

T.C.
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

146998

**İŞLETMELERDE ORGANİZASYON YAPI VE
İŞLEYİŞLERİNİN BİLGİ YÖNETİM STRATEJİLERİ
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

Şule Emine Altaş
2501010503

146998

Tez Danışmanı: Yrd.Doç.Dr. Çiğdem Dikmen

İstanbul, 2004

T.C.
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**İŞLETMELERDE ORGANİZASYON YAPI VE
İŞLEYİŞLERİNİN BİLGİ YÖNETİM STRATEJİLERİ
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

Şule Emine Altaş
2501010503

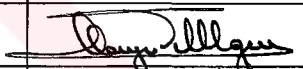
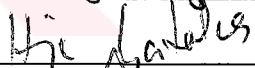

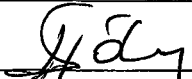
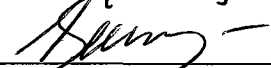
Tez Danışmanı: Yrd.Doç.Dr. Çiğdem Dikmen

Düzeltilmiş Tez

İstanbul, 2004

TEZ ONAYI

Enstitümüz **Yönetim ve Organizasyon** Bilim Dalında **2501010503** numaralı **Şule Emine Altaş**'ın hazırladığı “**İşletmelerde Organizasyon Yapı Ve İşleyişlerinin Bilgi Yönetim Stratejileri Üzerindeki Etkileri**” konulu **YÜKSEK LİSANS/ DOKTORA TEZİ** ile ilgili **TEZ SAVUNMA SINAVI**, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 10.Maddesi uyarınca **26/01/2005 Çarşamba** günü saat **11:00'de** yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin**Kabulü**.....'ne* **OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA** karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI(*)	İMZA
PROF.DR.HAYRİ ÜLGEN	Kabulü	
DOÇ.DR.HURİYE ÇATALCA	Kabulü	
DOÇ.DR.GÖNEN DÜNDAR	Kabulü	
YRD.DOÇ.DR.ÇİĞDEM DİKMEN	Kabulü	
YRD.DOÇ.DR.FATİH SEMERCİÖZ	Kabulü	

DÜZELTME

- Bilgi ve Bilgi Yönetimi bölümleri “ Bilgi ve Bilgi Yönetimi” adı altında tek bir bölüm altında toplanmıştır.
- Bilgi ve Bilgi Yönetimi bölümüne “ Bilgi Değerleme Yaklaşımları” konusu eklenmiştir. (s: 14-15)
- Bilgi Yönetimini Etkileyen Temel Unsurlar adı altında yeni bir kısım eklenmiştir. (s:52-53)
- Entellektüel Sermaye ve Öğrenen Organizasyon konuları “ Bilgi Yönetimine Benzer Kavramlar” adı altında Bilgi Yönetimi ile Organizasyon Yapısı Arasındaki Bağlantı bölümüne eklenmiştir. (s:76-80)
- Organizasyon yapı ve işleyişinin bilgi yönetimi üzerindeki etkileri başlığı altında bir kısım eklenmiştir. (s:80-81)
- Uygulamanın yapıldığı işletmenin seçim kriterleri Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları bölümüne eklenmiştir.(s:82-83)
- Araştırmaya konu olan teoriler Araştırmada Ölçümlenen Varsayımlar başlığı altında toplanmıştır. (s:87-91)
- Güvenilirlik Analizi eklenmiştir. (s:94)
- Korelasyon ve regresyon analizlerinin sonuçları detaylandırılmıştır. (s:94-99)

ÖZ

Bilgi işletmeler için her zaman önemli bir kaynak olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak son zamanlarda iletişim teknolojisinin çok ilerlemesi ile teknoloji transferi hızlanmış bu nedenden ötürü işletmeler pazarda farklılık yaratmakta zorlanmaya başlamışlardır. Bu noktada bilgiyi yönetmek önemli bir konu haline gelmiştir.

İşletmenin organizasyon yapısı bilgi yönetimi uygulamasının başarısındaki faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir. Bu tezde örnek bir işletme üzerinde bu iki faktör arasındaki bağlantı araştırılmaya çalışılmıştır.

ABSTRACT

Knowledge is always an important resource for enterprise. But in some couple of year with developments in communication technology, the transfer of the technology become very fast, for that reason creating difference in the market get difficult for organizations. In this point managing knowledge becomes as a very important subject.

The organizational structure of a business is accepted as a factor in success of implementation of knowledge management. In this thesis the correlation of this two concepts is tried to research.

ÖNSÖZ

Yönetim düşüncesinde değişik dönemlerde değişik başlıklar öne çıkmıştır. Bir dönem işletmeler operasyonel verimlilik üzerinde dururken daha sonraki dönemlerde kalite çok daha önemli bir kavram haline gelmiştir. Son yıllarda meydana gelen iletişim teknolojisindeki hızlı gelişme artık işletmelerin pazar avantajlarını kaybetmelerine yol açmaktadır. Artık yapılan tüm yenilikler kısa bir süre içinde rakipler tarafından kolaylıkla taklit edilebilmektedir. Bu noktada işletme içinde her zaman kaynak olarak bulunan bilgiyi yönetmek önemli bir etken olarak ortaya çıkmış işletmeler artık sahip oldukları bilgi ile farklılık yaratmaya çalışmaya başlamıştır.

Bilginin yönetilmesi organizasyon içerisinde bunun yapılabilmesine olanak sağlayacak bir yapı ve işleyişin olabilmesine bağlıdır. Organizasyon yapısı işletmedeki bilgi yönetim stratejisinin uygulanmasını çok kolaylaştırabileceği gibi imkansız hale de getirebilir.

Bu tezde organizasyon yapı ve işleyişi ile bilgi yönetimi arasındaki bağlantı ve organizasyon yapı ve işleyişinin bilgi yönetimi stratejisi üzerindeki etkileri araştırılması hedeflenmiştir.

Yapılan teorik çalışmaların yanısıra örnek bir işletmede uygulama üzerine bir araştırma çalışması yapılmıştır. Tek bir işletme seçilmesinin nedeni işletmenin her noktasında çalışan personelin bu ilişkiyi nasıl algıladığını anlamaya çalışılmasıdır.

Tezin hazırlanması sırasında her noktada bana destek olan tez danışmanım Sn Çiğdem Dikmen'e ve yapılan anket çalışmasında bana yardımcı olan Supsan Motor Supapları San. Tic. A.Ş. çalışanlarına çok teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ÖZET.....	iv
GİRİŞ.....	1
1. BİLGİ VE BİLGİ YÖNETİMİ.....	3
1.1. Bilgi.....	3
1.1.1. Bilgi Kavramı ve Bilgi İle İlgili Genel Açıklama.....	3
1.1.2. Veri, Enformasyon ve Bilgi Arasındaki Fark.....	4
1.1.2.1. Veri.....	4
1.1.2.2. Enformasyon.....	5
1.1.2.3. Bilgi.....	6
1.1.3. Bilginin Sınıflandırılması.....	8
1.1.4. Bilginin Paylaşılması.....	10
1.1.5. Değer Yaratan Bilgi.....	12
1.1.5.1. Değer Yaratan Bilgi.....	14
1.1.5.2. Direkt Destekleyici Bilgi.....	14
1.1.5.3. Endirekt Destekleyici Bilgiler.....	14
1.1.6. Bilgi Değerleme Yaklaşımları.....	14
1.1.7. Bilgi Nasıl Kullanılır?.....	16
1.2. Bilgi Yönetimi.....	19
1.2.1. Bilgi Yönetimi ve Bilgi Yönetimi İle İlgili Genel Açıklamalar.....	19
1.2.2. Bilgi Yönetiminin Tanımı.....	20
1.2.3. Bilgi Yönetiminin Tarihçesi.....	25
1.2.4. Bilgi Yönetiminin Temel Prensipleri.....	27
1.2.5. Bilgi Yönetiminin Özellikleri.....	31
1.2.6. Bilgi Yönetiminin İlkeleri.....	33
1.2.7. Bilgi Yönetiminin Süreçleri.....	33
1.2.7.1. Bilginin Üretilmesi Ve Geliştirilmesi.....	33
1.2.7.2. Bilginin Tasnif Edilmesi Ve Saklanması.....	37
1.2.7.3. Bilginin Transfer Edilmesi Ve Paylaşılması.....	40
1.2.7.4. Bilginin Kullanılması Ve Değerlendirilmesi.....	43
1.2.8. Bilgi Yönetimi Modelleri: Bileşenlerin İncelenmesine İlişkin Kavramsal Bir Çerçeve.....	45
1.2.9. Bilgi Yönetimi Stratejisi.....	50
1.2.10. Bilgi Yönetimini Etkileyen Temel Unsurlar.....	52
2. BİLGİ YÖNETİMİ İLE ORGANİZASYON YAPISI ARASINDAKİ BAĞLANTI.....	54
2.1. Bilgi Yönetimini Etkileyen Organizasyon İlkeleri.....	54
2.1.1. Kademe Sayısı.....	54
2.1.2. Takım Çalışması.....	55
2.1.3. Paylaşılan Vizyon.....	56
2.1.4. Bilgi Sorumluluğunun Paylaşımı.....	57
2.1.5. Üst Yönetimin Desteği.....	60
2.1.6. Kültür.....	61
2.1.7. Personel Güçlendirme.....	63
2.1.8. Eğitim.....	64
2.1.9. Ödüllendirme, Takdir Etme.....	65
2.1.10. Bilginin Paylaşımını Kolaylaştıracak Altyapı.....	66

2.2. Bilgi Yönetiminde Başarılı Olma Yolları.....	71
2.3. Bilgi Yönetimi Uygulamalarının Organizasyon İçinde Yaratabileceği Olası Problemler	75
2.4. Bilgi Yönetimi İle Benzer Kavramlar	76
2.4.1. Entellektüel Sermaye.....	76
2.4.2. Öğrenen Organizasyonlar	78
2.5. Organizasyon Yapı ve İşleyişinin Bilgi Yönetimi Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi	80
3. İŞLETMELERDE BİLGİ YÖNETİM STRATEJİLERİ İLE ORGANİZASYON YAPISI ARASINDAKİ BAĞLANTIYI İNCELEYEN BİR ARAŞTIRMA	82
3.1. Araştırmanın Amacı	82
3.2. Araştırmanın Kapsamı Ve Kısıtları	82
3.3. Uygulama Yapılan İşletmenin Tanıtılması.....	83
3.4. Araştırmanın Metodu.....	87
3.5. Araştırmada Ölçümlenen Varsayımlar	87
3.6. Araştırmada Kullanılan Değişkenler	91
3.7. Araştırmanın Sonuçları.....	94
3.7.1. Güvenilirlik Analizi	94
3.7.1. Korelasyon Analizi Sonuçları.....	94
3.7.4. Regresyon Analizi	97
SONUÇ.....	100
KAYNAKLAR.....	103
EKLER	106
Ek 1. Anket Çalışması	106
Ek 2. Borusan'ın Gelişimindeki Kilometre Taşları	108

ŞEKİLLER

ŞEKİL 1. Bilgi Sarmalı	12
ŞEKİL 2. Değer Yaratan Bilgi	13
ŞEKİL 3. Bilgi Çeşitleri	17
ŞEKİL 4. Bilginin Temel Boyutları	18



TABLÖLAR

TABLO 1. Korelasyon Tablosu.....	94
TABLO 2. Regresyon Tablosu	97



GİRİŞ

İşletmeler; 1950'li yıllarda operasyonel verimlilik, 1960'larda stratejik planlama, 1970'lerde pazar pozisyonu, 1980'lerde mükemmel uygulamalar ile rekabet avantajı sağlamaya çalışıyorlardı. 1990'lara gelindiğinde ürün ve hizmetlerin hayat sürelerindeki kısalma işletmeleri yaratıcılığa yönlendirdi. Böyle bir ortamda bilgi en önemli kaynak halini aldı.

Ancak teknolojinin bugün ulaştığı nokta kişilere ve kurumlara çok önemli iletişim ve paylaşım şansı tanımaktadır. Günümüzde başta internet olmak üzere çeşitli yollarla veri ve enformasyona ulaşmak daha önce hiç olmadığı kadar kolay, bir o kadar da düşük maliyetli hale gelmiştir. Veri ve enformasyonun bu kadar hızlı yayıldığı bir ortamda rekabet avantajı sağlayacak en önemli nokta kopyalanmayan ve avantajı sürdürmeye yardımcı olan bilgiye sahip olmaktır.

Bilgi her dönem işletmenin içinde varolan bir kaynak olmasına rağmen son birkaç yıldır önemi farkedilmiş, kuruluşlar sahip olduğu bilgiyi nasıl yöneteceklerinin yollarını aramaya başlamıştır. Son birkaç yıldır yönetim literatürüne de bu konuda yazılmış pek çok eser kazandırılmıştır. Bu eserlerin birçoğu yabancı kaynaklı olsa da özellikle son yıllarda bu şekilde hazırlanmış Türkçe eserlere de rastlanmaktadır.

Bilginin yönetilmesi de işletmeler için yeni bir şey değildir. Yüzyıllar boyunca aile işinin başında duran kişiler ticari bilgilerlerini oğullarına geçirmişler, zanaat ustaları becerilerinin kalfalarına öğretmişler ve işçiler tezgah başında düşüncelerini ve know-how'larını birbirleriyle paylaşmışlardır. Ancak yöneticiler 1990'lı yılların başlarına kadar bilgi yönetimi kavramından bahsetmemişlerdir. Sanayi toplumlarının temeli doğal kaynaklardan entellektüel sermayeye doğru kaydıkça yöneticiler işletme içinde sahip oldukları bilginin nasıl hareket ettiğini, nasıl paylaşıldığını ve bunun nasıl daha verimli hale getirilebileceğini tartışmaya başlamışlardır. Aynı dönemde iletişim sektöründeki hızlı gelişmeler bilginin daha kolay kodlanması, transfer edilmesi ve saklanmasına olanak sağlamıştır.

Kalite ve verimlik artışı arayışları sırasında organizasyonların kabuk değiştirmesi hiyerarşik yapının yerinin daha esnek yapılara bırakması da bilginin işletme içerisinde yönetilmesini kolaylaştıran unsurlardan biri haline gelmiştir. Öyle ki daha önceki dönemlerde sınırlı kişinin kafasına ya da birkaç dosyanın arasına sıkışıp kalmış olan bilgi ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu bağlamda bilginin yönetilmesi ve işletme içinde hareket etmesi ile işletmenin organizasyon yapısı arasında önemli bir ilişki vardır.

Bu çalışmada işletmenin organizasyon yapısı ve işleyişinin bilgi yönetim stratejisini nasıl etkilediği ve iki kavram arasındaki bağlantının incelenmesi hedeflenmektedir.

Bu bağlamda tez kapsamında ilk bölümde bilgi ve bilgi yönetimi kavramları üzerinde durulmuştur. Bilginin anlamı, enformasyon ve veri arasındaki fark, bilginin sınıflandırılması ve paylaşılması, bilgi yönetiminin tanımı, tarihçesi, kavramsal erevesi, özellikleri ve bilgi yönetimi stratejileri bu bölümde üzerinde durulan temel konulardır.

İkinci bölümde temel olarak işletme yapısı ve organizasyonu ile bilgi yönetimi arasındaki bağlantı incelenmiş, işletmenin bilgi yönetimi stratejisini etkileyebilecek organizasyonun elemanları incelenmektedir. Bilgi yönetimi ile ilişkili diğer kavramlar olan öğrenen organizasyonlar ve entellektüel sermaye konularından kısaca bahsedilmiştir.

Tezin nc bölümü ise işletme yapısı ve işleyişinin işletmelerdeki bilgi yönetimi stratejileri ile arasındaki ilişkiyi kanıtlamak için yapılan araştırmaya ayrılmıştır. Burada seçilen örnek işletmede yapılan anket sonuçları açıklanmaktadır.

Tez son kısmında yapılan teorik çalışmalar ve araştırmanın sonuçları paylaşılmıştır.

1. BİLGİ VE BİLGİ YÖNETİMİ

1.1. BİLGİ

1.1.1. BİLGİ KAVRAMI VE BİLGİ İLE İLGİLİ GENEL AÇIKLAMALAR

Bilgi yönetiminin ne olduğunun anlaşılması bilgi kavramı ile ilintilidir. Bilgi nedir? Bilgi yönetimi hakkında eserleri bulunan pek çok akademisyen bu soruya farklı cevaplar vermiştir.

Nonaka ve Takeuchi'ye göre, genel olarak bilgi, "gerçekliği anlaşılmış doğru inanç" olarak tanımlanabilir. Özel olarak örgütsel bilgi ise, "bireylerde mevcut olan ve kısmen ya da geniş ölçüde ifade edilemez karmaşık tecrübeler birikimi" şeklindedir. Davenport ve Prusak örgütsel bilgiyi yapılandırılmış ve açık içerikli bilgi olarak tanımlamaktadır. Örgütsel bilginin çeşitli sınıflandırmaları yapılmıştır. Kogut ve Zander bir şeyin ne anlama geldiği ile ilgili olan "enformasyon" kavramını ve bir şeyi nasıl yapmak gerektiğini bilmek olan "know-how" kavramını örgütsel bilginin iki kategorisi olarak ortaya koymuşlardır. Açık bilgi ve örtülü bilgi şeklindeki sınıflandırma da bilginin çok rastlanan ve bir o kadar da önemli olan bir sınıflandırma şeklidir. Açık bilgi, sayılarla ve kelimelerle gösterilebilen, veriler, el kitapları, tanımlar ve benzeri şekillerde sistematik olarak paylaşılabilen bilgidir. Buna karşılık örtülü bilgi esinlenmeler, içine doğmalar, sezgiler gibi ifade etmesi ve formüle edilebilmesi zor olan, bu yüzden de paylaşılması zor olan bilgidir¹.

Bilgi kavramının daha açık ve net bir şekilde anlaşılması için benzer kavramlar olan - ve çoğu kez karıştırılan- veri ve enformasyon kavramlarının tanımlanması ve bilgi ile farklarının incelenmesi yerinde olur.

¹ Faruk Özçınar, Himmet Karadal, "Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı: Bir Örnek Olay Çalışması" (çevrimiçi), www.bilgiyonetimi.org 24/10/2002.

1.1.2. VERİ ENFORMASYON VE BİLGİ ARASINDAKİ FARK

1.1.2.1. VERİ

Veri, olaylara ilişkin nesnel gerçekler olup birbiriyle ilişkilendirilmemiştir. Veri, özümlememiş ve yorumlanmamış gözlemler, işlenmemiş gerçekler olarak tanımlanabilir². İşyerleri açısından verinin en işe yarar tanımı yapılan işlemlerin belli biçimde tutulmuş kayıtlarıdır. Modern kuruluşlar genellikle verileri bir çeşit teknoloji sisteminde depolar. Tüm kuruluşların veriye ihtiyacı olmakla birlikte bankalar, sigorta şirketleri, kamu hizmeti veren kuruluşlar gibi bazı endüstriler verilere fazlasıyla bağımlı çalışırlar. Bu veri kültürlerinin temelinde kayıt tutma yer alır ve bu tip kurumların başarılı olabilmesi için etkili bir veri yönetimi şarttır. Onların işi milyonlarca veriyi doğru ve etkin bir şekilde tutmaktır. Ancak daha fazla veri her zaman dahi iyidir gibi bir çıkarım doğru değildir. Bazen şirketler sadece bilimsel bir kesinlik görüntüsü verdiği için yığınlarca veriyi biriktirirler. Ne kadar fazla veri toplanırsa doğru kararın kendiliğinden ortaya çıkacağını sanılır. Oysa gereğinden fazla veri toplamak aralarından hangilerinin işe yarayacak olduğunu belirlemesini zorlaştırır. Diğer yandan verilerin tek başına bir anlam taşımaları söz konusu değildir. Veri sadece olup bitenin bir bölümünü açıklar. Verinin içinde değerlendirme, yorum yoktur dolayısıyla karar verme sürecine güvenilir bir temel oluşturmaz. Temeli oluşturan olgulardan biri olabilir ancak ne yapılması gerektiğini göstermez. Veri kendisinin önemi, işe yarayıp yaramayacağı hakkında bilgi vermez. Ancak bütün bunlar verinin gereksiz olduğu anlamına gelmez. Çünkü veri enformasyonu yaratmak için vazgeçilmez bir hammaddedir³.

² İsmet Barutçugil *Bilgi Yönetimi*, İstanbul, Kariyer Yayıncılık 2002 s:57

³ Thomas Davenport, Laurence Prusak, *İş Dünyasında Bilgi Yönetimi*, İstanbul, Rota Yayınları, 2001, s:24.

1.1.2.2. ENFORMASYON

Veriden bir basamak daha yükseğe, diğer bir deyişle enformasyon seviyesine çıktığında, enformasyonun belirli bir sorun çerçevesinde birbiriyle ilişkili ve belli bir amaca yönelmiş veriler olduğu görülür. Veri dağınık bir doğaya sahipken, enformasyon biçimlendirilmiş, düzenlenmiş, belli bir amaca hizmet eden, yarar sağlayan veridir⁴. Burada düzenlenme başkası tarafından yapılmıştır. Veriden çok daha zengin bir içeriğe sahip olan enformasyon yazılı, sözlü ve görsel bir mesajdır⁵. Her mesajda olduğu gibi burada da bir gönderici ve bir alıcı vardır. Enformasyonun amacı alıcının bu konudaki düşüncelerini değiştirmek, değerlendirmeleri veya davranışları üzerinde etki yaratmaktır. Enformasyon alıcısını biçimlendirmek zorundadır; bakış açısında veya anlayışında bir fark yaratmalıdır. Bu anlamı ile enformasyon fark yaratan veridir. Alınan mesajın enformasyon olup olmadığına alıcı karar verir. Birbiriyle ilgisiz dağınık ifadelerden oluşan bir memo onu yazan tarafından enformasyon olarak değerlendirilebilir ancak önemli olan alıcının bunu nasıl değerlendirdiğidir⁶. Enformasyon uydular, e-posta, telefon gibi altyapı içeren ve fiziksel varlığı olan bir şebeke aracılığıyla transfer olabileceği gibi biçimsel olmayan soft ağ şebekeleriyle de transfer olabilir⁷.

Genellikle çoğu bilgisayar kullanıcısı yeni teknolojiyi yapabildikleri işi daha hızlı yapmak amacıyla kullanmaktadır. Ancak bir şirket veriden enformasyona geçişin ilk adımını attığında karar süreçleri, yönetim yapısı, hatta iş yapma biçimleri değişikliğe uğramaya başlar⁸. Veriden farklı olarak enformasyonun anlamı vardır. Peter Drucker enformasyonu “ilişkiler ve amaç ile donatılmış veriler” olarak tanımlar. Bu tanımdan anlaşılacağı üzere enformasyon yalnızca alıcıyı biçimlendirme potansiyeline sahip olmakla kalmayıp kendisinin bir biçimi vardır; bir amaca yönelik olarak organize edilmiştir. Yaratıcısının anlam kattığı, değer eklediği veri enformasyona dönüşür⁹.

⁴ Gökçe Dervişoğlu, *Stratejik Bilgi Yönetimi*, İstanbul, Rota Yayınları, 2004, s:22.

⁵ Barutçugil, a.g.e., s:57-58.

⁶ Davenport, Prusak, a.g.e., s:24.

⁷ Barutçugil, a.g.e., s:58.

⁸ Peter F. Drucker, “Yeni Örgütün Ortaya Çıkışı” *Bilgi Yönetimi; Harvard Business Review*, İstanbul, Mess Yayınları, 1999 s:13

⁹ Davenport, Prusak, a.g.e., s:24-25.

1.1.2.3. BİLGİ

Veri, enformasyon, bilgi hiyerarşisinin en tepesinde bulunan bilgi, enformasyonun belirli bir amaç için bağlantılı olarak kullanılmasıyla ortaya çıkmaktadır. Bilgi enformasyonun yorum, analiz ve bağlam ile zenginleştirilmiş halidir¹⁰. Bir diğer deyişle bilgi kişisel anlamda düzenlenmiş enformasyondur. Özümlemişdir. Öğreme ve deneyim yoluyla elde edilmiş diğer bilgilerle bütünleşmiştir. Kararlara ve davranışlara yol gösterir. Bilgi insanların beynindedir ve hayatları boyunca öğrendiklerinin bir bütündür. İletişim ağları sayesinde elde edilen enformasyon bilginin yaratılmasını sağlar. Eğer elde edilen bilgi bir değer taşıyorsa varolan bilgi birikimi ile bütünleşir. Eğer bir değer taşıyamıyorsa silinir¹¹. Bu anlamı ile bilgi, haberin değer taşıyanıdır. Bilgi, sistemi oluşturan bireylerin organizasyondan ayrılmasına ve organizasyona katılmasına karşın, sistemde kalan değerli bilgidir¹².

Bilgi, genel kullanımıyla, belli bir süreçten geçirilmiş, işlenmiş enformasyon olarak tammlanabilir. Nasıl enformasyon veriden doğuyorsa, bilgide enformasyondan doğar. Verileri kayıtlarda ve işlemlerde, enformasyonu mesajlarda bulduğumuz gibi bilgiyi de bireylerden ve birey gruplarından veya bazı zamanlarda kuruluşların rutin çalışmalarından elde ederiz. Bilgi kitaplar ve belgeler gibi belli biçimlere sahip araçlarla ve sohbetlerden ustalık çıraklık ilişkisine uzanan kişisel ilişkilerle aktarılır¹³. Yönetim ve organizasyon teorisinde güncel düşünce; “işletmenin kapasitesini büyütmek ve uyarlamak amacıyla bilginin yaratılması ve kullanılması”nın oynadığı stratejik rolü üç farklı alana ayırmaktadır. Birincisi; organizasyonlar için önemli kararlar alınmasında araştırma ve bilgiyi değerlendirmede, ikincisi; organizasyonun dış çevresindeki gelişmeleri ve değişimi anlamada, üçüncüsü ise organizasyon oluşturulduğunda organizasyonel öğrenme boyunca yeni bilgi yaratmak için örgütlenme ve bilgi süreçlemedir¹⁴.

¹⁰ Dervişoğlu, a.g.e., s: 23.

¹¹ Barutçugil, a.g.e., s:58

¹² Mustafa Kurt, “Bilginin Organizasyonlar İçin Değişen Anlamı ve Stratejik Önemi” (çevrimiçi), www.bilgiyonetimi.org 15/01/2003.

¹³ Davenport, Prusak, a.g.e., s:26-28.

¹⁴ Kurt, a.g.e.

Enformasyon ve bilgi arasında temel bir fark vardır: bir olguya (rakipler, müşteriler) ait bir şeyler bilmek enformasyonu, o olgunun bir değişime nasıl tepki göstereceğini bilmek ise bilgiyi ifade eder. Diğer bir ifade ile, bilgi bir olgu hakkında bir şeyler bilmenin (enformasyonun) ötesinde bilişsel bir süreçten geçirilerek onu (enformasyonu) yargıya dönüştürülmeyi de gerektirmektedir. Bu bilişsel süreç öznel bir süreci ifade eder¹⁵.

Kesin olan tek şeyin belirsizlik olduğu bir ekonomide rekabet üstünlüğünü sağlamanın tek yolu bilgidir. Rekabetin bu derece yoğun yaşandığı günümüz ekonomisinde işletmeleri ayakta tutabilmenin yolu bilgiyi yaratabilmekten geçer¹⁶.

Bilgi Yönetimi literatürünün özellikle 1990'lı yıllardan itibaren sürekli geliştirilmiş olması; bu iki kavramın benzer ve farklı yönlerinin ve birbirleri ile olan ilişkilerinin açıklığa kavuşturulması noktasında önemli bir mesafe kaydedilmesini sağlamıştır. Bhatt'in "doktor-hasta örneği"nin kavramlar arasındaki farklılıkların açıklığa kavuşturulması açısından faydalı olduğu kaydedilmelidir. Hastanın doktor muayenehanesindeki ziyareti sürecinde gerçekleşenler üzerine geliştirilen bu örnekte doktor hastanın anlatımları dolayısıyla pek çok enformasyon elde etmektedir. Bu enformasyonun uzman doktor tarafından tıbbi teşhiste faydalı olabilecek olarak algılanan bölümü doktorun "bilgi tabanı"na yerleştirilmek üzere ayrıştırılmakta, ilgisiz olarak değerlendirilen kısmı ise "veri" konumuna yerleştirilmektedir. Diğer bir uzmanın ise sözü edilen doktorun veri olarak konumlandığı malumatı bilgisine temel oluşturacak olan enformasyonun önemli bir unsuru olacak şekilde edinime tabi tutması mümkündür. Zira ikinci uzman bu hammaddede kendi tıbbi teşhisine (bilgisine) yardımcı olmasını düşündüğü enformasyonun unsurlarını algılamaktadır. Bhatt'in örneği veri, enformasyon ve bilginin görece kavramlar olduğunu, sınıflandırmanın yüklenen anlama ilişkin ve anlamı yükleyen özneye ilintili olduğunu ortaya koymaktadır. Bhatt üç kavram (veri, enformasyon ve bilgi) arasındaki ilişkilerin dönüşümlü-yinelenmeli ilişkiler olduğunu öne sürmektedir.

¹⁵ Mehmet Barca, "Yeni Ekonomide Bilgi Yönetimi'nin Stratejik Önemi", (çevrimiçi), www.bilgiyonetimi.org 10/12/2002

¹⁶ Ikujiro Nonaka, "Bilgi Yaratan Şirket" *Bilgi Yönetimi*, Harvard Business Review, İstanbul, Mess Yayınları, 1999, s:30.

Görelilik durumu ve dönüşüm ilişkisi literatürde genel olarak kabul görmektedir. Bilginin –potansiyel olarak- enformasyondan daha karmaşık bir fenomen olduğu da ifade edilmektedir. Bilgi ve enformasyon içinde buldukları bağlama özgü olarak anlam kazanma ve insanlar arasındaki sosyal etkileşim sürecinde dinamik olarak yaratılma bakımından ortak niteliklere sahiptirler. Ancak bilgi insan eylemi ve bireylerin değer sistemleri ile daha derinden ilişkilidir¹⁷.

1.1.3. BİLGİNİN SINIFLANDIRILMASI

a) Polanyi'nin Modeli (1962): Yunan filozoflar, bilginin “mythos” ve “logos” olarak tanımladıkları, birbirini bütünleyen ve karşılıklı ilişki içerisinde bulunan iki farklı parçadan oluştuğunu belirlemişlerdir. Filozofların bu görüşlerini de temel aldığı savunulabilecek olan felsefeci Polanyi'nin bilginin sınıflandırılmasına ilişkin modeli bu konudaki tüm modellerin temeli olarak incelenmektedir¹⁸. Polanyi, bilgiyi “örtülü bilgi” ve “açık bilgi” olmak üzere iki sınıfa ayırmıştır. Örtülü bilgi, sözcüklere aktarılamayan ve sezgilere dayanan, kişisel, içeriğe özel ve iletilmesi zor olan bilgidir. Açık bilgi ise açıklanabilen ve bireylerin bilincinde oldukları, biçimsel ve sistematik iletişim yoluyla ve dilin yardımıyla kolaylıkla bir bireyden diğerine aktarılabilen bilgidir¹⁹.

b) Boisot'un Modeli (1987): Bilgiyi, kodlanma ve yayılma boyutlarına göre dört sınıfa ayırmıştır; Mülki Bilgi; bilgiye gereksinim duyanlara aktarılmaya hazır biçimde kodlanmış olup, örgüt geneline yayılmamış bilgidir. Kişisel Bilgi; kişilerin bildiği fakat kodlamadığı ve yaymadığı bilgidir. Kamusal Bilgi; örgüt içinde kayıtlara geçmiş, herkesin kolaylıkla ulaşabildiği bilgidir. Ortak Anlayış; örgüt içinde yavaş bir biçimde sosyalleşme süreci aracılığıyla yayılmış olan fakat kodlanmamış bilgidir.

¹⁷ Halit Keskin, Veli Denizhan Kalkan “İşletmelerde Bilgi Yönetiminin Tanımlanması VE Kavramsallaştırılması: Kobilerde Bilgi Yönetimi Araçlarının Kullanımına İlişkin Bir Araştırma”, (çevrimiçi), http://www.ceterisparibus.net/kongre/kocaeli_1.html , 24/12/2002.

¹⁸ Pınar Söral Özer, Ömür Özman, Ömür Saatçioğlu, “Bilgi Yönetimi Modelleri: Bileşenlerin İncelenmesine İlişkin Kavramsal Bir Çerçeve”, (çevrimiçi), http://www.ceterisparibus.net/kongre/kocaeli_1.html , 25.12.2002.

¹⁹ Muhteşem Baran, **Bilgi Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 2002, s:53.

c) **Nonaka'nın ve Takeuchi'nin Modeli (1991-1995):** Nonaka ortaya koymuş olduğu sınıflamayı daha sonra Takeuchi ile ortak çalışmasında geliştirmiştir. Nonaka, bilginin örtülü ve açık bilgi arasındaki karşılıklı ilişki ile yaratıldığı düşüncesinden hareketle örgütsel bilginin yaratılmasına olanak veren “bilgi sarmalı” kavramını ortaya atmıştır. Buna göre örtülü ve açık bilgi arasındaki ayırım bilgi yaratılması konusunda dört temel durumun ortaya çıkmasına neden olmaktadır: Bunlar; sosyalleşme, dışsallaşma, bütünleşme ve içselleşme olarak ele alınırlar. Nonaka ve Takeuchi, bilginin yaratılması ile ilgili çalışmalarının temelini oluşturan iki boyut belirlemişlerdir: (1) Epistemolojik Boyut (Bilgi Bilimi); bu boyut örtülü ve açık bilgi ayırımını yapmaktadır, (2) Ontolojik Boyut (Varlık Bilimi); birey, grup, örgüt ve örgütler arası ayırımının yapıldığı boyuttur²⁰.

Ontolojik boyutta bilgi yaratılması ile ilgili düzeyleri incelerken Nonaka ve Takeuchi, temelde bilginin yalnızca bireylerce yaratılabileceği görüşünü desteklemektedirler. Ancak bireylerce yaratılan bu bilginin örgüt içinde çeşitli düzeylerde, düzeyler arası sınırları, ve örgütler arasında, örgütün dış çevre ile olan sınırlarını aşarak yayılabileceğini belirlemektedirler. Yaratılan bilgi, örgütsel bilgi network'ünün (şebekesinin) bir parçası haline gelerek kristalleşmektedir. Bu şekilde bilgi, örgütsel bilgiye dönüşmektedir.

Bu durumların dördü dinamik bir etkileşim içinde “bilgi sarmalı”nı oluşturmaktadırlar. Bilgi sarmalı ile bireyin yaratmış olduğu bilgi, gruba, örgüte ve örgüt sınırlarını aşarak diğer örgütlere yayılmaktadır. Her durumda yaratılan bilginin türü ve içeriği farklıdır. Sosyalleştirme ile “ortaklaşa bilgi”, dışsallaştırma ile “kavramsal bilgi”, bütünleştirme ile “sistemik bilgi”, içselleştirme ile “işlevsel bilgi” yaratılır²¹.

²⁰ A.e., s: 52.

²¹ Özer, a.g.e.

d) Hendlund ve Nonaka'nın Modeli (1994): Bu model, bilgiyi iki boyutta incelemektedir, birinci boyut bilginin örtülü veya açık oluşu ile ilgiliyken, ikinci boyut bilgi taşıyıcılarının düzeyleri ilgilidir (birey, grup, örgüt, örgütler arası)²².

e) Spender'in Modeli (1996): Spender'in sınıflandırması örtülülük-açıklık ve bireysellik-sosyallik olmak üzere iki boyutludur. Böylelikle, bilgi dört sınıfa ayrılmıştır. Açık ve bireysel boyutta bilgi, "bilinçli bilgi"; açık ve sosyal boyutta bilgi, "nesnel bilgi"; örtülü ve bireysel boyutta bilgi, "otomatik bilgi", örtülü ve sosyal boyutta bilgi; "ortak (kolektif) bilgi" adını almaktadır.

İncelenmiş olan modeller dışında bilgiyi sınıflandıran başka araştırmacılar da olmuştur. Örneğin, Barnard (1938), bilimsel bilgi-davranışsal bilgi, Bateson (1973), analog bilgi-dijital bilgi, Schank ve Abelson (1977), genel bilgi-özel bilgi; Nelson ve Winter (1982); daha önce incelenen ayrımlara benzer biçimde örtülü bilgi-açık bilgi ayrımlarını yapmışlardır²³.

1.1.4. BİLGİNİN PAYLAŞILMASI

İşletme de bilginin başarılı bir şekilde yönetilmesi bilginin paylaşılmasına ve organizasyon içersinde rahatça hareket edebilmesine bağlıdır. Bu bağlamda yukarıda da bahsedilen örtülü ve açık bilginin iyi tanımlanması ve birbirine geçişlerinin sağlanması başarılı bir bilgi yönetimi için elzemdir.

Örtülü bilgi, daha önce de bahsedildiği gibi deneyimlerde, inançlardan ve değerlerden oluşur. Örtülü bilgi yeni bilginin ortaya çıkışının temelini oluşturur. Nonaka'ya göre bilginin yaratılması sürecinin temelinde örtülü bilginin hareket edebilmesi ve dönüşebilir olması yatar. Açık bilgi ise dökümanlar, videolar, e-mailler gibi başkaları ile sahip olunan bilginin paylaşımı için oluşturulmuş olan bilgidir. Organizasyonun etkin çalışabilmesi için her iki tip bilginin de önemli etkisi vardır²⁴. Açık ve örtülü bilginin birbirine geçişleri şu yolla gerçekleşir;

²² A.e.

²³ A.e.

²⁴ Dervişoğlu, a.g.e., s:37-38.

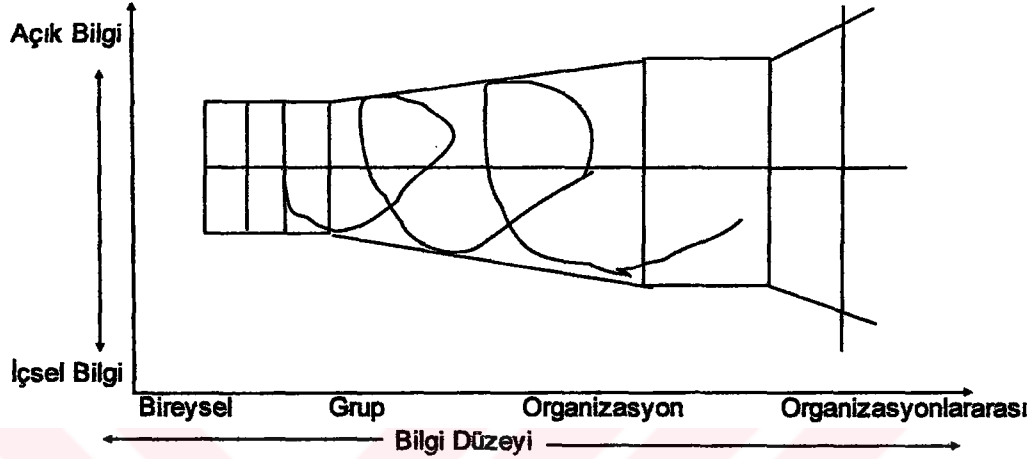
- **Sosyalleşme (Örtülü Bilgiden Örtülü Bilgiye);** Sosyalleşme örtülü bilginin kişiler arasında toplantılar gibi çeşitli yollar direkt olarak paylaşılmasıdır. Bilgi paylaşımı çoğunlukla açık bilgi oluşturulmadan yapılır ve aynı kültürü paylaşan ve birlikte etkin çalışmalar yapabilen kişiler arasında gerçekleşir. Örtülü bilginin paylaşımı grubun düşüncelerinin ne kadar örtüştüğüne bağlıdır. Örtülü bilgi paylaşımının olduğu yerler genellikle deneyimlerin tanımlandığı ve tartışıldığı takım çalışması toplantılarıdır.
- **Dışsallaştırma (Örtülü Bilgiden Açık Bilgiye);** Doğası gereği örtülü bilginin açık bilgiye dönüştürülmesi oldukça güçtür. Örtülü bilgiler takım çalışması sırasında soruları cevaplandırırken ya da yapılan tartışmalar neticesinde dışsallaşabilir²⁵. Örtülü bilginin transferinde önemli sorunlar yaşanabilir. Eğer kurum kültürü işbirliğini ve paylaşımı desteklemiyor ise örtülü bilginin açık bilgiye dönüştürülmesi aşaması başarısızlıkla sonuçlanabilir. Eğer çalışanlar bilgilerini diğerleri ile paylaşmaları halinde işlerini başkalarına kaptıracaklarını düşünüyorlar ise bu duruma aktif veya pasif olarak karşı çıkabilirler²⁶.
- **Birleştirme (Açık Bilgiden Açık Bilgiye);** Açık bilgi toplantılarda, döküman, e- mail gibi araçlar yoluyla ya da eğitimler ile paylaşılabilir. Açık bilginin araştırılıp yönetilmesi için teknolojinin kullanımı –özellikle internet kullanımının yaygınlaşmasından sonra- oldukça önemli bir araçtır. Bununla birlikte bilginin sadece elde edilmesi değil, tekrar gözden geçirilerek geliştirilmesi ve yeniden yapılandırılması sahip olunan bilginin daha faydalı hale gelmesini sağlar. Bu noktada yaygın uygulama ortak bir veri tabanının oluşturulup belgelerin burada saklanmasıdır²⁷.
- **İçselleştirme (Açık Bilgiden Örtülü Bilgiye);** İnsanların bilgiyi kullanabilmesi için onu anlamaları ve içselleştirmeleri yani kendi örtülü bilgilerini oluşturmaları gerekir. Dökümanları okuyarak başkalarının deneyimlerinden sonuçlar çıkarabilirler. Farklı kaynakları okuyarak buradan aldıkları enformasyonu kendi içsel bilgileri ile birleştirerek yeni bilgi

²⁵ A.D. Marwick, Knowledge Management Technology , (çevrimiçi), www.ibm.com 15/03/2004.

²⁶ Morgan HENRIE, Oliver HEDGEPEETH, “Size Is Important In Knowledge Management” *Journal of Knowledge Management Practice* August 2003, (çevrimiçi), <http://www.tlinc.com> , 20.08.2004.

²⁷ Nonaka, a.g.e., s:36-37.

yaratabilirler. Bununla birlikte enformasyonun çok daha kolay ulaşılabilir hale gelmesi bu süreci oldukça zor hale getirmiştir. Burada önemli olan farklı kaynaklardan enformasyon edinip bunu içsel bilgiye dönüştürebilmektir²⁸.



Şekil 1. Bilgi Sarmalı

Kaynak: Ikujiro Nonoka, Hirotaka Takeuchi, *The Knowledge Creating Company*, New York, Oxford University Press, 1995, s:53.

1.1.5. DEĞER YARATAN BİLGİ

Bilgiye sahip olmak her zaman önemli ise de her bilginin önemi her zaman aynı değildir. Bilginin değerini o bilginin şirketin operasyonları ile ilgisi, stratejisine ve taktiklerine paralelligi ve odaklandığı bölümler ile bağlantısı belirler. Dolayısıyla aynı bilgi farklı firmalar için farklı anlamlar taşıyabilir.

Şirketlerin bilgi yönetimi uygulamalarına gitmelerinin temel nedeni bilginin firma içerisinde kullanımını genişleterek sattıkları ürün ve hizmetlere artı değer katmasıdır. İşletmeler ürün ve hizmetlerine hangi bilgiyi kattıklarını –ve tabii ki niçin kattıklarını- bilme ihtiyacı duyarlar. Bir takım işletmeler hammadde satın alıp bunları üretim hatlarından geçirecek bitmiş ürünlere çevirirken bilgi yaratan ve bilgi

²⁸ Marwick A.D., a.g.e.

yönetimine önem veren şirketler bitmiş ürüne sahip oldukları kurumsal bilgiyi de eklerler.

Değer yaratan organizasyonların üç tip aktivite gerçekleştirdikleri söylenebilir; ürüne veya hizmete değer katmak, değer katma faaliyetini direkt olarak desteklemek veya değer katma faaliyetini endirekt olarak desteklemek²⁹.

Değer Yaratan Bilgi	Firma için çok değerlidir. Genellikle firmayı rakiplerinden farklılaştırır.
Direkt Destekleyici Bilgi	Firma için değerlidir. Bazen rakiplerden farklılaşmayı sağlayabilir.
Endirekt Destekleyici Bilgi	Firma için yararlıdır. Firmanın değer yaratan aktiviteyi kovalayabilmesi için altyapı sağlar.

Şekil 2. Değer Yaratan Bilgi

Kaynak: Patrick H. Sullivan, **Value- Driven Intellectual Capital How to Convert Intangible Corporate Assets Into Market Value**, USA John Wiley & Sons Inc. 2000 s:180.

²⁹ Patrick H. Sullivan, **Value- Driven Intellectual Capital How to Convert Intangible Corporate Assets Into Market Value**, USA John Wiley & Sons Inc. 2000 s:179-180.

1.1.5.1. DEĞER YARATAN BİLGİ

Değer yaratan bilgi yenilikler, ürünler ve ürünlerin özellikleri ile direkt olarak bağlantılıdır. Üretim ve dağıtım kanalları ya da müşteri ve müşteri beklentileri ile ilgili bilgiler işletme için değer yaratan bilgiler olabilir. Genellikle bu tip bilgiler işletmeye rakiplerinin karşısında avantaj sağlar.

Dağıtım kanalları ya da müşteri ve müşteri beklentileri ile ilgili bilgiler işletme için değer yaratan bilgiler olabilir. Genellikle bu tip bilgiler işletmeye rakiplerinin karşısında avantaj sağlar³⁰.

1.1.5.2. DİREKT DESTEKLEYİCİ BİLGİ

İşletmenin değer yaratma sürecini direkt olarak etkileyen bilgidir. Firma için değerlidir ancak değer yaratan bilgi kadar kritik değildir. Yönetim ile ilgili bilgiler, şirket planları, methodlar ve prosedürler değer yaratma sürecini direkt destekleyen bilgiler olarak sayılabilir³¹.

1.1.5.3. Endirekt Destekleyici Bilgiler

Bu tip bilgi şirketin altyapısını destekler. İşletmenin kar sağlayacak ürünlerini ve yeniliklerini destekleyecek çalışmaları ve fonksiyonları kapsar. Muhasebe, finansman, bilgi sistemleri ile ilgili bilgiler bu kapsamda değerlendirilebilir³².

1.1.6. BİLGİ DEĞERLEME YAKLAŞIMLARI

İşletmede kullanılan her kaynak gibi bilginin bir maliyeti vardır. İşletme ihtiyaç duyduğu direkt, direkt destekleyici ve endirekt destekleyici bilgiye ulaşmak için bir maliyete katlanmak zorundadır³³. Patent, marka gibi ticari varlıkların ya da bir işletmenin sahip olduğu know-how'ı elde etmek için satınalmanın maliyetini

³⁰ A.e., s:180.

³¹ A.e., s:181.

³² A.e.

³³ Hayri Ülgen, *İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar*, İstanbul, Yön, 2. Baskı, 1990, s:15.

hesaplamak kolaydır³⁴. Ancak bilginin işletmeye maliyeti bununla sınırlı değildir. İhtiyaç duyulan bilgiye gerektiği zaman ulaşamamasında işletmenin karlılığına negatif etkisi vardır. Bunun anlamı bilginin elde edilmesinden doğan maliyetle bilginin elde edilip işlenmesinin maliyeti arasında bir denge kurulması zorunludur³⁵.

Bir işletmede yöneticiler için bilginin değeri onun yaratabileceği fayda ile ölçülür. Bilginin değeri, o bilgiye dayanarak alınacak karar sonucunda varılan sonucun o bilgi olmadan alınacak sonuç ile karşılaştırılması ile hesaplanır³⁶.

Bilginin değerinin belirlenmesinde iki yaklaşım öne çıkar. Bunlardan ilki bilginin beklenen sonuç açısından değeridir. İşletmenin sahip olduğu bilgiler dış çevre koşullarından bağımsız değildir. Bu nedenle tamamen doğru, yani kusursuz olması beklenemez. Bayers yaklaşımında bilginin değerinin ne kadar doğru olduğuna diğer bir deyişle kusursuz bilgiye yakınlığına göre ölçer. Ancak üniversite ve kütüphaneler dışında bilginin bilgi olduğu için saklandığı ortamlar bulmak neredeyse imkansızdır. İkinci yaklaşım ise bilginin yararına göre değerinin belirlenmesidir. Bilgi karar verme durumundaki yöneticiler için bir hammadde olduğuna göre, değeri de biçim, zaman, yer ve sahip olma yararlarına bağlı olarak açıklanabilir³⁷.

Bütün bu açıklamaların ötesinde bilginin değerinin hesaplanması tüm diğer üretim kaynakların hesaplanması gibi matematiksel bir modele dayandırılabilir. Bilginin gerçek değeri kusursuz bilginin beklenen değerinden, beklenen hataların ve eksik yararların çıkarılması ile oluşur.

$$BGD = KBBD - (BH + EY)^{38}$$

Bu hesaplamayı zorlaştıran temel problem ise diğer üretim kaynaklarından farklı olarak bilginin soyut bir kavram olması, bu nedenle beklenen hataların veya eksik yararların ölçülmesinin oluşturduğu zorluklardır.

³⁴ Sullivan, a.g.e.,s:52-57.

³⁵ Ülgen, a.g.e., s:15.

³⁶ A.e., s:16.

³⁷ Ülgen, a.g.e., s:17-18.

³⁸ A.e., s:20.

1.1.7. BİLGİ NASIL KULLANILIR?

Stratejik alanlarda kullanımı olan bilgi destek alanlarda kullanılacak olan bilgiye oranla işletmeye daha fazla değer sağlar. Aynı zamanda taktiksel açıdan önemli olan bilgi işletme için kısa dönemde oldukça yararlıdır, ancak uzun dönem için aynı şey söylenemez.

Eski Yunanca'daki "strategos" kelimesinden gelen strateji işletmenin uzun dönemdeki temel hedeflerini içermektedir. Strateji genellikle işletmenin şu anki durumundan uzun dönem için hedeflemiş olduğu vizyonuna ulaşmak için yapması gereken aktiviteleri ve alması gereken kararları içerir. Bu anlamda strateji bir savaşı kazanmak ise taktik bir çatışmayı kazanmaktır. Buna bağlı olarak strateji daha uzun dönemli bir perspektifi içerir ve daha fazla ve geniş hedeflere ulaşılmasını hedefler. Taktik ise stratejinin uzun dönemde başarılı olması için gerekli olan kısa vadeli kazançlardır³⁹.

Bunların dışında kalan aktiviteler ise ne stratejiktir ne de taktikseldir. Tedarikten, lojistiğe kadar işletme içinde yer alan pek çok aktivite stratejik ya da taktiksel olmayan bu destekleyici aktivitelerin içinde yer alır.

³⁹ Sullivan, a.g.e., s:182-183.

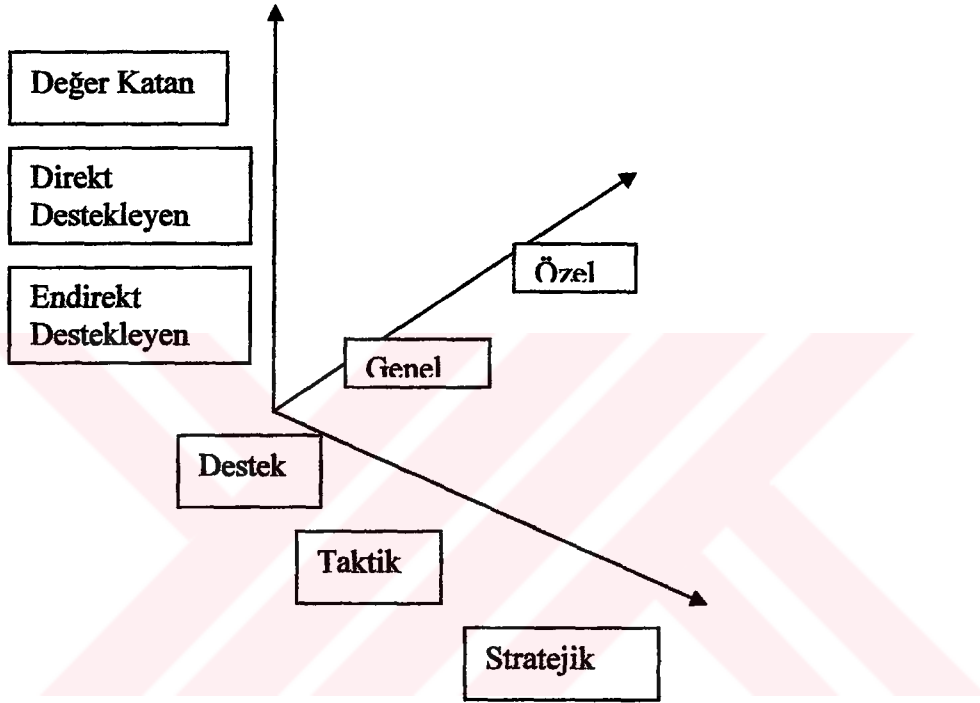
Stratejik Bilgi	<ul style="list-style-type: none"> • Bilgi firmaya uzun dönemde pozisyon sağlar veya değer katar. • Bilgi kurumsal vizyon veya stratejinin başarılması ile ilgilidir.
Taktiksel Bilgi	<ul style="list-style-type: none"> • Bilgi kısa dönem pozisyon veya değer sağlar. • Pazar, rakipler ve tedarikçiler ya da benzer konular ile ilgilidir.
Destek Bilgi	<ul style="list-style-type: none"> • Stratejik ya da taktiksel aktiviteleri kolaylaştıracak şirket içindeki faaliyetler ile ilgili bilgidir. • Şirket altyapısı ile ilgilidir.

Şekil 3. Bilgi Çeşitleri

Kaynak: Patrick H. Sullivan, *Value- Driven Intellectual Capital How to Convert Intangible Corporate Assets Into Market Value*, USA John Willey & Sons Inc. 2000 s:182.

Stratejik avantajlarını somut ve soyut varlıklarının kombinasyonuna dayandıran firmalar bilgi üzerine daha fazla odaklanırlar. Özellikle stratejik avantajını pazarın boşluklarını bulup doldurmak üzerine konuşlandıran firmalarda bilgi üzerine odaklanmak daha da önemli hale gelir.

Bilginin işletmenin isteklerine doğru şekilde cevap verebilmesi için her firmaya özel olması gereklidir. İşletmenin sahip olduğu somut ve entellektüel varlıklara göre kendine özel bilgiyi kullanması her firma için genel geçer olan bilgiler üzerine odaklanmasından çok daha avantajlıdır⁴⁰.



Şekil 4: Bilginin Temel Boyutları

Kaynak: Patrick H. Sullivan, *Value- Driven Intellectual Capital How to Convert Intangible Corporate Assets Into Market Value*, USA John Willey & Sons Inc. 2000 s:183.

Kuruluşlarda insanlar bilgiyi her zaman en azından üstü kapalı olarakta olsa aramışlar, kullanmışlar ve değer vermişlerdir. Bu yüzden ki şirketler işe yeni eleman alırken zeka ve eğitimlerden ziyade deneyimlerini göz önüne alırlar. Çünkü zaman içinde gelişen ve kanıtlanmış bilginin değerinin farkındadırlar. Zor kararlar vermek zorunda kalan yöneticiler veri tabanlarında bilgi aramak yerine saygı

⁴⁰ A.e., s:181-183.

duydıkları insanlara giderek bilgilerinden yararlanmaya bakarlar. Araştırmalara göre yöneticiler sahip oldukları bilgilerin üçte ikisini yüzyüze konuşmalardan ve telefon görüşmelerinden elde ederler. Çalışanların çoğu belli bir konuda uzmandan öğüt almak ihtiyacı hisseder ise bilgi sahibi birkaç kişiye danışırlar. Kuruluşları yaşatan şey bilgidir ve bilgi de yeni bir şey değildir. Yeni olan bilgiyi başlı başına şirketlerin kaynaklarından biri olarak görmektir. Yeni olan bilgiye yatırım yapma düşüncesi, kurumsal bilgiden olabildiğince yararlanabilme ve ondan en yüksek değeri elde etme gereksinimini hissetmektir⁴¹. Bu nedenle artık bilgiyi her yerde aramakta ve bilgi yönetimi gittikçe daha önemli bir hale gelmektedir.

1.2. BİLGİ YÖNETİMİ

1.2.1. BİLGİ YÖNETİMİ VE BİLGİ YÖNETİMİ İLE İLGİLİ GENEL AÇIKLAMALAR

1950'lerde rekabet avantajı elde etmenin yolu olarak vurgulanan 'operasyonel verimlilik' faaliyetleriydi. 1960'larda 'stratejik planlama', 1970'lerde 'pazar pozisyonu', 1980'lerde 'mükemmel uygulamalar' rekabet avantajının temel dayanağını oluşturduğu görüşleri ağır basmaktaydı. 1990'lardan bu yana ise işletmelerin sahip oldukları ve geliştirdikleri 'temel yetkinliklerin' uzun vadede sürdürülebilir rekabet avantajı yarattığı iddiası öne sürülmeye ve büyük kabul görmeye başladı. Bu iddiaya göre, günümüzde ürünlerin pazara girmeleri ve pazarı terk etmeleri giderek kısalan bir zaman diliminde gerçekleşmektedir. Diğer bir ifade ile, ürünlerin yaşam seyri çok kısalmıştır. Dolayısı ile, ürün merkezli stratejiler uzun vadede sürdürülebilecek rekabet avantajı yaratmada yetersiz kalmaktadırlar. O halde, uzun vadede sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için ihtiyaç duyulan, sürekli yeni ürünler yaratabilen 'temel yetkinlikler (core competences)'dir. İşte bu temel yetkinliklerin özünü 'bilgi ve bilginin yönetimi' oluşturmaktadır⁴².

Başta internet olmak üzere iletişim sistemlerindeki müthiş gelişmenin beklenmeyen bir sonucuda kodlanamayan, dijital ortamlara taşınamayan ve dağıtılamayan bilginin

⁴¹ Davenport, Prusak a.g.e., s:35-36.

⁴² BARCA, a.g.e.çevrimiçi.

önem kazanmasıdır. Enformasyonun hızla yayılması, bunun sonucu olarakta hemen hemen tüm enformasyona ihtiyaç duyulan her an ve her yerde üstelik çok az hatta bazen sıfır maliyetle ulaşıyor olması, silikonlar tarafından kopyalanamayan yeteneklerin çok daha fazla değer kazanmasına neden olmuştur öyle ki yargıya varma, tasarım, liderlik, karar verme, ikna edebilme yeteneği, şakacılık, yaratıcılık, estetik ve mizah gibi bilgi bileşenleri daha önce hiç olmadığı kadar değerli hale gelmiştir. Son birkaç yıldır özellikle işletme gurularının bilginin işletme için en önemli kaynak olduğu yorumları sonucunda bu değer bir kat daha arttı. Bilgi yönetimi özellikle yazılım satıcıları tarafından veri ve dökümanların dolaşımı olarak aksettirilmeye çalışılsa da, bilgi yönetimi dijital ortama taşınması daha güç olan bu kritik faktörler ve bu faktörlerden maksimum faydayı sağlamak üzerine kurulmuştur⁴³.

1.2.2. BİLGİ YÖNETİMİNİN TANIMI

Bilgi yönetimi üzerinde çok fazla fikir yürütülen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Birkett'e göre bilgi yönetimi; saklı bilgiyi ortaya çıkarmak, daha geniş kitlelerin ulaşabileceği şekilde konsolide etmek ve sürekli bilgi yaratımını teşvik etmektir.

Chorafas'a göre; tam bir gelişimi sağlamak ve uzman sistemlerin desteğini sağlamak için gereken özel fonksiyonu dizayn etmek için ortamı yaratmaktır.

Bilgi yönetimi kavramının önemli gurularından sayılan Davenport ise bilgi yönetimi; bilginin bulunması, dağıtılması ve efektif olarak kullanılması süreci olarak tanımlamaktadır.

Garvin bu tanımı biraz daha genişleterek bilgi yönetimini bilginin yaratılması, elde edilmesi ve transfer edilmesi ve yeni bilgi ve bakış açısının etkisiyle organizasyonun davranış şeklinin değişmesi olarak açıklar.

⁴³ L Prusak. Where Did Knowledge Management Come From?, (çevrimiçi), <http://www.research.ibm.com/sj/404/prusak.html> 24/01/2004.

Gopal ve Gagnon'un tanımına göre bilgi yönetimi; bütün firma stratejisini destekleyecek bilgi gereksimi kategorilerini tanımlama, firmanın bugünkü bilgi birikiminin değerlendirilmesi ve bilgi açıklarını doldurmak için varolan bilgi tabanını yeni ve daha güçlü bir bilgi tabanına dönüştürmektir.

Hannasburg'a göre; bilgi kullanıcılarının niçin ve nasıl düşündüklerini, bildikleri şey hakkında ne bildiklerini, sahip oldukları bilgi ve davranışları ve diğerleri ile etkileşim halinde iken aldıkları kararları bulmaktır.

Maglitta daha ziyade bilginin nerede bulunacağı üzerinde durup bilgi yönetimini bilgi ve enformasyonun online ve offline kaynaklarının ortaya çıkartılması, bilgiyi arttırmak için gerekli araçlar hakkında kullanıcıların eğitilmesi, rehberlik edilmesi ve gerekli ekipmanların sağlanması, işletme dışındaki bilgi ve haberlerin izlenmesi olarak tanımlar.

Strapko bilgi yönetimini bilgiden çok verilere dayandırarak; veriler arasındaki bağlantıyı anlama, dataların yönetimi için gereken kuralları belirleme ve dökümanete etme ve eldeki dataların doğruluğunu sağlam ve entegrasyonunu sağlama olarak tanımlamaktadır⁴⁴.

Bilgi yönetimi, kayıtlı ya da kayıtsız organizasyon verilerini ve kişisel bilgi ve tecrübeye dayalı birikimleri, toplayıp, düzenleyip, kayıt altına alıp yararlı bilgi haline getirerek bunları doğru zamanlarda, doğru kimselerin, istenilen her yerden ulaşılabilmesini sağlayıp, organizasyonun entelektüel mülkünü arttırmak, tekrarlanan işlemlerin tamamının teknolojik araçlarla yapılmasını sağlamak ve bunun sonucunda pozitif iş neticeleri elde etmek amacıyla yapılan bir dizi teknolojik ve kültürel işlemlerdir⁴⁵.

Bilgi yönetiminin bu kapsamlı tanımından başka pek çok tanımı daha vardır; işletmenin bilgi ile ilgili etkinliğini ve işletmenin bilgi varlıklarını en üst düzeye çıkarmak için bilginin sistematik ve planlı şekilde oluşturulması yenilenmesi ve

⁴⁴ Y. Malhotra, What is Knowledge Management, (çevrimiçi), www.brint.com , 20/04/2003.

⁴⁵ Melikşah Karakaş, Geçmişten Günümüze Bilgi Yönetimi, (çevrimiçi), www.bilgiyonetimi.org 21/11/2002.

kullanılması, en iyi kararları alabilmek için doğru kişilere doğru bilgiyi doğru zamanda ulaştırmak, değer yaratmak için işletme içinde bilgi yaratma, transfer etme ve uygulama yoluyla rakabet avantajını sürdürmek ve işletme içinde değer yaratmak için organizasyon içindeki bilginin yönetilmesi⁴⁶ gibi uzayıp giden bir liste haline getirilebilir.

Bilgi yönetimi beş ana faaliyette beceri kazanmıştır: sistematik problem çözme, yeni yaklaşımlar denenmesi, kendi deneyiminden ve geçmişten ders alınması, başkalarının deneyiminden yararlanılması ve bilginin örgütün her noktasında hızla ve verimli bir şekilde aktarılması.

Sistematik problem çözme

Bu ilk faaliyet büyük ölçüde kalite hareketinin felsefesine ve yöntemlerine dayanmaktadır. Temelinde yatan ve şimdilerde yaygın kabul gören fikirler şunlardır:

- Sorunların teşhisinde tahminden çok bilimsel yönteme dayanılması (Deming'in "Planlama, Yapma, Denetleme, Harekete Geçme" döngüsü adını verdiği ve bazılarının "hipotez oluşturma, hipotez sınama" teknikleri diye adlandırdığı şey).
- Karar almada arka plan olarak varsayımlardan çok verilerin üzerinde durulması (kaliteyle uğraşanların "olguya dayalı yönetim" adını verdiği şey).
- Verileri düzenlemek ve sonuç çıkarmak üzere basit istatistiksel araçlar (çubuk grafikler, Pareto çizelgeleri, neden-sonuç ilişkilerini gösteren diyagramlar) kullanılması⁴⁷.

Yeni yaklaşımlar denenmesi

Bu faaliyet, yeni bilginin sistematik bir şekilde aranması ve denenmesini içerir. Bilimsel yöntemin kullanılması zorunludur ve sistematik problem çözmeyle açık benzerlikler vardır. Ama problem çözmeden farklı olarak, yeni yaklaşımlar denenmesinden, koşulların elverişliliğinden ve ufuk genişliğinden kaynaklanır.

⁴⁶ Baran, a.g.e., s:18-20.

⁴⁷ Barutçugil, a.g.e., s:152.

Başlıca iki biçimi vardır: Sürekli programlar ve örnek projeler. Sürekli programlar genellikle bilgi artışı sağlamaya yönelik bir dizi sürekli denemeyi içerir. Sürekli programların başarılı olanlarının birçok ortak özelliği vardır. Bir kere, bu programlar düzenli bir yeni fikir akışı sağlamak için özel bir çaba harcar.

Örnek projeler genellikle deneme programlarından daha geniş kapsamlı ve daha karmaşıktır. Bir tek yerde uygulamaya giren bütünsel, sistem ölçeğinde gelişimler gerektirir ve genellikle yeni örgütsel yetenekler geliştirmeye yöneliktir. Çünkü bu projeler geçmişten kopuşu temsil eder ve genellikle sıfırdan başlayarak tasarlanır ve firmanın yaşamında "yepyeni bir sayfa" açmayı amaçlar. Örnek projelerin birkaç ortak özelliği vardır:

- Örnek projeler genellikle firmanın ileride daha geniş ölçekte benimsemeyi düşündüğü ilkeleri ve yaklaşımları içeren öncü projelerdir. Bu nedenle, nihai amaç olmaktan çok geçiş dönemi çalışmalarıdır ve büyük ölçüde "yaparak öğrenme"yi gerektirir.
- Bu tip projeler daha sonraki projelerle ilgili politika ilkelerini ve karar kurallarını koyar. Bu nedenle yöneticiler getirdikleri emsaller konusunda duyarlı davranmalıdır.
- Bu tip projeler, çoğunlukla, kuralların gerçekten değişip değişmediğini anlamak isteyen iş görenlerin ciddi sınamalarıyla karşı karşıyadır.
- Bu projeler, genellikle, üst düzey yönetime doğrudan bağlı, birden çok işlevi kapsayan güçlü ekiplerce geliştirilir.
- Eğer bu tip projeler öğrenmeyi aktarmaya yönelik açık stratejiler eşliğinde uygulanmayacak olursa, firmanın geri kalan bölümü üzerinde ancak sınırlı bir etki yaratacaktır⁴⁸.

Geçmiş deneyimlerden ders alınması

Şirketler başarılarını ve başarısızlıklarını gözden geçirmeli, sistemli olarak değerlendirmeli ve çıkarılacak dersleri iş görenlerin kolayca yararlanabileceği bir biçimde kaydetmelidir. Başarısızlıklardan edinilen bilgi genellikle daha sonraki

⁴⁸ A.e., s:152-153.

başarıların kazanılmasına yarar. Basit bir deyişle, başarısızlık en büyük öğretilendir⁴⁹.

Başkalarının deneyimlerinden yararlanılması

Elbette öğrenme sadece düşünme ve kendi kendini analizle gerçekleşmez. Bazen insanın gözlerini yakın çevresinin dışına çevirmesi yeni bir perspektif kazanmak için yeni ve güçlü kavrayışlar edinmesini sağlar. Milliken bu yaklaşımı "Utanmazca Fikir Çalmak" diye adlandırır; bunu ifade eden daha geniş kapsamlı terim ise kıyaslamadır (benchmarking)⁵⁰.

Bir uzmana göre, "kıyaslama, en iyi endüstri uygulamalarının ortaya çıkarılmasını, analizden geçirilmesini, benimsenmesini ve uygulanmasını sağlayan sürekli bir araştırma ve öğrenme deneyimidir." Sonuçlardan çok uygulamaların, işin yaptırılma biçiminin incelenmesi ve bu sürece ürün hattı yöneticilerinin katılması büyük yararlar sağlar. Hemen hemen her şey kıyaslanabilir. Kıyaslamak alma, dışardan perspektif edinmenin yollarından biridir; aynı ölçüde verimli diğer bir fikir kaynağı ise müşterilerdir. Müşterilerle konuşmak her zaman öğrenmeyi harekete geçirir. Dışardan gelen fikirlerin kaynağı ne olursa olsun, öğrenme ancak yeni fikirlere açık bir ortamda gerçekleşecektir. Yöneticiler değişime kapalı bir tutum takınamazlar; eleştiriye ya da olumsuz haberlere açık olmalıdırlar. Bu zor bir görevdir, ama başarı için gereklidir⁵¹.

Bilginin Örgütün Her Noktasında Hızla Ve Verimli Bir Şekilde Aktarılması;

Bilginin kullanımının gelişmesi, işletme içinde yeni bilginin oluşturulabilmesi bilginin örgütün her noktasına ulaşabilmesiyle bu de etkin bir bilgi yönetimi sistemi ile geçerli olabilir. Bilginin hareket serbesliğinin olması işletme içinde herkesin

⁴⁹ A.e., s:153.

⁵⁰ [Insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com) içerik ekibi, Global Bilgi Yönetimi, (çevrimiçi), <http://www.insankaynaklari.com> , 22/02/2003.

⁵¹ A.e.

ihtiyacı olan bilgiye anında ulaşabilmesi hem bilgi yönetim sisteminin kurulma nedeni hem de sistemin sonucudur⁵².

1.2.3. BİLGİ YÖNETİMİNİN TARİHÇESİ

2. Dünya Savaşı süresince gözlemciler aynı özelliklere sahip ikinci uçağın yapımının birinciden daha az zaman aldığı ve ikinci uçağın daha az hata riskinin olduğunu farketmişlerdir. Bu deneyimlerin nasıl örtülü bilgiye dönüştüğünün güzel bir göstergesi olarak ortaya çıkmıştır. Bu olay o dönemde ismi konmamış olsa bile bilgi yönetimi kavramını teorisyenlerin gündemine sokmuştur.

Peter Drucker, Paul Strassman ve Peter Senge gibi yönetim biliminin önemli teoristlerinde aralarında yer aldığı pek çok isim bilgi yönetimi hakkında çalışmalar yapmıştır. Drucker ve Strassmann enformasyonun ve açık bilginin organizasyonel kaynak olarak artan önemine dikkat çekmiş, Senge ise bilgi yönetiminin kültürel yönü olan öğrenen organizasyon üzerinde çalışmıştır. Chris Argyris, Christopher Bartlett ve Harvard Üniversitesinden Dorothy Leonard-Barton bilgi yönetiminin farklı yönlerini incelemişlerdir. Gerçekte Leonard-Barton'unun 1970'lerin ortalarından beri bilgi yönetimi stratejisini başarıyla yürüten Chaparral Steel ile ilgili araştırması Bilginin Kaynağı - Yeniliğin Kuruluş ve Devam Kaynağı adlı eseri için ilham kaynağı olmuştur⁵³.

1970'lerin sonlarında Evertt Rogers'in Stanford Üniversitesinde yeniliğin yayılımı konusunda yaptığı çalışmalar ve Thomas Allen'in MIT'deki enformasyon ve teknoloji transferi hakkında yaptığı çalışmalar bilginin organizasyonun içinde nasıl üretildiği, kullanıldığı ve yayıldığına anlaşılmasına katkıda bulunmuştur. Klasik iktisat teorisinin bilgiyi bir varlık olarak görmeyi reddetmesine ve çoğu işletmenin bilgiyi yönetecek stratejileri ve methodları olmamasına rağmen, 1980'lerin ortalarında artık bilgi rekabetçi bir varlık olarak önemsenmeye başlandı.

⁵² A.e.

⁵³ Baran, a.g.e., s:30-33.

Organizasyonel bilginin artan öneminin kavranması beraberinde sürekli artan bilginin ve kompleks ürün ve proseslerin nasıl dağıtılacağı sorusunu getirdi. Bilgisayar teknolojisi bu bilgi bolluğunda çözümün en önemli parçası haline geldi. Doug Engelbart'ın 1978'de tanıttığı Augment diğer sistemler ve uygulamalar ile bağlantı kurabilen en eski yazılımdır. Rob Ackson ve Don Mc Cracken'in Bilgi Yönetim Sistemi internetin on yıl önceki basit bir örneği olarak diğer bir kayda değer gelişimdir.

1980'lerde iyi tasarlanmış yapay zeka ve uzman sistemlere dayalı bilgiyi yöneten sistemlerin geliştirilmeye başlandığı görülmektedir.

Seksenlerin sonunda bilgi yönetimi gerçekten yönetim literatürüne girdi. Bilgi yönetimine teknolojik bir alt yapı oluşturmak için Amerikan şirketleri "Bilgi Varlıklarını Yönetme Girişimi" isimli bir konsorsiyum oluşturdu. Bilgi yönetimi ile ilgili yazılar Sloan Management Review, Organizational Science, Harvard Business Review gibi önemli yönetim dergilerinde yer almaya, organizasyonel öğrenme ve bilgi yönetimi hakkında kitaplar yayınlanmaya başladı.

1990'lara gelindiğinde birçok yönetim danışmanlığı şirketi bilgi yönetimi programları düzenlemeye başladı ve pek çok ünlü Amerikan Avrupalı ve Japon şirket bu programlara katıldı. 1991'de Tom Steward Fortune dergisinde Beyingücü adlı makalesini yayınladığında bilgi yönetimi kavramı popüler bir dergiye de konu olmuş oldu. O yıllarda en çok bilinen çalışma ise Ikujiro Nonaka ve Hirotaka Takeuchi'nin "Bilgi Yaratan Şirket; Japon Şirketleri Yeniliğin Dinamiklerini Nasıl Yaratır" adlı yazısıdır⁵⁴. 1992'ye gelindiğinde ABD'de Steelcase ve Eds firmalarının sponsorluğu ile bilgi verimliliği hakkında bir konferans yapıldı. 1993'te bilgi yönetimi ile ilgili önemli bir makale Avrupa'da yayınlanırken ABD'de ilk kez tamamı bilgi yönetimi ile ilgili bir kitap basıldı.

1990'ların ortalarına gelindiğinde bilgi yönetimi internetin de yardımıyla çok geniş kitlelere yayıldı. Bilgi yönetimi ile ilgili pek çok seminer ve konferans düzenlenmeye

⁵⁴ Rebecca Barclay, Philip Murray, "What is Knowledge Management?" (çevrimiçi), <http://www.media-access.com/whatis.html> 09/08/03

başlandı. 1998'de ünlü yönetim danışmanlık firması KPMG'nin ABD'de orta ve büyük ölçekli 25 işletmede yaptığı araştırmasının sonucunda yöneticilerin bilgiyi rekabet avantajı elde etmenin bir yolu olarak gördüğü ancak henüz tamamen uygulandığına inanmadıkları ortaya çıktı⁵⁵.

2000'li yıllar bilgi yönetimi konusunun öneminin pek çok firma tarafından anlaşıldığı, bilgi yönetimi konusunun artık yoğun olarak incelendiği yıllar olarak literature geçti.

1.2.4. BİLGİ YÖNETİMİNİN TEMEL PRENSİPLERİ

Bilgi Dinamik Bir Sosyal Süreçtir

İşletmelerde bilgi görüşme, konuşma, eleştiri gibi sosyal süreçler sonucunda oluşur. Bilgi yöneticilerinin tek başına bilgiyi üretmeleri beklenemez. Bilgi yöneticileri ancak bilgiyi elde tutma, paylaşma ve uygulama süreçlerini tasarlamaya ve yönetmeye yardımcı olurlar.

Bilgi Ancak Kullanıldığı Zaman Değerlidir Ve Değerlenir

Bilgi paylaşılmadığı ve dönüşüme uğramadığı sürece çoğalmaz. Kullanılmayan bilginin değeri düşer. Bilginin faydalı olabilmesi için sürekli hareket halinde olması, tartışılması gerekir⁵⁶.

Bilgi Karmaşıktır

İşletmenin tüm unsurlarını bilgiden soyutlamak mümkün değildir. Bilgi organizasyonun içinde, ulusal ve global çevrede bulunur. Bu yüzden bilgi faktörlerini belirlemeye yönelik herhangi bir girişim tabiatı ile karmaşık olacaktır⁵⁷.

⁵⁵ Baran a.g.e., s:32-33.

⁵⁶ A.e.

⁵⁷ A.e.

Bilgi Kendi Kendisini Organize Eder

İşletmelerde hergün bilgi yaratılmakta, muhafaza edilmekte, yenilenmekte ve kaydedilmektedir. Bilginin kendine ait bir yaşam süreci vardır. Bu anlamda bilgi kendi kendini organize edebilen bir varlıktır. Bilgi kendini organize edebiliyorsa gerekli olan önündeki engelleri kaldırmaktır. Bilgi ancak desteklendiği bir ortamda üretilir⁵⁸.

Bilgi Dil Yoluyla Seyahat Eder

Dil insanların deneyimlerini ve bildiklerini diğerlerine aktarmasının yoludur. Bilginin her modu farklı bir dilde seyahat eder. Mesela geleneksel yönetim, istatistiksel kontrol, muayene ve bilanço dilini kullanır. Bir çalışan bu dili öğrenmeden yönetim kademelerinde yükselmez⁵⁹.

Bilgi Değişimi Elde Tutar

Bilgi modelleri sürekli değişmekte olduğundan bilgi yönetiminin nihai sonucu yoktur. Bilginin hareketliliğinin, esnekliğinin sağlanması bilgi yönetiminden fayda sağlanması olasılığını artırır⁶⁰.

Bilgi Yönetimi Pahalıdır

Bilgi bir sermayedir, ancak onun etkili yönetilmesi yatırım yapmayı gerektirir. Bilginin ele geçirilmesi, düzenlenmesi, sınıflandırılması ve çalışanların bilginin yaratılması, paylaşılması ve kullanılması konularında eğitilmesi para ve emek yatırımı gerektiren spesifik bilgi yönetimi aktiviteleri arasında yer alır. Bilgi yönetiminin maliyeti çoğu firmada hesaplanamamakla birlikte bilgi temelli firmaların genellikle gelirlerinin % 7-10'unu entellektüel sermayeyi geliştirmek için harcadıkları tahmin edilmektedir. Bilgi yönetimi pahalı olmakla birlikte

⁵⁸ A.e.

⁵⁹ A.e.

⁶⁰ A.e.

organizasyon içerisinde varolan bilginin kaybolması veya ayrılan çalışanlar ile birlikte şirketten uzaklaşmasının maliyeti çok daha yüksektir⁶¹.

Etkili Bilgi Yönetimi İnsan Ve Teknolojinin Ortak Çözümlerini Gerektirir

Enformasyonun bilgiye dönüştürülmesi süreci ancak insan eli gerçekleştirilir. Bu nedenle bilgi yönetiminde insan kilit rol oynar. Ancak bu bilginin hızla dönüştürülmesi, dağıtılması ve saklanması için bilgisayarlar önemli bir etkidir. Gereken becerilerinin karmasının bulunduğu böyle bir durumda insan ve teknolojinin bir arada çalışması işletme için değer taşır⁶².

Bilgi Yönetimi İleri Derecede Politikdir

Bilgi güçtür. Bilgiye sahip olanlar her ortamda bu güçten yararlanmak isterler. Yöneticilerin yapması gereken bilginin paylaşılması için lobi yapmalı, bilgiye sahip olanlarla onu kullanacak olanlar arasında bağ kurmalıdır⁶³.

Bilgi Yönetimi Bilgi Yöneticileri Gerektirir

Bilginin derlenmesi, sınıflandırılması, bilgiye yönelik teknolojik alt yapının kurulması gibi görevlerin yerine getirilmesi için işletmenin diğer fonksiyonlarında olduğu gibi yöneticilere ihtiyaç duyulur⁶⁴.

Bilgi Yönetimi, Modellerden Ve Hiyerarşik Yapıdan Çok Bilgi Haritalardan Ve Bilgi Piyasalardan Yararlanır

Bilgi yönetimi için hiyerarşik yapıya benzer bir yapı kurmak işletmeler için kolay olabilir. Ancak bilgiyi kullanıcının görmek istediği gibi düzenlemek, bilgi haritaları çıkartıp bilginin nerede olduğunu çalışanlara göstermek bilgi yönetiminin etkinliği için önemlidir⁶⁵.

⁶¹ Amrit Tiwana, *Bilgi Yönetimi*, İstanbul, Rota, 2003, s:107.

⁶² Barutçugil, a.g.e, s:85.

⁶³ A.e.

⁶⁴ A.e., s:86.

⁶⁵ Tiwana, a.g.e., s: 108-109..

Bilgiyi Paylaşmak Ve Kullanmak Genellikle Doğal Olmayan Bir Eylemdir

Bilgi değerli bir kaynaktır ve insanlar sahip olduğu bu kaynağı başkaları ile paylaşarak işlerini tehlikeye atmak istemezler. Çalışanların sahip olduğu bilgiyi paylaşmaları için performans değerlendirme, ödüllendirme gibi motivasyon teknikleri kullanılmalıdır⁶⁶.

Bilgi Yönetimi Bilgi İş Süreçlerinin İyileştirilmesi Anlamına Gelir

Bilgi yönetimi sürecinin genel anlamda iyileştirilmesi firma için artı değerdir. Ancak bilginin işletmeden işletmeye değişmekle birlikte genellikle pazar araştırmaları, ürün tasarımı, sipariş hazırlanması ve fiyatlandırma süreçlerinde kullanılır. Eğer bilgi yönetiminde gerçek iyileştirmeler yapılacaksa bu süreçlerde yapılmalıdır⁶⁷.

Bilgiye Ulaşma Yalnızca Bir Başlangıçtır

Bilgiye ulaşmak yeterli olsaydı insanlar sadece kütüphaneye giderek bütün sorunlarını çözerdi. Önemli olan bilgiye ulaştıktan sonra bilgiyle aktif olarak ilgilenme, bilgiyi işe yarayabilecek hale çevirmektir⁶⁸.

İşletmenin entellektüel ve bilgi kaynaklarının araştırılması, işletme içinde bilgi yaratmanın ve yeniliğin özendirilmesi, görevlerin gerektirdiği bilgi ve uzmanlığının belirlenmesi, işletme yapısının bilgi yönetimine uygun hale dönüştürülmesi, bilgi tabanlı faaliyetlerin yaratılması, yürütülmesi ve düzenlenmesi, en uygun bilginin kullanımının sağlanması, değerli bilginin rakiplerin eline geçmesinin önlenmesi, bilgi yönetiminin işletmenin faaliyetlerinin ve kültürünün bir parçası haline getirilmesi ve tüm bilgi varlıklarının performansının ölçülmesi bilgi yönetiminin odaklanması gereken konular olarak sayılabilir⁶⁹.

⁶⁶ Barutçugil, a.g.e., s:87.

⁶⁷ A.e., s: 88.

⁶⁸ A.e., s: 89.

⁶⁹ Baran, a.g.e. s: 26.

1.2.5. BİLGİ YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ

1) Bilgi yönetiminin konusunu kuruma ait örtülü (yani çalışanların kafasında bulunan), açık (yani prosedürlerde yer alan), dış (yani kurumun dış çevresinde yer alan), iç (yani kurumun sınırları içinde yer alan) bilgi ile bu bilgiye ilişkin işlemler oluşturur. Temel çabası bilgiyi üretken kılmaktır. Entelektüel sermayenin kurum içerisinde en verimli biçimde kullanılmasını, yani bilimsel olarak yaratılan bilginin kurumsal alana transferini sağlar.

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

3) Bilgi yönetimi disiplinlerarasıdır. Uygulamalarında bilgi, ve iletişim teknolojisi, iletişim, yeni ekonomi, bilgi bilimi, işletme, finans, psikoloji, sosyoloji, linguistik, mühendislik alanlarından yararlanan disiplinlerarası bir faaliyettir.

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

5) Bilgi yönetimi bir kerelik değil sürekli bir uygulamadır. Kuruluşa özeldir. Bilgi Yönetimi Sistemi her kuruluşun ve kuruluşta çalışan kişilerin özel gereksinimleri doğrultusunda oluşturulur ve gözden geçirilir. Bu özelliği ile, genel problemleri

çözmek üzere geliştirilmiş bir süreç, işlemler bütünü ve araç olan bilgi teknolojilerin farklılık gösterir.

6) Bilgi yönetimi liderlik, düzen, öğrenme, teknoloji, kurumsal işlemlere destek, kişi ve birime göre içerik yayma, bilgi paylaşımı ve ortak kullanımı, çalışma sürecinin bir parçası olarak örtülü bilginin açığa çıkarılması, bilgi varlığının ölçülmesi, kurumsal bilgi kültürünün yaratılması ve bilgi teknolojilerine dayanmaktadır.

7) Kapalı bilginin açığa çıkarılmasını sağlayarak kurum için önemli ve kritik olan bilginin kurum dışına çıkmasını önler⁷⁰.

‘Bilgi yönetimi’ için Amrit Tiwana tarafından şöyle 10 aşamalı bir yol haritası önerilmektedir.

- 1) Yapılan iş için önemli olan bilginin belirlenmesi.
- 2) İş stratejisi ile bilgi yönetiminin ilişkilendirilmesi.
- 3) Şirkette var olan bilginin analizi.
- 4) Bilgi yönetimi sisteminin şirketin enformasyon teknolojileri varlığını atmak yerine bunun üzerine inşa edilmesi.
- 5) Yalnızca açık bilgi yerine örtülü bilgi ve süreçlere odaklanması.
- 6) Şartlara uygun ileriye dönük bir bilgi yönetimi mimarisi tasarlanması.
- 7) Sonuca ulaştırıcı bir bilgi yönetimi sisteminin kurulması ve yerleştirilmesi.
- 8) Bilgi yönetimi sisteminin çalışması için gerekli ödüllendirme yapıları, liderlik ve kültür öğelerinin geliştirilmesi.
- 9) Bilgi ölçümleri ve bilgi yönetimi yatırım karlılığının hesaplanması.

⁷⁰ Bengü Çapar, “Bilgi Yönetimi Nasıl Bir İnsan Gücü, (çevrimiçi), <http://bilgiyonetimi.org> , 11/01/2004.

10) Daha önceki bilgi yönetimi uygulamalarından ders alınması⁷¹.

1.2.6. BİLGİ YÖNETİMİNİN İLKELERİ

Davenport ve Prusak'a göre bilgi yönetiminin ilkeleri aşağıdaki gibi sıralanmıştır.

- Bilgi insanların beyinlerinde ortaya çıkar ve yaşar.
- Bilgi paylaşımı güven gerektirir.
- Teknoloji yeni bilgi davranışlarının gelişimini kolaylaştırır.
- Bilgi paylaşımı desteklenmeli ve ödüllendirilmelidir.
- Yönetimin desteği ve kaynak sağlanması şarttır.
- Bilgi girişimleri bir pilot program ile başlanmalıdır.
- Girişimi değerlendirmek için niteliksel ve niceliksel ölçümler yapılması gerekir.
- Bilgi yaratıcıdır ve beklenmedik yönlerde gelişimi desteklenmektedir⁷².

1.2.7. BİLGİ YÖNETİMİNİN SÜREÇLERİ

Bilgi yönetimi; bilginin üretilmesi ve geliştirilmesi, tasnif edilmesi ve saklanması, transfer edilmesi ve paylaşılması, kullanılması ve değerlendirilmesi süreçleri ile özetlenebilir⁷³.

1.2.7.1. BİLGİNİN ÜRETİLMESİ VE GELİŞTİRİLMESİ

Günümüzün belirsiz piyasa şartlarında rekabet avantajı sağlamanın en etkin yolu bilgi üretmektir. Birkaç yıl öncesine kadar, firmalar yavaş ancak sürekli değişim anlayışını esas alarak bu yolla varlıklarını sürdürmeye çalışırken günümüz işletmeleri sürekli yenilik, radikal değişim ve maksimum düzeyde uyum gösterme kabiliyetlerini ön plana çıkarmak zorundadır. Böylelikle mekanizasyonun esas aldığı verimlilik

⁷¹ Tiwana, a.g.e., s: 121.

⁷² Davenport, a.g.e., s:37-38.

⁷³ Halil Zaim, "Bilgi Yönetimi Süreçleri" (çevrimiçi), <http://www.bilgiyonetimi.org> , 11/01/2004.

ekonomisinden, bilgi üretiminin esas alındığı, insan merkezli –özellikle insanın zihinsel gücüne dayalı- yeni bir döneme geçiş başlamaktadır⁷⁴.

Bilginin üretilmesi denildiğinde kısaca bir organizasyonun yeni ve işletme için faydalı fikirler ve çözümler üretebilme kabiliyetinden söz edilmektedir. Organizasyonlar geçmişten gelen ve halihazırda bulunan bilgi kaynaklarından elde ettikleri bilgileri çeşitli etkileşimler neticesinde yeniden yapılandırarak ve bu bilgileri yeni dönüşümlere tabi tutarak bilgi üretirler. Bu anlamda bilgi üretimi süreci, organizasyon gelişimi ve değişimi için yeni bilgi üretilmesi ile ilgili tüm faaliyetleri kapsamaktadır.

Esasen sağlıklı tüm kuruluşlar bilgiyi üretir ve kullanırlar. Bilgi organizasyonun her noktasında çalışanların karşısına çıkar. Her kuruluşun kendisini örgütleyebilmesi ve fonksiyonlarını sürdürebilmesi için bu bilgiye ihtiyaç duyar. 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. Organizasyonlar açısından bilginin üretilmesi pek çok farklı biçimde gerçekleştirilebilir.

Bunlar içinde en çok kullanılan üç yöntem bilginin elde edilmesi, bilginin firma içinde üretilmesi ve bilginin müşterek olarak üretilmesidir⁷⁵.

Bilginin üretilmesi süreci mutlaka yeni bilgi üretilmesini gerektirmemektedir. Çoğu kez firmalar farklı kaynaklardan bilgiyi elde ederek kendi bünyelerine uygulamayı ve organizasyonun amaçlarına uygun olarak kullanmayı tercih ederler. Bilginin toplanması ve elde edilmesi iki bakımdan önemlidir. Birincisi bu bilgiler yeni bilgi üretilmesinde kullanılacaktır. İkincisi şayet bu bilgiler şirket açısından yeni iş ve mevcut bir problemin daha etkili biçimde çözülmesi veya bir sürecin iyileştirilmesi gibi değer ifade eden bir sonuç doğuruyorsa organizasyon açısından yeni üretilmiş bilgi kadar kıymetlidir. Organizasyonlar iç ve dış çevrelerinden elde ettikleri

⁷⁴ A.e.

⁷⁵ Dervişoğlu, a.g.e., s: 47.

enformasyonu mevcut bilgi birikimleri, tecrübeleri, değerleri ve kurum gelenekleriyle harmanlayıp, örgütsel bir öğrenme sürecinden geçirmek suretiyle bilgiye dönüştürürler. Kurumun bilgi tabanının bir parçası haline gelen söz konusu bilgi, kurum açısından yeni ve kuruma özel bir nitelik taşır.

Kuruluşlar çeşitli yollarla bilgi elde edebilirler. İşletme bu konuda başarılı olan bir diğer işletmeyi taklit edebilir, bilgiyi bir kişiden ya da firmadan satınalabilir, kıyaslama yolu ile kendini geliştirebilir, herhangi bir dış kaynaktan yararlanabilir ya da kendi alternatifini üretebilir. Bunlar bilgi edinebilmenin sadece birkaç yoludur.

Şirketler açısından bilgiyi elde etmenin en doğrudan ve genellikle de en etkili yolu onu satın almaktır. Bilgiyi satın almak ya bilgiye sahip olan bir kuruluşu satın almak ya da bilgili insanları işe almakla mümkün olur. Kuşkusuz şirket satın almanın pek çok sebebi bulunmakla birlikte giderek şirketler sahip oldukları bilgi birikimleri nedeniyle satın alınmaya başlanmıştır. Bu konudaki güzel örneklerden biri 1995 yılında IBM'in Lotus'u 3.5 milyar dolar karşılığında satın almasıdır. Üstelik defter değeri 250 bin dolar olan Lotus şirketine bu bedelin ödenmesinin sebebi Lotus ürünleri olan "Notes" veya diğer yazılım programları değildir. Bu derecede yüksek bir fiyat daha ziyade Lotus şirketinin Notes'u meydana getiren bilgi birikimi ve bilgi üretme kabiliyeti için ödenmektedir. Özellikle bilişim sektöründe bu tip örnekler oldukça fazladır⁷⁶.

Bilgiyi elde etmenin bir diğer yolu da taklit etmektir. Rekabet avantajının giderek bilgiye dayalı hale gelmesi şirketleri, rakiplerini yakından takip etme ve onlarda gördükleri yeni bilgileri derhal elde etmek için çaba harcamaya yöneltmektedir. Bilgiyi taklit etme, bir şirketin diğer bir şirketteki –rakip, tedarikçi vs.- başarılı bir uygulamayı veya herhangi bir konuda üretilen yeni bilgiyi örnek alarak kendisine uygulaması ve kullanması anlamına gelmektedir. Şirketler kıyaslama, gözleme, başarılı işgörenleri transfer etme veya çeşitli enformasyon kanallarını kullanmak suretiyle bilgi taklit edebilmektedir.

⁷⁶ Zaim, a.g.e.

Dış kaynak kullanmak (outsourcing) da özellikle son yıllarda bilgi elde etmek amacıyla çokca başvurulan yöntemlerden biri olmuştur. Şirketler piyasa riskini bir ölçüde azaltmak, maliyetleri düşürmek, daha esnek ve çevik hareket edebilmek amacıyla giderek artan oranda kendi temel kabiliyetleri konusunda uzmanlaşmakta, yatırımlarını bu dar sahaya teksif ederek geri kalan faaliyetlerinde dış kaynak kullanmaya yönelmektedirler.

Buna ilave olarak türetme (replication), yedekleme (substitution) ve keşfetme (discovering) de iç kaynaklardan bilgi elde etmede kullanılan yöntemler arasındadır. Türetme bir projede veya uygulamada elde edilen tecrübelerin başka yerlerde ve projelerde de kullanılması iken, yedekleme bir bilginin yerine kullanılacak alternatifler üretmektir. Keşfetme ise organizasyon bilgi tabanı içerisinde gizli halde bulunan bilgiyi ortaya çıkarmaktır. Ancak bu bilgilerin aktif olarak yeni bilgi üretiminde kullanılmasının zaman alacağıda gözardı edilmemelidir⁷⁷.

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

Bilgi yönetiminin en az sistematik olan süreci olarak tanımlanan yeni bilgi üretme sürecinin kontrol edilmesi ve yönetilmesi oldukça güçtür. Bunun başlıca sebebi söz konusu sürecin ilham, önsezi, motivasyon gibi unsurlarla beslenen, dinamik ve değişken bir yapı arz etmesidir. Buna mukabil bilginin geliştirilmesi ise son derece disiplinli ve sistematik bir çalışma gerektirmektedir. Bilginin üretilmesi ve geliştirilmesi için uygulanan politikalardan en bilineni, genellikle "Araştırma ve

⁷⁷ Dervişoğlu, a.g.e., s: 54.

Geliştirme Bölümü” (Ar-Ge) olarak isimlendirilen tahsisli bölümler oluşturmaktır. İstatistiklere bakıldığında son on yılda, tüm OECD ülkelerinde özel sektörün Ar-Ge bölümlerine yaptıkları yatırımların düzenli biçimde artış gösterdiği görülmektedir. Bununla birlikte bilgi üretme ve geliştirme faaliyetinin şirkette tek bir bölüme veya birkaç uzmana havale edilemeyeceği, organizasyonda her ferdin, ekibin veya bölümün bu sürece kendince katkıda bulunması gerektiği pek çok yazar tarafından ifade edilmektedir⁷⁸.

Bu noktada önemli olan bilginin üretilmesi sürecinin hiçbir zaman sona ermeyeceğinin bilinmesidir. Bilgi üretimi doğası gereği dinamik bir sistemin parçasıdır. Bir kuruluşta, hedeflerinde ya da içinde yer aldığı ortamda herhangi bir değişiklik olması durumunda bilginin üretilmesi sürecinin önünde yeni engeller çıkabilir. Dolayısıyla işletme bu engellere karşı yeni yaklaşımlar denemeye hazırlıklı olmalıdır⁷⁹.

1.2.7.2. BİLGİNİN TASNİF EDİLMESİ VE SAKLANMASI

Bilginin organizasyon açısından değer ifade edebilmesi ancak onun tasnif edilmesi (sınıflandırılması), belli bir şekle sokulması ve saklanması ile mümkün olmaktadır. Zira bu şekilde bilgi doğru zamanda, doğru kişi tarafından ve doğru biçimde kullanılabilir. Bilginin tasnif edilmesi ve saklanması bilginin değerlendirilmesi açısından önemli olduğu kadar ileride yeniden kullanılabilmesi açısından da gereklidir. Böylelikle bilgi bir ölçüde kişilerin mülkiyetinden çıkarak organizasyona mal olmuş olur. Bu sebeple bilgi yönetiminin temel süreçlerinden biri de bilginin türüne, kullanım amacına ve organizasyonun hedeflerine uygun olarak tasnif edilmesi ve çalışanların günümüzde ve gelecekte erişimine sunulacak biçimde saklanmasıdır⁸⁰.

Bilginin tasnif edilmesi, bilginin toplanması, tanımlanması, tasvir edilmesi – içeriğinin, ne olduğunun ve ne işe yarayacağını açıklanması-, kullanılmasına ve

⁷⁸ A.e.

⁷⁹ George Von Krong, Kazuo Ichijo, Ikujiro Nonaka, *Bilginin Üretimi*, Çev:Günhan Günay, İstanbul, Rota, 2002.

⁸⁰ Zaim, a.g.e., çevrimiçi.

saklanmaya uygun bir biçime sokulması anlamına gelmektedir. Organizasyon açısından en güvenilir bilgi kaynağı sosyal anlamda yapılandırılmış, tasnif edilmiş, çalışanların tümü tarafından paylaşılan, kabul edilen ve kullanılabilir durumda olan bilgidir. Bu bakımdan bilginin tasnifi organizasyonun bilgi potansiyalini güvenilir bir bilgi kaynağına dönüştürmeyi amaçlayan önemli bir süreçtir. Tasnif süreci aynı zamanda kurumun bilgi kaynaklarının bir çeşit envanterinin çıkarılmasına ve mevcut bilgi potansiyalinin ortaya konulmasına yardımcı olmaktadır.

Buna ilave olarak bilginin tasnif edilmesi işe yaramayan veya güncelliğini yitirmiş bilgi ve enformasyon yığınlarının elenmesini sağlayarak bir çeşit filtreleme fonksiyonunu da görmektedir.

Öte yandan bilginin amacına uygun olarak tasnif edilmesinin oldukça zor ve uzmanlık gerektiren bir süreç olduğunun unutulmaması gerekmektedir. Bu durum, öncelikle bilginin kendine özgü yapısından kaynaklanmaktadır. Bilgi –veri ve enformasyondan farklı olarak- doğrudan insan zihninin bir ürünüdür ve ancak insan zihninde hayat bulur. En basit ifadesiyle bilgi insanın bildiği şeydir. Bu sebeple veri ve enformasyondan farklı olarak insanın bildiği her şeyin belirli bir biçime sokulması, belli şekillerle, rakamlarla veya sembollerle ifade edilmesi ve belli başlıklar altında sınıflandırılması mümkün değildir⁸¹.

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

Bilginin tasnifinde karşılaşılan en büyük zorluk örtülü bilginin tasnif edilmesidir. Zira açık bilginin aksine, örtülü bilgi sübjektif, durumsal ve kişiye özel bir nitelik taşımaktadır. Bu bakımdan örtülü bilginin ifade edilmesi, yazıya dökülmesi ve sınıflandırılması oldukça zordur. Her ne kadar son yıllarda yürütülen sistemli çalışmalar ve yeni teknolojilerin devreye sokulmasıyla örtülü bilginin tasnifi

⁸¹ A.e.

konusunda önemli mesafeler alınsa da bu konudaki en etkili yöntemlerden biri bilginin sahibi ile bilgiyi arayanı buluşturan bilgi haritalarıdır. Bilginin kendisini değil, yerini ve kaynağını göstererek aranan bilgiye –veya kişiye- nasıl ulaşılacağını ortaya koyan söz konusu haritalar özellikle örtülü bilginin tasnifinde ve saklanmasıyla oldukça etkili bir yöntemdir⁸². Bir diğer yöntem ise bilgi dökümanları oluşmaktadır. Örgütsel başarıların, amaçların, hikayelerin, sembolik resimlerin paylaşılması ve saklanması, şirket kültürünü oluşturur ve destekler. Bu da ortak şirket belleğinin yenilenmesine yardım eder, unutmayı engeller⁸³.

Diğer yandan bilgi yönetiminin temel amaçlarından biri organizasyonun sahip olduğu bilgi birikiminin çeşitli biçimlerde saklanması ve bu bilgiye en yaygın ve kısa sürede erişim imkanının sağlanmasıdır. Zira bir organizasyonun bilgi üretmesi ve bu bilgiyi etkili biçimde kullanarak ondan değer elde etmesi ancak geçmişten gelen – kurumsal- bilgi ve birikimle mümkün olmaktadır. Bu bakımdan organizasyonların sahip olduğu bilgiyi yeniden kullanabilecekleri şekilde saklamaları gerekmektedir. Bilginin tasnifinde olduğu gibi saklanmasında da örtülü ve açık bilgi ayrımı oldukça faydalıdır. Açık bilginin çeşitli teknolojik sistemler ve araçlar yardımıyla bireylerden bağımsız olarak kolaylıkla saklanabilmesine mukabil organizasyonun bilgi kaynaklarının nispeten çok daha büyük bölümünü oluşturan örtülü bilginin aynı yöntemler yardımıyla saklanması oldukça güçtür. Şayet organizasyonun bilgi kaynakları bir buz dağına benzetilecek olursa açık bilgi buz dağının suyun üzerinde kalan görünür kısmını, örtülü bilgi ise suyun altında kalan görünmez kısmını oluşturmaktadır. Nitekim bilginin saklanmasıyla ilgili en büyük güçlük, organizasyon geneline dağılmış olan veya saklı halde bulunan bilgiyi ortaya çıkartmak ve değerini kaybettirmeden yeniden kullanılmasına uygun biçimde saklamaktır.

Zikredilen hususlara ilave olarak şunun da bilinmesinde fayda görülmektedir ki, “Hikayeler yoluyla”, “semboller ve eserler yoluyla”, veya “bilgi değişim protokolleri” gibi değişik yöntemler vasıtasıyla örtülü bilgiyi açık bilgiye dönüştürerek saklama yönündeki çabalardan sınırlı ölçüde bir başarı elde

⁸² A.e.

⁸³ Dervişoğlu, a.g.e., s:57.

edilebilmektedir. Ancak nispeten daha etkili bir yol ise sosyal süreçlerden ve yüzyüze ilişkilerden yararlanarak örtülü bilgiyi, örtülü bilgi olarak saklamaktır. Nitekim bu konuda çıraklık, akıl hocalığı, ekip çalışması gibi klasik yöntemlerden networkler, video-konferanslar veya tahsisi sohbet odaları (specified chat rooms) gibi daha gelişmiş ve modern yöntemlere varıncaya kadar pek çok farklı yöntemden istifade edilebilmektedir. Buna rağmen örtülü bilginin saklanması uygulanmış hiç bir yöntemden kesin sonuç elde edilmesi mümkün olmamaktadır⁸⁴.

1.2.7.3. BİLGİNİN TRANSFER EDİLMESİ VE PAYLAŞILMASI

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

Bilgi yönetiminin etkililiği bir organizasyonun yeni bilgi üretebilme ve mevcut bilgiyi aktarabilme kapasitesiyle doğru orantılıdır. Bu bakımdan bilginin transferi ve paylaşılması ile organizasyonun performansı arasında yakın bir ilişki olduğu kabul edilmektedir. Zaten bilgi yönetiminin temel amaçlarından biri de organizasyonun bilgi potansiyelinden maksimum düzeyde istifade etmek ve çalışanların birbirlerinin bilgisini kullanmak suretiyle sinerji etkisinden yararlanarak daha fazla bilgi üretebilmektir. Zira günümüzde organizasyonların en değerli varlığı olan bilginin değeri ancak onun dağıtılması, transfer edilmesi, paylaşılması ve çalışanlar tarafından içselleştirilmesi ile ortaya çıkmaktadır. Eğer bilgi kişilerin zihinlerinde, veri depolarında, dosyalarda veya bilgisayar belleklerinde duruyorsa organizasyon açısından fazla bir değer ifade etmemektedir. Mesela bir işlemle ilgili yapılan bir hata kaydedilmiş ancak başkalarına transfer edilememişse aynı hatayı başkalarını yapması da muhtemeldir.

⁸⁴ Zaim, a.g.e., çevrimiçi.

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

Bilgi transferinde pek çok yöntem kullanıldığından hangi yöntemle bilgi transferi yapılacağına karar verilmelidir. Yöntemin seçilmesinde bilgi transferini gerçekleştiren kişi veya gruplar arasında görev ve fonksiyon bakımından benzerlik olup olmadığı -teknik donanım, bilgi, tecrübe, müşterek mesleki dil, taraflar arasındaki ilişki ve iletişimin seviyesi, transfer işleminin ne sıklıkta yapıldığı ve transfer edilecek bilginin türü gibi pek çok faktör dikkate alınmalıdır. Dixon zikredilen faktörlerin tümünü göz önüne alarak, beş çeşit bilgi transferi yönetiminden birinin seçilmesi gerektiğini öne sürmektedir. Bunlar : “seri transfer”, “yakın transfer”, “uzak transfer”, “stratejik transfer” ve “uzmanlık transferi” dir.

Bunun yanında teknoloji ve kurum kültürü açısından konu ele alındığında bilgi transferi ile ilgili üç temel yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan ilki, bilgi transferinde teknolojik sistemlerin önemini vurgulayan yaklaşımdır. İkincisi, daha ziyade sosyal süreçlerin ve kültürel unsurların önemine dikkat çeken yaklaşımdır. Üçüncüsü ise meseleyi daha kapsamlı biçimde ele alarak teknolojik sistemlerle sosyal ve kültürel unsurların bir arada ele alınmasını amaçlayan yaklaşımdır⁸⁵.

Enformasyon ve iletişim teknolojilerinin etkili biçimde kullanılması hem açık hem de örtülü bilginin –tecrübe ve uzmanlık gibi- transferinde oldukça ümit verici çözümler üretilmesini sağlamaktadır. Söz konusu teknolojiler bilginin tasnifini, saklanması ve organizasyonunu kolaylaştırdığı gibi bilgiye erişim imkanlarını da

⁸⁵ A.e.

büyük ölçüde artırarak bilginin transferinde önemli kolaylıklar sağlamaktadır. Özellikle geniş bir coğrafyaya yayılmış, küresel piyasalarda faaliyet gösteren çok uluslu şirketler açısından, bilgi transferinde coğrafi engellerin kaldırılması hususunda enformasyon teknolojisi büyük rol oynamaktadır. Bu bakımdan söz konusu teknolojilerin yalnızca kurum içinde değil kurumlar arası bilgi transferi konusunda da son derece stratejik bir öneme sahip olduğu sıkça dile getirilmektedir.

Bilişim teknolojisi bağlantılar kurmaya olanak sağlar ancak bağlantıları gerçekleştirmek ayrıdır. Sistemler satın almak, sanat harikası tasarımlar kullanmak tek başına en iyi uygulamaların ve know-how'ın paylaşımının güvencesi değildir. Bazen gereğinden fazla teknoloji ya da yanlış teknoloji bilgi yönetimi çabalarına zarar verebilir⁸⁶.

Buna mukabil bilginin transfer edilmesinde ve paylaşılmasında sosyal ve kültürel unsurlar en az teknolojik sistemler kadar önemlidir. Bir kurumda gelişmiş teknolojik sistemlere sahip olmak her zaman kişiler ve ekipler arasında bilginin transfer edilmesi ve paylaşılması sonucunu doğurmamaktadır. Bilgi transferinin seviyesini ve kalitesini daha ziyade, o kurumdaki sosyal süreçlerin düzeyi, niteliği ve biçimi ile mevcut kurum kültürünün yapısı belirlemektedir. Öte yandan belli bir ölçüde kontrol edilebilen ve yönetilebilen resmi sosyal süreçlerin yanı sıra kendiliğinden ortaya çıkan, doğal ve gayrı-resmi sosyal süreçler de bilgi transferi açısından hayati öneme sahiptir. Bu bakımdan resmi ve gayrı-resmi sosyal süreçlerin ve yüz yüze ilişkilerin geliştirilmesine özen gösterilmelidir.

Bütün bunlar göz önüne alındığında bilgi yönetimi stratejileri teknolojik sistemlerle sosyal ve kültürel süreçlerin sinerjik bir biçimde bir araya getirilmesini amaçlamaktadır. Bu anlamda Buckman Laboratories tarafından geliştirilen “sosyo-teknik” yaklaşımı güzel bir misal teşkil etmektedir⁸⁷.

⁸⁶ Carla O'Dell, Jackson Grayson, Nilly Essaides, *Ne Bildiğimizi Bir Bilseydik*, İstanbul, Rota, 2003, s:108

⁸⁷ Zaim, a.g.e.

1.2.7.4. BİLGİNİN KULLANILMASI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

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

Bilginin söz konusu anlamda değerinin artırılması için, bilgi yönetimi uygulamalarının çalışanların davranışlarında, çalışma anlayış ve biçiminde müspet manada değişime yol açması, yeni –ve faydalı- fikirlerin, süreçlerin, uygulamaların ve politikaların geliştirilmesi hususunda somut katkılar yapması gerekmektedir. Bu ise bilginin, organizasyon yararına etkili ve sonuç getirecek biçimde kullanılmasını gündeme getirmektedir. Bu bakımdan bilginin kullanılması ve organizasyona yarar sağlayacak biçimde davranışlara dönüştürülmesi –kuvvetten fiile geçirilmesi-, o bilginin elde edilmesi ve bilinmesi kadar önemlidir. Nitekim yapılan çalışmalar, bilginin en çok, o bilgiyi üreten kişiler tarafından paylaşıldığında, bu kişiler tarafından diğer çalışanlara anlatıldığında ve yeni öğrenenlerin söz konusu bilgiyi kullanmaları sürecinde aynı kişiler tarafından takip edildiğinde değerli olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sebeple bilgi yönetimi uygulamalarının başarısının, bilginin ne ölçüde etkili ve etkin biçimde kullanıldığına, bu bilginin ne ölçüde davranışlara yansıdığına ve fiiliyata geçirildiğine bağlı olduğu ileri sürülmektedir. Yapılan araştırma sonuçlarına göre bilgi yönetimi uygulamalarından beklenen somut faydalar içerisinde, daha iyi karar verme, müşteri hizmetlerinin iyileştirilmesi ve personel etkililiğinin artırılması en önemlileri olarak gösterilmektedir⁸⁸. Bilgi yönetiminin amacı paylaşımın sağladığı noktada çalışanların bilgiyi kullanmaları ve kullanma sonucunda şirket lehinde bir yarar sağlamalıdır⁸⁹.

Öte yandan bilgi yönetimi faaliyetleri neticesinde elde edilen değere “bilgi değer zinciri” denilmektedir. Bilgi değer zinciri bilgi yönetiminin performansını

⁸⁸ A.e.

⁸⁹ Dervişoğlu, a.g.e., s:55.

değerlendirmede oldukça faydalı bir kavramdır. Söz konusu kavram aynı zamanda, bilgi yönetimi ile ilgili tüm faaliyetlerin ve süreçlerin birbiriyle ilişkili, birbirine bağımlı ve birbirini tamamlayan süreçler olduğunu da vurgulamaktadır. Bu bağlamda genel olarak bilgi yönetimi uygulamaları neticesinde üretilen toplam değer şayet bilgi yönetimi uygulamanın maliyetlerini geçiyorsa, bilgi yönetiminin performansı olumlu, aksi takdirde ise olumsuz olarak değerlendirilmektedir. Şüphesiz bilgi yönetimi faaliyetlerinden elde edilen değerın sayısal niteliği ve ölçülmesi bu çalışmanın kapsamının dışında kalmaktadır.

Nihayet bilgi yönetimi faaliyetlerinin değerlendirilmesi, bilgi yönetimini süreçlerinin son aşamasını teşkil etmektedir. Bilgi yönetimi uygulamalarından daha iyi neticeler alabilmek için bilgi yönetimi uygulamalarından elde edilen sonuçların değerlendirilip kontrol edilerek bilgi yönetiminin performansının ortaya konulması gerekmektedir. Kaplan ve Norton'un "Dengelenmiş Ölçüm Kartı" (Balanced Score Card) yaklaşımından esinlenilerek kamu kesiminde bilgi yönetimi stratejilerinin performansını ölçmek için oluşturulan bir model konumuz açısından oldukça faydalı görülmektedir. Söz konusu modelde bilgi yönetiminin performansını ölçmede iki sacayağı bulunmaktadır. Bunlardan ilki "Bilgi Yönetimi Performans Ölçüm Kartı", ikincisi ise "Bilgi Davranış Yapısı"dır. Bu bakımdan söz konusu model, hem bilgi yönetiminin performansı hem de bunun kurum kültürü ve örgütsel davranış üzerindeki muhtemel etkilerini aynı anda ölçmeyi hedeflemektedir. Buna ilave olarak aynı çalışmada, bilgi yönetiminin performansını ölçerken organizasyonun genel performansının da göz önünde tutulması gerektiği belirtilmektedir. Zira bilgi yönetimi, kurumun tüm faaliyetleriyle, süreçleriyle, kültürü ve iş yapış tarzıyla yakından ilgilidir. Bu bakımdan bilgi yönetiminin performansının, organizasyonun genel performansından bağımsız olarak ele alınması mümkün değildir⁹⁰.

⁹⁰ Zaim, a.g.e.

1.2.8. BİLGİ YÖNETİMİ MODELLERİ: BİLEŞENLERİN İNCELENMESİNE İLİŞKİN KAVRAMSAL BİR ÇERÇEVE

Bilgi dinamik bir yapıya sahiptir. Paylaşıldıkça büyür, gelişir ve etkinliği artar. Bilgileri sayesinde çok büyük kazançlar sağlayan organizasyonlar vardır. Organizasyonlarda bilginin etkili bir şekilde kullanılabilmesi için bilgiye ve insana yapılan yatırımın en büyük kazanç olduğu bilincine sahip yöneticilere gereksinim duyulmaktadır. Bu nedenle de bilgi yönetimi bir organizasyon konusu olmaktan çok bir anlayış bir kültür sorunudur. En genel anlamıyla bilgi yönetimi; öğrenme, organizasyon, enformasyon teknolojileri, insan kurumsal kültür ve bilgi unsurlarının bir bütünüdür. Bilgi yönetimini anlamak için tüm bu boyutları birlikte görmek gerekir.

Yüzyıllar öncesinde üreticilerin ve milletlerin ticari üstünlüğü sahip oldukları malzemeyi ve kullandıkları süreçleri gizli tutmalarına bağlıydı. Bugün ise herkesin bildiği birkaç örnek (Coca Cola'nın formülü gibi) ve çok özel birkaç durum dışında gerçek anlamda ticari sır kalmamıştır. Hareketliliğin, düşüncelerin serbestçe dolaşımının, geriye doğru tasarımın ve yaygın teknolojinin başlıca özellikler olarak ortaya çıktığı çağımızda rakiplerin ürünleri, süreçleri kopya etmelerine hatta bunları geliştirerek pazar avantajı sağlamalarına engel olmak imkansızdır⁹¹.

Öte yandan bilgi sürdürülebilir bir avantaj haline de getirilebilir. Rakipler eninde sonunda pazar liderinin ürün ve hizmetlerinin kalite ve fiyatına uyum sağlayabilir. Ama bilgi açısından zengin ve bu bilgiyi yönetmeyi bilen şirketler rakipleri bu gelişim noktasına ulaşmaya kadar yeni kalite, yenilikçilik ve verimlilik düzeylerine atlamış olurlar. Bunun için organizasyonlarda gerek duyulan bilginin, organizasyonun rekabet gücünü artırabilir hale gelebilmesi için akılcı, yenilikçi, yaratıcı, bilgi paylaşımını ön plana çıkaran bir kurum kültürü gereklidir. Bu da, bilgiye ve insana yapılan yatırımın, en kazançlı yatırım olduğunun bilincinde olan yöneticilerle gerçekleştirilir. Bilginin getirdiği avantaj sürekli. Maddi varlıkların aksine kullanıldıkça değerleri artar. Eğer kurum kültürü çalışanlarına düşünme,

⁹¹ Davenport, Prusak, a.g.e. s:40.

öğrenme ve birbirleriyle konuşma fırsatı veriyorsa o kuruluştaki bilgi stoklarından yeni düşünceler üretme potansiyeli sonsuzdur. Aksi halde teknoloji ve süreçler ne kadar gelişmiş olursa olsun, artık 21. Yüzyılda stratejik bir önem taşıyan bilgiden kaynaklanan rekabet üstünlüğüne sağlanamayacaktır.

Stratejik yönetim araştırma programı içerisinde giderek ağırlığı artan görüşe göre, eğer bir işletme sürdürülebilir rekabet avantajına sahip ve dolayısı ile sektör ortalamasının üzerinde bir başarı (kar) ortaya koyabiliyorsa, bunun nedeni rakiplere de açık olan 'dış fırsatlar' değil işletme içerisinde, 'geliştirilmiş kaynak ve kabiliyetlerden' kaynaklanmaktadır. Ancak işletme içerisindeki her kaynak başarıya dayanak oluşturabilecek stratejik bir öneme sahip değildir. Kaynak ve kabiliyetlerin stratejik önemde olabilmesi için dört özelliğe sahip olmaları gerekir: değerli olmalı, rakipler arasında kıt olmalı, kolay taklit edilememeli, aynı derecede önemli ikamelerinin olmamalıdır⁹². Bilgiyi bu özellikler açısından değerlendirdiğimizde;

(1) Değerli olmalılar,

Bilgi ve bilgi yönetiminin başarının temel dayanağı olduğu gerçeği bütün zamanlar için geçerli olmuştur. Ancak, günümüzde örgütsel yeteneklerin geliştirilmesinde, etkin karar süreçlerinin oluşturulmasında, ticarete konu olacak fırsatların ortaya çıkartılmasında, inovasyon yönetiminde, hataların elimine edilmesinde vs. bilgi yönetiminin rolü belirleyici bir konuma yükselmiştir. Onun için günümüz örgütleri yaşamlarını sürdürebilmek ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmek için bütün süreçlerini 'bilgi yönetimi' ekseninde yeniden yapılandırma ihtiyacı duymaktadırlar. Bilgi yönetiminde iyi olmak için günümüz işletmeleri arasında, bilgi üretme, elde etme ve transfer etmede bir yetkinlik geliştirme konusunda çok yoğun bir rekabet yaşanmaktadır. Aynı zamanda yeni bilgiyi rekabet avantajı yaratmaya dönüştürebilmek için işletmeler davranışlarını, yapılarını, stillerini sürekli değiştirmekte, yenilemekte veya gözden geçirmektedirler. Hedefleri ise 'bilgi temelli varlıklar/entelektüel sermaye' dönüştürülebilir oluşumları belirlemek, geliştirmek ve korumaktır. Tersinden

⁹² Yrd. Doç. Mehmet Barca, Yeni Ekonomide Bilgi Yönetimi'nin Stratejik Önemi, (çevrimiçi), www.bilgiyonetimi.org 10/12/2002

bakılırsa, günümüzde, yeni bilgi üretemeyen, bilgili insanlarını sürekli kaybeden, çevredeki bilgi birikimini (tecrübeleri) örgütüne taşıyamayan veya yeterince hızlı taşıyamayan işletmeler rekabet gücünü kaybetmekte ve pazardan çekilmeğe mahkum olmaktadır⁹³.

(2) Rakipler arasında kıt olmalı,

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

(3) Kolay taklit edilememeliler,

Bilgi subjektiftir (bireysel ve örgütsel yargıları yansıtır) ve genel geçer evrensel doğru olarak görülemez; diğer bir ifade ile, bilgi konteks ve özne bağımlıdır. Dolayısı ile kolay taklit edilemez. Bu durum, bilgi yönetimi varlıklarının/ürünlerinin çoğu zaman bilançolarda gösterilmemesi ile açıklanabilir. Yukarıda belirttiğimiz gibi günümüzde işletmelerin başarılarının arkasındaki belirleyici faktör bilgi temelli veya entelektüel sermaye varlıklarının (tecrübe, girişimci yetenek) birikim ve üretkenlik düzey ve derecesine bağlı hale gelmiştir. Halbuki bu varlıkların neler olduğu, değerlerinin ne olduğu ve nasıl ölçülmesi gerektiği konusunda kayda değer bir mesafe alınamamaktadır. Birçok muhasebeciye göre temel yetkinlikler, kabiliyetler, tecrübe, ilişkiler (müşteri, tedarikçi vb), örgüt kültürü gibi soyut varlıklar muhasebeleştirilemez çünkü bunlara ait rakamsal değerler pazar işlemleri içerisinde elde edilememektedir.

⁹³ A.e.

Muhasebeleştirememeye bu varlıkların değerini azaltmamakta, tersine belirlenmesi ve taklit edilmesi zor stratejik nitelikteki varlıklara dönüştürmektedir⁹⁴.

(4) Aynı derecede önemli ikamelerinin olmaması,

Bilgi yönetimi yerine ikame edilebilecek bir başka yetkinlik düşünmek imkansız görünüyor. Belki enformasyon teknolojisi bilgi yönetiminin ikamesi olarak görülebilir. Açıktır ki, enformasyon teknolojisine yatırım yapmak ve enformasyon sistemleri kurmak (veri tabanları gibi), ne kadar mükemmel olursa olsun insanların onları kullanarak bilgi üretmesinin yerini alamaz.

Gerçekte günümüzde yaşanan temel sorun enformasyon eksikliği değil, tersine enformasyon fazlalığıdır. Bu enformasyon girdisini bilgi çıktısına dönüştürecek 'yönetimi' gerçekleştirmek en temel sorunu oluşturmaktadır. Bir çok işletmenin bilgi yönetimi adı altında yaptığı aslında enformasyon yönetimidir (veri tabanları oluşturma gibi). Halbuki daha çok ihtiyaç duydukları bu enformasyonu yorumlayacak, anlamlandıracak, yargıya dönüştürecek bilgi yönetimidir. Kısaca, bilgi yönetimi, kaynak ve kabiliyetlerin stratejik önemde olabilmesi için gerekli dört özelliğe de sahip görünmektedir. Diğer bir ifade ile, bilgi yönetimi bu özellikleri ile temel bir yetkinlik ve dolayısı ile sürdürülebilir rekabet avantajının da dayanağı olarak görülebilir⁹⁵.

Günümüzde işletmelerin doğuş, büyüme ve başarılarının arkasındaki en temel sürükleyici dinamik bilgi yönetimidir.

Sofistike düşünülerek hazırlanmış bir bilgi yönetim sistemi çeşitli amaçlar taşır. Şirketin elektronik ortamındaki forum sayfaları sayesinde gizli kalan çok önemli fikirlere ulaşılabilir. Yüzlerce çalışan olan bir firmanın organizasyon grafiğini düşündüğümüzde uzak bölgedeki fabrikanızda en alt kademedeki çalışan bir memurun sayet katma değer üretecek çok iyi bir fikri ya da projesi varsa bunun üst yönetime ulaşması neredeyse imkansızdır. Çünkü o memur fikrini ya da projesini öncelikle

⁹⁴ A.e.

⁹⁵ A.e.

kendi personel müdürüne kabul ettirmesi , personel müdürü fabrika müdürünü ikna etmesi , fabrika müdürü İstanbul'daki patronunu ikna etmesi gerekebilir ki bu zincir çok daha uzun olabilir. Bu zincirin halkalarının birinde bu fikrin takılması ya da anlaşılammaması belki de yüz binlerce ya da milyonlarca dolarlık bir tasarrufun engellenmesi anlamına gelmektedir. Ancak elektronik ortamdaki bir foruma bırakılmış bir projeye ya da fikre organizasyon içindeki bütün bilgisayar kullanıcıları -karar mekanizmasını oluşturan kişiler de - ulaşabilir ve konu diğer katılımcıların da fikirlerini bıraktığı bir platform sayesinde enine boyuna tartışılarak doğru karara ulaşılabilir. Hatta ödüllü proje ve bilgi paylaşma yarışmaları düzenlenip, insanları değer üretmeye yöneltebilirsiniz⁹⁶.

Bilgi ve ona dayalı soyut kavramlar gün geçtikçe şirketin ayakta durmasını sağlamanın yanısıra sundukları tüm ürünlerinde bir parçası haline gelmektedir. Ortaya çıkan mal ve hizmetler arasındaki ayrımlar yok olmaktadır. Bu da imalat ve hizmet şirketleri arasındaki farkları ortadan kaldırmaktadır. Fortune dergisi bu gidişi 1993 yılında görmüş, imalat ve hizmet sektörleri için ayrı ayrı hazırladığı Fortune 500 listesini her iki şirket türü için birleştirmiş ve tek bir liste haline getirmiştir. Bu değişiklik dergi içinde Microsoft'un bir endüstri mi yoksa hizmet firması mı olduğuna dair yapılan bir tartışma sonucunda yapılmış editörler bu tartışma necitesinde böyle bir ayrımın artık anlamsız hatta olanaksız olduğu sonucuna varmışlardır.

James Brain Quinn'in işaret ettiği gibi çoğu ürün veya hizmete asıl değer katan olgu bilgiye dayalıdır. Teknk bilgi, ürün tasarımı, pazarlama yönetimi, müşteriye anlama, kişisel yaratıcılık ve yenilik ürün ve hizmeti benzerlerinden ayıran önemli faktörlerdir. Bilginin hız, karmaşa ile başa çıkabilme yeteneği, geçmişten gelmesi ve belli bir çerçeve içinde bulunmak, değerlendirme becerisi ve esneklik gibi özellikleri hızla değişen ve rekabetin giderek keskinleştiği küresel bir ekonomi de vazgeçilmez unsurlardır⁹⁷.

⁹⁶ Melikşah Karakaş, Bilgi Yönetimi Nedir? Gerçek Hayattan Uygulamalar, (çevrimiçi), www.bilgiyoneti.org 05/01/2003

⁹⁷ Davenport, Prusak, a.g.e. s:37-38.

1.2.9. BİLGİ YÖNETİMİ STRATEJİSİ

Bilginin işletme içinde örtülü ve açık olarak iki ayrı şekilde ortaya çıkması bilgi yönetiminde iki ayrı faktörün – insan ve teknoloji- öne çıkmasına neden olur. Bu nedenle işletmeler bilgiyi yönetirken iki farklı strateji uygulamaktadır.

Bazı şirketler bilgi yönetimi stratejilerinin temeline bilgisayarları koymaktadır. Bilgi bir takım veri tabanlarında dikkatle kodlanarak saklanır, şirketin herhangi bir çalışanı herhangi bir konuda bilgiye ihtiyaç duyduğunda bu veri tabanına girip aradığı bilgiyi kolaylıkla bulur. Buna kodlama stratejisi de denilmektedir.

Diğer bazı şirketler ise bilgi yönetiminin temeline insanları koymakta, bilginin yaratılması ve transferinde insanlar arası iletişimi temel almaktadır. Bu da bireyselleştirme stratejisi olarak anılmaktadır⁹⁸.

İşletmeler kendi ihtiyaçlarına ve bakış açlarına göre bu iki stratejiden birini tercih edebilmektedir. Örneğin yaptıkları işin özelliği nedeniyle bilgi yönetimine çok yakın olan ve bilgiyi yönetme konusunda oldukça fazla kaynak aktaran danışmanlık ve bilişim sektörünün devlerinin bir bölümü kodlama yolunu seçerken bir başka grup bireyselleştirmeyi tercih edebiliyor.

İnsandan dökümana stratejisini tercih eden firmalar bilgiyi insandan bağımsızlaştırarak çeşitli şekillerde veri tabanlarında saklamaktadır. Böylece bilgi dışsallaşmakta ve ihtiyaç duyan herkes bu bilgidan yararlanabilmektedir. Bu noktada yaşanabilecek en büyük sıkıntı ise bilginin veri tabanlarına yeterli şekilde aktarılamaması ve bunun sonucunda çalışanların bilgiyi değil sadece enformasyonu ya da veriyi paylaşabilir hale gelmesidir. Ancak bilginin bu şekilde kodlanabilir hale getirilmesi özellikle farklı coğrafi bölgelere yayılmış uluslararası şirketler için önemlidir.

Diğer taraftan bilginin yeterli şekilde kodlanamayabileceğini düşünen şirketler bireyselleştirme stratejisini tercih etmektedir. Burada bilgi gerek yüzyüze

⁹⁸ T.Morten Hansen, Nirtin Nohria, Thomas, "Bilgi Yönetimi Stratejiniz Nedir?" *Harvard Business Review*, 01/05/1999, s:20-22.

konuşmalar gerekse beyin fırtınası gibi çeşitli yollarla transfer edilmektedir. Bu stratejinin temel sıkıntısı olan insanların bir araya getirilmesi sorunu ise görüşmelerin yüzyüze olduğu kadar telefon, e-pota ve video konferans yolu ile yapılması şeklinde çözülmektedir⁹⁹.

İşletme içinde bütün bilginin bireyselleştirilmeye veya kodlanmaya çalışılması veya ikisini de eşit oranda kullanmaya çalışmak bilgi yönetiminde sorunların yaşanmasına neden olmaktadır¹⁰⁰. Uygulamalara bakıldığında da genel olarak işletmeler incelendiğinde hiçbir işletmenin sadece bir stratejiye bağlı kalmadığı, bu iki stratejiyi genellikle birlikte kullandığı temel farkın ise bu iki stratejiden birinin temel alımp diğerinin destekleyici unsur olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Hangi stratejiyi dominant olarak kullanılacağı ise işletmenin sattığı ürün veya hizmetin standart olup olmamasına, ürün hayat eğrisinin neresinde olduğuna ve çalışanlarının hangi tip bilgiye güvendiğine göre değişir.

Standart ürünler satan firmada ürün gamı çok geniş değildir. Dolayısıyla yeniden kullanıma uygun bilgi yönetimi stratejisi bu tip işletmeler için daha uygundur. Müşteriye özel ürünler satan işletmeler ise onların çok özel ihtiyaçlarını karşılamak zorundadır, kodlanmış bilginin bu tip işletmeler için sağlayacağı değer de daha düşük olacaktır.

Olgun ürünlerin geliştirilmesi ve satılmasını sağlayan süreçler, kodlanabilecek türden iyi anlaşılmuş görevlere ve bilgilere dayanır. Yani kodlama stratejisi bu tip işletmeler için daha uygundur. Yeni ürünler ise genellikle dökümanlarda bulunan enformasyonun ötesinde insanların düşüncelerini ve örtülü bilgilerini birbirleriyle paylaşmaları ile ortaya çıkar. Dolayısıyla bireyselleştirme stratejisini kullanmak bu tip ürünler satan firmalar için daha yerindedir.

Bir diğer ayrım ise çalışanların bakış açısı ve paylaşılacak bilgi ile ilgilidir. Bilginin veritabanına aktarımı göreceli olarak kolay ise ve insanlar daha çok yazılı dökümanlara itibar ediyorsa insandan dökümana yaklaşımı daha etkindir. Ancak

⁹⁹ A.e., s:22-24.

¹⁰⁰ Morgan Henrie, Oliver Hedgepeth "Size Is Important In Knowledge Management" *Journal of Knowledge Management Practice*, August 2003.

bilgi kodlamaya uygun değil ve şirket kültürü daha çok iletişimi destekliyse insandan insana yaklaşımı tercih edilmelidir¹⁰¹.

1.2.10. BİLGİ YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN TEMEL UNSURLAR

İşletmede bütün bu beklenen avantajların elde edilebilmesi için bilgi yönetimi düşüncesinin kavranmasının ötesinde uygulanıyor olması önemlidir. Diğer yönetim düşüncelerinde olduğu gibi bilgi yönetiminin uygulanmasında da üç temel unsura öne çıkar. Yönetim, uygulamayı yapacak olan personel ve organizasyon.

Hiçbir organizasyon değişimi işletmenin yönetimine rağmen uygulamaya geçirilemez. Yönetimin inanmadığı, desteklemediği bir düşüncenin organizasyon içinde yayılması, yeni gelişim alanları açması beklenemez. Benzer bir durumda uygulamaya alınan bilgi yönetimi stratejilerinde belirli departmanların arşivlerinde, e-postalarda, raporları süsleyen kelimelerde sıkışıp kalmaya mahkumdur¹⁰².

Değişimi hayata geçirecek olanlar işletmenin içinde çalışanların ta kendisidir. Tepeden inme, personel tarafından inanılarak benimsenmeyen düşünceler her zaman kısa ömürlü olmuş, beklentileri karşılamakta yetersiz kalmıştır. Bilgi yönetiminin temel hedefinin çalışanların sahip olduğu bireysel bilgiyi kurumsal bilgiye çevirmek ve işletme içinde yeni bilgi üretimini desteklemek olduğu, -yani temelinde insan olduğu- düşünülürse, çalışanların katkısı olmadan bu uygulamanın gerçekleşmesini beklemek hata olur¹⁰³.

Bilgi yönetimini etkileyen üçüncü factor olarak organizasyon yapı ve işleyişi öne çıkar. Kültürü bilgi yönetimini desteklemeyen, personel güçlendirme uygulamalarının gerçekleştirilmediği, takım çalışmasının adının bilinmediği, üst yönetimin ne istediğini bilmediği, bilginin sorumluluğunun paylaşılmadığı, gerekli altyapının olmadığı işletmelerde bilgi yönetimini uygulamalarından önce yapılacak çok şey var demektir.

¹⁰¹ Hansen, Nohria, Tierney, a.g.e., s:27-29.

¹⁰² Krong, a.g.e. s:31-37

¹⁰³ A.e.

Bu tez kapsamında bu üç unsurdan biri olan ve bilgi yönetimi uygulaması için zemin hazırlanmasını sağlayan organizasyon yapı ve işleyişlerinin bilgi yönetimi üzerindeki etkileri incelenmiş, hangi organizasyon faktörlerinin bilgi yönetimi uygulamalarını etkileyeceği tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda tezin ikinci bölümü bu ilişkinin incelenmesine ayrılmıştır.



2. BİLGİ YÖNETİMİ İLE ORGANİZASYON YAPISI ARASINDAKİ BAĞLANTI

2.1. BİLGİ YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN ORGANİZASYON FAKTÖRLERİ

2.1.1. KADEME SAYISI

Bilgi teknolojilerinin kullanıma başlanmasıyla örgüt yapısı önemli ölçüde farklılaşmaktadır. Bilgi teknolojilerinin kullanımı sayesinde hem yönetim kademelerini hem de yönetici sayısını azalacaktır. Bunu nedeni ise günümüz organizasyonlarında yönetim kademelerinde yer alan kişilerin çoğunun karar almak ve uygulamaktan ziyade bilgi aktarıcı rolü oynamasıdır¹.

Enformasyon amaç ve önemle bağlanmış veridir. Veriyi enformasyona dönüştürmek için ise bilgi gerekir. Bilgi tanımı gereği uzmanlaşmıştır. Bu nedenle bilgi temelli organizasyonlar komuta-kontrole yönetilen organizasyonlardan daha fazla uzmanlaşmış personel gerektirir. Ancak bu uzmanlaşmış personel şirket merkezinde değil faaliyetlerin içinde yer alır. Danışmanlık yapan ya da koordinasyon ile ilgilenen personel sayısında ciddi bir azalma vardır. Uzmanlar işi yapan insanların ta kendisidir.

Bilgi temelli organizasyonlar basık yapısı nedeniyle geçen yüzyılın işletmelerine benzemektedir. Ancak aradaki belirgin fark; geçen yüzyılın işletmelerinde bilgi tepedeki kişinin elinde toplanırken bilgi temelli organizasyonlarda işi yapan kişilerin beyninde olmasıdır².

Bilginin egemen olduğu organizasyonlarda klasik yönetim kademeler, yerini çalışma gruplarına bırakmaktadır. İşletmelerdeki klasik iş akış grafiklerinin yerine farklı departmalardan gelip birlikte çalışan takımlar sorun çözümlerinde görev almaktadır. Bu noktada organizasyonlar birkaç yüz müzisyenin birlikte çaldığı bir orkestralara benzetilebilirler. Örgüt teorisine göre müzisyenlerin bir arada uyumlu olabilmeleri

¹ Peter F. Drucker, "Yeni Örgütün Ortaya Çıkışı" *Bilgi Yönetimi, Harvard Business Review*, İstanbul, Mess Yayınları, 1999, s:14.

² A.e s:15.

için birçok grup başkan yardımcısı ve bir kaç düzine bölüm başkan yardımcısının koordinasyonu sağlaması gerekirdi. Oysa bu orkestra sadece genel yönetmen rolündeki bir şefle hiç bir aracı olmaksızın işlerini yapan müzisyenlerden oluşur. Ve bu müzisyenlerin hepsi üstün nitelikli birer uzmandır.

Bilgi temelli organizasyonlara en güzel örnek hiç bir orta kademesi bulunmayan Hindistandaki İngiliz Sivil Yönetimidir. İngilizler bu organizasyon yapısı ile Hindistanı 200 yıl boyunca yönetmişlerdir. Kamu görevlilerinin sayısının çok sınırlı tutulduğu sistemde İngiliz görevlilerin çoğu en yakın yöre sakinine bir ya da iki gün uzaklıktaki ileri karakollarda yaşıyordu. Her bölge görevlisi direkt olarak eyalet siyasi sekreterine bağlıydı. Hindistan'da toplam dokuz eyalet olduğundan bir siyasi sekretere en az 100 kişi bağlıydı. Bölge görevlileri ayda bir kez görev alanına giren konularda rapor hazırlıyordu. Bölge görevlisinin açık olarak tanımlanmış 4 temel görevi vardı. Görevli raporunda bu konulardaki gelişmeleri, hedeflere ulaşıp ulaşılamadığını, farklılıkların neden kaynaklandığını, gelecekle ilgili beklentilerini anlatıyor. Gelecek ile ilgili neler yapması konusunda sorular soruyordu. Siyasi sekreterde bu sorulara kapsamlı bir cevap hazırlıyordu.

Birçok müzisyen ve şefleri aynı anda aynı parçayı çalabilmektedir çünkü hepsinde aynı partiyon vardır ve bu partiyon kimin ne zaman neyi çalacağını ve ne zaman duracağını gösterir. Bilgiye dayalı organizasyonlar açık, basit, ortak hedefler gerektirir. Örneklerden de anlaşılacağı gibi bu hedeflerin sayısı birkaçı geçmemelidir³.

2.1.2. TAKIM ÇALIŞMASI

Bilgi yönetiminde şirket içerisindeki takımların başarısı önemli rol oynar. Çünkü takım çalışması çalışanların birbirinden etkilenebileceği ve etkin düşünceye kaynaklık edebilecek diyaloglara girebilecekleri ortamları sağlar. Takım üyeleri diyalog ve tartışma yolu ile yeni bakış açıları üretir. Ellerindeki enformasyonu bir araya getirip farklı açılardan inceler ve sonunda farklı bireysel perspektiflerini yeni kolektif perspektif haline getirir. Bu diyaloglar bir hayli çatışma ve anlaşmazlık

³ A.e. s:20

ıçerebilir. Aslında ıçermelidir de. Bu çeşit çatışmalar neticesinde çalışanlar kendi önermelerini sorgulamaya ve deneyimlerini yeni bir kavrayışla algılamaya bařlarlar⁴. Böylece takım ıçerisinde yer alan farklı kişilerin beynindeki enformasyonlar bir araya gelip bilgi yaratılması sürecine katkıda bulunur.

Organizasyon ıçinde bilginin takım çalışması yoluyla aktarımının bir diğer yolu ise yeni işe girmiş çalışanları daha st düzeyde olanların yanında çalışmalarıdır. Bir tür ıkarlılık sistemi olan bu duruma özellikle danışmanlık şirketlerinde sıklıkla rastlanır. Burada amaç işe yeni giren çalışanların eskilerin ufak tefek işlerini yaparken onları işlerini yaparken gözlemleyip sahip oldukları uzmanlıkları öğrenmeleri yani bilginin sosyalleřtirilmesidir⁵.

Bilginin organizasyon ıçinde hareketini kolaylaştırmak ıçin bilgi yönetiminin işletmenin stratejisinin bir parçası olması gerekir. Bu alışanlara bilgi yönetimine şirketin verdiği önemi gösterirken bilgi paylaşımına da katkıda bulunur⁶.

2.1.3. PAYLAşILAN VIZYON

Belirgin bir yaklaşıma sahip olmak yöneticilere, müşteriler, teknoloji, rakipler, tedarikçiler, işgücü gibi konularda gerekçelendirilmiş inançlarını başkalarından önce değiştirme fırsatı verecektir. Bunun ıçinde bilgi üretimini desteklemenin temel koşullarından biri olan bilgiyi destekleme işinin bir vizyon olarak benimsenmesi de vardır⁷. Bilgi yönetiminin sadece belirlenen strateji ıçersinde bir cümlede sıkışıp kalmaması işletmenin yaşayan kültürünün bir parçası olması gerekir. İşletme ıçerisinde bulunan liderlerin bilgi paylaşımını desteklemesi, bilginin doğru yönetilmesi ıçin gerekli çalışmaları başlatması, insanların düşüncelerini açıkça söyleyebilecekleri, tartışabilecekleri zaman ve mekanların oluşturulması bilginin

⁴ Ikujiro Nonaka, "Bilgi Yaratın Şirket", *Bilgi Yönetimi*, Harvard Business Review, Mess Yayınları, İstanbul 1999 s: 48-49

⁵ Karl Erik Sveiby; *The New Organizational Wealth*, Berrerr – Koehler Publisher Inc., 1. Edition, 1997. s:89

⁶ Hemamalini Suresh, "Knowledge Management The Road Ahead For Success", (evrimii), www.kmworld.com, 24/02/2004.

⁷ George Von Krogh, Kazuo Ichijo, Ikujiro Nonaka, *Bilginin retimi*, ev: Günhan Günay, İstanbul, Rota, 2002.

kurum içerisinde hareket etmesi ve bu kaynağın geliştirilmesi için önemli bir olanaktır.

Bilgi yönetiminin etkin olarak uygulanabilmesi için şirket vizyonunun farklı hatta zıt yorumlara açık olması gerekir. Bu ilk bakışta bir çelişki gibi algılanabilir. Klasik organizasyonlarda herşeye rağmen bir şirket vizyonu açık, kesin ve tutarlı olmalıdır. Ancak bir vizyon gereğinden fazla kesinse bir emir veya talimatı andırır. Talimat ise etkin bilgi yaratımının dayandığı derin kişisel bağlılığın gelişmesine yardımcı olmaz. Daha belirsiz vizyon ise çalışanlara ve çalışma gruplarına kendi hedeflerini belirleme özgürlüğü ve özerkliği sağlar. Bu da şirketin vizyonunu üst yönetimin ideallerinin ötesinde çalışanlarla yaşayan bir kavram haline getirir. Üst yönetimin buradaki görevi çalışanların önündeki engelleri kaldırmak ve kendi kendini yöneten ekiplerin kurulmasına imkan yaratmaktır⁸.

2.1.4. BİLGİ SORUMLULUĞUNUN PAYLAŞIMI

Bilgiye dayalı bir organizasyonda bir diğer önemli gereklilik herkesin enformasyon sorumluluğunu üstüne almasıdır. Herkes ihtiyacı olan bilgi için kime bağımlı olduğunu ve kendi ürettiği bilgiye kimin ihtiyacı olduğunu bilmelidir. Bu listede astlar ve üstler olacağı gibi listenin büyük bir bölümünü aynı kıdemdeki kişiler oluşturacaktır⁹.

Bilgi yönetimi işi sadece küçük bir grubun omuzlarına yüklenmiş ise bu şirkette bilgi yönetimi çabalarının başarı ile sonuçlanmasını beklemek hayal olur. Bilgi yönetimi sürecinde uzmanların rolü ne kadar önemli ise de işletmedeki bilgiyi yönetmek dışındaki işler için kendilerine para ödenen kişilerin bilgi yönetimine karşı olan tavır ve davranışları da bu süreci önemli ölçüde etkiler. Planlama müdürleri, iş analistleri, muhasebeciler, üretimde çalışan mühendisler hatta sekreterler ve memurlar önemli birer bilgi yöneticisidir. Hepsinin de günlük işleri sırasında bilgi yaratmaları, paylaşmaları, bilgiyi arayıp bulmaları ve kullanmaları gerekmektedir. Bilgi yönetimi

⁸ Nonaka a.g.e., s: 48

⁹ Drucker a.g.e., s:17-20

konusunda başarılı uygulamalar göstermiş olan şirketlerde bilgi yönetiminin organizasyon içinde çalışan herkesin görevi haline getirildiği görülmektedir.

Bilgi yönetimi her ne kadar organizasyonun tamamının görevi ise de çoğu büyük firmada sadece bilgi yönetiminden sorumlu kişilerin olması benimsenmiştir. Bilgi işleri bu grubun ilk üyeleridir. Bilgi işlerinin yaptığı işlerin bir kısmı veri tabanın oluşturulması, güncellenmesi bilgiye yönelik bilgisayar programlarının yüklenmesi gibi tamamen teknik işlerdir. Ancak bilgi işçilerinin bu noktada teknolojinin yeterli olmadığını bilgi içeriğinin başkaları için nasıl çekici hale getirilebileceğini ve bilgi sahibi olanların bu bilgilerini bilgi tabanına aktarmaya nasıl ikna edileceklerini bilmesi gerekir. Bilgi yönetimi ile ilgili görevler artması sonucu üniversitelerde bilgi yönetimi ile ilgili bölümler açılmaya başlanmıştır. Ancak bugüne kadar eğitim gazetecilik ve kütüphanecilik bölümlerinde bilgi ve belge yönetimi ile ilgili dersler verilmekte idi. Bu sebepten dolayı şirketler bilgi çalışanlarını ya kütüphane görevlileri arasından ya da bilgi birikimlerine güvendikleri diğer çalışanlar arasından seçme yoluna gitmişlerdir. Bu noktada önemli olan bilgi çalışanı hangi yolla seçilmiş olursa olsun bilgi işçisi sert becerilerinin – biçimlendirilmiş bilgi, teknik ustalık, profesyonel deneyim- yanısıra daha yumuşak özellikleride – bilginin kültürel, politik ve kişisel yönlerini de iyice anlamış olmak- bünyesinde bulundurmalıdır.

Bilgi yönetiminde orta kademedeki bilgi proje yöneticileri bulunur. Her değişimde olduğu gibi bilgi yönetiminde de değişim proje ekipleri yoluyla gerçekleşir. Bilgi yönetimi girişiminde projeyi yönetecek olanlar değişim yönetimi ve teknoloji yönetimi konularında bilgi sahibi olmalıdır. Geçmişte araştırma, yeniden yapılandırma ve davranış değişikliğine yönelik enformasyon sistemleri konularında yapılan projelerde yer almış ve bu projeleri yönetmiş olan kişiler bilgi yönetimi alanında da daha başarılı olabilmektedir. Bilgi yönetimi proje yöneticileri de diğer proje yöneticileri gibi proje hedeflerini geliştirmek, ekipler kurmak ve yönetmek, müşteri beklentilerini saptamak ve yönetmek, projedeki işlerin zamanında ve bütçe dahilinde tamamlanmasını izlemek, projede ortaya çıkan sorunları saptamak ve bunlara çözüm getirmek gibi görevler sorumludur.

Ancak bilgi projesi yönetmek diğer projeleri yönetmekten bir anlamda farklıdır. Bu görev teknolojik, psikolojik ve yapılan işe ilişkin bilgilerin olağan üstü bir şekilde kaynaştırılmış olması gerekir. Bilgi projesi yöneticisinin işin hem sert hem de yumuşak yönlerini yürütebilmesi şarttır.

Bugün pek çok işletmede bilgi yönetiminin başında bilgi yöneticisi bulunmaktadır. Bilgi yönetiminin görevi karmaşık ve çok yönlüdür. Ancak her işletmede bir bilgi yöneticisi bulunması gerekmez. Yine de bilgi yönetimi uygulaması yapılacak ise işletme üzerinde bilginin sorumluluğunu üzerine alacak bir üst düzey yöneticinin varlığı önemlidir. Fakat bilgi yönetiminde başarılı olunması isteniyor ise bir bilgi müdürü önemli bir avantaj sağlayacaktır. Bilgi yöneticisinin sorumlulukları;

- Bilgiyi ve bilgiden ders almayı yüceltmelidir. İşletme içerisinde bilginin öneminin anlaşılması bilgi yönetiminin işletmen stratejisinin bir parçası olarak kabul edilmesi bilgi yönetimi felsefesinin organizasyonda kabullenilmesi için önemli bir etkidir.
- Kitaplardan bilgi tabanlarına, bilgisayarlı iletişim ağlarından araştırma merkezlerine kadar uzanan bilgi altyapısını hazırlamalı, işlenmesini sağlamalı ve yönetmelidir.
- Şirket dışındaki enformasyon ve bilgi kaynakları ile bağlantı kurmalıdır. Şirket dışından bilgi ve enformasyon almak oldukça masraflıdır. Bu yüzden bu kaynakların etkin olarak yönetilmesi önemlidir.
- Bilginin yaratılması ve şirket genelinde kullanılması sürecine önemli katkıda bulunmalıdır, eğer gerekiyor ise sürecin gelişmesi için çaba harcamalıdır.
- Bilginin sıralanması, sınıflandırılması ve katagorilere ayrılması için yaklaşım oluşturmalı ve bunun yürütülmesini sağlamalıdır.
- Bilginin finansal değerini ölçmeli ve yönetmelidir.
- Şirketin bilgi çalışanlarını yönetmelidir kariyerlerini planlamalıdır.

- Şirketin bilgi stratejisini geliştirmeli, çalışanların buna katılımlarını sağlamalıdır¹⁰.

2.1.5. ÜST YÖNETİMİN DESTEĞİ

Bilgi dinamik bir yapıya sahiptir. Paylaşıldıkça büyür, gelişir ve etkinliği artar. Bilgileri sayesinde çok büyük kazançlar sağlayan organizasyonlar vardır. Organizasyonlarda bilginin etkili bir şekilde kullanılabilmesi için bilgiye ve insana yapılan yatırımın en büyük kazanç olduğu bilincine sahip yöneticilere gereksinim duyulmaktadır. Bu nedenle de bilgi yönetimi bir organizasyon konusu olmaktan çok bir anlayış bir kültür sorunudur. En genel anlamıyla bilgi yönetimi; öğrenme, organizasyon, enformasyon teknolojileri, insan kurumsal kültür ve bilgi unsurlarının bir bütünüdür. Bilgi yönetimini anlamak için tüm bu boyutları birlikte görmek gerekir¹¹. Bilginin paylaşımı için çalışanların birbirleriyle iletişim kurmaları gerekir. Bu iletişim ise resmi yollardan daha ziyade gayri resmi yollarla olur. Soğuk su makinasının başında veya şirket kafeteryasında yapılan konuşmalar genellikle bilgi aktarımının en sık yapıldığı noktalardır. Eski yönetim stratejilerine saplanmış yöneticiler bu soğuk su başında veya kafeteryada geçirilen zamanı kayıp olarak görürler. Oysa ki bu konuşmaların bir kısmı futbol tartışmaları veya hava durumu ile ilgili olsa bile büyük bir çoğunluğu şirketle ilgili konular ve yapılmakta olan projeler hakkındadır. Yapılan bu konuşmalar çalışanların ne bildiklerini anlamaları ve bunları paylaşmaları için oldukça etkin bir yoldur¹².

İşgörenler kendilerini belli teknolojilerin, ürünlerin ve pazarların ayrıntısına kaptırmışlardır. Aslında işi yapan kendileri olduğu için herşeyi en iyi bilende kendileridir. Ancak piyasanın gösterdiği bilgilerde oluşabilecek belirsizlikten ve sürekli aynı işi yapma sonucu dar bir perspektife sıkışıp kalmalarından dolayı sahip oldukları enformasyonu bilgiye dönüştürebilmeleri zordur. Bunu başarsa bile insanlar bilgileri edilgen biçimde kabul etmezler. Onları kendi pespektiflerinden değerlendirirler. Bu durumda biri için önemli olan bilgi diğerleri için önemini

¹⁰ Thomas Davenport, Laurance Prusak, *İş Dünyasında Bilgi Yönetimi*, İstanbul, Rota, 2001 s:155-165.

¹¹ Asuman Kutluata, "Bilgi Yönetimi", (çevrimiçi), http://dergi.tbd.org.tr/yazarlar/22072002/asuman_kutluata.html 14/02/2003.

¹² Davenport, Prusak, a.g.e., s. 134.

yitirebilir. Bu kaçınılmaz çelişkiler firmada karışıklık yaratabilir. Ancak firma bunun üstesinden gelebilirse bu durum yeni bilgi için çok önemli bir kaynak haline gelebilir. Bunun püf noktası çalışanları sürekli yerleşik bilgiyi sorulamaya itmektir. Bu firma için her zaman ama özellikle kriz dönemlerinde son derece yararlı olabilir. Bu bakımdan yeni bilgi kaos ortamından doğar.

Üst düzey yöneticiler ise şirketin geleceğini, işgörenlerin bilgi yaratma faaliyetlerine yön veren metaforlar, simgeler ve kavramlarla ifade ederler. Tabandaki çalışanın görevi “ne olduğunu” bilmekse, üst düzey yöneticilerin görevi ise “ne olması gerektiğini” bilmektir.

Çoğu şirkette yeni bilginin değerini ölçmenin nihai kriteri ekonomik niteliktedir; verim artışı, düşük maliyet, yatırım getirisindeki artış v.s. Ama bilgi yaratan şirkette, üretilen fikir şirketin işine vizyonunu yansıtıyor mu? Üst yönetimin özlemlerini ve stratejik hedeflerini ifade ediyor mu? gibi daha kalitatif faktörlerde en az bunlar kadar önem taşır¹³.

Bilgi yönetiminin üst yönetimin desteği olmadan gerçekleşebileceği düşüncesi sistemin kuruluşunda ortaya çıkabilecek önemli bir yanıltır. Üst yönetimin desteği olmadan satınalma veya araştırma laboratuvarı gibi kısıtlı bir alanda küçük bir bilgi deposu oluşturulabilir ancak genel müdür veya üst yönetimin kesin desteği olmadan “bilgi yönetimi yoluyla şirketin değişimini gerçekleştireceğiz” demek anlamsız olur¹⁴.

2.1.6. KÜLTÜR

Bilgi yönetimini etkileyen faktörlerin hepsi çok önemli olmakla birlikte aralarından bir tanesi –kültür- daha etkili ve değiştirilmesi çok daha güçtür. Çünkü şirket kültürü yenilik yapmayı zorlaştırabilir ve bu yöndeki çalışmaların önünü kesebilir. Kültür yöneticilerden kapıdaki görevlilere kadar herkesin davranışlarını etkileyen ortak bir

¹³ Nonaka a.g.e., s: 38-48

¹⁴ Davenport, Prusak, a.g.e., s: 241

geçmişin, beklentilerin, yazılı olmayan kuralların ve toplumsal normların bileşimidir. Kültürün bu anlamı ile diğer destekleyici koşulları içeren en etkili unsur olduğu söylenebilir¹⁵.

Organizasyonlarda gerek duyulan bilginin, organizasyonun rekabet gücünü artırabilir hale gelebilmesi için akılcı, yenilikçi, yaratıcı, bilgi paylaşımını ön plana çıkaran bir kurum kültürü gereklidir. Bu da, bilgiye ve insana yapılan yatırımın, en kazançlı yatırım olduğunun bilincinde olan yöneticilerle gerçekleştirilir. Aksi halde teknoloji ve süreçler ne kadar gelişmiş olursa olsun, artık 21. yüzyılda stratejik bir önem taşıyan bilgidен kaynaklanan rekabet üstünlüğüne sağlanamayacaktır¹⁶.

Eğer bir kuruluşun politik gerçeği bildiklerini paylaşmayıp kendisine saklayanların başarılı olmalarına yol açıyorsa o zaman kişinin bilgisiden yararlanmak isteyen çalışanlar hiçbir zaman başarılı olamayacaktır. Bilgi güçtür. Eğer bilgiye sahip olmak kişilere statü kazandırıyor ya da statülerini elde tutmalarına yarıyorsa çalışanlar bu gücü paylaşmaya yanaşmayacaktır. Bunun neticesinde bilgi paylaşımı minimum seviyede kalır. Diğer yandan eğer kuruluştа birşeyleri bilmemek bir zayıflık olarak nitelendiriliyorsa da insanlar diğerlerden bilgi istemeye yanaşmayacaktır¹⁷.

Diğer yönetim araçları gibi bilgi yönetimi uygulamalarının başlamasının nedeni de çalışanların iş yapış şekillerinin değiştirilmek istenmesidir. Davranışların değişiminde ancak öğrenme yolu ile olur. Davranışlarda eskiye oranla kalıcı değişim olarak da tanımlayabileceğimiz öğrenme gerçekleşmeden değişim ortaya çıkmaz. Eğer yeni sistemler ve süreçler yeni davranış şekilleri ortaya çıkarmaz ise bilgi yönetimi sistemi istenen değişimlerin oluşması için öğrenme imkanı yaratmamış demektir. Bir çoğu yeni bilgi ve davranış şekillerinden ziyade yeni enformasyonun işletme içine akmasına odaklanmıştır. Argyis ve Schon'a göre organizasyonel öğrenmenin başka şeylerin sonucu olduğu açıktır; daha fazla bilgi sahibi olmak ne öğrenmeyi sağlar ne de öğrenmeye yardımcı olur. Bir bilgi yönetim sistemine sahip olmanın organizasyon

¹⁵ Carla O'Dell, Jackson Grayson, Nilly Essaides, *Ne Bildiğimizi Bir Bilsedydik*, İstanbul, Rota, 2003, s:93.

¹⁶ Asuman Kutluata "Bilgi Yönetimi" (çevrimiçi), http://dergi.tbd.org.tr./yazarlar/22072002/asuman_kutluata.html , 14/02/2003.

¹⁷ Davenport, Prusak, a.g.e., s:53-55.

içinde davranış değişikliklerine neden olmasını veya insanların birşeyleri daha çok anlamasına neden olmasını beklemek hata olur. Etkin bilgi yönetimi ancak öğrenmeyi sağlayacak bilgi paylaşımını destekleyen bir organizasyon kültürü varsa gerçekleşir¹⁸.

Kısaca özetlemek gerekirse bilgi yönetimini destekleyen kültür belirtilen özellikleri kapsamalıdır;

- Bilgi konusunda olumlu yaklaşım: çalışanlar zeki ve öğrenmeye meraklıdır, keşfetme isteği ve özgürlüğüne sahiptirler, bilgi yaratmaya yönelik çabalar yöneticiler tarafından takdir edilir.
- Bilginin önünde engel olmaması: insanlar şirkete dargın değildir ve bilgilerini paylaşmanın işlerini kaybetmelerine neden olacağından korkmazlar.
- Bilgi yönetimi projesinin türü şirket kültürüne uygundur¹⁹.

2.1.7. PERSONEL GÜÇLENDİRME

Çalışanların yaptıkları iş üzerinde kontrol hakkı tanınmaması onların karar alma sürecinin dışında tutulması onların bilgi paylaşımına negatif olarak bakmalarına neden olur. İnsanların yaşadıkları ortamlarda karşılaştıkları sorunlara çözüm üretme yetkilerinin olmaması onları çaresizliğe iter. Bu da işletmenin sahip olduğu entellektüel sermayeyi kaybetmemesinin ya da kullanamamasının temel nedenlerinden biridir. Çalışanların değerlendirme yapmaya, karar vermeye, iş yaşamı üzerinde söz sahibi olmaya başlamaları, kendi yaptıkları iş hakkında yetki sahibi olmaları sahip oldukları entellektüel sermayeyi kullanmalarına dahası bilgilerini diğerleri ile paylaşarak bilgi yaratmaları için önemli bir çözümdür. Herşeyi bilen müdürler yerine düşünen ve çözüm üreten çalışanlar karşılıklı bilgi paylaşımına bu da organizasyon içinde kurumsal bilgi yaratılması sürecine katkıda bulunur.

¹⁸ Graeme Smith, "Knowledge Sharing and Organisational Learning: The Impact of Social Architecture At Ordnance Survey" *Journal of Knowledge Management Practice*, May 2003, (çevrimiçi), <http://tlainc.com>, 20/08/2004.

¹⁹ Davenport, Prusak a.g.e., s: 212.

Ayrıca personele yaptığı işle ilgili yetki vermek ve karşılaştığı sorunları kendi inisiyatifini ile çözmesini beklemek çalışanları kendi bilgileri ile yetinmek yerine ihtiyacı olan bilgiyi işletme içinde ve dışında aramaya iter. Bu sayede işletmenin sahip olduğu kurumsal bilgide gelişmiş olur.

2.1.8. EĞİTİM

Bilginin işletmede hareket edebilmesi için öncelikle çalışanların bilgiyi edinebilecekleri ortamların yaratılması gerekir. Çalışanlar bilgiyi sadece işletme içindeki paylaşımlardan elde edemezler. Şirketin bilgiyi yönetebilmesi öncelikle bilgiye sahip olmasının gerektirir. Sadece pratik çalışmalarla bilginin işletme içerisinde oluşup yayılmasını beklemek çok iyimser bir yaklaşımdır. Dolayısıyla çalışanlara eğitim verilmesi bilgi yönetiminin alt yapısını oluşturmak için en önemli kaynaklardan biridir. Bu noktada önemli olan alınan eğitimlerin etkinliğidir.

Bu noktada bahsi geçen eğitim yalnızca işletme dışından çeşitli uzmanlardan alınan eğitim değildir. Organizasyona yeni katılan çalışanların katıldıkları oriyantasyon eğitimleri ve hali hazırda çalışmakta olan kişilerin rotasyona tabii tutulmaları da şirkette bilgi paylaşımını etkileyen önemli eğitim faaliyetleridir. Bunlardan oriyantasyon eğitimleri işe yeni başlayan elemanların şirketteki ortamı, çalışma koşulları ve bilgi kaynaklarının hangi noktalarda toplandığını görebildikleri tek taraflı bilgi aktarım araçları iken, rotasyon programları rotasyona tabii tutulan çalışanların hem gittikleri departmandaki çalışma şekillerini, sahip oldukları know-how'ı, bilgi birikimlerini gözlemleyip paylaşabildikleri, hem de kendi bilgi ve deneyimlerini bu departman veya bölümdeki kişilerle paylaşabildikleri çift taraflı bilgi akarım araçlarıdır.

Bunun dışında işletmelerin çalışanlarının işten ayrılmaya karar verdiklerinde sahip oldukları bilgi ve tecrübeyi de birlikte götüreceğini bilen işletmeler kilit noktadaki şirketin bilgi kaynağı olan kişileri yedekleme politikasına giderler. Bu sayede

çalışanlar organizasyondan ayrılrsa dahi kodlanamayan bilgi o kişi ile birlikte organizasyondan uçup gitmez²⁰.

2.1.9. ÖDÜLLENDİRME, TAKDİR ETME

Değer oluşturmanın en kolay yolu çalışanların bunu yaşayarak görmelerini sağlamaktır. Çalışanlar bilgiyi paylaştıkça terfi ettiklerini, ödüllendirdiklerini, takdir edildiklerini görürlerse, paylaşım için daha istekli olacaktırlar. Tutarlı bir bilgi paylaşımı için değerli bir değişim aracı şarttır.

Başarılı bilgi organizasyonları, kalıpların dışında düşünebilmek için duygusal güvenliğin gerekli olduğu bilirler. Çalışanları kendi başlarına düşündükleri için cezalandırmak ya da en ufak problem için patrona koşan çalışanların ödüllendirilmesi öğrenme sürecini yavaşlatır. Bunun yerine bilgiyi başkalarıyla paylaşanların ödüllendirildiği organizasyonlar bilgi yönetimini geliştirir. Bilgi paylaşımının nasıl ödüllendirildiği, çalışanların iş arkadaşlarının sahip oldukları bilgileri daha iyi iş çıkarmak veya işlerini kolaylaştırmak için nasıl kullandıklarına dair hikayeler iş ortamında bilgi paylaşımını pozitif etkiler. Güvenin egemen olduğu, bilginin paylaşıldığı bir organizasyon kurulması için somut bir ödüllendirme sistemi pozitif etki yapmaktadır²¹.

Bu noktada önemli olan ödüllendirmenin şirket kültürü ile de destekleniyor olmasıdır. Eğer bilgi paylaşımı ve bilgi transferi süreci kendi içinde ödüllendirici değil ise, kullanılmıyor ve şirket kültürü ile desteklenmiyor ise, yapay ödüllerin pek etkisi olmayacak ve çalışanlarca yeterince ciddiye alınmayacaktır²².

Bireysel rekabeti teşvik eden bir performans değerlendirme sistemi oluşturmak bilgi paylaşımı ve disiplinler arası yaklaşım uygulamasını baltalayıcı rol oynar. Performans değerlendirme sistemi rekabeti değil, işbirliğini teşvik etmeli, takım

²⁰ İnsankaynaklari.com içerik ekibi, "Global Bilgi Yönetimi" (çevrimiçi), <http://www.insankaynaklari.com> , 22/02/2003.

²¹ İsmet Barutçugil, *Bilgi Yönetimi*, İstanbul, Kariyer, 2002, s:213-215.

²² O'Dell, Grayson, Essaiades, a.g.e., s:103.

çalışması anlayışı ile bireysel başarılar çelişmemelidir. Bireysel başarılarla verilen manevi prim, bu başarının ardında yatan grup çalışmasıyla ilişkilendirilmelidir.

Ödüllendirme sürecinde çelişkili uygulamalardan kaçınılmalı, şirket vizyonu doğrultusunda gerçekleştirilen çalışmalar ödüllendirilmelidir. Performans değerlendirme sisteminin özünü, artan şirket değerlerinin sosyal paydaşlara, dolayısıyla iç müşterilere de yansıtılması oluşturulmalıdır. Parasal ödüllerin zaman içerisinde motive edici özelliğinden uzaklaşması nedeniyle bu konuda yenilikçi olunmalı, beklentilerin canlı tutulduğu hatta çoğu zaman sürpriz uygulamaların yer aldığı manevi ödüllere yönelerek, ödülün amacından sapmasına izin verilmeden sürekli ve çalışanların motivasyonlarını artırıcı ödüllendirme sistemleri oluşturulmalıdır.

Grup bazında ödüllendirme sistemi benimsendiğinde, ekip yaratıcılığına odaklı ödül sistemi oluşturulmalı; farklı gruplar arasında işletmenin ve çalışanların zarar görebileceği türde rekabet önlenmeli ve gruplar arasında hedef paralelliği sağlanmalıdır. Performans değerlendirme sürecinde kriterleri belirleme ve belirlenmiş olan bu kriterlere uygun davranış sisteminin çalışanların gözünde güvenilirliği ve objektifliği konusu olmazsa olmaz şarttır. Aksi halde motive edilmemiş olduğu halde, iyi motive edilmiş ve bilgi yönetimini sahiplenen çalışanlar arasında kaybolmuş insanlar yer alabilecektir.

2.1.10. BİLGİNİN PAYLAŞIMINI KOLAYLAŞTIRACAK ALTYAPI

Bilgi yönetimini sadece teknik altyapı olarak tanımlamak hata olsa da bilginin paylaşımını kolaylaştıracak alt yapıya sahip olmak bilgi yönetimi için önemli bir avantajdır. Burada teknoloji bir veri saklayıcı olmanın ötesinde çalışanlar arasında iletişim kurmayı, paylaşımı kolaylaştıran, bilgi yaratmak için gerekli veri ve enfomasyona ulaşmalarını sağlayacak bir araçtır²³. İşletme içinde kullanılan intranet, lotus notes, e-mail gibi iletişim altyapıları hem çalışanların kodlanabilen

²³ Britton Manasco, "Leading Firms Develop Knowledge Strategies", (çevrimiçi), <http://webcom.com/quantera/Apqc.html> 15/01/2004.

bilgilere bu yola ulaşmasını sağlar, hem de hangi bilginin kimde olduğu ve nasıl iletişim kurabileceği konusunda fikir sahibi olur.

Gelişmiş teknolojilerin bu kadar efektif kullanılabilirdiği günümüzde bilgi yönetimini sadece teknik yönüyle sınırlandırılması çok olasıdır. E-postalar, veri tabanları hatta basit kelime işlemciler birer enformasyon taşıma aracıdır. Ancak bu teknik altyapıya sahip olmak tek başına bilgiyi yönetmek anlamına gelmez. Etkin bir bilgi yönetimi sisteminin kurulabilmesi için kapsamlı bir davranışsal, kültürel ve kurumsal değişim olmadan gerçekleşmez. Tek başına teknoloji bir uzmanı kendi bilgisini başkaları ile paylaşmaya ikna edemez. Ancak bu teknik altyapının bilgi yönetimi sürecinde sağladığı avantaj yadsınamaz.

Bilgi yönetiminde teknolojik altyapının bir diğer yönünde masa üstü çalışmalar ve iletişim için işletme genelinde aynı teknolojilerin kullanılmasıdır. Bu en basit anlamda her masada ya da her çantada yeterli özelliklere sahip, birbirine bağlı birer bilgisayar bulunması; kelime işlemcisi veya sunuş programı gibi standart araçların varılmasıdır. Bu sayede şirket genelinde belge değiş tokuşu çok daha etkin ve kolay bir şekilde yapılabilir. Tabii ki işletmenin yapısına göre video konferans gibi farklı lokasyonları bulunan işletmelerin bilgi paylaşımını kolaylaştıracak araçlar da kullanılabilir²⁴.

Öğrenmenin alan yönünden sınırlı kalması için, bilginin örgütün her noktasına hızla ve verimli bir şekilde yayılması gerekir. Yazılı, sözlü ve görsel raporlar, inceleme gezi ve turları, personel rotasyon programları, eğitim ve yetiştirme programları, standartlaştırma programları gibi çeşitli mekanizmalar bu süreci harekete geçirir. Raporlar ve inceleme gezileri şimdiye kadar en çok tutulan araçlar olmuştur. Raporlar birçok amaca hizmet eder: Bulguları özetler, yapılacakların ve yapılmayacakların dökümünü sağlar ve önemli süreç ve olayları tanımlarlar. İnceleme gezileri de özellikle birden çok yere sahip, büyük, çok birimli firmalar için aynı ölçüde yaygın bilgi aktarım araçlarıdır. Yaygınlıklarına rağmen, raporlar ve inceleme gezileri, nispeten hantal bilgi aktarma biçimleridir. Pasif bir biçimde bilgi

²⁴ Davenport, Prusak, a.g.e., s:214.

sahibi olmak çok zordur. Bir şeyi aktif kişisel deneyimle öğrenmek, o şeyin tasvirini dinlemekten çok daha önemlidir. Bu nedenle, personel rotasyon programları, bilgi aktarımının en önemli yöntemlerinden biridir. Hiyerarşik zincirden kurmay kadroya aktarma yapılması ise bir başka seçenektir. Bu yöntemler, deneyimli yöneticilerin edinilmiş birikimlerini aktarmasını ve bu birikimi yeni standartlar, politikalar ya da eğitim programları biçiminde şirketin her noktasına yaymasını sağladığında, son derece etkilidir²⁵.

Kişisel bilgi bir kişiden diğerine direkt olarak taşınmaz. Bilgiye bağlı olan enformasyon diğer kişilere aktarılır, enformasyonun aktarıldığı kişi bunu kendine göre algılar ve düşünce sistemine göre yorumlar. Bunun sonucunda bazen aktarılmak istenen bilgiye çok benzer bazen ise çok farklı bilgi aktarılan kişilerin beyininde oluşur²⁶. Yeni bilgi yaratma süreci ancak bu şekilde gerçekleşir. Bu nedenle şirketler bilgi paylaşımı için yatırım yapmalıdır. Şirketi bilgi alışverişine yaptığı yatırımda bilgiye gerçekten değer verildiğinin göstergesi olarak ortaya çıkar. Boş zamanları çok olanlar yerine iyi elemanları bilgiyi paylaşabilecekleri konumlara taşımak, geniş ölçüde katılım sağlanan toplantılar düzenlemek, çalışanlara öğrenmeleri ve paylaşmaları için zaman tanımak kurum içinde bilgi paylaşımını destekler ve bunun neticesinde bilgi yönetimini kolaylaştırır. Bazı danışmanlık şirketleri bunu bir adım öteye götürerek bilgi paylaşımını performans değerlendirme kriterlerinden biri haline getirmiştir. Bu da bilgiye karşı makul bir pazar fiyatı belirlemenin başka bir yoludur²⁷.

Bilgi yönetiminden önce ortaya çıkan pek çok yönetim düşüncesinde olduğu gibi bilgi yönetiminde de Japonlar önemli ilerlemeler kaydetmiştir. Organizasyon yapılarının bilgi yönetimini destekleyecek şekilde yatay ve yalın oluşu bunun en önemli nedenlerinden biridir. Diğer yandan, Japon yaklaşımında bilgi yaratma sadece nesnel enformasyonun işlenmesi sürecinden fazlasını kapsar. Yeni bilginin ortaya

²⁵ insankaynaklari.com içerik ekibi, a.g.e.

²⁶ M.Karl Wng, "Knowledge Management: An Emerging Discipline Rooted In A Long History", (çevrimiçi), www.kmworld.com 24/02/2004.

²⁷ Davenport, Prusak a.g.e., s:78-79.

çıkartılması, çalışanların örtülü öznel bilgilerinin şirket içinde kullanma şansına sahip olmasıyla gerçekleşir.

Japon firmaları şirketi bir makineden ziyade kollektif bir kimliği ve amaçları olan canlı bir organizma olarak görür. Bu bakımdan şirket fikirlerle olduğu kadar ideallerle de ilgilenir. Bu olgu buluşçuluğu ateşler ki ; buluşculuk yeni bir vizyon ve ideallere göre şirketi yeniden yaratmaktır. Bu anlamda işletmede yeni tasarımlar sadece ar-ge departmanlarına bırakılmaz. Şirketteki herkes bir bilgi işçisidir.

Yeni bilgi daima bireyle başlar. Başarılı bir bilgi şirketinin görevi bu bireysel bilgiden başkalarının da yararlanmasını sağlamaktır Bilgi yaratma işletmelerde çalışanların deneyimleri sonucunda elde ettiği örtülü bilgiyi bütün işletmede kullanılabilecek açık bilgi haline dönüştürülmesi ile olur. Japon şirketleri incelendiğinde örgüt yapılarının temel olarak kapasite fazlası üzerine kurulduğu görülür. Gereksiz tekrar ve israf çağrışımı yaptığı için kapasite fazlası yöneticiler için istenilen bir durum olmasa da bilgi yaratan şirketlerin oluşturulmasında önemli bir rol oynar. Kapasite fazlası yaygın dialog ve iletişim sağlar. Bu da örtülü bilginin paylaşılmasına yani açık bilgi haline gelmesine zemin oluşturur. Kapasite fazlasının örgütsel mantığı Japon firmalarının ürün geliştirme de neden farklı departmanlardan gelen personelin bir arada çalışmasını desteklediğini ortaya koyar. Kapasite fazlası oluşturmanın bir diğer yolu farklı departmanlar arasında rotasyon yapılmasıdır. Bu şekilde işletme içersinde çalışan uzmanlar diğer departmanların sahip olduğu bilgilere ve iş yapma şekillerine ortak olur. Şirket enformasyonuna serbestçe erişmekte kapasite fazlası yaratmanın bir yoludur. İşletmede çalışanların farklı enformasyonlara sahip olması çalışanların etkileşime girmelerini negatif etkiler. Bu yüzden bilgi yaratan şirketlerde personel verileri dışında bütün bilgiler her çalışanın ulaşabileceği bütünleşik veri tabanında saklanır.

Bütün bu açıklamalardan anlaşılacağı üzere bilgi yaratan şirkette hiç bir departman veya uzman bilgi yaratmayı tekelinde tutmamaktadır. İşletmenin her kademesinde çalışanların bilgi yaratılması sürecinde etki sahibidir. Ancak bu bilgi yaratan şirketlerde roller ve sorumluluklar arasında fark olmadığı anlamına gelmez. Gerçekte yeni bilgi yaratılması üç rol arasındaki dinamik etkileşim rol oynar;

Şirketlerin büyüklükleri ve dağınık bir coğrafi yapısına sahip olmaları ne bildiklerini bilmeleri ve bilgiyi etkili bir biçimde kullanabilmeleri konularında sorunlar yaşamalarına neden olabilir. Küçük ve tek bir merkezde toplanmış bir şirket içinde yöneticiler büyük ihtimalle kimin hangi konuda bilgili olduğu konusunda fikir sahibidir ve onunla bilgisini paylaşmak için koridoru geçmesi yeterlidir. Güvenilir kolektif bir bilgi yönetimi için şirket içerisinde çalışan sayısının iki yüz ile üç yüz kişiyi geçmemesi gerekir. Daha büyük ölçekteki ve coğrafi olarak dağılmış şirketler daha büyük bir bilgi birikimine sahip olmalarına rağmen bu bilginin erişilebilirliği oldukça azdır. Bilginin şirketin bir yerlerinde olduğunu bilmek yeterli değildir. Bu bilginin erişilebilir olması onu etkin kılar. Büyük şirketlerde daha önce karşılaşılmış ve çözülmüş sorunların tekrar yaşanması ve çözülmesi bir anlamda tekerleğin tekrar tekrar icat edilmesi çok rastlanan bir durumdur. Bu tip organizasyonlarda bilgiye ulaşılması güç olduğundan çalışanlar en yakınlarındaki kaynaklara yönelirler. Ancak her zaman en yakındaki kaynak en doğru olan değildir. Bu yüzden özellikle büyük çaplı şirketler için bilgi yönetimi çok önemli bir gereksinimdir²⁸.

İnsanlar genellikle bilgiyi açıklanabilir bir enformasyon şeklinde ifade ederler çünkü enformasyonun enformasyon teknolojileri ile yaratılabilmeleri oldukça kolaydır. Çoğu yönetici de yazılı olan bir kelimenin anlaşılabilir olacağını düşünür. Burada unutulana ise enformasyonun anlamının alıcısı tarafından belirlendiğidir, göndericisi tarafından değil. Gerçekte enformasyon örtülü bilginin yayılımı için oldukça etkisiz bir araçtır, öyle ki organizasyon içinde önemli bir değişiklik olduğunda enformasyon geçersiz hale gelebilir. Bu açıdan bakıldığında en iyi bilgisayar teknolojisi eski moda olarak nitelendirilen bire bir görüşmelerin yerini tutamaz. Ancak daha öncede belirttiğimiz gibi örtülü bilginin ortaya çıkması her zaman çok kolay bir süreç değildir. Diğer yandan insanlar sahip olduğu örtülü bilgiyi ortaya çıkarsalar bile diğerlerinin bunu kullanabilmesi bu bilgiyi içselleştirebilmelerine bağlıdır. Bilginin vücut dilinin kullanımı yoluyla transferi en etkin yollardan biridir. Bu nedenle

²⁸ Davenport, Prusak a.g.e. s:42-43.

oyunlar, simülasyonlar ve benzeri çalışmalar bilginin içselleştirilmesinde önemli rol oynar²⁹.

Yeni bilgi yaratılması sürecinde çalışanların birbirleriyle olan iletişiminin önemini kavrayan pek çok firma bu ortamı sağlayabilmek için açık ofislerde çalışmayı tercih etmektedir. Açık ofisler hem örtülü bilginin ortaya çıkmasına yardımcı olur hem de farklı kişilerin sahip olduğu deneyim ve enformasyonların bir araya getirilerek yeni bilgi oluşumu sürecine katkıda bulunur. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki özellikle son yıllarda moda olan ev ofislerinde çalışan kişiler evlerinin rahatlığında çalışma imkanı kazansalarda yaratıcılıklarını önemli ölçüde kaybetmektedir³⁰.

Bilgi kuruluş içerisinde resmi ve resmi olmayan yollarla dolaşır. Resmi olmayan iletişim ağları her zaman kusursuz olmasada bilgi pazarını oluşması için önemli bir yoldur. Çalışanlar bir konuda bilgi edinmek istediğinde başvurdukları kişi konu hakkında bilgi sahibi değilse de muhtemelen kimin bilgi sahibi olduğu konusunda yol gösterici olabilir. Şirketlerde çoğu kez zaman kaybı olarak nitelendirilen çalışanlar arasındaki konuşmalar aslında bilgi aktarımı için etkin bir yoldur. Şirket içindeki bilgi bu yola pek çok kişiye resmi yollardan çok hızlı ve etkin biçimde ulaştırılır. Ancak resmi olmayan yollardan bize ulaşan bilgi her zaman doğru karar verilmesine yardımcı olmaz. Çoğu zamanda burada elde edilen bilgi rastlantısaldır yani ihtiyaç duyulduğu zaman ortaya çıkmaz.

2.2. BİLGİ YÖNETİMİNDE BAŞARILI OLMA YOLLARI

Bilgi yönetiminin bir organizasyonda başarılı olabilmesi için belirli özelliklere sahip olması gerekir. bu özellikleri şu şekilde sıralandırılabilir;

- **Bilgi Uygulamalarının Etkin Olarak Kurulabileceği Ve Uygulanabileceği Organizasyon Yapısı Ve Süreçlerinin Kurulması:**
Bilgi yönetimini gerçekleştirmek için öncelikle yapılması gereken bilgi yönetimi sürecini kuracak yapıyı ve süreci oluşturmaktır. Birçok

²⁹ Sveiby, a.g.e., s:87 – 92.

³⁰ A.e. s:88.

firma bilgi yönetimini bilgiyi içerisinde saklayan veri tabanlarından ibaret görmektedir. Ancak günümüzde sadece bilgi aktarımı rekabet avantajı sağlamak isteyen işletmeler için yeterli değildir. İşletmenin hızla artan rekabet ortamında ayakta kalabilmesi için yapı ve süreçlerini bilgi paylaşımını kolaylaştıracak şekilde düzenlemelidir³¹.

- **Öğrenmeyi ve Öğrenilen Bilgilerin Uygulanmasını Destekleyen Kültür Oluşturulması:** Şanslı kuruluşlar işe bilgi yönetimini destekleyen bir şirket kültürü ile başlar. Ortak bir iyileştirme kültürünün varlığı da iş, iyileşme ve süreç konusundaki düşüncelerin temelini oluşturur³². Çalışanlara işletmenin temel felsefesinin bilgiyi yaratmak ve etkin bir şekilde kullanmak olduğu anlatılmalı, bunun bir adım ötesine geçilerek bilgi yönetimi kavramı şirket kültürünün bir parçası olarak işletme içinde yer bulmalıdır³³.
- **Etkili İletişim Kurmak İçin Mümkün Olan Her Şeyin Yapılması:** Bilgi yönetimi stratejisi sadece bilginin paylaşılmasının ötesinde neyin işe yarar neyin yaramaz olduğunu da anlatımını içermelidir. Eğer bir işletme, yaptıkları işe önem veren, bilgi uygulamalarının oluşması için işbirliğine giden ve öğrenme konusunda yetenekli kişilerden oluşuyor ise bilgi yönetimi süreci de etkin olacaktır. Bilgi yönetimi kavramının işletme içinde gelişebilmesi için çalışanların birbirleriyle iletişim kuruyor olması şarttır³⁴. Çünkü bilgi yönetimi direkt olarak insanı baz alan bir kavramdır. Çalışanın olabildiğince yaratıcılığını kullanma, gelişimini sağlama ve bunlar sonucunda işletmeye katma değer yaratma bilgi yönetiminin temel hedeflerinden biridir. Bu açıdan bakıldığında aslında bilgi yönetimi organizasyonel kültür aktarımında, çalışanı geliştirme ve öğrenmesini sağlamada, bireyin performansı dolayısıyla organizasyonun etkinliğini arttırmada önemli bir süreçtir³⁵.

³¹ Barutçugil, a.g.e., s:211.

³² O'Dell, a.g.e., s:44.

³³ Barutçugil, a.g.e., s:211-212.

³⁴ Von Krong, a.g.e., s:147.

³⁵ Barutçugil, a.g.e., s:212.

- **Bilgi Çalışanlarına Onları Zorlayacak Büyük Bir Resim Sunulması, Ve Onlara Vizyon Verilmesi:** Çalışanlar şirketin amacının ne olduğunu, oyunun nasıl oynandığını, kendilerinin nasıl bir rol alacağını ve bu amaca nasıl hizmet edebileceklerini bilmek isterler. Bunu bilmeden şirketin hedeflerine varma aşamasında katkı sağlamaları beklenemez. Ancak sadece vizyonun ne olduğunun bilinmesi de fazla bir anlam ifade etmez. Bu noktada çalışanların vizyonu özümsemeleri ve bu amacın gerçekleşmesinin koşulları ile kendi etkilerini bilmeleri gerekir. Bu sayede çalışanlar gelişimi sağlamak için kafa yormaya başlarlar³⁶.
- **Çalışanlara Yaptıkları İş Üzerinde Söz Sahibi Olma Hakkının Tanınması:** Bir iş hakkında en iyi kararı o işi bizzat yapan kişi verir. Ancak çalışanlar karar verme hakkı tanınmaması ya da kendi işi ile ilgili kararlardan en son haber alması çalışan bireyleri yaşanacak problemlerle ilgili çözüm yaratmamaya iter. Bu da işletmede yeni fikirler üretilmemesi, bilginin yaratılması sürecinin gerçekleşmemesi anlamına gelir. Dolayısıyla işletme içinde yenilikler ya da varolan problemlere çözümler gelişmez. Bunun yanısıra böyle bir ortamda çalışanlar düşünme gereği de duymaz ve bu yeteneklerini de kaybeder. Bütün bunların sonucu işletmenin sahip olduğu entellektüel sermayeyi kaybetmesidir³⁷. Diğer yandan bilgi yönetimini destekleyen örgütte herkesin bilginin sorumluluğunu taşıması ve yaptığı iş üzerinde söz sahibi olması şarttır³⁸.
- **Güven İlişkilerini Güçlendiren Bir Ortam Yaratılması:** Entellektüel sermaye paylaşıldığı zaman daha hızlı değer kazanır ve gelişir. Ancak güvenin sağlanamadığı bir durumda insanlar bilgiyi bir silah olarak görür ve firmada buldukları yeri sağlamlaştırmak adına sahip oldukları bu silahı kaybetmek istemezler. Çoğu organizasyonda bilgi

³⁶ A.e., s:212-213.

³⁷ A.e., s:213.

³⁸ Prusak, a.g.e., s:14-20.

güçten öte güvenlik anlamı taşır. Kolayca gözden çıkartılabileceğini hisseden kişiler sahip oldukları bilgiyi kendilerine saklayıp gerektiğinde koz olarak kullanma yoluna gideceklerdir. Böyle bir ortamda bilginin büyük bir kısmı kenarda bekler, sadece ara sıra kullanılmak için çıkartılır³⁹. İşletmelerde güven eksikliklerinin giderilmesi için çalışanlarla iletişimin geliştirilmesi faydalı bir yol olarak ortaya çıkar⁴⁰.

- **Bilginin Yakalanması, Paylaşımı ve Kullanımın Eğlenceye Dönüştürülmesi ve Ödüllendirme:** Çalışanlar için bilgiyi paylaşmayı keyifli hale getirmek bilgi yönetiminin gerçekleşmesi için daha etkin bir ortam sağlar. Çalışanların paylaştıkları bilgi için ödüllendirilmesi onları sahip oldukları bilgiyi paylaşmaya itecektir. Güvenin egemen olduğu, bilginin paylaşıldığı bir kültür yaratılması için bilginin hem hem kalitesi, hem miktarı, hem de kullanımı için ödüller konulmalıdır⁴¹.
- **Teknolojinin Yerine İnsana Odaklanılması:** Gelişen teknoloji günümüzde insanın yaptığı pek çok işin yerini almıştır. Ancak artan teknoloji işletmedeki enformasyonu artırırken düşünen ve bilgi üreten beyinleri azaltmıştır⁴². Teknoloji burada ancak bilgi saklanması ve paylaşımını kolaylaştıracak bir etken olarak ortaya çıkar⁴³.
- **Düşünme ve Değerlendirme İçin Zaman Yaratılması:** Bilginin yaratılabilmesi için çalışanların operasyonel görevlerinin ötesinde yaratıcılıklarını ortaya koyabilmeleri için çeşitli kaynaklara en başta da zamana ihtiyaç duyar. İnsanların geçmişteki olaylardan ders alabilmesi olayları değerlendirebilmesi için de zamana ihtiyacı vardır⁴⁴.
- **Olumlu Duygusal Ortam Yaratılması:** Yaptıkları işten gurur duyan, kendilerine değer verildiğini hisseden çalışanlar kuruluşlarını daha iyi

³⁹ Barutçugil, a.g.e., s:214.

⁴⁰ Davenport, a.g.e., s:142.

⁴¹ Barutçugil, a.g.e., s:214-215.

⁴² O'Dell, a.g.e., s:214-215.

⁴³ Barutçugil, a.g.e., s:215.

⁴⁴ A.e.

hale getirmek için daha fazla katkı sağlarlar. Bu da daha iyi bilgi yönetimi için alt yapı sağlar⁴⁵.

2.3. BİLGİ YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ORGANİZASYON İÇİNDE YARATABİLECEĞİ OLASI PROBLEMLER

Günümüzün büyük işletmelerinin bilgiye dayalı organizasyonlara dönüşmelerinde bazı sorunlar yaşanacaktır. P.Drucker'a göre bu problemlerin başlıcaları;

- a) Uzmanlara ödül, takdir ve kariyer olanaklarının yaratılması,
- b) Uzmanlardan oluşan bir şirkette ortak bir vizyon yaratılması
- c) Çalışma gruplarından oluşan bir kuruluşun gerektirdiği yönetim yapısının oluşturulması
- d) Üst yönetimdeki kişilerin sağlanması, hazırlanması ve denenmesi.

Bir orkestrada çalışan sanatçının yaptığı işi daha iyi yapmaktan farklı bir amacı yokken organizasyonda çalışan bir uzmanın önünde gördüğü tek önemli fırsat yönetim kademelerine terfidir. Ayrıca günümüz şirketlerindeki ücretlendirme sistemi bu isteği desteklemektedir. Bilgiye dayalı organizasyonlarda ise orkestra veya Hindistan örneği kadar olmasa da terfi imkanları kısıtlı olacaktır. Bu da uzmanlık derecesindeki çalışanlar için huzursuzluk kaynağı olacaktır. Partnerlik sisteminin kullanıldığı danışmanlık şirketleri bu konuda bir çözüm önerisi olabilir de asıl önemli olan işletmelerin değerlerinin ve ödeme sistemlerinin köklü bir değişim geçirmesidir

Bilgi temelli organizasyonda yaşanacak ikinci problem çalışanlara ortak vizyon oluşturulmasıdır. Uzmanlardan oluşan böyle bir organizasyonda profesyonel uzmanların üst düzeydeki uzmanlarla bütüne odaklanma konusunda ortak çalışmalar yapması gerekir. Terfi sisteminin sınırlı kaldığı bu organizasyon yapısında profesyonelleşme özendirilmelidir. Burada çalışma gruplarını kullanma etkin bir yöntem olarak ortaya çıkabilir. Ancak buradada yönetim kademeleriyle ilgili sorunlar yaşanması muhtemeldir.

⁴⁵ A.e., s:211-216.

Bu yeni organizasyon yapısındaki temel sorunlardan bir diğeri ise üst düzey yöneticilerin nasıl yetişeceği ve deneneceği konusundadır. Bugünün organizasyonlarındaki çok sayıdaki orta kademe bu yöneticilerinin seçilmesi aşamasında önemli rol oynamaktadır. Ancak orta kademenin ortadan kalkması bu imkanı ortadan kaldıracaktır. Küçük işletmelerde kendini gösteren yöneticilerin büyük işletmelere kaydırılması bir yol olabileceği gibi bu günümüz şartlarında çok kolay gerçekleşebilecek bir çözüm olarak görünmemektedir⁴⁶.

2.4. BİLGİ YÖNETİMİ İLE BENZER KAVRAMLAR

2.4.1. ENTELLEKTÜEL SERMAYE

Günümüzde bilgi doğal kaynaklardan, büyük fabrikalardan ya da şişkin banka hesaplarından daha değerli ve güçlü bir kaynaktır. Bütün sektörlerde en iyi enformasyona sahip olan ya da bu enformasyonu en etkin şekilde kullanan şirketler birbiri ardına sektörlerinde lider firmalar haline geliyor. Microsoft'un ya da Toyota'nın IBM'den ya da General Motors'dan daha güçlü olmasının nedeni daha güçlü finansman kaynaklarından ziyade daha önemli bir entellektüel sermayeye sahip olmalarıdır.

Burada kastedilen entellektüel sermaye dolaplarında kapalı duran diplomalar, patentler ya da telif hakları değildir. Seward'ın yaptığı tanıma göre *“entellektüel sermaye zenginlik yaratmak üzere kullanıma sokulabilen entellektüel malzemedir, yani bilgi, enformasyon, entellektüel mülkiyet ve deneyimdir.”*⁴⁷

Ancak entellektüel sermaye ile ilgili yapılan tanımlamalar bunun ile sınırlı değildir. 1969 yılında ilk olarak John Kenneth Galbraith tarafından kullanılan entellektüel sermaye terimi, özellikle son yıllardaki teorik ve endüstriden uygulamalı yayınlarla, sadece bu konuya özgün dergilerin yayımlanması ve konferansların, seminerlerin düzenlenmesiyle popülerlik kazanmıştır. Galbraith bireysel entellektüel sahiplikten bahsederken, artık günümüzde işletmelerin sahip olduğu entellektüel sermaye

⁴⁶ Drucker, a.g.e. S:22-25

⁴⁷ Thomas A. Steward, Entellektüel Sermaye, İstanbul, Mess Yayınları, Ekim 1997, s: 4.

kavramı üzerine yoğunlaşmaktadır. Gelişen bilgi ekonomisi trendine paralel, organizasyonel anlamda entellektüel sermayenin ilk olarak Thomas Stewart tarafından Haziran 1991 tarihinde kaleme alınan “Brainpower (Beyin Gücü)” makalesi ile gündeme geldiği kabul edilmektedir. Bu makalede entellektüel sermaye, “işletmeye piyasada rekabet avantajı sağlayan, işletme çalışanlarının bildiği herşeyin toplamı” olarak tanımlanmıştır. Stewart’ın diğer entellektüel sermaye tanımları arasında ise “Buluşçuluk ve yenilenmenin kaynağı olan bireyin bilgi ve know-how birikimi” veya “insan beyinlerinde gömülü olan yetenek, beceri, uzmanlık” sayılabilir. Stewart, 1997 yılında yayımlanan “Entellektüel Sermaye: Örgütlerin Yeni Zenginliği” adlı kitabında ise entellektüel sermayeyi, “elde edilmiş kullanışlı bilgi” olarak en genel şekilde tanımlamakta ve bunun örgütün süreçlerini, teknolojilerini, patentlerini, iş görenlerinin becerilerini ve müşteriler, tedarikçiler ve diğer ilişkili taraflar hakkındaki bilgileri içerdiğini belirtmektedir. Kapsamlı bir başka tanım ise Annie Brooking tarafından yapılmaktadır. Brooking’e göre entellektüel sermaye, “işletmenin faaliyetini sürdürebilmesini sağlayan maddi olmayan varlıkların tümü”dür. Klein ve Prusak ise entellektüel sermayeyi “daha yüksek değerli bir varlık üretmek üzere formelleştirilmiş, elde edilmiş ve harekete geçirilmiş entellektüel malzeme” olarak tanımlamaktadır. İlk profesyonel entellektüel sermaye yöneticisi olarak bilinen, konunun bir başka öncü ismi Leif Edvinsson ise entellektüel sermayeyi “değere dönüştürülebilen bilgi” olarak tanımlamaktadır. Edvinsson işletmelerin insan sermayesi ve organizasyonel sermaye olmak üzere iki temel görünmeyen varlığı olduğunu ve entellektüel sermayenin bunların toplamını ifade ettiğini belirtmektedir⁴⁸.

Entellektüel sermaye üç temel bileşenden oluşur, bu temel bileşenleri kısaca şu şekilde özetlenebilir:

- ***İnsan Sermayesi:*** İnsan sermayesi, entellektüel sermaye modellerinin temel bileşeni olarak kabul edilmektedir. En basit haliyle bir işletmenin çalışanlarına ait bireysel bilgi stoğu olarak tanımlanabilir ve çalışanın bilgi, beceri, motivasyon ve iş yapma sermayelerine bağlıdır. Bu sermayeyi

⁴⁸ Yrd. Doç. Dr. Gülçin Büyüközkan, “Entellektüel Sermaye Yönetimi”, çevrimiçi, http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=718&tempID=1®ID=2, 22/06/2004.

geliştirmek ise, çalışanların fikirlerine önem vererek ve iş geliştirmeye yönelik önerilerini dinleyerek gerçekleştirilebilir.

- **Yapısal Sermaye:** Organizasyonel sermaye, akşamları işten ayrılırken çalışanların 'evlerine götürmedikleri' sermaye olarak tanımlanabilir. Her kuruluşun kendine özgü bir organizasyonel sermayesi bulunmaktadır ve bu sermaye kuruluş elemanları tarafından paylaşılmaktadır. Teknolojiler, icatlar, yayınlar ve süreçler yasalarla koruma altına alınan organizasyonel sermaye türlerini oluştururken, diğer taraftan da şirket stratejisi ve kültürü gibi organizasyonel sermaye türleri bulunmaktadır. Şirketteki yapısal bilgiler, iyi bir şekilde muhafaza edilmeli ve tekrar kullanım için gerektiğinde kolayca bulunabilmelidir. Böylece bu bilgiler, şirketten ayrılan personele bağlı olarak değişime ve kaybolmalara maruz kalmamaktadır. Organizasyonel sermaye iki ana bölüm altında incelenebilmektedir: Şirketin şu anki durumunun incelenmesine yarayan organizasyonel sermaye, yani iş süreçleri sermayesi ve şirketin gelecekteki durumuna yönelik organizasyonel sermaye, yani yenilik ve geliştirme sermayesi.
- **İlişkisel Sermaye:** Şirketler, rakipleri ile en iyi şekilde rekabet edebilmek için ilişkilerle elde edilen bilgileri çok iyi kullanmalıdırlar. Çevrenin en önemli elemanlarından biri ise, müşteridir. Günümüzde, müşteriyi en iyi şekilde tatmin ve memnun etmek, çoğu şirketin ortak amacıdır. Müşteri dışında, tedarikçilerle, ortaklarla ve yatırımcılarla ilişkiler de bu sermayeye dahildir.

2.4.2. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR

Bilgiyi işletmenin en önemli kaynağı olarak görmek, bilgi yaratmak ve hepsinden önemlisi bilginin paylaşılmasının en önemli sonucu organizasyonel öğrenmedir. Bu anlamda organizasyonel öğrenme ve bilgi yönetimi hem birbirinin sebebi hem de sonucudur.

Öğrenen organizasyonlar Peter Senge'in tanımı ile insanların istedikleri sonuçları yaratma kapasitelerini sürekli olarak geliştirdikleri, yeni ve geniş düşünme

modellerinin beslendiği, kolektif özlemin serbeslik kazandığı ve insanların birlikte öğrenmeyi öğrendiği organizasyonlardır⁴⁹.

Öğrenen organizasyonları yenileştirmek için beş yeni component teknoloji yavaş yavaş bir araya gelmektedir. Bu teknolojilerin herbiri öğrenebilen organizasyonların kurulmasında hayati bir boyut sağlayacak, organizasyonların hedeflerini gerçekleştirmek için gerekli olan kapasitelerini artırma imkanı sağlayacaktır.

Bu beş teknoloji sistem düşüncesi, kişisel hakimiyet, zihni modeller, ortak vizyon ve takım olarak öğrenmedir.

1. **Sistem Düşüncesi:** İş dünyası ve tüm öbür insani çabaları birer sistemdir. Onlar da görünmeyen bir biriyle ilişkili eylemler dokusuyla bağlıdır. Söz konusu eylemlerin birbiri üzerine tam etki yaratması uzun zaman alır. Sistem düşüncesi kavramsal bir çerçeve, bir bilgi bütünü ve araçlar olup son elli yıl içinde geliştirilmiştir. Bize tüm olay örgüsünü daha açık seçik görme olanağını verir ve bunları en etkili şekilde nasıl değiştirebileceğimizi görmekte yardımcı olur⁵⁰.
2. **Kişisel Hakimiyet:** Kişisel ustalık (hakimiyet) kişisel görme ufukumuzu sürekli olarak açıklık kazandırma ve onu derinleştirme ve gerçekliği objektif olarak görme disiplini. Bu öğrenen organizasyonun bir temel taşı, manevi temeldir. Bir organizasyonun öğrenme isteği ve kapasitesi kendi mensuplarınınkinden büyük olamaz.
3. **Zihni Modeller:** Zihni modeller zihnimizde iyice yer etmiş, kökleşmiş varsayımlar, genellemeler, hatta resimler ve imgeler olarak dünyayı anlayışımızı ve eylemlerimizi etkiler. Zihni modellerle çalışma disiplini aynayı içe doğru çevirmekle başlar; dünya üzerine içsel resimlerimizi ortaya çıkarmayı, bunları yüzeye çıkarıp sıkı bir incelemeden geçirmeyi öğrenmek gereklidir⁵¹.

⁴⁹ David A. Garvin, "Öğrenen Bir Örgüt Yaratmak" Harvard Business Review, Nisan 1999, Mess Yayınları, s:53.

⁵⁰ Peter Senge, *The Fifth Discipline*, USA, Doubleday, s:87-89.

⁵¹ A.e., s:193-194.

4. **Paylaşılan Vizyonun Oluşturulması:** Paylaşılan vizyon uygulaması, “geleceğe yönelik paylaşılan resimleri” ortaya çıkarma becerisini kapsar. Gerçek bağlanmayı ve görev almayı teşvik eden yalın, katı itaat duygusu değil, bu paylaşılan vizyondur⁵².
5. **Takım Halinde Öğrenme:** Takım halinde öğrenme önemlidir, çünkü modern organizasyonlarda temel öğrenme birimi bireyler değil, takımlardır. Bu lastiğin yolla bulunduğu noktadır; takımlar öğrenmedikçe organizasyonlarda öğrenemez⁵³.

Örgütsel öğrenme genellikle üç aşama halinde izlenebilir. İlk aşama bilmeye ilgilidir. İşletmede çalışanlar yeni fikirlerle karşılaşır, bilgilerini genişletir ve farklı düşünmeye başlarlar. Bu aşamada işletme içerisindeki bilginin doğru yönetilmesi çok önemlidir. Gelişmiş bir bilgi yönetimi stratejisi ile örgütsel öğrenme çok daha hızlı ve etkin şekilde gerçekleşir. İkinci aşama davranışla ilgilidir. Çalışanlar yeni davranışlarla ilgilidir. Çalışanlar yeni yaklaşımları içselleştirmeye başlar ve davranışlarını değiştirirler. Üçüncü aşama ise performansın iyileştirilmesidir; davranışlardaki değişimler sonuçta ölçülebilir iyileşmelere (örneğin kalitede, teslimatta iyileşme, pazar payında artış veya buna benzer diğer somut kazanımlara) yol açar. Bilme ve davranışla ilgili değişimler genellikle performanstaki iyileşmeden önce geldiği için eksiksiz bir öğrenme denetiminin bunların üçünü de kapsamaması gerekir⁵⁴.

2.5. ORGANİZASYON YAPI VE İŞLEYİŞİNİN BİLGİ YÖNETİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ

Tezin bu bölümünde bilgi yönetimini etkileyebilecek olan organizasyon faktörleri olan kademe sayısı, takım çalışması, paylaşılan vizyon, bilgi sorumluluğunun paylaşımı, üst yönetimin desteği, kültür, personel güçlendirme, eğitim, ödüllendirme, takdir etme, bilginin paylaşımını kolaylaştıracak altyapı konuları üzerinde durulmuş,

⁵² A.e., s:297-300.

⁵³ A.e., s:351.

⁵⁴ Garvin a.g.e., s:75-76.

bu faktörlerin bilgi yönetimi uygulamaları üzerinde nasıl bir etkisi olabileceğinden bahsedilmiştir. Bu teorilerin gerçek bir işletmede nasıl uygulandığını, ele alınan bir işletmede çalışanların bu etkiyi nasıl algıladıklarını anlamak üzere tez kapsamında bir anket çalışması yapılmış, bu anketin sonuçları üçüncü bölümde paylaşılmıştır.



3. İŞLETMELERDE BİLGİ YÖNETİM STRATEJİLERİ İLE ORGANİZASYON YAPISI ARASINDAKİ BAĞLANTIYI İNCELEYEN BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırma bilgi yönetimi uygulamaları ile işletmenin organizasyon yapısı arasındaki bağlantıyı örnek bir şirket üzerinde gözlemlemektir.

Araştırma ile işletmenin içinde yer alan kişilerin bilgi yönetiminden ne anladığı ve işletmedeki yapılanmanın bilgi yönetimi ile nasıl etkileştiği ölçümlenmeye çalışılmıştır. Bu sayede bilgiyi yönetmenin hangi yapısal özelliklerle paralellik gösterdiği, işletmede bilgi yönetiminin yaygınlaşabilmesi için hangi yapı özelliklerinin önemli olduğu örnek bir işletme üzerinde tespit edilmesi hedeflenmiştir.

Araştırma sonucu aynı zamanda işletmenin organizasyon yapısının hangi özelliklerinin bilgi yönetimi ile ilişkili olmadığı ya da bilgi yönetimi stratejilerinin geliştirilmesini negatif etkileyebileceği hakkında veri sağlayabilecektir.

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI

Araştırma Türkiye’de faaliyet gösteren % 100 yerli sermayeli bir üretim şirketi üzerinde yapılmıştır. Şirket otomotiv yan sanayiinde faaliyet göstermektedir. Anket şirkette görev yapan tüm beyaz yakalı personele gönderilmiştir. Bu sayede farklı departmanlarda görev yapan çalışanların şirketin bilgi yönetimi stratejisine ve organizasyon yapısı ile bilgi yönetimi stratejisi arasındaki bağlantı hakkındaki fikirleri ölçümlenmeye çalışılmıştır.

Bahsi geçen firmanın seçiminde aşağıda belirtilen özellikler göz önüne alınmıştır;

- Organizasyon yapı ve işleyişlerinin bilgi yönetimi üzerindeki etkileri inceleneceği için araştırmanın yapılacağı şirketin klasik organizasyon

yapısına sahip olması tercih edilmiştir. Bu nedenle araştırma bir üretim şirketinde yapılmıştır.

- Bilgi yönetimi pahalı¹ bir uygulama olduğu göz önüne alınarak bu uygulamayı yapabilecek finansal güce sahip bir işletme tercih edilmiştir.
- Bilgi yönetimi uygulamalarının etkinliğinin sağlanabilmesi için geniş bir coğrafi alana yayılmamış olması ve çalışan sayısının iki yüz, üç yüz kişiyi geçmemesi² özellikle bilgi paylaşımı noktasında avantaj sağlayacaktır.

Araştırmanın tek bir işletme üzerinde yapılması araştırmanın kısıtıdır. Araştırma tek bir şirket üzerinde yapıldığı için bu sektörde faaliyet gösteren tüm işletmelerin aynı özellikleri göstereceği iddia edilemez.

Bilgi yönetimi konusu daha çok beyaz yaka ile ilişkilendirildiği için anket sadece işletmede çalışan beyaz yakalı personele gönderilmiştir. İşletmenin yapısı ve kullandığı yönetim teknikleri dolayısıyla mavi yakalı personelde işletme içersinde bilginin yaratılması ve paylaşılması sürecinde kısmen rol alsalar da, organizasyon yapısına dair bahsi geçen konulardan etkilenmedikleri için araştırma kapsamına alınmamışlardır.

3.3. UYGULAMA YAPILAN İŞLETMENİN TANITILMASI

Uygulama yapılan şirket Türkiye'nin önde gelen holdinglerinden Borusan Holding iştirakidir.

Borusan Holding'in temeli 1944 yılında kurulan İstikbal Ticaret'e dayanmaktadır. Çelik ticareti yapan İstikbal Ticaret'in ardından grubun ilk üretim tesisi olan Borusan Boru kurulmuştur. Bugünkü holdingin temellerini oluşturan boru fabrikası kuruluşu ismini de vermiştir. Daha sonra sırasıyla Kerim Çelik, Borusan Mühendislik ve Suipsan faaliyete geçmiş grup şirketlerinin artması sonucu 1972 yılında holdingleşme kararı almıştır.

¹ Amrit Tiwana, *Bilginin Yönetimi*, İstanbul, Rota, 2003, s:107.

² Thomas Davenport, Laurance Prusak, *İş Dünyasında Bilgi Yönetimi*, İstanbul, Rota, 2001, s:42-43

Çelik yatırımları Birlik Galvaniz ile genişlerken 1980'li yıllarda BMW'nin Türkiye distribütörlüğünü alan Borusan Holding boru ve çelik dışında distribütörlük alanında da faaliyet göstermeye başlamıştır. BMW distribütörlüğünü Rolls Royce ve Land Rover distribütörlükleri izlemiş bu sayede holding distribütörlük alanında genişlemeye başlamıştır.

Borusan, 1997 yılında uygulamaya başladığı Grup Stratejik Planı çerçevesinde, çelik grubu faaliyetleri ile başlayıp distribütörlükle devam eden istikrarlı büyümesini, faaliyet alanları bazında yeniden yapılanma ve yeni yatırımlar ile sürdürmeyi hedeflemiştir. Bu anlamda ilk uygulama, 1998 yılında Mannesmann ile gerçekleştirilen ortaklık olmuştur. Bu ortaklık ile Borusan Avrupa'nın ilk beş çelik boru üreticisinden biri konumuna yükselmiştir.

Grup Stratejik Planı kapsamında Borusan, faaliyetlerini; çelik, distribütörlük, lojistik ve teknoloji olmak üzere toplam 5 ana iş kollarında yapılandırma kararı almıştır. Bu doğrultuda, yassı çelik konusunda faaliyet gösteren üç çelik şirketi -Borçelik, Birlik Galvaniz ve Kerim Çelik- tek yönetim ve ortak bir vizyonla yönetilmeye başlanmış; Bortrans, Boru Nakliyat ve Borusan İhracat ve İthalat'ın, Borusan Lojistik adı altında birleşmesiyle entegre lojistik alanındaki yeniden yapılanma tamamlanmıştır.

2000 yılında, yeni yatırımlar kapsamında, bilişim ve telekomünikasyon alanlarında yatırım yapmak üzere Borusan Teknoloji kurulmuş ve şirket aynı yıl, Time, Bnet, Pargem'i iştirakleri arasına katmıştır.

2001 yılında ise, Progresif Otomotiv Distribütörlüğü olarak adlandırılan çok markalı otomotiv distribütörlüğünü Türkiye'de ilk defa hayata geçirerek Otomax ve Oto Exchange şirketleri kurulmuştur. Borusan Boru, İtalya merkezli Structo Vobarno fabrikasını satın alarak özel boru kapasitesini üç misli artırmıştır. 2001 yılında Borusan'ın bir diğer önemli yatırımı da Borçelik'in, dünyanın en büyük çelik üreticisi konumunda olan Fransız ortağı Usinor ile gerçekleştirdiği 140 milyon dolar tutarındaki dev yatırımdır.

Borusan Grubu, 2002 yılında, Mercedes, Renault, Peugeot, Toyota, Ford, Nissan, Seat'a ürün sağlayan İspanya'da kurulu Çelik Servis Merkezi Bamesa Aceros'a ortak olmuş ve Avrupa çelik pazarının uluslararası oyuncusu olma kimliğini pekiştirme doğrultusunda yeni ve önemli bir adım atmıştır.

Borusan, attığı bu adımlarla, global pazarda uluslararası bir kimlikle rekabet edebilen, dinamik bir kuruluş olma özelliğini her zaman sürdürmeyi hedeflemektedir. Bu hedefi destekleyen diğer bir uygulama ise, Grup yönetiminde "Parenting Modeli"ne geçilmesidir. Model; birbirinden farklı faaliyet alanlarında, bağımsız olarak yönetilen Grup şirketlerine, stratejik liderlik yapmak üzere uygulanmaya başlamıştır. Model kapsamında, Grup şirketlerine yönelik planlama, kontrol ve yönlendirme yapılması; yeni yatırımlar, bilgi sistemleri, mali işler, insan kaynakları ve iletişim yönetimi konularında strateji tespiti ve şirketler arası koordinasyonun sağlanması Borusan Holding'in temel işlevlerini oluşturmaktadır. Böylece ortak bilgi ve yeteneklerden doğacak sinerjinin, Grup şirketleri tarafından en üst düzeyde kullanılmasını sağlayarak katma değer yaratılması hedeflenmektedir.

Borusan Grubu'nda "İyi Kurumsal Yönetişim", yönetim yapılarında şeffaflık, hesap verebilirlik, katılımcı yönetim tarzı, etkinlik ve verimlilik olarak kabul gördür. Bu anlayış doğrultusunda, Borusan Grubu'nda bağımsız üyeleri ile daha profesyonel ve yenilikçi bir yönetim tarzı benimseyen Yönetim Kurulları görev yapmaktadır. Grupta, toplumsal projelere kaynak ayrılmasının yanı sıra yönetici ve çalışanların zamanlarının belirli bir bölümünü sivil toplum kuruluşlarının etkinliklerine ayırmaları "İyi Kurumsal Yönetişim" anlayışının uzantısıdır.

"İyi Kurumsal Yönetişim" Borusan'da çeşitli yönetim modelleri ve süreçler ile hayata geçirilmektedir:

- 6 Sigma Yönetim Modeli
- Müşterinin Sesi Uygulamasının Yönetimi
- Çağdaş İnsan Kaynakları Uygulamaları

- Değer Bazlı Yönetim (Value Based management/VBM)
- Stratejik Planlama
- Stratejik İletişim Süreçleri

holdingin bütün şirketlerinde kullandığı temel yönetim strateji ve araçlarıdır³.

Araştırmanın yapıldığı Supsan Motor Supapları San. ve Tic. A.Ş. 1970 yılında İstanbul Sefaköy'de kurulmuştur. İçten yanmalı motorlar için supap, gayd ve tırnak üreten firma 1974 yılında dünyanın en büyük supap üreticisi Eaton SPA. Lisansı ile üretime geçmiştir. 1970'li yıllarda birkaç kurucu ortağın bir araya gelerek kurduğu tek yerli supap üretici olarak faaliyet gösteren Supsan 1990 yılında %51 hissesinin Borusan Holding'e geçmesi ile Borusan Holding iştiraki olarak faaliyetlerine devam etmektedir⁴.

Altı milyon kapasitesi ile Türkiye'nin halen en büyük supap üreticisi olan Supsan imalatının % 60'lık bölümünü ihraç etmektedir. Yurtdışı satışlarını lisansörü olan Eaton SPA. aracılığı ile yapan Supsan'ın ihraç ettiği bu supaplar Ferrari, Ford, Renault gibi dev otomobil üreticilerine satılmaktadır. Yurt içi pazarda da lider konumda olan şirket Tofaş, Renault, Ford, Uzel gibi yerli otomobil firmalarına da orjinal parça ve yedek parça olarak hizmet vermektedir.

Bağlı olduğu Borusan Holding gibi 6 sigma, değer bazlı yönetim, müşterinin sesi yönetimi gibi yönetim araçlarını etkin olarak kullanan firma, ISO 9001, TS16949 gibi kalite belgelerine de sahiptir.

Firmanın 37'si beyaz yakalı olmak üzere toplam 232 çalışanı bulunmaktadır. Supsan'da diğer Borusan Holding işletmeleri gibi 6 Sigma, Değer Bazlı Yönetim, Müşterinin Sesi Yönetimi gibi çağdaş yönetim tekniklerini kullanmaktadır.

³ www.borusan.com, (çevrimiçi).

⁴ www.supsan.com, (çevrimiçi).

Araştırma kapsamında işletmede çalışan 37 beyaz yakalı personele şirketin bilgi yönetimi uygulamaları ve organizasyon yapısı ile bilgi yönetimi arasındaki ilişkiyi sorgulayacak anketler e-posta yoluyla gönderilmiştir.

3.4. ARAŞTIRMANIN METODU

Araştırma anket çalışması şeklinde yapılmıştır. Beşli Likert ölçeği ile hazırlanan anket firmanın tüm beyaz yakalı personeline e- posta ile gönderilmiştir. Gönderilen e- postalardan dört tanesine cevap alınamamıştır.

Anket sonuçlarına göre derlenen bilgiler “ MINITAB VERSION 14” e göre derlenmiştir. Araştırma sonucunda ulaşmak istenen organizasyon yapısına ait faktörlerin (bağımsız değişkenlerin) bilgi yönetimi (bağımlı değişken) üzerindeki etkilerini görebilmektir. Bu nedenle bağımsız değişken veya değişkenlerin bağımlı değişkenin kendi içindeki değişkenlikte açıkladığı kısmın payını ortaya çıkarmak için korelasyon analizi kullanılmıştır. Ayrıca bağımsız değişkenin çeşitli diğerlerine karşı bağımlı değişkenin ulaşacağı değeri tahmin etmek için regresyon analizi yapılmıştır⁵.

3.5. ARAŞTIRMADA ÖLÇÜMLENEN VARSAYIMLAR

A. BİLGİ YÖNETİMİ: Bilgi yönetiminin dört aşaması, bilginin üretilmesi ve geliştirilmesi, tasnif edilmesi ve saklanması, transfer edilmesi ve paylaşılması ve kullanılıp değerlendirilmesidir⁶. Bilginin üretilip geliştirilmesi için çalışanların fikirlerine önem verilmesi, çalışanların iş yapma şekillerini geliştirilmesi, şirkette geliştirme çalışmaları yapacak proje ekiplerinin kurulması gerekmektedir. Bilginin herkesin ulaşabileceği şekilde tasnif edilmesi, kurumsal bilgiye herkesin ihtiyaç duyduğu her an ulaşabilir olması bilgi yönetimi uygulamaları için önemli bir etkendir. Bilginin transferi için gerekli alt yapının şirket içinde kurulmuş olması, bilginin şirket içinde paylaşımını düzenleyen bilgi yöneticisi olması bilginin transferini olumlu etkiler. Bilginin kullanımını geliştirmek için bilgi sorumluluğunun

⁵ Neyran Orhunbilge, *Uygulamalı Regresyon ve Korelasyon Analizi*, İstanbul, Avcı-ol Basım-Yayın, 1996, s:9-10.

⁶ Halil Zaim, “Bilgi Yönetimi Süreçleri” (çevrimiçi), <http://www.bilgiyonetimi.org> , 11/01/2004.

işletmede çalışan herkes tarafından hissedilmesi ve bilgi yönetiminin şirket yönetiminin bir parçası olarak algılanması gereklidir.

B. KADEME SAYISI: Bilgi yönetimi uygulamalarını yapan işletmelerde kademe sayısının az olması yani yatay organizasyon yapısına sahip olmaları gerekmektedir. Kesin çizgilerle ayrılmış görevler, katı ve değişmez iş tanımları ise bilgi yönetimini olumsuz etkiler⁷.

C. TAKIM ÇALIŞMASI: Takım çalışması çalışanların birbirinden etkilenebileceği ve etkin düşünceye kaynaklık edebilecek dialoglara girebilecekleri ortamları sağlaması açısından bilgi yönetimi uygulamalarına önemli destek sağlar. Çalışanların yapılan ekip toplantıları ve beyin fırtınaları ile sorunları tartışmaları ve kendi kendine yöneten takımlar aracılığıyla çözüme gitmeye çalışmaları bilginin şirket kaynağı olarak kullanılmasına ve bilgi yönetiminin uygulanmasını sağlar.

D. PAYLAŞILAN VİZYON: Bilgi üretimini desteklemenin temel koşullarından biri olan bilgi yönetimi uygulamalarının bir vizyon olarak benimsenmesidir⁸. Aynı zamanda bilgi yönetiminin sadece belirlenen strateji içerisinde bir cümlede sıkışıp kalmaması işletmenin yaşayan kültürünün bir parçası olması gerekir. Şirket vizyonu çalışanlar tarafından bilinir hatta eleştirilebilir ise⁹ ve vizyonun gerçekleştirilmesi aşamasında yöneticiler çalışanları da bu sürece bilinçli bir şekilde katarlarsa, işletme içinde bulunan herkes sahip olduğu bilgiyi paylaşmaya, dolayısıyla kurumsal bilginin gelişmesine katkıda bulunur.

E. BİLGİ SORUMLULUĞUNUN PAYLAŞIMI: Bilgiye dayalı organizasyonlarda temel gereksinimlerden biri tüm çalışanların bilgi sorumluluğunu üstüne almasıdır. Çalışanların bilgi haritalarına ulaşabilmeleri, diğerlerinin ne iş yaptığını bilmeleri ve değişik işler yapmaları çalışanların sahip olduğu bilgiyi paylaşmak için sorumluluk

⁷ Peter F. Drucker, "Yeni Örgütün Ortaya Çıkışı" *Bilgi Yönetimi*, Harvard Business Review, İstanbul, Mess Yayınları, 1999, s:14.

⁸ George Von Krogh, Kazuo Ichijo, Ikujiro Nonaka, *Bilginin Üretimi*, Çev: Günhan Günay, İstanbul, Rota, 2002.

⁹ Ikujiro Nonaka, "Bilgi Yaratan Şirket", *Bilgi Yönetimi*, Harvard Business Review, Mess Yayınları, İstanbul 1999, s: 48

almasını ve işletmede bilgi yönetimi uygulamalarının başarılı olmasını sağlar¹⁰. Bilginin yönetilmesi işletme içinde sadece bir grubun omuzunda ise, yeni bilginin sadece bir kişi ya da departman tarafından gerçekleştirilmesi bekleniyorsa o işletmede bilgi yönetimi uygulamaları sekteye uğrar¹¹.

Yeni iş yapış tarzları meydana getirmenin belirli departmanların tekelinde olmaması, gelişme ve değişimle ilgili fikirlerin tüm çalışanlardan gelmesi, herkesin diğerlerinin ne iş yaptığını bilmesi ve değişik işler yapması bilgi yönetimini kolaylaştırır. Teorik çalışma sonucunda bilgi sorumluluğunun çalışanlar tarafından paylaşıldığı işletmelerde bilgi yönetimi uygulamalarının daha kolay olacağı kabul edilmiştir.

F. ÜST YÖNETİMİN DESTEĞİ: İşletme içinde uygulanacak olan tüm yeni uygulamalar gibi bilgi yönetiminin uygulanmasında da üst yönetimin desteği şarttır. Başarılı bir bilgi yönetimi uygulaması için çalışanların işlerini yöntemlerle yapmaya özendirilmeleri, bilgi paylaşımını teşvik etmeleri ve en önemlisi çalışanların birbiri ile iletişim kurmalarına izin vermeleri gereklidir¹².

G. KÜLTÜR: Etkin bilgi yönetimi ancak öğrenmeyi sağlayacak bilgi paylaşımını destekleyen bir organizasyon kültürü varsa gerçekleşir¹³.

Çalışanların şirket ile ilgili konularda bilgilendirilmesi, çalışanlara bilgiyi paylaşmaları için gerekli ortamın ve kaynakların sağlanması, ihtiyaç duyulan her türlü bilgiye tüm çalışanlar tarafından ulaşılabilmesi bilgi yönetimi uygulamalarının etkinliğini artırır¹⁴.

H. PERSONEL GÜÇLENDİRME: Çalışanların karar süreçleri dışında bırakılmaları, sadece belirli operasyonel görevlerle sınırlandırılmaları işi bire bir yaparken edindikleri bilgi birikimini kullanmamalarına, sahip olunan bireysel bilginin kurumsal bilgiye dönüşmemesine neden olur. Bilgi yönetiminin başarılı

¹⁰ Drucker, a.g.e., s:17-20.

¹¹ Davenport, a.g.e., s:134.

¹² Davenport, Prusak, a.g.e., s. 134.

¹³ Graeme Smith, "Knowledge Sharing and Organisational Learning: The Impact of Social Architecture At Ordnance Survey" *Journal of Knowledge Management Practice*, May 2003, (çevrimiçi), <http://tlainc.com>, 20/08/2004.

¹⁴ A.e.

olabilmesi için kritik kararlar dışındaki kararların işi yapan kişinin kendisine bırakılması, herkesin kendi işi üzerinde insiyatif kullanabilme özgürlüğünün olması gerekir.

I. EĞİTİM: Eğitim çalışanların bilgiyi nasıl paylaşılacağını anlamaları, bilgiyi edinmeleri için önemli bir araçtır. Bu nedenle çalışanlara eğitim verilmesi, rotasyon programları ile farklı alanları görmesi bilgi yönetimi uygulamaları için önemlidir. Bilginin işten ayrılan kişilerle birlikte işletmeden ayrılmasını engellemek için yedekleme sisteminin kurulması etkin bir çözümdür. Bu bağlamda anketin uygulanması sürecinde eğitim ile bilgi yönetimi arasında pozitif bir ilişki olması beklenmektedir¹⁵.

J. ÖDÜLLENDİRME VE TAKDİR ETME: Güvenin egemen olduğu, bilginin paylaşıldığı bir organizasyon kurulması için somut bir ödüllendirme sistemi pozitif etki yapmaktadır¹⁶. Çalışanlar bilgiyi paylaştıkları için, geliştirdikleri yeni prosedür ve iş yapış tarzları için ödüllendirildiklerini görürler ise bilgiyi paylaşmakta daha istekli olacaklar, bunun sonucunda da bilgi yönetimi uygulamaları daha efektif halde gelecektir.

K. BİLGİ PAYLAŞIMINI KOLAYLAŞTIRACAK ALTYAPI: Bilgi yönetimi sadece teknolojik altyapı olarak sınırlandırılmasa da, işletmenin bilgi paylaşımını kolaylaştıracak bir altyapıya sahip olması bilgi yönetimi uygulamalarının etkinliğini arttıracaktır.

Tezin ikinci bölümünde de belirtildiği gibi işletmede çalışanların önerilerini gerek yazılı olarak gerekse bilgisayar ortamında diğerleriyle paylaşabileceği sistemlerin olması bilgi yönetimi uygulamalarının etkinliğini artırır¹⁷.

Bilgi yönetiminin en önemli aşamalarından biri olan yeni bilgi yaratma sürecinde çalışanların birbirleriyle iletişim kurabilmeleri çok önemlidir. Bu düşünceyi temel

¹⁵ İnsankaynaklari.com içerik ekibi, "Global Bilgi Yönetimi" (çevrimiçi), <http://www.insankaynaklari.com> , 22/02/2003.

¹⁶ İsmet Barutçugil, *Bilgi Yönetimi*, İstanbul, Kariyer, 2002, s:213-215.

¹⁷ Britton Manasco, "Leading Firms Develop Knowledge Strategies", (çevrimiçi), <http://webcom.com/quantera/Apqc.html> 15/01/2004.

alan pekçok firma açık ofis uygulamalarını tercih etmektedir. Açık ofisler örtülü bilginin ortaya çıkmasına olanak sağlarken faklı bilgi ve deneyimlerin bir araya gelerek yeni bilgi oluşumunun hızlanmasını sağlar¹⁸.

İşletmede gelişmiş bir raporlama sistemi kurulması ve prosedürler oluşturulması, teknolojik çözümlerle karşılaştırıldığında nispeten hantal ve pasif bilgi aktarım yolları olmasına rağmen şimdiye kadar en çok tercih edilen araçlar olmuşlardır¹⁹.

Bu teorik bilgiler çerçevesinde işlemede bir öneri sisteminin olması, intranet, lotus notes gibi bilgi paylaşımını sağlayacak teknolojik altyapının bulunması, açık ofislerin tercih edilmesi, detaylı prosedürlerin ve raporların yayınlanmasının bilgi yönetimi uygulamalarının başarısına olumlu katkıda bulunacağı kabul edilmektedir. Bilgi yönetimi uygulamalarının başarısı ile bilgi paylaşımını kolaylaştıracak altyapıya sahip olunması arasında pozitif ilişki beklenmektedir.

3.6. ARAŞTIRMADA KULLANILAN DEĞİŞKENLER

A. BİLGİ YÖNETİMİ: Araştırmada bağımlı değişken olarak tanımlanan bilgi yönetimi 10 alt değişken ile tanımlanmıştır. Alt değişkenler ile işletmenin bilgi yönetimi araçlarını ne kadar kullandığı, bilginin yaratılması ve yayılımı aşamasında ne kadar etkin olduğu, işletmenin genel olarak bilgi yönetimine nasıl baktığı ve bilgiyi yönetebilmek için ne tip kaynaklardan yararlandığı ölçümlenmeye çalışılmıştır.

B. BİLGİ PAYLAŞIMINI KOLAYLAŞTIRACAK ALTYAPI: Araştırmada işletmede bilgi paylaşımını kolaylaştıracak alt yapının olup olmaması 5 alt değişken ile tanımlanmış, işletmenin teknolojiyi ve paylaşım araçlarını nasıl kullandığı anlaşılmaya çalışılmıştır.

C. BİLGİ SORUMLULUĞUNUN PAYLAŞIMI: Araştırmada işletmenin bilgi sorumluluğunun belirli kişilerin elinde mi toplandığı yoksa işletmenin tamamına

¹⁸ Karl Erik Sverby; *The New Organizational Wealth*, Berrerr – Koehler Publisher Inc., 1. Edition, 1997, s:88.

¹⁹ İnsankaynaklari.com içerik ekibi,a.g.e.

yayıldığını mı ölçümlemek amacıyla bilgi sorumluluğunun paylaşımı ana değişkeninin altında 4 alt değişken tanımlanmıştır. Ayrıca bu ana değişkene bağlı alt değişkenler ile işletme içerisinde kimin ne kadar bilgiye sahip olduğu ya da ulaşabildiği de analiz edilmeye çalışılmıştır.

D. EĞİTİM: Eğitim ana değişkeni anket formunda 3 alt değişken ile tanımlanmış, katılımcılarda işletmede rotasyon programı olup olmadığı, eğitim verilip verilmediği ve çalışanların eğitimlerin etkinliği hakkında ne düşündüğü konularında bilgi alınmaya çalışılmıştır.

E. KADEME SAYISI: Litaretür araştırmasında ortaya çıkan kademe sayısının az olduğu organizasyonlarda bilgi yönetimi uygulamalarının daha başarılı şekilde gerçekleştirildiği sonucuna dayanılarak araştırmada da kademe sayısı değişkenine ait üç alt değişken tanımlanmıştır. Bu alt değişken ile işletmede kademe sayısının sınırlı tutulup tutulmadığı, yapı ve işleyişin kesin çizgilerle belirlenip belirlenmediği ve iş tanımlarının esnekliği ölçümlenmeye çalışılmıştır.

F. KÜLTÜR: Araştırmada kültür ana değişkeni 5 alt değişken ile temsil edilmiştir. İşletme kültürü ile bilgi yönetimi arasındaki ilişkiyi tanımlamak üzere bilgi paylaşımının ve yeni bilgi yaratmanın işletmenin kültürü içerisinde nasıl bir yere sahip olduğu ölçümlenmeye çalışılmıştır. Bu nedenle katılımcılardan şirket içindeki gelişmelerden ne şekilde haberdar oldukları, şirkette genel katılımlı bilgilendirme yapılıp yapılmadığı, şirket stratejisinin bilgi paylaşımını nasıl desteklediği ve şirket içerisinde bilgi paylaşımının nasıl karşılandığı ve işletmenin çalışanların sahip olduğu bilgiyi paylaşabilmesi için yeterli zaman kaynağı sağlayıp sağlayamadığı konularında sorulara cevap vermeleri istenmiştir.

G. ÖDÜLLENDİRME VE TAKDİR ETME: İşletme içerisindeki ödüllendirme sistemi ile bilgi yönetimi arasındaki bağlantıyı ölçümlemek üzere ödüllendirme ve takdir etme ana değişkenine bağlı 3 alt değişken tanımlanmıştır. İşletme içerisinde personelin bilginin yaratılması ve paylaşılması sürecini gerçekleştirmesi için nasıl teşvik edildiği ve yeni bilgi üreten ya da varolan bilgisini çalışma arkadaşları ile paylaşan çalışanların ödüllendirilip ödüllendirilmediği sorularına cevap aranmıştır.

H. PAYLAŞILAN VİZYON: Paylaşılan vizyon ana değişkenine bağlı olarak çalışanların işletmenin vizyonunu ne ölçüde bildiği, kabullendiği, vizyon hakkında fakir beyan edebilirliği ve vizyonun gerçekleştirilmesi aşamasında ne kadar görev aldığı alt değişkenler olarak tespit edilmiş, buna bağlı olarak 3 alt değişken tanımlanmıştır.

I. PERSONEL GÜÇLENDİRME: Bilginin işletme içerisinde yaygınlaşabilmesi ve çalışanların bilgiyi diğer arkadaşları ile paylaşılabilmesinin önemi göz önüne alınarak personel güçlendirme araştırmanın ana değişkenlerinden biri olarak tespit edilmiştir. Bu bağlamda personelin kritik kararlar dışındaki kararları tek başına alabilme, uzmanlık alanına ait inisiyatif kullanabilme ve gerektiğinde şirket kaynaklarını kullanabilme yetkileri sorgulanmıştır. Personel güçlendirme ana değişkeni ankette 3 alt değişken ile tanımlanmıştır.

J. TAKIM ÇALIŞMASI: Bilgi yönetimi ile takım çalışması arasındaki bağlantıyı çözümlenmek üzere takım çalışması araştırmada 3 alt değişken ile tanımlanmıştır. Şirkette çalışanların belirli aralıklarla toplantı yapıp bilgi paylaşımında bulunup bulunmadığı, şirket içinde kendi kendini yöneten takımların olup olmaması, beyin fırtınası gibi araçların kullanılıp kullanılmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır.

K. ÜST YÖNETİMİN DESTEĞİ: Yapılan literature araştırması bilgi yönetiminin işletme içerisinde etkin bir şekilde uygulanabilmesi için üst yönetimin desteğinin önemli bir faktör olduğunu göstermiştir. Bu ana değişkene bağlı olarak işletmede üst yönetimin bilgi paylaşımını nasıl karşıladığı ve yeni bilgi yönetimi sürecine nasıl baktığı 3 alt değişken ile analiz edilmeye çalışılmıştır.

3.7. ARAŞTIRMANIN SONUÇLARI

3.7.1. GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

Araştırma bulgularının ne derece güvenilir olduğunun ölçülmesi için güvenilirlik testi yapılmıştır. Bu test için Alpha modeli ile güvenilirlik katsayısı hesaplanmıştır. Alpha katsayısının 1'e yakın olduğu oranda anketin güvenilir yani tutarlı olduğu kabul edilir. Araştırmanın Alpha değeri 0,9324 olarak bulunmuş; bu değer 1'e yakın olduğu için araştırmanın güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

3.7.2. KORELASYON ANALİZİ SONUÇLARI

Tablo 1.Korelasyon Tablosu

	BY	BP	BS	E	KS	K	ÖD	PV	PG	TÇ
BP	0,765 0,000									
BS	0,657 0,000	0,605 0,000								
E	0,454 0,000	0,358 0,041	0,388 0,026							
KS	0,496 0,003	0,356 0,042	0,272 0,125	0,185 0,305						
KS	0,801 0,000	0,649 0,000	0,434 0,012	0,322 0,068	0,449 0,009					
ÖD	0,420 0,015	0,329 0,061	0,156 0,385	0,179 0,319	-0,061 0,738	0,509 0,003				
PV	0,542 0,001	0,442 0,010	0,299 0,091	0,151 0,401	0,253 0,156	0,748 0,000	0,305 0,084			
PG	0,668 0,000	0,537 0,001	0,447 0,009	0,100 0,579	0,247 0,166	0,766 0,000	0,544 0,001	0,587 0,000		
TÇ	0,669 0,000	0,535 0,001	0,447 0,009	0,079 0,662	0,353 0,044	0,755 0,000	0,472 0,006	0,565 0,001	0,637 0,000	
UYD	0,577 0,000	0,435 0,011	0,525 0,002	0,410 0,018	0,336 0,056	0,703 0,000	0,510 0,002	0,547 0,001	0,646 0,000	0,604 0,000

BY: Bilgi Yönetimi

BP: Bilgi Yönetimini Kolaylaştıracak Altyapı

BS:Bilgi Sorumluluğunun Paylaşımı

E: Eğitim

KS: Kademe Sayısı

K: Kültür

D:ödüllendirme ve Takdir Etme

PV: Paylaşılan Vizyon

PG:Personel Güçlendirme

TC: Takım Çalışması

YD:st Yönetimin Desteği

Araştırma için seçilen tüm değişkenler ile bilgi yönetimi arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır.

- Araştırma sonuçlarına göre ilgili işletmede bilgi yönetimi ile en yüksek ilişki seviyesine olan değişken kültürdür ($r:0,801$; $p:0,000<0,050$). İşletmede bilgi yönetimini destekleyen bir kültürün olması işletmede bilgi yönetiminin etkin bir Şekilde uygulanabilmesi için temel etkidir.
- Ankete verilen cevaplara göre bilgi yönetimi uygulamaları ile en yüksek ilişki seviyesi olan ikinci değişken bilgi paylaşımını kolaylaştıracak alt yapının olmasıdır ($r:0,765$; $p:0,000<0,005$). Bilginin işletme içinde yayılabilmesi için işletmede bilgi yönetimini kolaylaştıracak bir alt yapının olması gereklidir.
- Anketin yapıldığı işletmede takım çalışması ile bilgi yönetimi arasında orta seviyede ilişki olduğu saptlanmıştır ($r:0,669$; $p:0,000<0,050$). Buna göre işletme içinde takım çalışması uygulamalarının olması bilgi yönetimini kolaylaştırır.
- Araştırma sonucuna göre Supsan'da personel güçlendirme uygulamaları ile bilgi yönetimi arasında pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r:0,668$; $p:0,000<0,050$).
- İşletme içerisinde bilgi sorumluluğunun paylaşılması ile bilgi yönetimi arasında orta seviyede bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r:0,657$; $p:0,000<0,050$). Araştırmanın yapıldığı işletmede bilginin sorumluluğunun

işletme içinde doğru şekilde paylaşılması bilginin yönetimini kolaylaştırıcı etki sağlar.

- Ankete cevap verenlere göre üst yönetimin bilgi yönetimi uygulamalarını desteklemesinin işletmede bilgi yönetimi uygulamalarını kolaylaştıracak bir etken olarak ortaya çıkmaktadır ($r:0,577$; $p:0,000<0,050$).
- Söz konusu işletme içinde çalışanlarla vizyonun paylaşılması ile bilgi yönetimi stratejisi arasında pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r:0,542$; $p:0,001<0,050$).
- Yapılan anket sonucuna göre kademe sayısı ($r:0,496$; $p:0,003<0,050$), eğitim ($r:0,454$; $p:0,008<0,050$) ve ödüllendirme ($r:0,420$; $p:0,015<0,050$) ile bilgi yönetimi arasında anlamlı bir ilişki olmasına rağmen, bilgi yönetimi ile bu değişkenler arasında güçlü bir pozitif veya negatif bir ilişki tespit edilememiştir.

3.7.3. REGRESYON ANALİZİ

The regression equation is

$$B.Y. = -0,066 + 0,162 B.P. + 0,260 B.S. + 0,143 E. + 0,157 K.S. + 0,252 K. + 0,0729 \text{ÖD.} + 0,0042 P.V. + 0,0989 P.G. + 0,121 T.Ç. + 0,205 \text{Ü.Y.D.}$$

Tablo 2: Regresyon Tablosu

Predictor	Coef	SE Coef	T	P	VIF
Constant	-0,0661	0,4897	-0,13	0,894	
BP	0,1623	0,1266	1,28	0,213	2,5
BS	0,2598	0,1216	2,14	0,044	2,3
E	0,14305	0,07633	1,87	0,074	1,8
KS	0,15706	0,8945	1,76	0,093	1,6
K	0,2524	0,1792	1,41	0,173	7,4
ÖD	0,07289	0,07839	0,93	0,363	2,1
PV	0,00416	0,09947	0,04	0,967	2,5
PG	0,09886	0,09169	1,08	0,293	3,3
TÇ	0,1207	0,1347	0,9	0,38	3
UYD	0,2046	0,1184	1,73	0,098	3,1

$$S = 0,266290 \quad R\text{-Sq} = 84,7\% \quad R\text{-Sq(aj)} = 77,7\%$$

ANALYSIS OF VARIANCE					
SOURCE	DF	SS	MS	F	P
Regression	10	8,63512	0,86351	12,18	0,000
Residual Error	22	1,56003	0,07091		
Total	32	10,19515			

Regresyon analizine göre R-Sq(adj) değerinin %77,7 olduğu görülmektedir. R-Sq(adj) değeri % 70'in üstünde olduğu için analizin güvenilir olduğu söylenebilir. Kurulan model işletmede bilgi yönetimi uygulamalarının yaklaşık %78'lik bölümünün nedenlerini açıklamaktadır.

Anket çalışmasına katılanlara göre bilgi yönetimi uygulamaları üzerinde en önemli etkisi olan bağımsız değişken bilgi paylaşımının sorumluluğunun çalışanlar tarafından paylaşılmasıdır (coeff:0,2598). Çalışanlar bilgi yönetimi uygulamalarının başarısını sorumluluğun kendileri ile paylaşılmasına bağlamaktadır. Araştırmanın yapıldığı şirkette çalışanlar kendi yaptıkları işleri geliştirmek için desteklenir ve bu geliştirmeler performanslarının bir parçası olarak görülür.

Araştırmaya göre bilgi yönetimini etkileyen en önemli ikinci faktör kültür olarak ortaya çıkmıştır (coeff:0,2524). İşletme içerisinde bilgi yönetimini kolaylaştıran bir kültürün oluşmuş olması çalışanların bilgi yönetimine bakışlarının olumlu olmasına neden olmaktadır. İşletmede uygulanan 6 sigma metodolojisinde işletmenin kültür değişimine ve bilgi yönetimine bakışına olanak tanımıştır.

Ankete katılanlar üst yönetimin desteği de organizasyonda bilgi yönetimini kolaylaştıran bir faktör olarak görmüştür (coeff:0,2046). Üst yönetim özellikle işletme içinde bilginin paylaşılmasını ve yeni bilgi oluşum sürecini desteklemekte, bireysel bilginin kurumsal bilgiye dönüşümü için gerekli desteği vermektedir.

İlgili işletmede bilgi yönetimini uygulamayı sağlayacak bir diğer etken ise bilgi yönetimini kolaylaştıracak bir altyapı olmasıdır (coeff:0,1623). Şirkette kullanılan intranet ve ERP sistemi işletmede bilginin paylaşılmasına pozitif katkı sağlamaktadır.

Regresyon analizine göre kademe sayısı bilgi yönetimi üzerinde önemli bir etken olarak ortaya çıkmıştır (coeff:0,15706). Anket çalışması yapılan işletmede kademe sayısı sınırlı tutulmuş, gerekli noktalarda çalışanlar diğerlerini yedekleyebilmektedir.

Takım çalışması da ankete katılanlar tarafından işletmede bilgi yönetimini kolaylaştıran bir faktör olarak kabul edilmektedir (coeff:0,1207). Özellikle 6 sigma projeleri ile takım çalışmaları oldukça yoğunlaşmış, bu toplantılar sayesinde çalışanlar arasında bilgi transferi artmıştır.

Korelasyon analizi sonucu eğitim ile bilgi yönetimi arasında anlamlı bir ilişki olmasına rağmen pozitif veya negatif bir ilişkiye rastlanamamıştı. Ancak regresyon analizi eğitimin bilgi yönetimi üzerinde pozitif bir etki yarattığını ortaya koymaktadır (coeff:0,14305). Araştırmanın yapıldığı şirket bu anlamda çalışanlarının sahip olduğu bilgi birikimlerinin artırılması için gerek iç gerek dış eğitimlere çok önem vermektedir.

İşletme içerisinde personel güçlendirme uygulamalarının yapılması (coeff:0,09886), şirket içerisinde kurulan ödüllendirme sisteminin olması (coeff:0,07289) ve işletme

vizyonunun çalışanlar ile paylaşılmasının (coeff:0,00416) işletmede bilgi yönetiminin uygulanması üzerindeki etkilerinin çok zayıf olduğu gözlemlenmektedir. Teorik araştırmaya göre üst yönetimin desteği oldukça önemli bir etken olarak öne çıkmasına rağmen, söz konusu işletmenin halihazırda bilgi yönetimini destekleyen bir kültüre sahip olması nedeniyle bu konuda üst yönetimin çok fazla yönlendirmesine gerek hissedilmemektedir.



SONUÇ

Tez kapsamında yapılan teorik araştırma ve anket yoluyla işletme yapı ve organizasyonu ile işletmenin bilgi yönetimi stratejisi arasında bağlantı saplanmaya çalışılmıştır.

Yapılan teorik araştırma sonucu işletmenin organizasyon yapısı başlığı altında incelenebilecek organizasyondaki kademe sayısı, organizasyon içinde takım çalışmasına yer verilip verilmemesi, işletmenin vizyonunun çalışanlarla paylaşımı, bilginin sorumluluğunun işletme içerisindeki bir kişi veya bir bölümden ziyade çalışanların hepsine dağıtılmış olması, üst yönetiminin bilgi yönetimi uygulamalarını destekleyici ve yönlendirici şekilde davranması, işletmenin sahip olduğu ve çalışanları tarafından paylaşılan kültürü, personelin yaptığı işle ilgili yetki ve sorumluluklara sahip olması sağlanarak güçlendirilmesi, çalışanlara teorik ve/veya işbaşı eğitimlerin sağlanması, işletme içerisinde çalışanların sahip oldukları bilgiyi diğerleri ile paylaşıp işletmeye avantaj sağlayacak yeni bilgi üretmelerini destekleyecek ödüllendirme ve takdir etme mekanizmasının kurulması, işletmenin çalışanlarının sahip oldukları bilgiyi diğerleri ile paylaşmalarını kolaylaştıracak alt yapıya sahip olması konularının organizasyon içerisinde yapılacak olan bilgi yönetimini uygulamalarına alt yapı hazırlayacak kolaylaştıracak konular olduğu ortaya çıkmıştır.

Bu bilgiler ışığında hazırlanmış olan anket uygulamanın yapılacağı işletmede çalışan tüm beyaz yakalı personele gönderilmiş, onlardan bilgi yönetimi bağımlı değişkeni ile ilgili 10, işletme yapı ve organizasyonu ile ilgili kademe sayısı, takım çalışması, paylaşılan vizyon, bilgi sorumluluğunun paylaşımı, üst yönetimin desteği, kültür, personel güçlendirme, eğitim, ödüllendirme takdir etme, bilgi paylaşımını kolaylaştıracak alt yapı başlıkları altında 35 olmak üzere toplam 45 soru yöneltilmiştir.

Yapılan korelasyon analizi neticesinde bilgi yönetimi ile en güçlü ilişkisi bulunan iki değişkenin işletme kültürünün ve bilgi paylaşımını kolaylaştıracak alt yapının işletme içerisinde varolması olduğu tespit edilmiştir. Bilgi yönetimi uygulamasının

işletme içerisinde varolabilmesi için temel şartlardan ikisi olan bu değişken araştırmaya katılanlar tarafından da olmazsa olmaz olarak değerlendirilmiştir.

Anket sonucunda işletmede takım çalışması uygulamalarının yapılması ve bilgi sorumluluğunun paylaşılmasında bilgi yönetimi uygulamalarını pozitif etkileyen değişkenler olduğunu tespit edilmiştir. Bu bağlamda söz konusu işletme içerisinde takım çalışması uygulamalarına gidilmesi ve sorumluluğun tüm çalışanlar üzerine dağıtılması gibi bilgi yönetimi uygulamasını kolaylaştıracak yapının kurulması çalışanlar tarafından bilgi yönetimi ile direkt ilişkili başlıklar olarak adlandırılmıştır.

Üst yönetimin çalışanları sahip oldukları bilgiyi paylaşmaları ve yeni bilgi yaratmaları için desteklemesi, işletmenin vizyonunu işletme içerisindeki herkes ile paylaşılması ve personel güçlendirme uygulamalarının yapılması ile bilgi yönetimi arasında daha zayıf bir pozitif ilişkiye rastlanmıştır.

İşletmede verilen teorik ve iş başı eğitim, uygulanan ödüllendirme sistemi ve kademe sayısı ile bilgi yönetimi arasında da anlamlı bir ilişki tespit edilmesine rağmen güçlü bir pozitif veya negatif ilişki tespit edilememiştir.

Araştırma sonucu elde edilen anket sonuçları ile ayrıca regresyon analizi de yapılmış, analiz sonuçları korelasyon analizini destekler nitelikte olmuştur. Buna göre bilgi yönetimini etkileyen en önemli faktörlerin bilgi sorumluluğunun paylaşımı ve işletme kültürünün bilgi yönetimini destekleyecek yönde olması ortaya çıkmıştır.

Üst yönetimin bilgi yönetimine gerekli desteği vermesi de işletme içerisinde bilgi yönetimi uygulamalarını kolaylaştıran bir etken olarak ortaya çıkmıştır.

Bilgi yönetimini kolaylaştıracak bir alt yapının olması ve işletmedeki kademe sayısının sınırlı tutulması da bilgi yönetimini pozitif etkilemektedir. İşletmede takım çalışmalarının yoğunlukla kullanılıyor olması basık organizasyon yapısına sahip olması kadar önemli bir etken olarak ortaya çıkmaktadır.

Çalışanlara eğitim verilmesi, oriyantasyon ve rotasyon gibi düzenlemeler ile şirket ve şirketin bilgi kaynakları hakkında fikir sahibi olacak programlara katılımları bilgiyi

paylaşmakta ve kurumsal ve bireysel bilgilerini genişletmekte olumlu katkılar sağlamaktadır.

Regresyon analizi sonucunda personel güçlendirme, vizyonun çalışanlarla paylaşımı ve korelasyon analizi sonucunda da bilgi yönetimi ile arasında güçlü bir ilişki tespit edilemeyen ödüllendirme ve takdir etme değişkenlerinin organizasyondaki bilgi yönetimi uygulamaları üzerinde önemli etkileri olmadığı saptanmıştır.

Sonuç olarak yapılan araştırma bilgi yönetimi stratejilerinin bir organizasyonda uygulanabilmesi için işletmenin yapı ve organizasyonun çok önemli bir etken olduğunu ortaya koymuştur. Ancak bu noktada yapı ve organizasyon bilgi yönetimini etkileyen tek değişken değildir. Bunun yanı sıra tezin kapsamı dahilinde değerlendirilmeyen çevresel koşullar da diğer potansiyel etkenler olarak ortaya çıkabilir.

KAYNAKLAR

- (çevrimiçi) www.borusan.com
- (çevrimiçi) www.supsan.com
- Baran, Muhteşem: **Bilgi Yönetimi**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2002.
- Barca, Mehmet: "Yeni Ekonomide Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi" (çevrimiçi) <http://www.bilgiyonetimi.org>, 10/12/2002.
- Berclay, Rebecca, Philip Murray: "What is Knowledge Management?" (çevrimiçi), <http://www.media-access.com/whatis.html>, 09/08/2003.
- Barutçugil, İsmet: **Bilgi Yönetimi**, İstanbul, Kariyer, 2002.
- Büyüközkan, Gülçin: "Entellektüel Sermaye", (çevrimiçi), http://www.kalder.org.tr/preview_contents.asp?contID=718&tempID=1®ID=2, 22/06/2004.
- Çapar, Bengü: "Bilgi Yönetimi Nasıl Bir İnsan Gücü", (çevrimiçi) <http://www.bilgiyonetimi.org>, 11/01/2004.
- Davenport, Thomas, Laurance Prusak: **İş Dünyasında Bilgi Yönetimi**, Çev:Günhan Günay, İstanbul, Rota, 2001.
- Dervişoğlu, Gökçe: **Stratejik Bilgi Yönetimi**, İstanbul, Rota, 2004.
- Drucker, F.Peter: "Yeni Örgütün Ortaya Çıkışı" Çev:Gündüz Bulut, **Bilgi Yönetimi**, İstanbul, Mess Yayınları, 1999, 2:11-28.
- Garvin, David A.: "Öğrenen Bir Örgüt Yaratmak" Çev:Gündüz Bulut, **Bilgi Yönetimi**, İstanbul, Mess Yayınları, 1999, s:51-82.
- Hansen, Morten, Nitin Nohria, Thomas Tierney:h "What is Your Strategy for Managing Knowledge?", Boston, **Harvard Business Review**, Mart-Nisan 1999, s:20-29.
- Insankaynaklari.com İçerik Ekibi: "Global Bilgi Yönetimi", (çevrimiçi), <http://www.insankaynaklari.com>, 22/02/2003.
- Karakaş, Melikşah: "Bilgi Yönetimi Nedir? Gerçek Hayattan Uygulamalar" (çevrimiçi) <http://www.bilgiyonetimi.org>, 05/01/2003.
- Karakaş, Melikşah: "Geçmişten Günümüze Bilgi Yönetimi" (çevrimiçi) <http://www.bilgiyonetimi.org>, 21/11/2002.
- Keskin Halit, Veli Denizhan: "İşletmelerde Bilgi Yönetiminin Tanımlanması ve Kavramsallaştırılması:Kobilerde Bilgi Yönetimi Araçlarının Kullanımına İlişkin Bir Araştırma", (çevrimiçi),

http://www.ceterisparibus.net/kongre/kocaeli_1.html, 24/12/2002.

- Kurt, Mustafa: "Bilginin Organizasyon İçin Değişen Anlamı ve Stratejik Önemi, (çevrimiçi), <http://www.bilgiyonetimi.org>, 19/11/2003.
- Kutluata, Asuman: "Bilgi Yönetimi" (çevrimiçi), http://dergi.tbd.org/yazarlar/22072002/asuman_kutluata.html, 14/02/2003.
- Malhotra, Y: "What is Knowledge Management?" (çevrimiçi), <http://www.brint.com>, 20/04/2004.
- Manasco, Britton: "Leading Firm Develop Knowledge Strategies" (çevrimiçi), <http://www.webcom.com/quantera/Apqc.html>, 15/01/2004.
- Marvick, A.D.: "Knowledge Management Technology" (çevrimiçi), <http://www.ibm.com>, 15/03/2004.
- Nonaka, İkajiro: "Bilgi Yaratan Şirket" Çev:Gündüz Bulut, **Bilgi Yönetimi**, İstanbul, Mess Yayınları, 1999, s:29-50.
- O'Dell Carla, C.Jakson Grayson, Nilly Essaides: **Ne Bildiğimizi Bir Bilseydik**, Çev:Günhan Günay, İstanbul, Rota, 2003.
- Orhunbilge, Neyran: **Uygulamalı Regresyon ve Korelasyon Analizi**, İstanbul, Avcı-ol, 1996.
- Özçınar, Faruk, Himmet Karadal: "Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı: Bir Örnek Olay Çalışması" (çevrimiçi), <http://www.bilgiyonetimi.org>, 24/11/2002.
- Özer, Pınar Süral, Ömür Özman, Ömür Saatçioğlu: "Bilgi Yönetimi Modelleri: Bileşenlerin İncelenmesine İlişkin Kavramsal Bir Çerçeve" (çevrimiçi), http://www.ceterisparibus.net/kongre/kocaeli_1.html, 25/12/2002.
- Özgener, Şevki: "Global Ölçekte Değer Yaratan Bilgi Yönetimi Stratejileri" (çevrimiçi), http://www.ceterisparibus.net/kongre/kocaeli_1.html, 05/03/2003.
- Prusak, Laurance: "Where Did Knowledge Management Come From?" (çevrimiçi), <http://www.research.ibm.com/sj/404/prusak.html>, 30/09/2004.
- Senge, Peter: **The Fifth Discipline**, USA, Doubleday, 1994
- Suresh, Hemamalini: "Knowledge Management, The Road Ahead For Success" (çevrimiçi), <http://www.kmworld.com>, 24/02/2004.

- Smith, Graeme: "Konwledge Sharing and Organizational Learning: The Impact of Social Architecture At Ordnance Survey, **The Journal of Knowledge Management**, (çevrimiçi), <http://tlainc.com>, 20/08/2004.
- Steward, Thomas A.: **Entellektüel Sermaye Kuruluşların Yeni Zenginliği**, Çev:Nurettin Elhüseyni, İstanbul, Mess Yayınları, 1997.
- Sveriby, Karl Erik: **The Organizational Wealth Managing and Measuring Knowledge Based Assets**, USA, Berrett-Koehler Publishers Inc.,1997.
- Sullivan, Patrick H.: **Value-Driven Intellectual Capital How to Convert Intangible Corporate Assets Into Market Value**,USA, John Villey and Sons Inc., 2000.
- Tiwana, Amrit: **Bilginin Yönetimi**, Çev:Elif Özsayar, İstanbul, Rota, 2003.
- Ülgen, Hayri: **İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar**, İstanbul, Yön, 2.Baskı, 1990.
- Von Krong, Georg, Kazuo Ichijo, Ikujiro Nonaka: **Bilginin Üretimi**, Çev:Günhan Günay, İstanbul, Rota, 2002.
- Wiig, M.Karl: "Knowledge Management:An Emerging Dicipline Rooted In A Long History", (çevrimiçi), <http://www.kmworld.com>, 24/02/2004.
- Zaim, Halil: "Bilgi Yönetimi Süreçleri", (çevrimiçi), <http://www.bilgiyonetimi.org>, 11/01/2004.

EK 1.

ANKET ÇALIŞMASI

İŞLETMENİN ADI:

FAALİYET GÖSTERDİĞİ ALAN:

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Şirket içinde hali hazırda başarılı bir şekilde çalışan öneri sistemi vardır.					
Çalışanlar tarafından yoğun olarak kullanılan bir intranet (lotus notes) sistemine sahiptir.					
Şirketin gelişmiş bir raporlama sistemi vardır.					
Şirkette açık ofis uygulaması vardır.					
Şirkette yapılan her işle ilgili prosedürler herkesin ulaşabileceği şekilde mevcuttur.					
Çalışanlar kendi işlerinin ötesinde diğerlerinde ne yaptığını bilir.					
Yeni iş yapma şekillerini ortaya koymak araştırma geliştirme departmanının tekelinde değildir.					
Çalışanlar iş arkadaşlarının yaptığı işleri bilir ve genellikle değişik işler yapar.					
Şirkette değişim ve gelişim ile ilgili öneriler her departmandan gelebilir.					
Çalışanların fikirlerine önem verilir.					
Bilgi belirli kişilerin elinde birikmemiştir, insanlar ihtiyaç duydukları bilgiye ihtiyaç duydukları her an ulaşabilir.					
Bilginin yönetilmesi şirket yönetiminin bir parçasıdır.					
Çalışanlar iş yapma biçimlerini sürekli geliştirir					
Şirkette geliştirme amaçlı çalışan proje ekipleri vardır.					
Şirkette bilgi yönetiminin başında olan bir bilgi yöneticisi vardır.					
Şirket bilgi yönetimi için çeşitli alt yapı çalışmaları yapmaktadır.					
Çalışanlar sahip olduğu bilgiyi diğerleri ile paylaşmaya isteklidir.					
Şirkete ait bütün kurumsal enformasyon herkesin ulaşabileceği şekilde sınıflandırılmıştır.					
Sahip olunan bilginin yönetilmesi sadece bir kişi veya departmanın değil bütün çalışanların sorumluluğundadır.					
Şirket içinde rotasyon programları yapılır.					
Çalışanlara eğitim verilir ve verilen eğitimler etkindir.					
Şirket içinde çalışanların yedeklenmesi sistemi vardır.					
Şirket içinde yönetim kademesi sayısı kısıtlı tutulmuştur.					
Organizasyon içersindeki hiyerarşik yapı kesin çizgilerle belirlenmemiştir.					
İşletmede iş tanımları katı ve değişmez değildir.					
Çalışanlar şirket ile ilgili gelişmeler konusunda her zaman bilgilendirilir.					
Şirket içinde yapılan toplantılar geniş katılımlı olur ve sonuçları tüm çalışanlar ile paylaşılır.					
Şirket stratejisi bilgi paylaşımını özendirir.					
Şirkette çalışanlar bilgi üretmek ve paylaşmak için yeterli zamana sahiptir.					
Çalışanlar şirket ile ilgili her türlü bilgiye sahiptir.					
Şirkette terfi tek ödüllendirme sistemi olarak görülmez.					
Sahip olduğu bilgiyi paylaşan çalışanlar ödüllendirilir.					

Personel geliştirdiği yöntem ve prosedürler için ödüllendirilir.					
şirketin vizyonu, misyonu çalışanlar tarafından bilinir ve kabul görür					
Çalışanlar şirket vizyonu açık bir şekilde eleştirebilir ve bu konuda fikir beyan edebilir.					
İşletmenin vizyonun gerçekleştirilmesi aşamasında personel ve yönetici birlikte çalışır.					
Kritik faaliyetler dışındaki kararlar alt kademelere bırakılmıştır.					
Personel uzmanlık alanı hakkında her türlü insiyatif kullanma hakkına sahiptir.					
Kaynakların kullanım hakkı sadece üst yönetimle sınırlı değildir..					
şirket çalışanları belirli aralıklarla toplantı yapar, fikir paylaşımında bulunurlar.					
şirket içinde beyin fırtınası sıklıkla kullanılan bir yöntemdir					
Problemlerin zm için kendi kendine yöneten takımların sonuca ulaşması beklenir.					
şirket içinde çalışanların mesai saatleri içinde birbirleriyle iletişim kurması olumlu karşılanır.					
Üst yönetim bilginin paylaşımını özendirir					
Çalışanlar yeni fikirler üretmeye, işlerini yeni yöntemlerle yapmaya özendirilir.					



Ek 2.Borusan'ın Gelişiminde Kilometre Taşları



1944	Borusan Grubu'nun ilk şirketi İstikbal Ticaret, demir-çelik ticareti ve tarım ürünleri ihracatı yapmak üzere kuruldu.
1958	İlk sanayi yatırımı gerçekleştirildi ve Borusan Boru Sanayi A.Ş. kuruldu.
1960	Kerim Çelik Borusan'ın çelik sanayiindeki ilk yatırımı olarak faaliyete geçti. Bugün yıllık üretim kapasitesi 230.000 tona ulaşan Kerim Çelik, geniş ürün yelpazesi ile beyaz eşya, otomotiv, metal eşya üreticileri ile bunların yan sanayilerine hizmet vermektedir.
1968	Borusan Boru'nun 4.000 metrekarelik Sefaköy'deki fabrikası 58.000 metrekare alan üzerine kurulu Halkalı'daki yeni modern tesisine taşındı.
1969	Borusan Boru, 100.000 ABD Doları düzeyindeki ilk ihracatını Suriye'ye yaptı.
1969	Türkiye'nin önde gelen ağır sanayi makinaları üreticileri arasında yer alan Borusan Mühendislik kuruldu.
1970	İçten yanmalı motorların hassas parçalarından olan motor supapları ve supap aksesuarları üreten Supsan İstanbul Sefaköy'de kuruldu.
1972	Borusan Holding kuruldu ve tüm Borusan şirketleri Holding çatısı altında toplandı.

1973

Kara nakliyatı alanında faaliyet göstermek üzere kurulan Boru Nakliyat, 1983 yılından itibaren gümrükleme, liman işletmeciliği ve depoculuk hizmetleri de vermeye başladı.

1974

Supsan, Amerikan Eaton S.r.L. lisansı ile üretime başladı. Bugün orijinal yedek parça ve yenileme pazarında yaklaşık % 60'lık pazar payı ile lider konumdadır.

1975

1971 yılında kurulan galvaniz kaplama konusundaki Türkiye'nin ilk üretici firması Birlik Galvaniz, 1975 yılında Borusan Grubu'na katıldı.

1975

Borusan İhracat İthalat ve Dağıtım, 1975 yılında Borusan Grubu şirketlerine dış ticaret hizmeti vermek üzere kuruldu.

1975

Borusan Boru Gemlik tesisleri kuruldu.

1977

Borusan şirketlerine bir yenisi eklendi : Borusan Yatırım. Şirket bugüne kadar çelik, distribütörlük ve entegre lojistik sektörlerinde faaliyet göstermekte olan belli başlı Borusan şirketlerine iştirak etti. Borusan Yatırımın yatırım portföyü Borusan Grubu'nun yüksek büyüme potansiyeline sahip olan veya kendi faaliyet alanında sektörün lideri konumundaki iştiraklerden oluşuyor.

1983

Borusan, Gemlik'te iskelesini kurdu.

1984

Borusan Oto, BMW AG'nin Türkiye distribütörlüğünü üstlendi.

1989

Türkiye'nin soğuk sac üreticisi ilk özel

- 1989 sektör kuruluşu Borçelik kuruldu ve 1994 yılında faaliyete başladı.
- 1989 Başta gemi kiralama, liman işletmesi ve deniz nakliyesi olmak üzere birçok alanda faaliyet gösteren Bortrans kuruldu.
- 1992 Asım Kocabıyık, eşi ve çocukları tarafından Asım Kocabıyık Kültür ve Eğitim Vakfı kuruldu. Vakfın amacı eğitim, öğretim ve kültür konularında faaliyette bulunmak, Türk milli eğitim ve kültürüne katkı sağlamak olarak belirlendi.
- 1993 Borusan Grubu'nun kültür sanat alanındaki girişimlerinin en güzel örneklerinden, Türkiye'nin ilk özel oda orkestralarından biri olan Borusan Oda Orkestrası kuruldu.
- 1994 Caterpillar'ın inşaat, madencilik, ziraat ve diğer sektörlerde kullanılan iş makinalarının satış, pazarlama, yedek parça ve servis konularını kapsayan müşteri destek hizmetlerini yürütmek üzere Borusan Makina faaliyete geçti.
- 1995 Borusan Oto, distribütörlük sektöründeki faaliyetlerine Rolls Royce'u ekledi.
- 1995 Kartal Boru, bir Borusan Boru iştiraki olarak kuruldu.
- 1995 Trabzon'da faaliyet gösteren Bosaş Boru fabrikası, Borusan bünyesine dahil oldu.
- 1997 Caterpillar'ın güç sistemleri alanındaki birikimini Türk pazarına daha iyi aktarabilmek amacıyla, 1997 yılında Borusan Makina'dan ayrılarak Borusan Güç Sistemleri adı altında yeniden

- yapıldı.
- 1997 Borusan Makina, Türkiye'deki başarısının sonucu olarak Ekim 1997'de Bakü'de kurduğu tesisi ve ekibi ile Azerbaycan'da Caterpillar'ın tek temsilcisi olarak çalışmaya başladı. Bunu, 1997 yılı sonunda Gürcistan'da, 1998 yılı Mayıs ayında Türkmenistan'da ve 1999 yılında Kazakistan'da aldığı Caterpillar temsilcilikleri takip etti.
- 1997 Borusan'ın uzun yıllardan bu yana sanatın değişik alanlarında yürüttüğü etkinlikleri daha da kurumsallaştırmak ve bir çatı altında toplamak amacıyla 1997 yılı Ekim ayında Borusan Kültür ve Sanat Merkezi kuruldu.
- 1997 Kartal Boru Bosaş'ı bünyesine kattı.
- 1998 Landrover'ın Türkiye temsilciliği Borusan Oto tarafından alındı.
- 1998 Mannesmannröhren Werke AG ile yapılan ortaklık çerçevesinde Mannesmann faaliyetlerini Borusan Boru ile birleştirdi ve Mannesmann Boru adını aldı. Bu birleşmenin ardından İstanbul'da kurulan Borusan Mannesmann Boru Yatırım AŞ, bugün Avrupa'nın en büyük 5 dikişli boru üreticisinden biri konumundadır.
- 1998 Borusan Oto, Borusan Otomotiv İthalat ve Dağıtım AŞ ve Borusan Oto Servis ve Ticaret AŞ olarak iki ayrı şirket ile faaliyetlerine devam etmeye başladı.
- 1998 Asım Kocabıyık Kültür ve Eğitim Vakfı'nın en önemli projelerinden biri olan ve İstanbul Beylikdüzü'nde toplam 24.000 metrekarelik alana

- 1998 kurulan Borusan Asım Kocabıyık Anadolu Meslek Lisesi, 1998 - 1999 öğretim yılında eğitime başladı.
- 1998 Gelişmiş Batı ülkelerindeki emsalleri arasında dahi örnek teşkil edebilecek Borusan Otomotiv Zehra Nurhan Kocabıyık İlköğretim Okulu, vakfın bir diğer projesi olarak, İstanbul Avcılarda, yine 1998 - 1999 öğretim yılında eğitime başladı.
- 1999 1999 yılı Nisan ayında alınan bir karar ile, Borusan Oda Orkestrası bir filarmoni orkestrası olarak tekrar organize edildi. Borusan İstanbul Filarmoni Orkestrası'nın Genel Müzik Direktörlüğü ve sürekli şefliğine Prof. Gürel Aykal getirildi.
- 2000 Boru Nakliyat, Bortrans ve Borusan İhracat ve İthalat, 2000 yılında birleşerek Borusan Lojistik adını aldı. Böylece Borusan, yeni bir alana daha adım atmış oldu. Borusan Lojistik aynı yıl 18 milyon dolarlık yatırım yaparak Gemlik'teki ikinci iskelesini hizmete açtı.
- 2000 Bilişim ve Telekomünikasyon sektörlerindeki yatırım fırsatlarını değerlendirmek amacı ile Şubat 2000'de Borusan Teknoloji kuruldu. Borusan Teknoloji, yüksek gelişim potansiyeli vaat eden şirketlere finans ve yönetim desteği sağlama hedefi çerçevesinde Mart 2000'de Time'ı, daha sonra sırası ile Borusan Telekom ve Pargem'i iştirakleri arasına kattı.
- 2000 Borusan Grubu'na yeni bir şirket daha eklendi. Borusan Elektronik Ticaret, İletişim ve Bilgi Hizmetleri AŞ.
- 2001 Borusan Elektronik'in ilk girişimi olarak Türkiye'nin ilk otomobil

- referans sitesi otomax.com faaliyete başladı.
- 2001 Sanat Galerici ve TÜYAP işbirliği ile gerçekleşen İstanbul Sanat Fuarı / ART-İST 2001 kapsamında düzenlenen ödül töreninde Borusan, Sanatsever Kurum Ödülü'ne layık görüldü.
- 2001 Borusan, Mitsubishi ve USS'nin ortak girişimiyle, açık artırma yöntemiyle ikinci el oto alım satımı gerçekleştirmek üzere kurulan Oto Exchange, Ekim 2001'de faaliyetlerine başladı.
- 2001 Borusan Boru, İtalya merkezli Structo Vobarno fabrikasını satın alarak özel boru kapasitesini üç misli artırdı.
- 2001 Asım Kocabıyık Kültür ve Eğitim Vakfı tarafından yaptırılan ve bir meslek yüksekokulu ile erkek ve kız öğrenci yurtlarından oluşan KOÜ Hereke Borusan Kampüsü, Kasım 2001'de Kocaeli Üniversitesi'ne devredildi.
- 2001 Borçelik, Büyük Ölçekli İşletmeler Kategorisi'nde Ulusal Kalite Başarı Ödülü'nün sahibi oldu.
- 2001 Borçelik, dünyanın en büyük çelik üreticisi konumunda olan Fransız ortağı ile dev bir yatırıma imza atarak, 140 milyon dolarlık kapasite artırımı ve galvanizli sac tesisi yatırımını gerçekleştirdi.
- 2002 Borusan Holding Dünya gazetesi okurlarının oylarıyla gerçekleşen "Ekonominin Şeref Kürsüsü" seçimleri kapsamında 2001 yılının en başarılı şirketi seçildi.

- 2002 Borusan Holding GESİAD tarafından "Türkiye'de Yılın İktisadi Kurumu" ödülüne layık görüldü.
- 2002 Borusan Telekom Comnet'i satın aldı.
- 2002 Mannesmann Boru OHSAS 18001 ve ISO 14001 belgelerini aldı.
- 2002 Türkiye'nin ilk ve tek resimli ikinci el otomobil alım satım rehberi Otomax Rehber'in ilk sayısı okuyucularla buluştu.
- 2002 Pargem, IP Telephony alanındaki çalışmalarıyla Cisco Systems'in "Yılın IP Telephony İş Ortağı Ödülü"nü almaya hak kazandı.
- 2002 Borusan Holding Mercedes, Renault, Peugeot, Ford, Nissan gibi dünyanın önde gelen otomobil markalarına hizmet veren Çelik Servis Merkezleri Bamesa Aceros'un yüzde 35'ini satın aldı.
- 2003 Türkiye'nin ilk çok kanallı ve çok markalı 2. el otomobil satış platformu Otomax.com, Capital Dergisi ve Siemens Business Services işbirliğiyle düzenlenen "e-Dönüşüm Liderleri" yarışmasında bilişim kategorisinde birinci oldu.
- 2004 Borusan Grubu 60.kuruluş yıldönümünü kutluyor. Borusan Makina, Caterpillar'ın Kırgızistan temsilciliğini ve Orta Asya'nın tahıl ambarı Kazakistan'da tarım makinaları üreticisi AGCO'nun dünyaca tanınmış traktör markası Massey Ferguson traktörlerinin distribütörlüğünü aldı. Borusan Boru ile Mannesmann Boru Borusan Boru çatısı altında birleşti. 2002 yılında Comnet'i bünyesine

katarak kurumsal İnternet hizmetlerinin lideri konumuna gelen Bnet'in devamı olma niteliğini taşıyan Borusan Telekom, alternatif telekom operatörü olarak Türk Telekom'un rakipleri arasında yerini aldı.

