

**T. C.
NİĞDE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**BİLGİ YÖNETİMİ VE TÜRK TELEKOM
A. Ş.'DE YÖNETİCİLERİN ALGILARINA
YÖNELİK BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Hatice UZUN**

**Danışman
Yrd. Doç. Dr. Ufuk DURNA**

2006-NİĞDE

ÖNSÖZ

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecinde dünyada çok hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Bu değişimin etkisi bütün alanlarda hissedilmekle birlikte, iş dünyasındaki şirketler bu değişimin ortasında bulunmaktadır. Yaşamakta olduğumuz bilgi çağında bu değişimi hızlandıran en büyük etken, bilgisayar teknolojisindeki gelişmeler ve internettir. Yoğun ve yaygın olarak kullanılan bilgisayar ve internet, bilgi toplumunun yapısını giderek sanal toplum yapısına dönüştürmüştür. Sanal toplumların oluşmasıyla ülkeler, işletmeler ve sektörler arasındaki sınırlar kalkmış ve dünya küçük bir köy haline gelmiştir. Belirsiz ekonomik ve teknolojik koşulların egemen olduğu günümüzde, işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayan en önemli unsur bilgidir. Günümüz yoğun rekabet ortamında işletmeler; modern bir yönetim modeli haline gelen bilgi yönetimini uyguladıkları ölçüde rekabet avantajına sahip olacaklardır.

Çalışmaya, özellikle konu ile ilgili son gelişmelerin araştırıldığı literatür taraması ile başlanılmıştır. Teorik bölümünde, bilgi ekonomisi ve bilginin artan önemi, bilgi yönetimi kavramları, bilgi yönetiminin alt yapısını oluşturan faktörler, bilgi yönetimi sürecinde bilginin üretimi ve koordinasyonu konularının ele alındığı bu çalışma, bir saha araştırmasıyla tamamlanmıştır. Sunulan bu çalışma, bilgi çağının en hızlı gelişen sektörlerinden olan ve bilişim sektöründe faaliyet gösteren Türkiye'nin en büyük bilişim şirketi Türk Telekom A.Ş.'nin bünyesinde yürütülmüş olup, durum tespitine yönelik tanımlayıcı nitelikte bir araştırmadır.

Yüksek lisans öğrenimim süresince bana her konuda destek olan değerli hocam ve tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Ufuk DURNA'ya minnettarlığımı ifade etmeyi bir borç bilirim. Ayrıca, gerek yüksek lisansa başlangıç aşamasında beni cesaretlendiren ve teşvik eden ve gerekse bütün yüksek lisans öğrenimim boyunca hiçbir katkısını esirgemeyen değerli hocam Doç. Dr. Kadir ARDIÇ'a teşekkürü bir borç bilirim.

Bu çalışmanın Türk Telekom A.Ş.'de yapılmasına kolaylık gösteren Türk Telekom A.Ş. Genel Müdürlüğü'ne, hemen her konuda fikirlerinden yararlandığım Kırşehir İl Telekom Yöneticisi Sayın Coşkun ORAL'a, yüksek lisans öğrenimim boyunca ve iş yaşamımda desteğini esirgemeyen Tokat İl Telekom Yöneticisi Sayın Hayrettin ÖZTAŞ'a, teşekkür ederim.

Son olarak, yoğun akademik çalışmalarını arasında maddi ve manevi desteğini her zaman yanımda hissettiğim eşim Doç. Dr. Orhan UZUN'a ve çalışmam boyunca kimi zaman kendilerine ayırmam gereken zamanlarını aldığım çocuklarım A. Taha UZUN ve M. Akif UZUN'a sonsuz teşekkür ederim.

KASIM 2006

Hatice UZUN

ÖZET

Günümüzde bilgi, işletmelere sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan en önemli kaynakların başında gelmektedir. Bilgi yönetimi, bir organizasyonda bilginin üretilmesi ve geliştirilmesi, tasnif edilmesi ve saklanması, transfer edilmesi ve paylaşılması, kullanılması ve hayata geçirilmesiyle ilgili tüm faaliyetlerin ve süreçlerin belirli bir amaca yönelik olarak, sistemli ve şuurulu biçimde yönetilmesidir. Günümüz yoğun rekabet ortamında bilginin sistematik bir şekilde nasıl yönetilebileceği ve bu sayede işletmelerin nasıl bir rekabet avantajı elde edebileceklerinin belirlenmesi çok önemli bir sorundur. Bu çalışmanın teorik bölümü, bilgi ile ilgili kavramların genel olarak açıklanmasını ve işletmelerde bilgi yönetimi sürecinin incelenmesini kapsamaktadır. Uygulama bölümünde ise, Türk Telekom A.Ş.'de görev yapan orta kademe yönetim kadrosunun bilgi yönetimi ile ilgili algı ve izlenimlerinin belirlenmesine yönelik bir araştırmaya yer verilmiştir. Sonuçlar, yöneticilerin bilgi yönetimiyle ilgili genel düşüncelerinin son derece olumlu olduğunu, ancak kurumdaki uygulamanın henüz yeterli olmadığı şeklinde bir algıya sahip olduklarını ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Bilgi, Bilgi Ekonomisi, Bilgi Yönetimi, Bilgi Yönetimi Süreçleri, Türk Telekom.

ABSTRACT

Knowledge today is one of the most important resources which provides sustainable competitive advantages to the enterprises. Knowledge management is a systematic, conscious, and object-oriented management of all the processes and activities related with constructing, improving, classifying, saving, transferring, sharing, using and applying the knowledge in an organization. A very important issue in the current environment of intense global competition is how knowledge can systematically be managed and how this can be turned into a competitive advantage. The theoretical part of this study includes general criticism of the concepts associated with knowledge and the examination of knowledge management process within organizations. In the application part, a research study performed on middle-level managers in Türk Telekom to determine their perceptions and impressions related to knowledge management is included. Findings of the research show that although general opinion of the managers about knowledge management is highly affirmative, they have a perception that current application in the institution is not sufficient yet.

Key Words: Knowledge, Knowledge Economy, Knowledge Management, Knowledge Management Processes, Türk Telekom.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
SEMBOLLER ve KISALTMALAR.....	x
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	4
BİLGİ EKONOMİSİ VE BİLGİNİN ARTAN ÖNEMİ.....	4
1. 1. SANAYİ TOPLUMUNDAN BİLGİ TOPLUMUNA GEÇİŞ SÜRECİ.....	4
1. 2. BİLGİ TOPLUMUNUN TEMEL ÖZELLİKLERİ.....	9
1. 3. BİLGİ EKONOMİSİ KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ.....	10
1. 4. BİLGİ YÖNETİMİ SONUCU İŞLETMEDE OLUŞAN ROLLER.....	15
1. 4. 1. Bilgi Yönetimi İşçileri.....	16
1. 4. 2. Bilgi Projelerinin Yöneticileri.....	17
1. 4. 3. Bilgi Müdürleri (Üst Düzey Yöneticileri).....	18
İKİNCİ BÖLÜM.....	22
BİLGİ VE BİLGİ YÖNETİMİ KAVRAMLARI.....	22
2. 1. BİLGİNİN TANIMI.....	22
2. 1. 1. Veri.....	22
2. 1. 2. Enformasyon.....	23
2. 1. 3. Bilgi.....	24
2. 2. BİLGİNİN ÇEŞİTLERİ.....	26
2. 2. 1. Açık Bilgi-Örtülü (Zımnı) Bilgi.....	26
2. 2. 2. Örgütsel/Kolektif Bilgi-Bireysel Bilgi.....	29
2. 3. BİLGİ YÖNETİMİ.....	29
2. 3. 1. Bilgi Yönetiminin Tanımı.....	30
2. 3. 2. Bilgi Yönetiminin İlkeleri.....	30
2. 3. 3. Bilgi Yönetiminin Enformasyon Yönetiminden Farkı.....	33

2. 3. 4. Bilgi Yönetiminin Amacı	34
2. 3. 5. Bilgi Yönetiminin Önemi	34
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	36
BİLGİ YÖNETİMİNİN ALTYAPISINI OLUŞTURAN FAKTÖRLER	36
3.1. BİLGİ YÖNETİMİ TEKNOLOJİLER	36
3. 1. 1. Enformasyon Teknolojisinin Bilgi Yönetimi Açısından Önemi.....	36
3. 1. 2. Bilgi Yönetimi Süreçleri İtibariyle Kullanılan Teknolojiler.....	37
3. 1. 2. 1. Bilginin Üretilmesine ve Geliştirilmesine Yönelik Sistemler..	37
3. 1. 2. 2. Bilgi Tasnif Edilmesini ve Saklanması Destekleyen Teknolojiler.....	38
3. 1. 2. 2. 1. Geniş Bilgi Depoları	38
3. 1. 2. 2. 1. 1. Doküman Yönetimi Sistemleri.....	38
3. 1. 2. 2. 1. 2. Veri Ambarları	39
3. 1. 2. 2. 1. 3. On-line Veri Tabanları	39
3. 1. 2. 2. 1. 4. Bilgi Haritaları	39
3. 1. 2. 2. 1. 5. İçerik Yönetimi Sistemleri	40
3. 1. 2. 2. 2. Enformasyon Toplamaya Yönelik Sistemler	40
3. 1. 2. 3. Bilginin Transfer Edilmesine ve Paylaşılmasına Yönelik Sistemler.....	40
3. 1. 2. 3. 1. Gruplanmış Bilgi Depoları.....	41
3. 1. 2. 3. 2. Intranet	41
3. 1. 2. 3. 3. İnternet	41
3. 1. 2. 4. Bilginin Kullanılmasına Yönelik Sistemler	42
3. 1. 2. 4. 1. Uzman Sistemler	42
3. 1. 2. 4. 2. Vakaya Dayalı Mantık Yürütme	42
3. 1. 2. 4. 3. Sinir Ağları.....	43
3. 1. 2. 4. 4. Akıllı Birimler	43
3. 2. ORGANİZASYON	43
3. 2. 1. Bilgi Yönetimi Faaliyetlerinin Organizasyon İçerisindeki Konumu ..	43
3. 2. 2. 1. Bilgi Yönetiminin Gerektirdiği Organizasyon Yapısı	44
3. 3. KÜLTÜR	45
3. 4. ENTELEKTÜEL SERMAYE	46
3. 4. 1. İnsan Sermayesi	47

3. 4. 2. Organizasyonel (Yapısal) Sermaye.....	47
3. 4. 3. Müşteri Sermayesi.....	48
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	50
BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİNDE BİLGİNİN ÜRETİMİ VE	
KOORDİNASYONU	50
4. 1. BİLGİNİN ÜRETİLMESİ VE GELİŞTİRİLMESİ.....	50
4. 1. 1. Bilginin Elde Edilmesi	51
4. 1. 1. 1. Bilginin Taklit Edilmesi.....	51
4. 1. 1. 2. Bilginin Satın Alınması.....	52
4. 1. 1. 3. Dış Kaynak Kullanılması	53
4. 1. 2. Bilginin Firma İçinde Üretilmesi –Yeni Bilgi Üretilmesi	54
4. 1. 2. 1. Araştırma- Geliştirme Çalışmaları	54
4. 1. 2. 2. Yeni Bilgi Üretilmesi Aşamaları.....	55
4. 1. 2. 3. Yeni Bilgi Üretmede Farklı Bir Yaklaşım Olarak Füzyon	56
4. 1. 3. Bilginin Müşterek Olarak Üretilmesi.....	58
4. 1. 3. 1. Stratejik ortaklıklar Yoluyla Bilgi Üretilmesi.....	58
4. 1. 3. 2. Risk Sermayesi Yoluyla Bilgi Üretilmesi.....	58
4. 1. 3. 3. Müşteriyle Birlikte Bilgi Üretilmesi	58
4. 1. 3. 4. Bilgi Şebekeleri.....	59
4. 1. 4. Bilginin Geliştirilmesi.....	59
4. 2. BİLGİNİN TASNİF EDİLMESİ VE SAKLANMASI	60
4. 2. 1. Bilginin Tasnif Edilmesi	60
4. 2. 1. 1. Genel İlkeler.....	60
4. 2. 1. 2. Farklı Türlerine Göre Bilginin Tasnif Edilmesi.....	61
4. 2. 1. 2. 1. Açık Bilginin Tasnif Edilmesi	62
4. 2. 1. 2. 2. Örtülü Bilginin Tasnif Edilmesi.....	62
4. 2. 1. 2. 3. Bilginin Dönüştürülmesi	63
4. 2. 2. Bilginin Saklanması	64
4. 2. 2. 1. Kurum Hafızası.....	65
4. 2. 2. 2. Açık Bilginin Saklanması	65
4. 2. 2. 3. Örtülü Bilginin Saklanması.....	65
4. 2. 2. 3. 1. Örtülü Bilginin Açık Bilgiye Dönüştürülerek	
Saklanması	66

4. 2. 2. 3. 2. Örtülü Bilginin Örtülü Bilgi Olarak Saklanması	67
4. 3. BİLGİNİN TRANSFER EDİLMESİ VE PAYLAŞILMASI	69
4. 3. 1. Bilginin Transfer Edilmesinin ve Paylaşılmasının Önemi.....	69
4. 3. 2. Bilgi Transferinde İzlenecek Yöntemin Seçilmesi	70
4. 3. 3. Enformasyon ve İletişim Teknolojisi Vasıtasıyla Bilgi Transferi.....	71
4. 3. 4. Sosyal Süreçler Vasıtasıyla Bilgi Transferi	72
4. 3. 5. Bilgi Transferinde Sosyo-Teknik Yaklaşım.....	74
4. 3. 6. Bilgi Transferinde Ortamın ve Kurum Kültürünün Önemi.....	74
4. 3. 7. Bilgi Paylaşımını Özendirme	76
4. 3. 8. Bilgi transferinde Mekân ve Ortak Zemin	78
4. 4. BİLGİNİN KULLANILMASI VE HAYATA GEÇİRİLMESİ	79
4. 4. 1. Bilginin Öğrenilmesi.....	79
4. 4. 1. 1. Organizasyonel Öğrenme.....	79
4. 4. 1. 2. Organizasyonlarda Öğrenme Sürecinin Aşamaları.....	81
4. 4. 2. Bilginin Hayata Geçirilmesi.....	85
4. 4. 3. Bilginin Değerlendirilmesi ve Ölçülmesi	87
BEŞİNCİ BÖLÜM	88
BİLGİ YÖNETİMİNİN UYGULANMASINA İLİŞKİN BİR ÖRNEK	88
5. 1. ARAŞTIRMANIN AMACI, HİPOTEZLERİ, YÖNTEMİ VE KISITLARI	88
5. 1. 1. Araştırmanın Amacı	88
5. 1. 2. Araştırmanın Hipotezleri.....	88
5. 1. 3. Araştırmanın Yöntemi ve Kısıtları.....	89
5. 2. UYGULAMA YAPILAN İŞLETMENİN TANITILMASI	91
5. 3. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	95
5. 3. 1. Genel Bulgular	96
5. 3. 2. Araştırma Sorularına İlişkin Bulgular	104
SONUÇ VE ÖNERİLER	107
KAYNAKÇA	109
ÖZGEÇMİŞ	119

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. 1: Sanayi ve Bilgi Toplumunun Karşılaştırılması.....	5
Tablo 1. 2: Bilgisayarlaşmadaki Gelişmenin Aşamaları.....	8
Tablo 4. 1: Sürtünmeler ve bunlardan kurtulma yolları.....	75
Tablo 5. 1: Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Dağılımı.....	96
Tablo 5. 2: Araştırmaya Katılanların Yaş Durumu.....	97
Tablo 5. 3: Araştırmaya Katılanların Hizmet Süresi.....	97
Tablo 5. 4: Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumu.....	98
Tablo 5. 5: Araştırmaya Katılanların Görev Dağılımı.....	98
Tablo 5. 6: Araştırmaya Katılanların Unvan Dağılımı.....	99
Tablo 5. 7: Yöneticilerin Bilgi Yönetimi İle İlgili Genel Düşüncelerine İlişkin Ortalama Puanlar.....	99
Tablo 5. 8: Yöneticilerin Bilgi Yönetiminin Uygulanmasına Ait Mevcut Durumu Algılamalarına İlişkin Dağılım.....	100
Tablo 5. 9: Yöneticilerin Türk Telekom A.Ş.'de Bilgi Yönetiminin Uygulamasından Sorumlu Yönetici Kimdir? Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	100
Tablo 5.10: Türk Telekom A.Ş.'de Bilgi Yönetimi Uygulaması Sırasında Gerçekleştirilen Faaliyetlere İlişkin Ortalama Puanlar.....	101
Tablo 5. 11: Bilgi Türlerinin Önem Sırasına İlişkin Ortalama Puanlar.....	101
Tablo 5. 12: Farklı Türdeki Bilgilerin Saklanması İlişkin Verilen Cevapların Frekans Dağılımları.....	102
Tablo 5. 13: Türk Telekom A.Ş.'de Bilginin Yaratılması ve Basitleştirilmesi Amacıyla Yapılan Faaliyetlere İlişkin Ortalama Puanlar.....	103
Tablo 5. 14: Türk Telekom A.Ş.'de Bilginin Paylaşılması ve Birleştirilmesi Amacıyla Yapılan Faaliyetlere İlişkin Ortalama Puanlar.....	103
Tablo 5. 15: Görev ile Bilgi Yönetimi Uygulamaları alt boyutlarına ilişkin t-testi sonuç tablosu.....	105
Tablo 5. 16: Unvan grupları ile Bilgi Yönetimi Uygulamaları alt boyutlarına ilişkin t-testi sonuç tablosu.....	106
Tablo 5. 17: Hizmet Süreleri ile Bilgi Yönetimi Uygulamaları alt boyutlarına ilişkin t-testi sonuç tablosu.....	106

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. 1: Bilgisayar İletişim Devrimi ve Toplumsal Etkileri.....	7
Şekil 2. 1: Öğrenme, Bilgi ve Enformasyon İlişkisi	26
Şekil 3. 1:Entellektüel sermaye bileşenlerinin karşılıklı etkileşimi	49
Şekil 4. 1: Benchmarking Kullanım Alanları.....	52
Şekil 4. 2: Bilgi Dönüşüm Modeli	64
Şekil 4. 3: Hizmet-Kazanç zinciri	77

SEMBOLLER ve KISALTMALAR

ADI GEÇEN ESER	a.g.e.
AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİ	A.B.D.
ASİMETRİK SAYISAL ABONE HATTI	ADSL
ANONİM ŞİRKET	A.Ş.
AKTARAN	akt
ÇEVİREN	çev
EKONOMİK KALKINMA VE İŞBİRLİĞİ ÖRGÜTÜ	OECD
KABLOSUZ TELEFON SİSTEMİ	KTS
KARADENİZ FİBER OPTİK SİSTEMİ	KAFOS
SOSYAL BİLİMLER İÇİN İSTATİSTİK YAZILIMI	SPSS
TELEKOMÜNİKASYON BİRLİĞİ	ITU
TÜRKİYE MARMARA EGE OPTİK SİSTEMİ	TURMEOS
TÜRKİYE-KUZEY KIBRIS DENİZALTI FİBER OPTİK KABLOSU	TURCYOS
TRANSBALKAN LİNKİ KARASAL FİBER OPTİK SİSTEM	TBL
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	TKY
ULUSAL AKADEMİK AĞ	ULAKNET

GİRİŞ

Günümüzün artan rekabet koşulları çerçevesinde bilgi, işletmelerin sahip olduğu en değerli üretim faktörü haline gelmiştir. İşletmelere sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan bilginin yönetilmesi de son yıllarda üzerinde en çok durulan konulardan biridir. Bilgi yönetimi, “bir organizasyonda bilginin üretilmesi ve geliştirilmesi, tasnif edilmesi ve saklanması, transfer edilmesi ve paylaşılması, kullanılması ve hayata geçirilmesiyle ilgili tüm faaliyetlerin ve süreçlerin belirli bir amaca yönelik olarak, sistemli ve şuurlu biçimde yönetilmesidir” şeklinde tanımlanabilir.

İşletmelerin en değerli varlığı çalışanların sahip olduğu bilgidir. Bu nedenle işletmeler, yapısal sermayelerinin yanında insan sermayesine de odaklanarak işletme bilgisinin dışında çalışanların bilgisini de geliştirmeye çalışmaktadırlar. İşletmeler ayrıca, bilginin yönetilmesi sürecinde teknolojiye büyük yatırımlar yapmaktadırlar. Ancak unutulmaması gereken nokta, bilgi yönetiminin sadece teknolojik uygulamalardan oluşmadığıdır. Teknoloji bilgi yönetiminde bir amaç değil araç olarak kullanılmaktadır. Günümüz yoğun rekabet ortamında bilginin sistematik bir şekilde nasıl yönetilebileceği ve bu sayede işletmelerin nasıl bir rekabet avantajı elde edebileceklerinin belirlenmesi çok önemli bir sorundur.

Bu çalışma, bilgi ile ilgili kavramların genel olarak açıklanmasını ve işletmelerde bilgi yönetimi sürecinin incelenmesini kapsamaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişle beraber önemi artan bilginin, bilgi toplumunun ve bilgi ekonomisinin özelliklerinden bahsedilerek bilgi yönetimi sonucu işletmede oluşan roller hakkında açıklamalar yapılmıştır.

İkinci bölümde; genellikle birbirine karıştırılan veri, enformasyon ve bilgi kavramları açıklanmış ve bilgi yönetimi açısından önem taşıyan bazı bilgi türleri izah edilmiştir. Daha sonra bilgi yönetiminin tanımı üzerinde durulmuş ve bilgi yönetimi kavramı çeşitli yönleriyle incelenmiştir.

Üçüncü bölümde bilgi yönetiminin alt yapısını oluşturan faktörler ele alınmıştır. Bunlar; teknoloji, organizasyon yapısı, kültür ve entelektüel sermayedir.

Dördüncü bölümde bilgi yönetimi süreçleri ile ilgili kapsamlı teorik bilgi verilmiştir. Bu

anlamda bilginin üretilmesi ve geliştirilmesi, tasnif edilmesi ve saklanması, transfer edilmesi ve paylaşılması, kullanılması ve hayata geçirilmesi anlatılmıştır.

Beşinci ve son bölümde ise; ülkemizde rekabetin çok yoğun olarak yaşandığı telekomünikasyon sektöründe, bilgi yönetiminin uygulanmasına ilişkin bir örneğe yer verilmiştir. Bu örnek bilgi yönetimi ile ilgili olarak durum tespitine yönelik bir araştırmadır. Daha sonra ise, araştırmanın bulgularına yer verilerek genel sonuç ve öneriler getirilmiştir.

Çalışmanın Önemi ve Konusu

Günümüz iş dünyasında belirsizliğin bu denli yüksek olduğu bir dönemde işletmeler için sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada en güvenilir kaynakların başında bilgi gelmektedir. Dış çevrenin sürekli değiştiği ve karmaşıklaştığı bir kaos ortamında işletmelerin başarılı olabilmesi, ancak istikrarlı bir biçimde bilgiyi üretebilmelerine, örgüt içerisinde bilgi paylaşımına yönelik bir kültür ve örgütsel değerler sistemini geliştirebilmelerine ve bilgiyi ürün, hizmet ve süreçlere dönüştürebilme yeteneklerine bağlıdır.

Bu bağlamda, telekomünikasyon gibi rekabetin çok yoğun olduğu, ileri teknolojilerin ve büyük sermayelerin kullanılmasının zorunlu hale geldiği bir sektörde bilginin üretimi, paylaşımı, uygulanması ve korunması çok büyük önem taşımaktadır. İşletmelerin en önemli sermayesinin beşeri sermaye olduğu düşünüldüğünde ise, yönetim kademesinde bilgi yönetimine gereken önemin verilmesi daha da zorunlu hale gelmektedir. Dolayısıyla araştırma konusunu oluşturan orta kademe yöneticilerinin bilgi yönetimi konusundaki genel düşünceleri ile kurumda bilgi yönetimine ilişkin uygulamaların düzeyini belirleyip, buna ilişkin önerilerde bulunmak işletmenin rekabet edebilmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

Çalışmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı Türk Telekomünikasyon A.Ş.'deki orta kademe yönetim kadrosunun bilgi yönetimi ile ilgili algı ve izlenimlerini belirlemek, çeşitli demografik değişkenlerle ilişkisini ortaya koymak ve elde edilen veriler ışığında Türk Telekom A.Ş.'ye bilgi yönetimine ilişkin öneriler sunmaktır. Bu çalışma; rekabetin oldukça yoğun

olduğu ve bilginin de çok yoğun olarak kullanıldığı telekomunikasyon sektöründe yer alan Türk Telekomunikasyon A.Ő.'nin bünyesinde yürütülmüştür.

Çalışmanın Yöntemi ve Kapsamı

“Stratejik Bilgi Yönetimi ve Türk Telekomunikasyon A.Ő.’de bir Değerleme” isimli bu çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişle beraber önemi artan bilginin, bilgi toplumunun ve bilgi ekonomisinin özelliklerinden bahsedilerek bilgi yönetimi sonucu işletmede oluşan roller hakkında açıklayıcı bilgi verilmiştir.

İkinci bölümde; ilk olarak sıkça birbirine karıştırılan veri, enformasyon ve bilgi kavramları açıklanmış ve bilgi yönetimi açısından önem taşıyan bazı bilgi türleri izah edilmiştir. Daha sonra bilgi yönetiminin tanımı üzerinde durulmuş ve bilgi yönetimi kavramı çeşitli yönleriyle incelenmiştir.

nc bölümde; bilgi yönetiminin alt yapısını oluşturan faktörlerden teknoloji, organizasyon yapısı, kültür ve entelektüel sermayedir üzerinde durulmuŐtur.

Dördüncü bölümde bilgi yönetimi süreçleri ile ilgili kapsamlı teorik bilgi verilerek; bilginin üretilmesi ve geliştirilmesi, tasnif edilmesi ve saklanması, transfer edilmesi ve paylaşılması, kullanılması ve hayata geçirilmesi anlatılmıştır.

Son bölümde ise, Türk Telekomunikasyon A.Ő.’de görev yapan orta kademe yönetim kadrosunun bilgi yönetimi konusundaki genel düşünceleri ile bilgi yönetiminin işletmede ne düzeyde uygulandığının belirlenmesine yönelik bir araştırma yer almaktadır. Araştırmanın analizinde SPSS/PC (10.0) (Statistical Package of Social Science) paket programından yararlanılacaktır. Çalışmanın sonunda genel sonuç ve önerilere yer verilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

BİLGİ EKONOMİSİ VE BİLGİNİN ARTAN ÖNEMİ

Yirminci yüzyılın son çeyreğinde ve yirmi birinci yüzyılın başında dünyada hızlı bir değişim süreci yaşanmaktadır. Değişim hiçbir yüzyılda bu kadar hızlı olmamış ve etkisini bu kadar geniş alanda hissettirmemiştir. Çünkü bireyler, toplumlar, ülkeler, pazarlar, rakipler, rekabet şartları, rekabetin sınırları, müşteriler, müşterilerin ihtiyaç ve beklentileri, yaşam tarzları, teknoloji ve teknolojinin sağladığı iletişim kolaylığı nedeniyle çevre ve daha doğrusu dünya sürekli ve hızlı bir değişim içerisinde (Kurtuldu ve Boyuk, 2002:363).

1.1. SANAYİ TOPLUMUNDAN BİLGİ TOPLUMUNA GEÇİŞ SÜRECİ

Günümüz iş dünyasında şirketler devrim niteliğinde bir değişimin ortasında bulunmaktadır. 20. yüzyılın sonlarına doğru ortaya çıkan bilgi çağı ile endüstriyel çağın rekabetinin temel varsayımlarından birçoğu geçerliliğini yitirmiştir. Artık şirketlerin başarı ve rekabet gücü kazanmaları için sadece yeni teknoloji alıp hızla fiziksel değerler haline dönüştürmeleri, aktif ve pasiflerini mükemmel bir şekilde yönetmeyi başarmaları yeterli değildir. Bilgi çağının ortamı, çeşitli sektörlerde faaliyette bulunan şirketlerin başarılı olabilmeleri için yeni yeteneklere ve güce sahip olmalarını gerektirmektedir. Şirketlerin maddi olmayan değerlerini keşfetmek ve harekete geçirmekteki becerileri, fiziksel ve finansal varlıklarını yatırımlarda değerlendirmeleri ve yönetmelerinden çok daha fazla önem kazanmıştır (Türk, 2003:61).

Masuda'ya göre sanayi toplumu ile bilgi toplumu arasındaki karşılaştırma Tablo 1.1'de gösterilmektedir. Buna göre tabloyu özetlemek gerekirse, sanayi toplumunun mekanik teknolojileri ile gerçekleştirilen maddi üretim, bilgi toplumunda bilgi teknolojilerine dayalı bilgi üretimi ile yer değiştirmektedir. Sanayi toplumunun mekanik teknolojisi fiziksel emeği ikame ederken, bilgi toplumunun bilgi teknolojileri zihinsel emeği ikame etmektedir. Sanayi toplumunun maddi malları fabrikalarda üretilirken, bilgi toplumunda

mal ve hizmetler bilgi kullanımı ve bilgi ağlarına bağlı olarak üretilmektedir. Sanayi toplumu yeni girdi ve yeni pazarlar için kolonilere yönelirken, bilgi kullanımı milli sınırları ortadan kaldırıp küreselleşmeye yönelmiştir (Erkan, 1998:101).

Tablo 1. 1: Sanayi ve Bilgi Toplumunun Karşılaştırılması

		Sanayi Toplumu	Bilgi Toplumu
Yenilikçi Teknoloji	-Öz -Temel Fonksiyon -Üretim Gücü	Buhar Makinesi (Güç) Fiziksel emeğin ikamesi Maddi üretim gücü (Kişi başına sermaye artışı)	-Bilgisayar (Bellek, hesaplama, kontrol) -Zihinsel emeğin ikamesi -Bilgi üretme gücü (Optimum hareket seçim kapasitesinde artış)
Sosyo-Ekonomik Yapı	-Ürünler -Üretim merkezi -Piyasa -Öncü endüstriler -Endüstriyel yapı -Ekonomik yapı -Sosyo-ekonomik ilke -Sosyo-ekonomik özne -Sosyo ekonomik sistem -Toplum biçimi -Ulusal hedef -Hükümet Biçimi -Sosyal değişimin itici gücü -Toplumsal problemler En ileri aşama	-Faydalı mallar hizmetler -Modern fabrika (Makine, ekipman) -Yeni dünya, koloniler, tüketici satın alma gücü -İmalat sanayilerib (Makine sanayi, kimya sanayi) -Tarım, sanayi ve hizmetler -Meta ekonomisi (İş bölümü, üretim ve tüketimin ayrılması) -Fiyat ilkesi (Arz ve talebin dengesi) -Şirket (Özel şirket, kamu şirketi ve üçüncü sektör) -Sermayenin özel mülkiyeti, serbest rekabet, kar maksimizasyonu -Sınıflı toplum (Merkezi güç, sınıfların kontrolü) -Gayri safi ulusal refah -Parlamentar demokrasi -İşçi hareketleri, grevler -İşsizlik, savaş, diktatörlük -Yüksek kitlevi tüketim	-İletişimsel bilgi, teknoloji, bilimsel bilgi -Bilgi kullanımı(bilgi ağları, veri bankaları) -Bilimsel bilgi sınırlarının bilgi alanının genişlemesi -Entelektüel endüstriler (iletişimsel bilgi ve bilimsel bilgi endüstrileri) -Sanayi yapısı matrisi (Tarım, sanayi, hizmetler ve bilgi endüstrileri) -Sinerjik ekonomi (Birlikte üretim ve kullanımda paylaşım) -Amaç ilkesi (Sinerjik ileri besleme prensibi) -Gönüllü topluluklar (Yerel ve bilgi toplulukları) -Altyapı, sinerji prensibi, toplumsal yararın önemi -Fonksiyonel toplum (Çok merkez, fonksiyon, otonomi) -Gayri safi ulusal tatmin -Katılımcı demokrasi -Sivil hareketler ve sorunlar -Gelecek şokları, terör, kişisel dokunulmazlığın ihlali -Yüksek kitlevi bilgi yaratılması
Değerler	-Değer standartları -Etik standartlar -Zamanın ruhu	-Maddi değerler (Psikolojik ihtiyaçların tatmini) -Temel insan hakları, insancılık -Rönesans (Bireyin özgürleşmesi)	-Zaman-değeri (Hedefe yönelik başarı ihtiyaçlarının tatmini) -Öz-disiplin, toplumsal katılım -Globalizm (İnsan ve doğanın ortak arayışı)

Kaynak: Erkan, 1998: 102.

Öğüt'e göre, bilgisayar teknolojileri zihinsel emeği ikame etmekten çok, zihinsel yetenekleri geliştirmektedir. Diğer taraftan, sanayi toplumunda fabrikalar, her türden malın üretildiği birer merkez olmanın da ötesinde toplumsal birer sembol olmuşlardır.

Bilgi toplumu ile birlikte, bu sembol yerini her türlü bilgiyi üreten, işleyen, saklayan ve dağıtan bilgisayar merkezlerine bırakmakta ve artık ilerlemenin, modernleşmenin sembolü fabrikalar değil, bilgisayar merkezleri olmaktadır.

Bilgi toplumu, genel anlamda yoğun ve yaygın olarak kullanılan bilgisayar teknolojisi tarafından biçimlendirilmektedir. Bilgi toplumunda bilgisayarlar; bireylerin bilgi üretme gücünü olağanüstü artırarak, bilginin kitlesel biçimde üretilmesini, işlenmesini, saklanmasını, dağıtılmasını ve tüketilmesini sağlamaktadır. Masuda, bilgisayar devriminin toplumsal etkilerini, otomasyon, bilimsel bilgi ve sistem üçgeninde incelemekte ve Şekil 1.1’de görüldüğü biçimde şematize etmektedir (Öğüt, 2003:31).

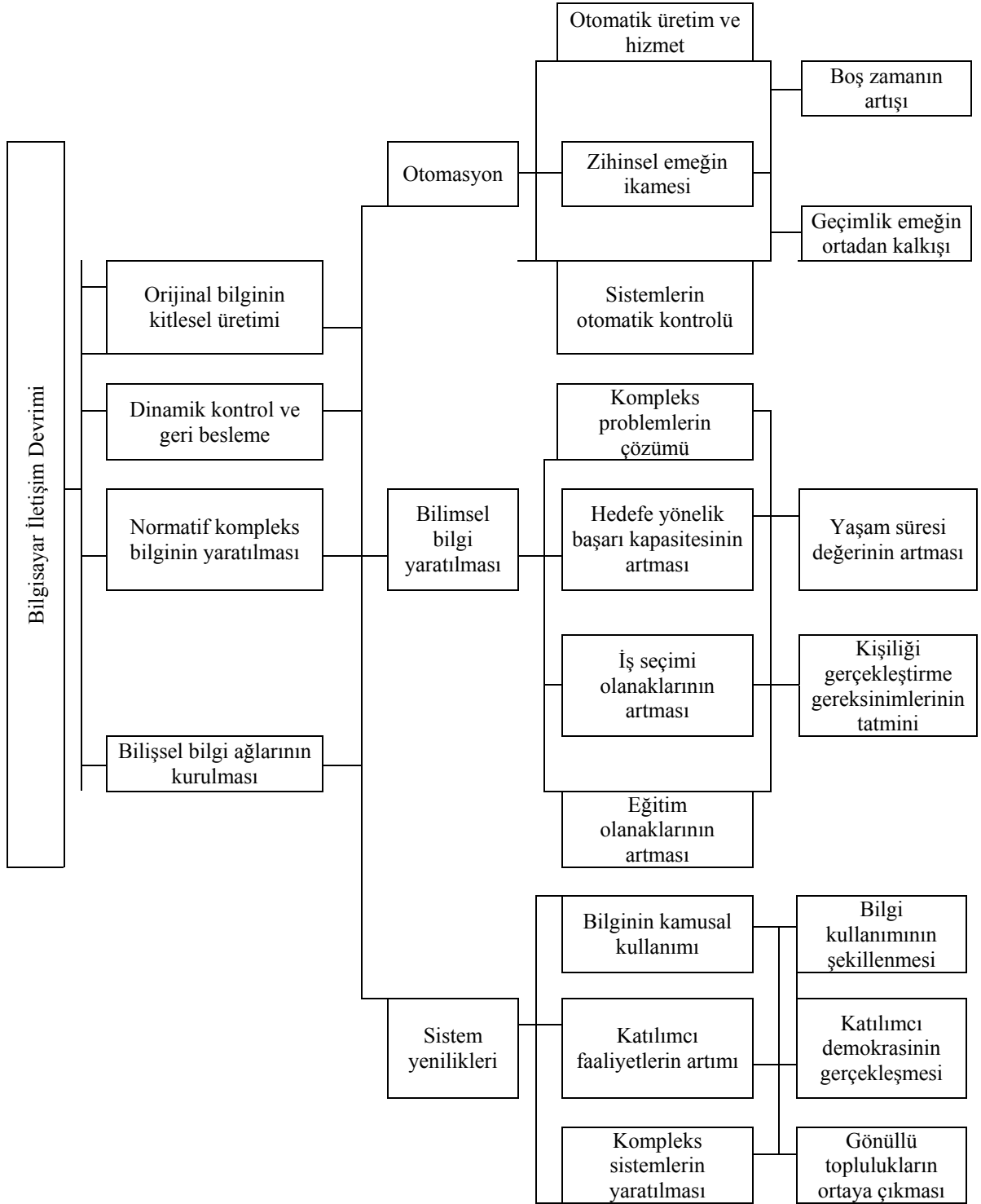
Bilgi toplumunun gelişmesinin dinamiğini oluşturan bilgisayar teknolojisi bir yandan zihinsel emeğin yerini tutarken diğer yandan insanın zihinsel emeğinin çevresini genişleterek, yaşanan değişime önemli bir faktör olarak damgasını vurmuştur (Bozkurt, 2000:40). Bilgi toplumunun biçimlenmesinde önemli bir rol üstlenen bilgisayarlar, toplumda eğitimden iş hayatına, sağlığa, üretime, hatta sanata kadar birçok alanı etkilemektedir. Bu doğrultuda bilgisayar kullanımının gelişimi de bilgi toplumunun gelişimi açısından önemli bir husus olmaktadır. Masuda bilgisayar kullanımının gelişimini, bu gelişmeden etkilenen alanlara göre dört aşamada incelemektedir. Masuda, bu aşamaları büyük bilimlerde, yönetimde, toplumda ve bireysel olarak kullanım şeklinde ayırmıştır.

Tablo 1.2’de gösterilen dönemlerden de anlaşılacağı gibi her aşama kesin çizgilerle birbirinden ayrılmış bir biçimde zaman dilimlerine sahip değildir. Birisinin içinde diğerinin gelişmeye başladığı ve önceki aşamaların kimi özelliklerinin sonrakilerin içinde de sürdüğü görülmektedir (Belek, 1999:162).

Öte yandan bilgi toplumunun incelenmesinde önemli bir noktayı da internet oluşturmaktadır. İlk olarak 1960’lı yılların sonlarında bilgisayar teknolojileri vasıtasıyla kullanılan bir haberleşme ağı şeklinde ortaya çıkan bu gelişim, özellikle 1990’lı yıllarla beraber çok hızlı bir gelişme ve büyük bir yaygınlık kazanarak bilgi toplumunun yapısında önemli bir ögeyi oluşturmuştur.

İnternetin çok kısa bir sürede ve etkin bir biçimde, geniş bir alanda bilginin dolaşımını sağladığı görülmektedir. Bu gelişme beraberinde toplumsal birçok ögeyi de etkilemekte; sosyal yaşamdan bireysel yaşama, siyasete, ekonomiye vb. birçok alana kadar bu etki yoğun bir biçimde hissedilmektedir. İnsanların bilgisayarlar vasıtasıyla toplumsal,

siyasal, ekonomik, vb. birçok konuda etkileşime geçmelerini sağlayan internetin en önemli işlevi bilginin serbest dolaşımını sağlamaktır. Bu doğrultuda da insanlar artık dünyanın her yerinden ihtiyaç duydukları bilgiye zaman ve mekandan bağımsız olarak kolayca ulaşabilir hale gelmişlerdir (Bozkurt, 2000:31-32).



Şekil 1. 1: Bilgisayar İletişim Devrimi ve Toplumsal Etkileri

Kaynak: Ögüt, 2003: 32.

Tablo 1. 2: Bilgisayarlaşmadaki Gelişmenin Aşamaları

Gelişme Aşaması	İlk Aşama 1945–70	İkinci Aşama 1955–80	Üçüncü Aşama 1970–90	Dördüncü Aşama 1975–2000
Bilgisayar kullanım temeli	Büyük birimlerde	Yönetimde	Toplumsal amaçlarla	Bireysel düzeyde
Amaç	Askeri, uzay araştırmaları	Ulusal gelirin artırılması	Ulusal refahın artırılması	Ulusal doyumun artırılması
Değerler	Ulusal saygınlık	Ekonomik büyüme	Sosyal refah	Kendini gerçekleştirme
Özne	Ulus	Organizasyon	Genel kamu	Birey
Nesne	Doğa	Organizasyon	Toplum	İnsan
Bilimsel zemin	Doğa bilimleri	Yönetim Bilimleri	Sosyal bilimler	Davranış bilimleri
Enformasyon amacı	Bilimsel amaçlara ulaşma	İş etkinliğini geliştirme	Sosyal sorunların çözümü	Entelektüel yaratıcılık

Kaynak: Belek, 1999: 46.

Bilindiği gibi sanayi toplumunda, teknolojik gelişme ve yenilenmenin en hızlı olduğu alan sanayi sektörü olmuştur. Son dönemlerde bu gelişme hizmet sektörüne doğru yönelmiştir. Bilgi toplumunda ise gelişme gösteren sektör, bilginin üretildiği ve yoğun bir biçimde kullanıldığı, bilgi sektörüdür. Bilgi toplumunun altyapı alanında, bilgi teknolojileri ve sistemleri altyapısı ve bilgi akışı üstyapısının analizinde ise, bilgi sektörü farklı alanları temsil etmektedir. Üst yapı olarak bilgi sektörü, bilgi-işlem ve iletişim donanım ve hizmetlerine bağlı olarak bilginin üretim, tüketim, dağıtım, pazarlama gibi tüm fonksiyonel alanlardaki kullanımını kapsamaktadır (Öğüt, 2003:33). Bu yeni sektörün etkisi her alanda hissedilmektedir. Diğer sektörlerin etkin ve verimli çıktılar oluşturmaya önemli bir katkı oluşturan bilgi sektörü, diğer sektörleri sürekli beslemekte ve gelişimlerini de sağlamaktadır.

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecinde meydana gelen gelişmeler incelendiğinde, bilgi toplumunda bilgi temelli sektörlerin ortaya çıktığı görülmektedir. Bilgi temelli ürün ve hizmetlere olan talepteki artış, küresel ekonominin yapısını değiştirmekte, rekabet üstünlüğünün sağlanmasında bilginin rolü tüm sektörlerde önemini artırmaktadır (Miller, 1998:9). Bu çerçevede, bilgiyi üreten kurumlar toplumun temel eksenini oluşturmaya başlamaktadırlar (Önce, 1999:8).

Bilgi, zenginliğin temel kaynağıdır. Ekonomik sistemlerin temel amacı zenginlik veya refahı arttırmak olduğuna göre, bilgi tüm ekonomik sistemlerin temelinde de yer almaktadır (Miller,1998:9). Hızlı değişimin neden olduğu belirsiz bir ekonomide rekabet üstünlüğünün tek güvenilir kaynağı bilgi olduğu söylenebilir (İpçioğlu ve Tunca, 2002:8-9).

1. 2. BİLGİ TOPLUMUNUN TEMEL ÖZELLİKLERİ

İşleyiş biçimi ve normlarıyla sanayi toplumundan oldukça farklı niteliğe sahip olan bilgi toplumu, yapısını belirleyen bir dizi özellikleri bünyesinde taşımaktadır. Bilgi sistemleri ve teknolojilerine dayalı olarak biçimlenmekte olan bilgi toplumu, sanayi toplumundan ciddi biçimde ayrılmakta, dönüşmekte ve yeni bir toplum biçiminde oluşmaktadır (Öğüt, 2003:26). Bu toplumsal dönüşümün daha iyi anlaşılabilmesi için, bilgi toplumunun özelliklerinin incelenmesinde yarar vardır.

Öncelikle bilgi toplumunun özelliklerini incelerken, bilgi toplumunun sanayi toplumundan hareketle bir dönüşüm olduğuna dikkat ederek, bu doğrultuda bilgi toplumu ile sanayi toplumunun genel özelliklerinin karşılaştırılması, bilgi toplumunun özelliklerini daha iyi ortaya koyacaktır. Buna göre sanayi toplumunun özellikleriyle bilgi toplumunun özelliklerini şu şekilde karşılaştırabiliriz (Güzelcik, 1999:64-65):

- * Sanayi toplumundaki maddi sermayenin yerini, bilgi toplumunda bilgi ve insan kaynaklarına dayanan sermaye almaktadır.
- * Sanayi toplumundaki mal ve hizmet üretiminde gelişmenin başlangıcı olan buhar makinesinin yerini, bilgi toplumunda bilgisayarlar almıştır.
- * Sanayi toplumunda kol gücünün yerini, bilgi toplumunda beyin gücü almaktadır.
- * Sanayi toplumunda fiziksel ve düşünsel anlamda insan sermayesinin üretime katılımı söz konusu iken, bilgi toplumunda düşünsel anlamda, yüksek öğrenim görmüş nitelikli insan sermayesinin üretime katılımı söz konusudur.
- * Sanayi toplumundaki fabrikaların yerini, bilgi toplumunda bilgi kullanımını içeren bilgi ağları ve veri bankaları almaktadır. Böylece bilgi dünyanın her tarafında üretilmekte ve iletişim teknolojisi aracılığıyla anında her tarafa yayılmaktadır.
- * Sanayi toplumundaki genel eğitimin yerini, bilgi toplumunda eğitimin bireyselleşmesi ve sürekliliği almaktadır.

- * Sanayi toplumunda politik sistem temsili demokrasi iken, bilgi toplumunda katılımcı demokrasi anlayışının önem kazandığı görülmektedir.
- * Sanayi toplumundaki özel ve kamu iktisadi kuruluşlardan farklı olarak, bilgi toplumunda gönüllü kuruluşlar öne çıkmaktadır.
- * Sanayi toplumunda tüketici taleplerinin karşılanmasında mal ve hizmetlerin hareketi oldukça düşük iken, bilgi toplumunda bilginin hareketi kolaydır.
- * Sanayi toplumunda oluşan iş, otorite ve statü arasındaki bağlantı bilgi toplumunda kopmaktadır. Çünkü bilgi toplumunda bunların hepsi sürekli değişime uğramaktadır. İnsanın kalitesi, üstünlüğü, yeteneği ve kendini kanıtlaması öne çıkmaktadır.

Bayraktaroğlu ve Kutanis ise bilgi toplumunun özelliklerini şu şekilde sıralamaktadırlar (Bayraktaroğlu ve Kutanis, www.bilgiyonetimi.org):

- * Bilgi toplumunun ilk dönemlerinde nitelikli iş gücü ön plana çıkacaktır, ancak insan emeğinin bilişim teknolojisi ile artan oranda ikamesinin daralması sonucu üretilmiş bilgi, iş gücünün yerini alacaktır.
- * Sanayi toplumunda yeni üretim teknolojisi, hammadde ihtiyacını ve yeni pazar arayışını da beraberinde getirmiştir. Bilgi toplumunda ise küreselleşmenin de etkisiyle; Pazar olanakları, müşteri yapısı, kültürel, sosyal, teknolojik vb. farklılıklar, gelecekte karşılaşılabilecek en büyük sorunlar olacaktır.
- * Sanayi toplumunda, fabrikaların çektiği büyük nüfus yığılmalarıyla büyük şehirler oluşmuştur. Böylece sağlıksız yapılaşma, çevre kirliliği, eğitim, sağlık vb. sorunlarla karşı karşıya kalınmıştır. Bilgi toplumunda, şehirler farklı bir kimliğe bürünerek yeni bilişim teknolojilerinin üretim merkezi haline gelecektir.
- * Bilgi toplumu ile maddi üretim ve sermaye toplumunun yerini bilgi üretimi alacaktır. Büyüme ve kalkınmayı fiziki sermaye yatırımı değil, yenilikler yolu ile üretilen beşeri bilgi sağlayacaktır.
- * Sanayi toplumunda işletmeler sosyo-ekonomik sürecin en önemli öznesi iken, bilgi toplumunda gönüllü topluluklar sosyo-ekonomik sürecin öznesi durumuna gelmektedir.
- * Sanayi toplumunda özel mülkiyet, rekabet ve kar maksimizasyonu ön plana çıkarken, bilgi toplumunda ise müşterek katılım ve sosyal yarar belirleyici olmaktadır.

1. 3. BİLGİ EKONOMİSİ KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ

Bilginin egemen olduğu yeni toplum, aynı zamanda yeni bir ekonominin (Bilgi

Ekonomisi) doğuşuna da öncelik etmiştir. Bilgi ekonomisi, bilginin temel kaynak olduğu, bilgi üretimi ve iletiminin yaygınlaştığı, bilgi çalışanlarının çoğunlukta olduğu, sürekli öğrenme ve bilgilenmenin kaçınılmaz hale geldiği yeni toplumsal ve ekonomik düzeni temsil etmektedir (Öğüt, 1999:7).

Bilgi ekonomisi, “temel zenginlik kaynakları doğal kaynaklardan ve bedeni emekten çok bilgi ve iletişim olan yeni bir ekonomik sistem” olarak ifade edilmektedir (Stewart, 1997:7). Uzmanlar sanayi ötesi ekonomi modelinde bilgi ve enformasyon teknolojisinin ön plana çıktığını vurgulamakta ve entelektüel kaynakların fiziki kaynaklardan, temel teorik çalışmaların uygulamalı araştırmalardan, öğrenimin işyeri tecrübesinden daha önemli hale geldiğini, değişimin ise bilimin mevcut temellerini daha kısa zamanda sarsabilecek bir hız kazandığını ifade etmektedir (Kurtulmuş, 1996:100).

Bilgi ekonomisine geçiş sürecinde iş gücünün yapısındaki değişimin iki farklı boyutta gerçekleştiği görülmektedir. Bunlardan ilki işgücünün niteliğindeki değişim, ikincisi ise işgücünün sektörel dağılımındaki değişimdir. İşgücünün niteliğindeki değişimle bilgi sektörünün ekonomideki nispi öneminin gelişmesine bağlı olarak yüksek vasıflı işgücü talebinin artması, söz konusu yüksek vasıflı iş gücünün elde edilmesinde eğitimin artan önemi ve buna bağlı olarak işgücünün yaş ortalamasındaki artış ve nihayet mesleklerin yapı ve niteliklerindeki değişim önemli rol oynamaktadır. İşgücünün sektörel dağılımındaki değişimine gelince bu konu “üç sektörlü ekonomik gelişme” hipotezi ile izah edilmektedir. Buna göre istihdam önce tarımdan endüstriye oradan da hizmetler sektörüne kaymaktadır. Nitekim sanayileşen toplumlarda işgücünün 20. Asrın ilk yarısında endüstri, ikinci yarısından itibaren ise süratle hizmetler sektörü lehine geliştiği bilinmektedir (Kurtulmuş, 1996:141-157).

Öte yandan bilgi toplumlarına geçiş sürecinde hizmetler sektöründe meydana gelen artışa paralel olarak ortaya çıkan bir başka gelişme hizmetler sektörü içerisinde “bilgi sektörü” olarak ifade edilen ve bilgisayar, iletişim gibi yüksek teknolojilere dayalı yeni bir sektörün süratle gelişmesidir. Bilgi ekonomilerinde hizmetler sektörünün kilit sektör haline gelmesinde bilgi sektörünün büyük rolü bulunmaktadır. Bilgi sektörünü oluşturan enformasyon faaliyetleri “enformasyon mal ve hizmetleri üretimini, işlenmesini ve dağıtımını” kapsamaktadır. Dördüncü sektör olarak da adlandırılan bu yeni sektör giderek stratejik bir önem kazanmaktadır. Bunun temel nedeni bilgi sektöründeki

karlılığın artmasıyla yatırımların giderek bu sektöre kaymasıdır. Yapılan tahminlere göre 2020 yılına gelindiğinde ABD’de işgücünün %60’a yakın bir kısmı bilgi sektöründe istihdam edilecektir (Zaim, 2005:23).

Bilgi çağı ile oluşmakta olan bu yeni ekonomik sistemin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

* **Bilgi ekonomisi, bilgi temelli bir ekonomidir:** Bilişim teknolojileri bir ekonominin bilgi temelli olmasına imkân sağlamaktadır. Bilgi ekonomisinde bilginin yaratılması hem bilgi işçilerine hem de bilgi tüketicilerine yani insanlara aittir. Mal ve hizmetlerin içeriği müşteri fikirleri tarafından belirlenirken, bilişim teknolojisi mal ve hizmetlerin bir parçası haline gelmektedir (Dyson, 1997:24). Bilgi ekonomisinde kuruluşların en önemli kaynakları klasik üretim faktörleri değil beyin gücü olmaktadır. Entelektüel sermayenin yoğun olduğu işletmelerin muhasebe kayıtlarındaki değeri ile piyasa değerleri arasındaki fark, giderek daha da büyümektedir. Örneğin 1980’li yılların ortalarında kurulan Microsoft, bugün neredeyse yüzyıllık bir işletme olan ve uzun yıllardır dünyanın en büyük kuruluşu olarak kabul edilen General Motors’un iki buçuk katı piyasa değerine sahiptir (Barutçugil, 2002:24-25). Yeni ekonomide sermaye ancak bilginin bir fonksiyonu haline gelmiştir. Buna göre, bilişim teknolojisi arz ve talep spiralinin doğurduğu hızla artan teknolojik ilerlemeler bilgi ve bilişim yoğun işlerin çoğalmasına, pazara girme sürecinin kısılmasına, ürün ve hizmet hayat dönüşüm sürelerinin azalmasına neden olmaktadır. İşletmeler bilişim teknolojileri aracılığıyla rakiplerinden farklılaşabilecekleri fırsatları yakalama şansına sahip olmaktadırlar (Güzelcik, 1999:53).

* **Bilgi ekonomisi, dijital bir ekonomidir:** Günümüzde her tür bilgi, ses, yazı, görüntü, hareketli obje vb. bilgisayar ağları tarafından iletilmektedir. Dolayısıyla, büyük miktarlarda bilgi son derece hızlı, ucuz ve güvenilir bir şekilde alıcılarına ulaşmaktadır (Frankel, 1998:16; Dyson, 197:24). Seyahatlerde taşınabilir bilgisayarlar aracılığıyla elektronik posta kullanımı, postayla mesaj ve sesli-sessiz görüntü gibi her türlü bilginin iletilebilmesi, dijital ekonominin çarpıcı bir örneğidir.

* **Bilgi ekonomisi, sanal bir ekonomidir:** Bilginin analogdan dijitale dönüşmesi, fiziki varlıkların sanal hale gelmesine imkân vermektedir. Sanal kelimesi, bir şeyin gerçeğe çok yakın olması ya da bir şeyin fiilen olması anlamını taşımaktadır. Bir şeyin sanal

olabilmesi için başka bir şeyin gücünü ve yeteneğini içermesi gerekmektedir. Söz konusu sanallaşma ekonominin metabolizmasını, kurumların türlerini ve aralarındaki ilişkileri, dolayısıyla ekonomik faaliyetin bizzat kendisini değiştirmektedir. Günümüzde birçok kurumun sanal olanı ortaya çıkmıştır. Mesela, sanal piyasa, internette insanların alışveriş yaptığı herhangi bir yer anlamına gelmektedir (Tapscott, 1999:45).

* **Bilgi ekonomisi, moleküler bir ekonomidir:** Yeni ekonomide işletmeler moleküler yapıdadırlar ve birey temeli üzerinde kurulmuşlardır. Bilgi işçisi (molekül insan) kendi başına bir iş birimi olarak faaliyet göstermektedir. Motive olmuş, kendi kendine öğrenebilen girişimci çalışanlar yeni araçlar yardımıyla değer yaratmak üzere bilgi ve yaratıcılıklarını kullanabilecekleri şekilde yetkilendirilmişlerdir. Yine, bu işçilerin oluşturacağı dinamik ekipler serbest ve esnek bir yapıda olmaktadır. Söz konusu ekipler arasındaki ilişkiler ve etkileşim yeni bilişim altyapısı aracılığıyla arttırabilmektedir (Thurow, 1997:73; Frankel, 1997.17).

* **Bilgi ekonomisi, bir ağ ekonomisidir:** Yeni ekonomi iletişim ağlarıyla bütünleşen bir ekonomidir. İletişim ağlarının bant genişliğinin artması veri, metin, ses, görüntü ve video şeklindeki multimedya kaynaklarına kolayca ulaşma imkânı vermekte ve buna bağlı olarak yeni kurumsal yapıların hızla ortaya çıkmasına imkân vermektedir. Bilişim teknolojileri ancak kendisi ile mümkün olan bir çok yeni sektörün ortaya çıkmasına neden olmuştur (Djoen, 1997:34). Örneğin, internet ve benzeri iletişim ağları üzerinde elektronik ticaret yapabilmek ancak bilişim teknolojisinin mevcudiyetiyle mümkündür.

* **Bilgi ekonomisi, aracsız bir ekonomidir:** Üretici ve tüketici arasındaki araçlar dijital iletişim ağları sebebiyle ortadan kalkmaktadır. Aracı işletmeler, fonksiyonları ve kişilerden yeni değerler yaratamazlarsa ortadan kaybolacaklardır. Özel ve kamu sektöründe birçok kurum tüketicileriyle ağlar aracılığıyla doğrudan temas kurmaktadır ve araçlarını büyük ölçüde elimine etmektedirler. Mesela, oteller, havayolları gibi kurumlar rezervasyonlar için acentalarla iş yapmak yerine doğrudan müşterilerine ulaşmaktadırlar. Dolayısıyla, aracı kurumlar gelecekte yok olmak istemiyorlarsa yaratıcı yenilikler düşünmek zorundadırlar (Tapscott, 1999:5).

* **Bilgi ekonomisi, yenilik-yoğun bir ekonomidir:** Dünya çapında hızlı gelişen teknolojik ilerlemeler ve artan pazar bölünmesi sayesinde işletmeler yeni ürün

geliştirmekte, sürekliliği sağlayabilmekte ve bu sayede daha fazla pazar payı kazanabilmektedirler. Aynı zamanda en son taleplere, en son teknoloji ve yeniliklere cevap verebilmektedirler (Güzelcik, 1999:60).

* **Bilgi ekonomisi, bir hız ekonomisidir:** Sayısal veriler üzerine kurulmuş bir ekonomide, işletme başarısı ve iktisadi faaliyetler açısından hız anahtar bir değişkendir. Ürün hayat devresi hızla kısalmaktadır. 1990 yılında otomobillerin kavramdan üretime dönüşmesi 6 yıl almıştır (Tapscott, 1999:47). Eski ekonomide bir ürünün belirli bir gelir düzeyine ulaşması on yıllar alabilmekte iken, günümüzde tüketici elektroniği alanında tipik hayat çevrim süresi iki aydan daha kısadır. Bugünün işletmesi çevresel bilişim akımına anında tepki verebilen gerçek zamanlı bir işletmedir. Müşteri siparişleri elektronik yoldan alınmakta ve eş zamanlı olarak işlenmekte ve ilgili fatura ve belgeler elektronik yoldan geri yollanmakta ve veri tabanları sürekli güncellenmektedir.

* **Bilgi ekonomisi, küresel bir ekonomidir:** İki kutuplu dünyanın ayrışmasından sonra, iktisadi duvarların önemli ölçüde ortadan kalktığı, dinamik, yeni ve değişken küresel bir çevre ortaya çıkmıştır. Bu durum, yeni ekonominin yükselişiyle ilgilidir. Bilgi anahtar role sahip olduğuna göre, bireysel örgütler ister ulusal, ister bölgesel, isterse yerel alanda faaliyet gösterebilir sadece bir tek dünya ekonomisi bulunmaktadır. Bilgi ekonomisinde, işletmeler sürekli devam eden bir verimlilik artırma, çevresel talebe tepki verebilme, örgütsel değişimi gerçekleştirme mücadelesi içinde olmaktadır (Thurow, 1997:45; Tapscott, 1999:48). Öte yandan, küreselleşen pazarlarda artan rekabet ortamında işletmeler giderek artan ölçülerde know-how'un bulunduğu yerlerde ürün geliştirme, en ucuz yerlerden malzeme ve hammadde satın alma, dağıtım ve işgücü maliyetinin düşük olduğu yerlerde üretim yapma ve ürünleri uluslararası arenada satabilme çabasına girmektedirler. Yine, küresel işletmeler çok büyük yatırımlara ihtiyaç duydukları için dev boyutlarda olsalar da, aynı zamanda yerel piyasalara hızla cevap verebilecek ölçüde küçülmek zorundadırlar (Djoen, 1997:34; Dyson, 1997:24).

Bilgi ekonomisi, işletmelerin bilgi teknolojilerini araştırıp geliştirmelerini, üretmelerini ve kullanmalarını, kısacası bilgi odaklı bir öğrenen organizasyon modelini zorunlu kılmaktadır. Bilgi ekonomisinin başarılı işletmeleri, entelektüel sermayenin geliştirilmesi için harcanan çabanın getirisinin bilincinde olan ve gerek parasal yatırımlarla ve gerek yönetim politikaları ve süreçleri aracılığıyla bu varlıklarını

artırmaya kendisini adanmış firmalardır. Aynı şartlarda iş gücünün gerektirdiği bilgi donanımı, yaratıcılık, analitik düşünce, eğitime uyum sağlama, takım çalışmasına uyum, kaliteye ve çalışma düzenine özen gösterme, insiyatifi kullanabilme, iletişim becerileri gibi bireysel yetkinliklere sahip olmayı gerektirmektedir (Sulaoğlu, 2002:172).

Sonuç olarak, günümüz iş dünyasında kesin olan tek şey “hiçbir şeyin kesin olmadığıdır.” Belirsizliklerle dolu iş dünyasında rekabet avantajı kazanmanın temel anahtarı bilgidir. Bugün zirvede bulunan işletmelerin bilgiye yaklaşımları onların başarıları hakkında önemli ipuçları vermektedir. Örneğin, Honda, Canon gibi Uzakdoğu'nun dev işletmeleri yeni pazarlar oluşturma, yeni ürünler ve teknoloji geliştirme gibi alanlarda bilgiyi kullanmaktan öte, bilgi yaratma sayesinde lider konumlarını sürdürmektedirler. Bilgiyi yaratmak, varolan bilgiyi yorumlamaktan daha öte bir anlayıştır. Varolan bilgiyi yorumlamak teknik bir boyut iken, bilgiyi yaratmak için hayal gücü, sezgi ve içgüdüden yararlanmak gerekmektedir (Güzelcik, 1999:80). Bilgi yaratan işletmede bilgiyi keşfetme ve yenilik yapma görevi belli bir departmana değil, yaşayan bir organizma olarak görülen tüm işletmeye aittir. Yeni bilginin kaynağı ise bireydir. Bilgi yaratan işletmenin temel yaklaşımı, bireysel bilgiyi örgütün tümüne mal edebilecek bir sistem geliştirmektir.

1. 4. BİLGİ YÖNETİMİ SONUCU İŞLETMEDE OLUŞAN ROLLER

Bilgi yönetimi kapsamında yürütülmesi gerekli işlerin işletmelerde mevcut pozisyonlarda ki üst veya orta kademe yöneticiler tarafından yürütülmesi çok zordur. Bu amaçla organizasyon içinde özel olarak oluşturulmuş rol ve sorumluluklara ihtiyaç vardır. Tabii ki bilgi yönetimi süreci ile ilgili tüm sorumluluğun bu pozisyonlardaki yöneticilere verilmesi ve uygulamanın başarıya ulaşacağını düşünmek de yanlış olacaktır. İşletmede bilginin yönetilmesi ve ilgili tüm faaliyetlerin gerçekleştirilmesi, işletmedeki herkesin işinin bir parçası olmalıdır. Bu yeni pozisyonlara sadece bilgi yönetimi sürecini işletmenin geneline yaymak ve koordinasyonu sağlamak için ihtiyaç vardır. Bu çalışmaların başarıya ulaşmasında en önemli hususlardan biri de şüphesiz ki işletmede her çalışanın bir bilgi yöneticisi gibi faaliyet göstermesidir.

Davenport ve Prusak, bu konuda önemli çalışmalar yapmışlar ve işletmelerde bilgi yönetiminde kullanılması gereken bazı rol ve sorumlulukları şöyle açıklamışlardır (Davenport ve Prusak, 2001:158-173):

- * Bilgi Yönetimi İşçileri
- * Bilgi Projelerinin Yöneticileri
- * Bilgi Müdürleri (Üst düzey yöneticiler)

1. 4. 1. Bilgi Yönetimi İşçileri

Bilgi yönetimi işçileri, daha çok bilgi yönetimi sürecinin günlük işlemlerini kapsayan işleri yapmaktadırlar. Bu işlemlerin çoğu, web adresleri için HTML ve Perl yazılarının yazılması, bilgi tabanlarının biçimlendirilmesi, yeniden yapılandırılması, Lotus Notes türünden bilgiye yönelik bilgisayar programlarının yüklenmesi ve destek sağlanması gibi teknik işleri içermektedir. Fakat burada sadece teknoloji yeterli değildir. Teknoloji uzmanlarının bile bilginin içeriğini başkaları için nasıl çekici kılacaklarını ve bilgi sahibi olanları bunu zengin bir bilgi tabanına katmaları için nasıl ikna edeceklerini bilmeleri gereklidir. Bu nedenle bilgi yönetimi işçilerinin hem teknik bilgiye hem de gelişmiş sezgi gücüne sahip olmaları lazımdır (Davenport ve Prusak, 2001:158-159).

Bilginin yönetilmesi ile ilgili herhangi bir faaliyetin başarısı, işletmenin entelektüel sermayesinin de temel unsuru olan bilgi işçisine önemli ölçüde bağlıdır. Bu yüzden, bilgi çalışanının en iyi performansı gösterebilmesi için bazı kişisel özelliklere de sahip olması veya bu özellikleri geliştirmesi gerekir (Barutçugil, 2002:148-149):

- * **İnsiyatif almak:** Bilgi çalışanı girişkendir. Belirlenen işin ötesinde bir sorumluluk kabul eder. Ek faaliyetler için gönüllü olur ve sürekli olarak yeni fikirler geliştirir.
- * **Bağlantılar Kurmak:** Görevini yerine getirirken, gerekli bilgi ve uzmanlığa sahip çalışma arkadaşları ile hemen ve doğrudan bağlantıları kurar. Eğer kendi bilgi ve uzmanlığına ihtiyaç duyuluyorsa, bilgiyi paylaşır.
- * **Kendini Yönetmek:** İş programını, zamanını, performans düzeyini ve kariyer gelişimini kendisi düzenler.
- * **Takım Çalışması:** Takım içinde gerçekleştirilecek faaliyetler için ortak sorumluluk kabul eder. Çabaları koordine eder ve iş arkadaşlarıyla ortak amaçlara ulaşmak için çalışır.
- * **Liderlik:** Ortak amaçlar üzerinde görüş birliği sağlar, ortak anlayışı geliştirir. İzleyicilerine, hedeflenen amaçlara ulaşmak için ilham verir ve yönlendirir.
- * **İzleyicilik:** Amaçların gerçekleştirilmesi için lidere yardımcı olur. Kendi faaliyet alanlarında geniş kapsamlı olarak düşünür ve kararlar verir.

* **Bakış açısı:** İşini geniş kapsamlı olarak, genel bir perspektif içinde bütün olarak görür. Müşterilerin, yöneticilerin ve iş arkadaşlarının bakış açılarını anlar ve değerlendirir.

* **Fikirlerini ifade etmek, ikna etmek, tutarlılık:** Fikirlerini yazılı ve sözlü olarak, ikna edici bir şekilde ortaya koyar. Söyledikleriyle yaptıkları tutarlıdır. Güven verir.

* **Organizasyonel konulara duyarlılık:** Bireysel ya da grupla ilgili olarak, organizasyonda birbiri ile rekabet eden çıkarlar arasında işbirliğini arttıracak, çatışmaları çözecek ve işlerin yapılmasını sağlayacak şekilde uyum ve denge sağlar.

Bu özelliklerin yanında, Davenport ve Prusak'a göre; *"Hangi düzeyde olursa olsun iyi bir bilgi işçisinin "sert" becerilerle (biçimlendirilmiş bilgi, teknik ustalık, profesyonel deneyim gibi) "daha yumuşak" özelliklerini (bilginin kültürel, politik ve kişisel yönlerini iyice anlamış olmak) birleştirmeyi başarmış olması gerekir."* Bilgi kullanıcılarıyla yakın çalışan bilgi yönetimi işçileri için bu çok önemlidir. Özellikle bu görevleri kapsayan bilgi yönetimi ekiplerinin en azından bu yönelimleri bünyelerinde birleştirmeleri ve ekipteki her üyenin bu becerilerin gerekli olduğunu kabul edip uygulaması gereklidir (Davenport ve Prusak, 2001:159-160).

1. 4. 2. Bilgi Projelerinin Yöneticileri

Davenport ve Prusak'a göre işletmede bilgi yönetimi altyapısının orta düzeyinde bilgi projesi yöneticileri bulunmaktadır. Yazarlara göre bu yöneticiler; proje yönetimi, değişim yönetimi ve teknoloji yönetimi konusunda bilgi sahibi olmalıdırlar. Bu tip bir yöneticinin daha önce de, araştırma, yeniden yapılanma ya da davranış değişikliğine yönelik enformasyon sistemleri projelerini başarıyla yönetmiş olması tercih edilen bir durumdur. İdeal bir bilgi yöneticisi bilginin yaratılmasını, dağıtımını ya da kullanımını gerektirmiş bir iş geçmişine sahip olmalıdır Bilgi Projesi Yöneticisi yukarıda da bahsedildiği gibi tipik bir proje yöneticisi gibi çalışır ve şu fonksiyonları yerine getirir (Davenport ve Prusak, 2001:161-162).

*Proje hedeflerini geliştirmek

* Ekipler kurmak ve yönetmek

* Müşteri beklentilerini tespit etmek ve yönetmek

* Projedeki işlerin planlandığı gibi ve zamanında yapılıp yapılmadığını takip etmek

* Projede ortaya çıkan sorunları saptamak ve bunlara çözüm getirmek

Ancak bilgi projelerini yürütmek yalnızca proje yürütmekten ibaret değildir. Bu görev teknolojik, psikolojik ve yapılan işe ilişkin bilgilerin olağanüstü bir şekilde

kaynaştırılmış olmasını gerektirir. Bu gibi projeleri yürütenler web ile ulaşılan veri tabanları, kendi kendini yöneten ekipler, bilgi yapıları ve ücret sistemleri konusunda da aynı ölçüde bilgi ve deneyim sahibi olmalıdırlar. Belli bir bilgi girişiminde çalışan bilgi işçilerinin özellikleri ne olursa olsun bilgi projesinin yöneticisi onların dilini konuşabilmeli ve değer sistemlerini anlayabilmelidir.

Bilgi projesi yöneticisinin, projenin özelliklerine bağlı olarak başka çalışmalar da yapması gerekebilir. Örneğin proje, bilginin depolanıp saklanmasına yönelik ise; sorumlu yönetici bilgiyi depolamak için gerekli teknolojinin belirlenmesine, çalışanların bilgi deposuna katkılarının sağlanmasına ve bilginin elde tutulması için gerekli yapının oluşturulmasına da çalışacaktır. Daha önce de bahsedildiği gibi, bilgi yönetimi projeleri; bilginin depolanması, bilginin transferi (bilgi paylaşımının sağlanması), bilgi varlıklarının yönetimi veya altyapının geliştirilmesi amacıyla gerçekleştirilmektedir. Dolayısıyla Bilgi Projesi Yöneticileri de bu projelerde yer alan faaliyetleri de gerçekleştirmek durumundadırlar.

Burada son olarak belirtilmesi gereken diğer bir husus; bu tip yöneticilerin görevlerini yerine getirirken diğer çalışanları ve yaptıkları işleri küçümsememeli, alçakgönüllülük ile hareket etmelidirler. Aksi takdirde çalışanların bilgilerini saklamalarına, yürütülen projeye ilgi göstermemelerine yol açarak proje hedeflerinin gerçekleşmesi çok güçleşecektir.

1. 4. 3. Bilgi Müdürleri (Üst Düzey Yöneticileri)

Bilgi Müdürü, Şirket Bilgi Yöneticisi gibi isimlendirilen bu pozisyondaki üst düzey yöneticiler daha çok ABD’de büyük şirketlerde doğrudan genel müdüre bağlı olarak görev yapmaktadır. Bilgi müdürlüğünü organizasyonlarında kullanan işletmeler arasında Ernst&Young, IBM Consulting, Cooper&Lybrand, Booz, Allen&Hamilton ve EDS örnek olarak gösterilebilir. Ülkemizde ise bilgi yönetimi ile ilgili uygulamalar henüz başlangıç aşamasında olduğu için bu pozisyondaki bir yöneticiye rastlamak çok güçtür. Yapılan en büyük yanlışlıklardan birisi ise mevcut Bilgi İşlem Müdürlerinin bu görevi yaptığının zannedilmesidir.

Davenport’a göre şirket bilgi yöneticisi şu özelliklere sahip olmalıdır (Davenport ve Prusak, 2001:164-165):

- * Bilgiyi ve öğrenmeyi çok iyi bir şekilde savunmalıdır. Günümüzde birçok işletmenin strateji ve süreçlerinde bilginin sahip olduğu önemli rol göz önüne alındığında, örgüt kültürleri ve bireylerin bilgiye ilişkin davranışlarında uzun vadeli değişiklikler gerekmektedir. Bu değişiklikler de sürekli ve güçlü bir destek gerektirmektedir.
- * İşletmenin bilgi altyapısını hazırlamalı, bunların düzgün çalışmasını sağlamalı ve yönetmelidir.
- * İşletme dışındaki enformasyon ve bilgi kaynakları (üniversiteler, veri tabanı şirketleri, vb.) ile tüm ilişkileri yönetmeli ve bunlarla anlaşmalar yapmalıdır. İşletmelerde bilginin yönetilmesi için işletme dışı enformasyon ve bilgi kaynaklarının varlığı da gereklidir. İşletme dışından enformasyon ve bilginin elde edilmesi zaten çok maliyetli bir iştir. Bunun etkin bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir.
- * Bilginin yaratılması ve işletme genelinde kullanılması sürecine (yeni ürü geliştirme, Pazar araştırması, strateji geliştirme, vb.) önemli katkılarda bulunmalı, eğer gerekiyorsa bu ve benzeri süreçlerin gelişmesi amacıyla yapılan çalışmalara destek olmalıdır.
- * İşletmenin bilgi mimarilerinin tasarlanması ve uygulanmasında liderlik etmelidir. Bilgi yönetimi sürecinde yer alan, bilginin yaratılması, yayılması ya da kullanılması gibi bazı faaliyetlerin nasıl gerçekleştirileceği hakkında tecrübeye sahip olmalıdır.
- * İşletmedeki temel iş süreçlerini çok iyi bilmelidir.
- * Bilginin değerini (value) ölçmeli ve yönetmelidir.
- * İşletmedeki tüm bilgi yöneticilerini koordine etmeli ve yönetmelidir.
- * İşletmenin kaynaklarını; yönetilmeye en çok ihtiyaç duyan bilgi türü ve geliştirilmesi gereken bilgi süreçleri üzerinde yoğunlaştırarak bilgi stratejisinin geliştirilmesine yön verilmelidir.

Bilgi müdürlerinin birçok görev ve sorumluluğu vardır. Fakat bunlardan en önemlileri; işletmede bilgi kültürünün oluşturulmasını, bilgi yönetimi altyapısının oluşturulmasını ve bilginin yönetilmesi amacıyla gerçekleştirilen tüm faaliyetlerin ekonomik açıdan yarar getirmesini sağlamaktır. Özellikle ABD’de büyük işletmelerde görev yapan şirket bilgi müdürleri, çalıştıkları işletmelerin milyon dolarlar bazında tasarruf etmelerini ve gelirlerini arttırmalarını sağlamışlardır.

İşletmelerde bulunan her pozisyonda olduğu gibi bilgi müdürünün de kişisel özellikleri bu görevin başarılı bir biçimde yürütülmesi açısından çok önemlidir. Herhangi bir üst düzey yöneticide bulunması gereken genel özelliklerin ve becerilerin yanı sıra bir bilgi

müdürünün şu özelliklere sahip olması gerekir (Davenport ve Prusak, 2001:166-167):

- * Bilgi yönetimi sürecinde; bilginin yaratılması, yayılması ya da uygulanması gibi yönlerinde zengin bir deneyime sahip olması,
- * Bilgiye yönelik organizasyon yapılarını ve teknolojilerini bilmesi,
- * Sahip olunan profesyonel konumla doğrudan ilişkili, yüksek düzeyde “bilgi sahibi” olmak.
- * İşin başlıca operasyonel süreçlerini bilmek, hatta bu süreçlerde kişisel deneyim sahibi olmak.

Şirket bilgi müdürünün şüphesiz teknik, beşeri ve finansal becerilere sahip olması gerekmektedir. Bir diğer görüşe göre de şirket bilgi yöneticisi şu yetkinliklere sahip olmalıdır (Barutçugil, 2002:147-148):

- * **Kavramsal düşünme:** Bilginin yönetilmesi ile ilgili faaliyetleri parçalara ayırarak değil, bir bütün olarak görebilme, ele alma ve onların içindeki işletmenin stratejisini ve geniş bilgi içeriğini anlayabilme.
- * **Savunma:** Bilginin yönetilmesi ile ilgili faaliyetleri ortaya koyabilme, öne çıkarma, gündeme taşıma, onların gerekliliğini savunma; karşı görüşte onlarla tartışma.
- * **Proje ve personel yönetimi:** Bilginin yönetilmesi ile ilgili faaliyetleri bir arada bütün olarak görebilme ve aynı zamanda ayrıntılara dikkat edebilme yeteneği, çalışanları motive edebilme becerisi.
- * **İletişim:** Bilgi ile ilgili konuları açıklıkla aktarabilme, iyi dinleme becerisi, organizasyonel fırsat ve tehlikelere karşı duyarlı olabilme.

Bilgi müdürlüğü konusu kapsamında önemli bir nokta da bu pozisyonun organizasyon şemalarındaki yerinin neresi olması gerektiğidir. Davenport; şirket bilgi müdürü pozisyonunun organizasyon içinde üç farklı yerde görülebildiğini belirtmektedir. Buna göre bu pozisyon; tek başına üst kademe yönetimde ya da insan kaynakları veya enformasyon /bilgi sistemleri fonksiyonları ile bir arada yer alabilmektedir. Fakat yazar, işletmede bilgiye ve onun yönetimine verilen önemi göstermek için, şirket bilgi yönetimi pozisyonunun tek başına oluşturulmasının daha iyi olacağını belirtmektedir (Davenport ve Prusak, 2001:167). Bilgi müdürlüğü, işletmedeki diğer birimlere bağlı olmayıp, sadece kendi alanında yapması gereken işleri yürüten bir birim olarak yer almalıdır. Aksi halde bilgi yönetiminin başka fonksiyonlarla birleştirilme tehlikesi ortaya çıkacak, bu ise bilgi yönetiminin önemini azaltacak ve işletme içerisinde kolayca

göz ardı edilebilir hale getirecektir. Ancak bu, bilgi yönetiminin ve üst yöneticilerinin kendilerini işletme içerisindeki diğer fonksiyonlardan ve diğer birimlerden soyutlaması anlamına gelmemelidir. Bağımsız bir bilgi yönetimi yaklaşımı ile diğer bütün birimlerle de ilişkilerin yoğun bir biçimde sürdürülmesi yapılacak en doğru uygulama olacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

BİLGİ VE BİLGİ YÖNETİMİ KAVRAMLARI

2.1. BİLGİNİN TANIMI

Günlük hayatımızda sıkça kullanılmasına rağmen bilgiyi tanımlamak oldukça zordur. Günlük kullanımda çoğu zaman bilgi, inanç, değer yargısı, his, önsezi gibi kendisine benzeyen kavramlarla iç içe girmiştir. Bu bakımdan bilginin tanımı yapılırken, bu tanım bilginin ne olduğunu açıkladığı gibi onu benzer kavramlardan farklı kılan özellikleri de içermelidir (Zaim, 2005:66).

Beijerse bilgiyi, yönetilebilir veri ve enformasyonun birlikte oluşturduğu unsur (Beijerse, 2000:164) olarak tanımlarken; Turban ise bilgiyi; problem çözme veya karar verme amacıyla enformasyonun organize edilmesi ve anlaşılır hale getirilmesi için analiz edilmesi şeklinde tanımlamaktadır (Turban, 1992:34).

Bilgi ayrıca, kişisel anlamda düzenlenmiş enformasyon şeklinde de tanımlanabilmektedir. Bu açıdan bakıldığında bilginin, kişinin vereceği kararlara ve davranışlarına yol göstereceği söylenebilir. Bilgi, insanın geçmişte öğrendikleri ile deneyimlerinin bir toplamıdır. İnsanlar arasındaki iletişim ile oluşan enformasyon akışı, bilginin yaratılmasını sağlayacaktır. Deneyim, yargı, değerler, inançlar ve sezgi; bilgiyi oluşturan bileşenlerdir (Barutçugil, 2002:58–59).

Ancak bilginin tanımlanması için veri ve enformasyon kavramlarının iyi bilinmesi gerekir. Birbiriyle yakından irtibatlı olan bu üç kavram; veri, enformasyon ve bilgi çoğu kez birbirine karıştırılmaktadır. Söz konusu üç kavramın ne olduğunu anlamak, birbirinden farklarını ve birinden diğerine nasıl geçileceğini bilmek bilgi yönetimi uygulamaları açısından son derece önemlidir (Davenport ve Prusak, 2001:21–22).

2.1.1. Veri

Genel olarak veri ham gerçekler şeklinde ifade edilmektedir. İşletmeler açısından veri

ise, yapılan işlemlerin belli biçimde tutulmuş kayıtlardır. Günümüzde pek çok kuruluş işle ilgili verilerini bilgisayar sistemlerinde depolamaktadır (Davenport ve Prusak, 2001:22). Veri sadece olup bitenlerin bir bölümünü açıklar; içinde değerlendirme, yorum yoktur ve karar vermek açısından güvenilecek bir temel oluşturamaz. Karar almaya temel oluşturacak olgular arasında veri de yer alabilir ancak veri size ne yapmanız gerektiğini göstermez. Veri, kendisinin önemi ya da işe yarayıp yaramayacağı hakkında bir fikir vermez. Ancak veri, işletmeler için son derece önemlidir. Bunun temel nedeni ise, verinin enformasyon yaratmak açısından vazgeçilmez bir hammadde olmasıdır (Davenport ve Prusak, 2001:23).

2.1.2. Enformasyon

Genellikle belge şeklinde, görsel veya işitsel bir mesaj olarak izah edilmektedir. Her mesajda olduğu gibi burada da bir gönderici bir de alıcı vardır (Zaim, 2005:68). Enformasyonun amacı alıcının bir konudaki düşüncelerini değiştirmek, bakış açısında veya anlayışında bir fark meydana getirmek ve onu biçimlendirmektir. Bu yönüyle enformasyon fark yaratan veri olarak da ifade edilmektedir (Davenport ve Prusak, 2001:24). Enformasyon, düzenli ve kullanılabilir verilerdir. Yöneticilerin bugünkü ve gelecekteki kararları için gerçek bir değer taşıyan, anlamlı bir biçimde işlenmiş verilerdir (Türk, 2003:78).

Veriden farklı olarak enformasyonun bir anlamı vardır, yani Drucker'ın sözleriyle "ilişkilere ve amaca" sahiptir. Enformasyon, yalnızca alıcıyı biçimlendirme potansiyeline sahip değildir kendisinin de bir biçimi vardır ve amaca yönelik olarak organize edilmiştir. Veriler, çeşitli yollarla değer eklenerek enformasyona dönüşür. Verilere değer ekleme konusunda birkaç önemli yöntemi gözden geçirelim (Davenport ve Prusak, 2001:24–25):

- * Amaca Yönelme; verilerin hangi amaç için toplandığını biliriz.
- * Kategorize Etme; verilerin analize uygun birimlerinin ya da temel bileşenlerinin neler olduğunu biliriz.
- * Hesaplama; veriler matematiksel ya da istatistiksel olarak analiz edilmiş olabilir.
- * Düzeltme; veriler hatalardan arındırılmıştır.
- * Özetleme; veriler kısa ve öz görünecek şekilde özetlenmiş olabilir.

2.1.3. Bilgi

Genel olarak bilgi “insan zihninin fikirlere, kurallara, prosedürlere ve enformasyona şuurlu biçimde anlam kazandırmasıdır” şeklinde tanımlanmaktadır (Bhatt, 2002:32).

Bilgi veri ve enformasyondan farklıdır ancak, çoğu insan sezgisel olarak bilginin veriden ya da enformasyondan daha geniş, daha derin, daha zengin olduğunu bilmemektedir. Oysa veri ham gerçeklerdir ve düzenlendiğinde enformasyona dönüşmektedir ve anlamlı enformasyon ise bilgiyi oluşturmaktadır (Yahya ve Goh, 2002:458).

Bilgi, zaman içerisinde çalışma, araştırma, gözlem ya da deneyim ile edinilmiş bir anlayış, bilinç ve aşinalık olarak tanımlanabilir. Bilgi, kişisel deneyimler, yetenek ve yeterliliklere dayanan enformasyonun kişisel yorumudur (Celep ve Çetin, 2003:13). Bir başka yaklaşıma göre bilgi, birey kökenlidir ve bilgisayarlar onu yaratamazlar. Organizasyonların sürekli avantajları sadece insanların ne bildiği ve bilgi ile ne yaptığıdır. Bilgi işletmelerin sahip olduğu en önemli kaynaktır ve geleneksel varlıklar olan toprak, iş gücü sermaye gibi varlıklardan daha değerlidir. Tüm bunlara rağmen, işletmenin varlığının %75’ini temsil eder ama işletme bilançosunda yer almaz (Çivi, 2000:166). Bilgi herkes tarafından paylaşılan, insanların sahip olduğu ve anladığı olgudur (Özgen ve Türk, 1998:148).

Diğer yandan bilginin onu değerli kılan özellikleri kadar yönetilmesini zorlaştıran özellikleri de vardır. Bilginin tüm bu özelliklerini içeren en kapsamlı tanımlardan biri şu şekildedir: *“Bilgi belli bir düzen içindeki tecrübelerin, değerlerin, amaca yönelik enformasyonun ve uzmanlık görüşünün, yeni tecrübelerin ve enformasyonun bir araya getirilip değerlendirilmesi için bir çerçeve oluşturan esnek bir bileşimdir. Bilgi bilenlerin beyinlerinde ortaya çıkar ve orada uygulamaya geçirilir. Kuruluşlarda yalnızca belgelerde ya da dolaplarda değil rutin çalışmalarda, süreçlerde, uygulamalarda ve normlarda da kendisini gösterir”* (Davenport ve Prusak, 2001:27).

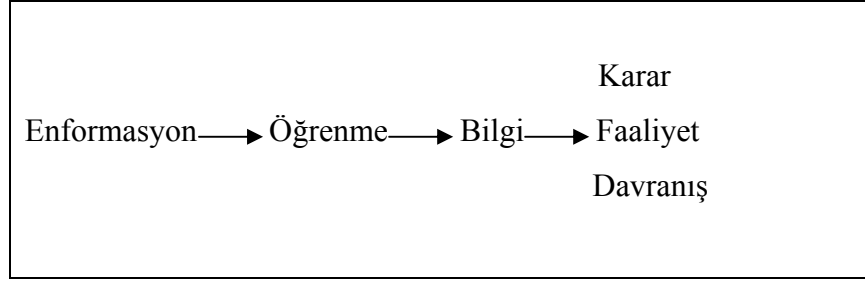
Bilgi insanların içindedir, insanın karmaşık ve önceden bilinemez doğasının bir parçasıdır. Bilgi, hem bir süreç ve hem de bir birikim olarak düşünülmelidir. Nasıl enformasyon veriden doğuyorsa bilgi de enformasyondan doğar. Eğer enformasyonun bilgiye dönüşmesi isteniyorsa bu işi insanların yapması gerekir. Bilgiyi değerli bulmamızın nedenlerinden bir tanesi onun harekete veri ya da enformasyondan daha

yatkın olmasıdır. Bilgi, yön verdiği kararlar ya da hareketler ile değerlendirilebilir ve öyle de olmalıdır. Örneğin; daha iyi bilgi ürün geliştirme ve üretim süreçlerinde ölçülebilir verimlilik artışları getirilebilir. Bilgiden strateji, rakiplerimiz, müşteriler, dağıtım kanalları, ürün ve hizmet çevirim süreleri konularında daha akıllıca kararlar vermek için yararlanabiliriz (Davenport ve Prusak, 2001:27).

Verinin enformasyon ya da bilgiye dönüştüğü noktaları tam olarak saptamak zor olabilir. Ancak değer zincirinin halkaları boyunca nasıl yukarıya doğru çıktığını görmek kolaydır. Bilgi, değer zinciri boyunca aşağıya inebilir, enformasyon ve veriye dönüşebilir. “Bilgisizleşme” dediğimiz durumun en sık görülen nedeni bilginin aşırı miktarda olmasıdır. Aeschylus’un “Akıllı insan çok şey bilen değil, işe yarar şeyleri bilendir” dediği gibi, işletmeler için çok bilgi değil gerekli ve işe yarar bilgi önemlidir. Bilgi zaman içinde kurslardan, kitaplardan, resmi ve/veya resmi niteliği olmayan çeşitli yollardan edindiğimiz birikimleri kapsayan deneyimlerle gelişir. Deneyim, geçmişte yaptıklarımız ve yaşadıklarımızla ilgilidir. Deneyimin başlıca yararlarından biri, bizlere yeni durumları ve olayları görmemizi ve anlamamızı sağlayacak tarihsel bir görüş kazandırmasıdır. Deneyimden doğan bilgi, daha önce görmüş olduğu modelleri tanır ve şimdi olanlar ile o zaman olmuş olanlar arasında bağlantı kurar (Davenport ve Prusak, 2001:29).

Enformasyon, birey okuduğu, anladığı, yorumladığı ve özel bir çalışmada veya işte enformasyonu kullandığı zaman bilgiye dönüşmektedir. Aynı enformasyona sahip iki kişiden biri söz konusu enformasyonu bir öğrenme süreci sonunda bilgiye çevirirken diğeri ise çeviremeyebilir ve böylece birisi açısından bilgi olan şey, diğeri açısından enformasyon olarak kalmış olur. Öte yandan üçüncü bir kişi ise söz konusu enformasyondan farklı bilgiler üretebilir (Lee ve Yang, 2000:783).

Bu nedenle bilgi ve enformasyon kavramlarının anlaşılabilmesi için öğrenme kavramının da bilinmesi gerekmektedir. Enformasyon; organizasyonun farklı kaynaklarından elde edilmekte ve organizasyon, bu enformasyonu kendi standartları, yapısı, içeriği ve kültürüne uygun bir yolla kavramsallaştırmaktadır. Bu kavramsallaştırma süreci öğrenme olarak tanımlanabilir. Enformasyon, öğrenme ve bilgi arasındaki ilişki Şekil 2.1’de gösterilmiştir (Türk, 2003:171).



Şekil 2. 1: Öğrenme, Bilgi ve Enformasyon İlişkisi
Kaynak: Rowley, 2000:139.

2.2. BİLGİNİN ÇEŞİTLERİ

Bilgi kavramı, bilgi yönetimi literatürlerinde farklı biçimlerde kategorize edilmiştir. Bu sahada yapılan teorik ve uygulamaya yönelik çalışmaların sayısı arttıkça, bilginin elde edilmesi, üretilmesi, saklanması, paylaşılması, kullanılması gibi farklı süreçlerde bilgi, değişik boyutları ile ele alınmakta ve tanımlanmaktadır. Bu durum bilgi yönetimi açısından son derece önemlidir. Zira bilginin türüne göre, uygulanacak yöntemler, politikalar ve stratejiler değişmektedir. Bilgi yönetimi literatürlerinde en yaygın olarak kullanılan bilgi türlerinin sınıflandırılması örtülü-açık bilgi ayrımı ile bireysel-sosyal bilgi ayrımıdır (Zaim, 2005:74).

2.2.1. Açık Bilgi-Örtülü (Zımnı) Bilgi

Bilgi insanın bildiği şeydir. Ancak insan ifade edebildiğinden, kelimelere, formüllere veya rakamlara dökülebildiğinden daha fazlasını bilir. Buradan hareketle kelimelere dökülebilen, formüllerle, şekillerle, veya rakamlarla ifade edilebilen, nesnel belirli bir kişiye özgü olamayan ve sahibinden bağımsız bilgiye “açık bilgi” denilmiştir (Chua, 2002:70-75). Yine açık bilgilere örnek, veri tabanları ve kullanım kılavuzlarıdır (Yahya ve Goh, 2002:458). Açık bilgi, kapalı bilgiye göre daha kolay söylenebilen, iletilen ve bireyler/organizasyonlar arasında kolayca aktarılabilen bilgilerdir. Açık bilgiler, formüller, ders kitapları veya teknik belgelerde yer almaktadır. Açık bilgi, el kitapçığı veya standart faaliyetlerden kolayca elde edilebilir ve öğretilen dersler veya kişisel okunan kitaplar ile paylaşılabilen ve işletmenin felsefesi ve stratejisindeki gibi iş yöntemleri biçimini almaktadır (Lee ve Yang, 2000:784).

Kişilerin zihinlerinde olan, bildikleri ancak çoğu zaman ifade edemedikleri bilgiye ise “zımnî bilgi” veya “örtülü bilgi” adı verilmektedir (Dixon, 2000:26). Kapalı bilgiler insan hafızasında, davranışlarında ve algılamalarında yerleşmiştir. Kişiseldir, kavramsal ve yapısal olarak duyarlıdır. Kapalı bilgilere örnek, sezgiler, anlayışlar, inançlar ve değerlerdir (Yahya ve Goh, 2002:458). Kapalı bilgi tamamen açıklanamayan ve sadece uzun bir çıraklık sürecinden sonra bir kişiden diğerine geçen bilgidir. Kapalı bilgi kolayca paylaşılamayan ve hepimizde var olan yetenekler ve know-how’dur (Lee ve Yang, 2000:784). Örtülü bilgi aynı zamanda kişinin inançları, değerleri, hisleri, kabiliyetleri, tecrübeleri ve alışkanlıklarıyla da bağlantılıdır. Netice olarak örtülü bilgi, kişinin içinde bulunduğu somut çevreyle, bir zanaat veya meslekle, belli bir teknolojiyle, veya ürün piyasasıyla, bir çalışma grubunun veya ekibinin faaliyetleri ile derinden alakalıdır (Nonaka, 1998:27-28).

Örneğin yemeği, tarifine ve ölçülerine bakarak pişirmek açık bilgi, bir uzman aşçının aynı tarifi göz kararıyla ve mükemmel pişirmesi ise örtülü bilgidir. Aynı şekilde bir uzman doktorun hastasının yüz ifadesine bakarak hastalığın seyri hakkında bir fikir edinmesi veya bir satıcının pazarlığı nerede bitireceğini bilmesi örtülü bilgiye örnek olarak verilebilir (Dixon, 2000:26–27).

Diğer yandan örtülü bilgide kendi içinde iki bileşene ayrılmaktadır. Bunlardan ilki “teknik bileşen” olarak ifade edilir ve tecrübe, birikim, zanaat, ustalık bilgisi (know-how) gibi unsurları ihtiva eder. İkincisi ise “zihni bileşendir”. Zihni bileşen duygu inanç, değer yargısı, fikir, ideal gibi kişinin maneviyatı, iç dünyası ve düşünce yapısıyla alakalı unsurları ihtiva etmektedir (Nonaka, 1998:27–28).

Örtülü ve açık bilgi birbirinden kesin hatlarla ayrılan iki farklı bilgi türü olarak görülmemelidir. Bu iki bilgi türü birbirinden ayrı iki parça olarak değil bir bütünün iki yüzü olarak değerlendirilmelidir (Kreiner, 2002:115).

Bilgi yönetimi literatürlerinde örtülü bilgi daha ziyade ölçülemeyen bilgi, özellikle de sosyal ilişkiler ve bir organizasyonun veya grubun iş yapış tarzıyla ilgili olarak kullanılmaktadır. Bir grubun veya organizasyonun sosyal ilişkilerini, kurum kültürünü ve iş yapış tarzını ifade eden bilgiye kısaca sosyal bilgi denilmektedir. Buna göre sosyal bilgi, örtülü bilginin bir alt başlığı olup iki kısımdan meydana gelir. Bunlardan ilki

bireylerin ait oldukları grup veya organizasyonla ilgili bilgileridir (grup veya organizasyon kimliği, aidiyet duygusu vb.). İkinci kısım sosyal bilgide bireylerin tek tek bildikleri değil sosyal grubun bir bütün olarak bildikleri ele alınmaktadır ki bu yönüyle söz konusu kavram örgütsel bilgi kavramına yaklaşmaktadır. Örtülü bilginin zikredilen tüm bu özellikleri dikkate alındığında bilgi yönetimi açısından çok önemli ancak bir o kadar da problemleri bir sahayı teşkil ettiği görülmektedir (Linde, 2001:160-161).

Organizasyonlar faaliyetlerini daha etkin bir biçimde gerçekleştirmek için iki çeşit bilgiyi birleştirme ihtiyacı duymaktadırlar. Nonaka ve Takeuchi'ye göre bilgi dönüşümünün bilginin açık ve kapalı bilgi arasındaki sosyal etkileşimle yaratıldığıdır. Bilgi dönüşümü oluşumu aşağıda sıralanmaktadır (Türk, 2003:99-100):

***Kapalı bilgiden kapalı bilgiye dönüşüm:** Bu süreç “sosyalleşme” olarak ifade edilmektedir. Deneyim, gözlem, taklit ve uygulamalarla bilgilerin paylaşılması sürecidir. Bu paylaşım genel olarak fabrika içinde, seminerlerde, çıraklıkta ve konferanslarda oluşmaktadır. Zihni modeller ve teknik yeteneklerin paylaşılmasında olduğu gibi, kapalı bilgi yaratan deneyimlerin paylaşılması sürecidir.

***Kapalı bilgiden açık bilgiye dönüşüm:** Bu süreç “dışsallaştırma” olarak ifade edilmektedir. Metafor, kavramlar, hipotezler veya model şeklini alan kapalı bilginin açık bilgiye dönüşme sürecidir. Dışsallaştırma, kapalı bilgiyi açık olarak söyleme ve onu açık hale dönüştürme ile ilgilidir. Örneğin, fabrika içini gözlemledikten sonra rapor yazmada olduğu gibi kapalı bilgi açık bilgiye dönüşecektir.

***Açık bilgiden açık bilgiye dönüşüm:** Bu süreç “birleştirme” olarak ifade edilmektedir. Söz konusu süreçte farklı açık bilgi yapılarının birleştirilmesi yer almaktadır. Örneğin, açık bilgilerin kopyalanarak dağıtılması sürecidir.

***Açık bilgiden kapalı bilgiye dönüşüm:** Bu süreç “içselleştirme” olarak ifade edilmektedir. Söz konusu süreç açık bilginin kapalı bilgiye dönüştürülmesi ile ilgilienmektedir ve “yaparak öğrenme” ile çok yakından ilgilidir. Açık kaynaklardan yararlanarak, bilginin deneyime dönüşmesidir. Örneğin, elde edilen ve okunan fabrika raporları ile önceki bilgilerin birleştirilmesidir.

2.2.2. Örgütsel/Kolektif Bilgi-Bireysel Bilgi

Bireysel bilgi, veri ve enformasyon ile birlikte bireyin geçmiş bilgileri ve tecrübelerinin işlenmesi ile elde edilmektedir (Türk, 2003:84). Örgütsel bilgi, kısaca bir örgütün sahip olduğu ve örgüte mal olmuş bilgi anlamına gelmektedir. Bireysel bilgi ise yalnızca belirli bir kişiye ait (örtülü veya açık) bilgidir. Örgütsel bilgi, bireysel bilgiye göre çok daha güvenilir ve şirket açısından stratejik önemi daha fazladır. Bu bakımdan bireysel bilginin örgütsel bilgiye dönüştürülmesi bilgi yönetiminin temel amaçlarından biridir (Chua, 2002:70-75).

Örgütsel bilgi, bir örgütteki bireylerin sahip oldukları bilginin toplamının ötesinde bir anlam taşımaktadır. Burada organizasyon açısından önemli olan husus şirketin sahip olduğu entelektüel sermayeden sistematik biçimde kolektif bir değer üretebilme kabiliyetidir. Söz konusu kolektif değerün üretilmesi ve geliştirilmesi günümüz organizasyonlarının başarısı açısından hayati önem arz etmektedir (Zaim, 2005:77).

Son olarak örgütsel bilgi çeşitli biçimlerde; örtülü, açık, tasnifli, tasnifsiz, know-how, know-what.vs., bulunabilmektedir. Bunlar içinde bir organizasyona rekabet avantajı kazandıran, kopyalanması zor olan örgütsel bilgi, “ortak bilgi” (common knowledge) olarak adlandırılmaktadır. Ortak bilgi kısaca bir işletmenin yalnızca kendisine ait olan bilgidir (know-how). Her işletmenin şu veya bu şekilde kendine ait bir iş yapış tarzı bulunmaktadır. Şayet işletmenin etkili ve kalıcı bir ortak bilgisi varsa çalışanlar değişse bile, iş yapış biçimi değişmeyecek ve bu uygulamaya yönelik bilgi kuşaktan kuşağa aktarılacaktır. Bu anlamda ortak bilgi bir organizasyonda, işgörenlerin yeteneklerini kullanarak kendilerine özgü ve yenilikçi biçimde ortaya koydukları iş yapış tarzının, iç dinamikler sayesinde organizasyona mal edilmesidir (Dixon, 2000:11-13).

2.3. BİLGİ YÖNETİMİ

Bilgi yönetimi kavramı, son yıllarda özellikle yönetim sahasında üzerinde en çok konuşulan ve tartışılan konuların başında gelmektedir. Çok sayıda işletme bilgi yönetiminin zorunluluğunu fark etmişler ve bilgi işleme yeterliliklerini artıracak projeler ve diğer aktiviteleri yürütme çabasıdadırlar. Pek çok uzmanın ortak ilgi alanına giren bilgi yönetimi konusunda pek çok çalışma mevcuttur.

2.3.1. Bilgi Yönetiminin Tanımı

Bilgi yönetimi, çeşitli kaynaklarda değişik uzmanlar tarafından ufak ayrıntılar dışında benzer biçimde tanımlanmıştır. Konuyla ilgili uzmanların birçoğu, bilgi yönetiminin; bilginin üretilmesi, elde edilmesi, paylaşılması, kullanılması ve yönetilmesiyle ilgili faaliyetleri kapsadığı konusunda hemfikirdir (Özgener, 2002:485). Bilgi yönetimi, organizasyonel amaçların daha iyi bir şekilde elde edilebilmesi için bireylere, takımlara ve bütün organizasyona bilginin kolektif ve sistematik olarak yaratılması, paylaşılması ve uygulanması için olanak sağlayan yeni bir disiplindir (Barutçugil, 2002:50). Bir diğer tanımda da bilgi yönetimi; “organizasyon süreçlerinin, enformasyon teknolojilerinin veri ve enformasyon üretme kapasiteleri ile çalışanların yaratıcılık ve yenilikçilik kapasitelerinin sinerjik olarak kullanılmasına imkân sağlayacak biçimde yönetilmesidir” şeklinde ifade edilmektedir. Bu yaklaşımda bilgi yönetiminin iki ana unsuru olarak teknoloji ve insan gösterilmekte ve bu iki unsur arasında bir sinerji meydana getirmenin, organizasyonun hayatta kalabilmesi açısından stratejik öneme sahip olduğuna dikkat çekilmektedir (Malhotra, 1998; akt: Zaim, 2005:80–81).

Bir başka yaklaşımda ise bilgi yönetimi; “organizasyondaki tüm bilgi türlerinin, değer üretmeye ve rekabet avantajı sağlamaya yönelik olarak, etkili biçimde kullanılması ve yönetilmesi ile ilgili faaliyetlerin tamamıdır” (Gloet ve Berrell, 2003:78; akt: Zaim, 2005:81).

Yukarıda ifade edilen tüm tanımlar göz önüne alınarak bilgi yönetimi, süreçleri itibariyle şu şekilde tanımlanabilir: “Bilgi yönetimi, bir organizasyonda, bilginin üretilmesi ve geliştirilmesi, tasnif edilmesi ve saklanması, transfer edilmesi ve paylaşılması, kullanılması ve hayata geçirilmesi ile ilgili tüm faaliyetlerin ve süreçlerin, belirli bir amaca yönelik olarak, sistemli ve şuurlu biçimde yönetilmesidir (Zaim, 2005:81-82).

2.3.2. Bilgi Yönetiminin İlkeleri

İşletmelerde bilgi yönetimi ile ilgili olarak geliştirilen ilkeler aşağıda sıralanmıştır.

*** Bilgi Yönetiminin Masraflı Olması**

Bilgi, işletmenin en önemli varlığıdır ama bilginin etkili yönetimi ise başka diğer varlıklara yatırım yapmayı gerektirir. Para ve emek yatırımı gerektiren belirli bilgi yönetimi faaliyetleri bulunmaktadır. Bu faaliyetler şunlardır:

- * Bilgiyi yakalama (elde etme), doküman yaratma ve bunları bilgisayar sistemlerine taşımak.
- * Bilgiyi düzenleme, sıralama, ayıklama ile ona değer katmak.
- * Bilgiyi hazırlama yaklaşımlarını geliştirmek ve mevcut bilgiye eklenen yeni bilgilerin sınıflandırılması.
- * Enformasyon teknolojisi altyapılarının geliştirilmesi ve bilginin yayılması uygulamalarını geliştirmek.
- * Bilginin yaratılması, paylaşılması ve kullanılmasında çalışanların eğitilmesi.

İşletmeler bilgi yönetiminin maliyeti ile ilgili olarak bazı ölçümlendirilmiş tahminler yapmaktadırlar. Ancak, hatalı bilgiye dayalı olarak yanlış kararların verilmesi, müşterilerin sorularına hızlı bir şekilde cevap verilememesi gibi durumların organizasyona maliyeti önemli bir sorundur.

*** Karma Çözümler Gerektirmesi**

Günümüzde işletmelerin etkili bir bilgi yönetimi için insan emeğine çok ihtiyaçları vardır. İnsan masraflı bir kaynaktır. Fakat gerçek şu ki; bilgiyi anlamak, geniş bir biçimde yorumlamak, diğer tip enformasyonlarla birleştirmek ve bilginin farklı türleri incelenmek istendiğinde insanlar, önemli bir araçtır.

Bilgisayar ve haberleşme sistemleri de bu tür çalışmalarda yaygın olarak kullanılmaktadır. Çok iyi yapılandırılmış bilginin ulaşımı, dönüşümü ve işletme içinde dağıtılmasında bilgisayarlar insanlardan daha yeteneklidir. İnsanlar ve teknolojinin bir arada en uygun şekilde kullanılması etkin bilgi yönetimi için gereklidir.

*** Bilgi Yönetimi Politikası**

Bilgi, güç demektir. Bu nedenle bilgi yönetimi politikayı da içermektedir. Eğer bilgi güçle, parayla ve başarı ile birleştiriliyorsa, işletme içinde lobi oluşturmanın, entrika çevirmenin ve arka oda alışverişleri faaliyetlerinin sebebi de anlaşılacaktır. Bazı yöneticiler uygulanan politikayı eleştirirken bilginin değerini bilenler ise, bilginin yönetilmesi ile ilgili mevcut politikaları geliştirmek veya değiştirmek isteyecektir. Bilginin değeri ve kullanılması hakkında kulis faaliyetleri yürütülecektir.

*** Bilgi Yöneticileri Gerektirmesi**

İşletmelerde bilgi yönetimi ile ilgili olarak üst düzey bir yöneticinin görevlendirilmesi gerekir. Bir işletme bilgiyi üretmek, paylaşmak ve kullanmak istiyorsa, bu işin sorumluluğu “şirket bilgi yöneticisi veya koordinatörü” gibi bir pozisyondaki üst düzey bir yöneticiye verilmelidir.

*** Bilgi Yönetiminin Yararlandığı Noktalar**

Organizasyonel bilgi haritalarından ve bilgi ortamlarından yararlanır. İşletme içinde hangi noktalarda hangi bilginin bulunduğu, bilginin nereden nereye ve nasıl aktığını ve kullanılan bilgi yönetimi araçlarının neler olduğu konusunda yardımcı olmak üzere bilgi haritaları hazırlanmalıdır. Standart bir şekli olmayan bu haritaların, bilgisayar ortamında olması ve tüm çalışanların belli bir düzeyde yararlanmaları gerekir.

*** Bilginin Kullanılması ve Paylaşılması**

Bilgi bir işletmenin en değerli kaynağıdır. Bireyler sahip oldukları bilgiyi paylaşmamak ve başkalarından gelen bilgiye de şüpheyle bakmak eğilimindedirler. Kişisel kaygılar, inanışlar, şüpheler çoğu zaman bilginin kullanımını ve paylaşımını engeller. Bu nedenle paylaşma ve kullanım, performans değerlendirme, ödüllendirme gibi yerleşik teknikler üzerine motive edilmek zorundadır.

*** Bilgi Yönetimi Çalışma Sürecini Geliştirmektir**

Bilgi yönetimi sürecini geliştirmek bir işletme için çok önemlidir. Fakat bilgi birkaç özel çalışma sürecinde üretilir, paylaşılır ve kullanılır. Bu özel süreçler firma ve endüstri tarafında değişiklik göstermektedir. Fakat Pazar araştırması, ürün tasarımı ve geliştirme, teklif ve sipariş hazırlama ve fiyatlandırma gibi süreçleri içermektedir. İşletmelerde bilginin yönetilmesi ve bilginin işletme içinde geliştirilmesi, belirlenmesi, toplanması, paylaşılması ve kullanılması ile ilgili olarak temel iş süreçleri yeniden tasarlanmalıdır.

*** Bilgiye Ulaşım sadece Bir Başlangıçtır**

İşletmelerde bilgiye ulaşmak çok önemli ve zordur. Başarılı bilgi yönetimi ilgiye ve ilgi çekmeye ihtiyaç duyar. İlgi enformasyonun geçerli olacağı süreyi belirler. Pasif alıcı durumundaki bilgi kullanıcılarının da bilgi ile daha aktif olarak ilgilenmeleri (özetleme, raporlama) sağlanmalıdır. Örtülü bilginin elde edilmesi güç olduğundan; bireylerin bilgiyi kullanarak, bilgi sağlayıcıları ile yakın etkileşimde olmaları gerekir.

*** Bilgi Yönetimi Bitmeyen Bir Süreçtir**

Bilgi Yöneticileri, organizasyonlarının bilgisini kontrol altına alınca işlerinin tamamlandığını zannedebilirler. Oysa bilgi yönetimi süreçleri hiçbir zaman bitmez. İşletmelerde insan kaynaklarının yönetimi veya finansal yönetim gibi sürekli devam eden bir süreçtir. Bilgi yönetiminin hiçbir zaman son bulmayacağına bir nedeni de şudur; ihtiyaç duyulan bilgi türlerinin sürekli olarak değişiyor olmasıdır. Yeni teknolojiler, yönetim yaklaşımları ve müşteri bağlantıları sürekli olarak ortaya çıkmaktadır. İşletmeler stratejilerini, organizasyonel yapılarını, ürün ve servislerini değiştirmektedirler. Çevresindeki değişimlere ayak uyduramayan işletmelerin yaşamlarını uzun süre devam ettirmeleri mümkün olmamaktadır.

*** Bilgi Yönetimi Bilgi Sözleşmelerini Gerektirir**

Çoğu organizasyonda, çalışanların bilgilerinin sahibinin ya da kullanma hakkına sahip olanın kim olduğu konusu belirsizdir. Çalışanların zihnindeki tüm bilginin işletmenin malı olup olmadığı, işletmenin sahip olduğu bilgileri kiralayıp kiralamayacağı gibi konular hala tartışılmaktadır. Çalışanlar çabucak yeni işler ve organizasyonlara kayabilmektedir. Bu nedenle işletmeler, çalışanların sahibi oldukları bilgiye dayalı olarak yapılan başarılı işleri, doküman haline getirmeye başlamışlardır. Eğer bilgi, organizasyonda gerçekten değerli bir kaynak olsaydı, bilgi yönetiminin de yasal boyutlarıyla daha fazla ilgilenmek gerekecektir. Entelektüel mülkiyet yasası, şu anda yurtdışında hukuk alanında en hızlı gelişen konulardan birisidir.

2. 3. 3. Bilgi Yönetiminin Enformasyon Yönetiminden Farkı

Genellikle bilgi yönetimi kavramı ile enformasyon yönetimi kavramı karıştırılmaktadır. Bu iki kavramın karıştırılmasının nedeni enformasyon ve bilgi kavramlarının birbirine benzer olması ve enformasyon yönetimi ve bilgi yönetiminde kullanılan tekniklerin, yöntemlerin ve yaklaşımların birbirine benzemesidir.

Bilgi yönetimi ile enformasyon yönetimi arasındaki en önemli farklardan birisi bilgi yönetiminin insana odaklanmasıdır. Buna karşılık enformasyon yönetiminin enformasyona odaklanarak hangi enformasyonun elde edileceği, nasıl tasnif edileceği, toplanan enformasyonun nasıl organize edileceği ve işleneceği gibi konuları içermektedir. Bilgi yönetiminde enformasyon insanların kullanımına sunulduktan sonra, onlar tarafından nasıl algılandığı ve ne şekilde değerlendirildiği önemlidir.

Bilgi yönetimini enformasyon yönetiminden ayıran bir diğer nokta bilginin sosyal bir kavram olmasıdır. Bilgi, bilgisayarların belleklerinde değil insanların zihinlerinde saklıdır ve insanlar arası ilişkilerle geliştirilir. Bundan dolayı bilgi yönetimi söz konusu ilişkilerin incelenmesi ve organize edilmesi ile yakından ilgilidir (Zaim, 2005:90).

2. 3. 4. Bilgi Yönetiminin Amacı

Örgütler için bilgi yönetimi, çeşitli amaçları yerine getirebilmek için vardır. Bu amaçları şu şekilde sıralayabiliriz (Sağsan, www.bilgiyonetimi.org):

- * Örgüt içerisinde yeni bilginin üretilmesi,
- * Dış kaynaklardaki değerli bilginin örgüte kazandırılması,
- * Örgütsel kararlarda ulaşılabilir bilginin kullanılması
- * Bilginin dokümanlar, veri tabanları ve yazılımlar aracılığı ile (yani mevcut örgütsel bilgi varlıkları ile) sunulması,
- * Toplumsal kültür ve özendiricileri ile bilginin büyümesini kolaylaştırması (daha makro düzeyde),
- * Örgütün birimleri içerisinde oluşan bilginin veya başka örgütlerdeki benzer birimlerin, birimler arası transferinin gerçekleştirilmesi,
- * Örgütsel bilginin kıymetlendirilerek entelektüel sermayeye çevrilmesi ve bilgi yönetimi sayesinde ölçülmesi.

Bilgi yönetimi örgütlerde yukarıda saydığımız amaçları yerine getirebilmek için çeşitli disiplinleri bünyesine katmış ve disiplinler arası bir bilim dalı olarak bilimsel literatürde yerini almıştır.

2. 3. 5. Bilgi Yönetiminin Önemi

Bilgi yönetiminin önemini Nonaka şu şekilde ifade etmektedir: “ Kesin olan tek şeyin belirsizlik olduğu bir ekonomide sürekli rekabet üstünlüğünün tek güvenilir kaynağı bilgidir. Piyasalar değiştiğinde, teknolojiler çoğaldığında, rakipler fazlaştığında ve ürünler neredeyse bir gecede eskidiğinde başarılı firmalar, istikrarlı biçimde yeni bilgi üretebilen, bu bilgiyi organizasyonun her yerine geniş ölçüde yayabilen ve yeni teknolojilerde ve ürünlerde hızla kullanabilen firmalardır (Nonaka, 1999:29-50).

İşletmeler için bilgi yönetimini önemli hale getiren ve bilgi yönetimini içine çekmek için bir araya gelen üç temel güç vardır. Bunlar (Türk, 2003:119):

- * Organizasyonel etkinlik temelinde bilginin artan üstünlüğü,
- * Finansal modellerin bilginin dinamiklerini göstermedeki eksiklikleri,
- * Organizasyonun gerçek başarısına ulaşmada tek başına bilgi teknolojisindeki eksikliklerdir.

Bilginin işletmelerin üzerine odaklanmaları gereken bir unsur olduğu konusunda uzlaşan birçok görüş bulunmaktadır. Örneğin; önceden zenginlik kaynağı olarak görülen toprak, emek ve sermaye gibi unsurların yerini bugün teknoloji, yenilik, bilim, know-how, yaratıcılık gibi unsurlar yani bilgi almıştır. Bilgi kesinlikle en iyi kaynak ve devamlı bir rekabet avantajıdır (Çivi, 2000:171).

Bilgi yönetimi organizasyonlar için gereklidir. Çünkü geçmişte çok iyi çalışan şey gelecekte çalışmayabilir. İşletmeler, dinamik olarak değişen ortamda ihtiyaçlara cevap vermeye devam edebilmek ve organizasyonel etkinliğin devamlılığı için, işletme teorilerini sürekli olarak değerlemek ve gözden geçirmek zorundadırlar. Bilgi yönetimi sürekli olarak öğrenmeyi ve öğrenme sürecini kolaylaştırmakta ve böylece işletme içerisindeki radikal değişim ihtiyacını en alt seviyeye indirebilmektedir (Çivi, 2000:171).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİLGİ YÖNETİMİNİN ALTYAPISINI OLUŞTURAN FAKTÖRLER

Etkin bir bilgi yönetimi için, iyi bir bilgi yönetimi alt yapısına ihtiyaç vardır. Bilgi yönetiminin alt yapısı dört faktörden meydana gelmektedir. Bunlar bilgi yönetimi teknolojileri, bilgi dostu bir kurum kültürü, bilgi yönetimine uygun bir organizasyon yapısı ve entelektüel sermayedir.

3.1. BİLGİ YÖNETİMİ TEKNOLOJİLERİ

Bilgi yönetimi teknolojileri denildiğinde öncelikle biçimsel bilgiyi, insanlara sunma amacıyla yakalayan, depolayan ve dağıtımını yapan teknolojiler akla gelmektedir. Söz konusu teknolojilerin amacı insanların beyinlerinde ve kâğıt üzerinde duran bilgiyi alıp bu bilgiden kuruluş genelinde herkesin yararlanmasına imkân sağlamaktır (Davenport ve Prusak, 2001:182).

İşletmelerde bilgi yönetimi teknolojinin çok ötesindedir ama “bilgi teknolojisi” kesinlikle bilgi yönetiminin bir parçasıdır(Davenport ve Prusak, 2001:175). Yani teknoloji, bir araç olmaktan öteye geçmemektedir. Lotus Notes, internet, uzman sistemler, yapay zekâ gibi yeni teknolojiler, bilgi yönetiminde bir katalizör görevi görmektedir. Burada önemli olan işletmelerde bilginin yönetilmesi sürecinde “insan, teknoloji ve yapılan işin birbirleri ile uyumlu bir hale getirilmeleridir.

3. 1. 1. Enformasyon Teknolojisinin Bilgi Yönetimi Açısından Önemi

İşletmelerde bilginin yönetilmesi ile ilgili faaliyetlerden biri olan “bilgi paylaşımının” kolaylaştırılmasında, işletmedeki enformasyon teknolojisi altyapısı, çok önemli bir yere sahiptir. Enformasyon teknolojisinin bu amaçla kullanılabilmesi için işletmedeki “bilgi ve uzmanlığın” anlaşılır ve ulaşılabilir olması gerekmektedir. Bununla birlikte enformasyon teknolojisinde yaşanan hızlı gelişmeler, bilgi yönetimine yeni bir vizyon ve yeni hedefler kazandırmaktadır.

Öte yandan enformasyon teknolojilerinin bilgi işine özellikle uygun olmalarını sağlayan en önemli unsur söz konusu teknolojilerin veri ve enformasyona insanın kattığı değeri (biçimlendirme, tecrübe katma ve yorum) yakalama ve yönetme becerileridir. Dolayısıyla bilgi yönetimi teknolojileri ile diğer amaçlarla geliştirilen enformasyon teknolojilerinin farkı, bilgi yönetimi teknolojilerinde kullanıcının daha fazla desteğinin ve yönlendirilmesinin gerekmesi ve bu teknolojilerde insanın rolünün daha fazla olmasıdır (Davenport ve Prusak, 2004:182).

3. 1. 2. Bilgi Yönetimi Süreçleri İtibariyle Kullanılan Teknolojiler

Bilgi Yönetiminin alt yapısını oluşturan teknolojileri bilgi yönetimi süreçlerine göre dört başlık altında inceleyebiliriz. Bunlar; bilginin üretilmesi ve geliştirilmesiyle ilgili teknolojiler, bilginin tasnif edilmesi ve saklanması ile ilgili teknolojiler, bilginin transfer edilmesi ve paylaşılması ile ilgili teknolojiler ve son olarak bilginin kullanılması ile ilgili teknolojilerdir.

3. 1. 2. 1. Bilginin Üretilmesine ve Geliştirilmesine Yönelik Sistemler

Genel olarak bilginin üretilmesine yönelik sistemlere “Bilgi İşi Sistemleri” (Knowledge Work Systems) denilmektedir. Bu sistemler bilgi işçilerinin yeni bilgi üretmelerine veya mevcut bilgileri entegre ederek yeni sonuçlara ulaşmalarına yardımcı olan enformasyon sistemleridir. Bilgi işi sistemlerinin çeşitli türleri bulunmaktadır. Bilgisayar-destekli tasarım, sanal gerçeklik sistemleri, simülasyon teknolojileri, zeka haritaları bunlar arasında en önemlilerindendir. Ayrıca beyin fırtınası sistemleri ve on-line tartışma grupları da bu konuda katkı sağlayabilen sistemler arasındadır.

Organizasyonel bilgiyi geliştirmek için çeşitli ürün geliştirme sistemleri kullanılmaktadır. Bunların içinde en önemlilerinden biri de simülasyon teknikleridir. Çeşitli benzetim teknolojileri yardımıyla soyut olarak insan zihninde bulunan bilginin görsel bir biçime dönüştürülmesi ve teorik bilgilerin pratiğe dökülmesi mümkün olmaktadır. Böylece simülasyon teknolojileri yalnızca bilginin geliştirilmesine katkıda bulunmakla kalmayıp, aynı zamanda öğrenilen bilginin daha kalıcı olmasına da yardımcı olur. Ayrıca çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmeye yönelik çeşitli eğitim faaliyetleri de bilgi geliştirme kapsamında değerlendirilebilir. Bu konuda klasik yöntemlerin yanında Video-konferans, bilgisayar-tabanlı eğitim, uzaktan eğitim gibi çeşitli teknolojik imkânlardan yararlanılmaktadır (Zaim, 2005:122).

3. 1. 2. 2. Bilgi Tasnif Edilmesini ve Saklanması Destekleyen Teknolojiler

Bilginin tasnif edilmesini ve saklanmasını destekleyen teknolojiler genellikle “Ofis enformasyon Sistemleri” olarak adlandırılan ve organizasyon içinde bilginin kullanım amacına, yerine ve zamanına göre sınıflandırılmasını, depolanmasını, saklanmasını sağlayan sistemlerdir. Bunlara aynı zamanda “Ofis Otomasyon Sistemleri” de denilmektedir.

3. 1. 2. 2. 1. Geniş Bilgi Depoları

Bilgi depoları en çok bilinen bilgi teknolojileri arasındadır. Açık bilginin saklandığı bilgi depoları ve veri tabanları uzun zamandır kullanılmaktadır. Bilgi depolarının amacı; tüm organizasyonda yaygın bir erişim imkânı sunarak, kullanıcıların depolarda saklanan enformasyondan istediklerine istedikleri zamanda ulaşmalarını sağlamaktır.

Geçmişte bilgi depolarının büyük bölümü şirketin rekabet gücünü artırmak amacıyla dış çevresiyle ilgili bilgileri (pazara ilişkin, yasal ya da ticari bilgiler vs.) edinmek için kullanılmıştır. Oysa günümüzde birçok şirket, pazarlama bilgisi, şirket içi ürün ve hizmet bilgisi, müşteri bilgisi gibi daha çok iç kaynaklı biçimsel bilgi depoları oluşturmaktadır (Davenport ve Prusak, 2004:184).

3. 1. 2. 2. 1. 1. Doküman Yönetimi Sistemleri

Doküman yönetimi sistemleri, organizasyonla ilgili önemli dokümanların saklandığı açık bilgi depoları olmakla beraber, diğer veri tabanlarına göre daha kapsamlı, belgelenmiş ve görsel bir enformasyon kaynağıdır.

Dataware veya Documentum gibi çeşitli doküman yönetimi sistemleri, bilgi işçilerine orijinal dokümanlara daha kolay ulaşabilme, bu dokümanlar üzerinde değişiklikler yapabilme imkânı sunmaktadır. Böylelikle kullanıcılar dokümanlarla ilgili görüşlerini ve yorumlarını da ekleyebilmekte ve bu eklemeler de “organizasyon bilgi tabanı”nın bir parçası olmaktadır. Doküman yönetimi sistemleri, organizasyon çapında çeşitli belgeler, dosyalar ve raporlar gibi dokümanların bilgisayar ortamında kontrolünü ve organizasyonunu destekleyen bir sistem olduğundan kâğıt dolaşımını azaltarak maliyetleri düşürmek, dokümanların dolaşım hızını arttırmak ve erişim kolaylığı sağlamak gibi avantajları sebebiyle tercih edilmektedir. Kelime işlemciler, masa üstü yayıncılar ve doküman görüntüleme sistemleri doküman yönetiminde kullanılan teknolojiler arasındadır (Zaim, 2005:124).

3. 1. 2. 2. 1. 2. Veri Ambarları

Veri ambarları, ilgililerin anında ulaşabileceği, güncel ve geçmişe ait organizasyon çapında verilerin saklandığı yerdir. Genellikle veri ambarlarında saklanan verilere organizasyonun her düzeyinden erişim imkânı bulunmakla beraber söz konusu verilere müdahale etme ve onları değiştirme yetkisi yalnız yöneticilere mahsustur. Veri ambarları analiz, raporlama ve sorgulama işlemleri yapabilen, grafikler çizebilen ve verileri modellere çevirebilen çeşitli araçlar kullanmaktadır. Böylelikle ambarlar, yalnızca verilerden ileri düzeyde enformasyon üretmekle kalmayıp, aynı zamanda özellikle karar verme konumunda bulunanlar için bu enformasyona kolayca ulaşma imkânı vermektedir (Zaim, 2005:125).

3. 1. 2. 2. 1. 3. On-line Veri Tabanları

Bir diğer veri saklama sistemi on-line veri tabanlarıdır. On-line veri tabanları, kullanıcılara internet üzerinden ulaşılacak verilere daha kolay ve hızlı erişim imkânı veren ayrıca, organizasyon dışından gelen büyük miktarlardaki veriyi işleyerek saklayan sistemlerdir.

3. 1. 2. 2. 1. 4. Bilgi Haritaları

Bilgi haritaları; işletmelerde hangi noktalarda hangi bilgilerin bulunduğu, bilginin nereden nereye, nasıl aktığını ve kullanılan bilgi yönetimi araçlarının neler olduğu konusunda yardımcı olmak üzere hazırlanırlar. Yani bilgi haritasının hazırlanması işi; öncelikle işletmedeki önemli bilgilerin yerini bulmayı ve sonra da bunların nerede bulunacağını şekil ve şemalar yardımıyla göstermeyi içerir. Doğaldır ki bu haritalarda hem insanlar, hem de belge veya veri tabanları da yer alabilmektedir. Bilgi haritasının standart bir şekli yoktur, bilgisayar ortamında bulunması ve belli bir yetkilendirme dahilinde tüm çalışanların kullanımına açıktır. Bu haritalar hem bireylere hem de üst düzey yönetime çok yönlü destek vermek amacıyla hazırlanmakta ve kullanılmaktadır (Dinçmen,1998:120-123). Unutulmaması gereken bir nokta da; bilgi haritasının, bilginin bulunduğu yeri göstermekle birlikte gerekli bilgiyi içermemektedir. Bilgi haritası bir bilgi deposu kesinlikle değildir, sadece bir rehberdir.

3. 1. 2. 2. 1. 5. İçerik Yönetimi Sistemleri

İçerik yönetimi sistemleri, organizasyonun ihtiyacına uygun olarak toplanan veri ve enformasyonları konularına ve içeriğine göre tasnif eden bilgi depolarıdır. Böylece kullanıcıların istedikleri enformasyona daha kolay ulaşmaları sağlanmaktadır. Özellikle web- tabanlı içerik yönetimi sistemleri sağladıkları maliyet avantajı nedeniyle günümüzde pek çok organizasyon tarafından tercih edilmektedir.

3. 1. 2. 2. 2. Enformasyon Toplamaya Yönelik Sistemler

Bilgi işçilerinin ihtiyaç duydukları enformasyona, ihtiyaç duydukları anda ulaşabilmelerini sağlayan sistemlerdir. Günümüzde en çok kullanılan enformasyon toplama sistemlerinden biri arama motorlarıdır. İnternet kullanıcılarının yakından tanıdıkları arama motorları (Alta Vista, Yahoo, vb.) sağladıkları kolaylıkların yanında, çok büyük enformasyona ulaşma imkânı sağladıklarından kullanıcıyı bir enformasyon yığılması problemiyle karşı karşıya bırakmaktadır.

Günümüzde enformasyon arama sistemlerinden, yalnızca ofis masa üstü bilgisayarlarıyla sınırlı kalmayıp, fiziki mekândan bağımsız olarak erişim imkânı vermesi beklenmektedir. Bu bakımdan organizasyon içi çalışan karmaşık arama teknikleri ile web teknolojisini birleştiren kişiye veya kuruluşa özel enformasyon arama sistemleri geliştirilmiştir. Örneğin kişiye özel enformasyon tedarik sistemleri internet yoluyla kişinin çalışma sahasıyla ilgili enformasyonu, günlük olarak o kişinin e-posta adresine yollamaktadır (Zaim, 2005:127).

3. 1. 2. 3. Bilginin Transfer Edilmesine ve Paylaşılmasına Yönelik Sistemler

İşletmelerde bilgi transferi ve paylaşmayı sağlayan teknolojilerin beş özelliği bulunmaktadır. Bu teknolojilerin birinci özelliği bilgiye ve insanlara ulaşmayı sağlayan birleştirici bir fonksiyon üstlenmesidir. İkinci özelliği, gelişmiş ve ileri düzeyde bir iletişim imkânı sunmasıdır. Üçüncü olarak geniş bilgi depolarına erişim kolaylığı sağlamalarıdır. Dördüncüsü ise aktif olarak ve çift yönlü bilgi transferini desteklemeleridir. Beşinci olarak da bu teknolojilerin yüz yüze görüşerek bilgi alışverişinde bulunmaya alternatif getirmeleridir. Ancak burada unutulmaması gereken nokta, her ne kadar elektronik iletişim teknolojileri bilgi alışverişini kolaylaştırırsa ve

maliyet açısından önemli avantajlar sağlasa da, hiçbir teknolojik araç veya sistem, yüz yüze görüşmek kadar etkili sonuçlar verememektedir.

3. 1. 2. 3. 1. Gruplanmış Bilgi Depoları

Fiziki engelleri büyük ölçüde ortadan kaldırarak bilgi paylaşımına ve müşterek çalışmaya imkân sağlayan gruplanmış bilgi depoları teknolojileri bilgi yönetiminde önemli bir yere sahiptir. Bu teknoloji, çalışma gruplarının veya departmanların arasındaki iletişimi ve bilgi alışverişini desteklemek amacıyla kullanılmaktadır. Gruplanmış bilgi depoları teknolojisi açık bilginin paylaşılmasında önemli olduğu kadar, örtülü bilgide de önemlidir. Lotus Notes, Microsoft Exchange ve Group Wise bu ürünler arasında en çok bilinen ve kullanılanlarıdır.

3. 1. 2. 3. 2. Intranet

Intranet kısaca internet ürünlerini ve teknolojilerini kullanan özel organizasyon ağına verilen isimdir. Kuruluşlar Intranetleri kendi çalışanları için kurarlar. Bununla birlikte intranet; iş ortakları, diğer kuruluşlar ile kısıtlı olarak ortaklaşa kullanılabilir. İnternet teknolojisinin bir intranet ortamında uygulanması ve bir organizasyon içindeki bilginin kullanılması değerini son derece çarpıcı bir şekilde artırır. İş dünyasının rağbet ettiği bir iletişim modeli olan intranetlerin önemli bir temel özelliği de bir firmanın yapılanmasını yatay hale getirmeye olan katkısıdır. Intranetler takımlar ve gruplar arasındaki iletişimi ve grup çalışmasını kolaylaştırır ve maliyetleri aşağı çeker. Intranet üzerinde; muhasebe, insan kaynakları, üretim otomasyon yazılımları çalıştırmak mümkün olduğu gibi çeşitli veri tabanlarını tutmak ve belge dağıtımını gibi işleri gerçekleştirmek mümkündür (www.ptt.gov.tr).

3. 1. 2. 3. 3. İnternet

İnternet teknolojisi bilgi yönetimi çalışmalarına farklı bir boyut kazandırmıştır. İnternet teknolojilerinin en büyük avantajı, iletişim ve bilgi transferi maliyetlerini düşürmesi, erişim kapasitesini ve hızını artırması ve daha zengin içerikli bilgiye ulaşma imkânı sağlamasıdır.

3. 1. 2. 4. Bilginin Kullanılmasına Yönelik Sistemler

Organizasyonlar, bireysel ve kolektif bilginin kullanılmasına yönelik olarak yapay zekâ teknolojilerinden yararlanmaktadırlar. Yapay zekâ; insan zekâsının belli bir ölçüde taklit edilerek, karar verme başta olmak üzere bilginin çeşitli alanlarında kullanımına yardımcı olan ve kendini geliştirebilen bilgisayar programlama teknikleridir. En çok kullanılan yapay zekâ teknikleri; uzman sistemler, vakaya dayalı mantık yürütme, sinir ağları ve akıllı birimlerdir.

3. 1. 2. 4. 1. Uzman Sistemler

Uzman Sistemler, temelde uzman bir insan düzeyinde problem çözmede, insan bilgisini yoğun biçimde kullanan programlardır. Uzman ise, belirli bir konuda çok az insanda bulunabilen düzeyde bilgi sahibi olan kişidir. Yani pek çok kişinin çözemeyeceği bir problemi çözebilen veya pek çok insandan çok daha etkin ve çabuk biçimde çözebilen bir insana uzman denir. Uzman kavramı ışığında Uzman Sistemleri tekrar tanımlayacak olursak; ancak bir uzman insanın çözebileceği karmaşık problemlerin bilgisayar ile çözümüne olanak sağlayan sistemlerdir (Tatlı, 2000). Buna rağmen diğer yapay zekâ uygulamalarında görüldüğü gibi uzman sistemlerin de insan zekâsının ve uzmanlığın yerini tutması mümkün değildir. Esasen ilk kullanılmaya başlandığı yıllarda biraz da abartılarak ele alınan uzman sistemlerin uygulanmasında ortaya çıkan yetersizlikler neticesinde, insan zekâsının ve bilgisinin ne kadar zengin ve karmaşık, bir o kadar da vazgeçilmez bir değer olduğu bir kere daha görülmüştür (Davenport ve Prusak, 2004:178–179).

3. 1. 2. 4. 2. Vakaya Dayalı Mantık Yürütme

Vakaya dayalı mantık yürütme, çeşitli vakalardan oluşan bir bilgi tabanı kullanarak problem çözmeye yönelik bir yapay zekâ teknolojisidir. Sistem genel olarak, yeni bir problemle karşılaşıldığında bulanık mantık yardımıyla geçmişteki vakalardan yararlanılarak çözüm üretmeye yönelik olarak tasarlanmıştır. Vaka tabanındaki problemlere benzer yapıdaki problemlerle karşılaşıldığında eskiden kullanılmış olan çözümler aynen veya bulanık mantık yoluyla adapte edilerek kullanılabilir. Yeni üretilen çözümlerin, vaka tabanına kaydedildiğinde, gelecekte tekrar kullanılması mümkün olmaktadır (Zaim, 2005:133).

3. 1. 2. 4. 3. Sinir Ağları

Yapay sinir ağları, insan beyninin en önemli özelliği olan öğrenme yolu ile yeni bilgi türetebilme, yeni bilgiler oluşturabilme ve keşfedebilme gibi yetenekleri herhangi bir yardım almadan kendiliğinden gerçekleştirmek amacı ile geliştirilen bilgisayar sistemleridir. Yapay sinir ağları, olayların örneklerine bakmakta onlardan ilgili olay hakkında genellemeler yapmakta, bilgiler toplamakta ve daha sonra hiç görmediği örnekle karşılaşınca öğrendiği bilgileri kullanarak o örnekler hakkında karar verebilmektedir (www.papatya.gen.tr).

3. 1. 2. 4. 4. Akıllı Birimler

Akıllı birimler, sahip oldukları büyük miktardaki bilgi, tecrübe ve uzmanlığa dayalı enformasyonu kullanarak bunlar arasında bağlantılar, sebep sonuç ilişkileri kurabilen ve yeni sonuçlar üreterek kullanıcısının her hangi bir müdahalesine gerek kalmaksızın kullanıcısı adına kararlar alabilen yazılım programlarıdır.

3. 2. ORGANİZASYON

Bilgi yönetimi uygulamalarında başarılı sonuçlar alınabilmesi için işletmelerin dikkat etmesi gereken en önemli husus, sahip oldukları organizasyon yapısının bilgi yönetimi için uygun olup olmadığıdır. Burada organizasyon yapısı iki farklı boyutta ele alınabilir. İlk olarak bilgi yönetimi faaliyetlerinin organizasyon içerisindeki konumu, ikincisi ise bilgi yönetimi faaliyetlerinin daha etkili sonuçlar verebilmesi için gerekli olan organizasyon yapısıdır.

3. 2. 1. Bilgi Yönetimi Faaliyetlerinin Organizasyon İçerisindeki Konumu

Bilgi yönetiminin organizasyon içindeki konumu ele alındığında araştırma geliştirmeden IT fonksiyonlarına, piyasa analizlerinden stoklamaya, pek çok fonksiyon bilgi yönetimiyle kendine göre ilgili olmakla beraber işletmelerin birçoğunun organizasyon şemasında bilgi işlerini organize eden bir bilgi yönetimi ekibinin veya bu isimle kurulmuş bir bölümün bulunmadığı görülmektedir. Ancak günümüzde pek çok şirket organizasyon yapısını bilgi yönetimi faaliyetlerine uygun biçimde yeniden şekillendirmek için büyük çaba harcamakta ve bunu yaparken de profesyonel bilgi yöneticilerinden istifade etmektedir. Bu doğrultuda organizasyon şeması yeniden

gözden geçirilirken yeni görevler, yeni sorumluluklar, yeni vasıflar ve yeni birimler oluşturulmakta veya mevcut birimler ve süreçler yenilenmektedir (Davenport ve Prusak, 2004:214- 240).

Bilgi yönetimiyle ilgili faaliyetlerin organizasyonun farklı kademelerinde yürütüldüğü kabul edilmektedir. Bunlardan ilki üst kademe bilgi yönetimidir ki bazı şirketler en üst seviyede bilgi yönetiminden sorumlu yöneticiler olan “bilgi yöneticileri” atamaktadırlar. İkincisi orta kademe bilgi yönetimidir. Orta kademe bilgi yönetimi faaliyetleri genellikle şirketlere göre değişen farklı isim ve unvanlarla çalışan çeşitli seviyelerdeki orta kademe yöneticileri tarafından yürütülmektedir. Son olarak günlük bilgi işleriyle ilgili faaliyetlerin yürütüldüğü alt kademe bilgi yönetimi gelmektedir.

Öte yandan diğer bir yaklaşıma göre organizasyon içerisinde bilgi yönetimiyle ilgili faaliyetler hiçbir grubun veya kişinin tekeline bırakılamaz. Buna göre bilgi üretme işi şirketteki tüm çalışanların ortak ürünüdür. Buna bağlı olarak üst kademe yöneticileri, orta kademe yöneticileri ve ön cephede çalışanların hepsinin bilgi yönetimi faaliyetlerinde müşterek sorumlulukları vardır. Söz konusu yaklaşıma göre herhangi bir kimsenin bilgi yönetimine katkısının değerini, organizasyon hiyerarşisindeki konumundan çok o kişinin bilgi yönetimi sisteminin bütününe sağladığı katma değer niteliği belirlemektedir. Üst kademe yöneticileri ile ön cephede ki iş görenler arasında temel fark, bilgi işlerinin amaca göre yönlendirilmesinde yatmaktadır. Üst kademe yöneticileri bilgi yönetimi ile ilgili faaliyetleri şirketin geleceği, vizyonu, misyonu ve amaçları doğrultusunda yönlendirmelidir (Nonaka, 1999:30–50).

3. 2. 2. 1. Bilgi Yönetiminin Gerektirdiği Organizasyon Yapısı

Bilgi yönetimi organizasyon yapısının gelişmeye açık, yeniliği teşvik eden ve sürekli bilgi üretmeye yönelik olması gerekir. Birçok araştırmacının ortak görüşü geleneksel merkezi organizasyon yapısının ve katı hiyerarşilerin bilgi yönetimi uygulamaları açısından elverişli bir organizasyon yapısı olmadığıdır. Katı hiyerarşik organizasyon yapısının bilgi yönetimi açısından olumsuz yönlerinin başında, hiyerarşilerin bilgi akışını yavaşlatması, bilgiye erişimi kısıtlaması ve böylelikle organizasyon düzeyinde bilgi yayılımını ve dağılımını olumsuz yönde etkilemesidir. Bunun dışında kişilerin yaratıcılık duygularını baskılayarak yeni bilgi üretilmesine engel olması, ast-üst ilişkisi

içerisinde bilgi paylaşımını kısıtlaması ve bilgi faaliyetlerini yavaşlatması diğer olumsuzluklarıdır.

Merkezi hiyerarşinin tamamen veya büyük ölçüde ortadan kalktığı, ileri derecede esnek bir organizasyon yapısı olan şebeke organizasyonlar bilgi yönetimi uygulamaları açısından son derece elverişli bir organizasyon modeli olarak görülmektedir. Şebeke organizasyonu, birbirlerine bilgisayar ağlarıyla bağlanmış, yetkilerini hiyerarşik organizasyon yapısından değil, sahip oldukları kabiliyet ve becerilerinden alan, bağımsız şahısların, firmaların, grupların ortak bir amaç için faaliyet gösterdiği organizasyon yapısı olarak tanımlayabiliriz. Şebeke organizasyonlar hem organizasyon içindeki hem de organizasyonların dış çevresi ile olan bilgi dolaşımını kolaylaştıran bir yapı olarak dikkat çekmektedir.

3. 3. KÜLTÜR

Bilgi yönetiminin işletmelerde başarı ile uygulanmasında çok önemli bir diğer faktör de kültürdür. Literatürde kurum kültürü denildiğinde genellikle kurumlarda konuşulan ve konuşulmayan kurallar, varsayımlar, değerler ve düşünce biçimleri anlaşılmaktadır. Bunlar o kurumda nasıl giyinilmesi ve davranılması gerektiği, iş arkadaşlarına, çalışanlara, yöneticilere ve müşterilere gösterilmesi gereken davranış biçimlerini belirlemektedir (www.kamubib.tbd.org). Eren ise, örgüt kültürünü; organizasyondaki kişi ve grupların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak değerlendirmiştir (Eren, 1998:113–114).

Davenport ve Prusak bilgiye yönelik bir kültürün işletmede var olmasının bilgi yönetimi projelerinde başarıyı etkileyen en önemli faktörlerden birisi olduğunu belirtmişlerdir. Yazarlara göre yeniden oluşturulması en güç olan bu faktör şu bileşenlere sahip olmalıdır (Davenport ve Prusak, 2004:153–154):

* **Bilgi konusuna olumlu bir yaklaşım:** Çalışanlar, zeki ve öğrenmeye meraklıdır, keşfetme isteği ve özürlüğüne sahiptirler. Çalışanların bilgi yaratmaya yönelik çabaları, yöneticiler tarafından takdirle karşılanır.

* **Bilgi paylaşımının önünde engel olmaması:** Çalışanlar, sahip oldukları bilgiyi paylaşırlar ve bunu yaparken de işlerini kaybedecekleri korkusuna kapılmazlar. Çünkü örgüt kültürü, bilgi paylaşımını desteklemektedir.

* **Bilgi yönetimi süreci/ projesinin türü, örgüt kültürü ise uyumlu olması:** Bilginin yönetilmesi amacıyla işletmede yapılan çalışmalar ile kültür arasında kesinlikle bir uyum olmalıdır. Örgüt kültürü; işletme bünyesindeki yeniden yapılanma veya değişim çalışmalarını desteklediği gibi, bilgi yönetimi çalışmalarını da desteklemelidir.

Bilgiye yönelik bir kültür yaratılmasını sağlayan en önemli faktörlerin başında, işletmenin işe aldığı bireylerin özellikleri gelmektedir. Tercih yapılırken; araştırmacı bilginin peşinden koşan, yaratıcı bireyler tercih edilmelidir. Küçülme ve yeniden yapılanma süreçleri işletmede, hem bilgi paylaşımını engeller hem de bilgi kıtlığı yaratır. Bazı çalışanların sahip olduğu bilginin değeri ve önemi o çalışanın işten çıkarılmasından sonra anlaşılmaktadır. Çünkü işten ayrılan birey, bilgisini de beraberinde götürecektir. Bu tip bir örgüt kültürüne sahip işletmelerde çalışanlar, sahip oldukları bilgi birikiminin kendilerine bir nevi iş güvencesi sağladığını düşünerek bilgiyi paylaşmamaktadır. İşletmede yaratıcılığı destekleyen, paylaşımcı, bilgiye yönelik bir kültür oluşturmak isteniyorsa; parasal ödüller, terfi gibi çalışanları motive edici araçlar kullanılmalı, işletme genelinde var olan normlar ve beklentileri karşılayacak bir sistem geliştirmelidir. İşletmedeki bilgi yönetimi ile ilgili faaliyetler ve örgüt kültürü birbiri ile uyumlu olmalıdır. Örneğin merkezi yönetime dayalı bir örgüt kültürünün var olduğu bir işletmede, bağımsız çalışmalara dayalı bir bilgi yönetimi projesinin destek görmesi çok zor olacaktır. Kurum kültürü çalışanların bilgilerini serbestçe, herhangi bir korku taşımaksızın paylaşabilmeleri, bilgi yönetiminin verimli şekilde uygulanabilmesi için hayati önem taşımaktadır. Çalışanları bilgi faaliyetlerinde destekleyici bir kurum kültürünün oluşturulması uzun zaman alabilmektedir, çünkü söz konusu oluşum yöneticilerin ve diğer çalışanların düşünce ve davranışlarında değişimi gerektirmektedir (www.kamubib.tbd.org). İşletmede bilgi paylaşımının sağlanabilmesi için kültürel bir olgunluğun var olması gereklidir. İşletme içindeki liderler, bilgi paylaşımını engelleyen kültürel faktörleri belirleyerek bunların ortadan kaldırılmasına yardımcı olmalıdır.

3. 4. ENTELEKTÜEL SERMAYE

Entelektüel sermayenin birçok tanımı bulunmaktadır. Literatürde ki en kapsamlı tanım, entelektüel sermaye kavramının ortaya çıkmasında ve gelişmesinde en önemli katkıyı sağlayanlardan biri olan Thomas Stewart'a ait tanımdır. Stewart'a göre entelektüel sermaye; Zenginlik yaratmak üzere kullanıma sokulabilen entelektüel malzemedir. Yani bilgi, enformasyon, entelektüel mülkiyet ve deneyimdir (Stewart, 1997:12). Entelektüel

sermaye kısaca; bir işletmenin defter değeriyle piyasa değeri arasındaki fark olarak da açıklanabilir.

Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD), entelektüel sermayeyi, bir işletmenin insan sermayesi ile organizasyonel sermayenin ekonomik değeri olarak tanımlamaktadır. Burada organizasyonel sermaye, sahip olunan yazılım sistemleri, dağıtım ağı ve destek sistemleridir. İnsan sermayesi ise organizasyondaki insan kaynakları, müşteriler ve organizasyona katkıda bulunan diğer dış kaynaklardır (Emrem, 2003).

Entelektüel sermayenin sınıflandırılmasında farklı yaklaşımlar bulunmakla beraber, temel olarak üç ana başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar: insan sermayesi, organizasyonel sermaye ve müşteri sermayesidir.

3. 4. 1. İnsan Sermayesi

İnsan sermayesi, yöneticilerin ve çalışanların tecrübeleri, yetenekleri, bilgileri ve kabiliyetlerinin tümüdür. Bir işletmede çalışan insanlar zamanlarını ve yeteneklerini yenilik getirici faaliyetlere yönelttiğinde insan sermayesi yaratılmış ve kullanılmış olur. O halde beyinlerini işletme için yenilik yaratma yolunda kullanmayan işgörenler insan sermayesi olarak sayılmazlar. Yöneticiler çalışanlara yeni beceri ve yetenekler kazandırdığında ve onların bildiklerinden daha fazla yararlanmanın yollarını bulduklarında işletmenin tüm çalışanları, işletme için bir insan sermayesi olabilir (Emrem, 2003).

Kuruluşlar açısından insan sermayesinden maksimum düzeyde yararlanabilmek için işgörenlerin kendilerini tüm benlikleriyle işlerine vermeleri gerekmektedir. Bir diğer ifade ile işgörenlerin fikri güçlerinden maksimum düzeyde istifade edebilmek için onların işe bağlılıkları, sadakatleri, işlerini ve çalıştıkları kuruluşu benimsemeleri büyük önem taşımaktadır. Bu bakımdan emeğin müessiriyetini etkileyen unsurlar üç grupta toplanmaktadır. Bunlar işçinin bedeni gücü, fikri gücü ve gönül gücüdür. Gönül gücü bedeni ve fikri güce sahip olan insanın çalışma şevkini ifade eder (Zaim, 1997:296–297).

3. 4. 2. Organizasyonel (Yapısal) Sermaye

İşletmenin faaliyetlerini sürdürebilmesi için gerekli olan ve insan sermayesini

destekleyen örgütsel değerleri ifade etmektedir. Bunun içerisinde, işletme kültürü, dokümantasyon ve pazara ait bilgilerin depolandığı veri tabanları, üretim süreçleri, kalite kontrol ve yönetimi, patentler ve telif hakları, bilgisayar ağları ve enformasyon sistemleri, işletmecinin verimliliği ve karlılığını iyileştirmek için uygulanmış ya da uygulanacak yönetim araçları, iyileştirme teknolojisi sistemleri, Ar-Ge çabaları, amblemler gibi tüm örgütsel alt yapı değerleri sayılabilir (Savaşçı ve Çakı, www.bilgiyonetimi.org).

Organizasyonel sermaye, insan sermayesini düzenleyen, yetkilendiren, destekleyici altyapı olarak tanımlanabilir. Bir başka tanıma göre de, geceleri eve gitmeyen bilgidir. İnsanlar bilgi beceri ve yeteneklerini kullanabilmeleri için bir organizasyona ihtiyaç duyarlar. Dünyanın en yetenekli insanları bir organizasyon çatısı altında toplanmadığı takdirde bir değer yaratamazlar ya da yeteneklerinin çok altında performans gösterirler. Organizasyon bilginin bir yapıya, sisteme dönüştüğü ya da bir sistemle bütünleştiği bir ortam yaratır.

3. 4. 3. Müşteri Sermayesi

Entelektüel sermayenin bu bileşeni literatürde bazen ilişkiler sermayesini de kapsayacak şekilde verilirken, bazen de yapısal sermaye içinde eritilmektedir. Burada genel kabul görmüş hali ile üçüncü taraflarla olan ilişkiler sermayesini de kapsayacak şekilde müşteri sermayesi ele alınacaktır.

Müşteri sermayesi işletmenin dış çevreyle olan müşteri sadakati, firma ünü, dağıtıcı ve toptancılarla olan ilişkileri gibi bağlantıları içerir ve işletme için katma değer yaratabilecek işletme dışı tüm taraflarla ilgilidir. Entelektüel sermayenin bu türü, dağıtım kanalları, müşteri özellikleri, trendler ve rekabetçi yapı hakkında işletmenin sahip olduğu bilgiden oluşur. Müşteri tatmini, süreklilik, finansal güç ve fiyat duyarlılığı müşteri sermayesinin göstergeleri olabilir. Müşterilerle olan ilişkiler, işletme içinden ya da dışından olsun, diğer ilişkilerden farklı nitelikler taşır.

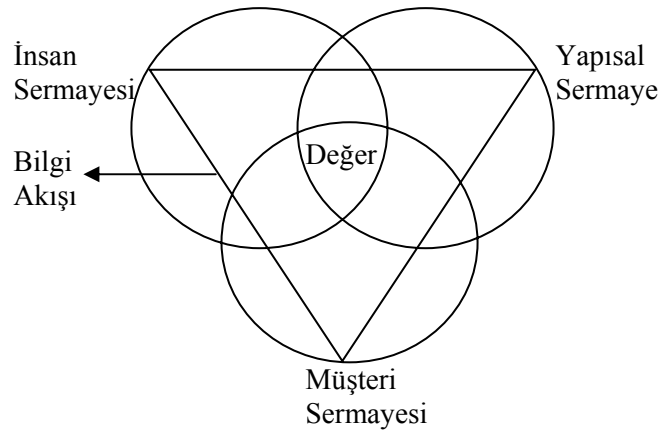
İşletmeler, müşteri sermayesine de insan sermayesi gibi sahip değildirlir. Müşteriler de işgörenler gibi işletmeyi her an terk edebilirler. Bu nedenle entelektüel sermaye yönetiminde insan sermayesi ve müşteri sermayesinin, kalıcı olan yapısal sermayeye dönüştürülmesi önemlidir. Aslında entelektüel sermaye yönetiminin en çok değer yaratan kısmı, entelektüel sermaye unsurları arasında oluşan dinamik etkileşim ile

yaratılan yapısal sermayeyi kayda almaktır. Çünkü yapısal sermaye, işletmece sahip olunan ve alınıp satılan tek entelektüel sermaye unsurudur.

Müşteri sermayesini oluşturan başlıca unsurlar şunlar olabilir:

- * Markalar
- * Müşteriler
- * Müşteri sadakati
- * İşletme adları
- * Birikmiş siparişler
- * Dağıtım kanalları
- * İşbirlikleri
- * Lisans anlaşmaları
- * Faydalı sözleşmeler
- * Franchising anlaşmaları

Entelektüel sermaye yönetimi her işletmenin kendi niteliklerinden etkilenmekle birlikte, insan sermayesinin, yapısal sermayenin yapı taşı olduğu ve insan sermayesiyle yapısal sermayenin, müşteri sermayesi yaratmak için karşılıklı etkileşim içerisinde olduğu kabul edilir. Entelektüel sermayenin bu üç türünün merkezinde ise finansal sermaye ya da bu üç unsurun etkileşimi ile ortaya çıkan değer yer alır. Şekil 3.1’de bu karşılıklı etkileşim görülmektedir (Ertuğrul, www.bilgiyonetimi.org).



Şekil 3. 1: Entelektüel sermaye bileşenlerinin karşılıklı etkileşimi

Kaynak : Ertuğrul, www.bilgiyonetimi.org

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİNDE BİLGİNİN ÜRETİMİ VE KOORDİNASYONU

4. 1. BİLGİNİN ÜRETİLMESİ VE GELİŞTİRİLMESİ

İşletmelerde uygulanan bilgi yönetimi sürecinin kritik bir öneme sahip olan bir aşaması bilginin üretilmesidir. Bilginin üretilmesi, bir organizasyonun yeni ve faydalı fikirler ve çözümler üretebilmesidir. Bilgi yönetiminde bilgi üretimi süreci kritik bir öneme sahip olduğu halde tek başına çok fazla bir anlam ifade etmemektedir. Bilgi yönetiminin tüm süreçleri ve onları çevreleyen alt yapı unsurları bir bütünlük içinde anlam taşır ve değer ifade eder. Fakat bilgi yönetimi süreçleri içinde belki de en az yapılandırılmışı ve en karmaşık olanı bilginin üretilmesidir.

Sağlıklı tüm kuruluşlar bilgi üretir ve bilgiyi kullanırlar. Kuruluşlar çevreleri ile ilişkilerini sürdürürken enformasyon alır, bunu bilgiye dönüştürür ve bu bilgiyi deneyimleri, değerleri ve kendi iç kuralları ile birleştirerek harekete geçerler. Hisseder ve yanıt verirler. Ancak bilgi yönetimi açısından önemli olan, bilginin bilinçli ve sistemli olarak üretilmesidir. Bir diğer ifade ile bilgi yönetimi, şirketlerin kurumsal bilgi birikimlerini arttırmak ve geliştirmek amacıyla yaptıkları sistemli çalışmalarla ilgilenmektedir. Ancak ABD kaynaklı bir araştırma, önde gelen birçok şirkette bilgi üretiminin başlı başına bir süreç olarak ele alınmadığını ortaya koymaktadır. Söz konusu araştırmada şirketlerin daha çok yer ve ekip yapısını da içeren dış koşullar üzerinde durdukları vurgulanmaktadır (Davenport ve Prusak, 2001:85).

Buna karşılık Japon şirketleri üzerinde yapılan incelemeler farklı sonuçlar ortaya koymaktadır. Japon şirketlerinde bilgi üretimi iş hayatında başarıya ulaşmanın temel şartı olarak görülmekte ve bu konuda oldukça kapsamlı çalışmalar yapıldığı ileri sürülmektedir. Bunun temel sebebi batılı şirketlerin daha çok açık bilgi üzerinde yoğunlaşmaları ve şirketleri enformasyon işlemeye yönelik bir tür makine olarak görmeleridir. Söz konusu şirketler bilgi üretme işini sadece nesnel enformasyonu mekanik olarak işleme sorunundan ibaret görmektedir. Bu araştırmaya göre Honda,

Canon, Matsushita ve Sharp gibi başarılı Japon firmalarında bilgi üretmek ve geliştirmek daha ziyade çalışanların örtülü ve genellikle öznel kavrayışlarından, sezgilerinden ve ideallerinden yararlanmaya ve tüm çalışanların bu sürece katılmasına bağlıdır. Şüphesiz çalışanların, Japon sistemine özgü sadakati, firmayla ve onun misyonuyla özdeşleşmesi bu sürecin işlerlik kazanmasında önemli bir rol oynamaktadır (Nonaka, 1999:29–32).

4. 1. 1. Bilginin Elde Edilmesi

Bilgi elde etmeden söz ettiğimiz zaman kuruluş içinde geliştirilen bilgiden olduğu kadar kuruluş tarafından elde edilen bilgiden de söz etmiş oluruz. Elde edilen bilginin mutlaka yeni yaratılmış olması gerekmez, kuruluş için yeni olması yeterlidir. Bilgiye odaklanmış şirketin elinde gerektiği zaman ve gerektiği yerde kullanabileceği uygun bilgiler hazır olmalıdır, yoksa sırf üretmiş olmak için yeni düşünce üretmenin bir anlamı yoktur (Davenport ve Prusak, 2001: 85). Bilgi elde edilmesinde yöneticilerin dikkat etmesi gereken iki önemli nokta vardır. Bunlardan birincisi bilginin güvenilir olması ikincisi ise, işletmelerin kendi ihtiyaçlarına uygun ve kendilerine rekabet avantajı kazandıracak bilgiyi elde etmeye çalışmalarıdır. Şirketler genellikle üç şekilde bilgi elde eder. Bunlar; taklit etme, satın alma ve kiralama.

4. 1. 1. 1. Bilginin Taklit Edilmesi

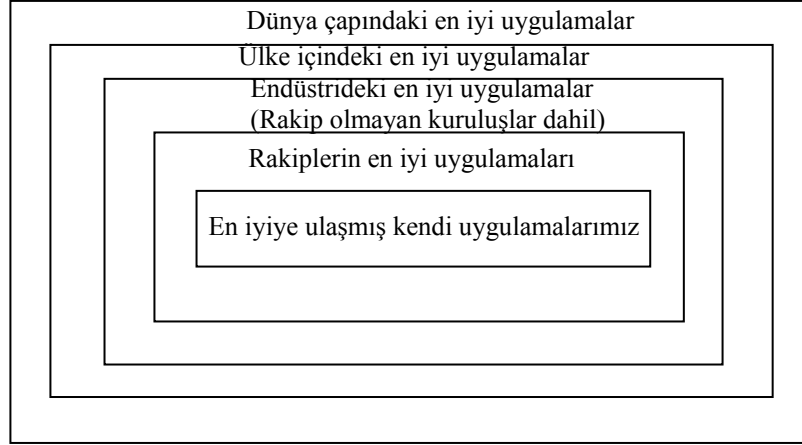
Bilgiyi taklit etme, bir şirketin diğer bir şirketteki başarılı bir uygulamayı veya herhangi bir konuda üretilen yeni bilgiyi örnek alarak kendisine uygulaması ve kullanmasıdır. Bilginin taklit edilmesinde çok kullanılan yöntemlerden biri de “kıyaslama” (benchmarking) yöntemidir. Benchmarking, bir şirketin kendini, rakipleri diğer sektörler ve dış pazardaki uygulamalar ile karşılaştırıp, en iyi uygulamaları örnek alarak zayıf yönlerini geliştirmesi anlamına gelmektedir.

Benchmarking’in eski kıyaslama yöntemine göre iki önemli özelliği vardır.

* Birincisi; benchmarking sadece rakiplerin değil, aynı zamanda rakip olmayan büyük veya küçük kamu veya özel sektörden, yabancı ya da yerli her türlü kuruluşun araştırılmasında kullanılacak bir süreç olması.

* İkincisi de; klasik rekabet kıyaslamalarının aksine sadece bitmiş ürün ya da çıktılar üzerinde değil, bunun ötesine uzanarak süreçler üzerinde de yoğunlaşmasıdır.

Kuruluşlar benchmarking'ten farklı şekillerde yararlanmaktadırlar. Kimi kuruluşlar benchmarking'i genel bir problem çözme sürecinin bir parçası olarak kullanırken, bazıları da en iyi iş uygulamaları karşısında geri kalmamak, uyanık olmak amacıyla kullanmaktadırlar. Aşağıdaki şekilden de (Şekil 4.1) anlaşılabilceği gibi, esas amaç kuruluşların dış gelişmeleri gözleyebilme ve bu sayede iş hayatında kalıcı olabilmektir.



Şekil 4. 1: Benchmarking Kullanım Alanları

Kaynak :Yıldız ve Ardıç, www.ceterisparibus.net

Benchmarking kavramı yıllar içinde ürün ve hizmetlerden süreçlerin geliştirilmesine oradan da alanı gittikçe genişleyen iş stratejilerine ve rekabet taktiklerini kapsayacak şekilde genişlemektedir. Benchmarking uygulaması yayılmakta olup, toplam kalite örgütleri bunu temel bir araç olarak değerlendirmektedir. Malcom Baldrige ödülünü kazanan işletmelerin tümü benchmarking çalışmaları yapmaktadır (Yıldız ve Ardıç, www.ceterisparibus.net).

4. 1. 1. 2. Bilginin Satın Alınması

Bilgiyi elde etmenin en doğrudan ve genellikle en etkili yolu onun satın almaktır. Bilgiyi satın almak ya bilgiye sahip olan bir kuruluşu satın almak ya da bilgili insanları işe almakla mümkün olur. Kuşkusuz şirket satın almanın pek çok sebebi bulunmakla beraber giderek şirketler sahip oldukları bilgi birikimleri nedeniyle satın alınmaya başlamıştır. Bu konudaki güzel örneklerden biri 1995 yılında IBM'in Lotus'u 3.5 milyar dolar karşılığında satın almasıdır. Üstelik defter değeri 250 milyon dolar olan Lotus şirketine değerinin on dört kat fazlasının ödenmesinin sebebi Lotus ürünleri olan Notes

veya diğ er yazılım programları değıldir. Fazladan ödediğı 3.25 milyar dolar Lotus şirketinin Notes'u meydana getiren bilgi birikimi ve bilgi üretme kabiliyeti içindir. Ancak unutulmamalıdır ki şirket satın almak her zaman o şirketin bilgi birikiminin ve bilgi üretme kabiliyetinin satın alınması sonucunu doğurmayabilir. Satın alınan şirkette bilgi üretmeye müsait şartlar, yetenekli ve tecrübeli bilgi işçileri gibi bilgi üreten iç dinamikler korunamazsa veya adaptasyon süreci başarılı biçimde gerçekleştirilemezse şirket satın alma bilgi elde etme açısından istenilen sonuçları vermeyebilir. Özellikle organizasyonel bilgi, kuruluşların kendilerine özgü kültürü ve şartlarında üretilir ve bu bakımdan bir başka kuruluşa devredilmesi zannedildiğı kadar kolay olmamaktadır. Mesela AT&T şirketi, iletişim konusundaki uzmanlığını NCR'ın bilgisayar bilgisi ile birleştirmek amacıyla bu şirketi satın almıştır. Ancak yukarıda saydığımız benzer sebeplerden dolayı beklenen sonuçlar elde edilememiştir. Başarı satın alınan şirkette bilginin nerede olduğunu bulmak ve değerlendirmek için olağanüstü çaba göstermeye, satın alma işlemi sırasında ve sonrasında bilgi işçilerini ve bilgi ortamını korumaya, var olan ve yeni gelen bilginin yumuşak bir şekilde birbirleriyle karışmalarını sağlamaya bağlı olabilir (Davenport ve Prusak, 2001:86-91).

4. 1. 1. 3. Dış Kaynak Kullanılması

Bilgiyi elde etmenin bir diğ er yolu da dış kaynaklardan yararlanmaktır. Şirketler kendilerine rekabet avantajı kazandıran, kolayca taklit edilemeyen ve uzun vadeli başarının temeli olan bilgi, kabiliyet ve iş yapma usulü (know-how) olarak ifade edilen öz yeteneklerini belirlemekte ve bu alanda uzmanlaşmaktadırlar (Koçel, 1998:279). Öz yetenekleri dışındaki faaliyetleri için dış kaynak kullanımına gitmektedirler. Böylelikle kendi öz yetenekleri ile ilgili bilgi üretmeye daha fazla kaynak ve zaman ayırarak rekabet güçlerini artırmakta, diğ er kuruluşların bilgi ve birikimlerine daha az maliyetle ulaşmaları nedeniyle maliyetlerini düşürmektedirler.

Dış kaynak kullanımı konusunda diğ er bir uygulama da bilginin kiralanmasıdır. Bilgiyi gerçekten kiralamak demek bilginin kaynağını kiralamak demektir. Bu konuda akla gelecek ilk örnek belirli bir konu veya proje için danışman kiralamaktır. Bu durum, genellikle o konuda bilgi ve tecrübesine güvenilen kişi veya kuruluşa belirli bir ücret karşılığında müracaat edilmesi şeklinde gerçekleşmektedir. Bilgi kiralamanın en önemli faydası uzun bir zaman ve kaynak harcanarak elde edilebilecek bir bilgiye çok daha kısa

sürede ve daha az maliyetle ulaşılmıştır. Ancak kiralamada bilginin kaynağı gelip geçicidir. Dolayısıyla önemli olan danışman kişi veya kuruluşun bilgisinin ne ölçüde şirkete aktarıldığı ve bu bilginin ne kadar kalıcı hale getirildiğidir. Yapılan araştırmalar şirketlerin genellikle danışmanlık hizmetlerinden elde ettikleri bilgileri özümsemekte güçlükler yaşadığını ortaya koymaktadır.

Dış kaynak kullanma konusunda diğer bir uygulama ise şirketlerin üniversiteler ve diğer eğitim müesseseleriyle proje bazında işbirliğine gitmesidir. Böylelikle şirketler Ar-Ge çalışmalarının bir bölümünü veya tamamını üniversitelere devretmekte, yürütülen projelere sağlanan finansman desteğinin karşılığında elde edilecek sonuçların kullanım hakkı söz konusu şirketlere verilmektedir (Davenport ve Prusak, 2001:86–91).

4. 1. 2. Bilginin Firma İçinde Üretilmesi –Yeni Bilgi Üretilmesi

Şirketlere esas rekabet avantajı kazandıran özellik, kendi bünyelerinde bilgi üreten bir şirket olmalarıdır. Bunu en iyi uygulayan şirketlerden biri 7-Eleven Japonya'dır. Bu şirket, 1990'lardan itibaren ürünlerin kendisine değil, yeni ürün ve hizmetler geliştirmeye ve lojistik hizmetlerine yatırım yapmıştır. Bunun sonucunda da ortalama 3000 çeşitten fazla ürün satan şirket bu ürünlerin her yıl %70'inden fazlasını değiştirmeyi ve yenilemeyi başararak rakiplerini geride bırakmıştır.

4. 1. 2. 1. Araştırma- Geliştirme Çalışmaları

Kuruluşlarda bilgi elde etme veya üretmenin çok bilinen yollarından biri de özel olarak bu amaca yönelik birimler ya da gruplar oluşturmaktır. Bu konuda en çok bilinen örnek, araştırma-geliştirme departmanlarıdır. Bunların tek amacı yeni bilgi, işlerin yapılması için yeni yollar bulmaktır. Ernst&Young' in İş Yenilikleri Merkezi bir tür araştırma-geliştirme departmanıdır. Andersen Consulting danışmanlık şirketi de Silikon Vadisinde ve Güney Fransa' da teknoloji araştırma merkezleri kurmuştur. IBM Consulting temel danışmanlık konularında çalışacak uzmanlık geliştirme grupları oluşturmuştur. Motorola, Merck, McDonald's şirket üniversiteleri, Xerox'un PARC'ı ve diğer şirketlerin araştırma ve eğitim tesisleri bilgi üretimi için ayrılmış kaynaklardır. Bazı şirket kitaplıkları da bir tür araştırma-geliştirme departmanı görevini üstlenir ve kuruluşa yeni bilgi sağlaması beklenir. Bu durum özellikle kitaplığın, pek çok danışmanlık firmasında olduğu gibi belirli bir bilgi sürecine ya da fonksiyonuna bağlı çalıştığı zaman ortaya çıkar (Davenport ve Prusak, 2001:92–93).

4. 1. 2. 2. Yeni Bilgi Üretilmesi Aşamaları

Organizasyonlarda yeni bilgi dört aşamada üretilir. Bunlardan birincisi, organizasyonun yeni bilgiye ve bu bilgiler ışığında değişime ihtiyaç duymasıdır. Birçok işletme geçmişteki parlak başarılarının etkisinde kalarak yenilik ve yeni bilgi üretilmesi konusunda hızlı davranmamaktadır. Bunun sonucu olarak da sürekli gelişen ve değişen teknolojiler ve piyasa şartları karşısında güçsüzleşmekte ve rakipleriyle rekabet edemez duruma gelmektedirler. Örneğin Wal-Mart'ın Brezilya, Çin ve Endonezya'da; General Motors'un Güney Amerika'da başarısızlıklarının sebebi geçmişteki başarılarına güvenip yeniliğe ve değişime yeterince önem vermemeleridir.

Bilgi üretilmesinin ikinci aşaması; gerekli teknoloji, kültür, organizasyon ve insan sağlanmasıdır. Esasen yeni bilgi üretilmesi daima bireylerle başlar. Organizasyonun herhangi bir kademesindeki bir çalışan yeni bir buluş yapabilir veya yeni bir fikir üretebilir. Ancak mühim olan bireylerin kişisel bilgisinin organizasyonun bütününe yarar sağlayacak örgütsel bilgiye dönüştürülmesi ve bireysel kabiliyetlerin organizasyonel süreçlerle desteklenmesidir (Nonaka, 1999:33–34).

Üçüncü aşama, yeni bilgi üretme çabalarıyla organizasyonun stratejik hedeflerinin uyumlu olmasıdır. Bireysel anlamda yaratıcılığın üç temel unsuru; uzmanlık, yaratıcı düşünme becerisi ve görev motivasyonudur (Çekmecelioğlu, 2002: 158). Yeni bilgi üretilmesi kişilerin sahip olduğu bilgi birikimi ve uzmanlığın, hayal gücü, ilham duygusu, bilimsel merak duygusu gibi özelliklerin görev motivasyonu ile harekete geçirilmesi ve söz konusu bireysel özelliklerin organizasyonel süreçlerle birleştirilerek birbirini tamamlayacak ve destekleyecek biçimde koordine edilmesiyle mümkün olmaktadır. Bilginin, hayal gücünün ve yaratıcılık kabiliyetinin sınırı yoktur. Organizasyonun ihtiyaç duyduğu bilgileri üretebilmesi için söz konusu kabiliyet ve çabaların organizasyonel hedeflere yönlendirilmesi gerekmektedir.

Nihayet dördüncü ve son aşama organizasyonun yeni bilgi üretme devri-daiminde sürekli biçimde yeni bilgilerin üretilmesidir. Yenilik devri-daimi denen bu süreçte eski veri ve tecrübeler yenileriyle birleştirilir ve enformasyona dönüştürülür. Elde edilen enformasyon organizasyonel öğrenme ve algılama süzgecinden geçerek bilgiye dönüşür. Bu bilgi uygulamaya dönüştürüldüğü nispette irfanı, irfan üretkenliği, üretkenlik de yeniliği meydana getirir. Yenilik ise yeni bilgiler meydana getirir. Bu

süreç sürekli biçimde tekrarlanarak yenilik devri-daimini ortaya çıkarır (Zaim, 2005:175).

Nonaka'ya göre yenilik süreci üç aşamada gerçekleşmektedir. Buna göre birinci aşama yeni fikirlerin önündeki sınırların kaldırılması, çok sayıda birbirleriyle çelişkili fikirler ortaya atılması ve bunlar arasında metafor yoluyla bağlantı kurulmasıdır. İkinci aşama saf hayal gücü ile mantıki düşünme arasında bir ara basamak olan kıyas yoluyla söz konusu çelişkilerin ortadan kaldırılmasıdır. Üçüncü ve son aşama tutarlı ve sistemli bir biçimde üretilen kavramların belirginleştirilip bir model halinde somutlaştırılmasıdır (Nonaka, 1999:38–42).

4. 1. 2. 3. Yeni Bilgi Üretmede Farklı Bir Yaklaşım Olarak Füzyon

Yeni bilgi üretimiyle ilgili yaklaşımlar üretken araştırma çalışmalarını kısıtlayacak baskıları ve kargaşayı azaltma düşüncesini savunurken füzyon yaklaşımında bilerek ve isteyerek karmaşa ve çelişkiler meydana getirilip bundan yeni sinerji beklenir. Bu yöntemde farklı bakış açılarına, becerilere, düşüncelere ve değerlere sahip insanlar bir sorun ya da proje üzerinde çalışmak üzere bir araya getirilir ve ortak çözüm üretmeleri için zorlanır. Nissan Design International füzyonun yeni bilgi üretmedeki önemine inanmakta ve bu durumu “yaratıcı huzursuzluk” olarak ifade etmektedir. Şirketin iş alma politikası da bu amaca yönelik olarak işgörenler arasındaki farklılıkların bilinçli bir biçimde korunmasına özen göstermektedir. Mesela analitik düşünme ve mantık yürütme kabiliyeti güçlü bir elemanın yanına bir partner alınacağı zaman bu elemanın sezgileri güçlü ve estetik değerlere öncelik veren biri olması tercih edilmektedir (Davenport ve Prusak, 2001:94–95).

Farklı bilgi ve tecrübelerle sahip insanların bir araya gelmesi yeni bilgi üretilmesi açısından son derece önemlidir. Bir firmada farklı bilgi ve tecrübelerle sahip insanların bir araya gelmesinden kaynaklanan kaçınılmaz çelişkilerin meydana getirdiği karışıklık ilk bakışta bir sorun olarak görülebilir. Ancak eğer firma “yaratıcı kaos” olarak ifade edilebilecek bu durumun üstesinden nasıl geleceğini biliyorsa, söz konusu ortam yeni bilgi üretilmesi için zengin bir kaynak olabilir. Zira bireyler arasındaki farklılıklar, sorunlara çözüm ararken grubun alışılmış ve bilinen çözümlere saplanıp kalmasına engel olmakta ve böylece yerleşik doğruları sürekli sorgulama fırsatı meydana

gelmektedir. Farklı bölümlerden ve uzmanlık alanlarından gelen bireylerden oluşan bir grupta farklı tecrübe ve birikimler bir sorunun çözümü için bir araya getirilmiş olur. Grubun önceden bildiği ortak bir çözüm yolu olmadığından bireyler ya birlikte yeni düşünceler geliştirmek ya da eski düşüncelerini yeni biçimlerde sunmak zorunda kalmaktadır. Yeni bilgi ancak böyle bir kaos ortamında doğacağından yönetimin bu konudaki temel görevi söz konusu kaosu amaca dönük bilgi üretmeye yönlendirmektir (Nonaka, 1999:42–45).

Ancak kaos her zaman yeni bilgi üretilmesini sağlamayabilir. Söz konusu kaostan anlamlı bir sonuç çıkarılabilmesi için farklı düşüncelere ve uzmanlığa sahip çalışanlar arasında ortak bir zeminin oluşturulması gerekir. Farklı bölümlerden ve uzmanlıklardan çalışanların bir araya gelip ortak bir çözüm üretmeleri istenmeden önce belirli ölçüde bilgi paylaşımının gerçekleşmesi, en azından grup üyeleri arasında ortak bir dilin oluşması gerekir (Davenport ve Prusak, 2001:96-97). Nonaka, çalışanlar arasında ortak bir zeminin oluşmasını sağlayan bu bilgiyi “kapasite fazlası” olarak niteler. Yazara göre kapasite fazlası hem örtülü bilginin aktarılmasını kolaylaştırır hem de yeni açık bilginin firmanın bütününe yayılarak işgörenler tarafından içselleştirilmesini sağlar. Son olarak Nonaka bir firmada kapasite fazlasının sağlanması için firma içi rekabet veya stratejik rotasyon gibi yöntemlerden yararlanılabileceğini ifade etmektedir (Nonaka, 1999: 42–45).

Davenport ve Prusak füzyonun başarılı olmasına yardımcı olabilecek beş bilgi yönetimi ilkelerini şu şekilde sıralamışlardır (Davenport ve Prusak, 2001:98)

- * Aranan bilginin ne kadar değerli olduğunun bilinmesi ve onu elde etme sürecine yatırım yapılması
- * Bir füzyon çalışmasında kendilerinden etkili biçimde yararlanılabilecek bilgi işçilerinin kimler olduğunun belirlenmesi
- * Karmaşık ve farklı düşüncelerde gizli olan yaratıcı potansiyelin vurgulanması, farklılıkların birer çatışma kaynağı olarak görülmemesi ve olumlu karşılanması ve karmaşık sorulara basit cevaplar aranması kolaylığından kaçınılması
- * Bilgi üretme gereğinin açıkça dile getirilmesi ve bu konudaki faaliyetlerin desteklenmesi, ödüllendirilmesi ve ortak bir amaca yönlendirilmesi
- * Bilginin gerçek değerini basit bilanço hesaplarından daha iyi yansıtılacak başarı ölçümlerinin yapılması

4. 1. 3. Bilginin Müşterek Olarak Üretilmesi

Müşterek olarak bilginin üretilmesi çeşitli şekillerde gerçekleşmekle beraber en bilinenler arasında stratejik ortaklıklar yoluyla, risk sermayesi yoluyla, müşteriyle birlikte bilgi üretilmesi ve bilgi şebekeleri sayılabilir.

4. 1. 3. 1. Stratejik ortaklıklar Yoluyla Bilgi Üretilmesi

Stratejik ortaklık, iki veya daha fazla kuruluşun bilgi üretmek veya geliştirmek amacıyla bir araya gelmesiyle oluşur. Söz konusu ortaklığın tercih edilmesine neden olarak bilgi üretme maliyetlerini düşürme, piyasa değişikliklerine karşı daha fazla duyarlı olma, esneklik, sürat, farklı uzmanlıkları bir araya getirme ve riskleri azaltmayı sayabiliriz.

Günümüzde pek çok şirket, bilgi üretilmesi konusunda geniş kapsamlı (tedarikçiler, rakip firmalar, müşteriler, çalışanlar, vb.) şebekelerin gücünden istifade etmektedir. Compag, Toyota, Intel gibi pek çok firmanın bilgi üretimi konusundaki başarılarını söz konusu şebekelerden etkili biçimde yararlanabilmelerine borçlu oldukları iddia edilmektedir. Bu konuda sayılabilecek pek çok örnekten biri başlıca amacı eğitim, ürün geliştirme ve teknoloji üretimi olan LearnShare adı verilen Konsorsiyumdur. 3M, Motorola, Dere, Owens-Illinois ve Warner Lambert gibi farklı uzmanlık pek çok büyük şirketi bir araya getiren konsorsiyum, söz konusu şirketlerin birikimlerini ortak bir havuzda toplayarak bilgi üretiminde önemli mesafeler almakla kalmamış, maliyetlerini de %76 oranında azalmıştır (Zaim, 2005:179).

4. 1. 3. 2. Risk Sermayesi Yoluyla Bilgi Üretilmesi

Risk sermayesi yöntemi bir çeşit emek-sermaye işbirliğidir. Birçok büyük şirket bilgi üretilmesi ve geliştirilmesi için yeni kurulan firmalara sermaye desteği vermektedir. “Bilgi taşeronluğu” da denilebilecek bu yöntemle büyük şirketler, genç ve yeni müteşebbislerin dinamizminden, bilgisinden, cesaretinden istifade etmekte, bilgi üretilmesi ve geliştirilmesi ile ilgili riskleri azalmaktadır. Genç müteşebbisler ise en önemli sıkıntıları olan sermaye sorununu bu şekilde aşmaktadır.

4. 1. 3. 3. Müşteriyle Birlikte Bilgi Üretilmesi

Küresel rekabetin artması şirketler açısından müşteri isteklerinin ve beklentilerinin önemini arttırmıştır. Şirketler müşterileri ile olan ilişkilerini geliştirme ve onlarla kader

birliğine dayanan uzun vadeli ilişkiler kurma yolunda büyük çabalar harcamaya yönelmişlerdir.

Bu sebeple son yıllarda müşteri ilişkileri yönetimi giderek önem kazanan bir kavram haline gelirken, “müşteri ile birlikte yenilik” anlayışı da pek çok firma tarafından benimsenmeye başlamıştır. Mesela tıbbi malzeme üreten bir firma Hollanda’ da yenilik ve ürün geliştirme üzerine yaptığı bir araştırmada yeniliklerin tamamının müşterilerle üreticiler arasındaki işbirliği neticesinde gerçekleştiğini ileri sürmektedir.

Nihai hedefi müşterilerin memnuniyetini arttırmak olan bilgi üretimi sürecine müşterileri de dahil etmek anlamına gelen müşteri ile birlikte yeniliğin gerçekleştirilmesi için müşteriler ile firma arasındaki ilişkilerin basit alış veriş ilişkisinden ya da pazar araştırmasından çok daha öteye geçmesi gerekmektedir. Zira müşterileri bilgi üretimi sürecine dahil etmenin yolu onlarla firma arasında iki yönlü ve interaktif bir bilgi akışının sağlanmasına bağlıdır. Bu durum “müşteri ilişkileri spektrumu” olarak ifade edilmektedir.

4. 1. 3. 4. Bilgi Şebekeleri

İşletmelerde bilgi üretme politikaları arasında bilgi ağlarının oluşturulması daha çok bilginin paylaşımını hedef alan bir stratejiyi benimsemektedir. İşletmelerde bilginin paylaşımı sürecinde, ortak çıkarların bir araya getirdiği kişiler, genellikle telefonda birbirleriyle konuşmayı, elektronik posta ve diğer bilgisayarlı grup iletişim hatları ile haberleşmeyi ve uzmanlıklarını paylaşmayı, sorunlarına birlikte çözüm aramayı tercih etmektedirler. İletişim ağlarında etkili bir işbirliği ortaya çıkaracak bir ölçüde bilgi paylaşılmaya başlandığında ise, bu doğrudan bilgi üretme sürecini olumlu etkileyecek bir zemini oluşturacaktır. Bununla beraber iletişim ağları aracılığıyla uzmanların sahip olduğu bilgilerin kayıtlara geçmesi de sağlanarak, bilgi üretimi için gerekli veri, enformasyon ve bilgi depolarında önemli bir arşiv oluşturulmuş olacaktır.

4. 1. 4. Bilginin Geliştirilmesi

Bilginin geliştirilmesi, yeni fikirlerin ve buluşların düşünceden eyleme geçmesini veya mevcut ürün ve hizmetlerle ilgili bireylerin üzerinde çalışılarak daha iyiye götürülmesini ifade etmektedir. Bundan dolayı bilginin yanı sıra üstün bir zekâ, hayal

gücü, sezgi ve ilham gibi farklı yetenekler gerektirebilir ancak bilginin geliştirilmesi esas olarak görev disiplini ve sistematik çalışmaya bağlıdır.

Bilginin geliştirilmesi süreci ürün ve hizmetler açısından beş aşamada ele alınmaktadır. İlk aşama yeni fikirlerin ve görüşlerin ortaya atılmasıdır. İkinci aşamada bunların bir ön değerlendirilmeye tabi tutulması ve işe yarayan fikirlerin firmanın ihtiyacı ve öncelik sırasına göre ayıklanması gelmektedir. Üçüncü aşama, söz konusu fikirlerin geliştirilerek ürün ve hizmetlere uyarlanması aşamasıdır. Dördüncü aşama teknik ve piyasa talepleri açısından farklı prototipler için fizibilitenin yapılmasıdır. Nihayet beşinci ve son aşama bu fikirlerden yola çıkarak üretilen ürün ve hizmetlerin müşterilerin beğenisine sunulmasıdır (Zaim, 2005:182–183).

4. 2. BİLGİNİN TASNİF EDİLMESİ VE SAKLANMASI

Bilginin tasnif edilmesi ve saklanması bilginin organizasyonda ve bilgi yönetimi çalışanları açısından değer ifade edebilmesi için gerekmektedir. Çünkü bilgi yönetiminin temel amaçlarından biri olan doğru zamanda, doğru kişi tarafından ve doğru biçimde kullanılması ancak bu şekilde sağlanır.

4. 2. 1. Bilginin Tasnif Edilmesi

Organizasyon açısından en güvenilir bilgi kaynağı tasnif edilmiş, çalışanların tümü tarafından kolayca ulaşılan ve paylaşılan, kabul edilen ve kullanılabilir durumda olan bilgidir. Bilginin tasnif edilmesi sadece mevcut bilgi potansiyelinin daha etkili ve verimli biçimde kullanılmasına yardımcı olmakla kalmaz aynı zamanda işe yaramayan bilgi ve enformasyon yığınlarının da elenmesini sağlar. Bilginin tasnifi üç aşamada gerçekleşir. Birincisi bilginin elde edilmesidir. İkincisi, bilginin işe yarar bir biçime dönüştürülmesi, üçüncüsü ise kullanıcıların en kolay ve en kısa sürede ulaşabilecekleri şekilde sınıflandırılmalarıdır.

4. 2. 1. 1. Genel İlkeler

Bilginin amacına uygun olarak tasnif edilmesi oldukça zor ve uzmanlık gerektiren bir süreç olmakla beraber son yıllarda yeni teknolojilerin devreye girmesiyle önemli gelişmeler yaşanmaktadır.

Bilginin tasnifi sırasında en önemli nokta, bilginin ayırıcı özelliklerini yitirmesine ve daha düşük bir seviye olan enformasyon veya verilere dönüşmesine yol açmayacak bir şekilde sıralanmasıdır. Çünkü bilgi bir organizasyonda farklı biçimlerde ve dağınık haldedir. Bu nedenle çalışanlar çoğu zaman dağınık halde bulunan bilginin varlığının dahi farkında olmayabilirler. Bu sebeple bilginin tasnif edilmesindeki esas amaç bilgiyi kolay ve istenilen herkes tarafından erişilebilir ve uygulanabilir bir biçime sokmaktır (Davenport ve Prusak, 2001:105). Bilginin sıralanması işini başarıyla gerçekleştirmek isteyen işletmelerin aşağıda yer alan dört ilkeyi benimsemeleri gerekmektedir (Davenport ve Prusak, 2001:106).

* Bilgi yöneticileri bilginin sıralanmasının hangi iş hedeflerine hizmet edeceğine karar vermelidirler; örneğin müşteriye daha yakın olmak gibi stratejik amaçlara sahip olan işletmeler müşteri bilgilerini sıralamayı tercih edebileceklerdir.

* Bilgi yöneticileri, hedeflere ulaşmakta yararı olacak çeşitli biçimlerde var olan bilgiyi ortaya çıkarabilmelidirler.

* Bilgi yöneticileri, bilgi yararı ve sıralanmaya uygunluğu açılarından değerlendirmelidirler.

* Sıralama işini yapanlar sıralama ve dağıtım için uygun bir ortam belirlemelidirler.

Bilginin sıralanmasında bilginin kaynaklarını bulmanın ne kadar önemli olduğu açıktır. Eğer bilginin nerede olduğunu bilmiyorsanız onunla bir şey yapamaz, hatta büyük olasılıkla elinizdeki bilginin ne olduğunu dahi bilemezsiniz. Bu bakımdan organizasyonun bilgi kaynaklarını gösteren ve bu bilginin nerede, kimde veya ne tür bir bilgi olduğunu ortaya koyan detaylı bir bilgi haritasının hazırlanması tasnif sürecine önemli bir katkı yapacaktır (Davenport ve Prusak, 2001:107).

4. 2. 1. 2. Farklı Türlerine Göre Bilginin Tasnif Edilmesi

Kuruluşlardaki bilgi kişilerin beyinlerinde yer alan ve kısmen ya da büyük ölçüde dile getirilemeyen, karmaşık, birikime dayanan, uzmanlıklardan daha çok biçimsel ve açıkça ifade edilebilir bilgilere kadar değişebilen pek çok farklı biçimde bulunmaktadır (Davenport ve Prusak, 2001:107). Örtülü veya açık bilgi, kolektif veya bireysel bilgi, yapılandırılmış veya yapılandırılmamış bilgi bilginin tasnifinde kullanılan kavramlardan bazılarıdır.

4. 2. 1. 2. 1. Açık Bilginin Tasnif Edilmesi

Açık bilgi kelimelerle, rakamlarla veya grafiklerle açıkça ifade edilebilir. Patentler, raporlar ve diğer biçimsel belgeler açık bilgiye örnek olarak verilebilir. Ancak patentler ve raporlar gibi belirli biçimlerde ifade edilebilen açık bilginin kullanılabilir hale geldiğini ve organizasyon açısından gerçekten değer ifade ettiğini söylemek mümkün değildir. Bilgi, ancak o bilgiyi kullanarak kuruluş yararına bir şeyler yapabilecek insanların erişimine açılmasıyla anlamlı hale gelir (Davenport ve Prusak, 2001:107).

Açık bilginin tasnifinde pek çok yöntem kullanılır. En yaygın olarak kullanılan yöntem, bilgisayar teknolojisi kullanılarak bilgi kaynaklarının fiziki olarak birbirinden ayrılmasıdır. Bilgisayar ortamında açık bilgi farklı dosyalarda, farklı veri tabanlarına, farklı doküman yönetim sistemlerine veya gruplanmış bilgi depoları sistemlerine göre sınıflandırılabilir. Diğer bir yöntem ise, bilginin niteliğine göre tasnif edilmesidir. Bilgi niteliğine göre üç şekilde tasnif edilmektedir. Bunlardan birincisi süreçlere göre, ikincisi fonksiyonlara göre, üçüncüsü ise kavramlara göre tasniftir. En kullanışlı olanı kavramlara göre tasniftir. Bu yöntemde, farklı bölümlerde veya farklı süreçlerde çalışanlar tarafından üretilen bilgiler belirli konu başlıkları altında toplanmaktadır. Kavramlara göre tasnif yöntemi organizasyonda bilgi paylaşımına zemin hazırlanması açısından oldukça faydalı olmakla beraber bir hayli zahmetlidir.

4. 2. 1. 2. 2. Örtülü Bilginin Tasnif Edilmesi

Örtülü bilginin tasnif edilmesi oldukça zor ve zahmetlidir. Sahibi tarafından uzun bir süre içinde geliştirilen ve içselleştirilen tecrübe, birikim uzmanlık, sezgi gibi suskun, karmaşık bilginin ifade edilmesi, tanımlanması, yazıya, şekle veya rakama dönüştürülmesi oldukça zordur. Hatta böyle bir bilgiyi sahibinden çekip alarak tasnif etmek ve dosyalara, belgelere veya veri tabanlarına kaydetmek çoğu zaman imkânsızdır. Davenport ve Prusak bu durumu şu örnekle açıklamaktadır (Davenport ve Prusak, 2001:108):

Usta bir müzisyenin kendine özgü tarzının kelimelerle açıklanması çok güçtür; hele bir başka müzisyenin aynı tarzda çalmasını sağlayacak şekilde, gözle görülür biçimde dışa vurulması daha da zordur. Yaratıcı bir araştırmanın hangi inceleme yolunu seçeceğine karar vermek için kullandığı bilgi de aynı şekilde adım adım anlatabileceği bir liste ya

da rapor şekline dönüştürülemez. Kısacası bazı bilgileri insan beyninin dışında etkili bir şekilde yansıtmak mümkün değildir.

Yetenekli bir bilgi işçisinin bildiği her şeyi sıralamaya kalkmak zahmetli ve sonuç getirmeyecek bir iştir. Suskun bilgi ve onun zıddı olan açığa vurulan bilgi kavramlarını ilk kez ortaya atan düşünür Michael Polanyi suskun bilgiyi anlamak için nasıl yüzdüğünüzü ya da nasıl bisiklete bindiğinizi ayrıntılarıyla açıklamayı önerir. Bu nedenle örtülü yani suskun bilginin tasnif edilmesinde en geçerli yol bilginin sahibi ile bilgiyi arayanlar arasındaki iletişimin sağlanmasıdır.

Hughes Space and Communications şirketi yöneticilerinden Arian Ward uydu geliştirme alanında (örneğin sonunda tedarikçilerden birinin değiştirilmesi gereği gibi) suskun bilgidен yararlanarak sorun çözmeye yönelik bir sistem oluşturmuştur. Burada yalnızca tedarikçilere ilişkin bilgi değil işlerin çabuk yürümesi için satın alma sisteminin nasıl işlediğini bilmek de işin içine girmektedir. Sistem sorunları olan insanlarla onları çözebilecek olanlar arasında iletişimi sağlamaktadır. Belli sorunlar tekrarlama eğilimi gösterdiğinden Ward sonunda suskun bilginin modellerini çizmeye ve çözümleri bir araya toplamaya başladı. Bu sisteme de “Bilgi Otoyolu” adını verdi. British Petroleum’un Sanal Ekip Çalışması projesi de suskun bilgiye sahip insanlara ulaşmayı sağlamanın bu tür bilgiyi alıp elektronik ortamda ya da kâğıt üzerinde sıralamaya çalışmaktan daha verimli olduğu anlayışına dayanır. Sanayi çağında becerilerin başka insanlara aktarılmasında son derece etkili olmuş geleneksel çıraklık sistemi bu gerçekleri kanıtlamaktadır (Davenport ve Prusak, 2001:109–110).

Bilgi haritaları da bilginin kendisini değil yerini ve kaynağını göstererek aranan bilgiye ya da bu bilgiye sahip kişiye nasıl ulaşılacağı konusunda yardımcı olarak örtülü bilginin tasnifinde önemli katkı sağlamaktadır.

4. 2. 1. 2. 3. Bilginin Dönüştürülmesi

Organizasyonlar faaliyetlerini daha etkin bir biçimde yapabilmek için açık ve örtülü bilginin birbirine dönüştürülmesini gerçekleştirmek zorundadırlar. Bu iki bilgi türü arasındaki bilgi dönüşümü dört şekilde gerçekleşir. Bunlar, içselleştirme, dışsallaştırma, sosyalleştirme ve bunların birleştirilmesidir. Nonaka ve Takeuchi’nin geliştirdiği bilgi dönüşüm modeli şekil 4. 2’deki gibidir. Nonaka bilgi şirketlerinde söz konusu dönüşüm

süreçlerinin dördünün bir etkileşim içerisinde bir tür “bilgi sarmalı” oluşturduğunu öne sürmektedir. Yazara göre bilgi açık ve kapalı bilgi arasındaki sosyal etkileşimle yaratılmaktadır. Şekil 4. 2’de ilk olarak, sosyalleştirme modu aracılığıyla etkileşim için bir alan yaratımı gerçekleştirilmektedir. Bu alan kişilerin tecrübelerini paylaşmalarını sağlamaktadır. İkinci olarak dışsallaştırma modunda ise diyalog etkisiyle kişilerin örtülü bilgilerini birbirlerine aktarmaları sağlanmaktadır. Üçüncü aşamada, birleştirme modunda sahip olunan açık bilgi diğer açık bilgilerle pekiştirilerek yeni açık bilgiler oluşturulur. Sonucu yani içselleştirme modelinde ise, yaparak öğrenme etkisiyle mevcut açık bilgiler kişinin zihin sürecinde örtülü bilgiye dönüşür.

Örtülü Bilgi-----Açık Bilgi

(Sosyalleştirme) Paylaşımsal Bilgi	(Dışsallaştırma) Kavramsal Bilgi
(İçselleştirme) Operasyonel Bilgi	(Birleştirme) Sistemik Bilgi

Şekil 4. 2: Bilgi Dönüşüm Modeli

Kaynak: Nonaka ve Takeuchi, 1995: 72.

Bilgi dönüşüm sürecinde dikkat edilmesi gereken bir husus ise, ferdi ve kolektif (sosyal) bilgi arasındaki ilişkidir. Bir kurum veya ekibe ait sosyal bilginin (kurum veya ekibin kimliği, kültürü, iş yapma biçimi) yeni gelen bir çalışana aktarılması ile kolektif bilgi ferdi bilgiye dönüşmüş olur. Bir kişiye ait bilginin diğer meslektaşlarına aktarılması suretiyle de ferdi bilginin kurumsal bilgiye dönüşümü sağlanmaktadır.

4. 2. 2. Bilginin Saklanması

Bilgiyi elde ettikten sonra sıra sahip olunan bilgiyi korumaya ve gerektiğinde kullanıcılarına verebilmeye gelmektedir. Elde edilen bilgi korunmazsa veya saklanmazsa organizasyondan zamanla kaybolabilir. Bu bakımdan organizasyonların sahip oldukları bilgiyi yeniden kullanabilecekleri şekilde saklamaları gerekir. Organizasyonlarda bilgi ürünlerde, hizmetlerde, süreçlerde, kişilerde saklanabileceği gibi organizasyon genelinde de saklanabilir.

4. 2. 2. 1. Kurum Hafızası

Kurum Hafızası, organizasyonda kurum kültürü, kolektif şuur, tecrübe ve know-how gibi örtülü bilgi unsurlarını ve veri, enformasyona dayalı açık bilgi unsurlarının organizasyona mal olarak, yeniden kullanılabilir şekilde saklanması ve söz konusu organizasyonun bu bilgiyi istediği zaman kullanabilme yeteneğidir. Bilgi yönetiminde kurum hafızası farklı bilgi kümelerinden oluşmaktadır. Bilgi kümeleri, organizasyona dışarıdan gelen bilgilerle veya organizasyonun kendi bünyesinde üretilen bilgilerden oluşmaktadır. Bilgi kümeleri arasında çok yönlü bir bilgi (veri, enformasyon, bilgi) akışı bulunmaktadır. Burada önemli olan çok yönlü bilgi akışının doğru biçimde tespit edilmesi, sıralanması ve saklanmasıdır.

4. 2. 2. 2. Açık Bilginin Saklanması

Bir organizasyonda bilgi iki şekilde saklanabilir. Birincisi çalışanların belleklerinde olan örtülü bilgi, ikincisi ise yazılı doküman ve belge olarak, dosyalarda, bilgisayarlarda veya çeşitli elektronik veri tabanlarında saklanan açık bilgidir. Açık bilginin saklanması örtülü bilgiye göre daha kolaydır. Bu nedenle açık bilgi, örtülü bilginin aksine, bireye değil büyük ölçüde organizasyona aittir. Şirket çalışanlarının kurumdan ayrılmasıyla kendileriyle beraber örtülü bilgiyi götürmelerine karşın, dosyalarda veya veri tabanlarında saklı bulunan açık bilginin büyük bölümü kurumda kalmaktadır. Ayrıca açık bilgiye erişim ve diğer şahıslarca kullanımı daha kolay olmaktadır.

Açık bilgi saklanırken organizasyonun öncelikleri ve temel yetenekleri göz önüne alınmalıdır. Zira her türlü bilginin saklanması mümkün olmadığı gibi ekonomik açıdan anlamlı da değildir. Üstelik günümüz organizasyonları açısından enformasyon yığılması, bazı bilgilerin saklanmaması veya eksik saklanması kadar önemli bir problemdir. Bu bakımdan her kuruluş optimum miktarda (etkili biçimde kullanabileceği miktar) ve belirli bir öncelik sırası takip ederek bilgi saklamalıdır. Bilgi kullanıcıların en kolay ve kısa sürede erişebilecekleri biçimde saklanmalıdır (Zaim, 2005:196).

4. 2. 2. 3. Örtülü Bilginin Saklanması

Örtülü bilgi; formalize edilmesi, paylaşılması veya belirtilmesi zor olan enformasyonu içerir. Açık bilgiye göre, kelimelere dökülebilme ve bilinçli sahip olunma açılarından farklılık gösterir. Kişi örtülü bilgiyi bilinçli olarak yapılan veya başkalarına

anlatılabilecek birtakım gerçekler dizisi yerine tamamen sezgisel olarak tecrübe eder, öğrenir. Örtülü bilgi bir şeyin nasıl yapılacağını bilmek, açık bilgi ise o şeyi bilmekten ibarettir.

Örtülü bilgi, bulunulan çevredeki deneyimlerden ve farkına varılmadan elde edilir. Örtülü bilgi, mantıksal süreçlerin çevredeki bir takım değişkenler arasındaki ilişkileri yaratmasıyla gelişir. Diğer bir deyişle kişiler karmaşık yapıları farkına varmadan veya farkına varıp da başkalarına aktarmadan öğrenirler. Örtülü bilgiye sahip olma bir aktivite deneyimi ile tercihen uzmanlarla çalışarak elde edilir. Uzmanların problemlere bakış açılarını gözlemek, problem çözme pratikleri yapmak ve tabii bunların geri beslemesini almak örtülü bilgiyi geliştiren unsurlardır. Belirli bir biçime sokulması ve ifade edilmesi kolay olmayan örtülü bilginin saklanması da zordur. Örtülü bilginin kopyalanmasındaki zorluk onu eşsiz bir rekabet avantajının temeli yapmaktadır. Örtülü bilgi iki şekilde saklanabilir. Birincisi örtülü bilgiyi açık bilgiye dönüştürerek saklamak, ikincisi de belirli bir süreçte örtülü bilgiyi diğer çalışanlara aktarmak suretiyle organizasyona mal ederek saklamaktır.

4. 2. 2. 3. 1. Örtülü Bilginin Açık Bilgiye Dönüştürülerek Saklanması

Örtülü bilgiyi açık bilgiye dönüştürülerek saklanmasında etkili yöntemlerden biri hikâyelemedir. Hikâyeleme geçmişte yaşanan olayların sözlü, yazılı veya görsel biçimde anlatılarak saklanmasıdır. Şirketin geçmişini, öz görevini, başarılarını veya kurum kültürünü yansıtan hikâyelerin, hatıraların, yazılı veya görsel unsurların pek çok yerde kullanılması mümkündür. Bunlar düzenli toplantılar (yıldönümleri, bayramlar, çeşitli kutlamalar, vb.) olabileceği gibi düzensiz toplantılar da (çalışanların emeklilik merasimleri, önemli olaylarla ilgili toplantılar, vb.) olabilir. Ayrıca bu amaçla çeşitli mekânlar da kullanılabilir. Geçmişte kuruma büyük hizmeti geçmiş kişilerin resimlerinin ve başarı hikâyelerinin bulunduğu hatıra odaları, küçük müzeler veya söz konusu çalışanların hizmet verdiği ofis odaları bu amaçla kullanılabilir. Ayrıca duvarlara, lobi veya toplantı salonu gibi yerlere de çeşitli resimler, ürün örnekleri, geçmişe ve bugüne ait kurum kültürünü yansıtan bazı sembolik unsurlar yerleştirilebilir. Örtülü bilgiyi açık bilgiye dönüştürerek saklamada etkili diğer bir yöntem de “Bilgi Değişim Tutanakları”dır. Bilgi değişim tutanakları, belirli bir konuda bilgiyi sağlayanla kullanan arasında sistematik bir bilgi akışına imkân sağlayan süreçlerdir. En bilinen

bilgi değişim tutanaklarından biri daha ziyade tıp sahasında kullanılan “SOAP”tır. SOAP vaka odaklı olup hekim-hasta arasındaki klinik bulgularının yapılandırılmasında ve saklanmasında kullanılmaktadır. SOAP hastanın şikâyetlerini, hekimin kesin teşhis öncesindeki gözlemediği bulguları ve kanaatlerini, teşhis ve tedavi sürecine yardımcı olabilecek çeşitli testleri ve son olarak teşhis ve teşhise uygun olarak seçilen tedavi şeklini sebep ve sonuçlarıyla beraber ihtiva eden kapsamlı bir tutanaktır. Söz konusu yöntem vaka tabanlı bir bilgi saklama yöntemi olmakla beraber, hekimin örtülü bilgisinin (hastayla ilgili kanaatleri, nasıl teşhis koyduğunu ve tedavi yöntemini nasıl belirlediği gibi özne kabiliyetlerinin) paylaşılması ve saklanması konusunda da büyük öneme sahiptir. Özellikle tıp sahasındaki başarılı uygulamalarından hareketle diğer sahalarda da uygulanan SOAP yöntemi örtülü bilginin açık bilgiye dönüştürülerek saklanmasında en etkili yöntemlerden biri olarak kabul edilmektedir (Zaim, 2005:198–199).

4. 2. 2. 3. 2. Örtülü Bilginin Örtülü Bilgi Olarak Saklanması

Örtülü bilgi açık bilgiye dönüşürken değerini büyük oranda yitirmektedir. Bu nedenle, örtülü bilgiyi saklamaya yönelik çabalar daha çok örtülü bilgiyi açık bilgiye dönüştürmeden, örtülü bilgi olarak saklamaya ağırlık vermektedir. Zira açık bilginin aksine örtülü bilgiyi, onu bilen kişiden soyutlamak oldukça güçtür. Bu tür bilgi genellikle ustalık, tecrübe gibi daha teknik unsurların yanı sıra, değer yargıları, inançlar, hisler gibi tamamen kişiye özel (sübjektif) unsurları da içermektedir (Chua, 2002: 69–76).

Örtülü bilgi en kolay insanın zihninde saklanır. Bu nedenle örtülü bilgiye sahip kişinin bilgisini çalışma arkadaşlarına aktarması sağlanarak bu bilginin yalnızca bir kişiye ait olmaktan çıkarak birden çok kişinin zihninde saklanması ve organizasyona mal edilmesi gerekir. Örtülü bilginin paylaşarak kişilerin zihinlerinde saklanması ancak kişiler arasında güçlü diyalog ve iletişimin geliştirilmesiyle mümkündür. Örtülü bilgi bireysel olabileceği gibi kolektif bir nitelikte taşıyabilir. Kurum kültürü, organizasyon kimliği, çalışanların iş yapma usulleri ve pratikleri kolektif örtülü bilgiye örnek olarak verebiliriz. Bu bilgi sosyal unsurları da içerdüğinden sosyal örtülü bilgi olarak da adlandırılır.

Sosyal örtülü bilgi, bireysel örtülü bilgiye oranla çok daha güvenlidir ve organizasyon

açısından taşıdığı stratejik değer daha fazladır. Zira sosyal örtülü bilgi bireylerin tek tek sahip oldukları bilginin toplamından daha fazlasını ifade eder. Sosyal örtülü bilgi, organizasyonun kolektif şuuru, refleksleri, iş yapma biçimi ve sosyal ilişkilerin niteliği gibi belirli bir kurumu diğerlerinden farklı kılan karakteristik özellikleri de ifade eder. Bu bakımdan bireysel örtülü bilginin sosyal örtülü bilgiye dönüştürülmesi, hem bilginin saklanması hem de kullanılması açısından büyük önem taşımaktadır (Chua, 2002:69–76).

Uygulamada zaman zaman bireysel örtülü bilginin saklanmasında farklı yöntemler ön plana çıkmaktadır. Çıraklık, akıl hocalığı, önderlik, resmi ve gayri resmi eğitim faaliyetleri özellikle ferdi örtülü bilginin; ekip çalışması, resmi ve gayri resmi toplantılar, seminerler ve iş rotasyonu ise daha ziyade sosyal örtülü bilginin zihinlerde saklanmasına ve organizasyona mal olmasına yardımcı olur. Ayrıca multimedya sistemleri ve internet teknolojisi hem sosyal hem de ferdi örtülü bilginin saklanmasında önemli katkılar yapmaktadır (Davenport ve Prusak, 2001:121).

Geleneksel usta-çırak ilişkisi öteden beri örtülü bilginin paylaşarak saklanmasında en etkili yöntemlerden biri olmuştur. Zira örtülü bilgiyi formüle etmek zor olduğu gibi başkalarına iletmek ve öğretmek de zordur. Mesela usta bir zanaatkâr yaptığı işi mükemmel olarak bilir ve uygular ancak bu bilginin altında yatan bilimsel ve teknik ilkeleri çoğu zaman açıklayamaz. Bu bakımdan usta-çırak ilişkisinde, çırak, ustasının örtülü bilgisini sistemli bir eğitim süreci neticesinde değil, gözlem, taklit ve uygulama yoluyla öğrenir ve zaman içerisinde bunu kendi örtülü bilgi tabanının bir parçası haline dönüştürür. Bir diğer ifade ile söz konusu örtülü bilgiye vakıf olur (Nonaka, 1999:34–35).

Diğer yandan örtülü bilginin paylaşarak saklanmasında gayri-resmi ilişkilerin ve toplantıların önemli bir yeri vardır. Yapılan araştırmalar neticesinde örtülü bilginin resmi süreçlerle, sistemli bir şekilde paylaşılmasından ziyade çalışanların gayri-resmi ilişkiler yoluyla bilgi paylaşılması ve aktarılması konusunda daha istekli olduklarını ve bu yöntemle daha çok verim elde edildiği görülmüştür. Bu nedenle organizasyonda tüm ekipler ve bölümler arasındaki iletişimin ve bilgi alışverişinin güçlendirilmesi oldukça önemlidir.

4. 3. BİLGİNİN TRANSFER EDİLMESİ VE PAYLAŞILMASI

Şirketler, sahip oldukları avantajlar ne kadar çok olursa olsun; akıllı elemanlar, kusursuz ürünler, müşteri bağlılığı, bankada nakit para prosesleri geliştirmek, kaliteyi yükseltmek ve işi ilerletmek için hızlı bir bilgi akışına ihtiyaç duyarlar. Çoğu şirket nitelikli çalışanlara sahiptir. Müşterilerinin arzuları doğrultusunda hareket etmeye çalışır, bunun için de iyi ve güvenilir bilgilere sahip olmalıdır. Bilgi akışı şirketin çalışanlarından gerektiği gibi yararlanmasını, müşterilerini daha iyi tanımasını sağlayacağından işletmeler için önemli bir konu olmaktadır (Gates, 1999:23).

Bilgi akışı, bilginin transfer edilmesi ve paylaşılması ile gerçekleşir. Bilginin transfer edilmesi ve paylaşılması, çalışanların ihtiyaç duydukları bilgiye mümkün olduğunca kolay ve hızlı bir biçimde erişebilmelerini temin etmeye yönelik sistem, uygulama ve süreçlerin tümünü ihtiva etmektedir.

4. 3. 1. Bilginin Transfer Edilmesinin ve Paylaşılmasının Önemi

Bilgi yönetiminin temel amaçlarından biri, organizasyonun bilgi potansiyelinden maksimum düzeyde istifade etmek ve çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımını desteklemek suretiyle sinerji etkisinden yararlanarak daha fazla bilgi üretebilmektir (Robertson, 2002:295). Bilginin değeri; dağıtılması, transfer edilmesi, paylaşılması ve çalışanlar tarafından içselleştirilmesi ile gerçekleşmektedir. 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 transfer edilmemişse aynı hatayı başkalarının da tekrar etmesi muhtemeldir (Goh, 2002:24). Bu nedenle bilginin paylaşılması, yönetimde ve iş süreçlerinde hata yapma oranını düşürür, kaliteyi yükseltir.

Buna rağmen pek çok kuruluşta çalışanlar, bölümler veya proje ekipleri arasında yeterli düzeyde bilgi transferi ve paylaşımı olmadığından aynı hataların tekrarlandığı, kurum içinde mevcut bulunan bir bilgiye ulaşabilmek için önemli ölçüde kaynak ve zaman israf edildiği görülmektedir (Robertson, 2002:295). Oysa, bilgi transferi ve paylaşılması ile ilgili akıllı ve sistemli çalışmalar yapıldığında, sadece mevcut bilginin organizasyonun bir bölümünden diğerine aktarılması ile milyonlarca dolar tasarruf

edilmesi mümkündür. Nitekim Ford firması bilgi transferi sayesinde yıllık yaklaşık 34 milyon dolar (Dixon, 2000:20), Chevron da bilgi transferinden 7 yılda yaklaşık 2 milyar dolar tasarruf sağladığını iddia etmektedir. Aynı şekilde Texas Instruments firması da 13 fabrikasını kapsayan bilgi transferi projesi sayesinde yıllık kapasite kullanımını yaklaşık 1,5 milyar dolar arttırdığını ileri sürmektedir (Goh, 2002:24).

İnternet ve bilişim teknolojileri sayesinde bilgiye herkes kolayca erişebilmektedir. Fakat önemli olan konu bilgiyi yorumlamak, yorumlanan bilgileri de kendi gereksinimleri için kullanmaktır. Başarılı olanlar bilgiye ulaşanlar ona katma değer vererek yorumlayıp zamanında kullanabilenlerdir. Dünyada her şey paylaşıldıkça küçülür, bilgi ise paylaşıldıkça büyür. Bilgi kurum içerisindeki ekiplerle paylaşıldığında her bireyin bir yorumu ve katma değeri ile giderek zenginleşir, güncelliğini korur ve yeni fikirlerle olgunlaşır. Zenginleşmiş ve güncellenen bilgi en uygun biçimde kullanılır ve başarıya ulaşılır (Argun, 1998:17).

4. 3. 2. Bilgi Transferinde İzlenecek Yöntemin Seçilmesi

Bilgi transferinin hangi yöntemle yapılacağını belirlemek önemli bir konudur. Yöntemin seçilmesinde öncelikle bilgi transferini gerçekleştiren kişi veya gruplar arasında görev ve fonksiyon bakımından benzerlik olup olmadığına dikkat edilmelidir. Zira transferi gerçekleştirecek kişi veya ekipler arasında eğitim seviyesi, teknik donanım, bilgi, tecrübe, ortak bir dil konuşma (mesleki anlamda) gibi müşterek noktalar yoksa bilgi transferinin çok daha uzun zaman alacağı ve neticenin daha zor elde edileceği baştan bilinmeli ve ona göre hareket edilmelidir (Dixon, 2000:23-31). Bilgi transferinde bilgiyi nakleden ile alan kişi veya ekipler arasındaki ilişki transferin başarısı açısından hayati önem taşımaktadır. Taraflar arasında kapasite veya bilgi farkı varsa, aralarındaki ilişki ve iletişim yeterli değilse, karşılıklı güven duygusu gelişmemişse, transferin başarı ihtimali azalmaktadır. Bu gibi durumlarda bilgi transferi uygulamalarında taraflardan biri veya her ikisini de içine alan eğitim programları uygulanmasında ve taraflar arasındaki iletişim ve gönüllü işbirliğini geliştirmeye yönelik bazı özel uygulamalara gidilmesinde fayda vardır (Goh, 2002:24).

Transfer yönteminin seçilmesinde dikkat edilmesi gereken ikinci nokta söz konusu transfer işleminin ne sıklıkta yapıldığıdır. Söz konusu bilgi transferi bir defaya mahsus mu, belirli periyotlarla mı (yıllık, aylık, haftalık), yoksa sürekli olarak mı

amaçlanmaktadır. Transfer yöntemi seçilirken bilginin türü ve organizasyon açısından taşıdığı önem derecesi de dikkate alınmalıdır. Örtülü bilgi ile açık bilgi, sosyal bilgi ile ferdi bilgi aynı yöntemlerle transfer edilemeyeceği gibi, şirket için stratejik önem taşıyan bir bilgi ile rutin (gündelik) bir bilgi veya tüm organizasyonu ilgilendiren bir bilgi ile yalnızca bir kişiyi veya bölümü ilgilendiren bilginin transferinde de farklı yöntemler tercih edilmelidir (Dixon, 2000:21-31). Bilginin türüne göre transfer yönteminin belirlenmesi belki de bilgi transferinin en önemli aşamalarından biridir. Örtülü bilginin transferinde daha ziyade sosyal süreçlerden yararlanılmalıdır. Söz konusu sosyal süreçlere örnek olarak ekip çalışması, akıl hocalığı, usta-çırak ilişkisi, sohbet odaları ve gayri-resmi ilişkiler gösterilebilir. Açık bilginin transferinde ise yapılandırılmış ve teknoloji tabanlı süreçlerden yararlanılabilir. “Lotus Notes”, “En İyi Uygulamalar Veri Tabanı” gibi uygulamalar açık bilgi transferine güzel örneklerdir (Goh, 2002:24).

Diğer yandan açıklanan faktörlerin tümü göz önüne alınarak, beş çeşit bilgi transferi yönetiminden bahsedilmektedir. Bunlar; seri transfer, yakın transfer, uzak transfer, stratejik transfer ve uzmanlık transferidir. Seri transfer; bir bilginin onu uygulayan ekip tarafından bir başka yerde veya zamanda tekrar uygulanabilmesine yönelik bilgi transferidir. Bu nedenle seri transfer; bilginin aynı işi farklı mekânlarda yapan kişi veya ekipler arasında transfer edilmesinde etkili bir yöntemdir. Yakın transfer; bilginin aynı işi farklı mekânlarda yapan kişi veya ekipler arasında transfer edilmesinde etkili bir yöntemdir. Uzak transfer örtülü bilginin transferinde kullanılacak bir yöntemdir. Bu sebeple uzak transfer özellikle bir uzmanın uzmanlık bilgisinden veya tecrübesinden daha yaygın olarak istifade edilmesini sağlamaktadır. Stratejik transfer organizasyonun bütününe ilgilendiren, karmaşık bilginin transferinde kullanılan bir yöntemdir (Dixon, 2000:21–31).

4. 3. 3. Enformasyon ve İletişim Teknolojisi Vasıtasıyla Bilgi Transferi

Enformasyon ve iletişim teknolojisi bilginin tasnifini, saklanması ve organizasyonunu kolaylaştırarak bilgiye erişim ve transferinde büyük kolaylıklar sağlamaktadır. Özellikle geniş bir coğrafyaya yayılmış, küresel piyasalarda faaliyet gösteren çok uluslu şirketler açısından, bilgi transferinde coğrafi engellerin kaldırılması hususunda enformasyon teknolojisi büyük rol oynamaktadır (Goh, 2002:25).

Enformasyon ve iletişim teknolojisine dayanarak oluşturulan sistemler bilimsel araştırmalarda, başarılı uygulamaların paylaşılmasında, çalışanlar arasında yardımlaşma ve işbirliğinin yaygınlaştırılmasında, çeşitli projelerin hazırlanmasında, müşteri hizmetlerinde, karar alma süreçlerinde ve daha birçok yerde bilgi transferini kolaylaştırmaktadır.

Ancak bilgi transferi ve paylaşımı ile ilgili projelerde iki temel hata sıkça tekrarlanmaktadır. Bunlardan ilki bilgi transferini destekleyen bir teknolojik sistem kurulduğunda bilginin kendiliğinden paylaşılacağına inanmaktır. İkincisi enformasyon ve iletişim teknolojisinin sağladığı imkânların bilginin paylaşılması konusunda yüz yüze görüşmenin yerini alacağı düşünülmektedir (Dixon, 2000:2). Enformasyon teknolojisi veri ve enformasyon transferine yönelik olup, bilginin transfer edilmesi doğrudan insan merkezli bir iştir.

4. 3. 4. Sosyal Süreçler Vasıtasıyla Bilgi Transferi

Kendiliğinden oluşan, belli bir biçime bağlı olmayan bilgi aktarımı bir şirketin başarısı açısından yaşamsal önem taşır. Bilgi yönetimi terimi her ne kadar belli bir biçime bağlanmış bilgi aktarımını akla getiriyorsa da bunun temel unsurlarından biri kendiliğinden bilgi alışverişini destekleyecek stratejiler geliştirmektir. Bu konuda sosyal süreçlerin ve yüz yüze ilişkilerin önemi büyüktür. Nitekim, Sematech firmasının bilgi yönetiminden sorumlu müdürüne bilgi transferini nasıl gerçekleştirdikleri sorulduğunda şu şekilde cevap vermiştir: “Belgelerimiz, belge veri tabanlarımız, intranetimiz, internet imkanlarımız ve her türlü grup iletişim imkanlarımız var ama bilgiyi üye firmalara aktarmada bizim için en önemli kanallar oralardan gelen görevliler ve yaptığımız yüz yüze toplantılardır” (Davenport ve Prusak, 2001:132–133).

Özellikle uzmanlık bilgisinin aktarılması için doğrudan eğitim, iş başında eğitim, usta-çırak ilişkisi, akıl hocalığı ve yaparak öğrenme gibi uygulamalar en etkili yöntemlerdir. Hatta iletişim teknolojisi imkânlarını sonuna kadar kullanan çok uluslu şirketler bile zaman zaman uzmanlarını bir bölgeden başka bir bölgeye göndererek bilgi aktarımını sağlamaktadırlar.

Ancak bir konuyla ilgili uzmanlık bilgisi coğrafi bakımdan farklı bölgelerde yaşayan insanlarda toplanmış ise bu uzmanlık bilgisinin aktarılması ve paylaşılması için bu insanların seminerler, iş yemekleri gibi vesilelerle bir araya getirilmesi gerekebilir. Yine

bir araya getirilmiş bu uzmanlarla bilgi toplama konusunda profesyonel mülakatçıların, araştırmacıların veya akademisyenlerin görüşerek söz konusu uzmanlık bilgisini derleyip toparlayarak diğer insanlara transfer etmesi mümkündür.

Diğer yandan şirket kafeteryalarında, çay ocaklarında veya servis araçlarında yapılan sohbetler, ev toplantıları veya çeşitli sosyal faaliyetlerde de bilgi transferi gerçekleşir. Çalışanlar çeşitli vesilelerle bir araya geldiklerinde, gayri-ihiyarı, karşılaştıkları sorunlara çözüm bulmaya yönelik bilgi alışverişinde bulunurlar. Hiç şüphesiz bu gibi durumlarda bilgi alışverişi belirli bir amaca yönelik olmadığından ve rasgele geliştiğinden ciddi bir meseleye çözüm ararken veya önemli bir karar verilirken söz konusu bilgi alışverişinden bir fayda beklemek yanlış olur. Bir projeye ilgili önemli bir bilgiye ihtiyaç duyulduğunda veya müşteri, tedarikçi ya da rakipler hakkında bilgi edinilmesi gerektiğinde gayri-resmi kanallarla gerçekleşen geliş güzel bilgi aktarımına güvenmek mümkün değildir. Buna rağmen bahsi geçen bilgi alışverişleri yeni fikirler üretebilecek veya eski sorunlara yepyeni çözüm yolları getirebilecek beyinlerin kendiliğinden bir araya gelmesini sağlaması bakımından önemli fırsatlardır. Nitekim pek çok firma (özellikle Japon firmaları) bu tür önceden tahmin edilemeyecek üretken bilgi alışverişini desteklemek amacıyla “sohbet odaları” oluşturmuşlardır. Örneğin Daiichi Pharmaceutial’da içinde yeşil çay bulunan ve hoş bir şekilde aydınlatılmış araştırmacıların normal işgünlerinde yaklaşık yirmi dakikasını geçirmeleri beklendiği odalar bulunmaktadır. Bu odalarda toplantı yapılmaz; tartışmaların konusu ve amacı önceden belirlenmez. Beklenen şey araştırmacıların orada kim varsa onunla yaptıkları işler hakkında sohbet etmeleri ve bu rasgele gelişen konuşmaların şirket için değer üretmesidir. Konuşmaların rasgele ilerlemesi, özel olarak yönlendirilen bir tartışmanın ortaya çıkaramayacağı yeni fikirlerin keşfedilmesini sağlar (Davenport ve Prusak, 2001:133–135).

Sosyal süreçlerle bilgi transferinde bir diğer yöntem de çeşitli çalışma ekiplerinin (çapraz fonksiyonlu ekipler, proje ekipleri, uzman ekipleri, vb.) oluşturulması ve ekip ruhunun geliştirilmesidir (Goh, 2002:26). Farklı ekiplerde ve farklı bölümlerde çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımını geliştirmek için ev ziyaretleri, grup yemekleri ve piknikler gibi iş dışı toplantılar, günlük iş yoğunluğunda birbiriyle fazla iletişim imkânı bulamayan çalışanları bir araya getirmesi bakımından önemlidir.

Bilgi fuarları da bu konuda etkili yöntemlerden biridir. Erns&Young firması Cleveland’da bilgi fuarı düzenlemiş, burada otuza yakın ayrı danışmanlık ve araştırma birimi stantlar kurup ellerindeki enformasyonu sergilemiş ve çalışmalarını tartışmışlardır. Katılımcılar serbestçe dolaşmış ve kendilerine yararlı görünen ne varsa alabilmişlerdir. Fuarın bitiminden sonra yapılan anketlerde de dile getirildiği gibi bundan amaç katılımcılara özgürce bir araya gelip kaynaşarak yeni bağlantılar kurma ve yeni sinerjiler keşfetme fırsatını vermektedir (Davenport ve Prusak, 2001:135–138).

4. 3. 5. Bilgi Transferinde Sosyo-Teknik Yaklaşım

Sosyo-teknik yaklaşım, bilgi transferinde iletişim ve teknoloji imkânlarından yararlanırken diğer yandan sosyal süreçlerin de kullanılmasını sağlamaktır. Teknolojik sistemler ile sosyal süreçler birbirini destekleyen ve tamamlayan unsurlardır. Bu bakımdan bu iki unsurun ayrı ayrı ele alınması doğru değildir.

Örneğin Sony Ericson bilgi yönetimi ve transferi konusunda sosyal ve teknolojik süreçleri beraberce ele alan bir yaklaşım sergilemiştir. Firmanın yetkilileri bilgi transferi stratejisinin iki ayağının olduğunu ileri sürmektedir. Bunlardan ilki bilgi paylaşmayı ve sanal bir topluluk olmayı hedefleyen Web-tabanlı ve intranet-odaklı sistemler diğeri ise kişisel kabiliyetleri ve uzmanlığı paylaşmaya yönelik yüz yüze ilişkilere dayanan uygulamalardır. Bu anlamda bilgi taşıyıcıları, Web-Akademisi Web tabanlı, “Uzmanlık Değişim Sistemi” ve “Business Intelligence Center” intranet-tabanlı bilgi transferi sistemleri arasındadır. Öte yandan farklı bölüm, proje takımı ve uzmanlıklardan çalışanları kapsayan eğitim seminerleri ve kişisel gelişim kursları, farklı sahadan uzmanlıkları belirli bir konuda buluş yapmak üzere bir araya getiren buluşçuluk hücreleri (innovation cells), akıl hocalığı, çalışanların bölümler ve projeler arasında rotasyona tabi tutulması da yüz yüze ilişkilere ve sosyal süreçlere dayanan bilgi transferi uygulamaları arasında sayılabilir (Zaim, 2005:213–214).

4. 3. 6. Bilgi Transferinde Ortamın ve Kurum Kültürünün Önemi

Bilgi transferinde ortamdan bahsedildiğinde bunun en önemli unsuru kurum kültürüdür. Bilgi paylaşımını engelleyen pek çok kültürel faktör vardır. Davenport ve Prusak bu engelleyici faktörlere “sürtünmeler” adını vermektedir. Çünkü bunlar bilgi paylaşımını yavaşlattığı ya da tümten engellediği gibi kuruluş içinde hareket etmeye çalışan bilginin fire vermesine de neden olurlar. Aşağıdaki tabloda en sık rastlanan sürtünmeler ile bunlardan kurtulmanın yolları görülmektedir (Davenport ve Prusak, 2001:142).

Tablo 4. 1: Sürtünmeler ve bunlardan kurtulma yolları

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

Kaynak: Davenport ve Prusak, 2001:142

Bilgi transferine müsait bir kurum kültürünü oluşturmada resmi ve gayri resmi ekiplerden istifade edilebilir. Zira ekip ruhu ve beraberce çalışma anlayışı zamanla tüm organizasyona yayılmalıdır. Çünkü bilgi transferine uygun bir kurum kültüründe hedeflenen çalışanların ortak bir amaca yönelmeleri, birbirlerinden destek alarak ve yardımlaşarak çalışmaya alışmaları, ekibin veya organizasyonun başarısını kişisel çıkarların önünde görerek birlikte başarmanın önemine inanmalarını sağlamaktır. Söz konusu ekip ruhuna en güzel örnek ailedir. Özellikle geleneksel Türk ailesi bu konuda çok güzel bir model teşkil etmektedir. İyi bir ailede fertler ortak amaçlar doğrultusunda yardımlaşmayı, paylaşmayı, beraberce bir şeyler başarmayı, birbirinden destek alıp kenetlenerek nasıl daha güçlü olunduğunu en güzel biçimde ortaya koyarlar. Böyle bir ailede, ailenin menfaati tek tek fertlerin menfaatlerinin önünde gelir, her fert bir diğerinin başarısıyla iftihar eder, birbirinin başarısı için gayret gösterir, paylaşmanın ve bir “aile” olmanın huzurunu yaşar. Özellikle küçük ve orta ölçekli şirketler açısından bahsedilen “aile modeli”nin benimsenmesi bilgi paylaşımı açısından kayda değer faydalar sağlayabilir. Öte yandan kurum kültürünün değiştirilmesi ve çalışanların arzu edilen değerlere ve çalışma biçimine uyum sağlaması hiç de kolay bir iş değildir. Çalışanların arzu edilen kurum kültürüne daha kolay uyum sağlayabilmesi için bazı önlemler alınmalıdır. Bunlardan ilki hedeflenen değerlerin, davranış biçimlerinin ve

çalışanların bu konuda uyması gereken kuralların ne olduğu açık bir biçimde belirtilmeli ve bu konuda ki şüpheler ve belirsizlikler ortadan kaldırılmalıdır. İkincisi yönetimin (özellikle üst yönetimin) tavırları ve yaklaşımı arzu edilen değerler ve davranış biçimiyle uyumlu olmalıdır. Aksi takdirde çalışanlara çelişkili mesajlar verilmiş olur. Üçüncüsü çalışanlar, arzu edilen değerler ve davranış biçimleri konusunda yönlendirilmeli, bu konudaki bilgi eksikliği giderilmelidir. Hedefe yönelik, kapsamlı ve sürekli olan her çeşit eğitim faaliyeti bu konuda işe yarayabilir. Dördüncü olarak organizasyonun bilgi paylaşımını destekleyen bir kurum kültürünü yerleştirmeye yönelik açık ve anlaşılır bir politika takip etmesi gerekmektedir. Bu bakımdan ücret politikası, ödüllendirmeler, cezalar, terfiler ve diğer politikaların hepsi söz konusu kurum kültürünü destekler mahiyette olmalıdır. Son olarak insan kaynakları yönetiminin bu konuda aktif bir politika izlemesi büyük önem arz etmektedir. Zira insan kaynakları yönetimi çalışanlarla ve onların davranışlarıyla en yakından ilgilenen, çalışanlar ile yönetim arasında köprü vazifesi gören birim olarak mutlaka bu konuda sorumluluk üstlenmelidir.

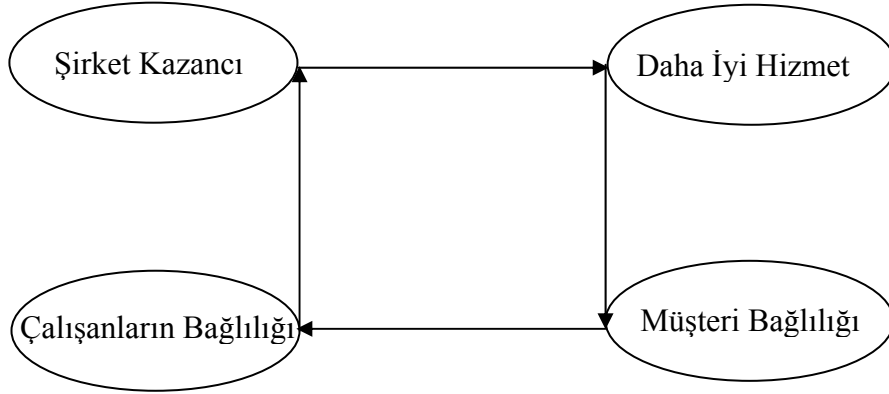
Yönetim bilgi paylaşma hedefini ortaya koyarken bu konuda çalışanlara karşı ilkeli, samimi ve dürüst davranmalıdır. Bilgi paylaşmanın yalnızca kuruma değil çalışanlara da fayda sağlayacağı somut biçimde gösterilmeli ve bu konuda onların gönüllü ve istekli katılımı sağlanmalıdır. Ayrıca iyi bir yönetici bilgi paylaşmaya uygun bir kurum kültürü oluşturmaya yönelik çalışmalar yaparken, kurumdaki mevcut resmi ve gayri-resmi ilişkilerin yapısını iyi analiz etmeli, kurumun kendine özgü özelliklerini bilmeli ve ona göre bir politika takip etmelidir (Zaim, 2005:223–224).

4. 3. 7. Bilgi Paylaşımını Özendirme

Bilgilerini paylaşan insanlar, amaçlarına daha rahat ulaşabilecekleri gibi, işlerini daha kolay ve hızlı halledebilmektedirler. Aynı zamanda çalışma ortamında daha fazla itibar kazanmaktadırlar. Çalışan ve yöneticilerin bilgilerini paylaşma konusundaki davranışlarını değiştirmek ve onları bu konuda teşvik edebilmek için organizasyonları bir nevi itibar kazandırma ve ödüllendirme sistemi kurmaları gerekmektedir.

Bilgi yönetimi uygulamasının başarı ya da başarısızlığında iki temel motivasyonel faktör önemlidir; bunlardan birincisi, organizasyonun çalışanların bağlılığını, sadakatini cesaretlendirme ikincisi ise işgörenleri motive edebilme yeteneğidir. Bir organizasyonda çalışanların bağlılığı olmazsa bilgi de kolayca kaybolabilir. Motivasyon olmadan da

bilgiyi elde etme ve başkalarıyla paylaşma isteği ortadan kalkabilir. Organizasyon, hizmet-kar zincirini (Şekil 4.3) oluşturabilmek için sadakat ve motivasyon unsurlarına önem vermesi gerekmektedir (Öztürk, 2002:53–54).



Şekil 4. 3: Hizmet-Kazanç zinciri

Kaynak: Öztürk, 2002: 53-54.

Yapılan araştırmalar sonucunda işgörenlerin bilgi transferi konusunda motivasyonunu etkileyen faktörler altı başlık altında toplanmıştır (Zaim, 2005:225).

* **Stratejik Yönlendirme:** Bilgi paylaşmaya yönelik çabaların işletme stratejisiyle irtibatlı olması gerekir. Çalışanlar bilgi transferi ile organizasyonun hedefleri arasındaki ilişkinin farkında olmalıdır.

* **Temel Kültürel Değerler:** Bilgi transferine yönelik yaklaşımların organizasyonun müşterek değerleri ve çalışma biçimiyle uyumlu olması gerekir. Bu anlamda her organizasyon kendi bünyesine uygun yöntemleri tercih etmelidir.

* **Günlük İşlere Uygulama:** Bilgi transferine yönelik uygulamaların günlük işlere entegre edilmesi ve bilgi paylaşma kültürünün şirketin rutin iş yapma tarzının bir parçası haline getirilmesi gerekmektedir.

* **Liderliğin Rolü:** Yönetimin desteği ve liderliğin bilgi transferine yönelik yapılan tüm yatırımların ve çabaların neticesi üzerindeki doğrudan etkisi ve önemi unutulmamalıdır.

* **İnsan İlişkilerinin Önemi:** Resmi veya gayri-resmi insani ilişkilerin bilgi transferi üzerindeki etkisi göz ardı edilmemelidir.

* **Ödüllendirme ve Taltif Etmenin Önemi:** Çalışanların bilgi paylaşmaya yönelik

çabaları ödüllendirilmeli ve bu konudaki her türlü girişime değer verilmelidir.

Çalışanlar bilgi paylaşımı için motive edilmelidir çünkü onlar da müşteri geri besleme halkasının bir parçasıdır. Motive edilmiş çalışanlardan oluşan organizasyon, sürekli olarak öğrenmeye de devam eder. Çalışanlara bilgi istemenin utanılacak bir şey, bilgi aktarmanın da bir lüks veya angarya olmadığına açıkça belirtilmesinde fayda vardır. Bu bakımdan organizasyonun resmi performans değerlemesi sürecine bilgi paylaşımı ve transferi ile ilgili maddeler ilave edilmelidir. Buna bağlı olarak bilgi paylaşmaya yönelik her türlü çaba, primler ve çeşitli ikramiyeler (parasal destek) ile teşvik edilmelidir. Buna ilave olarak sözlü ödüller veya teşekkür plaketleri gibi parasal olmayan teşvikler de mutlaka kullanılmalıdır. Diğer yandan çalışanlara bilgi paylaşma sorumluluğunu mesai saatleri dışında ilave bir iş olarak yüklemek son derece yanlıştır. Bunun yerine bilgi paylaşımı, onların resmi işlerinin bir parçası olarak değerlendirilmeli ve buna bağlı olarak çalışanların mesai saatleri içinde bilgi paylaşmaya zaman ayırmalarına izin verilmeli hatta bu durum teşvik edilmelidir.

Son olarak, bilgi paylaşmayı destekleyen bir kurum kültürü oluşturmak için çalışanlarla yönetim arasında karşılıklı güven ve itimadın sağlanması ve çalışanların organizasyonu benimsemesi büyük önem taşımaktadır. Bu bakımdan çalışanların organizasyona bağlılıklarını artırmak için her türlü çaba harcanmalı ve onların organizasyon için ne kadar değerli oldukları kendilerine sık sık hatırlatılmalıdır. Ayrıca yöneticiler keyfi cezalandırmalar, sebepsiz yere işten çıkarmalar veya çalışanlar arasında (ırk, din, dil, cinsiyet, vb.) ayrımcılık yapmak gibi hususlardan mutlaka kaçınarak adil bir yönetim sergilemelidir (Zaim, 2005:225–226).

4. 3. 8. Bilgi transferinde Mekân ve Ortak Zemin

Bilgi transferinde mekândan kasıt taraflar arasındaki karşılıklı ilişkinin gerçekleştiği müşterek zemindir. Bu zemin ofis ve işyeri gibi fiziki veya e-posta, telekonferans vb. gibi sanal olabileceği gibi, tecrübelerin, fikirlerin ve ideallerin paylaşılması gibi zihni bir kavram da olabilir.

Bilgi transferinde ortak bir zeminin oluşturulması için gerekli olan bir diğer husus da katılımcıların ortak bir dil konuşmalarıdır. Şüphesiz burada ortak dilden kasıt tarafların aynı veya benzer bir terminoloji kullanmaları ve mesleki anlamda birbirlerini algılayabilecekleri ve anlayabilecekleri ortak bir jargona sahip olmalarıdır. Zira benzer

tecrübeleri yaşamış, ortak bir uzmanlığa sahip olamayan ve mesleki anlamda ortak bir dil konuşmayan taraflar arasında nitelikli bir bilgi transferinin gerçekleşmesi oldukça zordur. Nitekim yapılan araştırmalar bilgi transferinde ortak bir dil kullanılmadığı takdirde tarafların birbirlerini anlamakta ve birbirlerine güvenmekte zorluk çektiklerini ortaya koymaktadır. Bu bakımdan ortak bir dil konuşan ve aynı uzmanlığa sahip olan (doktor, mühendis, asker, vb.) kişiler arasında bilgi transferinin daha çabuk ve etkili olduğu görülmektedir (Davenport ve Prusak, 2001:143–147).

4. 4. BİLGİNİN KULLANILMASI VE HAYATA GEÇİRİLMESİ

Bilgiyi uygulamak ve kullanmak bir organizasyonun yaşamı için başlıca prensip olarak göze çarpmaktadır. Elde edilen bilgiyi sadece korumak ve saklamak bir anlam ifade etmemektedir. Önemli olan sahip olunan bu bilgiyi ihtiyacı olan personele kullandırmaktır. Dahası bir raftaki kitapların içinde sıkışıp kalmış bilginin ne ailelere, ne şirketlere ne de toplumlara doğrudan bir yararı olur. Ancak insanlar bu bilgiyi alıp kullandıklarında bir değer ifade eder (Senge, 1999:7).

4. 4. 1. Bilginin Öğrenilmesi

Bilginin kullanılması için öncelikle organizasyon tarafından öğrenilmesi gerekir. Organizasyonların öğrenmesi, gelişimi ve öğrenen organizasyon olabilmesi günümüzde tüm kuruluşların temel hedefi olmuştur.

4. 4. 1. 1. Organizasyonel Öğrenme

Organizasyon düzeyinde öğrenme; kişisel ve grup düzeyinde öğrenmeden ayrı olarak, grup düzeyinde ulaşılan ortak anlayış ve değerlerin, organizasyonun tamamı için geçerli sistem, yöntem, prosedür, beklenen davranış kalıpları ve her isteyenin kolayca ulaşabileceği ortak veri tabanlarına dönüştürülmesini ifade etmektedir (Koçel, 2001:356). Bilgi yönetiminin işletmelerde uygulanması ile organizasyonel öğrenme arasındaki ilişki kısaca; bu konu ile ilgili kavram ve uygulamaların, bir bütün olarak işletmelerin rekabet güçlerini arttırmak amacıyla organizasyonun “bilgi yaratma ve kullanma yeteneklerinin geliştirilmesi” üstüne odaklanması şeklinde açıklanabilir.

Özellikle 1980’li yıllardan itibaren işletmelerde “insan” faktörü en önemli rekabet unsuru olarak ön plana çıkmaya başlamıştır. Sonuçta da, insanların bir araya gelerek

oluşturduğu organizasyon yapıları da bazı değişimlerden geçmiştir. Ortaya çıkan yeni yapılar; esnek organizasyonlar, yalın organizasyonlar, sanal organizasyonlar, bilgi işleyen sistemler olarak organizasyonlar, yaratıcı-yenilikçi organizasyonlar ve öğrenen organizasyonlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Yazıcı, 2001:49–59).

Öğrenen organizasyon Koçel'e göre; çalışanlarının yeni bilgi yaratmalarını, bunu paylaşımlarını, bu bilgiyi organizasyonun bilgisi haline getirmelerini ve sorunların çözümünde kullanmalarını esas almaktadır (Koçel, 1998:354). Sonuçta organizasyonlar; geçmiş tecrübelerinden ve çalışanlarının yeni bilgi yaratmak ile ilgili çalışmalarından nasıl rekabet edileceğini ve ortaya çıkan sorunları nasıl çözebileceğini öğrenecektir. Esas amaç tabii ki, sürdürülebilir bir rekabet avantajı ve gücü elde etmektir.

Organizasyonel öğrenmeyi etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Dikmen'e göre bu faktörler (Dikmen, 1999:61–62);

- * Organizasyon yapısı,
- * Bireysel gelişme,
- * Çevre,
- * Enformasyon teknolojisi,
- * Bilgi edinilmesi,
- * Bilginin dağıtılması ve
- * Organizasyonel hafızadır.

Pınar ise; öğrenen organizasyon anlayışının temelinde, öğrenen organizasyona özgü kültürel özelliklerin belirlediği bir çerçevenin olduğunu, ayrıca organizasyonların öğrenen organizasyon niteliğine kavuşabilmeleri için öğrenen organizasyona özgü liderlik yetenek ve süreçlerinin varlığının zorunlu olduğunu belirtmektedir (Pınar, 1999:24–40).

Yaşayan birer varlık olan işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri, sürekli gelişip büyüebilmeleri ve sürekli bir rekabet avantajı elde edip onu kaybetmemeleri için sürekli olarak öğrenmeleri gerekmektedir. Ancak, organizasyonel öğrenmenin gerçekleşmesinde; bireysel düzeyde öğrenme (bir insanın çevresine ait bilgileri, sezgileri veya bilişsel süreçleri kullanarak ulaşmasını, bunları algılayıp anlamasını, yorumlamasını, bunlarla tecrübeler kazanmasını ve ulaştığı sonuçlara göre davranışlarını ayarlaması) ve örgütsel öğrenme arasında bir köprü kurulması

gerekmektedir. “İletişim, şeffaflık ve entegrasyon” ise bu köprünün kurulmasında kullanılması gereken çok önemli yapı taşlarıdır (Yazıcı, 2001:90–91).

* **İletişim:** Kolektif bir görüş birliğinin sağlanması, insanların birbirlerini anlamaları yani çok yönlü ve doğru bir iletişim ile söz konusu olabilmektedir.

* **Şeffaflık:** Bireysel öğrenme sonuçlarının kolektif bilgi haline gelmesi sürecinin, organizasyonun diğer üyeleri tarafından da anlaşılması ve şeffaf olması gerekmektedir.

* **Entegrasyon:** Şeffaflık sayesinde oluşacak bir organizasyonel hafıza ve ortak sembolik değerlerin bilgiler ile bütünleştirilmesi gereklidir.

Böylece; kişisel deneyim, zihinsel yapıda değişim, deneme sonucu olan davranış değişiklikleri ve bireysel fikir ve düşüncelerden oluşan bireysel öğrenme; iletişim, şeffaflık ve entegrasyon vasıtasıyla, toplu deneyimler, kolektif bilgi ve değerlerde değişim, normatif ve davranışsal kalıplarda değişim, kolektif fikir ve düşüncelerden meydana gelen organizasyonel öğrenme haline gelecektir.

4. 4. 1. 2. Organizasyonlarda Öğrenme Sürecinin Aşamaları

Dixon, organizasyonel öğrenme sürecini dört aşamada incelemektedir (Dixon, 1994:6–12):

1. Bilginin yaratılması
2. Bilginin organizasyon içinde yayılması
3. Bilginin içselleştirilmesi
4. İçselleştirilen bilginin kullanılması

Organizasyonel öğrenme sürecinde ilk aşama, bilginin dış kaynaklardan (müşteriler, tedarikçiler, ekonomik, teknolojik, kültürel ve siyasal-yasal çevre faktörlerinden elde edilen bilgiler) alınması veya işletme içinde yeni fikirler yaratılması ile başlamaktadır. İkinci aşamada ise, farklı kaynaklardan elde edilen bilgiler, işletme içinde yeni bilgiler üretmek amacıyla dağıtılır ve paylaşılır. Bilginin anlamlı bir hale getirilebilmesi için; bilgiyi alan tarafından anlaşılması, yorumlanması ve bir anlam çıkartılarak içselleştirilmesi üçüncü aşamada gerçekleştirilir. Organizasyondaki bireyler bilgiyi alıp bundan bir anlam çıkartarak, özümseyip içselleştirdikten sonra bunu, yeni bilgi üretmek için kullanmalıdırlar. Dolayısı ile bu son aşama, ilk aşamaya girdi sağlamakta ve organizasyonel öğrenme sürecinin devamlılığı sağlanmaktadır. Bu süreç, bilgi yönetimi sürecinin uygulanmasında da çok önemli bir yere sahiptir.

Garvin'e göre öğrenen organizasyonların temel özellikleri şöyle sıralanabilir (Koçel, 1998:358-359):

* **Sistemik sorun çözme:** Bu özellik, organizasyonun sistemik olarak veri toplama, sorunu analiz etme, istatistik yöntemleri kullanarak verileri düzeltme ve yorumlanmasını kapsar.

* **Yeni yaklaşımları deneme:** Yeni bilgileri test etme, deneme ve sonuçlarını tartışmaya açık olmaya ve bunları yapmaya teşvik eder.

* **Geçmişe ait tecrübelerden öğrenme:** Başarılı ve başarısız, geçmişte yaşanan her tecrübenin sistemik olarak analiz edilmesi, nedenlerin bulunması ve ulaşılan sonuçların kullanılmasını sağlar.

* **En iyi uygulayıcıların tecrübelerinden ve başkalarından öğrenmek:** Bu özellik, işletmeler arası kıyaslama yöntemi (Benchmarking) ile ilgilidir. Öğrenen organizasyonlar, kıyaslamayı günlük yaşamlarının bir parçası haline getirmişlerdir.

* **Bilginin hızlı ve etkin bir şekilde kullanılması:** Geliştirilen bilginin işletmede tüm ilgililerce paylaşılmasının sağlanması ve üretilen mal ve hizmetlere aktarılabilmesi ile ilgili bir özelliktir.

Her organizasyon birbirlerinden farklı şekillerde öğrenmektedirler. Organizasyonel öğrenme sürecine, işletmenin tüm çalışanlarının katkısı vardır. Organizasyonel öğrenme sürecine katkıda bulunan ve işletmenin pazar liderliğini elde edebilmesi için kullanabileceği faktörler dört grupta toplanabilir (Yazıcı, 2001:118):

1. Geçmişten ve hatalardan öğrenmek
2. Müşterilerden öğrenmek
3. Başkalarından öğrenmek
4. Birlikte öğrenmeyi öğrenmek

Organizasyonel öğrenme, uzun vadede işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayabilecek bir süreçtir. İşletmede öğrenmenin etkinliğini belirleyen faktörlerden birisi de liderlerdir. Liderler, etkin öğrenmenin gerçekleşeceği bir ortamın yaratılmasından sorumludurlar. Öğrenen organizasyonlarda liderler, şu görevleri yerine getirerek öğrenme sürecine öncülük ederler (Pınar, 1999:30).

* Organizasyonları için rekabet avantajı sağlamada katalizör olabilecek ve içinde buldukları endüstrinin gereksinimleri üzerine kurulu, açık ve güçlü bir vizyona

sahiptirler ve bunu tüm işletmeye açıkça duyururlar.

- * İşletmenin organizasyon yapısını hem biçimsel yönüyle hem de, öğrenen organizasyona özgü kültürel koşulların belirlediği ortam içinde değerlendirerek oluşturmaya çalışırlar.
- * Çalışanları öğrenmeye istekli kılmaya ve daha fazla sorumluk almaya motive etmeye çalışarak, onları geliştirme üzerinde odaklanırlar.
- * Organizasyon ve çevresi ile ilgili klasik görüşlere karşı çıkararak, öğrenme için uygun ortam oluşturmaya çalışırlar.

Pınar; öğrenen organizasyonlardaki liderlerin dikkate alması gereken ve yine öğrenen organizasyonlara has kültürel özelliklerin birbirinden bağımsız olmadığını ve aralarında çok yönlü ilişkilerin bulunduğunu ifade etmektedir. Bu özellikleri şöyle sıralamak mümkündür (Pınar, 1999:43–73):

1. Sistem düşüncesi
2. İnsan odaklı, açık ve eşitlikçi kültür
3. Geçmiş tecrübelerden öğrenme
4. Dış kaynaklardan öğrenme
 - Müşteriye odaklanma
 - İşletmeler arası kıyaslama
5. Deneysel bakış
6. Sürekli eğitim
7. Bilgiyi yayma ve paylaşma

Organizasyonel öğrenme sürecinin gelişmesini ve kalıcılığını sağlayan organizasyonel faktörler vardır. Bu faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Yazıcı, 2001:129–130):

- * İşletmede paylaşılan bir vizyonun yaratılması,
- * Öğrenmeye imkân verecek bir kültürün yaratılması,
- * Esneklik sağlayacak stratejilerin belirlenmesi,
- * Çevresel faktörlere önem verilmesi,
- * Yaratıcılığa ve farklı bakış açılarına önem veren bir organizasyon yapısının oluşturulması,
- * Organizasyonel öğrenme sürecini destekleyen teknolojilerin kullanılması,
- * Organizasyon hafızasının ve unutma yeteneğinin göz önüne alınması.

Öğrenen organizasyonlara ait özellikler genel olarak, strateji ile ilgili yapısal ve dış

çevre ile ilgili özellikler olarak üç ana başlık altında toplanabilir. Marquardt'da öğrenen organizasyonların ortak özelliklerini şöyle sıralamıştır (Yazıcı, 2001:183):

- * Sistem düşüncesi esastır.
- * Öğrenme organizasyonun bütününde, organizasyonun sanki tek bir beyinmiş gibi meydana gelir.
- * Öğrenme, sürekli stratejik amaçla kullanılan bir süreçtir.
- * Organizasyonun mensupları, öğrenmenin işletmenin şimdiki ve gelecekteki başarısı için taşıdığı önemi kavramıştır.
- * Yaratıcılığa önem verilir.
- * Tüm çalışanlar, işletmenin başarısında kritik rol oynayan bilgi kaynaklarına ulaşabilirler.
- * Bireysel ve grup halinde öğrenmeyi destekleyen bir organizasyon kültürü mevcuttur.
- * Çalışanlar işletme içinde ve dışında yaratıcı bir grubun üyeleri gibi sürekli ilişki halindedirler.
- * Değişim, beklenmeyen sürprizler ve hatalar öğrenmek için bir fırsat olabilir.
- * Dış çevreye karşı uyanık ve esnektir.
- * Kendini değişen çevreye sürekli olarak adapte etme ve yenileme yeteneğine sahiptir.
- * Herkesi yönlendiren bir kalite ve sürekli gelişme bilinci vardır.

Öğrenen organizasyonlarda çalışanlar; bilgiyi toplamak, sınıflandırmak, kullanmak ve yeni bilgi yaratmakla görevlidirler. Bundan başka, diğer departmanların, müşterilerin, tedarikçilerin ve rakiplerin deneyimlerinden de yararlanmalıdırlar. Bu bakış açısı da, bilgi yönetimi bakış açısı ile örtüşmektedir. Gerber, bireylerin organizasyonda çalışırken nasıl öğrendiklerini şöyle özetlemiştir (Baran, 2002:87):

- * Başkalarını taklit ederek,
- * Karşılaştıkları problemleri çözerek,
- * Öğrendiklerini uygulayarak,
- * Yaptıkları hatalardan ders alarak ve aynı hatayı tekrarlamayarak,
- * Kendini iş ile ilgili konularda sürekli geliştirmeye çalışarak,
- * Kendi öğrenme planlarını yaparak,
- * Başkalarıyla etkileşimde bulunarak,
- * İşletme içindeki mevcut personel geliştirme yöntemleriyle.

Burada bir diğer husus da, çalışanların sergiledikleri temel davranış biçimleridir.

Bunlarda, açıklık ve katılım, sistem düşüncesini benimseme, yaratıcılık, kişisel etki ve empati şeklinde özetlenebilir.

Son olarak, bilgi yönetimi ile ilgili örgütsel öğrenme arasındaki ilişki özetle şöyle açıklanabilir. Öğrenen organizasyonlar, başarı düzeylerini arttırmak için, örgütsel öğrenme ile bilgi yönetimini bütünleştiren bir ortam yaratırlar. Örgütsel öğrenme, mevcut bilgi sermayesini arttırmak için sürekli yeni bilgi geliştirme ile ilgili olmasına karşın bilgi yönetimi, mevcut bilginin biçimselleştirilmesi, depolanması, paylaşılması ve dağıtımına yönelik çözümler üretir. Bu kapsamda oluşan ve işlerlik kazanan temel yetenekler sayesinde işletmeler, rakiplerine göre daha üstün bir rekabet avantajına sahip olurlar.

4. 4. 2. Bilginin Hayata Geçirilmesi

Bilgi yönetimi süreçleri içinde stratejik açıdan en önemli olanı bilginin kullanılması ve hayata geçirilmesidir. Her ne surette olursa olsun elde edilen bilgi organizasyon açısından potansiyel bir değer taşır. Bu potansiyel değer ancak, söz konusu bilgi kullanıldığında ve hayata geçirildiğinde gerçek değere dönüşür. Dolayısıyla günümüzün gittikçe belirsizleşen çevre şartlarında firmaların başarısı ve ayakta kalabilmesi büyük ölçüde kendisine rekabet avantajı kazandıran bilgi kaynaklarına sahip olmasına ve bu kaynakları şirketin hedefleri doğrultusunda en etkili biçimde kullanabilme kabiliyetine bağlıdır. Aksi takdirde, kullanılmayan, hayata geçirilmeyen ve organizasyon yararına değer üretmeyen bilginin üretilmesi, tasnif edilmesi ve paylaşılması ile ilgili çalışmalar işletme yönetimi ve iktisattan çok felsefe veya pedagoji gibi farklı disiplinlerin konuları içerisinde değerlendirilmelidir. Bu bakımdan bilgi yönetimiyle ilgili tüm çabaların ve faaliyetlerin nihai hedefi bilginin daha etkili ve müessir biçimde kullanılması olmalıdır. Bilgi yönetiminin kullanılması ve hayata geçirilmesinin ilk aşaması yürütülecek projelerin planlanması ve içeriğinin belirlenmesidir. Söz konusu planlar hem organizasyonun genel hedef ve beklentilerini, hem de bilgi yönetiminin özel hedef ve beklentilerini karşılayacak nitelikte olmalıdır. İkinci aşamada bilgi yönetimi projelerinin organizasyonu ve yapılan planlar doğrultusunda görev ve rollerin taksim edilmesi gelmektedir. Üçüncü aşama projelerin hayata geçirilmesi ve uygulanması aşamasıdır. Bu aşamada ilgili tüm çalışanların projeyi benimsemeleri ve aktif katılımı sağlanmalıdır. Dördüncü ve son aşama ise sonuçların kontrol edilmesi ve

değerlendirilmesidir. Ayrıca bilgi yönetimi projeleri mümkün olduğunca en düşük maliyetle ve en kısa sürede hayata geçirilmelidir.

Bilginin kullanılmasının organizasyonlara rekabet avantajı kazandırmasının önemli bir boyutu da kullanılan ve hayata geçirilmiş bilginin zor taklit edilmesidir. Bu durum üç nedene dayanmaktadır. Birincisi, kullanılan bilginin organizasyonun geneline yayılmış (ürünlerde, süreçlerde, vb.) olmasıdır. İkincisi, kullanılan bilginin önemli bir bölümünün tecrübe, birikim gibi örtülü bilgi biçiminde bulunmasıdır. Üçüncü ve son olarak kullanılan bilgi her organizasyonun kendine özgü şartlarına göre (kurum kültürü, organizasyon yapısı, teknoloji, vb.) bir biçim kazanmakta ve bu bakımdan kolayca taklit edilmesi mümkün olmamaktadır.

Bilginin kullanılmasıyla ilgili çalışmaların daha ziyade üç ana grupta toplandığı görülmektedir. Bunlardan ilki bilginin müşterilerle ilgili olarak kullanılmasıdır. Ürün ve hizmet kalitesinin ölçülmesi, pazarlama, dağıtım, müşteri ilişkileri yönetimi gibi konularda bilginin kullanılması bu grupta ele alınmaktadır. İkincisi bilginin dahili süreçlerde kullanılmasıdır. Yönetim, organizasyon ve tüm iş süreçleriyle ilgili konularda bilginin kullanılması bu kapsamda değerlendirilmektedir. Son olarak bilginin kuruluşlar arası kullanılmasıdır. Başta tedarikçiler ve stratejik ortaklar olmak üzere bilginin diğer kuruluşlarla müşterek olarak kullanılması ile ilgili tüm çalışmalar bu kapsamda ele alınmaktadır.

Yapılan araştırmalar bilginin üç farklı biçimde kullanılabilirdiğini ortaya koymaktadır. Bunlardan ilki, bilginin doğrudan kullanılmasıdır. Örneğin bilginin bir problemin çözümünde veya karar alma sürecinin belirli bir amaca yönltilmesinde kullanılması bu kapsamda değerlendirilebilir. İkincisi, bilginin dolaylı kullanılmasıdır. Bilginin bir konuyla ilgili genel bir bakış açısı kazanma, aydınlanma ve bilgi birikimini geliştirmeye yönelik olarak kullanılmasına bilginin dolaylı olarak kullanılması denilmektedir. Bilginin bu şekilde kullanılması belirli bir problemin çözümüne veya karar alma sürecine doğrudan bir katkı sağlamasa da uzun vadede daha sağlıklı kararlar alınması veya problemlerin daha doğru biçimde çözülmesi gibi dolaylı etkiler yapabilir. Üçüncüsü ise bilginin sembolik olarak kullanılmasıdır. Bu durum bilginin belirlenen amaca uygun düşmeyecek biçimde kullanılması anlamına gelmektedir. Örneğin, piyasa araştırması sonuçlarının çarpıtılması, bilerek bir bilginin saklanması veya ancak

kişilerin ve kuruluşların çıkarlarına uygun düşen kısmının ortaya konulması bilginin sembolik olarak kullanılmasıdır (Zaim, 2005:237–241).

4. 4. 3. Bilginin Değerlendirilmesi ve Ölçülmesi

Bilgiyi değerlendirmek ve ölçmek, bilginin organizasyona ne ölçüde katkı yaptığını hesaplamaktır. Von Krogh' a göre bilginin değeri üç şekilde ölçülebilir (Zaim, 2005:242). Bunlardan ilki stratejik değerlendirmedir. Stratejik değerlendirme, bilginin organizasyonun gelişmesi ve rakiplerine üstünlük sağlaması yönünden değerlendirilmesidir. İkincisi, paydaşlar açısından değerlendirmedir. Üçüncüsü ise hissi değerlendirmedir. Hissi değerlendirme bilginin estetik değerini, kalitesini ve çalışanların davranışlarına yansımalarını ölçmektir. Von Krogh, aynı zamanda bilginin kavram olarak değerlendirilmesi ile ürün, hizmet ve süreçler itibarıyla değerlendirilmesi şeklinde bir ayrımın da yapılabileceğini vurgulamaktadır.

Skyrm'e göre ise bilginin değerini ölçmede kullanılacak genel kriterler şu şekilde sıralanabilir (Zaim, 2005:243):

- * Güncelliği: Bilgi zamanla eskiyebilir ve geçerliliğini yitirebilir. Ancak her bilginin güncelliğini kaybetme süresi farklıdır.
- * Erişilebilirliği: Bilgiye en kısa sürede ve en kolay biçimde ulaşılması gerekir.
- * Kalitesi ve faydası: Bilgi doğru, güvenilir ve inandırıcı olmalıdır. Aynı zamanda hem organizasyona hem de kullanan kişilere fayda sağlamalıdır.
- * Kişiyeye özel olması: Bilgi kullanacak kişinin ve genel anlamda organizasyonun spesifik ihtiyaçlarına uygun olmalıdır.
- * Şartlara uygunluğu: Bilginin kimler tarafından ve nasıl kullanılacağı bilinmelidir.
- * Bütünlüğü: Bilgi, bütünlük içerisinde anlam taşır. Bu bakımdan bilgi, diğer bilgilerden kopuk olmamalıdır.
- * Pazarlama: Bilginin doğru takdim edilmesi gerekir. Şayet doru bilgi yanlış takdim edilirse, doğru neticeler elde edilemez.
- * Araçlar: Bilginin kendisi kadar hangi araçlarla kullanıldığı da önemlidir.
- * İrfan ve İrade: Bilginin değer ifade edebilmesi için, sebep ve sonuç ilişkisi kurabilen engin bir kavrayışa, bu bilgiyi doğru yerde, doğru biçimde kullanılacak bir sezgiye ve iradeye ihtiyaç vardır. Bu bakımdan çoğu zaman iradeli ve irfan sahibi olmak, bilgili olmaktan daha önemli görülmüştür.

BEŞİNCİ BÖLÜM

BİLGİ YÖNETİMİNİN UYGULANMASINA İLİŞKİN BİR ÖRNEK

Tezin ilk dört bölümünde, bilgi ve bilgi yönetimi ile ilgili temel kavramlar açıklanmış ve bilgi yönetimi sürecinde bilginin üretimi ve koordinasyonu anlatılmıştır. Bu bölümde ise, kapsamlı bir şekilde ele aldığımız teorik bilgilerden de yararlanılarak, ülkemizde rekabetin çok yoğun olarak yaşandığı telekomünikasyon sektöründe bilgi yönetiminin uygulanmasına ilişkin bir örneğe yer verilecektir.

5. 1. ARAŞTIRMANIN AMACI, HİPOTEZLERİ, YÖNTEMİ VE KISITLARI

Araştırma sonuçlarının etkin ve tutarlı olması, ayrıca anlamlı bir şekilde ifade edilebilmesi, araştırma sürecinde takip edilen yöntemlere bağlılık gösterebilmektedir. Bu nedenle araştırmanın, hipotezlerinin belirlenmesi, araştırma yönteminin ve amacının ayrıntılı bir şekilde ortaya konması, anketlerden elde edilen verilerin doğru olarak değerlendirilmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

5. 1. 1. Araştırmanın Amacı

Sunulan bu çalışma, rekabetin oldukça yoğun olduğu ve bilginin de çok yoğun olarak kullanıldığı telekomünikasyon sektöründe yer alan Türk Telekomünikasyon A.Ş. bünyesinde yürütülmüştür. Araştırmanın temel amacı; Türk Telekom A.Ş.’deki orta kademe yönetim kadrosunun bilgi yönetimi ile ilgili algı ve izlenimlerini ve bilgi yönetiminin kurumlarında ne ölçüde uygulandığını belirlemek, elde edilen veriler ışığında kuruma faydalı olabilecek öneriler geliştirmektir.

5. 1. 2. Araştırmanın Hipotezleri

1. Yöneticilerin bilgi yönetimi ile ilgili düşünceleri cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.
2. Yöneticilerin bilgi yönetimi ile ilgili düşünceleri yaşlarına göre farklılık gösterir.

3. Yöneticilerin bilgi yönetimi ile ilgili düşünceleri görevlerine göre farklılık gösterir.
4. Yöneticilerin bilgi yönetimi ile ilgili düşünceleri unvanlarına göre farklılık gösterir.
5. Yöneticilerin bilgi yönetimi ile ilgili düşünceleri eğitim durumuna göre farklılık gösterir.
6. Yöneticilerin bilgi yönetimi ile ilgili düşünceleri hizmet süresine göre farklılık gösterir.

5. 1. 3. Araştırmanın Yöntemi ve Kısıtları

Yapılan çalışma, durum tespitine yönelik tanımlayıcı nitelikte bir araştırmadır. Araştırmanın tek bir işletmede yürütülmüş olması ve telekomünikasyon sektöründeki diğer işletmelerin araştırmaya dahil edilmemesi bu çalışmanın önemli bir kısıttır. Bu tip çalışmalarda, işletme hakkında bilgi elde edilmekle birlikte, araştırma sonuçları diğer işletmeler için genellenememektedir. Dolayısıyla, elde edilen bulgular Türk Telekom için anlamlı olup bu bulguların sektördeki diğer işletmeler için genellenemeyeceği söylenebilir.

Araştırmada, bilgi yönetimi aşamalarıyla ilgili (bilginin elde edilmesi, bilginin paylaşımı, bilginin uygulanması ve bilginin korunması) 4 adet, yöneticilerin bilgi yönetimine yönelik algı düzeylerinin belirlenmesiyle ilgili 1 adet ve bilgi türlerinin önem derecesiyle ilgili 1 adet olmak üzere, toplam 6 adet ölçek kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan soru formunun oluşturulmasında literatür taranmış, ayrıca ilgili konuda yapılmış daha önce yapılmış çalışmaların (Baran, 2002; Güven, 2006) ölçeklerinden yararlanılmıştır.

Bilgi yönetiminin Türk Telekom A.Ş.'de ne düzeyde uygulandığını ve orta kademe yöneticilerinin bilgi yönetimi ile ilgili algılarını ölçmek için geliştirilen ölçek iki ana bölümden ve toplam 64 sorudan oluşmaktadır. Birinci bölüm bilgi yönetimi ile ilgili olup sekiz alt başlıktan, ikinci bölüm ise altı demografik sorudan oluşmaktadır. Birinci bölüm alt başlıkları sırasıyla;

1. Yöneticilerin Bilgi Yönetimi İle İlgili Genel Düşünceleri: Bu alt başlık toplam 14 ifadeden oluşmaktadır. Yöneticilerin bilgi yönetimi ile ilgili genel düşüncelerini ölçmek için hazırlanan sorular, 5'li Likert tipindedir. Deneklerden, her bir ifade için 1 ile 5

arasında (1: Kesinlikle Katılmıyorum.....5: Tamamen Katılıyorum) kendilerine en uygun şıkkı işaretlemeleri istenmiştir.

2. Bilgi Yönetiminin Uygulamasına Ait Mevcut Durum: “1: Bütün departmanlarda uygulanmaktadır.....4: Hiçbir departmanda uygulanmamaktadır” şeklindeki 4 seçenektan birinin işaretlenmesi istenmiştir.

3. “Eğitim, uygulamalara katılım ve gelecekteki uygulamaların planlanması şirket bilgi yönetimi sorumlusu ve bölümünün görevidir”. Türk Telekomünikasyon A.Ş.’ de Bilgi Yönetiminin Uygulanmasından Sorumlu Yönetici Kimdir?: “Bilgi yöneticisi, insan kaynakları yöneticisi, her departmanın yöneticisi” şeklinde sıralanan 7 seçenektan bir tanesinin işaretlenmesi istenmiştir.

Bilgi Yönetiminin Uygulaması Sırasında Gerçekleştirilen Faaliyetler Nelerdir?: Bu alt başlıkta toplam 8 soru bulunmaktadır. Hazırlanan sorular 5’li Likert tipinde olup deneklerden her bir ifadeye 1 ile 5 arasında (1: Hiçbir Zaman.....5: Her Zaman) kendilerine uygun olan seçeneği işaretlemeleri istenmiştir.

4. Bilgi Türlerinin Önem Sırası: “Müşteriler, hissedarlar, rakipler, yöntem ve süreçler” gibi bilgilerin önem sırası sorulmuştur. Toplam 10 sorudan oluşan bu kısım da 5’li Likert tipinde olup deneklerin her ifade için 1 ile 5 arasında (1: Önemsiz.....5: Çok Önemli) kendilerine uygun seçeneği işaretlemeleri istenmiştir.

5. Farklı Türdeki Bilgilerin Saklanması: Bu alt başlık grubunda toplam 10 adet ifade bulunmaktadır. Deneklere bu farklı türdeki bilgilerin nasıl saklandığı sorulmuş ve 6 seçenek verilmiştir. Deneklerden, “kâğıt üstünde”, “elektronik ortamda (tüm çalışanlara açık)”, “elektronik ortamda (tüm çalışanlara açık değil)”, “akılda”, “saklanmamaktadır” ve bilgim (fikrim) yok” şeklindeki seçeneklerden birisini işaretlemeleri istenmiştir.

6. İşletmelerde Bilginin Yaratılması ve Basitleştirilmesi Amacıyla Yapılan Faaliyetler: Toplam 8 sorudan oluşan bu kısım 5’li Likert tipinde olup deneklerin her bir ifade için 1 ile 5 arasında (1: Hiçbir Zaman.....5: Her Zaman) kendilerine en uygun seçeneği işaretlemeleri istenmiştir.

7. İşletmede Bilginin Paylaştırılması ve Birleştirilmesi Amacıyla Yapılan Faaliyetler: Toplam 6 sorudan oluşan bu kısım 5’li Likert tipinde olup deneklerin her bir ifade için 1 ile 5 arasında (1: Hiçbir Zaman.....5: Her Zaman) kendilerine en uygun seçeneği işaretlemeleri istenmiştir.

Araştırmanın ana kütlesini orta kademedeki görev yapan toplam 970 tane yönetici oluşturmaktadır. Anketin elektronik kopyaları 970 tane yöneticinin e-mail adreslerine ulaştırılarak internet ortamında soruların yanıtlanması istenmiştir. Gönderilen 970 tane anketten 102 tanesine cevap verilmiş, bunlardan 2 tanesi değerlendirme dışı bırakılmıştır. 1000 kişilik bir ana kütle için % 10 örneklem hatası ile uygulanması gereken örneklem grubu 88’dir (Baş, 2001:46). Dolayısıyla, % 10 örneklem hatasına göre ana kütle temsil edecek örneklem büyüklüğüne ulaşılmıştır.

Türk Telekom A.Ş.’de orta kademe yöneticilerin bilgi yönetimi ile ilgili algılarını ölçmek ve bilgi yönetimi uygulamalarının ne düzeyde uygulandığını belirlemek için kullanılan 100 deneğe ilişkin veriler SPSS/PC (10.0) (Statistical Package of Social Science) paket programında değerlendirilmiştir. Değerlendirmede “t testi” kullanılmıştır.

5. 2. UYGULAMA YAPILAN İŞLETMENİN TANITILMASI

Türk Telekom A.Ş.’nin temeli 23 Ekim 1840 tarihinde Postahane-i Amirane adıyla Sultan Abdulmecit tarafından atıldı. 4 Şubat 1924’de 406 sayılı Telefon ve Telgraf Kanunu ile yurdun her tarafında telefon tesis etme ve işletme görevi PTT Genel Müdürlüğü’ne verildi. Türk Telekom, yaklaşık 165 yıldan bu yana, çağın getirdiği haberleşme imkânlarını müşterilerine sunmanın gayreti içerisinde. Bu gayret, bugün de heyecanından hiçbir şey kaybetmeden sürmektedir.

Türk Telekom, yeniliğin ve teknolojinin öncülüğünü yapmış köklü ve saygın bir kuruluştur. Türk Telekom’un haberleşme alanında verdiği hizmetler Türkiye’nin büyüme ve gelişmesiyle paralel olmuştur. Kuruluşundan beri verdiği hizmetlerde daima ilk olan Türk Telekom; 11 Eylül 1926’da 2000 hatlık kapasiteyle Türkiye’nin ilk otomatik telefon santralını Ankara’da hizmete soktu. Kasım 1973’de ilk otomatik teleks santralını kurdu. 6 Nisan 1976’da Antalya-Catania arasında toplam 480 kanallı ilk

denizaltı koaksiyel kablosunu hizmete vermesiyle, çok kanallı yurtdışı haberleşmesini sağladı. 23 Nisan 1979'da ilk uydu haberleşme yer istasyonunu hizmete vermesiyle, INTELSAT üzerinden Atlantik bölgesi uyduları kullanılarak 13 ülke ile haberleşme sağladı. Mart 1982'de, şehirlerarası ve milletlerarasına açık ankesörler kurmaya başladı. 28 Haziran 1984'de, Ankara, İstanbul, İzmir ve Adana illeri arasında elektronik mektup hizmeti vermeye başladı. 5 Temmuz 1984'de bir sistem üzerinden çok sayıda köyü otomatik telefon şebekesine bağlayacak multi access özel radyolink sistemini tesis etti. 18 Aralık 1984'de Türkiye'nin ilk sayısal telefon santralini, Ankara-Kavaklıdere'de hizmete verdi. 10 Nisan 1985'de haberleşmede kanal kapasitesini artıran fiber optik kablo, ilk kez Ankara (Ulus)-Gölbaşı Uydu Yer Merkezi arasında yeraltında döşenerek 1310 nm dalga boyunda 140 Mb/s'lik sistemi hizmete verdi. Kasım 1985'de ilk sayısal radyolink sistemi Ankara-İstanbul arasında hizmete verildi. 23 Ekim 1986'da mobil telefon, Ankara ve İstanbul'da; çağrı cihazları da Ankara, İstanbul ve İzmir'de hizmete girdi. 4 Mart 1987'de Avrupa'da ilk olarak uydu sistemi üzerinden video konferans ülkemizde gerçekleştirildi. 15 Temmuz 1987'de iller arasına fiber optik kablo, ilk kez Aydın-Denizli arasında havai olarak döşendi. Aralık 1988'de ilk olarak Ankara-Çankaya'da Kablo TV hizmetini vermeye başladı. 1989'da DPN modülleri kullanılarak ilk Paket Anahtarlama Data Şebekesi olan TURPAK kuruldu. Şebeke üzerinden X.25, ITI, SNA servisleri verilmeye başlandı. 21 Aralık 1990'da Fransız Aerospatiale firması ile "TÜRKSAT Milli Haberleşme Uyduları" sözleşmesini imzaladı. 24 Aralık 1990'da EMOS 1 projesiyle, İtalya-Yunanistan-Türkiye-Ortadoğu arasında fiber optik denizaltı kablosu üzerinden haberleşmeyi sağladı. 1991'de kırsal alan santrallerinin transmisionunu sağlamak üzere düşük kapasiteli sayısal radyolink sistemleri servise verilmeye başlandı.

Yirminci yüzyılın son çeyreğinde teknolojiye yaşanan hızlı gelişmeler, Türk Telekom'un verdiği hizmetlere de yansdı. 23 Şubat 1994'de Türkiye GSM teknolojisiyle tanıştı. Haberleşmede sınır tanımayan GSM ilk kez Ankara, İstanbul ve İzmir'deki abonelerine hizmet vermeye başladı. Nisan 1994'de özel bir santralin (PABX) sağladığı tüm özellikleri Ulusal Telefon Şebekemiz üzerinden sağlayan Centrex telefon hizmeti verilmeye başlandı. 11 Ağustos 1994'de Türkiye'nin ilk uydusu TÜRKSAT uzaya fırlatıldı. 1994'de TURMEOS-1 (Türkiye Marmara Ege Optik Sistemi) ve TURCYOS (Türkiye-Kuzey Kıbrıs Denizaltı Fiber Optik Kablosu) hizmete verildi.

24 Nisan 1995'de PTT' de ki telekomünikasyon ve posta hizmetlerinin birbirinden ayrılmasıyla Türk Telekomünikasyon A.Ş. kuruldu.

1996 yılında; Türkiye-İtalya-Ukrayna-Rusya'yı kapsayan ITUR Denizaltı Fiber Optik Kablo Sistemi servise verildi. Şirket abonelerinin ödemelerini anlaşmalı bankalar, PTT merkezleri ve şirket tahsilât merkezlerinden, on-line olarak yapmalarına imkan sağlayan Merkezi Tahsilat Sistemi hizmete verildi. Passport modüllerinin ilavesiyle TURPAK şebekesi üzerinden yüksek hızlı veri iletimi sağlayabilen Frame Relay ve ATM servisleri devreye verildi. Ses, veri ve görüntü iletim alt yapısını teşkil eden, santraller arası bir işaretleşme sistemi olan NO 7 Türkiye'ye merhaba dedi. Türkiye'nin ikinci uydusu TÜRSAT 1C uzaya fırlatıldı. Türksat uydularını üreten Aeorspatiale ve Türk Telekom ortaklığıyla kurulan Eurasiasat'ın kuruluş anlaşması imzalandı. Yüksek hızlı veri iletimine olanak sağlayan Frame Relay hizmeti devreye sokuldu.

1997 yılında; Türkiye'deki tüm üniversiteleri TURPAK şebekesi üzerinden birbirine bağlayan Ulusal Akademik Ağ (ULAKNET) projesi hayata geçirildi. Ses frekans kablosu şebekesinin daha optimum bir şekilde kullanılması amacıyla sayısal hat çoklayıcı sistemlerin kullanımına başlandı. KAFOS (Karadeniz Fiber Optik Sistemi) ve TBL (Transbalkan Linki Karasal Fiber Optik Sistemi) hizmete verildi.

1998 yılında; peşin ödemeli kart, ülkemizde Küresel Kart adıyla hizmete verildi. GSM lisansı, 25 yıllığına Turkcell ve Telsim şirketlerine devredildi. İnternet erişimini Türkiye geneline yaymak, hızlı ve kaliteli hizmet sunabilmek amacıyla yeni adıyla TTNetwork eski adıyla TTNet ulusal internet alt yapı ağına ilişkin sözleşme imzalandı.

1999 yılında; klasik telefon ve diğer darbantlı servislerin verilmesi için, santralden saha dolabına kadar tesis edilen fiber optik kablo üzerinden çalışan erişim çoklayıcı sistemlerin kullanımına başlandı. Lokal santrala kablosuz erişim sağlayan KTS (Kablosuz Telefon Sistemi) sistemleri servise verilmeye başlandı.

2000 yılında; operatör aracılığı ile verilmekte olan 115, 121, 122, 123, 126, 131, 163 v.b. hizmetler Sesli Yanıt Sistemi üzerinden verilmeye başlandı. Kablo TV üzerinden Kablo İnternet uygulamaları başlatıldı. Türk Telekom, 23948 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan 4502 sayılı Kanun ile KYT statüsünden çıkarılarak özel hukuk hükümlerine

tabi Anonim şirket oldu. Altyapısı Türk Telekom tarafından sağlanan Türkiye çapındaki saymanlıkların günlük çalışmalarının bilgisayar yardımıyla yapılması ve devlet hesaplarının günlük olarak izlenebilmesi amacıyla oluşturulan SAY2000 Projesi ülke genelinde uygulamaya konuldu.

2001 yılında; Türk Telekom ve Alcatel ortaklığı ile kurulan EURASIASAT şirketi tarafından yaptırılan TÜRKSAT 2A uydusu Güney Amerika'daki Kourou Üssü'nden uzaya fırlatıldı. Sabit telefonlardan CLIP (Arayan Numaranın Görülmesi) ve CLIR (Arayan Numaranın Görülmemesi) özelliği hizmete verildi. İl Milli Eğitim Müdürlükleri'nin çalışmalarının bilgisayar ortamında yapılması ve internet erişimlerinin sağlanması için İLSİS Projesi hayata geçirildi. 2002 yılında Yalova ve Balıkesir İl Telekom Müdürlükleri'nde Toplam Kalite Yönetimi (TKY) pilot proje uygulamaları başlatıldı.

2002 yılında; Türk Telekom A.Ş. Uluslararası Telekomünikasyon Birliği'ne (ITU) ve işletmeci şirket olarak, sektör bazında Radyokomünikasyon ITU-R, Standardizasyon ITU-T, Geliştirme ITU-D kuruluşlarına üye oldu. Altyapısı Türk Telekom A.Ş. tarafından sağlanan ve nüfus işlemlerinin bilgisayar ortamında yapılması için oluşturulan MERNİS Projesi uygulamaya konuldu.

2003 yılında; SDH (Synchronous Digital Hierarchy) tabanlı sayısal radyo sistemleri servise verilmeye başlandı. Deneme amaçlı ilk Metro Ethernet uygulamaları başlatıldı. 42500 okulun ADSL hizmeti ile internete bağlanması için Milli Eğitim Bakanlığı ile ortak proje başlatıldı.

2004 yılında; Türk Telekom'un GSM Operatörü Aycell ile İŞ-TİM'in birleşmesi sonucu kurulan TT&TİM İletişim Hizmetleri A.Ş., "**Avea İletişim Hizmetleri A.Ş.**" ticari ünvanı ile 19 Şubat 2004 tarihinde resmen kuruldu. İstanbul Türkiye ve Katanya (İtalya) arasındaki MEDTÜRK Denizaltı Fiber Optik Kablo Sistemi hizmete verildi. Telekomünikasyon Kurumu Tarafından UMTH'ye yönelik 2. Tip Telekomünikasyon Lisansları verilmeye başlandı. UMTH konusunda lisans alan firmalar ile Türk Telekom arasında "C Tipi UMTH'ye ilişkin Arabağlantı Sözleşmesi" imzalanmaya başlandı. TTkart olarak adlandırılan Ön Ödemeli Kart hizmete sunuldu. Bilinmeyen Numaralar Hizmetinin yanısıra Danışma ve Katma Değerli Hizmetlerin verilmesi planlanan

Operatörlü Çağrı Merkezi hizmete sunuldu. Türk Telekom'un ulusal ve uluslararası uydu haberleşmesiyle ilgili tüm hak ve sorumlulukları, 16.06.2004 tarihli 5189 nolu yasa ile kurulan TÜRKSAT Uydu Haberleşme ve İşletme Anonim Şirketi'ne (TÜRKSAT A.Ş.) devredildi. Yalova ve Balıkesir İl Telekom Müdürlükleri ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgesi aldı. Türksat Uydu Haberleşme ve İşletme Anonim Şirketi (Türksat A.Ş.) kuruldu ve Türk Telekom'dan ayrı bir şirket olarak faaliyetine başladı. Kamu ve özel kuruluşların İnternet Veri Merkezi ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla, Web Hosting, Mail Hosting ve Co-location gibi katma değerli IDC hizmetlerinin verilebileceği TTIDC kuruldu. Resmi kurum ve kuruluşlar ile kurumsal müşterilerin yurt çapındaki birimlerinin noktadan noktaya veri transferlerini sağlamak için noktadan noktaya DSL hizmetleri vermeye başlandı. TURPAK şebekesinden yüksek hızlı Frame Relay ve ATM hizmetleri tüm illerde verilir hale getirilmiştir.

2005 yılında; 2005/8409 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile T.C. e-Devlet Kapısı'nın kurulması ile ilgili görev ve sorumluluk Türk Telekom'a verildi. TTwinet- Kablosuz İnternet Servisi hotspot olarak isimlendirilen (oteller, havaalanları, alışveriş merkezleri, kafeler, restaurantlar, fuar merkezleri, üniversiteler v.b.) 160 yerde hizmete verildi. Türk Telekom'un özelleştirilmesi çalışmaları tamamlanarak, %55'i Oger Ortak Girişim Grubu'na devredildi.

İçinde bulunduğumuz çağın sunduğu teknolojileri müşterilerinin hizmetine sunmak amacıyla, kaliteli hizmet ve müşteri odaklılık felsefesi ile ulusal hedeflerden uluslar arası hedeflere yönelen Türk Telekom, öncelikle bölgesel iletişim pazarı olmak üzere tüm dünya pazarlarında rekabet edebilecek güç, yetkinlik ve bilgi birikimine sahip bir dünya devi olarak daha kaliteli hizmetleri müşterilerine sunmaya devam etme hedefindedir.

5. 3. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırmaya 102 yönetici katılmış ancak bunlardan 2 tanesi değerlendirme dışı bırakılmıştır. Araştırma sonuçları değerlendirilirken tüm anket sorularına verilen cevaplar tablolar halinde sunulmuştur. Değerlendirmenin sonunda, hipotezlere ilişkin sorulara ait test sonuçları verilmiştir.

5. 3. 1. Genel Bulgular

Araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyetlerine göre dağılımları Tablo 5.1’de verilmektedir. Tablodan görüleceği üzere, araştırmaya katılan yöneticilerin %90’ı erkeklerden, %10’u ise kadınlardan oluşmaktadır. Bu sonuca göre, Türk Telekom A.Ş.’deki orta kademe yönetim kadrosunun ağırlıklı olarak erkeklerden oluştuğu görülmektedir.

Tablo 5. 1: Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Dağılımı

			<i>Bilgi Yönetimi İle İlgili Genel Düşünceler (deg1top)</i>		<i>Bilgi Yönetiminin Uygulanması Strasında Gerçekleştirilen Faaliyetler (deg4top)</i>		<i>Bilgi Türlerinin Önem Sırası (deg5top)</i>		<i>Bilginin Yaratılması ve Basitleştirilmesi Amacıyla Yapılan Faaliyetler (deg7top)</i>		<i>Bilginin Paylaşılması ve Birleştirilmesi Amacıyla Yapılan Faaliyetler (deg8top)</i>	
	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>Ort</i>	<i>St. Sap</i>	<i>Ort</i>	<i>St. Sap</i>	<i>Ort</i>	<i>St. Sap</i>	<i>Ort</i>	<i>St. Sap</i>	<i>Ort</i>	<i>St. Sap</i>
Cinsiyet												
Erkek	90	88,2	4,326	0,530	3,059	0,827	4,486	0,338	2,913	0,738	3,003	0,887
Kadın	10	9,8	4,414	0,398	3,500	0,733	4,460	0,340	3,175	0,621	3,416	0,644
Cevap yok	2	2,0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Toplam	102	100										

Araştırmaya katılanların yaş durumlarına göre dağılımları Tablo 5.2’de verilmektedir. Tablo incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin % 47’sinin “41–50” yaşları arasında, % 43’ünün “31–40” yaşları arasında, % 7’sinin 51 ve üstünde ve % 1’inin de 30 ve altı yaş grubunda olduğu görülmektedir. Tablodaki verilerden, Türk Telekom A.Ş.’deki orta kademe yönetim kadrosunun büyük çoğunlukta orta yaş grubu yöneticilerden oluştuğu anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılanların hizmet sürelerine göre dağılımları ise Tablo 5.3’te görülmektedir. Tabloya göre, araştırmaya katılan yöneticilerin büyük bir kısmının 10 yıldan fazla Türk Telekom A.Ş.’de çalıştığı görülmektedir. Dolayısıyla Türk Telekom A.Ş.’deki orta kademe yönetim kadrosunun işletmeyi tanıyan deneyimli kişilerden oluştuğu anlaşılmaktadır.

Tablo 5. 2: Araştırmaya Katılanların Yaş Durumu

	n	%	Bilgi Yönetimi İle İlgili Genel Düşünceler (deg1top)		Bilgi Yönetiminin Uygulanması Sırasında Gerçekleştirilen Faaliyetler (deg4top)		Bilgi Türlerinin Önem Sırası (deg5top)		Bilginin Yaratılması ve Basitleştirilmesi Amacıyla Yapılan Faaliyetler (deg7top)		Bilginin Paylaştırılması ve Birleştirilmesi Amacıyla Yapılan Faaliyetler (deg8top)	
			Ort	St. Sap	Ort	St. Sap	Ort	St. Sap	Ort	St. Sap	Ort	St. Sap
Yaş												
30 ve altı	1	1,0	4,428	-	3,750	-	5,000	-	4,500	-	5,000	-
31 – 40	44	43,1	4,365	0,388	2,960	0,927	4,425	0,301	2,911	0,674	2,935	0,753
41 – 50	48	47,1	4,336	0,628	3,210	0,716	4,535	0,353	2,932	0,757	3,118	0,940
51 ve üstü	7	6,9	4,122	0,419	3,178	0,865	4,428	0,394	2,946	0,780	2,952	0,890
Cevap yok	2	2,0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Toplam	102	100										

Tablo 5. 3: Araştırmaya Katılanların Hizmet Süresi

	n	%	Bilgi Yönetimi İle İlgili Genel Düşünceler (deg1top)		Bilgi Yönetiminin Uygulanması Sırasında Gerçekleştirilen Faaliyetler (deg4top)		Bilgi Türlerinin Önem Sırası (deg5top)		Bilginin Yaratılması ve Basitleştirilmesi Amacıyla Yapılan Faaliyetler (deg7top)		Bilginin Paylaştırılması ve Birleştirilmesi Amacıyla Yapılan Faaliyetler (deg8top)	
			Ort	St. Sap	Ort	St. Sap	Ort	St. Sap	Ort	St. Sap	Ort	St. Sap
Hizmet Süresi												
0 – 5	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6 – 10	12	11,8	4,184	0,305	2,937	1,213	4,400	0,406	2,979	0,844	3,208	1,141
11 – 15	22	21,6	4,422	0,365	2,840	0,799	4,454	0,285	2,761	0,712	2,689	0,747
16 – 20	39	38,2	4,375	0,655	3,076	0,771	4,512	0,360	2,939	0,717	3,008	0,845
21 ve üzeri	27	26,5	4,272	0,469	3,430	0,636	4,503	0,319	3,06	0,717	3,314	0,810
Cevap yok	2	2,0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOPLAM	102	100										

Araştırmaya katılanların eğitim durumları Tablo 5.4’de gösterilmektedir. Tablodaki veriler ışığında, araştırmaya katılan yöneticilerden Lisans mezunu olanların oranı % 73’ler düzeyinde iken, lisansüstü mezunların oranının % 19 civarında olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu sonuçlara göre, Türk Telekom A.Ş.’deki orta kademe yönetim kadrosunun büyük çoğunluğunun, lisans ve lisansüstü eğitim düzeyine sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 5.5’de ankete katılanların görev dağılımları verilmektedir. Buna göre, araştırmaya katılan yöneticilerin % 58’inin Müdür, % 17’sinin İl Telekom Yöneticisi, % 13’ünün İl Telekom Yönetici Yardımcısı ve %11’inin Müdür Yardımcısı olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre, Türk Telekom A.Ş.’deki orta kademe yönetim kadrosu (görev dağılımı açısından incelendiğinde) büyük oranda (% 58) “Müdür”lerden oluşmaktadır.

Tablo 5. 4: Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumu

	n	%	Bilgi Yönetimi İle İlgili Genel Düşünceler (deg1top)		Bilgi Yönetiminin Uygulanması Sırasında Gerçekleştirilen Faaliyetler (deg4top)		Bilgi Türlerinin Önem Sırası (deg5top)		Bilginin Yaratılması ve Basitleştirilmesi Amacıyla Yapılan Faaliyetler (deg7top)		Bilginin Paylaşılması ve Birleştirilmesi Amacıyla Yapılan Faaliyetler (deg8top)	
			Ort	St. Sap	Ort	St. Sap	Ort	St. Sap	Ort	St. Sap	Ort	St. Sap
Eğitim Durumu												
Önlisans	5	4,9	4,314	0,373	3,000	0,814	4,420	0,491	3,225	0,802	3,266	1,140
Lisans	75	73,5	4,386	0,402	3,128	0,870	4,473	0,341	2,940	0,730	3,068	0,849
Yüksek Lisans	16	15,7	4,075	0,896	3,054	0,686	4,537	0,294	2,781	0,703	2,927	0,832
Doktora	3	2,9	4,547	0,475	3,041	0,850	4,466	0,312	3,250	0,992	3,111	1,493
Cevap yok	3	2,9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOPLAM	102	100										

Tablo 5. 5: Araştırmaya Katılanların Görev Dağılımı

	n	%	Bilgi Yönetimi İle İlgili Genel Düşünceler (deg1top)		Bilgi Yönetiminin Uygulanması Sırasında Gerçekleştirilen Faaliyetler (deg4top)		Bilgi Türlerinin Önem Sırası (deg5top)		Bilginin Yaratılması ve Basitleştirilmesi Amacıyla Yapılan Faaliyetler (deg7top)		Bilginin Paylaşılması ve Birleştirilmesi Amacıyla Yapılan Faaliyetler (deg8top)	
			Ort	St. Sap	Ort	St. Sap	Ort	St. Sap	Ort	St. Sap	Ort	St. Sap
Görev												
İl Telekom Yön.	17	16,7	4,239	0,870	3,448	0,740	4,523	0,321	3,198	0,795	3,392	0,927
İl Telekom Yön. Yrd.	13	12,7	4,219	0,498	3,250	0,824	4,646	0,269	3,250	0,797	3,025	0,747
Müdür	59	57,8	4,363	0,399	2,964	0,821	4,433	0,358	2,777	0,655	2,954	0,892
Müdür Yrd.	11	10,8	4,467	0,396	3,147	0,895	4,500	0,275	3,045	0,767	3,015	0,786
Cevap yok	2	2,0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOPLAM	102	100										

Tablo 5. 6’da araştırmaya katılanların unvanlarına göre dağılımları verilmektedir. Tablo yakından incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin unvanlarına göre dağılımlarının, en fazla % 34 ile “Müdür”, % 17 ile “İl Telekom Yöneticisi” ve daha sonra “İl Telekom Yönetici Yardımcısı”, “Şef Mühendis”, “Mühendis”, “Müdür Yardımcısı”, “İdari Uzman”, “Kontrolör”, “Tekniker” ve “Şef” şeklinde sıralandığı görülmektedir.

Yöneticilerin bilgi yönetimi ile ilgili genel düşüncelerine ilişkin puan ortalamaları Tablo 5.7’de görülmektedir. Tablodan da görüleceği üzere, ifadelerin genel ortalaması 4.250 olup “tamamen katılıyorum” ile “katılıyorum” arasındadır. İfadeler tek tek incelendiğinde ise, 1.4 no’lu ifade orta kademe “yöneticiler üst düzey yöneticilerin değişikliklere ve yeni fikirlere açıktır” ile 1.14 no’lu “bilgi yönetiminin işletmemizde işlerin yapılış şeklini değiştirmektedir” yargısına tam anlamıyla katılmadıkları ortaya çıkmaktadır.

Tablo 5. 6: Araştırmaya Katılanların Ünvan Dağılımı

	n	%	Bilgi Yönetimi İle İlgili Genel Düşünceler (deg1top)		Bilgi Yönetiminin Uygulanması Sırasında Gerçekleştirilen Faaliyetler (deg4top)		Bilgi Türlerinin Önem Sırası (deg5top)		Bilginin Yaratılması ve Basitleştirilmesi Amacıyla Yapılan Faaliyetler (deg7top)		Bilginin Paylaşılması ve Birleştirilmesi Amacıyla Yapılan Faaliyetler (deg8top)	
			Ort	St. Sap	Ort	St. Sap	Ort	St. Sap	Ort	St. Sap	Ort	St. Sap
Ünvan												
İl Telekom Yön.	17	16,7	4,239	0,870	3,448	0,740	4,523	0,321	3,198	0,795	3,392	0,927
İl Telekom Yön. Yrd.	11	10,8	4,227	0,540	3,193	0,812	4,700	0,249	3,250	0,856	3,045	0,745
Müdür	35	34,3	4,400	0,405	2,992	0,730	4,460	0,346	2,717	0,628	2,909	0,874
Müdür Yrd.	7	6,9	4,673	0,434	3,410	0,967	4,571	0,281	3,232	0,893	3,309	0,766
Şef Mühendis	10	9,8	4,264	0,321	2,412	0,786	4,420	0,274	2,487	0,450	2,633	0,565
Mühendis	9	8,8	4,214	0,321	3,194	1,066	4,266	0,409	2,930	0,755	3,018	0,984
Kontrolör	3	2,9	4,119	0,352	3,500	0,875	4,266	0,115	3,166	0,590	3,111	0,822
Teknik Uzman	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
İdari Uzman	4	3,9	4,446	0,560	2,906	0,943	4,350	0,479	2,750	0,176	3,083	1,134
Tekniker	2	2,0	4,500	0,202	3,250	0,530	4,550	0,212	3,375	0,176	3,166	0,707
Şef	2	2,0	4,250	0,252	3,250	0,707	4,900	0,141	3,812	0,972	3,416	2,239
Cevap yok	2	2,0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOPLAM	102	100										

Tablo 5. 7: Yöneticilerin Bilgi Yönetimi İle İlgili Genel Düşüncelerine İlişkin Ortalama Puanlar

	Ort.
1. Yöneticilerin Bilgi Yönetimi İle İlgili Genel Düşünceleri	4,250
1. 1. Uzman Personel, bir işletme için en önemli varlıktır.	4,598
1. 2. İşletmeler, uzman personeli ellerinde tutmaya yönelik işletme stratejilerine sahip olmalıdır.	4,617
1. 3. İşletmelerdeki "Bilgi Çalışanları" (Uzmanlar, profesyoneller vb.) işletmenin başarısına en önemli katkıyı yaparlar.	4,421
1. 4. Üst düzey yöneticiler, değişikliklere ve yeni fikirlere açıktırlar.	3,745
1. 5. İşletmeler, bilgiyi yönetmek için ilave insan kaynağı ayırmalıdır.	4,186
1. 6. İşletmeler, bilgiyi yönetmek için finansal kaynak ayırmalıdır.	4,411
1. 7. İşletmelerde bilgi yönetiminde başarıya ulaşmak için liderlik yeteneği gereklidir.	4,382
1. 8. Bilgi yönetimi, işletmemiz için en uygun bir yöntemdir.	4,107
1. 9. Bilgi yönetimi, sektörümüz için en uygun bir yöntemdir.	4,137
1. 10. Bilgi yönetiminin, işletmemizin genel performansına çok önemli katkısı vardır.	4,186
1. 11. Bilgi yönetiminin, işletmemizin rekabet gücüne çok önemli katkısı vardır.	4,264
1. 12. Bilgi yönetiminin işletmemizde uygulanması; ürün ve hizmetlerimizin rekabet edebilirliğine çok önemli katkı sağlar.	4,264
1. 13. Bilgi yönetimi işletmemizde enformasyon kaynaklarının daha iyi organize edilmesinde yardımcı olabilir.	4,254
1. 14. Bilgi yönetimi işletmemizde işlerin yapılış şeklini değiştirmektedir.	3,921

Bilgi yönetiminin uygulamasına dair mevcut durumun incelendiği Tablo 5. 8'e göre, ankete katılan deneklerin büyük çoğunluğunun (% 40.2) "bilgi yönetimi, işletmemizin bazı departmanlarında uygulanmaktadır" algısına sahip olduğu gözlenirken, ikinci büyük çoğunluğun da (% 37.3) "çok az departmanında uygulanmaktadır" şeklinde bir algıya sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu durum, iletişim sektörü açısından düşündürücü bir sonuçtur.

Tablo 5. 8: Yöneticilerin Bilgi Yönetiminin Uygulanmasına Ait Mevcut Durumu Algulamalarına İlişkin Dağılım

2. Bilgi Yönetiminin Uygulanmasına Ait Mevcut Durum	<i>Frekans</i>	<i>%</i>	<i>Toplam %</i>
<i>Cevap yok</i>	2	2,0	2,0
Bilgi yönetimi, işletmemizin bütün departmanlarında (bölüm, birim) uygulanmaktadır.	10	9,8	11,8
Bilgi yönetimi, işletmemizin bazı departmanlarında (bölüm, birim) uygulanmaktadır.	41	40,2	52,0
Bilgi yönetimi, işletmemizin çok az departmanında (bölüm, birim) uygulanmaktadır.	38	37,3	89,2
Bilgi yönetimi, işletmemizin hiçbir departmanında (bölüm, birim) uygulanmaktadır.	11	10,8	100
TOPLAM	100	100	

Bilgi yönetiminden sorumlu yönetici kimdir? sorusuna verilen cevapların incelendiği Tablo 5.9'da, % 46 gibi büyük bir yönetici grubunun "her departman yöneticisidir" cevabını verdikleri görülmektedir. Bu sonuç, Türk Telekom A.Ş.' de görev yapan orta kademe yönetim kadrosunun önemli bir çoğunluğunun, "bilgi yönetimi konusunda bütün departmanların sorumlu olmasının gerektiği" düşüncesine sahip olduklarını göstermektedir.

Tablo 5. 9: Yöneticilerin Türk Telekom A.Ş.'de Bilgi Yönetiminin Uygulamasından Sorumlu Yönetici Kimdir? Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

3. "Eğitim, uygulamalara katılım ve gelecekteki uygulamaların planlanması şirket bilgi yönetimi sorumlusu ve bölümünün görevidir". Türk Telekomünikasyon A.Ş.' de Bilgi Yönetiminin Uygulanmasından Sorumlu Yönetici Kimdir?	<i>Frekans</i>	<i>%</i>	<i>Toplam %</i>
<i>Cevap yok</i>	2	2,0	2,0
Şirket Bilgi Yöneticisi (Bilgi Yönetimi Koordinatörü-CKO)	11	10,8	12,7
Bilişim Teknolojisi (IT) departmanından bir yönetici	5	4,9	17,6
İnsan Kaynakları departmanından bir yönetici	23	22,5	40,2
Finans departmanından bir yönetici	0	0	40,2
Her departmanın yöneticisi	47	46,1	86,3
Stratejik planlama departmanından bir yönetici	5	4,9	91,2
<i>Diğer</i>	9	8,8	100
TOPLAM	100	100	

Tablo 5.10’da, bilgi yönetiminin uygulanması sırasında gerçekleştirilen faaliyetler sorgulanmaktadır. Elde edilen puan ortalamaları genel olarak 3 civarında olup, işletme için tatmin edici bir düzeyde olmadığı söylenebilir. Ayrıca, 4.8 no’lu “bilgi yönetimi ile ilgili ödül ve teşvik sistemleri oluşturulmaktadır” etkinliğine ait puan ortalamasının 1.794 olduğu dikkate alındığında, şirketin bu faaliyet açısından oldukça düşük bir skora sahip olduğu söylenebilir. Dolayısıyla Türk Telekom A.Ş.’nin ödül ve teşvik sistemleri oluşturması konusunda çaba harcaması ve bu alanda düzeltici tedbirler alınmasının faydalı olacağı inancındayız.

Tablo 5. 10: Türk Telekom A.Ş.’de Bilgi Yönetimi Uygulaması Sırasında Gerçekleştirilen Faaliyetlere İlişkin Ortalama Puanlar

	Ort
4. Türk Telekomünikasyon A. Ş.’ de Bilgi Yönetiminin Uygulaması Sırasında Gerçekleştirilen Faaliyetler	3,042
4. 1 Bilgi yönetimi ile ilgili eğitim verilmektedir.	2,647
4. 2 Gereksinim duyulan yeni bilgi aranıp bulunmaktadır.	3,578
4. 3 Bulunan yeni bilgi belli bir şekilde (metin, formül vs.) kayıt altına alınmaktadır.	3,460
4. 4 Kaydedilen yeni bilgi uygun ortamda saklanmaktadır.	3,539
4. 5 Yeni bilgi kullanılmakta diğer kullanıcılara aktarılmaktadır.	3,137
4. 6 İş süreçleri yeniden tasarlanmaktadır.	3,009
4. 7 Bilgi yönetimi ile ilgili işletme içi formel (resmi) ağlar (network) oluşturulmaktadır.	3,176
4. 8 Bilgi yönetimi ile ilgili ödül ve teşvik sistemleri oluşturulmaktadır.	1,794

Tablo 5.11’de bilgi türlerinin önemi sorgulanmakta ve denekler büyük ölçüde çok fazla ayrım gözetmeksizin tüm bilgi türlerinin önemini vurgulamışlardır.

Tablo 5. 11: Bilgi Türlerinin Önem Sırasına İlişkin Ortalama Puanlar

	Ort
5. Bilgi Türlerinin Önem Sırası	4,396
5. 1 Müşterilere ilişkin bilgiler	4,764
5. 2 Hissedarlara ait bilgiler	3,441
5. 3 İşletmemize ilişkin ürün ve hizmetlere ait bilgiler	4,764
5. 4 Rakiplere ilişkin bilgiler	4,568
5. 5 Çalışanların becerilerine ilişkin bilgiler	4,490
5. 6 İşletmemizdeki metod ve prosedürlere ilişkin bilgiler	4,313
5. 7 İşletmemizin içinde bulunduğu sektöre ilişkin bilgiler	4,519
5. 8 İşletmemizdeki en iyi uygulamalar	4,372
5. 9 Yaşanan olaylardan çıkarılan dersler	4,460
5. 10 Kullanım kılavuzları ve el kitapçıkları	4,264

Araştırmamızın altıncı başlığında farklı türdeki bilgilerin saklanması sorgulanmış ve sonuçlar Tablo 5.12’de gösterilmiştir. Hemen her bilginin saklanması zorunluluğu, günümüzün bilgisayar teknolojileri ile birlikte düşünüldüğünde, bu bilgilerin nasıl saklandığı büyük önem arz etmektedir. Diğer taraftan, geçmişte yaşananlardan ders çıkarılması ve bu bilgilerin rekabet ortamına taşınması da son derece önemlidir. Ancak Tablo 5.12 yakından incelendiğinde, geçmişte yaşanan olaylardan çıkarılan derslerin yaklaşık % 25 ile akılda tutulduğu sonucu ve % 15 civarında bu bilgilerin saklanmadığı düşüncesi, ciddi bir problem olarak gözükmemektedir. Yine tablodan açıkça görüleceği üzere, bilgi türlerinin büyük bir kısmının da kâğıt üstünde saklandığı belirtilmektedir. Bu yolla saklanan bilgilerin sınıflandırılması ve değerlendirilmesinin elektronik ortama kıyasla çok daha zor ve maliyetli olacağı gerçeği, bu bilgi türlerinin bir an önce elektronik ortama taşınmasını gerektirmektedir. Özellikle rekabet ortamına dayanmak ve öğrenen bir kurum olmak için tüm bilgi türlerinin (özellikle stratejik nitelik taşıyanların) elektronik ortamda saklanması ve çalışanlarla belli bir düzeyde paylaşılması bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 5. 12: Farklı Türdeki Bilgilerin Saklanmasına İlişkin Verilen Cevapların Frekans Dağılımları

6. Farklı Türdeki Bilgilerin Saklanması (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)	Kağıt Üstünde	Elektronik Ortamda (Tüm çalışanlara açık)	Elektronik Ortamda (Tüm çalışanlara açık değil)	Akılda	Saklanmaktadır	Bilgim (Fikrim) yok
	% (n)	% (n)	% (n)	% (n)	% (n)	% (n)
6. 1 Müşterilere ilişkin bilgiler saklanmaktadır.	60,8 (62)	7,8 (8)	28,4 (29)	-	-	1,0 (1)
6. 2 Hissedarlara ait bilgiler saklanmaktadır.	18,6 (19)	3,9 (4)	6,9 (7)	2,9 (3)	4,9 (5)	60,8 (62)
6. 3 İşletmemize ait ürün ve hizmetlere ilişkin bilgiler saklanmaktadır.	52,9 (54)	25,5 (26)	8,8 (9)	2,0 (2)	5,9 (6)	2,9 (3)
6. 4 Rakiplere ilişkin bilgiler saklanmaktadır.	18,6 (19)	1,0 (1)	9,8 (10)	8,8 (9)	13,7 (14)	45,1 (46)
6. 5 Çalışanların becerilerine ilişkin bilgiler saklanmaktadır.	39,2 (40)	3,9 (4)	16,7 (17)	13,7 (14)	15,7 (16)	8,8 (9)
6. 6 İşletmemizdeki metot ve prosedürlere ilişkin bilgiler saklanmaktadır.	54,9 (56)	13,7 (14)	7,8 (8)	3,9 (4)	6,9 (7)	10,8 (11)
6. 7 İşletmemizin içinde bulunduğu sektöre ilişkin bilgiler saklanmaktadır.	25,5 (26)	6,9 (7)	9,8 (10)	3,9 (4)	12,7 (13)	38,2 (39)
6. 8 İşletme içindeki en iyi uygulamaların kaydı tutulmaktadır.	30,4 (31)	2,9 (3)	10,8 (11)	11,8 (12)	20,6 (21)	20,6 (21)
6. 9 Yaşanan olaylardan çıkarılan derslerin kaydı tutulmaktadır.	20,6 (21)	5,9 (6)	5,9 (6)	25,5 (26)	15,7 (16)	24,5 (25)
6. 10 Kullanım kılavuzları ve el kitapçıkları saklanmaktadır.	70,6 (72)	6,9 (7)	1,0 (1)	2,0 (2)	13,7 (14)	3,9 (4)

İşletmede bilginin yaratılması ve basitleştirilmesine yönelik faaliyetlerin sorgulandığı yedinci başlığa ait sonuçlar, Tablo 5.13’de verilmektedir. Elde edilen puan ortalamalarına bakıldığında sonuçların tatmin edici düzeyde olmadığı görülmektedir. Örneğin Ar-Ge laboratuvarlarından yararlanma ve sorun çözme tekniklerinden (beyin fırtınası, balık kılıcı vb.) yararlanma faaliyetleri sırasıyla, (2.068) ve (2.617) şeklinde puan ortalamalarına sahiptir. Özellikle bilginin yaratılmasının son derece önemli olduğu telekomünikasyon sektöründeki bir işletmede düşük sayılabilecek bu ortalama puanlar bir hayli düşündürücüdür. Tablodan da görüleceği üzere, diğer faaliyetlere ilişkin puan ortalamaları nispeten biraz daha yüksektir.

Tablo 5. 13: Türk Telekom A.Ş.’de Bilginin Yaratılması ve Basitleştirilmesi Amacıyla Yapılan Faaliyetlere İlişkin Ortalama Puanlar

	Ort
7. İşletmelerde Bilginin Yaratılması ve Basitleştirilmesi Amacıyla Yapılan Faaliyetler	2,882
7. 1 Araştırma-Geliştirme merkezleri laboratuvarlarından yararlanılmaktadır.	2,068
7. 2 Yaşanan olaylardan ders çıkarılarak bilgi elde edilmektedir.	3,068
7. 3 Çalışanlara, işleri ile ilgili kurum içi eğitim verilmektedir.	3,872
7. 4 Çalışanlara kurum dışından eğitim alma imkanı sağlanmaktadır.	2,715
7. 5 Ekip çalışmasına önem verilerek çalışanların birbirlerinden bilgi alış verişi teşvik edilmektedir.	3,205
7. 6 Sorun çözme tekniklerinden (Beyin fırtınası, Balık kılıcı vb.) yararlanılmaktadır.	2,617
7. 7 Bilginin yaratılmasında kurum içi kaynaklardan (veri tabanları, araştırmalar, makaleler vb.) yararlanılmaktadır.	2,921
7. 8 Bilgiyi elde etmek için, kurum içi ve kurum dışı finansal kaynak sağlanmaktadır.	2,588

Sekizinci ve son başlık olarak da, işletmede bilginin paylaşılması ve birleştirilmesi amacıyla yapılan faaliyetler sorgulanmıştır. Tablo 5.14’de verilen ortalamalara bakıldığında, bilgi paylaşımı için son derece önemli olan “bilgi paylaşımını teşvik edici örgüt kültürü ve değerler sisteminin bulunması” en düşük puan (2.441) ortalamasına sahiptir. Diğer faaliyetlere ilişkin puan ortalamalarının da, tatmin edici düzeyde olmadığı düşünülmektedir.

Tablo 5. 14: Türk Telekom A.Ş.’de Bilginin Paylaşılması ve Birleştirilmesi Amacıyla Yapılan Faaliyetlere İlişkin Ortalama Puanlar

	Ort
8. İşletmede Bilginin Paylaşılması ve Birleştirilmesi Amacıyla Yapılan Faaliyetler	2,985
8.1 İşletmemizde bilginin paylaşılması ve birleştirilmesi amacıyla bilgilendirme toplantıları yapılmaktadır.	3,421
8. 2 Şirketimizde çalışanlar Uygulama Gruplarından (Uzman Gruplar) edindikleri bilgileri paylaşmaktadır.	2,980
8. 3 Şirketimizde çalışanlar, fonksiyonlar arası takım çalışmaları yöntemleri ile bilgiyi paylaşmaktadırlar.	2,647
8. 4 Şirketimizde çalışanlar, intranet ve elektronik ilan panoları gibi enformasyon sistemlerini kullanarak bilgiyi paylaşmaktadırlar.	3,166
8. 5 Şirketimizde çalışanlar, dokümantasyon ve işletme içi mektuplar vasıtasıyla bilgiyi paylaşmaktadırlar.	3,254
8. 6 Şirketimizde, bilgi paylaşımını teşvik edici örgüt kültürü ve değerler sistemi bulunmaktadır.	2,441

5. 3. 2. Araştırma Sorularına İlişkin Bulgular

1. Yöneticilerin bilgi yönetimi ile ilgili düşünceleri cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.

Erkek ve kadınların aldıkları puan ortalamaları ile standart sapmaları Tablo 5.1’de görülmektedir. Bilgi yönetimi uygulamaları ve alt boyutlar açısından puan ortalamaları arasında az da olsa farklılıklar görülmektedir. Ancak bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı “bağılantısız örneklem için t-testi” ile irdelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda, erkek yöneticiler ile kadın yöneticiler arasındaki puan farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür. Hipotez reddedilmiştir.

2. Yöneticilerin bilgi yönetimi ile ilgili düşünceleri yaşlarına göre farklılık gösterir.

Yaş gruplarının puan ortalamaları ile standart sapmaları Tablo 5.2’de verilmektedir. Bilgi yönetim uygulamaları ve alt boyutlar açısından puan ortalamaları arasında farklılıklar görülmektedir. Ancak bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı “bağılantısız örneklem için t-testi” ile irdelendiğinde, yaş grupları açısından görülen bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı çıkmıştır. Hipotez reddedilmiştir.

3. Yöneticilerin bilgi yönetimi ile ilgili düşünceleri görevlerine göre farklılık gösterir.

Tablo 5.5’de görüleceği üzere, ankete katılan orta kademe yöneticilerin büyük bölümü müdürlük görevindedir. Görevlere göre alınan puan ortalamaları arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına “bağılantısız örneklem için t-testi” ile analiz edilmiştir. Görevlere göre alınan puan ortalamaları ve standart sapma puanları incelendiğinde, ortalamalar arasında az da olsa farklılıklar olduğu görülmektedir. Ancak bu farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı analiz edildiğinde, “bilgi yönetiminin uygulanması sırasında gerçekleştirilen faaliyetler” açısından ($t = 2.188, p < 0.05$) ve “bilginin yaratılması ve basitleştirilmesi amacıyla yapılan faaliyetler” açısından ($t = 2.223, p < 0.05$) İ Telekom Yöneticileri ile Müdürler arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (Tablo 5.15). Ankete katılanların verdikleri cevaplar incelendiğinde, bilgi yönetimi aşamaları ile ilgili şirketteki mevcut durumun belirlenmesine yönelik sorulardan “Bilgi yönetimi ile ilgili eğitim verilmektedir” sorusuna İ Telekom Yöneticilerine kıyasla Müdürlerin nispeten daha az katıldığı gözlenmektedir. Benzer bir farklılık, bilginin yaratılması ve basitleştirilmesi amacıyla yapılan faaliyetlerden olan “Yaşanan olaylardan ders çıkarılmaktadır” sorusu

Tablo 5. 15: Görev ile Bilgi Yönetimi Uygulamaları alt boyutlarına ilişkin t-testi sonuç tablosu

Görev	Bilgi Yönetimi İle İlgili Genel Düşünceler (deg1top)		Bilgi Yönetiminin Uygulanması Sırasında Gerçekleştirilen Faaliyetler (deg4top)		Bilgi Türlerinin Önem Sırası (deg5top)		Bilginin Yaratılması ve Basitleştirilmesi Amacıyla Yapılan Faaliyetler (deg7top)		Bilginin Paylaşılması ve Birleştirilmesi Amacıyla Yapılan Faaliyetler (deg8top)	
	t- değ	sig	t- değ	sig	t- değ	sig	t- değ	sig	t- değ	sig
“İl Telekom Yön. – Müdür”	-	-	2,188	0,032	-	-	2,223	0,029	-	-
“İl Telekom Yön. Yrd. – Müdür”	-	-	-	-	2,006	0,049	2,262	0,027	-	-

ile ilgili olarak ortaya çıkmaktadır. Diğer taraftan İl Telekom Müdür Yrd. ile Müdürler arasında, “bilgi türlerinin önem sırası” ($t = 2.006$, $p < 0.05$) ve “bilginin yaratılması ve basitleştirilmesi amacıyla yapılan faaliyetler” açısından ($t = 2.262$, $p < 0.05$) oluşan farklılık da istatistiksel olarak anlamlı görülmektedir. Yine ankete katılanların verdikleri cevaplar incelendiğinde, hissedarlara ait bilgileri İl Telekom Yönetici Yardımcıları önemli bulurken, Müdürler daha az önemli bulmaktadır. Çok yakın bir eğilim, “Yaşanan olaylardan ders çıkarılmaktadır” sorusunda da ortaya çıkmaktadır. Hipotez kabul edilmiştir.

4. Yöneticilerin bilgi yönetimi ile ilgili düşünceleri unvanlarına göre farklılık gösterir.

Tablo 5.6’da, unvan grupları arasında alınan puan ortalamaları arasında farklılıklar görülmektedir. Yapılan “bağılantısız örneklem için t-testi”ne göre hemen hemen tüm alt boyutlar açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Örneğin, (deg1top) alt boyutu açısından “Müdür Yrd. – Şef Müh.” ($t = 2.240$, $p < 0.05$), “Müdür Yrd. – Mühendis” arasında ($t = 2.437$, $p < 0.05$) olarak bulunmuştur. Diğer unvan grupları arasındaki farklılıklar ve hangi alt boyutlar açısından istatistiksel olarak anlamlı farkların olduğu Tablo 5.16’da verilmektedir. Hipotez kabul edilmiştir.

5. Yöneticilerin bilgi yönetimi ile ilgili düşünceleri eğitim durumuna göre farklılık gösterir.

Tablo 5. 4’den görüleceği üzere, ankete katılan orta kademe yöneticilerin büyük bölümü Lisans mezunudur. Mezuniyetlere göre alınan puan ortalamalarına bakıldığında, farklılıklar görülmekle birlikte bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına t-testi ile bakılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, eğitim düzeylerindeki ortalamalarda görülen farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür. Hipotez reddedilmiştir.

Tablo 5. 16: Unvan grupları ile Bilgi Yönetimi Uygulamaları alt boyutlarına ilişkin t-testi sonuç tablosu

Unvan	Bilgi Yönetimi İle İlgili Genel Düşünceler (deg1top)		Bilgi Yönetiminin Uygulanması Sırasında Gerçekleştirilen Faaliyetler (deg4top)		Bilgi Türlerinin Önem Sırası (deg5top)		Bilginin Yaratılması ve Basitleştirilmesi Amacıyla Yapılan Faaliyetler (deg7top)		Bilginin Paylaştırılması ve Birleştirilmesi Amacıyla Yapılan Faaliyetler (deg8top)	
	t- değ	sig	t- değ	sig	t- değ	sig	t- değ	sig	t- değ	sig
“İl Telekom Yön. – Müdür”	-	-	2.100	0.041	-	-	2.369	0.022	-	-
“İl Telekom Yön. – Şef Müh.”	-	-	3.432	0.002	-	-	2.580	0.016	2.333	0.028
“İl Telekom Yön. Yrd. – Müdür”	-	-	-	-	2.124	0.039	2.241	0.030	-	-
“İl Telekom Yön. Yrd. – ŞefMüh.”	-	-	2.233	0.038	2.454	0.024	2.584	0.020	-	-
“İl Telekom Yön. Yrd. – Müh.”	-	-	-	-	2.922	0.009	-	-	-	-
“İl Telekom Yön. Yrd.– Kontrolör”	-	-	-	-	4.316	0.003	-	-	-	-
“Müdür – Şef Müh.”	-	-	2.179	0.035	-	-	-	-	-	-
“Müdür – Şef”	-	-	-	-	-	-	-2.350	0.025	-	-
“Müdür Yrd. – Şef Müh.”	2.240	0.041	2.340	0.033	-	-	-	-	2.100	0.050
“Müdür Yrd. – Mühendis”	2.437	0.029	-	-	-	-	-	-	-	-
“Şef Müh. – Tekniker”	-	-	-	-	-	-	-2.658	0.024	-	-
“Şef Müh. – Şef”	-	-	-	-	-2.349	0.041	-3.249	0.009	-	-
“Kontrolör – Şef”	-	-	-	-	-5.563	0.011	-	-	-	-
“İdari Uzman – Tekniker”	-	-	-	-	-	-	-4.082	0.015	-	-

6. Yöneticilerin bilgi yönetimi ile ilgili düşünceleri hizmet süresine göre farklılık gösterir.

Tablo 5.3’de, hizmet sürelerine göre bilgi yönetim uygulamaları ve alt boyutları açısından puan ortalamaları verilmektedir. Puan ortalamalarına bakıldığında, az da olsa farklılıklar görülmektedir. Ancak bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı “bağılantısız örneklem için t-testi” ile irdelendiğinde, görülen farklılığın yalnızca hizmet süresi “11-15 yıl ile 21 ve üzeri yıl” olan grupta ve “bilgi yönetimi uygulanması sırasında gerçekleştirilen faaliyetler” ($t = -2.876, p < 0.05$) ve “bilginin paylaştırılması ve birleştirilmesi amacıyla yapılan faaliyetler” ($t = -2.781, p < 0.05$) boyutlarında olduğu görülmektedir (Tablo 5.17). Hipotez kabul edilmiştir.

Tablo 5. 17: Hizmet Süreleri ile Bilgi Yönetimi Uygulamaları alt boyutlarına ilişkin t-testi sonuç tablosu

Hizmet Süresi	Bilgi Yönetimi İle İlgili Genel Düşünceler (deg1top)		Bilgi Yönetiminin Uygulanması Sırasında Gerçekleştirilen Faaliyetler (deg4top)		Bilgi Türlerinin Önem Sırası (deg5top)		Bilginin Yaratılması ve Basitleştirilmesi Amacıyla Yapılan Faaliyetler (deg7top)		Bilginin Paylaştırılması ve Birleştirilmesi Amacıyla Yapılan Faaliyetler (deg8top)	
	t- değ	sig	t- değ	sig	t- değ	sig	t- değ	sig	t- değ	sig
“11-15 yıl – 21 ve üzeri yıl”	-	-	-2.876	0.006	-	-	-	-	-2.781	0.008

SONUÇ VE ÖNERİLER

İçinde bulunduğumuz bilgi çağında faaliyette bulunan işletmelerin gerek dış çevreye uyum sağlamak gerekse rekabet edebilmek için bilgiyi başarıyla yönetmeleri gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında, başta yöneticiler olmak üzere çalışanlar “bilginin yönetilmesi” gereğine inanmalıdırlar. Öncelikle yöneticilerin, bilgi yönetiminin bir süreç olduğunun ve bu süreç içerisinde belirli aşamalar bulunduğunun farkında olmaları gerekir. Bu sürecin başarısı yöneticilerin bilgi yönetimine ilişkin algı ve davranışlarıyla ortaya çıkacaktır.

Bu yönde yapılan araştırmanın bulgularına göre, Türk Telekom A.Ş.’deki yöneticilerin bilgiye önem verdikleri ve bilgi yönetimiyle ilgili algı ve yaklaşımları son derece olumludur. Ancak aynı yöneticilerin bilgi yönetiminin uygulanmasıyla ilgili işletmelerindeki mevcut durumun henüz yeterli olmadığı şeklinde algılamaları bulunmaktadır.

Yöneticiler büyük ölçüde tüm bilgi türlerinin önemini vurgulamışlarsa da, organizasyonların gerçekleştirdikleri her türlü faaliyetle ilgili bilgilerin işletmeye getirilmesi, bu bilgilerin çeşitli şekillerde saklanarak kullanıma hazır halde bulundurulması bilgi yönetimi açısından bir zorunluluktur. Diğer taraftan, bilgilerin nasıl saklandığı da son derece önemli bir husustur. Türk Telekom’da yaptığımız araştırmada “farklı türdeki bilgilerin saklanmasıyla” ilgili elde ettiğimiz bulgularda, özellikle geçmişte yaşanan olaylardan çıkarılan derslerin yaklaşık % 25 ile akılda tutuluyor olduğu sonucu ve % 15 civarında bu bilgilerin saklanmadığı düşüncesi ciddi bir problem olarak görülmektedir. Özellikle rekabet ortamına dayanmak ve öğrenen bir kurum olmak için tüm bilgi türlerinin özellikle stratejik nitelik taşıyanlarının elektronik ortamda saklanması ve çalışanlarla belli bir düzeyde paylaşılması bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca, kâğıt üstünde olan bilgilerin sınıflandırılması ve değerlendirilmesi elektronik ortama oranla daha zor ve daha maliyetli olacaktır. Bu nedenle, gerekli bilgilerin bir an önce kâğıt ortamından elektronik ortama taşınması faydalı olacaktır.

Araştırmaya katılan yöneticiler; özellikle bilgiye ilişkin ödüllendirme mekanizmasının olmaması ve bilgi paylaşımını teşvik edici örgüt kültürü ve değerler sistemi yönünden

işletmelerini son derece eksik bulduklarını vurgulamışlardır. Dolayısıyla bilgi yönetimi uygulamasında çok önemli bir yere sahip olan bilgi paylaşımı konusunda işletmenin hassas olmadığı ve bu konuya gereken önemi vermediği ortaya çıkmaktadır. Birçok şeyin aksine bilginin, kullanıldıkça ve paylaşıldıkça artan tek üretim faktörü olması göz önünde bulundurulduğunda, konunun önemi açık bir biçimde ortaya çıkmaktadır. Etkili bilgi paylaşımı sayesinde çalışanlar sahip oldukları bilgilere yenilerini ekleyerek, yeni fikirler üretmekte, bu da çalışanların yaratıcılığının gelişmesine, verimliliğinin artmasına neden olmaktadır.

Her yeni uygulamada olduğu gibi bilgi yönetimi uygulamasının da başarısını etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır. Başarılı bilgi yönetimi uygulamaları için öncelikle üst yönetimin inançla benimsemesi ve tam desteği gerekmektedir. Kurum içi bilgi paylaşımını özendirerek güven ortamı ve ödüllendirme sistemini kapsayan, demokratik ve her türlü iletişime açık bir kurum kültürünün oluşturulması, yaygın olarak kullanılan bilgi teknolojilerinin gerektiği şekilde kullanılması neticesinde bilgi yönetiminde başarı yakalanacaktır.

Sonuç olarak bilgi yönetiminin başarılı şekilde uygulandığı şirketler; çevrelerinde meydana gelen değişimlere kolayca uyum sağlayarak, rekabetin çok ciddi boyutlara ulaştığı küresel rekabet ortamında rakiplerine karşı önemli rekabet avantajı elde edeceklerdir.

Yapılan değerlendirmelerin sonucunda; i) Sunulan bu çalışmaya benzer araştırmaların diğer telekomünikasyon şirketleri için de yapılarak sonuçların karşılaştırmalı olarak irdelenmesi, ii) Bilgi yönetimi uygulamasında başarılı olmuş şirketlerde nasıl bir örgüt kültürünün olduğunun belirlenerek, telekomünikasyon sektörüne uygulanabilirliğinin araştırılması ve iii) Bilgi yönetimi uygulamalarının, öğrenen organizasyonun yapı taşları ile ilişkisinin araştırılması, gelecekte yapılabilecek çalışmalar arasında sayılabilir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- BARUTÇUGİL, İ.** (2002), **Bilgi Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık İletişim, Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti., İstanbul.
- BAŞ, T.** (2001), **Anket**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- BELEK, İ.** (1999), **Postkapitalist Paradigmalar**, Sorun Yayınları, 2. Baskı, İstanbul.
- BOZKURT, V.** (2000), **Enformasyon Toplumu ve Türkiye**, Sistem Yayıncılık, 3. Baskı, İstanbul.
- CELEP, C.ve ÇETİN, B.** (2003), **Bilgi Yönetimi**, Anı Yayıncılık, Ankara.
- DIXON, N.** (2000), **Common Knowledge**, Harvard Business School Press.
- EREN, E.** (1998), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, 5. Baskı, İstanbul.
- ERKAN, H.** (1998), **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 4. Baskı, Ankara.
- FRANKEL, B.** (1998). **Sanayi Sonrası Ütopylar**. (Çev. Durand, K.), Ayrıntı Yayınları, İstanbul.
- GATES, B.** (1999), **Düşünce Hızında Çalışmak**, (Çev. Akkoyunlu, A. C.), Doğan Yayınları, 4. Baskı.
- GÜZELCIK, E.** (1999), **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- KOÇEL, T.** (1998), **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, 6. Baskı, İstanbul.
- KURTULMUŞ, N.** (1996), **Sanayi Ötesi Dönüşüm**, İz Yayınları, İstanbul.
- NONAKA, I., TAKEUCHI, H.** (1995), **The Knowledge-Creating Company**, Oxford University Press, New York.
- ÖĞÜT, A.** (2003). **Bilgi Çağında Yönetim**. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- STEWART, T.** (1997). **Entelektüel Sermaye**. (Çev. Elhüseyni, N.), MESS Yayınları, No:258, İstanbul.
- TAPSCOTT, D.** (1999), **The Digital Economy**, Mc Graw Hill, New York.
- THOMAS, D., PRUSAK, L.** (2001), **İş Dünyasında Bilgi Yönetimi**, (Çev. Günhan, G.) Rota Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.
- THUROW, L. C.** (1997), **Kapitalizmin Geleceği**, (Çev. Demirtaş, S. ve İlseven, N.), Sabah Kitapları, İstanbul.

- TURBAN, E.** (1992), **Expert Systems and Applied Artificial Intelligence**, New York, Mcmillan.
- TÜRK, M.** (2003), **Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Bilgi Yönetimi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- YAZICI, S.** (2001), **Öğrenen Organizasyonlar**, Alfa Yayınları, İstanbul.
- ZAİM, H.** (2005), **Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi**, İşaret Yayınları, İstanbul.
- ZAİM, S.** (1997), **Çalışma Ekonomisi**, Filiz Kitabevi, 10. Baskı, İstanbul.

MAKALELER

- ARGUN, T.** (1998), “Bilginin Gücü”, **Executive Excellence**, ss.17-25.
- BEIJERSE, R. P.** (2000), “Knowledge Management in Small and Medium-Sized Companies: Knowledge Management for Entrepreneurs”, **Journal of Knowledge Management**, Vol:4, Number: 2. ss.162-179.
- BHATT, G. D.** (2002), “Management Strategies for Individual Knowledge and Organizational Knowledge”, **Journal of Knowledge Management**, Vol: 6, Number:1
- CHUA, A.** (2002), “Taxonomy of organizational knowledge”, **Singapore Management Review**, Vol.24, issue 2, pp. 69-76.
- ÇİVİ, E.** (2000), “Knowledge Management as a Competitive Asset: A Review”, **Marketing Intelligence&Planning**, Vol: 18, Number: 4. ss.166-174.
- DİKMEN, Ç.** (1999), “Organizasyonel Öğrenme ve Öğrenen Organizasyonlar”, **İ. Ü. İşletme Fakültesi, İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi**, Sayı:34, ss.61-62.
- DİNÇMEN, M.** (1998), “Şirket Bilgi Haritaları”, **Otomasyon Dergisi**, Sayı:74, ss.120-123.
- DİNÇMEN, M.** (2001), “Bilgi Yönetimi”, **Mercek, MESS Yayınları**, İstanbul, ss.92-97.
- DIXON, N.** (1994), “The organizational learning cycle: How we can learn Collectively”, **McGraw-Hill**, London.
- DJOEN, S., TAN, A. and UIJTENBROK, A.**(1997),“Information Infrastructure Management: A new Role For IS Managers”, **Information Systems Management**, pp. 34-37.

- DYSON, E. (1997), "Looking Ahead: Implications Of The Present Mirror, Mirror On The Wall", **Harvard Business Review**, pp. 24-27.
- İPÇİOĞLU, İ. ve TUNCA, M. Z. (2002), "Entelektüel Sermayenin Yönetilmesi, Ölçülmesi ve Firma Değerine Etkisi", **Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını**, Sayı:2, Ankara, ss. 8-11.
- KREINER, K. (2002), "Tacit knowledge management: the role of artifacts", **Journal of Knowledge Management**, Vol: 6, Number:2, pp.115-121.
- LEE, C. C., YANG, J. (2000), "Knowledge Value Chain", **The Journal of Management Development**, Vol: 19, Number: 9.
- LINDE, C. (2001), "Narrative and Social Knowledge", **Journal of Knowledge Management**, Vol. 5, Number 2, pp. 160-161.
- MILLER, W. C. (1998), "Fostering Intellectual Capital", **HR Focus**, Vol: 75, Number: 1, pp.9-11.
- NONAKA, I. (1998), "The knowledge creating company", **Harvard Business Review On Knowledge Management**, Harvard, Business School Pres, U.S.A.
- NONAKA, I. (1999), "Bilgi Yaratan Şirket", **Harvard Business Review**, Bilgi Yönetimi Özel Sayısı, (Çev. Bulut, G), MESS Yayınları, İstanbul, ss. 29-50.
- ÖĞÜT, A. (1999), "Bilgi Çağı Organizasyonlarında Hizmet Kalitesi ve Kurumsal Etkinlik Açısından Bilgi ve Teknoloji Yönetimi", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:5, ss. 5-31.
- ÖNCE, S. (1999), "Muhasebe Bakış Açısı ile Entelektüel Sermaye", **Anadolu Üniversitesi Yayınları**, No: 151, ss. 8-12, Eskişehir.
- ÖZGEN, H. ve TÜRK, M. (1998), "Bilgi Toplumunda Yeni Bir Yönetim Felsefesi: Bilgiye Dayalı Organizasyonlar." **Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını**, Sayı:2, Ankara.
- PINAR, İ. (1999), "Öğrenen Organizasyonların Kültürel Çevresi", **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:28, Sayı:2, ss.30-78.
- PINAR, İ. (1999), "Öğrenen Organizasyonlarda Liderlik Anlayışı", **Yönetim, İ. Ü. İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi**, Sayı:34, ss. 24-40.
- ROBERTSON, S. (2002), "A Tale of Two Knowledge Sharing Systems", **Journal of Knowledge Management**, vol: 6, number 3.
- SENGE, P. (1999), "Bilgi Çağı", **Executive Excellence**, ss.7-12.

- SULAOĞLU, T.** (2002), “ Bilgi Ekonomisinde İşçi İşveren İlişkilerinin Yeni Düzeni ve İnsan Kaynakları Yönetiminden Beklenenler” **Öneri, M. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 5, Sayı:17, ss.172-176.
- YAHYA, S., GOH, W. K.** (2002), “Managing Human Resources Toward Achieving Knowledge Management”, **Journal Knowledge Management**, Vol: 6, Number: 5.
- ZAİM, S.** (2000), “Kıyaslama (Benchmarking) Yolu ile Daha İyiye Ulaşmanın Yolu”, Prof. Dr. Nusret Ekin’e Armağan, **TÜHİS Yayınları**, Ankara, ss. 969-974.

SEMPOZYUM/KURULTAY BİLDİRİ KİTAPLARI

- ÇEKMECELİOĞLU, H. G.** (2002), “Yaratıcı birey teorisi ve örgütsel yaratıcılığı etkileyen genel özellikler”, **I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildirileri**, Kocaeli, ss.158-165.
- KURTULDU, H., BOYUK, M.** (2002), “Değişim ve Pazarlamanın Yeni Vizyonu”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi, 10. Ulusal Pazarlama Kongresi Bildirileri**, ss.363-368..
- ÖZGENER, Ş.** (2002), “Global ölçekte değer yaratan bilgi yönetimi stratejileri”, **1. Ulusal Bilgi Ekonomisi ve Yönetim Kongresi Bildirileri**, Kocaeli, ss.483-496.

TEZLER

- BARAN, M.** (2002), “İşletmelerde Bilginin Yönetilmesi İle İlgili Olarak geliştirilen Modeller ve Bir Araştırma”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yayımlanmamış Doktora Tezi**, İstanbul.
- GÜVEN, P.** (2006), “Bilgi Yönetimi Uygulamalarının Bağımlı ve Bağımsız Muhasebeciler Açısından Karşılaştırılması”, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**, Tokat.
- ÖZTÜRK, M.** (2002), Bilgi Yönetimi: Rekabet Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul.

ELEKTRONİK KAYNAK

- BAYRAKTAROĞLU, S., KUTANİS, R. Ö.**, Bilgi Çağında Öğrenme Engelleri, <http://www.bilgiyönetimi.org> (20.04.2006).
- EMREM, E.** (2003), Entelektüel sermayeyi ölçme ve değerlendirme yöntemleri, <http://www.bilgiyönetimi.org> (20.04.2006).
- ERTUĞRUL, M.**, Bilgi Çağında İşletmelerin Yeni Kaynağı: Entelektüel Sermaye, <http://www.bilgiyönetimi.org> (03.10.2006).
- SAĞSAN, M.**, Bilgi Yönetiminin Kavramsal Çerçevesi, <http://www.bilgiyönetimi.org> (15.03.2006).
- SAVAŞCI, İ., ÇAKI, S.**, Entelektüel Sermaye Bileşenlerinin Değerlendirilmesi: Hipermarketler Üzerine Bir Bakış, <http://www.bilgiyönetimi.org> (03.10.2006).
- TATLI, E. İ.** (2000), Uzman Sistemler, <http://www.google.com/> (05.05.2006).
- YILDIZ, G. ve ARDIÇ, K.** Benchmarking'te Bilgiye Ulaşmada Ahlak Sorunu, <http://www.ceterisparibus.net/isletme/makaleler.html> (08.09.2006).
<http://intranet.ptt.gov.tr/intranet.html> (14.06.2006).
<http://www.kamubib.tbd.org.tr/dokumanlar/4B6.pdf> (03.10.2006).
http://www.papatya.gen.tr/yapay_sinir_agli.html (18.06.2006).

EK-1 ANKET SORULARI

Saygıdeğer Yöneticim,

Bu anket formu Bilgi Yönetimi konulu Yüksek Lisans Tezi için bilgi toplamayı amaçlayan bir araştırma çalışmasında kullanılmak amacıyla hazırlanmıştır. Araştırma; Türk Telekomünikasyon A. Ş. Genel Müdürlüğü İnsan Kaynakları Dairesi Başkanlığı' nın 27.07.2006 tarih ve 8348 sayılı izni ile yapılmakta olup, Türk Telekomünikasyon A. Ş.' de ki orta kademe yönetim kadrosunun bilgi yönetimi konusundaki genel düşünceleri ile bilgi yönetiminin işletmede ne düzeyde uygulandığı belirlenmeye çalışılacaktır.

Anketlerin kimler tarafından cevaplandırıldığı değil, bir bütün olarak ortaya çıkardığı SONUÇ önemlidir. Bu nedenle özellikle isim ve kimlik bilgilerini verici veya kişiyi tanıttıcı herhangi bir bilgi istenmemektedir.

Anketi Doldurma ve Geri Gönderme:

Aşağıdaki soruları lütfen işletmenizdeki mevcut uygulamaya / duruma göre cevaplayınız. Bu anketin bilimsel bir nitelik kazanması, vereceğiniz bilgilerin samimiyetine ve doğruluğuna bağlı olacaktır. Veriler bilimsel yöntemlerle değerlendirilecek ve Yüksek Lisans tez çalışması olarak sunulacaktır. Anketi bilgisayar ortamında doldurduktan sonra, hatice.uzun@turktelekom.com.tr elektronik posta adresine ekli dosya olarak göndermeniz yeterli olacaktır.

Göstermiş olduğunuz yakın ilgi ve ayıracağınız kıymetli zamanınız için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Hatice UZUN

Niğde Üniversitesi

İ. İ. B. F. İşletme Anabilim Dalı

Yönetim Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi

E-posta: hatice.uzun @turktelekom.com. tr

İs Adresi:

İl Telekom Müd.

Pazarlama Kontrolörlüğü

60104/TOKAT

Tel:0(356) 555 10 77

Cep:0(539) 346 50 45

1. Yöneticilerin Bilgi Yönetimi İle İlgili Genel Düşünceleri	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. 1. Uzman Personel, bir işletme için en önemli varlıktır.					
1. 2. İşletmeler, uzman personeli ellerinde tutmaya yönelik işletme stratejilerine sahip olmalıdır.					
1. 3. İşletmelerdeki “Bilgi Çalışanları” (Uzmanlar, profesyoneller vb.) işletmenin başarısına en önemli katkıyı yaparlar.					
1. 4. Üst düzey yöneticiler, değişikliklere ve yeni fikirlere açıktırlar.					
1. 5. İşletmeler, bilgiyi yönetmek için ilave insan kaynağı ayırmalıdır.					
1. 6. İşletmeler, bilgiyi yönetmek için finansal kaynak ayırmalıdır.					
1. 7. İşletmelerde bilgi yönetiminde başarıya ulaşmak için liderlik yeteneği gereklidir.					
1. 8. Bilgi yönetimi, işletmemiz için en uygun bir yöntemdir.					
1. 9. Bilgi yönetimi, sektörümüz için en uygun bir yöntemdir.					
1. 10. Bilgi yönetiminin, işletmemizin genel performansına çok önemli katkısı vardır.					
1. 11. Bilgi yönetiminin, işletmemizin rekabet gücüne çok önemli katkısı vardır.					
1. 12. Bilgi yönetiminin işletmemizde uygulanması; ürün ve hizmetlerimizin rekabet edebilirliğine çok önemli katkı sağlar.					
1. 13. Bilgi yönetimi işletmemizde enformasyon kaynaklarının daha iyi organize edilmesinde yardımcı olabilir.					
1. 14. Bilgi yönetimi işletmemizde işlerin yapılış şeklini değiştirmektedir.					

BİLGİ YÖNETİMİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK ANKET SORULARI

2. Bilgi Yönetiminin Uygulanmasına Ait Mevcut Durum

- () Bilgi yönetimi, işletmemizin bütün departmanlarında (bölüm, birim) uygulanmaktadır.
- () Bilgi yönetimi, işletmemizin bazı departmanlarında (bölüm, birim) uygulanmaktadır.
- () Bilgi yönetimi, işletmemizin çok az departmanında (bölüm, birim) uygulanmaktadır.
- () Bilgi yönetimi, işletmemizin hiçbir departmanında (bölüm, birim) uygulanmaktadır.

3. “Eğitim, uygulamalara katılım ve gelecekteki uygulamaların planlanması şirket bilgi yönetimi sorumlusu ve bölümünün görevidir”. Türk Telekomünikasyon A.Ş.’ de Bilgi Yönetiminin Uygulanmasından Sorumlu Yönetici Kimdir?

- () Şirket Bilgi Yöneticisi (Bilgi Yönetimi Koordinatörü-CKO)
- () Bilişim Teknolojisi (IT) departmanından bir yönetici
- () İnsan Kaynakları departmanından bir yönetici
- () Finans departmanından bir yönetici
- () Her departmanın yöneticisi
- () Stratejik planlama departmanından bir yönetici
- () Diğer (Lütfen belirtiniz)...

4. Türk Telekomünikasyon A. Ş.' de Bilgi Yönetiminin Uygulaması Sırasında Gerçekleştirilen Faaliyetler Nelerdir?	Her Zaman	Genellikle	Bazen	Nadiren	Hiç
4.1 Bilgi yönetimi ile ilgili eğitim verilmektedir.					
4.2 Gereksinim duyulan yeni bilgi aranıp bulunmaktadır.					
4.3 Bulunan yeni bilgi belli bir şekilde (metin, formül vs.) kayıt altına alınmaktadır.					
4.4 Kaydedilen yeni bilgi uygun ortamda saklanmaktadır.					
4.5 Yeni bilgi kullanılmakta diğer kullanıcılara aktarılmaktadır.					
4.6 İş süreçleri yeniden tasarlanmaktadır.					
4.7 Bilgi yönetimi ile ilgili işletme içi formel (resmi) ağlar (network) oluşturulmaktadır.					
4.8 Bilgi yönetimi ile ilgili ödül ve teşvik sistemleri oluşturulmaktadır.					

5. Bilgi Türlerinin Önem Sırası	Çok Önemli	Önemli	Az Önemli	Çok Az Önemli	Önemsiz
5.1 Müşterilere ilişkin bilgiler					
5.2 Hissedarlara ait bilgiler					
5.3 İşletmemize ilişkin ürün ve hizmetlere ait bilgiler					
5.4 Rakiplere ilişkin bilgiler					
5.5 Çalışanların becerilerine ilişkin bilgiler					
5.6 İşletmemizdeki metod ve prosedürlere ilişkin bilgiler					
5.7 İşletmemizin içinde bulunduğu sektöre ilişkin bilgiler					
5.8 İşletmemizdeki en iyi uygulamalar					
5.9 Yaşanan olaylardan çıkarılan dersler					
5.10 Kullanım kılavuzları ve el kitapçıkları					

6. Farklı Türdeki Bilgilerin Saklanması (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)	Kağıt Üstünde	Elektronik Ortamda (Tüm çalışanlara açık)	Elektronik Ortamda (Tüm çalışanlara açık değil)	Akılda	Saklanmamaktadır	Bilgim (Fikrim) yok
6.1 Müşterilere ilişkin bilgiler saklanmaktadır.						
6.2 Hissedarlara ait bilgiler saklanmaktadır.						
6.3 İşletmemize ait ürün ve hizmetlere ilişkin bilgiler saklanmaktadır.						
6.4 Rakiplere ilişkin bilgiler saklanmaktadır.						
6.5 Çalışanların becerilerine ilişkin bilgiler saklanmaktadır.						
6.6 İşletmemizdeki metod ve prosedürlere ilişkin bilgiler saklanmaktadır.						
6.7 İşletmemizin içinde bulunduğu sektöre ilişkin bilgiler saklanmaktadır.						
6.8 İşletme içindeki en iyi uygulamaların kaydı tutulmaktadır.						
6.9 Yaşanan olaylardan çıkarılan derslerin kaydı tutulmaktadır.						
6.10 Kullanım kılavuzları ve el kitapçıkları saklanmaktadır.						

7. İşletmelerde Bilginin Yararlanması ve Basitleştirilmesi Amacıyla Yapılan Faaliyetler	Her Zaman	Genellikle	Bazen	Nadiren	Hiç
7. 1 Araştırma-Geliştirme merkezleri laboratuvarlarından yararlanılmaktadır.					
7. 2 Yaşanan olaylardan ders çıkarılarak bilgi elde edilmektedir.					
7. 3 Çalışanlara, işleri ile ilgili kurum içi eğitim verilmektedir.					
7. 4 Çalışanlara kurum dışından eğitim alma imkanı sağlanmaktadır.					
7. 5 Ekip çalışmasına önem verilerek çalışanların birbirlerinden bilgi alış verişi teşvik edilmektedir.					
7. 6 Sorun çözme tekniklerinden (Beyin fırtınası, Balık kılçığı vb.) yararlanılmaktadır.					
7. 7 Bilginin yaratılmasında kurum içi kaynaklardan (veri tabanları, araştırmalar, makaleler vb.) yararlanılmaktadır.					
7. 8 Bilgiyi elde etmek için, kurum içi ve kurum dışı finansal kaynak sağlanmaktadır.					

8. İşletmede Bilginin Paylaşılması ve Birleştirilmesi Amacıyla Yapılan Faaliyetler	Her Zaman	Genellikle	Bazen	Nadiren	Hiç
8.1 İşletmemizde bilginin paylaşılması ve birleştirilmesi amacıyla bilgilendirme toplantıları yapılmaktadır.					
8. 2 Şirketimizde çalışanlar Uygulama Gruplarından (Uzman Gruplar) edindikleri bilgileri paylaşmaktadır.					
8. 3 Şirketimizde çalışanlar, fonksiyonlar arası takım çalışmaları yöntemleri ile bilgiyi paylaşmaktadırlar.					
8. 4 Şirketimizde çalışanlar, intranet ve elektronik ilan panoları gibi enformasyon sistemlerini kullanarak bilgiyi paylaşmaktadırlar.					
8. 5 Şirketimizde çalışanlar, dökümantasyon ve işletme içi mektuplar vasıtasıyla bilgiyi paylaşmaktadırlar.					
8. 6 Şirketimizde, bilgi paylaşımını teşvik edici örgüt kültürü ve değerler sistemi bulunmaktadır.					

DEMOGRAFİK BİLGİLER

A- Türk Telekomünikasyon A. Ş.' de ki göreviniz nedir?

() İl Telekom Yöneticisi () İl Telekom Yönetici Yrd. () Müdür () Müdür Yrd.

B- Türk Telekomünikasyon A. Ş.' de ki unvanınız nedir?

() İl Telekom Yöneticisi () İl Telekom Yönetici Yrd. () Müdür () Müdür Yrd. () Şef Mühendis
 () Mühendis () Kontrolör () Teknik Uzman () İdari Uzman () Tekniker
 () Şef () Diğer...

C-Eğitim Durumunuz

Eğitim Düzeyi	Üniversite	Yüksekokul / Fakülte	Program / Bölüm
Ön Lisans			
Lisans			

	Üniversite	Anabilim Dalı	Bilim Dalı
Y. Lisans			
Doktora			

D- Türk Telekomünikasyon A. Ş.' de ki hizmet süreniz

0 – 5 6 - 10 11 – 15 16 - 20 21 ve üzeri

E- Yaşınız

30 ve altı 31 – 40 41 – 50 50 ve üzeri

E- Cinsiyetiniz

Erkek Kadın

ÖZGEÇMİŞ

1971 yılında Tokat'ta doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini Tokat'ta tamamladıktan sonra, 1991 yılında K. T. Ü. Sürmene Deniz Bilimleri Fakültesinden Balıkçılık Teknolojisi Mühendisi unvanıyla mezun oldu. 1992 yılında Türk Telekom A.Ş.'de çalışmaya başladı ve halen Pazarlama Kontrolörü olarak görev yapmaktadır. 2003–2004 öğretim yılında, çift kariyer yapmak ve yüksek lisans öğrenimine altyapı oluşturmak amacıyla başladığı A.Ö.F. İşletme Bölümü öğrenimine halen 4. sınıf öğrencisi olarak devam etmektedir. 2004–2005 öğretim yılında ise, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda yüksek lisans öğrenimine başlayan Hatice UZUN evli ve iki çocuk annesidir.