarak analiz etme,
- *Düzeltilme:* Verilerdeki hataları ayıklama,
- *Yoğunlaştırma:* Veriyi özetleyerek daha kısa bir biçimde sunma.

**Bilgi ( knowledge ):** En kısa olarak ifade edilebilecek biçimiyle, anlamlı enformasyon olarak nitelendirilebilir. ( Bhatt, 2001, p. 69 ) Bilgi kavramı, latince “information” kökünden olup, biçim verme eylemi, biçimlendirme ve haber verme eylemi olarak tanımlanmaktadır. ( Öğüt, 2001, s. 9 ) Bilgi, genel anlamda “düşünme,

yargılama, akıl yürütme, okuma, araştırma, gözlem ve deney sonucunda elde edilen düşünsel ürün” ( Milliyet, Büyük Larousse..., 1992, s. 1637 ) ya da “öğrenilen şey” (Fındıkçı, 1996, s. 38) olarak tanımlanabilir. Bilgi alınıp satılabilen bir kaynak olarak da değerlendirilmektedir. ( Öğüt, 2001, s. 9 ) Başka bir deyişle; bilgi, işletmeye değer yaratan bir tarzda organize edilebilen, gruplandırılabilen, modelleştirilebilen ve eyleme geçirilebilen veri olarak da tanımlanabilir. ( Vail, 1999, p. 16 )

Yusuf Has Hacıp, “Kutadgu Bilig”de bilgiyi, “değeri yok olmayan bir servet” biçiminde tanımlarken, J. J. Rousseau gerek bireysel, gerek toplumsal gelişmenin bilgi ile gerçekleşebileceğini vurgulamıştır. ( Fındıkçı, 1996, s. 21 ) Fakat bilgi ile ilgili yapılmış olan tanımların içerisinde en net olanı Tom Stewart tarafından geliştirilmiş olanıdır. Stewart, bilgiyi insan sermayesi, yapısal ve ilişkisel sermayelerden oluşan bir bütün olarak tanımlamaktadır. ([www.ytukvk.org/arsiv/bilgiyon3.htm](http://www.ytukvk.org/arsiv/bilgiyon3.htm))

Enformasyon nasıl verilerden türetiliyorsa, bilgi de enformasyondan türetilir. Bu dönüşümde yaşanan düşünce süreçleri şunlardır: ( Barutçugil, 2002, s. 58 )

- *Karşılaştırma*: Herhangi bir duruma ilişkin enformasyon, bildiğimiz başka durumlarla karşılaştırıldığında bu bize neyi gösteriyor?

- *Varılan sonuçlar*: Enformasyonun karar verme ve eyleme geçme konusunda bizi getirmiş olduğu son nokta nedir?

- *İlişkilendirmeler*: Bu bilgi kümesi diğer bilgi kümeleriyle nasıl ilişkilendirilir?

- *Sohbet*: Başkaları bu bilgiye ilişkin ne düşünmektedir?

Bilgiyi oluşturan bileşenler ise deneyim, yargı, değerler, inançlar, el yordamı ve sezgidir. Bilginin genel özellikleri ve benzerliklerini S. Parker şu şekilde sıralamaktadır: ( Parker, 2000, p. 233 )

- Bilgi, çok farklı kaynaklardan elde edilebilir,

- Bilgi, çok kolay veya çok zor sağlanabilir,
- Bilgiyi kullanmadan önce şunların yapılması kaçınılmazdır:

- a) toplamak
- b) işlemek
- c) depolamak
- d) dağıtmak

- Bilgi, çok farklı amaçlar için kullanılabilir,
- Bilgi, kasıtlı veya kasıtsız olarak tahrif edilebilir,
- Bilgi kaybolabilir,
- Bilgi, hareketli- devingendir.

Ann Macintosh' a göre, yeni ekonomide bilgi, bireyler ve toplum açısından birincil kaynaktır. Bilginin giderek önem kazanmasının temel nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir: ( Barclay and Murray, 2003, p. 3 )

- Pazarlarda rekabetin artması ve yenilikçi olma oranının yükselmesi,
- Günümüzde refah yaratan endüstrilerin büyük bir kısmının bilgi yoğun olması,
- Rekabet baskısıyla maliyetlerini düşürmesi gereken işletmelerin öncelikli olarak personel indirimine gitmesi nedeniyle informel bilgi ile biçimsel metotların ikame gereksiniminin ortaya çıkması,
- Erken işten ayrılmalar ve artan işgücü mobilitesinin bilgi kaybına yol açması,

- Küçük ve orta boy işletmelerin ulus aşırı kaynak bulma imkanlarına kavuşmasıyla artan karmaşıklığın yönetilmesine gereksinim duyulması,
- Stratejik yönlendirmelerdeki değişimlerin, spesifik bir alanda bilgi kaybıyla sonuçlanması,
- Bilgi varlıkları ticaretinin yapıldığı pazarlarda yeni gelişmelerin yaşanması (İnternet'in ortaya çıkışıyla elektronik ticaretin gelişmesi ve çeşitlenmesi,
- İşletmelerin bilgi ekseninde rekabet etmesi ve işin büyük bir kısmının (yaklaşık % 70'i) bilgiye dayalı olması,
- Ömür boyu öğrenme gereksiniminin kaçınılmaz olması.

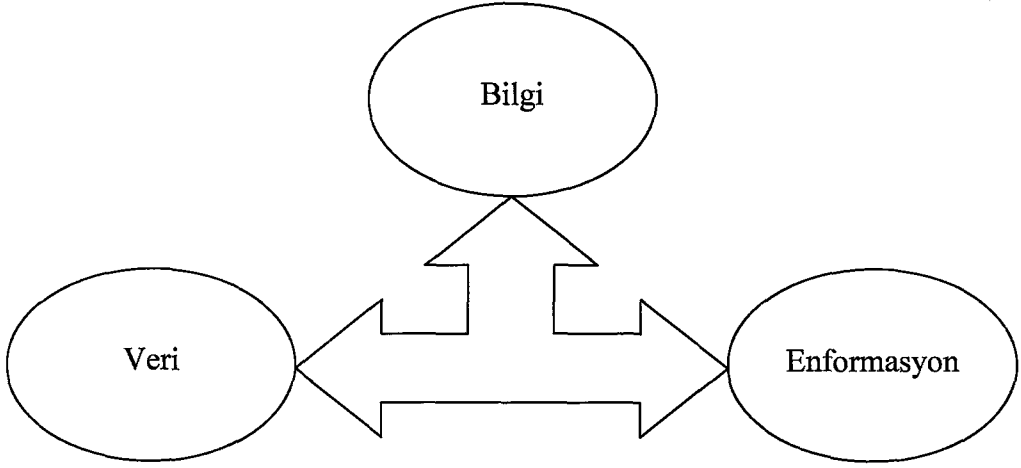
İşletme içindeki bilginin bireyler tarafından oluşturulduğu inkar edilemez. Fakat bilginin yaratılmasının sadece bireyle sınırlı kalmadığı da bilinmektedir. Modern işletmecilik bilimi organizasyonu, bireyler ve gruplar tarafından oluşturulan bir bilgi ağı olarak tarif etmektedir. Bu bağlamda birbiriyle etkileşim halinde olan bireyler örgütsel bilgiyi yaratmakta ve aynı zamanda bu örgütsel bilgi bireylerin yeni bilgiler elde etme ve yaratmalarına da neden olmaktadır. Dolayısıyla örgütsel bilgi yönetimi bireysel perspektiften daha çok bir sosyal olgu ve bilgi bireysel bilgiden ziyade sosyal bilgi olmaktadır. ( Keskin ve Akgün, 2003, s. 177- 178 )

Sonuç olarak, bilgiyi şu şekilde özetleyebiliriz:

$$\text{Bilgi} = \text{Enformasyon} + \text{Uygulama}$$

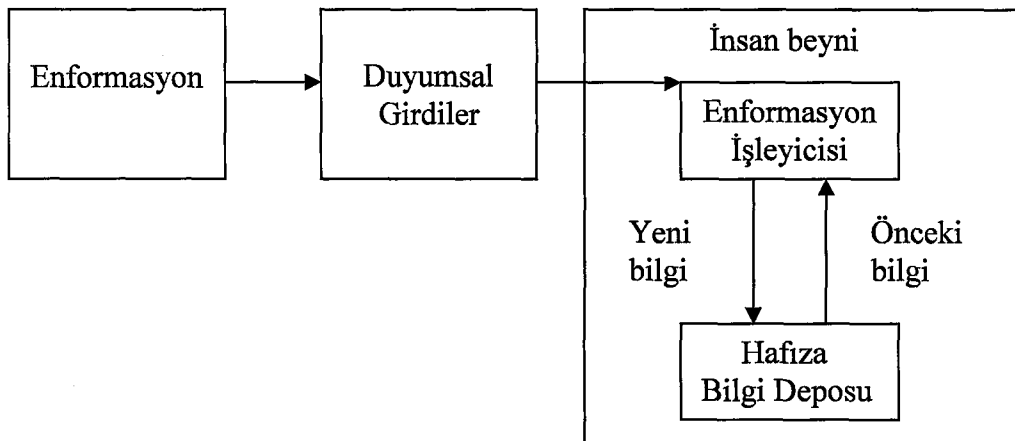
Veri, enformasyon ve bilgi arasındaki ilişki, “organizasyon” ve “yorumlama” derecesine bağlıdır ( Şekil 3.8.’ e Bkz. ). Organizasyonun seçkin temeli veri ve enformasyondur. Enformasyon ve bilgi arasındaki fark ise “yorumlama” gücüne bağlıdır. Bilgi organize edilmiş iken enformasyon organize değildir. ( Bhatt, 2001, p. 69 )





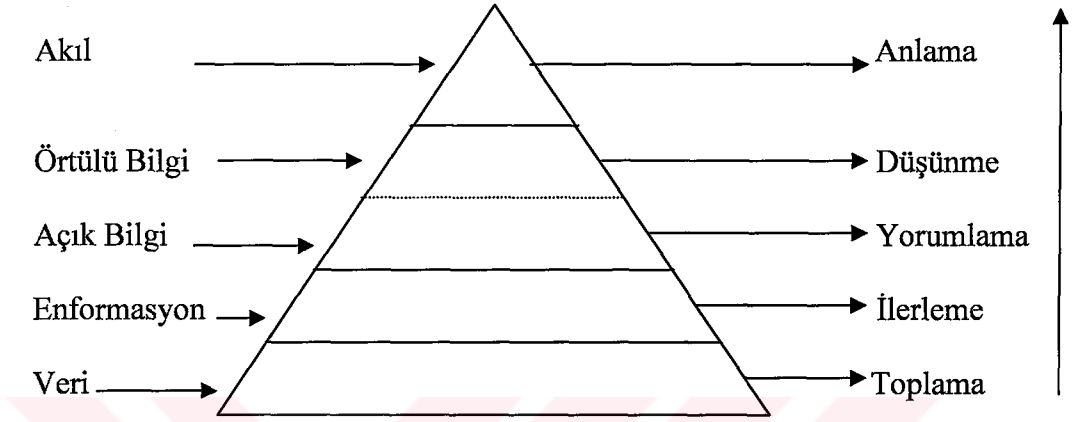
Şekil 3.8., Veri, Enformasyon ve Bilgi Arasındaki İlişki ( Bhatt, 2001, p. 69 )

Veri ve enformasyon beyin dışından transfer edilen, alınan ve kaydedilen formlardır. Bilgi ise sadece kişisel olarak insanların beyinlerinde bulunmaktadır. Enformasyon, alıcılar aracılığıyla insan beynine ulaşmakta ve burada enformasyon işleyicisi tarafından önceki bilgiler kullanılmak suretiyle yeni bilgiye dönüştürülmekte ve hafızadaki yerini almaktadır. Enformasyon işlenmesi yoluyla çok ve yeni enformasyon elde edildiğinden ve işlendiğinden yeni bilgiler elde edilebilmekte ve gelecekteki kullanım için üretilmektedir. (Beveren, 2002, p. 19- 20) ( Şekil 3.9.' a Bkz. )



Şekil 3.9., İnsan Beyninde Enformasyon Edinimi ve Bilgi Üretimi Modeli ( Beveren, 2002, p. 20 )

**Akıl ( Wisdom ):** Bütünleştirilmiş bilgidir. Son derece yararlı enformasyondur. Bir bilgiyi başka bir alana taşıyabilme ve yararlanabilme yeteneğidir. Bilgiden daha karmaşıktır. Akıl kişisel bir kimyadır ve bilginin sindirilmesi, özümsemesidir. (Barutçugil, 2002, s. 60)



Şekil 3.10., Veri, Enformasyon, Bilgi ve Akıl Arasındaki İlişki ( Clarke and Rollo, 2001, p. 208 )

### 3.2.2. Bilgi Türleri

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

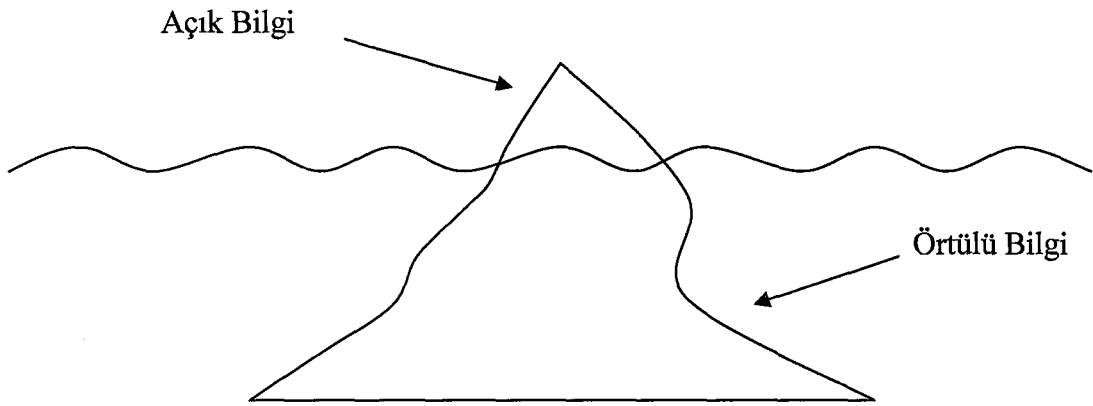
#### 3.2.2.1. Kaynağına Göre Bilgi Türleri

Bilgi, kaynağına göre incelendiğinde Örtülü ( tacit ) bilgi ve Açık ( explicit ) bilgi olmak üzere iki türde varolmaktadır.

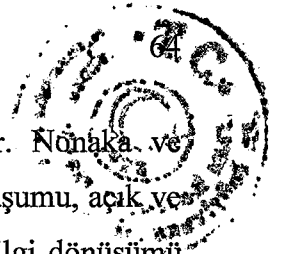
• **Örtülü ( tacit ) bilgi**; kişisel, bağlama özgü, biçimlendirilmesi- ifade edilmesi ve iletilmesi güç bir bilgi türüdür. ( Nonaka and Takeuchi, 1995, p. 59 ) İnsandaki bilgi olarak da bilinen örtülü bilgi, bireye özgü ve bireyle birlikte hareket eden, onun inanç, perspektif ve değerleriyle ilgili olan kişisel bilgidir. Anlaşılması ve ulaşılması çok güç olan insandaki bilgi, zihinsel modeller, deneyim ve beceriler olarak insanlarda bulunur. ( Vail, 1999, p. 16 ) Çoğu kez başkaları tarafından bilinmemekte ve hatta çoğu insan sahip olduğu bilginin başkaları açısından değerinin farkında olamamaktadır. Bu nedenle açıkça ifade edilmesi ve bir araya getirilmesi güçleşmektedir.

• **Açık ( explicit ) bilgi**, sistematik bir şekilde ifade edilebilen, ulaşılabilen ve aktarılabilen bilgidir. ( Dzinkowski, 1999, p. 42 ) Bu bilgi; genellikle veri tabanı, belge gibi veya başka bir şekilde kaydedilmektedir. Karar almaya yardımcı olmaya dönüştürülene ve uygulanana kadar yararlı olmamakta, gizli kalmaktadır. ( Destefano and Kalbaugh, 1999, p. 94- 95 ) Açık bilgi, iş görenlerin işten ayrılmalarıyla azalmamaktadır.

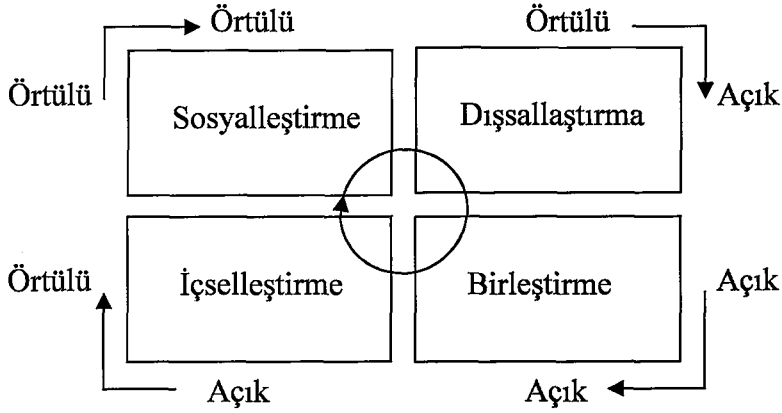
Macar kimyacı, ekonomist ve filozof Michael Polanyi ( 1966 ), açık ve gizli bilgiyi bir buz dağına benzetmektedir. Ona göre, insanlar bilgiyi doğuştan ve kendi tecrübelerinin sonucunda elde ettikleri için örtülü bilgi son derece önemlidir. Bundan dolayı kelimelerle ve rakamlarla ifade edilen bilgi, yani açık bilgi, buzdağının sadece görünen kısmıdır.



Şekil 3.11., Açık ve Örtülü Bilgi



Bu iki tür bilgi kendi içlerinde biçim değiştirebilmektedirler. Nonaka ve Takeuchi' nin modeli, aralarındaki etkileşimi göstermektedir. Bilgi oluşumu, açık ve örtülü bilgi arasındaki etkileşimle gerçekleşmektedir. Bu etkileşim, bilgi dönüşümü olarak ifade edilmektedir. ( Beijerse, 1999, p. 94 )



Şekil 3.12., Nonaka ve Takeuchi' nin Dört Bilgi Dönüşüm Modu ( Glisby and Holden, 2003, p. 30 )

### **Sosyalleşme: Örtülü Bilgiden Örtülü Bilgiye**

Başkalarıyla etkileşime girildiğinde gerçekleşmekte ve çoğu kez bilinçaltı düzeyde bir bilgi transferi ile sonuçlanmaktadır. Bu en basitinden, bir kişiyi bir şey yaparken izlemek ve benzer bir işi kendimiz yaptığımızda kullanabileceğimiz bazı yararlı sonuçlar çıkarmak, ipuçları elde etmektir. ( Barutçugil, 2002, s. 64 )

### **Dışsallaşma: Örtülü Bilgiden Açık Bilgiye**

Kişisel ve gizli bilgi, mecaz, benzerlik, tahmin ve model formunda açık bilgiye çevrilmektedir. Nonaka ve Takeuchi dışsallaşmayı, bilgi dönüşümünde anahtar proses olarak değerlendirmektedir. Çünkü burada gizli bilgiden yeni ve açık dizaynlar doğmaktadır. Dışsallaşmaya örnek olarak sohbetler ve toplu değerlendirmeler gösterilebilir. ( Beijerse, 1999, p. 99 )



## **Birleştirme: Açık Bilgiden Açık Bilgiye**

Birleştirme, bir bilgi sistemi dahilinde kavramları sistemleştirme prosesidir. Bilgi dönüşüm modu farklı açık bilgi türlerinin bir araya getirilmesini kapsamaktadır. Kişiler; dokümanlar, toplantılar, telefon konuşmaları veya elektronik iletişim ağlarıyla bilgiyi değiş tokuş edebilirler ve birleştirebilirler. Açık bilginin sınıflandırılması, birleştirilmesi, ilave edilmesi ve ayrılması yoluyla, var olan enformasyonun yeniden biçimlendirilmesi yeni bilginin oluşmasına yol açabilir. Bilgi yaratma, okullarda resmi eğitim ve öğretimde genellikle bu formları kullanma ile yerine getirilmektedir.

İşletme şartlarında, bilgi dönüşümü birleştirme modu sık sık orta kademe yöneticilerin şirket vizyonlarını, işletme kavramlarını veya ürün kavramlarını kısımlara ayırdığında ve işlevselleştirdiğinde görülmektedir. Orta kademe yönetim, kodlanmış enformasyon ve bilgi şebekesi yoluyla yeni kavramları yaratmada kritik bir rol oynamaktadır. Elektronik iletişim ağlarının ve geniş ölçekli veri tabanlarının yaratıcı kullanımları bu bilgi dönüşüm modunu kullanmaktadır. ( Keskin ve Akgün, 2003, s. 180 )

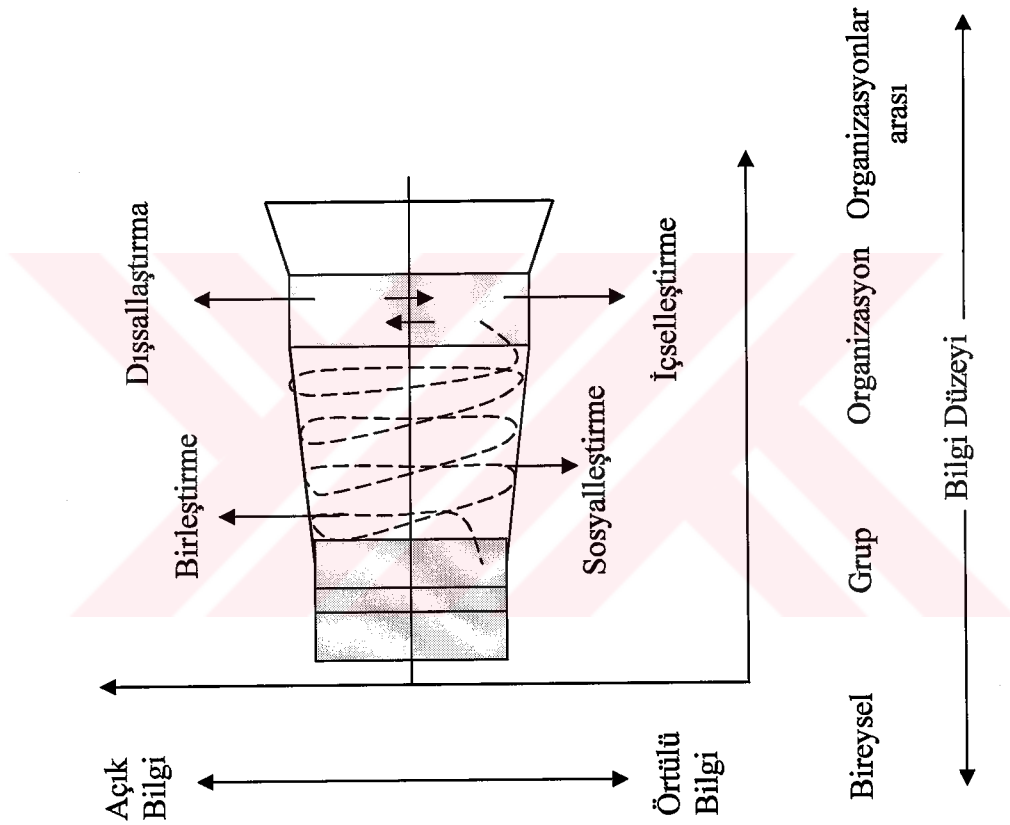
## **İçselleştirme: Açık Bilgiden Örtülü Bilgiye**

Açık bilginin, gizli bilginin bir parçası olduğu süreçtir. Belgelenmiş bilgi bu süreçte yardımcı rol oynamaktadır. İçselleştirme, yeni projelerin, arşivlerin gözden geçirilmesi ile hayata geçirilmesi sırasında gözlemlenebilir. Ayrıca, yaparak öğrenme sırasında da meydana gelebilir. ( Beijerse, 1999, p. 99 )

Özetlemek gerekirse; usta-çırak ilişkilerindeki bilgi dönüşümleri ile deneme-yanılma ve taklit yoluyla öğrenme sürecinde gerçekleşen dönüşümler sosyalleşmeye örnek olarak gösterilebilirler. Dışsallaştırma örtülü bilginin mecazlar, benzetmeler, hipotezler ve modeller gibi formlarda ifadesine kavuşmasını anlatır. Birleştirme, farklı formlardaki açık bilginin bir senteze ulaştırılmasını ifade eder. Açık bilginin örtülü bilginin bir parçası haline gelmesini tanımlayan içselleştirme ise “yaparak öğrenme” ve benzeri faaliyetlerde gerçekleşmektedir. ( Keskin ve Kalkan, 2002, 1054- 1055 ) Yani, sosyalleşme ile “ortaklaşa bilgi”, dışsallaştırma ile “kavramsal

bilgi”, birleştirme ile “sistemik bilgi”, içselleştirme ile “işlevsel bilgi” yaratılmaktadır.

Bilgi yaratmanın dört yolu, yani, sosyalleşmeden dışsallaşmaya, dışsallaşmadan birleşmeye, birleşmeden içselleşmeye, içselleşmeden sosyalleşmeye ve birlikte bir çeşit spiral oluştururlar. Bu şekilde Organizasyonel Bilgi yaratılarak, süreç kendini tekrar eder.



Şekil 3.13., Organizasyonel Bilginin Yaratılma Süreci ( Barutçugil, 2002, s. 83 )

Organizasyonel bilginin yaratılma sürecini şu şekilde açıklayabiliriz: (Barutçugil, 2002, s. 43) “Bilginin yaratılma sürecinin ilk aşamasında bilgi, birey düzeyinde düzenlenmiş, sınıflandırılmış ve yapılandırılmıştır. Bu aşamada birey, birbiriyle ilintili olmayan çeşitli bilgi parçaları arasında bağlantılar kurabilme yeteneğine sahiptir. Birey, daha sonra bir gruba katıldığında bireysel bilgilerin

toplamından daha fazla bilgi birikimi toplamına ulaşır. Burada temel süreçler “Birleştirme” ve “Sosyalleşme” dir.

Takımlar düzeyinde yeni bilgi parçaları ortaya çıktığı ve dışsallaştırma ve içselleştirme yoluyla kodlandığında, organizasyon düzeyinde birçok yeni bağlantılar gerçekleşecektir. Bu bilgi, müşterinin istediği ürün ya da hizmete dönüştürülecektir. Organizasyonun sınırları dışına çıktığında da bilgi yeniden büyümeye başlayacaktır.”

Nonaka ve Takeuchi tarafından geliştirilmiş olan bilgi dönüşüm modeli, bilginin dinamik bir modeli olması açısından önemlidir. Örtülü ve açık bilgi arasındaki bu ayrım, Bilgi yönetimi konusunda önemli rol oynamaktadır.

### 3.2.2.2. Niteliğine Göre Bilgi Türleri

Organizasyonun varlıkları dikkate alınması istendiğinde, bilgi üç farklı kategoriye ayrılmaktadır. Bunlar; insanda bulunan bilgi, müşteride bulunan ve müşteriyle ilgili olan bilgi ve yapısal kapital olarak bilinen sistem ve süreçlerle ilgili bilgidir.

• **İnsan Kapitali;** müşterilere çözümler sunmada bireysel olarak iş görenlerin bilgi, beceri ve yeteneğidir. ( Wileman, 1999, p. 97 ) Bilgi Yönetiminin temeli insandır. İnsanlar bilgi, yeni fikirler ve yeni ürünleri yaratır ve tamamen iş süreçlerini oluşturan bağlantıları kurarlar. Maalesef, insanlar işten ayrıldıklarında bilgilerini de beraberinde götürmektedirler. ( Brenner, 1999, p. 33 ) Çalışanların meslekte buldukları sürenin uzunluğu, nitelikleri, temel yetkinlikleri, içeride ya da dışarıda ortak çalışma gerektiren projelerde çalışan insanların sayısı, insan kapitalini oluşturan unsurlardır.

İnsan kapitalini arttırmak için işletmeler, öncelikle bilgi düzeyi yüksek iş görenleri işe almalı veya geçici olarak bilgisinden yararlanmak için danışman olarak

çalıştırmalı, mevcut iş görenlerini sürekli eğitmeli ve kalifiye iş görenlerin işletme bünyesinde tutmak için gerekli şartları ve ortamı sağlamalıdır.

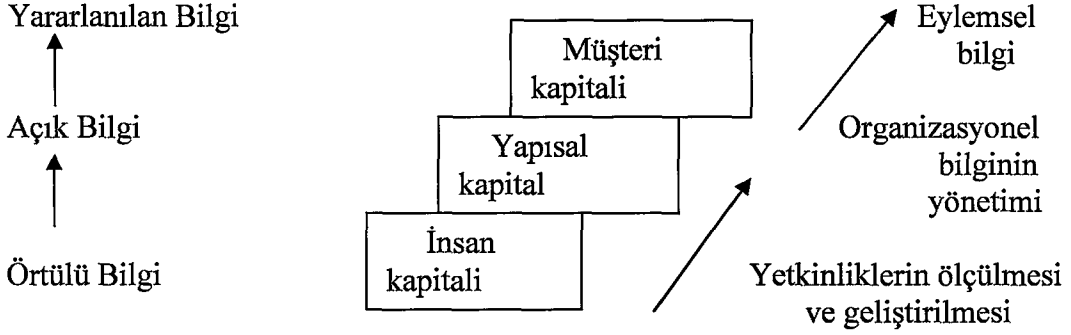
• **Yapısal Kapital;** özümlemiş, içselleştirilmiş ve şirketin ürün ya da hizmetlerinde yatırıma dönüştürülmüş bilginin değeridir.

Yapısal kapital; dahili yapılar, patentler, fikirler, modeller, bilgisayar ve idari yapıların geniş bir karışımından oluşmaktadır. Dahili yapılar; iş görenler tarafından oluşturulur ve genel olarak örgüt tarafından sahiplenilir ve birleştirilir. Bazen de dışardan da elde edilebilir. Bu varlıkları geliştirme ve yatırım yapma kararları, işin işletme içinde yapılması veya dışardan alınması nedeniyle, güven derecesiyle alınabilmelidir. Biçimsel olmayan organizasyon, dahili networkler, kültür ve kimlik idari yapılara ait olmaktadır. Dahili yapı ve insanlar birlikte genel olarak organizasyon olarak adlandırdığımız kurumu oluşturmaktadırlar. ( Sveiby, 1998, p. 18- 22 )

• **Müşteri Kapitali;** tedarikçiler de dahil olmak üzere işletmenin ilişkide bulunduğu insanlarla arasında bulunan örgütün ilişkisel değeridir. ( Tapsell, 1998, p. 36 ) Müşteri kapitali, organizasyonun veya birlikte çalıştığı organizasyonlar arasındaki ilişkileri ve işletme gereksinimlerini karşılama ve işletmeye bağlılığını kapsamaktadır. Pazar kanalları bilgisi, müşteri ve tedarikçi ilişkileri, sanayi birlikleri ve hükümetin kamu politikalarının etkilerinin iyi bir şekilde anlaşılmasını içermektedir. Çoğu yönetici, müşteri ve tedarikçilerden sağlayabileceği bilgi zenginliğinin farkında değildir. Halbuki, bir ürün veya hizmette müşterinin ne istediğini rakiplerden daha iyi kavramak, atılımları dikkatle izlemek bir işletme liderinin yapması gereken hususlardan bazılarıdır. Müşteri ve tedarikçi bağlılığı, hedef pazar, ilişkilerin sürekliliği ve tatmin; müşteri kapitalinin ölçülebilir unsurlarıdır. ( Bontis, 1996, p. 40- 47 )



Bu bilgiler kullanılarak Bilgi Akış Şeması şu şekilde gösterilebilir:



Şekil 3.14., Bilgi Akış Şeması ( Barutçugil, 2002, s. 79 )

### 3.2.2.3. Düzenlenme ve Kullanma Tarzına Göre Bilgi Türleri

Bilgiyi kullanım biçimimiz, bilgiyi nasıl algıladığımız ve organize ettiğimize bağlı olarak değişir. Bu açıdan yaklaşıldığında bilgi dört başlıkta sınıflandırılmaktadır. Bu başlıklar idealist bilgi, sistematik bilgi, pragmatik bilgi ve otomatik bilgidir.

• **İdealist Bilgi:** Bu bilgi türü vizyon oluşturmamızı, hedef saptamamızı, değer ve inançlarımızı yönlendirmemizi ve kararlar vermemizi sağlamaktadır. Düşünce şeklimiz “elde edebileceğimizin en iyisini” düşünmek şeklindedir. İdealist bilgi iki yolla değerlendirilmektedir:

1. Motivasyonumuzu yönlendirmek,
2. Referans noktalarımızı yeniden çerçeveleyecek şekilde bütünü algılamak.

İdealist bilginin kaynağı okuduklarımız, yaptıklarımız ve tartışıklarımızdır. Kurumlarda idealist bilgi, “benchmarking” ve kurum içi geliştirme çalışmalarında veya bilgili kişilerin vizyonlarıyla üretilebilir. ( Erençül, 1998, s. 52 )

• **Sistemik Bilgi:** “Bu bilgi türü, karşılaştığımız olaylarla baş etmeye çalışırken başvurduğumuz genellemeleri, modelleri, organize biçiminde gerçeği algılamamızı mümkün kılmaktadır. Sistemlerin nasıl çalıştığını, değişkenlere müdahale edildiğinde sonuçlarda ne tür farklılaşmalar olacağını sistemik bilgi sayesinde çözeriz. Bu tür bize yöntem ve kılavuz oluşturmaya yaramaktadır. Bu tür bilginin elde edilme kaynağı genellikle formal eğitim olmakla beraber gözlemlerimizden ürettiğimiz senaryolar ve modeller de bu sınıfa girmektedirler.

Sistemik bilgi, bilinçli olarak sahip olduğumuz bir bilgi türü olup, kendi içinde bütün teşkil eden alt sistemlerden oluşmaktadır.

• **Pragmatik Bilgi:** Bu düzeydeki bilgi, işimizi yaparken ve kararlar alırken bilinçli olarak kullandığımız kurallar, gerçekler ve kavramlardır. Büyük ölçüde know-how bilgisidir. Sorumluluk alanına giren konularda bir yöneticinin neler yapması gerektiğini bilmesi pragmatik bilgiye bir örnektir. Bilinçli alınan kararlarda mantık yürütürken, güçlü ve güçsüz noktaların saptamasını yaparken pragmatik bilgiyi değerlendiririz. Bu bilginin kaynakları eğitim, verilen talimatlar ve el yordamıyla bulduklarımızdır.

• **Otomatik Bilgi:** İçselleşmiş bilgidir. Düşünmeden gerçekleştirdiğimiz eylemler otomatik olarak sahip olduğumuz bilginin sonucudur. Rutinler, otomatik bilginin en tipik örnekleridir. Alışkanlıklarda, prosedürlerde ve verdiğimiz tepkilerde içerilmiş olan otomatik bilginin çoğunlukla bilincinde değiliz.” (Erengül, 1998, s. 52)

### 3.2.3. Bilgi Varlıkları ve Bilgi Varlıklarını Elde Etme Stratejileri

Bilgi varlıkları, bilgi yaratma sürecinin temelini oluşturmaktadırlar. Bu varlıklar, işletmelerde değer yaratmak için bulunması zorunlu olan kaynaklardır. Bilgi varlıkları, bilgi yaratma sürecinin girdi, çıktı ve uyumlaştırıcı faktörleridir. (Nonaka and Treece, 2001, p. 28) Bilgi varlıkları, organizasyon içindeki bilgi stratejilerinin, süreçlerinin, yapılarının ve sistemlerinin geliştirilmesini; Bilgi yaratımının ve paylaşımının sağlanmasını temin etmekte, ayrıca bilginin birey,

takım, organizasyon ve organizasyonlar arası etkileşimini temsil etmektedir. (Mentzas, 2001, p. 10- 11)

Nonaka ve Treece, günümüzde bilginin, işletmeler için rekabet avantajı sağlayan en önemli varlıklardan biri olduğunu var saymalarına rağmen, bilgi varlıklarını yönetmek ve değerlendirmek için etkili bir sistem veya araç bulunmadığını savunmaktadırlar. ( Nonaka and Treece, 2001, p. 28 ) Ancak, Jessup, entelektüel kapitalin bilgi varlıklarının ölçülmesinde bir araç olarak kullanılabileceği görüşündedir. ( Jessup, 2002, p. 8 )

Nonaka ve Treece; bilgi varlıklarının yaratılması, elde edilmesi ve açıklamalarının anlaşılması için bilgi varlıklarını, Tablo 3.6.' da gösterildiği gibi, dört şekilde sınıflandırmaktadırlar. ( Nonaka and Treece, 2001, p. 29 )

1. Deneysel ( experimental )
2. Kavramsal ( conseptual )
3. Alışılmış ( routine )
4. Sistematik ( systemic )

Tablo 3.6., Bilgi Varlıklarının Dört Çeşidi ( Nonaka and Treece, 2001, s.29 )

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



• **Deneysel Bilgi Varlıkları:** Eldeki deneyimlerin, organizasyonun üyeleri ve müşterileri, tedarikçileri ve yakın ilişki içindeki işletmelerin üyeleri arasında paylaşılması ile yapılandırılan örtülü bilginin paylaşılmasından meydana gelmektedir.

Deneysel bilgi varlıklarına, kişisel beceri ve know-how'lar, önemseme, sevgi ve güven, enerji, hırs ve gerilim örnek olarak verilebilir.

• **Kavramsal Bilgi Varlıkları:** Açık bilginin dil, sembol ve imgeler yolu ile somutlaştırılmasıdır. Organizasyonun üyeleri ve müşterileri tarafından sahip olunan kavramlara dayanmaktadır.

Kavramsal bilgi varlıklarına; ürün kavramları, dizayn ve marka hakkı örnek olarak gösterilebilir. Müşteri ve organizasyon üyelerinin tam olarak ne anladıklarının anlaşılması hala zor olmasına rağmen, somut biçimde olmalarından dolayı kavramsal bilgi varlıklarının yakalanması deneysel bilgi varlıklarına oranla daha kolaydır.

• **Alışılmış Bilgi Varlıkları:** Rutin hale getirilmiş ve organizasyonun pratikleri ve faaliyetleri ile birleştirilmiş örtülü bilgi, organizasyonun alışılmış bilgi varlıklarını oluşturur.

Günlük çalışmalardaki know-how, organizasyonel alışkanlıklar ve organizasyonel kültür, alışılmış bilgi varlıklarına örnek olarak gösterilebilir. Bu tür bilgi varlıklarının karakteristiği, pratik bilgi olmalarıdır.

• **Sistemik Bilgi Varlıkları:** Bu varlıklar, müşteriler ve tedarikçiler hakkında hazırlanmış enformasyonlar ve açıkça belirlenmiş teknolojiler, ürün özellikleri, el kitapları, dokümanlar gibi düzenlenmiş ve hazırlanmış açık bilgiden meydana gelmektedir. Lisanslar, patentler gibi yasal olarak korunan entelektüel mülkiyet de bu sınıflandırmada yer almaktadır. Sistemik bilgi varlıkları oldukça kolay aktarılabilirler. Bunlar en iyi görülebilen bilgi varlıklarıdır ve halihazırda yürütülen bilgi yönetimi, öncelikle entelektüel mülkiyet hakları gibi sistemik bilgi varlıklarının yönetilmesi üzerine yoğunlaşmaktadır. ( Nonaka and Treece, 2001, p. 28- 30 )

Boisot, bir organizasyonun bilgi varlıklarını; teknoloji, yetenek ve kapasite olarak sınıflandırarak bunların organizasyonun farklı düzeylerinde işletilmesiyle organizasyonun bilgi manifestosunun yaratılacağını ileri sürmektedir. ( Boisot, 1999, p. 4 )

Uzun ve kısa dönemli sorunlarını çözmek için hangi bilgi ve becerilere ihtiyaç duyduğunu belirleyen bir organizasyonun, bunları elde etmek için izleyebileceği üç yol bulunmaktadır. Bunlar; bilgi ve becerilerin satın alınması, kiralanması veya kendilerinin geliştirmesidir.

### 3.2.3.1. Bilgi ve Becerilerin Satın Alınması

Bu strateji, bilgi ve becerilerin elde edilmesinde en basit stratejidir, fakat buna rağmen her zaman en hızlı olmayabilir. Ayrıca elde edilen bilginin yeni olması gerekmez, şirket için yeni olması yeterlidir. Bilgi ve becerilerin satın alınması üç farklı şekilde yapılabilir:

- İhtiyaç duyulan bilgi ve beceriye sahip insanların işe alınması ve yapılması gereken işi yapmalarını sağlamak,
- İhtiyaç duyulan bilgi ve beceriye sahip bir başka organizasyonla ortaklık kurmak,
- İhtiyaç duyulan bilgi ve beceriye sahip bir başka organizasyona bir fonksiyonu aktarmak ( outsourcing ).

Şirketler, yeni bilgi ve becerilere acil olarak ihtiyaç duyuyorsa, yeni “yetenekleri” işe almaktadırlar. Fakat, bilgi ve becerisi için işe alınan kişinin şirketin kültürüne, değerlerine ve tarzına uygun olmalıdır. Ayrıca bilgi ve beceri elde etmek için ortaklık oluşturmak, bazı yeni ihtiyaçları karşılamak ya da boşlukları doldurmak için uygun bir yaklaşımdır. Outsourcing ise, şirketin geleneksel olarak kendi yaptığı fonksiyonları, tesisleri, ekipmanı ve çalışanlarıyla birlikte başka bir şirkete

devretmektir. Bu riskli bir yaklaşımdır çünkü outsourcing uygulamaları başarılı olmazsa şirketin elinde dayanacağı iç kaynaklar kalmayacaktır.



### 3.2.3.2. Bilgi ve Becerilerin Kiralanması

Bilgi ve becerileri elde etmenin diğer yolu, kiralama değildir. Yani, şirketler bilgi ve becerileri satın alamadıkları durumda kiralamaktadırlar. Burada yapılacak en önemli şey, kiralanmış bilginin şirkette kalmasını sağlamaktır. Kiralama, çeşitli şekillerde yapılabilir ve ihtiyaç olduğu sürece devam edebilir. Kiralama:

- İhtiyaç duyulan yeteneklere sahip bir danışmanla anlaşmak,
- İhtiyaç duyulan bilgi ve beceriye sahip bir diğer şirkete iş vermek,
- Müşterilerden, tedarikçilerden, üniversitelerden ve meslek kuruluşlarından yardım istemekle gerçekleştirilir.

Şirketler, çalışanların bilgilerine rağmen bazı bilgi ve becerilere ulaşamıyorlarsa danışman desteği almaktadırlar. Bu ihtiyaç kısa dönemli olduğu için ya da şirket, bilgiyi satın alıncaya veya geliştirinceye kadar geçecek ara dönemde hissettiği için kiralama tercih edilmektedir.

Ayrıca şirketler, başka bir kuruluşun belirli bir işi kendilerinden daha kısa bir dönemde, daha düşük maliyetle ya da daha iyi kalitede yapabileceğini düşünüyorlarsa, o işi o kuruluşa vermektedirler.

Şirketlerin; müşterilerden, tedarikçilerden, meslek kuruluşlarından ve özellikle üniversitelerden yardım istemeleri, bilgi ve beceri paylaşımı için uygun ortamların yaratılması açısından çok önemli ve gereklidir.

Kiralama stratejisi, işletmenin ihtiyaçlarına cevap verebilirse kısa dönemde istenen sonuçlar elde edilecektir. Fakat şirketin ihtiyaçları ve sorunları uzun dönemli

ise bu yaklaşım pahalı bir çözüm olacaktır. Ayrıca, yardımı alınan kişi ve kuruluşların dürüst, iyi niyetli ve paylaşım istekli olmaları, bu yaklaşımın başarılı olması açısından önemlidir.

### 3.2.3.3. Organizasyonların Bilgi ve Becerilerini Kendileri Geliştirmeleri

Organizasyonların bilgi ve becerilerini kendileri geliştirme stratejisi, o şirketlerin kendi çalışanları, şirketin başarısı için gerekli olan bilgi ve becerilere sahip olmasını istemeleri anlamına gelmektedir. Bilgi ve beceriler, biçimsel eğitim-öğretim programlarıyla, bir takımın üyesi olarak çalışmalarla, rehberlik ve akıl hocalığı ilişkileri gibi aktivitelerle geliştirilebilir. Biçimsel eğitim-öğretim programları çeşitli şekillerde yapılabilir:

- Çalışanları dışarıdaki eğitimlere göndermek,
- Şirket içi eğitim programları geliştirmek ve vermek,
- Dışarıdaki programları şirkete getirmek.

Şirketler, gelecekte rekabet üstünlüğü sağlamak istiyorlarsa bilgi ve becerilerini geliştirme yaklaşımını tercih etmelidirler. ( Barutçugil, 2002, s. 162 )

### 3.2.4. Bilgi Yönetimin Tanımı ve Önemi

Bilgi ve bilişim çağının özelliklerini, bu çağın insanının beklentilerini ve Bilgi yönetiminin ince tekniklerini bilmeden, bilginin sağlayacağı fırsatlardan ve olanaklardan yeterince yararlanmak mümkün değildir. Bu yüzden Bilgi yönetiminin tanımını vererek, onun salt bir enformasyon teknolojisi konusu olmaktan çok öte bir organizasyonel kültür sorunu olduğu anlaşılmalıdır.

Çağdaş işletme yönetiminin en fazla dikkat çeken konusu haline gelen Bilgi yönetimi evrensel olarak kabul görmüş çok az tanım, yaklaşım ve metodolojiye sahip yeni bir disiplindir. ( Plunkett, 2001, p. 7 ) Bir işletme süreci olarak ele alınması 1990'lerden bu yana geniş kabul gören bir yaklaşımdır. ( Civi, 2000, p. 168 ) İlk olarak, 1986 yılında Dr. Karl Wiing tarafından işletme literatürüne kazandırılan Bilgi yönetimi örgütsel performansı arttırmak için bilgiyi eyleme dönüştürmeye yönelik bilinçli bir strateji olarak ifade edilmiştir. ( Plunkett, 2001, p. 2 )

Bilgi yönetimi, en yalın şekilde, bilgiyi yaratmak, elde tutmak, paylaşmak ve geliştirmek için kullanılacak yeni radikal yollar olarak tanımlanmaktadır. (Barutçugil, 2002, s. 49) Spesifik örgütsel hedefleri başarmak için tüm işgücünün kolektif bilgi ve becerilerden yararlanmaya yönelik bir uygulamadır. İşletmeleri dinamik ve yaşayan sosyal bir olgu olarak gören Bilgi yönetimi, teknolojiyle ilişkili olmakla birlikte, büyük ölçüde insanlarla ilgilidir. ( Manasco, 1996, p. 23 )

Sveiby, bilgiyi tanımlarken soyut varlıklar üzerinde durduğu için Bilgi yönetimini, “şirketin soyut varlıklarından değer yaratma sanatıdır” şeklinde tanımlamıştır. Başka bir tanıma göre: Bilgi yönetimi, bilgi teknolojisinin işletmenin özüne uygulanmasıdır ve bilginin yönetimi işletme yeniliklerine, devrimlerine sağlam bir yönelişi yaratmaktadır. ([www.mylmz.net/yonetim/bilgiyonetiimi.htm](http://www.mylmz.net/yonetim/bilgiyonetiimi.htm)) Information Strategy dergisine göre; Bilgi yönetimi, kurumsal büyümenin ve yeni iş kuramlarının temeli haline gelmeye başlamıştır. Ayrıca İnsan Kaynakları Yönetimi ile son derece ilgili bir kavram olduğunu ve anahtar fikrin aslında bilgisayarlardan değil insanlardan bir network kurmak olduğunu iddia etmektedir.

Birçok kişi Bilgi yönetimini somut bilgi dokümanlarından ibaret sanmaktadır. Halbuki, Bilgi yönetiminin özel sektörden askeri kuruluşlara kadar çok çeşitli iş sahalarındaki organizasyonlar için uygulanabilir, kapsamlı bir süreç olduğu yapılan çalışmalardan anlaşılmaktadır. ( Mc Campbell et al., 1999, p. 172 )

Townley; Bilgi yönetimini, bir organizasyonun misyonunu gerçekleştirmek veya amacına ulaşmak ve aldığı kararları en etkili biçimde kullanmak için üretme ve paylaşma açısından bilgiyi kontrol altına alma faaliyeti şeklinde tanımlamaktadır. (Townley, 2001, p. 44) Kalseth ve Cummings ise Bilgi yönetiminin üç farklı yönü



olduğuna değinmektedir. İlk ve en basit değerlendirmeye gore Bilgi yonetimi, daha başarılı ve yararlı bir kurumsal bilgi depolama yaklaşımları olarak gorulmektedir. İkinci bakış açısına gore Bilgi yonetimi şu konular ile ilişkilidir: Organizasyonun her düzeyinde oluşturulan strateji, politika ve uygulamalara yönelik aktivitelere ilişkin bilgi ile ilgilenmek, organizasyonun kapalı ve açık entelektüel değerleri ile elde ettiği başarı arasında doğru bir neden- sonuç ilişkisi kurmak. Bunların yanı sıra bilgi yonetimi, doğru zamanda doğru insanlar için doğru bilgileri elde etme, dağıtma ve organizasyonun gelişmesi için bilgiyi uygun bir format içinde saklama stratejisi olarak gorulmektedir. ( Kalseth and Cummings, 2002, p. 167 )

Bilgi yonetimi, büyük ölçüde 1990'lı yıllardaki büyük değişimlerin bir ürünüdür. Bu çerçevede Bilgi yonetiminin temel amaçları şu şekilde ifade edilebilir:

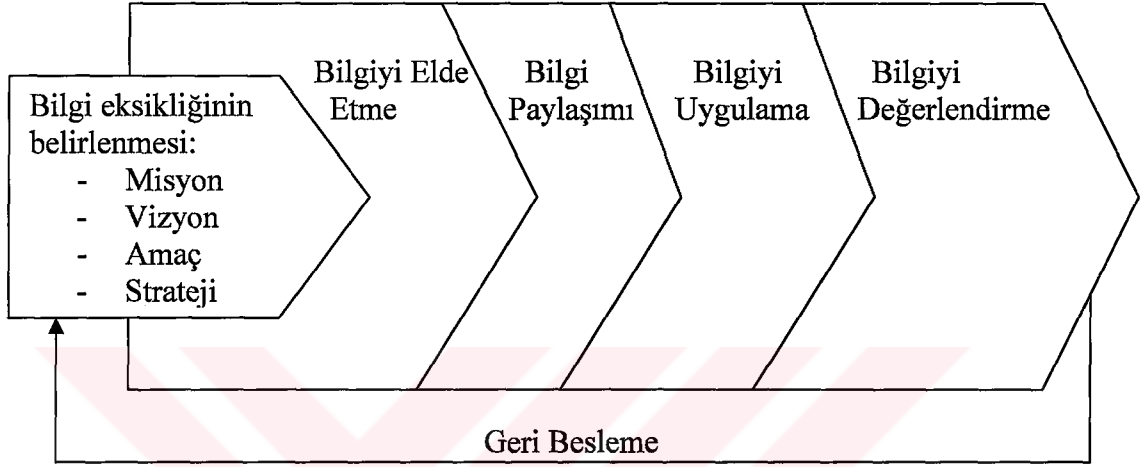
- Öğrenme eğrisini hızlandırmak.
- Hızlandırılmış transformasyona imkan sağlamak.
- Doğru bilginin doğru insanlara, doğru zamanda ulaşmasını sağlamak.
- Daha hızlı bir iyileştirmeyi sağlamak.

Bilgi yonetimin tanımını, Weggeman'ın ( 1997 ) açıklamasıyla özetleyebiliriz: “Bilgi Yonetimi, organizasyonun geliştirilen kolektif hırslarının, hedeflerinin ve stratejilerinin farkında olarak bilgi değer zincirindeki uygulamaya dönük (operasyonel ) proseslerin düzenlenmesi ve yönetilmesi” dir.

### 3.2.5 Bilgi Yonetimi Modeli

Bir bilgi yonetimi modeli oluşturmak konuyu soyut kavramsal düzeyden çıkararak somut bir yönetim fonksiyonu olarak ele almamızı sağlamaktadır.

Organizasyonun misyonunun, amaçlarının ve stratejisinin belirlenmesiyle başlayan Bilgi değer zinciri<sup>2</sup>, sürekliliğe ve döngüsel bir niteliğe sahiptir. Bu modele dayalı olarak sürdürülen Bilgi yönetiminde amaç, değer zincirinin her halkasında bilgi üretim faktörünün getirisini olabildiğince yükseltmektir. Bu modelin kullanılması daha önceleri oldukça belirsiz ve tutarsız olan süreçlerin, açık ve sistematik olarak analiz edilmesini de sağlamaktadır. ( Barutçugil, 2002, s. 75 )



Şekil 3.15., Bilgi Değer Zinciri ( Beijerse, 1999, p.100 )

Bu şekil Beijerse ( 1999 )' ün geliştirdiği Bilgi yönetimi modelinin basitleştirilmiş bir versiyonunu ifade etmektedir. Bu modele göre; ilk olarak, bilgiye duyulan stratejik ihtiyaç anlaşılmalı, daha sonra ise bilgi eksiklikleri belirlenmelidir. Üçüncü olarak, bu bilgi boşluğu, yeni bilgiler geliştirerek, satın alarak, varolan bilgiyi geliştirerek doldurulmalı veya eskimiş ve konudan uzak bilgilerden kurtularak daraltılmalıdır. Son olarak, eldeki bilgiler müşteri ve pay sahiplerinin yararına hizmet edecek şekilde yayılmalı veya uygulanmalıdır. ( Beijerse, 1999, p. 100 )

<sup>2</sup> Bilgi yönetimi faaliyetleri neticesinde elde edilen değere "Bilgi değer zinciri" denilmektedir. Bilgi değer zinciri, bilgi yönetiminin performansını değerlendirmede oldukça faydalı bir kavramdır.

### 3.2.5.1. Bilgi Yönetimi ve Diğer Kavramsal Modeller

Kavramsal bir Bilgi Yönetim modeli geliştirebilmek için bazı kavramların açıklanması gerekmektedir. Bunlar; öğrenen organizasyon, stratejik yönetim ve yeniden yapılanmadır.

- **Öğrenen organizasyon** kavramı önceki alt bölümde açıklanmıştı, fakat burada hatırlatmakta yarar vardır. Öğrenen organizasyon kavramını daha iyi anlayabilmek için önce organizasyonun ne olduğunu bilmek gereklidir.

- *Organizasyon*, işletmenin amaçlarına erişebilmesi için hangi işlevleri yapması gerektiğine ve bu işlevleri yapacak kısımların birbirleriyle ahenkli çalışacak şekilde oluşturulmasına, bu organizasyonlarda çalıştırılmak üzere gerekli olan beşeri ve maddi sermaye unsurlarının tedariki ve uyumlu hale getirilmesine ilişkin süreçlerden oluşmaktadır. ( Eren, 2001, s. 187 )

“Öğrenme”, bilgi organizasyonların en önemli özelliklerinden biridir. Bilgi toplumlarında her geçen gün gerçekleşen bilgi artışına uyum sağlamak için bireylerin öğrenmeyi öğrenmeleri gerektiği gibi, bilgi toplumunda organizasyonların da “Öğrenen Organizasyonlar” olmaları gereklidir. Öğrenen organizasyon, geleceğini oluşturma kapasitesini durdurmadan genişleten bir organizasyondur. ( Senge, 2000, s. 22 )

Öğrenen organizasyon, bir ölçüde organizasyon içi mekanizmalar olarak ifade edilen bir değişim süreci tarafından yaratılmaktadır. Bu organizasyonlarda ağırlıkla organizasyonel öğrenmenin temel faktörü olarak kabul edilen takımın üzerinde durulur. Buna karşın Bilgi yönetimi bireyi temel almaktadır. Öğrenen organizasyon takımdan organizasyona ve oradan bireye ulaşırken, Bilgi yönetiminde bireyden organizasyona ve oradan takıma giden bir neden ilişkisi kurulur. ( Barutçugil, 2002, s. 77 )

**Öğrenen Organizasyon:** Takım  $\Rightarrow$  Organizasyon  $\Rightarrow$  Birey

**Bilgi Yönetimi** : Birey  $\Rightarrow$  Organizasyon  $\Rightarrow$  Takım

Şekil 3.16., Birey ve Takım Arasındaki Neden İlişkisi

• **Stratejik Yönetim:** Kavramsal Bilgi yönetim modelini geliştirebilmek için bilinmesi gereken bir diğer kavram da Stratejik yönetimdir.

- *Yönetim*, amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi için bir insan grubunda işbirliği ve eşgüdümleme sağlamaya yönelik olarak sürdürülen çalışmaların tümünü ifade etmektedir. ( Akat ve ark., 1994, s. 9 )

İşletmeler açısından bilginin stratejik yönü ile kullanımı 80' li yıllardan sonra başlamıştır.

Stratejik yönetim, genel olarak işletmenin değişen çevre ile iç dinamiklerini uyumlaştırabilen ve bunları sürdürülebilir rekabet avantajlarına dönüştürüp sahip olduğu vizyonu ile tutarlı hale getirebilme yaklaşımıdır. (Aydın ve ark., 2002, s. 508)

Stratejik yönetim sürecinin aşamalarını şu şekilde özetleyebiliriz:

1. Stratejik analiz
2. Stratejik seçim
3. Stratejik uygulama

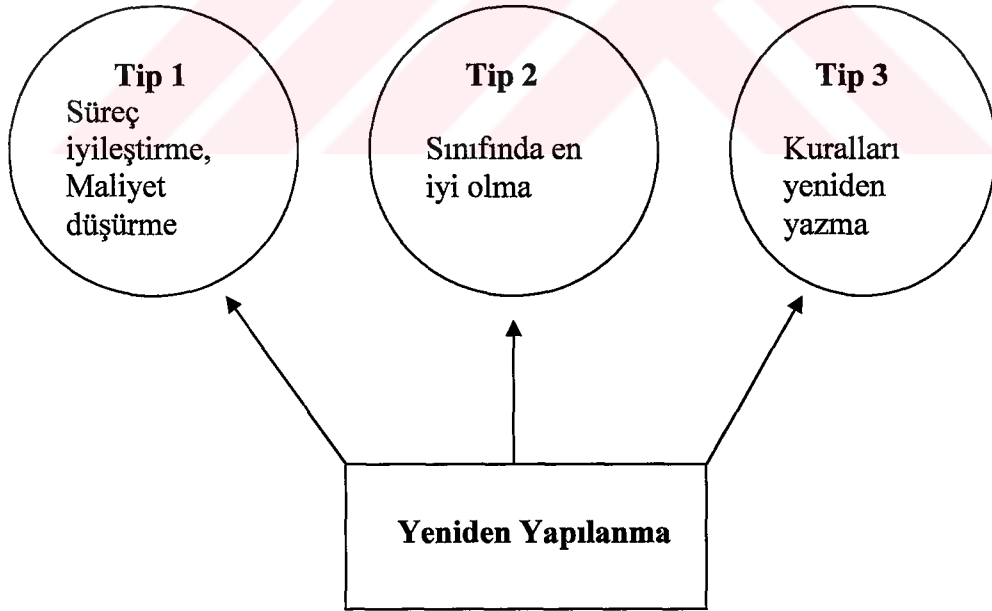
Stratejik yönetim süreci kendi bilgi gereksinimlerini her seviyede belirleme ve kullanma ihtiyacını duymaktadır.

• **Yeniden Yapılanma ( reengineering ):** belirli koşullara sahip bir yönetim sistemi olup, finansal ve diğer somut performans göstergeleri ile ifade edilen ölçülebilir sonuçlar anlamında etkinlik ve verimlilik üzerine ağırlık veren bir

yaklaşımıdır. Bir işletmede yeniden yapılanma üç farklı tarzda uygulanabilir. Aşınada hareket noktaları ve amaçları farklı olan bu tarzlar işletmenin içinde bulunduğu düzey ile ilişkilidir. Dolayısıyla yeniden yapılanan bir işletme birinci tür yeniden yapılanma ile çalışmalarına başlayacak ve eğer işletme amaçları bu yöndeysse, üçüncü tür yeniden yapılanma aşamasına kadar faaliyetlerini sürdürecektir. Buna göre yeniden yapılanmanın üç türü veya aşaması aşağıdaki gibidir:

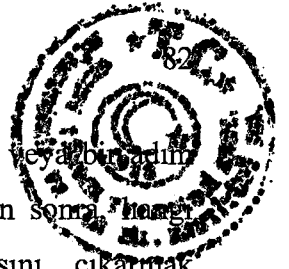
1. Birinci tür: Maliyet düşürme
2. İkinci tür: Kendi sektöründe en iyi olmak
3. Üçüncü tür: Kuralları yeniden yazmak

Yeniden yapılanmanın birinci aşamasında, işletme değerini arttırmak üzere maliyet düşürme çalışmalarına yer verilmektedir. ( İtler, 2002, s. 73- 74 ) Bu durum, şekil 3.17' de gösterilmiştir.



Şekil 3.17., Yeniden Yapılanma Aşamaları ( İtler, 2002, s. 74 )

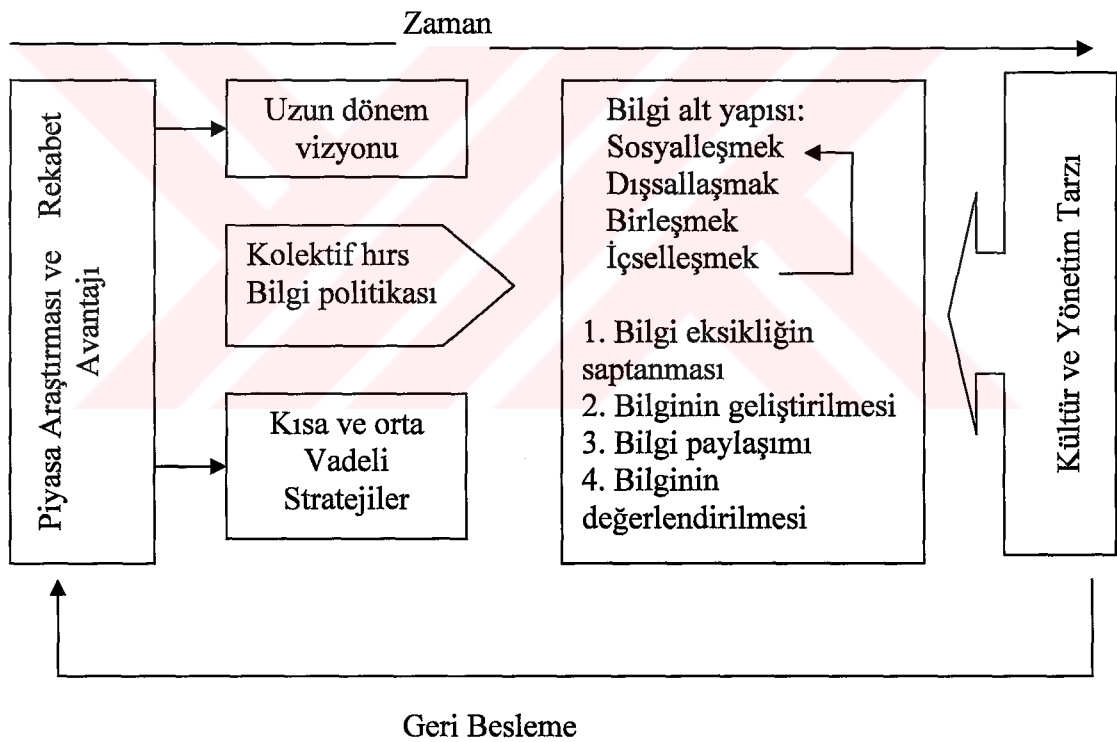
Yeniden yapılanma sürecinde bireysel ve grup yetkinliklerine ve bunların geliştirilmesine fazlaca önem ve öncelik verilmemektedir. Bu açıdan bakıldığında,



bilgi yönetimi uygulaması, yeniden yapılanma sürecinin paralelinde yeniden yapılanma sonrasında yaşanan bir süreçtir. Yeniden yapılanma tamamlandıktan sonra, bilgi yönetiminin hala organizasyonda mevcut olduğunun bir haritasını çıkarmak gerekmektedir.

### 3.2.5.1.1. Kavramsal Bilgi Yönetim Modeli

Yukarıdaki kavramlar tanımlandıktan sonra kavramsal bilgi yönetimi modelinin geliştirilmesi mümkün olacaktır. Bu amaç için Beijerse ( 1999 )' ün geliştirdiği model esas alınacaktır.



Şekil 3.18., Kavramsal Bilgi Yönetim Modeli ( Beijerse, 1999, p. 104 )

Bu modelin ilk tecrübesi, bilgi yönetim politikası oluşturmayı hedefleyen bir organizasyon üzerinde edinilmiştir. Model şekil 3.18.' de gösterilmiştir. Modelin açıklanması aşağıda verilmiştir.

- Bir organizasyonda bilgi yönetimine bakış açısı ve düşüncelerin, pazar ve rekabetin durumuna bakılarak başlaması gereklidir. Şirket yöneticilerinin pazarın, müşterilerinin ihtiyaçları ve rekabet durumunu bilmeleri önemlidir.
- Bu bağlamda şirket uzun dönemde nereye gitmek istediğini açıklayan bir vizyon geliştirmelidir. Bununla birlikte şirket kısa ve orta dönem stratejilerini de formüle etmelidir. Uzun dönem vizyon, organizasyonun tüm üyeleri tarafından paylaşılan ortak bir hırs, tutku yaratmalıdır. Kısa ve orta vadeli stratejiler, organizasyonun tüm üyeleri tarafından bilinen ve ulaşılabilen bir çeşit bilgi politikasına dayandırılmalıdır.
- Bilgi yönetimi prosesinin özü, bilginin yönetilmesi ve öğrenmenin teşvik edildiği araçlara dayanmaktadır. Bu araçlar, örtülü ve açık bilgi arasındaki etkileşim (sosyalleşme, dışsallaşma, içselleşme, birleşme) ve bilgi değer zincirinin dört önemli maddesi ( bilgi eksikliğinin saptanması, bilginin geliştirilmesi, bilginin paylaşımı ve değerlendirilmesi ) kullanılarak sınıflandırılmaktadır. ( Tablo 3.7. 'e Bkz. )

Tablo 3.7., Bilgi Yönetimi Araçlarının Örnekleri

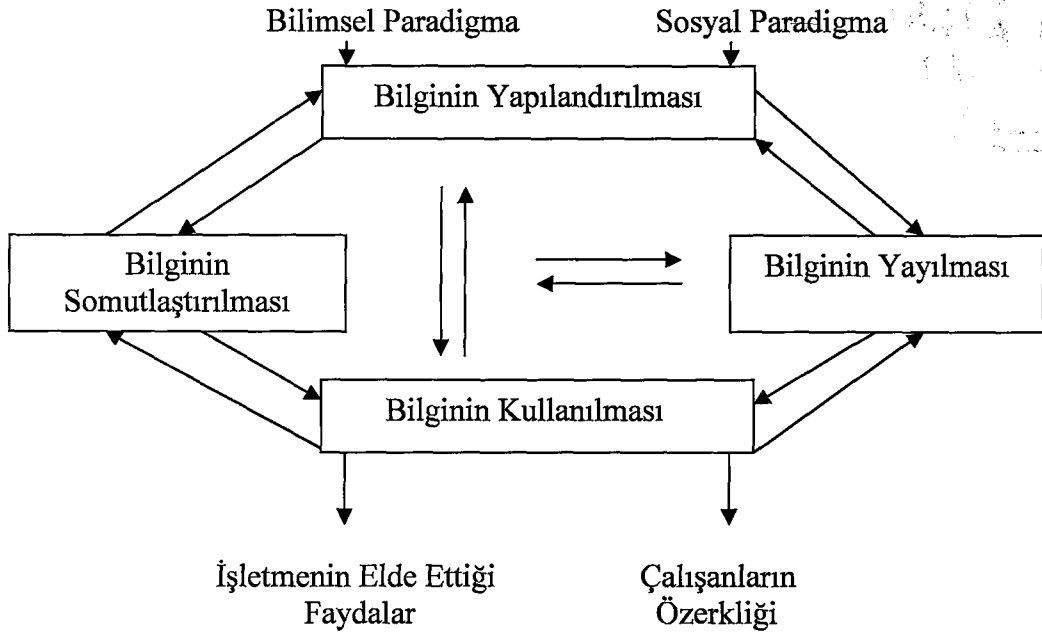
	Sosyalleşme	Dışsallaşma	Birleştirme	İçselleşme
Bilgi boşluğun belirlenmesi	Etrafta dolaşarak yönetme	İntranet	İnternet	Yırtıp, ayırma
Bilginin geliştirilmesi, satın alınması	Staj	Elektronik toplantılar	AR- GE	Dış eğitim
Bilgi paylaşımı	Proje takımları	Beyin fırtınası	Bilgisayar ağları	Yardımlaşma
Bilgi değerlendirme	Resmi olmayan değerlendirme	Özetleme	Kıyaslama	Raporları okuma

- Organizasyonun bilgiyi yönetmek ve öğrenmeyi motive etmek için kullanmış olduğu bu araçlar organizasyonun bilgi alt yapısını oluşturmaktadırlar.
- Bilgi altyapısı, organizasyon yapısının bir parçasıdır.

- Şirketin organizasyon yapısının ve bilgi alt yapısının üzerinde, organizasyon kültürü yer almaktadır. Şirketin kültürü, işçileri arasında bilgi paylaşımına odaklanmış olması önemlidir. Kültür gibi, yönetim stiline de bilgi paylaşımını motive edici ve uyarıcı olması gerekmektedir.
- Bilgi yönetimi prosesi gerektiği gibi yürütülürse, stratejik aşamada kararlaştırılmış olan organizasyon hedeflerine ulaşmasını sağlamaktadır. Fakat bu lineer bir proses değildir. Hedefler sürekli değişmektedir. Bu yüzden organizasyonun kısa ve orta vadeli bilgi politikalarında gerekli düzeltmeler yapılarak geri besleme döngüsü yaratılmalıdır. Bilgi yönetimi prosesi, Demarest' in modelinden sonra detaylı olarak açıklanmıştır.

Bilgi yönetiminin farklı alanlardan uzmanlar tarafından inceleniyor oluşu, olgunun pek çok farklı bakış açısıyla tanımlanmasına ve modellenmesine yol açmıştır. Bunlardan en sık incelenenin Demarest' in Clark ve Staunton' un ( 1989 ) modellerinden uyarladığı model olduğu görülmektedir. Bu model, Beijerse' nün modeliyle bir karşılaştırma yapılması açısından verilmiştir. Demarest' in modeline göre, bilgi yönetimi dört aşamadan oluşmaktadır: bilginin yapılandırılması, bilginin yayılması, bilginin kullanılması ve bilginin somutlaştırılması. Demarest' in modelinde bilgi yalnızca bilimsel olarak yapılandırılmamakta, model aynı zamanda sosyal yapılandırılmayı da içermektedir. Aynı biçimde bilgi yalnızca açık bazı programlar aracılığıyla değil, sosyal değişim süreçleri ile de örgüt içinde tutulmaktadır. Üçüncü aşamada yayılmakta olan bilgi, ticari bir değer yaratmak üzere kullanılmaktadır. Model daha sonra, bilimsel paradigma, sosyal paradigma, işletmeye sağlanan faydalar ve çalışanların özgülleşmesi öğeleri eklenerek Mc Adam ve Mc Creedy tarafından geliştirilmiştir. ( Özer ve ark., 2002, s. 477 )





Şekil 3.19., Demarest'in Bilgi Yönetimi Modeli ( Demarest, 1997, p. 376; Mc Adam and Mc Creedy, 1999, p. 102 )

### 3.2.6. Bilgi Yönetimi Prosesi

Bilgi yönetimi bir bilgi çağı kavramıdır. Bilgi toplumunun ekonomi alanındaki dönüşüm sürecini başlatan yeni ekonominin ve küreselleşmeyi iş dünyasına taşıyan e- iş olgusunun bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır.

Bilgi yönetimindeki odak, örtülü bilginin açık bilgi haline dönüştürülmesi ile kişisel bilginin organizasyonel bilgi haline dönüştürülmesi sağlanarak, organizasyonel performansın artırılmasıdır. ( Steyn, 2003, p. 514 ) Bilgi yönetiminin temeli insandır. İnsanlar bilgi, yeni fikirler ve yeni ürünler yaratmakta, iş süreçlerini oluşturan bağlantılar kurmaktadır. ( Akpınar, 2002, s. 720 ) Bu ekonomik düzen içerisinde varlıklarını sürdürme amacındaki organizasyonlar için, sahip oldukları bilgileri belirlemek, organizasyon içi ve dışı diğer bilgilerle entegre ederek ortaya çıkarttıkları yeni bilgileri organizasyonun tümüne yaymak yaşamsal bir öneme sahiptir. Bunların başarılması ise bilgi yönetim sürecindeki beş safhanın ( bilgi edinimi, bilginin depolanması, bilginin dağıtılması, bilginin yorumlanması ve bilginin uygulanması ) uygulanmasına bağlıdır. Bilgi yönetimindeki bu beş safha bir

organizasyonun öğrenmesinin motoru durumundadır. Her bir sürecin açıklaması aşağıda gösterilmiştir.

Bilgi yönetimi prosesinin safhalarını açıklamadan önce, A. Tiwana' nın bilgi yönetimi için önerdiği yol haritasına bakmakta fayda vardır. Tiwana' ya göre: (Tiwana, 2000, p. 14- 16)

- Yapılan iş için önemli olan bilginin belirlenmesi,
- İş stratejisi ile bilgi yönetiminin ilişkilendirilmesi,
- Şirkette var olan bilginin analizi,
- Bilgi yönetimi sisteminin, şirketin enformasyon teknolojileri varlığını yeni baştan yaratmak yerine bunun üzerine kurulması,
- Yalnızca açık bilgi yerine örtülü bilgi ve süreçlere odaklanması,
- Şartlara uygun ileriye dönük bir bilgi yönetimi mimarisi tasarlanması,
- Sonuca ulaştırıcı bir bilgi yönetimi sisteminin kurulması ve yerleştirilmesi,
- Bilgi yönetimi sisteminin çalışması için gerekli ödüllendirme yapıları, liderlik ve kültür öğelerinin geliştirilmesi,
- Bilgi ölçümleri ve bilgi yönetimi yatırım karlılığının hesaplanması,
- Daha önceki bilgi yönetimi uygulamalarından ders alınması, gereklidir.

### 3.2.6.1. Bilgi Edinimi ( Knowledge Acquisition )

Bilgi edinimi, örgütsel öğrenmenin ve bilgi yönetiminin kritik bir ögesidir. Her organizasyonun kendisini örgütleyebilmesi ve fonksiyonlarını sürdürebilmesi için bilgiye ihtiyacı vardır. Organizasyonlar bilgi edinimi yoluyla daha fazla şeyler öğrenerek başarılı olmakta ve yeni ürün ve teknoloji geliştirmelerine yardımcı olmaktadır.

Araştırmacılar bilgi edinimini içsel ve dışsal bilgi edinimi olarak ikiye ayırmaktadır. ( Dixon, 1992, p. 29 ) Dışsal bilgi edinimi; konferanslara katılma, danışmanların kullanımı, ekonomik, sosyal ve teknolojik trendlerin izlenmesi, sistematik olarak müşterilerin ve rakiplerin takip edilmesi, organizasyona yeni üyelerin ve yeni organizasyonların katılmasının sağlanması ve diğer firmalarla işbirliği ve müşterek yatırım ortaklarını kapsamaktadır. ( Keskin ve Akgün, 2003, s. 181 )

Ayrıca dışsal bilgi ediniminin diğer iki yolu da satın almak ve taklit etmektir. Şirketler açısından bilgiyi elde etmenin en doğrudan ve genellikle de en etkili yolu onu satın almaktır. Bilgiyi satın almak ya bilgiye sahip olan bir kuruluşu satın almak ya da bilgili insanları işe almakla mümkün olmaktadır. ( Davenport ve Prusak, 2001, s. 85 ) Rekabet avantajının giderek bilgiye dayalı hale gelmesi şirketleri, rakiplerini yakından takip etme ve onlarda gördükleri yeni bilgileri derhal elde etmek için çaba harcamaya yöneltmektedir. Bilgiyi taklit etme, bir organizasyonun diğer bir organizasyondaki başarılı bir uygulamayı veya herhangi bir konuda üretilen yeni bilgiyi örnek alarak kendisine uygulaması ve kullanması anlamına gelmektedir. Şirketler kıyaslama, gözlemlenme, başarılı iş görenleri transfer etme veya çeşitli enformasyon kanallarını kullanmak suretiyle bilgiyi taklit edebilmektedir.

İçsel bilgi edinimi, mevcut teknolojiyi ve teknolojiyi geliştirenleri anlama ile, tecrübeden öğrenme, deneyler yapma, sürekli proses iyileştirme ve eleştirisel yaklaşım yollarını kapsamaktadır. Tecrübe ile öğrenme organizasyonun yaşadığı başarı ve başarısızlıkları içermektedir. Organizasyonlar iç ve dış çevrelerinden elde ettikleri enformasyonu mevcut bilgi birikimleri, tecrübeleri, değerleri ve kurum gelenekleriyle harmanlayıp, örgütsel bir öğrenme sürecinden geçirmek suretiyle

bilgiye dönüştürmektedirler. ( Hong, 1999, p. 173- 185 ) Deneyle; araştırma ve geliştirmeyi, pilot projeleri ve skunwork' leri ( otonom iç girişimsel faaliyetler ) kapsamaktadır. Bu şekilde yeni prosesler icat edilmektedir. Sürekli proses iyileştirme, proses iyileştirme takımları yoluyla olmaktadır. Eleştirisel yaklaşım diyalogları ise organizasyonel varsayımları ve normları sorgulamayı içermektedir. (Keskin ve Akgün, 2003, s. 182) Buna ilave olarak türetme (replication), yedekleme ( substitution ) ve keşfetme (discovering ) de iç kaynaklardan bilgi elde etmede kullanılan yöntemler arasındadır. Türetme bir projede veya uygulamada elde edilen tecrübelerin başka yerlerde ve projelerde de kullanılması iken, yedekleme bir bilginin yerine kullanılabilir alternatifler üretmektir. ( Bhatt, 2000, p. 15- 26 ) Keşfetme ise organizasyon bilgi tabanı içerisinde gizli halde bulunan bilgiyi ortaya çıkarmaktır. ( Abou- Zeid, 2002, p. 486 )

### **3.2.6.2. Bilginin Depolanması ( Knowledge Storage )**

Bilginin organizasyon açısından değer ifade edebilmesi ancak onun depolanması ile mümkün olmaktadır. Bu şekilde bilgi doğru zamanda, doğru kişi tarafından ve doğru biçimde kullanılabilir. Bilginin depolanması bilginin değerlendirilmesi açısından önemli olduğu kadar ileride yeniden kullanılabilmesi açısından da gereklidir. Böylelikle bilgi bir ölçüde kişilerin mülkiyetinden çıkarak organizasyona mal olmaktadır. ( Nematı, 2002, p. 1- 11 ) Bu bağlamda örgütsel hafıza ön plana çıkmaktadır. Örgütsel hafıza, bir organizasyonun gelişimi boyunca depolanan enformasyonun verilecek kararlar için bugüne ve geleceğe taşınmasını göstermektedir. Eğer örgütsel hafıza yok ise işgücü devri ve geçen zaman nedeniyle öğrenme tam anlamıyla gerçekleşmemektedir. Örgütsel hafıza enformasyon sistemleri, faaliyet prosedürleri, kültür, misyon ve vizyon ifadeleri, örgütsel hikayeler veya rutinlerle ifade edilmektedir. ( Keskin ve Akgün, 2003, s. 182 ) Sonuç olarak, bir organizasyonun bilgi üretmesi ve bu bilgiyi etkili biçimde kullanarak ondan değer elde etmesi ancak geçmişten gelen – kurumsal – bilgi ve birikimle mümkün olmaktadır. Bu bakımdan organizasyonların sahip olduğu bilgiyi yeniden kullanabilecekleri şekilde depolamaları gerekmektedir. ( Liyanage and Barnard, 2001, p. 35 )

### 3.2.6.3. Bilginin Dağıtılması ( Knowledge Dissemination )

Bilginin yayılması, bilgi yönetimi süreci içindeki en kritik ve en önemli süreçlerden biridir. Bilginin dağıtılması, çalışanların ihtiyaç duydukları bilgiye mümkün olabildiğince kolay ve hızlı biçimde erişebilmelerini temin etmeye yönelik sistem, uygulama ve süreçlerin tümünü ihtiva etmektedir. Başka bir deyişle; bilginin dağıtılması, farklı kaynaklardan elde edilen enformasyonun paylaşıldığı bir proses olarak ifade edilmektedir. Bu dağıtım yatay ya da dikey olabileceği gibi çapraz da olabilmektedir.

Bilgi yönetiminin etkinliği bir organizasyonun yeni bilgi üretebilme ve mevcut bilgiyi aktarabilme kapasitesiyle doğru orantılıdır. Bu bakımdan bilginin dağıtımı ve paylaşımı ile organizasyonun performansı arasında yakın bir ilişki olduğu kabul edilmektedir. ( Sveiby and Simons, 2002, p. 420 ) Ayrıca etkin bir bilgi dağıtımı, zeki insanları çalıştırmak ve onların kendi aralarında iletişimine izin verilmekle sağlanmaktadır. (Davenport ve Prusak, 2001, s. 88 ) Günümüzde organizasyonların en değerli varlığı olan bilginin değeri ancak onun çalışanlar tarafından içselleştirilmesi ile ortaya çıkmaktadır. Eğer bilgi kişilerin zihinlerinde, veri depolarında, dosyalarda veya bilgisayar belleklerinde duruyorsa organizasyon açısından fazla bir değer ifade etmemektedir. Örneğin bir işlemle ilgili yapılan bir hata kaydedilmiş ancak başkalarına dağıtılmamışsa aynı hatayı başkalarının da yapması muhtemeldir. (Goh, 2002, p. 24 )

Bilginin yayılması doğal olarak çift taraflıdır: Bilgiyi aktaran ve alan. Aktaran bilgiyi ne kadar iyi, fazla ya da doğru aktarırsa aktarsın alıcı yeterli ya da istekli değilse yayılma gerçekleşmemektedir. ( Davenport ve Prusak, 2001, s. 101 ) Bilginin yayılmasında, her iki tarafın da bilgisini arttıracak iki yönlü bir bilgi alışverişi ve paylaşımı amaçlanmaktadır. Bilgi diğer üretim kaynaklarının aksine, dağıtıldıkça değeri artan bir kaynaktır. Nitekim bilginin yayılmasında, bilgiyi aktaranın bilgisi azalmaksızın alanın bilgisi arttırılmaktadır.

Ayrıca bu sürecin başarılı olabilmesi için işletmede ortak bir kültür ve ortak bir dilin oluşması gereklidir. Aynı iş kültürünü paylaşan insanlar aynı kültürü paylaşmayanlara oranla daha iyi iletişim kurmakta ve bilgi dağıtımını daha etkili

gerçekleştirebilmektedirler. Çünkü işleri ve tecrübeleri aynıdır. ( Davenport ve Prusak, 2001, s. 98 )

Bilginin dağıtılması resmi ve gayri resmi bir şekilde olmak üzere ikiye ayrılabilir. Resmi olarak bilgi dağıtımı; bireysel olarak yazılı iletişim, içsel konferanslar, eğitim, brifingler ve içsel yayınlardan oluşmaktadır. Gayri resmi bilgi dağıtımı ise; iş rotasyonlarını, hikayeleri, efsaneleri ve resmi olmayan network' leri içermektedir. ( Dixon, 1992, p. 29 )

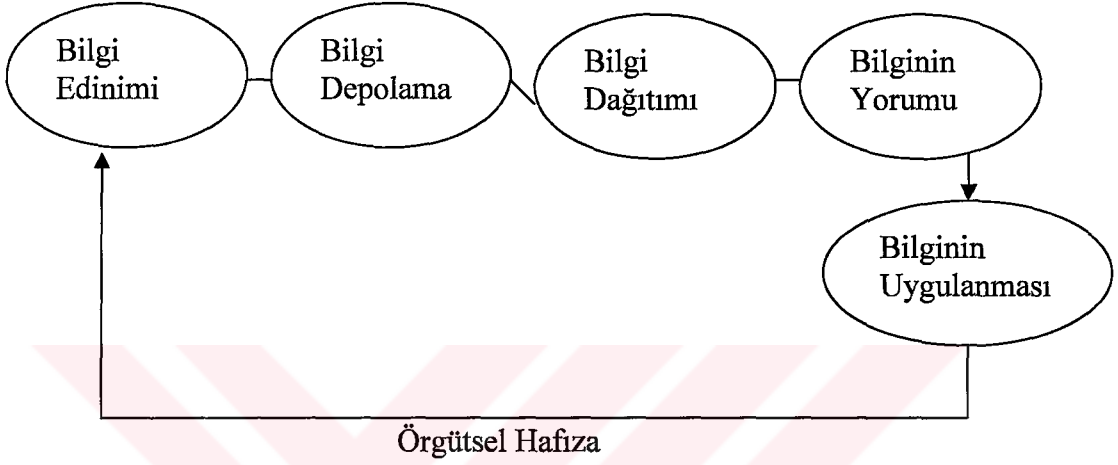
#### **3.2.6.4. Bilginin Yorumu ( Knowledge Interpretation )**

Bilgi yorumu, var olan enformasyonların işlenmesidir. Bu enformasyonlara bir veya daha fazla anlaşılabilir yorumlar verilmektedir. Daft ve Weick ( 1984 ) bilgi yorumunu, enformasyona verilen anlam çevirisi olarak tanımlamışlardır. Ayrıca, kavramsal şemaları ve paylaşılan anlamaları geliştirme ve olayları çevirme prosesi olarak da tanımlamaktadırlar. Bilgi yorumu ile organizasyonlar daha fazla öğrenmekte ve bu şekilde bilgiyi daha etkin bir biçimde yönetebilmektedirler. (Keskin ve Akgün, 2003, s. 183 )

#### **3.2.6.5. Bilginin Uygulanması ( Knowledge Implementation )**

Bilgi edinimi, bilginin depolanması, yayılması ve yorumlanması gibi faaliyetlerin tamamı önemli olsa da bilgi ancak uygulandığı ve değerlendirildiği ölçüde fayda sağlamaktadır. Bilginin uygulanması, organizasyonlarda meydana gelen problemleri çözmek için bilginin kullanılmasını ifade etmektedir. Bilgi yönetimi uygulamalarının başarısı, bilginin ne ölçüde etkili ve etkin biçimde kullanıldığına, bu bilginin ne ölçüde davranışlara yansıdığına ve faaliyete geçirildiğine, bağlı olduğu ileri sürülmektedir. Yapılan araştırma sonuçlarına göre bilgi yönetimi uygulamalarından beklenen somut faydalar içerisinde, daha iyi karar verme, müşteri hizmetlerinin iyileştirilmesi ve personel etkililiğinin artırılması en önemlileri olarak

gösterilmektedir. ( Wilhelmij and Schmidt, 2000, p. 366- 380 ) Son olarak, bilgi yönetimi uygulamalarından daha iyi neticeler alabilmek için, bu uygulamalardan elde edilen sonuçların değerlendirilip kontrol edilerek bilgi yönetiminin performansının ortaya konulması gerekmektedir.



Şekil 3.20., Bilgi Yönetimi Prosesi ( Keskin ve Akgün, 2003, s. 185 )

Şekil 3.20' de görüldüğü gibi bilgi yönetimi süreci kapalı bir sistem olup her sürecin birbirini etkilemesiyle gerçekleşmektedir. Şekil 3.20., bu prosesin basitleştirilmiş halini göstermektedir. Gerçek hayatta ise bütün süreçler birbirini içermektedir. Bilgi yönetimi süreci, bilginin elde edilmesinden bilginin örgüt için kullanımına kadar geçen süreci kapsamaktadır. Ancak bu proses bilginin uygulanmasından sonra sona ermemektedir. Bu aşamadan sonra örgüt öğrendiklerini hafızasına kaydetmektedir. Kaydedilen bu sonuçlar ileriki aşamalarda örgütün bilgi edinimini ve diğer faaliyetlerini etkilemektedir. Bu şekilde süreç tekrarlanarak devam etmektedir.



### 3.2.7. Bilgi Yönetimi Prosesinin Temel Unsurları

Bilgi yönetimi prosesinin temel unsurları teknoloji, süreçler ve kültürdür. Bunlar aynı zamanda sosyal sermayenin maksimizasyonunu sağlamaktadırlar. Teknik boyut, işletmede mevcut olan teknolojiyi sağlayan bağlantılar üzerinde yoğunlaşmakta; yapısal altyapı, normlar ve güven mekanizmalarının varlığını ifade etmekte; kültürel boyut ise, paylaşılmış çevreyi kapsamaktadır. ( Gold, et al., 2001, p. 187 )

• **Teknoloji:** İletişim ve bilgi işlem merkezi alt yapısını da içerecek şekilde müşterinin, çalışanın ve organizasyonun tüm enformasyonunu derleyen, işleyen, çoğaltan ve dağıtan platformdur. ( Barutçugil, 2002, s. 80 ) Aynı zamanda teknoloji, yeni bilginin yaratılmasında sosyal sermayeyi harekete geçirmek için gerekli yapısal boyutun kritik unsurlarından biridir. Etkili bilgi yönetiminin bir parçası olan teknoloji; iş istihbaratı, işbirliği, bilgi keşfi, bilgi haritalama, bilgi teknolojileri, fırsat yaratma, bilgi depolama, bilgi transferi ve güvenlik gibi konuları kapsamaktadır. Netware, groupware teknolojileri, internet ve intranet, multimedya gibi araçlar teknolojiyi ifade etmektedir. Dahası teknoloji, insanların yüz yüze gelmeden kendileriyle birlikte hareket eden bilginin doğrudan paylaşılması için araçlar sağlamaktadır. Yani, teknolojinin önemi, enformasyona ve bilgiye herkesin, günde 24 saat, yılda 365 gün, her yerden ulaşılabilirliğini sağlamasıdır. Teknolojiye bağlı olarak bilgiye ulaşmanın kolaylaşması, zaman ve maliyet tasarrufu sağladığından bilginin faydası ve etkinliği artacaktır. ( Gold, et al., 2001, p. 190 )

• **Süreçler:** Örgütsel yapı, teknolojiden en yüksek düzeyde yararlanabilmek için esnek bir şekilde tasarlanmalıdır. Bilgi, işletmenin içinde ve dışında mevcuttur. İşletme için mevcut olan her bilgi önemlidir. Burada sorun; bilgiyi bulma, ele geçirme, yaratma, organize etme, paylaşma ve transfer etmeye gereksinim duyan insanların onu alıp kullanmasını teşvik etmeyle ilgilidir. Bir işletmenin teşvik sistemleri, çalışanların bilgiye hangi kanallardan ve nasıl ulaşılacağını belirleyerek, kendi bölüm ve fonksiyonları dışındaki kişilerle bilginin paylaşılmasını kolaylaştıracak şekilde tasarlanmalıdır. ( Özgener, 2002, s. 487 )





- *Elde Etme Süreci*: Kazanma odaklı bilgi yönetimi süreçleri bilgi sağlanmaya yöneliktirler.
- *Dönüşüm Süreci*: Dönüşüm odaklı bilgi yönetimi süreçleri, mevcut bilgiyi yararlı bir biçimde kullanmaya yöneliktir. Bu süreçleri; bir işletmenin bilgiyi organize etme, entegre etme, birleştirme, yapılandırma, koordine etme, dağıtma gibi yetenekleri kapsamaktadır.
- *Uygulama Süreçleri*: Uygulama odaklı süreçler, bilginin gerçek kullanımına yöneliktir. Bu süreçler; depolama, tekrar düzenleme, uygulama, katkıda bulunma ve paylaşmayı kapsamaktadır.
- *Koruma Süreçleri*: Koruma/ güvenlik odaklı bilgi yönetimi süreçleri, yasal olmayan veya uygun olmayan kullanım veya hırsızlığa karşı bir işletme içerisindeki bilgiyi korumak için tasarlanan süreçlerdir.

● **Kültür**: Örgütsel kültür, bilgi yönetiminin başarısını etkileyen en önemli unsurdur. Örgütsel kültür, bir işletmedeki yaşamı karakterize eden inançlar, gelenekler, değer sistemleri, davranışsal normlar ve iş yapma biçimlerini kapsayan bir bütün olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca işletmede çalışanların etkileşimde bulunabilmesi için güvenilir varsayımlar ortaya koyarak ilişkileri standart hale getirme işlevi görmektedir.

Özetlemek gerekirse; teknoloji, özellikle bilgiye ulaşma ve onu elde etme aşamalarında temel güçtür. Süreçler; paylaşma, kullanma ve değerlendirme aktiviteleri için anahtardır. Kültür ise paylaşma, bütünleştirme, kullanma, değerlendirme, ihtiyaç oluşturma ve yaratma aşamalarında son derece önemli rol oynamaktadır.

### 3.3. Uygulamada Bilgi Yönetimi

Bilgi yönetimi uygulaması gerçekte yeni bir oluşum değildir. Yüzyıllar boyunca aile şirketlerinin sahipleri ticari bilgi birikimlerini çocuklarına aktarmışlar, ustalar becerilerini çıraklarına öğretmişler, çalışanlar bilgi ve fikirlerini işyerlerinde paylaşmışlardır.

İnka uygarlığının Quipus diye adlandırılan, ip üzerine atılan binlerce düğmelerle yaptığı uygulama, Luca Pacioli' nin 1494' de geliştirmiş olduğu çift dizgeli muhasebe kayıt sistemi, B. Pascal' ın 1642' de bulduğu ilk hesap makinesi, Hermann Hollerith' in 1885 yılında geliştirmiş olduğu delikli kart sistemine dayanan hesap makinesi, 1946 yılında ABD' de üretilen ENIAC isimli 30 tonluk ilk tamamen elektronik bilgisayar, bilgi hizmetlerinde çalışanların endüstride çalışanları geçtiği 1957 yılı gibi her birisi çok önemli kilometre taşları, farklı görüşlere göre bilgi yönetiminin başlangıç noktası kabul edilmiştir. Ancak bilgi yönetimi, 1990' ların başından itibaren yöneticilerin ilgisini çekmeye başlamıştır. Son dönemde; bilgi ve iletişim teknolojilerinin şirket bünyesinde iletişim ve işbirliğini son derece kolaylaştırıcı etkisi ile de bilgi ve bilgi yönetimi olağanüstü önem kazanmıştır.

Doğal kaynaklardan entelektüel kaynaklara doğru gelişim olduğundan, yöneticiler sahip oldukları bilgiyi ve bu bilginin nasıl kullanıldığını test etmek zorunda kalmışlardır. Bilgisayar ağları ve bilişim teknolojileri ile belli türde bilgilerin öncesine göre daha kolay ve ucuz bir biçimde kodlanması, saklanması, paylaşılması ve uygulanması mümkün hale gelmiştir. Ancak bilinçli bir uygulama anlamında bilgi yönetimi henüz çok yeni olduğundan çoğu yöneticiler kendilerine yol gösterebilecek başarılı uygulama modelleri bulmakta zorlanmaktadırlar.

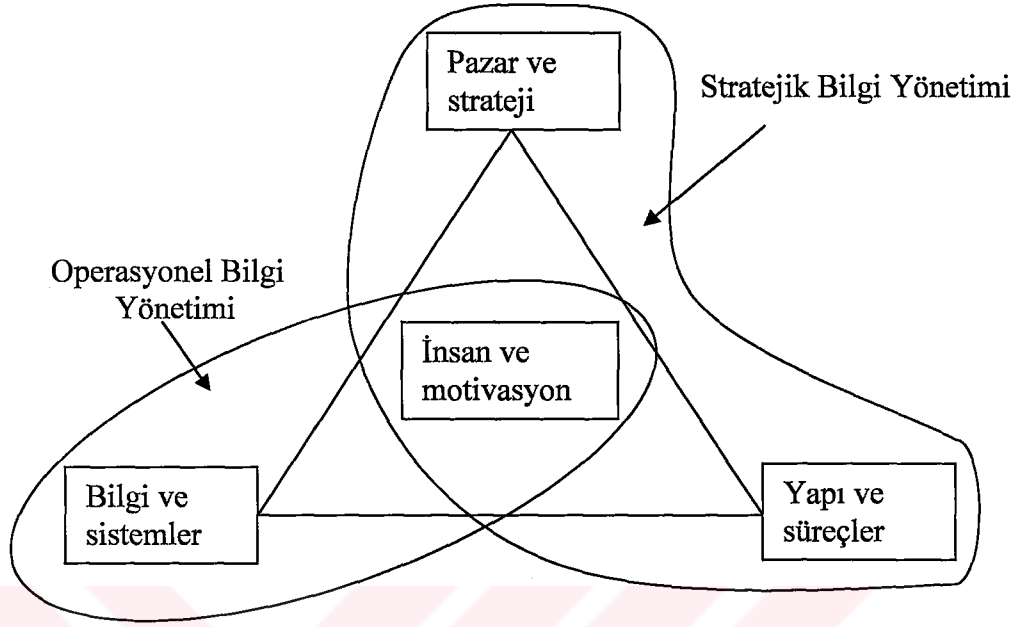
### 3.3.1. Operasyonel ve Stratejik Bilgi Yönetimi

İşletmeler, var olan bilgiyi kullanabilmek ve rekabet avantajı yaratabilmek için bilgi yönetiminin iki düzeyini, yani operasyonel ve stratejik bilgi yönetimini, doğru bir şekilde uygulamaları gereklidir.

Bilginin işletme içinde dağıtılması ve paylaşılması ihtiyacının farkında olan işletmeler bir bakıma operasyonel bilgi yönetimi tekniklerini uygulamaya başlamışlar demektir. Burada önemli olan, insanlarla bilginin dağıtımı ve paylaşımı için kullanılan sistemler arasındaki bağlantıyı kurmaktır. Operasyonel bilgi yönetimi ihtiyacı, yaşanan günlük sorunlar nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Bazı organizasyonlarda bilgi gizlidir veya ulaşılması zordur. Bu nedenle bu organizasyonlarda, ihtiyaç duyulan bilginin çalışanlar tarafından tekrar keşfedilmesi gereklidir. Bu durum ise verimsizlik ve zaman kaybına neden olmaktadır. Bazı organizasyonlarda bilgi, çalışanların beyininde saklıdır. Bu örtülü bilgidir ve ancak kullanıldığı zaman ortaya çıkmaktadır. Bir başka deyişle organizasyon içindeki işler çalışanların deneyimleri sayesinde tamamlanmaktadır. Bu kişiler işten ayrıldıklarında organizasyonun bilgileri de kaybolmaktadır. Bazı durumlarda ise yöneticiler çok fazla bilgiye sahiptir ve bundan dolayı problemleri doğru bir şekilde çözememektedirler. Birçok organizasyonda fonksiyonlar arasında “duvarlar” vardır. Bu işletmelerde, aynı projede çalışanlar arasında bile bir sinerji yaratılmamıştır. Bu durumların hiç biri organizasyonlara fayda sağlamamaktadır. Bu problemleri çözmek, organizasyon içinde örtülü bilgileri açığa çıkarmak ve onları diğer çalışanlarla paylaşmak için teknolojik ve kültürel nitelikli bir dizi aracın kullanılması gereklidir. Bu araçların bazıları şunlardır: bilgisayarlar, iletişim teknolojileri, multimedya ve teknolojiye kullanılan yeni malzemeler ile teknolojik gelişmelerdir. Bu araçların kullanımı bilgi dönüşümünü başlatacak ve kolaylaştıracaktır.

Stratejik bilgi yönetimi ise organizasyonun bilgisinin işletme stratejileriyle ilişkilendirilmesidir. Bu şekilde organizasyon içindeki önemli ilişkiler yönetilmekte ve çalışanlar arasındaki işbirliği güçlendirilmektedir. İşbirliği ve ilişkileri yönetmenin koşulu, hangi amaçların ve fırsatların peşinden hangi yöne doğru gidileceği konusunda, ortak bir anlayış yaratmak ve çalışanları motive ederek kendilerine doğru yetkinlikler kazandırılmasıdır. ( Barutçugil, 2002, s. 96- 98 )

Stratejik ve operasyonel bilgi yönetiminin koşulları aşağıdaki şekil üzerinde gösterilmektedir.



Şekil 3.21., Operasyonel ve Stratejik Bilgi Yönetimi ( Tissen, et al., 1998, p. 34 )

### 3.3.2. Bilgi Yönetiminin Uygulanması

Bilgi yönetimi uygulaması başından sonuna kadar kendini oluşturan, bütün unsurların sorunsuz çalışmasını sağlayan ve birbirine zincirleme bağlı bütüncül bir sistemdir.

Snowden, organizasyonlarda uygulanan bilgi yönetiminin, organizasyona özgü olmasını savunmaktadır. Organizasyonların bilgi yönetimini dışarıdan satın almamalarını, kendi çalışma şekillerine göre kendi bilgi yönetimi sistemini yaratmalarını, organizasyondaki iş birliği ve iletişimi sağlamak ve arttırmak yolu ile organizasyon içi bilgi akışını sağlayarak zamanında çözümlerle doğruyu elde etmelerini vurgulamaktadır. ( Snowden, 2003, p. 24- 25 ) Ancak, bilgi yönetimi sadece organizasyonun içindeki bilginin akışını değil, organizasyon dışı bilginin akışını da sağlayarak yeni bilginin üretilmesini sağlamalıdır.

Yapılan araştırmalar global şletmelerin yaklaşık olarak %80'nin bilgi yönetimi uygulamalarına sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Öte yandan, The Conference Board and The American Management Association tarafından yapılan araştırmalarda ise, ABD'deki şletmelerin en az %25'nin ve denizaşırı şletmelerin %72'sinin bir tür bilgi yönetimi uygulamasına sahip oldukları tespit edilmiştir.

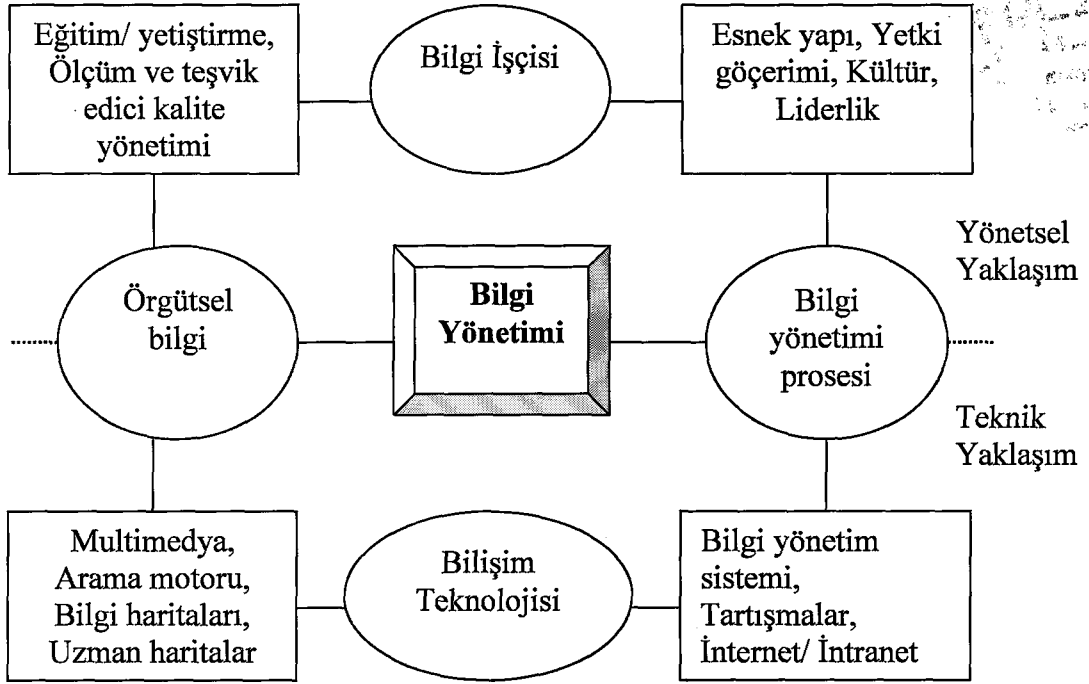
Bir bilgi yönetimi uygulamasında bulunması gereken nitelikler ve atılması gereken adımlar şu şekilde özetlenebilir: ( Kalseth and Cummings, 2001, p. 163 )

- Organizasyonda çalışan bütün personeli programın gerekliliğine inandırmak, tasarlanan programı bütün yönleriyle uygulamak,
- Organizasyonun bütün bölümlerini incelemek, bölümlerde yapılan işleri belirlemek ve iş akış sisteminin tespitini yapmak,
- Organizasyonda kullanılan iş akış sistemleri, bilgi üretimi ve kullanımı konularında yaşanan aksaklıkları belirlemek,
- Üretilen bilginin ne kadarının kaydedilmeden kaybolduğu, iletilmediği veya işlevini yitirdiğini tespit ederek durumun organizasyona maliyetini hesaplamak,
- Yapılan durum ve maliyet hesaplarına göre bilgi yönetiminden beklentilerin neler olduğunu ortaya koymak ve bu doğrultuda yapılan işlemleri kurumsal karı en etkin biçimde destekleyecek şekilde yeniden tasarlamak,
- Organizasyonda yapılan her çalışmanın kayda geçirilmesini, bu kayıtların sorumlularına en hızlı ve ekonomik yoldan ulaştırılmasını sağlamak,
- Bilginin organizasyon içinde bir döngü biçiminde dolaşımını ve her dolaşımda kendini yenilemesini sağlamak,
- Bilgi yönetimi uygulamasının kısa ve uzun vadede organizasyona ne kadar getirisinin olacağını tespit etmek ve çıkan değerleri çalışanlara iletmek,

- Bilgi yönetiminin ne olduğunu, kurumsal işlevini ve kişisel sorumlulukları gösteren bir el kitabı hazırlamak,
- Tasarlanan sistemin kalıcı olmasını, yeniliklerin uygulanmasını ve çalışanları teşvik edici rekabetçi ortamın oluşmasını sağlamak.

### 3.3.2.1. Bilgi Yönetiminin Uygulanmasına İlişkin Model

Lee ve Kim ( 2001 ) bilgi yönetiminin, yönetsel ve teknik bileşenleri içerdiğini savunmaktadırlar. Buna göre, bilgi yönetimi dört bileşeni içermektedir. Bunlar; bilgi işçileri, örgütsel bilgi, bilgi yönetim süreci ve bilişim teknolojileridir. Lee ve Kim bilgi yönetimi uygulamalarını evrimsel bir akış olarak ele almakta ve bilgi yönetiminin evrimini dört aşamalı olarak incelemektedirler. Bunlar: başlangıç aşaması, yayılma aşaması, bütünleşme aşaması ve şebekeleşme aşamasıdır (networking ). Örgüt geliştirme çalışmalarını temel alan bu model, başlangıç aşamasından şebekeleşme aşamasına doğru yönetsel amaç ve eylemlerin değişeceğini öngörmektedir. Buna göre bilgi yönetimi uygulamalarının amaçları, bilgi yönetiminde değişime hazırlık, değişimin yayılması ve değişimin içsel ve dışsal olarak uygulanması biçiminde gelişecektir. Bu model ile Lee ve Kim, bilgi yönetimi uygulamalarının işletmelerde evrimsel bir şekilde geliştiğini vurgulamaktadır. ( Lee and Kim, 2001, p. 299- 311 )



Şekil 3.22., Bilgi Yönetiminin Bileşenleri ( Lee and Kim; 2001, p. 301 )

### 3.3.2.2. Bilgi Yönetiminin Uygulanmasına İlişkin Strateji

Yapılan araştırmalarda bilgi yönetimi için uniform bir stratejik yaklaşım bulunamamıştır. Fakat danışmanlık ve teknoloji şirketlerinin çoğunda iki farklı bilgi yönetimi stratejisi uygulandığı tespit edilmiştir. Bunlar: ([www.activefinans.com/active/arsiv/sayi15/bilgi\\_yonetimi.html](http://www.activefinans.com/active/arsiv/sayi15/bilgi_yonetimi.html))

- **Kodlama:** tekrarlı kullanılabilir kodlanmış bilgiyi kullanarak; kaliteli, güvenilir ve hızlı bilgi sistemlerin uygulanması,
- **Kişiselleştirme:** çalışanların kişisel tecrübelerini kullanarak yüksek düzeyde stratejik problemler için analitik ve yaratıcı danışmanlık sağlamak.

Örneğin Dell firmasında sipariş sistemi, bilgi kodlama stratejisinin bir ürünüdür. 1997’de Dell 11 milyon PC sevk etmiştir. Çünkü rakip firmalar sadece 100 farklı konfigürasyon tanımlayabilme kapasitesine sahipken, bilgi sistemi ile Dell

40.000 farklı kombinasyon tanımlayabilmiştir. Dell bu yazılımın çoklu kullanımı ile büyük tasarruf sağlayabilmiş ve yıllık %83 büyüme kaydetmiştir. Hewlett Packard ise kişiselleştirme stratejisi ile 120.000 çalışanı olmasına rağmen çok etkin kişiden kişiye bilgi paylaşımı sağlayabilmiş ve yeni ürün geliştirmede büyük başarı gösterebilmiştir.

Sipariş bazlı üretim yapan veya hizmet veren şirketler kodlama ve bilginin çoklu kullanımı stratejisini tercih ederken, çok özgün hizmet veya yeni ürün geliştiren şirketler kişiden kişiye bilgi paylaşımı stratejisini benimsemektedirler. Genel olarak şirketler bir stratejiyi ağırlıklı olarak uygularken ( %80 ), diğer stratejiyi destekleyici olarak ( %20 ) kullanmaktadırlar.

### **3.3.3. Bilgi Takımını Oluşturmak**

Bilgi takımını, lider konumda olan bilgi yöneticisi ( CKO ) ve takımın üyeleri olan bilgi çalışanları oluşturmaktadır.

#### **3.3.3.1. Bilgi Yöneticisi ( CKO )**

Bilgi yöneticisi, bilgi yönetimi işinin stratejisini ve planlamasını yapan kıdemli bir yöneticidir. “ Böyle bir açık unvanla görevlendirilen yönetici çok az sayıda firmada bulunmaktadır. Bilgi yöneticisi ( CKO ), daha önceden bilinen enformasyon yöneticisi ( CIO = Chief Information Officer ) veya yönetim bilgi sistemleri ( MIS ) yöneticisi gibi görevlerin yeniden isimlendirilmesi değildir. Onların rollerinden daha geniş ve farklı rolleri bulunmaktadır. Bilgi yönetiminin enformasyon teknolojilerinin ( ET ) yönetimi ile karşılaştırılmaması gerektiği gibi, büyük organizasyondaki CIO’ de bilgi yöneticisi olarak düşünülmemelidir. Enformasyon yöneticisini, bilgiyi toplamanın ve kullanmanın mekanizması, alt yapısı ve bilgi sistemlerinin çalıştırıcı olan teknolojilerin yöneticisi olarak görmek gerekir. Bu yönetici temelde fiziksel



nesnelerle ilgilenirken bilgi yöneticisi aktivitelerle ilgilenmektedir.” (Barutçugil, 2002, s. 145 )

Organizasyonlarda yeni oluşturulan her pozisyonda olduğu gibi bilgi yöneticisinin de kişisel özellikleri çok önemlidir. Bir bilgi yöneticisinin aşağıdaki niteliklere sahip olması gerekir:

- Bilgi yöneticisi; bilgi sağlamayı, üretmeyi, paketlemeyi, var olan bilgiyi uygulamada kullanmayı ve tekrar tekrar kullanmayı bilmeli ( Kim, 2001, p. 3 ),
- Düşünebilmeli, anlayabilmeli, fikirler üzerinde çalışabilmeli, onları ürüne, hizmete veya sürece çevirebilmeli ve karar verebilmeli,
- Bilgi üretimi, analizi, sentezi, değerlendirilmesi, yayımı ve işlenmesini gerçekleştirebilmeli,
- Yüksek IQ, hızlı düşünme, güçlü hafıza, zihinsel aritmetik, entelektüel işlere yatkınlık yeteneklerine sahip olmalı,
- Bilgi ve iletişim teknolojisi yanında ekonomi, işletme, iletişim, psikoloji ve sosyoloji konularında eğitim almış olmalıdır ( Davis, 2000, p. 94 ).

Bir bilgi yöneticisinde olması gereken özellikler tanımlandıktan sonra, bu yöneticinin yapması gereken işleri ve yerine getirmesi gereken sorumlulukları açıklamakta fayda vardır. Bir organizasyonda, bilgi yöneticisi şunları yapmalıdır: (Davenport ve Prusak, 2001, s. 164 )

- Bilgiyi ve bilgiden ders almayı yüceltmeli ve desteklemelidir.
- Kitaplıkları, bilgi tabanları, insanlı ve bilgisayarlı iletişim ağları, araştırma merkezleri, bilgiye yönelik yapılanma da dahil olmak üzere şirketin bilgi alt yapısını hazırlamalı, işlenmesini sağlamalı ve yönetmelidir.

• Şirket dışındaki enformasyon ve bilgi kaynakları ( örneğin akademik çevreler ya da veri tabanı şirketleri gibi ) ile ilişkileri yönetmeli ve bu kaynaklarla anlaşmalar yapmalıdır.

• Bilginin yaratılması ve şirket genelinde kullanılması sürecine önemli katkılarda bulunmalı ve bu sürecin geliştirilmesi yönündeki çabalara destek vermelidir.

• Şirket bilgisinin sıralanması yaklaşımlarını oluşturmalı ve yürütmelidir.

• Geleneksel finansal analiz ya da “anekdot yönetimi” yaklaşımları ile bilginin değerini ölçmeli ve yönetmelidir.

• Organizasyonun profesyonel bilgi çalışanlarını, onlara bir birlik duygusu aşılayarak, profesyonel standartları oluşturarak ve kariyerlerini düşünerek, yönetmelidir.

• Şirketin kaynaklarını en çok yönetilmesi gereken bilgi türü ve gereksinimlerle var olan kapasite arasındaki açığın en büyük olduğu bilgi süreçleri üzerinde yoğunlaşarak bilgi stratejisinin geliştirilmesine yön vermelidir.

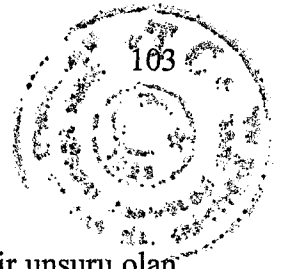
Bilgi yöneticisinin tüm bu sorumlulukları arasında üç tanesi özellikle önemlidir. Bunlar:

• Bilgiye önem veren ve paylaşan bir kurumsal kültür yaratmalı,

• Bilgi ağlarını oluşturmalı ve alt yapısını hazırlamalı,

• Son olarak ta, bunların ekonomik açıdan yarar getirmesini sağlamalıdır.

Yukarıda bahsedilen bütün becerilere sahip bulunan ve tüm sorumluluklarını eksiksiz ve hatasız yerine getiren bir bilgi yöneticisi, görev aldığı organizasyon için mükemmel bir değişim “ajanı” olacaktır.



### 3.3.3.2. Bilgi Çalışanları

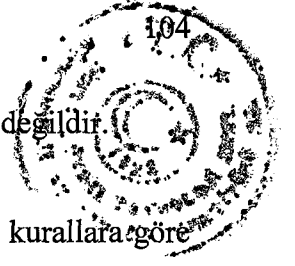
Bir bilgi yönetiminin başarısında, entelektüel sermayenin temel bir unsuru olan bilgi çalışanın ( bilgi işçisi ya da bilgi profesyonelinin ) çok önemli bir rolü bulunmaktadır. Bilgi çalışanın mükemmel bir performans gösterebilmesi için bazı kişisel özelliklere sahip olması ya da bu özelliklerini geliştirmesi gerekir. (Barutçugil, 2002, s. 148 )

Bu özellikler Malhotra tarafından şu şekilde özetlenmiştir: ( Malhotra, 1998, p. 19 )

- Bilgi çalışanı, yeni teknolojileri kendi iş çevrelerine uygulamakta mahir olmalıdır.
- Zamanını ve gayretini yaratıcılık ve yenilikçilik gerektiren değer artırıcı faaliyetlere yoğunlaştırmalıdır.
- Kurum uygulamalarının iş çevresinin dinamikleri ile uyum içerisinde olup olmadığına karar verebilme yeteneğine sahip olmalıdır.
- Kurumlarının yaptığı işi ve kendi uğraşlarının bu ortamdaki konumunu ayrıntılı bir biçimde kestirebilmelidir.
- Yeterlilik ve zeka yanında, bunları kullanmak için gerekli olan üst düzeydeki sorumluluk ve otoriteye sahip bir müteşebbis gibi davranması gereklidir.

Bu açıklamalardan da anlaşıldığı gibi, bilgi çalışanın bilgi yönetimi, bilgi ve iletişim teknolojileri, insan davranışları, örgüt davranışları ve iletişim konularında bilgili olması yanında bir takım içsel niteliklere de sahip olması gerekmektedir. Bu nitelikler bilgi yönetimi konusunda disiplinler arası bir eğitimin gerekliliğine işaret etmektedir.

Fakat bunların yanı sıra unutulmaması gereken bazı hususlar da vardır. Bunlar: ( Kanter, 2001, s. 14- 15 )



- Bilgi çalışanları istediğimiz gibi idare edebileceğimiz nesnelere değildir.
- Onlar gözle görülür bir iş yapmazlar ve önceden belirlenecek kurallara göre hareket etmezler.
- Bilgi işçileri ve bilgi profesyonelleri, daha özerk yeni çalışma tarzının öncüleridir ve onlar için daha anlayışlı bir yönetim tarzı gereklidir.
- İşin yapılması için denetime değil bilgi çalışanlarının zihinsel yeteneklerine güvenmemiz gereklidir.
- Bu insanların yaptıkları işler her zaman görülemez; çünkü onlar düşünürler, yazarlar ya da iletişim halindedirler.

### 3.4. Bilgi Yönetiminde Başarı

Kullanıldıkça ve paylaşıldıkça artan tek üretim faktörü olan bilgi, organizasyonların rekabet gücünü sağlayan ve bilgi yönetiminin başarısını etkileyen en önemli faktördür. Bilgi yönetiminin başarısı için bilgi teknolojilerinden faydalanılması, yönetimin bu tür aktiviteleri desteklemesi ve çalışanların sürekli eğitimi gereklidir.

Davenport ve Prusak'a göre başarılı bilgi yönetimi projeleri iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Bunlardan en etkileyici olanı şirketin köklü bir değişim geçirmesine ilişkindir. Bu çok az görülen bir durumdur ve varlığını hissettikleri şirketlerde bile tartışmaya açıktır. Diğer başarı türü belirli bir süreç ya da fonksiyonun sınırları içinde operasyonel gelişmeyi kapsamaktadır. Yöneticilerin bilgi yönetimi projelerinden bekledikleri şey, bunların yeni ürün geliştirme, müşteri desteği, eğitim, bilgisayar programları geliştirme ve çok sayıda başka fonksiyonlarda ve süreçlerde ilerlemeler meydana getirmesidir. ( Davenport ve Prusak, 2001, s. 211 )



Kalseth ve Cumming ise bilgi yönetiminin başarılı olması için gerekli ilkeleri şu şekilde sıralamaktadır: ( Kalseth and Cumming, 2001, p. 163 )

- Tamamen bilgi yönetimi işi ile uğraşacak bir yönetim takımına sahip olmak,
- Sürekli değişim yeteneğine sahip olmak ve buna her an hazır olmak,
- Daha iyi ve en iyi hedeflere ulaşmak için istekli olmak,
- Çalışanlarla sürekli birlikte olmak ve beraber hareket etmek.

Bilgi yönetiminin başarısını etkileyen temel faktör bilgiye yönelik bir kültürün oluşturulmasıdır. Olumlu bir bilgi kültürünün yaratılmasında en önemli etken ise şirkette çalışmak isteyen ve şirketin işe aldığı insanların özellikleridir. Gerek okul yaşamında gerekse daha önceki iş yerlerinde bilgiyi aramış ve bilgiden yararlanmış insanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu insanlar ise kendilerini daha da ileri götürecek uygun bir ortam sağlamak ve güçlü bir şirket kültürü oluşturmaktadırlar.

### 3.4.1. Bilgi Yönetiminin Beş Ana Faaliyette Başarısı

Bilgi yönetimi beş ana faaliyette beceri ve başarı kazanmıştır. Bunlar: sistematik problem çözme, yeni yaklaşımlar denenmesi, kendi deneyiminden ve geçmişten ders alınması, başkalarının deneyiminden yararlanılması ve bilginin örgütün her noktasında hızlı ve verimli bir şekilde aktarılmasıdır. Aşağıda bu faaliyetler ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. ( [www.insankaynaklari/bilgiyonetimi](http://www.insankaynaklari/bilgiyonetimi) )

- **Sistematik problem çözme:** Bu faaliyet büyük ölçüde kalite hareketinin felsefesine ve yöntemlerine dayanmaktadır. Temelinde yatan ve yaygın kabul gören fikirler şunlardır:

- a) Sorunların teşhisinde tahminden çok bilimsel yöntemle dayanılması ( hipotez oluşturma, hipotez sınıma teknikleri ),

b) Karar almada arka plan olarak varsayımlardan çok verilerin üzerinde durulması (olguya dayalı yönetim),

c) Verileri düzenlemek ve sonuç çıkarmak üzere basit istatistiksel araçlar ( çubuk grafikler, neden- sonuç ilişkilerini gösteren diyagramlar ) kullanılması.

Xerox bu yaklaşımı şirket ölçeğinde hayata geçirmiş ve başarılı olmuştur.

• **Yeni yaklaşımlar denenmesi:** Bu faaliyet, yeni bilginin sistematik bir şekilde aranması ve denenmesini içermektedir. Bilimsel yönetimin kullanılması zorunludur ve sistematik problem çözme faaliyetiyle benzerlikler vardır. Fakat ondan farklı olarak, yeni yaklaşımlar denenmesi faaliyeti, koşulların elverişliliğinden ve ufuk genişliğinden kaynaklanmaktadır. Başlıca iki biçimi vardır: Sürekli programlar ve örnek projeler.

Sürekli programlar genellikle bilgi artışı sağlamaya yönelik bir dizi sürekli denemeyi içeren ve düzenli bir yeni fikir akışı sağlamak için özel bir çaba harcayan programlardır.

Örnek projeler ise bir tek yerde uygulamaya giren bütünsel, sistem ölçeğinde gelişmeler gerektirir ve genellikle yeni örgütsel yetenekler geliştirmeye yöneliktir. Örnek projelerin birkaç ortak özelliği vardır:

a) Bu projeler, genellikle firmanın ilerde daha geniş ölçekte benimsemeyi düşündüğü ilkeleri ve yaklaşımları içeren öncü projelerdir.

b) Örnek projeler daha sonraki projelerle ilgili politika ilkelerini ve karar kurallarını koyan projelerdir.

c) Bu tip projeler çoğunlukla, kuralların gerçekten değişip değişmediğini anlamak isteyen iş görenlerin ciddi sınamalarıyla karşı karşıyadır.

d) Örnek projeler genellikle, üst düzey yönetime doğrudan bağlı, birden çok işlevi kapsayan güçlü takımlarca geliştirilen projelerdir.

• **Geçmiş deneyimlerden ders alınması:** Şirketler başarılı olabilmek için, geçmiş başarılarını ve başarısızlıklarını gözden geçirmeli, sistemli olarak değerlendirmeli ve çıkarılacak dersleri iş görenlerin kolayca yararlanabileceği bir biçimde kaydetmelidir. Başarısızlıklardan edinilen bilgi daha sonraki başarıların kazanılmasına yarar sağlamaktadır. Başka bir deyişle, başarısızlıklarından ders alan bir şirket daha sonraki deneyimlerinde başarılı olmaktadır.

• **Başkalarının deneyimlerinden yararlanılması:** Öğrenme sadece düşünme ve kendi kendini analizle gerçekleşmemektedir. Bazen insanın yakın çevresinin dışına bakması, yeni bir perspektif kazanmak için yeni ve güçlü kavrayışlar edinmesini sağlamaktadır. Buna kıyaslama ( benchmarking ) denir. Bir uzmana göre, “kıyaslama, en iyi endüstri uygulamalarının ortaya çıkarılmasını, analizden geçirilmesini, benimsenmesini ve uygulanmasını sağlayan sürekli bir araştırma ve öğrenme deneyimidir”. Hemen hemen her şey kıyaslanabilir. Kavramın yaratıcısı olan Xerox bunu faturalandırmaya, depolamaya ve otomasyona dayalı imalata uygulamıştır.

Dışardan gelen fikirlerin kaynağı ne olursa olsun, öğrenme ancak yeni fikirlere açık bir ortamda gerçekleşmektedir. Yöneticiler, değişime kapalı bir tutum sergilememeli ve eleştiriye ya da olumsuz haberlere açık olmalıdırlar. Ancak bu şekilde şirketler başarılı adımlar atabileceklerdir.

• **Bilgi aktarımı:** Öğrenmenin etkili olabilmesi için, bilginin örgütün her noktasına hızlı ve verimli bir şekilde yayılması gerekmektedir. Yazılı, sözlü ve görsel raporlar, inceleme gezi ve tutarları, personel rotasyon programları, eğitim ve yetiştirme programları gibi çeşitli mekanizmalar bu süreci harekete geçirmektedir.

Raporlar ve inceleme gezileri şimdiye kadar en çok kullanılan araçlar olmuştur. Fakat yaygınlıklarına rağmen nispeten hantal bilgi aktarma biçimleridir. Pasif bir biçimde bilgi sahibi olmak çok zordur. Bir şeyi aktif kişisel deneyimle öğrenmek, o şeyin tasvirini dinlemekten çok daha önemlidir. Bu nedenle, personel rotasyon programları, bilgi aktarımının en önemli yöntemlerinden biridir.

### 3.4.2. Bilgi Yönetiminde Karşılaşılan Zorluklar

Bilgi temelli bir organizasyonun temel amacı, ihtiyacı olan bilginin kurum-İçi ve/veya kurum dışı kaynaklardan temini sağlayarak sektöründe rekabet edebilmek için avantaj yaratmaktır. Bu amaçla organizasyon yönetimi; bilginin araştırılmasını, yaratılmasını, aktarılmasını, paylaşılmasını ve yeni bilginin üretilmesini sağlamak için gerekli sistemi kurmak ve çalışmasını sağlamak zorundadır. Fakat bilgi yönetimini uygulayarak var olan bilgiyi kullanmak ve yönetmek isteyen organizasyonlar bir takım sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu sorunları dört başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar: bilginin tanımlanmasına bağlı sorunlar, bilginin sermayeleştirilmesine bağlı sorunlar, bilgiye erişime bağlı sorunlar ve bilginin aktarımına bağlı sorunlardır. ( Büyüközkan, 2000, çalışma raporu )

Organizasyonlarda bilginin kim veya kimler tarafından üretildiğinin ve kullanıldığının bilinmemesi bilginin tanımlanmasına dair sorunları beraberinde getirmektedir. Karşılaşılan bir diğer sorun da bilginin doğru bir şekilde aktarılamaması ve alıcı tarafından doğru bir biçimde algılanmamasına bağlıdır. Ayrıca yöneticiler ile bilgi profesyonellerinin farklı ve bir bakıma çatışan çıkarları, amaçları ve çalışma tarzları, organizasyonlarda bilgi yönetimini ciddi bir şekilde güçleştirmektedir. Fakat bilgi yönetiminin sorunu, yalnızca yöneticilerle bilgi profesyonelleri arasındaki farklılıklardan değil, aynı zamanda organizasyon içinde bir arada çalışan bilgi çalışanları ile diğer rutin görevlerdeki elemanlar arasında bulunan farklılıklardan da kaynaklanmaktadır.

Süreç, metodoloji ve üründeki standardizasyon eksikliği, bilgi aktarımındaki kural ve prosedür eksikliği, bilgilerin toplanması ve depolanmasındaki zorluklar, bilginin sermayeleştirilmesine bağlı sorunlara örnek olarak gösterilebilir. Ayrıca şirketteki bilgi uzmanlarının işten ayrılmaları ve uzun süre onların yerine çalışacak başka birilerinin bulunmaması, kullanılan destek araçlarındaki yetersizlik ve uyumsuzluk beraberinde sorunlar getirmektedir.

Bilgiye erişime bağlı sorunlara; geçmiş bilgilerin eksik ya da kötü standartlaştırılmış olması, arşivleme ve güncellemelerin yapılmaması, ayrıca planlama eksikliği gibi sorunlar örnek olarak gösterilebilir.



Takım içi ve diğer çalışanlar arasındaki iletişim eksikliği, bilgilerin güç ve yetki için özellikle saklanması ve paylaşılmaması, bilgi aktarımına ilişkin sorunları ortaya çıkarmaktadır. Geçmişte karşılaşılan zorluk ve başarısızlıkların unutulması ve eğitim planı eksikliği de bilgi aktarımına ilişkin sorunlar yaratmaktadır.

Açıklananları özetlememiz gerekirse şunları söyleyebiliriz: Günümüzün rekabetçi ortamında, başarı ile başarısızlık arasındaki fark, organizasyonun bilgi yönetiminde ne kadar başarılı olduğunun altında yatmaktadır. Organizasyonlarda bilgi akışı ve iş süreçlerindeki problemler kendisini, hata ve iş tekrarları, yaratıcılıktan yoksunluk, müşteri odaklı yapılaşmadan uzaklaşma ve yavaşlayan iş süreçleri olarak göstermektedir. Organizasyonların bunlardan kurtulması ve başarılı olabilmesi için:

- Öğrenmeyi ve öğrenenlerin uygulanmasını destekleyecek bir şirket kültürünün oluşturulması,
- Şirketin vizyon ve misyonunun açık bir şekilde ifade edilmesi,
- Çalışanların bilgiyi yaratma, paylaşma ve kullanmaları için gerekli motivasyon ve ödüllendirme sistemlerinin kurulması,
- Bilginin etkin bir şekilde uygulanması ve paylaşılması için organizasyonel yapının oluşturulması,
- Organizasyonda yaratılan projelerin hayata geçirilmesi için üst yönetim desteğinin sağlanması,
- Bilginin kaybolma tehlikesine karşın bilgilerin arşivlenmesi ve güncellenmesi, gereklidir.

### 3.5. Bilgi Yönetimi'nin KOBİ' lerde Uygulanma Olanakları

Günümüzde büyük ölçekli işletmeler ile beraber KOBİ' ler de, küreselleşme ve Gümrük Birliği kapsamında hareket etme zorunluluğu ile karşı karşıya kalmışlardır. Bu bakımdan KOBİ' lerin dış pazarlara açılabilmesi, teknolojik değişikliklere uyum sağlayabilmesi ve müşteri zevklerindeki değişimleri çabuk yakalayabilmesi için, yöneticilerin sürekli değişim gösteren piyasa koşulları ve teknolojiyi izleyebilecek seviyede, teknik ve mesleki bilgiye sahip olmaları ve onu iyi bir şekilde yönetmeleri gereklidir. KOBİ' lerin iç ve dış pazarlarda tutunabilmesi ve rekabet avantajı yaratabilmesi, yani “pastadan” pay alabilmesi, etkili bir bilgi yönetimi sistemi oluşturulmasına bağlıdır.

Etkili bir bilgi yönetimi sistemi şu şekilde tanımlanabilir: İşletmenin rekabet gücünü arttıran bilgilerin, gerekli ve doğru bir zamanda bilgi uzmanlarına sağlanması, bu bilgilerin yatay ve dikey yönde karşılıklı olarak paylaşılması ve buna bağlı yönetim, denetim ve karar verme süreçlerinde etkili olarak kullanılmasıdır. Şirketler, bilgi yönetimi sayesinde eğitim, planlama, standardizasyon, stok kontrol, araştırma, koordinasyon ve danışmanlık gibi hizmetleri verimli bir şekilde yürüterek kaynak, süreç ve iş yönetimi açısından doğru bilgilere, ilgili kişiler tarafından istenilen zamanda kolayca erişebileceklerdir. Bu yüzden KOBİ' ler bilgi yönetimini sistematik ve bilinçli bir şekilde kullanmaları gerekmektedir.

#### 3.5.1. KOBİ' lerin Bilgiye Ulaşma Yolları

KOBİ' lerin şüphesiz en önemli sorunlarından biri, alınan kararların nicelik ve nitelik olarak yeterli bilgiye dayandırılmamasıdır. Bunun nedeni ise KOBİ' lerin bilgiye nasıl ve ne şekilde ulaşacaklarının bilmemesinden kaynaklanmaktadır. Türkiye' deki KOBİ yöneticilerinin büyük bir kısmı bilgiyi tanıdık iş çevreleri ve arkadaşlardan, bankalardan, ticari kuruluşlardan, ticari odaları ve araştırma merkezlerinden elde etmektedirler. Ayrıca, KOBİ' leri bilgilendirmek ve onlara yardım etmek amacıyla birçok kuruluş faaliyete başlamıştır. Örneğin, bilgi toplama



konusunda Esnaf ve Sanatkar Sicili uygulaması yanında, Türkiye Odalar Birliği'nin kayıtlı sanayi kuruluşları ile ilgili bilgi toplama çalışmaları bulunmaktadır. Aynı şekilde, TÜBİTAK, Türkiye Hizmet Envanteri Sistemi adı altında, küçük sanayiciye danışmanlık hizmeti verebilecek kişi ve kuruluşların tespiti ile ilgili bir faaliyet başlatmıştır. KOSGEB ise, KOBİ'lerin değişen koşullarda belirlenen eğitim ihtiyaçlarına yönelik sınıf içi, laboratuvar veya işbaşında olmak üzere teknik, yönetim, mali ve mevzuat konularında bir hafta süreli eğitim programları, tanıtım ve bilgilendirme amacıyla kısa süreli konferans ve paneller düzenlemektedir. Aynı şekilde eğitimde kullanılmak üzere yayınlar ve görsel işitsel materyaller hazırlanmakta ve geliştirilmektedir.

Bugün pek çok işletme faaliyet gösterdiği sektör, hedef pazar, potansiyel müşteri ve rakipleri ile ilgili bilgileri toplamak için çeşitli yöntemleri tercih etmektedir. Bunlardan bazıları fuarlar ve gezilerdir. Uluslar arası pazarlara açılmada fuarlar artık eskisinden daha çok önem taşımakta ve birer bilgi alışveriş merkezi olarak ortaya çıkmaktadırlar. Ayrıca, KOBİ yöneticilerinin bilgiye rahatça ulaşmalarını sağlayan web siteleri ve sanal fuarlar da bulunmaktadır. Son yıllarda KOBİ'lere yardım amacıyla hazırlanan web sitelerinden bazıları şunlardır: [www.kosgeb.gov.tr](http://www.kosgeb.gov.tr), [www.kobinet.com.tr](http://www.kobinet.com.tr), [www.imes.kosgeb.gov.tr](http://www.imes.kosgeb.gov.tr), [www.igeme.org.tr](http://www.igeme.org.tr), [www.smetc.com/main.asp](http://www.smetc.com/main.asp), [www.sektorel.com](http://www.sektorel.com), [www.expoturk.com](http://www.expoturk.com), [www.buynowfromturkey.com](http://www.buynowfromturkey.com). Bu sitelerdeki kullanıcılar uzmanlık gerektiren konularda uzman kişilerden danışmanlık hizmeti alabilmekte, yurt içi ve yurtdışından potansiyel alıcı, satıcı ve aracılara anında ulaşabilmektedirler.



## **4. GEBZE VE KOCAELİ CİVARINDA FAALİYET GÖSTEREN KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETMELERDE BİLGİ YÖNETİMİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA**

### **4.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi**

#### **4.1.1. Araştırmanın Amacı**

Küçük ve Orta Boy İşletmeler ( KOBİ' ler ) son derece önemli bir yer ve ağırlığa sahip olup, ülke ekonomisinin belkemiğini oluşturmaktadırlar. Onlar ekonomik gelişmenin ve sürdürülebilir kalkınmanın temel taşlarıdır. Her ne kadar endüstri devrimi sonrasında büyük işletmelere öncelik verilmişse de, Bilgi Ekonomisi Devrimi, KOBİ' lere yeniden stratejik bir önem kazandırmaya başlamıştır. Bu gibi gelişmeler coğrafi sınırların önemini azaltırken, rekabetin şeklini ve boyutunu da etkilemiştir. Türk KOBİ' lerinin bu gelişim ve değişimlere ayak uydurabilmesi ancak Bilgi Yönetimi ile mümkündür. Çünkü yaşadığımız çağ Bilgi çağıdır ve ekonomik güç, bilgiye sahip olan ve bu bilgiyi en iyi şekilde yönetenlerin elinde toplanmıştır.

Türkiye' de toplam olarak, işletmelerin yaklaşık %98' ini KOBİ' ler oluşturmaktadır. KOBİ' lerin toplam imalat sanayi içindeki payları %99,5' tir ve onlar toplam istihdamın %59,88' ini kapsamaktadır. Ayrıca KOBİ' lerin %14' ü Organize Sanayi Bölgelerinde, %38' i ise Küçük Sanayi Sitelerinde yer almaktadır. (DİE, 1997 ) KOBİ' lerin %60' ı Marmara Bölgesinde yoğunlaşmıştır. Kocaeli ve Gebze civarı da Marmara bölgesinin önemli sanayi merkezlerindedir. Dolayısıyla, bu bölgede yapılacak çalışmaların üniversite- sanayi işbirliğini geliştirmeye yardımcı olacağından, çalışmamızın da bu bölgede yapılması tercih edilmiştir.

Bu çalışmanın amacı, Gebze ve Kocaeli civarında faaliyet gösteren KOBİ' lerin Bilgi yönetimi sürecini inceleyerek, bu organizasyonlara küreselleşen dünyada



rekabet edebilmeleri için nasıl yardımcı olunabileceğini araştırmaktır. Bu amaç çerçevesinde işletmelerde bilginin etkili yönetimi konusunda bilinçlenme ve bilgi eksikliği yaşanıp yaşanmadığı ölçülmeye çalışılmıştır. Türk KOBİ' lerinin bilgi yönetimi süreçlerinin belirlenmesi üzerine yapılacak çalışmalar, bu işletmelerin bilgi yönetimi yönünden ne konumda bulduklarını belirleyecek ve bu işletmelerde bilgi yönetimi süreçlerini geliştirmeye yönelik çalışmalara yardımcı olacaktır. Bu yüzden bu çalışma ile gelecekteki çalışmalara ışık tutulması amaçlanmaktadır.

#### 4.1.2. Araştırmanın Kapsamı

Bu araştırma Gebze ve Kocaeli civarındaki imalat KOBİ' leri üzerinde yapılmıştır. İşletme büyüklüğünün belirlenmesinde 21 Aralık 2000 tarihli "KOBİ' lerin Yatırımlarında Devlet Yardımları Hakkında Kararın Uygulanmasına İlişkin Tebliğ" ile Avrupa Birliği tanımına uygun hale getirilen tanım esas alınmıştır. Bu tanıma göre;

"- İmalat sanayi sektöründe faaliyette bulunan,

- işyerinde en fazla 250 işçi çalıştıran,
- bağımsızlık kriterine uygun olan,
- kanuni defter kayıtlarında arsa ve bina hariç, makine ve teçhizat, tesis, taşıt, araç ve gereçleri, döşeme ve demirbaşları toplamı net tutarı 400 milyar Türk lirasını aşmayan işletmeler KOBİ olarak kabul edilmektedir."

Araştırmanın ilk aşamasında Gebze ve Kocaeli civarındaki işletmeler, Kocaeli Sanayi Odası, KOSGEB ve GOSB tarafından temin edilen dokümanlardan tespit edilmiştir. Bu işletmelerden büyük ölçekli oldukları bilinen işletmeler ile adresleri ve telefonları bulunamayan işletmeler araştırmaya tabi tutulmamıştır. Araştırmanın ikinci aşamasında, 120 firmayla görüşme yapılmıştır. Fakat görüşme yapılan

firmalardan sadece 95' den sonuç alınabilmektedir. Cevaplama oranı %79' dur. Sonuçlar alındıktan sonra anket çalışması tamamlanmıştır.

### 4.1.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Bu anket Renee Filius, Jan A. De Jong ve Erik C. Roelofs ( 2000 )' un çalışmalarından adapte edilmiştir . Anket, üst ve orta düzey yöneticilere yönelik olarak hazırlanmıştır. Ölçüm hatalarını en aza indirmek amacıyla anketlere işletmelerin Genel müdür, Genel müdür yardımcıları, Pazarlama müdürü, Üretim müdürü, Muhasebe- Finans müdürü ya da İnsan kaynakları müdürü düzeyindeki çalışanlarca cevap verilmesi ve her işletmeden bir kişinin katılması istenmiştir.

Anket genel olarak iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde işletme hakkında genel bilgiler toplanmaktadır. 5 ana başlıktan oluşan ikinci bölüm, bilgi edinimi, bilginin depolanması, bilginin yayılması, bilginin yorumu ve bilginin uygulanmasına ilişkin soruları kapsamaktadır. Ankette toplam 34 soru bulunmaktadır.

Anket araştırmasında özellikle işletmelerin bilgi yönetimi anlayış ve uygulamaları göz önüne alınarak e- mail, birebir veya telefonla yapılan görüşmelerle veriler toplanmış ve açıklanması istenen anket soruları açıklanarak uygulama yapılmıştır. Bu şekilde anketin eksiksiz ve doğru bir şekilde doldurulması hedeflenmiştir.

Anket içerisinde bulunan kriterlerin birbirleriyle karşılaştırılması sonucu elde edilen verilerin güvenilirlik testleri yapılmış ve elde edilen değerlerin gerekli doğruluk testleri tamamlanmıştır. Başka bir deyişle; değişkenlerle ilgili "Faktör Analizi" yapılmış ve değişkenler arasındaki ilişkileri ( hipotezleri ) test etmek için Korelasyon ve Regresyon analizleri yapılmıştır. Ortalamalar, standart sapmalar Alfa ve Beta güvenilirlik katsayıları belirlenmiş ve tablolaştırılmıştır. Tüm veriler, İstatistik Paket Programında ( SPSS 10.0 ) incelenerek değerlendirilmiştir. Yapılan anket

araştırmasında Likert tipi ( 1-5 ) ölçek kullanılmıştır. Ankette kullanılan sorularda 1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum' u ifade etmektedir. Sonuçlar araştırma bulguları bölümünde verilmiştir.

## 4.2. Araştırma Bulguları

Bu bölümde, ilk önce araştırmaya katılanların demografik özelliklerin analizleri verilmiş daha sonra ise model ve hipotezler oluşturulmuş ve test edilmiştir.

Hipotezleri değerlendirmeden önce test edilmek istenilen sorularla ilgili veriler gruplanmıştır. Gruplandırma yapılan faktörlerin güvenilirliği araştırmaya katılanların demografik analizlerinden sonra verilmiştir. İleri sürülen hipotezleri test edebilmek için korelasyon ve regresyon analizlerinden faydalanılmış olup, hipotezler için korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Korelasyon ve regresyon analizleri tablolarında görülen ( \* ) ifadesi 0.05 düzeyinde anlamlılığı, ( \*\* ) ifadesi ise 0.01 düzeyinde anlamlılığı temsil etmektedir.

### 4.2.1. Araştırmaya Katılanların Demografik ve Diğer Özellikleri

Anketin birinci bölümü, işletme hakkında genel bilgi toplamaya ve çalışanların demografik ve diğer özelliklerini saptamaya yöneliktir. Buna bağlı olarak aşağıdaki veriler elde edilmiştir:

Ankete cevap veren 95 çalışanın %57.9' u bay, %42.1' i ise bayandır. Bu sonuç, çalışanların çoğunluğunun bay olduğunu fakat bay- bayan arasında farkın az olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.1., Cinsiyet Dağılımı.

Cinsiyet	Sıklık	Geçerli Yüzde
Bay	55	57.9
Bayan	40	42.1
TOPLAM	95	100.0

Ankete katılanların yaş dağılımı Tablo 4.2.' de gösterilmiştir. Verilerden, ankete cevap verenlerin çoğu 26- 33 yaş grubundan oldukları görülmektedir.

Tablo 4.2., Yaş Dağılımı

Yaş Aralığı	Sıklık	Geçerli Yüzde
18- 25	14	14.7
26- 33	29	30.5
34- 40	27	28.4
41 ve üzeri	25	26.4
TOPLAM	95	100.0

Anket sonuçlarından, ankete katılanların yarısından fazlası üniversite mezunu oldukları görülmektedir.

Tablo 4.3., Eğitim Seviyesi

Eğitim Seviyesi	Sıklık	Geçerli Yüzde
İlk öğretim	3	3.1
Lise	21	22.1
Üniversite	58	61.1
Lisans üstü	13	13.7
TOPLAM	95	100.0



Ankete en fazla orta düzey yöneticiler, en az ise üst düzey yöneticileri katılmıştır. Orta düzey yöneticilerden, %35.8' i üretim departmanında çalışmaktadır.

Tablo 4.4., Çalışanların Firmadaki Pozisyonu

<b>Çalışanların Firmadaki Pozisyonu ( Departman )</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Geçerli Yüzde</b>
İnsan Kaynakları	19	20.0
Muhasebe- Finans	15	15.8
Üretim	34	35.8
Pazarlama	13	13.7
Üst Düzey Yöneticisi	14	14.7
TOPLAM	95	100.0

Anket sonuçlarından, ankete katılan çalışanların çoğu 1- 5 yıl arası aynı firmada çalıştıkları görülmektedir.

Tablo 4.5., Çalışanların Firmadaki Kıdemi

<b>Kıdem ( yıl )</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Geçerli Yüzde</b>
1- 5	47	49.5
6- 10	30	31.6
11- 15	10	10.5
16 ve üzeri	8	8.4
TOPLAM	95	100.0

Anket sonuçlarına baktığımızda, şirketlerin çoğu ( %58.0 ) 16 yıllık ve üzeri firmalar olduklarını görmekteyiz.

Tablo 4.6., Firmanın Kuruluşu

<b>Firmanın Kuruluşu (Yıllık)</b>	<b>Frekans</b>	<b>Geçerli Yüzde</b>
1- 5	12	12.6
6- 10	14	14.7
11- 15	14	14.7
16 ve üzeri	55	58.0
TOPLAM	95	100.0

Firmanın büyüklüğü, firmanın çalışan sayısı ile ölçülmüştür. Buna göre, ankete katılan şirketlerin yarısından fazlası orta büyüklükte oldukları söylenebilir.

Tablo 4.7., Firma Büyüklüğü

Firmanın Çalışan Sayısı	Frekans	Geçerli Yüzde
1- 50	27	28.5
51- 100	48	50.5
101- 150	14	14.7
151 ve üzeri	6	6.3
TOPLAM	95	100.0

#### 4.2.2. Veri Analizinde Kullanılan Gruplandırılmış Değişkenler

Tablo 4.8., Değişkenlerin Alfa Güvenirliği

	Alfa Güvenirliği ( $\alpha$ )
<b>Bilgi Edinimi</b>	0.65
<b>Bilginin Depolanması</b>	0.79
<b>Bilginin Yayılması</b>	0.71
<b>Bilginin Yorumu</b>	0.74
<b>Bilginin Uygulanması</b>	0.69

Tablo 4.8.' e bakıldığında tüm değişkenlere ait alfa güvenirlilik katsayılarının %65 ve üzeride olduğu görülmektedir. Bu güvenirlilik katsayıları araştırma için uygun görülmüştür.

*Bilgi edinimi*, bilgi yönetiminin kritik bir ögesidir. İşletmeler, bilgi edinimi yoluyla daha fazla şeyler öğrenerek başarılı olmakta ve yeni ürün ve teknoloji geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Araştırmada, katılımcılara bilgi edinimi ile ilgili 7 soru sorulmuştur.

*Bilginin depolanması*, bilginin değerlendirilmesi açısından önemli olduğu kadar ileride yeniden kullanılabilmesi açısından da gereklidir. Bilginin depolanması ile bilgi doğru zamanda, doğru kişi tarafından ve doğru biçimde kullanılabilir. Bu faktör 6 soru ile ölçülmüştür.

*Bilginin yayılması*, çalışanların ihtiyaç duydukları bilgiye mümkün olduğunca kolay ve hızlı biçimde erişebilmelerini temin etmeye yönelik uygulama ve süreçlerin tümünü ihtiva etmektedir. Bilginin yayılması 6 soru ile ölçülmüştür.

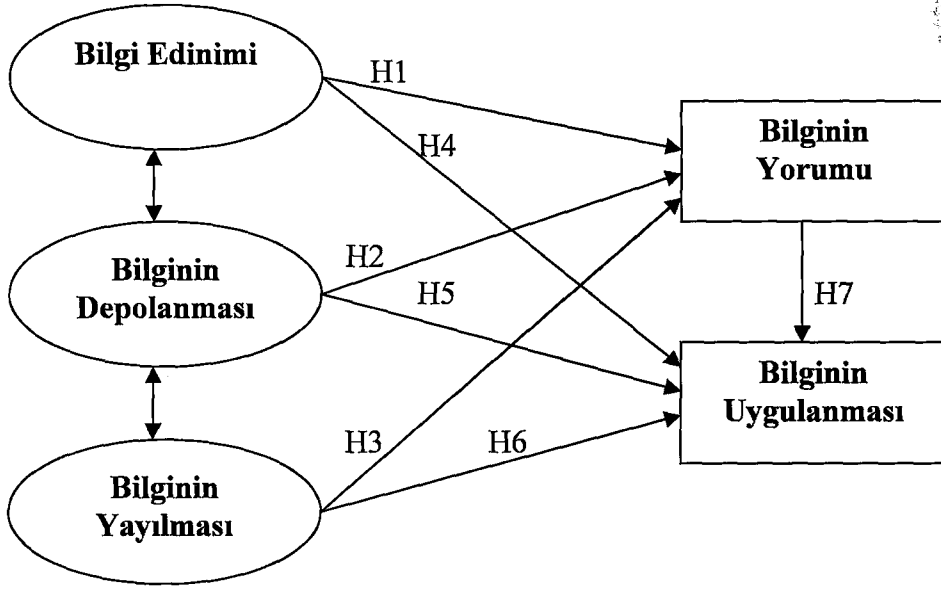
*Bilginin yorumu*, bilgi yönetiminin diğer önemli bir ögesidir. Kısaca, edinilen enformasyonun işlenmesi olarak tanımlanabilir. Bilginin yorumu 7 soru ile ölçülmüştür.

*Bilginin uygulanması*, bilgi yönetiminin en kritik ögesidir ve işletmelerde meydana gelen problemleri çözmek için bilginin kullanılmasını ifade etmektedir. Bu faktör 8 soru ile ölçülmüştür.

Her bir faktörün bir grup altında toplanması faktör analizi tablosunda gösterilmiştir. ( Bkz. Faktör Analizi Tablosu )

### **4.2.3. Araştırma Modeli ve Hipotezler**

KOBİ' lerde bilgi yönetiminin ölçülmesinde direkt etkili olan bilgi edinimi, bilginin depolanması, bilginin yayılması, bilginin yorumu ve bilginin uygulanması gibi faktörlerin etkili olacağı düşünülmüş ve KOBİ' lerde bilgi yönetiminin ölçülmesi ile ilgili bir model geliştirilmiştir. ( Şekil 4.1. ) Ayrıca bu konu ile ilgili 7 hipotez ortaya koyulmuştur. Bu hipotezler analizler yapıldıktan sonra test edilerek kabul veya red edilecektir.



Şekil 4.1., KOBİ' lerde Bilgi Yönetimi ile İlgili Model

**Hipotez 1:** Bilgi edinimi ile bilginin yorumu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

**Hipotez 2:** Bilginin depolanması ile bilginin yorumu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

**Hipotez 3:** Bilginin yayılması ile bilginin yorumu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

**Hipotez 4:** Bilginin edinimi ile bilginin uygulanması arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

**Hipotez 5:** Bilginin depolanması ile bilginin uygulanması arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

**Hipotez 6:** Bilginin yayılması ile bilginin uygulanması arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

**Hipotez 7:** Bilginin yorumu ile bilginin uygulanması arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Araştırmada, model iki bölüme ayrılmış ve her bir bölüm için regresyon analizleri yapılmıştır. Buna göre, birinci modelde bilgi edinimi, bilginin depolanması ve bilginin yayılması bağımsız değişken, bilginin yorumu da bağımlı değişken olarak kabul edilmiş ve aralarındaki ilişkiler araştırılmıştır. İkinci modelde; bağımsız değişken olarak bilgi edinimi, bilginin depolanması, bilginin yayılması ve bilginin yorumu; bağımlı değişken olarak ta bilginin uygulanması kabul edilmiş ve aralarındaki ilişkiler test edilmiştir. Bu araştırma çerçevesinde çoklu regresyon modeli kurulmuştur. Çalışmada, regresyon analizinden önce faktör ve korelasyon analizleri verilmiştir.

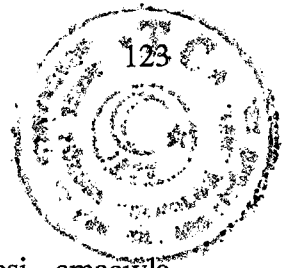
#### **4.2.4. Faktör Analizi**

Faktör analizi, aralarında istatistiki olarak anlamlı ilişkiler bulunan çok sayıdaki değişken setinden, bu seti temsil edecek daha az sayıda faktör elde etmek için kullanılan çok değişkenli istatistik metodudur. Araştırmada, sorular varimax rotasyonu ile faktörlere yüklenmiştir. Faktör yükleri, Tablo 4.9.' da gösterilmiştir.



Tablo 4.9., Faktör Analizi

	1	2	3	4	5
<b>Bilgi Edinimi</b>					
- Bizim firmamız gelecekteki muhtemel fırsatları keşfetmek için araştırma yapar (Örn. Üniversitelerle)	,869				
- Şirket çalışanları düzenli olarak kurslara, eğitim programlarına ve seminerlere katılırlar	,869				
<b>Bilginin Depolanması</b>					
- Bu şirket sık sık kullanılan güncelleştirilmiş el kitaplarına sahiptir		,803			
- İşletmemiz çalışanlarına prosedürlerdeki, el kitaplarındaki v.b'deki değişimler hakkında sistematik bilgi verir		,843			
- Organizasyonumuz, tek tek bireylerin sahip olduğu spesifik bilgi ve becerileri belgelemiştir		,661			
- Uzmanlar, kullandıkları yöntemlere açıklık getirmek için, adım adım tanımlamada ısrarcıdırlar		,828			
<b>Bilginin Yayılması</b>					
- İş arkadaşları bir birlerine olumlu tecrübeler ve başarılı projelerle ilgili düzenli bilgi verir			,880		
- Meslektaşlar, çalışma yöntemlerini birlikte tartışmakta ve gözden geçirmektedirler			,880		
<b>Bilginin Yorumu</b>					
- İşletmemizde problemler, başarısızlıklar ve şüpheler açık bir şekilde tartışılır				,902	
- Çalışanlar, yeni projelerde bilgi ve becerilerine göre görevlendirilir				,902	
<b>Bilginin Uygulanması</b>					
- Kuvvetli yönlerimizden biri, çok disiplinli takımlarda uzmanlarımızı birleştirmektir					,884
- Fonksiyonel olmayan inançları organizasyon içinde yenmeye gayret ederiz					,884



#### 4.2.5. Korelasyon Analizi

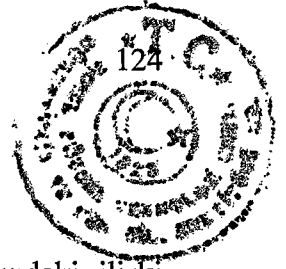
Modeli oluşturan değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla korelasyon tablosu oluşturulmuştur.

Tablo 4.10., Korelasyon Analizi Sonuçları

	Ortalama	Standart Sapma	1.	2.	3.	4.	5.
<b>1. Bilgi Edinimi</b>	3,7684	0,82129	$\alpha=0,6516$				
<b>2. Bilginin Depolanması</b>	3,5553	0,84045	0,543**	$\alpha=0,7928$			
<b>3. Bilginin Yayılması</b>	3,9947	0,59918	0,343**	0,407**	$\alpha=0,7096$		
<b>4. Bilginin Yorumu</b>	4,4789	0,61849	0,352**	0,481**	0,481**	$\alpha=0,7412$	
<b>5. Bilginin Uygulanması</b>	3,8211	0,80529	0,455**	0,677**	0,467**	0,393**	$\alpha=0,6944$

\*\*  $p < 0.01$

Tablo 4.10.' da araştırmanın tüm değişkenlerine ait güvenilirlik, ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri verilmiştir. Korelasyon tablosu incelendiğinde tüm değişkenler arasındaki ilişkilerin  $p < 0.01$  anlamlılık seviyesinde oldukları görülmektedir. Yani, bilgi edinimi, bilginin depolanması, bilginin yayılması, bilginin yorumu ve bilginin uygulanması arasında anlamlı ve pozitif ilişki bulunduğu analiz sonucunda görülmektedir. Ayrıca bilginin uygulanması ile en yüksek ilişkiye bilginin depolanmasının sahip olduğu görülmektedir.



#### 4.2.6. Regresyon Analizi Tabloları

Bu aşamada, araştırmanın modelini oluşturan değişkenler arasındaki ilişki incelenmiş, hipotezler test edilmiş ve modellerin anlamlı olup olmadığı ortaya koyulmuştur. Tablo 4.11. ve 4.12.' de regresyon analizi sonucu olan beta katsayıları ve anlamlılık seviyeleri verilmiştir.

Tablo 4.11., Bilgi edinimi, bilginin depolanması, bilginin yayılması ile bilginin yorumu arasındaki regresyon modeli

Bağımsız Değişkenler	$\beta$	t	Sig.
1. Bilgi Edinimi	0.071	0.689	0.493
2. Bilginin Depolanması	0.307	2.891**	0.005
3. Bilginin Yayılması	0.331	3.482**	0.001
<b>Bağımlı Değişken:</b> Bilginin Yorumu, $R^2= 0.332$ , $F= 15.058$ , $Sig = .000$			

\*\*  $p < 0.01$

Tablo 4.12., Bilgi edinimi, bilginin depolanması, bilginin yayılması, bilginin yorumu ile bilginin uygulanması arasındaki regresyon modeli

Bağımsız Değişkenler	$\beta$	t	Sig.
1. Bilgi Edinimi	0.088	0.978	0.331
2. Bilginin Depolanması	0.542	5.656**	0.000
3. Bilginin Yayılması	0.217	2.483*	0.015
4. Bilginin Yorumu	-0.003	-0.032	0.974
<b>Bağımlı Değişken:</b> Bilginin Uygulanması, $R^2= 0.507$ , $F= 23.151$ , $Sig = .000$			

\*\*  $p < 0.01$ , \*  $p < 0.05$

I. çoklu regresyon modeli incelendiğinde hipotezlerle ilgili şu sonuçlar ortaya çıkmaktadır:

**H1 kabul edilmedi:** Bilgi edinimi, bilginin yorumunu anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilememektedir.





**H2 kabul:** Bilginin depolanması, bilginin yorumunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Etki pozitiftir (  $\beta$ : 0.307\*\* )

**H3 kabul:** Bilginin yayılması, bilginin yorumunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Etki pozitiftir (  $\beta$ : 0.331\*\* )

II. çoklu regresyon modeli incelendiğinde hipotezlerle ilgili sonuçlar aşağıdaki gibidir:

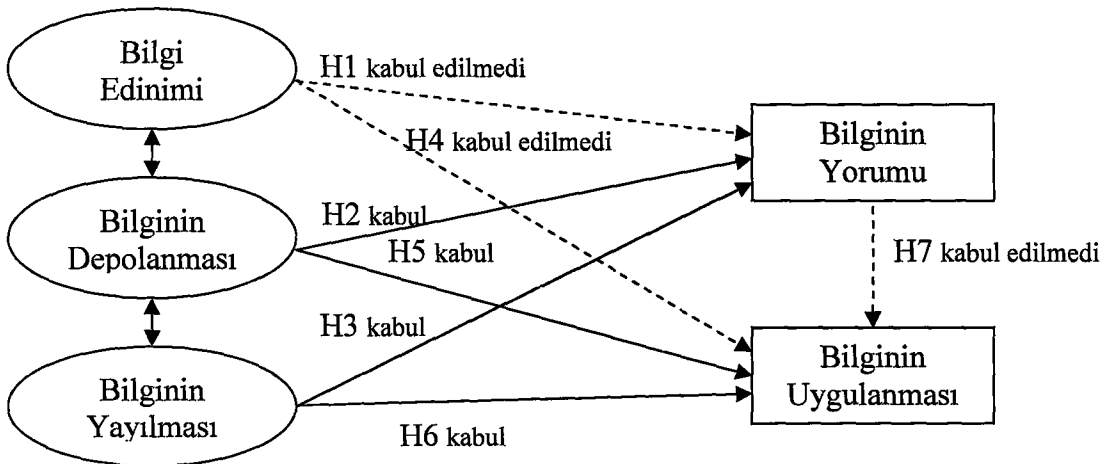
**H4 kabul edilmedi:** Bilgi edinimi, bilginin uygulanmasını anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilememektedir.

**H5 kabul:** Bilginin depolanması, bilginin uygulanmasını anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Etki pozitiftir (  $\beta$ : 0.542\*\* )

**H6 kabul:** Bilginin yayılması, bilginin uygulanmasını anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Etki pozitiftir (  $\beta$ : 0.217\* )

**H7 kabul edilmedi:** Bilginin yorumu, bilginin uygulanmasını anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilememektedir.

Hipotezler test edildikten sonra, bilgi yönetimi ile ilgili model aşağıdaki gibi gösterilebilir:



Şekil 4.2., Bilgi Yönetimi Modeli

### 4.3. Araştırmanın Sonucu

Bu çalışmada bilgi yönetiminin, KOBİ' lerde bilinçli bir şekilde uygulanıp uygulanmadığı sorusuna cevap aranmaktadır. Literatüre bakıldığında, bilgi yönetimi üzerine gerçekleştirilmiş bir çok çalışmanın mevcudiyeti söz konusu olsa da, bunların genellikle gelişmiş ülkelerde büyük işletmeler üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Dolayısıyla bu çalışma ile Türkiye gibi gelişmekte olan bir ülkede KOBİ' ler baz alınarak literatürün genişletilmesi hedeflenmiştir. Ayrıca bu çalışmada kullanılan ölçeklerin ( bilgi edinimi, bilginin depolanması, bilginin yayılması, bilginin yorumu ve bilginin uygulanması ) birbirleriyle bağlantıları araştırılmış ve KOBİ' lerde ağırlıkları tespit edilmeye çalışılmıştır. Sonuçlar ümit verici ve sevindiricidir.

Araştırmanın birinci çoklu regresyon modelinde Bilginin yorumu üzerinde bilgi edinimi, bilginin depolanması ve bilginin yayılmasının etkisi test edilmiştir. Bu analizde bilgi yorumu üzerinde bilgi edinimi etkisiz gözükmektedir. Yine ikinci regresyon analizinde de Bilginin uygulanması üzerinde bilginin depolanması ve bilginin yayılması etkili gözükürken bilginin edinimi ve bilginin yorumu etkisiz kalmaktadır. Korelasyon tablosu incelendiğinde I. ve II. regresyon analizindeki değişkenlerin birbiriyle covaryant ( aynı zamanda oluşan ) olduğu görülmektedir. Bu, I. regresyon modelinde bilginin edinimi ile bilginin yorumu arasındaki ilişki ve II. regresyon modelinde bilginin edinimi ve yorumu ile bilginin uygulanması arasındaki ilişki, bilginin depolanması ve bilginin yayılması vasıtasıyla gerçekleştiği anlamına gelmektedir.

Bu araştırmanın sonuçları değerlendirilirken göz önüne alınması gereken bazı kısıtların mevcut olduğu unutulmamalıdır. İlk olarak; bu araştırma Kocaeli ve Gebze çevresindeki KOBİ' ler üzerinde denenmiştir. Farklı bölge ve ülkeler için sonuçlar değişebilir. Ayrıca kurulan regresyon modellerindeki ilişkiler yapısal denklem modeliyle daha gerçekçi sonuçlar vereceği bilinmektedir. Fakat örneklem sayımızın az olmasından dolayı bu yöntem uygulanamamıştır. Bu yüzden, bu konuda çalışacak araştırmacılara:

1. İlk önce, ülke kültürünü de göz önünde bulundurarak bir ön araştırma yapmalarını,
2. Araştırmayı örneklem sayısını arttırarak ülke genelinde yapmalarını,
3. Modele başka değişkenler ( performans değişkeni, kültür değişkeni gibi ) de ilave etmelerini, önermekteyim.

Bu şekilde, modelin tekrar test edilmesi sağlanarak daha yararlı ve sağlıklı sonuçlar elde edileceğine inancım sonsuzdur.

Özetlemek gerekirse, bu çalışma KOBİ' lerde bir bilgi yönetimi sürecinin varlığına önemli bir delil teşkil etmektedir. Fakat Türk KOBİ' lerinin daha yolun başında oldukları çok açıktır. Bu yüzden onların başarılı olmaları, daha bilinçli ve sağlam adımlarla yoluna devam etmelerine bağlıdır.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Ülke ekonomisinin ve sosyal yapının temelini oluşturan Küçük ve Orta Boy İşletmeler ( KOBİ' ler ); içinde bulunduğumuz dönemde bir yandan üreterek ayakta kalabilme mücadelesi verirken, diğer yandan da sınırların kalktığı, bilgi ve bilgi teknolojilerinin mesafeleri yok ettiği şiddetli rekabet ortamında, uluslar arası alanda rekabet edebilmek için güç kazanmak ve bu gücü kullanmak zorundadırlar. Ayrıca insanların, herkesin kullandığı ürünler yerine, kendini özel hissedeceği ürünleri tercih etmeleri, KOBİ' lerin önemini daha da arttırmaktadır. Çünkü onlar değişimlere, esnek ve küçük yapıları sayesinde büyük işletmelerden daha hızlı uyum sağlama şansına sahiplerdir.

Bu kadar önemli olmalarına karşın, KOBİ' ler çok fazla sorunla karşı karşıya kalmaktadırlar. Başta finansman, pazarlama, eğitilmiş iş gücü, teknoloji, alt yapı sorunları en önde gelenler arasındadırlar. Fakat görülen o ki, bu sorunların hepsinin temelinde bilgi eksikliği yatmaktadır.

Geçmişte bir “süs” niteliği taşıyan bilgi, günümüzde giderek şiddetlenen global rekabet ortamı içinde şirketlerin varlığını sürdürebilmenin “olmazsa olmazı” haline gelmiştir. Ayrıca bilginin kolaylıkla ulaşılabilen bir değer haline gelmesi, işletmelerin bilgi teknolojilerini yoğun olarak kullanılmasını gerektirmektedir. Aynı şekilde bilgi, bilgi yönetiminin önemini giderek arttırmaktadır.

Aslında KOBİ' lerin unutmamaları gereken bir husus var ki, o da belge yönetiminin bilgi yönetimi olmadığıdır. Bilgi Yönetimi; her türlü bilginin üretilmesi, farklı bilgi ağları arasından bilginin transfer edilmesi, hazır bilgiye erişim, erişilmiş bilgilerin kolaylıkla yayılması ve bilginin sektörün ve şirketin ihtiyaçları doğrultusunda kullanılmasını sağlayan bir yönetim biçimidir. Buradan da anlaşılacağı gibi, bilgi yönetimi ve süreci her işletme için çok önemlidir. Bu yüzden bu çalışmada, bilgi yönetim süreci ölçek alınarak KOBİ' lerde bilgi yönetiminin varlığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Alınan sonuçlar bilgi yönetiminin bilincinde olduğunu, fakat bu konu ile ilgili herşeyin tam olarak anlaşılmadığı göstermektedir. Ayrıca KOBİ' lerin bilgiyi elde ettikleri, fakat elde edilen bilginin

yorum ve uygulama aşamasına etki etmediği tespit edilmiştir. Aynı şekilde, bilginin yorumu ve uygulaması arasında doğrudan bir ilişki görülememiştir. Bunun nedeni, elde edilen bilgilerin stratejik olarak kullanılmamasından ve çalışanlardaki örtülü bilgilerin açık bilgiye dönüştürülememesinden kaynaklanmaktadır. Fakat bu ölçekler arasındaki ilişki dolaylı olarak sağlandığından, KOBİ' lerde bilgi yönetiminden bahsetmek mümkün hale gelmiştir.

Türk KOBİ' leri, küreselleşmeye ayak uydurmak ve dünya ile entegre olmak istiyorlarsa bilgi yönetimine gerekli ilgiyi göstermek zorundadırlar. Bu yüzden onlara yarar sağlayacağı düşünülen öneriler aşağıda sıralanmıştır:

- Bilgi organizasyonu olmayı hedeflemek ve bu hedef doğrultusunda adım adım ilerlemek gereklidir.
- Bilgi yönetimi, insan kaynakları felsefesi ile birlikte yürütülen bir strateji olarak benimsenmelidir. Çünkü insanları iyi yönetmenin yanı sıra bilgiyi de iyi yönetmek gereklidir.
- Bir “bilgi bankası” oluşturulmalı ve her zaman gereksiz bilgi gerekli bilgiden ayrılmalıdır.
- Bir bilgi vizyonu oluşturulmalı ve onun çalışanlar tarafından anlaşılması ve kabullenmesi sağlanmalıdır. Bu şekilde çalışanların yeteneklerinin keşfedilmesi ve şirket bilgilerinin belirlenmesi mümkün olacaktır.
- Çalışanlar arasında ilişkilerin karşılıklı olarak desteklendiği, ast- üst ayrımının önemli olmadığı bir güven ortamı oluşturulmalıdır. Bu şekilde örtülü bilgiyi açık bilgiye dönüştürmek mümkündür. Eğer şirket bilgileri, o kurumdan ayrılan insanlarla birlikte gidiyorsa, o şirket iyi yönetilen şirket olmaktan uzak demektir.
- Organizasyondaki tüm çalışanların, bilgi yönetiminden sorumlu oldukları bir kültürel yapı oluşturulmalıdır. Bu şekilde tüm çalışanlar arasında bir sinerji sağlanmış olacaktır.

- İnternet alt yapı güçlendirilmeli çünkü küresel dünyanın gerektirdiği yeniliklere her zaman ayak uydurmak gereklidir. Bir web sitesi oluşturarak, müşterilerle daha yakın ilişki kurmak ve e- ticaret yapmak mümkündür.

Bunların yanı sıra, KOBİ' lerin rekabet güçlerinin arttırılmasında katkıda bulunabilmek için diğer bazı önlemler şu şekilde sıralanabilir:

- Üniversite- Sanayi işbirliğinin arttırılması için daha fazla çaba harcanmalıdır.
- Türkiye genelinde, tüm üniversitelerde "Bilgi Yönetimi" bölümü kurulmalı ve daha fazla "bilgi yöneticileri" yetiştirilmelidir.
- Bilgi yönetimi konusunda, KOBİ' lerin de yararlanabileceği, daha fazla kitap ve makale türkçeye çevrilmelidir.
- Son olarak da, KOBİ' lerin birlikler, dernekler aracılığı ile örgütlenmeleri teşvik edilerek, bilgi birikimi oluşturulmalı ve paylaşılabilir hale getirilmelidir.

## KAYNAKÇA

1. ABOU- ZEID, E.S., “A Knowledge Management Reference Model”, Journal of Knowledge Management, Vol: 6, No: 5, 2002
2. AKAT, İ., BUDAK, G., BUDAK, G., “İşletme Yönetimi”, Beta Yayım, İstanbul, 1994
3. AKGÜN, A., KESKİN, H., “Sosyal Bir Etkileşim Süreci Olarak Bilgi Yönetimi ve Bilgi Yönetimi Süreci”, Gazi Üniversitesi, İİBF Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 1, Ankara, Bahar, 2003
4. AKIN, B., “2000 Yılına Doğru Bilgi Toplumu Üzerine Genel Bir Değerlendirme ve Bilgi Ekonomisinin Özellikleri”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, Ankara, 1999
5. AKOVA, O., “Bilişimden Bilgi Yönetimine”, 2002; [www.kho.edu.tr/yayınlar/btym/bilgibankasi/teknikbil/bilgi\\_geçerlibilgi.htm](http://www.kho.edu.tr/yayınlar/btym/bilgibankasi/teknikbil/bilgi_geçerlibilgi.htm)
6. AKPINAR, T., “Bilgi Yönetiminin Entelektüel Sermaye ile İlişkisi”, I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, Kocaeli Üniversitesi, İİBF, İktisat ve İşletme Bölümleri, Kocaeli, 2002
7. ALLE, V., “ The Art and Practice of Being Revolutionary”, Journal of Knowledge Management, Vol: 2, No: 2, 1999
8. ALLE, V., “Value Creation in the Knowledge Economy”, Human Resource, (Australia ), 1998; [www.vernaalle.com/library/articles/knowledgevalue.html](http://www.vernaalle.com/library/articles/knowledgevalue.html)
9. ARK, A.H., “Risk sermayesi: Tarihsel Gelişimi ve Türkiye Ekonomisinin Yeniden Yapılandırılmasına Potansiyel Rolü ve Önemi”, Active Finans, Mart- Nisans, İstanbul, 2002
10. ARSLAN, A., “Avrupa Birliği’ nde KOBİ’ lere Yönelik Uygulanan Politikalar ve Türkiye’ deki KOBİ’ lerin Rekabet Gücünün Artırılması Açısından Alınabilecek Önlemler”, İGEME’ den Bakış, Yıl: 4, Sayı: 16, Ekim- Aralık, Ankara, 2000
11. AYDIN, M., GERAY, O., TOKER, A., “Stratejik Bilgi Yönetim Süreci İçin Yeni Bir Alt Yapı”, I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, Kocaeli Üniversitesi, İİBF, İktisat ve İşletme Bölümleri, Kocaeli, 2002

12. AYHAN, A., "Yenilik ( İnovasyon ), GYTE Baskı, Gebze, Aralık, 1999
13. BARCLAY, R., MURRAY, P., "What is Knowledge Management?", 2003, <http://www.media-access.com/whatis.html>
14. BARUTÇUGİL, İ., "Bilgi Yönetimi", Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002
15. BAYKAL, C., SEVİNÇ, Z.P., "En Güncel Hali İle KOBİ' ler İin Kim Ne Yapıyor?", TOSYOV Girişimcinin Gücü, Ankara, 2000
16. BEIJERSE, R.P., "Questions in Knowledge Management: Defining and Conceptualising a Phenomenon", Journal of Knowledge Management, Vol: 3, No: 2, 1999
17. BEVEREN, J., "Knowledge Acquisition That Refocuses Knowledge Management", Journal of Knowledge Management, Vol: 6, No: 1, 2002
18. BHATT, G., "Knowledge Management in Organizations. Examining the Interaction Between Technologies, Techniques and People", Journal of Knowledge Management, Vol: 5, No: 1, 2001
19. BHATT, G., "Organizing Knowledge in the Knowledge Development Cycle", Journal of Knowledge Management, Vol: 4, No: 1, 2000
20. BOISOT, M.H., "Knowledge Assets: Securing Competitive Advantage in The Information Economy", New York: Oxford University press, 1999
21. BONTIS, N., "There's a Price on Your Head: Managing Intellectual Capital Strategically", Business Quarterly, Vol: 60, No: 4, Summer, 1996
22. BOZKURT, V., "Enformasyon Toplumu ve Türkiye", Sistem Yayıncılık, istanbul, 1996
23. BRENNER, P.M., "Motivating Knowledge Workers: The Role of The Work Place", Quality Progress, Vol: 32, No: 1, January, 1999
24. BÜYÜKÖZKAN, G., "Bilgi Yönetim Süreci: Kavram ve Teknikleri", Galatasaray Üniveritesi, Müh. ve Tek. Fak., Çalışma Raporu, İstanbul, 2000
25. CIVI, E., "Knowledge Management As a Competitive Asset: A Review", Marketing Intelligence @ Planning, Vol. 18, Issue: 4, 2000
26. CLARKE, T., ROLLO, C., "Corporate Initiatives in Knowledge Management", Education+ Training, Vol: 4, No: 5, 2001
27. ÇOLAKOĞLU, M. H., "KOBİ Rehberi", TOBB Genel Yayın, KOSGEB Başkanlığı, Ankara, 2002,



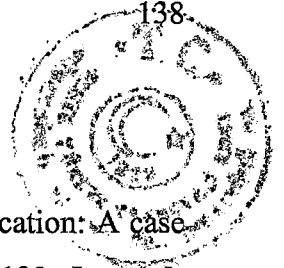
28. DAVENPORT, T., PRUSAK, L., "İş dünyasında Bilgi Yönetimi", Rota Yayınları, İstanbul, Şubat, 2001
29. DAVIS, R., "Knowledge For Knowledge Workers", March 15, 2000, [www.australia.internet.com/r/article/jsp/sid/949870](http://www.australia.internet.com/r/article/jsp/sid/949870)
30. DEMAREST, M., "Understanding Knowledge Management", Long Range Planning, Vol: 30, No: 3, 1997
31. DEMİRDÖĞEN, O., "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler", Erzurum: Ticaret ve Sanayi Odası Yayını, No: 1996/1, Erzurum, 1996
32. DESTEFANO, P., KALBAUGH, G.E., "Intellectual Capital", Rough Notes, Vol: 142, No: 7, July, 1999
33. DEVLET İSTATİSTİK ENSTİTÜSÜ, "1997 Yılı İşyeri Sayısı, İstihdam ve Katma Değer Açısından Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler", KOBİNET, Ekonomi ve İş Dünyası, Türkiye' de KOBİ' lerin Yeri ve Önemi, URL, <http://www.kobinet.org.tr/hizmetler/bilgibankasi/ekonomi/001.html>
34. DİNÇ, A., "Çalışma Yerinde Örtülü Bilgi ve açık Bilginin Rolü. Öğrenen Organizasyonlarda Bilgi Yönetimi", GYTE Seminer, Gebze, 2002
35. DIXON, N.M., "Organizational Learning: A Review of The Literature With Implications for HRD Professionals", Human Resource Development Quarterly, Vol: 3, No: 1, 1992
36. DRUCKER, P., "Bilgi işi ve Bilgi Toplumu", İpek Yolu, KTO Dergisi, Sayı: 134, Nisan 1999
37. DZINKOWSKI, R., "Mining Intellectual Capital", Management Accounting, Vol: 81, No: 4, October, 1999
38. EREN, E., "Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar", Beta Yayın, İstanbul, Ocak, 2001
39. ERENGÜL, B., "Bilgi Yönetimi", Human Resources- İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Nisan- Mayıs- Haziran, 1998
40. ERKAN, H., "Bilgi Toplumu ve Bilgi Toplumuna Geçiş", Bilgi ve Toplum, TDAV Yayınları, No: 161, İstanbul, 1999
41. FATHY, T., "Telecity: Information Technology and Its Impact on City Form", Praeger, New York, 1991

42. FINDIKÇI, İ., “Bilgi Toplumunda Eğitim ve Öğretmen”, Bilgi ve Toplum, TDAV Yayınları, No: 161, İstanbul, 1999
43. FINDIKÇI, İ., “Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme”, Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları, İstanbul, 1996
44. FIRED, V.H., HIRSCH, R.D., “The Venture Capitalist: A Relationship Investor”, California Management Review, Vol: 37, No: 2, Winter, 1995
45. GLİSBY, M., HOLDEN, N., “Contextual Coustraints in Knowledge Management Theory: The Cultural Embeddedness of Nonaka’ s Knowledge-Creating Company”, Knowledge and Process Management, Vol: 10, No: 1, 2003
46. GOH, S., “Managing Effective Knowledge Transfer: An Integrative Framework and Some Practice Implications”, Journal of Knowledge Management, Vol: 6, No: 1, 2002
47. GOLD, A.H., MALHOTRA, A., SEGARS, A.H., “Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective”, Journal of Management Information Systems”, Vol: 18, No: 1, Summer, 2001
48. GÜCELİOĞLU, Ö., “Küçük Ölçekli İşletmelerin KKOSGEB’ den Beklentileri”, Ankara: TES- AR Yayınları, No: 13, Ankara, 1994
49. HONG, J., “Structuring For Organizational Learning”, The Learning Organization, Vol: 6, No: 4, 1999
50. HONG, J.C., KUO, C.L., “Knowledge Management in The Learning Organization”, The Leadership& Organization Development Journal, Vol: 20, No: 4, 1999
51. [http:// www.sitetky.com/frameset/ot/otdocs/ot17.doc](http://www.sitetky.com/frameset/ot/otdocs/ot17.doc)
52. <http://www.mylmz.net/yonetim/bilgiyonetimi.htm>
53. <http://www.yunus.hun.edu.tr/~tonta/yayinlar/biltop99.html>
54. İLTER, M., “Yönetim ve Kurumsallaşma”, Küreselleşme ve Türkiye’ deki KOBİ’ lere Etkileri, İTO Yayın, No: 2002-13, İstanbul, 2002
55. İNCEKARA, A., “Küreselleşme Süreci ve Türkiye’ ye Yansımaları”, Küreselleşme ve Türkiye’ deki KOBİ’ lere Etkileri, İTO Yayın, No: 2002-13, İstanbul, 2002

56. JESSUP, A.H., "Intellectual Capital: Measuring Knowledge Assets", Knowledge Management Review, Vol: 4, Issue: 3, September/ October, 2002
57. JOHNSON, M., "Gelecek Binyılda Yönetim", Çev: S. Gül, Sabah Kitapları, İstanbul, 1998
58. KALSETH, K., CUMMINGS, S., "Knowledge Management: Development Strategy or Business Strategy?", Information Development, Vol: 17, Issue: 3, 2002
59. KANTER, R., "Bilgi İşçileri", Executive Excellence, Rota Yayın, İstanbul, Nisan, 2001
60. KARAHOCA, A., KARAHOCA, D., "Yönetim Bilişim Sistemleri ve Uygulamaları", Beta Yayın, İstanbul, 1998
61. KESKİN, H., KALKAN, V.D., "İşletmelerde Bilgi Yönetiminin Tanımlanması ve Kavramsallaştırılması: KOBİ' lerde Bilgi Yönetimi Araçlarının Kullanımına İlişkin Bir Araştırma", I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, Kocaeli Üniversitesi, İİBF, İktisat ve İşletme Bölümleri, Kocaeli, 2002
62. KIM, S., "The Roles of Knowledge Professionals For Knowledge management", INSPEL, Vol: 34, No: 1, 2001
63. KUYUCUKLU, N., "İktisadi Olaylar Tarihi", Filiz Kitabevi, İstanbul, 1995
64. LEE, J.H., KIM, Y.G., "A Stage Model of Organizational Knowledge Management: A Latent Content Analysis", Expert System With Applications, Vol: 20, 2001
65. LIYANAGE, S., BARNARD, R., "What is the Value of Firm' s Prior Knowledge? Building Organizational Knowledge Capabilities", Singapore Management Review, Vol: 24; Issue:3, 2001
66. MAJOR, E., CORDEY, M., "A New Perspective on Knowledge Transfer And Forsight", The Journal of Future Studies, Vol: 2, No: 4, 2000
67. MALHOTRA, Y., "Knowledge Management, Knowledge Organizations, Knowledge Workers...", February 19, 1998, [www.brint.com/interview/maeil.html](http://www.brint.com/interview/maeil.html)
68. MANASCO, B., "Leading Firms Develop Knowledge Strategies", Knowledge Inc., October, 1996

69. MC ADAM, MC CREEDY, S., "The Process of Knowledge Management Within Organizations: A Critical assesment of Both Theory And Practice", Knowledge and Process Management, Vol: 6, No: 2, 1999
70. MC CAMPBELL, A.S., CLARE, L.M., GİTTTERS, S.H., "Knowledge Management: The new Challenge For the 21th Century" Journal of Knowledge Management, Vol: 3, No: 3, 1999
71. MENTZAS, G., "An Holistic Approach to Realizing to Full Value of Your Knowledge Assets", Knowledge Management Review, Vol: 4, Issue:3, July/August, 2001
72. MİLLİYET, "Büyük Larousse Sözlük ve Anskilopedisi", İnterpress Yayınları, Cilt: IV, İstanbul, 1992
73. MÜFTÜOĞLU, M. T., "Türkiye' de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, KOBİ' ler", Turhan Kitabevi, Ankara, 1998
74. NEGROPONTE, N., "Dijital Dünya", Çev: Z. Dicleli, Türk Henkel Dergesi Yayınları, İstanbul, 1995
75. NEMATİ, H., "Global Knowledge Management: Exploring a Framework For Research", Journal of Global Information Technology Management, Vol: 5, Issue: 3, 2002
76. NONAKA, I., TAKEUCHİ, H., "The Knowledge- Creating Company: How Japanese Companies Create The Dinamics of Innovation", Oxford University Press, New York, 1995
77. NONAKA, I., TREECE, D., "Managing Industrial Knowledge", London: Sage Publication, 2001
78. NONAKA, İ., "Bilgi Yaratan Şirket", Çev: G. Bulut, Harward Business Review Dergisinden Seçmeler, MESS Yayınları, İstanbul, 1999
79. OĞUZ, Ş., "Avrupa Birliği' nde ve Türkiye' de Mesleki Teknik Eğitim", İKV Yayınları, İstanbul, 1992
80. OKTAV, M., "Orta ve Küçük İşletmelerde İhracata Yönelik Pazarlama Sorunları ve Çözüm Önerileri", Ankara: Semih Ofset, Ankara, 1990
81. ÖĞÜT, A., "Bilgi Çağında Yönetim", Nobel Yayın, Ankara, 2001
82. ÖZDEMİR, M., "Türkiye' de Orta ve Küçük İşletmelerin Sorunları", TOBB Yayınları- Türkiye İktisat, Sayı: 7, Mart, 1990

83. ÖZER, P., ÖZMEN, Ö., SAATÇIOĞLU, Ö., “Bilgi Yönetimi Modelleri: Bileşenlerin İncelenmesine İlişkin Bir Araştırma”, I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, Kocaeli Üniversitesi, İİBF, İktisat ve İşletme Bölümleri, Kocaeli, 2002
84. ÖZGEN, H., TÜRK, M., “Öğrenen Organizasyon Sistemi ve Bir Öğrenen Organizasyon Modeli”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 29, Sayı: 2, Haziran, 1996
85. ÖZGENER, Ş., “Global Ölçekte Değer Yaratan Bilgi Yönetimi Stratejileri”, I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, Kocaeli Üniversitesi, İİBF, İktisat ve İşletme Bölümleri, Kocaeli, 2002
86. ÖZTÜRK, A., “21. Yüzyıl’ da İşletme Yöneticiliği, Yönetim”, İstanbul Üniversitesi, İ.F. Yayını, Yıl: 7, Sayı: 23, İstanbul, 1996
87. PARKER, S., “Knowledge is Like Light- Information is Like Water”, Information Development, Vol: 16, No: 4, 2000
88. PLUNKETT, P.T., “Managing Knowledge @ Work: An Overview of Knowledge Management”, Knowledge Management Working Group of the Federal Chief Information Officers Council, August, 2001
89. POLANYI, M., “The Tacit Dimension”, London: Routledge of Keganpul, 1966
90. RAMARAPU, N.K., LADO, A.A., “Linking Information Technology to Global Business Strategy to Competitive Advantage: An Integrative Model”, Journal of Information Technology, Vol: 10, 1995
91. SENGE, P., “Beşinci Disiplin”, Y.K. Yayınları, 7. Baskı, İstanbul, 2000
92. SEVİNÇ, F., “ KOBİ’ lerin Finansman Sorunu”, Yuvarlak Masa Toplantıları VI, TOSYOV, Ankara, 1995
93. SEZAL, İ., “İkinci Bin Yıl ve İkinci Toplum’ dan Üçüncü Bin Yıl ve Üçüncü Toplum’ a”, Bilgi ve Toplum, TDAV Yayınları, No: 161, İstanbul, 1999
94. SNOWDEN, D., “The Knowledge You Need Right When You Need It Just In Time, Points The New Way The Next Generation Knowledge Management”, Knowledge Management Review, Vol: 5, Issue: 6, January/ February, 2003



95. STEYN, G., "Creating Knowledge Through Management Education: A case Study of Human Resources Management", Education, Vol: 123, Issue: 3, Spring, 2003
96. SVEIBY, K.E., SİMONS R., "Colaborative Climate and Effectiveness of Knowledge Work", Journal of Knowledge Management, Vol: 6, No: 5, 2002
97. SVEIBY, K.E., "Intellectual Capital: Thinking Ahead", Australian Accountant, Vol: 68, No: 5, June, 1998
98. TAPSELL, S., "Making Money From Brainpower: The New Wealth of Nations", Management- Auckland, Vol: 45, No: 6, July, 1998
99. THE ECONOMİST, "Inovation In Industry", February, 1999
100. TİSSEN, R., ANDRIESSEN, D., DEPREZ, F.L., "Value Based Knowledge Management", Longman- Addison Wesley, 1998
101. TİTİZ, T., "Bilgi Toplumu ve Kollektif Akıl Yaratmak", Bilgi ve Toplum, TDAV Yayınları, No: 161, İstanbul, 1999
102. TİWANA, A., "The Knowledge Management Toolkit: Practical Techniques for Building a Knowledge Management System", Upper Saddle River Nj: Prentice Hall PTR, 2000
103. TOFFLER, A., "Yeni Güçler Yeni Şoklar", Altın Kitaplar Yayın Evi, İstanbul 1992
104. TOWNLEY, C.T., "Knowledge Management and academic Libraries", College and Research Libraries, January, 2001
105. TÜRKMEN, İ., "Yönetim Bilgi Sistemleri ile İşletme Yönetiminde Etkenlik ve Verimlilik", II. Verimlilik Kongresi, MPM Yayınları, No: 540, Ankara, 1994
106. ULUDAĞ, İ., SERİN, V., "Türkiye' de Küçük ve Orta Ölçekli işletmeler", İstanbul: İTO yayınları, No: 1990/25, İstanbul, 1990
107. VAIL, E.F., "Knowledge Mapping: Getting Started With Knowledge Management", Information Systems Management, 1996
108. WARNER, M., "Fallen Idols", Fortune, October 30, 2000
109. WEGGEMAN, M., "Inrichting en Besturing van Kennisintenieve Organisaties", Kennis Management, Schiedam, 1997
110. WILEMAN, A., "A Capital Idea", Management Today, April, 1999



111. WİLHELMİJ, P., SCHMİDT, R., “Where Does Knowledge Management Add Value”, Journal of Intellectual Capital, Vol: 1, No: 4, 2000
112. [www.activefinans.com/active/arsiv/sayi15/bilgi\\_yonetimi.html](http://www.activefinans.com/active/arsiv/sayi15/bilgi_yonetimi.html)
113. [www.bilgi.8k.com/2000/coskun](http://www.bilgi.8k.com/2000/coskun)
114. [www.halkbank.com.tr](http://www.halkbank.com.tr)
115. [www.insankaynaklari/bilgiyonetimi](http://www.insankaynaklari/bilgiyonetimi)
116. [www.kosgeb.gov.tr](http://www.kosgeb.gov.tr)
117. [www.tosyov.org.tr](http://www.tosyov.org.tr)
118. YAHYAGİL, M., “KOBİ’ lerde Bilgisayar Teknolojileri Uygulamaları”, İTO Yayın, No: 2001- 26, İstanbul, 2001
119. YILMAZ, E., “Avrupa Birliği’ne Entegrasyon Sürecinde Yapısal Reformların Can Damarı KOBİ’ ler”, İGEME’ den Bakış, Yıl: 4, Sayı: 16, Ekim- Aralık, Ankara, 2000
120. ZENGİNGÖNÜL, O., “AB’ de MTE Yeni Yaklaşımlar ve Türkiye İçin Uyum Analizi”, TOBB Yayınları, No: 342, Ankara, 1998



## ÖZGEÇMİŞ

27.06.1978 yılında Bulgaristan'ın Ispirih şehrinde doğan Jülide KOÇAK ilk ve orta öğrenimini Ispirih'te gördü ve 1996 yılında Vasil Levski Lisesi'nden mezun oldu. Aynı yıl Türkiye'ye geldi ve bir yıl Kayseri TÖMER'de türkçe eğitimi aldı. 1997 yılında Abant İzzet Baysal Üniversitesi İktisat bölümünü kazandı ve 2001 yılında bu bölümü başarı ile tamamlayarak mezun oldu. Aynı yıl Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü'nde Strateji Bilimi Bölümünde "Bilim ve Teknoloji Stratejileri" Yüksek Lisans eğitimine başladı. 2003 yılının Mayıs- Kasım ayları arasında Malta ve İngiltere' de İngilizce eğitimi aldı.

