

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**KURUMSAL BİLGİ YÖNETİMİ**  
Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan: **Güneş FIRAT**

İstanbul, 2013

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**KURUMSAL BİLGİ YÖNETİMİ**  
Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:  
**Güneş FIRAT**  
Öğrenci No:  
060745018

Danışman:  
Prof. Dr. Halit Keskin

İstanbul,2013

## YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Kurumsal Bilgi Yönetimi” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 11/06/2012

Aday: Güneş FIRAT

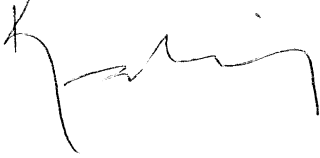
T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ  
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

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

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *İşletme Yönetimi* Bilim dalı yüksek lisans öğrencilerinden **060745018** numaralı **Güneş FIRAT**'ın "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "**KURUMSAL BİLGİ YÖNETİMİ**" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 03.07.2012 tarih ve 2012/21 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (.....) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile **Kabul/Red veya Düzeltme** kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.


DANIŞMAN  
PROF.DR. HALİT KESKİN



ÜYE  
DOÇ.DR.SALİH ZEKİ İMAMOĞLU



ÜYE  
YRD. DOÇ.DR. ERKUT ALTINDAĞ



# KURUMSAL BİLGİ YÖNETİMİ

**Tezi Hazırlayan: Güneş FIRAT**

## Özet

Günümüzde küreselleşmenin etkisiyle pek çok alanda olduğu gibi yönetim anlayışında da birtakım değişiklikler meydana gelmiştir. Rekabet, mükemmeliyetçilik ön plana çıkmış; bilgi, iktisadi dönüşüm sürecinin merkezi konumuna gelmiştir. İşletmelerin bu süreçte başarılı olabilmeleri için sahip oldukları bilgiyi doğru, kesintisiz ve eksiksiz olarak bir plan dahilinde yönetmeleri gerekliliği doğmuştur.

İşletmeler için son derece önemli olan bilgi yönetimi; bilginin üretilmesi ve geliştirilmesi, tasnif edilmesi ve saklanması, paylaşılması ve transfer edilmesi, kullanılması faaliyetlerini kapsayan bir süreçtir. İç içe geçmiş halkalardan oluşan bu süreç ancak önemini kavrayan yönetici ve çalışanlar tarafından eksiksiz ve kesintisiz uygulandığında başarılı olur.

Bu çalışmada, bir örneklem seçilerek kurum çalışanlarının bilgi yönetimine bakış açıları ve bu konudaki faaliyetleri analiz edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Bilgi, Bilgi Yönetimi, Kurumsal Bilgi Yönetimi

# ENTERPRISE KNOWLEDGE MANAGEMENT

**Presented by: Güneş FIRAT**

## **Abstract**

A set of changes in management area arose nowadays as in lots of areas with the effect of globalisation. Competition, perfectionism came to the forefront and then information became centralized within economic transformation process. In order for the business enterprises to succeed within that period, the need to manage information and knowledge owned by them accurately, continually and absolutely was arisen.

Information management ,highly important for the business enterprises,is a process which covers the activities named production and development, classification and storage, sharing and transferring, usage of the information. This process, consisting of nested rings, becomes successful only when it is completely and continually executed and performed by managers and employees who understand the importance of it.

In this study, a sample was chosen and it is analyzed the point of views upon information management by institutions employees and relevant activities concerning this issue.

**Key Words:** Knowledge, Knowledge Management, Enterprise Knowledge Management

# İÇİNDEKİLER

	<b>Sayfa No</b>
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	v
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vi
<b>1. GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
<b>2. BİLGİ VE İLGİLİ KAVRAMLAR.....</b>	<b>3</b>
2.1. Veri, Enformasyon, Bilgi Kavramı.....	3
2.1.1. Veri Kavramı.....	3
2.1.2. Enformasyon Kavramı (Information).....	3
2.1.3 Bilgi Kavramı (Knowledge).....	4
2.2. Bilginin Sınıflandırılması.....	5
2.2.1. Açık Bilgi.....	6
2.2.2. Örtülü Bilgi.....	6
<b>3. BİLGİ YÖNETİMİ.....</b>	<b>11</b>
3.1. Bilgi Yönetiminin Tanımı.....	11
3.2. Bilgi Yönetiminin Amacı.....	12
3.3. Bilgi Yönetimini Gerektiren Nedenler.....	14
3.4. Bilgi Yönetiminin Özellikleri.....	15
3.5. Bilgi Yönetiminin Yararları.....	16
3.6. Bilgi Yönetiminin Zorlukları.....	17
3.7. Bilgi Yönetim Süreci.....	18
3.7.1. Bilginin Üretilmesi ve Geliştirilmesi.....	19
3.7.2. Bilginin Tasnif Edilmesi ve Saklanması.....	19
3.7.3. Bilginin Transfer Edilmesi ve Paylaşılması.....	21
3.7.4. Bilginin Kullanılması ve Değerlendirilmesi.....	22

<b>4. KURUM KAVRAMI VE KURUMSAL BİLGİ YÖNETİMİ.....</b>	<b>24</b>
4.1. Kurum Kavramı.....	24
4.1.1. Bilgiye Dayalı Organizasyonlar.....	26
4.1.2. Bilgiye Dayalı Organizasyonların Özellikleri.....	28
4.2. Kurumsal Bilgi Yönetimi.....	29
4.3. Kurumsal Bilgi Yönetiminde Atılması Gereken Adımlar.....	30
4.4. Bilgi Yönetimi Sistemleri.....	32
4.5. Bilgi Yönetimi Yaklaşımları.....	34
4.5.1. SECI Modeli.....	35
4.5.2. EV-Er Modeli.....	38
4.5.3. 8+3 Modeli.....	39
4.5.4. E-CKM Modeli.....	42
4.6. Kurumsal Bilgi Yönetimi Yaklaşımları.....	43
4.6.1. NASSERI Kurumsal Bilgi Yönetim Sistemi Modeli.....	43
4.6.2. CEN/ISSS Kurumsal Bilgi Yönetim Sistemi Modeli.....	46
4.7. Genel Değerlendirme.....	54
<b>5. BİLGİ YÖNETİMİNİN UYGULANMA DÜZEYİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: HAYAT HASTANELER GRUBU; SİLİVRİ HAYAT HASTANESİ.....</b>	<b>57</b>
5.1. Araştırmanın Amacı.....	57
5.2. Araştırmanın Kısıtları.....	57
5.3. Araştırmanın Yöntemi.....	58
5.4. Araştırma Verilerinin Analizi ve Değerlendirilmesi.....	58
5.4.1. Demografik Özellikler.....	59
5.4.2. Firmanın Bilişim Teknolojilerinden Yararlanma Düzeyi .....	62
5.4.3. Firmanın Bilgi Yönetim Süreçleri .....	64
5.4.4. Firmanın Yenilik, AR-GE Faaliyetleri ve Tepe Yönetim Stratejisi .....	66
5.4.5. Bilgi Yönetimine Bakış Açısı .....	68
<b>6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>70</b>
KAYNAKLAR.....	83
EKLER.....	88



Ek-1. Araştırmada Kullanılan Anket Formu.....	88
ÖZGEÇMİŞ.....	92

## TABLULAR LİSTESİ

	Sayfa No.
<b>Tablo.1.</b> Örtülü ve Açık Bilgi Arasındaki Etkileşim.....	9
<b>Tablo.2.</b> Farklı Bilgi Türleri.....	12
<b>Tablo.3.</b> Bilgi Yönetim Modellerinin Karşılaştırılması.....	60
<b>Tablo.4.</b> Çalışanların Demografik Özellikleri.....	64
<b>Tablo.5.</b> Çalışanların Unvanlarına ve Çalışma Saatlerine Göre Dağılımı.....	65
<b>Tablo.6.</b> A.Firmanın Bilişim Teknolojilerinden Yararlanma Düzeyi.....	66
<b>Tablo.7.</b> B.Firmanın Bilgi Yönetim Süreçleri.....	67
<b>Tablo.8.</b> C.Firmanın Yenilik, Ar-Ge Faaliyetleri ve Tepe Yönetim Strateji.....	68
<b>Tablo.9.</b> D. Firmanın Bilgi Yönetimine Bakış Açısı.....	69

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<b>Sayfa No.</b>
<b>Şekil.1.</b> Bilgi ve İlgili Kavram İlişkisi.....	5
<b>Şekil. 2.</b> Bilgi Yönetim Sistemi.....	32
<b>Şekil.3.</b> Bilginin Yönetilmesi Elemanları.....	33
<b>Şekil.4.</b> Nonako' nun SECI Modeli.....	35
<b>Şekil.5.</b> Ev-Er Bilgi Yönetim Modeli.....	37
<b>Şekil.6.</b> Yeni Ürün Geliştirmek İçin E-CKM Modeli Kullanmak.....	41
<b>Şekil.7.</b> Nasserı Bilgi Yönetim Sisteminin Temel Elemanları.....	43
<b>Şekil.8.</b> Bilgi Yönetimi Çatısı: Avrupa Perspektifi.....	46

## GRAFİK LİSTESİ

	<b>Sayfa No.</b>
<b>Grafik.1.</b> A1 Sorusuna Verilen Cevapların Ortalaması.....	62
<b>Grafik.2.</b> A2 Sorusuna Verilen Cevapların Ortalaması.....	62
<b>Grafik.3.</b> A3 Sorusuna Verilen Cevapların Ortalaması.....	63
<b>Grafik.4.</b> A4 Sorusuna Verilen Cevapların Ortalaması.....	63
<b>Grafik.5.</b> A5 Sorusuna Verilen Cevapların Ortalaması.....	63
<b>Grafik.6.</b> A6 Sorusuna Verilen Cevapların Ortalaması.....	64
<b>Grafik.7.</b> A7 Sorusuna Verilen Cevapların Ortalaması.....	64
<b>Grafik.8.</b> A8 Sorusuna Verilen Cevapların Ortalaması.....	64
<b>Grafik.9.</b> A9 Sorusuna Verilen Cevapların Ortalaması.....	64
<b>Grafik.10.</b> B10 Sorusuna Verilen Cevapların Ortalaması.....	66
<b>Grafik.11.</b> B10 Sorusuna Verilen Cevapların Ortalaması.....	66
<b>Grafik.12.</b> B4 Sorusuna Verilen Cevapların Ortalaması.....	67
<b>Grafik.13.</b> B4 Sorusuna Verilen Cevapların Ortalaması.....	67
<b>Grafik.14.</b> B5 Sorusuna Verilen Cevapların Ortalaması.....	67
<b>Grafik.15.</b> B9 Sorusuna Verilen Cevapların Ortalaması.....	67
<b>Grafik.16.</b> C1 Sorusuna Verilen Cevapların Ortalaması.....	70
<b>Grafik.17.</b> C1 Sorusuna Verilen Cevapların Ortalaması.....	70
<b>Grafik.18.</b> C2 Sorusuna Verilen Cevapların Ortalaması.....	70
<b>Grafik.19.</b> C3 Sorusuna Verilen Cevapların Ortalaması.....	70
<b>Grafik.20.</b> C4 Sorusuna Verilen Cevapların Ortalaması.....	71
<b>Grafik.21.</b> C4 Sorusuna Verilen Cevapların Ortalaması.....	71
<b>Grafik.22.</b> C5 Sorusuna Verilen Cevapların Ortalaması.....	71
<b>Grafik.23.</b> C6 Sorusuna Verilen Cevapların Ortalaması.....	71
<b>Grafik.24.</b> C7 Sorusuna Verilen Cevapların Ortalaması.....	72
<b>Grafik.25.</b> C7 Sorusuna Verilen Cevapların Ortalaması.....	72
<b>Grafik.26.</b> C9 Sorusuna Verilen Cevapların Ortalaması.....	72
<b>Grafik.27.</b> C9 Sorusuna Verilen Cevapların Ortalaması.....	72
<b>Grafik.28.</b> C10 Sorusuna Verilen Cevapların Ortalaması.....	73
<b>Grafik.29.</b> C10 Sorusuna Verilen Cevapların Ortalaması.....	73

## 1. GİRİŞ

Günümüzde küreselleşmenin etkisiyle pek çok alanda değişmeler, gelişmeler meydana gelmektedir. Bu gelişmelere bağlı olarak işletmelerde üretim faktörleri arasındaki önemi giderek artan “bilgi” kavramı bir üstünlük aracı olarak nitelendirilmektedir. Yoğun rekabet ortamı, pazarların genişlemesi ve aynışması gibi unsurlar nedeniyle bilgi, ekonomik hayatın en önemli değeri haline gelmiştir. Çok geniş bir pazarı kapsayan bu gelişmelere ayak uydurabilmek, rekabet gücünü arttırmak ve içinde bulunduğu pazarda yerini sağlamlaştırmak isteyen işletmeler bilgi ve bilginin organizasyonuna yönelik çalışmalara önemli ölçüde zaman ayırmaktadır.

Bilginin gittikçe artan önemiyle birlikte kurumsal bilginin doğru şekilde elde edilmesi, verimli bir şekilde kullanılması, dağıtılması ve depolanması gibi unsurlar da ortaya çıkmıştır. İşletmelerin varlık sebebi haline gelen bilginin bir süreç dahilinde, eksiksiz, sağlıklı, yüksek fayda sağlayacak şekilde yönetilmesi zorunluluğu doğmuştur. İşletmelerin başarıya ulaşması, yöneticilerin kurumsal bilgi kaynaklarını etkin bir şekilde kullanmalarına bağlı olarak artmaktadır.

Bu çerçevede araştırmanın amacı işletmelerde bilgi yönetimi uygulamalarını ayrıntılı olarak ortaya koymak ve bu konuda oluşturulan modelleri inceleyerek genel bir değerlendirme yapmaktır. Ayrıca seçilecek örnek işletmede bilgi yönetim sürecinin uygulanma düzeyinin anket çalışması ile değerlendirilmesi hedeflenmiştir.

Tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, bilgi ve bilgi yönetimi kavramlarına yer verilmiştir. Literatür taraması yapılarak bilginin ve ilgili olduğu kavramlar tanımlanmış ve bilgi sınıflandırılmıştır. Ayrıca işletmelerin pazarda rekabet üstünlüğünü sağlayabilmelerinin en önemli yapı taşı olan bilgi yönetimi tanımlanmış, amacı, özellikleri, yararları ve süreçlerine değinilmiştir. Gelişen teknoloji ve içinde bulunan ortamın bir gerekliliği olarak ortaya çıkan bilgiye dayalı organizasyonlar ve özellikleri üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde kurum ve kurumsal bilgi yönetimi kavramları açıklanmıştır. Kurumsal bilgi yönetiminde atılması gereken adımlar sıralanarak sağlıklı bir bilgi yönetimi için gerekli olan altyapıya değinilmiştir. Bilgi yönetimi konusunda

geliştirilen modellerden bazıları açıklanmış ve bazı kriterler belirlenerek genel bir değerlendirme yapılmıştır.

Üçüncü bölümde sağlık sektöründen bir örneklem seçilerek kurum çalışanlarının bilgi yönetimine bakış açılarını, kurumlarında bilgi yönetimi süreçlerinin uygulanma düzeyini ve gerekli alt yapıya sahipliklerini değerlendirmek amacıyla bir anket çalışması uygulanmış ve yapılan anket çalışması sonucu elde edilen istatistiki veriler açıklanarak yorumlanmıştır.

## 2. BİLGİ VE İLGİLİ KAVRAMLAR

### 2.1. Veri, Enformasyon, Bilgi ve Akıl/ Marifet Kavramı

Veri, ‘‘Bir organizasyonda veya fiziki ortamda meydana gelen olayları temsil eden, kişilerin anlayıp kullanabileceği şekle dönüştürülmemiş ham gerçeklerdir’’.<sup>1</sup> Veri düzenlendiğinde enformasyona dönüşür; anlamlı enformasyon ise bilgiyi oluşturmaktadır.

#### 2.1.1. Veri Kavramı

Genel anlamda yıllar geçtikçe önemi değişmeyen, aynı kalan veriler, olaylar ve olgular ile ilgili bilinen bazı gerçekleri belirlemek için kullanılan imgeler bütünü olarak tanımlanabilir.

İşletmeler açısından veri, yapılan işlemlerin belli biçimde tutulmuş kayıtlarıdır. Veri sadece olup bitenlerin bir bölümünü açıklar, içinde değerlendirme yorum yoktur ve karar verme açısından güvenilecek bir temel oluşturmaz. Karar almaya temel oluşturacak olgular arasında veri de yer alabilir, ama veri size ne yapmanız gerektiğini göstermez. Veri, kendisinin önemi ya da işe yarayıp yaramayacağı hakkında bir fikir vermez. Verinin işletmeler açısından önemli olmasının nedeni enformasyon yaratmak için vazgeçilmez bir hammadde olmasıdır.<sup>2</sup>

#### 2.1.2. Enformasyon Kavramı (Information)

Enformasyon genellikle ‘‘belge şeklinde görsel veya işitsel bir mesaj veya ileti’’ olarak tanımlanabilir.<sup>3</sup> Enformasyonun amacı, alıcının bir konudaki düşüncelerini değiştirmek, değerlendirmek ya da davranışı üzerinde bir etki oluşturmaktır. Enformasyon alıcısını biçimlendirmek suretiyle bakış açısında ya da anlayışında fark yaratmalıdır.<sup>4</sup>

‘‘Enformasyon, fark meydana getiren veri olup’’<sup>5</sup> iki önemli özelliği bulunmaktadır. Bunların birincisi enformasyonun ana kaynağı durumundaki verilerin, işlenerek bir anlam taşımadıkları için tek başlarına bir anlam ifade

---

<sup>1</sup> Zaim, H., Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi, İstanbul, 2005, s.68.

<sup>2</sup> Davenport T. H.,- Laurence P., İş Dünyasında Bilgi Yönetimi (Çev.G. Günay), İstanbul, 2001, ss:22-23.

<sup>3</sup> Türk, M., Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Bilgi Yönetimi, İstanbul, 2003, s.77.

<sup>4</sup> Davenport, T. H.,- Laurence, P., a.g.k., s.24.

<sup>5</sup> Türk M., a.g.k., s.77.

etmedikleri, ikincisinin ise oluşturulan enformasyon kararlara ilişkin faktörlerdeki belirsizliği azaltarak belli bir davranış değişikliğine neden olmasıdır.<sup>6</sup>

### 2.1.3. Bilgi Kavramı (Knowledge)

İnsanoğlu yaradılışından bu yana hayatını sürdürebilmek adına bir rekabet içerisine girmiştir. Bu rekabette kullanılan silahlar kimi zaman insan kuvveti, kimi zaman tecrübe, kimi zaman da kazanılmış bilgi olmuştur. Bu rekabet günümüze kadar artarak süregelmiştir. Çıkarlar kişisellikten çıkıp kurumsal bir hal almıştır.<sup>7</sup>

Özellikle içinde bulunduğumuz çağda işletmeler varlıklarını sürdürebilmeleri, rakipleri ile mücadele edebilmeleri ve yeni pazarlar yaratarak hacimlerini genişletmeleri için bilgiye büyük ölçüde önem vermek zorundadırlar. Bilgi, herhangi bir konuda insanların karar vermelerini etkileyen bulguların temelini oluşturmaktadır. Bilgi temelli olan işler daima daha sağlıklı sonuçlar ortaya çıkartır.

Bilgi kritik bir kaynaktır. Doğru ve zamanında bilgi, kurumların kendilerini ve diğer kurumlarla, mal-hizmet sunucular ve tüketiciler ile birbirlerini anlamalarını sağlayan, bu kesimlerin işlevlerini, bölümlerini, projelerini ve süreçlerini birleştiren en önemli unsurdur.

Literatürde bilgi kavramını tanımlamaya yönelik farklı yaklaşımlar vardır. Bunlardan bazılarını şu şekilde açıklamak mümkündür; **Bilgi**, öğrenmeyi mümkün hale getiren ve sadece biraya getirmeye dayanamayan aynı zamanda kullanıcının amacına ve yeteneğine bağlı olarak öğrenmeyi mümkün hale getiren olgudur.<sup>8</sup> **Bilgi**, davranış, yetenek ve enformasyon tarafından karakterize edilirken, yetenek, deneyim, kültür, karakter, kişilik, duygu vb. birçok karışımın bir sonucu olmaktadır(Şekil.1).<sup>9</sup>

---

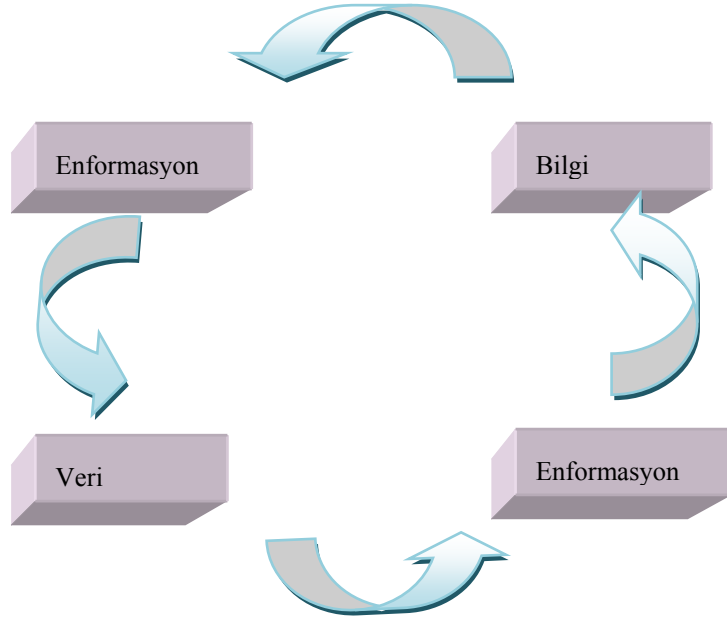
<sup>6</sup> Arbak Y., “Örgütlerde Bilgisayar Destekli Bilgi Sistemlerinin İncelenmesine Yönelik Kurumsal Bir Yaklaşım”, Ankara: Verimlilik Dergisi, Milli Produktivite Merkezi Yayını, Sayı:1995/1, s.73.

<sup>7</sup> Davenport, T. H.,- Laurence, P., a.g.k., s.24.

<sup>8</sup> Davis S.,-Botkin J.,”The Coming of Knowledge Based Business”, Harvard Business Review, 1994, s.166.

<sup>9</sup> Durna, U. ve Demirel, Y. (2008). Bilgi Yönetiminde Bilgini Anlamak. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı. 30, ss. 129-156. <http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi30/udurna.pdf>. (01 Mart 2012).





**Şekil.1** Bilgi ve ilgili kavram ilişkisi

**Kaynak:** Durna, U. ve Demirel, Y. (2008). Bilgi Yönetiminde Bilgini Anlamak. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı. 30, ss. 129-156.  
<http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi30/udurna.pdf>. (01 Mart 2012).

Farklı bir kaynaktan ise **Bilgi**, kişinin veri ve enformasyonu akıl süzgecinden geçirip kişisel deneyimleri, algıları, duyguları, doğuştan sahip olduğu yetenekleri ve almış olduğu eğitimlerin sonuçlarıyla birleştirerek karar verme, planlama, değerlendirme analiz ve uygulama süreçlerinde yeri geldiği zaman kullanılan şeklidir.<sup>10</sup> olarak tanımlanmaktadır.

## 2.2. Bilginin Sınıflandırılması

Bilginin sınıflandırılması konusunda çok çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bunlar içinde belirgin olarak açık bilgi ve örtülü bilgi şeklinde iki türden bahsedilmektedir.

---

<sup>10</sup> Özer, M. A., Bilginin Yolculuğunda Bilgi Çalışanlarının Rolü.  
<http://www.ceis.org.tr/dergi/2011Mayis/makale.pdf> (10 Eylül 2011).

### 2.2.1. Açık Bilgi

Açık bilgi, teknolojik, sosyal kanallar aracılığıyla ulaşılabilen, kişiler ve organizasyonlar arasında kolayca aktarılabilen bilgilerdir. Açık bilgiye herkes rahatlıkla ulaşabilir. Formüller, ders kitapları, teknik belgeler ve kullanma kılavuzlarında yer alan bu çeşit bilgilerin işletme içerisinde herhangi bir birim ya da kişi tarafından kullanımı oldukça kolaydır.<sup>11</sup>

Açık bilgi geçmişteki kayıtlarda, kütüphaneler, arşivler, veri tabanları şeklinde korunmaktadır.<sup>12</sup>

Açık bilgi, biçimsel, sistematik bir dille ifade edilebildiğinden şemalarla gösterilebilir. Kitaplar, broşürler özellikle de internet çok fazla miktarda açık bilginin aktarılmasını sağlayan bir yoldur.

Bir kişiye araba kullanmayı öğretmenin en güç yanının o kişinin kendi bildiği birçok şeyin şoför adayının da bildiğini zannetmesi olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle söylenenleri anlayamadıkları ve uygulayamaya koyamadıklarında çok şaşırılmaktadır. Araba kullanmayla ilgili tüm bilinenlerin paylaşmaya yeterli olacak kadar açık bir biçime yani bir söze, yazıya ya da resme dönüştürmenin çok zor olacağı düşünülmektedir.<sup>13</sup>

### 2.2.2. Örtülü Bilgi

Örtülü bilgi, kişiye özgü, onun inançları, tecrübeleri, öğrendikleriyle ilgili olan bilgidir. Örtülü bilgiler, idealler, değerler ve duygular gibi kişisel faaliyet ve deneyimlerin içinde en derinlerde yer almaktadır.<sup>14</sup> Tecrübelerimizden, öğrendiklerimizden, sosyal çevremizden, inançlarımızdan dolayı sahip olduğumuz bilgiler beynimize öylesine işlemiştir ki, kimi zaman çeşitli işleri yaparken bu bilgileri kullanırız. Ama farkına bile varmayız.

Sahip olduğumuz bilgiler bizden bir parça olmuştur ki, çoğu kez karşımızdakinin de bu bilgileri bildiği yanılgısına düşeriz ve bu da örtülü bilginin paylaşımını güçleştirir.

---

<sup>11</sup> Türk M., a.g.k., s.97.

<sup>12</sup> Celep C.,- Çetin B., Örgütlerde Bilgi Paylaşım Kültürü Yaratma, Bilgi Yönetimi, Ankara, 2003, s.8.

<sup>13</sup> Barutçugil, a.g.k., s.63.

<sup>14</sup> Kılıç, S., Bilgi Yönetiminde Liderliğin Rolü Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi , Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Örtülü bilginin, teknik ve kavramsal olarak iki boyutu bulunmaktadır. Biçimsel olmayan bireysel yetenek ve hünereleri içine alan ve genellikle ‘‘know-how’’ olarak ifade edilen boyut örtülü bilginin teknik boyutunu oluştururken, inançlar, idealler, değerler, zihinsel maddelerden oluşan boyut ise örtülü bilginin kavramsal boyutunu oluşturmaktadır.<sup>15</sup>

Örtülü bilginin teknik boyutunu ifade etmek (kullanma talimatı vs.) kavramsal boyutunu ifade etmekten (inanç, değer vs.) daha kolay görülmektedir.

Literatürde yer alan açık/örtülü bilgi temel sınıflandırmasının yanında farklı sınıflandırmalar da yapılmıştır. Benzeri şekildeki diğer bir sınıflandırmada bilgiyi düzenleme ve kullanma tarzına, kaynağına ve niteliğine göre yapılmıştır(Tablo.1).<sup>16</sup>

**Tablo.1 Bilgi Türleri**

Düzenleme ve Kullanma Tarzına Göre Bilgi	Kaynağına Göre Bilgi	Niteliğine Göre Bilgi
İdealist Bilgi	Örtülü Bilgi	İnsan Kapitali
Sistemik Bilgi	Açık Bilgi	Yapısal Kapital
Pragmatik Bilgi		Müşteri Kapitali
Otomatik Bilgi		

**Kaynak:** Barutçugil, a.g.k., s.63.

Bilgiyi disiplinlerine göre sınıflayan Tutar’a göre bilgi türlerini şu şekilde açıklamak mümkündür:

- Düzensiz Bilgi( Know-What): Gündelik yaşamda, deneyerek, görerek ve tecrübe ederek elde edilen bilgi türüdür. Bu tür bilgiler planlı ve sistemli bilgi üretme yöntemlerinden bağımsız olarak, tecrübeye bağlı olarak üretilir, deneye dayalı olmadıkları için bilimsel değillerdir ve genel geçer ilkeleri yoktur. Bu tür bilgilerin deneye dayalı olmaması ve kaynağında tecrübeye gözlemin olması, onların doğrularını ve özel durumlarda geçerli olmaları engellenemez.<sup>17</sup>

<sup>15</sup> Çivi, E., Knowledge Management as a Competitive Asset:A Review, Marketing Intelligence Planning, Vol:18, No:4, 2000, s.166.

<sup>16</sup> Barutçugil, a.g.k., s. 64.

<sup>17</sup> Tutar, H., ‘Bilgi Toplumu Temel Kriterleri Bakımından Türkiye’nin Durumu: Karşılaştırmalı Bir Yaklaşım, 4. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, 15-16 Eylül 2005, Sakarya, ss.367-408.

- Teolojik Bilgi: Tüm semavi dinler insanı düşünmeye (akletme) , analiz ve analogiler yapmaya çağırır. Evrenin büyük bir kitap olarak görülmesi ve bu mega kitabın anlaşılmasına çağırılması, bilim-din ilişkisini ortaya koyar. Teolojik bilginin temelinde akıl-vahiy ilişkisi vardır ve her tür bilimsel bilgi üretimi övülen davranış olarak değerlendirilir. Teolojik bilgi, teknik bilginin aksine, insanın gündelik yaşamını değere dayalı olarak düzenlemenin yanında, onun psikolojik dünyasını geliştirmek ve iç huzur elde etmesine yarayacak bilgiler içerir.<sup>18</sup>
- Sanatsal Bilgi: Güzelliğin ve estetiğin bilgisidir. Sanatsal bilgide sanatın kaynağı olan güzelliğe duyulan hayranlık vardır. Bu hayranlık bilgiyle birleşip sanat üretme çabasına dönüşünce sanatsal bilgi ortaya çıkar.<sup>19</sup>
- Teknik Bilgi (Know-How): Deneye ve bilimsel bilgiye dayalı olarak üretilen, üretiminde bilimsel yöntemlerin kullanıldığı bilgidir. Bilgi teknolojilerini dolayısıyla bilgi toplumlarını ortaya çıkaran bilgi teknik bilgidir.<sup>20</sup>
- Bilimsel Bilgi: Bilimsel bilgi, sınırları belirlenmiş özelleşmiş ve bilimsel yöntemlere bağlı olduğu için, genel geçer ilkeleri vardır. Bir yönetime bağlıdır ve bu yöntemin her yerde genel ve geçer ilkeler içerir. Bilimsel bilginin iki önemli özelliği vardır. Bunlardan ilki kaynağına göre bilgi, ikincisi ise fonksiyonel olup olmamasına göre bilgi. Bilgi kaynağı bakımından; teolojik ve beşeri, bilimsel, teknik veya tecrübeye veya sezgiye dayalı olabilir. Fonksiyonelliği bakımından ise bilgi sonucu belirlemeye veya etkilemeye yarayan yönetsel bilgi ile somut sonuçlar üretmeye yetmeyen, ancak haber (enformasyon) edinmeye yarayan bilgi şeklinde bir ayırım yapılabilir.<sup>21</sup>
- Felsefi Bilgi: Bilgi üretme sürecinde, bilimsel bilgi üretme yöntemlerine bağlı kalmadan üretilen bilgi türüdür. Bilimsel bilginin aksine felsefi bilgi, evren ve evrendeki olayların ve olguları konularına ayırarak ve onları özelleştirerek inceler.<sup>22</sup>

---

<sup>18</sup> Tutar, a.g.k., ss.367-408.

<sup>19</sup> Tutar, a.g.k., ss.367-408.

<sup>20</sup> Tutar, a.g.k., ss.367-408.

<sup>21</sup> Tutar, a.g.k., ss.367-408.

<sup>22</sup> Tutar, a.g.k., ss.367-408.

Bilginin başka bir sınıflandırılması da şu şekilde açıklanabilir (Tablo.2);

- Prosedürel (yöntemsel) Bilgi: Yöntemsel bilgi problemin nasıl çözüleceğini açıklar. Bu tür bilgiler bir şeyin nasıl yapılacağını belirtirler. Yöntemsel bilgi ‘nasıllar’ bilgisi olarak bilinir. Günlük yaşantılarımızdaki performanslarımız nasıllarla doludur. Yöntemsel bilgiler üretme, şart ve eylemden oluşur. <sup>23</sup>
- Deklaratif (bildirimsel) Bilgi: Bildirimsel bilgi, bir problem hakkında nelerin bilindiğini açıklar. Bazı nesne ve kavramları tamamen açıklayan ifade listelerini içerir. <sup>24</sup>
- Meta- Bilgi (bilgi ile ilgili bilgi): Meta-bilgi, herhangi bir olay hakkındaki bilgileri açıklayan bilgidir. Bu tür bilgiler, bir problemi çözmek için en iyi bilgileri seçmek için kullanılırlar. Uzmanlar bu tür bilgileri, çıkarımlarını daha umut vadeden alanlara yönlendirerek problem çözme etkinliklerini geliştirmek için kullanırlar. <sup>25</sup>
- Sezgisel Bilgi: Bilgi çıkarım sürecini yönlendiren bir ‘rehber prensip’ i açıklar. Sezgisel bilgiye sığ bilgi de denir ve uzmanın geçmişte çözdüğü problemlerden elde ettiği tecrübeye dayalı bilgilerdir. Uzman problem çözerken daha derin temel bilgileri kullanır, ancak problem çözümünü kolaylaştırmak için temel bilgileri sezgisel bilgilerle derlerler. <sup>26</sup>
- Yapısal Bilgi: Yapısal bilgi, bilgi yapılarını açıklar. Bu tür bilgiler, uzmanın problemle ilgili zihni modelini açıklar. Uzmanın kavramlar, alt kavramlar ve nesnelere ilgili zihni modelleri bu tür bilgilerdendir. <sup>27</sup>

---

<sup>23</sup> Özbay, Y., Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi, Ankara, 2004, s. 181.

<sup>24</sup> Özbay, a.g.k., s.181.

<sup>25</sup> Özbay, a.g.k., s.181.

<sup>26</sup> Özbay, a.g.k., s.182.

<sup>27</sup> Özbay, a.g.k., s.182.

**Tablo.2 Farklı Bilgi Türleri**

<b>Bilgi Türleri</b>	
Prosedürel (yöntemsel) Bilgi	Kurallar/ Stratejiler/ Çizelgeler/ Prosedürler
Deklaratif (bildirimsel) Bilgi	Kavramlar Nesneler Gerçekler
Meta- Bilgi (bilgi hakkındaki bilgi)	Diğer bilgi türleriyle ve onların nasıl kullanılacağıyla ilgili bilgiler
Sezgisel Bilgi	Rehber Prensipler
Yapısal Bilgi	Kural Setleri Kavram ilişkileri Nesne ilişkileri kavramı

**Kaynak:** Özbay, Y., Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi, Ankara, 2004, s. 181.

### 3. BİLGİ YÖNETİMİ

#### 3.1. Bilgi Yönetiminin Tanımı

Bilgi yönetimi günümüzde işletmelerin rakiplerine karşı üstünlüklerini kabul ettirmeleri, içinde buldukları pazarda varlıklarını sürdürebilmeleri açısından son derece önemlidir. İşletmelerde etkin bir bilgi yönetim sisteminin kurulmasıyla birlikte doğru bilginin, doğru yer ve zamanda doğru kişilerce kullanılması sağlanarak, işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamaları kaçınılmazdır.

Bilgi yönetimi konusunda karşılaşılan birçok tanım bulunmaktadır.

- “Bilgi yönetimi, doğru bilginin, doğru zamanda doğru kişiye ulaşmasını sağlayacak biçimde bilginin paylaşılması ve organizasyonun performansını geliştirecek biçimde kullanılmasını – hayata geçirilmesini- sağlayacak şuurlu ve sistemli bir strateji geliştirilmesidir.”<sup>28</sup>
- “Bilgi yönetimi, işletmenin bilgi ile ilgili etkinliğini ve işletmenin bilgi varlıklarından getirilerini en üst düzeye çıkarmak için bilginin sistematik ve planlı bir şekilde ortaya çıkarılması, sürekli güncelleştirilmesi ve kullanılmasıdır.”<sup>29</sup>
- Bilgi yönetimi en yalın tanımlardan biri de, “ bilginin yaratılması, elde tutulması, paylaşılması ve geliştirilmesi için kullanılacak yeni radikal yollar.”<sup>30</sup>

Bilgi yönetimi konusunda yapılan çalışmalarda bilgi yönetimini, kavramsallaştırma, yansıtma, eylem planlama ve gözden geçirme olarak isimlendirilen dört adımdan söz edilmektedir.<sup>31</sup> Kavramsallaştırma; bir organizasyonun hangi bilgi varlıklarına sahip olduğunu belirlemek için bir araştırma ve sınıflandırma çalışmasının yapıldığı adımdır. Yansıtma; bilginin organizasyona nasıl değer katabileceğini analiz etmek, bilgi varlığını kullanmanın fırsatlarının neler olduğunu incelemek, kullanımının etkisinin ne olacağını araştırmak amaçlanmıştır. Eylem Planlama; daha iyi kullanma ve daha fazla katma değer elde etmek için gerekli eylemleri belirlemek, bilgi varlığını kullanmak için eylemlerin nasıl planlanması, nasıl başlatılması ve nasıl izlenmesi gerektiğini karşılaştırmak, bilgi varlığını bağlantılı faaliyetlerle bütünleştirme işlemlerinin bulunduğu adımdır. Gözden Geçirme; katma değeri

---

<sup>28</sup> Zaim, H., a.g.k., s.80.

<sup>29</sup> Dinçmen, M., a.g.k., s.208.

<sup>30</sup> Barutçugil, a.g.k., s.49.

<sup>31</sup> Barutçugil, a.g.k., s.49.

sağlamak için bilgi kullanımını gözden geçirmektir. Bilgi varlığının kullanılmasının arzulan katma değeri sağlayıp sağlamadığını ve tekrar kullanım için nasıl muhafaza edilebileceğini belirlemek ve kullanımın yeni bazı fırsatlar yaratıp yaratmadığını gözden geçirmek bu adımın temel aktiviteleri arasındadır.<sup>32</sup>

### 3.2. Bilgi Yönetiminin Amacı

Küreselleşmenin etkileri ile birlikte 21. yüzyılın; toplumsal, ekonomik, politik, kültürel ve teknolojik değişimleri de beraberinde getirerek bilgi ve bilgi teknolojilerinin yoğun olarak kullanımının ve süratle tüketiminin gerçekleşeceği düşünülmektedir. Değişime hazırlıklı ve açık toplumlar, bilgi ve bilgi teknolojilerinden azami istifade ederek yeni yüzyılın kendilerine yüklediği farklı sorumlulukları ve beraberinde getireceği problemleri en aza indirebilir ve hatta kaldıracabilirler. Bu fırsatları değerlendiren işletmeler ise nihai hedefleri olan minimum maliyetle maksimum kara ulaşılarak çağa uygun teşkilat yapıları ve daha verimli kurumları ile etkili performans ya da yüksek performans ideallerine ulaşabilirler.<sup>33</sup>

Bilgi yönetimi, firmaların bilgi ekonomisinin ortaya çıkması ile bağlantılı karmaşıklık ve sorunlarla başa çıkabilmelerini sağlayan bir araçtır. Bu amaçlara ulaşabilmesi için işletmeler, “bilgi varlıklarını en etkin bir şekilde inşa eder, aktarır, organize eder, depolar ve kullanırlar.”<sup>34</sup>

Bilgi yönetiminin temel amacı, kurumun entelektüel sermayesinin kurumun rekabet gücünü arttırması ve pazar payını sürekli ve kalıcı üstünlüğe dönüştürmesi için yapılması gereken bilgi aktivitelerini organize etmektir. Bu kapsamda temel olarak şunlar hedeflenmektedir:<sup>35</sup>

- Öğrenme eğrisini hızlandırmak,
- Daha hızlı bir iyileştirmeyi sağlamak,

---

<sup>32</sup> Barutçugil, a.g.k., s.49.

<sup>33</sup> Bir, B. (2002), Bilgi Sistemleri ve Yönetim Bilgi Sistemi Olarak Yüksek Performans Yönetim Modeli, C.4, S. 2, No. 49.

<http://www.isgucdergi.org/index.php?p=makale&id=49&cilt=4&sayi=2&yil=2002> (18.12.2008)

<sup>34</sup> Aktan, C.C.- Vural, İ.Y., Bilgi Çağı, Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri, Konya, 2005, s. 13.

<sup>35</sup> Eren Gümüştekin, G. Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi. <http://www.leventcinko.com/makaleoneri/bilgiyon.pdf>. (01 Mart 2012).



- Örgüt içerisinde yeni bilgi üretmek,
- Örgütsel kararlarda ulaşılabilir bilginin kullanılmasını sağlamak,
- Doğru bilginin, doğru insanlara, doğru zamanda ulaşmasını sağlamak,
- Hızlandırılmış transformasyona imkan sağlamak,
- Dış kaynaklardaki değerli bilgiyi örgüte kazandırmak,
- Toplumsal kültür ve özendiricileri ile bilginin büyümesini kolaylaştırmak,
- Bilginin dokümanlar, veri tabanları ve yazılımlar aracılığı ile (mevcut örgütsel bilgi varlıkları ile) sunmak,
- Örgütün birimleri içerisinde oluşan bilginin veya başka örgütlerdeki benzer birimlerin, birimler arası transferini gerçekleştirmek,
- Örgütsel bilginin kıymetlendirilerek entelektüel sermayeye dönüştürmek ve bilgi yönetimi sayesinde ölçülmesini sağlamak.<sup>36</sup>

İşletmelerin bilgi yönetimine yönelik stratejilerinin çeşitli amaçları, hedefleri, sonuçları bulunmaktadır. Martensson' a göre bilgi yönetiminden beklenen sonuçlar ve amaçların bazıları şunlardır:<sup>37</sup>

- Organizasyonların performansını, verimliliğini ve rekabet edebilirliğini arttırmak,
- Organizasyon içindeki enformasyonun etkili bir biçimde elde edilmesi, paylaşılması ve kullanılması,
- Organizasyon kararlarının iyileştirilmesi,
- Faaliyetlerin iyileştirilmesi ve en iyi uygulamaların elde edilmesi,
- Araştırma maliyetlerinin ve gecikmelerin azaltılması,
- Daha yenilikçi bir organizasyonun oluşturulmasıdır.

---

<sup>36</sup> Eren Gümüştekin, G. Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi. <http://www.leventcinko.com/makaleoneri/bilgiyon.pdf>. (01 Mart 2012).

<sup>37</sup> Doğan, S. Ve Kılıç, S., Bilgi Yönetiminde Liderliğin Rolü Üzerine Kavramsal Bir İnceleme, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2009, 14 (2), ss. 87-111.

Tüm bu sıralamalara benzer bir şekilde Çapar, bilgi yönetim sistemlerinin amacını şu şekilde sıralamıştır:<sup>38</sup>

- Bilgiyi açık hale getirerek entelektüel sermayenin her kuruluşta etkin bir rol oynamasını sağlamak(bilgi haritaları, sarı sayfalar, hypertext vb.)
- Kurum içi bilgi-yoğun bir kültür oluşturmak ( bilgi paylaşımı, güven, ödüllendirme)
- Kurumun sosyal ve teknolojik alt yapısını oluşturmak ve geliştirmek
- Kurumsal bilginin üretimi, depolanması ile erişimi, paylaşımı ve kullanımını sağlamak.

### 3.3. Bilgi Yönetimini Gerektiren Nedenler

Bilgiyi yaratan, depolayan ve kullanan bireylerin rekabet gücünün artmasını sağlayacak saklı bilgi ve yeteneklerini kullanma gereksinimi bilgi yönetimini karşımıza çıkarmıştır. Herhangi bir organizasyonun başarısını sahip olduğu özel kaynaklarını, yeteneklerini ve varlıklarını rekabet gücünü arttırmak ve ekonomik gücünü yükseltmek için kullanıp kullanmadığı ile değerlendirmek mümkündür. Günümüzde firmalar bilgi ve bilgiden elde edilen rekabetçi yetenekler üzerinde durmak ihtiyacını hissetmektedirler. Bu üstünlüklerini artırmak isteyen firmalar bilgi yöneticilerinin koordinasyon ve işbirliğini sağlayacakları yapısal değişikliklere giderek kişilerde bulunan özgün ve saklı bilgilerin kolektif bilgi haline getirilerek organizasyonel bilgiye dönüştürülmesinden yararlanabilmektedirler. Bilgi ve bilgiye dayalı yeteneklerin farkına varan firmalar gelecekteki çıkarlarını garanti altına almak, özgün bilgi ve işi yapan uzmanların kaybedilmesini engellemek maksadıyla bilgi yöneticilerini devreye sokarak özgün ve saklı bilgilerin kolektif ve açık hale getirilmesi için bilgi yönetimi stratejilerini hayata geçirmektedirler.<sup>39</sup>

Gelişen bilgi teknolojileri ile bilginin serbest dolaşımının ülke sınırlarını aşarak global ekonomi ve dünya ticareti açısından son derece önemli olduğu kabul edilmektedir. Bu dolaşım özellikle çokuluslu şirketler veya çokuluslulaşma sürecinde

---

<sup>38</sup> Çapar, B., Bilgi: Yönetimi, Üretimi ve Pazarlaması, Kadir Has Üniversitesi, Bilgi Hizmetlerinin Organizasyonu ve Pazarlaması Sempozyumu, 22-24 Eylül 2005, İstanbul.

<sup>39</sup> Aktan,- Vural, a.g.k., ss. 12-13.

olan şirketler için yeni bir Pazar oluşturulması, ürün ya da hizmet tanıtımı, müşteri ilişkilerinin, araştırma geliştirme faaliyetlerinin artırılması, insan kaynakları yönetimi ve finansman konularında hayati önem taşıdığı bilinmektedir. Bu gelişmelerse sürekli yenilenen ve gelişen elektronik ticaret, bilgisayar ve iletişim teknolojileri neticesinde bilginin hızla ve mekandan bağımsız olarak dolaşımı, işlenmesi ve depolanmasının sağlandığı olanaklarla gerçekleşmektedir.<sup>40</sup>

### 3.4. Bilgi Yönetiminin Özellikleri

İçinde bulunduğumuz bilgi çağında organizasyonların varlıklarını sürdürebilmeleri, rekabet üstünlüklerini artırmaları ve büyümeleri için adeta bir zorunluluk haline gelen bilgi yönetiminin bazı temel özellikleri vardır.<sup>41</sup>

- Bilgi yönetimine konu olan bilgiler, kuruma ait örtülü (çalışanların kafasında bulunan), açık (prosedürlerde yer alan), dış (kurumun dış çevresinde yer alan), iç (kurumun sınırları içinde yer alan) bilgiler ve bu bilgilere ilişkin işlemlerden oluşur.
- Bilgi yönetiminin temel çabası bilgiyi üretken kılmaktır. Entelektüel sermayenin kurum içerisinde en verimli biçimde kullanılmasını, yani bilimsel olarak yaratılan bilginin kurumsal alana transferini sağlar.
- Bilgi yönetiminin amacı karar vermeyi, üretimi, kaynak aktarımını, rekabeti, sürekliliği, gelişimi sağlamak ve hızlandırmak için kurum içindeki örtük bilgiyi açığa çıkararak, açık bilginin ise dolaşımını sağlayarak kurumun verimine katkı yapacak doğru kişilere en uygun biçimde ulaştırmaktır. Bilişim iletişim teknolojileri BİT ile insanların yaratıcılığını birleştirerek kurumsal problemlere hızlı ve isabetli çözümler bulunmasını sağlar. Bilginin üretilmesi, saklanması, aktarılması, erişilmesi, kullanılması ile ilgilendir. Kurum personelinin doğru bilgiyi doğru zamanda uygulamasına yardımcı olur.
- Bilgi yönetimi disiplinler arasıdır. Yani bilgi yönetimi, uygulamalarında bilgi ve iletişim teknolojisi, iletişim, yeni ekonomi, bilgi bilimi, işletme, finans, psikoloji, sosyoloji, dil bilimi, mühendislik alanlarından yararlanan disiplinler arası bir faaliyettir.

---

<sup>40</sup> [http://www.archimac.org/JAS/JAS2001/JAS03\\_01.spml](http://www.archimac.org/JAS/JAS2001/JAS03_01.spml) (19.12.2008)

<sup>41</sup> Çapar, B., a.g.k., ss. 421-432.

- Örgüt kültürü, BY için çok büyük önem taşır. İşbirliği, bilgi paylaşımı ve birbirinin fikirlerini kullanma üzerine kurulmuştur. Bu kültürün kurum içerisinde gelişmesini sağlar. Yani bilgi yönetimi, bilgi kültürüne dayanır ve onu geliştirir.
- BY bir kerelik değil sürekli ve kuruma özel bir uygulamadır. Kurulan BY sistemi, her kuruluşun ve kuruluşta çalışan kişilerin özel gereksinimleri doğrultusunda oluşturulur ve sürekli gözden geçirilerek gerekli güncellemeler yapılır.
- BY liderlik, düzen, öğrenme, teknoloji, kurumsal işlemlere destek, kişi ve birime göre içerik yayma, bilgi paylaşımı ve ortak kullanımı, çalışma sürecinin bir parçası olarak örtük bilginin açığa çıkarılması, bilgi varlığının ölçülmesi, kurumsal bilgi kültürünün yaratılması ve bilgi teknolojilerine dayanmaktadır.
- BY kapalı bilginin açığa çıkarılmasını sağlayarak kurum için önemli ve kritik olan bilginin kurum dışına çıkmasını önler.

### 3.5. Bilgi Yönetiminin Yararları

Bilgi çağı olarak adlandırılan günümüzde işletmeler, ürettikleri ürünlerle globalleşen piyasalarda kendine yer edinebilme çabası içinde faaliyet göstermektedirler. Piyasaların sürekli değişim göstererek belirsizliğin yoğun bir şekilde yaşandığı, teknolojik gelişmelerin hızına erişmenin mümkün olmadığı, yeni ürün ve hizmetlerin bir gecede bile eskiyerek işletmeler açısından risklerin arttığı bu ortamda firmaların ayakta kalıp diğer firmalarla rekabet edebilmesinin tek güvenilir kaynağı olarak bilgi görülmektedir.<sup>42</sup>

“En iyi bilgi ve enformasyona sahip olan, istikrarlı bir şekilde yeni bilgi yaratan, bu bilgiyi organizasyonun her yerine geniş ölçüde yayan, yeni teknolojilerde ve ürünlerde hızla kullanan firmaların başarılı olduğu görülmektedir.”<sup>43</sup>

Tüm bu açıklamalar değerlendirildiğinde bilgi yönetiminin sağladığı yararlar şu şekilde sıralayabilir;<sup>44</sup>

- Organizasyona kritik uzmanlıklar tutmayı sağlar,

<sup>42</sup> [www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=245](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=245) (19.12.2008)

<sup>43</sup> Nonaka I.,- Hiratoka, T., Bilgi Yaratan Şirket, (Çev. G.Bulut), Bilgi Yönetimi, İstanbul, 1999, s.31.

<sup>44</sup> Öztemel, E., Arslankaya, S., Etkin Bilgi Yönetimi Kriterleri, YAEM Yöneylem Araştırması/ Endüstri Mühendisliği Kongresi, 2004.

- Daha büyük adaptasyona ve esneklik sağlar,
- İnsan para yatırımında daha yüksek dönüşüm sağlar,
- Rekabet avantajını artırır,
- Değer toplama ve oluşturma sağlar,
- Ürünlerde ve servislerde bilgiyi oturtmaya önem verir,
- Müşteri odaklıdır.

Bilgi yönetiminin yetersiz olduğu durumlarda ise ortaya çıkan dezavantajlar şunlardır;<sup>45</sup>

- Verimlilik kaybı,
- Elverişli zaman kaybı,
- Aşırı bilgi yükleme,
- Bilgi erozyonu şeklinde sıralayabiliriz.

Bilgi yönetimi, kurumun hedefleri için gerekli bilgi birikimini belli bir düzeyde tutar, var olan bilgilerden yeni bilgi üretilerek karar verme sürecinde etkilidir. Kurumdaki problemlerin tespit edilerek çözülmesini ve pazarda daha başarılı olunmasını sağlar.

### 3.6. Bilgi Yönetiminin Zorlukları

Kurumların varlıklarını sürdürmeleri, teknolojiye ayak uydurmaları hususunda son derece önemli olan bilgi yönetiminin uygulanmasında çeşitli zorluklarla da karşılaşmaktadır. Somut olmayan bilginin yönetilmesinde her kurum kendine has teknikler geliştirmek durumundadır. Bilgi yönetiminin zorlukları şu şekilde sıralanabilir;

#### A. Organizasyon açısından engeller: <sup>46</sup>

- Bilgi tabanını oluşturmak zaman alıcı, çalışan yoğun ve maliyetlidir
- Bireyler yoğundur ve bilgi yönetimi ek işler getirir
- Geçici proje takımlarını izlemenin zorluğu

---

<sup>45</sup> Öztemel, E., Arslankay, S., a.g.m., 2004.

<sup>46</sup> Türk, M., a.g.k., s. 149.

- Gereksiz ve aşırı enformasyon
- Çalışanların sistemin hiçbir yararını görmemesi
- Bilgi yönetiminin bireyleri kontrol etmesi
- Bilgi müdürünün varlığının yanlış mesajı vermesi

B. Grup- Birey açısından engeller: <sup>47</sup>

- Bireysel çabaların ödüllendirilmesi sonucunda bilgi biriktirmenin artması
- Yönetim ve meslektaşlar tarafından eleştirilme korkusu
- Diğer disiplinlere olan saygının olmaması
- Takım süreçlerinin belgelenmesinin ek işler gerektirmesi ve bu durumu bireyin bir yük olarak görmesi
- Bilgi paylaşımı isteksizliği
- Bilginin kaybedilmesinin bireyin değerini azaltacağı korkusu

### 3.7. Bilgi Yönetim Süreci

İçinde bulunduğumuz bilgi çağında, işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayan, varlıklarını sürdürmede büyük ölçüde avantaj kazandıran bilgiyi etkili ve verimli kullanmak son derece önemlidir. İşletmeler bilgiyi etkili ve verimli kullanmak başka bir ifade ile bilgiyi yönetme hususunda oldukça titiz davranmak durumundadırlar. Bilgi yönetimi dört aşamalı bir süreçten oluşmaktadır.

#### 3.7.1. Bilginin Üretilmesi ve Geliştirilmesi

Organizasyonlar geçmişteki ve hali hazırdaki bilgi kaynaklarından elde ettikleri bilgileri çeşitli etkileşimler neticesinde yeniden yapılandırarak ve bu bilgileri yeni terkiplere tabi tutarak bilgi üretmektedirler.<sup>48</sup>

Sağlıklı tüm kuruluşlar bilgiyi üretir ve kullanırlar. Organizasyonlar açısından bilginin üretilmesi pek çok farklı biçimde gerçekleştirilebilir. Her kuruluşun kendini

---

<sup>47</sup> Türk, M., a.g.k., s. 149.

<sup>48</sup> Bhatt, G. D., Knowledge Management In Organizations: Examining The Interactions Between Technologies, Tecnigues And People, Journal of Knowledge Management, 2001.Vol.6, No.5, ss. 486-499.

örgütleyebilmesi ve fonksiyonlarını sürdürebilmesi için bilgiye ihtiyacı vardır. Ancak bilgi üretilmesi sürecinden kast edilen, bilginin bilinçli ve kasıtlı olarak üretilmesidir. Bir diğer ifade ile bilgi üretilmesi süreci, şirketlerin kurumsal bilgi birikimlerini arttırmak ve geliştirmek amacıyla yaptıkları sistemli çalışmalarla ilgilenmektedir.<sup>49</sup>

Bilgi üretilmesi dendiğinde mutlaka yeni bilgi üretmek gerekmemektedir. Çoğu kez işletmeler farklı kaynaklardan sağladıkları bilgileri bünyelerine almayı tercih ederler. İşletmeler iç ve dış çevreden aldıkları enformasyonu, sahip oldukları bilgi birikimleri, tecrübeleri ve örgüt kültürleriyle sentezleyip, kendi bilgi yönetim süreçlerinden geçirerek kendilerine yararlı bilgi haline getirirler. Bu süreç sonunda ortaya çıkan bilgi kuruma has bir bilgidir. Kuruluşlar çeşitli yollarla bilgi elde edebilirler. Taklit etme, satın alma, kıyaslama, keşfetme bunlardan sadece birkaçıdır.

### 3.7.2. Bilginin Tasnif Edilmesi ve Saklanması

Bilgi yönetiminin temel süreçlerinden biri de bilginin türüne, kullanım amacına ve organizasyonun hedeflerine uygun olarak tasnif edilmesi ve çalışanların erişimine sunulacak biçimde saklanmasıdır. Bilginin doğru zamanda, doğru kişi tarafından ve doğru biçimde kullanılabilmesi, organizasyon açısından değer ifade edebilmesi ancak onun tasnif edilmesi, belli bir şekle sokulması ve saklanması ile mümkün olmaktadır.<sup>50</sup>

Bu şekilde bilgi doğru zamanda, doğru kişi tarafından ve doğru biçimde kullanılabilir. Bilginin tasnif edilmesi ve saklanması bilginin değerlendirilmesi açısından önemli olduğu kadar ileride yeniden kullanılabilmesi açısından da gereklidir. Böylelikle bilgi bir ölçüde kişisellikten çıkarak organizasyona mal olmuş olur.<sup>51</sup>

---

<sup>49</sup> Davenport, T. H.,- Laurence, P., a.g.k., s.85.

<sup>50</sup> Zaim, H., a.g.k., s.184.

<sup>51</sup> Özer, M. A., Bilginin Yolculuğunda Bilgi Çalışanlarının Rolü.  
<http://www.ceis.org.tr/dergi/2011Mayis/makale.pdf> (10 Eylül 2011).

İşletmeler açısından en güvenilir bilgi kaynağı sosyal anlamda yapılandırılmış, tasnif edilmiş, çalışanların tümü tarafından paylaşılan, kabul edilen, kullanılabilen ve gelecekte kullanılabilecek durumda olan bilgidir. Bu bakımdan bilginin tasnifi organizasyonun bilgi potansiyelini güvenilir bir bilgi kaynağına dönüştürmeyi amaçlayan önemli bir süreçtir.<sup>52</sup>

Bilginin amaca göre tasnifi, kendine özgü bir yapısı olduğundan oldukça zor ve uzmanlık gerektiren bir süreçtir. Bilgi, veri ve enformasyondan ayrıldığı noktada, insan beyninin bir ürünüdür ve ancak insan zihninde hayat bulur. Bu sebeple veri ve enformasyondan farklı olarak insanın bildiği her şeyin belirli bir biçime sokulması, belli şekillerle, rakamlarla veya sembollerle ifade edilmesi ve belli başlıklar altında sınıflandırılmasının mümkün olamayacağı düşünülmektedir.<sup>53</sup>

Bilgi yönetiminin temel amaçlarından biri de organizasyonun sahip olduğu bilgi birikiminin çeşitli biçimlerde saklanması ve bu bilgiye en yaygın ve kısa sürede ulaşma imkanının sağlanmasıdır.

Bilginin tasnifinde olduğu gibi saklanmasında da açık ve saklı bilgi ayrımı oldukça önemlidir. Açık bilginin çeşitli teknolojik sistemler ve araçlar yardımıyla bireylerden bağımsız olarak kolaylıkla saklanabilmesine karşın organizasyonun bilgi kaynaklarının nispeten çok daha büyük bölümünü oluşturan saklı bilginin aynı yöntemler yardımıyla saklanması oldukça güçtür.<sup>54</sup>

Nitekim bilginin saklanmasındaki en büyük güçlük, organizasyon geneline dağılmış olan veya saklı halde bulunan bilgiyi ortaya çıkartmak ve değerini kaybettirmeden yeniden kullanılmasına uygun biçimde saklamaktır. Nispeten daha etkili bir yol ise örgüt içi sosyalleşmeden yararlanarak saklı bilgiyi, örgüt kültürü haline dönüştürerek saklı bilgi olarak saklamaktır.

---

<sup>52</sup> Mort, J., Nature, Value and Pursuit of Reliable Knowledge, Journal of Knowledge Management, 2001, vol.5, No.3, s.222-225.

<sup>53</sup> Lang, J, C., Managerial Concerns in Knowledge Management, Journal of Knowledge Management, 2001, vol.5, no.1, s.44.

<sup>54</sup> Drott, C., Personal Knowledge, Corporate Information: the challenges for competitive intelligence, Business Horizons, March- April, 2001, s.31-37.



Nitekim bu konuda çıraklık, akıl hocalığı, ekip çalışması gibi klasik yöntemlerden networklar, video-konferanslar gibi daha gelişmiş ve modern yöntemlere varıncaya kadar pek çok farklı yöntemden istifade edilebilmektedir.<sup>55</sup>

### 3.7.3. Bilginin Transfer Edilmesi ve Paylaşılması

Bilginin transfer edilmesi ve paylaşılması çalışanların ihtiyaç duydukları bilgiye mümkün olduğunca kolay ve hızlı biçimde ulaşmalarını sağlayacak sistem, uygulama ve süreçlerin tamamını kapsamaktadır. Söz konusu sistem ve süreçler örgüt içi bilginin dağıtılması ve paylaşılmasına yönelik olarak kullanılabilmesi gibi organizasyonlar arası bilgi transferine ve paylaşılmasına yönelik olarak da kullanılabilir.

Bilgi yönetiminin etkinliği bir organizasyonun yeni bilgi üretebilme ve mevcut bilgiyi kullanıcılara aktarabilme kapasitesiyle doğru orantılıdır. Bu bakımdan bilginin transferi ve paylaşılması ile organizasyonun performansı arasında yakın bir ilişki olduğu kabul edilmektedir.<sup>56</sup>

Bilgi, diğer üretim kaynaklarının aksine, paylaşıldıkça ve transfer edildikçe değeri artan bir kaynaktır. Bilgi transferinde, bilgiyi nakledenin bilgisi azalmaksızın bir diğerinin bilgisi artar. Hatta çoğu zaman bu etki karşılıklı olduğundan transfer işlemi her iki tarafın da bilgisinin artmasını sağlar.<sup>57</sup>

Bilgi transferinde hangi yöntemle bilgi transferi yapılacağına karar verilmesi gerekmektedir. Yöntemin seçilmesinde bilgi transferini gerçekleştiren kişi veya gruplar arasında görev ve fonksiyon bakımından benzerlik olup olmadığı, “tarafar arasındaki ilişki ve iletişimin seviyesi”, “transfer işleminin ne sıklıkla yapıldığı ve transfer edilecek bilginin türü” gibi pek çok faktör dikkate alınmalıdır.<sup>58</sup>

---

<sup>55</sup> Herrgard, T. H., Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations, Journal of Intellectual Capital, 2000, Vol.1, No. 4, s.357-365.

<sup>56</sup> Özer, M. A., Bilginin Yolculuğunda Bilgi Çalışanlarının Rolü. <http://www.ceis.org.tr/dergi/2011Mayis/makale.pdf> (10 Eylül 2011).

<sup>57</sup> Karl-Erik Sveiby, A Knowledge Based Theory of the Firm to Guide in Strategy Formulation, Journal of Intellectual Capital, vol. 2, issue 4, 2001, pp. 344-358.

<sup>58</sup> Zaim, H., Bilgi Yönetiminin Alt Yapısı ve Bilgi Yönetimi Performansı: Türkiye’de Bir Saha Çalışması. <http://www.kirbas.com/rtf.php?id=185>. (02.01.2012).

Teknoloji ve örgüt kültürü açısından ele alındığında, bilgi transferinde teknolojik sistemlerin önemini vurgulayan, daha ziyade sosyal süreçlerin ve kültürel unsurların önemine dikkat çeken ve meseleyi daha kapsamlı biçimde ele alarak teknolojik sistemlerle sosyal ve kültürel unsurların bir arada ele alınmasını amaçlayan yaklaşımlar karşımıza çıkmaktadır.<sup>59</sup>

Enformasyon ve iletişim teknolojilerinin etkili biçimde kullanılması hem açık hem de saklı bilginin transferinde sıklıkla kullanılmaktadır. Söz konusu teknolojiler bilginin tasnifini, saklanmasını ve organizasyonunu kolaylaştırdığı gibi bilgiye erişim imkanlarını da büyük ölçüde arttırarak bilginin transferinde önemli kolaylıklar sağlamaktadır.<sup>60</sup> Bunun yanında bilgi transferi açısından belli ölçülerde kontrol edilebilen, yönetilebilen resmi süreçlerin yanında kendiliğinden ortaya çıkan gayri-resmi doğal süreçler de önem taşımaktadır. Bu nedenle gerek resmi gerekse gayri-resmi sosyal süreçlerin ve birebir ilişkilerin geliştirilmesine özen gösterilmelidir.<sup>61</sup> Bilgi yönetimi stratejileri teknolojik sistemlerle sosyal ve kültürel süreçlerin uyumlu bir biçimde bir araya getirilmesini amaçlamaktadır.

#### **3.7.4. Bilginin Kullanılması ve Değerlendirilmesi**

Bilginin yönetilmesi ancak üretilen, tasnif edilen ve paylaşılan bilgi organizasyona değer katacak biçimde kullanıldığında anlamlı bir faaliyete dönüşür. Bilginin üretilmesi, tasnif edilmesi, saklanması ve transfer edilmesi faaliyetlerinin önemli olmasının yanında bilgi ancak kullanıldığı ve değerlendirildiği oranda fayda sağlar. Bilginin bu anlamda değerinin artması, bilgi yönetimi uygulamalarının çalışanların davranışlarında, çalışma anlayışlarında olumlu değişime yol açması, yeni fikirler oluşturmada, yeni politikalar geliştirmede somut katkılar yapması anlamına gelmektedir.

---

<sup>59</sup>Özer, M. A., Bilginin Yolculuğunda Bilgi Çalışanlarının Rolü. <http://www.ceis.org.tr/dergi/2011Mayis/makale.pdf> (10 Eylül 2011).

<sup>60</sup> Zaim, H., Bilgi Yönetiminin Alt Yapısı ve Bilgi Yönetimi Performansı: Türkiye’de Bir Saha Çalışması. <http://www.kirbas.com/rtf.php?id=185>. (02.01.2012).

<sup>61</sup> Davenport, T. H.,- Laurence, P., a.g.k., s.86.

Bu anlamda bilginin kullanılması ve organizasyona yarar sağlayacak biçimde davranışlara dönüştürülmesi, o bilginin elde edilmesi kadar önemlidir. Nitekim yapılan çalışmalar, bilginin en çok, o bilgiyi üreten kişiler tarafından paylaşıldığında, bu kişiler tarafından diğer çalışmalara anlatıldığında ve yeni öğrenenlerin söz konusu bilgiyi kullanmaları sürecinde aynı kişiler tarafından takip edildiğinde değerli olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sebeple bilgi yönetimi uygulamalarının başarısının, bilginin ne ölçüde davranışlara yansıdığına ve fiiliyata geçirildiğine bağlı olduğu ileri sürülmektedir. Yapılan araştırma sonuçlarına göre bilgi yönetimi uygulamalarından beklenen somut faydalar içerisinde, daha iyi karar verme, müşteri hizmetlerinin iyileştirilmesi ve personel etkinliğinin artırılması en önemlileri olarak gösterilmektedir.<sup>62</sup>

---

<sup>62</sup> Wilhelmij, P.- Schmidt, R., Where does knowledge management add value, Journal of Intellectual Capital, 2000, Vol.1, No. 4, ss. 366-380.

## 4. KURUM KAVRAMI VE KURUMSAL BİLGİ YÖNETİMİ

### 4.1. Kurum Kavramı

Kurum, sosyolojik anlamda toplumu temsil eden muhtelif kesimlerin davranışlarını, alışkanlıklarını, geleneklerini, inançlarını ifade eden bir kavram olarak yaygın bir kullanıma sahiptir. Kurumların bir toplumda oynadığı en önemli rol, insanlar arasındaki etkileşim için istikrarlı bir yapı kurarak belirsizliği azaltmaktır. Bu özelliğinin yanında kurumlar, kişilerin sosyal davranışlarını kolaylaştırma, düzenleme, denetleme işlevlerine de sahiptir. <sup>63</sup> İşlevlerinden yola çıkarak kurum “bir arada yaşayan insanların davranışlarını, alışkanlıklarını, geleneklerini ve inançlarını ifade eden formel ve informel kurallar bütünü” şeklinde tanımlanabilir.

Bu kapsamda kurumun özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür:<sup>64</sup>

- Kurumlar, bir arada toplum halinde yaşayan insanların davranışları ve eylemleri sonucunda oluşurlar.
- Kurumlar uzun yaşamlıdır ve zaman içerisinde değişmektedirler.
- Kurumların oluşmasında, ortaya çıkmasında, kabul edilmesinde ve yaygınlaşmasında bilgi, öğrenme ve tecrübe çok önemli bir rol oynar.
- Kurumlar her toplumda yeknesak değildir. Her toplumun kendine ait farklı alışkanlıkları, gelenekleri, değerleri ve inançları bulunmaktadır.
- Kurumlar, hem formel hem de informel kurallar bütünüdür.

Kurum kavramı üst bir kavramdır. Şöyle ki; “Kurum” aşamasına gelebilmek için önce bir “Şirket” olabilmek; “Şirket” aşamasına gelmek için ise “İşletme” aşamasını geçmiş olmak mutlak bir zorunluluktur. Bir şirketin kurum niteliği kazanabilmesi için yardımlaşma, işi sahiplenme, yönetsel davranış gösterme gibi özellikleri bünyesinde barındırması gerekmektedir.

---

<sup>63</sup> Aktan, C., ve Vural, T., (13.02.2008). Kurum Kavramı ve Temel Özellikleri. 28.11.2011, <http://www.canaktan.org/felsefe-sosyo/kurum-sosyoloji/kurum-kavram.htm>.

<sup>64</sup> Aktan, C., ve Vural, T., (13.02.2008). Kurum Kavramı ve Temel Özellikleri. 28.11.2011, <http://www.canaktan.org/felsefe-sosyo/kurum-sosyoloji/kurum-kavram.htm>.

Bu noktada kurumların sınıflandırılmasını aşağıdaki şekilde yapmak mümkündür.

- Genel Kurumlar; toplum içerisinde yaşayan insanların davranışlarını düzenleyen hukuk, din, ahlak gibi kurumlardır.
- Özel Kurumlar; toplum içerisindeki insanların belirli bir bölümünün davranışlarını düzenleyen kurumlardır. Bu kurumlara örnek olarak toplumdaki belirli iş kollarını düzenleyen kurumlar gösterilebilir.<sup>65</sup>

Öte yandan, kurumlar işlevsel açıdan “temel kurumlar” ve “yardımcı kurumlar” olarak ikiye ayrılabilirler. Temel kurumlar en ilkelinden gelişmişine kadar tüm toplumlarda mevcut olan kurumlardır. Temel kurumlarda evrensellik, zorunluluk ve önemlilik bir arada bulunmaktadır. Evrensellikten amaç en ilkelinden en gelişmişine kadar tüm toplumlarda temel kurumların yaygın olarak bulunmasıdır. “zorunluluk” temel kurumların bir başka kurumla karşılanamamasını, “önem” ise temel kurumlara toplum içinde yaygın bir biçimde değer verilmesini ifade etmektedir.<sup>66</sup>

Temel kurumlara; aile, eğitim, din, ekonomi, siyaset kurumları örnek gösterilebilir. Yardımcı kurumlar ise temel kurumların dışındaki tüm kurumlardır ve esasen temel kurumların alt kurumu niteliğindedirler. Örneğin, siyaset bir temel kurum, fakat hukuk bir yardımcı kurumdur. Çünkü klandan günümüz gelişmiş toplumlarına kadar hemen tüm toplumlarda bir iktidar sorunu vardır. İktidar ve görünümelerini belli ilişki ve davranış kalıpları içerisinde yerine getirdiği bir siyaset kurumu vardır. Ancak yazılı hale getirilmiş ve özellikle dünyevi yaptırımlara sahip bir hukuk kurumu bazı toplumlarda olmayabilir. Hukuk kurumunun yerini ahlak kurumu alabilir. Bu da hukukun daha alt (yardımcı) bir kurum olduğu anlamına gelir.<sup>67</sup>

---

<sup>65</sup> Demir, Ö., Kurumcu İktisat, Ankara, 1996, s. 174.

<sup>66</sup> Aktan, C., ve Vural, T., (13.02.2008). Kurum Kavramı ve Temel Özellikleri. 22.01.2012, <http://www.canaktan.org/felsefe-sosyo/kurum-sosyoloji/kurum-kavram.htm>.

<sup>67</sup> Aktan, C., ve Vural, T., (13.02.2008). Kurum Kavramı ve Temel Özellikleri. 22.01.2012, <http://www.canaktan.org/felsefe-sosyo/kurum-sosyoloji/kurum-kavram.htm>.

“Mihver (başat) kurumlar” ise kurumlar hiyerarşisinde en üst noktada bulunan kurumlardır. Mihver kurumlar, toplumda kişilerin anahtar rolüne benzer, diğer kurumları da kendi işlevi doğrultusunda yönlendirir. Örneğin, tarihsel olarak Roma’da siyaset, Çin’de aile, Hindistan’da din, Amerika’da ekonomi mihver kurum örnekleridir. Mihver kurumlar diğer kurumları etkilemektedirler. Bu bağlamda günümüzde sanayileşmiş ve sanayileşme yolundaki tüm toplumlarda ekonomi mihver kurum niteliği taşımaktadır. <sup>68</sup>

Kurumlar ayrıca içsel kurumlar ve dışsal kurumlar şeklinde de sınıflandırılabilir. “İçsel kurumlar”, sosyal etkileşim sonucu kendiliğinden ortaya çıkan kurallar demetidir. Buna karşılık “dışsal kurumlar” toplumsal yaşamı kontrol eden ve/veya düzenleyen bir otorite tarafından oluşturulmuş kurallar bütünüdür. İçsel ve dışsal kurumlar arasındaki temel farklardan birisi dışsal kurumların formel nitelikte, içsel kurumların ise informal nitelikte olmalarıdır. İçsel kurumlara örnek olarak gelenekler, örf ve adetler; dışsal kurumlara örnek olarak regülasyonlar ve idari düzenlemeler verilebilir. <sup>69</sup>

#### 4.1.1. Bilgiye Dayalı Organizasyonlar

Bilginin artan önemiyle birlikte, sürekli değişen küresel organizasyon ortamı, farklı organizasyon yapılarını gündeme getirmiştir. Özellikle 1980’li yıllarda ortaya çıkan ve üzerinde oldukça fazla durulan öğrenen organizasyonlardan sonra, günümüzde bilgiye dayalı organizasyon yapılarından bahsedilmeye başlanmıştır. Organizasyonlar, sürekli değişen dış çevrelerine ayak uydurmak ve hayatlarını sürdürmek için, bilgiyi etkin bir şekilde yönetmek ve yenilik yapmak zorundadırlar.

Bunu başarmak için de, organizasyon sınırlarını ortadan kaldıran ve sorunlara hızlı bir şekilde cevap vermeyi sağlayan esnek organizasyon yapılarını başarıyla uygulamak durumundadırlar. <sup>70</sup>

---

<sup>68</sup> Aktan, C., ve Vural, T., (13.02.2008). Kurum Kavramı ve Temel Özellikleri. 22.01.2012, <http://www.canaktan.org/felsefe-sosyo/kurum-sosyoloji/kurum-kavram.htm>.

<sup>69</sup> Aktan, C., ve Vural, T., (13.02.2008). Kurum Kavramı ve Temel Özellikleri. 22.01.2012, <http://www.canaktan.org/felsefe-sosyo/kurum-sosyoloji/kurum-kavram.htm>.

<sup>70</sup> Türk, a.g.k., s. 159.

Son yıllarda yaşanan teknolojik, sosyal ve ekonomik kökenli değişimler eski yapıların, kavramların ve fikirlerin tekrar gözden geçirilmesi ve iyileştirilmesi ihtiyacını gündeme getirmiş, yeni oluşumlar ortaya çıkmaya başlamıştır.

Günümüzün organizasyonları, bilgi bombardımanı altında faaliyetlerini sürdürmek zorundadırlar. Gelişen enformasyon teknolojileri ve müşteri istekleri, küresel rekabet ve bilgi toplumlarının oluşması, bilginin etkin yönetilmesi ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Öte yandan, organizasyonların küçülme ihtiyaçları sonucunda, bilginin, ayrılan çalışanlarla gitmesi yani kaybedilmesi sorununu gündeme getirmiştir. Bu özellikle kayıt altına alınmamış, zihinlerde var olan bilgi olarak nitelendirildiğinde, kurumlar için oldukça önemli bir sorun haline gelmiş ve etkin bir bilgi yönetimi sistemini kullanmayı da zorunlu kılmıştır. Dolayısıyla organizasyonlar kendilerini, etkin bir şekilde yönetim gerektiren bilgi buzdağının içinde bulmuşlardır.<sup>71</sup>

Bilgi-yoğun organizasyon ve bilgi-yaratan organizasyon olmak üzere iki çeşit bilgi organizasyonu vardır. Bilgi-yoğun organizasyonlar; enformasyon ürünlerini üretirler. Bu tür organizasyonlar var olan bilgilerin toplanması ve dönüştürülmesi üzerine yoğunlaşmakta, bilgi yaratmayla ilgilenmemektedirler. Bilgisayar yazılım organizasyonları bilgi yoğun organizasyonlara iyi bir örnektir.

Bilgi-yaratan organizasyonlar ise; yenilik ve yaratıcılıkla uğraşmaktadırlar. Genellikle küçük, yüksek ölçüde esnek ve birer “bilgi profesyonelleri” olarak kendi müşterileri ile birebir temelde çalışmaktadırlar. Bu organizasyonlarda, bilgi çalışanları çok önemli bir yere sahiptir. Bilgi yaratan organizasyonlara en güzel örnek danışmanlık organizasyonlarıdır. Danışmanlık organizasyonları, sorunlara çözüm bulmak için müşterileri ile doğrudan çalışmaktadırlar. Bir başka örneğe araştırma ve tasarım organizasyonlarıdır.<sup>72</sup>

Bilgiye dayalı organizasyonlar için pek çok tanım yapılmıştır. Bunlardan bazıları şunlardır;

- Bilgiye dayalı organizasyon, bilginin serbest olduğu organizasyondur.<sup>73</sup>

---

<sup>71</sup> Türk, a.g.k., s. 162.

<sup>72</sup> Çivi, a.g.m., s. 167.

<sup>73</sup> Burrows, B., The Power Of Information: Developing The Knowledge Based Organization, Long Ranga Planing, Vol:27, No: 1, 1994, s.142.

- Bilgiye ve bilgi kullanımına değer veren, çevresinde meydana gelen değişikliklere en iyi şekilde uyum sağlama yeteneğine sahip, toplumsal ilgi ve katılımı sağlayabilen, yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayan hoşgörü ortamını oluşturan ve finansal anlamda var olan tüm varlıklarını kullanabilen organizasyonlar, bilgi organizasyonları olarak görülmektedir.<sup>74</sup>

#### 4.1.2. Bilgiye Dayalı Organizasyonların Özellikleri

Drucker, bilgiye dayalı organizasyonların en belirgin özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralamıştır:<sup>75</sup>

- Geleneksel organizasyonlara göre daha düz bir organizasyon yapısına sahiptirler.
- Yönetim kademelerinde uzmanlar istihdam edilmektedir.
- Geleneksel organizasyonlardaki üstten alta doğru yetki akışı yerine sorumluluk ön plandadır.
- Yönetim kademeleri yetki ya da karar verme için değil sadece bilginin aktarılması için vardır.
- Bilgiye dayalı yapı, yönetimin en önemli ilkelerinden olan kontrol alanı ilkesine uymamaktadır. Ancak onun yerine iletişim alanı ilkesi kullanılmaktadır.
- Bilgiye dayalı yapı, her alanda müşterilerin özel sorunlarını çözmek için araştırmacı ve teknik elemanı daha fazla ihtiyacın oluşmasına neden olmaktadır ve farklı alanlarda uzmanlık gerektirmektedir.
- Bilgiye dayalı organizasyonlarda, işin büyük bir bölümü farklı biçimde yapılmaktadır. Geleneksel bölümlerin işlerin; standartları korumak, eğitim ve uzmanlara verilecek işler için bir merkez oluşmaktadır. İşin kendisi ise, büyük ölçüde özel görev ekiplerince gerçekleştirilmektedir.
- Bilgiye dayalı organizasyonlarda bilgi, esas itibarı ile en alttaki yani farklı işler yapan ve kendi kendilerini yöneten uzmanlarda toplanmaktadır.

---

<sup>74</sup> Türk, a.g.k., s. 166.

<sup>75</sup> Drucker, Yeni Gerçekler, (Çev: B. Karanakçı), ss.204-207.



- Bilgiye dayalı organizasyonlar, gelişmiş bilgi teknolojisine gerçek anlamda ihtiyaç duymayabilir. Sadece, “kimin hangi bilgiye, ne zaman ve nerede ihtiyacı var?” sorusuna cevap vermeyi sağlayacak teknolojiye ihtiyaçları vardır.<sup>76</sup>

Bilgiye dayalı organizasyon, öz disiplin ile ilişkiler ve iletişim konularında bireysel sorumluluğa ağırlık verilmesini gerektirmektedir. Barutçugil ise; başarılı bilgi organizasyonlarının ortak özelliklerini aşağıdaki gibi belirtmiştir:<sup>77</sup>

- Günümüzün başarı kriteri olan bilginin ve onun elde edilmesi, geliştirilmesi, paylaşılması ve kullanılmasını diğer bir ifade ile bilgi yönetimi sürecinin mümkün olan her şekilde kolaylaştırır ve destekler.
- Organizasyonun, iç ve dış çevresinde meydana gelen her türlü değişime hızlı ve etkili bir biçimde cevap verme yeteneğine sahiptir.
- Organizasyonda varolan büyük hoşgörü ve destek ortamı yeni fikirlerin ve fırsatların kolayca ortaya çıkarılması, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesine olanak sağlar.
- Var olan tüm varlıklarını en iyi şekilde kullanır, en uygun sermaye yapısı oluşturularak riskten kaçınır.
- Toplumsal ve profesyonel faaliyetlere büyük ilgi göstererek önemli ölçüde katılmasıdır.

#### 4.2. Kurumsal Bilgi Yönetimi

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

---

<sup>76</sup> Drucker, a.g.k., ss.204-207.

<sup>77</sup> Barutçugil, a.g.k., ss. 38-43, 98-100.

organize edilmesi, gereken yerlere ulaştırılması ve kuruma dolaylı bir katma değer kazandırılması olarak belirtilebilir.<sup>78</sup>

Kurumsal bilginin kayıtlı hale getirilmesi, kurum içinde gerekli yerlere iletilmesi ve bir sonraki çalışanlara devredilmesi, hem eski tecrübelerin etkin olarak kullanımını hem de benzeri çalışmaların tekrarlanmasını önleyeceği gibi atılacak adımlarda hata oranının azalmasını da sağlayacaktır. Kurumsal bilgi yönetimi ile firmanın bilinen ve bilinmeyen zihinsel birikimi, başarı ya da başarısızlıkta belirleyici rol oynayan ve günlük kararları almayı sağlayan her türlü bilgi çalışanlarına aktarılır. Bu nedenle, bilgi yönetimi, bilgi çalışanlarını kurumsal bilgi tabanına bağlayarak birbirinin yerini alabilecek bileşenlere dönüştürmeyi ve dolayısıyla çalışanları başarılı oldukları alanlara yönlentmeyi de hedeflemektedir. Bu açıdan bakıldığında ise bilgi yönetimi, çalışanlara fırsat ve rekabet ortamı sağlayarak kurumun başarısına ivme kazandıracak bir sistemdir.<sup>79</sup>

Kurumların araştırmaları, plan/projeleri, mal/hizmet üretiminde ortaya çıkan belgeler, bu belgelerin depolandığı mekanlar ve bu mekanlarda çalışan kişiler kurumsal bilgi yönetiminin parçalarını oluşturmaktadır.<sup>80</sup>

### 4.3. Kurumsal Bilgi Yönetiminde Atılması Gereken Adımlar

Gelişmiş bir organizasyon, kendinden daha az gelişmiş bir başka organizasyona göre yeniliklere daha açık, değişimi kabul eden ve yeni taleplerin üstesinden gelebilen bir yönetim yapısına sahiptir.<sup>81</sup>

Kurumsal gelişimini sürdürmek isteyen bir organizasyonda bilgi yönetimi yaklaşımına göre yeniden yapılanma sürecine girilmesi için öncelikle bir takım ilkelerin benimsenmesi gerekmektedir. Bilgi yönetim süreci iç içe geçmiş halkalardan oluşan bir bütündür. İşletmenin başarılı olması ile sürecin kesintisiz işlemesi birbiriyle doğru orantılıdır. Bu husus dikkate alındığında bir bilgi yönetimi

---

<sup>78</sup> Odabaş, H., Kurumsal Bilgi Yönetimi, Türk Kütüphaneciliği, 2003, 17(4), ss. 357-368.

<sup>79</sup> Odabaş, H., a.g.m., ss. 357-368.

<sup>80</sup> Anameriç, H., a.g.m., ss. 168-186.

<sup>81</sup> Odabaş, H., a.g.m., ss. 365.

uygulamasında bulunması gereken nitelikler ve atılması gereken adımlar şu şekilde özetlemek mümkündür.<sup>82</sup>

- Öncelikle programın gerekliliğini organizasyonda çalışan bütün personeli inandırmak, tasarlanan programı bütün yönleriyle uygulamak gerekmektedir.
- Organizasyonun bütün bölümlerini incelemek, bölümlerde yapılan işleri belirlemek ve iş akış sisteminin tespiti yapılmalıdır.
- Organizasyonda kullanılan iş akış sistemleri, bilgi üretimi ve kullanımı konularında yaşanan aksaklıklar belirlenmelidir.
- Üretilen bilginin ne kadarının kaydedilmeden kaybolduğu, iletilemediği veya işlevini yitirdiğini tespit ederek, durumun kuruma maliyetini hesaplamak gerekmektedir.
- Yapılan durum ve maliyet hesaplarına göre bilgi yönetiminden beklentilerin neler olduğunu ortaya koymak ve bu doğrultuda yapılan işlemleri kurumsal kârı en etkin biçimde destekleyecek şekilde yeniden tasarlamak gerekmektedir.
- Organizasyonda yapılan her çalışmanın kayda geçirilmesini, bu kayıtların sorumlularına en hızlı ve ekonomik yoldan ulaştırılması sağlanmalıdır.
- Bilginin organizasyon içinde bir döngü biçiminde dolaşımını ve her dolaşımında kendini yenilemesi sağlanmalıdır.
- Bilgi yönetimi uygulamasının kısa ve uzun vadede organizasyona ne kadar getirisinin olacağını tespit etmek ve çıkan değerler çalışanlara iletilmelidir.
- Bilgi yönetiminin ne olduğunu, kurumsal işlevini ve kişisel sorumlulukları gösteren bir el kitabı hazırlanmalıdır.
- Tasarlanan sistemin kalıcı olmasını, yeniliklerin uygulanmasını ve çalışanları teşvik edici rekabetçi ortamın oluşması sağlanmalıdır.

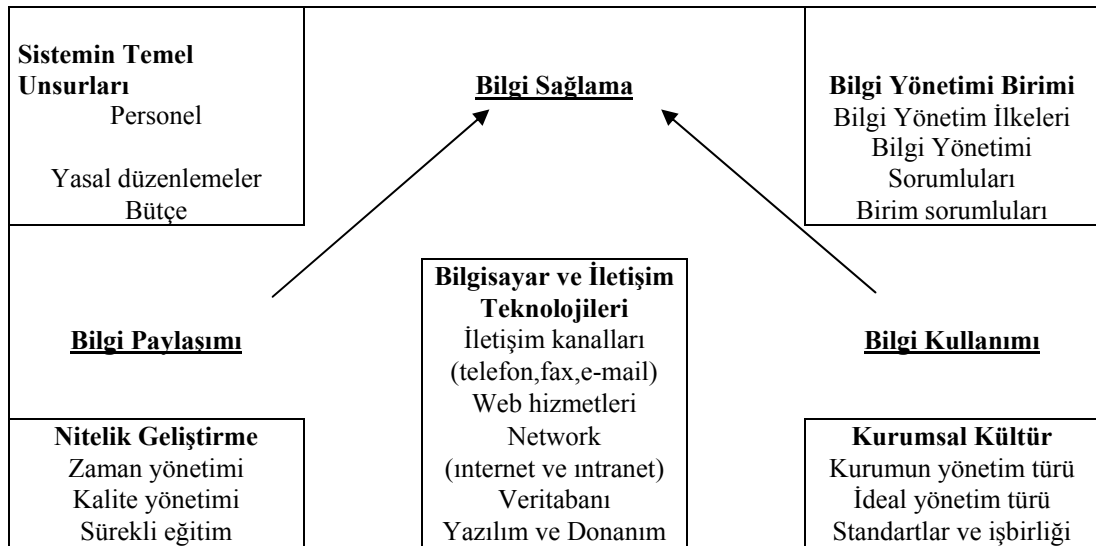
---

<sup>82</sup> Odabaş, H.,a.g.m., ss. 367.

#### 4.4. Bilgi Yönetimi Sistemleri

Kurumsal bilginin çalışan bütün personele dengeli ve zamanında iletilmesini sağlayan bilgi yönetimi, aynı zamanda personel, bütçe, bilgisayar ve iletişim teknolojileri gibi çok farklı unsurları barındıran bir sistemi de ifade etmektedir.<sup>83</sup>

Bilgi yönetimi sistemi, bilgi yönetimi disiplininin tasarımı, kurulması, uygulanması ve yenilenmesi sırasında personel, bütçe, yasal düzenlemeler, bilgisayar ve iletişim teknolojilerini oluşturan iletişim kanalları, web sayfaları, ağlar, veri tabanları, zaman-kalite yönetimi, sürekli eğitim gibi çok çeşitli unsurların bir arada ve uyum içerisinde kullanıldığı sistemlerin bir bütün halinde yönetimini ifade etmektedir. (Şekil.2)<sup>84</sup>



Şekil .2 Bilgi Yönetim Sistemi

**Kaynak:** Odabaş, H., (2003). Kurumsal Bilgi Yönetimi, *Türk Kütüphaneciliği*, 17, 357-368.

Bu sistemde nitelik geliştiren ilkeler ve kurumsal kültür de göz ardı edilmeden, bilgisayar ve iletişim teknolojileri ile sistemin temel unsurlarını oluşturan parçalar dengeli, kurumsal verimliliğe katkı sağlayacak ve bilgi paylaşımını öne çıkaracak şekilde yönetilmelidir. Birçok araştırmacı kendine gerekli olan bilgi ve belgeleri çeşitli web sayfalarından edinir, edindiği bilgi ve belgeleri kendi bilgi kaynakları ile değerlendirir, birleştirir ve yeniden yorumladıktan sonra yine çeşitli web sayfalarında

<sup>83</sup> Akın, Z. M. (2009). Türkiye’de Bilgi Yönetimi Uygulamaları-1.

[http://www.chip.com.tr/blog/thecrowsalvation/turkiye-de-bilgi-yonetimi-uygulamaları-1\\_3238\\_2.html](http://www.chip.com.tr/blog/thecrowsalvation/turkiye-de-bilgi-yonetimi-uygulamaları-1_3238_2.html)

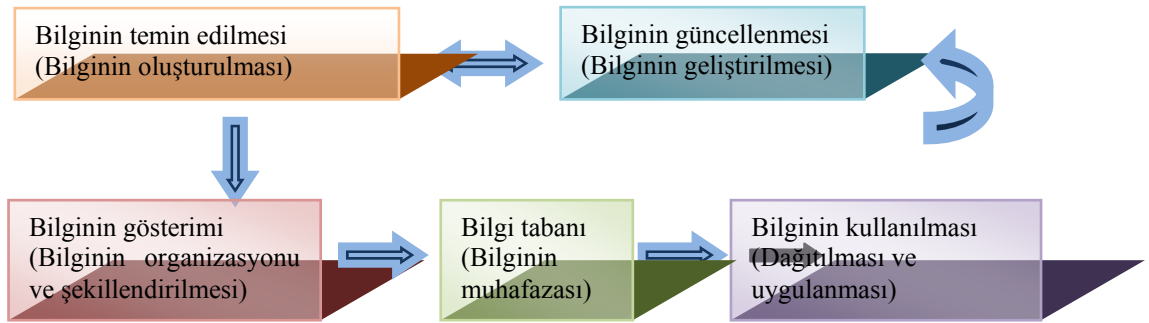
<sup>84</sup> Odabaş, H., a.g.m., ss. 357-368.

paylaşımına açar. Bu nedenle internetin, bilginin bulunup sağlandığı ve edinilen bilgilerin farklı formda yine aynı ortamda kullanıma açıldığı bir bilgi paylaşım platformu olduğunu söylemek yanlış olmaz.<sup>85</sup> Ancak kurumsal bilgi yönetimini avantajları, büyük bir sistem olarak nitelendirdiğimiz internetin aksine küçük işletmelerde kendini daha somut olarak göstermektedir. Hemen her sistemi oluşturan unsurlar gibi bilgi yönetimi sistemi de personel, bütçe, teknoloji, kültürel altyapı, yasal düzenlemeler ve standartlar gibi önemli unsurlardan oluşmaktadır.

Söz konusu unsurlar bilgi yönetimi sisteminin tasarımı, kuruluşu, uygulanması ve yenilenmesi evrelerinin her aşamasında yer alması gereken unsurlardır.<sup>86</sup>

Diğer taraftan Öztemel, bilgi yönetimi unsurlarını belirleyerek bunların arasındaki ilişkileri tanımlamıştır. Buna göre, bilgi yönetiminin temel unsurları şu şekilde listelenmektedir: (Şekil.3)<sup>87</sup>

- Bilginin temin edilmesi
- Bilginin organizasyonu ve gösterimi
- Bilginin muhafaza edilmesi
- Bilginin kullanılması ve dağıtımını
- Bilginin güncellenmesi



Şekil.3. Bilginin yönetilmesi elemanları

**Kaynak:** Öztemel, E., Arslankaya, S., "Etkin Bilgi Yönetimi Kriterleri", YAEM Yöneylem Araştırması/Endüstri Mühendisliği Kongresi, 2004.

<sup>85</sup> Aktan, C. C. ve Vural, İ. Y. (Eds.). Bilgi Yönetimi Sistemi. Konya, 2005, s. 7.

<sup>86</sup> Odabaş, H., a.g.m., ss. 357-368.

<sup>87</sup> Öztemel, E., Arslankaya, S., a.g.m..

#### 4.5. Bilgi Yönetimi Yaklaşımları

Bilgi yönetimi, daha önce de belirtildiği gibi bilgi arama, üretme, paylaşma, depolama süreçlerinden oluşmaktadır. Kurumsal bilgi yönetiminde bunlara ek olarak bazı süreçler de devreye girmektedir.<sup>88</sup>

- Yönetim bilişim süreçlerinin kullanılması
- Bilgi paylaşımı
- Bilginin yedeklenmesi
- Bilginin etki analizlerinin yapılması
- Kurum kültürünün ölçülmesi ve değerlendirilmesi
- Bilişim altyapısının eksiksiz çalıştırılması
- Bilgi yönetimi çalışmalarının değerlendirilmesi
- Bilginin depolanması
- Bilginin sinerjisinin ortaya çıkartılması

Bilgi yönetimi birçok model bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şunlardır; SECI Modeli, EV-ER Modeli, 8+3 Modeli, E-CKM Modeli.

##### 4.5.1. SECI Modeli

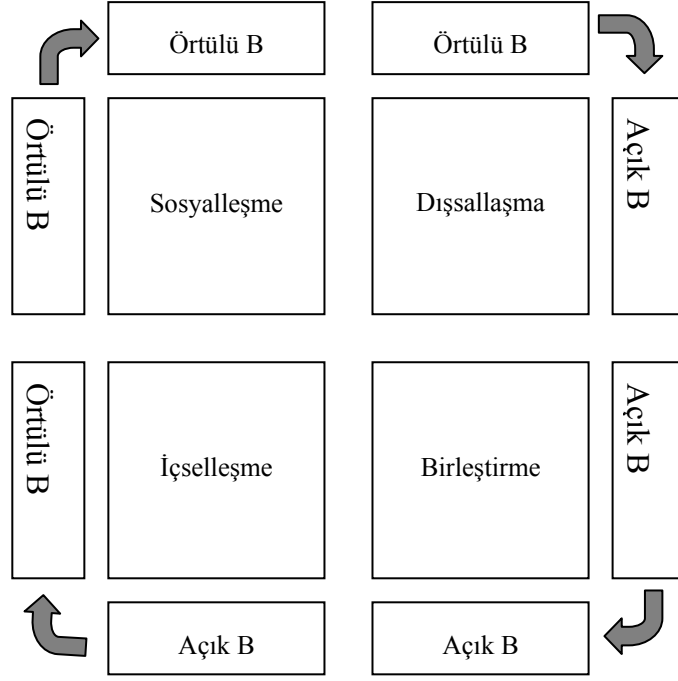
Bilginin kurumsal olarak yönetilmesi için geliştirilmiş olan modellerden birisidir ve Nonaka ve Takeuchi, tarafından geliştirilmiş modeldir. Bu, bilgi çeşitlerini sınıflamada temel olarak kabul edilen bir modeldir. SECI modelinin üç elemanı vardır.<sup>89</sup>Bu modelde bilginin örtülü bilgi (tacit knowledge) ve açık bilgi (explicit knowledge) olarak adlandırılan iki türünden söz edilmektedir. Buna göre model sosyalleşme (örtülü bilgiden örtülü bilgiye), birleştirme (açık bilgiden açık bilgiye), dışsallaştırma (örtülü bilgiden açık bilgiye) ve içselleştirme (açık bilgiden örtülü bilgiye) den oluşur. (Şekil.4)<sup>90</sup>

---

<sup>88</sup> Arslankaya, a.g.t., ss.75-76.

<sup>89</sup> Arslankaya, a.g.t., s.76.

<sup>90</sup> Top, S., İşletmelerde Yenilik ve Yaratıcılık Yönetimi, İstanbul, 2008, s.144.



**Şekil.4** Nonako nun SECI Modeli

**Kaynak:** Dinçmen, M. (Ed.), Bilgi Yönetimi ve Uygulamaları , İstanbul, 2010, s. 32.

- **Sosyalleşme:** Bu model örtülü bilginin bireyler arasında etkileşimli hale getirilmesini sağlar. Buradaki önemli bir nokta da bireylerin örtülü bilgiye lisansız elde edebileceğidir. Çıraklar ustalarıyla çalışırlar ve işi konuşarak değil gözlemleyerek, taklit ederek ve uygulayarak öğrenirler. İş dünyasında da stajyerler için de aynı ilke kullanılır. Örtülü bilgi deneyimle öğrenilir. Pratikte sosyalleştirme bilginin fiziksel yakınlaşmayla elde edilmesi şeklindedir. Bilginin edinilme süreci insanların birbirleri ile direkt teması ile mümkün olur.<sup>91</sup>
- **Dışsallaştırma:** Dışsallaştırma, örtülü bilginin tanımlanmasını ve herkes tarafından anlaşılır hale getirilmesini sağlar. Psikolojik olarak birey kendi iç ve dış bağlarını ortaya koyar. Dışsallaştırma sürecinde bilgi yaratılması sürecinin adımları bireysel görüşler ve bilgiler bütün gruba aynı seviyede olur. Yani bireysel bilgi grubun bilgisi olur, herkes aynı şeyleri biliyor olur. Pratikte dışsallaştırma 2 ana faktörle desteklenir.<sup>92</sup>

<sup>91</sup> Dinçmen, M. (Ed.), Bilgi Yönetimi ve Uygulamaları , İstanbul, 2010, s. 32.

<sup>92</sup> Dinçmen, M. (Ed.), a.g.k., s. 33.

- İlk olarak örtülü bilginin açıklanması gerekir. Kişilerin bilgilerini ve imgelerini sözcüklere, kavramlara, rakamlara ve görsel malzemelere dökmek birtakım teknikleri kapsar. Dinleme ve bütün katılımcıların fikirlerinden yararlanma dışsallaştırmayı net olarak açıklar.
- İkinci faktör örtülü bilginin bütün insanların anlayabileceği forma dönüştürülmesini gerektirir. Bunda sonuca varma sebep sonuç ilişkisi kurma ve farklılığı ortaya çıkarma vardır.
- İçselleştirme: Bilginin içselleştirilmesi grup içinde paylaşılan örtülü bilginin bireysel olarak anlaşılması ve benimsenmesiyle ortaya çıkar. Bu da bireyin edindiği örtülü bilgiyi kendi sahip olduklarıyla örtüştürmesi anlamına gelir. Yaparak öğrenme eğitim ve egzersizler bireyin bilgiyi benimsemesini ve organizasyona uyum sağlamasını sağlar. Pratikte içselleştirmenin iki boyutu vardır:<sup>93</sup>
- İlk olarak bilgi aksiyon ve uygulama ile sınırlanmak zorundadır. Bu yüzden içselleşme süreci strateji ile ilgili kavram ve metotlar, taktikler, benimseme ve bilinenleri geliştirme aşamalarını kapsar. Mesela büyük kurumlar içindeki eğitim programları kursiyerlerin kendilerini ve kurumu tüm olarak algılamalarına yardımcı olur.
- İkinci boyut, öğrenilen bilginin deneyim ve uygulamalarla genişletilmesi bilinenlere yeni metot ve kavramların eklenerek gerçekçi duruma getirilmesi aşamasıdır.
- Bütünleştirme: Bütünleştirme, bilginin biraz daha karmaşık hale getirilmesidir. Bu aşamada anahtar iletişim ve bilginin yayılması süreci ile birlikte bilginin sistemleştirme sürecidir. Burada yeni bilgi genelleştirilir, bireyin kendi şahsi edinimine veya dijital sinyallere dönüştürülür. Pratikte bütünleştirmenin üç safhası vardır.<sup>94</sup>
- Burada esas olan bilginin açıklanması ve muhafaza edilmesidir. Bu, dışsallaştırılmış bilginin toplanması kurumun içinde ve dışında yararlanılabilecek şekilde kamusallaştırılmasını gerektirebilir.

---

<sup>93</sup> Dinçmen, M. (Ed.), a.g.k., s. 34.

<sup>94</sup> Dinçmen, M. (Ed.), a.g.k., s. 34.



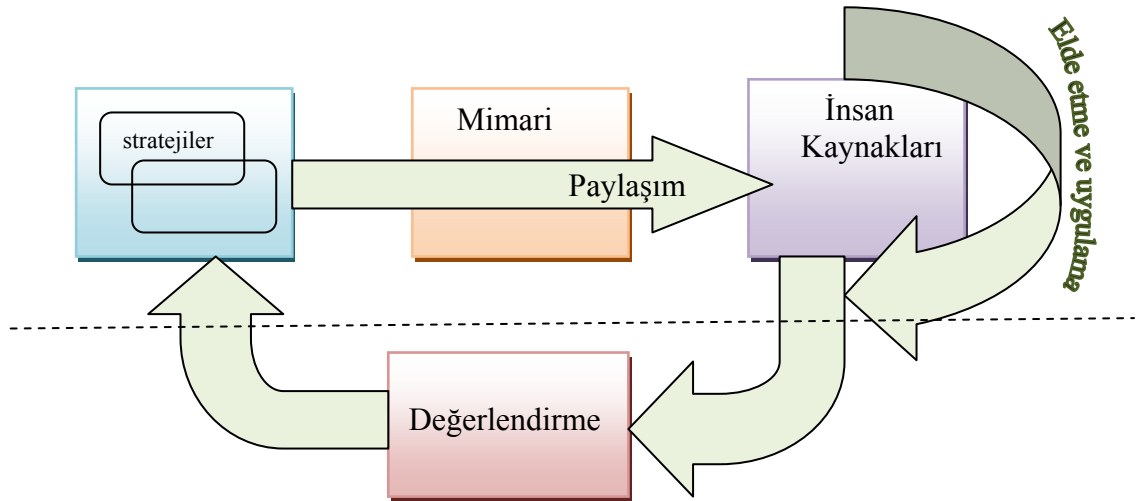
- İkinci safha, açık bilginin sunulması veya toplantılarla direkt olarak yayılması safhasıdır. Burada bilgi kurumsal üyeler aracılığıyla yayılır.
- Üçüncü safhada açık bilginin planlar, raporlar ve kurumsal veriler aracılığıyla yayılması geliştirilmesi safhasıdır.

Bütünleştirme sürecinde bütün bireylerin mutabık olması gerekir ve kurumun pratikte somut adımlar atmasını sağlar. Bilgilenme konuşmaları bireysel bilgilerin farklı görüşlerin ortaya konulmasını ve paylaşılmasını kapsar. Farklı bilgilerin yeniden şekillendirilmesi var olan bilginin sınıflandırılması, yeni bilgilerin ortaya çıkmasını sağlar. Bu süreç açık bilgiden açık bilgi elde edilmesi sürecidir.<sup>95</sup>

#### 4.5.2. EV-ER Modeli

Aksoy'un geliştirdiği EvEr bilgi yönetim modelinin felsefesi şöyledir;

- Sürekli ilerleme
- Sonuçların oryantasyonu
- Bilgi yoğun kültür anlayışından oluşmaktadır.<sup>96</sup>



Şekil.5 EvEr Bilgi Yönetim Modeli

**Kaynak:** Aksoy, E., Bilgi Yönetimi ve Uygulama Adımları, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, 2001.

<sup>95</sup> Aksoy, E., Bilgi Yönetimi ve Uygulama Adımları, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, 2001.

<sup>96</sup> Aksoy, a.g.t..

Model beş elemandan oluşmaktadır.<sup>97</sup>

- Kolaylayıcılar: Kolaylayıcılar, bilgi yönetimi aktivitelerini yönetebilen organizasyonların üyesidir. Üst yönetim ve diğer liderler bilgi yönetimi çabalarını destekleyen bir atmosfer oluşturma için aktiftirler. Yani bilgiye sahip olan ve kullanan kişilerdir. 3 farklı elementten oluşur: Kaynak ayırma, cesaretlendirme ve davranış.
- Stratejiler: Bir organizasyonda aşırı bilgi yüklemekten kaçınmak, gittikçe artan verimlilik, karmaşıklığa karşı koymak gibi bazı stratejik amaçları vardır. EvEr bilgi yönetimine yönelik stratejilerin belirlenmesini ve bu stratejilerin temel odağının bilgi olmasının ve bu stratejilerin günün koşullarına göre güncellenmesini önermektedir.
- Mimari: Mimari, bilgi yönetimi çabalarını destekleyen bir çevre oluşturmak için kurulan organizasyonel bir yapıdır. Bu modele göre, mimarlık bileşeni 4 farklı elemandan oluşmaktadır. Bilgi varlıkları, bilgi teknolojileri, proses yönetimi, bilgi paylaşımı ve düzenlenmesi.
- Organizasyonel yapı: Organizasyonun üyeleri bilgi yönetiminin en önemli elemanlarıdır. Bu yüzden EvEr, sadece bilgi işçilerinin değil tüm çalışanların bilgi yönetimi sürecinde dikkate alınmalıdır. EvEr modelinin organizasyonel yapı bileşenleri şunları içermektedir. Çevre destekli bilgi yönetimi aktiviteleri, haberleşme ve kültür, organizasyonel roller.
- Değerlendirme: Bilgi yönetimi prensiplerini kullanan bir model olan EvEr soyut varlıklarla birlikte somut varlıkların da değerlendirilmesini önermektedir.

#### 4.5.3. 8+3 Modeli

Diğer modellere göre bilgi yönetimi adımlarını daha ayrıntılı göstermesi açısından farklılık gösterir. 8+3 modeline göre işletmelerin süreçlerinde yer alan bilgi iki çeşittir. Açık bilgi ve örtülü bilgi.

---

<sup>97</sup> Aksoy, a.g.t..

Bu modelde, açık bilgi kullanımına hazır, belli formattaki bilgidir: Metin, teknik resim, formül, diyagram, grafik, tablo, bilgisayar programı, fotoğraf, film vs.. Bunlar açık bilgiyi taşıyan ve kullanıma sunan formatlardır. Açık bilgi dosyalarda, disketlerde, CD lerde, hard disklerde veya benzeri ortamlarda bulunur. İşletmelerde açık bilgiye örnek olarak ISO 9000 standartlarında bir kalite güvencesi sistemi verilebilir. <sup>98</sup>

Bu modele göre, işletmelerdeki üretim sürecinde ürüne yansıyan bir diğer bilgi türü de örtülü bilgidir. Örtülü bilgi, çalışanların kayda geçmemiş iş becerileri, yetenekleri ve iş yaparken gözlenebilecek davranışlarını belirleyen beyinlerindeki bilgidir. İşletmenin diğer kuruluşlar ile kayda geçmemiş deneyimleri ve ilişkileri de örtülü bilgi kapsamında yer alırlar. <sup>99</sup>

8+3 Modeline göre, gerek açık gerekse örtülü bilgi, üretim sürecinin her adımında mevcut olup o adımda ürünle ilgili yapılan işlem sırasında kullanılır ve böylece ürüne yansır. Süreçte adım adım ilerleyen ve oluşan ürün, her adımda yansıyan bilgi ile sonuçta bir bilgi kümesi haline gelmektedir. Bu şekilde müşteriye ürün olarak aslında bir bilgi kümesi ulaşmaktadır. Sürecin her adımında ürüne yansıyan bilgiye göre ürünün kalite, fiyat ve zamlama özellikleri ortaya çıkmakta ve ürün bu özellikleriyle müşteriye az veya çok tatmin etmektedir. Sürecin adımlarında müşteri talepleri doğrultusunda yeterli düzeyde bilgi yansımaları müşteri memnuniyetini artırmakta, eksik bilgi yansımaları ise müşteri memnuniyetini azaltmaktadır. Bilgi yönetimini yeterli düzeyde yapılmasıyla süreçteki bilginin de yeterli olacağı, aksi hallerde ise yetersiz kalacağı açıktır. <sup>100</sup> Burada bir noktaya dikkatleri çekmekte fayda vardır. Bilgi yönetimi açık ve örtülü bilgi açısından farklılık gösterir.

---

<sup>98</sup> Dinçmen, M. (Ed.), a.g.k., s. 39.

<sup>99</sup> Adsoy, H., Bilgi Bilançosu ve Lojistik Operasyonlarda Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, 2007.

<sup>100</sup> Adsoy, H., Bilgi Bilançosu ve Lojistik Operasyonlarda Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, 2007.

Açık bilginin yönetiminde canlıların yaşam döngüsüne özdeş bir çevrim göze çarpmaktadır. Bu çevrimde bir anlamda doğma, büyüme, üreme, yaşlanma ve yok olma aşamaları görülebilir. Aslında canlılarda tamamen yok olma yerine diğer canlılara kaynak oluşturma düşünüldüğünde, bilgi için de son aşamada diğer bilgilere kaynak oluşturma söz konusudur.<sup>101</sup>

Açık bilgi çevriminin aşamaları, üretim sürecinin her adımında bireyler ve/veya takımlar tarafından uygulanmak üzere şu şekilde sıralanırlar:<sup>102</sup>

- Yapılan işlemi daha kaliteli, daha ucuz ve daha hızlı yapmak için sürekli yeni bilgi gereksinimi içinde bulunulması,
- Gereksinim duyulan yeni bilginin aranması ve bulunması,
- Bulunan yeni bilginin belli bir formatta( metin, formül, şekil vs.) kayıt altına alınması,
- Kaydedilen yeni bilginin kolay ve hızlı erişilebilecek bir ortamda saklanması,
- Elde edilen bu yeni bilginin üretim sürecinde kullanılması,
- Kullanılan yeni bilginin diğer kullanıcılara, çalışanlara aktarılması, bilginin paylaşılması,
- Kullanılan yeni bilginin araştırma- geliştirme faaliyetleri geliştirilmesi,
- Yeni bilginin günlük iş hayatında artık kullanılmayacaksa arşive kaldırılması.

Belirtilen bu aşamalar zincirin halkaları gibi görülmeli ve her aşamaya eşit önem verilmelidir. Bu çevrimin işletmede gerçekleşmesi için işletmenin belli bir düzeyde yönetsel ve teknolojik beceri ve kapasiteyle donatılması gerekmektedir. Örtülü bilginin yönetiminde ilk aşamada bu tür bilginin değer yarattığı, ürüne yansıdığı işletme sürecinin ve/veya süreç adımının belirlenmesi gelmektedir. İkinci aşamada, bulunan örtülü bilginin açık bilgi haline gelebilmesi için yapılan çalışmalar karşımıza çıkar. Açık hale gelen örtülü bilgi işletmede yayıldığı zaman birey, takım, bölüm ve tüm işletme bazında yeni örtülü bilgilerin gelişmesine neden olur.

---

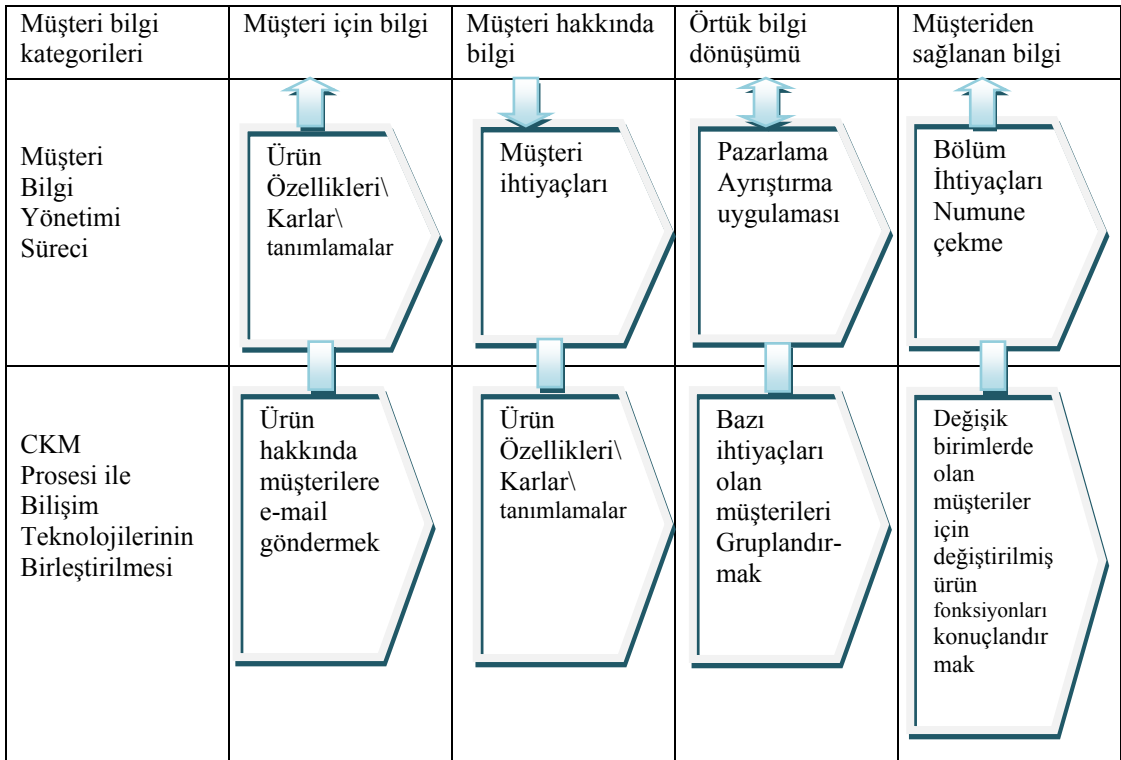
<sup>101</sup> Dinçmen, M. (Ed.), a.g.k., s. 39.

<sup>102</sup> Dinçmen, M. (Ed.), a.g.k., s. 39.

Gelişen örtülü bilgilerin de kayıt altına alınma ve yayılma çabalarıyla işletmedeki örtülü bilgi miktarı artar. Bu şekildeki örtülü/açık/örtülü bilgi çevriminin gereken yönetsel beceri ve araçlarla işletme bünyesinde sürekli gerçekleştirilmesi örtülü bilginin yönetimi olmakta, bunu gerçekleştirilebilen işletmelere “knowledge creating company” tanımı yapılmaktadır. <sup>103</sup>

#### 4.5.4. E-CKM Modeli

Bilgi yönetimi ile ilgili geliştirilen bir diğer model de E-CKM dir. Yeni ürün geliştirmede müşteri bilgisi ihtiyacının önemini anlatmak ve açıklamak amacıyla geliştirilen E-CKM modeli, bilgi yönetimi alanında örtük bilginin açık bilgi haline getirilmesi, web tabanlı araştırmalar ve veriler değişik Pazar alanlarından müşteri ihtiyacı bilgisini tespit etmek anlamında çok önemlidir. <sup>104</sup>Müşteri bilgisi yönetimi (CKM), yeni ürün geliştirme projesinde hayati önem taşır. Bu, Şekil.6’ da açık bir şekilde gösterilmiştir.



Şekil.6 Yeni ürün geliştirmek için müşteri bilgi yönetiminde E-CKM modeli kullanmak

**Kaynak:** Dinçmen, M. (Ed.)(2010). Bilgi Yönetimi ve Uygulamaları (1). İstanbul: Papatya Yayıncılık Eğitim.

<sup>103</sup> Dinçmen, M. (Ed.), a.g.k., s. 39.

<sup>104</sup> Su, Chao-Ton, Chen, Yung-Hsin, Sha, “Linking Innovative Product Development with Customer Knowledge : a data- mining approach”, Technovation (2005), ss.1-12.

E-CKM modelinde, Müşteri Bilgilerinin Yönetimi (CKM), bilişim teknolojisinde yer alan değişik metotların uygulanmasıyla 4 aşamayı kapsar.<sup>105</sup>

- Ürün Özellikler/ Kazanç Tanımlamalar: Bu aşamada şirketin, ürün bilgisini müşterilerinin anlayacağı şekilde tanımlaması beklenmektedir.
- Müşteri İhtiyaçları Sınıflandırması: Müşteri isteklerini karşılayacak ürünü belirlemek için müşteri anketine ihtiyaç vardır. Eğer şirket belli bir müşteri kitlesi hedefliyorsa bu anketlerin sonucuna göre ürün belirlemesi yapar.
- Örtülü Müşteri Bilgisini(açık bilgi) Kodlanmış Bilgiye Dönüştürmek: Bu aşamada bireysel müşteriler arasında yayılmış örtülü müşteri bilgisi ortaya çıkartılarak kurum tarafından kullanılabilir hale getirilir. Bu amaçla pazarlama bölümünün kurulması gerekmektedir. Pazarlama bölümü, numune çekme ve segmentasyon (ayırma, gerekli olanı gerekli olan yere koyma) görevi tamamlandıktan sonra müşteri ihtiyaçlarını tam olarak belirlemek amacıyla her birim üzerinde ayrı ayrı çalışarak bu ihtiyaçlara hizmet edecek bir yapılanmanın geliştirilmesini sağlamaktadır.
- Pazarlama Bölümüne Veri Madenciliği Tekniğini Uygulama: Bu aşamada E-CKM (elektronik müşteri yönetimi) modelinde bilinen veri madenciliği tekniklerini kullanarak müşteri ürün arasındaki ilişkilerin keşfedilmesi istenmektedir.

#### 4.6. Kurumsal Bilgi Yönetimi Yaklaşımları

Açıklanan bilgi yönetim modellerinin yanı sıra kurumsal anlamda bilgi yönetimini gerçekleştirmek üzere geliştirilmiş modeller de vardır. Bu modellerin temel özelliği bilgi yönetiminin özellikle kurumsal açıdan ele alınmasıdır. Bu modellerden bazıları şunlardır; NASSERI, CEN/ISSS

##### 4.6.1. NASSERI Kurumsal Bilgi Yönetim Sistemi Modeli

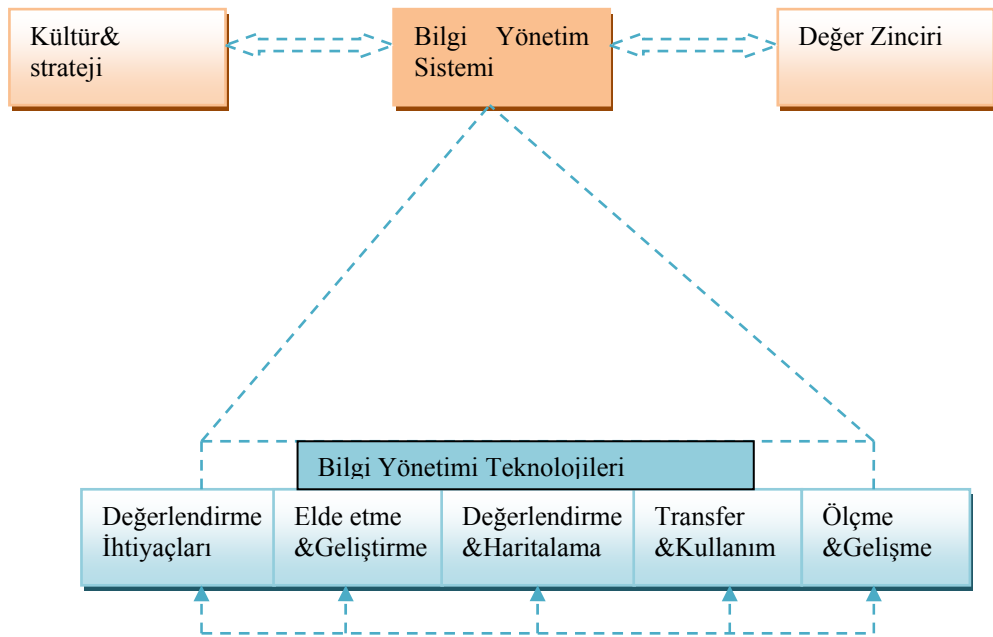
Nasseri, bilgi yönetimi sisteminin temel elemanları Şekil.7'de göstermektedir. Nasseri, modelinde bilginin değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamıştır.

---

<sup>105</sup> Dinçmen, M. (Ed.),a.g.k., s. 45.

Kurumsal stratejilerin gereksinimleri ile KMS (Knowledge Management System) nin düzeni bütün olarak değerlendirilmesi kişisel rekabetler ve kurumsal bilginin kullanılmasıyla gerçekleşir. Kurumun ilave her aktivitesi mevcut ve gelecekteki fırsatları karşılayabilecek düzeyde olmasını ve her aktivite kategorisinde şu soruları cevaplanabilmesinin gerektiği vurgulanmıştır; Kurum bilgisi ne düzeydedir?,

İşgücü ne kadar rekabeti barındırır?, Kurumun bilmesi gereken nedir?, İşgücü ne kadar rekabete sahip olmalıdır?, Operasyonel ve stratejik sıralamada sahip olunan bilgi boşlukları nelerdir?<sup>106</sup>



**Şekil.7** Nasser tarafından önerilen bilgi yönetim sisteminin temel elemanları  
**Kaynak:** Dinçmen, M. (Ed.)(2010).a.g.k., s. 42.

Model; bilgi edinimi ve geliştirilmesi, bilginin değerlendirilmesi ve haritalandırılması, bilginin transferi ve kullanımı, ölçme ve geliştirme aşamalarından oluşur.

<sup>106</sup> Nasser, T., The Knowledge Enterprise, (b.t.), s.4.

- **Bilgi Edinimi ve Geliştirilmesi:** Bir kurumun ihtiyacı olan bilginin tam olarak tanımlanması ve edinilmesi gereken kaynakları belirlemek zorundadır. Bu kaynaklar içsel olsun dışsal olsun bilginin stratejik önemiyle birlikte pek çok faktör ve seçeneğe bağlıdır. Bilginin seviyesi kurum içinde ulaşılabilir ve dış kaynak seçeneklerine de açık olmalıdır.<sup>107</sup> Model, bilgi edinimi çalışmalarının şunlardan oluştuğunu belirtmektedir; Kurum içinde bilginin ortaya çıkarılması; bilginin hükümet, akademik kurumlar gibi diğer kurumlarla işbirliği içinde elde edilmesi; rekabetin oluşturulması gelecek vadede kişilerin insan kaynakları ve kariyer eğitim programlarından geçirilmesi; danışmanlar, araştırmacılar ve patent sahipleri ile bilginin edinilmesi; müşteriler, rakipler, web ve çeşitli yayınlar yoluyla bilginin toplanması; bilgi sahibi insanlara sahip çıkılması, kurumun bilgisine sahip çıkması.
- **Bilginin Değerlendirilmesi ve Haritalandırılması:** Bu işlem evrakların ve sürekli güncellenmesi gereken bilginin ve kurumun rekabet gücünün doğru değerlendirilebilmesi için gerekli bir kolaylıktır. Değerli bilgi dinamik ve yüksek oranda etkileşimli bilgi değerlendirilmesini, bilgi edinimini ve transferini kolaylaştırır. Bu durumda önerilen bilgi yönetimi modeline göre; Kolay ve güvenilir bilginin hızlı edinilmesi sağlanmalıdır. Bu kolaylıklar bireysel rekabetleri desteklemelidir. Kurumsal bilgi patentleri kurumun girişimlerinden edinilen bilgiyi pazarlama, müşteri ilişkileri, ürün geliştirme ve problem çözme gibi bilginin tanımını içine almalıdır. Bilginin takip edilmesi sonucu elde edilen konu ile ilgili tüm bilgiyi içine alır. Kurumun performansını artırmak için çözülmesi gereken problemleri de kapsamalıdır. Güvenlik bilgilerini de içermelidir.<sup>108</sup>
- **Bilgi Transferi ve Kullanımı:** Bilgi yönetiminin temel hedeflerinden birisi de karar verme mekanizmasını ve problem çözme yeteneğini edinilen bilgi birikimi ile desteklemektedir. Bazı durumlarda eldeki bilgi yeterli olmayıp ilave bilgilerin transfer edilmesi gerekir. Ancak, gerekli bilgi zamanında transfer edilmelidir.<sup>109</sup>

---

<sup>107</sup> Nasseri, T., a.g.k., s.5.

<sup>108</sup> Nasseri, T., a.g.k., s.6.

<sup>109</sup> Nasseri, T., a.g.k., s.5.



Bilgi transferi iletişim kurmak, bilgiyi paylaşmak ve onu ihtiyacı olan insanlara vermekten ibaret değildir. Transfer, bilgiyi hem özümsemek hem de yaymak demektir. Bilgi ve yeterlilik ancak herkes tarafından doğru anlaşıldığı, etkili ve etkin kullanılabilirdiği takdirde olur. Bu yapı bir kurumun bilgi transferinde ne derece etkili olduğunu anlatır. Yazılım şirketleri her geçen gün bilginin yayılması, paylaşılması ve dağıtılmasını sağlayacak pek çok programlar geliştirmektedirler.

Çalışanlar arası bilgi transferi çok önemlidir ve koçluk, gayri resmi etkileşim, bireysel ve organizasyonel öğrenmeye önemli katkı sağlar. Enformasyonu düzeltmek, depolamak, dağıtmak, aramak işini otomatikleştirmek için yazılım şirketleri çeşitli ürünler geliştirmişlerdir. Bilgi transferi ve uygun teknolojinin seçimine olanak sağlayan mevcut teknolojinin değerlendirilmesi bir KMS nin bilgi transfer yeteneğinin tasarımının bir parçasıdır.<sup>110</sup>

• Ölçme ve Geliştirme: Vizyon ve girişimcilik daha çok bilgi edinmeyi gerektirirken, sistemlerde verimlilik kurum performansında gereken dinamiklere ihtiyaç duyar. Önerilen model, bilginin ölçülmesini etkin bir şekilde geliştirebilmek için bilginin etkili değerlendirilmesi ve yapılandırılması konusunda temel ölçütlerin oluşturulması istenmektedir. Mesela hızlı alınan iş kararların kalitesini sağlama, işgücü kalitesi, sürdürülebilir maliyet ve başarı, yeni iş alanları açma ve kazanma, adayları doğru değerlendirebilme konularında belli kıstasların oluşturulmasının gerektiğine vurgu yapılmaktadır.<sup>111</sup>

#### 4.6.2. CEN/ISSS Kurumsal Bilgi Yönetim Sistemi Modeli

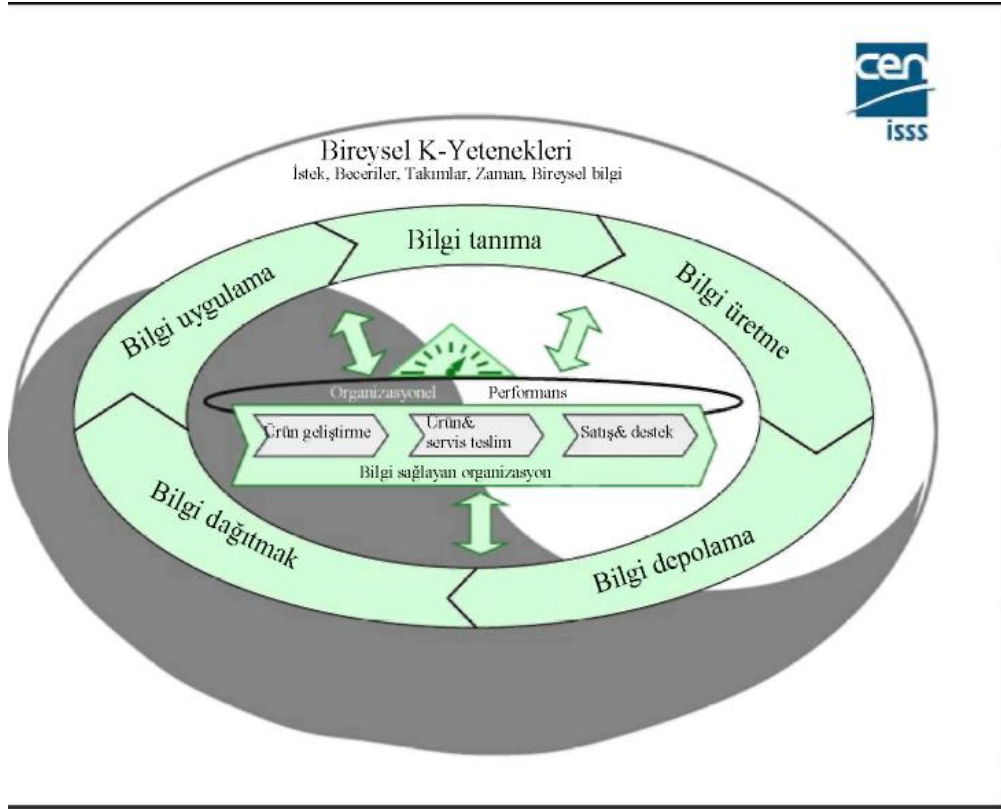
CEN/ISSS (Comité Européen de Normalisation/Information Society Standardization System) tarafından yapılan öneri bilgi yönetimiyle ilgili bütün hususları içermesi açısından özellikle dikkati çekmektedir. Şekil 7.deki modelde genel bir dış çerçeve içinde önce kurumsal ve bireysel bilgi yeteneklerinin unsurları tanımlanmaktadır. Kurumsal bilgi yönetimi unsurları olarak misyon, vizyon, strateji, kurum kültürü, süreçler ve organizasyon, bilişim teknolojisi ve alt yapısı ile kurumun bütünsel bilgi düzeyi ele alınmaktadır. Bireysel bilgi yönetimi unsurları olarak istek, yetenek, davranış, araçlar, zaman ve bireysel bilgi düzeyi tanımlanmaktadır.

---

<sup>110</sup> Nasser, T., a.g.k., s.5.

<sup>111</sup> Nasser, T., a.g.k., s.6.

Merkezde gösterilen ve temel iş süreçleri olan ürün geliştirme, üretim ve servis ile satış ve destek süreçleri bir çevrim olarak tanımlanan bilgi yönetiminin temel adımlarıyla sürekli ilişki içindedir: Bilginin tanımlanması, oluşturulması, saklanması, dağıtılması ve uygulanması. Modelde ortadaki sayaç ise temel iş süreçleri ile bilgi yönetiminin temel adımları arasındaki iletişimin sürekli ölçüm ve kontrol altında olduğunu göstermektedir.<sup>112</sup>



**Şekil.8** Bilgi yönetimi çatısı: Avrupa Perspektifi

**Kaynak:** Dinçmen, M. (Ed.)(2010). Bilgi Yönetimi ve Uygulamaları (1). İstanbul: Papatya Yayıncılık Eğitim.

Modelde bilgi aktivitelerinin özü bölümünde bilgiyi tanımlama, yaratma, depolama, paylaşım ve kullanımı üzerinde durulmaktadır. Bilgi yönetimi aktiviteleri pek çok değişik disiplin ve yaklaşımlarla ilişkilendirilebilir. Ama hemen hemen hepsi bilgi çemberi veya bilgi değer zinciri de denen bir takım temel bilgi aktivitelerine odaklanmaktadır. Değişiklik tipik olarak bu aktivitelerin adlandırılması numaralandırılması ve önem sırasına konulmasıyla gelmektedir. 5 temel bilgi

<sup>112</sup> Cen Workshop Agreement, (2004), CWA 14924-1: European Guide to Good Practice in Knowledge Management , Part 1: Knowledge Management Framework, Mart, s. 7.

aktivitesi şunları içermektedir; Bilgiyi tanımlama, yeni bilgi oluşturmak, bilginin depolanması, bilgi paylaşımı, bilgi kullanımı.<sup>113</sup>

Bilgiyi tanımlama; en stratejik adımdır. Bu aşamada, kişiler ve kurumlar ne başarmak istedikleri ve istenen bilginin ne işe yaracağı konusunda düşünmeye cesaretlendirilirler. Bunun içinde mevcut bilginin ne kadar olduğu veya nelerin eksik olduğunun analizi de vardır. Organizasyon düzeyindeki stratejik bilgi kişisel düzeyde günlük bilgi araştırmaları temeline dayanır. Mevcut bilginin tanımlanması karar alma mekanizmasının temel destekleyicisidir. Bu konudaki referans noktaları müşteri istekleri, ortaya çıkan katma değer süreci olabilir. Bu adım bilginin yaratılmasından önce yer almalıdır. Bu adımda araştırma teknikleri, beyin fırtınası, haritalandırma teknikleri, müşteri geçmişleri yardımcı yöntem ve araç gereçler olarak kullanılabilenleri belirtilmektedir.<sup>114</sup>

Yeni bilgi oluşturmak; Yeni bilgi oluşturmanın pek çok yolları olduğu vurgulanmaktadır. Kişisel ve ekip seviyesinde yeni bilgi yaratılması sıklıkla sosyal aktivitelerin sonucu olarak ortaya çıkar. Eğitim, yaparak öğrenme, birlikte problem çözme veya beyin fırtınasının sonucudur. Departmantal ve organizasyonel seviyede yeni bilgi yaratılması yenilik süreciyle birlikte gider. Bilgi oluşturulması çalışmalarının araştırma ve geliştirme fonksiyonları ile birlikte düşünülmesine de dikkatler çekilmektedir.<sup>115</sup>

Bilginin depolanması; bilgi varlıklarını inşa etmenin yanında (bilgi kapitali ve bilgi temeli gibi) fazla bilgi insanların beyinlerinde muhafaza edilir ve örtük bilgi olarak orda kalır. Bundan başka bilgi ekip veya organizasyonel işlerin sürdürülmesinde de muhafaza edilir. İnsanlar ve ekipler aktif kaldıkça bilginin ezberlenmiş olduğu söylenebilir. Bu nedenle, bilgiyi emniyete almanın bir başka yolu onu kurumsallaştırmak kurumun yapısı kültürü ve gelişme sürecinde muhafaza etmek olduğundan böyle bir adım tanımlanmıştır. Açık bilgiyi muhafaza etmek bir takım destekleyici aktiviteleri seçme, organize etme, sınıflandırma, güncelleme gibi bir takım destekleyici aktiviteleri gerekli kılmaktadır.<sup>116</sup>

---

<sup>113</sup> Cen Workshop Agreement, (2004), CWA 14924-1: European Guide to Good Practice in Knowledge Management , Part 1: Knowledge Management Framwork, Mart, s. 7.

<sup>114</sup> Dinçmen, M. (Ed.), a.g.k., s. 50.

<sup>115</sup> Dinçmen, M. (Ed.), a.g.k., s. 50.

<sup>116</sup> Arslankaya, a.g.t., s.95.

Bilgi paylaşımı; Bilgi paylaşımı adımının amacı bilgiyi doğru yere doğru zamana ve doğru kalitede aktarabilmektir. Bu bilginin doğru bütünlük içinde doğru yere ulaştırılması demektir. Bilgi paylaşımı değişik şekillerde olabilir. Veri tabanı ilave edilerek veya bu yolla diğer insanların ulaşabileceği şekilde dağıtılabilir. Modele göre, çoğu zaman bilgi en iyi şekilde kişiden kişiye direk işbirliği çalıştay (workshop), koçluk veya çıraklık gibi yollarla direkt yayılabilmektedir.<sup>117</sup>

Bilgi kullanımı; model, insanların neler bildiklerinin farkında olmalarının 3 kat daha kazançlı durumda olacaklarını iddia etmektedir. Ancak, bilginin bir organizasyon içinde kullanıldığında değer kazanacağına iddia etmekte ve bilgi kullanımının önemine inanmaktadır.

Önerilen bu model, çekirdek bilgi aktivitelerinde gerçekleştirilmesi için iki temel aşamalı bir yöntem önermektedir; Çekirdek aktiviteler organizasyonel sürece ve günlük işlere entegre edilmiş olmalıdır, bu çekirdek aktiviteleri her iş ve kuruma göre dikkatlice dengelenmiş olmalıdır.<sup>118</sup>

Yine modelde personel bilgi yeteneklerinden de bahsetmektedir. Bilgi yönetimi organizasyonlar içinde çalışan kişilerle bireysel düzeyde uygulanır. Başarılı bir bilgi yönetimi oluşturulması için değişik sektörlerden değişik firmalardan elde edilen tecrübelerle başarılı bir uygulama gerçekleştirmek için istek, yetenek, davranış, metot, alet ve teknikler, zaman yönetimi ve kişisel bilgi gibi özelliklere ihtiyaç olduğu ortaya konulmuştur.<sup>119</sup>

İstek: Bilgi, kalite ve yenilik için önemli ve yenilenebilen bir kaynaktır. Geliştirme, paylaşma ve bu kaynağı kullanmak organizasyonu hedeflerine ulaşmak için gereklidir. Kişisel ve kolektif hırs olmadığı sürece insanları motive etmek ve değişik bilgi süreçleri içinde yer almalarını sağlamak çok zordur. Aslında bilginin çoğu gönüllü paylaşımından gelir.

Yetenekler: çekirdek bilginin geliştirilmesi ve etkinleştirilmesi aşamasında kişilerin ihtiyaç duyduğu yetenek çoğunlukla göz ardı edilir. Kişisel bilgi yönetim yeteneklerinin bazıları şunlardır: Örtülü bilginini nasıl açık bilgi haline getirileceğini

---

<sup>117</sup> Arslankaya, a.g.t., s.95.

<sup>118</sup> Cen Workshop Agreement, (2004), CWA 14924-1: European Guide to Good Practice in Knowledge Management , Part 1: Knowledge Management Framework, Mart, s.8.

<sup>119</sup> Dinçmen, M. (Ed.), a.g.k., s. 52.

bilmek, dinleme yeteneği geliştirerek bilgi paylaşımını artırmak, bir çalışanın söylediğini tekrar ederek doğru olup olmadığını kontrol etmek, yapısal bilgiyi yazılı metne dökme yeteneği, etkili araştırma yöntemleri ortaya çıkartabilme yeteneği, dışsal bilginin seçilmesi ve kullanılabilir hale getirilmesi. Bu kişisel yetenekler bilgi yetenek testleri yoluyla keşfedilebilir, eğitim ve yaparak öğrenme yoluyla da geliştirilebilir.

Davranış: Bilgi insanlarla ilgili bir Şey olduğundan bilginin etkili bir Şekilde geliştirilmesi, depolanması, paylaşılması, insanların ne kadar yetenekli ve ne kadar gönüllü olduklarına bağlıdır. Bilginin değerinin farkında olmaları gerektiği anlamına gelir bu. Organizasyon uygun bilgi davranışları geliştirmek zorundadır. Bu davranışlar bazen dış ölçülerden etkilenebilir. Ama dller ve promosyonlarla geliştirilebilir. Ama en önemlisi kişilerin bunu istiyor olmasídır. Sadece basit sorular sorarak bilginin ne derece etkili olduğu ortaya çıkarılabilir. Burada bütün bunları bilen başka biri olsaydı benden daha mı faydalı olurdu? Bu projeden neler öğrendik? đrendiklerimizi kimlerle paylaşmalıyız?

Mesela güçlü bir paylaşım davranışı en azında yardım isteyerek veya ihtiyacı olana yardım teklif ederek organizasyon çapına yayılabilir. Yinede model, öncelikle insanların yardım isteme konusundaki ekingenliklerini yenmek için kültürel bariyerleri aşman önemine işaret etmektedir.

Metot, alet ve teknikler: Eğer bir kişi sahip olduğu bilgiyi etkili bir Şekilde paylaşmak istiyorsa veya var olan bilgi araç gereçlerini kullanıma koymak istiyorsa ki bu mutlaka teknolojik aletler değildir açık bilgi için internet siteleri, arama motorları, uzmanlar, çalışma akışı sistemleri gibi pek çok bilgi ve iletişim kaynakları vardır. Ama kurumlar koçluk, alıştay, ekip çalışmaları stajyerlik gibi teknolojik olmayan yolları da düşünmek zorundadırlar. O nedenle, araçların çok dikkatli seçilmesine dikkatler çekilmektedir.

Zaman yönetimi: Bilgi yönetiminde zaman yönetiminin önemini göstermek için bir saatlik kütüphane işinin insanı bir aylık işten kurtardığına dikkatler çekilmektedir. Bilgi yönetiminin yaygın davranışlarından bir tanesi yarını uzun vadede görmek üzere yatırımlar yapmaktır. Dokümantasyon görevleri genellikle katma değerli olmayan işler olarak görülür. Halbuki bilgi yönetiminde bu en önemli işlerden birisidir ancak yinede acil olmadığı düşünülür. Onun için model, çalışanlara zaman

verilmesini ve zamanı nasıl etkin kullanabileceklerinin öğretilmesini gerekli görmektedir. Çalışanların kendilerine verilen zamanı sahip oldukları bilgi ve kurumsal olarak mümkün olan bilgilerini yönetmek, öğrendikleri dokümanete etmek için kullanmalarının sağlanmasının daha önemli olduğuna vurgu yapılmaktadır. Neden ve niçin yapmaları gerektiğini anlarsa zamanları da olacaktır.<sup>120</sup>

Kişisel bilgi: Araştırmalar gösteriyor ki bilgi tabanlı iş modern toplumlarda baskısını artırmaktadır. Bunlar öngörülemeyen sorunları da içine alır. Bu nedenle, önerilen model günümüz ekonomisinde kurumların, yöneticiler ve çalışanların bilgiye her geçen gün daha bağımlı olduklarının unutulmaması gerektiğini belirtmektedir.<sup>121</sup>

Modelin organizasyonel bilgi yeteneğinde bölümünde ise misyon, vizyon ve strateji, kültür, süreçler ve organizasyon, değerlendirme, teknoloji ve altyapı, bilgi varlıkları elemanlar vardır.<sup>122</sup>

Misyon, vizyon ve strateji: Misyon bir organizasyonun neden belli faaliyetlerde bulunması gerektiğini tanımlar. Vizyon, gelecekte organizasyonun nasıl olmak istediğini gösterir. Stratejide bütün bunların nasıl gerçekleştirileceğini ortaya oyar. Modele göre, neden nasıl ve niçini bilmeden iş hedefleriyle bilgi arasında bağlantı kurmak zor olacaktır ve ilk adım dahi atılamayacaktır. Ayrıca organizasyonda yer alan bireyler kendilerine bir rehber bulamayacaklar ve karar aşamasında ellerindeki bilgiyle ne yapacaklarını bilemeyeceklerdir. Arzu edilen ferdi ve kolektif çalışmaları gerçekleştirmek imkansız olacaktır.

Kültür: Bilgi prosesleri az veya çok gönüllülüğe bağlı geliştiğinden ve bilginin paylaşımı ve kullanımı kişisel bir şey olduğundan bir organizasyon kültürü motivasyonu oluşturulmalı ve bilgiyi paylaşırken, kullanırken ve geliştirirken güven ve saygıya dayandırılmalı, yetki paylaşımı oluşturulmalıdır. O nedenle önerilen model, organizasyon kültürünü bilgiye dayalı ve bunu kullanmanın yollarını bilen insanların oluşturduğu bir tür bilgi birikimi olarak görmektedir. Bir organizasyon, organizasyon kültürüne sahip değilse organizasyon yeteneklerini geliştirmeye yönelik değiştirmelerin acilen yapılmasının ve bireylerin arzu edilen şekilde davranmaya yönlendirilmesinin çok önemli olduğuna dikkatleri çekmektedir.

---

<sup>120</sup> Dinçmen, M. (Ed.), a.g.k., s. 52.

<sup>121</sup> Dinçmen, M. (Ed.), a.g.k., s. 52.

<sup>122</sup> Arslankaya, a.g.t., s.99.

Süreçler ve organizasyon: Yukarıda da belirtildiği gibi gerekli ve önemli bilgi kullanımı ile yapılacak faaliyetler geniş çaplı iş süreçlerinin en önemli parçası olarak görülmektedir. Diğer süreçlerde olduğu gibi, bilgi faaliyetleri katma değerli, açık ve net üzerinde tartışılmış, anlaşılabilir ve kabul edilmiş demektir. Ayrıca bilgi faaliyetleri ile ilgili roller ve sorumluluklar da açık ve net olarak belirlenmiş olmalıdır. Eğer bu yapılmazsa her zaman faaliyetlerin güçlendirilmemesi önceliklerin bilgi bağlantılı faaliyetleri geliştirememesi hırs seviyesini düşürecektir. Bunların ötesinde model, süreç yönetimi geliştirmek kurumun ve kurumdaki bireylerin ilgili süreçler içinde gerekli daha fazla bilgi faaliyetini yapabilmesine imkan tanıyacağına işaret etmekte ve bazı kurumsal yapılar ağ yada matris yapılandırmaları gibi daha katı bir hiyerarşik yapı oluşturmalarının gerektiğini belirtmektedir. Stok ve akış bilgi sürecinde daha farklı yaklaşımlara ihtiyaç duyulduğunu rapor etmektedir. Stok halinde bilgi tabanından kimin sorumlu olduğu bilinen bir yönetim modeli oluşturulmasının anlamlı olacağına vurgu yapmaktadır. Uygulama safhasında bilgi sahibi olarak davranacak doğru kişinin seçilmesine ve bu kişinin bilgiyi tanımlayabilen kodlayabilen sürdürebilen diğer bireylerle iletişim kurabilen yararlı bilginin kalitesini artırabilen biri olmasının önemine değinmektedir. Organizasyon içinde bu tür bir rol çok önemli olduğundan bunu başarabilenler ödüllendirilmesi gerektiğine de özel olarak işaret etmektedir. Diğer yandan akış safhasında yetkili kişinin iş rotasyonu gibi diğer öğeleri de kullanabilmesinin sağlanmasını istemektedir. Bu noktada insanların birbiri ile karşılaşabileceği, birlikte çalışabileceği, fikir ve deneyimlerini paylaşabilecekleri ortamlar oluşturmak hayati önem taşıdığı açık olarak görülmektedir.<sup>123</sup>

Değerlendirme: Bilgi yönetimi tartışmalarında “ölçülebilir şey başarılabilir şeydir” tarzında bir söyleme sıkça rastlanır. Bu söylem tamamen doğru olmamasına rağmen (alternatif bir söylem başarılabilen şey ölçülemez şeklinde bir karşı söylem), şu kesinlikle doğrudur ki bilgi yönetimi kendi içinde nihai yararları ölçen ve değerlendiren bir yapıya sahiptir. Gelecekteki bilgi yönetimi faaliyetlerinde strateji karar verme noktasında monitör ve göstergelere sahiptir. Araştırmalar bilgi yönetimi içinde ölçmenin değer taşıdığını ortaya koymuştur ama bilgi yönetimi içinde bilginin

---

<sup>123</sup> Arslankaya, a.g.t., s.100.

ölçülmesi her zaman çok zordur. Bilgi yönetimi ölçümleri için çeşitli metot ve yöntemler hala geliştirilmeye çalışılmaktadır. Burada kurumun bilgi yönetimini ölçmeye yönelik çalışmalar anlatılmıştır. Tanımlanmış yaklaşımların bazıları diğerlerinden daha mantıklıdır. Ana hatlarıyla ölçme geliştirildiğinde şu adımlar izlenmiştir; Hedeflerin belirlenmesi ve ölçümlerin tanımlanması. Ölçümlerde karar verirken ölçümlerin, mantıklı, güvenilir ve uygulanabilir (verilerin nasıl, nerede ve ne zaman toplanacağına karar verilmesi, ölçümlerin analiz edilip açıklanması, ölçümlerin birleştirilip yeniden gözden geçirilmesi) olmasına özen gösterilmelidir.

Teknoloji ve altyapı: Normal olarak bir organizasyonun bilgi faaliyetlerin yürütebilmesi için bir altyapıya gerek vardır. Günümüzde bilginin sahip olunması, bulunması ve dağıtılmasında teknolojik araçlar her geçen gün daha uygun hale gelmektedir. Özellikle kurumlarda bireyler birbirleri ile farklı yerlerde ve farklı zaman dilimlerinde haberleşmek zorunda kaldıklarında teknoloji kullanımı çok önemli hale gelmektedir. Kurumlar kişilerin birbirleri ile bağlantıda olabilmeleri ve bilgi taşıyıcısı haline gelebilmeleri için teknik altyapılarını gözden geçirmelidir. Kullanılan teknoloji fonksiyonel, kullanımı kolay ve kullanılmaya uygun ve standart olmalıdır. Teknik altyapının öğeleri online (cevrim içi) işbirliği, soru cevap, uzman kadro, veri tabanları, araştırma, gelen bilginin toplanması ve dağıtımı ve e-öğrenme vs. dir. Bilgi akışı davranışını sağlamak için altyapının birde teknik olmayan tarafı vardır. Bilgi yönetimini destekleyen her türlü kolaylayıcılar, toplantılar, yardım masaları, bilgi simsarları (knowledge brokers), düzgün çalışma alanı gibi.

Bilgi varlıkları: Bir kurum için en büyük meydan okuma çalışanların bilginin optimal kullanımını sağlamak diğer bir deyişle insan gücü ve müşteri kapitaline yönelik bilgi varlıklarının paylaşımını sağlamaktır. Bilgi varlıkları çalışanların kapıdan çıktıktan sonra geride kalan manüeller, müşteri veri tabanları proses tanımlamaları patentler vs.dir. Klasik olarak insan kapitali daha çok deneyim, yetenek, davranış ile bağlantılıdır. Yapısal kapital ise daha çok açık bilgi ile bağlantılıdır.<sup>124</sup>

---

<sup>124</sup> Arslankaya, a.g.t., s.100.



#### 4.7. Genel Değerlendirme

Yukarıda açıklanan mevcut yaklaşımların birçoğu, bilişim altyapısına, bilgi yönetimi süreçlerine ve bilgi yönetimi uygulamalarının kurum içinde değerlendirilmesine odaklanmışlardır. Bahsedilen yaklaşımlar Tablo.2’de gösterilmiştir.

Genel olarak bir değerlendirme yapıldığında bilgi yönetimi yaklaşımlarının birtakım yetersizliklerinin olduğu görülmektedir;<sup>125</sup>

- Çoğunlukla etkin bir stratejik yaklaşım göstermemektedirler.
- Kültürel oluşumu ve kurum üzerindeki etkilerini yeterince dikkate almamaktadırlar.
- Her ne kadar önemine işaret edilse de, bilgi yönetim organizasyonu bilgi yönetiminin önemli bir unsuru olarak dikkate alınmamaktadır.
- Bilgi kaldıraçlama kavramı ile ilgili herhangi bir unsur içermemektedirler.
- Bilgi yönetimi stratejilerinden açık olarak bahsedilmemekte, bunun bilgi yönetimi süreçlerinde doğaçlama oluşması beklenmektedir.
- Bilgi gösterim metotları ile ilgili açık bilgiler verilmemekte ve önerilen süreçler arasında bilginin nasıl akacağı ve ne tür yöntemler ile bilginin gösterileceği hakkında bilgiler verilmemektedir. Özellikle bilgisayarlar tarafından bilgilerin kullanılması açısından bilgi gösterim yöntemleri önemlidir.
- Mevcut uygulamalar ile bilgi otomasyonunun ne oranda sağlanacağı belli değildir.
- Yapay zeka ve karar destek sistemleri gibi bilgi kullanan yöntemlerin kurumsal bilgileri kullanması ve yöneticilere destek vermesi konusunda bir yönlendirme yapmamaktadırlar.
- Bilgi süreçlerinin kurumsal bazda entegrasyonu ve bu kapsamda süreçlerin birbirleri ile ilişkilerine açık olarak değinmemektedirler.

---

<sup>125</sup> Arslankaya, a.g.t., s.101.

**Tablo.3** Bilgi Yönetim Modellerinin Karşılaştırılması

Değerlendirme Unsurları	MODELLER						
					Yaşam	KMS	
	SECI	EVER	8+3	E-CKM	Döngüsü	(Nasseri)	CEN/ISSS
1. Bilişim Altyapısı		*	*	*	*		*
2. Bilgi Yönetimi Süreçlerinin Tasarlanması ve Uygulanması	*	*	*	*	*	*	*
3. Bilgi Gösterimi Yöntemlerinin Kullanılması ve Etkinliği	*		*				
4. Kurumsal Bilgi ve Kullanımının Planlanması	*		*		*		
5. Bilgi Yönetimi Stratejilerinin Oluşturulması ve Uygulanması		*			*	*	*
6. Kurumsal Olarak Bilgi Ağırlıklı Öğrenme		*	*				*
7. Bilgi Kültürünün Oluşturulması ve Korunması		*	*			*	
8. Kurumsal Bilgi Kaldıraçlama ve Yönlendirme	*			*			
9. Bilgi Yönetimi Uygulamalarının Kurum İçinde Değerlendirilmesi		*	*	*	*	*	*

**Kaynak :** Arslankaya, a.g.t., s.102.

## **5. BİLGİ YÖNETİMİNİN UYGULANMA DÜZEYİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: HAYAT HASTANELER GRUBU ÖRNEĞİ**

### **5.1. Araştırmanın Amacı**

Kurumların yönetilmesinde, özellikle yönetim fonksiyonları açısından bilgiye duyulan ihtiyaç artmaktadır. Kurumun geçmişte üretmiş olduğu bilgi ve belgeler kurumun günümüzde atacağı adımları ve geleceğe dair yapacağı planları oluşturmada büyük önem taşımaktadır.

Bilgi yönetiminin amacı, kurumun üretmiş olduğu bilgi ve belgelerin toplanması, korunması ve ihtiyaç duyulduğunda sağlıklı ve olabilecek en hızlı şekilde hizmete sunulmasını; belgelerin bir değer ya da bilgi kaynağı olarak yönetilmesi ve tasarruf sağlamasıdır.

Bu araştırmanın amacı, bilginin önem kazandığı günümüz iş dünyasında önemli bir sektör haline gelen sağlık sektörünün önemli aktörlerinden biri olan Hayat Hastanesi'nde bilgi yönetiminin ne ölçüde kullanıldığını tespit ederek Türkiye'deki bilgi yönetimi uygulamaları hakkında fikir sahibi olmaktır.

### **5.2. Araştırmanın Kısıtları**

Araştırmamızın sınırlarını belirlemek amacıyla Silivri bölgesindeki özel hastanelerin bir listesi çıkarılarak insan kaynakları departmanlarıyla görüşülmüş ve içlerinden Bilgi Yönetim Politikası' nı uygulayanlar belirlenmiştir. Bu hastaneler ile yapılan ikinci görüşme sonucunda sadece Hayat Hastaneler Grubu' ndan olumlu yanıt alınmıştır. Araştırmaya örnek teşkil edecek Hayat Hastaneler Grubu 3 hastane ve 1 diyaliz merkezinden oluşmaktadır. Araştırma kapsamı, hastane çalışanı sayısının yeterliliği açısından Silivri Hayat Hastanesi (A Şubesi) ve Esenler Hayat Hastanesi (B Şubesi) ile sınırlandırılmıştır.

### **5.3. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmada, uygulamalı araştırma modeli kullanılmıştır. Uygulamalı araştırmalarda kuramsal çevre çizilir, kuramsal çevreden sonra ayrıntılı ve sistematik bir araştırma ve uygulama planı yapılır, son aşamada uygulama sonuçları raporlaştırılır. Uygulamalı araştırmaların temel özelliği; anket, gözlem ve örnekleme

gibi araçlarla ana kütlenin ilgilenilen özelliklerini ortaya koymaktır.<sup>126</sup> Bu araştırmada anket modeli kullanılmıştır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda, kapsamlı bir literatür çalışması yapılmış ve anket soru formu oluşturulmuştur. Bu çalışma esnasında herhangi bir hipotez oluşturmadan durum tespiti yapılması amaçlanmıştır. Sorular bilgi yönetimine bakış açısı ve bu konudaki faaliyetlerini kapsayacak şekilde oluşturulmuştur. Anket soruları 4 ana başlık altında alt kriterlere bölünerek ana temayı özetleyecek şekilde hazırlanmıştır. Ayrıca araştırmanın örneklem grubunda yer alan çalışanların; demografik özelliklerinin tespiti için cinsiyet, yaş, eğitim, medeni durum, çalışma süresi ve iş yerindeki konumlarıyla ilgili sorular yöneltilmiştir. Tüm soruların cevaplarına; 1 (kesinlikle katılıyorum), 2 (katılıyorum), 3 (kararsızım), 4 (katılmıyorum), 5 (kesinlikle katılmıyorum) olarak 1-5 arası değer verilmiştir. Sadece iş yerindeki konumuyla ilgili soruda 0 (diğer) cevabı eklenmiştir.

Çalışma gerçekleştirilmeden önce anket formunun istenilen sonuçlara ulaşmadaki yeterliliğini test etmek üzere bir ön anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Yapılan ön test sonucunda anket sorularında gerekli düzeltmeler yapılarak anket formuna son şekli verilmiştir.

Öncelikle incelenecek kurumun insan kaynakları departmanına anket formunun bir örneği e-mail yoluyla incelenmek üzere gönderilmiştir. Kurumdan gelen olumlu cevap üzerine 200 adet anket formu insan kaynakları departmanına ulaştırılmıştır. Formların 165 adedi cevaplanmış olarak elimize ulaştırılmıştır.

#### **5.4. Araştırma Verilerinin Analizi ve Değerlendirilmesi**

Araştırma sonucunda elde edilen verilerin analiz edilmesinde ‘‘SPSS 16.0 for Windows’’ istatistik programından yararlanılmıştır. Mevcut verilerin analizinde istatistiksel yöntemler olarak; yüzde(%) ve frekans dağılımı ile çapraz tablo (crosstabs) özetleri kullanılmıştır. Araştırma verilerinde, ankete katılanların hangi sıklıkla hangi ifadeleri seçtikleri sayı ve yüzde ile belirlenmiş, ortaya çıkan frekans dağılımları tablolar halinde sunulmuş ve frekans dağılım tabloları değerlendirilerek yorumlanmıştır.

---

<sup>126</sup> Seyidoğlu, H., Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı, İstanbul,2000, s.25.

#### 5.4.1. Demografik Özellikler

Araştırmanın örneklem grubunda yer alan çalışanların; demografik özellikleri kapsamında cinsiyet, yaş, eğitim, medeni durum, çalışma süresi ve iş yerindeki konumuna göre dağılımları tabloda sunulmaktadır.

**Tablo. 4** Çalışanların Demografik Özellikleri(Silivri)

<b>Cinsiyet</b>	<b>Frekans (n)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Erkek	61	61,0
Kadın	39	39,0
Toplam	100	100,0
<b>Yaş</b>	<b>Frekans (n)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
20 yaş altı	20	20,0
20-29 yaş arası	46	46,0
30-39 yaş arası	23	23,0
40-49 yaş arası	8	8,0
50 yaş ve üstü	3	3,0
Toplam	100	100,0
<b>Eğitim</b>	<b>Frekans(n)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
İlköğretim	30	30,0
Lise	31	31,0
Yüksek okul	21	21,0
Lisans	13	13,0
Yüksek lisans ve üstü	5	5,0
Toplam	100	100,0
<b>Medeni Durum</b>	<b>Frekans (n)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Bekar	51	51,0
Evli	49	49,0
Toplam	100	100,0

Tablo 4’de görüldüğü gibi ankete katılanların % 61’i erkek, % 39’ u kadındır. Katılımcıların sahip olduğu yaş aralığına bakıldığında; %20 sinin ‘‘20 yaş altı’’, %46 sının ‘‘20-29 yaş arası’’, %23 ünün ‘‘30-39 yaş arası’’, %8 inin ‘‘40-49 yaş arası’’, %3 ünün ise ‘‘50 yaş ve üstü’’ olduğu görülmektedir. Buna göre ‘‘20-29 yaş arası’’ çalışan sayısının fazla, ‘‘40 yaş ve üstü’’ çalışan sayısının oldukça az olduğu gözlenmektedir.

Ankete katılan çalışanların eğitim durumları incelendiğinde; %30 unun ilköğretim, %31 inin lise, %21 inin yüksek okul, %13 ünün lisans ve %5 inin yüksek

lisans düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Buna göre çalışanların çoğunluğunu ilköğretim ve lise eğitim düzeyine sahiptir.

Katılımcıların medeni durumuna bakıldığında %51'inin bekar, %49'unun evli olduğu görülmektedir.

**Tablo.5.** Çalışanların Unvanlarına ve Çalışma Saatlerine Göre Dağılımı(Silivri)

<b>Konum</b>	<b>Frekans (n)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Diğer	18	18,0
Müdür	6	6,0
Şef	7	7,0
Usta	31	31,0
İşçi	38	38,0
Toplam	100	100,0
<b>Çalışma Süresi</b>	<b>Frekans (n)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
0-5 yıl	84	84,0
6-10 yıl	4	4,0
11-20 yıl	11	11,0
20 ve üstü	1	1,0
Toplam	100	100

Araştırmaya katılanların çalıştıkları işyerindeki konumuna bakıldığında; %6'sının müdür, %7'sinin şef, %31'inin usta, %38'inin işçi ve %18'inin diğer (doktor) kategorisinde olduğu görülmektedir. Buna göre anket yapılan işyerinde usta ve işçi sayısının diğer konumda çalışan sayısına oranla fazla olduğu görülmektedir. Çalışma süresi olarak ele alındığında; "0-5 yıl" arası çalışma süresi %84, "6-10 yıl" arası %4, "11-20 yıl" arası %11, "20 ve üstü" %1 olarak görülmektedir. Buna göre çalışma süresi olarak "0-5 yıl" arası çalışan sayısının diğerlerinin sayısına oranla oldukça fazla olduğunu söylemek mümkündür.

**Tablo.6** Çalışanların Demografik Özellikleri(Esenler)

<b>Cinsiyet</b>	<b>Frekans (n)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Erkek	20	30,8
Kadın	45	69,2
Toplam	65	100,0
<b>Yaş</b>	<b>Frekans (n)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
20 yaş altı	12	18,5
20-29 yaş arası	33	50,8
30-39 yaş arası	12	18,5
40-49 yaş arası	2	3,1
50 yaş ve üstü	5	7,7
Toplam	64	98,5
<b>Eğitim</b>	<b>Frekans(n)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
İlköğretim	13	20,0
Lise	29	44,6
Yüksek okul	11	16,9
Lisans	8	12,3
Yüksek lisans ve üstü	4	6,2
Toplam	65	100,0
<b>Medeni Durum</b>	<b>Frekans (n)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Bekar	37	56,9
Evli	28	43,1
Toplam	65	100,0

Tablo 5'e bakıldığında ankete katılanların %30,8'i erkek, %69,2'si kadındır. Katılımcıların sahip olduğu yaş aralığına bakıldığında; %18,5'inin "20 yaş altı", %50,8'inin "20-29 yaş arası", %18,5'inin "30-39 yaş arası", %3,1'inin "40-49 yaş arası", %7,7'sinin ise "50 yaş ve üstü" olduğu görülmektedir. Buna göre diğer şubede de olduğu gibi "20-29 yaş arası" çalışan sayısının fazla, "40 yaş ve üstü" çalışan sayısının oldukça az olduğu görülmektedir.

Ankete katılan çalışanların eğitim durumları incelendiğinde; %20'sinin ilköğretim, %44,6'sının lise, %16,9'unun yüksek okul, %12,3'ünün lisans ve %6,2'sinin yüksek lisans düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Buna göre çalışanların çoğunluğunu lise ve üstü eğitim düzeyine sahiptir.

Katılımcıların medeni durumuna bakıldığında %56,9'unun bekar, %43,1'inin evli olduğu görülmektedir.

**Tablo.7** Çalışanların Unvanlarına ve Çalışma Saatlerine Göre Dağılımı(Esenler)

<b>Konum</b>	<b>Frekans (n)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Diğer	6	9,2
Müdür	1	1,5
Şef	6	9,2
Usta	15	23,1
İşçi	37	56,9
Toplam	65	100,0
<b>Çalışma Süresi</b>	<b>Frekans (n)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
0-5 yıl	48	73,8
6-10 yıl	8	12,3
11-20 yıl	41	6,2
20 ve üstü	3	4,6
Toplam	63	96,9

Araştırmaya katılanların çalıştıkları işyerindeki konumuna bakıldığında; %1,5'inin müdür, %9,2'sinin şef, % 23,1'inin usta, %56,9'unun işçi ve %9,2'sinin diğer (doktor) kategorisinde olduğu görülmektedir. Buna göre anket yapılan işyerinde usta ve işçi sayısının diğer konumda çalışan sayısına oranla fazla olduğu görülmektedir. Çalışma süresi olarak ele alındığında; "0-5 yıl" arası çalışma süresi %73,8, "6-10 yıl" arası %12,3, "11-20 yıl" arası %6,2, "20 ve üstü" %4,6 olarak görülmektedir. Buna göre çalışma süresi olarak "0-5 yıl" arası çalışan sayısının diğerlerinin sayısına oranla oldukça fazla olduğunu söylemek mümkündür.

Çalışmamızın bu bölümünde işletmenin bilgi yönetimini ne ölçüde uyguladığını ve çalışanların bilgi yönetimine bakış açılarını değerlendirmek amacıyla 4 ana grup halinde oluşturulan anket soruları soru bazında yorumlanıp grup olarak değerlendirilecektir.

#### **5.4.2. Firmanın Bilişim Teknolojilerinden Yararlanma Düzeyi**

Firmalar bilişim teknolojilerine sahip olmadan da bilgiyi dolayısıyla organizasyonu yönetebilirler. Ancak bilişim teknolojileri sayesinde bilgi; daha düzenli ve sağlıklı bir biçimde yönetilerek organizasyonun yönetim süreçlerinde kolaylıklar sağlamaktadır. Anketin ilk bölümünde örneklemimizin, bilgi yönetiminin istenilen ölçüde başarılı sürdürülebilmesi için vazgeçilmez bir unsur olan bilişim



teknolojilerinden yararlanma potansiyelini ölçmek amacıyla hazırlanan 9 temel ifade ve elde edilen sonuçlar Tablo 8 ve Tablo 9’da gösterilmiştir.

**Tablo.8** Firmanın Bilişim Teknolojilerinden Yararlanma Düzeyi(Silivri)

A.Firmanın Bilişim Teknolojilerinden Yararlanma Düzeyi	Kesinlikle katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
	frekans	%	frekans	%	frekans	%	frekans	%	frekans	%
A1	43	43,0	55	55,0	2	2,0				
A2	34	34,0	60	60,0	6	6,0				
A3	27	27,0	44	44,0	15	15,0	13	13,0	1	1,0
A4	37	37,0	50	50,0	12	12,0	1	1,0		
A5	17	17,0	62	62,0	19	19,0	2	2,0		
A6	30	30,0	46	46,0	16	16,0	7	7,0	1	1,0
A7	28	28,0	54	54,0	14	14,0	2	2,0		
A8	26	26,0	48	48,0	22	22,0	4	4,0		
A9	26	26,0	44	44,0	13	13,0	9	9,0	8	8,0

**Tablo.9** Firmanın Bilişim Teknolojilerinden Yararlanma Düzeyi (Esenler)

A.Firmanın Bilişim Teknolojilerinden Yararlanma Düzeyi	Kesinlikle katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Boş	
	frekans	%	frekans	%	frekans	%	frekans	%	frekans	%	frekans	%
A1	87	53	60	36,6	16	9,8			1	0,6		
A2	69	42,1	58	35,4	23	14	13	7,9	1	0,6		
A3	55	33,5	68	41,5	16	9,8	9	5,5	2	1,2	14	8,5
A4	37	37,0	50	50,0	12	12,0	1	1,0				
A5	17	17,0	62	62,0	19	19,0	2	2,0			4	2,4
A6	30	30,0	46	46,0	16	16,0	7	7,0	1	1,0		
A7	28	28,0	54	54,0	14	14,0	2	2,0			1	0,6
A8	26	26,0	48	48,0	22	22,0	4	4,0			4	2,4
A9	26	26,0	44	44,0	13	13,0	9	9,0	8	8,0	4	2,4

Bilgi yönetimi için vazgeçilmez bir unsur olan teknolojik altyapı ve bu altyapının sürekli değişen ve gelişen teknolojiden yararlanmasının önemini kurum çalışanları tarafından farkındalığını ölçmek amacıyla yöneltilen ifadelerden alınan yanıtlar sonucunda; **Firmanın Bilişim Teknolojilerinden Yararlanma Düzeyi’ ni;** her iki kurum çalışanları için de “olumlu” olarak değerlendirmek mümkündür.

Yanıtlarda bakıldığında A şubesi çalışanlarının %98’inin teknolojik altyapının bir kurum için son derece önemli olduğunu düşündüğü görülmektedir. Yine aynı şekilde B şubesi çalışanlarının da cevaplarına bakıldığında %89’unun teknolojik

altyapının kurum için önemli olduğunu düşündüğünü söylemek mümkün. Kurum içinde gerekli altyapının sağlandığı (bilgi ve muhasebe bilgi sistemlerinin, entegre bir bilişim ağı olması), altyapı eksiklikleri olduğunda fark edildiğinin ve gerekli teknolojik desteğin sağlandığını söylemek mümkündür.

Verilen cevaplar doğrultusunda her iki şubenin ortalaması alınarak çıkan sonuç grafiklerde belirtilmiştir(Grafik.1, Grafik.2). Çalışanların yaklaşık %93,5'i bilgi yönetiminin teknolojik altyapısının işletme açısından önemli olduğunu düşünüyor. Yine çalışanların %85,5'i çalıştıkları işletmenin bilgi ve muhasebe sistemine sahip olduğunu biliyor.



**Grafik.1.** A1 Sorusuna Verilen Cevapların Ortalaması



**Grafik.2.** A2 Sorusuna Verilen Cevapların Ortalaması

A şubesi çalışanları %71'i işletme içinde bilgi paylaşımının ağ üzerinden yapıldığını ifade etmiş, ancak %29'i bu konuda kararsız ya da öyle olmadığı yönünde cevap vermiştir. B şubesi çalışanlarının da %75' i konu hakkında bilgi sahibi ve bu konudaki kanaatini olumlu yönde belirtmiş, ancak çalışanların % 16.5 gibi bir kısmı konu hakkında olumsuz düşünüyor ve çalışanların % 8.5 kısmı soruyu cevaplamamış. Bu noktadaki eksik ya da yanlış anlama yönetim tarafından tespit edilip kararsız kalınan konular aydınlatıp çalışanlarda oluşabilecek olumsuz yargılar giderilmelidir. Her iki şube çalışanları da kurumun bilişim altyapısının birtakım eksiklikleri olduğunu düşünmekte ve gerekli ilavelerin yapılmasının istemektedir.

Verilen cevaplar doğrultusunda her iki şubenin ortalaması alınarak çıkan sonuç grafiklerde belirtilmiştir(Grafik.3, Grafik.4, Grafik.5). Çalışanların %71'i işletme içinde bilgi paylaşımının ağ üzerinden yapıldığını ifade etmiş. Ancak yaklaşık %29'u bu konuda kararsız ya da öyle olmadığı yönünde cevap vermiş.

Çalışanların %87'si yönetim bilişim sistemlerinin işletmeler için gerekli olduğunu düşünüyor. Yine her iki şube çalışanlarının yarısına yakını kurum içinde internet kullanımının olmadığını ifade etmektedir.



**Grafik.3.** A3 Sorusuna Verilen Cevapların Ortalaması



**Grafik.4.** A4 Sorusuna Verilen Cevapların Ortalaması



**Grafik.5.** A5 Sorusuna Verilen Cevapların Ortalaması

İşletmede çalışanların %79'u organizasyonlarındaki bilişim altyapısının tam olduğunu, eksiklikler olduğunu takdirde gerekli teknolojik ilaveler yapıldığını düşünüyor. İşletmede yeni teknolojiler öğrenme ve kullanma hususunda kurum içi eğitim verilmesi gerektiğini düşünenlerin sayısının %76 olduğu verilen cevaplarla saptanmıştır(Grafik.6, Grafik.7).



**Grafik.6.** A6 Sorusuna Verilen Cevapların Ortalaması



**Grafik.7.** A7 Sorusuna Verilen Cevapların Ortalaması

Çalışanların %82'si işletmelerinde kurumsal bilgi veri tabanının, %74'ü entegre bir bilişim ağının olduğunu söylüyor. Çalışanların %70'i kurum içi internet kullanımının yaygın olduğunu düşünüyor(Grafik.8, Grafik.9).



**Grafik.8.** A8 Sorusuna Verilen Cevapların Ortalaması



**Grafik.9 .** A9 Sorusuna Verilen Cevapların Ortalaması

### 5.4.3. Firmanın Bilgi Yönetim Süreçleri

Örgütlerde bilginin bir süreç dahilinde yönetilmesi; örgütlerin, ne tür bilgilere hangi düzeyde ihtiyaç duyulduğunun belirlenmesinde, varsa mevcut bilgi açığının ortadan kaldırılmasında ve örgütün varlığını sürdürmesine engel durumların farkındalığına varılıp bunların ortadan kaldırılmasında büyük önem arz etmektedir. Anketin ikinci bölümünde örneklemimizin, bilgi yönetim süreçlerini ne derecede

planlayıp uyguladığını değerlendirmek amacıyla hazırlanan 15 temel ifade ve elde edilen sonuçlar Tablo 10 ve Tablo 11’de gösterilmiştir.

**Tablo.10** Firmanın Bilgi Yönetim Süreçleri (Silivri)

B.Firmanın Bilgi Yönetim Süreçleri	Kesinlikle katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
	frekans	%	frekans	%	frekans	%	frekans	%	frekans	%
B1	27	27,0	47	47,0	12	12,0	13	13,0	1	1,0
B2	21	21,0	60	60,0	16	16,0	2	2,0	1	1,0
B3	22	22,0	60	60,0	12	12,0	4	4,0	2	2,0
B4	26	26,0	24	24,0	37	37,0	4	4,0	1	1,0
B5	21	21,0	43	43,0	35	35,0	1	1,0		
B6	21	21,0	59	59,0	19	19,0	1	1,0		
B7	19	19,0	63	63,0	17	17,0	1	1,0		
B8	22	22,0	65	65,0	13	13,0				
B9	18	18,0	72	72,0	10	10,0				
B10	19	19,0	63	63,0	14	14,0	3	3,0	1	1,0
B11	30	30,0	50	50,0	13	13,0	3	3,0	4	4,0
B12	27	27,0	66	66,0	4	4,0	1	1,0	2	2,0
B13	13	13,0	51	51,0	28	28,0	7	7,0	1	1,0
B14	14	14,0	65	65,0	13	13,0	4	4,0	4	4,0
B15	17	17,0	63	63,0	10	10,0	10	10,0		

**Tablo.11** Firmanın Bilgi Yönetim Süreçleri (Esenler)

B.Firmanın Bilgi Yönetim Süreçleri	Kesinlikle katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Boş	
	frekans	%	frekans	%	frekans	%	frekans	%	frekans	%	frekans	%
B1	100	61	47	28,7	13	7,9	4	2,4				
B2	14	8,5	65	39,6	20	12,2	60	36,6	1	0,6	2	2,4
B3	63	38,4	18	11			19	11,6	64	39,0		
B4	76	46,3	44	26,8	9	5,5	28	17,1	6	3,7	1	0,6
B5	58	35,4	61	37,2	38	23,2	2	1,2	1	0,6	4	2,4
B6	45	27,4	58	35,4	39	23,8	18	11			4	2,4
B7	54	32,9	73	44,5	13	7,9	20	12,2	4	2,4		
B8	49	29,9	65	39,6	13	7,3	34	20,7	3	1,8	1	0,6
B9	50	30,5	58	35,4	19	11,6	18	11	7	4,3	12	7,3
B10	44	26,8	44	26,8	39	23,8	27	16,5	6	3,7	3	1,8
B11	29	17,7	30	18,3	56	34,1	48	29,3	1	0,6		
B12	67	40,9	67	40,9	10	6,1	18	11	2	1,2		
B13	60	36,6	79	48,2	22	13,4	3	1,8				
B14	69	42,7	70	42,7	23	14			2	1,2		
B15	41	25	67	40,9	35	21,3	14	8,5	4	2,4	3	1,8

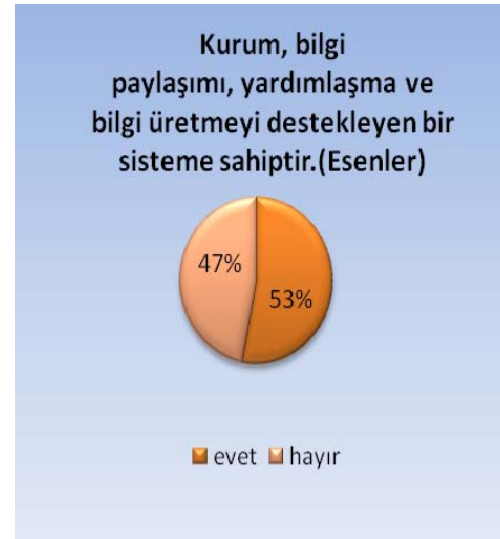
Etkin bir bilgi yönetiminden bahsedebilmek için yeterli altyapının yanında bilgi yönetim süreçlerinin de etkin bir şekilde tasarlanması ve uygulanması

gerekmektedir. Bilgi yönetim sürecinin etkinliğini ölçmek amacıyla çalışanlara yöneltilen ifadelerden elde edilen yanıtlar sonucunda; **Firmanın Bilgi Yönetim Süreçleri’ni**; A şubesi kapsamında “olumlu”, B şubesi kapsamında ise “olumsuz” olarak değerlendirmek mümkündür.

Yanıtlara bakıldığında, kurumun bilgi paylaşımını, yardımlaşmayı ve bilgi üretmeyi destekleyen bir sisteme sahip olup olmadığı konusunda iki şube arasında görüş farklılıkları var. B şube çalışanlarının yarısına yakını kurumun böyle bir sisteme sahip olmadığını ya da bu konuda bilgi sahibi olmadıklarını dile getirmiş. A şubesinde ise çalışanların %82’lik kısmı kurumdaki sistem hakkında bilgi sahibi ve destekleyici bir sisteme sahip olduklarını düşünüyor (Grafik.10, Grafik.11).



**Grafik.10.B10** Sorusuna Verilen Cevapların Ortalaması



**Grafik.11. B10** Sorusuna Verilen Cevapların Ortalaması

Yöneticilerin toplantılarını ağ üzerinden yapabilecekleri noktasında iki şube arasında görüş farklılığı vardır. B şubesi çalışanlarının %73’lük kısmı buna katılırken A şubesi çalışanlarının sadece %50’si bu görüşe katıldığını ifade etmiştir. Bu durumun yöneticilerin A şubesi çalışanları ile iletişimsizliğinden ya da çalışanların kurum işleyişine tam anlamıyla hakim olmamalarından kaynaklandığı söylenebilir. Bu konuyla ilgili önlem olarak tepe yönetim, A şube yöneticileri ile görüşüp çalışanların kurum işleyişiyle ilgili bilgilendirilmesi gerektiğini vurgulayabilir (Grafik.12, Grafik.13).



**Grafik.12.** B4 Sorusuna Verilen Cevapların Ortalaması



**Grafik.13.** B4 Sorusuna Verilen Cevapların Ortalaması

Çalışanların %35'i bilgi yönetim süreçlerinin kurum faaliyetlerinin tamamını kapsadığı konusunda net bir fikre sahip değiller. Bu noktada yapılması gereken yönetim süreçlerinin gözden geçirilip eğer varsa eksiklikler giderilmeli ve süreç tüm faaliyetleri kapsayacak şekilde tasarlanmalıdır. Süreç incelendiğinde herhangi bir açık tespit edilmediği takdirde çalışanlar ile gerekli bilgilendirme toplantıları yapılmalı, gerekirse daha açıklayıcı, net ifadeler kullanılarak süreç anlatılmalıdır. Bunun yanında çalışanların %78'i yeni bilgi kaynaklarına ulaşmayı kolaylaştırdığını ve kurum kültürünün bilgi yönetimine uygun olduğunu düşünmektedir (Grafik.14, Grafik.15).



**Grafik.14.** B5 Sorusuna Verilen Cevapların Ortalaması



**Grafik.15.** B9 Sorusuna Verilen Cevapların Ortalaması

Bilgi yönetim süreçlerinin BYS kuruma olumlu katkılarıyla ilgili yöneltilen ifadelerle verilen yanıtlardan A şubesi çalışanlarının BYS'nin önemini kavradıkları, aynı zamanda kurumlarının bu noktada yeterli gördükleri; B şubesi çalışanlarının ise BYS konusunda kurumlarının eksiklikleri olduğunu düşündükleri sonucunu çıkarmak mümkündür.

#### 5.4.4. Firmanın Yenilik, AR-GE Faaliyetleri ve Tepe Yönetim Stratejisi

Bilgi yönetimi çalışmalarının sonucunda yeni fikirlerin ortaya çıkması olağan bir neticedir. Yönetici, bu süreç dahilinde sadece kendi fikirlerini benimseyip, diğer çalışanların fikirlerini ikinci plana atmamalıdır. Bunun bir ekip işi olduğu unutulmamalı, her çalışanın fikrinin kurum açısından önemli olduğunu unutmamalıdır. Anketin üçüncü bölümünde örneklemimizin, yenilik faaliyetlerine verdikleri önemi, yöneticilerin bu konudaki tutumlarını değerlendirmek amacıyla hazırlanan temel ifade ve elde edilen sonuçlar Tablo 12 ve Tablo 13'de gösterilmiştir.

**Tablo.12** Firmanın Yenilik, Ar-Ge Faaliyetleri ve Tepe Yönetim Stratejisi(Silivri)

C.Firmanın Yenilik, Ar-Ge Faaliyetleri ve Tepe Yönetim Stratejisi	Kesinlikle katılıyor		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
	frekans	%	frekans	%	frekans	%	frekans	%	frekans	%
C1	20	20,0	71	71,0	6	6,0	2	2,0	1	1,0
C2	16	16,0	43	43,0	35	35,0	5	5,0	1	1,0
C3	15	15,0	53	53,0	25	25,0	3	3,0	4	4,0
C4	19	19,0	55	55,0	8	8,0	14	14,0	4	4,0
C5	17	17,0	60	60,0	17	17,0	4	4,0	2	2,0
C6	20	20,0	70	70,0	10	10,0				
C7	30	30,0	40	40,0	8	8,0	5	5,0	2	2,0
C8	14	14,0	50	50,0	10	10,0	20	20,0	6	6,0
C9	40	40,0	33	33,0	15	15,0	5	5,0	7	7,0
C10	38	38,0	38	38,0	20	20,0			4	4,0



**Tablo.13** Firmanın Yenilik, Ar-Ge Faaliyetleri ve Tepe Yönetim Stratejisi(Esenler)

C.Firmanın Yenilik, Ar-Ge Faaliyetleri ve Tepe Yönetim Stratejisi	Kesinlikle katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Boş	
	frekans	%	frekans	%	frekans	%	frekans	%	frekans	%	frekans	%
C1	40	24,4	66	40,2	17	10,4	19	11,6	22	13,4		
C2	30	18,3	55	33,5	18	11	18	11	39	23,8	4	2,4
C3	70	42,7	65	39,6	4	2,4	3	1,8	17	10,4	5	3
C4	34	20,7	52	31,7	54	32,9	21	12,8	3	1,8		
C5	65	39,6	62	37,8	12	7,3	5	3	20	12,2		
C6	70	42,7	61	37,2	12	7,3	16	9,8	5	3		
C7	40	24,4	47	28,7	60	36,6	12	7,3	5	3		
C8	43	26,2	65	39,6	21	12,8	20	12,2	12	7,3	3	1,8
C9	30	18,3	55	33,5	18	11	18	11	39	23,8	4	2,4
C10	30	18,3	55	33,5	18	11	18	11	39	23,8	4	2,4

Yöneticilerin bilgi yönetimi sürecinde kendilerini tek görmeleri, sadece kendi fikirlerinin önemli olduğunu düşünmeleri ve diğer çalışanların fikirlerine değer vermemeleri sürece verilecek en büyük zararlardan biridir. Bilgi yönetimi bir ekip işidir ve her çalışanın fikirleri kurum için önemlidir. Bu süreçte yönetici tarafından sergilenmesi gereken tavır, çalışanların girişimlerini destekleyici yönde olmalıdır. Kurum, bilgi yönetim sürecinin eksiksiz uygulanması için yeni fikirler üretmeyi, geliştirmeyi her zaman desteklemelidir. Kurum politikasının yenilikleri ne ölçüde desteklediğini ölçmek amacıyla çalışanlara yöneltilen ifadelerden alınan sonuca göre, **Firmanın Yenilik, AR-GE Faaliyetleri ve Tepe Yönetim Stratejisi’ni**; A şubesi kapsamında ‘olumlu’, B şubesi kapsamında ise “olumsuz” olarak değerlendirmek mümkündür.

Yanıtlara bakıldığında A şubesi çalışanlarının % 91’i kurumun iyileştirme faaliyetlerine önem verdiğini düşünüyor. Ancak bu konuda B şubesi çalışanlarının yarısına yakını kurumun iyileştirme faaliyetlerine önem vermediğini düşünüyor (Grafik.16, Grafik.17).



**Grafik.16.** C1 Sorusuna Verilen Cevapların Ortalaması



**Grafik.17.** C1 Sorusuna Verilen Cevapların Ortalaması

Ar-Ge faaliyetlerinin olduğunu konusunda her iki şube çalışanlarının kararsız ya da konu hakkında olumsuz düşünenlerin sayısının fazla olduğu görülmektedir. Bunun yanında sahip olduğu bilgi ve deneyimleri bilgi sistemi üzerinden meslektaşları ile paylaştıklarını düşünen çalışanların oranı %74, konuyla ilgili olumsuz bir yaklaşım olmamasının yanında kararsız kalan çalışanların oranı ise %26 olarak tespit edilmiştir. Kurum içinde fikirlerini, deneyimlerini rahatlıkla sunabildiklerini düşünen A şubesi çalışanları, aynı şekilde fikirlerinin yönetim tarafından desteklendiğini ifade etmektedir. Diğer taraftan B şubesi çalışanları ise fikir ve deneyimlerini ekip içinde rahatlıkla sunamadıklarını ifade etmişlerdir (Grafik.18, Grafik.19, Grafik.20, Grafik.21).



**Grafik.18.** C2 Sorusuna Verilen Cevapların Ortalaması



**Grafik.19.** C3 Sorusuna Verilen Cevapların Ortalaması



**Grafik.20.** C4 Sorusuna Verilen Cevapların Ortalaması



**Grafik.21.** C4 Sorusuna Verilen Cevapların Ortalaması

Çalışanların %77'si ihtiyaç duyduğu bilgiye kurum içinde rahatlıkla ulaşabildiğini savunurken, %85 oranında çalışan da veri ve bilgi tabanlarının sürekli güncellenmesi için gerekli kaynakların aktarıldığını düşünüyor (Grafik.22, Grafik.23).



**Grafik.22.** C5 Sorusuna Verilen Cevapların Ortalaması



**Grafik.23.** C6 Sorusuna Verilen Cevapların Ortalaması

Bir kurumda mevcut sorunların farkında olmak ve bu sorunların üstesinden gelmek için toplantılar yapılması, konuyla ilgili tartışılması o kuruma olumlu katkı sağlar. Örneğimize yönelttiğimiz “Kurum yöneticileri kurumsal sorunların tartışılmasından memnun kalmaktadır.” İfadesine A şubesi çalışanlarının %70'i, B şubesi çalışanlarının ise %57'si “evet” yanıtını vermiştir. Yöneticilerinin eleştiriye açık olduğunu düşünen çalışanların yanında yarıya yakın bir kısmının da bu konuda

olumsuz fikir sahibi olduğu gör÷lmektedir. Bu oranın B şubesinde daha fazla olduğunu görmekteyiz (Grafik.24, Grafik.25).



**Grafik.24.** C7 Sorusuna Verilen Cevapların Ortalaması



**Grafik.25.** C7 Sorusuna Verilen Cevapların Ortalaması

Günümüzde değişen ve gelişen şartlar doğrultusunda pekçok alan da teknolojik değişimler, gelişmeler olmaktadır. Bir kurumun daha iyi hizmet verebilmesi için değişime ayak uydurması ve gelişmelere açık olması gerekmektedir. A şubesi çalışanlarının %73'ü değişimi izleme toplantıları yapıldığı söylerken B şubesi çalışanlarının sadece %59'u bu konuya katıldığını belirtmiş. İki şube arasındaki bu fark yöneticiler tarafından dikkate alınmalı ve B şubesi çalışanlarını bu konuda bilgilendirecek toplantılar yapılmalıdır (Grafik.26, Grafik.27).



**Grafik.26.** C9 Sorusuna Verilen Cevapların Ortalaması



**Grafik.27.** C9 Sorusuna Verilen Cevapların Ortalaması

Değişim konusunda yöneltlen başka bir ifadeye verilen cevaplarda da yine aynı durum göze çarpmaktadır. A şubesi çalışanlarının çoğunluğu değişim konusundaki yapılan aktiviteler katılmaya istekli davranırken, B şubesi çalışanlarında bu oran oldukça düşüktür. Bu durumdan da anlaşıldığı gibi B şubesi çalışanları yeteri kadar değişime açık bireyler değiller. kurum yöneticileri çalışmalarında verim alabilmeleri için bu durumla yakından ilgilenmeleri ve çalışanlarıyla doğru diyaloglar kurarak bilgilendirme toplantıları yapmalıdır (Grafik.28, Grafik.29).



**Grafik.28.** C10 Sorusuna Verilen Cevapların Ortalaması



**Grafik.29.** C10 Sorusuna Verilen Cevapların Ortalaması

#### 5.4.5. Bilgi Yönetimine Bakış Açısı

Örgütlerde bilgi yönetimi sürecinin aksamadan uygulanmasında organizasyonu oluşturan bireylerin bilgi yönetimine bakış açısı son derece önemlidir. Bu nedenle organizasyonu oluşturan bireyler; bilgi yönetiminin ne olduğu, organizasyona ne katacağı, nasıl uygulanacağı ve kimin ne kadarından sorumlu olduğu konusunda bilgilendirilmelidir. Anketin dördüncü bölümünde örneklemimizin, bilgi yönetimine bakış açılarını değerlendirmek amacıyla hazırlanan temel ifade ve elde edilen sonuçlar Tablo 14 ve Tablo 15’de gösterilmiştir.

**Tablo.14** Firmanın Bilgi Yönetimine Bakış Açısı(Silivri)

D.Firmanın Bilgi Yönetimine Bakış Açısı	Kesinlikle katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
	frekans	%	frekans	%	frekans	%	frekans	%	frekans	%
D1	25	25,0	70	70,0	5	5,0				
D2	28	28,0	71	71,0	1	1,0				
D3	26	26,0	73	73,0	1	1,0				
D4	21	21,0	75	75,0	3	3,0	1	1,0		
D5	5	5,0	1	1,0	5	50,0	80	80,0	9	9,0
D6	20	20,0	75	75,0	5	5,0				
D7	12	12,0	75	75,0	3	3,0	10	10,0		
D8	12	12,0	75	75,0	3	3,0	10	10,0		

**Tablo.15** Firmanın Bilgi Yönetimine Bakış Açısı(Esenler)

D.Firmanın Bilgi Yönetimine Bakış Açısı	Kesinlikle katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Boş	
	frekans	%	frekans	%	frekans	%	frekans	%	frekans	%	Frekans	%
D1	40	24,4	47	28,7	60	36,6	12	7,3	3	1,8	2	1,2
D2	60	36,6	37	22,6	27	16,5	13	7,9	26	15,9	1	0,6
D3	76	46,3	42	25,6	29	17,7	16	9,8	1	0,6		
D4	57	34,8	42	25,6	33	20,1	12	7,3	18	10	2	1,2
D5	39	23,8	49	29,9	55	33,5	16	9,8	1	0,6	4	2,4
D6	80	48,8	72	43,9	12	7,3						
D7	86	52,4	75	45,7	3	1,8						
D8	83	50,6	78	47,6	3	1,8						

Özellikle son yıllarda ortaya çıkan teknolojik ilerlemelerle birlikte işletmelerin yönetim anlayışında değişimler, gelişmeler yaşanmaktadır. İşletmelerin sahip oldukları bilginin bir süreç dahilinde yönetilmesinin işletmeye sağlayacağı yararın bilincinde olan yönetici ve çalışanlar bu doğrultuda hareket ederek maksimum düzeyde yarar sağlamak için çaba sarf etmektedirler. Kurum çalışanlarının bilgi yönetimine bakış açılarını ölçmek amacıyla çalışanlara yöneltilen ifadelerden alınan sonuca göre, **Firmanın Bilgi Yönetimine Bakış Açısı** konusunda iki şube çalışanları arasında büyük görüş farklılıkları olduğu göze çarpmaktadır. A şubesi çalışanları bilgi yönetiminin; öğrenme sürecini hızlandırdığını, üretimde, hizmette daha fazla iyileşme sağladığını, işletmenin verimliliğini ve rekabet düzeyini arttırdığını ayrıca işletmenin kararlarını etkinleştirdiğini düşünürken; B şubesi çalışanlarının hemen hemen yarısı bu konuda olumsuz yargılara sahip olduğunu görmekteyiz.

## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde hızla değişen ve gelişen teknolojinin bir sonucu olan küreselleşmenin karşısında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için vazgeçilmez unsur olan maddi varlıklar yerini “bilgi” gibi maddi olmayan unsurlara bırakmıştır. Küreselleşmeyle ortaya çıkan rekabet gücünün değişmesi işletmelerin yönetim anlayışlarını gözden geçirmelerini zorunlu kılmıştır.

İşletmeler sürekli değişme ve gelişmenin etkisiyle bilgiye daha fazla önem vermektedirler. Bu önem neticesinde; bilginin kontrol altına alınması ve bu bilginin örgütün her kademesiyle etkin bir şekilde paylaşılarak işletme için verimli bir hal almasına yönelik bir sisteme ihtiyaç duymaktadırlar. Bilgi yönetimi; işletme tarafından üretilen ya da dışarıdan sağlanan açık ve örtülü bilginin tespiti, toplanması, ilgili birimlere iletilmesi, gerekli görülenlerin kayıt altına alınarak depolanmasını en etkin ve sağlıklı bir şekilde yerine getiren sistemdir. Bilgi yönetimi, her işletmenin kendi organizasyon yapısına uyarlayabileceği çağdaş bir yönetim modelidir. Bu yönetim modelini etkin bir şekilde yönetebilen işletmeler hedeflerine ulaşabilecekleri gibi içinde buldukları pazarda da ayakta kalabileceklerdir.

Bilgi ve bilgi yönetiminin öneminin farkına varan işletmeler bu noktada attıkları adımların kendilerine son derece olumlu sonuçlar doğuracağını görmekteyiz. Bu sebeple son yıllarda organizasyonel performanslarını arttırmak isteyen işletmeler, kurumsal bilgilerini üretmek, paylaşmak, kullanmak ve gerekli görülenleri depolamak amacıyla yoğun çaba sarf etmektedirler. Kendisini bu organizasyonlardan biri olarak nitelendiren Hayat Hastaneler Grubu üzerinde yapılan saha çalışması neticesinde elde edilen bulgulardan çalışma grubumuzun bilgi yönetimine bakış açısı, bu husustaki eksiklikleri ve bu doğrultuda yapması gerekenleri aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür.

Araştırmaya katılanların verdikleri cevaplar doğrultusunda yeni bir kavram olan “Bilgi Yönetimi” kavramının öneminin giderek arttığı ve bu konuda daha bilinçli olduğu görülmektedir.

İki şubenin de verdiği cevaplara bakıldığında, özellikle bilgi yönetiminin öneminin, kişiye, işletmeye sağladığı yararların kavranması konusunda ciddi görüş farklılıkları görülmektedir. A şubesi çalışanlarının tamamına yakınının bilgi

yönetimine bakış açısı son derece olumludur. Ancak B şubesi çalışanlarının bilgi yönetimi ile ilgili vermiş olduğu olumsuz yanıtlar, bu şube çalışanlarının henüz bilgi yönetiminin önemini kavrayamadıklarını göstermektedir. Konuyla ilgili yöneticiler ciddi tedbirler almalı ve çalışanları bilgi yönetimini, kuruma sağladığı yararları konu alan bilgilendirici toplantılar yapmalıdır. Genel itibariyle anket sonuçlarına bakıldığında iki şube çalışanlarının farklı görüşe sahip oldukları konular teknolojik gelişmeler, bu gelişmelerle birlikte gelen değişimlerin farkındalığı ve değişime ayak uydurulması konusunda olduğu görülmektedir. Bununla birlikte kararsız kalınan noktalara bakıldığında genellikle işletmenin organizasyonel yapısında birtakım bilinmezliklerin olduğu görülmektedir. Bu konuda eksiklikler saptanarak gerekli görüldüğü zamanlarda çalışanların bilinçlendirilmesi için toplantılar yapılmalı, eksik noktalar açıklanmalı, çalışanlar aydınlatılmalıdır.

Bu konuda uygulanabilecek diğer bir yaklaşım da kurum içi eğitimlerdir. Bilgi yönetimini destekleyici teknik konulardaki eksikliklerin çoğunlukla bilişim ağı üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu noktada eksiklikler saptanmalı ve profesyonel kişilerden destek alınmalıdır.

Yapılan çalışma sonucunda dikkat çeken nokta çalışanların yönetim kadrosu ile arasındaki iletişimsizlik sorunudur. Bu sorun özellikle B Şubesi'nde oldukça göze çarpmaktadır. Çalışanların fikir ve önerilerini rahatlıkla sunamamaktan, bilgi ve deneyimlerini sistem üzerinden yeteri kadar aktaramamaktan ve ihtiyaç duydukları bilgiye rahatlıkla ulaşamamaktan dolayı sıkıntı çektiklerini söylemek mümkündür. Bilgi yönetimi iç içe geçmiş halkalardan oluşan bir bütündür. Kesintisiz bir bütünlük elde edildiği takdirde istenilen sonuçlar elde edilir, hedefe varılır. İşletme halkalardan biri koptuğu takdirde, emekten, zamandan ve maliyetten zarar etmiş olur. Bu halkalardan biri de yönetimin destekleyici, teşvik edici tavrıdır. Çalışanları tarafından bu noktada eksik görülen örnek işletmemizin sergileyeceği tutum; bilgi yönetiminin önemini farkında olan ve bu doğrultuda emek harcayan çalışanlarının gerek duyulduğu zamanlarda ve ölçülerde fikirlerini dinlemek, deneyimlerini rahatlıkla aktarabilecekleri ortamı yaratarak onları teşvik etmek şeklinde olmalıdır.

Bu çalışmanın amacı, ana metinde işlenen "Kurumsal Bilgi Yönetimi" nin örnek bir işletme seçilerek buradaki uygulanabilirliğini ölçmektir. Yapılan çalışma sonunda Hayat Hastaneler Grubu'nda, özellikle günümüzde işletmelerin varlıklarını



sürdürebilmeleri için son derece önemli olan bilgi yönetiminin önemini kavradığı, eksiklikleri olsa da bilgi yönetimini uygulandığını söylemek mümkündür.

Bu çalışmada bir örneklem seçilerek Türkiye’de bilgi yönetimi uygulamalarına ışık tutulmaya çalışılmıştır. Ancak bilgi yönetiminin sürekliliğini, gelecek yıllardaki konumunu netleştirmek anlamında çok daha kapsamlı ve detaylı çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

## KAYNAKLAR

- Adsoy, H. (2007). *Bilgi Bilançosu ve Lojistik Operasyonlarda Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi.
- Akın, B. (1999). 2000 Yılına Doğru Bilgi Toplumu Üzerine Genel Bir Değerlendirme ve Bilgi Ekonomisinin Özellikleri, *Verimlilik Dergisi*, 1.
- Aksoy, E. (2001). *Bilgi Yönetimi ve Uygulama Adımları*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi.
- Aktan, C. C. ve Vural, İ.Y. (2005). *Bilgi Çağı, Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Alpar, C. (1977). *Çokuluslu Şirketler ve Ekonomik Kullanma*. Ankara: Ankara İTİA Yayını, No:103.
- Anameriç, H. (2004). Bilgi Edinme Hakkı Kanunu ve Kurumsal Bilgi Yönetimi İlişkisi. *Bilgi Dünyası*, 5, 168–186.
- Arbak Y. (1995). Örgütlerde Bilgisayar Destekli Bilgi Sistemlerinin İncelenmesine Yönelik Kurumsal Bir Yaklaşım. *Verimlilik Dergisi*, 1, 73.
- Barutçugil, İ. (2002). *Bilgi Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri.
- Bayraktar Bir, B. (2002). Bilgi Sistemleri ve Yönetim Bilgi Sistemi Olarak Yüksek Performans Yönetim Modeli. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 4/2. 10.02.2009, <http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=49&cilt=4&sayi=2&yil=2002>.
- Beveren, V. J. (2002). A model of knowledge acquisition that reinforces knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 6/1.
- Bhatt, G.D. (2000). Organizing Knowledge in the Knowledge Development Cycle. *Journal of Knowledge Management*, 4, 15-16.
- Bhatt, G. D. (2001). Knowledge Management In Organizations: Examining The Interactions Between Technologies, Techniques And People. *Journal of Knowledge Management*, 6\5, 486-499.
- Burrows, B. (1994). The Power Of Information: Developing The Knowledge Based Organization. *Long Ranga Planing*, 27\1, 142.
- Celep, C. ve Çetin, B. (2003). *Bilgi Yönetimi: Örgütlerde Bilgi Paylaşım Kültürü Yaratma*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cen Workshop Agreement, (2004). CWA 14924-1: European Guide to Good

- Practice in Knowledge Management. *Knowledge Management Framwork*, 1,7.
- Çapar, B. (22-24 Eylül 2005). *Bilgi: Yönetimi, Üretimi ve Pazarlaması*, Kadir Has Üniversitesi, Bilgi Hizmetlerinin Organizasyonu ve Pazarlaması Sempozyumu'nda Sunulan Bildiri. İstanbul, Türkiye.
- Çetin, C. (1996). *Yeniden Yapılanma, Girişimcilik, Küçük ve Ortaboy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi*. İstanbul: Der Yayınları.
- Çivi, E. (2000). Knowledge Management as a Competitive Asset:A Review. *Marketing Intelligence Planning*,18\4, 166.
- Çoban, H. (1997). *Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş*. İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- Chua, A. (2002). Taxonomy of Organizational Knowledge. *Singapore Management Review*, 24\2,70-75.
- Davenport T. H.,- Laurence P. (2001). *İş Dünyasında Bilgi Yönetimi* . (Çev.G. Günay). İstanbul: Rota Yayınları.
- Davis S. ve Botkin J. (1994). The Coming of Knowledge Based Business. *Harvard Business Review*,166.
- Demir, Ö. (1996). *Kurumcu İktisat*. Ankara: Vadi Yayınları.
- Dervişoğlu, H. G. (2004). *Stratejik Bilgi Yönetimi*. İstanbul: Kelebek Matbaacılık.
- Dinçmen, M. (Ed.)(2010). *Bilgi Yönetimi ve Uygulamaları* ( ). İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Dixon, N. (2000). Common Knowledge. *Boston: Harvard Business School Press*, 21-31.
- Drott, C. (2001). Personal Knowledge, Corporate Information: the challenges for competitive intelligence. *Business Horizons*, March- April, 31-37.
- Drucker, F.P. (1994). *The Information Based Organization*. The Frontiers Of Management. Taylor& Francis Ltd.
- Drucker, F.P. (2000). *Yeni Gerçekler*. (Çev. B. Karanakçı). İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları.
- Dura, C. ve Atik, H. (2002). *Bilgi Toplumu Bilgi Ekonomisi ve Türkiye*. İstanbul: Literatür Kitabevi.
- Durna, U. (2002). *Yenilik Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Goh, S. (2002). Managing Effective Knowledge Transfer: An Integrative Farmework And Some Practice Implications. *Journal of Knowledge Management*, 6\1, 24.

- Herrgard, T. H. (2000). Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations. *Journal of Intellectual Capital*, 1\4, 357-365.
- Krogh, G. V., Ichijo K. ve Nonaka I. (Eds.)(2002). *Bilginin Üretimi*. (Çev. G. Günay). İstanbul: Dışbank Yayınları.
- Lang, J. C. (2001). Managerial Concerns in Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management*, 5\1, 44.
- Laudon, K. ve Laudon, J. (1998). *Management Information Systems, USA*: Prentice Hall International.
- Mahruki, N. (b.t.). Bilgi Çağında Bilgiyi Kullanmamak. 23.02.2012, [http://www.nasuhmahruki.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=207:bilgi-caginda-bilgiyi-kullanmamak&catid=72:cumhuriyet-gazetesi-spor-eki-yazilari&Itemid=416](http://www.nasuhmahruki.com/index.php?option=com_content&view=article&id=207:bilgi-caginda-bilgiyi-kullanmamak&catid=72:cumhuriyet-gazetesi-spor-eki-yazilari&Itemid=416).
- Martenson, M. (2000). A Critical Review of Knowledge Management As A Management Tool. *Journal of Knowledge Management*, 4\3, 269.
- Mort, J. (2001). Nature, Value and Pursuit of Reliable Knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 5\3, 222-225.
- Nonaka I. Ve Hiratoka T. (Eds.)(1999). *Bilgi Yaratan Şirket*. (Çev. G. Bulut). İstanbul: Mess Yayıncılık.
- Odabaş, H. (2003). Kurumsal Bilgi Yönetimi. *Türk Kütüphaneciliği*, 17.
- Aktan, C. C. Ve Vural, İ. Y. (Eds.) (2005). Bilgi Yönetimi Sistemi. Bilgi Çağı Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Offsey, S. (1997). Knowledge Management: Linking People to Knowledge for Bottom Results. *Journal of Knowledge Management*, 1\2, 114.
- Öğüt, A. (2001). *Bilgi Çağında Yönetim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özbay, Y. (2004). *Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi*. Ankara: Pegema Yayınları.
- Öztemel, E. ve Arslankaya, S. (2004). *Etkin Bilgi Yönetimi Kriterleri*. YAEM Yöneylem Araştırması Endüstri Mühendisliği Kongresi'nde sunulan Bildiri, Adana, Türkiye.
- R.P. uit Beijerse, (2000). Knowledge Management in Small and Mediumsized Companies: Knowledge Management for Entrepreneur. *Journal of Knowledge Management*, 4\2, 164.
- Sağsan, M. (2002). Bilgi Savaşı: Siperlerden Klavyelere Taşınan Bir Harekatın Anatomisi. Ankara: Avrasya Dosyası: İstihbarat Özel.

- Sarihan İnceler, H. (1988). *Rekabette Başarının Yolu: Teknoloji Yönetimi*. İstanbul: Desnet Yayınları.
- Seyidoğlu, H. (2000). *Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı*. İstanbul: Güzem Yayınları.
- Su, C. T., Chen, Y. H ve Sha (2005). Linking innovative product development with costomer knowledge : a data- mining approach. *Technovation*, 1-12.
- Sveiby, K. E. ve Simons, R. (2002). Colaborative Climate and Effectiveness of Knowledge Work. *Journal of Knowledge Management*, 6\5, 420.
- Taşkın, H. ve Adalı, M.R. (2004). *Teknolojik Zeka ve Rekabet Stratejileri*. İstanbul: Değişim Yayınları.
- Tekin, M. ve Çiçek, E. (05.10.2006). Bilgi Çağında Bilgi Toplumu ve Bilgi Ekonomisi. 23.03.2009, <http://bilgitoplumu.blogspot.com/2006/10/bilgi-anda-bilgi-toplumu-ve-bilgi.html>.
- Türk, M. (2003). *Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Bilgi Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Tıwana, A. (Eds.) (2003). *Bilgi Yönetimi*. (Çev. E. Özsayar). İstanbul: Dışbank Yayınları.
- Top, S. (2008). *İşletmelerde Yenilik ve Yaratıcılık Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş..
- Tutar, H. (15-16 Eylül 2005). *Bilgi Toplumu Temel Kriterleri Bakımından Türkiye'nin Durumu: Karşılaştırmalı Bir Yaklaşım*. 4. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi'nde Sunulan Bildiri. (s. 367-408). Sakarya, Türkiye.
- Wilhelmij, P. ve Schmidt, R. (2000). Where does knowledge management add value. *Journal of Intellectual Capital*, 1\4, 366-380.
- Yeniçeri, Ö. (20.12.2002). Örgütleri Etkinleştirme Aracı Olarak Bilgi ve Bilgi Yönetimi, *2023 Dergisi*, Sayı:20.
- Zaim, H., (2005). *Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi*. İstanbul: İşaret Yayınları.

## **Ek-1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu**

**Sayın Yetkili,**

Aşağıda sunulan anket, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı için hazırlanan yüksek lisans tez çalışmasının araştırma bölümü için geliştirilmiştir.

Araştırmadaki amaç, kurumunuzda bilgi yönetiminin uygulanma düzeyini ve bilgi yönetimine verilen önemi incelemektir. Anket alışması tamamen akademik amaçlı bir çalışma olup, ankete verilen cevaplar sadece istatistiki bilgiler için kullanılacaktır. Birkaç dakikanızı ayırarak soru formuna vereceğiniz yanıtlar, çalışmanın yürütülmesine ve daha sonra yapılacak çalışmalara önemli katkılar sağlayacaktır.

Göstermiş olduğunuz ilgiden ve ayırmış olduğunuz zamandan dolayı teşekkür ederim.

Güneş FIRAT

## KURUMSAL BİLGİ YÖNETİMİ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Ait olduğunuz yaş aralığını işaretleyiniz.	20'nin altı <input type="radio"/>	20-29 arası <input type="radio"/>	30-39 arası <input type="radio"/>	40-49 arası <input type="radio"/>	50-59 arası <input type="radio"/>
Eğitim durumunuzu işaretleyiniz.	İlköğretim <input type="radio"/>	Lise <input type="radio"/>	Yüksek okul <input type="radio"/>	Lisans <input type="radio"/>	Yüksek lisans ve üstü <input type="radio"/>
Cinsiyetinizi işaretleyiniz	Erkek <input type="radio"/>	Kadın <input type="radio"/>			
Medeni Halinizi işaretleyiniz.	Bekar <input type="radio"/>	Evli <input type="radio"/>			
Konumunuzu işaretleyiniz.	Müdür <input type="radio"/>	Şef <input type="radio"/>	Usta <input type="radio"/>	İşçi <input type="radio"/>	
Kaç yıldır bu iş yerinde çalışıyorsunuz?	0-5 <input type="radio"/>	6-10 <input type="radio"/>	11-20 <input type="radio"/>	20 ve üstü <input type="radio"/>	

### ANKET SORULARI

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
<b><u>A.Firmanın Bilişim Teknolojilerinden Yararlanma Düzeyi</u></b>					
1. Firma açısından bilgi yönetiminin teknolojik altyapısı önemlidir.					
2. Firma bilgi sistemlerine ve muhasebe bilgi sistemlerine sahiptir.					
3. Bilgi paylaşımı genellikle ağ üzerinde yapılır.					
4. Yönetim bilişim sistemleri her firma için gereklidir.					
5. Bilişim altyapısına gerekli teknolojik ilaveler yapılmaktadır					
6. Yeni teknolojiler öğrenme ve kullanma hususunda kurum içi eğitim verilmektedir.					
7. Kurumsal bilgi veri tabanları vardır.					
8. Entegre bir bilişim ağı vardır.					
9. Kurum içi internet kullanımı yaygındır.					

<b><u>B.Firmanın Bilgi Yönetim Süreçleri</u></b>					
1. Kurum içi örgüt yapısı bilgi alışverişini ve yardımlaşmayı destekler.					
2. Bilişim sistemleri çalışanlar tarafından etkin bir şekilde kullanılır.					
3. Çalışanlar ihtiyaç duydukları bilgiye hızlı bir şekilde ulaşırlar.					
4. Yöneticiler toplantılarını ağ sistemi üzerinden yapabilirler.					
5. Bilgi yönetim süreçleri firma faaliyetlerinin tamamını kapsar.					
6. Bilgi yönetim süreçleri başarıların ölçülmesi ve izlenmesinde yardımcı olurlar.					
7. Bilgi yönetim süreçleri stratejik planlamaya destek sağlar.					
8. Bilgi yönetim süreçleri yeni bilgi kaynaklarına ulaşımı kolaylaştırır.					
9. Kurum kültürü firmanın bilgi yönetimine uygundur.					
10. Kurum bilgi paylaşımı, yardımlaşma ve bilgi üretmeyi destekleyen bir sisteme sahiptir.					
11. Kurum içi çalışanların fikir ve önerilerine değer verilir.					
12. Kurum içi bilgi paylaşımında ekip çalışması önemlidir.					
13. Bilgiler bilgisayar ortamında kısıtsız paylaşılır.					
14. Sahip olduğum bilgi ve deneyimlerimi yeterince kullanabiliyorum.					
15. Gerekli görülen bilgiler sistemli bir biçimde saklanmaktadır. (Bilgisayar ortamı, fiziksel arşiv)					
<b><u>C. Firmanın Yenilik, AR-GE Faaliyetleri</u></b>					
1. Firma iyileştirme faaliyetlerine önem verir.					
2. Kurum içinde AR-GE çalışmaları mevcuttur.					
3. Sahip olduğum bilgi ve deneyimlerimi bilgi sistemi üzerinden meslektaşlarımla paylaşabiliyorum.					
4. Fikir ve önerilerimi ekip içinde rahatlıkla sunabiliyorum.					
5. İhtiyaç duyduğum bilgilere kurum içinde rahatlıkla ulaşabiliyorum.					
6. Veri tabanları ve bilgi tabanlarının sürekli güncellenmesi için gerekli kaynaklar aktarılmaktadır.					
7. Kurum yöneticileri kurumsal sorunların sürekli tartışılmasından memnun kalmaktadır.					
8. Kurum içindeki herkes kendi sorumluluğunun bilincindedir.					
9. Değişimi izleme toplantıları yapılmaktadır.					
10. Çalışanlar değişim konusundaki aktivitelere katılmakta istekli davranmaktadır.					



<b><u>D. Bilgi Yönetimine Bakış Açısı</u></b>					
1. Bilgi yönetimi firma öğrenme sürecini hızlandırır.					
2. Bilgi yönetimi üretimde daha fazla iyileşme sağlar.					
3. Bilgi yönetimi işletmenin verimliliğini artırır.					
4. Bilgi yönetimi işletmenin rekabet düzeyini artırır.					
5. Bilgi yönetimi gelip geçici bir trenddir.					
6. Bilgi yönetimi işletmenin kararlarını etkinleştirir.					
7. Bilgi yönetiminin kişisel performansa olumlu etkileri vardır.					
8. Bilgi yönetiminin kurum performansına olumlu etkileri vardır.					

#

## ÖZGEÇMİŞ

06 Şubat 1981 tarihi, İstanbul İli Fatih İlçesi doğumluyum. İlk, Orta ve Liseyi, Yeşilköy Hamdullah Suphi Tanrıöver İlköğretim Okulu, Yeşilköy Muhsin Adil Binal Ortaokulu ve Yeşilköy 50. Yıl Lisesi'nde tamamladım. 1999 yılında Marmara Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Arşivcilik Bölümü'ne kaydoldum. Öğrencisi olduğum yıllarda adı Bilgi ve Belge Yönetimi olarak değiştirilen bölümümden 2004 yılında mezun oldum. 01 Şubat 2005 yılından beri İstanbul Barosu Arşiv Servisi'nde görevimi sürdürmekteyim. 2006 yılında Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi yüksek lisans eğitimime başladım.

Özel ilgi alanlarım, işletmelerde bilgi ve belgenin yönetilmesi, bilgi ve belge yöneticileri ve arşivin önemi konularıdır.

Yabancı dilim İngilizce olup, sadece yazı dili olan Osmanlıca'yı da bilmekteyim. Evli ve bir çocuk annesiyim.

**Aday: Güneş Fırat**