

T.C.
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Hüseyin TOKCAN

BİLGİNİN ÜRETİMİ VE KULLANIMI AÇISINDAN
BİLGİ YÖNETİMİ:
ÜNİVERSİTE'DE AKADEMİK YÖNETİCİLERİN
BİLGİ YÖNETİMİ ALGILARI ÜZERİNE
BİR UYGULAMA

Doktora Tezi

TEZ YÖNETİCİSİ
Prof. Dr. Mahmut ÖZDEMİR

Kırıkkale - 2015

T.C.
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Hüseyin TOKCAN

BİLGİNİN ÜRETİMİ VE KULLANIMI AÇISINDAN
BİLGİ YÖNETİMİ:
ÜNİVERSİTE'DE AKADEMİK YÖNETİCİLERİN
BİLGİ YÖNETİMİ ALGILARI ÜZERİNE
BİR UYGULAMA

Doktora Tezi

TEZ YÖNETİCİSİ
Prof. Dr. Mahmut ÖZDEMİR

Kırıkkale - 2015

ONAY

Hüseyin TOKCAN tarafından hazırlanan “Bilginin Üretimi Ve Kullanımı Açısından Bilgi Yönetimi: Üniversite’de Akademik Yöneticilerin Bilgi Yönetimi Algıları Üzerine Bir Uygulama” başlıklı bu çalışma, 07.01.2015 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oyçokluğu ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı’nda DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Mahmut ÖZDEMİR

Jüri Başkanı

Prof. Dr. Halil ZAİM

Üye

Doç. Dr. Nedret DEMİRCİ

Üye

Doç. Dr. Recep YÜCEL

Üye

Yrd. Doç. Dr. Cihat KARTAL

Üye

KİŞİSEL KABUL

Doktora Tezi olarak sunduğum “Bilginin Üretimi Ve Kullanımı Açısından Bilgi Yönetimi: Üniversite’de Akademik Yöneticilerin Bilgi Yönetimi Algıları Üzerine Bir Uygulama” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve faydalandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak faydalanılmış olduğunu belirtir ve bunu şeref ve haysiyetimle doğrularım.

Tarih: 07.01.2015

Adı Soyadı: Hüseyin TOKCAN

İmza:

ÖNSÖZ

Yeni teknoloji ve bilgilerle ivme kazanan Bilgi Çağı, baş döndürücü hızla ilerlemekte, bu ilerleme toplumsal, ekonomik ve kültürel değişimi de beraberinde getirmektedir. Bilgi Çağ'ında çeşitli yöntemler ile bilginin üretilmesinin ve kullanılmasının temelinde, bilginin, kişi ve kurumlara verdiği güç ve üstünlük yatmaktadır. Stratejik açıdan belirgin bir fark oluşturmak, bilgiyi elde tutmak ve rakiplere karşı bir avantaj elde etmek noktasında bilginin gücü inkâr edilemez. Bununla birlikte sahip olunan ve elde edilen bilgi, kullanıldığı ve ondan yararlanıldığı ölçüde değerli ve anlamlıdır.

Bilgi yönetimi, insan ve örgütlerin elindeki enformasyonu en iyi şekilde kullanma ve anlama gayretlerinden doğup gelişmiştir. Bilgi yönetimi kurumlarda insani boyutu önceliyerek, bilgiyi kimin ürettiği ve bilgiye kimin sahip olduğu ile ilgilenmiş ve uygun ortamlarda açığa çıkmasını, üretilmesini, paylaşılmasını ve kullanılmasını sağlamıştır.

Bilgi üretimi aşaması oldukça kapsamlı bir süreç olup şirketlerin faydalı ürünler ve çözümler üretmesini sağlamaktadır. Bu ise yeni ürün, yeni bilgi ve süreçleri kapsadığı anlamına gelmektedir. Bilgi üretimi, örgütün dış çevresinde gelişen ve örgütü alakadar eden formal ve informal bilgilerin örgüt içerisine alınması, iç bilgi ve deneyimlerle analiz edilmesi ve sentezinin yapılarak yeni bilgi ve düşünce oluşturulmasıdır.

Yöneticiler işletmelerini başarılı kılmak için bilgi yönetimini gerçekleştirmeli, bilgi üretimi önündeki engelleri kaldırmalı, örgüte uygun stratejileri uygulamalı ve yeni bilgi yönetimi modelleri geliştirmelidir. Bütün bu süreçleri

dikkatlice yerine getirerek örgütlerin etkinlik ve verimliliklerini artırmak kolay çözülecek bir problem gibi görülmemektedir.

Bu tezin ortaya çıkmasında ve tamamlanmasında büyük emeği geçen, çalışma boyunca bilimsel desteğini ve anlayışını esirgemeyen, teşvikleriyle her zaman yol gösteren değerli hocam ve tez danışmanım Prof. Dr. Mahmut ÖZDEMİR'e,

Çalışmam boyunca teşvik ve desteklerini esirgemeyen değerli hocalarım Prof. Dr. İhsan YÜKSEL'e, Doç. Dr. Nedret DEMİRCİ'ye ve Doç. Dr. Recep YÜCEL'e

Çalışmamın özellikle uygulama bölümünde yardımlarıyla destek sağlayan Prof. Dr. Halil ZAIM'e ve Yrd. Doç. Dr. Sıddık ARSLAN'a,

Uygulamam sırasında değerli zamanlarını ayıran üniversitelerdeki akademik yöneticilere, son olarak araştırma süresince vermiş olduğu moral ve motivasyon desteğinden dolayı her zaman yanımda olan kıymetli eşim Ayşe TOKCAN'a, ve sevgili kızlarıma, teşekkürlerimi sunarım.

Hüseyin TOKCAN

ÖZET

Ekonomik yaşamda bilgi ve iletişim sektöründe görülen büyük gelişmeler üretim yönetimi ve teknolojik verimlilik yönünden bilginin öneminin daha iyi anlaşılmasını sağlamıştır. Dinamik ve küresel ekonomilerde başarılı olmak isteyen örgütler açısından geliştirilmesi gereken temel kabiliyet, bilgi yönetimidir. Bilgi yönetimi kurumlarda bilginin edinilmesi, paylaşılması, depolanması ve kullanılması süreçleriyle, güçlü ve rekabetçi bir organizasyon oluşmasına katkıda bulunarak, örgütün geleceğin dünyasında da varolmasını sağlayabilir. Kurumlar kendilerine has bilgi yönetimi modelleri uygulayarak etkinlik ve verimliliklerini artırabilir, örgütsel değişim ve yenilik süreci üzerine bina edilen bilgi yönetimi stratejilerini uygulayarak da kurumsal hedeflerine ulaşabilirler.

Bu çalışmanın konusu, bilgi yönetimi sağlayıcıları ve bilgi üretim sürecinin bilgi yönetimi süreci sonuçları üzerindeki etkisinin ortaya çıkarılmasıdır. Araştırmanın çalışma alanı, bilgi yönetimi sağlayıcıları ve bilgi üretim sürecinin bilgi yönetimi süreci sonuçlarına etkisini ölçmek için incelediğimiz üniversitelerdeki akademik yöneticilerdir. Akademik yöneticilerden rektör, dekan, enstitü müdürü ve bölüm başkanı çalışma alanına alınmıştır. Araştırmanın amacı, Türkiye’deki üniversitelerde bilgi üretim süreci ve bilgi yönetimi sağlayıcılarının bilgi yönetimi süreci sonuçları üzerinde ne derece etkisi olduğunun ve akademik yöneticiler tarafından nasıl algılandığının hipotezlerle test edilmesi ve bir modelin ortaya konulmasıdır.

Araştırmada elde edilen verilerin temel analizleri, SPSS-AMOS paket programında yapılmıştır. Bu çerçevede elde edilen bulgu ve değerlendirmeler; bilgi yönetimi sağlayıcılarının ve bilgi üretimi sürecinin bilgi yönetimi süreci sonuçlarına anlamlı etkisi olduğunu göstermiştir. Araştırma kapsamında Türkiye’deki akademik yöneticilere uygulanan anket çalışması üniversitelerdeki bilgi yönetimi

sağlayıcılarının yeterli olduğunu ancak yeterliliklerini örgütsel verimliliğe yansıtamadıklarını göstermiştir. Bu çalışmayla bilgi yönetimi süreci sonuçları üzerinde, bilgi yönetimi sağlayıcıları ve bilgi üretimi sürecinin olumlu anlamda bir etkisinin olduğu ortaya konmuştur.

Anahtar Kelimeler: Bilgi, örtük bilgi, bilgi yönetimi, bilgi üretimi, bilgi yönetimi sağlayıcısı.

ABSTRACT

The impressive advances in the information and communication sector assisted people to realize the importance of knowledge in product management and efficient technology development. For organizations that want to be successful in the global economies, knowledge management is one of the essential skills that need to be improved. Knowledge management aids organizations in the processes of acquiring, sharing, storing and utilizing knowledge and contributes in becoming a strong and competitive organization that will survive in the future. Organizations can increase their efficiency and productivity by employing suitable knowledge management models and reach their corporate goals by implementing knowledge management strategies based on organizational change and innovation.

The aim of this work is to evaluate the effect of the knowledge management service providers and the knowledge production process over the knowledge management process. To conduct our research the academic executives and administrators at the universities were chosen. The academic executives include the Rector, the Dean, Directors of Institutes and the Department Head positions. The aim of this research is to discover the effect of the knowledge management service providers and the knowledge production process over the knowledge management process at the universities in Turkey and understand the perception of the academic executives by testing our hypothesis and to propose an explanatory model.

The analysis on the research data was conducted with the SPSS-AMOS software package. Based on this analysis on the research data we recognized that the knowledge management service providers and knowledge production process has a meaningful effect over the knowledge management process. The survey we conducted on the academic executives in Turkey demonstrated that the knowledge management service providers were competent but could not direct their competency

to achieve organizational productivity. The results point that the knowledge management service providers and knowledge production process have a positive effect on knowledge management processes.

Key Words: Knowledge, tacit knowledge, knowledge management, knowledge production, knowledge management service provider.

SİMGELER / KISALTMALAR

a.g.e.	: Adı Geçen Eser
Ar-Ge	: Araştırma-Geliştirme
BAM	: Bilgi Araştırma Maliyeti
BT	: Bilgi Teknolojileri
BÜS	: Bilgi Üretim Süreci
BYS	: Bilgi Yönetimi Sağlayıcıları
BYSS	: Bilgi Yönetimi Süreci Sonuçları
Çev.	: Çeviren
e- devlet	: Elektronik Devlet
EAM	: Enformasyon Araştırma Maliyeti
Ed.	: Editör
Ltd.	: Limited
No.	: Numara
S	: Sayı
s.	: Sayfa
SECI	: Bilgi Üretme Süreci
SPSS	: Statistical Package for Social Sciences
ss	: Sayfa sayısı
Şti.	: Şirketi
TAM	: Toplam Araştırma Maliyeti
VAM	: Veri Araştırma Maliyeti
Vol.	: Volume
www.	: Dünya Geneline Ağ
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli
YÖK	: Yüksek Öğretim Kurumu

TABLÖLER

Tablo : 1 - Örgütlerde Açık ve Örtük Bilginin Kullanımı.....	71
Tablo : 2 - 5x5 Matrisi: Yerel Bilginin Küreselleştirilmesi ve Bilginin Yayılması..	198
Tablo : 3 - Yenilik ve Bilginin Karşılaştırılması.....	202
Tablo : 4 - Bilgi Yönetimi Sağlayıcıları Boyutundaki Maddeler İçin Faktör Yüğü ve Güvenirlik Analizi Değerleri.....	335
Tablo : 5 - Bilgi Üretimi Süreci Boyutundaki Maddeler İçin Faktör Yüğü ve Güvenirlik Analizi Değerleri.....	337
Tablo : 6 - Bilgi Yönetimi Süreci Sonuçları Boyutundaki Maddeler İçin Faktör Yüğü ve Güvenirlik Analizi Değerleri.....	338
Tablo : 7 - Ankete Katılan Üniversite Yöneticilerinin Demografik Bilgileri.....	339
Tablo : 8 - Bilgi Yönetimi Sağlayıcıları Maddeleri İçin Açıklayıcı İstatistikler.....	341
Tablo : 9 - Bilgi Üretimi Süreci Maddeleri İçin Açıklayıcı İstatistikler.....	342
Tablo : 10 - Bilgi Yönetimi Süreci Sonuçları Maddeleri İçin Açıklayıcı İstatistikler	343

Tablo : 11 - Bilgi Yönetimi Sağlayıcıları, Bilgi Üretimi Süreci ve Bilgi Yönetimi Süreci Sonuçları Boyutları İçin Açıklayıcı İstatistikler.....	344
Tablo : 12 - İşbirliği Örtük Değişkenine İşbirliği Maddelerinin Etkisi.....	350
Tablo : 13 - Güven Örtük Değişkenine Güven Maddelerinin Etkisi.....	351
Tablo : 14 - Öğrenme Örtük Değişkenine Öğrenme Maddelerinin Etkisi.....	352
Tablo : 15 - Ademi Merkezileştirme Örtük Değişkenine Ademi merkezileştirme Maddelerinin Etkisi.....	353
Tablo : 16 - Resmileştirme Örtük Değişkenine Resmileştirme Maddelerinin Etkisi.....	354
Tablo : 17 - T Tipi Örtük Değişkenine T Tipi Maddelerinin Etkisi	355
Tablo : 18 - Bilişim Teknolojisi Desteği Örtük Değişkenine Bilişim Teknolojisi Maddelerinin Etkisi	356
Tablo : 19 - Bilgi Yönetimi Sağlayıcıları Boyutlarının Bilgi Yönetimi Sağlayıcıları Örtük Değişkenine Etkisi	358
Tablo : 20 - Sosyalleşme Örtük Değişkenine Sosyalleşme Maddelerinin Etkisi.....	358
Tablo : 21 - Dışsallaşma Örtük Değişkenine Dışsallaşma Maddelerinin Etkisi	359

Tablo : 22 - Birleştirme Örtük Değişkenine Birleştirme Maddelerinin Etkisi.....	360
Tablo : 23 - İçselleştirme Örtük Değişkenine İçselleştirme Maddelerinin Etkisi....	361
Tablo : 24 - Bilgi Üretimi Süreci Boyutlarının Bilgi Üretimi Süreci Örtük Değişkenine Etkisi	362
Tablo : 25 - Örgütsel Yaratıcılık Örtük Değişkenine Örgütsel Yaratıcılık Maddelerinin Etkisi	363
Tablo : 26 - Örgütsel Verimlilik Örtük Değişkenine Örgütsel Verimlilik Maddelerinin Etkisi	364
Tablo : 27 - e-devlet Örtük Değişkenine e-devlet Maddelerinin Etkisi	364
Tablo : 28 - Bilgi Yönetimi Süreci Sonuçları Boyutlarının Bilgi Yönetimi Süreci Sonuçları Örtük Değişkenine Etkisi	365
Tablo : 29 - Bilgi Yönetimi Süreci Sonuçları Örtük Değişkenine Bilgi Yönetimi Sağlayıcıları ve Bilgi Üretimi Süreci Değişkeninin Etkisi	367

ŞEKİLLER

Şekil : 1 - Veriye Değer Kazandırıp Enformasyona Çevirme Süreci.....	21
Şekil : 2 - Anlam Şeması.....	54
Şekil : 3 - Bilgi Yönetiminin Gelişimi.....	128
Şekil : 4 - Bilgi Yönetiminin Kapsadığı Alanlar.....	134
Şekil : 5 - Bilgi Yönetimi Döngüsel Modeli.....	187
Şekil : 6 - Bilgi Yönetim Süreci.....	263
Şekil : 7 - Bilgi Yönetiminin Örgütteki Yeri.....	275
Şekil : 8 - Skandia Değer Şeması.....	283
Şekil : 9 - SECI Modeli.....	309
Şekil : 10 - Bilgi Yönetimi Stratejileri.....	319
Şekil : 11 - Bilgi Yönetimi Sağlayıcıları ve Bilgi Üretimi Sürecinin Bilgi Yönetimi Süreci Sonuçlarına Etkisini Gösteren Şema.....	346
Şekil : 12 - Nonaka ve Lee Modelinin Yapısal Grafiği.....	347

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	iii
ABSTRACT	v
SİMGELER / KISALTMALAR	vii
TABLolar.....	viii
ŞEKİLLER	xi
İÇİNDEKİLER.....	xii
GİRİŞ	1
 BİRİNCİ BÖLÜM.....	7
BİLGİ YÖNETİMİ İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR	7
1.1. Bilim	7
1.2. Sanat	14
1.3. Teknik ve Teknoloji.....	16
1.4. Veri	17
1.5. Enformasyon.....	20
1.6. Öğrenme	25
1.7. Eğitim	28
1.8. Akıl	30
1.9. Zekâ	31
1.10. Entelektüel (Zihinsel) Sermaye	32
1.11. Yönetim	37
1.12. Örgüt.....	43
1.13. Bilgi Yönetimi	44
1.14. Bilgi	51

İKİNCİ BÖLÜM	65
ÇEŞİTLİ YÖNLERİYLE BİLGİ	65
2.1. Bilginin Türleri	65
2.1.1. Kaynağına Göre Bilgi Türleri	65
2.1.1.1. Açık Bilgi	65
2.1.1.2. Örtük Bilgi.....	67
2.1.1.3. Örtük Bilginin Öğrenilmesi.....	72
2.1.2. Düzenleme ve Kullanma Tarzına Göre Bilgi Türleri	73
2.1.2.1. İdealist Bilgi	73
2.1.2.2. Sistematik Bilgi	74
2.1.2.3. Pragmatik Bilgi	75
2.1.2.4. Otomatik Bilgi.....	76
2.1.2.5. Yönetisel Bilgi.....	76
2.1.3. Niteliğine Göre Bilgi Türleri	77
2.1.3.1. Kişisel Bilgi.....	78
2.1.3.2. Kurumsal Bilgi	78
2.1.3.2. Müşteri Bilgisi.....	81
2.1.4. Rekabet Üstünlüğü Yaratın Bilgiler	81
2.1.4.1. İşaret Bilgisi	81
2.1.4.2. Deneyimsel Bilgi.....	82
2.1.4.3. Girişimci Bilgi.....	82
2.1.5. Bilgi Elde Edilirken Başvurulan Yöntem ve Kullanım Amacına Göre Bilgi Türleri.....	83
2.1.5.1. Dinsel Bilgi	83
2.1.5.2. Felsefi Bilgi	84
2.1.5.3. Bilimsel Bilgi	86
2.1.5.4. Sanatsal Bilgi.....	87
2.1.5.5. Gündelik Bilgi	88

2.1.5.6. Okült Bilgi.....	89
2.1.5.7. Teknik Bilgi.....	89
2.2. Bilginin Kaynakları	91
2.2.1. Bilime Göre Bilginin Kaynakları.....	91
2.2.1.1. Akıl Yürütme.....	91
2.2.1.2. Deney	92
2.2.1.3. Gözlem	94
2.2.2. Felsefeye Göre Bilginin Kaynakları	94
2.2.2.1. Akıl.....	94
2.2.2.2. Sezgi	95
2.2.2.3. Eleştiri (Kritisizm).....	96
2.2.2.4. Pragmatizm.....	97
2.2.2.5. Kuşkuculuk (Şüphecilik).....	98
2.2.2.6. Pozitivizm.....	99
2.2.2.7. Fenomenoloji.....	101
2.2.2.8. Temelcilik.....	102
2.2.3. Dine Göre Bilginin Kaynakları	103
2.2.3.1. Bilginin Kaynağı Olarak Vahiy.....	103
2.2.3.2. Bilginin Kaynağı Olarak Nakil	106
2.2.3.3. Bilginin Kaynağı Olarak Akıl	106
2.3. Bilgi Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	107
2.4. Bilgi Çağı.....	108
2.5. Bilgi Toplumu.....	110
2.6. Bilgi Toplumu'nun Temel Özellikleri	114
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	117
BİLGİ ÇAĞINDA BİLGİ YÖNETİMİ	117
3.1. Bilgi Çağında Bilgi Yönetim İhtiyacı.....	117
3.2. Bilgi Yönetimini Gerektiren Nedenler	119

3.3. Modern Bilgi Yönetimi Tarihi.....	125
3.4. Bilgi Yönetiminin Önemi, Başarısı ve Yararları.....	132
3.5. Bilgi Yönetiminin Amaçları.....	143
3.6. Bilgi Yönetiminin Özellikleri.....	148
3.7. Öğrenen Örgütlerde Bilgi Yönetimi.....	149
3.7.1. Öğrenen Örgüt Kavramı.....	149
3.7.1.1. Öğrenen Örgütlerin Gerekliliği.....	161
3.7.1.2. Öğrenen Örgütlerin Gelişim Aşamaları.....	165
3.7.1.3. Öğrenen Örgütlerin Özellikleri.....	167
3.7.1.3.1. Strateji ile İlgili Özellikler.....	167
3.7.1.3.2. Yapısal Özellikler.....	169
3.7.1.3.3. Dış Çevre ile İlgili Özellikler.....	170
3.7.2. Örgütsel Bilgi Kavramı.....	171
3.8. Örgütsel Öğrenme.....	174
3.8.1. Örgütsel Öğrenmeyi Destekleyen Unsurlar.....	179
3.8.2. Örgütsel Öğrenmeyi Engelleyen Unsurlar.....	180
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	185
ÖĞRENEN ÖRGÜTLERDE BİLGİ YÖNETİMİNİN AŞAMALARI.....	185
4.1. Bilgi İhtiyacı.....	187
4.2. Bilginin Üretilmesi, Edinilmesi, Paylaşılması.....	191
4.2.1. Bilginin Üretilmesi.....	191
4.2.1.1. Bilgi Üretiminin Aşamaları.....	192
4.2.1.2. Bilgi Üretim Vizyonu.....	203
4.2.1.3. Bilgi Üretme Yolları.....	204
4.2.1.4. Bilgi Üreten Şirket Yönetiminin Sorumlulukları.....	206
4.2.1.5. Bilgi Üretimini Destekleyen Unsurlar.....	210
4.2.1.6. Bilgi Üretimini Engelleyen Unsurlar.....	213
4.2.2. Bilginin Edinilmesi.....	215

4.2.2.1. Bilgi Varlıkları Elde Etme Yolları	217
4.2.2.2. Bilgi Varlıkları Elde Etme Stratejileri.....	221
4.2.3. Bilginin Paylaşılması	223
4.2.3.1. Bilgi Paylaşım Kültürünün Oluşturulması	226
4.2.3.2. Bilgi Paylaşımını Etkileyen Faktörler	231
4.2.3.3. Bilgi Paylaşımını Olumsuz Etkileyen Faktörler.....	239
4.2.3.4. Bilgi Ağının Kurulması	243
4.2.3.5. Eğitim ve Öğretim Örgütlerinde Bilgi Paylaşımı.....	245
4.3. Bilginin Tasnifi, Saklanması (Depolanması), işlenmesi ve Kullanılabilir Hale Getirilmesi	246
4.3.1. Bilginin Tasnifi	246
4.3.2. Bilginin Saklanması (Depolanması)	247
4.3.3. Bilginin İşlenmesi	249
4.3.3.1. Bilgi İşleme Evreleri	251
4.3.3.2. Bilgi İşleme Yöntemlerinin Gelişimi	252
4.3.4. Bilginin Kullanılabilir Hale Getirilmesi	256
4.4. Bilginin Kullanılması	258
4.5. Bilgi Yönetiminin Geri Bildirimi	261
BEŞİNCİ BÖLÜM	264
BİLGİ YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN UNSURLAR	264
5.1. Örgüt Yapısı	270
5.1.1. Bilgi Yönetimi ve Örgüt Yapısı	272
5.1.1.1. Bilgi Yönetimi Faaliyetlerinin Örgüt İçindeki Konumu	273
5.1.1.2. Hedefe Ulaşacak Bilgi Yönetimi İçin Gerekli Örgüt Yapısı	275
5.2. Entelektüel Sermaye	278
5.3. Bilgi ve İletişim Teknolojisi	284
5.3.1. Günümüzde Kullanılan Bilgi İletişim Teknolojileri	287
5.3.1.1. Veri Depolarının Oluşturulması İle İlgili Teknolojiler	289

5.3.1.2. Sanal İşbirliğinin ve Sosyalleşmenin İlerletilmesi İle İlgili Teknolojiler	291
5.3.1.3. Bilgiye Erişimi Kolaylaştırma İle İlgili Teknolojiler	293
5.3.1.4. Sorun Çözme ve Yaratıcılığın Özendirilmesi ile İlgili Teknolojiler	295
5.4. Güven ve İşbirliği	296
5.4.1. Güvenin Fark Oluşturması	298
5.5. Örgüt Kültürü	299
ALTINCI BÖLÜM	305
BİLGİ YÖNETİMİ MODELLERİ ve STRATEJİLERİ	305
6.1. Bilgi Yönetimi Modelleri	305
6.1.1. SECI Modeli	307
6.1.2. Temel Bilgi Modeli	312
6.1.3. CORMA Modeli	313
6.1.4. EV-ER Modeli	314
6.2. Bilgi Yönetimi Stratejileri	315
6.2.1. Kodlama Stratejisi	319
6.2.2. Kişiselleştirme Stratejisi	320
6.2.3. Dinamik Bilgi Yönetimi Stratejisi	321
6.2.4. Bilgi Kadroları Aracılığıyla Bilgi Yönetimi Stratejisi	321
6.2.5. Bilgi Merkezleri Aracılığıyla Bilgiyi Yönetme Stratejisi	322
6.2.6. Bilgi Yönetiminde Dış Uygulamaları Esas Alan Bilgi Yönetimi Stratejisi	322
6.2.7. Bilgi Tabanını Oluşturarak Bilgiyi Yönetme Stratejisi	322
6.2.8. Temel Yetenek Esaslı Yönetim Stratejisi	323
6.3. Yapısal Eşitlik Modeli	328

YEDİNCİ BÖLÜM	330
ÜNİVERSİTE’DE AKADEMİK YÖNETİCİLERİN BİLGİ	
YÖNETİMİ ALGILARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA	330
7.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Kısıtları	330
7.2. Örnek Çapının Belirlenmesi	330
7.3. Anketin Geliştirilmesi Uygulanması Ve Verilerin Toplanması	332
7.4. Araştırmanın Hipotezleri	332
7.5. Verilerin İstatistiksel Analizi	333
7.6. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliği	334
7.7. Veriler İçin Açıklayıcı İstatistikler ve Yorumlar	339
7.8. Ölçek İçin Tasarlanan Yapısal Model ve Modelden Elde Edilen	
Bulgular	345
7.8.1. Yapısal Model Değerlendirilmesi	346
7.8.2. Bulgular	348
7.8.2.1. BYS Boyutuna İlişkin Bulgular	348
7.8.2.2. BÜS Boyutuna İlişkin Bulgular	358
7.8.2.3. BYSS Boyutuna İlişkin Bulgular	363
7.8.2.4. BYSS Değişkenine BYS ve BÜS Değişkenlerinin Etkileri	367
GENEL DEĞERLENDİRME ve SONUÇ	368
KAYNAKLAR	379
EKLER	404

GİRİŞ

Eski çağlardan günümüze kadar bilgi, insanoğlunun değer verdiği bir olgu olmuş; bilgi sahibi kişiler yüceltilmiş ve bilge kişilerin hayatı ve eserleri örnek alınarak bilginin sonraki kuşaklara aktarılmasında çeşitli yol ve yöntemler kullanılmıştır. 15. Yüzyıl'dan itibaren matbaanın yaygınlaşması bilginin kayıt altına alınmasını sağlamış ve hızla yayılması sonucunu doğurmuştur. Aşama aşama ekonomik ve sosyal gelişme gösteren toplumlar son yıllarda iletişim ve işbirliğini kolaylaştıran teknolojilerin gelişmesiyle bilginin önemini ve etkisini daha iyi fark etmeye başlamıştır. Öyle ki içinde yaşadığımız çağda pek çok olay bilgi ve ilişkileri dikkate alınarak açıklandığı için, bu çağa “Bilgi Çağı” adı verilmiştir.

Bilgi Çağ'ında bilgi, işletmelerin en değerli stratejik kaynağı haline gelmiş ve bilginin temel üretim faktörü olmasıyla birlikte, üretim ekonomisinin temeli fiziki iş gücü gerektiren alanlardan, bilgi ve enformasyonun daha yoğun kullanıldığı hizmet sektörü gibi alanlara kaymıştır. Günümüz bilgi ekonomisinde bir organizasyonun tek üstünlüğünün, bilgisini harekete geçirebilme ve kullanabilme yeteneği olduğu, yaygın bir şekilde kabul edilmektedir.

Kurumsal bilginin çoğu örtük bir şekilde ve insanların zihninde mevcut olarak bulunmaktadır. Bu nedenle kurumlar hem açık hem de örtük bilginin transferine yardımcı olacak bir dizi süreç ve uygulamaları dikkate almışlardır. Örtük bilgi, yalnızca insanların zihninde olan bilgiler değil, aynı zamanda kayıtlı olmasına rağmen erişilemeyen bilgileri de ifade etmektedir. Özellikle örgütsel performansın sağlanmasında bu bilginin, bir şekilde açığa çıkarılması istendiğinde açık bilginin kılavuzluğu ve önderliği yöntem olarak kullanılabilir. “ Hayatta en hakiki mürşit ilimdir.” özdeyişi de bunun bir sonucudur.

Bilgi yönetimi esasen uzun yıllardır uygulanmış olup aile şirketlerinin sahipleri, bilgi ve tecrübelerini daha sonra kendi yerlerine geçecek olan çocuklarına aktarmışlar; ustalar becerilerini kalfalarına öğretmişler ve işçiler de bilgilerini birbirleri ile paylaşmışlardır. Zamanla işletmelerin büyümesi, teknolojinin gelişmesi

ile bilginin üretimi, paylaşımı, saklanması ve kullanılması süreçleri bilgi yönetimine olan ihtiyacı hissettirmiştir. Şirketler rekabet üstünlüğünü devam ettirmek amacıyla yeni ve kaliteli ürün hedefine duyarlı hale gelmişlerdir. Bu sayede vizyon sahibi yöneticiler yeni ve faydalı ürünler geliştirme konusunda çözüm üretmişlerdir. Günümüzde ortaya çıkan yeni işletme şekilleri ve esnek çalışma yapıları bilgi yönetimine; bilgi yönetimi de pazarlama, insan kaynakları, finans, bilgi ve iletişim teknolojileri bilgilerine ihtiyaç duymaktadır.

Bilgi toplumunun temel karakteristiği hızlı değişimdir. Bilgi toplumu dinamikliğini bilgiden alır, insanı toplumun talep ettiği becerilerle donatır ve üretkenliği ödüllendirir. Bilgi, günümüzde ekonomik bir güç olduğu için alınıp satılmaktadır. Bilgi toplumu, teknoloji ve iletişimde yaşanan gelişmelerle organizasyonlarda verimlilik ve etkinliğin artırılmasını sağlamıştır

Küreselleşme ve teknoloji alanında yaşanan gelişmeler klasik örgüt yapılarını etkilemiş, iş süreçlerini mümkün olduğu kadar kısaltmış ve iyileştirme çalışmalarını zorunlu kılmıştır. Böylelikle iş birliği ve bilgi paylaşımına önem veren bilgi uzmanlarının yer aldığı modern örgütler ortaya çıkmıştır. Bu örgütlerin rekabette var olma gücü küçülme, kaynak tasarrufu ve esnek yapıdan geçmektedir.

Bilgi yönetimi aşamaları, bilgi ihtiyacı, bilginin üretilmesi, edinilmesi ve paylaşılması, bilginin tasnifi, saklanması, işlenmesi ve kullanılabilir hale getirilmesi, bilginin kullanılması ve bilgi yönetiminin geri bildiriminden oluşmaktadır. Burada bilgi üretimi, yeni ürün, yeni bilgi ve süreçleri kapsamaktadır. Asıl önemli nokta ilerleme stratejilerinin bilgi üreten şirketler için vazgeçilmez olmalarıdır. İlerlemenin niçin risk almaya değer olduğunu gösterebilmek için bilgi üretiminin beş aşamasını, yani saklı bilginin paylaşılması, kavramların üretilmesi, kavramların

gerekçelendirilmesi, bir prototip oluşturulması ve bilginin yayılması aşamalarını ayrıntılarıyla bilmek ve uygulamak gerekmektedir.

Bilgi paylaşımının gerçekleşeceği bir ortam oluşturma, daha fazla bilginin üretilmesini ve kullanılmasını sağlayacaktır. Elde edilen bilgi, işletme yararına etkili şekilde kullanılarak katma değer sağlayabilir. Üretilen her bilgi değerli olsa da ancak kullanıldığı zaman fayda sağlar.

Öğrenen örgüt öğrenmeye öncelik veren, değişen dünyada her yapıda ve her bölümde kendini değişime adapte edebilen organizasyondur. Öğrenen örgüt çalışanına kendini geliştirme potansiyeli sunan ve nasıl öğrenileceğini öğreten bir yönetim anlayışına sahiptir.

Etkin bilgi yönetimi, örgüt yapısı, entelektüel sermaye, bilgi ve iletişim teknolojileri, güven ve işbirliğine ve örgüt kültürüne bağlıdır. Bir şirketi geleceğe taşıyacak olan unsur, bünyesinde çalışan insanların yarattığı değerlerin, şirket stratejilerinin yapısının, sistem ve süreçleri için şirketin müşterileri ve toplumla kurduğu ilişkilerin toplamından oluşan entelektüel sermayedir. Yapılan çalışmalarda bilgi yönetiminin araştırma-geliştirme (AR-GE) departmanı ile beraber çalışmasıyla etkinlik ve verimliliği arttırdığı görülmektedir.

Bilgi yönetimi modelleri örgütün tamamını kapsamalı; operasyonel, taktik ve stratejik düzeylerde gerekli bilgilerin yönetilmesini kolaylaştırmalıdır. Her örgüt kendi kültürüne, yeteneklerine ve amaçlarına göre bir bilgi yönetim stratejisi belirlemelidir.

Araştırmada bilginin üretimi ve kullanımı açısından bilgi yönetimi incelenmiştir. Uygulama alanı olarak özgün bir çalışma olması ve bilime katkısı düşünülerek üniversitedeki akademik yöneticiler seçilmiştir. Anket çalışması için

akademik yöneticilerin bilgi yönetimi konusundaki algılarını ölçecek sorular hazırlanmıştır.

Türkiye’deki devlet ve özel üniversitelerin rektör, dekan, enstitü müdürü ve bölüm başkanlarına anket çalışmasını ulaştırmak için YÖK’e gidilmiş ve e-mailleri temin edilmek istenmiştir. Toplu bir elektronik posta adresi alınamamış ancak üniversite akademik yöneticilerinin idari görevleri ve isimlerine ulaşılmıştır.

Devlet ve özel üniversitelerin internet sitelerine tek tek girilerek 12 günde akademik yöneticilerin e-mailleri bulunmuş ve anket çalışması tüm akademik yöneticilere elektronik posta ile gönderilmiştir. Anketlerin geri dönüşümü için bir web sayfası hazırlanarak 4 ay süre ile katılıma açık tutulmuş ve süre sonunda değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırmanın amacı, Türkiye’deki üniversitelerde bilgi üretim süreci ve bilgi yönetimi sağlayıcılarının bilgi yönetimi süreci sonuçları üzerinde ne derece etkisi olduğunun ve akademik yöneticiler tarafından nasıl algılandığının hipotezlerle test edilmesidir.

Araştırmanın alanı, üniversitelerdeki akademik yöneticilerdir. Akademik yöneticilerden rektör, dekan, enstitü müdürü ve bölüm başkanı araştırmanın kapsamına alınmış, diğer idari personel kapsam dışı bırakılmıştır.

Araştırmanın veri kaynağını üniversitedeki akademik yöneticilere uygulanan anket oluşturmaktadır.

Araştırmada elde edilen verilerin temel analizleri, SPSS paket programında yapılmıştır. SPSS paket programından verilerin açıklayıcı istatistikleri alınmış ve veriler “Yapısal Eşitlik Modeli” ne uygun veri tabanına dönüştürülmüştür. Yapısal

Eşitlik Modeli'nin (Structural Equations Modelling) oluşturulması, modelin çalıştırılması ve sonuçların elde edilmesinde SSPS - AMOS paket programı kullanılmıştır.

Araştırma, yedi bölümden oluşmaktadır.

Birinci Bölüm'de, bilgi yönetimiyle yakından ilgili temel kavramlar ele alınmış ve kavramsal boyutta incelenmeye gayret edilmiştir. Bu incelemelerin bir bölümünde bilgi yönetimiyle doğrudan ilgili, diğer bölümünde ise dolaylı kavramlara yer verilmiştir.

İkinci Bölüm'de, çeşitli yönleriyle bilgi ele alınmış olup bilginin türleri, kaynakları, bilgi yönetiminin tarihsel gelişimi ve bilgi toplumunda bilginin geleceği incelenmiştir.

Üçüncü Bölüm'de, bilgi çağında bilgi yönetimi ihtiyacı, bilgi yönetimini gerektiren nedenler, bilgi yönetiminin tarihsel gelişimi, bilgi yönetiminin önemi, başarısı, yararları ve özellikleri ile öğrenen örgütlerde bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenme ele alınmıştır.

Dördüncü Bölüm'de, öğrenen örgütlerde bilgi yönetiminin aşamaları ele alınmıştır. Bilgi ihtiyacı, bilginin üretilmesi, edinilmesi ve paylaşılması, bilginin tasnifi, saklanması, işlenmesi ve kullanılabilir hale getirilmesi, bilginin kullanılması, bilgi yönetiminin geri bildirimi detaylı biçimde incelenmeye çalışılmıştır.

Beşinci Bölüm'de, bilgi yönetimini etkileyen unsurlar kapsamında örgüt yapısı, entelektüel sermaye, bilgi ve iletişim teknolojisi, güven ve işbirliği, örgüt kültürü çeşitli yönleriyle incelenmiştir.

Altıncı Bölüm’de bilgi yönetimi modelleri ve stratejileri ele alınmıştır.

Son olarak çalışmanın uygulama kısmını içeren Yedinci Bölüm’de ise kurulan araştırma modelinin değişkenleri, hipotezleri açıklanmış ve yapılan istatistiksel analizlerle yorumlara yer verilmiştir.

Genel Değerlendirme ve Sonuç bölümünde, araştırmanın sonuçları incelenmiş ve üniversitelerde bilgi üretim süreci sonucunu olumlu etkileyecek önerilere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

BİLGİ YÖNETİMİ İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

1.1. BİLİM

İnsan doğa ve sosyal olaylarla ilgili düşünür, fikir yürütür ve sebep-sonuç ilişkisi kurar. İnsanın bu gayretleri çeşitli bilgiler edinmesini sağlamaktadır. İnsan bilgi edinirken birikmiş bilgileri ve doğuştan gelen yeteneklerini kullanmaktadır. Bilişim ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler insanı hızlı düşünmeye ve dönüşmeye zorlamaktadır. Bilgi çağı, birey üzerine yoğun ve hızlı bilgi akışını da beraberinde getirmiştir. Yeni şeyler öğrenme ve üretme ihtiyacı, teknolojik gelişmelerle de desteklenince sonuçlar hızlı alınmaya başlanmıştır. Bütün bu gelişmeler bilimin ve bilimsel yaklaşımın değerini arttırmaktadır.

Latince karşılığı "scientia" olan bilim, Türkçe'de 'bilmek' fiilinden türemiştir. Türk Dil Kurumu tarafından yayınlanan Türkçe Sözlük'te bilim, şöyle tanımlanmıştır:

“Bilim: Evrenin veya olayların bir bölümünü konu olarak seçen, deneye dayanan yöntemler ve gerçeklikten yararlanarak yasalar çıkarmaya çalışan düzenli bilgi”

“Bilim: Genel geçerlik ve kesinlik nitelikleri gösteren yöntemli ve dizgisel bilgi”

“Bilim: Belli bir konuyu bilme isteğinde yola çıkan, belli bir amaca yönelik bir bilgi edinme ve yöntemli araştırma süreci.”¹

Bilimsel faaliyetler, doğa bilimleri ve sosyal bilimler olarak iki gruba ayrılmaktadır. İçinde insan olan her olay niyet ve amaç gibi olguları olaylara katılmasıyla davranışlarımızı değiştirebilmektedir.

Bilimin temel uğraş alanı doğa olaylarıdır. Fiziksel yapı ve insanla ilgili bütün bilgiler bu alanın içine girmektedir. İnsan bütün bu olguları akli sayesinde algılayabilmekte ve gelişmelere uyum sağlayabilmektedir.

Bilim, daha çok doğa bilimleri (natural sciences) çerçevesinde anlaşılabilir gelmiştir. Yani doğa olaylarının, (fizik, kimya, astronomi, jeoloji gibi) başka bir deyişle cansız varlıkların, sistematik bir yaklaşımla incelenmesi, gözlemlenmesi, ölçülmesi, denenmesi ve bunlardan sonuç çıkarılması anlamında kullanılmıştır. Böylece doğa ile ilgili yeni bilgilere ulaşmak, mevcut bilgilerin doğruluğunu test ederek değiştirmek veya yanlışlamak (falsification) söz konusu olmaktadır. Sonunda insanın doğa olayları ile ilgili bilgisi genişlemektedir.²

Sosyal bilimler için test ederek değerlendirmek yanlışlıklara sebebiyet verebilmektedir. Çünkü sosyal bilimlerdeki olaylar ve olgulara ilişkin tek bir

¹ İsmail Parlatır vd., “**T. D. K. Türkçe Sözlük**”, T. Tarih K Basım Evi, 8. Baskı, Cilt I, Ankara, 1998, s. 295.

² Tamer Koçel, “**İşletme Yöneticiliği**”, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2010, s. 37.

“gerçeklik” ya da tek bir “doğru” olmadığı ileri sürülmektedir.³ Bu gerçeklik yeni bilgi ve doğruluk testinin açıklanmasını zorlaştırmaktadır.

İnsanoğlu eskiden, sorunlarını çözmek ve karar almak amacıyla (ağırlıklı olarak) sezgilerinden, yaşlıların düşüncelerinden, sağduyularından, konu hakkında bilgisi olduğunu düşündüğü kimselerin görüşlerinden yararlanırdı.⁴ Ama şimdi çok fazla bilgi akışı olmaktadır. Hangi bilginin doğru ve faydalı olduğunu seçebilmek, uygulamaya koyabilmek zorlaşmaktadır. Sağlıklı bilgiler her geçen zaman diliminde tecrübeler ve gözlemlerle geliştirmekte ve daha güvenli haline gelmektedir.

Bilim; olayları anlama, oluş nedenlerini bulma ve olayın sonucunu değerlendirmek için yapılmaktadır. İnsanı çevresindeki olayları anlamaya, araştırmaya yönlendiren unsurlar merak, hayal ve sosyal ihtiyaçlardır. Olayları anlama ve hangi kurallara göre meydana geldiğini bulma gayreti bilimsel çalışmanın temelini oluşturmaktadır. Bilimsel çalışmalar, bilim insanlarının araştırmalarıyla devam etmekte ve doğruluğu ispat edilmedikçe bilim olarak kabul edilmemektedir.

Gerçekte var olduğu düşünülen bir olayı anlamak için hipotez geliştirilir ve gözlem veya deneyle test edilir. Olay anlaşılmasına çalışılır. Bu anlama ve açıklamanın sistematik bir şekilde, yani belirli usullere göre yapılması gerekir ki buna da bilimsel yöntem (metot) denilmektedir.⁵

³ Ali Yıldırım, Hasan Şimşek, “**Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**”, Seçkin Yay., Ankara, 2006, s. 30.

⁴ Necmi Gürsakal, “**Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**”, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayınları, No: 178, Bursa, 2001, s. 3.

⁵ Tamer Koçel, **a.g.e.**, s. 17.

Bilimsel metot, gözlemin nasıl yapılacağından, hipotezlerin nasıl oluşturulacağına; araştırılan konu ile ilgili bilgi ve verinin nasıl toplanacağından, ölçmelerin nasıl yapılacağına; kabul veya ret edilecek hipotezlerin nasıl belirleneceğinden, bulgu olarak ortaya çıkan geçici bilginin, nasıl bilimsel bilgi haline gelebileceğine kadar hemen her safha için çeşitli kriterler, sınırlamalar ve özellikler getirmiştir. Yani bilimsel metotla bilgi üretmek, bir kurallar dizisi olarak ifade edilebilecek bir akış içinde gerçekleşmektedir.⁶

Geliştirilen hipotezlerin açıklanması, yapılan gözlemlerin nasıl ve ne şekilde gerçekleştiği belirli kurallara uyularak yapılması ve bulguların elde edilmesi gerekmektedir. Elde edilen bulguların bilimsel bilgi haline gelmesi için belirli yöntemler takip edilmelidir. Bu kurallar bütünü bilimsel metodu meydana getirmektedir.

Bilimsel metodun unsurları olarak kavram (concept), analiz birimi (unit of analysis), tanım, kuram (construct), değişken, ölçek, ölçme, veri, deney, hipotez, teori, model, öneri sayılabilir.⁷

Kavram (concept) ve Soyut Kavram (construct): Kavram ve soyut kavram, bilimsel düşünce ve iletişimin temelidir. Kavram, evrende gördüğümüz ve görmediğimiz fakat mevcut olduğunu düşündüğümüz her türlü eşya, varlık ve olayı ifade eden terimdir.

Kavram ve soyut kavramın önemi şuradadır: Bilimsel çalışma ve araştırmaların temelinde kavramlar vardır. Net tanımlanmış ve ölçülebilir kavramlar

⁶ Tamer Koçel, **a.g.e.**, s. 38.

⁷ **A.g.e.**, s. 27.

bilimsel çalışmaların temelidir. Bilimsel çalışmalar "kavramlaştırma"yı (conceptualization) içerir. Öte yandan bir kavram somut olarak gösterilebilecek olay, varlık ve eşyalardan uzaklaşarak soyut düşünce niteliğine büründükçe, yani kavramın soyutluk derecesi (level of abstraction) arttıkça, bu soyut kavramların (constructs) yanlış anlaşılması ve titizlikten uzak, gelişmiş güzel bir şekilde kullanılması olasılığı da artmaktadır.⁸

Analiz Birimi: Araştırılan, hakkında veri toplanan birim “analiz birimi–unit of analysis” olarak adlandırılır. Analiz yaparken; gözlem ve analiz yetkinliği en hassas konulardır. Gözlem, veri toplamaya ilişkin bilgilerin nasıl, ne zaman, hangi tekniklerle toplanacağını ve işleneceğini göstermektedir.

Tanım: Kavramların, gözlemlenebilir ve ölçülebilir özelliklerine göre tanımlanması, işlevsel (fonksiyonel) tanımlama olarak adlandırılmaktadır. Kavramların şüphe bırakmayacak şekilde net ifade edilmesidir. Fen bilimleri tanımları net yapılabilirken, sosyal bilimlere ait bazı kavramlar bazen net olarak tanımlanamamaktadır.

Değişken ve Parametre: Bilimsel çabanın anlamak ve açıklamak istediği olayın oluşmasını etkileyen ve ölçülebilir tarzda tanımlanan bir boyutudur. Değişken, olayları etkileyen iç faktördür. Parametre ise olayları etkileyen dış faktör demektir.

Ölçek Geliştirme ve Ölçme: Ölçme, herhangi bir değişkenin değeri veya nispi ağırlığı ile ilgili olarak, herhangi bir ölçek üzerinde rakamsal bir değer vermeyi ifade eder. Bilimsel metodun en önemli özelliklerinden birisi de incelenen olayın

⁸ Tamer Koçel, **a.g.e.**, s. 29.

ölçümlenebilmesidir. Olaylar ölçümlenemezse olayla ilgili güvenlik problemleri ortaya çıkmaktadır. Bilimsel yaklaşımda ölçek geliştirme ve değişkenin ölçülmesi gerekmektedir.

Deney: Bilimsel bir gerçeği göstermek, bir yasayı doğrulamak, bir var sayımı kanıtlamak amacıyla yapılan işlem tecrübedir.⁹

Hipotez : Gözlemlenen, bilim insanının zihninde sorun olarak beliren veya incelenen bir olayın gerçekte olup olmadığını kabul veya reddetmek üzere ampirik olarak (laboratuvar deneyi ile veya sosyal bilimlerde olduğu gibi saha çalışması-field study ile) test etmek üzere formüle edilen ifadelerdir.

Teori: Teori, olaylar arasındaki sebep-sonuç ilişkilerini, olayların “nedeni”ni açıklamaktadır.¹⁰ Teoride iddia edilen şeyler, sebep-sonuç ilişkisine göre kanıtlandığında bilimsel bilgi olur.

Kanun: Yapılan araştırmalarla doğruluğu yinelenmiş, geçmişteki kayıtlar, örnekler ve gözlemlerle desteklenen, artık geçerliliği tartışılmayan, dünya olayları ile ilgili daha kısıtlı öngörülerini ifade eden genel ilke ve prensiplerdir.¹¹

Bilimsel araştırma ve çalışmalar, “temel araştırmalar” ve “uygulamalı araştırmalar” adı altında iki ayrı grupta ele alınarak sonuçlanmıştır. Ancak hemen

⁹ İsmail Parlatur, Nevzat Gözaydın, Hamza Zülfikar vd., **a.g.e.**, s. 553.

¹⁰ Robert Sutton, Bary Staw, "What Theory Is Not"; **Administrative Science Quarterly**, Vol. 40, No. 3, September 1995, s. 371.

¹¹ Tamer Koçel, **a.g.e.**, s. 32.

görülebileceği gibi uygulamalı araştırmaların kapsamı ve başarısı yine temel araştırmalardaki (hatta buna temel bilimlerde de diyebiliriz) gelişmelere bağlıdır.¹²

Bütün bilimsel çalışmalar, doğruluklarının test edilmesi için matematik bilimine ihtiyaç duymaktadır. Matematik, daima kendi içinde tutarlı olan ve evrensel bir doğruluk taşıyan sembollere dayanan ve soyut nitelik taşıyan özel bir bilimsel uğraşı dalıdır. Bu uğraşı dalında bilgi üretimi yapılırken aksiyomlardan kendi içinde tutarlı bir şekilde tümdengelim yolu ile yeni bilginin yaratılması esastır, aksiyomlarla ilgili tanımlamalar için doğada veya sosyal olaylarla ilgili ampirik deneyler yapmaya gerek yoktur.¹³ Bilim, bir bilgi yığını değil, tartışmaya açık bir "deneme-yanılma, yanılığın ayıklama" yöntemidir.¹⁴

Bilimsel araştırmalar matematik bilimiyle test edilerek doğrulukları ortaya çıkarılmaktadır. Bilim; doğru, güvenilir, faydalı bilgiye ulaşmak için sebep-sonuç ilişkisi, tecrübe, araştırma, yol ve yöntemleridir.

¹² Tamer Koçel **a.g.e.**, s. 26.

¹³ **A.g.e.**, s. 41.

¹⁴ Cemal Yıldırım, "**Bilimsel Düşünme Yöntemi**", Bilgi Yayınevi, Ankara, 1997, s. 14.

1.2. SANAT

Sanat teriminin İngilizce karşılığı olan “art” kelimesinin anlamı sanatın en temel ve evrensel tanımlarından birini oluşturur. “Art” Latince bir terim olan ve “düzenleme” ya da “düzenlemek” anlamına gelen “ars” teriminden gelmektedir.¹⁵

Türkçe’de sanat kelimesi ise en genel anlamda düşünülen bir şeyi meydana çıkartmak konusundaki bilgilerin uygulanması ve o işi meydana getirmek için yetenek ve zekânın kullanılması anlamına gelmektedir.¹⁶

Sanat, insan ile nesnel gerçeklik arasındaki estetik ilişki şeklinde tanımlanmaktadır. Nesnel gerçeklik, sanatçıda estetik biçimlerde yansır. Sanat; insana, topluma ve toplumsal yaşama sıkı bir şekilde bağlıdır. Sanatta; öz ve biçim, ulusallık ve evrensellik, soyut ile somut, duysal ile düşünsel iç içe olup birbirinden ayrılmaz.¹⁷ Sanat terimi bir duygunun, tasarımın veya güzelliğin anlatımında kullanılan yöntemlerin tamamı veya bu anlatım sonucunda ortaya çıkan üstün beceridir.¹⁸

Sanat algılama ile başlar ve sanatçının yorumlaması ile gerçekleşir. Sanatçının nesnel olanı algılamasıdır. Sanat, insandaki güzeli sevmek ve ondan ruhsal bir zevk almak duygusundan doğmuştur.¹⁹ Ortaya çıkışından bu yana bir insan

¹⁵ Nimet Keser, “**Sanat Sözlüğü**”, Ütopya Yayınevi, Ankara, 2005, s. 291.

¹⁶ Celal Esad Arseven, “**Sanat Ansiklopedisi**”, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul, 1952, s. 1753.

¹⁷ Orhan Hançerlioğlu, “**Felsefe Sözlüğü**”, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1982, s. 364.

¹⁸ İsmail Parlatır, Nevzat Gözaydın, Hamza Zülfikar vd., **a.g.e.**, s. 1901.

¹⁹ Celal Esad Arseven, **a.g.e.**, s. 1756.

etkinliği olan ve insanlıkla yaşıt olan sanatın ne olduğu konusu çağlara, toplumlara ve sanat alanına göre farklılıklar göstermektedir.²⁰

Rodin “Sanat dünyayı anlamak ve anlatmak isteyen bir düşünce çabasıdır.” şeklinde bir tanım yapmıştır.²¹ Başka bir bakış açısına göre sanat, insanın doğanın yerine, el becerisiyle yaptığı şeylerdir.²²

Rus yazar Tolstoy'un sanat tanımı ise şu şekildedir: Sanat insanın bir zaman duymuş olduğu bir duyguyu kendince canlandırdıktan sonra aynı duyguyu başkalarının da duyabilmesi için hareket, çizgi, renk, ses yahut sözcüklerde belirlenmiş şekiller vasıtasıyla onlara aktarmasıdır.²³ Guayu'ya göre “İnsanın doğa içerisinde sürüp gitmesi” sanat iken; Dürer'e göre “Sanat doğanın içindedir, sanatçı bunu oradan çıkarılabilir.”²⁴

Sanat insanın doğa seslenişlerini duyması ve bu seslenişleri yazı, ses ve şekillere dönüştürebilmesidir.

²⁰ Nejat Bozkurt, “**Sanat ve estetik kuramları**”, Sarmal Yayınevi, İstanbul,1995, s. 15.

²¹ Sıtkı M. Erinç, “**Sanat Psikolojisine Giriş**”, Ankara, Ayraç Yayınları, 1998, s. 83.

²² Nimet Keser, **a.g.e.**, s. 291.

²³ Mehmet H. Doğan, “**Estetik**”, Dokuz Eylül Yayınları, İzmir, 1998, s. 145.

²⁴ Sıtkı M. Erinç, **a.g.e.**, s. 83.

1.3. TEKNİK VE TEKNOLOJİ

Günümüzde sanat, bilim ve meslek alanında kullanılan yöntemlerin tümü teknik olarak adlandırılmaktadır. Fizik, kimya ve matematik gibi bilimlerden elde edilen veriler ve yapım alanındaki uygulamalar da teknik olarak tanımlanmaktadır. Teknoloji kelimesi eski Yunanca technologia sanat ve bilmek sözcüklerinin birleşiminden oluşmaktadır. Teknoloji, bir sanayi dalı ile ilgili yapım yöntemlerini, kullanılan araç, gereç ve aletleri kapsayan bilgidir. Teknik ise bir sanat, bir bilim, bir meslek dalında kullanılan yöntemlerin hepsine denir.²⁵

Bazı araştırmacılar teknolojinin dar ve geniş iki tanımının yapılabileceğini ifade etmektedirler. Dar manada teknoloji, teknik metodları uygulamak ve geliştirmek için gerekli olan yapma bilgisi (know-how)'dır. Geniş manadaki tanımında ise teknolojinin dört unsuru içerdiğini ve bunların teknik donanım, yapma bilgisi, örgüt ve ürün olduğu belirtilmektedir.²⁶

Teknoloji somut ve deneysel anlamda temel olarak teknik yönden yeterli küçük bir grubun örgütlü bir hiyerarşi yardımıyla bütünün geri kalanı (insanlar, olaylar, makineler, vb.) üzerinde denetimi sağlamasıdır.²⁷ Simon ise teknolojiyi,

²⁵ İsmail Parlatır, Nevzat Gözaydın, Hamza Zülfikar vd., **a.g.e.**, s. 2174.

²⁶ J. Meyer-Stamer, “**Technology, Competitiveness and Radical Policy: The Case of Brasil**”, 1997, London, GBR: Frank Cass Publishers, s. 3.

²⁷ John Mc Dermott, “Technology: the opiate of the intellectuals”, In Ed. Albert H. Teich, **Technology and man's future**, New York: St. Martin's Press, 1981, s. 142.

insanın bilim kullanarak doğayı kontrol etmek için tasarlamış olduğu disiplin olarak tanımlamıştır.²⁸

Teknik, bir bilim ve meslek dalında bilinen, kullanılan ve geliştirilen yöntemlerin genel adıdır. Teknoloji ise insanın bilimsel bilgilerle çevresini kontrol ederek kullanabilmesidir.

1.4. VERİ

Veri, bilginin hammaddesi olarak görülmektedir. Bilgi hiyerarşisi bilgiyi alt düzeydeki temel noktalardan daha değerli olan daha üst düzeylere transfer etmektedir. Bu hiyerarşi aşağıdaki gibidir:²⁹

- Veri (Data): Konu, gerçek, kod (code), imge, ses,
- Enformasyon (information): Organize edilmiş, yapısal hale getirilmiş, yorumlanmış, özetlenmiş veri,
- Bilgi (knowledge): durum (case), kural (rule), süreç, model,
- Uzmanlık (expertise): Hızlı ve doğru öneri, açıklama, sonucu doğrulama (justification of result) ve mantığa bürüme (reasoning),

²⁸ Y. R. Simon, "Pursuit of happiness and just for powerin technological society", In Ed., Carl Mitcham, R. Mackey, **Philosophy and Technology**, Free Press, New York, 1983, s. 173.

²⁹ Harley Charles Bixler, Doctoral Dissertation, "**Creating a Dynamic Knowledge Management Maturity Continuun for Increased Enterprise Performance and Innovation**", The George Washington University, Washington D.C., 21 May, 2000, s. 26.

- Yeterlilik (capability): Örgütlenmiş uzmanlık, bilgi dağarcığı, entegre edilmiş edim destek sistemi, merkezi yeterlilik.³⁰

Veriler, bireyler ve kurumlar için ayrı değerlendirmeye tabi tutulmaktadır. İnsan elindeki verilerden enformasyona giden yolu bulabilmektedir. Kurumlar için veriler çok miktarda olduğundan enformasyona giden yol verilerin depolanmasından ve veri madenciliğinden geçmektedir. Bu ise kurumun bilişim teknolojisi alt yapısına dayanmaktadır.

Veri işletmeler açısından oldukça önemli ve kritik bir kavramdır. Ancak işletmeler, gerçek ve kesin görüntüsü vermeleri sebebiyle veri yığıma hatasına düşmektedirler. Ne kadar fazla veri depolanırsa o kadar doğru ve objektif karar vereceklerine inanırlar. Bu durum bazı açılardan sakıncalıdır:

- Veri bilginin ham hali anlamına geldiği için işlenmesi ve anlamlandırılması gerekir. Ancak veriler işlenmediği zaman karar verme açısından yol gösterici özelliğini kaybeder ve işe yarayıp yaramayacağı anlaşılmaz. Çok veri doğru bilgiyi vermeyebilir.

- İşletmeler, veri işleme ve anlamlı hale getirme yerine mali açıdan yalnızca depolamaya odaklanabilir ve veriyi atıl halde tuttuğu için gereksiz bir mali yük altına girmiş olur.

- Fazlasıyla veri toplamak, veriyi anlamlandırmayı ve yorumlamayı zorlaştırabilir.

³⁰ Tom Beckman, "A Methodolgy for Knowledge Management International Association of Science and Technology for Development (IASTED)", Ed. Jay Liebowitz, **Knowledge Management Handbook**, Boca Raton, FL: CRC Press, 1999, s. 5.

- Yukarıda sayılanların yanı sıra veri, enformasyon oluşturmak için tek hammadde olduğu için işletmeler açısından hayati önem arz etmektedir.³¹

Günümüzde işletmeler, süreçlerinden elde etmiş oldukları verilerden verimli olarak yararlanabilmek için veri yönetimini uygulamaları gerekmektedir.³² Veri, bilgi işleme sürecinin temel hammaddesi olarak çeşitli sembol, harf, rakam ve işaretlerle temsil edilen, işlenmemiş gerçekler ya da izlenimler olarak tanımlanabilir.³³ Verilerin karıştırılmadan ve kayıtlı halde bulundurulması önemlidir. Yoksa doğru enformasyona ulaşmak güçleşebilir.

Veri, çevremizdeki gerçeklerin bizim anlayacağımız şekilde düzenlenmesidir. Veri kişinin formülleştirmeye ya da kayıt etmeye değer bulduğu her türlü olay ve fikirdir.³⁴ Veri, bilgi üreterek sonuca ulaşmak için gerçeklerden elde edilen gerçek kümesi olarak tanımlanmaktadır.³⁵ Sayısal ve mantıksal her türlü değere veri denir. Veriyi tanımlayan veriye ise ‘ meta veri’ denir.³⁶ Veri, olaylar hakkındaki birbirinden

³¹ Thomas H. Davenport, Laurence Prusak, ‘**İş Dünyasında Bilgi Yönetimi**’, Çev. Günhan Günay, Rota Yayınları, 1. Basım, 2001, s. 23.

³² Mina Özevren, “**İşletmelerde Değer Yönetimi**”, Beta Yayınları, İstanbul, 1. Baskı, 2008, s. 126.

³³ Kerim Ok, “Bilgi ve Bilgi Yönetimine Giriş”, Ed. Sevinç Gülseçen, **Bilgi ve Bilginin Yönetimi**, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2012, s. 20.

³⁴ Kai Mertins, P. Heising and J. Varback, “**Knowledge Management Concepts and Best Practises**”, Second Edition, Springer-Verlag Press, Berlin, 2003, s. 2.

³⁵ Tracy. D. Connors, “**The Nonprofit Handbook: Management**”, John Wiley & Sons Inc, Newyork, 2002, s. 24.

³⁶ Baran Çelik, “Bilgi Yönetimin Geleceği”, Ed. Sevinç Gülseçen, **Bilgi ve Bilginin Yönetimi**, Papatya Yay., İstanbul, 2012, s. 184.

ayrı, nesnel gerçeklerdir. İş yerleri açısından verinin en işe yarar tanımı, yapılan işlemlerin belli şekillerde tutulmuş kayıtları olmaktadır.³⁷

Bilginin bilgeliğe giden yolculuğunda ilk basamak veridir. Etrafımızda gördüğümüz her türlü sembol ve harfler verileri teşkil etmektedir. Ancak veri tek başına bir anlam ifade etmemekte olup yorumlanması gereken bir kavram olarak bir gerçekliktir.

1.5. ENFORMASYON

Enformasyon Fransızca kökenli bir kelime olup Türkçe’de tam bir karşılığı bulunamamıştır. Enformasyon, şekil vermek, bilgilendirmek gibi anlamlara gelen ‘inform’ kökünden türetilmiştir. Enformasyon, karar vermeyi kolaylaştıracak biçimde verilerin toplanması, şekillendirilmiş ya da işlenmiş olan verilerden meydana gelen gerçeklik ve sayılardır. Enformasyon anlamlıdır, amacı vardır, konu ile ilgilidir ve belirli bir amaç için şekillenmiştir. Enformasyon, çalışanlara ve yöneticilere ağ bağlantıları, internet veya e-mail ile ulaşır.³⁸

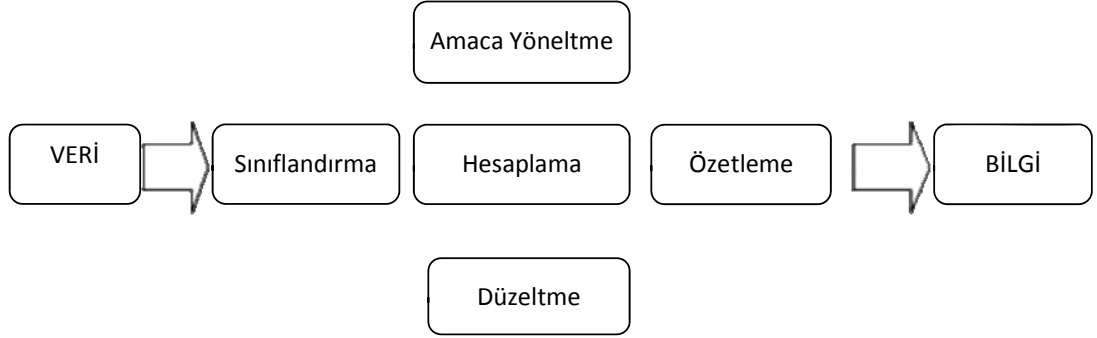
Enformasyon, olay ve objeleri yorumlamak için bir bakış açısı kazandırır ve bilgi oluşturmak için gerekli bir ögedir. Enformasyon, bilgiye katkıda bulunarak onu etkilemektedir.³⁹

³⁷ Thomas H. Davenport, Laurence Prusak, **a.g.e.**, s. 23.

³⁸ Elias M. Awad, Hassan M. Ghaziri, “**Knowledge Managament**”, New Jersey, Prentice Hall Publishing, 2004, s. 36.

³⁹ Ikujiro Nonaka, “**The Knowledge-Creataing Company, Hitotsubashi on Knowledge Management**”, John Wiley&Sons Pub, Singapore, 2004, s. 50.

Enformasyon, düzenlenmiş veriler olup veriden daha zengin bir içeriğe sahiptir.⁴⁰ Davenport verilerin değer kazanarak enformasyona dönüştüğünü savunmaktadır. Bu süreci Şekil: 1-'deki⁴¹ gibi göstermektedir:



Şekil : 1 - Veriye Değer Kazandırıp Enformasyona Çevirme Süreci

Bilgiye bir anlam yüklenmediğinde, o enformasyon bilgiye dönüşmemektedir. Bu gün herkes küreselleşmenin etkisiyle enformasyona kolayca ulaşabilmektedir. Fark oluşturmak onu bilgiye dönüştürmekle mümkün olmaktadır.

Enformasyon ile veri arasındaki farklılığı anlamak için bir hastanın doktora gitmesini örnek olarak ele alalım. Doktor hastadan birçok ‘enformasyon’ elde eder. Bu enformasyonun bir kısmında hastanın tıbbi teşhisi için önemli olanlar göz önünde bulundurulur. Fakat hasta tarafından verilen enformasyonun bir kısmı doktor için gereksizdir ve o zaman bu enformasyon “veri” haline gelir. Doktor, hızlı bir biçimde,

⁴⁰ Amrit Tiwana, ‘**Bilginin Yönetimi**’, Dışbank Yayınları, İstanbul, 2003, s. 81.

⁴¹ Thomas H. Davenport, ‘**Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology**’, Mass Harvard Business School Press, Boston, 1993, s. 25.

kendi “bilgi tabanında” elde edilen enformasyonu çözümler ve bu enformasyonda ilgili bir kalıp bulduktan sonra hastaya tedavi için reçete yazar. Eğer doktor hastanın verdiği enformasyonda ilişkili bir kalıp bulamazsa, o zaman daha ileri laboratuvar testleri önerebilir veya hastayı enformasyon içerisinde yararlı bir kalıp bulmada daha iyi bir pozisyonda bulanabilecek bir uzmana sevk edilebilir.⁴²

Yaşanan süreçler incelendiğinde bilgi ve enformasyon arasında şekil, konu ve kullanım bakımından farklılıklar bulunmaktadır. Fiziksel açıdan bakıldığında enformasyonun bazı özellikleri şunlardır:

- Somuttur,
- Doküman halinde bulunur,
- Tam bir yazılı kaynak niteliği taşır,
- Konulara ilişkin yazılı belgeler,
- Belirli biçimlerde kayıt edilmiş şekillerde bulunur,
- Kâğıt üzerinde simge veya şekil biçiminde olur,
- Elde edilebilir ve satın alınabilir,
- Dijital formlarda tamamlanmış halde bulunabilir.⁴³

Enformasyonun kullanım açısından bazı özellikleri ise şu şekilde sayılabilir;

- Bilgilendirici nitelikte bir durum,
- İlgili olarak algılanan veri,

⁴² Ganesh D. Bhaat, “Knowledge Managenent in Organizazations, Examining the Intteraction Between Technologies, Technigues and People”, **Journal of Knowledge Management**, MCB University Press ISSN, 1367-3270. Vol. 5, No. 1, s. 70.

⁴³ Cevat Celep, Buket Çetin, **a.g.e.**, s. 14.

- Anlam yüklenen veri,
- Otorite kaynakları.⁴⁴

Veri ve enformasyon için kullanılan sorular; “kim-ne-nerede-ne zaman?” sorularıdır. Fakat bilgi için sorulan sorular “neden?” ve “niçin?” sorularıdır.⁴⁵ Enformasyon uyumluluğu ve amacı olan veridir.⁴⁶ Enformasyon, verinin ilişkiler ile ve amaçlar ile donatıldıktan sonra aldığı haldir.⁴⁷

Enformasyonun önemi gerçeklerin elde edilmesini sağlamasındadır. Enformasyonla olaylar ve gerçekler tüm yönleriyle ortaya çıkmaktadır. Bu sembollerle veriler, değişik ve çeşitli anlamlar yüklenen kaynaklar, objeler olarak görülür.

Enformasyon, işlenmiş, anlamlı bir şekilde bir araya getirilmiş veriler topluluğudur. Verilerin ilişkiler ve amaçlarla donatıldıktan sonra yeniden düzenlenmiş halidir. Veriler, enformasyon formuna dönüştürülmek için amaca yönlendirilir, sınıflandırılır, hesaplanır, düzeltilir, özetlenir ve diğer gerekli işlemler uygulanır.⁴⁸

⁴⁴ Cevat Celep, Buket Çetin, **a.g.e.**, s. 15.

⁴⁵ Yogesh Malhotra, “**Knowledge Management and New Organization Forms: A Framework for Business Model Innovation**”, IGI Global, USA, 2000, s. 15.

⁴⁶ Peter Drucker, “**The Great Pioneer of Management Theory and Practice**”, Dorling Kindersley Press, London, 2000, s. 40.

⁴⁷ Mina Özevren, **a.g.e.**, s. 126.

⁴⁸ Mina Özveren, Mehmet Gürsu, “Organizasyonlarda Bilginin Yaratılması Süreci ve Bu Süreçte Liderliğin Önemi”, **Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetimi Kongresi Bildiriler Kitabı**, Sayı 3, Osman Gazi Üniversitesi, Eskişehir, 25-26 Kasım 2004, s. 646.

Verileri düzenlenme başkaları tarafından yapılır ve yalnızca ilgili kişi için bir anlam taşımaktadır.⁴⁹ Matematikçiler ve bilim insanları için enformasyon terimi, bir iletişim sistemindeki belirsizliğin azaltılması anlamına gelmektedir. Bu açıdan bakıldığında doğadaki herhangi bir enerji ya da madde örüntüsü ağaçların yaş halkaları, DNA parçacıkları, uzak bir yıldızın ışığı, bir hayvanın ayak izi enformasyon içerir.⁵⁰

Enformasyonu tanımlayan çok sayıda araştırmacı, onun bir mesaj olduğunu ifade etmektedirler. Bu mesaj, biçimsel halde belge haline getirilmiş görsel bir mesaj veya işitsel bir mesaj olabilmesinin yanı sıra biçimsel olmayan, şirket içi gruplar tarafından aktarılan bilgi ve dedikodu da olabilir. Enformasyonun amacı, alıcının bir konu ile ilgili olan düşüncelerini değiştirmek, davranışı üzerinde etki meydana getirmektir.⁵¹

Enformasyon, veriden daha fazla anlamı içerisinde bulundurmaktadır. Günümüzde enformasyonlar, gelişen teknolojiyle her tarafta bilhassa cep telefonlarımızda karşımıza çıkmaktadır. Gelen bu bilgilendirmelerle yazılı, sözlü ve görsel olarak karşımıza çıkmaktadır. Enformasyon, verilerin değerlendirilmesinden üretiliyorsa bilgi de enformasyonun değerlendirilmesinden üretilmektedir.

⁴⁹ İsmet Barutçugil, “**Bilgi Yönetimi**”, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002, s. 57.

⁵⁰ Daniel R. Headrick, “**Enformasyon Çağı: Akıl ve Devrim Çağında Bilgi Teknolojileri**”, Çev. Zulal Kılıç, Kitap Yayınevi, İstanbul, 2002, s. 13.

⁵¹ Thomas H. Davenport, **a.g.e.**, s. 25.

1.6. ÖĞRENME

Öğrenme, bireylerin yaşantılar neticesinde, davranışlarında ortaya çıkan uzun süreli değişimler olarak ifade edilmektedir. Bir bilgi ve becerinin öğrenme olarak nitelendirilebilmesi için davranışlarda değişikliğe neden olması ve davranışlarda meydana gelen değişikliğin uzun süreli olması gerekmektedir. Yeni öğrenmeler ile kişinin kapasitelerinde gelişme görülmekte ve böylelikle önceden yapamadığı bir şeyi yapabilir hale gelmektedir. Daha geniş manada, öğrenme neticesinde bireyler, içinde bulundukları evrene yeni bir anlam yüklemekte ve evrendeki konumunu yeniden tanımlamaktadır. Öğrenme ile alakalı olarak ortaya atılan davranışsal, duyuşsal, bilişsel, nörofizyolojik temelli olan öğrenme kuralları söz konusudur. Davranışçı kuramcılar, öğrenmenin uyarıcı ile davranış arasında bir bağ kurmak suretiyle geliştiğini ve pekiştirme ile davranış değiştirmenin gerektiğini kabul ederken; bilişsel kurama göre öğrenme, bireyin çevresinde gerçekleşenlere bir anlam yüklemesidir. Duyuşsal kavramlar, öğrenmenin doğasından ziyade sorunları ile alakadar olurlar. Nörofizyolojik temelli olan öğretim ilkeleri, beynin bir paralel işlemci olduğunu, öğrenmenin fizyolojik bir olay olarak değerlendirilmesi gerektiğini belirtirler.⁵²

Öğrenme sosyal bir faaliyettir. Bilgi, diğer insanlarla ilişkide bulunularak elde edilir. Bu ilişki, yüz yüze olabileceği gibi e-posta, internet, video, konferans ve benzeri enformasyon teknolojisi araçları kullanılarak da sağlanabilir. Ayrıca, diğer insanların yazılı, sözlü ve görsel eserlerinin incelenmesi, kitap veya makalelerinin okunması, söyleşi, TV ve radyo programının dinlenmesi gibi tek taraflı da olabilir. Öğrenme kitap, dergi, gazete gibi yazılı kaynaklardan; öğretmen, usta, yönetici gibi kişisel kaynaklardan veya radyo, TV, sinema gibi kitle iletişim araçlarından “nesnel”

⁵² Enver Özkalp, “**Davranış Bilimlerine Giriş**”, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2005, s. 301.

veya “teorik” bilgi edinme yoluyla gerçekleştirebileceği gibi, aile, toplum ve işle ilgili ilişkilerdeki deneyimlere dayalı olarak “öznel” veya “pratik” bir şekilde de gerçekleşebilir. Öğrenen organizasyonlarda tüm bu nesnel-öznel ve teorik-pratik öğrenme yollarının açık tutulmasına çaba gösterilir ve çalışanların tüm bu yolları kullanmasına destek verilir.⁵³

Öğrenmenin ölçülmesi zor bir alandır. Bu yolla varolan bilgi uyarlanır ve yeni bilgi üretilir. Öğrenmenin gelecekteki eylemleri somut deneyimler, gözlem ve yansıtma, kavram ve genellemeler oluşturma, kavramları test etmeye dayalıdır. Bireysel öğrenme süreci, bilginin paylaşımı ile hızlanır ve çoğalır.⁵⁴

Öğrenme kavramı uzun ve zorlu bir süreçtir. Bu süreç; veri, enformasyon, bilgi ve bilgeliğin ilişkilerinden oluşmaktadır. Öğrenme; veri, enformasyon, bilgi ve bilgeliğin birbiriyle ilişkilendirilmesi, geliştirilmesi ve genişletilmesi sürecidir.⁵⁵

Öğrenme, çeşitli ortamlarda, farklı düzeylerde meydana gelmekte ve pek çok yaklaşımdan yararlanmaktadır. Öğrenme, kişisel düzeyde, grup düzeyinde ve organizasyon düzeyinde olmak üzere üç kademede incelenebilir. Eğitim bilimi anlamında ayrıntıya girmeden denilebilir ki öğrenme; kişinin, sezgisel ve bilişsel süreçlerle, çevresi ile ilgili olarak birikmiş ve yeni bilgi ve uyarılan algılaması, olaylar

⁵³ İsmet Barutçugil, **a.g.e.**, s. 154.

⁵⁴ Cevat Celep, Buket Çetin, **a.g.e.**, s. 118.

⁵⁵ Paul E. Bierly, Eric H. Kessler, Edward W. Christensen, “Organizational learning, knowledge, wisdom”, **Journal of Organizational Change Management**, 2000, Vol. 13, No. 6, s. 597.

arasındaki benzerlik ve farklılıkları algılaması ve bunları özümseyerek davranışlarına yansıtmasıdır.⁵⁶

Öğrenme, tecrübenin bilgi, beceri ve tutuma dönüştürülmesi, yaşanılan deneyimlere dayanan sürekli bir davranış değişimi ve dış dünyaya uyum sağlama yeteneğidir.⁵⁷ Öğrenme, çalışanların iş gücü becerilerinin kullanımının arttırılmasıyla, örgütsel uyum ve etkinliğin geliştirilmesi, örgütsel bilginin ve örgütsel rutinlerin örgüt iklimi içerisinde, çalışanların eylemleri etrafında oluşturulması ve organize edilmesi olarak tanımlanmıştır.⁵⁸

Kişisel düzeyde öğrenme, bir insanın çevresine ait birikmiş veya yeni bilgilere, sezgileri veya bilişsel süreçleri kullanarak ulaşmasını, bunları algılayıp anlamasını, bunları yorumlamasını, bunlarla tecrübeler oluşturmalarını ve ulaştığı sonuçlara göre davranışlarını ayarlamasını ifade etmektedir. Dolayısıyla sezgi ve yorum kişisel bir olaydır. Organizasyon sezgilemez ve yorumlamaz. Organizasyon adına kişiler sezgiler ve yorumlar.

Grup düzeyinde öğrenmede kast edilen, kişisel düzeyde "öğrenmiş olan" kişilerin, öğrendiklerini grup içinde paylaşımları, birlikte yorumlamaları ve bir grup anlayışına ulaşmalarını ifade etmektedir. Burada önemli olan kişilerin "iletişim" sürecini kullanmalarıdır. Başkaları ile iletişim kurmak arzusu (motivasyon), bu iletişimin dayandığı "ortak dil", farklılıkların ortaya çıkarabileceği "çatışmalar" çözümleme arzusu, ortak bir vizyon ve amaç doğrultusunda harekete geçme arzusu gibi

⁵⁶ Tamer Koçel, **a.g.e.**, s. 428.

⁵⁷ Barlas Tolan, **"Toplum Bilimlerine Giriş"**, 4. Baskı, Adım Yayınları, Ankara, 1996, s. 352.

⁵⁸ Mark Dodgson, "Organizational Learning: A Review of Some Literature", **Organization Studies**, Vol. 14, No. 3, 1993, s. 377.

faktörler, grup düzeyindeki öğrenmeyi etkileyecektir. Ancak grup öğrenmesi olmadan, organizasyon düzeyinde öğrenmeden söz edilemez.⁵⁹

Öğrenme; kişiyi, sürekli bir arayış içine sevk edecek ve bulguları grup üyeleri ile paylaşacak; sonuçların, sorunların çözümünde kullanılabileceği yöntem ve prosedürlerin geliştirileceği bir ortamda gerçekleşecektir. Yani öğrenme adeta bir "yaşam tarzı" haline gelmiştir.⁶⁰

1.7. EĞİTİM

Kapsamı en geniş olan kavram eğitim kavramıdır. İşletme içinde veya dışında, formal programlar yolu ile veya kendi kendine veya tecrübe kazanma yolu ile bir kişinin bilgi, yetenek ve becerilerinde değişiklik yapma faaliyetlerini, eğitim faaliyeti olarak tanımlamak mümkündür.⁶¹

Eğitim; zaman ve mekan yönünden kapsamlı, sürekli ve çok boyutludur. Eğitimde bilgi dahil her türlü tecrübe ve ön yaşantılar önemlidir. Eğitim süreci sonunda kişinin bilgi, beceri ve tutumları değişmektedir. Bu da ancak eğitim süreci içinde yer alan eğitimin alt boyutlarının doğru ve düzgün çalışmasıyla gerçekleştirilebilir. Bu alt boyutların en önemlisi günümüz şartlarını doğru ifade

⁵⁹ Tamer Koçel, **a.g.e.**, s. 428.

⁶⁰ **A.g.e.**, s. 429.

⁶¹ **A.g.e.**, s. 76.

eden, sistem yaklaşımı içinde tasarlanmış, dinamik ve proaktif bir sürekli eğitim modeline işlevsellik kazandırılmış olmasıdır.⁶²

Bireyler gibi örgütler de canlı organizmalardır ve yaşamlarını sürdürmek için sürekli öğrenmeye gereksinim duyarlar. Günümüz örgütleri, bilgiye ulaşabilen, bilgiyi değerlendirerek teknolojiye dönüştürebilen ve yeni bilgi üretebilen örgütler olabilmek için eğitim ve geliştirme faaliyetlerine daha çok önem vermektedirler. Çalışanların eğitimi, stratejik yönetimin odak noktası olan örgüt misyonunun ve stratejilerinin etkin bir biçimde gerçekleştirilmesinin en önemli araçlarından birisidir. Bu nedenle eğitim ve geliştirme faaliyetleri günümüzde anlam değiştirmeye başlamıştır. Eğitim ve geliştirme, çalışanları değişimle baş edebilir hale getirmeye yönelmiştir. Bunun içinde fikir üretebilme, bağımsız hareket edebilme, takım oyuncusu olabilme, alışkanlık ve davranışlarını değiştirebilme, çevre koşullarının gerektirdiği teknik bilgiyi öğrenme vardır. Bugün eğitim ve geliştirme, daha önce geliştirilmiş statik durumdaki bilgilerin öğretilmesi olmaktan çıkmış, kişilerin bilgiyi bulma, üretme, araştırma ve karşılaşılan sorunların çözümü için kullanma arzusu, özgüven ve yeteneğinin geliştirilmesine dönüşmüştür. Bu hedefleri karşılayacak uygulamaların başında, sürekli eğitim ve öğrenen örgüt uygulamaları gelmektedir.⁶³

Eğitim, insanları belli amaçlara göre yetiştirme sürecidir. Bu süreç sonunda insanın kişiliğinde farklılaşma ortaya çıkmaktadır. Bu farklılaşma, eğitim sürecinde kazanılan bilgi ve değerler vasıtasıyla gerçekleşmektedir. Günümüzde okullar, eğitim sürecinin en önemli ayağıdır. Eğitim sadece okullarda değil aile, kışla ve ibadethanelerde de gerçekleşmektedir.

⁶² Metin Atak, İlhan Atik, “Örgütlerde Sürekli Eğitimin Önemi Ve Öğrenen Örgüt Oluşturma Sürecine Etkisi”, **Havacılık Ve Uzay Teknolojileri Dergisi**, Ocak 2007, Cilt 3, Sayı 1, s. 66.

⁶³ **A.g.e.**, s. 63.

En geniş anlamı ile eğitim, ‘kültürleme’ sürecinin bir parçasıdır. Kültürleme, insanların kişilik yapısı içerisinde doğup yetiştiği kültür tarafından belirlenmektedir. Her toplum, kendi kültür özelliklerini yeni nesillere aktarır. Toplumun, bireyleri kendi kültürünün istek ve beklentilerine uyuracak şekilde etkilemesi ve değiştirmesi, ‘kültürleme’ olarak adlandırılmaktadır. İnsanın çocuk, genç ve yetişkin olarak kendi toplumu ile bütünleşmesi, toplum içinde etkin hale gelmesi ve yetişmesi esnasında karşılaşmış olduğu bilinçli ya da bilinçsiz öğrenmeler bu süreç sonunda elde edilir.⁶⁴ Kültürleme; ailede, sokakta, işyerinde, her türlü törende bilinçli veya bilinçsiz olarak ortaya çıkan ve bireysel öğrenmeleri de içine alan bir yapıdır.

1.8. AKIL

İnsanın çevresini anlamlandırması beş duyuyla gerçekleşmektedir. Akıl, insanı diğer canlılardan ayıran en önemli özelliktir. İnsan; ne zaman, nerede, nasıl ve ne şekilde davranacağına aklı ile karar verir. Akıl iki olay veya nesne arasında bağlantı kurabilmektir.

Akıl, veri ve enformasyondan farklı olarak bireysel bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Akıl insanın ruh ve beden dengesi içinde hareket etmesini sağlar ve ruhun bir fonksiyonu olarak çalışır. Bilgi yönetimi ile işletmeler de akıllı hale getirilebilir.

Akıl muhakeme etmek, hükümler çıkarmaktır. Akıllı olmak hayatı bir bütün görerek yapılanların önünü, arkasını ve sonunu düşünerek karar vermeyi sağlar.

⁶⁴ Ralph W. Tyler, “**Basic Principle of Curriculum and Instruction**”, The University of Chicago Press, 1949, s. 4.

Immanuel Kant'a göre aklın sınırları şöyle çizilmiştir: Akıl, fenomenlerin benzerliğinden kurallara varma yeteneğidir.⁶⁵

Tobbins, bilgi hiyerarşisinin son basamağının akıl (wisdom) olduğunu ifade etmiştir. Akıl, bütünleştirilmiş bilgi, yararlı enformasyon, bir bilgiyi bir başka alana taşıyabilme ve yararlanabilme kabiliyetidir. Akıl, temel olarak kişisel bir kimyadır ve bilginin sindirilmesi, özümlemesidir.⁶⁶

1.9. ZEKÂ

İnsanın çevresini ve kendini algılaması beş duyu yoluyla olmaktadır. Fakat algılanan varlıkların anlamlandırılması zekâ ile olmaktadır. Zekâ aklın faaliyetleri için veriler toplamaktadır. Zekâ gerçeği algılar ama hakikati algılamakta tek ve güvenli yol değildir. Her zaman görünen, geçerli olan ve realiteye uygun olan gerçek olmayabilmektedir.

Bütün bu açıklamaların üzerine zekâ daha geniş manada şu şekilde tanımlanmaktadır:

- Zekâ, biyolojik uyumun özel bir halidir ve psikolojik düzeyde kişinin çevreyle etkileşimi sağlar.
- Zekâ, bir çeşit dengedir. Zihni yapı ile çevre arasında zaman içinde gelişen bir dengedir.

⁶⁵ Erişim, www.tr.wikipedia.org/wiki/akıl, 29.11.2013., **Kritik Der Reinen Vernunft**, s. 359.

⁶⁶ İsmet Barutçugil, **a.g.e.**, s. 60.

- Yaşayan ve eylemde bulunan bir işlemler sistemidir.⁶⁷

Zekâ ve bilgi, özlerinde diriktirler ve sonuç olarak da gelişme, öğrenme kabiliyetine bağlıdır. Öğrenme süreklilik ve düzenlilik gösteren süreçlerde bilgi ve yeterlilik kazanmayı hedefleyerek, hem bireysel düzeyde, hem de örgütsel düzeyde meydana gelmektedir.⁶⁸

Diğer bir ifade ile zekâ, zihnin çok sayıda yeteneğinin uyumlu bir şekilde çalışması neticesinde ortaya çıkan yetenekler birleşimidir.⁶⁹ Zekâ zihin, öğrenme, öğrenilenden faydalanabilme, yeni durumlara adapte olabilme ve yeni çözüm yolları bulabilme kabiliyetidir. En geniş anlamı ile genel zihin gücü olarak tanımlanabilir. Zihin; algılama, bellek, düşünme, fikir yürütme, bilinen önermeden bilinmeyeni çıkarma, öğrenme gibi çok sayıda işlevi kapsar.⁷⁰

1.10. ENTELEKTÜEL (ZİHİNSEL) SERMAYE

Bilgi çağında öğrenmenin hayati değeri ortaya çıkmıştır. Gelecekte var olabilmek için şirketler, varlıklarını somut varlıklar yerine soyut varlıklara yani entelektüel varlıklara yönlendirmektedir. Entelektüel sermaye; insan, organizasyon ve bu ikisi arasındaki ilişkilerden oluşmaktadır. Şirketlerin başarısı, insan ve organizasyonları iyi yönetmekten geçmektedir.

⁶⁷ Gülseren Günçe, “Jean Piaget ve Temel Kuramsal Fikirleri”, s. 27., Erişim, www.dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/4885718.pdf, 10.02.2013.

⁶⁸ Cevat Celep, Buket Çetin, **a.g.e.**, s. 117.

⁶⁹ Neriman Aral, Gülen Baran, Şenay Bulut, Serap Çimen, “Zekâ”, **Çocuk Gelişimi**, YA-PA, İstanbul, 2001, s. 116.

⁷⁰ Atalay Yörükoğlu, “Zekâ Nedir?”, **Çocuk Ruh Sağlığı**, İstanbul, Özgür Yayınları, 2004, s. 106.

İlk olarak 1969'da Galbraith tarafından kullanılan entelektüel sermaye ifadesi işletme içindeki zihinsel süreçlere ve bu süreçlerin yaratıcılığa ve işletmeye yarar getirecek şekilde dönüştürülmesinin önemine değinmek suretiyle ortaya koyulmuştur.⁷¹ Entelektüel sermaye, “paketlenmiş yararlı bilgi” olup bunlar organizasyon süreçlerini, teknolojilerini, patentleri, çalışan kabiliyetlerini ve müşterileri, tedarikçileri ve paydaşları ile ilgili bilgileri kapsar. Stewart, entelektüel sermayeyi, bir işletmenin görünmez değerleri olarak ifade etmiş olup; bu görünmez değerler, Stewart'a göre işletmenin kollektif beyin gücüdür ve zenginlik oluşturma sürecinde kullanıma sokulabilen materyali içine almaktadır. Bu materyal; veri, bilgi, entelektüel varlık ve deneyimden meydana gelmektedir.⁷²

“Entelektüel” kelimesi, kaynağı batı dillerine dayanan ve bilim, sanat ve kültür alanlarında yüksek seviyede eğitim görmüş kişi veya aydın kesimini ifade etmek için kullanılan bir kavramdır.⁷³ Sermaye ise bakış açısına göre farklılık göstermektedir. Muhasebe açısından sermaye, “işletmelerin sahip oldukları her türlü iktisadi kıymetlerin kaynağı”⁷⁴ şeklinde ifade edilirken; işletme bilimi açısından ise “işletmenin amaçlarına ve üretim gayretlerine uygun olarak sahip olduğu tüm maddi olan ve olmayan varlıkların toplamıdır.”⁷⁵

⁷¹ Nick Bontis, “Intellectual Capital: An Explatory Study That Develops Measures and Models”, **Management Decision**, Vol. 36, No. 2, 1998, s. 67.

⁷² Thomas A. Stewart, “**Entelektüel Sermaye Örgütlerin Yeni Zenginliği**”, Çev. Nurettin Elhuseyni, MESS Yayın No 258, İstanbul, 1997, s. 20.

⁷³ Halil Seyidoğlu, “**Ekonomik Terimler Ansiklopedik Sözlük**”, Güzem Yayınları, Ankara, 1992, s. 230.

⁷⁴ Yusuf Sürmen, “**Muhasebe -1**”, Akademi Yayınları, Trabzon, 2000, s. 24.

⁷⁵ Kamil Yazıcı, “**İşletme Bilimine Giriş**”, Akademi Yayınları, Trabzon, 2001, s. 176.

Entelektüel sermaye kavramı, son yıllarda teorik ve endüstriden uygulamalı yayınlar, Journal of Intellectual Capital isimli derginin yayınlanması ve bu konuya odaklanan World Congress on Intellectual Capital and Innovation isimli kongrenin sürekli olarak düzenlenmesiyle popülerlik ve yaygınlık kazanmıştır.⁷⁶

Genel kabullere göre entelektüel sermayenin insan sermayesi, organizasyonel sermaye ve ilişkisel sermaye olmak üzere üç temel alt bileşenden oluştuğu kabul görmektedir. Bu üç sermaye birleşerek şirketleri rakamsal oranların çok üzerine taşımaktadır.

İnsan sermayesi, entelektüel sermayenin en önemli bileşenlerindendir. Çalışan zihninde değişik bilgiler bulundurur ve çalışan kurumdan ayrılırsa örtük bilgiler de onunla beraber gider. Örtük bilgi kayıtlı hale getirilerek işletmeye kalabilir.

Organizasyonel sermaye, bilginin organizasyonun malı haline gelmesini sağlar. Organizasyonel sermaye, şirketin şu an ki durumunu ve gelecekteki durumunu göstermektedir. Her işletmenin kendine ait organizasyonel sermayesi vardır. Teknoloji, patent ve yayınlar organizasyonel sermayenin belli başlı konularıdır. Şirket kültürü, misyon ve vizyonu organizasyonel sermayenin geliştirilmesinde temel bileşenler olarak görülmektedir.

İlişkisel sermaye, kurum ile ürünü satın alan müşteri arasındaki ilişkiler bütünü ve müşteri memnuniyeti, malın teslimi ve satış sonrası hizmetleri içine almaktadır. Bütün çaba müşteriyi memnun etmek ve yeni ürün satmak içindir.

⁷⁶ Gülçin Büyüközkan, “Entelektüel Sermaye ve Yönetimi”, Ed. Murat Dinçmen, **Bilgi Yönetimi ve Uygulamaları**, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2010, s. 71.

Ürünün müşteriye giden yolculuğu aşama aşama incelenmeli, aksaklıklar düzeltilmelidir. İlişkisel sermaye kurum, müşteri, tedarikçi ve ortaklıkların sürdürülebilirliğini kapsamaktadır.

Entelektüel sermayenin temelinde bilginin ürüne dönüştürülmesi bulunmaktadır. Bireyin zihnindeki bilgi açık hale getirilmiş ve örgüt tarafından paylaşılmaya başlanmışsa artık o entelektüel sermayenin bir parçası olmuştur.

Artık en güçlü şirketler, en büyük maddi ve finansal varlıklara sahip şirketler değil, entelektüel sermayelerini güçlendirebilen ve bu sermayeyi en etkin şekilde yönetebilen şirketlerdir.⁷⁷ Entelektüel sermaye yönetim süreci dört temel adım olarak tasarlanmıştır;

- Entelektüel sermaye kavramsal modelinin tüm bileşen ve alt bileşenlerinin belirlenerek oluşturulması,
- Entelektüel sermaye modeline dayanarak işletme entelektüel sermaye performansının ölçülmesi,
- Entelektüel sermaye performansının değerlendirilmesi,
- Entelektüel sermaye performans sonuçlarına göre işletme stratejik planlarına da uygun eylem planlarının saptanması.⁷⁸

Geleneksel muhasebe anlayışına göre entelektüel sermayenin karşılığı ‘şerefiye’ veya halk arasında ‘hava parası’ olarak görülmektedir. Yabancı bilançolarda bu ‘goodwill’ kavramına karşılık gelmekte ve bu da işletmenin

⁷⁷ Gülçin Büyüközkan, **a.g.e.**, s. 71.

⁷⁸ Gülçin Büyüközkan, “Entelektüel Sermaye Yönetimi”, **KalDer Forum**, 2, 2002, s. 44.

pazardaki ününü simgelemektedir.⁷⁹ Güçlü ve etkili bilgi yönetimi, entelektüel sermayenin ölçülmesinin yanında, korunmasını düşünmüş ve çözümler üretmiştir. Bilgisayar sistemleri bunun ilk göstergeleri olmuştur. Elektronik sistemler kadar çalışanlar da şirketin entelektüel sermayesini yükseltmektedir.

Kurumlar gelecekte var olabilmek ve sürdürülebilir rekabet için, bilgi yönetimi ve entelektüel sermaye konularına hassas yaklaşmalıdır. Bir işletmenin entelektüel sermayesini artırması, hem içerideki hem de dışarıdaki bilgi akışını iyi şekilde yönetmesine bağlıdır.⁸⁰

Araştırmacılar entelektüel sermayeyi farklı çalışmalarda farklı isimler vererek kullanmaktadır. Bu isimlendirmelerde temel olarak maddi olmama ve görülmemeye öne çıkmaktadır. Görülmeyen ama işletmeye değer kazandıran bilgi entelektüel sermayedir.

Entelektüel sermaye, kâra dönüştürülebilen bilgidir ve bu bilgi, işletmenin fikirlerinin, yeniliklerinin, teknolojilerinin, genel bilgilerinin, bilgisayar programlarının, dizaynlarının, veri kullanma yeteneklerinin, ilişkilerinin, süreçlerinin, yaratıcılıklarının ve yayınlarının bir bütünü olarak tanımlanabilir.⁸¹ Entelektüel sermaye statik bir varlıktan çok işletmenin gereksinimlerine uygulandığında, ekonomik ve sosyal açılardan katma değer yaratan dinamik bir kav-

⁷⁹ Baran Çelik, **a.g.e.**, s. 196.

⁸⁰ Verna Alle, “The Value Evolution: Addressing Larger Implication of an Intellectual Capital and Intangibles Perspective”, **Journal of Intellectual Capital**, Vol. 1, No. 1, 2000, s. 18.

⁸¹ **A.g.e.**, s. 196.

ramdır. En basit haliyle bir işletmenin çalışanlarına ait bireysel bilgi stoku olarak tanımlanabilir.⁸²

1.11. YÖNETİM

Yönetim olgusunun insanlık tarihiyle birlikte başladığı söylenebilir. Gerçekten de, örgütlenmiş bir insan grubunun, birtakım amaçlarla birtakım işleri sürekli olarak gerçekleştirme çabası gösterdiği her yerde yönetim söz konusu olmuştur. Amaçlanan iş veya işlerin başarılabilmesi için öteki insanları örgütleyen, emirler veren, grup çabasını aynı amaca yöneltten, denetleyen bir ya da birçok insan ve onların isteklerini gerçekleştirmeye çalışan insanlar var olmuştur. Bir bakıma doğal ya da biçimsel her grupta, her kurumda, her toplumda insanlar, yönetenler ve yönetilenler olarak ikiye ayrılabilir.⁸³

İki insanın ortak bir amaç etrafında, çalışmalarını organize etmesi sonucunda yönetim söz konusu olmaktadır. Yani yönetim insanların tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçlara ulaşmak için yürütülen grup faaliyetidir. Birden fazla insanın, beden ve akıl güçlerini birleştirerek çalışmalarını gerektiren bu faaliyetin belirli bir düzen ve güven ortamında sürdürülebilmesi; ancak bazı kurallara uyulması ile mümkündür. Yönetim faaliyeti için birden çok insanın bulunması

⁸² Nick Bontis, “Intellectual Capital: An Exploratory Study That Develops Measures and Models”, **International Journal of Technology Management**, Vol. 18, No. 5,6,7,8, 1998, s. 465.

⁸³ Yahya Kemal Kaya, “**Eğitim Yönetimi**”, TODAİE Yayınları, No.208, 2. Basım, Ankara, 1984, s. 24.

gerekmektedir. Ayrıca bu kişiler arasında, belirlenmiş bir amaç etrafında işbirliği bulunmalıdır.⁸⁴

Yönetim olgusunu bir süreç olarak gören ve ilk yönetim bilimcilerden olan Henry Fayol, yönetim fonksiyonlarını beş başlık altında toplamıştır: Planlama, örgütlenme, yönetme, koordinasyon ve denetleme. Fayol'dan esinlenen Gulick ve Urwick gibi klâsik yönetim ve örgüt teorisyenlerine göre ise yönetimin fonksiyonlarını geliştirmişlerdir. 1930'lardan itibaren belirlenmeye başlayan bu fonksiyonlar: plânlama, örgütlenme, personel alma, yönetme, koordinasyon, rapor verme ve bütçelemedir.⁸⁵

Yönetimle ilgili yüzyıllara uzanan bir bilgi birikiminin varlığı, bu varlığı kullanırken gerekli olan yetenek, yeryüzünde pek çok insanın yöneticilik yaparak geçimini sağlaması, yönetimin hem bilim ve sanat hem de bir meslek olduğunu ortaya koymaktadır. Yönetici, ilk önce kendinin kim olduğunu ve önemini iyi kavramalıdır. Çünkü yönetici yönettiği kişilerin beynidir. Yöneticide meydana gelebilecek bir arıza, sistemi felce uğratabilmektedir. Bu nedenle yönetici, kim olduğunu ve önemini unutmadan görevini yerine getirmelidir. Yönetmeye talip olan, merdivenin basamaklarını tırmanmak istiyorsa, bütün sosyal bilimlerden genel manada haberdar olmak ve gerektiğinde onlara da müracaat etmek zorundadır.⁸⁶

Yönetim, belirli birtakım amaçlara ulaşmak için başta insan kaynakları olmak üzere parasal kaynakları, demirbaşları, alet-teçhizat, ham madde ve yardımcı

⁸⁴ Ömer Dincer, Yahya Fidan, “İşletme Yönetimine Giriş”, 5. baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2000, s. 19.

⁸⁵ Kurthan Fişek, “Yönetim”, AÜSBF Yayını, No.387, Ankara ,1975, s. 213.

⁸⁶ Gönül Budak, “Yenilikçi Yönetim, Yaratıcı Birey”, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998, s. 7.

malzemeleri ve nihayet zaman faktörünü birbirleriyle uyumlu ve etkin kullanmaya olanak verecek kararlar alma ve bunları uygulatma süreçlerinin toplamı şeklinde ortaya çıkmaktadır. Başka bir ifadeyle yönetim kavramının içinde, başta insan unsuru olmak üzere tüm üretim faktörlerinin, planlama aşamasında belirlenen hedefler doğrultusunda etkin ve verimli kullanılmaları söz konusudur.⁸⁷

Günümüzde, örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmede ve etkili olabilmesinde, yönetim faktörünün önemi bilinmektedir. Yönetim ve örgüt birlikte var olan iki kavramdır. Yönetim, örgütün harekete geçirilmesi süreci olup; örgüt amaçlarını gerçekleştirebilmek için örgütlerin işler hale getirilmesidir.⁸⁸

Yönetim; bir organizasyonda yöneticilerin ellerindeki her türlü kaynağı, belli amaçlar doğrultusunda sevk ve idare etmesidir. Böylece yönetim faaliyetinin bir organizasyon açısından en önemli aşamaları; amaçların saptanması, bu amaçlara göre belli bir plânın yapılması, bu plânın uygulanması için eldeki kaynakların örgütlenmesi, çalışanlar arasında koordinasyonun sağlanması ve yapılan işin sonucunda denetimin gerçekleştirilerek neler yapıp yapılmadığının saptanmasıdır.⁸⁹

Yönetim, bütün faaliyetlerin ana kumanda merkezi, yönetici ise kurumun beynidir. Canlı bir organizma gibi kabul edilen kurumun, amaçlarına ulaşmasını sağlayabilecek sonuçların ortaya konulabilmesi, ancak başarılı bir yönetim faaliyeti ile mümkün olabilmektedir. Yönetimin başarılı olmasını sağlayacak en önemli etken ise başarılı bir yöneticinin var olmasıdır. Yöneticinin liderlik vasıflarına sahip

⁸⁷ M. Şerif Şimşek, “**Yönetim ve Organizasyon**”, Nobel Yayın Dağıtım, 5. Baskı, Ankara ,1999, s. 8.

⁸⁸ Mustafa Aydın, “**Eğitim Yönetimi: Kavramlar, Kuramlar, Süreçler, İlişkiler**”, Hatiboğlu Yayınevi , Ankara, 2000, s. 31.

⁸⁹ Salih Güney, “**Yönetim ve Organizasyon**”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001, s. 46.

olması, çalışanlarını etkileme ve hedeflere ulaşma açısından büyük katkı sağlamaktadır.⁹⁰

Yönetim, işletmelerin ömrünü doğrudan etkiler. Aynı zamanda kurulan iki işletmeden birinde yönetim iyi, diğerinde kötü olduğu taktirde görülecektir ki yönetimi iyi olan işletme daha çabuk büyüyecektir. Yönetimin ana fonksiyonları; planlama, organizasyon, sevk ve idare, koordinasyon ve denetimdir.

Planlama: İşletmeler, amacına ulaşmak için ne gibi işlerin yapılması gerektiğini, bunların sırasını, zamanını, süresini, kimler tarafından ve hangi yollar izlenerek yapılacağını gösteren bir tasarı hazırlar. Hazırlanan bu tasarıya planlama denir.

Organizasyon: Planlamada belirlenen işletme amaçlarına ve bunlara ulaşmak için seçilen işler, kişiler ve iş yerleri arasında yetki ilişkilerinin kurulması faaliyetlerinin tümüne organizasyon denir. Organizasyon, çalışanlar için belirli amaçlara ulaşabilmelerinde etkin rol oynamaları ve birlikte çalışma imkânı vermesi açısından önem taşımaktadır.

Sevk ve İdare: Planlar yapıp, organizasyon yapısı oluşturarak ortak amaç doğrultusunda harekete geçmeye sevk ve idare denir. Yöneticinin çalışanların çalışmalarını etkilemesi ve onlara ne yapmaları gerektiğini bildirmesi ile ilgili faaliyetleri kapsamaktadır.

Koordinasyon: Koordinasyon, çalışmayı kolaylaştırmak ve başarıyı sağlamak için bir işletmenin bütün faaliyetlerinin uyum içinde yürütülmesidir. Bu

⁹⁰ Nurullah Genç, “Zirveye Götüren Yol: Yönetim”, Timaş Yayınları, İstanbul, 1999, s. 35.

durum, işletmenin büyüklüğüne göre önem kazanır. İşletmeyi amacına ulaştıracak biçimde çalışanların çabalarının birleştirilmesi önemlidir. İşin etkin bir biçimde yapılması, çalışanlar arasında düzenli, uygun ve sonuca ulaşılabilir bir iletişimin sağlanması, koordinasyonun işlevselliğiyle yakından ilgilidir.

Denetim: Planlama, organizasyon, sevk ve idare ile koordinasyondan sonra yönetim sürecinin son halkasını oluşturur. Diğer fonksiyonların neyi, nasıl ve ne derecede başardığını araştırır ve belirler. Denetim standartları belirlendikten sonra gerçekleştirilen durum ölçülür, bu durum standartlarla karşılaştırılır ve farklılıkların nedenleri belirlenir, gerekli düzeltici önlemler alınır. Böylece denetim fonksiyonu gerçekleştirilmiş olur.

İşletme İçi İlişkiler: İşletmelerde ilişkiler, resmi ve gayri resmi olmak üzere iki şekilde incelenebilir. Resmi ilişkiler işleyiş bakımından ast ve üst ilişkisi olarak tanımlanır. Kapsamı açısından farklılıklar göstermesine karşın, yönetim sürecinin işlevleri tüm düzeylerdeki yöneticiler tarafından benzer biçimde yerine getirilir. Örneğin, üst düzey yöneticiler işletmenin tüm çalışmalarına ilişkin planlamayı yaparken, üretim bölümünün yöneticisi yalnızca kendi bölümüne ilişkin planlamayı gerçekleştirir.

Yönetim, insanların toplu olarak yaşamaya başlamalarıyla ortaya çıkmış ve günümüze kadar gelmiştir. Yönetimin ekonomik, sosyal, kültürel, askeri, siyasi ve dini amaçlı uygulamaları olmuştur. Yönetimin içinde insan olduğu için tanımlanması kolay olmamıştır. Bu tanımlar, bilim adamlarının bakış açısına ve çalıştıkları alanlara göre değişiklikler arz etmektedir.

Yönetim, ekonomik bir amaca yönelik olarak kurulan işletmelerin parasal, mekanik ve iş gücünden oluşan kaynaklarının en uygun şekilde sevk ve idare

edilmesidir.⁹¹ Yönetim, örgüt amaçlarının etkili ve verimli gerçekleştirilmesi için planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarına ilişkin kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir şekilde uygulanması ile ilgili faaliyetlerin tümüdür.⁹²

Yönetim, örgütsel bir amacı gerçekleştirmek için, madde ve insan kaynaklarını bir araya getirerek iş birliği içerisinde eş güdümlü olarak amacı gerçekleştirmeye yöneltme sürecidir.⁹³ Yönetim amaçların etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi için, bir insan grubunun işbirliğini ve koordinasyonunu sağlamaya yönelik yapılan çalışmaların tümünü ifade eder. Fakat yönetim, sadece işletmede çalışanların amaçlara doğru yönlendirilmesi ve yönetilmesi ile sınırlı olmayıp, insanların yanı sıra işletmedeki makinelerin, stokların ve paranın da yönetilmesini gerektirir.⁹⁴ Bu yüzden yönetimin temel fonksiyonu, ekonomik bir amaca yönelik olarak parasal, mekanik ve iş gücünden meydana gelen kaynakların en uygun şekilde yönlendirilmesi ve idare edilmesidir

Yönetimde insanlar arası koordinasyon önem kazanmaktadır. Yönetim, belirli bazı amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere kullanıma hazır olan tüm kaynakların birbiri ile uyumlu, verimli ve etkin kullanılmasında doğru kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır.⁹⁵ Yönetim kavramının içinde başta insanlar

⁹¹ Osman Yozgat, “İşletme Yönetimi”, M.Ü. Nihad Sayar Eğit. Vakfı Yay., 8. baskı, İstanbul, 1992, s. 71.

⁹² Esin Can Mutlu, “İşletme Yönetim Modelleri Araştırması”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınları, İstanbul, 1995, s. 6.

⁹³ Cevat Celep, Buket Çetin, a.g.e., s. 19.

⁹⁴ Oktay Alpugan, “Küçük İşletmeler”, Per Yayınları, Geliştirilmiş 3.Baskı, Ankara, 1998, s. 252.

⁹⁵ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, 3. Basım, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1996, s. 3.

arası ilişkiler ve üretim faktörlerinin, etkili ve verimli bir şekilde kullanılması amacı söz konusudur. Bu amaca ulaşma yolunda girişilen tüm faaliyetleri içine almaktadır.

1.12. ÖRGÜT

Örgütlerin, süreklilik içinde kalıplaşmış ilişkiler ağı içerdiği ve kendi sosyal yapılarını bu ilişkiler ağı içinde kurarak çalıştıkları görülmektedir. Örgütlerin söz konusu sosyal yapıları, açık seçik olarak belirlenmiş ve belli bir amaca göre planlanmıştır. Bu özellikleriyle örgütler, diğer toplumsal birimlerden ayrılmaktadır.⁹⁶

Bilgi yönetimi örgütte herkesin görev ve yetkilerini belirler böylece, uyumlu bir çalışma ortamı oluşur. Düzenli ve sistemli çalışma ortamı çalışanların işlerine odaklanmasını ve başkalarının işlerine karışmayı önler.

Bireyin örgüt kültürüne göre değişimi uzun bir süre alabilir. Hatta değişim bireyce kabul edilmeyebilir. Böylesi bir durumda semboller, yapılar ve inançlar örüntüsünde kırılmalar meydana gelecektir. Bu türden kırılmaların önüne geçmenin tek yolu, bireyin örgüt kültürünü benimser hale getirilmesidir. Bu sürecin başarılması, bireyin bir kriz anında örgüt kültürü ile tutarlı davranış sergilemesini sağlar ki bu, bireyin yeni değerler sistemini benimsediği anlamına gelmektedir.⁹⁷

Örgüt kavramı çok çeşitli sınıflara ayrılmaktadır. Örgütler yapıları bakımından kendi aralarında hizmet, üretim ve yönetim örgütleri şeklinde üçlü bir

⁹⁶ Halis Adnan Arslantaş, “Örgüt Kültürü”, **Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları**, 2008, s. 174.

⁹⁷ **A.g.e.**, s. 175.

sınıflandırmaya tabi tutulabilirler.⁹⁸ Örgütlü olmak bilimsel bir alt yapı gerektirir. Bilimsel bir altyapıya sahip olan batılı ülkeler, kendileri dışındaki toplumlara kendi duyuş ve hissediş biçimlerini aşılayabilmektedir.⁹⁹

Geniş anlamıyla örgüt, belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin çabalarının eş güdümlendiği bir yönetim işlevidir. Amaç, insan, teknoloji boyutlarının etkileştiği bir sistem; kişiliğini belirleyen ve kendine özgü bir kültürü olan, işleri, mevkileri, çalışanları ve aralarındaki yetki ve iletişim ilişkilerini gösteren bir yapıdır.¹⁰⁰

1.13. BİLGİ YÖNETİMİ

Günümüz işletmelerinin ulusal ve uluslararası arenada başarılı olabilmelerinin sırrı bilgi üretimi ve kullanımını tüm alanlarda başarabilmelerine bağlıdır. Teknolojik gelişmeler, bilgi yönetimi uygulayıcısı insanı ve örgütü etkilemektedir. Bu etkilemeler, yeni yönetim yaklaşımlarını da beraberinde getirmiştir. İnsan, kendini devamlı yenilemek, örgüt de varlığını gözden geçirerek dinamik kalmak ve yeni koşullara uyum sağlamak durumundadır.

İlk temelleri 1990'lı yıllarda atılan bilgi yönetimi, şimdilerde önemi artarak gelişen bir alan olmuştur. Bilgi, başlangıçta kişinin zihninde ve örtük olarak bulunmaktadır. Herkesin bu bilgiden faydalanması için açık hale getirilmesi ve kodlanması gerekmektedir. Bu süreç bilginin açık hale gelmesi ve yönetilmesi ile

⁹⁸ Halis Adnan Arslantaş, **a.g.e.**, s. 172.

⁹⁹ Ömer Say, “**Milli Devlet Kültürü Türkiye Yansımaları**”, Kaknüs Yayınları, İstanbul, 1998, s. 109.

¹⁰⁰ Nezahat Güçlü, “Örgüt Kültürü”, Erişim, <http://www.pdfactory.com>, 18. 01. 2014.

ilgilidir. Bilgi yönetimi, insan ve örgütlerin elindeki enformasyonu en iyi şekilde kullanma ve anlama gayretlerinden doğup gelişmiştir.

Şirketlerde genel olarak bilgi yönetimi ve enformasyon birbiri ile karıştırılır ve şirketler bu iki kavram arasındaki farkın bilinmemesinden kaynaklanan başarısızlıklar yaşarlar. Bilgi yönetimi ile enformasyon yönetimi arasındaki temel farklılık insani boyut olup bilgi yönetimi, bilgiyi kimin ürettiği ve bilgiye kimin sahip olduğu ile ilgilenirken enformasyon yönetiminde ise tam tersi bir durum, yani çalışanı dışlamak isteyen ve hatta çalışanın yerini almak isteyen mekanik bir yaklaşım söz konusudur. Bilgi yönetimi, ayrı bir yönetim fonksiyonu veya ayrı bir süreç değildir. Bilgi yönetimi, enformasyon teknolojisi ve insanın üretici ve yenilikçi kapasitesinin birleşmesi sonucu ortaya çıkan sinerjinin daha da güçlenmesi ile sürekli olarak yeni bilginin üretilmesini araştıran bazı organizasyonel süreçlerin çapraz disiplinlerinden meydana gelmektedir. Bilgi yönetiminin işletmeye yarar sağlaması için şirketin stratejik hedefleri ile uyumlu olması gerekmektedir.¹⁰¹

Bilgi yönetimi bir defalık değil, sürekli ve kuruma özel bir uygulamadır. Kurulan bilgi yönetimi sistemi, her örgütün ihtiyacı göz önünde bulundurularak oluşturulur. Bu ihtiyaç oluşturulurken de çalışanların ihtiyaçları dikkate alınır. İhtiyaçlar devamlı gözden geçirilmek suretiyle gerekli görülen güncellemeler yapılır. Böylece bilgi yönetimi doğurgan döngü olarak sürer gider.

Bilgi yönetimi; liderlik, öğrenme, teknoloji, kurumsal işlemler, bilgi paylaşımı, bilgi kullanımı, örtük bilginin açığa çıkarılması, bilginin ölçülmesi, kurumsal bilgi kültürü ve bilgi teknolojileri gibi unsurlara dayanmaktadır.

¹⁰¹ K. Ahmed Pervaiz, Kwang Kok Lim, Ann Y. E. Loh, “**Learning Through Knowledge Management**”, Butterworth- Heinemann, Oxford, 2002, s. 13.

Bilgi yönetimi, kurum ve kuruluşlarda kişisel, yapılandırılmamış, örtük bilgi ile kurum faaliyetleri sonucunda oluşan açık ve yapılandırılmış bilginin üretimini, depolama ve erişimini, paylaşımını ve kullanımını sağlayan kurumsal sistemin oluşturulmasıdır. Sözü geçen sistemin iki önemli bileşeni vardır: Bunlardan ilki, her tür açık bilginin üretim, depolama, erişim, dolaşım ve kullanımını sağlayan bilişim ve iletişim teknolojileri ve özellikle de teknolojik ağlardır. İkincisi ise, örtük bilginin açığa çıkmasını ve paylaşılmasını sağlayan çoğu zaman resmi olmayan, kurum kültürüne dayanan, çalışanlar arasındaki ilişkiler yani sosyal ağlardır.¹⁰²

Bilgi yönetimi, örtük bilginin açığa çıkarılmasını sağlayarak kurum dışına çıkmasını engellemektedir. Bilişim teknolojilerindeki gelişmelerin etkin bir şekilde kuruma uyarlanması ve etkin kullanılması başarılı bir bilgi yönetimi için temel faktörlerdendir.

Bilgi yönetimi, başlangıçtan ileri seviye uygulanışına kadar değişik alanlardan oluşur. Bu alanlar değişik isimler altında incelenir. Bilgi yönetiminin inceleme alanlarından bazıları şunlardır:

- **Ümit Verici Bilgi Alanları (Promising Knowledge Areas):** Bunlar hâlâ başlangıç dönemindedirler. Fakat örgütün radikal değişimi için belirli bir gizli güce sahip olduğunu gösterirler. Henüz yeterince oluşmamış, somutlaşmamış bilgiler olup, somutlaşması için zamana ihtiyaç vardır.

¹⁰² Bengü Çapar, “Bilgi: Yönetimi, Üretimi ve Pazarlaması”, Erişim, www.kaynak.unak.org.tr, 23.02.2013.

- **Öz Bilgi Alanları (Core-Key-Knowledge Areas):** Bu alanlar, bir örgütü diğerlerinden ayıran eşsiz merkezi yeterlik alanı ile ilgilidir. Örneğin, bir okulu diğer okullardan ayıran ve onu diğerlerinden üstün kılan bilgilerdir.

- **Temel Bilgi Alanları (Basic Knowledge Areas):** Bunlar bir örgütün etkinliğini artırmak için son derece gerekli ve önemlidir. Genel olarak tüm örgütlerde birbirlerine benzerlik gösterirler.

- **Geçerliliğini Yitirmiş Bilgi Alanları (Outdated Knowledge Areas):** Böyle bir bilginin başarılı bir örgütte hiçbir etkisi söz konusu değildir.

- **Kritik Bilgi (Critical Knowledge):** Bir örgüt için yaşamsal olan bilgi merkezi, örgütün daha sonraki birkaç yıl içerisinde zenginleşmesini ve büyümesini sağlar. Bu bilgi, gelişim ve verimliliği artırarak örgütün yeni pazarlara girmesi için ona fırsatlar sağlar.¹⁰³

Bilgi yönetimi, sürekli olarak değişen çevre içerisinde hayatta kalmanın ve rekabetin hassas unsurlarını kapsamaktadır. Asıl olan veri ve enformasyon işlem kapasitesinin sinerji oluşturacak şekilde yürütülmesidir. Bu süreçte örgütsel yapı, insan zekâsı ve yaratıcılığı devreye girmektedir. Bilgi yönetimi uygulama çalışmalarında diğer bilim ve teknolojilerden faydalanılmaktadır. Bu alanları ve teknolojileri şöyle sıralayabiliriz: bilgi ve iletişim teknolojisi, iletişim, işletme, finans, psikoloji, sosyoloji, filoloji ve mühendislik alanlarıdır.

Bilgi yönetimi; organizasyondaki tüm bilgi türlerinin, değer üretmeye ve rekabet avantajı sağlamaya yönelik olarak, etkili biçimde kullanılması ve yönetilmesi

¹⁰³ Cevat Celep, Buket Çetin, **a.g.e.**, s. 31.

ile ilgili faaliyetlerin tamamıdır.¹⁰⁴ Bunun için örgütlerde bilgi kaynakları bölümü oluşturulabilir. Başarılı örgütler için bilgi kaynakları bölümü, örgütün belirlenen hedefler ve misyonlar altında planları hazırlayan ve vizyon oluşturan stratejik birimlerdir.¹⁰⁵

Bilgi yönetimi, örgütün hedeflerine varmak için bilginin nasıl üretilebileceğini ve yönetilebileceğini gösteren bir süreç yönetimidir. Bilgi yönetimi bilginin nasıl paylaşılacağını ve kullanılacağını da içine almaktadır. Bu sürecin birden fazla etkileyeni vardır. Amaca ulaşmak için kullanılmakta ve örgütlerin değişen çevre şartlarına uymasını ve rakipleriyle rekabet etmesini kapsamaktadır.

Bilginin ortaya çıkarılması sürecinin başlıca aşamalarını örtük bilginin paylaşılması, kavramların doğrulanması, bir model oluşturulması ve bilginin maliyet düzeyleri oluşturur. Bilgi transfer sürecinin aşamalarını ise başlama, uygulama ve tamamlama oluşturmaktadır.¹⁰⁶

Bilgi yönetimi, tüm örgüt düzeyinde bilginin oluşturulması ve elde edilmesi, bu bilginin de daha sonra müşteri memnuniyeti ve tatminini sağlayacak mal ve hizmet üretiminde yenilik yapma şekline dönüştürülebilmesidir.¹⁰⁷ Bilgi yönetimi geleceğin dünyasında en önemli güç ve değer olmaya adaydır. Küresel dünyada örgütlerin var oluşları bilgi yönetimi kültürünün kurumsallaşmasıyla devam

¹⁰⁴ Halil Zaim, “**Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi**”, İşaret Yayınları, İstanbul, 2005, s. 81.

¹⁰⁵ M.Şerif Şimşek, “**Yönetim ve Organizasyon**”, 7. Baskı, Güney Ofset, Konya, 2002, s. 416.

¹⁰⁶ Zhiyi Ang, Peter Massingham, “National Culture and The Standardization Versus Adaptation of Knowledge Management”, **Journal of Knowledge Management**, Vol. 11, No. 2, 2007, s. 8.

¹⁰⁷ İsmet Barutçugil, **a.g.e.**, s. 50.

edecektir. Bilgi yönetimi işletmelerin rekabetçi, yenilikçi ve dönüşümcü gücünü oluşturmaktadır.

Bilgi yönetimi bilginin elde edilmesi, kullanılması ve yönetilmesidir. Bilgi yönetimi, bir organizasyonun entelektüel varlıklarını yeni değerler üretmek için kullanan, yüksek seviyede verimlilik, üretkenlik ve rekabet gücünü sağlayan bir yönetim tarzıdır. Yani sadece teknolojik bir olaya indirgenemeyecek; yenilik, üretim, paylaşım ve kullanımı içine alan bir sürecin tamamıdır. Bu süreçte bilgi yönetimi teknolojiden ve insan kaynaklarından yararlanır, bilgiyi stratejik olarak yönetir.

Bilgi yönetimi, örgütsel etkinliği arttırmak amacıyla geçmiş karar alma tecrübelerinden elde edilen bilginin, seçici olarak mevcut ve gelecekteki karar alma faaliyetlerine uygulanması veya bilginin elde edilmesi, depolanması, düzenlenmesi ve yeniden kullanılmasını kolaylaştırmak amacıyla oluşturulan bir sistemin adıdır.¹⁰⁸

Bilgi yönetimiyle ilgili karşılaşılan üç temel yaklaşım sorunu şöyle sıralanabilir:

- **Bilgi Teknolojisi Sorunu:** Bilgi yönetiminin, temelde bilgisayar ağları ile ilgili olan bir bilgi teknolojisi sorunu mevcuttur. Örgütün niteliği ne olursa olsun, örgütün politika belirleme basamaklarında bu yaklaşımı uygulamak, örgütün zamanla gerilemesine neden olabilmektedir.

- **Örgüt Kültürü Sorunu:** Bilgi yönetiminin daha çok örgütsel kültür ve takım çalışmaları üzerine yoğunlaşan bir insan kaynağı sorunu olduğu anlayışıdır.

¹⁰⁸ Murray E. Jennex, “**Knowledge Management in Modern Organizations**”, Idea Grup Publishing, USA, 2006, s. 4.

- **İşin Nasıl Yapıldığını Bilme Sorunu:** Ölçme süreçlerinin gelişimi ve örgüt çalışanlarının işin nasıl yapıldığına ilişkin bilgisini elde etme fikrini ön plana çıkarmaktadır.¹⁰⁹

Bilgi yöneticileri; bilgi sağlamayı, üretmeyi, paketlemeyi, var olan bilgiyi uygulamada kullanmayı ve tekrar tekrar kullanmayı bilmelidirler.¹¹⁰

Üniversiteler, bilgi yönetimi alt yapılarını etkileyen unsurları, üretim süreçlerini ve sonuçlarını inceleyerek yeni ekonomi ve yönetim yaklaşımının gelişmesine katkı sağlamaktadır. Bilgi yönetimi, yeni ekonominin gelişmesine paralel gelişmektedir. Yeni ekonomide şirketlerin rekabet, hız ve sürdürülebilirlik özellikleri öne çıkmaktadır. Bütün bu unsurlar ise şirketin entelektüel sermayesinin ortaya çıkması ve faydalı hale getirilmesiyle gerçekleşir.

Bilgi yönetimi; bilginin yaratılması, saptanması, paylaşılması ve kullanılmasına yönelik sürecin sistematik olarak yürütülmesidir.¹¹¹ Bilgi yönetimi, uzun dönemde örgütün etkin bir şekilde faydalanabilmesi için bilgiyi sağlayan ve bilgi akışını yöneten bir yönetim fonksiyonudur.¹¹² Bilgi yönetimi insan merkezli olduğu kadar çevreyi de dikkate alan dengeli bir yönetim sürecidir.

¹⁰⁹ Cevat Celep, Buket Çetin, **a.g.e.**, s. 30.

¹¹⁰ Kim Seonghee, “**The Rolers of Knowledge Proffesionals for Knowledge Management**”, *Inspel* 34, 1, 2001, s. 3.

¹¹¹ Sait Dirlik, “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Bilgi Yönetimi: Muğla İlinde Ampirik Bir Çalışma”, **Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Cilt: 2, Kocaeli, 2006, s. 493.

¹¹² M. D. Plessis, “The Role of Knowledge Management in Innovation”, **Journal of Knowledge Management**, Vol. 11, No. 4, 2007, s. 21.

1.14. BİLGİ

İnsanoğlu, hayata gözlerini açtığı andan itibaren etrafını gözlemlemeye ve algılamaya çalışmaktadır. İnsan, çevresinde gördüğü şeyleri tanımak, isimlendirmek, kontrol etmek ve onlara karşı güvende olmak istemektedir. İnsanın karşılaştığı bu şeyler varlık, nesne, olgu, olay ve gerçekler olmaktadır. İnsan, bu kavramlar hakkındaki güvenilirliğe bilgisi ölçüsünde ulaşmaktadır.

Günlük hayatımızda yazılı ve görsel basından ve iletişim içerisinde olduğumuz insanlardan yoğun enformasyon bombardımanına tabi tutulmaktayız. Bu enformasyonların çok azı bizi ilgilendirmektedir. İnsan kendisini ilgilendiren enformasyonları almakta, kaydetmekte ve kullanmaktadır. İnsan için değer oluşturduğunda enformasyonlar bilgiye dönüşmektedir.

Dünyadaki gelişmeler gösteriyor ki, zenginlik bilgi ile doğru orantılı olarak artmaktadır. İnsanın modern hayatta mutlu olması, tüm ihtiyaçlarının karşılanmasıyla gerçekleşmektedir. Bilgi, maddi manevi mutluluğun önemli bir aracı olduğu için değeri her geçen gün daha çok anlaşılmakta ve bilgi, toplumsal yaşamın her alanında kullanılmakta ve taşıdığı değerden dolayı dikkatleri üzerine çekmektedir.

Bilgi, İngilizce'den dilimize gerek "information" gerekse "knowledge" kelimeleri olarak çevrilmektedir. Bunlar eşanlamlı kelimeler değildir. Veriler, "bilgi" ile işlenerek haber üretilir. Bu işlenmiş veriler (haber-malumat) yeniden "bilgi" ile

işlenerek daha üst düzeyde düşünceler, kurallar, içgörüler, eylem ve kararları yöneten işlemler oluşturulur. Bu ise İngilizce’deki “knowledge” karşılığı olan “bilgi”dir.¹¹³

Bilgi kavramının, hem istihbaratı (information), hem de zamanla birikmiş istihbaratı yani “içerilmiş bilgi”yi (embodied knowledge) kullanabilmek için gerekli yetenek ve teknikleri (skills and techniques) kapsadığı gözden uzak tutulmamalıdır.¹¹⁴

Bilgi, açıkça veya en azından örtük olarak yargıyı gerektirmektedir. Başka bir deyişle bilgi bir nesneye ilişkin yalın bir kavrayıştan veya mevcut bir objeye yönelik idrakten meydana gelmez; bilgide, söz konusu idrak veya kavrayış olsa olsa bir ilk adımı meydana getirmektedir. Buna göre, öznenin karşılaştırmalar yaptığı, ayrımlarda bulunduğu, bağlantılar kurup tespitler yaptığında bildiği söylenebilir.¹¹⁵

Bilgi, varlığı kabul edilenler hakkında hüküm verilebilen şeylerdir. Var olan şeyler maddi ve manevi varlıklar olabilmektedir. Maddi olanlar da kendi arasında gerçek ve sanal olabilmektedir. Gerçek, zihin dışında mevcudiyeti var olanıdır. Sanal ise zihin dışında mevcudiyeti olmayandır. Sanal olan, insanın gerçeklerden ilham alarak ürettiği şeylerdir Gerçeklik, sanallık ve hayal gücü gibi tanımlamalar bilgi kavramının içinde yer alır. İnsan herhangi bir şeyi önce hayal etmekte, sonra o hayale şekil vermekte, sonra ona akıl erdirmekte, sonra ona taraftar olmakta, sonra ona inanmakta ve son olarak ta onu inançla gerçekleştirmektedir.

¹¹³ İkrâm Çınar, “**Eğitim Yöneticilerinin Bilgi Yönetimindeki Yeterlikleri**”, Doktora Tezi, Ankara, Hacettepe Üniversitesi, 2002, s. 6.

¹¹⁴ Richard J. Barnet , Ronald E. Müller, Çev. Osman Deniztekin, “**Evrensel Soygun Çokuluslu Şirketlerin Gücü**”, E Yayını, İstanbul, 1976, s. 11.

¹¹⁵ Ahmet Cevizli, ‘**Bilgi Felsefesi**’, Say Yayınları, İstanbul, 2010, s. 14.

Verinin bilgiye dönüşmesi kendiliğinden olmamaktadır. Bilgiye dönüşmesi için bireylerin etkin bir rol üstlenip algılama ve anlama yeteneklerini, yaratıcılıklarını, uzmanlıklarını ve deneyimlerini uygulamaya geçirmeleri gerekmektedir.¹¹⁶ Bilgi, gözle görülmez fakat, zamanla insanlarda değişim olarak kendini gösterir.

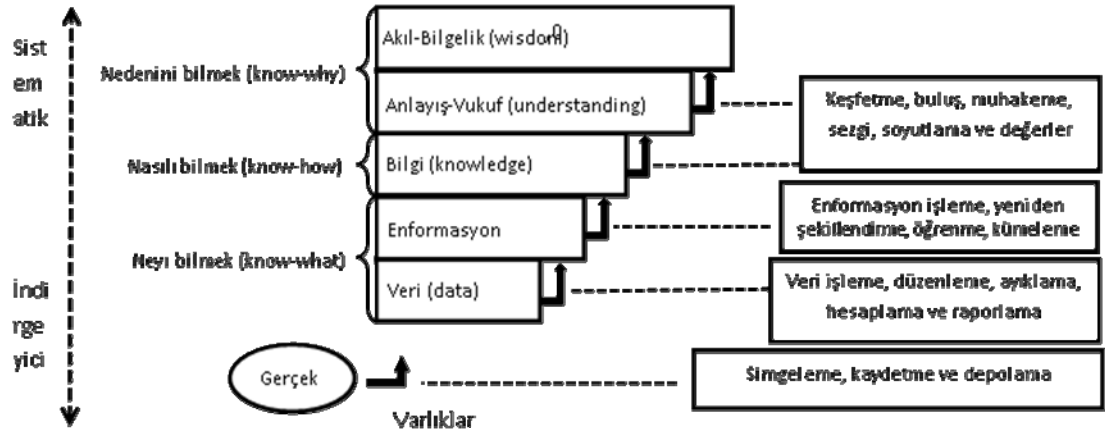
Beckman, beş basamaklı bir bilgi hiyerarşisi öne sürmüştür. Bu hiyerarşi, bilgiyi alt düzeydeki temel noktalardan daha değerli olan daha üst düzeylere transfer etmektedir. Bu basamaklar aşağıdaki gibidir:

- Veri: Konu, gerçek, kod, imge, ses.
- Enformasyon: Organize edilmiş, yapısal hale getirilmiş, yorumlanmış, özetlenmiş veri.
- Bilgi: Durum, kural, süreç, model.
- Uzmanlık: Hızlı ve doğru öneri, açıklama, sonucu doğrulama ve mantığa bürüme.
- Yeterlik: Örgütlenmiş uzmanlık, bilgi dağarcığı, entegre edilmiş edim destek sistemi, merkezi yeterlilik.

Bütün bu değerler ve süreçler Şekil: 2-‘deki¹¹⁷ gibi bir anlam pramidi şeklinde gösterilmektedir.

¹¹⁶ N. Mc Morrow, “**Knowledge Management: An Introduction Annual Review of Information Science and Technology**”, 2001, s. 385.

¹¹⁷ Coşkun Can Aktan, İstiklal Y. Vural, “Bilgi Çağında Bilgi Yönetimi”, **Bilgi Çağı, Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri**, Çizgi Kitabevi, 1.Baskı, Konya, 2005, s. 6.



Şekil : 2 - Anlam Şeması

Anlam piramidinin en üstünde yer alan akıl ve bilgelik, sosyal olaylarda doğru ya da yanlış olanı ayırt etmemize yarayan bütün bilgileri kapsamaktadır. Sosyal olayların nedenlerini doğru bir şekilde kavramamıza ve en doğru ya da en güzeli seçmemize yardımcı olan anlama, kavrama ve akıl yürütme aşamalarında isabetli karar almamızı sağlamaktadır. Bu ise bilginin sistematik bir biçimde işlenmesi, gözlem ve tecrübelerle yeniden şekillendirilmesi halinde mümkün olabilir. Bu aşama, anlam piramidindeki son aşamayı yani akıl-bilgelik aşamasını simgelemektedir.¹¹⁸

Bilgelik (wisdom) kavramı, tarih boyunca çeşitli anlamlarda kullanılmıştır. Bilgelik, akla ve doğaya uygun davranmaktır. Bilgelik, bilginin niteliği olduğu için, aynı zamanda erdemli ve örnek insanlığı da içermektedir. Bilgelik en üstün, iyi ve mutlu olmakla birlikte, tarihsel bir olgudur ve çağdaş bilginlikle (alimlikle)

¹¹⁸ Coşkun Can Aktan, İstiklal Y. Vural, **a.g.e.**, s. 4.

karıştırılmamalıdır.¹¹⁹ Bilgelik kullanıcıya kolaylık sağlayan, yol gösteren üst bilgidir. Bunun için de planlı ve sistemli olmalıdır. İnsan, kendi zihninde olayı algılar ve onu bilgiye dönüştürür. Oluşan bilgiden olguya dönerek geri bildirimle bilgeliğe ulaşır.

Bilginin bir değeri bulunmaktadır. Bu değer kendisinden beklenen sonuçlara göre değişmektedir. Bilgi, sahip olduğu niteliklere göre değer kazanmaktadır. Yerindelik, zamanlılık, eksiksizlik, ekonomiklik onun değerini belirleyen diğer unsurlardır. Ancak herhangi bir bilginin değer taşıyabilmesi için aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekir:

- **Doğruluk:** Durumun adil bir şekilde ortaya konulabilmesi için bilgiler doğru olmalıdır. Her zaman yüzde yüz doğru bilgiye ulaşabilmenin mümkün olmadığı unutulmamalıdır.

- **İlgililik:** Bilgi konuyla ilgili olmalıdır; aksi halde gereksiz işlemlere ve zamana mal olmaktadır.

- **Tamlık:** Bilgi tam olmalıdır; eksik bilgi sonuçların yanıltıcı hatta yanlış olmasına neden olabilmektedir. Gerçekte, konuyla ilgili tüm bilgilerin toplanabilmesi imkânsız olduğu için en azından kritik bilgiler sağlanmalıdır.

- **Doğru Zamanlılık:** Bilgiye ihtiyaç duyulduğu anda hazır olmalıdır. Zamanında elde edilemeyen bilgi, değerini yitirebilmektedir.

¹¹⁹ Orhan Hançerlioğlu, **a.g.e.**, s. 29.

- **Anlaşılabilirlik:** Bilgi, kullanıcıyı tereddüde sürüklemekten kolaylıkla anlaşılabilir olmalıdır.

- **Güvenirlilik:** Kullanıcı bilgiye güvenmeli, bilgiyi gönül rahatlığıyla kullanabilmelidir.

- **Etkin Maliyet:** Bilginin maliyeti, bilgiden elde edilecek faydadan daha fazla olmamalıdır. Bilginin toplam maliyeti rant oranını aşılıorsa bilginin herhangi bir değeri kalmamaktadır.¹²⁰

Skyrm'e göre ise bilginin değeri ölçmede kullanılabilecek genel kriterler şu şekilde sıralanmıştır:

- **Güncelliğı:** Bilgi zamanla eskiyebilir ve geçerliliğini yitirebilir. Ancak her bilginin güncelliğini kaybetme süresi farklıdır.

- **Erişilebilirliğı:** Bilgiye en kısa sürede ve en kolay biçimde ulaşılması gerekir.

- **Kalitesi ve Faydası:** Bilgi; doğru, güvenilir ve inandırıcı olmalıdır. Aynı zamanda hem organizasyona hem de kullanan kişilere fayda sağlamalıdır.

- **Kişiyeye Özel Olması:** Bilgi kullanacak kişinin ve genel anlamda organizasyonun spesifik ihtiyaçlarına uygun olmalıdır.

- **Şartlara Uygunluğu:** Bilginin kimler tarafından ve nasıl kullanılacağı bilinmelidir.

¹²⁰ Uğur Yozgat, "Yönetim Bilişim Sistemleri", Beta Basım Yayımı, İstanbul, 1998, s. 47.

- **Bütünlüğü:** Bilgi, bütünlük içerisinde anlam taşır. Bu bakımdan bilgi, diğer bilgilerden kopuk olmamalıdır.
- **Pazarlama:** Bilginin doğru takdim edilmesi gerekir. Şayet doğru bilgi yanlış takdim edilirse, doğru neticeler elde edilemez.
- **Araçlar:** Bilginin kendisi kadar hangi araçlarla kullanıldığı da önemlidir.
- **İrfan ve İrade:** Bilginin değer ifade edebilmesi için sebep ve sonuç ilişkisi kurabilen engin bir kavrayışa, bu bilgiyi doğru yerde, doğru biçimde kullanabilecek bir sezgiye ve iradeye ihtiyaç vardır. Bu bakımdan çoğu zaman iradeli ve irfan sahibi olmak, bilgili olmaktan daha önemli görülmüştür.¹²¹

Kurumlar, iç ve dış çevrelerinden elde ettikleri enformasyonu; var olan bilgi birikimleri, tecrübeleri, değerleri ve kurum gelenekleri ile harmanlayıp kurumsal bir öğrenme sürecinden geçirerek bilgiye dönüştürmektedir. Kurumun gündelik işleyişlerinde, süreçlerinde, pratiklerinde ve normlarında gizli durumda bulunan kurumsal bilgi; teknolojiler, teknikler ve insanlar arasında kurumsal geçmiş ve kurumsal kültür ile şekillenen etkileşim kalıpları yoluyla oluşturulmaktadır. Kurumun bilgi tabanının bir parçası halindeki bilgi, kurum açısından yeni ve kuruma özel bir nitelik taşımaktadır.¹²² Kurumların iç ve dış çevrelerinden elde etmiş

¹²¹ Halil Zaim, **a.g.e.**, s. 243.

¹²² Ganesh D. Bhatt, **a.g.e.**, s. 71.

oldukları enformasyonu, kendi süreçlerinde; rekabet, yenilik, yaratıcılık ve verimlilik temelinde kullanmaları büyük önem kazanmaktadır.¹²³

Bilgi, insanın etrafında olup bitenleri anlamasına, tasnif etmesine ve kullanmasına yardımcı olur. Bu yardımcı olmanın sihirli anahtarı; ilgi ve meraktır. İlgi ve merak, insanların içinde yaşadıkları dünyayı yorumlamalarını kolaylaştırmaktadır. İnsan, etrafında olup bitenleri anlamak ve ne yapması gerektiğine karar vermek için iki farklı yaklaşım kullanılabilir. Bunlar, tarihsel ve bilimsel düşünme yaklaşımlarıdır. Tarihsel yaklaşım, geçmişte olanları yeniden değerlendirmek, şu anda yaşananların ışığında eldeki bilgileri yeniden düzenleyerek ve yorumlayarak yeni bilgi ve anlayış geliştirmektedir. Bilimsel yaklaşım ise; insanın aklını kurcalayan sorular dizisi ile bilinenleri sorgulayarak elde edilen ipuçları ile geleceğe yönelik hipotezleri yaratmaktır.¹²⁴

Bilginin insan ihtiyaçlarını karşılaması, onun faydalı olduğu anlamına gelmektedir. Üretken bilgi dediğimiz de zaten bu faydalı bilgi demektir. Büyüme sürecinin özündeki ana öge, bilgidir. İşin yeni biçimlerde örgütlenmesidir. Bu, insanın ücretlerini artırarak, gelecekte yeni üretkenlik artışları meydana getirmekte kullanılabilecek tasarruflar sağlar.¹²⁵ Drucker'ın tespiti daha da çarpıcıdır: Artık zenginliğin kaynağının “spesifik insan bilgisi” olduğunu biliyoruz. Bilginin, nasıl yapılacağı tam anlamıyla bilinen işlere uygulanması ‘verimlilik’, yeni ve farklı amaçlar doğrultusunda uygulanması ise ‘yeniliktir’. Bu iki amaca yalnız bilgi

¹²³ Mustafa Kurt, V. Ağca, “Bilgi Toplumunda Üretim Faktörü Olarak Bilgi ve Stratejik Kullanımına İlişkin Araştırma”, **1. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Kocaeli, 001, s. 319.

¹²⁴ İsmet Barutçugil, **a.g.e.**, s. 11.

¹²⁵ Richard J. Barnet, Ronald E. Müller, **a.g.e.**, s. 12.

sayesinde ulaşabiliriz.¹²⁶ Bir firmanın entelektüel kudreti, kuruluş aklında değil beşeri aklında saklıdır. Firmalar arası insan transferi, aynı zamanda insan zihnindeki bilginin de transferi anlamına gelmektedir.¹²⁷

Rekabet gücünün artırılması ve sürdürülmesinde organizasyonun sahip olduğu stratejik bilgiler son derece önemlidir. Bir organizasyon, ne kadar özgün ve değerli stratejik bilgiye sahipse o örgüt potansiyel stratejik avantaja sahip demektir. Dinamik rekabet ortamında stratejik bilgilerin güncel olması gerektiğinde organizasyonun öğrenme kapasitesi yeterli düzeyde olmalıdır. Bu nedenlerle bilgi yönetimi; özgün, (bilgi seti ne kadar nadir olursa potansiyel rekabet fiyatları da o ölçüde büyük olur) kullanışlı, (firmanın mevcut ya da potansiyel ürün hizmetlerinde uygulanabilme) değerli, (piyasada firmanın değere dönüştüreceği nitelikte) korunabilir, (kolayca taklit edilemeyen, ikame edilemeyen) dinamik, (gerektiğinde yenilenen dönüştürülebilen) ve öğrenme yeteneklerine sahip olma (stratejik bilgiyi muhafaza için gereken öğrenme yoğunluğu) gibi özellikleri bünyesinde barındıran stratejik bilgiyi elde etmek ve üretmeye devam edebilmek için öğrenen bir organizasyon vücuda getirmektir.¹²⁸

İçsel hale getirilen ve kişisel olarak düzenlenmiş enformasyon anlamına gelen bilgi, deneyim ve uzmanlığa dayanmakta ve kişinin aklında bulunmaktadır. Bilgi, belirli ihtiyaçlar için genişletilmiş, yeniden düzenlenmiş ve işlenmiş olan enformasyondur. Aynı zamanda farklı kaynaklardan elde edilen enformasyonun

¹²⁶ E. Michael, D. Koenig, "Education for Knowledge Management", **Information Services**, IOS Pres, 1999, s. 17.

¹²⁷ Amrit Tiwana, **a.g.e.**, s. 54.

¹²⁸ Coşkun Can Aktan, İstiklal Y. Vural, **a.g.e.**, s. 9.

sentezi ve farklı durumlara yahut problemlere uygulanma kabiliyetidir.¹²⁹ Yeni durumlara karşı yeni tepkiler geliştirmeyi sağlayan bilgidir.¹³⁰ Bilgi, enformasyonu belirli bir işe ve performansa göre uygulayabilme becerisidir.¹³¹

Bilgi, örgütler içerisinde düzenli olarak yaratılmaktadır. Açık bilgi ya da haber, çalışanların bu bilgiye sistematik olarak sahip olduğu, geniş çapta yayılım gösteren bilgidir. Diğer yandan örgütsel bilginin çoğu, örtük bir biçimdedir ve insanların kafasının içinde bulunmaktadır. Bu yüzden örgütler hem örtük hem de açık bilginin transferine yardımcı olacak bir dizi süreçler ve uygulamaları incelemek zorundadır.¹³²

Günümüzde insanlar bir çok bilgi kaynağına kolaylıkla ulaşabildiği için bilgi sağlığı ve güvenliği sorunu, herşeyden önce içinde yaşadığımız, gitgide küçüldüğü söylenen dünyanın sağlığı sorunudur. İnsanın bilgisiyle içinde yaşadığını düşündüğümüz düşsel küreye bilgi küre diyelim (epistemosfer). Bilgisiyle soluk alır insan, bilgi kürede. Epistemiatri bilgi kürenin sağlıklı bir çevre ve ortam oluşturması, oradaki bilgilerin ve bireylerin sağlıklı olması için sorulan sorular ve yanıtlar alanıdır. Bilgi küre, sağlık araştırmaları (iatrologia) açısından dörtlü bir yapı taşımaktadır;

¹²⁹ Coşkun Can Aktan, İstiklal Y. Vural, **a.g.e.**, s. 4.

¹³⁰ İsmet Barutçugil, “Bilgi Yönetimi”, **Active Bankacılık ve Finans Dergisi**, Sayı: 12, Nisan-Mayıs, 2000, s. 5.

¹³¹ Peter F. Drucker, “Yeni Örgütün Ortaya Çıkışı, Bilgi Yönetimi”, **Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler**, Çev., Gündüz Bulut, MESS, İstanbul, 1999, s. 104.

¹³² Cevat Celep, Buket Çetin, **a.g.e.**, s. 179.

- Bireyler,
- Bilgi kürenin dokusunu oluşturan bilgiler,
- Bilgi kürenin maddi alt yapısını oluşturan; fiziksel, duygusal, ekonomik, kültürel özellikleri taşıyan çevre,
- Bilgi kürenin düşsel, düşünsel, etki alanı olan ortam.

Bilgi kürenin sağlığı, içindeki bireylerin, bilgilerin maddi, kültürel, psikolojik, sosyolojik, ekonomik çevrenin, düşünsel ortamın sağlığını gerektirir.¹³³

Bilgi, enformasyonu, veriyi, programları, dokümanları, bilgi sistemlerini, süreçleri, sözle ifade edilemeyen bilgileri, yetenekleri, deneyimleri, yenilikleri ve tümünden gelen yetenekleri, haberleşme süreçlerini ve kültürlerini, müşterilerle ve diğer ortaklarla olan ilişkileri kapsamaktadır. Bunun gibi beşeri sermaye süreçlerini (değerler, bilgi, şirket kültürü ve işçilerin kültürel geçmişi), doğal bilgileri (verilerin / enformasyonun öznel yorumlarını) ve bilgi yönetimini kolaylaştıran teknoloji araçlarını kapsamaktadır.¹³⁴

Bilgi, değişik şekillerde yapılmıştır ve kişisel anlamda düzenlenmiş enformasyondur. Özümlemiş, öğrenme ve deneyim yoluyla kazanılmış olan önceki bilgilerle bütünleşmiştir.¹³⁵

Bilgi kelimesi ile kastedilen çoğu zaman ‘bilimsel bilgi’ adını verdiğimiz bilgidir. Bilgi kavramında daha çok bilginin kazanımıyla ilgili unsurlar ve bilginin

¹³³ Ahmet İnam, Erişim, <http://phil.metu.tr/ahmet-inam/epistemiatri.htm>, 02.01.2014.

¹³⁴ C. Chudnow, “Knowledge Management Tools”, **Computer Technology Review**, Vol. 21, No. 11, Los Angeles, 2001, s. 28.

¹³⁵ İsmet Barutçugil, **a.g.e.**, s. 59.

niteliği ön plandadır. Bilginin araştırma veya çalışma ile kazanılmasıyla ilgili bir yönü bulunmaktadır. Enformasyon olayların doğası hakkındaki kavramları verirken bilgi, bu kavramları bir sebep-sonuç ilişkisi içinde tartışmaktadır.¹³⁶

Bilgi insanlara, nesnelere ve olaylara ait enformasyonlardan elde edilen, onlarla alakalı bir davranış ve eğilimdir.¹³⁷ Enformasyonlar veriden doğduğu gibi bilgi de enformasyondan doğmaktadır.¹³⁸ Bilgi bir kabiliyet, açıklanmayan ve enformasyona ilave edilmiş bir yorumdur.¹³⁹ Bilgi; deney, tecrübe, yorum veya düşüncenin bir araya gelmesi ile oluşan enformasyondur.¹⁴⁰

Bilgi, insanoğlunun ihtiyaçları ile doğrudan doğruya ilgilidir. Bir açıdan bakılırsa, insanın hayatta öğrendiği şeylerin tamamına bilgi denilebilmektedir. ‘Bilgi’ kavramı folklordan modern bilimlerin bilgisine kadar her şeyi kapsamaktadır: epistemik varsayımlar, tahminler, olgulara dayalı hükümler, politik inançlar, düşünce kategorileri, ahlak normları, ontolojik varsayımlar, ampirik olgular ve gözlemlerdir.¹⁴¹

¹³⁶ Atilla Yayla, “**Liberal Bakışlar**”, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1993, s. 44.

¹³⁷ Cevat Celep, Buket Çetin, **a.g.e.**, s. 15.

¹³⁸ Thomas H. Davenport, Laurence Prusak, **a.g.e.**, s. 27.

¹³⁹ Cevat Celep, Buket Çetin, **a.g.e.**, s. 12.

¹⁴⁰ Coşkun Can Aktan, İstiklal Y. Vural, **a.g.e.**, s. 4.

¹⁴¹ R. K. Merton, “**The Sociology of Knowledge, Social Theory and Social Structure**”, Ninth Printing, The Press of Clencoe, Collier-Macmillan, London, 1964, s. 456.

Bilgi bireysel ve ortak akıllar tarafından oluşturulmakta ve paylaşılmaktadır. Bu nedenle veri tabanlarından elde edilmeyen fakat başarı ve başarısızlık denetimleri ile zaman içerisinde tecrübe ile öğrenilmektedir.¹⁴²

Bilgi, Harris tarafından “enformasyon, bağlam ve deneyimin bileşimi” olarak tanımlanır. Eğer bilgi, bir kişiden başka bir kişiye iletiliyorsa artık bu bilgi, alıcının bağlam ve tecrübesiyle algılanacak demektir.¹⁴³ Bilgi, daha özel bir durumda, “değer kazanmış enformasyon” olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda bilgi ile enformasyon arasındaki içerik farkına değinmek yararlı olacaktır. Bilgi, enformasyonun belirli bir amaç için bağlantılı olarak kullanılmasıyla ortaya çıkmaktadır. Bilgi, enformasyonun; yorum, analiz ve bağlam ile zenginleştirilmiş halidir.¹⁴⁴

Bilgi; enformasyonların fayda sağlayacak şekilde bir araya getirilmesiyle oluşur.¹⁴⁵ Bilgi, faaliyete geçmede etkin olan, sonuçlara odaklanmış, bir şeyi ya da bir kimseyi değiştiren enformasyon demektir.¹⁴⁶ Bilgi aynı zamanda deneyim, çevreye ilişkin enformasyon, beceri ve uzman görüşünün akışkan bir karışımı¹⁴⁷

¹⁴² Amrit Tiwana, **a.g.e.**, s. 7.

¹⁴³ H. Gökçe Dervişoğlu, “**Stratejik Bilgi Yönetimi**”, Dışbank Kitapları Yayını, İstanbul, 2004, s. 24.

¹⁴⁴ Özcan Yeniçeri, Mehmet İnce, “**Bilgi Yönetim Stratejileri ve Girişimcilik**”, 1. Bölüm, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul, 2005, s. 24.

¹⁴⁵ Richard C. Hicks, Ronald Dattero, Stuart D. Galup, “The Five-Tier Knowledge Management Hierarchy”, **Journal of Knowledge Management**, Vol. 10, No. 1, 2006, s. 21.

¹⁴⁶ Ufuk Durma ve H. Bülbül, “Bilgi Yönetiminin Yenilik Performansına Etkisi: Ampirik Bir Çalışma”, **Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Kocaeli, Cilt II, 2006, s. 881.

¹⁴⁷ Adel Ismail Al-Alawi, Nayla Yousif Al-Marzooqi, F. Yasmeeen Mohammed, “Organizational Culture ve Knowledge Sharing, Critical Success Factors”, **Journal of Knowledge Management**, Vol. II, No. 2, 2007, s. 24.

olarak inançları, tutum ve davranışları içermektedir.¹⁴⁸

Bu kadar önemli bir kavram olan bilgi kendine has özellikler taşımaktadır. Bu özellikler şu şekilde sayılabilir:

- Bilgi, karmaşıktır.
- Bilgi, kendini örgütler.
- Bilgi, topluluk gerektirir.
- Bilgi, dil yoluyla hareket eder.
- Bilgi, ne kadar saklanırsa o kadar çabuk kaybolur.
- Bilgi, ne kadar yaygınsa o kadar iyidir.
- Tek bir çözüm yolu yoktur.
- Bilgi, sonsuza kadar gelişmez.
- Bilgi, tek bir kişiye ait değildir.
- Herhangi bir sistem zorla kabul ettirilemez.
- Bilgi için sihirli bir yol yoktur.
- Bilginin nasıl tanımlandığı, onun nasıl yönetileceğini belirler.¹⁴⁹

¹⁴⁸ Adnan Özyılmaz, Ferit Ölçer, “**Güncel Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları**”, Seçkin Yayıncılık, 1.Baskı, Ankara, 2008, s. 279.

¹⁴⁹ Verna Allee, “**The Knowledge Evolution: Expanding Organizational Intelligence**”, New York, Butterworth-Heinemann, 1997, s. 71.

İKİNCİ BÖLÜM

ÇEŞİTLİ YÖNLERİYLE BİLGİ

2.1. BİLGİNİN TÜRLERİ

Bilginin bireylerde, gruplarda ve teknolojik ortamlarda farklı şekillerde bulunması, çeşitli kriterlere göre sınıflandırılmasını gerekli kılmaktadır. Bilginin hangi konuda olduğu ve ne işe yarayacağını anlayabilme, bilgiyi belirli kriterlere göre sınıflandırma, tanımlama ve açıklama ile mümkündür. Bilgi; kaynağına, düzenleme ve kullanma tarzına, niteliğine, rekabet üstünlüğüne ve elde edilirken başvurulan yöntem ve kullanım amacına göre çeşitli türlere ayrılmaktadır.

2.1.1. Kaynağına Göre Bilgi Türleri

Kurum içerisinde düzenli biçimde oluşturulan bilgi, kaynağına göre açık ve örtük olmak üzere iki kısımda incelenmektedir. Açık bilgi, çalışanların bu bilgiye sistematik olarak sahip olduğu, geniş çapta yayılım gösterdiği bilgi çeşitidir. Diğer yandan kurumsal bilginin çoğu örtük bir şekilde ve insanların zihninde bulunmaktadır. Bu nedenle, kurumlar, hem örtük hem de açık bilginin transferine yardımcı olacak bir dizi süreçler ve uygulamaları izlemek zorundadır.¹⁵⁰

2.1.1.1. Açık Bilgi

Açık bilgi; kolaylıkla biçimlendirilebilen, kodlanabilen, kaydedilebilen ve iletilebilen bilgi çeşididir. Kurum açısından kolaylıkla elde edilebilir nitelikte olup her kurumun rahatlıkla ulaşabileceği enformasyonlardır. Herkes tarafından bilinen ve çalışanlarının kullanımına hazır hale getirilmiş bilgidir. Kelime veya rakamlardan

¹⁵⁰ Cevat Celep, Buket Çetin, **a.g.e.**, s. 179.

meydana gelen talimatlar, grafikler vb. açık bilgilere örnek gösterilebilir. Açık bilgiler, depolanıp resmi kanallar ile çeşitli iletişim araçları ve bilgisayar sistemleri yardımıyla kolaylıkla transfer edilebilir ve saklanabilirler. Bilginin açık hale getirilmesi ile bilginin paylaşımının mümkün olması bu bilgi türünün en önemli yönüdür. Açık bilgi çalışanların işten ayrılmalariyla azalmamakta ya da kaybolmamaktadır.¹⁵¹ Açık bilgi şeffaf ve kolay erişebilen özellikler göstermektedir.

Örtük ve açık bilgiyi bir buz dağına benzeterek oranlayacak olursak çoğu insanda %90 örtük, %10 açık bilgi mevcuttur denilebilir. Bir başka ifadeyle çoğu insan sahip olduğu bilginin %90'ını bildiğinin farkında olmamakta veya bilmekte ancak kendisinden bu bilgileri ifade etmesi istendiğinde ise bunu başaramamaktadır.¹⁵²

Çalışanların hepsinin anlayabildiği, kolayca erişebildiği ve kayıt altına alabildiği bilgiler açık bilgileri oluşturmaktadır. İsminden de anlaşıldığı gibi paylaşılması ve kullanılması onun önemli özelliklerindendir. Bu bilgiler geçmiş kayıtlarda, kütüphanelerde, arşivlerde ve veritabanlarında korunmaktadır.¹⁵³ Teknolojik gelişmeler açık bilgilerin saklanmalarını ve kullanılmalarını kolaylaştırmaktadır. Açık bilgilerle iş süreçleri ve işleyişleri kayıtlı hale gelmekte ve böylece çalışma ortamlarının işleyişleri kontrollü sürdürülebilmektedir.

Açık bilgi sözlerle, resimlerle veya diğer araçlarla ifade edebileceğimiz bilgidir. Bu nedenle, bilginin paylaşılabilmesi için öncelikle onun açık hale

¹⁵¹ Halil Zaim, **a.g.e.**, s. 75.

¹⁵² İsmet Barutçugil, **a.g.e.**, s. 64.

¹⁵³ Cevat Celep, Buket Çetin, **a.g.e.**, s. 8.

getirilmesi gerekmektedir.¹⁵⁴ Açık bilgi sistematik ve formal bir dilde kodlanabilir ve yayımlanabilir: Belgeler, veri tabanları, web’ler, e-postalar gibi bilgilerdir.¹⁵⁵ Başka bir ifadeyle açık bilgi resmi bir dilde kodlanabilen ve aktarılabilen bilgidir.¹⁵⁶

2.1.1.2. Örtük Bilgi

Kaynağına göre bilgi türlerinden bir diğeri de örtük bilgidir. Bireyin fikirlerinde, deneyimlerinde, değerlerinde veya duygularında köklenmesi ve de kişiye özel olması örtük bilginin temel özelliklerindendir. Örtük bilgi, kişinin kurum işleyişi sırasında bazı durumlarda kullandığı bilgidir. Özellikle sosyal ilişkiler ve bir kurumun veya grubun iş yapış tarzıyla alakalıdır.¹⁵⁷ Örtük bilgi şahısların kendine has ortaya koydukları tecrübeler şeklinde görünmektedir.

Örtük bilgi insanın beyinde ve içinde taşıdığı bilgidir. Bir başka ifade ile bireylerin tecrübeleri üzerine odaklanan, değerlerinin ve tutumlarının ortaya koyduğu insan davranışlarını ifade eden bilgidir ve özellikle örgütsel performansın sağlanmasında anahtar rol oynadığına inanılmaktadır.¹⁵⁸ Bireylerin özelinde olan bu bilgi bazen uygulayan kişiler tarafından da fark edilememektedir.

¹⁵⁴ İsmet Barutçugil, **a.g.e.**, s. 19.

¹⁵⁵ Amrit Tiwana, **a.g.e.**, s. 87.

¹⁵⁶ K.M. Bartol, Anup Srivastava, “Encouraging Knowledge Sharing: The Rol of Organizational Reward Systems”, **Journal of Leadership & Organizational Studies**, Vol. 9, No. 1, 2002, s. 65.

¹⁵⁷ Halil Zaim, **a.g.e.**, s. 76.

¹⁵⁸ Bertolt Meyer, Kozo Sugiyama, “The Concept of Knowledge In KM: A Dimensional Model”, **Journal of Knowledge Management**, Vol. 11, No. 1, 2007, s. 18.

Kişi içinde veya beyinde var olan bilginin çoğunlukla farkında değildir ve başkalarının da aynı bilgiye aynı düzeyde sahip olduğunu varsayar. Örtük bilginin paylaşılmasını güçleştiren en önemli faktör de budur. Bazen yaptığımız işlerin farkında olmayız, nasıl yaptığımızı bilemeyiz ve bunu bir başkasına anlatırken de zorlanırız. Bir örgüt içerisinde her çalışanın örtük bilgileri bulunmaktadır. Bu örtük bilgilerin toplamının oluşturduğu kollektif güç ise örgüt için son derece değerlidir.¹⁵⁹ Bu gücün büyütülmesi kayıtlı veya kayıtsız bulunan bilgilere erişilmesiyle gerçekleşmektedir.

Örtük bilgi yalnızca insanların zihninde olan bilgiler değildir, aynı zamanda kayıtlı olmasına rağmen erişilemeyen bilgileri de ifade etmektedir. Örneğin her birimde yararlanılabilecek bir veritabanının yalnızca bazı birimlerin erişime açık olması, söz konusu veritabanının örtük bilgi olarak değerlendirilmesine neden olmaktadır. Bilgi yönetimi; kayıtlı olmayan bilgilerin kaydedilmesini, kayıtlı olanların ise erişilebilir olmasını mümkün kılacak düzenlemeleri içermektedir. Bilgi yönetimi ile kurumsal düzeyde gerçekleştirilmek istenen birçok amaç bulunmaktadır. Söz konusu amaçlardan en önemlisi örtük bilginin açık bilgiye, açık bilginin ise daha açık bilgiye dönüştürülmesidir. Bu, bir anlamda kayıtlı olmayan bilgilerin kayıt altına alınmasını, kayıt altına alınanların da erişilebilir olmasını ifade etmektedir.¹⁶⁰

¹⁵⁹ İsmet Barutçugil, **a.g.e.**, s. 62.

¹⁶⁰ Hüseyin Odabaş, “Bilgi Yönetimi Sistemi”, Ed. Coşkun Can Aktan ve İstiklal Y. Vural, **Bilgi Çağı Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri**, Çizgi Kitabevi, Konya, 2005, s. 105.

Örtük bilginin nerede ve ne zaman ortaya çıktığı ve bilginin nasıl kullanıldığını bilmek neredeyse mümkün değildir. Yenilikçilik gibi örtük bilgi de yön ve sınır tanımaz, basitçe bulunur.¹⁶¹

Örtük bilgiyi biçimlendirip başkalarına iletmek veya paylaşmak, açık bilgiye oranla daha zordur. Bu nedenle örtük bilginin açığa çıkarılması, kullanılması ve paylaşılması son derece önemlidir. Günümüzün bilgiye dayalı kurumları; bilgi üretiminde nesnel enformasyonun işlenmesi kadar çalışanların her birinin kapalı ve son derece öznel kavrayışlarından, sezgilerinden ve önsezilerinden yararlanmayı ve bu bilgiyi kurumun bütününe mal edebilmeyi başaranlardır.¹⁶²

Örtük bilgi, bir kurumun entelektüel sermayesinin her türünde farklı bir şekilde bulunmaktadır. İnsan sermayesinde örtük bilgi; bireylerin varsayımları, ön yargıları, değerleri ve inançlarının birleşimidir. Müşteri sermayesinde örtük bilgi, müşterilerin verilen ürün veya hizmet karşılığında elde ettiği değer algılamasının şekillendirdiği bireysel ve kolektif zihni bir modeldir. Yapısal sermayede örtük bilgi kurumun üyelerinin normları ve değerleri de dahil olmak üzere, kurum kültürünü şekillendirdikleri kolektif zihni modellerdir.¹⁶³

Kurumların örtük bilgileri açık bilgi haline getirme kültürüne sahip olması gerekmektedir. Yeni ürün ve rekabet üstünlüğünü devam ettirmek için örtük bilgilerin zihinlerden açığa çıkarılmaları ve paylaşılmalarını sağlamak gerekmektedir.

¹⁶¹ Elizabeth A. Smith, “The Role of Tacit and Explicit Knowledge in the Work Place”, **Journal of Knowledge Management**, Vol. 5, No. 4, 2001, s. 316.

¹⁶² Halil Zaim, **a.g.e.**, s. 49.

¹⁶³ Turgut Akpınar, “Bilgi Yönetiminin Entelektüel Sermaye İle İlişkisi”, **1. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, 10-11 Mayıs, İzmit, Kocaeli Üniversitesi, 2002, s. 721.

Alavi ve Leinder çalışmalarında örtük bilginin zihinsel modelleri içeren kısmını bilişsel örtük bilgi, özel uygulama alanı olan ustalıkları da teknik örtük bilgi olarak tanımlamışlardır.¹⁶⁴

Grup halinde çalışılan işletmelerde örtük bilginin açık hale gelmesi bilgi paylaşımı ile gerçekleşmektedir. Grup çalışmalarında her çalışan bilgiye ulaşabilirse öğrenme daha hızlı gerçekleşmektedir.

Yapılan akademik çalışmalar kurumlarda, açık ve örtük bilginin kullanım alanlarında ve amaçlarında farklılıklar olduğunu ortaya koymaktadır. Aşağıdaki Tablo: 1'de¹⁶⁵ bu farklar gösterilmektedir.

¹⁶⁴ Maryam Alavi, Dorothy E. Leidner, **a.g.e.**, s. 113.

¹⁶⁵ Elizabeth A. Smith, **a.g.e.**, s. 314.

Tablo 1- Örgütlerde Açık ve Örtük Bilginin Kullanımı

Açık Bilgi: İnsandan dokümana yaklaşımını kullanan, iş süreçlerinde kurulmuş olan resmi dille tanımlanan genellikle elektronik ortam veya basılı ortamda olan resmi dille tanımlanan neyin bilindiği bilgisi veya akademik bilgidir.	Örtük Bilgi: Uygulamalı, hareket yönelimli bilgi veya genellikle sezgiye benzeyen, nadiren açıkça ifade edilen, kişisel tecrübeyle edinilmiş uygulama esaslı yapma bilgisidir.
İş Süreci: Düzenlenmiş işler, yöntemler şeklindedir. Doğrusal, tahmin edilebilir bir çevrede kodlanmış bilginin tekrar kullanımı söz konusu olduğu bir iş süreci vardır.	İş Uygulaması: Kendiliğinden, doğaçlama şeklindedir. Değişime cevap veren ve tahmin edilemeyen bir çevrede bireysel tecrübeyi yöneten ve bilgi yaratan bir iş uygulaması vardır.
Öğrenme: İş üstünde, deneme yanılma ile yapılır. Örgüt tarafından belirlenmiş amaç ve hedefleri karşılama gözetilir.	Öğrenme: İş değerlendirmesini, bilgi paylaşımını artırmak için güveni, açıklığı güçlendiren ve kolaylaştıran bir ekip lideri veya amir aracılığıyla gerçekleşir.
Öğretme: Müfredat kullanan tasarlanmış eğitim ile örgüt tarafından seçilmiş biçimleri kullanma veya dış kaynak kullanımı olarak alınma şeklindedir.	Öğretme: Birebir, akıl hocası veya antrenör ile birebir olarak, stajyer veya çıraklık şeklinde iş başında öğretmedir. Beyin fırtınası yöntemi de kullanılabilir.
Düşünüş Şekli: Mantıksal, gerçeklere dayalı, ispatlanmış metotları kullanan, bir noktada birleşen düşünüş şekli söz konusudur.	Düşünüş Şekli: Yaratıcı, esnek, içgörü geliştiren, aykırı düşünüşe önderlik eden bir düşünüş şekli söz konusudur.
Bilgi Paylaşımı: Bilginin kodlanması ve bilgi depolarından çıkarılması ile e-posta gibi elektronik görüşme aracılığıyla yapılması şeklindedir.	Bilgi Paylaşımı: Özverili paylaşım, söz konusudur. Ağ yapılı, yüz yüze temas, video konferans, hikaye anlatımı, sohbet etme gibi yöntemlerin kullanılarak yapılması şeklindedir.
Güdüleme: Genellikle belirtilen amaçları karşılamayı esas alan güdüleme söz konusudur.	Güdüleme: Çalışanlarla sıkça görüşme, lideri aracılığıyla ilham verme şeklindedir.
Ödül: İş amaçlarına bağlı, iş yerinde rekabetçi, nadir verilen ödül için mücadele söz konusudur. Enformasyon paylaşımı için ödüllendirilmeyen bir özellik taşır.	Ödül: Parasal olmayan güdüleyiciler, doğal işbirliği ve enformasyonun doğrudan paylaşılmasının ödüllendirilmesi, söz konusudur. Yenilikçiliğin ve yaratıcılığın takdir edilmesi vardır.
İlişkiler: Amirden astlara veya ekip liderinden ekip üyelerine doğru üst-alt şeklinde olabilir.	İlişkiler: Bilginin kendiliğinden paylaşımı açıklığa dayalı olma, dostluk şeklinde bir ilişki söz konusudur.
Teknoloji: Mevcut bilgiyi kullanarak oluşturulan hiyerarşik veri tabanlı bir profesyonel kitaplık geliştirmek için bilgi ve iletişim teknolojisine büyük miktarda yatırım söz konusudur.	Teknoloji: Kişiselleşmiş enformasyonu ortaya çıkaran, karşılıklı konuşmayı kolaylaştıran, insanların birbirlerine kolayca erişimini sağlayan, makul bilgi ve iletişim teknolojisi yatırımı söz konusudur.
Değerlendirme: Bilgi yaratılması ve paylaşımı gerektirmeyen, elle tutulabilir iş başarıları değerlendirilir.	Değerlendirme: Örnekle kanıtlanmış başarıyı göstermeye dayalı, kendiliğinden ve sürekli olan bir değerlendirme söz konusudur.

Kurum örtük bilgiyi açık bilgi haline gertirmelidir. Kurumun örtük bilginin bilgi çalışanlarında kalmaması için var gücüyle çalışması gerekmektedir. Böylece zihinlerdeki zengin düşünceler çalışanların kendilerinde kalmayacak kurumda saklanabilecektir.

2.1.1.3. Örtük Bilginin Öğrenilmesi

Bilgi başlangıçta kişiseldir, örtüktür ve toplum tarafından kullanılması için açık hale getirilmesi gerekmektedir. Bu süreçte bilgi kaydedilmeli ve kullanıcılara ulaştırılmalıdır. Bilginin deşifre edilmesi ve kodlanması örtük bilginin açık hale gelmesini ve öğrenilmesini kolaylaştırmaktadır.

Birtakım bilgi türleri duyulara, hareket becerilerine, bireysel algılamalara, fiziksel deneyimlere, sağduyu kurallarına ve sezgilere bağlıdır. Bu türden saklı bilgilerin başkalarına açıklanması çok zordur. Örneğin çok pahalı bir kol saatinin parçalarını bir araya getirmek yahut bir petrol rezervinin karmaşık sismik çizimlerini yorumlamak, bir el kitabında bulunamayacak ya da konuya yakın olmayan bir başkasına kolay kolay anlatılamayacak türden bilgi gerektirmektedir.¹⁶⁶ Örtük bilgi biraz da usta çırak ilişkisi sayesinde ve özel eğitimlerle çalışanlara aktarılmaktadır.

Örtük bilgi bireyde bulunmakta olup bireyde duygu, deneyim ve mantık yürütme biçiminde gizlidir. Örtük bilgiyi almak için ona sahip olanla doğrudan, yüz yüze iletişime girmek gerekmektedir. Yüzme açık bilgi olarak anlatılabilir ama öğretmen, öğrenciyle birlikte havuza girmedikçe, kendisi nasıl yüzüldüğünü

¹⁶⁶ Georg Von Krogh, Kazuo Ichijo ve Ikujiro Nonaka, **a.g.e.**, s. 17.

örnekleyerek göstermedikçe yüzmeyi öğretemeyebilir. Başka deyişle örtük bilgi, açık bilginin kılavuzlaştırılmasıyla, elde edilen deneyimle kazanılmaktadır.¹⁶⁷

Yapılan araştırmalar örtük bilginin öğrenilmesinin kolay olmadığını göstermektedir. Fakat bu öğrenmenin; çalışanların moral motivasyonlarının yüksek tutulması ve sıkı takiple gerçekleştirilebileceği de görülmektedir.

2.1.2. Düzenleme ve Kullanma Tarzına Göre Bilgi Türleri

Bilgiyi kullanım biçimi, bilginin algılanışına ve organize edilmesine bağlı olarak değişmektedir. Bu açıdan yaklaşıldığında bilgi dört başlıkta sınıflandırılabilir. Bu bilgilerin çeşitli bileşimlerde kullanılması mümkündür. Bu bilgiler kullanıma oranlarına, yapılan işe, bireysel ilişkilere ve tercihlere bağlı olarak değişebilmektedir.¹⁶⁸ Bu bilgi türleri; idealist, sistematik, pragmatik, otomatik ve yönetsel bilgilerdir.

2.1.2.1. İdealist Bilgi

İdealist bilgi vizyon oluşturmaya, yön belirlemeye, amaç tespit etmeye, değer ve inançları yönlendirmeye ve karar vermeye katkı sağlayan bir bilgi türüdür. İdealist bilgi çoğu zaman farkında olunmadan varlığı ve etkinliği tanımlanmadan kullanılır.

¹⁶⁷ İkrâm Çınar, “Eğitim Yöneticilerinin Bilgi Yönetimindeki Yeterlikleri”, **Doktora Tezi**, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2002, s. 10.

¹⁶⁸ İsmet Barutçugil, **a.g.e.**, s. 62.

Örgütlerde idealist bilgi “benchmarking” ve kurum içi geliştirme çabalarında veya bilgili kişilerin vizyonlarıyla üretilmektedir.¹⁶⁹

Okuduğumuz, yaptığımız ve tartıştığımız her şey idealist bilginin kaynağını oluşturmaktadır. Örgütlerde idealist bilgi kıyaslaması kurum içi geliştirme faaliyetleri veya ilgili kişilerin vizyonlarıyla ölçülmektedir. Örneğin kıyaslama, geniş veri dizisiyle genel olarak başarılı uygulamaların incelenmesini sağlayarak bilgi yönetimine pragmatik açıdan bir çok katkıda bulunmaktadır.¹⁷⁰

2.1.2.2. Sistematik Bilgi

Sistematik bilgi karşılaştığımız olaylarla baş etmeye çalışırken başvurduğumuz genellemeleri, modelleri ve düzenlenmiş biçimde gerçeği algılamamızı sağlayan bilgidir. Sistemlerin nasıl çalıştığını, iç mekanizmalarını bu bilgi ile anlar, değişkenlere müdahale edildiğinde sonuçlarda ne tür farklılıklar olacağını sistematik bilgi ile çözeriz. Sistematik bilgi yöntem ve kılavuz oluşturmaya yarayan bilgidir.¹⁷¹

Sistematik bilgi, bir olgu, bir amaç, bir durum, bir süreç veya bir örgütü anlamamızı sağlar. Belli faaliyet biçimlerinin ve performansın nasıl yönetilmesi gerektiğini tanımlar.¹⁷² Sistemlerin mekanizmaları, çalışma biçimleri ve

¹⁶⁹ İsmet Barutçugil, **a.g.e.**, s. 61.

¹⁷⁰ Michel J. Leseure, Naomi J. Brookes, “Knowledge Management Benchmarks for Project Management”, **Journal of Knowledge Management**, Vol. 8, No. 2, 2004, s. 104.

¹⁷¹ İsmet Barutçugil, **a.g.e.**, s. 61.

¹⁷² Denise Lustri, “Knowledge Management Model: Practical Application for Competency Development”, **Learning Organization: An International Journal**, Vol. 14, No. 2, 2007, s. 187.

fonksiyonları sistematik bilgi ile anlaşılır; değişkenlere müdahale edildiğinde sonuçlarda ne tür farklılıklar olacağı da sistematik bilgi ile çözülmektedir. Bilinçli olarak sahip olunan bir bilgi türü olup kendi içinde bütünü oluşturan alt sistemlerden oluşmaktadır.

2.1.2.3. Pragmatik Bilgi

Pragmatik bilgi işimizi yaparken ve kararlar alırken bilinçli olarak kullandığımız kurallar, gerçekler ve kavramlardır. Büyük ölçüde ‘know-how’ bilgisidir. Sorumluluk alanına giren konularda bir yöneticinin neler yapması gerektiğini bilmesi, pragmatik bilgiye bir örnektir. Bu bilginin kaynakları eğitim, verilen talimatlar, el yordamıyla bulduklarımız¹⁷³ ve deneme yanılma yoluyla elde edilenlerdir.

Bu “know-how” bilgisi; prosedürlerin işleyişini anlama, sezgi, bakış açısı, algılama, refleksler, bir işi tecrübe ederek öğrenme, problem çözümlerinin formüle edilmesi, analiz edilmesi, yenilik, yaratıcılık, karar alma gibi faaliyetleri içeren bilgidir.¹⁷⁴ Bireylerin çalışma hayatında kendi yetki ve sorumluluk alanı içinde bilmeleri gereken bilgiler pragmatik bilgiye verilecek en güzel örnektir.¹⁷⁵

¹⁷³ İsmet Barutçugil, **a.g.e.**, s. 61.

¹⁷⁴ Denise Lustri, **a.g.e.**, s. 187.

¹⁷⁵ Özcan Yeniçeri, Mehmet İnce, **a.g.e.**, s. 37.

2.1.2.4. Otomatik Bilgi

Otomatik bilgi içselleşmiş bilgidir. Düşünmeden gerçekleştirdiğimiz eylemler otomatik olarak sahip olduğumuz bilginin sonucudur. Rutin davranışlarımız otomatik bilginin en tipik örnekleridir. Alışkanlıklarda, prosedürlerde ve verdiğimiz tepkilerde içerilmiş olan otomatik bilginin çoğunlukla bilincinde değilizdir.¹⁷⁶ Genellikle bilinçli bir biçimde üretilmemektedir.

Kafamızda önceden tasarlamadığımız, düşünmeden anında göstermiş olduğumuz refleks, davranış ve tepkilerimizdir.¹⁷⁷ İnsanın düşünme, analiz etme ve değerlendirme yapmaksızın ortaya koyduğu eylemler otomatik bilgiye sahip olmaktan kaynaklanmaktadır. Bu manada içselleştirilmiş olan ve rutin olarak insanların ortaya koyduğu davranışların kökeninde sahip olunan otomatik bilgiler yatmaktadır.¹⁷⁸ Bu bilgilerin bir bireyde kullanım durumu bireyin işine ve ilişkilerindeki bakış açısına göre değişebilmektedir.

2.1.2.5. Yönetsel Bilgi

Yönetsel bilgi sistemleri genel olarak örgütteki yönetim kademeleri arasındaki iletişimin sağlanmasını amaçlayan, karar verme ve yönetsel sorun çözme

¹⁷⁶ İsmet Barutçugil, **a.g.e.**, s. 62.

¹⁷⁷ Morten B. Jensen, Björn Johnson, Edward Lorenz ve Bengt A. Lundvall, “Forms of Knowledge and Modes of Innovation”, **Research Policy**, Vol. 36, No. 5, 2007, s. 681.

¹⁷⁸ Şebnem Arıkboğa, “**Entelektüel Sermaye**”, Derin Yayınlan, İstanbul, 2003, s. 49.

süreçlerinde operasyonel, taktik ve stratejik bilgi desteği sağlayan bilgi sistemleridir.¹⁷⁹

Örgütlerde kurumsal işleyişe yönelik olgu ve gözlemleri içeren, belirli örgütsel amaçlara ulaşmak ve belirli bir anlayışı geliştirmek için verilerin işleminden geçirilerek yöneticilere yararlı duruma getirilen bilgidir. Bu bilginin en önemli kaynağı deneyimlerdir. Ancak günümüzde teknoloji, yasal düzenleme ve yönetsel prosedürlerin sürekli değiştiği bir ortamda tek başına deneyim yeterli olmamakta, bunun yanında etkin bir yönetim için yönetim bilgi ve becerisine de ihtiyaç duyulmaktadır.¹⁸⁰

Bu bilgi türünü insan değişik bileşimlerle birlikte kullanmaktadır. İnsan ufkunun enginliği ve bakış açısının genişliği bu bilgi türünün gelişmesine ve farkında olmadan kullanmasına yardım etmektedir.

2.1.3. Niteliğine Göre Bilgi Türleri

Bir kurumda bilgi kişisel düzeyden kurum düzeyine kadar çeşitli seviyelerde bulunabilmektedir. Kişisel bilgi, çalışanın zihninde barındırdığı bilgi iken kurumsal bilgi, bireylerin sahip oldukları bilgi toplamının ötesinde bir anlam taşımaktadır.¹⁸¹

¹⁷⁹ Şahin Kavuncubaşı, “**Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi**”, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2000, s. 258.

¹⁸⁰ M.Şerif Şimşek, **a.g.e.**, s. 410.

¹⁸¹ Halil Zaim, **a.g.e.**, s. 77.

Niteliğine göre bilgiler; kişisel bilgi, kurumsal bilgi ve müşteri bilgisi olmak üzere üç grupta incelenmektedir.¹⁸²

2.1.3.1. Kişisel Bilgi

İnsanın sahip olduğu bilgiler değer ifade etmektedir. Bu açıdan kurumlarda çalışan bireylerin sahip oldukları bilgilerin, yetenekleri, yetkinlikleri gibi kalitatif ve aynı zamanda kantitatif (sayısal) sonuçlar ortaya koyma başarıları kişisel bilgi ya da insan sermayesi olarak değerlendirilmektedir. Kişisel bilgi örgütlerde çalışan bireylerin kendilerine ait bilgiye dayalı unsurlardan oluşmakta olup, çoğu kez onunla beraber örgütten örgüte göç etme gibi bir özellik taşımaktadır.¹⁸³ Bireyin zihninde bulunan, veri ve enformasyon ile birlikte bireyin geçmiş bilgileri ve tecrübelerinin işlenmesi ile elde edilen bilgi çeşididir.¹⁸⁴

Kişisel bilgi kişilere ait olan bilgilerdir; bu yönüyle örtük bilgiye benzetilebilir. Açığa çıkartılması güç olabilir fakat açık bilgi haline getirildiğinde kurum için büyük değer ifade etmektedir.

2.1.3.2. Kurumsal Bilgi

Kurumsal bilgi kurumun sahip olduğu ve kuruma mal olmuş bilgi anlamına gelmektedir. Kurumsal bilgi bireysel bilgiden daha değerli, güvenli ve stratejik bir önemi bulunmaktadır. Genel olarak bir kurumda çalışanların bireysel bilgileri

¹⁸² Özcan Yeniçeri, Mehmet İnce, **a.g.e.**, s. 43.

¹⁸³ Şebnem Arıkboğa, **a.g.e.**, s. 47.

¹⁸⁴ Murat Türk, “**Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Bilgi Yönetimi**”, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2003, s. 84.

kurumsal bilgi olarak düşünülebilse de kurumsal bilgi bunun çok daha ötesindedir. Çünkü kişisel bilgilerin kurumsal bilgi haline getirilmesi için örtük bilginin açığa çıkartılması ve bunun kuruma mal olması gerekmektedir. Kurumlar için kişisel bilgilerin kuruma mal edilememesi ve o kişinin kurumdan ayrılması, kurumun en önemli sermayesi olan bilgi kaynağının yok olması anlamına gelmektedir.¹⁸⁵

Kurumsal bilgi kurumlarda genel olarak bilgiye dayalı ve oturmuş bir sistemi tanımlamaktadır. Yani şirkette özümsemiş, içselleştirilmiş ve uygulanan süreçlerde kullanılan ve ürünler yanında hizmetlere yansıyan değer yapısal sermaye olarak tanımlanabilmektedir.¹⁸⁶ Kurumsal bilgi özümlemiş, içselleştirilmiş ve işletme ürün ya da hizmetlerinde yatırıma dönüştürülmüş bilgilerdir. Kurumsal bilginin bir kısmı süreçlerdeki bilgidir. Bir kısmı da tescil edilmiş markalar, ticari haklar, know-how, telif-patent hakları ve ünvanlardır. Bir kısmı da insan kaynaklarından elde edilen öğrenilen ve somutlaştırılan bilgilerdir.¹⁸⁷

Kurumlar iç ve dış çevrelerinden elde ettikleri enformasyonu mevcut bilgi birikimleri, tecrübeleri, değerleri ve kurum gelenekleriyle harmanlayıp, kurumsal bir öğrenme sürecinden geçirmek suretiyle bilgiye dönüştürmektedir.¹⁸⁸ Kurumsal bilgi kavramı, paylaşılan ve kullanılan bir değeri ifade etmektedir. Bu değer kurumlarda ekonomik, sosyal, kültürel ve tarihsel açıdan bilginin üretilme sürecinde önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanların müşteriler, ürünler, süreçler, hatalar ve başarılar

¹⁸⁵ Halil Zaim, **a.g.e.**, s. 77.

¹⁸⁶ Özcan Yeniçeri, Mehmet İnce, **a.g.e.**, s. 43.

¹⁸⁷ Alptekin Erkollar, “İntranet ve Bilgi Yönetimi Portalları”, Edi. Murat Dinçmen, **Bilgi Yönetimi ve Uygulamaları**, Papatya Yayınları, İstanbul, s. 235.

¹⁸⁸ Georg Von Krogh, Kazuo Ichijo, Ikujiro Nonaka, **a.g.e.**, s. 32.

hakkında bildiği her şeyden oluşan kurumsal bilgi, kuruluşların ihtiyaçları doğrultusunda şekillenir, üretilir, depolanır ve kullanılır. Aynı zamanda bu bilgiler, belirli bir zaman süreci içinde toplanmakta, kurumun anlama ve algılama düzeyinin artmasına imkân tanımaktadırlar. Diğer taraftan kurumsal bilgi üretimini hızlandırmanın yolu, çalışanların merakını kamçılar ve onları yenilik yapmaya teşvik edecek bir kurumsal atmosfer yahut kurumsal kültür oluşturmaktır.¹⁸⁹ Kurumsal bilgi bazı akademisyenlerce stratejik bilginin bir alt bölümü olarak gösterilirken bazı akademisyenlerce rekabet üstünlüğü yaratan bilgilerin içinde gösterilmektedir.

Kurumsal bilgi yaratma girişimci bilgiden farklı olarak rastlantı veya kişisel çabalardan, sezgi ve dehadan değil, sistematik araştırma ve geliştirme çalışmalarından kaynaklanmaktadır. Bireysel bilginin kurumsal bilgiye dönüşümünde bireyler aktarma (ajan) rolü oynarlar. Bireylerin bilgi üretmedeki hız ve kapasiteleri kurumsal bilgi düzeyini belirler. Ancak uzmanların belirttiği gibi, “Kurumların bilgi düzeyi; kurum içerisinde yer alan bireylerin bilgi kümelenmesinin bir sonucu olmaktan fazla değildir.” yargısına varmak yanlış olacaktır. Dolayısıyla, kurumsal bilgi paylaşılan bir yapı içerisinde bilgi üretimi, paylaşılması ve kullanılmasını ifade eder. Bu paylaşılan ortamda sosyal, kültürel, tarihsel faktörler bilginin üretilme sürecinde önemli rol oynar.¹⁹⁰

¹⁸⁹ Murat Türk, **a.g.e.**, s. 87.

¹⁹⁰ Baran Çelik, **a.g.e.**, s. 190.

2.1.3.2. Müşteri Bilgisi

Kurum ile sürekli çalışan müşterilerin; büyüklüğü, sayıları, iş yapma sıklığı ve yoğunluğu müşteri bilgisi olarak değerlendirilmektedir.¹⁹¹

2.1.4. Rekabet Üstünlüğü Yaratıcı Bilgiler

Örgütlerde rekabet üstünlüğü sağlayan bilgiler işaret bilgisi, deneyimsel bilgi ve girişimci bilgi olarak ortaya koymak mümkündür.¹⁹²

2.1.4.1. İşaret Bilgisi

Bilgi ekonomisinde bilginin önemli bir kısmı işaretler biçiminde ifadesini bulmaktadır. Üretilen ve yayılan çoğu bilgi, yoğun bilişsel bir içerik taşımakta ve dolayısıyla alıcıya yorumlaması gereken mesajlar sunmaktadır. Bu işaretleri yorumlayarak eyleme dönüştürmek ve bilgiyi işaretlere dönüştürerek yaymak bilgi yönetiminin önemli bir işlevini oluşturmaktadır.

İşaret bilgilerini değerlendirecek bir “erken uyarı sistemi”; stratejik kararlar alma ve eyleme dönüştürme için şarttır. Bilgi yönetiminin işlevi, sadece işaret bilgilerini çözümlemek değil aynı zamanda işaret bilgileri oluşturup yaymaktır. İşaret bilgisini yaymada amaç, pazarda firma lehine bir bilgi dolaşımını ve nihayetinde firmanın pazar değerinin artmasını sağlamaktır.

¹⁹¹ İsmet Barutçugil, **a.g.e.**, s. 65.

¹⁹² Özcan Yeniçeri, Mehmet İnce, **a.g.e.**, s. 40.

2.1.4.2. Deneyimsel Bilgi

Deneyimsel bilgi, diğer bilgi kategorilerinden farklı olarak işlenerek, tekrarlanarak ortaya çıkarılabilecek bir bilgi türünü oluşturmaktadır. Bu bilgi türünün elde edilmesi zaman, enerji ve kaynak gerektirdiği için kolay ve çabuk elde edilemez. Dolayısı ile pozitif bir fark yaratma ve onu sürdürme bağlamında önemli bir rol oynamaktadır.¹⁹³ Gelecekte var olmayı düşünen kurumlar zor olsa da bu bilgilerin ortaya çıkma zeminini hazırlamak durumundadır.

2.1.4.3. Girişimci Bilgi

Girişimci bilgi bütünüyle bireyin kafası içerisinde gerçekleşmektedir. Dolayısıyla, girişimci bilgi bireysel bir aktivitenin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır, onu taklit etmemiz pek imkan dahilinde görünmemektedir. Bu bağlamda, girişimci bilginin son derece kıt olduğunu söylemek mümkündür ve kıt olduğu için de ticarete konu yapıldığında yüksek gelir yaratabilmektedir. Girişimci bilgiyi belirli ve kontrollü bir biçimde üretmek mümkün olmadığı için bu bilgiyi elde etmenin tek yolu “girişimci, yaratıcı, yenilikçi fikirleri” satın almaktır.¹⁹⁴

Girişimci bilgi girişimcilerin zihninde olması yönüyle ortaya çıkartılması zor gerçekleşmektedir. Bu özelliğiyle elde edilmesi zor olan bilgi aynı zamanda yenilikleri de beraberinde getirebilmektedir. Girişimci bilgi kurumların yeni ve ilk olma avantajını sağlarken bazen de kurum devamını gerçekleştirmede zorlanmaktadır.

¹⁹³ Baran Çelik, **a.g.e.**, s. 190.

¹⁹⁴ Özcan Yeniçeri, Mehmet İnce, **a.g.e.**, s. 42.

2.1.5. Bilgi Elde Edilirken Başvurulan Yöntem ve Kullanım Amacına Göre Bilgi Türleri

2.1.5.1. Dinsel Bilgi

Dinsel bilgi kaynağı ve kipliği bakımından diğer bilgi türlerinden ayrılır. Dinin özünü vahiyle bildirilen bilgiler oluşturmaktadır. Bu bilginin özü, aşkın bir varlık tarafından insana bildirilmiştir. Bu nedenle değişmez mutlak doğru olarak kabul edilir. Bu kabulleniş tamamen inanç işidir. Allah mutlak bir varlık olduğu için bilgisi mutlak olarak doğrudur. Çünkü yanlışlık ve eksiklik, mükemmel ve mutlak bir varlıkta bulunmaz. Bu nedenle Allah'ın bilgisinin doğruluğu ve yanlışlığı tartışılmaz. Doğruluğuna inanan o dinde kalır, inanmayan o din dışına çıkmış olur. Dinin temelinde mutlak olarak doğru olduğu kabul edilen bilgiler bulunmaktadır. Mukaddes kitapları bulunan semavî dinler dışındaki dinlerde de mutlak, değişmez bilgiler vardır; mesela Budizm'in ilkeleri bu türdendir.¹⁹⁵

Allah ile insan arasında bir inanç bağı olması sebebiyle de öznel yapıya sahiptir. Dini bilgi, insan bilgisini anlatmaya dönük değil dinin kendisini korumaya dönüktür. Dini, her türlü değişim ve bozulmaya karşı koruma görevi görmektedir. Dinsel bilgi, din ile ilgili bilgi olduğunda çok anlamlı ve genel bir öneme sahip olur. Ama dini bilgi, nesnel bilgiyi tamamen kapsamayabilmektedir.

Dinsel bilgi belli bir din temeli üzerinde evreni, insanı ve toplumu açıklayan değişmez ve kesin bilgidir. Dini bilgi inanca dayandığı ve kaynağı Allah olduğu için mutlak ve bağlayıcıdır.¹⁹⁶ Fizik yasalarının ötesinde görülmeyen bir alana ait bilgi

¹⁹⁵ Necati Öner, “**Bilginin Serüveni**”, Vadi Yayınları, 2.basım, Ankara, 2008, s. 70.

¹⁹⁶ A. Kadir Çüçen, “**Bilgi Felsefesi**”, Asa Kitabevi, 3.basım, Bursa, 2009, s. 19.

yaklaşımı olması sebebiyle metafizik veya fizikötesi bilgiler şeklinde de değerlendirilmektedirler. Din bilgisinin ana düşüncesi; evreni ve beni yaratan aşkın varlık en doğru bilgiye sahiptir.

Dinsel bilginin doğruluk değeri bilimsel kurallara uygunlukta aranmaz. Doğa dinsel bilgi ile uyumlu değil ise yanlış olan şey bilgide değil doğada aranır. Dinsel bilgi sistematik, kendi içinde tutarlı ve dünyaya özel bir bakıştır. Toplumun genelinde düzenleyici ve yaptırımcı bir gücü bulunmaktadır. Genellikle belirli gruplar için geçerli ve örgütlüdür.

2.1.5.2. Felsefi Bilgi

Felsefe teriminin ifade ettiği anlam, devirden devire hatta filozoftan filozofa değiştiği için, felsefe kavramının genel geçer ve tam bir tanımın yapılamamaktadır; fakat farklı anlayışların ortak noktalarını yakalayarak onun nasıl bir bilgi türü olduğunu gösterebiliriz. Karl Jaspers felsefi düşüncenin doğuşunda şu üç nedeni görüyor: Hayret, şüphe ve insanın sarsılmasıdır.

Hayret: Eflatun ve Aristo, felsefenin doğuş sebebi olarak hayret duygusunu göstermektedir. Yıldızları, güneşi vb. seyretmek, insana evrenin incelenmesini telkin etmektedir. Bu hal Eflatun ve Aristo'yu varlığın özünü araştırmaya sevk etmiştir.

Şüphe: İnsan gerçeğin bilgisi karşısında şüpheye düşer. Aynı konuda farklı görüşlerin oluşu, duyu organlarının aldanması şüpheyi kamçılayıcı etkenlerdir. Bu hal Descartes'ı şüphe edilemez kesin bilgiye yöneltmiştir.

İnsanın Sarsılması: İnsan dış dünyanın bilgisi ile uğraşırken kendini unuttur. Dikkatini kendi üstüne çekince, sarsıntı geçirir. Bu sarsılma stoacıları hayatın ızdırabında ruhun sükununu aramaya yöneltmiştir.

Jaspers'in felsefenin doğuşu ile ilgili bu tespiti, felsefe yapmak için bugün de geçerlidir. İlk iki neden yani hayret ve şüphe bilimsel bilginin doğmasının da sebepleridir. Belli yöntemlerle var olanların bilgisini bilimsel olarak ortaya koymada, hayret ve şüphenin büyük bir rol oynadığı açıktır. Mademki insanın bilme isteği bilimle karşılanıyor, o halde felsefeye ne gerek vardır, sorusu akla gelebilmektedir. Bu ihtiyaç, bilimin verdikleri ile insanın yetinememesinden kaynaklanmaktadır. Şöyle ki, bilimin vardığı her sonuç, çözdüğü her sorun felsefeye bir kapı açmaktadır. İnsan doğası gereği bilim verilerini değerlendirerek bir anlamda onları aşmak istemektedir.¹⁹⁷

Kant, felsefeyi "kendisini akla dayanan nedenlerle meşru veya haklı çıkarmak iddiasında bir zihinsel etkinlik şekli" olarak tanımlamıştır. Bu tavır felsefeyi felsefe yapan ve bütün felsefi düşünme örneklerinde ortak olan bir noktayı gayet güzel bir biçimde ortaya koymaktadır. Burada 'akla dayanan nedenler'den insanın her türlü deneyini, gözlemini, bunlara dayalı her türlü akıl yürütmesini ve sezgisini içine alan geniş bir nedenler grubunu anlamak gerekir. 'Haklı çıkarmak veya meşrulaştırmak' iddiasını ise herhangi bir önermeyi, bu önermeyi ileri sürmeyi mümkün kılan kanıt, temel veya gerçeklerle ortaya koymayı anlamak gerekmektedir.¹⁹⁸

Felsefi Bilgi yaklaşımları bilginin anlaşılmasını kolaylaştırmaktadır. Bilgi üç bakış açısına göre farklı tanımlanmaktadır. Özne, nesne ve bilgi (ürün) taraflarından

¹⁹⁷ Necati Öner, **a.g.e.**, s. 73.

¹⁹⁸ Ahmet Arslan, "**Felsefeye Giriş**", Adres Yayınları, 2007, s. 338.

bakılarak çeşitli tanımlar yapılabilir. Klâsik bilgi tanımının dayandığı üç ölçüt sırasıyla doğru olma, inanç ve gerekçelendirilmedir.¹⁹⁹

2.1.5.3. Bilimsel Bilgi

Bilim adamları tarafından bilimler formel bilim, doğa bilimleri ve insan bilimleri olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır. Bilimsel bilginin en belirgin özelliği sağlamlık ve güvenilirliktir. İnsan ihtiyaçlarını büyük ölçüde bu bilgi ile sağlamaktadır. İlk çağdan beri bu nitelikleri taşıyan fakat durmadan değişerek, kendini düzelterek ilerleyen bir bilgi dalıdır. Her geçen gün yenilikler ortaya koyan teknoloji, bilimsel bilginin eseridir.²⁰⁰

Genel olarak bilimsel metot ve akıl yürütme ile varlıklar hakkında elde edilen bilgiler bilimsel bilgi olarak adlandırılmaktadır. Bilimsel bilgi nedensellik ilkesini kullanarak olgular üzerinde hipotezler üretir. Ortaya çıkan bulguları deney yaparak test eder. Deneysel testlerden geçen hipotezleri kabul, diğerlerini reddeder. Bilimsel bilginin özellikleri ise aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- **Nesnellik:** Bireyden bireye değişmeyip herkes için aynıdır.
- **Evrensellik, Genellik:** Bilim herhangi bir milletin, ırkın malı değil bütün bir insanlığın malıdır. Bilimsel bilgi genellik özelliğini üzerinde bulundurur.
- **Akla ve Mantığa Uygunluk:** Bilimsel olan, akılsaldır. İhtiyaçlara cevap verir.

¹⁹⁹ Paul K. Moser, D. H. Mulder, J. D. Trout, “**The Theory of Knowledge, A thematic Introduction**”, Oxford University Press, Oxford, 1998, s. 4.

²⁰⁰ Necati Öner, **a.g.e.**, s.77.

- **Eleştiriye Açıklık:** Aksine bir kanıt bulunduğunda bilimsel bilgi geçerliliğini yitirebilir.
- **Doğruluk:** Her zaman ve mekânda doğruluğu görülür.
- **İnsan İhtiyaçlarına Yardımcı Olmak:** İnsanların ihtiyaçlarına yardımcı olarak hayatlarını kolaylaştırır.

2.1.5.4. Sanatsal Bilgi

Sanat insan ile doğadaki nesnel gerçekler arasındaki estetik bir ilişkidir.²⁰¹ Sanatçıda oluşun ve sanatçıya yol gösteren, sanatçının sezgisi olmaktadır.

Sanat; farklı alanlarda farklı ifade yolları kullanılan, sezgilere dayalı, duyguya hitabeden kişisel etkinliktir. Sanatkâr varlığa bir açıdan bakar ve onun bir kesimini kavrar, başka ifade ile onu anlar ve eseri ile ifade eder. Sanatkâr ortaya koyduğu eseri varlıkta gördüğünü ifade eder yani var olanı aksettirir. Diğer bilgi dallarının da yaptığı budur fakat gerek ifade tarzı ve gerek ortaya çıkan verinin başkaları tarafından kullanılma amacı, sanatı diğer bilgi türlerinden ayırmaktadır.²⁰²

Sanat; insanın, güzeli arama, bulma veya yeni şeyler üretme etkinliğidir. Sanatta bilim gibi ille de mutlak doğruyu gösterme amacı yoktur. Sanat bilgisi bireye özel bir bilgidir. Bireyin kendi duygularına ve yenilikçi aklına dayanmaktadır. Sanatsal bilgi akıl ilkelerine bağlı kalınarak, akıl yürütme yolu ile ulaşılan bir bilgi değildir. Sanatsal bilgi belirli bir yöntemle bağlı kalınarak ortaya konan bilgi değildir. Sanatsal bilgi sanatkârın bakış açısına göre ortaya koyduğu özgün bilgidir.

²⁰¹ Ayla Ersoy, “**Sanat Kavramlarına Giriş**”, Yorum Sanat Yayınları, İstanbul, 1995, s. 6.

²⁰² Necati, Öner, **a.g.e.**, s. 83.

2.1.5.5. Gündelik Bilgi

Günlük yaşantımızdan elde edilen bilgiler gündelik bilgilerdir. Hayatı kolaylaştıran ve deneyimlerimizden ortaya çıkan bilgilerdir. Yaşanılan çevreden ve içinde bulunduğumuz kültürden oluşan bilgilerdir. Gündelik bilgi en çok başvurulan bir bilgi türüdür. Her türlü günlük işlerde kullanılır. Fakat bilim gibi düzenli ve genel geçer değildir.

Gündelik bilginin özellikleri şöyle sıralanabilir:

- **Niteliksellik:** Algı ile bilinen dış dünyayı, renkleri, sesleri, kokuları ile tanıtır, yani nitelikseldir. Mesela, mermer soğuktur, yün sıcaktır, kurşun ağırdır vs. gibi.

- **Gelenek ve Görenekle Elde Edilirlik:** Atasözleri, inanç haline gelmiş bazı alışkanlıklar, töre kuralları, yılların tecrübesi ile kazanılmış topluma mal edilmiş kanaatler. Mesela Anadolu'da yaygın olan ayva bol olduğu sene kış şiddetli geçer veya güneş batarken ufuktaki bulutların kızarması ertesi gün yağmurun yağmayacağına işaretler gibi kanaatler bu tür bilgidir.

- **Usta- Çırak İlişkisi:** Zanaatkârın bilgisidir. Usta çırak ilişkisi ile elde edilen bilgiler gündelik bilgilere girer. Demircilik, marangozluk, kuyumculuk vs. gibi zanaatlarda gerekli olan bilgiler gündelik bilgileri oluşturur.²⁰³

²⁰³ Necati Öner, **a.g.e.**, s. 89.

2.1.5.6. Okült Bilgi

Okült bilgi olgusal ve objektif bilginin tam zıddıdır. Büyüsel zihniyetin meydana getirdiği ve kullandığı bilgidir. Genellikle gizli varlıkların insan hayatına karışması ve bazı kişilerin bunlarla temas edebileceği inancına dayanır. Bu bilgilerde sembolizm büyük rol oynamaktadır. Sembollerin açıklanması gizli güçlere sahip kişilerin yetkisi dahilinde bulunduğu inancı vardır. Müneccim, büyücü, falcı bu tür kişilerdendir.²⁰⁴ Okült, bilimsel metodun dışındaki yöntemler ile gizli bilginin araştırılması anlamına gelmektedir.

Ökült bilgiler görünmez olanla ilgili olduğu için dinden faydalanır. Dinin insanlar üzerinde etkisi fazladır. Ökült bilgilerin akıldışı olmasına ve gerçeklikle alakası bulunmamasına rağmen bazen pratikte faydası görülebilmektedir.²⁰⁵ İnsanları sınırlı sürelerde motive edip yalancı mutluluklar verebilmektedir.

2.1.5.7. Teknik Bilgi

Tarihsel süreçte teknik bilgi, teknoloji ve hikmet kavramlarıyla beraber kullanılmıştır. Teknik bilgi, gündelik ve bilimsel bilgilerin pratiğe uygulanması kapsamaktadır. Hayatımızı kolaylaştıracak teknik aletlerin üretilmesi ve kullanılması için gerekli bilgilerdir. Bilimsel bilgilerin nasıl uygulamaya geçirileceği bilgisi de bu bilgi türü içinde yer almaktadır.

Teknik bilgi deneyimlerden çok akla ve düşünceye dayanmaktadır. Amacı insanın temel ihtiyaçlarını karşılamak ve yaşamını kolaylaştırmak için araç-gereç

²⁰⁴ Necati Öner, **a.g.e.**, s. 90.

²⁰⁵ **A.g.e.**, s. 91.

retmektir. Teknik bilgi, dikkatli kullanılmadığı zaman insana ve çevreye zarar verebilmektedir.

2.2. BİLGİNİN KAYNAKLARI

2.2.1. Bilime Göre Bilginin Kaynakları

2.2.1.1. Akıl Yürütme

Bu anlayışa göre doğruların ve gerçeklerin kaynağı akıldır. Çünkü akıl bilgileri tecrübe etmeden önce doğuştan getirdiğimiz değişmez doğrulardır. Akıl sayesinde bütün insanlar evrensel doğrulara ve değerlere ulaşabilmektedir.

Deneylerimizin temelinde olan duyuların ne kadar güvenilir olduğu sorusunu soran akılcılar, duyuların bazen yanıltıcı olduklarını ortaya koymaktadır. Duyu ve deney bilgisine kuşkucu bir tavırla yaklaşmaları, akılcıların sağlam, değişmez ve kesin bilgi aramalarından kaynaklanmaktadır. Duyular kesin, doğru ve evrensel bilginin kaynağı olamaz çünkü duyular değişen şeylerin bilgisidir. Tüm nesneler hareket içindedir. Hareket ve oluş bize kalıcı ve değişmez bilgiyi veremez. O hâlde, değişmez bilgi ancak değişmez, hareketsiz ve sabit olan varlığın bilgisidir. Fakat böyle bir varlık duyu ve deneyin kapsamında bilinemez.²⁰⁶

Bilginin kaynağı konusunda, akılcılık bilginin yegane kaynağı ve deneme ölçütünün akıl olduğunu, onun malzemesinin temel ya da ilkel bir takım

²⁰⁶ A. Kadir Çüçen, **a.g.e.**, s. 62.

kavramlardan tümdengelimsel olarak türetildiğini  ne süren görüş ya da tutumu ifade etmektedir.²⁰⁷

2.2.1.2. Deney

Bilginin kaynağının deney olduğunu savunanların ortak görüşü, insan zihninin doğuştan boş bir levha gibi olduğu düşüncesidir. İnsan doğduğunda zihni bilgi yüklü olarak değil de, boş fakat yazılmaya imkan veren bir anlama kapasitesiyle donatılmıştır. Yazılmamış bu levha, deneylerimizden gelen basit izlenimler ve basit izlenimlerin oluşturduğu idelerle yavaş yavaş dolmaya başlamaktadır.²⁰⁸

Bilginin kaynağının deney olduğunu ileri sürmek, aynı zamanda aklın ilkelerini de deneye indirgemektir. Eğer tüm bilgilerimiz deneyden geliyorsa, aklın ilkeleri olarak bilinen özdeşlik, çelişmezlik ve          n n olanaksızlığı ilkesi de deneylerimiz sonucu öğrendiğimiz bilgilerden başka bir şey olamaz       doğuştan gelen hiçbir bilgi zihnimizde yoktur. "Bilginin kaynağı deneydir." diyen görüşe felsefe tarihinde deneycilik (ampirizm) de denilmektedir.²⁰⁹

Deneyler duyumlar yolu ile gerçekleşmektedir. Çevreden aldığımız izlenimler duyularımızın verileri neticesinde elde edilmekte ve bilgiye dönüşmektedir. Bu

²⁰⁷ Bernard Williams, "Rationalism", **Encyclopedia of Philosophy**, Edi. Donald M. Borchert, Vol. 8, MacMillan Reference, USA, 2006, s. 239.

²⁰⁸ **A.g.e.**, s. 61.

²⁰⁹ A. Kadir      , **a.g.e.**, s. 62.

süreçte bilime giden yol çevremizdeki gerçekleri anlamak ve yorumlamaktan geçmektedir.

Deneyimci görüş veya ampirizm, bilginin kaynağını açıklarken, akla değil, tecrübe ya da deneyime başvurur. Bilginin mümkün tek kaynağının deneyim olduğunu, deneyimden bağımsız bir bilginin söz konusu olamayacağını savunan ampirizm insan zihninin, doğuşta üzerine kendi işaretlerini yazdığı boş bir levha olduğunu öne sürer. Başka bir deyişle, ünlü doğa çevre karşıtlığında, deneyimcilik çevreye büyük bir önem verirken, insan bilgisinin çevreden gelen etkiler yoluyla sınırsızca gelişeceğini varsaymaktadır. Locke, Berkeley, Hume ve J. S. Mill gibi ünlü deneyimciler tarafından savunulan ampirizm, başlangıçta boş bir levha olan zihin üzerine konan işaretlerin önce birer izlenimden başka hiçbir şey olmadığını ileri sürer; bu izlenimlerden daha sonra bellekte birtakım tasarımların üretildiğini ve üretilen bu tasarımların çeşitli şekillerde birleştirilmeleri ve işlenmelerinin insanı kompleks düşüncelere götürdüğünü, kısacası zihinde daha önce duylarda yer almamış hiçbir şey bulunmadığını ifade etmektedir.²¹⁰

Bilimde izlenecek olan yol, ampirik bilime, deney sürecinden geçmek suretiyle elde edilen bilgilerden geçmektedir.²¹¹ Bilginin kaynağı deneydir diyen görüşe göre matematik gibi bilgiler de deneyin ürünleri sayılmaktadır.²¹²

²¹⁰ Ahmet Cevizli, **a.g.e.**, s. 73.

²¹¹ İrfan Erdoğan, “**Pozitivist Metodoloji**”, Pozitif Matbaacılık, Ankara, 2003, s. 50.

²¹² A. Kadir Çüçen, “**Felsefeye Giriş**”, Asa Kitabevi, 3.Basım, Bursa, 2000, s. 104.

2.2.1.3. Gözlem

Canlı veya cansız varlıkları herhangi bir bilgiye ulaşmak için belirli takip metotları ve kayıt yöntemiyle çeşitli araçlar veya çıplak gözle izlemedir. Bilimsel bir araştırma metodu olan gözlemin astronomiden doğa tarihine kadar çok geniş bir kullanım alanı vardır.

Gözlemde araştırma öncesi ve devamında dikkatli olmak önemlidir. Gözlemler sonucunda teoriler ortaya konmaktadır.

2.2.2. Felsefeye Göre Bilginin Kaynakları

2.2.2.1. Akıl

Akılcılık, deneyimciliğe tamamen karşıt olan bir epistemolojik görüş ya da yaklaşımı ifade etmektedir. En azından modern versiyonuyla akılcılık, deneyimcilikten bir bilginin veya fikirlerin kökeni, diğeri araştırmanın yöntemi konusundaki görüşleriyle farklılaşmaktadır. Bunlardan birincisi söz konusu olduğunda, deneyimciliğin zihnin doğuştan getirdiği hiçbir şey bulunmadığını ve onun tüm malzemesini duyumdan ya da deneyimden türettiğini öne sürdüğü yerde, akılcılık en azından kimi düşünce ya da kavramların, hatta bazen birtakım ilkelerin doğuştan olduğunu savunmaktadır. Sözelimi, Descartes; Allah, zihin ve madde kavramlarının, deneyim ve deneyimden yapılan soyutlama yoluyla kazanılmayıp doğuştan olduklarını öne sürer. Onun bu kavramların doğuştanlığıyla ilgili argümanları ise temelde iki noktayı vurgular: Bu kavramlar, her şeyden önce saf kavramlardır, yani duyumsal bir malzeme ihtiva etmezler; imgeler, tasarımlar olmadıkları gibi, duyu deneyiminin temsilleri veya suretleri de değildirler. Allah ve zihin kavramları açısından apaçık olan bu hususun, Descartes, madde kavramı için de

geçerli olduğunu göstermek için, özel bir çaba sarf etmektedir.²¹³ Akıl gerçekleri bulmanın aracı kabul edilmektedir.

Akılcı felsefe insanın aklıyla muhakemesini insanın gerçekleri aramada ve bulmada temel amaç ve en yüksek güvenilir otorite olarak tanımlamaktadır. Akıl ile iki çeşit düşünce süreci uygulanmakta olup bunlar tündengelim ve tümevarımdır.²¹⁴

2.2.2.2. Sezgi

Bu görüşü savunanlara göre akıl, zaman ve mekanla sınırlıdır. Dolayısıyla akıl; doğru, kesin ve sağlam, gerçek bilgiye ulaşmakta zorlanmaktadır. Doğru, kesin ve sağlam bilgiye sezgi gücüyle ulaşılabilir.

Bilginin kaynağını akıl ve deneyci bir tavırla açıklamanın yanı sıra, akıl dışı bir kaynakla da açıklamak mümkündür. Aklın, doğru, kesin ve sağlam bilgiyi veya hakikati veremediğini savunan bu görüşe göre gerçekçi doğru, sağlam ve tam bilgiyi ancak aracısız ve doğrudan bilmeyi içeren sezgi vermektedir. O hâlde, doğru bilginin kaynağı ne akıl ne deney, fakat onlardan daha üstün bir güç olan sezgidir.

Sezgicilere göre, insan aklı sınırlıdır çünkü insan aklı zaman ve mekân içinde deneye dayanarak bilgi elde eder. Böyle bir kaynak bize hakikatin bilgisini veremez. Hakikatin bilgisi ancak anlık bir sezgiyle mümkündür. Akıl ve deney bilgisi kendini dille ifade eder; böyle bir ifade yetersizdir çünkü dilsel ifade kavram ve terimlerle mümkündür. Kavram ve terimlerin kapsamı kadar düşünceler anlatılır. Akıl ve deney

²¹³ Ahmet Cevizli, **a.g.e.**, s. 70.

²¹⁴ İrfan Erdoğan, **a.g.e.**, s. 51.

bilgisi dolaylıdır ve aracısız olamaz. Sezgi ise terim ve kavrama ihtiyaç duymaz. Sezgi bir bütünü bir bakışla, doğrudan kavrama ve sezip keşfetmedir. Sezgi, kişiye ait bir kavrayıştır. Sezgi, bireyin öznel yaşantısında hissettiğidir. Başkalarına anlatılmaz. Başkaları ancak kendi sezgi yetileriyle hakikati kavrayabilir. Sezgi, kelimelerle tasvir edilemez; ancak yaşanır. Bilginin kaynağı sezgidir diyenlerden Gazali ve Bergson en çok tanınan iki filozoftur.²¹⁵

Sezginin kaynak oluşu özellikle sorun seçiminde önem arz eder. Elbette sezginin dayanağı ve geçerliliği, ideolojiyle yüklüdür, öznel ve çıkarlarla alakalıdır. Ancak sezgi araştırma için bir başlangıç oluşturmada yardımcı olmaktadır.²¹⁶

2.2.2.3. Eleştiri (Kritisizm)

Eleştirinin kurucusu Alman filozofu Kant'tır. Bilgi kuramında ne katı deneyci ne de katı akılcı olan Kant, orta yolu bulan bir bilgi felsefesi önermiştir. Eleştirel felsefenin amacı, deneyciliğin ve akılcılığın bir sentezini yaparak, aklın bilgi edinme yapısını veya şemasını ortaya koymaktır.²¹⁷

Kant'ın, aklın kendi sorularını bile tam olarak yanıtlamada yetkin olmadığı tespitini yapmakta ve bu düşüncesinin ardından deneyci okulun akıl ve duyurular hususundaki görüşleriyle paralel bir noktaya gelmektedir. Kant yola çıkarken asıl

²¹⁵ A.Kadir Çüçen, “**Bilgi Felsefesi**”, Asa Kitabevi, 3.Basım, Bursa, 2009, s. 63.

²¹⁶ İrfan Erdoğan, **a.g.e.**, s. 53.

²¹⁷ Ahmet Cevizli, **a.g.e.**, s. 86.

hedef olarak deneyim ile elde edilemeyen fakat insan aklının soru sormaktan kendisini asla alamadığı ve rahatsız olduğu, bilimlerin kraliçesi olarak değerlendirilen metafiziğin imkân yahut imkansızlıklarını tespit etmektedir. Böylece her konuya eleştirel bakmaktadır.²¹⁸

2.2.2.4. Pragmatizm

Pragmatik bilgi kuramı, 19. yüzyılın sonlarına doğru özellikle İngilizce konuşan ülkelerde gelişen pragmatik felsefe anlayışının bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Pragmatik felsefe, idealist felsefeye karşı çıkarak kendine özgü görüşlerini oluşturmuştur. Charles Peirce tarafından ilk ilkeleri ortaya atılan pragmatizm, William James, John Dewey ve F. C. S. Schiller' in katkılarıyla anlam ve doğruluk kuramı olarak gelişti. Yararı, başarıyı ve sonucu, doğruluğun ölçütü yapan bu görüşe göre, insanın bilgisi idealist düşünürlerin dediği gibi, saf aklın yetisi sonucu değildir. Pragmatizm kendine özgü bir bilgi kuramı geliştirerek, doğruluk ölçütünü klasik doğruluk ölçütleri olan uygunluk ve tutarlılıktan farklı olarak, yarar ölçütüyle özdeşleşmiştir.²¹⁹

Pragmatizm'in Türkçe karşılığı tam olarak bulunamadığı gibi önerilen karşılıklar üzerinde de henüz tam bir anlaşma sağlanamamıştır. Türkçe yazılı kaynaklarda yahut konuşma dilinde pragmatizm ile ilgili başka bir sorun da

²¹⁸ İmmnuel Kant, “**Pratik Aklın Eleştirisi**”, Çev. İoanna Kuçuradi, Ülker Gökberk, Füsün Akatlı, Türkiye Felsefe Kurumu, Ankara, 1994, s. 38.

²¹⁹ A. Kadir Çüçen, **a.g.e.**, s. 87.

pragmatizmin özel bir şekli olan araççılık ya da aletçilik²²⁰ ile üretim arasında kalan bir felsefe şeklindeki değerlendirmelerdir.

Pragmatizmin temel ilkesi ve düşünme şeklinde temel sorun yöntem değil sonuçtur, şeklinde ifade etmek mümkündür. Bu nedenle pragmatizmde hem bir metod hem de kuram söz konusu olmaktadır. Pragmatik düşünme biçimi hangi araçlar ile olursa olsun amaca ulaşma yöntemidir. Ona göre hakikatin nesnel bir ölçüğü olmadığı için başarı her türlü eylemin tek ölçüsüdür. Bu ölçü etkili olduğu müddetçe, yani amaca götürdüğü sürece istenilen her şeyi kullanmak suç sayılmamaktadır. Pragmatizmde önemli olan tek soru şudur: “Bu benim işime yarıyor mu?” Cevap “Evet” ise bu şey hakikat ve iyi, “Hayır” ise yanlış ve kötü manasına gelmektedir.²²¹

2.2.2.5. Kuşkuculuk (Şüphencilik)

Kuşkuculuk (septisizm) birçok anlama gelmesine rağmen, genelde kuşkucular diğer felsefe disiplinlerinde yaptıkları gibi, bilgi felsefesinde de bilginin olanaklı olup olmadıklarını kendilerine problem yapmışlardır. Doğru bilginin varlığından, imkânından kuşku duymalarını birçok nedene bağlı kalarak açıklarlar. Herakleitos, Sokrates ve sofistlerin felsefe görüşlerine dayanarak doğru bilginin dayandığı

²²⁰ Süleyman Hayri Bolay, “**Felsefî Doktrinler ve Terimler Sözlüğü**”, 8.Baskı, Ankara, 1999, s. 15.

²²¹ Harry K. Wells, “**Emperyalizmin Felsefesi: Pragmatizm**”, Çev. Tahsin Yılmaz, İstanbul, 1986, s. 17.

ilkelere saldırmışlardır. Bilgi görüşlerinde öznelliği, duyumculuğu, yararlılığı, göreliliği temele aldıkları için evrensel, kesin, değişmez tümel bilginin imkânsızlığını dile getirmişlerdir.

Felsefe tarihinde birbirinden farklı iki dönemde kuşkuculuğun bilgi felsefesinde önemli rol oynandığı görülmektedir. İlk Çağ felsefesinin önemli figürlerinden sofistlerin ilk defa gerçek anlamda bilginin ne'liği konusunda şüpheci tavırlar sergiledikleri görülmektedir. Sofistler, aşırı kuşkuculuğa yol açan bir anlayışla doğru bilgiyi imkânsız kılmışlardır. Onlara göre, doğru bilgi görelî veya değişkendir çünkü "İnsan her şeyin ölçüsüdür." Aşırı kuşkuculara, 'bilgi kuşkuculuğu'²²² adı da verilmektedir çünkü hiç kimse bir şey bilememektedir.²²³

Kuşkuculuk, her türden bilgi fikrine kuşku ile bakan, bunların temellerini, etki ve doğruluklarını irdeleyen bir yöntemdir. Aklın kesin bilgi elde edemeyeceği, gerçeğe ulaşılsa bile şüphe içerisinde kalacağını savunmaktadır

2.2.2.6. Pozitivizm

İlk defa Saint-Simon tarafından bilimsel yöntemi ve bu yöntemin felsefedeki karşılığı için kullanılan pozitivizm, A. Comte tarafından sistemleştirilerek bir felsefî etkinlik haline dönüştürülmüştür. 19. yüzyılın ikinci yarısından 20. yüzyılın ilk çeyreğine kadar geçen dönemde hem felsefeyi hem de bilimi etkileyen pozitivizm, Batı dünyasının temel görüşü olmuştur. Pozitivizmin başlıca tezi bilimin tek geçerli bilgi çeşidi ve sadece olguların doğru bilgi nesnesi olduğudur. Bilgi, bilimsel bilgi ve

²²² Paul K. Moser, **a.g.e.**, s. 13.

²²³ A. Kadir Çüçen, **a.g.e.**, s. 89.

bilginin nesnesi olgular ise felsefede bilimin yöntemi olan pozitivizmin dışında başka bir yöntem kullanamaz. Felsefenin amacı, tüm bilimlere ortak olacak genel yasaları bulmak ve bu yasaları toplumsal düzeni oluşturmak için insan davranışlarını yönlendirmek için kullanmaktır.²²⁴

Doğru bilgiye, olayların incelenmesi ile ulaşılabileceğini ve bu tür bilgileri sadece deneysel bilimlerin sağlayabileceğini ileri süren bir felsefe sistemidir. Doğa bilimlerinin hızlı gelişme gösterdiği ve başarılar elde ettiği 19. yüzyılda ortaya çıkmıştır. Bilim, empirik geleneğinin bir türevi olarak pozitivizm, Augustos Comte ve De Saint-Simon tarafından öne sürülmüştür.

Toplumun yeniden düzenlenmesinde kullanılacak olan bilgi de gözlem ve deneye dayanan pozitif bilgidir. Comte, toplumu bilim yoluyla yeniden düzenlemeyi amaç edinmiştir. O'na göre toplumun kurtuluşunu yalnızca pozitivizm sağlayacaktır. O'nun pozitivizminin en önemli özelliği “doğanın mutlak ve yüce amacı olduğu” düşüncesini reddetmesidir.

Pozitivist felsefenin görevinin ne olduğu sorusunu soranlar “Felsefe deneysel bilimleri model olarak almalıdır.” şeklinde cevap verirler. Aynı zamanda felsefe araştırmalarını sadece olgulara dayandırmalı, deney sonuçlarını sistemleştirerek onları ahlak, din, siyaset gibi alanlarda kullanmalıdır. Deney ile denetlenemeyen soruları da konusu dışında bırakmalıdır.²²⁵

²²⁴ A. Kadir Çüçen, **a.g.e.**, s. 90.

²²⁵ Veysel Sönmez, “Auguste Comte (1798-1857) Pozitivizm (Olguculuk)”, Deuhyo Ed. 3(3), 2010, s. 161. Erişim, <http://www.deuhyoedergi>, 11.01.2014.

2.2.2.7. Fenomenoloji

Fenomen somut, algılanabilir ve denenebilir olay ve nesne demektir. Fenomenoloji bir bilgi kuramı olarak fenomenin betimlenebileceğini hem de bir şeyin bilinci olarak dolaysız betimleneceğini ileri sürer. Fenomenoloji, gözlemlenebilen fenomenin saf betimleme bilimidir. Fenomenin dolaysız deneyimi, empirik ve duyuşsal değil, sezgiseldir. Fenomenolojik bir cümle non-empirik ve analitiktir. Non-empirik ve analitik olması onu zorunlu olarak doğru yaptığı gibi aynı zamanda da apriori yapar. Fenomenolojistlerin ilgilendiği fenomen fiziksel bir nesne değil, şeylerin direkt kendileridir. Şeylerin kendileri, kendilerini doğrudan bilince verdikleri için doğrudurlar. Onların doğrulukları bir başka şeye referansla olmaz. Doğruluk, fenomenolojistler için, bir şeye referansla değil de şeyleri doğrudan betimlediği içindir. Doğru betimleme ise işi varsayım, yani ön kabulsüz başlamaktır.²²⁶ İnceleme nesnesi doğrudan nesnel realite değil ancak insanın bu realite ile ilişkiye girerken kullandığı bilinç sürecidir.

Husserl'e göre bir öz ontolojisi olan fenomenoloji tüm bilimlerin temelinde yer almaktadır. O, çeşitli bilimlerin kökenlerinin bulunduğu nötr bir araştırma alanı olarak felsefe, psikoloji ve mantığın doğrudan doğruya, öteki bilimlerin de dolaylı olarak temelindedir ve bu açıdan matematiğe benzer. Matematiğin kesin bilimlerde oynadığı rolü, o, felsefe, psikoloji ve mantıkta dolaysız olarak, her gerçek olan şeyin ve olayın bir özü olması açısından da tüm bilimlerde dolaylı olarak oynar. Husserl'e göre fenomenoloji bir şeyin, örneğin bir canlının herhangi bir durumunu değil,

²²⁶ A. Kadir Çüçen, **a.g.e.**, s. 91.

bütününü, algıları algı şeklinde, yargıları yargı şeklinde, duyguları da duygu şeklinde ele almaktadır.²²⁷

2.2.2.8. Temelcilik

Genelde temelciler, temeldeki bilgi veya inancın, kendi kendine kanıt, çürütülemeyen, kendini haklılandıran ve değişmez olduğunu ileri sürerler.²²⁸ Tarihsel olarak bakıldığında temelciğin en belirgin savunucusu Descartes olmuştur.

Descartes'ın temel epistemolojik amacı dünya bilgimizin kesin, şüphe götürmez ve deneyimsel bilgilerimizin tümüne dayanak oluşturan bir temeli olup olmadığını bulmaktır. Bu görüşe göre gerçeklerin geriye gitmesi algısal düzleme gelindiğinde durmak zorundadır. Bu inancının nedeni nedir sorusunun sorulması tuhaf olur. O kişi büyük ihtimalle “Çünkü yağmurun yağdığını görüyorum.” demenin ötesinde bir açıklama yapmayacaktır. Sonuç olarak insanın inanç/bilgi sisteminin çıkarımsal inançlardan ve temel inançlardan oluştuğu söylenebilir. Temelciliği savunan düşünürlere göre her çıkarımsal inanç nihayetinden gerekçelendirme zinciri sonuna kadar izlendiğinde gerekçesini temel inançlara dayanarak almaktadır.²²⁹

²²⁷ Edmund Husserl, “**Kesin Bir Bilim Olarak Felsefe**”, Yapı Kredi Yayınları, Çev., Tomris Mengüşoğlu, İstanbul, 1995, s. 17.

²²⁸ A. Kadir Çüçen, **a.g.e.**, s. 93.

²²⁹ Murat Baç, “**Epistemoloji**”, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, No: 2229, Eskişehir, 2011, s. 203.

2.2.3. Dine Göre Bilginin Kaynakları

2.2.3.1. Bilginin Kaynağı Olarak Vahiy

Vahyin terimsel manası söz konusu olduğunda, çok sayıda tanımın yapıldığı görülmektedir. Vahiy Allah'ın kullarından seçmiş olduğu kimselere, insanın alışık olduğu tarzın dışında gizli bir yolla, onlara bildirmeyi istediği hidayet ve ilim gibi şeyleri bildirmesidir.²³⁰

Vahiy Allah'ın dilediği emir, hüküm ve bilgileri peygamberine bildirmesi anlamına gelmektedir. Vahiy bizzat Allah'ın insana insanın konuştuğu dille hitabetmesidir. Bu bakımdan vahyin klasik tanımı genel olarak tüm ilahi dinlerde aynıdır. Vahiy, ilahi bir faaliyet tarzı olup Allah'ın insanlar ile iletişimini sağlayan bir araçtır.²³¹

Vahiy; Allah'ın nebi ve resullerine istediği bilgileri kelim, söz ve mana şeklinde bildirmesidir. Vahiy kavramının bu tanımı ile öne çıkan temel niteliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Vahyin kaynağı Allah'tır.
- Peygamberler vahiy alırken bunu tüm benlikleriyle hissederek ve kendilerinden ya da başka şeylerden hiçbir şeyi vahye katmazlar.

²³⁰ Muhammed Abdulazim ez-Zerkânî, “**Menâhilü'l-İrfan fi Ulûmi'l- Kur'an**”, Beyrut, 1988, Cilt II, s. 64.

²³¹ Montgomery Watt, “**Modern Dünyada İslam Vahyi**”, Çev. Mehmet Aydın, Hülbe Yayınları, Ankara, 1982, s. 24.

- Peygamberler kendilerine gelen ilahi bilginin doğruluğu ya da Allah'tan geldiği konusunda hiçbir şüpheyeye düşmezler.²³²

Âlimlerin çoğunluğu vahyin sadece peygamberlere verildiğini, diğer insanlarla ilgili vahyin ilham mânasında olduğunu kabul eder. Çünkü melek, peygamberden başkasına asla vahiy için inmez ve asla bir emr-i ilahi ile emretmez. Ancak velîlere de vahiy geldiğini savunan âlimler bulunmaktadır.

Vahiy kavramı Kur'ân-ı Kerîm'de yetmiş aşkın yerde fiil kalıplarıyla, altı yerde de 'vahy' şeklinde geçmektedir. Bu âyetlerin çoğunda Allah'a, bunun dışında şeytana ve yardımcılara nisbet edilir. Allah'a izâfe edilen vahyetme fiili peygamberler yanında Hz. Mûsâ'nın annesinde olduğu gibi insanlara, meleklerle, arılara, yer küreye ve göklere yöneliktir.

Kur'an'da Allah'ın insanlara emirlerini tebliğ etme vasıtaları vahyetme, perde arkasından hitap etme ve elçi gönderip sözlerini bildirme şeklinde üçe ayrılır.

a) Vahiy yoluyla konuşma, bir elçi bulunmadan peygamberin kalbine gizli bir işaretle ilâhî kelâmın bırakılıp öğretilmesiyle gerçekleşir. Bu tür vahiyde peygamber ilâhî kelâmı uyanırken ruhî bir tecrübe yaşayarak alır. Allah'ın bu tarzdaki tebliği peygamberlere has olmayıp dilediği insanın kalbine ilham vermesini ve sâlih kullarına sâdık rüya göstermesini de kapsamaktadır.

b) Perde arkasından konuşmanın bazı nesnelerde veya insandaki duyma merkezinde söz yaratıp işittirme yoluyla gerçekleşeceği düşünülmüştür. Allah'ın Hz. Mûsâ ile konuşmasının bu şekilde vuku bulduğu kabul edilmektedir.²³³

²³² Hüseyin Atay, **a.g.e.**, s. 180.

c) Elçi gönderip tebliğde bulunma yoluyla konuşmada ise Allah melek vasıtasıyla peygamberlerine dilediğini bildirir. Bu tür vahiy aynı zamanda Allah'ın evliyasına yönelik hitabı sayılmaktadır.²³⁴

Vahiyde öne çıkan temel unsur, vahyin ilahi iradenin bir sonucu olarak insanlığa bağışlanan ilahi mesaj olmasıdır.²³⁵ İnsan kendi çabası ile vahye ulaşamaz. İnsanın yaratılışı anında onun benliğine ilham edilmiş, zihnine bir mana ve anlam yüklenmiştir. Bu vahyetme biçiminin daha üstü ve özeli, haber şeklinde vahyin kendisi olur. Vahyin kimden geldiği peygamber tarafından kesin olarak bilinir. Çünkü vahiy net ve açık bir bilgi sunar. Kendisine vahiy gelen peygamber bu bilginin kesin olarak Allah'tan geldiğini bilir. Bu durumdan hiçbir şüphe duymaz. Böyle bir şüphenin olduğu haberin vahiy olarak değerlendirilmesi mümkün değildir. Bu bakımdan vahiy Allah'ın insanlara vermiş olduğu önemin küçük bir sözlü bildirisi. Vahyin getirmiş olduğu bilginin taşıdığı en önemli özellik tüm insanlara eşit bir şekilde hitap etmesidir. Hiçbir insanın soyuna, malına, ilmine, rengine, cinsiyetine bakmaksızın hepsine aynı seviyede bir hitabet söz konusudur. Fakat gelen vahye uyup uymamakta insanlar arasında farklılıklar söz konusudur. Bunu belirlemek ise insanın kendi iradesi ve niyetine bağlıdır.²³⁶

Vahiy sağlıklı bir haberleşme şeklidir. Fakat bu haberleşmenin dilin temel yapısına uygun sözel bir şekilde gerçekleşmesi zorunlu değildir. Bunun yanı sıra

²³³ Yusuf Şevki Yavuz, "İslâm Ansiklopedisi", T. D. V., XXXXII. Cilt, 2012, İstanbul, s. 440.

²³⁴ Muhammed Hamdi Yazır, "**Hak Dini Kur'an Dili**", T.C. Diyanet İ. R., Matbaai Ebüzziya, Cilt V, İstanbul, 1936, s. 4256.

²³⁵ Ahmet Hamdi Akseki, "**İslam**", Gaye Yayınları, Ankara, 1981, s. 134.

²³⁶ Hüseyin Atay, "**İslam'ın İnanç Esasları**", Ankara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi, Ankara, 1992, s. 181.

içinde daima bir sır ve gizlilik ihtiva eden vahyin, dilin ses ve gramer kurallarına göre ortaya konulması mümkündür. Fakat bu durum A ile B arasında tamamen özel bir şekilde gerçekleşen bilgi akışının tüm yönleri ile üçüncü kişiler tarafından anlaşılır olması anlamına gelmez. Haberleşmenin içeriği daima bir sır olarak kalsa da neticede ortaya çıkan ilahi mesaj olarak vahiy, ilahi iradenin insanlar tarafından anlaşılabilir özellikteki sözel bir ifadesidir.²³⁷

2.2.3.2. Bilginin Kaynağı Olarak Nakil

Kelime anlamı dikkate alınacak olursa nakil bilgi anlatma, hikâye etme, aktarma ve haber verme ile oluşan bilgi demektir. Nakil, dinde edille-i şer’iyye (dört ana kaynak) denilen kitap, sünnet, icma (müctehidlerin söz birliği) ve kıyastan (kitap ve sünnet gibi kaynaklara dayanılarak hüküm çıkarma) elde edilen bilgilerin önce gelen âlimlerin sonradan gelenlere bıraktığı mirastır. Nakli bilginin güvenilirliği çok önemli bir konudur. Bilginin doğru kaydı ve doğru yolla aktarılması gerçekliğini arttırmaktadır. Geçen uzun zamanlar nakli bilgilerin birikmesine ve gelişmesine katkı sağlamaktadır.

2.2.3.3. Bilginin Kaynağı Olarak Akıl

Dinin bilgi kaynaklarından birisi de akıldır. Kur’an da Allah sık sık akla dikkat çekmektedir. Akıl ruhun bir fonksiyonudur. Akıl olaylar karşısında muhakeme etmek hükümler çıkarmaktır. Akıl insanın sübjektif değerlendirmeler yapmasıdır.

²³⁷ Toshihiko İzutsu, “**Kur’an’da Allah ve İnsan**”, Çev. Süleyman Ateş, Ankara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Yayınları, Ankara Üniversitesi Basım Evi, Ankara, 1975, s. 202.

İman ve inanç kalple ruhla ilgili konulardır. Akıl zekâyâ göre daha derunî bir kavramdır. Aklî yeterliliği olmayanlar dinen sorumlu tutulmamakta ve akıl, faaliyetleriyle bilgi edinmektedir.

2.3. BİLGİ YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

İnsanoğlu var olduğu günden beri aşama aşama sosyal ve ekonomik gelişme göstererek tekâmül etmektedir. Bu aşamaları genel bir bakış açısına göre şöyle isimlendirebiliriz;

- Toplayıcılık ve Avcılık
- Tarım ve Hayvancılık
- Sanayi Çağı
- Bilgi Çağı

İnsanlık var olduğundan bugüne kadar kendine özgü koşulları olan sosyal ve ekonomik aşamalar geçirmiştir. Bunlar ilkel toplum, tarım toplumu, sanayi toplumu ve bilgi toplumdur. Günümüzde toplumların çoğu tarım, sanayi ve ileri sanayi aşamalarını yaşarken, küreselleşme bazında egemen olanların bilgi toplumu aşamasında oldukları bilinmektedir.²³⁸ İlkel toplumlara, basit ve elle yapılan aletler kullandıkları için bu isim verilmektedir. Belki bu ismin yerine ilk toplumlar ifadesi de kullanılabilir.

İlk toplumlarda insanlar doğa ile iç içe olmuşlar ve öğrenmelerini deneme yanılma yoluyla gerçekleştirmişlerdir. Tarım toplumunun oluşumuyla ise toprağın

²³⁸ Metin Koza, “**Bilgi Yönetimi**”, Kum Saati Yayınları, İstanbul, 2008, s. 63.

işlenmesini keşfetmişler ve sonuçta tarımda yerleşik hayatı başlatarak küçük köyler oluşturmuşlardır. Daha sonraki yıllarda yenilik arayışları içerisinde buhar makinelerinin icadıyla sanayi devriminin başlangıcını oluşturmuşlar ve sanayi devrimiyle de temel sermaye, makineler ve sanayi olmuştur.²³⁹

Bilindiği gibi tarım toplumlarında stratejik kaynak, toprak ve iş gücü olmasına karşılık, sanayi toplumunda sermaye merkezî önem kazanmıştır. Oysa yeni toplumda bilgi stratejik kaynak haline gelmiştir. Çünkü bilgi toplumunda teorik bilgiyi piyasada ürünlere ve hizmetlere başarılı şekilde dönüştürenler ile eğitim, araştırma ve geliştirme harcamalarına en çok yatırımı yapan işletmeler ya da toplumlar başarılı olacaktır.²⁴⁰

2.4. BİLGİ ÇAĞI

Bilgi çağı ile birlikte değişimin, ivme kazanarak baş döndürücü bir hıza eriştiği gözlemlenmektedir. Değişme ve hız faktörüne uyum sağlamak için insana, teknolojiye ve eğitime yatırım yapmak gerekmektedir. Teknolojik yeniliklere dayalı olarak üretilen yeni maddeler özellikle elektronik, bilgi-iletişim, uzay, otomotiv ve tıp alanlarında yoğun ve yaygın olarak kullanılmaktadır. Sayılan gelişmelerin “bilgi patlaması” yaratarak, bilgi çağı konusunda yaşanan dönüşümü olağanüstü biçimde

²³⁹ Bilal Ender, “**Küreselleşen Dünyada Bilgi Paylaşımı ve Kütüphaneler**”, Türk Kütüphaneciler Derneği Edirne Şubesi, Edirne, 2004, s. 50.

²⁴⁰ Erol Kutlu, “**Bilgi Toplumunda Kalkınma Stratejileri**”, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2000, No:1209, s. 66.

hızlandırdığı iddia edilmektedir. Bu bağlamda teknolojik yenilik ve gelişmeler, bireyleri güçlendirmekte ve insanlık için büyük fırsatlar yaratmaktadır.²⁴¹

Teknoloji ve bilginin yeni bir ivme kazandırdığı bilgi çağı baş döndürücü hızla ilerlemektedir. Bu ilerleme toplumsal, ekonomik ve kültürel değişimi de beraberinde getirmektedir. Bu bilgi çağında çeşitli yöntemler ile bilginin üretilmesi, geliştirilmesi, düzenlenmesi, saklanması ve aktarılmasının temelinde bilginin, kişi ve kurumlara verdiği güç ve üstünlük bulunmaktadır. Stratejik açıdan belirgin bir fark yaratmak, bilgiyi elde tutmak ve rakiplere karşı bir avantaj elde etmek için bilginin gücü yadsınamaz. Bununla birlikte sahip olunan ve elde edilen bilgiden faydalanıldığı ölçüde bilgi değerlidir ve anlamlıdır. En değerli bilgileri elinde bulunduran fakat kullanmasını bilmeyen kurumlar için bilginin değerinden bahsedilemez.²⁴² Bilginin elde edilmesi kadar kullanılabilmesi de önemlidir. Kurumların öğrenen organizasyon olmaları gerçek gücü elde etmelerini sağlamaktadır.

Bilgi çağında organizasyon yönetimleri, insan kaynaklarının ve müşterilerin gereksinimlerini, bu gereksinimlerin nasıl karşılanması gerektiğini sürekli olarak araştırmak ve değerlendirmek durumundadır. Bilgi çağına geçiş sürecinde geleneksel yönetim anlayışı yetersiz hale gelmekte ve gittikçe daha fazla yıpranmaya uğramaktadır. Bilgi çağında yöneticiler, teknoloji-organizasyon-insan kaynakları etkileşimini iyi tanımlamak ve kavramak durumundadırlar. Bilgi çağında her kurumda öğrenme alışkanlığının gelişmesi ve teşebbüslerin birer öğrenme kurumu olması gerekir. Bu doğrultuda, çağımızda organizasyon yönetiminin en temel işlevi;

²⁴¹ Adem Ögüt, “**Bilgi Çağında Yönetim**”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2003, s. 8.

²⁴² Swee Goh, “Managing Effective Knowledge Transfer: An Integrative Framework And Some Practice Implications”, **Journal of Knowledge Management**, 2002, Vol. 6, No. 1, s. 24.

bilgiyi, çalışmaya, araçlara, ürünlere, süreçlere, işin tasarımına ve bizzat bilginin kendisine uygulamak olmalıdır.²⁴³

Bilgi çağını önceki dönemlerden ayıran beş temel özellik bulunmaktadır. Bu özellikler:

- Bilgi çağı bilgiye dayalı toplumun yükselişinden meydana gelmektedir.
- Bilgi çağında işletmeler bilgi teknolojilerine dayalı olarak faaliyet gösterirler.
- Bilgi çağında iş süreçleri verimlilik artışına dönüşmektedir.
- Bilgi çağının başarısı bilgi teknolojilerinin kullanımındaki etkinlik ile ölçülmektedir.
- Bilgi çağında pek çok ürün ve hizmet, bilgi teknolojileri ile iç içe geçmiş durumdadır.²⁴⁴

2.5. BİLGİ TOPLUMU

1960'lardan bu yana bilginin, insan hayatındaki önemi daha belirgin bir biçimde hissedilmeye başlanmıştır. Bu durumun yaşanmasında en önemli rolü oynayan iletişim ve bilgisayar teknolojileri, hayatın hemen her alanında etkili olmaya başlamıştır. Bilginin giderek önem kazanmasında birinci derecede rol oynayan öğelerin, bilgisayar ve iletişim teknolojileri olmasından dolayı, bilgi toplumu yerine iletişim toplumu kavramının da kullanıldığı görülmektedir. Oysa bu her iki kavram birbirlerine yakın olmakla birlikte farklı anlamlandırma gerekmektedir. Bilgi

²⁴³ Adem Ögüt, **a.g.e.**, s. 61.

²⁴⁴ James A. Senn, "**Information Tecnology in Business**", Prentice Hall Int, New Jersey, 1995, s. 9.

toplumu kavramı, bütün teknolojilerin ve sosyal yaşamın, bilginin egemenliğinde oluşuna işaret ederken, iletişim toplumu kavramı, bilgi iletişimi teknolojilerinin hâkimiyetini, önemini ve dünyayı küçülten haberleşme olanaklarını vurgulamak amacıyla kullanılmaktadır. Daha kapsamlı oluşu nedeniyle konuyla ilgili yazar ve araştırmacıların ağırlıklı olarak bilgi toplumu kavramını kullandıkları görülmektedir.²⁴⁵

Bilgi toplumu, hızlı sanayileşme, yoğun teknolojinin üst noktaya çıktığı bir dönemde özellikle 1940'lı yıllarda günlük hayata girmeye başlayan bilgisayarlar yoluyla gündeme gelmiştir. Tarım toplumundan sanayi toplumuna geçişte yaşanan sıkıntıların benzerleri günümüzde de yaşanmaktadır. Çünkü özellikle bilgisayar teknolojisinin sağladığı hızlı iletişim imkanları bilginin çok kısa sürede ulaştırılabilmesini sağlamıştır. Bu durum beraberinde baş döndürücü bir hızla sağlanan bilgi artışına yol açmıştır. Bilgi dalgası ile hemen her alanda hızla artan bilginin üretimi, pazarlanması, ulaştırılması, en uygun bilginin uygulamada kullanılması başlı başına bir iş alanı, bir sektör olarak öne çıkmış bulunmaktadır. Böylece günümüz insanının ilgisi sanayiden bilgiye yönelmiştir. Bilgi temel sermaye, ana güç halini almıştır. Bu dönemde yaşanmaya başlanan uluslararası sorunlar ve savaşlar da bilgi kaynaklı olmaktadır. Geçiş sürecinin yaşanmaya başladığı bilgi çağı beraberinde yeni anlayışlar, yeni yönelmeler de getirmiş, globalleşme, küreselleşme, post-modernizm gibi kavramlar öne çıkmaya başlamıştır.²⁴⁶

²⁴⁵ Erol Kutlu, **a.g.e.**, s. 14.

²⁴⁶ İlhami Fındıkçı, **“İnsan Kaynakları Yönetimi”**, Alfa Basım Yayım, İstanbul, 2003, s. 232.

Bilgi toplumu düşüncesi büyük ölçüde sanayi toplumu tartışmalarından türemiştir. Bu toplum modelinde bilgi, bilginin işlenmesi ve uygulanması, farklı biçimlerde toplumları şekillendiren, işin niteliğini ve mesleki yapılarını değiştiren, eğitimden iletişime, sağlık sisteminden sosyal yardım kurumlarına kadar ekonomik ve sosyal hayatın tüm unsurlarını etkileyen ve her çeşit ekonomik faaliyeti dönüştürme potansiyeline sahip temel bir kaynak olarak ele alınmaktadır.²⁴⁷

Bilgi çağına ilişkin yeniliklerin yaygınlaştığı günümüz dünyasında toplumların çoğunluğunun tarım, sanayi ve ileri sanayi toplumu aşamalarını yaşamakta olduğu ancak küreselleşme bağlamında egemen durumda olanların bilgi toplumu aşamasında bulunan ülkeler oldukları bilinmektedir.²⁴⁸

Bilgi toplumu, dinamikliğini bilgidan alan, öncü insanı, toplumun talep ettiği becerilerle yetiştiren ve ana üretim sektörü hizmetler olan bir toplumdur. Bu toplum, yaşam standardının göstergesi olarak, mal miktarıyla tanımlanan sanayi toplumunun aksine hizmetler, sağlık, eğitim, dinlenme ve sanat faaliyetlerinin bir göstergesi olarak yaşamın kalitesiyle tanımlanmaktadır. Bilgi toplumu, daha önce görülmemiş bir hızla, ‘bilginin toplanması, işlenmesi ve dağıtılmasıyla ilgili faaliyetlerin arttığı’ bir toplumdur. Sanayi sonrası toplum, iki anlamda bir bilgi toplumdur: Birincisi, toplumdaki bütün yeniliklerin kaynağı araştırma ve geliştirme faaliyetidir. İkincisi, gerek toplam üretim, gerekse istihdam bakımından, ekonominin esas ağırlığını bilgi oluşturmaktadır.²⁴⁹

²⁴⁷ Halil Zaim, **a.g.e.**, s. 8.

²⁴⁸ Adem Ögüt, **a.g.e.**, s. 22.

²⁴⁹ Cihan Dura ve Hayriye Atik, “**Bilgi Toplumu, Bilgi Ekonomisi ve Türkiye**”, Literatür Yayıncılık, 1. Basım, İstanbul, 2002, s. 272.

Sanayi devriminin getirdiği bilgi birikimi, Birinci ve İkinci Dünya Savaşı sonrasında her alanda artan bilgi değişimi, özellikle teknoloji ve iletişimde yaşanan gelişmelerle sanayi çağı geride bırakılmıştır. Sonrasında verimi ve etkinliği artıran yöntemlerle birlikte bilgisayarlar bulunarak seri üretimlerinin gerçekleştirilmesiyle bilgi devrimi başlamış denilebilir. Toplumlar sahip oldukları bilginin azlığı ya da çokluğuna göre bilgi toplumu ya da bilgi toplumu adayı olarak adlandırılmaya başlanmıştır.²⁵⁰

Bilgi toplumunun temel karakteristiği hızlı değişimdir. Sanayi toplumundan, bilgi toplumuna dönüşümün çok daha hızlı gerçekleşmesinin nedeni, yeni teknolojilerin gelişme hızı ile, insanların bu teknolojiye uyum esnekliğinin yüksekliğinden kaynaklanmaktadır.²⁵¹ Dolayısıyla eğitim sürecinde son derece katı bir disiplinle ezberletilen bilgiler çok kısa sürede demode olacağından esas olan, bireylerin yaratıcılığını teşvik etmektir. Oysa standartlaşma yaratıcılığın günümüzde en büyük düşmanı olarak görülmektedir.²⁵² Öğrenen organizasyon olmak bütün bu problemleri en aza indirmektedir.

Bilgi toplumu olabilmenin temeli eğitimden geçmektedir. Dolayısıyla eğitime yapılan yatırım, insana yapılan yatırımdır. Eğitime ve dolayısı ile insana yatırım

²⁵⁰ Mike Johnson, “**Gelecek Binyılda Yönetim**”, Çev. Sinem Gül, Sabah Yayınları, İstanbul, 1996, s. 13.

²⁵¹ Hüsnü Erkan, “**Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**”, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Genel Yayın No:326, Bilim Dizisi 8, 2.Baskı, İzmir, 1994, s. 11.

²⁵² Erol Kutlu, **a.g.e.**, s. 14.

yapıldığı ölçüde bir ülkenin bilim ve teknoloji yönünden daha ileriye gideceğini söyleyebiliriz.²⁵³

Yenilik ve bilgi çağı dijital devrimde beraberinde getirmiştir. Dijital inovasyon hayatımızın her alanına girmiş ve yaşamı kolaylaştırmıştır. Geldiği nokta teknolojinin zekice kullanılmasıdır.

2.6. BİLGİ TOPLUMUNUN TEMEL ÖZELLİKLERİ

Gelecekte öne çıkacak toplum bilgi toplumu olacaktır. Bu toplulukta bilgi ve bilgi çalışanları gücü ellerinde bulunduracaktır. Öncelikle bilgi toplumunun özelliklerini incelerken, bilgi toplumunun sanayi toplumundan hareketle bir dönüşüm olduğuna dikkat ederek, bu doğrultuda bilgi toplumu ile sanayi toplumunun genel özelliklerinin karşılaştırılması, bilgi toplumunun özelliklerini daha iyi ortaya koyacaktır. Buna göre sanayi toplumunun özellikleriyle bilgi toplumunun özelliklerini şu şekilde karşılaştırabiliriz:

- Sanayi toplumunda maddi sermaye, bilgi toplumunda bilgi sermayesi belirleyicidir. Sanayi toplumunu işçisini ‘proleter’ temsil ederken bilgi toplumunu işçisini ise ‘bilgi işçisi’ veya bir başka deyişle ‘beyaz yakalılar’ simgelemektedir.
- Sanayi toplumunda makine ve fiziki emeğin egemenliği söz konusudur. Bilgi toplumunda “bilgisayar” ve “fikir egemenliği” hâkim unsurdur.
- Sanayi toplumunda gelişme kişi başına sermaye artışıyla, bilgi toplumunda ise, bilgi üretme kapasitesi ile ölçülür. Fabrika sanayi toplumunun

²⁵³ C. Can Aktan, “Türkiye Dünyanın Neresinde?”, **Ege Genç İşadamları Derneği, Yıllık Rapor**, 1998, s. 181.

Üretim merkezi iken, bilgi toplumunda üretim bilgi ağları ve veri bankaları ile geręekleřmektedir.

- Sanayi toplumunda sınıflı toplum, bilgi toplumunda ise fonksiyonel toplum esastır.

- Sanayi toplumunda temel bilgileri fizik ve kimya bilimleri, bilgi toplumunda ise kuantum elektroniği, moleküler biyoloji ve çevresel bilimler oluşturur.

- Sanayi toplumunda maddi değerler, bilgi toplumunda zaman değeri n plânda tutulur.

- Sanayi toplumunda temel insan hakları, insancılık ilkesi geçerli iken, bilgi toplumunda öz disiplin ve toplumsal katılım geçerlidir. Bilgi toplumunda temsili demokrasiden katılımcı demokrasiye geçiş söz konusudur.²⁵⁴

- Sanayi sonrası toplumun dayandığı teorik bilgi, bu toplumun sanayi toplumuna göre farklı yapıya ve problemlere sahip olmasına yol açmıştır. Sanayi sonrası toplumun temel problemi, bilimin rgtlendirilmesidir. Bu nedenle sanayi sonrası toplumun ana kurumu, bilimin rgtlendirilmesini sağlayan niversiteler ve diğer araştırma birimleridir.²⁵⁵

- Sanayi toplumunda kol gücünün yerini, bilgi toplumunda beyin gücü almaktadır.

- Sanayi toplumunda fiziksel ve düşünsel anlamda insan sermayesinin üretime katılımı söz konusu iken, bilgi toplumunda düşünsel anlamda, yüksek öğrenim görmüş nitelikli insan sermayesinin üretime katılımı söz konusudur.

- Sanayi toplumundaki genel eğitimin yerini, bilgi toplumunda eğitimin bireyselleşmesi ve sürekliliği almaktadır.

²⁵⁴ Hsn Erkan, “Bilgi Toplumunun Temel zellikleri”, **Bülten Dergisi**, 15. Sayı, Ankara, 1993, s. 17.

²⁵⁵ Cihan Dura, “**Bilgi Toplumu**”, Kültür Bakanlığı Yayını, Ankara, 1990, s. 51.

- Sanayi toplumundaki özel ve kamu iktisadi kuruluşlardan farklı olarak, bilgi toplumunda gönüllü kuruluşlar öne çıkmaktadır.
- Sanayi toplumunda tüketici taleplerinin karşılanmasında mal ve hizmetlerin hareketi oldukça düşük iken, bilgi toplumunda bilginin hareketi kolaydır.
- Sanayi toplumunda oluşan iş, otorite ve statü arasındaki bağlantı bilgi toplumunda kopmaktadır. Çünkü bilgi toplumunda bunların hepsi sürekli değişime uğramaktadır. İnsanın kalitesi, üstünlüğü, yeteneği ve kendini kanıtlaması öne çıkmaktadır.²⁵⁶

Üniversiteler ve sivil araştırma kuruluşları yeni toplumun dinamosu görevinde bulunmaktadır. Üniversiteki akademik yöneticiler bu gelişmenin baş aktörleri olabilirler.

²⁵⁶ Ebru Güzelcik, “**Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**”, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999, s. 65.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİLGİ ÇAĞINDA BİLGİ YÖNETİMİ

3.1. BİLGİ ÇAĞINDA BİLGİ YÖNETİM İHTİYACI

Bilgi yönetiminin çok yeni bir şey olmadığı, kökeninin insanlık tarihi kadar eski olduğu ileri sürülmektedir. Yüzlerce yıldır, aile örgütlerinin sahipleri kendi ticari bilgilerini çocuklarına aktarmışlar, en maharetli ustalar kendi becerilerini çıraklarına öğretmişler ve çalışanlar işlerini nasıl yaptıklarına ilişkin karşılıklı fikir alışverişinde bulunmuşlardır.²⁵⁷

Günümüzde bilgi alınıp satıldığı için yöneticiler teknoloji, insan kaynakları ve organizasyon ilişkilerine önem vermeli, kurum için özel bir öğrenme stratejisi oluşturmalarıdır. 21. yüzyılda bilgi, bilgi toplumunda temel üretim faktörü olup bilgi birikiminin artması verimi artırmaktadır.²⁵⁸ Verimliliği yükseltme çabaları işletmeleri her geçen gün artan bir yoğunlukla bilgi yönetimi alanına yöneltmektedir. Sürekli değişen ve gelişen teknoloji, yönetim sistemleri ve altyapının yenilenmesini gerekli kılmaktadır. Tüm işletmeler için bilgi yönetimi çekim merkezi haline gelmektedir.

Organizasyonlar etkin bir şekilde rekabet etmek ve üstünlüğünü korumak için bilgiyi üreten, elde eden, ileten, uygulayan ve kullanılır hale getiren süreçleri izlemeyi diğer bir deyişle bilgi yönetimini tercih etmelidir.²⁵⁹ Bu stratejik kaynağın

²⁵⁷ Morten T. Hansen, Nitin Mohria, Thomas C. Tierney, “What's Your Strategy for Managing Knowledge?”, **Harvard Business Review**, March-April, 1999, s. 106.

²⁵⁸ İsmet Barutçugil, **a.g.e.**, s. 57.

²⁵⁹ Cevat Celep, Buket Çetin, **a.g.e.**, s. 25.

yönetimi için işletmelerde farkındalık yaratacak, bu alanın araç ve yöntemlerinden yararlanacak yöneticiler ve çalışanlara ihtiyaç bulunmaktadır.

Her geçen gün bilginin değeri ve kullanımındaki önemi belirginleşmektedir. Özellikle pazardaki kâr marjının düşmesi, verilecek taktik ve stratejik kararların önemini ortaya çıkarırken hata olasılığının en aza düşürülmesi, ortaya çıkabilecek hataların düzeltilebilmesi olasılığının da azalmasından dolayı önem kazanmaktadır.²⁶⁰ Örgütteki hataların minimum seviyeye indirilmesi için yöneticilerin bilgi yönetimi uygulamalarını bilmelerini gerektirmektedir.

Bilgi yönetimi bilginin kurumda kimde ve nerede olduğu, kimin tarafından kullanıldığı, bu bilgiyle nelerin yapılabileceğini göstermektedir. Bilgi yönetimini kullanmak uygulamadaki hangi engellerin ortadan kaldırılması gerektiği gibi sorulara cevap üretmektedir. Organizasyonlardaki bu arayış ve çözüm yollarını bulma girişimleri bilgi yönetimi ihtiyacını hissettirmektedir.

Günümüzde problem ve sorulara uygun çözüm ve yanıt arayan yöneticiden çok, organizasyonlarda problem ve soruları belirleyen, tanımlayan ve çözen yöneticiye ihtiyaç vardır. Çalışanların katkılarını birleştiren yönetici profillerinin oluşturulması zorunlu hale gelmektedir. Organizasyonlarda bilgi sayesinde meydana gelen değişim ve yenilik, her alanda geçerlidir. Bu yönetimi gerçekleştirmek bilgi yönetimini bilmeyi gerekli kılmaktadır.

Bilgi çağında bilgi yönetimi özel bir takım oluşturmaktan geçmektedir. Çekirdek bir bilgi yönetimi takımında ise bir bilgi yöneticisi liderliğinde bilgi analizcileri ve bilgi yazarları bulunmaktadır. Bilgi yöneticisi, bilgi yönetimi işinin

²⁶⁰ Alptekin Erkollar, **a.g.e.**, s. 237.

stratejisini ve planlamasını yapar. Bilgi analistleri bilgi paketlemesi işinin her yönü ile uğraşır. Bilgi yazarları ise intranet, extranet ve internet üzerindeki içeriğin doğruluk ve zamanlılığı ile ilgilenir.²⁶¹ Bilgi takımını yönetmek özel yetenekli ve bu alanda eğitim almış yöneticilerle başarılabilir.

Bilgi yönetimi ihtiyacı zaman ilerledikçe daha çok değer kazanmaktadır. Günümüzde ortaya çıkan yeni işletme şekilleri ve esnek çalışma yapıları bilgi yönetimi ihtiyacını belirginleştirmiştir. Bir işi yönetmek, ancak onun geçmişiyle mevcut durumuyla ve geleceğiyle düşünerek yönetmekle mümkün olmaktadır. Bir işin geleceğini yönetmek ise bir bakıma bilgiyi yönetmektir. Bilgiyi yönetmek ise insan ilişkilerini ve insanlararası etkileşimi yönetmek demektir.

3.2. BİLGİ YÖNETİMİNİ GEREKTİREN NEDENLER

Günümüz dünyasındaki sosyal, ekonomik, teknolojik ve örgütsel yapılarda meydana gelen gelişmeler bilgi yönetimini yöneticilerin istek ve arzusuna bağlı bir olgu olmaktan çıkarmış ve bir zorunluluk haline getirmiştir. Örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri, etkin çalışabilmeleri ve yüksek performans gösterebilmeleri her şeyden önce çevrede meydana gelen değişimleri iyi okumalarına, anlamalarına ve buna uygun strateji geliştirmelerine bağlıdır. Gelecekte varlıklarını korumak isteyen örgüt daha gelişmiş, daha nitelikliyi ve daha kaliteliyi üretmek durumundadır. Bu zorunluluk bilgi yönetimini var olma yok olma sorunu haline

²⁶¹ Wayne Applehans, Alden Globe, Greg Laugero, “**Managing Knowledge, A Practical Web-Based Approach**”, Addison-Wesley, Boston, 1999, s. 71.

getirmiştir.²⁶² Yeni stratejiler geliştirme, gelecekte var olabilme isteği bilgi yönetimini şart koşturmaktadır.

Başarı sadece işletmenin faaliyetlerini yürütmek için gerekli olan fiziki, beşeri ve parasal kaynaklar ile yönetsel beceriler, teknoloji, ticari marka ve şirket kültürü gibi enflasyona dayalı kaynakların etkin bir biçimde kullanılmasına bağlı değildir. Günümüzde bilgi sürdürülebilir bir rekabet, üstün örgütlerin yegane kaynağı haline gelmektedir. Bu nedenle firmalar bilgi ve bilgiden elde edilen rekabetçi konular üzerinde durmak ihtiyacını hissetmektedirler. Rekabetçi firmalar, uzman bilgi işçilerinin koordinasyon ve işbirliğini sağlayacak yapısal düzenlemelere giderek bireylerde saklı olan özgün bilgilerden azami ölçüde yararlanabilirler. İşte, bilgiyi yaratan, depolayan ve kullanan bireylerin rekabet gücünün artırılmasına katkı sağlayacak özgün bilgi ve bilgiyle alakalı yeteneklerini en etkin biçimde kullanma ihtiyacı, bilgi yönetimini gerektiren nedenlerdendir.²⁶³

Mal ve hizmetlerin artan bir şekilde "bilgi yoğun" hale gelmesi bilginin işletmelerde öneminin giderek artacağı yönünde ipuçları sunmaktadır. Gelecekte tüm sektörlerde rekabetin artacağı varsayıldığında, işletmelerin iyi tasarlanmış bir bilgi yönetimi sistemine olan ihtiyacı artacaktır. Çünkü işletmelerde uzun dönemli rekabet avantajına yol açacak kaynak bilgidir. Bilginin işletmelerde değer yaratacak şekilde kullanılmasını kolaylaştıracak yapı ise bilgi yönetimidir. Bu noktada "bilginin stratejik değer olduğuna inanan" işletme yöneticilerinin yapması gereken, işletme içerisinde bir bilgi vizyonu geliştirme, bu vizyonu destekleyecek teknoloji yatırımlarıyla bilgi yönetimi uygulamalarını başlatmaktır. Gelecekte İşletmelerin

²⁶² Özcan Yeniçeri, Mehmet İnce, **a.g.e.**, s. 78.

²⁶³ Maria Martensson, "A Critical Review of Knowledge Management as a Management Tool" **Journal of Knowledge Management**, 2000, Vol. 4, No. 3, s. 207.

ürettiği mal ve hizmetlerin giderek bilgi yoğun hale geleceği düşünüldüğünde işletmelerin rekabet edebilir bir yapıda olması bilgi çalışanlarına ve bilgi yönetimine yapacağı yatırımlarla yakından ilişkilidir.²⁶⁴

Birçok organizasyon, çalışanlarının zihninde bulunan bilgilerden haberdar olamamaktadır. Bu bilgilerin bölümler ve birimler arası transferi gerekmektedir. Ya da bu transferlerle bilginin açık hale getirilmesi gerekmektedir. Yaşanan bu süreçlerde olayların karmaşık ve belirsiz olarak gerçekleşmesi bilgi yönetimini gerekli kılmaktadır.

Yıllar boyunca genel giderleri kısip kârları artırmayı amaçlayan organizasyonel küçülme, popüler bir stratejiydi. Bu strateji, daha sonraki yıllarda organizasyonların hantallaşmasının önlenmesi ve aşırı büyümelerinden kaynaklanan olumsuzlukların ortadan kaldırılması amacına yöneldi. Ancak aşırı büyüme sonucu organizasyonlara yük oluşturmaya başlayan fiziki varlıkların yanı sıra beşeri sermayede de azaltmaya gidilmesi yıllar boyunca biriktirilen ve geliştirilen özgün bilgilerin işten çıkarılan çalışanlar ile birlikte kaybedilmesine yol açacaktır. Bilgi ve bilgiye dayalı yeteneklerin farkına varan firmaların çoğu, firmanın gelecekteki çıkarlarını garanti altına almak için, özgün bilgi ve uzmanların yitirilmesini engellemek amacıyla, bilgi yönetimi stratejilerini uygulamaya koydular.²⁶⁵ Bu stratejilerin uygulanması ve kontrolü bilgi yönetimi ile yakından ilgilidir.

Bilgi yönetimi, organizasyonel hedeflerin daha iyi bir şekilde elde edilebilmesi için bireylere, takımlara ve bütün organizasyona bilginin kolektif ve

²⁶⁴ Mustafa Kurt, “İşletmelerde Bilginin Rolündeki değişim ve Bilgi Yönetimi”, Edi. Coşkun Can Aktan, İstiklal Y. Vural, **Bilgi Çağı, Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri**, Çizgi Kitabevi, Konya, 2005, s. 263.

²⁶⁵ Maria Martensson, **a.g.e.**, s. 207.

sistemantik olarak üretilmesi, paylaşılması, uygulanması için imkan sağlayan yeni bir disiplindir. Bireyler, takımlar ve organizasyonun bütünü için geçerlidir. Bilginin sistemantik bir şekilde yaratılması, paylaşılması ve uygulanmasıdır. Organizasyon çapında bütün seviyelerde bilginin üretilmesi önem arz etmektedir.²⁶⁶

Bilgi yönetiminin başarılı bir biçimde uygulanması, örgütteki bilginin üretilme, kullanma kapasitesine ve her çalışana ulaştırılmasına bağlıdır. Örgütteki bilgi sadece çalışanın zihninde kalıyorsa çalışanlarla paylaşamıyorsa örgüt kendini geliştiremez. Organizasyon, örgütün gerekli merkezlere odaklanmasını sağlayabilir. Bu odaklanma organizasyonu başarıya taşıyacaktır.

Teknolojik gelişmeler onu kullanacak insanların yetiştirilmesini gerektirmektedir. Bilginin üreticisi konumundaki çalışanların yetkinlikleri analitik ve kavramsal düşünebilme becerisi, takım çalışmasına uyumu, yaratıcılığı, sorun çözebilme kabiliyeti, değişime uyum sağlayabilmesi, inisiyatif kullanabilmesi, özgüveni, eğitim düzeyleri, mesleki yeterlilikleri ve sahip oldukları bilgiyi paylaşımlarıyla yarattığı katma değeriyle doğru orantılı olarak insan sermayesinin değeri artmaktadır.²⁶⁷ İnsan sermayesi ve teknolojinin sinerji oluşturması bilgi yönetimi ile başarılabilir.

Yöneticiler bilgiyi kontrol etmek yerine, onun üretilmesini ve kurum içerisinde değişimini desteklemelidirler. Bilginin desteklenmesi, ilişkilerin ve

²⁶⁶ İsmet Barutçugil, **a.g.e.**, s. 50.

²⁶⁷ Sadi Can Saruhan, Taylan Sulaoğlu, "Entelektüel Sermaye, Teori ve Uygulamadan Bir Örnek: Arçelik", **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, 24-26 Mayıs, 2001, s. 803.

iletişimin kolaylaştırılması kadar yerel bilginin kuruluş genelinde paylaşılmasını ya da coğrafi ve kültürel sınırların ötesine taşınmasını da içerir.²⁶⁸

Bilgi yönetimi, bir şirket ve müşterileri için rekabet avantajı sağlayabilir. Kuruluşlar enformasyonu ve en iyi uygulamaları paylaşmak suretiyle pazar payı ile finansal büyüme için daha zengin fırsatlar oluşturur. Buna ilaveten bilgi yönetimi, kuruluşların kendilerini rakiplerinden farklı kılmalarını sağlayacak olan bir araçtır. Bilgi yönetimi gerçek manada müşteri odaklı bir kültür ortaya çıkarabilir. Uygun organizasyonel kaynaklar müşteri sorunlarının çözümüne veya müşteri gereksinimlerinin hızlı ve istenilen şekilde karşılanmasına yönlendirebilir. Bilgi yönetimi bir kuruluşun ürün ve hizmet geliştirme süreçlerinde, yaratıcılıkta, yenilikçiliği harekete geçirecek olan araçların, kaynakların ve sistemlerin meydana getirilmesinde bir katalizör görevi üstlenebilir. Bilgi yönetimi en iyi uygulamaları öğrenmeyi ve üretkenliği artıracak diğer zaman tasarrufu araçlarını geliştirmek suretiyle pazara çıkış süresini kısaltabilir. Bilgi yönetimi, Ar-Ge çalışmalarındaki entelektüel sermayenin yanı sıra genel pazar ve iş stratejisini de geliştirmek suretiyle firmaların stratejik seçeneklerinin zenginleşmesini sağlayabilir. Gelecekte de var olmak isteyen örgüt daha gelişmişi, daha nitelikliyi ve daha kaliteliyi üretmek zorundadır. İşte bu zorunluluk “bilgi yönetimi”ni var olma-yok olma sorunu haline getirmiştir. Geleceğin örgütleri bilgi yönetimini başardıkları oranda kârlılık, verimlilik ve etkinlikten söz edebilecekleridir. Bilgi yönetimini o anlamda isteğe bağlı olmaktan çıkararak bir var olma-yok olma sorunu haline getiren gelişme ve değişmeleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Küreselleşme
 - E – ticaret
-

²⁶⁸ Georg Von Krogh, Kazuo Ichijo ve Ikujiro Nonaka, **a.g.e.**, s. 14.

- Örgütsel demokrasi
- Değişmenin yoğunluğu ve derinliği
- Akıl çağı (Bilgi çağı) ekonomisi ²⁶⁹

Yenidünya düzenine uyum sağlayabilmek globalleşmeye ve teknolojiye hızlı adaptosyanla başarılabilir. Günümüz örgütlerinde bilgi yönetimi gereksinimine neden olan en temel itici güçlerden bazıları şunlardır:

- **Entelektüel Sermayeyi Devam Ettirme:** Örgüt içinde zihinsel sermayeyi devam ettirme, bilgi yönetimi sistemleri için en belirleyici gereksinim olarak gelişme göstermektedir.

- **Bilişim Teknolojisindeki Gelişme:** Son dönemlerde bilişim teknolojisindeki gelişmeler artmış olup bu durum enformasyonun işlenme ve depolanma şeklinde bir devrim yaratmıştır.

- **İletişim Teknolojisi:** Enformasyon teknolojisindeki en son gelişmeler takip etmiş ve internetteki hızlı gelişme, örgütsel ilginin bilgi yönetimi konusu üzerinde odaklanmasına neden olmuştur.

- **Yeni Bütüncül Ekonomi:** Örgütün her basamağını etkileyebilen ya da her basamağında kullanılabilen çok çeşitli kaynaklardan edinilen bilgilerin sağlanması, bütüncül ekonomik yaklaşımın bir gereğidir.

²⁶⁹ Özcan Yeniçeri, Mehmet İnce, **a.g.e.**, s. 79.

- **Müşterilerin ve Beklentilerin Niteliği:** Örgütün çıktısını kullanan müşteriler, örgütten daha kaliteli ve çok işlevli ürünlere sahip olma beklentisi içerisine girmişlerdir.²⁷⁰

3.3. MODERN BİLGİ YÖNETİMİ TARİHİ

1960'lardaki Hawthorne Araştırmaları ile bilgi yönetimi çalışmaları sistemli hale getirilmiş ve çalışanlar entelektüel sermaye olarak görülmeye başlanmıştır. İşletmelerin bilgiyi stratejik bir kaynak olarak kabul etmesi ve değer oluşturma aracı olarak görmesi ile birlikte bilgiyi sistematik olarak elde etmek, sınıflamak, depolamak ve paylaşmak önem kazanmıştır. Bu bakış açısı bilgi yönetimi için yeni bir süreci başlatmaktadır. İşletmeler önce yapısal değişimlerini sonra da sanayi devrimiyle birlikte teknoloji değişimlerini gerçekleştirdiler. Başlanılan bu süreç 90'lı yıllarda bürokratik yapıya kaymaya başlamıştır. Modern dönemde çevrenin örgütler üzerindeki etkisinin daha açık bir şekilde ortaya çıktığı görülmüştür. 1980'lerden sonra başlayan ve günümüzde etkisi süren bilişim ve iletişim teknolojileri gelişimini sürdürmektedir.

Bilgi geçmişten günümüze kadar insanların sosyal hayatlarında ve faaliyetlerinde oldukça önemli bir yere sahip olmuş ve son 20-25 yıl içerisinde önemi gittikçe artmıştır. Bu duruma paralel olarak bilginin yönetimi şüphesiz yeni bir kavram değildir. Fakat bilgi yönetiminin bir disiplin olarak gelişimi ve işletmeler için

²⁷⁰ Cevat Celep, Buket Çetin, **a.g.e.**, s. 25.

örgütsel bir süreç olarak tanımlanması 1990'lı yılların sonlarında gerçekleşmiştir.²⁷¹ Bu değişimler bilgi ve bilgi yönetimi ve bilgi çalışanının değerini artırmıştır.

2000'li yıllara gelindiğinde dünya genelinde bilgi yönetim uygulamalarının yaygınlaştığı görülmektedir. Bilgi en önemli rekabet aracı olarak kabul edilmektedir. Artık işletmelerde çoğunlukla kuvvet işçisi değil bilgi işçisi çalışmaktadır. Bilgi etkili olarak kullanıldığında işletmeler için değer yaratacak olan tek kavramdır. Bilginin yönetimi ise bu değeri ortaya çıkaracak olan yegane unsurdur. Drucker rehafi üretecek olan iki temel kaynağın enformasyon ve bilgi olduğunu belirtmiştir. Günümüzde gerek hizmet üreten gerekse mal üreten işletmeler bilgiye dayalı hale gelmiştir.²⁷²

2000'li yıllardan sonra çağdaş toplum ve ona bağımlı iş yaşamı bir bilgi devriminin ortasında yer alırken 21. Yüzyıl'ın işletmesinde bilgisayar ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler bilgi patlamasına neden olmuştur. İşletmede yönetim için gerekli olan bilgiler, satış tahminleri, envanter denetimi, stok yönetimi vb. etkin biçimde kullanılmaya başlanmıştır. Bilgi uygun olarak depolanabilmekte, işlenebilmekte ve her türlü formda kullanıcılara sunulabilmektedir.²⁷³ Bilgi yönetimi aşama aşama gelişme göstermektedir. Bilgi yönetimi tarihsel süreçte değişik dönemlerden geçmiştir.

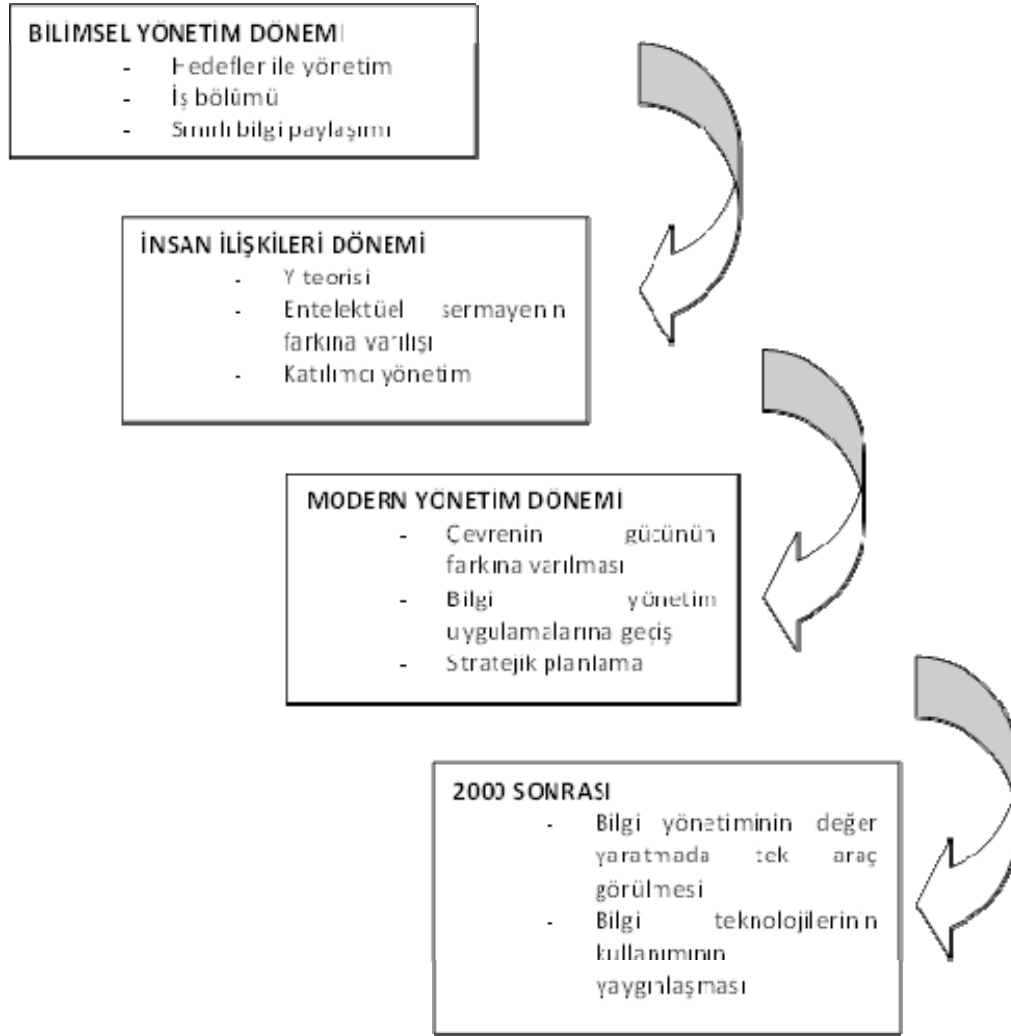
²⁷¹ Metin Koza, **a.g.e.**, s. 300.

²⁷² Kristian Kreiner, "Tacit Knowledge Management: The Role Of Artifacts", **Journal of Knowledge Management**, Vol. 6, No. 2, 2002, s. 112.

²⁷³ Ronald D. Randall, "**Microcomputers in Small Business**", Englewoods Cliffs: Prentice Hall Inc., 1982, s. 5.

Modern bilgi yönetimi süreci taşıdığı özelliklere göre farklı dönemlere ayrılmıştır. Bu dönemler Şekil: 3'te²⁷⁴ gösterildiği gibi; bilimsel yönetim dönemi, insan ilişkileri dönemi, modern yönetim dönemi ve 2000 sonrası dönem olarak isimlendirilmiştir.

²⁷⁴ Amrit Tiwana, **a.g.e.**, s. 23.



Şekil : 3 - Bilgi Yönetiminin Gelişimi

Bilgi yönetimi üzerindeki çalışmalar genellikle iki farklı düşünce akımı ile farklı noktalara odaklanarak sürdürülmektedir. Bilgi odaklı düşünce bilginin birçok türünün harekete geçirilmesi, yaratılması ve kullanılması ile ilgilenirken enformasyon odaklı düşünce ise bilginin enformasyon olarak açık bir şekilde ifade edildiği zaman değer kazandığını kabul etmektedir. Burada önemli olan nokta, bilgiyi yönetilen bir nesne olarak görmemek ve bir teknoloji olayına indirgememektir. Bilgi

yönetimi organizasyonel bir vizyon olayıdır, insanla ilgilidir ve yapılan bir faaliyettir.²⁷⁵

Bilgi yönetimi başlı başına bir bilim alanı değildir. Disiplinler arası bir konudur. Epistemoloji (enformasyon ve bilgi teorisi), biliş bilimi, enformasyon bilimi, bilgisayar bilimi, öğrenme teorisi (andragoji-yetişkin öğrenmesi, bilme ve kavrama, örgütsel öğrenme, e - öğrenme), iletişim, dilbilim, ekonomi, işletme bilimi, organizasyon teorisi, yönetim bilimi ve insan kaynakları yönetimi ile yakından ilişkisi vardır.²⁷⁶ Bu disiplin artık tüm işletmelerin yeni bir başlangıç için başlama noktasını oluşturmaktadır. Bilgi yönetimi teknolojik alt yapının kullanılması için gereklidir. Son yıllarda bilgi yönetimi çok hızlı ilerlemektedir. Aslında karmaşık gibi görünen bu kavram pratik ve kolay uygulanabilirdir.

Bilgi yönetimi bir işletmenin entelektüel sermayesini oluşturma, yapılandırma, paylaşma ve kullanılmasını sağlamak için gerekli teknolojik ve sosyal iletişim sistemini kurmakla yükümlü, disiplinler arası bir yönetim modelidir. Bilgi yönetimi, bilgi kaynaklarının bilimsel yöntemlerle yönetilmesi, bilginin işlenmesi ve bilginin denetim altına alınmasının sağlanmasıyla genel olarak toplumun bilgiden en iyi şekilde faydalanmalarını sağlayan bir uzmanlık alanıdır.²⁷⁷

Kayıtlı ya da kayıtsız organizasyon verilerini ve kişisel bilgi ile tecrübeye dayalı birikimlerin toplanması, düzenlenmesi, kayıt altına alınması ve yararlı bilgi haline getirilerek bunlara doğru zamanda, doğru kişilerin ulaşabilmesini sağlayıp

²⁷⁵ İsmet Barutçugil, **a.g.e.**, s. 73.

²⁷⁶ Bengü Çapar, “Bilgi Yönetimi”, Edi. Coşkun Can Aktan ve İstiklal Y. Vural, **Bilgi Çağı, Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri**, Çizgi Kitabevi, Konya, 2005, s. 185.

²⁷⁷ Meral Alakuş, “**Bilgi Toplumu**”, T.C. Kültür Bakanlığı Yayınları, Ankara, 1991, s. 40.

işletmenin entelektüel sermayesini arttırmak ve bunun sonucunda pozitif iş neticeleri elde etmek amacıyla yapılan kapsamlı bir yönetim uygulamasıdır.²⁷⁸

Bilgi yönetimi insanların yeterliklerini, deneyimlerini, uzmanlıklarını, yeteneklerini, düşüncelerini, fikirlerini, adanmışlıklarını, yeniliklerini, eğilimlerini, uygulamalarını ve hayallerini etkili olarak örgütleyen, bunlardan yararlanan örgütsel ve kişisel uygulamalardan oluşan enerjilerini örgütün içerisine katma ve örgütün amaçlarına ulaşması için haber kaynaklarının parçaları olarak ifade edilen durumları örgütle bütünleştirmedir.²⁷⁹

Rekabet üstünlüğü yaratmak ve bir şirketin piyasa değerini artırmak, bilginin farklı şekillerini yönetmek için uygulanan bir yaklaşımdır. Bunun yanı sıra bilgi yönetimi, firmanın performansının artırılması için üretken bilginin elde edilmesi, paylaşılması, geliştirilmesi ve kullanılması ile ilgilenirken asıl çabası bilginin üretken hale getirilmesidir.²⁸⁰

Rekabet bilginin üretilmesi ve kullanılması alanında yoğunlaşmaktadır. Bugünün iş çevresinde bir örgüt, rekabet üstünlüğünü devam ettirmek ve kendini yenilemek için çalışanlarının tüm bilgisini ve yeteneğini yeterince tanımalı, geliştirmeli ve bunları kullanmalıdır.²⁸¹

²⁷⁸ Metin Koza, **a.g.e.**, s. 27.

²⁷⁹ Cevat Celep, Buket Çetin, **a.g.e.**, s. 43.

²⁸⁰ İsmet Barutçugil , “Bilgi Yönetimi”, **Active Bankacılık ve Finans Dergisi**, Sayı: 12, Nisan-Mayıs 2000, s. 24.

²⁸¹ Daniel R. Tobin, ”**Transformational Learning: Renewing Your Company Through Knowledge and Skills**”, John Wiley& Sons, New York, 1996, s. 8.

Organizasyonel amaçların daha iyi bir şekilde elde edilebilmesi için bireylere, takımlara ve bütün organizasyona bilginin kolektif ve sistematik olarak oluşturulması, paylaşılması ve uygulanmasını mümkün kılan yeni bir disiplindir.²⁸²

İşletme ve yönetim bilimi ile organizasyon teorisi açısından ele alınabilecek ilişki ise bilgi yönetiminin tamamiyle örgütlerde yürütülen bir faaliyet olmasından kaynaklanmaktadır. Örgütsel, bölgesel ve küresel ekonomi ise örgütün ve bu bağlamda da bilgi yönetiminin dış çevresini oluşturmaktadır.²⁸³ Bilgi yönetimi, işletme içi yahut dış kaynaklardan elde edilen veri ya da enformasyonların bölümlenmesi, depolanması, yorumlanması için ilgili yerlere gerekli ve doğru zamanlarda dağıtılması ve sahip olunan bilginin güncellenmek üzere gözden geçirilmesi sürecidir.²⁸⁴

Son zamanlarda bilgi yönetimi, yapay zekâ, bilgi dayanımlı sistemler (artificial intelligence/ knowledge based systems), donanım mühendisliği (software engineering), insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranıştan ödünç alınan kavramların karışımının dışında bir gelişim göstermiştir. Geçmiş yıllarda örgüt yöneticileri enformasyon toplama ve bilgi tabanları üzerinde odaklanmaktaydılar. Fakat şimdi enformasyon teknolojisindeki (IT) hızlı gelişmeler aracılığıyla yeni yeterlik alanları ortaya çıkmıştır.²⁸⁵ Yeni dönemde akıl ve zekayı kullanabilen, yenilikçi, yaratıcı düşünebilen, bilgiye değer veren, paylaşabilen bir örgüt kültürü oluşturmak gerekmektedir.

²⁸² İsmet Barutçugil, “**Bilgi Yönetimi**”, Kariyer Yayıncılık, 2. Baskı, İstanbul, 2002, s. 50.

²⁸³ Bengü apar, **a.g.e.**, s. 186.

²⁸⁴ F. şamiloğlu, “**Entelektüel Sermaye**”, Gazi Kitabevi, Ankara, 2002, s. 17.

²⁸⁵ Harley Charles Bixler, **a.g.e.**, s. 32.

Organizasyonlarda bilginin etkili bir şekilde kullanılabilmesi için bilgiye ve insana yapılan yatırımın en büyük kazanç olduğu bilincine sahip yöneticilere gereksinim duyulmaktadır. Bu nedenle bilgi yönetimi bir organizasyon konusu olmaktan çok bir anlayış, bir kültür sorunudur. En genel anlamıyla bilgi yönetimi; öğrenme, organizasyon, haberleşme teknolojileri, insan, kuramsal kültür ve bilgi unsurlarının bir bütünüdür.²⁸⁶

3.4. BİLGİ YÖNETİMİNİN ÖNEMİ, BAŞARISI VE YARARLARI

Günümüzde bilgi yönetiminin önemi, yararı ve başarısıyla ilgili araştırmalar yoğunluk kazanmıştır. Bu araştırmalar işletme, iktisat, sosyoloji ve yönetim bilimi gibi çeşitli bilim dallarından uzmanların katılımıyla genişlemektedir.

Gelişmiş ülkelerde istihdam hizmet sektörüne doğru kaymakta bilgi ve hizmet sektörüne dönük işlerde çalışanlar artmaktadır. Teknolojik gelişmelerle verimlilik ve kaliteli ürün beklentisi artmış yöneticiler bilgi üretimine odaklanmıştır.

İşletmeler ölçek olarak büyüdükçe, teknolojileri geliştikçe, bu teknolojiyi kullanmak ve geliştirmek için kullandıkları bilgi miktarı da dönüşümlü olarak artmaktadır. İşte bu bilginin organizasyon içinde etkin olarak kullanılması, onu kullanacak kişiye en kısa sürede en etkin bir biçimde ulaşabilmesi güçtür. Zaman ve teknoloji ile oluşan aşırı bilgi yükü içinde karar problemlerinin çözümü için yaratılan ve paylaşılan bilginin gereken kişiye ulaştırılabilmesi, doğru sürecin seçilmesi ve doğru bilginin bulunması, paylaşma esasına dayanan bilgi ağlarının kullanımını

²⁸⁶ Asuman Kutluata, **a.g.e.**, 2000, s. 3.

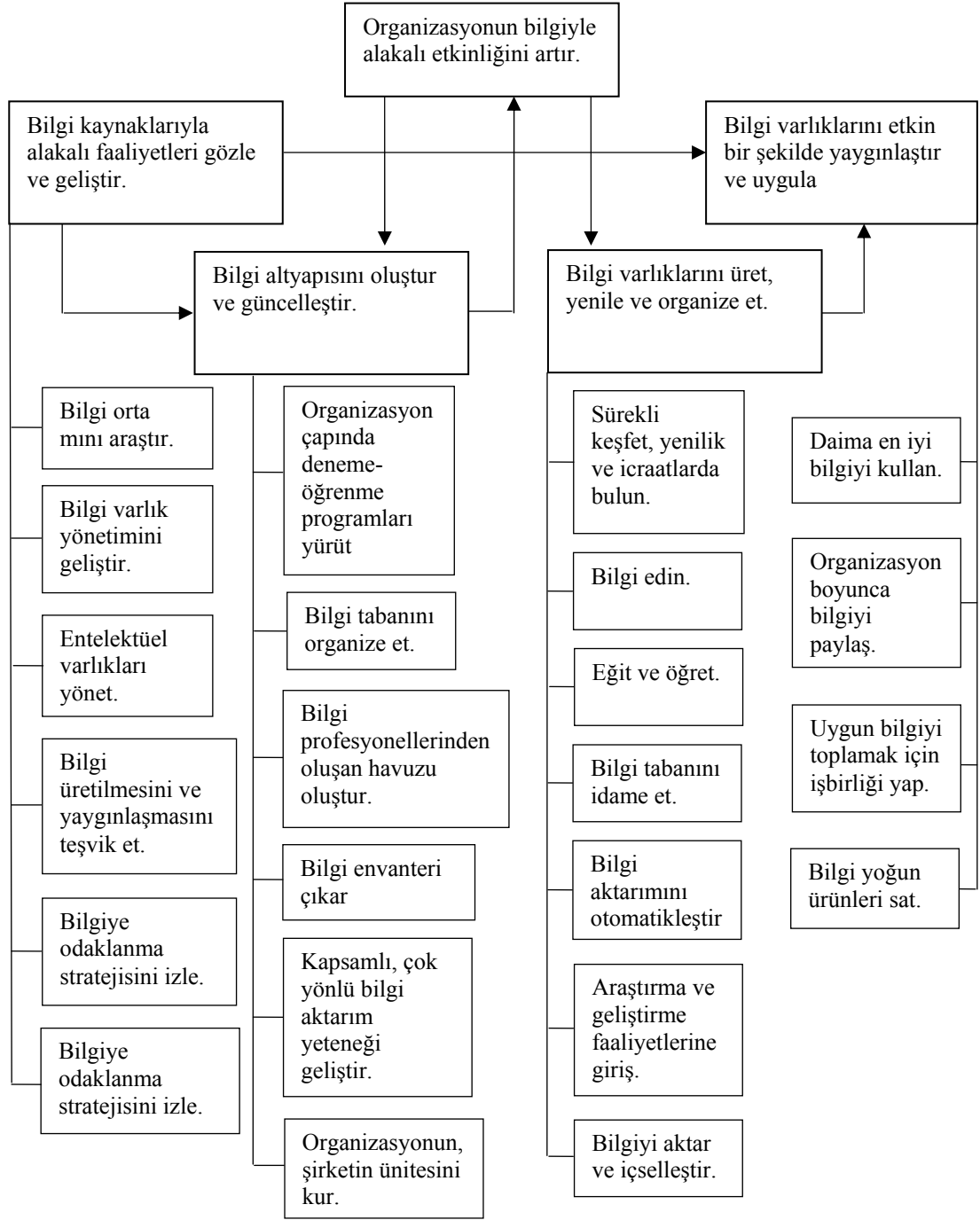
gerektirmektedir.²⁸⁷ Bu kadar karmaşık süreçleri kararlılıkla uygulama ve sürdürebilme gayretleri bilgi yönetiminin önemini göstermektedir. Bilgi yönetiminin günümüzdeki anlamını ve önemini görmenin bir yolu da bilgiyi kullanan şirketlerin finansal tablolarının incelenmesidir. Bu inceleme, bilgi ile sağlanan kazanımların ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Özellikle, biyoteknoloji ve yazılım gibi alanlarda çalışan bazı şirketlerde sabit varlıklarının muhasebe kayıtlarındaki değeri, şirketin piyasa değerinin % 5-10'unu geçmemektedir. Aradaki fark şirketin sahip olduğu insanların, süreçlerin ve müşterilerin yarattığı gözle görülmeyen varlıkların değeridir.²⁸⁸

Bilgi yönetimi organizasyonun bilgiyle ilgili etkinliğini artırmaktadır. Bu hedefe varmak için bilgi kaynakları ve bilgi varlıkları etkin halde yaygınlaştırılıp uygulanmalıdır. Bu süreçte bilgi yönetimi Şekil:4'teki²⁸⁹ konuları kapsamı içine almaktadır.

²⁸⁷ Seher Uçkun, Gazi Uçkun, Hasan Latif, "Bilgi Toplumu ve Bilgi Yönetimi", Edi. Coşkun Can Aktan ve İstiklal Y. Vural, **Bilgi Çağı, Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri**, Çizgi Kitabevi, Konya, 2005, s. 96.

²⁸⁸ İsmet Barutçugil, **a.g.e.**, s. 90.

²⁸⁹ İstiklal Y. Vural, "Bilgi Yönetimi, Entelektüel Sermaye ve Yenilikçilik", Edi. C. Can Aktan, İ. Y. Vural, **Bilgi Çağı, Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri**, Çizgi Kitabevi, Konya, 2005, s. 237.



Şekil : 4 - Bilgi Yönetiminin Kapsadığı Alanlar

Bilgi varlıklarının yerini tespit etmek, tespit edilen bilginin niteliğini belirlemek ve bu tespitlere dayalı yönetimi gerçekleştirmek gerekmektedir. Bu yönetimi gerçekleştirmek bilgi yönetimi ile olabilecektir.

İşletmeler günümüzün hızlı değişen iş çevresinde hayatını sürdürmek ve rekabet ettiği pazarlarda yenilik yapmak için insan sermayesinin bilgisini geliştirmekte ve teşvik etmektedir. Çünkü yenilik çabaları bireylerin zihinsel çabalarıyla doğrudan ilgilidir. Dolayısıyla bilgiye ve bilgi çalışanlarına verilecek önem ve yapılacak yatırım yenilikleri ortaya çıkaracaktır.²⁹⁰

Gerek donanım gerekse yazılım yönünden teknolojinin değişim hızı yükseltilmiş ve gün geçtikçe yeni bir ivme kazanmıştır. Geri kalmak yeni sorunlar getirecektir. Geç kalınması, işlerin örgüt yönünden gittikçe daha karmaşık evrelerde yürütülmesi sonucunu doğuracak ve "uyum açığı" daha da büyüyecektir.²⁹¹ Bilgi yönetiminin örgütler için önemi anlaşıldıkça örgüt başarısı da gelecektir.

Bilgi yönetimi öneminin örgüt tarafından anlaşılması başarı için yeter şart değildir. Bilginin gerekli ortamlar hazırlanarak uygulamalarının başarılması da önem arz etmektedir. Günümüzde rekabete konu olan faktörler bilgiyle yakından ilişkilidir. Günümüzün dinamik çevresinde, işletmelerin başarılı olmaları için temel gerekliliklerden biri "stratejik bilgi"yi elde etmek ve süreçlerine yansıtmaktır. Bunu başarabilmek ise temelleri iyi tasarlanmış bir teknoloji altyapısı ve bilgi paylaşımını

²⁹⁰ Mustafa Kurt, "Bilginin Yönetimi ve Yenilikçilik", **Kal Der Forum**, Ekim-Kasım-Aralık 2003, s. 25.

²⁹¹ John P. Murray, "**Managing Information Systems: A Corporate Resource**", Down Jones-Irvin, New York, 1984, s. 73.

mümkün kılan bir örgüt kültürü ile mümkündür. Böyle bir altyapı içerisinde işletmenin ürünlerine katma değer sağlayacak bilgi kullanımından söz edilebilir.²⁹²

Bilgi yönetiminin başarılı olmasında insan en temel varlıktır. Enformasyon ve teknoloji ne kadar gelişirse gelişsin onu hayata uygulayacak insandır. Örgütteki başarı bu insanın bilgi insanı olmasına bağlıdır.

Bilgi yönetimi organizasyonların varlığı ve devamı için büyük önem taşımaktadır. Geleceğin dinamik küresel ekonomilerinde başarılı olmak isteyen örgütler açısından geliştirilmesi gereken temel kabiliyet, bilgi yönetimidir. Zira bilgi ekonomilerinde firmaların sahip oldukları en önemli varlık, fiziki varlıklar değil bilgidir. Bilgi, çağımızda örgütler tarafından refahın gerçek kaynağı olarak değerlendirilmektedir. Avrupa ve ABD’de yapılan araştırmalarda %85’ten fazlası bilgi yönetimi uygulamalarının kendileri açısından stratejik öneme sahip olduğunu belirtmiştir. Görüldüğü gibi bilgi yönetimi, günümüz bilgi ekonomilerinde organizasyonlara sahip oldukları en değerli kaynak olan kolektif bilginin değerlendirilmesi yoluyla yeni fırsatlar kazandıran stratejik bir unsur haline gelmiştir.²⁹³

Bilgi yönetiminin başarısı yalnızca bireylerin eşsiz bilgi yeterliklerini etkin olarak örgütleme ve geliştirme yeteneklerine bağlı olmayıp aynı zamanda bireylerin bilgilerini hem etkili, hem de sinerjik olarak entegre edebilmelerine ve kullanabilmelerine bağlıdır.²⁹⁴ Çevresiyle ve diğer organizasyonlarla ilişkileri ,

²⁹² Mustafa Kurt, **a.g.e.**, s. 261.

²⁹³ Halil Zaim, **a.g.e.**, s. 98.

²⁹⁴ D. Dougherty, “Interpretative Barriers to Successful Product Innovation in Large Firms”, **Organisation Science**, 1992, Vol. 3, No. 2, s.179.

etkileşimi zayıf organizasyonlar kendi içlerinde üretken olabilirler. İç operasyonlarda yüksek verimlilik sağlayabilirler. Ancak pazardaki değişikliklere, müşteri istek ve ihtiyaçlarındaki değişime zamanında tepki veremedikleri ya da uyum sağlamadıkları için sonuçta başarısız kalabilirler. Böyle bir duruma düşmemek için organizasyonların diğer organizasyonlarla yüksek etkileşim ve işbirliği içinde çalışması gerekir.²⁹⁵

Başarılı bilgi yönetiminin uygulanabilmesi için şu özellikleri taşıması gerekmektedir:

- **Bilgi Yönetimi Pahalıdır.** Bilgi bir sermayedir, bir varlıktır. Ancak, onun etkili yönetimi diğer varlıklara yatırım yapmayı gerektirir. Bilgi yönetimi pahalı olmakla birlikte bilgiyi yönetmemenin daha pahalı olduğu açıktır. Cehaletin ve akılsızlığın organizasyona maliyeti çok büyük boyutlara ulaşabilir.²⁹⁶

- **Etkili Bilgi Yönetimi İnsan ve Teknolojinin Ortak Çözümlerini Gerektirir.** Bilgisayarların ve yapay zekânın insanın yerini alacağı uzun zamandır söylenir. Ancak gerçekte bilgiyi etkili bir şekilde yönetmek isteyen şirketler yüksek dozda insan emeğine ihtiyaç duyarlar.

-**Bilgi Yönetimi İleri Derecede Politik**tır. Bilginin güç olduğunu herkes bilir. Eğer bilgi; güç, para ve başarıyı ifade ediyorsa mutlaka “lobi” faaliyetleri, kapalı kapılar arkasında pazarlıklar, politik oyunlar olacaktır. Etkili bilgi yönetimi için bir bilgi politikasının geliştirilmesi gerekliliği bundan kaynaklanmaktadır.²⁹⁷

-**Bilgi Yönetimi Bilgi Yöneticileri Gerektirir.** Emek, sermaye gibi temel işletme kaynaklarının yönetimine kendini odaklamış güçlü organizasyonel

²⁹⁵ İsmet Barutçugil, **a.g.e.**, s. 75.

²⁹⁶ **A.g.e.**, s. 84.

²⁹⁷ **A.g.e.**, s. 85.

fonksiyonlar bulunmaktadır. Bilgi de bu kaynaklar gibi organizasyon içinden bir grubun bu iş için açık sorumluluk üstlenmemesi durumunda iyi yönetilemez.

-Bilgi Yönetimi, Modellerden ve Hiyerarşik Yapıdan Çok Bilgi Haritalarından ve Bilgi Piyasalarından Yararlanır. Bilginin bir haritasını çıkarmak, ilk bakışta mantıklı görülmeyebilir. Fakat bu harita, bilgi kullanıcısı açısından, genellikle yalnızca yaratıcıları tarafından iyi anlaşılan ve çok seyrek kullanılan bir kuramsal modelden daha yararlıdır.²⁹⁸

- Bilgiyi Paylaşmak ve Kullanmak Genellikle Doğal Olmayan Eylemlerdir. Birçok insan, eğer bilgisinin değerli bir kaynak olduğunu biliyorsa onu niçin paylaşması gerektiğini anlamayacaktır.²⁹⁹

-Bilgi Yönetimi Bilgi İş Süreçlerinin İyileştirilmesi Anlamına Gelir. Genel anlamda bilgi yönetim sürecinden bahsetmek ve onu iyileştirmek önemlidir ancak bilgi, belirli birkaç iş sürecinde yoğun olarak oluşturulur, paylaşılır ve kullanılır. Bu spesifik süreçler, sektörlerle ve firmalara göre değişmekle beraber genellikle pazar araştırması, ürün tasarımı ve geliştirme, teklif ve sipariş hazırlama ve fiyatlandırma gibi işleri kapsar.

-Bilgiye Ulaşma Yalnızca Bir Başlangıçtır. Eğer bilgiye ulaşmak yeterli olsaydı, milli kütüphanenin önünde uzun kuyruklar oluşurdu. Elde etmek önemlidir. Fakat başarılı bir bilgi yönetimi, aynı zamanda dikkat ve ilgi gerektirir. Bilgi kullanıcılarının bilgiye dikkatlerini vermeleri için yalnızca pasif alıcı olmanın ötesine geçmeleri gerekmektedir.³⁰⁰

²⁹⁸ İsmet Barutçugil, **a.g.e.**, s. 86.

²⁹⁹ **A.g.e.**, s. 87.

³⁰⁰ **A.g.e.**, s. 88.

-Bilgi Yönetimi Süreklidir, Asla Bitmez. Bilgi yöneticileri organizasyonun bilgisini kontrolleri altına alabilirse işlerini yapmış olduklarını düşünebilirler. Ancak bilgi yönetiminin görevleri asla bitmez.

-Bilgi Yönetimi Bir Bilgi Sözleşmesi Gerektirir. Bedava doğal kaynaklar ve ucuz işgücü tüketildiğinde rekabetçi üstünlük sağlayacak el değmemiş tek kaynak organizasyonlardaki insanların bilgileri olmaktadır.³⁰¹

Örgütlerin bilgi yönetiminin önemini anlaması ellerinden geldiğince başarıyı yakalamak için uygulaması başarıyı da beraberinde getirmektedir. Bilgi yönetimi teknik örgütlerde gizli güç olarak güçlü ve sağlıklı bir etkiye sahiptir ve örgüte şu olumlu katkıları sağlamaktadır.

- Örgüt çapında hızlı ve etkili sorun çözme,
- Gelişmiş anlama kabiliyeti,
- Örgütün bir bütün olarak gelişimi,
- Örgütün giderek artan bir esneklik ve adaptasyon yeteneği,
- Daha yüksek düzeylerde uzmanlık ve bilgiye sahip olma,
- Daha yüksek oranlarda öğrenme ve yenileşme,
- Çoğalmış değerler uzmanlığı ve bilgi paylaşımı³⁰²
- Rekabet üstünlüğü sağlama,
- Yeni ürünler ve hizmetler üretme.

Bilgi yönetimi öneminin anlaşılması doğru stratejilerle uygulanması örgüte faydalar getirmektedir. Bilginin örgütsel değerini kalıcı kılmak için bilgi yönetimi,

³⁰¹ İsmet Barutçugil, **a.g.e.**, s. 89.

³⁰² Harley Charles Bixler, **a.g.e.**, s. 36.

bilgiyi örgütlerde sürekli çeşitli yollarla üretken kılmak durumundadır. Örneğin örgüt içi sosyalleşme sürecinin sürekli desteklenmesi, örgüt içi iletişim kanallarının devamlı açık tutulması, örgütün performansı için yeni bilgilerin örgüt içine girmesine imkan tanınması gibi faaliyetler, örgütü bilgiyi üretken kılmaya yönelik olarak yapılan bilgi yönetimi çalışmaları, bu bağlamda değerlendirilebilir.³⁰³

Bilgi yönetiminin işletmelere sunduğu değerlerden biri de örtük bilgilerin işletmeye yayılmasıdır. Günümüzde birçok işletmenin ürünleri bilgi çalışanları, temelinde ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla bilgi çalışanları işletmeler için önemli bir varlıktır. Bilgi çalışanlarının sahip olduğu ustalık, beceri ve deneyimlerin (örtük bilgiler) işletmeye yayılması etkin bir bilgi yönetimi tasarlanmasına bağlıdır. Böylelikle işletme içerisinde bireylerin sahip olduğu örtük bilgiler paylaşılabilecek ve bilgi çalışanlarının birçoğu bu bilgilerden yararlanabilecektir.³⁰⁴ Kapalı bilginin açığa çıkarılmasını sağlayarak kurum için önemli ve kritik olan bilginin kurum dışına çıkmasını önler.³⁰⁵

İşletmelerde bilgiye verilen önemin işletmelerin yenilik çabalarına olan katkısından bahsetmek mümkündür. Günümüzde birçok sektördeki rekabet çabaları yenilikle ilgilidir. İşletmenin "yenilik yapabilme becerisi" ile sektördeki yeri arasında yakın bir ilişki vardır. Yeniliğin ekonomide bu kadar önem kazanması "bilgi" kavramını gündeme getirmektedir. Çünkü çoğu yenilik sürecinin temelinde bilginin var olduğu bir gerçektir.

³⁰³ İbrahim Yalçınkaya, "Bilgi Yönetiminin Örgütsel Etkileri", edi. Sevinç Gülseçen, **Bilgi ve Bilginin Yönetimi**, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2012, s. 45.

³⁰⁴ Mustafa Kurt, **a.g.e.**, s. 259.

³⁰⁵ Bengü Çapar, **a.g.e.**, s. 183.

Rekabetin yoğun olduğu bir yapıda yeni ürün ve hizmetlerin oluşturulmasında "bilgi" stratejik kaynak olarak yer almaktadır.³⁰⁶ Yeni ürün ve hizmet sunumları bilgi yönetimi faydalarını daha görünür kılmaktadır.

Özellikle bilişim ve iletişim teknolojilerinin geldiğı nokta bilgi toplama, sınıflama, seçme, paylaşma faaliyetlerini kolaylaştırmaktadır. Bu durum ise bilginin paylaşıldığı bir kültürün oluşumunda katalizör görevi görmektedir. Teknolojinin bu hızlı gelişimi bilgi yönetimi için bir altyapı sunarken "entelektüel sermaye yaklaşımı" temelinde ortaya çıkan "bilgi işçilerinin artan önemi" bilgi yönetimi uygulamalarını destekleyen bir bağlam oluşturmuştur. İşletme içerisinde etkin bir bilgi yönetimi sistemi tasarlandığında bu sistem yenilikleri ortaya çıkarabilecek ve işletmenin performansına olumlu katkıda bulunacaktır.³⁰⁷ Bu sistemler işletmenin sürdürülebilirliğini arttıracak ve hayatıyetini sürekli kılacaktır.

Üretimde yüksek verimlilik isteğı teknoloji ve otomasyon yeniliklerini takibi gerektirmektedir. Otomasyon ise orta yönetici tasarrufunu sağlayacaktır. Bu strateji ise işletmelere ciddi kaynak ve hızlı üretim kazandıracaktır.

Orta kademedeki sürekli şişkinlik görülmesi, üretimde daha çok otomasyon ve yüksek verimlilik beklentisidir. Bu değişimler sonucu daha çok istihdam daha az yöneticiye gereksinme gösterecek, daha çok üst kademe yöneticisi bilgisayar ortamında hazırlanmış analizlere aşina oldukça orta kademe yönetici personele

³⁰⁶ Gupta Babita, Iyer S. Lakshmi , Jay E. Aronson," Knowledge Management:Practises and Challenges", **Industrial Management ve Data Systems**, 2000, Vol. 100, no. 1, s. 19.

³⁰⁷ Mustafa Kurt, **a.g.e.**, s. 263.

gereksinme azalacak ve işletmeler sektördeki öteki çeşitlenme konularına daha az yöneleceklerdir.³⁰⁸

Günümüzde giderek artan sayıda şirket, yıllık mali raporlarında sahip oldukları bilginin değerini yansıtmaktadırlar. Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu bilgi muhasebesinin nasıl standartlaştırılabileceğini araştırmaktadır. Şirketler yıldan yıla nasıl çalıştıklarını kârlarını görmek istemektedirler. Bu çalışmalar şirketlerin rakiplere karşı durumlarını göstermektedir.

Bilgi yönetimi, çalışanlar için zihinsel sermayeyi artırmak amacıyla bir strateji geliştirme anahtarıdır. Bu durum günümüzün çalışma ortamında örgütün rekabet üstünlüğünü devam ettirmesini sağlar.³⁰⁹

Bilgi yönetiminin işletmelere sağladığı bir başka değer ise zamandan ve maliyetlerden tasarruftur. İşletmenin rutin faaliyetlerindeki veri akışı bilgi yönetimi sayesinde hız kazanmaktadır. Bu durum ise süreçlerin daha hızlı işlemesine yardımcı olmaktadır. Ayrıca bilgi yönetimi sayesinde elektronik ortamda saklanan doküman ve raporlar işletmenin kırtasiye masraflarında önemli düşüslere yol açmaktadır.³¹⁰

Örgüt yöneticileri ve çalışanları tarafından bilgi yönetimi önemi, yararı ve başarısı geliştirilebilirse amaçlara ulaşmak kolaylaşacaktır. Bir örgütte iyi geliştirilmiş sorun çözücü bir bilgi yönetimi programının kullanılması aşağıdaki olumlu etkileri sağlayabilir:

³⁰⁸ Hasan Tekeli, “**Bilgi Çağı**”, Simavi Yayınları, İstanbul, 1994, s. 191.

³⁰⁹ Thomas H. Davenport, R. Eccles, L. Prusak, “Information Politics”, **Sloan Management Review**, Fall 1992, s. 21.

³¹⁰ Mustafa Kurt, **a.g.e.**, s. 262.

- **Ortaya Çıkan Örgüt Sorunlarını Çözerek Edim ve Üretimi Artırma:** Bilgi yönetim sistemi hızlı bilgi akışını sağlar. Böylece üretim kapasitesi artar.
- **Yenileşme ve Yeni Ürünler / Hizmetler:** Yenilikçi firma daha etkin ve verimi olmaktadır.
- **Varolan Ürünler / Hizmetleri Geliştirme:** Bilgi yönetimi, mevcut hizmet ve ürünlere değer katar ve endüstri içerisinde önemli ancak yaygın olan stratejileri daha iyi yürütmeyi kolaylaştırabilir.
- **İş Uygulamalarını Geliştirme:** Bilgi yönetimi yeni bilgiler kullanarak yeni uygulamalara kapı aralar.³¹¹

İşletmenin genel bilgi yönetimi performansının belirlenmesi önemli olmakla birlikte bilgi yönetimi sürecinin içermiş olduğu faaliyetlerin işletme genelinde ne düzeyde gerçekleştiğinin ayrıntılı bir şekilde belirlenmesinin işletmenin yönetici ve karar vericilerinin çalışmalarına yön vermesi açısından önemli olduğu söylenebilir.³¹²

3.5. BİLGİ YÖNETİMİNİN AMAÇLARI

Bilgi yönetiminde öncelik örgütün çevresinde meydana gelen bilimsel ve teknolojik yenileşmeler ile kavramsal gelişmelerden örgütün zamanında haberdar olması ve bunun örgüte yansıtılmasıdır. Bilgi üreten ve yayan bir örgüt olarak eğitim örgütlerinin bu yenileşme ve değişmelerden zamanında haberdar olması büyük önem taşımaktadır. Şirketlerde var olan bilginin ortaya çıkarılması ve kullanılması amaçlanmaktadır.

³¹¹ Harley Charles Bixler, **a.g.e.**, s. 36.

³¹² Metin Dağdeviren, İhsan Yüksel, “Bilgi Yönetimi Performansının Belirlenmesine Yönelik Bir Model Önerisi”, **8. KOBİ’ler ve Verimlilik Kongresi**, 27-28 Kasım, 2012, s. 4.

Günümüzde işletmelerin varlığını sürdürebilmesi ve faaliyet göstermiş oldukları alanda başarılı olmalarının çok sayıda parametre ve değişkene bağlı olduğu görülmektedir. Her geçen zaman biriminde işletmelerin amaçlarını gerçekleştirmesinde belirleyici olan faktörler sayıca artmakta ve nitelik olarak da farklılaşmaktadır.³¹³

Bireylerin ve organizasyonların amaçları dikkate alınarak yürütülen bilgi yönetimi çalışmaları, bireylerin ve organizasyonların bilgi düzeylerine ve etkileşim yoğunluğuna bağlı olarak farklı sonuçlar verecektir. Bu analiz, bilgi yöneticilerine organizasyonlarının ve çalışanlarının niteliğine bağlı olarak nasıl sonuçlar elde edebileceği hakkında bir fikir verebilir. Buradan yola çıkarak, bilgi yöneticileri arzu ettikleri çözümlere ulaşabilmek için neler yapmaları gerektiğini de görebilirler.³¹⁴

Bilgi yönetimin temel çabası bilgiyi üretken kılmaktır. Entelektüel sermayenin kurum içerisinde en verimli biçimde kullanılmasını, yani bilimsel olarak oluşan bilginin kurumsal alana transferini sağlar.³¹⁵

Bilgi yönetiminin ana hedefleri, işletmelerin yaşama kabiliyetini ve genel olarak başarısını sağlama almak için işletmelerin mümkün, olduğunca akıllıca hareket etmelerini sağlamak ve bu yapılamıyorsa bilgi varlıklarının değerini azamileştirmektir.³¹⁶

³¹³ Metin Dağdeviren, İhsan Yüksel, **a.g.e.**, s. 1.

³¹⁴ İsmet Barutçugil, **a.g.e.**, s. 75.

³¹⁵ Seher Uçkun, Gazi Uçkun, Hasan Latif, **a.g.e.**, s. 96.

³¹⁶ M. Karl Wiig, "Knowledge Management: An Introduction and Perspective", **The Journal of Knowledge Management**, Vol. 1, No. 1, September 1997, s. 8.

Bilgi yönetiminin şirketlerin mevcut şartlara göre süreçlerini uyarlamasını sağlamaktadır. Verimliliğin artırılması ve hataların azaltılması bilgi yönetimini gerektirmektedir. İnsan kaynağı kaliteli tutularak geniş bir insan kaynağı çevresi oluşturulmalıdır.

Bilgi yönetimi kurumsal bilgi erişimini sağlamak amacı ile özellikle yapılandırılmış ve açık bilgilerin paylaşımı için hepsinin araç, yöntem ve tekniklerinden yararlanır. Bunun yanında yapılandırılmamış ve örtük bilgilerin açığa kavuşturulması ve kurum içi paylaşımı için her kurumun kendi özgün kültürüne uygun araç, yöntem ve teknikler oluşturur.³¹⁷ Oluşturulacak bu özgün sistemle organizasyonların hedeflerine varması kolaylaşacaktır.

Bilgi yönetimi, organizasyonel amaçların daha iyi bir şekilde elde edilebilmesi için bireylere, takımlara ve bütün organizasyona bilginin kolektif ve sistematik olarak üretilmesi, paylaşılması ve uygulanması için imkan sağlayan yeni bir disiplindir.³¹⁸

Bilgi yönetiminin amacı, kendisini oluşturan her bir parçanın toplamından daha güçlü ve değerli ve rakiplerinden daha rekabetçi bir organizasyon oluşturmak için çalışanların uzmanlık ve özgün bilgilerini ölçebilen, depolayan, kullanan ve ticarileşebilen bir öğrenen organizasyon oluşturmaktadır.³¹⁹

³¹⁷ Bengü Çapar, **a.g.e.**, s. 187.

³¹⁸ İsmet Barutçugil, **a.g.e.**, s. 50.

³¹⁹ Audrey S. Bollinger, Robert D. Smith, “Managing Organizational Knowledge as a Strategic Asset”, **Journal of Knowledge Management**, Vol. 5, No. 1, 2001, s. 10.

Bilgi yönetimi örgütlerin hizmet alanında daha akıllıca hareket ederek alandaki konumunu geliştirmiştir. Örgütün devamlılığını ve verimliliğini destekler. Hizmet sunumunu en uygun hale getirir. Mesleki öğrenmeyi daha etkili ve yeterli kılar, çalışma gruplarının yeterliklerini geliştirir. Karar almada daha iyi bir zemin oluşturur. Bilgi çalışanları arasındaki iletişim ve sinerjiyi destekler. Bilgi çalışanlarını örgütte tutar ve örgütün asıl iş ve önemli bilgileri üzerinde yoğunlaşmasını sağlar.³²⁰

Bilgi yönetimi, kuruluşun temel amaç ve hedefleri için gereken bilgi birikiminin kurumsal düzeyde tutulmasını ve tüm iş süreçlerinin daha hızlı akmasını sağlar.³²¹ Bilgi yönetiminin temel amaçları aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Öğrenme eğrisini hızlandırmak
- Daha hızlı iyileştirmeyi sağlamak
- Hızlandırılmış transformasyona imkân sağlamak³²²
- Bilgi deposu oluşturmak
- Edinilmiş bilgi ve zihinsel bilginin doküman şekline sokularak saklanmasını sağlamak
- Bilgiye ulaşmayı geliştirmek
- Bilgi ortamını çoğaltmak
- Bir servet olarak bilgiyi yönetmek³²³

³²⁰ Uit Beijerse, P. Roelof, “Questions in Knowledge Management: Defining and Conceptualising a Phenomenon”, **Journal of Knowledge Management**, 1999, Vol. 3, No.2, s. 97.

³²¹ Metin Koza, **a.g.e.**, s. 300.

³²² Şevki Özgener, “Global Ölçekte Değer Yaratan Bilgi Yönetimi Stratejileri”, **Kocaeli: 1.Ulusal Bilgi Ekonomisi ve Yönetim Kongresi, Bildiriler Kitabı**, Hereke, 2002, s. 485.

³²³ Cevat Celep, Buket Çetin, **a.g.e.**, s. 32.

- Yenilikleri desteklemek, örgütün düşünme gücünü artırmak ve yeni düşünce üretmeyi özendirmek.
- Bilgi üretme anlayışı ve deneyimi; gereken kişiye, gereksinim duyduğu zaman ve yerde kullanışlı ve yararlı kılmak.
- Uzmanlık ve know how kaynaklarını bulmak ve tekrar kullanabilmek için örgütteki birilerinin aklında yahut bir yerde kayıtlı olmasını sağlamak.³²⁴
- Entelektüel varlıkların katkı ve değerini anlamak ve onların değer, etkinlik ve başarısını artırmak³²⁵
- Rekabet etmek
- Karar almayı etkinleştirmek ve zaman israfını önlemek
- Müşterilere yönelik sorumluluğu artırmak
- Çalışanların bilgi istiflemesini önleyen bilgiyi paylaşmalarını teşvik etmek
- Çalışanların ve yürütülen faaliyetlerin verimli olmasını sağlamak ve ürün ve hizmetlerin kalitesini yükseltmek³²⁶

Kısaca bilgi yönetiminin amacı yukarıdaki hedefleri gerçekleştirmek için kurum içindeki örtük bilgileri açığa çıkararak açık bilginin örgütte dolaşımını sağlayarak doğru kişilere ulaştırılmasını sağlamaktır.

³²⁴ G.P. Levett, ve M.D Guenov, "A Metodology for Knowledge Management Implementation" **Journal of Knowledge Management**, 2000, Vol. 10, No. 3, s. 258.

³²⁵ İkrar Çınar, **a.g.e.**, s. 22.

³²⁶ Yasar F. Jarrar, "Knowledge Management Learning for Organizational Experience", **Managerial Auditing Journal**, Vol. 17, No. 6, 2002, s. 323.

3.6. BİLGİ YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ

Bilgi yönetimi bir kerelik değil sürekli bir uygulamadır. Bilgi yönetimi süreci sonsuz bir döngü içinde devamlı uygulanabilmelidir. Böylece şirketlerin devamlı kendini yenilemesi ve güncellemesi mümkün olabilecektir.

Bir işletmede bilginin niteliği, ürünler, hizmetler, süreçler, teknoloji, yapılar, roller ve ilişkiler çerçevesinde değişir. Bilgi yönetiminin işletmeler açısından faydalı olması için aşağıdaki prensiplerin dikkate alınması gerekmektedir.³²⁷ Bu prensipler bilgi yönetiminin özelliklerini oluşturmaktadır. Bu özellikler:

- **Bilgi Dinamik Bir Sosyal Süreçtir.** İşletmelerde bilgi, görüşme-diyalog, eleştiri ve anlaşmalar vasıtasıyla oluşmaktadır. Bilgi, sosyal bir süreçtir. İnsanlar bir arada bulundukları sürece, bilgiyi ortaya çıkarır. Bilgi yöneticilerinin tek başlarına bilgiyi üretmesi zordur. Buna karşın bilgi yöneticileri bilgiyi elde tutma, paylaşma ve uygulama süreçlerini tasarlamaya ve yönetmeye yardıma olabilir.

- **Bilgi Yalnızca Kullanıldığı Zaman Değerlidir ve Değerlenir.** Bilgi değişime tabi tutulmadığı ve paylaşılmadığı sürece çoğalmayacaktır. Durgun olan bilginin değerinde azalma olur. Değerini koruyabilmek için bilgi hareket halinde olmalıdır.

- **Bilgi Karmaşıktır.** İşletmenin diğer tüm unsurlarını bilgi bileşeninden tam olarak ayırt etmek mümkün değildir. Örgütsel bilgi, kültür, yapılar, teknoloji ve organizasyonu oluşturan bireylerin eşsiz görünüşleriyle ilişkili olmaktadır. Bilgi aynı zamanda en geniş sosyal ortam olan ulusal ve global çevrede bulunur. Bu yüzden, bilgi faktörlerini belirlemeye yönelik herhangi bir girişim tabiatıyla karmaşık olacaktır.

³²⁷ İsmet Barutçugil, **a.g.e.**, s. 89.

- **Bilgi Kendi Kendisini Organize Eder.** İşletmelerde her gün bilgi üretilmekte, muhafaza edilmekte, yenilenmekte ve kaybedilmektedir. Bilginin kendisine özgü bir yaşam süreci vardır. Bu bağlamda bilgi, kendi kendini organize eden bir varlıktır.

- **Bilgi Dil Yoluyla Seyahat Eder.** Dil, insanların deneyimlerini veya bildiklerini aktarmasına imkân sağlar. Bilginin her modu bir farklı dilde seyahat eder. Dil insanı belli bir deneyim dünyasına alıştıırır.³²⁸

3.7. ÖĞRENEN ÖRGÜTLERDE BİLGİ YÖNETİMİ

3.7.1. Öğrenen Örgüt Kavramı

Örgütler, çevreye uyum ve değişimi sürekli olarak başarabilmek için son dönemlerde, hem örgüt içinde ve hem de diğer örgütlerle işbirliğine gitme eğilimi göstermektedirler. Artan çevresel değişim firmaları daha esnek ve duyarlı olmaya, uyum sağlama ve değişimi yapabilme becerilerini geliştirmeye zorlamaktadır. Çevresel değişimlere uyum sağlamada en önemli faktör örgütlerin öğrenme becerilerini bireysel seviyeden örgüt seviyesine yayacak yaklaşımlar geliştirmeleridir. Öğrenme, iş ortamında ve dışında bireyin yaşadığı tecrübeler ve bunun grup çalışmalarıyla örgüt düzeyine yayılması sonucunda oluşmaktadır. Öğrenme, tecrübenin bilgi, beceri ve tutuma dönüştürülmesidir.³²⁹

³²⁸ Şevki Özgener “Global Ölçekte Değer Yaratan Bilgi Yönetimi Stratejileri”, Ed. Coşkun Can Aktan ve İstiklal Y. Vural, **Bilgiçağı, Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri**, Çizgi Kitabevi, Konya, 2005, s. 273.

³²⁹ Hüseyin Özgen, Kemal Can Kılıç, Bahattin Karademir, **a.g.e.**, s. 176.

Öğrenen örgüt kavramı yeni olmakla birlikte kaynağını 1950'li yıllardan başlayarak gelişen sistem düşüncesinden alır. Sistem düşüncesinin gelişmesi, organizasyonların yaşayan organizmalar biçiminde düşünülmesini sağladı. Öğrenen örgüt kavramını ortaya atan Peter Senge sistem teorisini öğrenme sürecine uyarladı. Bu çalışmaların iş dünyasındaki olumlu etkileri, öğrenen örgüt disiplininin iş hayatında yıldızının parlamasını sağladı.³³⁰

Öğrenen Örgüt kavramı, yeni bir örgüt modeli değil fakat bir yönetim uygulamasını ifade eder. Bu uygulamanın esası, tüm organizasyon çalışanlarının çevrelerinden, geçmiş deneyimlerden ve araştırma yolu ile yeni fikirler üretmeleri, yeni iş yapma usulleri ve yeni ürünler geliştirerek organizasyonun rekabet gücünü artırmalarına dayanmaktadır.³³¹

Örgütler, bilgi çağının gereği olarak geleneksel hiyerarşik örgüt yapılarından yatay örgüt yapılarına, örgüt içinde ve örgütler arasında entegre olmuş şebekelere doğru bir paradigma değişikliği yaşamaktadırlar. Örgütlerin başarılarını etkileyen değişken ve parametreler, bireylerin tek başlarına çözüm üretebilme kapasitelerini aşmış durumdadır. Özellikle istikrarsız ve öngörülerini yanıltan günümüz ortamında bireylerin kapasiteleri, hızla artan ve kontrol edilemeyen değişken ve parametrelerle uyum içinde olabilmek ve onların önüne geçebilmek için yetersiz kalmaktadır. Hâlâ varlıklarını devam ettirebilmeyi başaran örgütler, bu başarılarını daha önceye göre çok daha fazla enerji ve zaman harcayarak sağlamaktadırlar. Örgüt için alınan önemli kararların sonuçları görülemeden örgütler verilmesi gereken yeni hayati kararlarla karşı karşıya kalmaktadırlar.

³³⁰ Cevdet Mocan "Öğrenen Organizasyonlar", *Executive Excellence*, Yıl:2, Sayı: 17, s. 10.

³³¹ Tamer Koçel, *a.g.e.*, s. 432.

Örgütler, çevreye uyum ve değişimi sürekli olarak başarabilmek için son dönemlerde hem örgüt içinde ve hem de diğer örgütlerle iş birliğine gitme eğilimi göstermektedirler. Artan çevresel değişim firmaları daha esnek ve duyarlı olmaya, uyum sağlama ve değişimi yaratabilme becerilerini geliştirmeye zorlamaktadır. Çevresel değişimlere uyum sağlamada en önemli faktör örgütlerin öğrenme becerilerini bireysel seviyeden örgüt seviyesine yayacak yaklaşımlar geliştirmeleridir. Öğrenme iş ortamında ve dışında bireyin yaşadığı tecrübeler ve bunun grup çalışmalarıyla örgüt düzeyine yayılması sonucunda oluşmaktadır. Öğrenme tecrübenin bilgi, beceri ve tutuma dönüştürülmesidir.³³² Öğrenen örgüt bilgiyi üretmede, edinmede ve aktarmada ve davranışını yeni bilgiye göre uyarlamada ve yansıtmada beceri sahibi olan örgüt olarak tanımlanmaktadır.³³³

Bir işletmenin sürekli olarak yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunun değişen çevre koşullarına uymakta kullanılması, personelini geliştirici bir sistem oluşturması ve böylece değişen, gelişen, kendini yenileyen dinamik bir organizasyon olmasını ifade etmektedir.³³⁴

³³² Hüseyin Özgen, Kemal Can Kılıç, Bahattin Karademir, “Öğrenmenin Kurumsallaşmasında Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı”, **Çukurova Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt:13, s:12, 2004, s. 176.

³³³ David A. Garvin, **a.g.e.**, s. 80.

³³⁴ Mike Pedler, J. Burgoyne, T. Boydell, “**The Learning Company**”, McGraw Hill, N.Y., 1991, s. 1.

Örgütsel öğrenme, yönetim alanındaki örgüt geliştirme araştırmacıları tarafından örgütleri yeniden biçimlendirmek ve yorumlamak için geliştirilen bir metafordur.³³⁵

Dinamik bir organizasyon olarak kalabilmek öğrenen örgüt kavramının tanımlanmasındaki güçlüğü de göstermektedir. Güçlük, öğrenme olayını ele alış tarzından kaynaklanmaktadır. Bazılarına göre organizasyonel öğrenme uzun vadede bilgi ile performansı birleştiren bir süreçtir, bazılarına göre çalışanların davranışlarında değişiklik yapmak olayıdır ve diğer bazılarına göre de öğrenen organizasyon kavramı bir felsefe ve düşünce sistemidir.³³⁶ Öğrenen bir örgüt için operasyonel model bilgi yönetimi hem itici, hem de çekici güçleri içermektedir. Örgüt tasarımları itici bir güçtür. Diğer yandan çekici güç de bir tür çalışanların yetiştirilme biçimidir.³³⁷

Öğrenen örgüt öğrenmeye öncelik verendir. Öğrenme hem bir süreç hem de bir değerdir. Kurumdaki konumu ya da hizmet süresi ne olursa olsun her birey öğrenme yoluyla kendisini her gün bir önceki günden daha iyi olmaya adar. Kurumda nasıl öğrenileceğini öğrenmek yoluyla, kendisini, ürünlerini ve hizmetlerini tüm yönleriyle sürekli olarak iyileştirmeye çalışır. Kurum ve birey

³³⁵ Hüseyin Özgen, Kemal Can Kılıç, Bahattin Karademir, “Öğrenmenin Kurumsallaşmasında Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı”, **Çukurova Ünv. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt:13, s:12, 2004, s. 186.

³³⁶ David A. Garvin, “Building a Learning Organization”, **Harvard Business Review**, July – August 1993, s. 79.

³³⁷ Cevat Celep, Buket Çetin, **a.g.e.**, s. 130.

geliştikçe çalışanlar işlerine karşı yenilenmiş bir bağlılık hissedecekler, müşteriler daha iyi hizmet alacaklar ve kurum kendisine daha iyi bir gelecek yaratacaktır.³³⁸

Bir örgütün öğrenmesi demek, yeni bilgi yaratmaya imkân verecek ortamı hazırlayan, geliştirilen yeni bilgiyi yeni mal ve hizmet üretiminde kullanan, buradan elde ettiği tüm tecrübeyi bir öğrenme fırsatı sayarak yeniden bilgi üretmeyi teşvik eden bir organizasyon olması demektir. Bu anlamda bir bilgi işleme faaliyeti, sadece objektif ve kantitatif bilginin işlenmesini kapsamamaktadır. Çalışanların fikirleri, sübjektif yargıları, sezgileri ve diğer açık veya kapalı bir şekilde ifade ettikleri tüm düşüncelerinin test edilmesi ve misyon doğrultusunda kullanılabilir hale getirilmesini de kapsamaktadır.³³⁹

Organizasyonlar kendi içlerindeki ve dışlarındaki çeşitli kaynaklardan bilgi elde ederler. Bilgiye, mevcut ve gelecekteki görevler ve operasyonlarda kullanmak için ihtiyaç duyulur. Organizasyonel öğrenmenin temeli olan bilginin yaratılması / elde edilmesi ve kontrolü aşağıdaki beş önemli faaliyet ile ilgilidir:

- Mevcut operasyonlarla ilgili sorunları çözme
- Firma içindeki bilginin fonksiyonlar, projeler ve programlar boyunca bütünleştirilmesi
- Gelecek için yeni teknolojiler geliştirilmesi
- Yenilikçi yapılar, politikalar, yöntemler, prosedürler ve karar alma mekanizmalarını "deneyerek" oluşturma

³³⁸ Barbara J. Braham, “**Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak**”, Çev. Ali Tekcan, Rota Yayınları, İstanbul, 1998, s. 9.

³³⁹ İkujiro Nonaka, "The Knowledge - Creating Company", **Harvard Business Review**, November – December, 1991, s. 96.

- Dış çevrenin izlenmesi ve organizasyon dışından enformasyon akışının sağlanması ve organizasyonla bütünleştirilmesi ³⁴⁰

Rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen tüm örgütler bilgiye dayalı öğrenen örgüt olmalıdırlar. Bu örgütü oluşturmaın en temel yolu altyapı ve öğrenme ortamının oluşturulmasıdır.

Öğrenme; kişisel, grup ve organizasyon düzeyinde olmak üzere üç aşamada incelenebilir. Öğrenme kişilerin gelişme sürecinde çevresel etmenlerin farkına varması, zihinsel ve sezgisel süreçler yardımıyla bunu davranışlarına yansıtmasıdır. Organizasyonlar kişilerden oluştuğuna göre sadece kişilerin öğrenmesi organizasyonel öğrenme ile eş anlamda mı ele alınmalı yoksa bundan daha ileri bir yaklaşımı mı içermelidir? Günümüzde organizasyon kuramcılarının ve uygulayıcılarının üzerinde durdukları bu etkileşim birçok yönden inceleme alanı olmuştur. ³⁴¹

Kişisel düzeyde öğrenme, bir insanın çevresine ait birikmiş veya yeni sezgilere, sezgileri veya zihinsel süreçleri kullanarak ulaşmasını, bunları algılayıp anlamasını, bunları yorumlamasını, bunlarla tecrübeler yapmasını ve ulaştığı sonuçlara göre davranışlarını ayarlamasını ifade etmektedir. Dolayısıyla sezgi ve yorum kişisel bir olaydır. Organizasyon sezgilemez ve yorumlamaz, organizasyon adına kişiler sezgiler ve yorumlar. ³⁴²

³⁴⁰ İsmet Barutçugil, “**Bilgi Yönetimi**”, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002, s. 151.

³⁴¹ Atik Kulaklı, “Bilgi Çağında Öğrenen Organizasyonlar”, Edi. Murat Dinçmen, **Bilgi Yönetimi ve Uygulamaları**, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2010, s. 267.

³⁴² Tamer Koçel, **a.g.e.**, s. 428.

Sürekli öğrenmeyi benimseyenler kişisel gelişimlerini en yüksek seviyede gerçekleştirmektedir. Ömür boyu öğrenmeyi başaranlar öğrenmeyi öğrenen kişilerdir. Bu süreç kişisel düzeyde öğrenmeden grup düzeyinde öğrenmeye, grup düzeyinde öğrenmeden örgütsel öğrenmeye kadar devam etmektedir. Örgütsel öğrenmeyi sağlamak için;

- Neyi bilmek gerektiği keşfedilmeli yani bilinçsiz bilgisizlik alanları ortaya çıkarılmalı,
- İhtiyaç duyulan bilginin yeri belirlenmeli,
- İhtiyaç duyulan bilgiyi oluşturacak enformasyon, işe uygulanmalıdır.³⁴³

Zeki bir örgüt, daha üstün bir zekâ ve bilgiyi geliştirmeyi, öğrenmeyi hızlandırarak dayanıklı bir rekabet üstünlüğü elde eder. Bu bilgi gücünü işe yarar hale getirdiğinde eşsiz, sağlam merkezi yeterlikler oluşturur. Üstelik bilginin bir ağa dönüşümü bilginin esnekliğini ve cevap verme özelliğini artırır. Bazı durumlarda, yeni bilgi ve yeterlilikler, işbirlikçi ağa, arzu edilen bilgi ve yeterlik sahibi yeni üyelerin eklenmesiyle elde edilebilir.³⁴⁴

Organizasyonlar iç ve dış kaynaklardan elde ettikleri bilgilerle değişip dönüşmektedirler. Değişim, dış etkilere gösterilen bir tepki niteliğindedir. Dönüşüm ise özde meydana gelir. Değişimci organizasyon değişen çevre koşullarına uyum

³⁴³ İsmet Barutçugil, **a.g.e.**, s. 154.

³⁴⁴ Cevat Celep, Buket Çetin, **a.g.e.**, s. 137.

sağlar, dönüşümcü organizasyon ise değişimin dinamiğini içinde barındırır. Değişimi oluşturan odur.³⁴⁵

Kurumlar kendilerini iyileştirme ve üstünlük kazanma çabasına girdiklerinden sürekli iyileştirmeye yönelik programlar geliştirirler. Bunun için kendilerini öğrenmeye adanmışlardır. Öğrenme olmazsa, şirketler ve bireyler sadece eski uygulamaları tekrar ederler. Değişim yüzeysel kalır, yapılan iyileştirmeler rastlantıya bağlı ya da kısa ömürlü olur. Öğrenmenin gerçekleşmesi için yeni fikirler gerekir. Bu fikirler bazen kuruluşun içinde yeniden yaratılır; bazen de kuruluşun dışından gelir veya kuruluş içinde o alanda bilgi sahibi kişiler tarafından iletilir. Bu fikirler örgütsel iyileştirmenin ateşleyicisidir.³⁴⁶ Yöneticiler için örgütün teknolojik yeterliliğini devam ettirmek önemlidir. Merkezi yeterliliği güçlü kılmak profesyonelliği gerektirmektedir.

Öğrenen bir örgüt yalnızca kendi içerisinde paylaşım aracılığı ile öğrenme fırsatı oluşturduğunda, varlığını sürdürebilir. Temel olarak öğrenmede paylaşım iki biçimde karşımıza çıkar:

- Bilgi paylaşımı
- Bilgelik paylaşımı³⁴⁷

Bilgi paylaşımı enformasyon, açık bilgi, dış dilgi paylaşımı biçimlerine ayrılabilir. Bilgi paylaşımı üç şekilde gerçekleşir:

³⁴⁵ Cevdet Mocan, **a.g.e.**, s.10.

³⁴⁶ David A. Garvin, “Öğrenen Bir Örgüt Yaratmak”, Çev. Gündüz Bulut, **Harvard Business Review**, Bilgi Yönetimi, MESS Yayınları, İstanbul, 1999, s. 55.

³⁴⁷ Cevat Celep, Buket Çetin, **a.g.e.**, s. 132.

- **Enformasyon Paylaşımı:** Bilginin nerede olduğunu bilme ve konumu paylaşmak.
- **Açık Bilginin Paylaşımı:** Niçin olduğunu değil nasıl olduğunu paylaşmak.
- **Üstü Örtülü Bilginin Paylaşımı:** Nasıl ve niçin olduğunu paylaşmak.

Bilgelik paylaşımı inanç, değer ve düşünce paylaşımı olarak üçe ayrılabilir. Bilgeliğin paylaşımı üç şekilde gerçekleşir:

- **İnanç Paylaşımı:** Ne olduğunu anlamak, olabilecekleri beklemek ve bunun her ikisini de paylaşmak.
- **Değer Paylaşımı:** Karar vermede önemli olan şeyi, ne yapılması gerektiğini ve neler yapılabileceğini paylaşmak.
- **Düşünce Paylaşımı:** Bir noktaya bakış açısını, nasıl ve niçin öyle düşünüldüğünü paylaşmaktır.³⁴⁸

Gerçek öğrenmede etkin olan insandır. İnsan aldığı eğitim ve kurslarla yapamadığı şeyleri yapmaya başlar. Öğrenme sayesinde insan kapasitesini ve kabiliyetini yükseltebilir. İşletmeler artık yaşayan organizasyon olmuştur. Çevreye uyum sağlayan ve rekabet yapabilen işletmeler canlı organizasyon olmuşlardır. Verimlilik ve etkinlik artık tek başarı kriteri değildir. İnsan kaynaklarını en üst düzeye çıkarmak için gereken koşulları belirledikten sonra, örgüt üç alt sistem üzerine yapılandırmak zorundadır. Bu sistemler şu başlıklarda sıralanabilir:

³⁴⁸ Cevat Celep, Buket Çetin, **a.g.e.**, s. 133.

- İŖi geniŖletme.
- İŖi zenginleŖtirme.
- İŖ rotasyonudur.³⁴⁹

İŖi GeniŖletme: Yani iŖin miktarındaki artıŖtır. Bu ise Ŗst yönetim tarafından alıŖana verilen iŖin miktarındaki artıŖı içerir.

İŖi ZenginleŖtirme: İŖin içeriğinin aynı kalmasına karŖın, iŖin derinliğı artmaktadır. Bu çoğunlukla kendi kendine öğrenme yolu ile gerekleŖmektedir.

İŖ Rotasyonu: İŖin farklılaŖtırılmasını kapsar. Örgüt içinde paylaŖılarak geliŖtirilmesi gerekir.

Yenilik yapma amacındaki iŖletmeler, vizyonlarını ve stratejilerini oluŖturup, bilginin Ŗretilmesi, elde edilmesi, iŖlenmesi ve kullanılmasını sağlayacak enformasyon sistemlerini kurduktan sonra bütün bunlardan daha zorlu ve karmaŖık olan bir iŖi baŖarmak zorundadır.³⁵⁰

Öğrenen rgt deėiŖen evre içinde devamlı kendini dnŖtrebilen örgüttür. Bu dnŖm insan ve teknolojiyi en uyumlu kullanmaktan geçer. Bu süreçleri gerekleŖtirmek örgütün ayakta kalmasını kolaylaŖtırmaktadır.

Öğrenen bir rgt Ŗ ğrenme biçimine sahiptir:

³⁴⁹ Cevat Celep, Buket etin, **a.g.e.**, s. 123.

³⁵⁰ İsmet Barutçugil, **a.g.e.**, s. 150.

- İyi durumda tutma sürecini öğrenme
- Uyarlayıcı öğrenme
- Yaratıcı öğrenme³⁵¹

Örgütün ayakta kalması, örgütün yaşamını sürdürmesine yönelik öğrenmeye bağlıdır. Bu öğrenme biçimleri ise şunlardır:

Uyarlayıcı (adaptive) Öğrenme: Amaç, rakip olarak seçtiğiniz bir örgütün düzeyine çıkmaya yönelik olan Benchmark öğrenmesidir.

Yaratıcı Öğrenme: Önder olma adımını atmadır. İstenilen bilgiyi rakip örgütlerden önce elde etmektir. Bu üç işlevsel rol, farklı öğrenme biçimlerine yol açmaktadır.

Varlık Korumaya Yönelik Öğrenme: Belirlenen hedefler ve çalışanların yaptıkları işleri karşılaştırmayı hedefler.³⁵²

Öğrenen organizasyonların disiplinleri Senge'ye göre şunlardır:

a) Sistem Düşüncesi: Tüm olay örgüsünü daha net görme imkânı veren ve bunları etkili şekilde nasıl değiştirebileceğimizi bize göstermede yardımcı olan bir disiplindir. Kavramsal bir çerçeve, bir bilgi bütünü ve araçlardır.

³⁵¹ B. Bowonder, T. Miyake, "Japanese innovation", **International Journal of Technology Management**, 1993, Vol. 8, No. 2, s. 139.

³⁵² Cevat Celep, Buket Çetin, **a.g.e.**, s. 127.

b) Kişisel Hakimiyet (Ustalık): Kişisel görme ufku muza sürekli olarak açıklık kazandırma ve onu derinleştirme, enerjimizi odaklaştırma, sabrımızı geliştirme ve gerçekliği nesnel olarak görme disiplini dir.

c) Zihni Modeller: Zihnimize yer eden kökleşmiş varsayımlar, genellemeler, imgeler olarak ortaya çıkıp dünyayı anlayışımızı ve eylemlerimizi etkilerler. Zihinde yer alanları ortaya çıkarıp sıkı bir incelemeden geçirmeyi öğrenmek lazımdır.

d) Paylaşılan Görme Gücünün (Ortak Vizyonun) Oluşturulması: Gerçek bir vizyon varsa insanlar kendilerine söylenildiği için değil de kendi istedikleri için kendilerini aşarlar ve öğrenirler. Liderlerin kişisel vizyonlarını paylaşılan vizyonlara dönüştürme disiplini dir.

e) Takım (Ekip) Halinde Öğrenme: Bu disiplin diyalogla başlar. Bu bir takımın bireylerinin varsayımları askıya alıp gerçek bir birlikte düşünme eylemine girme disiplini dir.³⁵³

"Bilgiye dayalı bir ekonomide yeni değişim aracı öğrenmedir. İlk iyi fikrini hayata geçirmeyi başaracak bir şirket mi kurmak istiyorsunuz? Öyleyse öğrenmeye değer veren bir kültür yaratın. Yeni ve daha büyük sorumluluklar almanızı sağlayacak bir kariyeriniz mi olsun istiyorsunuz? Öğrenme arzunuzu hiç yitirmeyin ve sürekli olarak öğrenmenize fırsat tanıyacak bir kuruluşt a çalışın".³⁵⁴

³⁵³ Peter Michael Senge, "Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması", Yapı Kredi Yayınları Çev. Ayşegül İl deniz ve Ahmet Doğukan, İstanbul, 2002, s. 19.

³⁵⁴ Georg V. Krogh, Kazuo Ichijo ve Ikujiro Nonaka, a.g.e., s. 13.

Öğrenen bir örgüt diğer organizasyonlardan aşağıdaki özellikleri ile farklılaşır:

- Öğrenme, insanların yaptıkları her şeyin içine dâhil edilmiştir; işe fazladan eklenen şey değil, aksine işin sıradan bir parçasıdır.
- Öğrenme, anlık bir olay değil bir süreçtir.
- Tüm ilişkilerin temelinde işbirliği vardır.
- Bireyler kendileri gelişirken kurumu da değiştirirler.
- Öğrenen organizasyonlar yaratıcıdır; bireyler kurumu yeniden oluştururlar.
- Kurum kendisinden de bir şeyler öğrenir; çalışanlar, kurumu etkinlik, kalitenin yükselmesi ve yenilikler konusunda eğitirler.
- Öğrenen bir organizasyonun parçası olmak keyifli ve heyecan vericidir.

355

Organizasyonel öğrenme, organizasyonun ve çalışan insanların amaçlarına ulaşmaları için gerekli enformasyonun tanımlanması, elde edilmesi ve uygulanmasıdır.³⁵⁶ Öğrenen örgüt tüm bu faaliyetlerin yapıldığı ortamlardır.

3.7.1.1. Öğrenen Örgütlerin Gerekliliği

Öğrenen örgütler yetenekleri keşfederek uygulama alanı bulma imkânı sunar; bütünlük, birbirine bağımlılık, kolektif çaba ve zekâ gibi insanlığın en derin değerlerine ulaşmayı amaçlar. İnsanlığın temel öğrenme tutkusuna destek olup onu

³⁵⁵ Atik Kulaklı, **a.g.e.**, s. 259.

³⁵⁶ İsmet Barutçugil, **a.g.e.**, s. 154.

zenginleştirmeyi amaçlayarak birilerinin başkaları için neden gerekli olduğunun mantıksal açıklamasını yapar. Öğrenen örgütler örgütsel gelişmeyi teknik bir yaklaşımla kazanıp kaliteye ulaşmak için ışık tutabilir.³⁵⁷ Yeni becerileri kazanma, teknolojiyi kullanma ve kaliteli üretim öğrenen örgütlere ihtiyacı göstermektedir.

Bütün örgütler kişilerde olduğu gibi zaman içinde devam eden bir öğrenme süreci yaşar. Yeni düşüncelerin desteklendiği ve verimli çalışma ortamlarının oluşturulduğu örgütlerde öğrenmeyi ön plana çıkaran çok sayıda gelişme olmaktadır. Çalışanların potansiyelini artıracak olan en önemli örgüt tipi öğrenen örgütlerdir. Öğrenen örgütler değişen dünyaya göre her yapıda ve her bölümde kendini değişime adapta edebilen örgütlerdir. Değişmeyi kabul eden örgüt sürekli öğrenme ile kendi içerisinde değişim de oluşturabilir. Öğrenen örgüt bir yönetim modeli değil, bir yönetim anlayışı veya yönetim felsefesidir. Öğrenen örgüt anlayışı yarının yönetiminde, değişim yönetiminde, eğitilmiş insana daima kendini geliştirme potansiyeline sahip örgütler kurma yolunda ipuçları veren, insanın örgüt ile birlikte nasıl öğrenebileceğini ve öğrenilmesi gerekenlerin nasıl öğrenileceğini gösteren bir yönetim çekirdeğidir.³⁵⁸

Örgütleri öğrenmeyi zorunlu hale getiren önemli bir faktör de yeni ekonomik düzenin "bilgi" üzerine inşa ediliyor olmasıdır. 20. yüzyılın son çeyreğinde bilgisayar ve iletişim teknolojisindeki gelişmelerle birlikte, bilginin çok hızlı yayılması ve üretimindeki artış neticesi temel üretim faktörlerinden birinin bilgi olduğu yeni bir ekonomik düzen ortaya çıkmıştır. Buna "bilgi ekonomisi" denilerek,

³⁵⁷ Fatih Töremen, "Öğrenen Okul", Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001, s. 18.

³⁵⁸ Barbara J. Braham, a.g.e., s. 14.

organizasyonların temel rekabet üstünlüğünü belirleyen en önemli faktörlerden birinin bilgiye sahip olması ifade edilmiştir.³⁵⁹

Organizasyonel öğrenmeyi başlatmak ve kolaylaştırmak görevini yöneten insan kaynakları ve eğitim geliştirme fonksiyonları, birçok örgütte, ne yazık ki değişik nedenlerle, şirketin stratejik iş amaçlarıyla uyumlu çalışmamaktadır. Bu gruplar insan kaynakları departmanının bir köşesinde oturmakta ve kataloglardan bireysel beceri kursları seçmektedirler. Bu kurslar, şüphesiz çalışanlar için ve dolaylı olarak da organizasyon için bir anlam ifade etmektedir. Ancak, bu eğitimler, organizasyonel amaçlarla uyumlu hale getirilmedikçe ve bunların elde edilmesine katkıda bulunacak şekilde tasarlanmadıkça organizasyonel yenilenme sürecine gerçek bir etkisi olmayacaktır. Eğitimlerin amaca uygun seçilmesi ve tasarlanması başarıyı getirecektir. Bu sürecin doğru ilerlemesi için örgütün öğrenen örgüt haline gelmesi gerekmektedir.

Çalışanlar öğrenme aktivitelerinin yapmakta oldukları iş ile bağlantısını gördüklerinde ve öğrendikleri dersleri hemen uygulamaya başladıklarında gerçek ilerleme sağlanabilir. Çoğu zaman, çalışanlar bir konferanstan veya bir eğitim programından birçok yeni fikirle dönerler. Ancak öğrendiklerinin yaptıkları işlere nasıl uygulanacağını anlayamazlar. Bazen çalışanların çoğu, iş yaşamlarını işlerini yaparak ancak yaptıklarının şirketin işine nasıl bir bağlantısı olduğunu gerçekten anlamadan geçirirler.³⁶⁰ Kurs almak bilgi edinmek için tek yol değildir. Sahada bilginin nasıl uygulanacağını konusunda da gözlem ve örneklerle ihtiyaç vardır. Öğrenen örgütler bu ortamı sağlayabilir.

³⁵⁹ Halime İnceler Sarıhan, “**Rekabette Başarının Yolu: Teknoloji Yönetimi**”, Desnet Yayınları, İstanbul, 1988, s. 224.

³⁶⁰ İsmet Barutçugil, **a.g.e.**, s. 155.

Kültür, hem dünya hem de insan doğasının altında yatan varsayımları içinde barındırır. Böyle varsayımlar bilgi paylaşımını ve iletişimini etkilemek için düşünülebilir. Öğrenen örgütler kendine has kültürler oluşturmaktadır. Daha çok bilgi ve yorum gerektirmektedir.³⁶¹

Bilgiye dayalı organizasyona dönüşmek ve bilginin sağlayacağı üstünlükleri harekete geçirmek isteyen tüm işletmeler, öncelikle bir "öğrenen örgüt" olmalıdırlar. Öğrenen bir örgüt olmak için her şeyden önce yapının ve ortamın uygunluğunun sağlanması gerekir. Bireylerin uzmanlık seviyelerinin artması ile organizasyonun sahip olduğu düşünce modelleri ve paylaşım ortamı takım olarak öğrenmeyi de destekleyecektir. Sistematik iş süreçlerine sahip olmak ve hata yapmaktan korkmadan sürekli yenilikleri denemek, hatta bunu günlük işin bir parçası haline getirmek öğrenen örgütü güçlü kılan unsurlardır.³⁶² Öğrenen örgütler problemleri çözmeli, yeni yöntemler geliştirmeli, tecrübeleri değerlendirmeli ve transferi gerçekleştirmelidir.

Örgütler için belirli zaman dilimleri önemlidir. Zamana göre ihtiyaçlar ve değerler yer değiştirebilir. Belli dönemlerde bazı ihtiyaçlar öne çıkabilir. Bu ihtiyaçları görmek ve çözmek için öğrenen örgüte ihtiyaç bulunmaktadır.

Organizasyonel öğrenme, birçok şekilde gerçekleşebilir. Biçimsel eğitim programlarından akıl hocalığına, rehberliğe, okumaya ve gözlem yapmaya kadar çeşitli yollardan yeni bilgiler ve beceriler kazanılabilir. Şirket içi eğitim programları, danışmanlarla çalışma, konferanslara katılma, yeni bilgiler ve beceriler getirebilecek

³⁶¹ Hans Georg Gruber, Master Thesis, "**Does Organisational Culture Affect the Sharing of Knowledge? The Case of a Department in a High Technology Company**", Carleton University, Ottawa, Ontario, 2000, February, s. 9.

³⁶² Atik Kulaklı, **a.g.e.**, s. 267.

yeni insanları işe alma gibi aktivitelerin organizasyonel öğrenmeye ve dönüşüme katkısı olacaktır. Ancak, arzulanan sonuçları alabilmek için tüm bu etkinliklerin;

- Organizasyonel amaçlarla uyumlu olması,
- İnsanların gerçek ve algıladıkları işle bağlantılı olması,
- Bugünün sorunlarına ve gelecekteki fırsatlara uygulanabilmesi,
- İnsanların işine değer katması gerekmektedir.³⁶³

3.7.1.2. Öğrenen Örgütlerin Gelişim Aşamaları

Günümüzün hızla değişen, globalleşen ve artan rekabet ortamında, en uygun yaklaşımın "öğrenen örgüt" yaklaşımı olduğu ileri sürülmektedir. Öğrenen örgüt yaklaşımına göre bir örgütün öğrenmesi, esas itibariyle, bir organizasyonun çevresi ve çalışanları ile ilişki kurma ve bu konulara yaklaşım tarzı ile ilgilidir.

İşletme organizasyonlarının "öğrenen örgüt" durumuna ulaşması, bir gelişim sürecinin sonucudur. "Öğrenen örgüt" bu sürecin son aşamasını ifade etmektedir. Bu yaklaşıma göre, örgütlerin gelişim aşamalarını şu şekilde sıralamak mümkündür: Bilen organizasyon, anlayan organizasyon, düşünen organizasyon ve öğrenen organizasyonlar.

Bilen Örgüt: Çevrelerinde var olan değişime tepki biçiminde değişirler. Mevcut ürün veya hizmete ilaveler yaparlar. Bu ürünler öğrenme sonucu ortaya çıkmamıştır. Bilen organizasyonlardaki yüksek denetim seviyeleri, uyum gösterme konusundaki baskı, rutin davranışlar ve riskten kaçma temayülü öğrenmeyi

³⁶³ İsmet Barutçugil, **a.g.e.**, s. 155.

engelleyen hususlardır. Bilen organizasyonlar ancak pazarın yapısı değişmediği sürece başarılarını devam ettirebilirler.³⁶⁴

Anlayan Örgüt: Bilen organizasyonlardan farklı tarafı, insan unsuruna önem vermesi biçiminde ifade edilebilir. Aynı anlayışta insanları bir araya getirerek kuruma bağlayacak ve onlara ‘ait olma’ duygusunu verecek değerler bütünü olan işletme kültürü oluşturulmasına çalışılır. Sıkı kurallar ve denetim, yerini işletme kültürüne bırakır. Ancak işletme kültürü de belli ölçülerde öğrenmeyi engelleyen bir husus olarak karşımıza çıkar.

Düşünen Örgüt: İş ile ilgili sorunların çabuk belirlenmesi, analizin yapılması ve uygulamaya geçilmesi konularına ağırlık verir ve yöneticileri bu istikamette eğitirler. Düşünen organizasyonlar, mevcut sorunlara hızlı çözümler üretmeye ağırlık verirler, temeldeki soruna eğilemezler. Henüz mevcut olmayan olasılıkları araştırarak çıkabilecek sorunlar üzerinde çözüm üretmeyi ihmal ederler.

Öğrenen Örgüt: Öğrenmeyi teşvik eden, personelini geliştirmeyi ön plana alan, açık iletişim ve yapıcı diyalogu öne çıkaran bir organizasyon olarak belirmektedir.³⁶⁵ Organizasyon içinde görev alan herkesin sürekli bir biçimde öğrenmesi ve kendi aralarında teknolojik, ekonomik v.b. yenilikleri takip etmesi, öğrenmesi ve bunları uygulamaya koyması gerekmektedir.³⁶⁶

³⁶⁴ Mümin Ertürk, “İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon”, Beta Basım, İstanbul, 2009, s. 274.

³⁶⁵ Tamer Koçel, **a.g.e.**, s. 432.

³⁶⁶ Halime İnceler Sarıhan, **a.g.e.**, s. 225.

3.7.1.3. Öğrenen Örgütlerin Özellikleri

Farklı araştırmacılar örgütlerin öğrenen hale gelebilmeleri için gerekli olan şartları ya da yönetimleri farklı şekillerde ortaya koymuştur. Öğrenen örgütlerin özellikleri üç ana grup altında toplanabilir: Strateji ile ilgili özellikler, yapısal özellikler ve dış çevre ile ilgili özellikler.

3.7.1.3.1. Strateji ile İlgili Özellikler

Öğrenen örgütlerde işletme stratejilerinin belirlenmesi, uygulanması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi bir öğrenme süreci şeklinde yapılandırılmıştır. Öğrenme, işletmelerin sürdürülebilir stratejik avantaj elde edebilmelerini sağlayacak olan tek yoldur. Başarılı bir öğrenen örgüt meydana getirebilmek için kullanılması gereken stratejiler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Kişisel ve örgütsel başarı için öğrenmenin ön plana çıkarılması
- Öğrenmenin bütün faaliyetlerde kullanılması
- İnsan kaynakları politikalarının öğrenime önem veren insanlar üzerine inşa edilmesi
- Öğrenmenin ödüllendirilmesi ve öğrenme imkanlarının artırılması
- Öğrenme etki ve faydalarının bütün örgüte duyurulması
- Öğrenme için fazladan zaman ayrılması
- Öğrenme için fiziksel ortamın yeterli düzeye getirilmesi
- İş üzerine öğrenmeye önem verilmesi³⁶⁷

³⁶⁷ Micheal J. Marquardt ve Angus Reynolds, “**The Global Learning Organization**”, Irwin Professional Publishing, Burr Ridge, 1994, s. 75.

Öğrenen örgütlerde katılımcı politika oluşturma, strateji ile ilgili bir diğer önemli özelliğidir. Bu strateji örgütteki çalışanların hepsinin katılımı ile anlam kazanmaktadır. Öğrenen örgütlerde görev, yetki, sorumluluk ne olursa olsun her kademedeki çalışanların politika ve strateji belirleme süreçlerine katılımı, üst kademe yönetimince desteklenmektedir. Böylelikle daha yaratıcı fikirlerin ve çözümlerin üretilmesi de sağlanmış olur.³⁶⁸

Öğrenen örgütlerde ufka konan ve paylaşılan bir vizyon tüm çalışanları ortak bir amaç için birleşmesini sağlar. Öğrenen bir örgüt olabilmek için çalışanlar arası öğrenme odaklı bir vizyonun oluşturulması olmazsa olmaz kuraldır. Çünkü örgütlerin amaçlarına öğrenme olmadan ulaşmaları zor görünmektedir. Öğrenen örgütlerde çalışanların belirli bir vizyona sahip olmalarının önemi aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Paylaşılan bir vizyon, çalışanlara öğrenme üzerinde odaklanma gücü verir.
- İnsanların istedikleri bir amaca ulaşabilmek için yapmış oldukları çalışmalar onları tutuculuktan kurtarır.
- İnsanlar sadece gönülden inandıkları şeyleri gerçekleştirebilmek için yaratıcı ve güçlü bir şekilde öğrenir.³⁶⁹

³⁶⁸ Mike Pedler, John Burgoyne, Tom Boydell, **a.g.e.**, s. 19.

³⁶⁹ Michael J. Marquardt ve Angus Reynolds, **a.g.e.**, s. 68.

3.7.1.3.2. Yapısal Özellikler

Örgüt yapısı, örgüt içindeki iletişim, yetki ve görevleri belirlemektedir. Örgüt yapısı şeffaf ve esnek şekilde tasarlanabilirse öğrenmeyi kolaylaştıracaktır. Örgüt yapısının esnek olmaması ve örgüt yapısındaki bürokratik kısıtlamalar öğrenmeyi engelleyecektir.

Öğrenen örgütlerin yapısı öğrenme gereksinimi üzerine kurulmuştur. Örgüt sınırları, örgütün dış çevreyle kolay bir şekilde alışveriş yapabilmesi için oldukça geçirgen bir yapıya sahip olup bu öğrenme ihtiyacından yola çıkarak öğrenmeyi destekleyen, onlara gerekli serbestliği tanıyan ve kaynakları insanlara sunan bir anlayış hâkimdir.³⁷⁰

Öğrenen örgütlerin yapısı, çalışanların ve örgütün bütün olarak gelişmesini sağlayacak şekildedir. İşletme içinde görevler, iç müşterilerin tatminine yöneliktir. Bölümler arasındaki sınırlar esnek ve geçirgen bir yapıya sahip olduğu için değişimlere çok daha çabuk adapte olunması sağlanır.³⁷¹ Esnek yapı öğrenen örgütlerin gelişimini desteklemektedir.

Öğrenen örgütlerin yapısal özellikleri arasında geçirgenlik, esneklik ve dostluk ağı bulunmaktadır. Öğrenen örgütler, bilgi akışını artırabilmek ve yeniliklerden haberdar olabilmek için geçirgenlik oranını yüksek tutmalıdır. Yönetim ile çalışanlar, müşteriler, ortaklar ve rakipler arasında yakın, sıkı ve şeffaf ilişkiler

³⁷⁰ D. Lei, J.W. Slocum, R.A. Pitts, “Designing Organisations For Competitive Advantage: The Power of Learning And Unlearning”, **Organizational Dynamics**, 1999, Vol. 14, Special Issue, s. 33.

³⁷¹ Mike Pedler, John Burgoyne, Tom Boydell, **a.g.e.**, s. 22.

olmak zorundadır. Çünkü örgüt yapısı öğrenme üzerine inşa edilmiştir. Bu amaç doğrultusunda yönetim tüm kaynakları kullanmalıdır.³⁷²

3.7.1.3.3. Dış Çevre ile İlgili Özellikler

Öğrenen örgütlerin ayakta kalması dış çevreye uyum ve kendini yenileme ile gerçekleşmektedir. Öğrenen örgütlerin başarısı bu iki unsurun iletişimle sürdürülmesine bağlıdır. Özellikle dış çevre ile paylaşılan bilgi, örgütlerin birbirilerini anlamalarına ve ihtiyaçlarını giderme konusunda ortak bir çalışmanın ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Öğrenen örgütlerde bilgi paylaşımı herkes tarafından yerine getirilmektedir. Müşteri ve tedarikçiler ile bire bir ilişki kurabilme olanağına sahip olan çalışanlar, onların istek ve gereksinimlerini, sıkıntılarını anında işletmeye yansıtabilirler.³⁷³

Öğrenen örgütlerde müşteriler, tecrübelerinden ve bilgilerinden faydalanılması gereken birer kaynak olarak görülmekte oldukları için örgütün öğrenme sistemine ve stratejilerine oldukça dikkatli bir şekilde yerleştirilmişlerdir. Müşteriler, ürünler hakkında ayrıntılı bilgileri, diğer ürünler ile aralarında farkları, ürünün kullanımı ve satış sonrası hizmetler hususlarındaki eleştirileri en somut şekilde ortaya koyan kaynaktır.³⁷⁴

³⁷² M.E. McGill, J.W. Slocum, “**The Smarter Organization: How To Build A Business That Learns And Adopts To Marketplace Needs**”, John Wiley And Sons Inc., 1994, s. 77.

³⁷³ Mike Pedler, John Burgoyne, Tom Boydell, **a.g.e.**, s. 22.

³⁷⁴ Selim YAZICI, “**Öğrenen Organizasyonlar**”, Alfa Basım Yayım, İstanbul, 2001, s. 180.

Öğrenen örgütlerin bir diğer önemli hedefi de müşterilerini tatmin etmek olduğu için işletmeler karşılıklı öğrenmeye açık, Ar-Ge ve eğitim faaliyetlerinde tedarikçiler ile ortak eğitim programları düzenleyip işletmeler arası öğrenme fırsatları ortaya koymaktadırlar.³⁷⁵

Öğrenen örgütlerin yapısı ve işletim süreci dikkate alındığında genel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Sistem düşüncesi esastır. Öğrenme, örgütün bütününde, örgüt sanki tek bir beyinmiş gibi meydana gelir.
- Öğrenme, sürekli, stratejik olarak kullanılan bir süreçtir. Örgüt üyeleri, örgüt çapındaki öğrenmenin örgütün ilerideki başarısı için taşıdığı önemi kavramıştır.
- Yaratıcılığa önem verilir.
- Bireysel ve grup halinde öğrenmeyi destekleyen bir örgüt kültürü bulunur.
- Değişim, bekleyen sürprizler ve hatalar, öğrenmek için bir fırsat olarak değerlendirilir.
- Örgüt, çevresine karşı uyanık ve esnektirler.³⁷⁶

3.7.2. Örgütsel Bilgi Kavramı

Bilgi yönetimini ilgilendiren ve onun merkezinde bulunan bilgi, örgütsel bilgidir. Bir örgütün sahip olduğu bilgi, bir bireyin sahip olabileceği bilginin oldukça

³⁷⁵ Mike Pedler, John Burgoyne, Tom Boydell, **a.g.e.**, s. 22.

³⁷⁶ Michael J. Marquardt, Angus Reynolds, **a.g.e.**, s. 68.

üzerindedir. Bireyler örgütlere gelirler ve giderler, fakat örgüt bireylerin üzerinde bir örgütsel hafızaya, tarihe, bilgi donanımına sahiptir ve bunu aktarım yolu ile paylaşılır kılar.³⁷⁷ Örgütsel bilgi, sadece bireysel bilgilerin basit bir toplamından ibaret değildir. Örgütteki herkes tarafından paylaşılan bilgidir.

Örgütsel bilgi işlenmiş enformasyonun, yerleşmiş rutinler ve hareket dönüşümü süreçleri şeklinde tanımlanmakta, örgütsel bilginin, örgütün kültürü, kuralları, ürünleri, süreçleri ve sistemleri kapsadığını ifade etmektedir.³⁷⁸ Örgütsel bilgi teknolojiler, teknikler ve insanlar arasındaki etkileşim kalıpları vasıtasıyla oluşturulduğunu ve bu etkileşim kalıplarının örgütün kendine has geçmişi ve kültürü tarafından şekillendirildiğini ifade etmektedir.

Örgütsel bilgi, yalnız bireysel bilgilerin toplamı değil, aynı zamanda diğer organizasyonlar tarafından kolayca taklit edilemeyecek şekilde teknoloji, insan ve yeteneklerin etkileşimi sonucu üretilen bilgi kaynaklarını da ifade etmektedir.³⁷⁹ Burada etkileşimin yapısı ve şekli örgütsel bilgiyi kolaylaştırmaktadır.

Bilginin örgütlerde genel olarak sadece belgelerde veya dolaplarda değil rutin çalışmalarda, süreçlerde, uygulamalarda ve normlarda kendisini gösterdiğini ifade etmektedirler.³⁸⁰ Bu durum dikkate alındığında örgütsel manada bilgi, bir örgütün müşteri, ürün, süreç, organizasyon, başarı ve başarısızlık hakkında bildikleri yahut

³⁷⁷ M. Geyik ve Mehmet Barca, “Etkin Bilgi Üretimi İçin Örgütler Nasıl Tasarlanmalıdır”, **3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetimi Kongresi**, 2005, s. 410.

³⁷⁸ Paul S. Myers, “**Knowledge Management and Organizational Design**”, Butterworth-Heinenman, Boston, 1996, s. 2.

³⁷⁹ Ganesh D. Bhatt, **a.g.e.**, s. 70.

³⁸⁰ Thomas H. Davenport, Laurence Prusak, **a.g.e.**, s. 27.

organize edilmiş ve yapılandırılmış verileri şeklinde tanımlanabilir. Örgütsel bilgi örgütün araştırma, gözlem ya da deneyim yolu ile elde etmiş olduğu anlayış olup bu anlayış örgütsel açıdan anlamlı ve yararlı veriler vasıtasıyla elde edilir.³⁸¹

Örgütlerde bilginin yönetimi, bir örgütün daha zeki bir şekilde faaliyet göstermesini sağlayan ve örgütsel performansı iyileştiren örgüt bilgisinin yönetimidir. Örgütsel anlamda zekâ, faydalı ve zamanında bilgi üretecek şekilde veri elde etme, analiz etme ve yorumlama kabiliyetini yansıtır. Emsallerinden daha hızlı öğrenebilen ve bilgiyi yaratabilen bir yapıya sahip olan zeki örgütler öğrenme hakkında öğrenir, böylece yeni bilgi bulma ve uygulama sürecini hızlandırırlar.³⁸² Bir örgütteki bilgi üretiminin sonuçları, o örgütün sahip olduğu bilgisini ve yeterliliğini sürekli olarak artıracak ve böylece o örgüt öğrenen örgüt görünümüne kavuşacaktır.³⁸³

Gerçekten bilgiyi yöneten örgütler, öğrenmeyi öğrenerek öğrenen örgüt haline gelmiş örgütlerdir. Bir taraftan sürekli öğrenip yeni bilgiler üretebilmekte, bu yeni bilgiler ışığında yenilikler yaratabilmektedirler. Böylece bilgi yönetimi ile öğrenen örgüt olma örgütlerde bir sinerji yaratmaktadır. Öğrenen örgüt adı altında gelişen kavram ve uygulamalar büyük oranda bir bütün olarak örgütlerin rekabet güçlerini artıracak şekilde bilgi yaratma ve kullanma kabiliyetlerini geliştirmesine

³⁸¹ Ömer Faruk İşcan ve Atılhan Naktiyok, “**Dijital Çağ Örgütleri**”, Beta Yayınları, İstanbul, 2005, s. 85.

³⁸² Ömer Faruk İşcan, Atılhan Naktiyok, **a.g.e.**, s. 87.

³⁸³ Jozef Loermans, “Synergizing The Learning Organization And Knowledge Management”, **Journal of Knowledge Management**, Vol. 6, No. 3, 2002, s. 290.

yöneliktir.³⁸⁴ Bundan dolayı yeni bilgi oluşturma süreci olan bilgi yönetimi öğrenen örgütün bir parçasıdır.

Bilgiyi büyüten ve yaratan örgütlerin itinalı (caring) örgütler olmaları gerektiğini belirtir. Bu örgütler;

- Katılımcı bir sorgulamaya,
- Bilgiye ulaşma yeteneğine,
- Yardım etmeye doğal bir eğilime,
- Hatalarını kabul etme yeteneğine ya da yumuşaklığına sahip olan örgütlerdir.³⁸⁵

3.8. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

Günümüzde örgütlerin hayatlarını devam ettirebilmesi çevreye uyumlarıyla mümkün olmaktadır. Sürekli kendini yenileme çabası dinamik bir organizasyona dönüşümü kolaylaştıracaktır. Dünya bu hızda değiştikçe, belirsizlik derecesi de gitgide artmaktadır. Bu yüzden, geçmiş deneyimler karar verme için daha az güvenilir bir nitelik halini almaktadır. Dış değişimlere yanıt verebilmek ve onları doyurabilmek için, bir yandan düzenli bir üretimi devam ettirerek düzenli bir öğrenmeye gereksinim vardır.³⁸⁶

³⁸⁴ Tamer Koçel, “İşletme Yöneticiliği”, Beta Yayıncılık, 9. Baskı, İstanbul 2003, s. 437.

³⁸⁵ Georg Von Krogh, "Care in knowledge creation", **California Management Review**, Vol. 40, No. 3, 1998, s. 148.

³⁸⁶ Rene Tissen, Daniel Ardriessen, Frank Lekanne Deprez, “**Value-based Knowledge Management**”, Longman, Taipei, 1998, s. 36.

Bilgi yönetiminin büyük bir önem kazandığı günümüz bilgi çağı örgütlerinde insan ve teknolojiyi bir araya getirmek, bilgiyi kullanmak ve yönetmek temel bir faaliyet halini almıştır. Bu çerçevede özellikle bilginin ön planda olduğu örgütlerde çalışanlar, öğrenme ve gelişme için teşvik edilir, sürekli öğrenmeyi sağlayacak ortamlar oluşturulur.

Öğrenen örgüt oluşturma süreci üç adımdan oluşmaktadır. Bunlardan ilki bu çalışmada üzerinde duracağımız öğrenen birey yaratmadır. İkinci adım öğrenen takım yaratma ve son adım da öğrenen örgüt yaratmadır. Bu sürecin gerçekleşmediği yani bireysel öğrenmenin yerleştirilmediği, çalışanların takımlar halinde çalışarak ve paylaşarak öğrenmediği, örgütsel kazanımların olmadığı ve yeni bilginin üretilmediği örgütün öğrenen bir örgüt olmasından bahsetmek mümkün değildir. Üç adımlı bu sürecin tüm adımlarının yerine getirilmesi ve adımların içselleştirilmesi ile öğrenen bir örgüt oluşturmak mümkün olabilecektir. Burada önemli olan, örgütsel öğrenmenin bireylerin öğrendiklerinin toplamı olmadığıdır. Örgütsel öğrenme, paylaşılan bilgi, anlayış ve davranış kalıpları doğrultusunda ortaya çıkar ve örgütsel kazanım ile sonuçlanır.³⁸⁷

Öğrenen örgüt için sürecin ilk adımı olan öğrenmeyi öğrenmiş bireyler gereklidir. Bu nedenle sürekli eğitim, öğrenen örgüt oluşturma sürecinde büyük etkiye sahiptir. Sürekli eğitim sayesinde örgütlerde öğrenmeyi öğrenmiş çalışanlar oluşturulabilir. Bireysel öğrenmede sürekliliği sağlamanın şu hedefleri, bu önemi ortaya koymaktadır:

- İş becerilerini artırmak
- Meslekte derinliğine bilgi sahibi yapmak

³⁸⁷ Metin Atak, İlhan Atik, **a.g.e.**, s. 64.

- Öğrenmeyi öğretmek
- Bilgi paylaşımına açık bireyler yaratmak
- Bilgi kıskançlığını önlemek
- Bilgi paylaşım kültürü yaratmak
- Bilgiye nasıl ulaşılabileceğini öğretmek
- Araştırmacı ve geliştirici bireyler yaratmak
- Yenilikçi ve yaratıcı bireyler yaratmak
- Değişime açık esnek bireyler yaratmak
- Takım halinde çalışmaya açık bireyler yaratmak

Sürekli öğrenmenin sağlayacağı bu örgütsel hedefler öğrenen örgüt oluşturma sürecinin her aşamasında ihtiyaç duyulan örgütsel gerekliliklerdir. Bu gereklilikler sürekli eğitimin örgütsel öğrenme sürecindeki etkisini ortaya koymaktadır.³⁸⁸

Örgütsel öğrenme örgütün temellerinin sağlam kurulmasının göstergesidir. Araştırmalar bilgi yönetimini etkileyen faktörleri incelerken örgütsel öğrenmeyi bilgi yönetiminin alt bir unsuru olarak göstermektedir.³⁸⁹ Hangi açıdan bakılırsa bakılsın bilgi yönetimi ile öğrenen organizasyon kavramları birbiri ile ilişkili iki önemli kavram olmakla birlikte ikisinin birlikte sinerji yarattıkları da önemli bir gerçektir. Bilgi yönetimi, öğrenen örgütün alt bir unsuru olmasına rağmen özellikle bilgi sistemleri ve bilgi teknolojilerinin gelişmesi nedeniyle daha çok ön plana çıkmış ve tamamen farklı ve bağımsız bir uygulama gibi algılanmaya başlamıştır.³⁹⁰

³⁸⁸ Metin Atak, İlhan Atik, **a.g.e.**, s .67.

³⁸⁹ Atılhan Naktiyok, “**İç Girişimcilik**”, İstanbul, Beta Yayıncılık, 2004. s. 196.

³⁹⁰ Jozef Loermans, **a.g.e.**, s. 289.

Bilgi yönetimini, öğrenen örgütten tamamen ayrı bir faaliyet alanı diye görmek yanlış olacaktır. Bilgi yönetiminin öğrenen örgüt açısından çok önemli bir faaliyet olduğu ve öğrenen örgüt oluşturmaının önemli bir aşaması olduğu görülmektedir

Halbuki öğrenen örgüt, bilgi yönetimi, örgütsel öğrenme kavramları birbiri içine geçmiş, sinerjik ve tamamlayıcı kavramlardır. Bu sebepten ötürü kavramlara ilişkin bir hiyerarşi ortaya konulmamıştır. Bazı araştırmacılar öğrenen örgütün bir yeteneği olan bilgi yönetimini örgütsel öğrenme ile aynı süreçler olarak ele alırken bazıları ise bilgi yönetimi ya da örgütsel öğrenme kavramı altında bir bütün olarak ele almaktadırlar. Kanımızca konuya bilgi yönetimi açısından bakıldığında örgütsel öğrenmenin gerekliliği, örgütsel öğrenme açısından bakıldığında bilgiyi yönetmenin gerekliliği, konuyu farklı açılardan ele alan araştırmacılara farklı bakış açıları kazandırmıştır. “Bilgi yönetim süreci”ne benzer bir süreci Dixon örgütsel öğrenme için oluşturmuştur. Dixon’a göre bilginin yaratılması, bilginin örgüt bazında yayılması, bilginin içselleştirilmesi ve içselleşen bilginin kullanılmasından oluşan “örgütsel öğrenme süreci” ile örgütler yeni bilgiler üretebilecektir.³⁹¹

Örgütsel öğrenme aynı zamanda hataların tespiti ve çözülmesi sürecinin işletilmesidir. Bilinçli yaklaşımlarla öğrenme düzeyinin yükseltilmesi gerekmektedir. Bu sürecin izlenmesi ve iyileştirilmesi hedefe varmayı kolaylaştıracaktır. Örgütlerde örgütsel öğrenmeyi destekleyen ve engelleyen unsurlar beraber bulunmaktadır.

Örgütsel öğrenme, yeni örgütsel bilgi üretiminin önünü açıcı bir niteliğe sahiptir. Örgütsel bilgi, sürekli değişen bir yapıya sahiptir ve bu değişimler bir ürün

³⁹¹ Nancy Dixon, “**The Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively**”, McGraw-Hill Book Company, London, 1994, s. 46.

olarak örgütsel öğrenmeyi ifade etmektedir. Örgütsel öğrenme sürecinde gerçekleşen karmaşık işlemler ve örgüt dışı aktörlerin de içinde yer aldığı etkileşimler neticesinde yeni örgütsel bilgi üretimi mümkün olmaktadır.³⁹² Bu durumda örgütsel öğrenme, bilgi yönetiminde bilginin elde edilmesine katkı sağlayan bir alt unsuru olmaktadır.

Kısaca ifade edilecek olursa, örgütsel öğrenme ile birlikte bilgi yönetimi öğrenen örgütlerin sahip olduğu kabiliyetlerdir. Bu çerçevede öğrenen örgüt, bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenmeyi kapsayan daha geniş bir kavram olmaktadır. Burada söz konusu olan öğrenme, örgütsel anlamdaki bir öğrenme faaliyetidir. Örgütsel öğrenme ile bir örgütün alt gruplarında öğrenilenlerin örgütün geneline yayılması ve kabul görmesi gerçekleşebilir. Bu nedenle bilgi yönetimi örgütsel öğrenmeyi içine alan bir kavram olarak görülmektedir.

Probst ve Büchel, örgütsel öğrenmeyi, örgütün bilgi ve temel değerlerinin değiştirilmesine, problem çözme yeteneği ve eylem kapasitesinin geliştirilmesine yönelik, bir süreç olarak tanımlamaktadırlar.³⁹³

Üç beceri (öğrenme, üretme, gelişim) yönetimde düzenli bir yenileşme ve iş gelişimi için gereklidir. Çünkü bu özellikleri taklit etmek ne kadar zorsa, örgüt bu yarıştan o kadar çok kâr sağlayacaktır. Bu yöneticiler için yeni bir kavram olmamalıdır. Fakat başkalarına yakalanmadan (rakipler/örgütler) nasıl yenilikçi olunacağı, başarıya giden yolu gösterir. Bu amaca ulaşmak için iş sektörleri yenilikçi

³⁹² Veli Denizhan Kalkan, “Örgütsel Öğrenme Çalışmalarında Yeni Açılımlar: Örgütsel Zekâ ve Bilgi Üretimi”, **3. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongre Bildirileri**, Osmangazi Üniv., 25-26 Kasım 2005, Eskişehir, s. 404.

³⁹³ Gilbert Probst, Bettina Büchel, “**Organizational Learning the Competitive Advantage of the Future**”, Prentice Hall Europe, T.J. International Ltd., Great Britain, 1997, s. 27.

yönetim sistemlerinde odaklanan bir araştırma ve geliştirme birimi oluşturmak zorundadırlar.³⁹⁴

3.8.1. Örgütsel Öğrenmeyi Destekleyen Unsurlar

Bilgi çağının şirketleri geleceğin çok belirsiz olduğu bir ortamda iş sürekliliğini devam ettirebilmek için her türlü öğrenme yollarını geliştirmeli ve organizasyonel engelleri en alt düzeye çekmelidirler. Eskinin otoriter ve bilgisi yetersiz çalışma koşulları artık çalışanların toplumsal öğrenme yolları ile çok farklı deneyim ve beceri kazanmasıyla motivasyon faktörlerinin de yeniden sorgulanmasını gerekli kılmaktadır. Bilgi çağının çalışanı eskisinden çok daha donanımlı ama bir o kadar da beklenti seviyesini arttırmıştır. Uygun çalışma ortamını oluşturabilen şirketler bu dinamizmi iş başarısının temeline yerleştirebilirlerse, sektörlerinde oyunun kurallarını yeniden yazabilme şansını yakalayabilirler.³⁹⁵ Bilginin paylaşılacağı bir ortamın oluşturulması örgütsel öğrenmeyi desteklemektedir.

Öğrenen örgütler özelliklerini alt birimlere ne kadar taşıyabilir ve uygulanmasını sağlayabilirse o kadar başarılı olabilir. Bilgi yönetim sistemlerinin örgütün her tarafına yayılması, kurulması ve ihtiyaca göre kurgulanması örgütsel öğrenmeyi en üst seviyeye çıkaracaktır.

Örgütlerde örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için üç tür yapılanma gerekmektedir. Öğrenmenin gerçekleşmesi için örgüt altyapı sistemlerinin kurulması,

³⁹⁴ K. Misawa, K. Hattori, “**We Can Make Good Decisions in a High Risk, Technically Complex Business**”, Daiyamont, Tokyo, 1998, s. 103.

³⁹⁵ Atik Kulaklı, **a.g.e.**, s. 267.

Çalışanların her yönden geliştirilmesi ve yöneticiler ile çalışanlar arasında doğru iletişimin kurabilmesi gerekmektedir.

Öğrenen örgütlerin hangi unsurlardan meydana geldiğini bilmek öğrenen örgüt kavramını anlamamızı kolaylaştıracaktır. Öğrenen organizasyonun yapı taşları; geçmişe ait tecrübeler, sistemli sorun çözme, yeni yaklaşımı içeren deneyler, diğerlerinden öğrenme, bilginin örgüt için hızlı ve etkin şekilde aktarılmasından oluşan öğrenmedir.³⁹⁶

Örgütsel ğrenme göz ardı edilirse yeni ürün oluşması zorlaşmaktadır. Yeni rn oluşumu için farklı bir bakış açısına ihtiyaç vardır. ğrenmeler srdrlemezse çalışanlar eski alışkanlıklarına dönerler. Bu ise değişimlerin çalışanlara inmemesi demektir. Örgüt politikası çalışanların karar alma mekanizmalarını desteklemeli ve onlarda iş yapma heyecanını tetiklemelidir. Bu ise bireysel ve grup olarak öğrenme imkanları sunmakla güçlenmektedir. Yönetici desteği ise sonuca varmayı kolaylaştıracaktır.

3.8.2. Örgütsel ğrenmeyi Engelleyen Unsurlar

Bilgi ağında örgütsel öğrenmenin önemi, gerekliliği ve faydası ortaya konmuştur. Her şeyin problemsiz gittiğini düşünmek biraz iyimserlik olur. rgtleri geleceğe taşırken öğrenmeyi engelleyen unsurların da varlığını bilerek hareket etmek gerekmektedir.

³⁹⁶ David A. Garvin, “A Note on Knowledge Management”, **Harvard Case Study**, No. 9-398-031, Harvard Business School Publishing, Boston, MA. 1997, s. 81.

Eğer insanlar paylaşmayı istemezse, siz dünyada en iyi teknolojiye sahip dahi olsanız, o bilgiyi paylaşmayacaklardır. İnsanlar bilgiyi, onun içinde kendileri için ne olduğunu görmezlerse paylaşmayacaklardır.³⁹⁷

Entelektüel sermaye yönetimini destekleyecek bir kültür gerektirmektedir. Bilgi paylaşımı istenilmez ve ödüllendirilmez, çalışanlara bilgi paylaşımını kolaylaştırmak için kaynaklar verilmez, çalışanlar bilgi paylaşımını gerçekleştirmek için gerekli beceriler konusunda eğitilmezlerse entelektüel sermayenin etkinliğinin azalacağı düşünülmektedir.³⁹⁸ Bu olumsuzluklar da örgütsel öğrenmeyi engelleyecektir.

Çok uluslu şirketlerin ev sahibi ülkelerde karşılaşacakları zorlukların belki de en önemlileri kültürel farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Bu farklılıklar daha yapılacak ilk iş görüşmelerinde ortaya çıkmakta ve ev sahibi ülkede faaliyet gösterilmesi esnasında üretimden yönetime kadar pek çok konuyu doğrudan etkilemektedir.³⁹⁹ Kültürel farklılıklar; çok uluslu şirketlerin pazarlama faaliyetlerini, hukuksal yapısını, finans durumunu ve daha pek çok unsuru ev sahibi ülkenin koşullarına göre ayarlamasını zorunlu kılmaktadır.⁴⁰⁰

Örgütsel öğrenmeyi engelleyen unsurları dört sınıfta incelemiştir:

³⁹⁷ David A. Garvin, **a.g.e.**, s. 20.

³⁹⁸ Ahmet Erdoğan, “Bilgi Çağının Bir Gereği Olarak Çokuluslu Şirketlerde Bilgi Yönetimi”, Edi. Berat Bir Bayraktar, **Bilgi Yönetimi**, Beta Basım, İstanbul, 2006, s. 54.

³⁹⁹ Fethi Gürün, “Globalleşme ve Çokuluslu Şirketlerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri”, Ankara, 2001, s. 70.

⁴⁰⁰ Ahmet Erdoğan, **a.g.e.**, s. 53.

- **Kategoriler arası engeller:** mevcut kaynaklar, ödüllendirmenin gerekliliği, işletme kültürü
- **Teknolojik engeller:** kullanılmakta olan teknoloji, geçmişten gelen sistemler
- **Organizasyonel engeller:** bilgi teminine ilişkin yetersiz hedefler, bilginin transferine ilişkin maliyet yönetiminin eksikliği, tescilli bilginin korunması, erişim mesafesi
- **İnsan faktörüne ilişkin engeller:** içsel dirençler, kişisel ilgi yetersizliği, güven eksikliği, risk, kötüye kullanmaya ilişkin aşırı korku, organizasyonel kirlenme.⁴⁰¹

Örgüt içi yapılar örgütsel öğrenmeyi desteklemesinin yanı sıra engelleyebilmektedir. Örgütsel öğrenmeyi engelleyen unsurlar dört sınıfa ayrılmaktadır. Bu unsurlar aşağıdaki gibi sayılabilir:

Bürokrasi: Örgütler sürekli olarak gelişim gösterdiği için bürokrasiye takılmaları normal bir durumdur. Politikalar, kurallar ve şekiller enerjinin, teşebbüs anlayışının ve canlılığın yerini alabilir. Güncel olarak karşılaşılan sorunlar, hızlı değişimler ve belirsizlikler, örgüt amaçlarını paylaşmada ve çalışmalarında gönüllü ve istekli olarak bulunacak, çalışanlara esin kaynağı olacak ve onların isteklerini artıracak bir lider ile beraber esnek bir örgüt yapısını gerekli kılar.

Zayıf İletişim: İyi bir iletişim olmaksızın örgütler bilgi, birim ve öğrenme örgütü olabilmek için ihtiyaç duyulan moral desteğini elde edemezler. Bilginin paylaşımı öğrenme örgütleri açısından hayati önem arz etmektedir. Örgütlerde hem

⁴⁰¹ K. Mclaughlin, S. P. Osborne, C. Chew, “Relationship Marketing, Relational Capital and The Future of Marketing in Public Service Organizations”, **Public Money and Management**, Vol.29, No.1, 2009, s. 42.

yatay hem de dikey iletişimin sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesi özellikle geri bildirim alma ve verme sürecinin daha etkili bir şekilde yürütülmesini sağlayabilir.

Zayıf Liderlik: Örgütlerde liderler çalışanlara örnek olup onları öğrenmeye teşvik etmek zorundadırlar. Klasik örgütlerdeki klasik liderler hem örgüt içinde hem de dışında öğrenme etkinliklerine oldukça ender eşlik ederler.

Vizyonsuzluk: Vizyon; çalışanlara, öğrenmelerinde ve kendilerini geliştirmede oldukça önemli bir rol oynar. Örgütlerde vizyon olmaması örgüt içindeki çalışanların örgüt için gerekli olana odaklanmamaya ve gerekli enerjiyi sağlayamamalarına yol açar.

Katı Hiyerarşi: Örgütsel öğrenmeye engel olan en önemli unsurlar içerisinde her şeyin bilgiyi sınırladığı, her türlü düşüncenin yönetim kademelerinin tekelinde olduğu hiyerarşik yapıdır. Bu yapıda görevli olanlar statülerini ve bulundukları konumlarını koruyup, hiyerarşi, riskten çekinme, karşı durma ve değişikliklere karşı çıkma davranışları gösterirler. Güç, bazı insanların elinde kalarak yayılma göstermez.

Örgütün Büyüklüğü: Küçük örgütler daha iyi ve hızlı bir öğrenme gösterirler. Daha az kaynak, daha az çalışan ve yeterli derecede bilgi teknolojisine sahip olabilirler. Öğrenmenin kontrol edilemediği, geri dönüş almada zorlanıldığı büyük örgütlerde örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirmek son derece güçtür.

Kaynak Kullanımı: Örgütlerin bazılarında bilgi bolluğu söz konusudur ve bu bilgiyi yanlış kullanma korkusu ile bilgi kullanılamaz veya bilgiyi kullanabilecek

özelliğe sahip olan çalışanların azlığı sebebiyle var olan bilgi yayılamaz. Bu durum da örgütsel öğrenmenin önündeki en önemli engellerden birisini meydana getirir.⁴⁰²

⁴⁰² Fatih Töremen, **a.g.e.**, s. 67.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖĞRENEN ÖRGÜTLERDE BİLGİ YÖNETİMİNİN AŞAMALARI

İçerisinde bulunduğumuz dönem Bilgi Çağı olarak adlandırılmakta olup bu dönemin en önemli özelliği teknolojik gelişmelerin her geçen gün hızlı artmasıdır. Bu teknolojik gelişmelerin özellikle internet ve web tabanlarıyla her geçen gün hayatımıza daha çok girdiği görülmektedir. Teknolojik gelişmeler, organizasyon yapılarında, örgüt çalışma ortamlarında, iletişimde, iletişim araçlarında ve hatta günlük hayatta büyük değişimler getirmektedir.

Ekonomik, sosyal ve kültürel süreçlerin baş mimarı bilgi ve teknolojidir. Geleneksel bilgi yönetiminden yeni bilgi yönetimine geçiş hızlanmıştır. Geleneksel bilgi yönetimi, etkili bir süreç ve ortalama bir bilgi ile sistemlerin oluşturulması için teknoloji ya da yeteneğin önemini vurgularken, yeni bilgi yönetimi modeli insan ve faaliyetlerini içermektedir.⁴⁰³

Bilgi yönetimi aşamaları çeşitli isimler altında sıralanmıştır. Bilgi yönetimi süreçleri kesintisiz devam eden bir döngü olarak ortaya çıkmaktadır. Bilgi yönetimi aşamaları birbirlerinin içine girmiş bir görüntü göstermektedir.

⁴⁰³ Adel Ismail Al-Alawi, Nayla Yousif Al-Marzooqi ve F.Yasmeen Mohammed, **a.g.e .**, s. 24.

Bilgi yönetimi süreç olarak aslında dört temel aşamadan oluşmaktadır; bilgi boşluğunu saptama, bilgi geliştirme ve satın alma, bilgi paylaşımı ve bilginin değerlendirilmesidir.⁴⁰⁴

Bir başka görüşe göre bilgi yönetimi sürecinde dört adım vardır. Bunlar:

- **Elde etmek:** Daha hızlı öğrenme ve deneyim kazanma yoluyla yeni bilgiler edinmek.
- **Geliştirmek:** Bilgiyi kişisel, takım ve organizasyonel düzeyde geliştirmek.
- **Elde tutmak:** Bilginin organizasyon içinde kalmasını olabildiğince iyi bir şekilde sağlamak.
- **Paylaşmak:** Bu bilgiyi bilgi organizasyonu içinde ve dışında müşterilerle ve diğer paydaşlarla kârlı bir şekilde paylaşmak.⁴⁰⁵

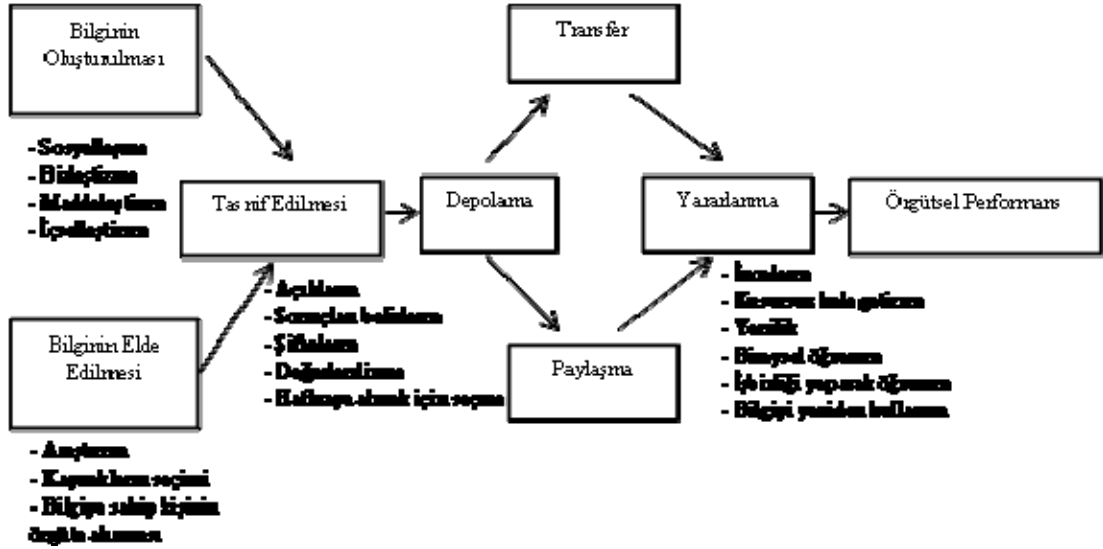
Öğrenen örgütlerde bilgi yönetimi aşamalarını beş başlıkta inceleyeceğiz.

- Bilgi ihtiyacı
- Bilginin üretilmesi, edinilmesi ve paylaşılması
- Bilginin tasnifi, saklanması (depolanması), işlenmesi ve kullanılabilir hale getirilmesi
- Bilginin kullanılması
- Bilgi yönetiminin geri bildirimi

⁴⁰⁴ Alptekin Erkollar, **a.g.e.**, s. 240.

⁴⁰⁵ İsmet Barutçugil, **a.g.e.**, s. 121.

Bilgi yönetimi aşamaları döngüsel model olarak K.R. William, T.R. Chung ve M.H. Haney tarafından Şekil: 5'teki⁴⁰⁶ gibi gösterilmiştir:



Şekil 5- Bilgi Yönetimi Döngüsel Modeli

4.1. BİLGİ İHTİYACI

İnsan fitrat olarak yenilenmeye açık ve elinden tutulup yardım edilmeye yatkındır. İnsanın bu özelliği göz önünde tutularak bilgi ihtiyacı doğru şekilde hissettirilebilir. Bilgi ihtiyacının doğru hissettirilmesi örgüt ve çalışanlarını harekete geçirebilir. Bu hareket çalışanların zihnini yeni ürünlere hazırlayıp çalışanların form tutmasını sağlayabilir. Değişen ve gelişen küresel dünyada gerek birey gerek organizasyon olarak başarılı olmanın en önemli yolu bilgiye nasıl erişilebileceğini,

⁴⁰⁶K.R. William, T.R. Chung and M.H. Haney, “Knowledge Management and Organizational Learning”, Omega, Vol. 36, No. 2, 2008, s. 168.

bilginin nasıl elde edileceğini, saklanacağını, nasıl yönetileceğini ve kullanılacağını bilmektir.

Bilgi ihtiyacının anlaşılması insanda öğrenme aşkını tetikleyecektir. Çalışanın eksik taraflarını görmesi ve yeni şeyler öğrenmesi özgüvenini arttıracaktır. Özgüveni artan çalışan motivasyonunu maksimum seviyeye çıkarmaya çalışacak ve bilgi elde etmekten maddi manevi kazanç almaya başlayacaktır. Bu olumlu döngü yeni bilgilerin ortaya çıkışına zemin hazırlayacaktır.

Örgütün hangi departmanında, ne kadar eksik ve fazla bilgi olduğunu görmesi önemlidir. Durum tespiti problem olan bölüme şirket içi, yerel ve ulusal çözümler sunmayı kolaylaştıracaktır. Bilgi ihtiyacının tespit edilmesi soyut kavramların somutlaşmasını sağlamaktadır. İhtiyaçlara çözüm sunma gayretleri örgütü sarmal şekilde büyütecektir.

Örgüt ve çalışanlar için bilgi ihtiyacı tespit edilmeli ki ona bilimsel cevaplar verilebilsin. Bir şeyin faydalılığı ihtiyaçlara cevap vermesiyle ilgilidir. Bilgi ihtiyacı insan ve kaynak israfını önleyecek, örgütün maksimum verimlilik çalışmasını sağlayacaktır. Bilgi yönetimini yönetme çabası hangi bilgiye ihtiyaç olduğunun belirlenmesi çözüme katkı sağlayacaktır. İhtiyacın doğru belirlenmesi her şeyin doğru şekilde ilerlemesini sağlayacaktır.

Öncelikli olarak örgütlerde eksikliğini hissettikleri bilgi, diğer bir ifade ile edinilmesi gereken bilgi tespit edilir ve tanımlanır.⁴⁰⁷ Böylece üretim doğru temel üzerine oturmuş olur.

Kurum ve kuruluşlar, geçmişi hatırlamak, bugünü takip etmek ve geleceği öngörebilmek için bilgiye ihtiyaç duymaktadırlar. Bilginin temel kullanım amacı, karar alma işlevine destek sağlamaktır.⁴⁰⁸ Bu ihtiyacın hissettirilmesi ve çözüm arayışları yeni kararların alınmasına destek sağlamaktadır.

Yönetici, örgüt ve çalışanlar için bilgi ihtiyacını hissettirecek yazılı ve görsel çalışmalar hazırlamalıdır. İnsanların içindeki uyuyan duyguları uyandırmalıdır. Bu uyanışı hisseden insan kendisini geliştirmek isteyecektir. Yöneticilerin bu süreçte etkin olamaması ve bilgi ihtiyacına ilişkin doğru çıkarımlarda bulunamaması örgütün isteksiz çalışmasını ve beraberinde kaynak israfını getirecektir.

Bilgi ihtiyacı değişik çalışmalarla örgüt ve çalışanlara kazandırılabilir. Bilgi enformasyon sistemini geliştirme, bilgi paylaşımı için toplantılar organize etme, çalışanlar arasında görüşmeler düzenleme, beyin fırtınası oturumları düzenleme, personelin ve yeteneklerinin envanterini oluşturma, en iyi uygulamaları arama, bilgi haritasını oluşturma, örgüt içinde örnek olaylar oluşturma, senaryolar geliştirme danışmanlar ve araştırmacılar tarafından yararlanma, stratejik çalışmaları sürdürme, intranet

⁴⁰⁷ Ganesh D. Bhaat, “Organizing Knowledge in The Knowledge Development Cycle”, **Journal of Knowledge Management**, Vol. 4, No. 1, 2000, s. 23.

⁴⁰⁸ Adem Ögüt, **a.g.e.**, s. 19.

oluşturma, internet ulaşımını sağlama, müşterilere değer verme, pazarlara değer verme, ürün gelişimine değer verme ve rekabete değer verme ile geręekleřir.⁴⁰⁹

Çağımızda teknolojik ilerlemeler farkında olmadan teknolojinin insan faktörünün önüne geçtiği gibi bir algı oluşturmaktadır. Teknolojik gelişmeler ne kadar gelişirse gelişsin bilgi yönetiminde asıl olan insandır. İnsan bilgi ihtiyacını hissetmiyorsa teknolojik destekler bir anlam ifade etmeyecektir. Bilgi ihtiyacını organizasyonlarda hissettirilmesi yöneticilere düşmektedir. Çalışanlara bilgi ihtiyacı şu yollarla hissettirilebilir:

- Bilginin geleceği şekillendirdiğini anlatmak
- Başarabilme ümidi vermek
- Yaşanmış örnekler göstermek
- Maddi ve manevi kazançlarının artacağını hissettirmek

Bilgi ihtiyacının doğru tespiti çevreyi, ulusal ve uluslararası değişimi iyi okuma, anlama ve strateji geliştirmeyi beraberinde getirecektir. Bilgi ihtiyacının örgüt ve çalışanlar için belirlenmesinden sonra yeni bir aşama olan bilginin üretilmesi aşamasına geçilebilir.

⁴⁰⁹ Alptekin Erkollar, **a.g.e.**, s. 240.

4.2. BİLGİNİN ÜRETİLMESİ, EDİNİLMESİ, PAYLAŞILMASI

4.2.1. Bilginin Üretilmesi

Bilginin üretilmesi aşaması oldukça kapsamlı bir aşamadır. Bilgi üretimi denildiğinde şirketin faydalı ürünler ve çözümler üretmesinden bahsedilmektedir. Bu ise yeni ürün, yeni bilgi ve süreçler anlamına gelmektedir. Bilginin üretilmesi, örgütün dış çevresinde gelişen ve örgütü alakadar eden bilgilerin alınması, iç bilgi ve deneyimlerle analiz edilmesi ve sentezinin yapılarak yeni bilgi ve düşünce oluşturulmasıdır.

Bilgi üretiminde bilginin hangi amaç için toplandığının bilinmesi, bilgi üretim kabiliyetini artırıcı bir unsurdur. Yeni bilgiler başarılı örgüt imajını desteklemekte ve piyasada markalaşmayı kolaylaştırmaktadır. Gelecekte var olmak isteyen örgütler rekabet ortamında ayakta kalabilmek için bilgi üretimini devamlı gündemlerinde tutmak zorundadır. Geçmiş dönemlerde değişim yavaş gerçekleşmekte ve sayı olarak fazla üretmekle ilgili iken yeni dönemde hızlı ve kaliteli ürün haline dönüşmüştür.

Bilgi üreten bir kültürü geliştirmek ve çoğaltmak için, örgütün içinde aşağıda belirtilen faktörlere önem verilmesi gerekir:

- Tüm örgütsel düzeylerde stratejik amaçlı bilgi edinimi, bilgi yaratımı, bilgi birikimi, bilginin korunumu ve bilginin araştırması sağlanmalıdır.
- Çalışanların özerkliği teşvik edilmelidir. Böylelikle bütünüyle özgür bir ortamda sahip oldukları bilgiyi paylaşabilirler ve kendi fikirlerini açıklayabilirler.
- Dünyayı algılamada kullanılan temel tutumları içerdiklerinden dolayı ve belki de algılanan sorunlara yeni çözümler adına kaynak olabilecekleri için, yaratma

potansiyelini sınırlamaksızın ve asıl etkinlikleri sorgulamaksızın, fikir aktarımını destekleyen ve çoğaltan iletişim altyapıları kurulmalıdır.

- Örgütün ilgilenmek zorunda kaldığı sorunları daha iyi bir biçimde anlayabilmek için örtük bilginin paylaşımı ve fikirlerin iletişime sokulması, bilgi tabanları ve görevlerin bir araya getirilmesi yoluyla araştırma programlarının çoğaltılması sağlanmalı ve bu etkinlik arttırılmalıdır.

- Bilginin, örgütteki çalışanların içsel düşünce ve deneyimlerine yansımaları, özümlemesini amaçlayan bir kültür üretilmelidir.⁴¹⁰

Bilgi üretimi için yeni bilgi üretimini destekleyen ortamın oluşturulması önemlidir. Bilgi üretimini desteklemenin beş koşulu vardır:

- a) Bilgiyi destekleme işinin bir vizyon olarak benimsenmesi
- b) İletişimin yönetilmesi
- c) Bilgi eylemcilerinin harekete geçirilmesi
- d) Doğru bir ortam oluşturulması
- e) Yerel bilginin küreselleştirilmesi⁴¹¹

4.2.1.1. Bilgi Üretiminin Aşamaları

Bilgi üretimi aşaması yeni ürün, yeni bilgi ve süreçleri kapsamaktadır. Asıl önemli nokta ilerleme stratejilerinin, bilgi üreten şirketler için vazgeçilmez olmalarıdır. İlerlemenin niçin risk almaya değer olduğunu gösterebilmek için bilgi

⁴¹⁰ Perez-Bustamante Guillermo, “Knowledge Management in Agile Innovative Organisations”, **Journal of Knowledge Management**, MCB University Press ISSN, 1999, Vol. 3, No. 1, s. 17.

⁴¹¹ Georg Von Krogh, Kazuo Ichijo, Ikujiro Nonaka, **a.g.e.**, s. 15.

üretiminin beş aşamasını; yani örtük bilginin paylaşılması, kavramların üretilmesi, kavramların gerekçelendirilmesi, bir prototip oluşturulması ve bilginin yayılması aşamalarını ayrıntılarıyla bilmek ve uygulamak gerekmektedir.⁴¹²

Örtük Bilgilerin Paylaşılması: Örtük bilgi iş ortamında kullanılamayacak ya da sürekli olarak uygulanamayacak kadar gizemli görünebilir ancak onu yeniliğin güçlü bir aracı yapan da bu değişken, koşullara bağlı niteliğidir. Zor olan, böylesine yaratıcı bir kaynağı görmezden gelmek ya da susturmak yerine onu desteklemektir.⁴¹³

Örtük bilgi duygulara, kişisel deneyimlere ve bedenin hareketlerine bağlı olduğundan kolay kolay başkalarına aktarılamaz. Yapılan işe fiziksel açıdan yakın olmayı gerektirir. Örtük bilgiyi paylaşmanın tipik bazı yollarını şöyle sıralayabiliriz:

a) Doğrudan Gözlem: Mikro topluluğun üyeleri tıpkı bir usta-çırak ilişkisinde olduğu gibi yapılan işi ve işi yapan kişileri gözlemlerler. Hangi hareketlerin işe yaradığına, hangilerinin yaramadığına ilişkin ortak inançlar geliştirirler. Böylece benzer durumlarda harekete geçme potansiyellerini yükseltmiş olurlar.

b) Doğrudan Gözlem ve Anlatım: Mikro topluluk üyeleri bir yandan yapılan işi gözlemlerken bir yandan da diğer üyelerden işin nasıl yapılacağına ilişkin ek bilgiler alırlar; bu genellikle benzer durumlara ilişkin anlatımlarla veya benzetmelerle yapılır. Gözlemcilerin inançları anlatılanlarla daha bir şekillenir.

⁴¹² Georg Von Krogh, Kazuo Ichijo, Ikujiro Nonaka, **a.g.e.**, s. 89.

⁴¹³ **A.g.e.**, s. 17.

- c) **Taklit:** Üyeler, başkalarını doğrudan gözlemleyerek aynı işi kendileri yapmaya çalışırlar.
- d) **Deneme ve Karşılaştırma:** Üyeler çeşitli çözüm yollarını dener ve sonra uzmanın çalışmasını izleyerek onun performansı ile kendi performanslarını karşılaştırırlar.
- e) **Birlikte Çalışma:** Topluluk üyeleri hep birlikte söz konusu işi yapmaya çalışır ve aralarından daha deneyimli olanlar diğerlerinin performansını yükseltmeye yönelik küçük ipuçları verir ve öneriler getirirler.⁴¹⁴

Bilginin sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olabilmesi için rakiplerin, ilk şirketin bilgisinin yerini tutabilecek başka bilgilerle aynı maliyet ya da farklılaştırma düzeyini elde etmelerinin güç olması gerekir. Şirkete özel bireysel ve toplumsal bilginin aktarılması ve kullanılması; yatırımların ve maliyetlerin ürünler, pazarlar ve işler arasında paylaşılması ile verimlilik artışı sağlanabilir ve yenilikler yapılabilir. Bir kısım örtük bilginin yeri neredeyse hiçbir zaman başka bilgi ile doldurulamaz.⁴¹⁵

Kavramların Üretilmesi: Bilgi üretiminin bu aşamasında mikro topluluk bilgisini dışa vurmaya, örtük bilgisini açık bilgi haline dönüştürmeye çalışır. Bunun da çok önemli ve şirketin sonuçta yeni bir ürün, süreç ya da hizmet aracılığı ile ilerlemesini sağlayabilecek bir aşama olduğuna kuşku yoktur. Ne var ki çoğu şirket, stratejilerinde yeni düşüncelerin başkalarının anlayabileceği bir şekilde açıklanması için gereken zaman unsuruna yer vermez ve yöneticilerin büyük bir bölümü yaratıcı sürecin başlatılması için gerekli oyuncaklı sözcüklere ve benzetmelere hoşgörü ile

⁴¹⁴ Georg Von Krogh, Kazuo Ichijo, Ikujiro Nonaka, **a.g.e.**, s. 102.

⁴¹⁵ **A.g.e.**, s. 95.

yaklaşmaz. Böylece bilgi üretimi yoluyla ilerleme stratejisinin uygulanması süreci de engellenebilir.

Benzetme, düşünceleri ve iletişimi biçimlendirmekte kolaylık sağlayan bir tür aracı kavram olarak işe yarar. Yemek pişirme konusunda usta bir tüketicinin pasta yapmasını izleyerek yeni bir mutfak ürünü geliştirmeyi amaçlayan bir mikro topluluğu ele alalım. Topluluğun pastanın yapılma prosedürünü kavramlaştırmasının belki de tek yolu, bu tüketiciyi bir sanatçı olarak görmesi; malzemeleri karıştırarak sıcak bir yaz günü büyükannesinin yaptığı pastaları yeme deneyimine olabildiğince yakın bir sonuç ürettiğini düşünmesidir. Stratejik açıdan bakıldığında, bu yaklaşım saçma görünebilir; önemli olan pasta yapımında kullanılacak malzemeler, bu malzemelerin maliyeti, kolayca belgelendirilebilecek adım adım ilerleyen bir süreç ortaya konması değil midir? Bu yaklaşım belirli rutin işler için uygun olabilir. Ancak yemek pişirmenin, senaryo yazmanın, yeni bir bilgisayar programı hazırlamanın, etkili bir pazarlama kampanyası oluşturmanın ya da herhangi başka bir yaratıcı faaliyetin saklı nüansları bu şekilde yakalanamaz.⁴¹⁶

Kavramların Gerekçelendirilmesi: Bilgi, insanlara sıkı sıkıya bağlı olduğundan duygusal niteliği de vardır. Bu nedenle kavram gerekçelendirme aşamasında bireysel deneyimleri ve kişisel ifadeleri içeren kriterlere de yer verilmesi gerekir. Kavram paylaşılan örtük bilginin bir ifadesidir ancak örtük bilgi ile aynı şey değildir. Gerekçelendirme aşaması ilerledikçe kavrama ek anlam verilecektir. Bu süreçte yer alan tüm katılımcılar kendi görüşlerini, düşüncelerini ve duygularını masaya getirecekler ve kavramın anlamı bu grup süreci içinde değişecektir. Bir kavramın iyiliğine, doğruluğuna ya da güzelliğine ilişkin değerlendirmelerin iş

⁴¹⁶ Georg Von Krogh, Kazuo Ichijo, Ikujiro Nonaka, **a.g.e.**, s. 105.

yaşamında yeri yok gibi görünse de bunlar gerçekten yenilikçi bir şeyler yaratmakta büyük önem taşırlar.

Prototip Oluşturulması: Üç aşamanın gerçekleştirilmesinden sonra ürünün prototipinin oluşması gerekmektedir. Prototipler müşterilere gösterilerek tepkileri ve düşünceleri alınmalıdır. Bu süreç ne kadar zenginleştirilirse o kadar olumlu sonuçlar alınır.

Bilginin Yayılması: Örtük bilginin, kuruluş içinde yayılması güçtür. Açık bilgi bilgisayarlar ve diğer iletişim araçları ile kolayca yayılabilir. Ama örtük bilginin açığa çıkarılması ilişkilerin gelişmesine, uygun ortamın hazırlanmasına ve teknolojiye bağlıdır. Bu durum, bilginin yayılmasını son derece güç bir iş haline getirir ve şirketin ilerleme stratejisi hazırlanırken bilgi üretimi sürecinin aşamalarının her birinin tanımlanması da işte bu yüzden çok gereklidir.⁴¹⁷

Bilgi üretim aşamaları örgüt içinde doğru uygulandıktan sonra faydalı sonuçlar elde edilmektedir. Bilgi üretimi aşamalarının sonuçlarını şöyle sıralayabiliriz:

- Katılımcı bireylerin elindeki örtük bilginin paylaşılabilmesi için güven düzeyinin yüksek olduğu bir atmosfere gerek vardır
- Kişilerin birbirlerine güvenmeyi öğrendikleri ve aralarında bir özen ortamı oluşturdıkları bu tür açık uçlu konuşmalara dayalı etkileşim sürecinde yeni kavramlar ortaya çıkar.

⁴¹⁷ Georg Von Krogh, Kazuo Ichijo, Ikujiro Nonaka, **a.g.e.**, s. 111.

- Yeni kavramların organizasyonel değerler, bilgi vizyonu, iş stratejisi, maliyetler, yatırım getirileri vb. unsurlar çerçevesinde gerekçelendirilmesi gerekecektir.
- Bilgi üreten konuşmalar bir prototipin tasarım ve oluşturulması sürecini başlatır. Katılımcılar teknik çözümler önerir ve bunlar üzerinde dikkatle tartışılır.
- Bilginin yayılması açık bilginin ve kavramların şirket genelinde paylaşılmasını içerir. Bu nedenle konuşmaların artık prototipi oluşturmuş olan grubun dışına taşarak bilginin teyidinden çok bilgi üretimine odaklanması gerekir; ilgili tüm departmanların, toplulukların, ekiplerin ve kişilerin yararlanabilmesi için bu konuşmalar giderek daha çok sayıda insanı kapsamaya başlar. Prototip ve/veya kavram şirket genelinde tanıtıldıkça tartışılan konuların kapsamı ve etkisi daha da sınırlı hale gelir.⁴¹⁸ Bilgi üretimi sürecini başlatacak ve devam ettirecek aşamaları sürdürebilmek için bilgi üretimini destekleyecek bir ortamın oluşturulması uzun bir yolculuktur. Bu ortamların oluşması için bilginin gideceği kanallar ve teknolojik altyapı oluşturulmalıdır. Bilgi üretimi kendi içinde çeşitli aşamalardan ve etkileşim süreçlerinden oluşmaktadır bu aşamalar Tablo: 2’de⁴¹⁹ gösterilmiştir.

⁴¹⁸ Georg Von Krogh, Kazuo Ichijo, Ikujiro Nonaka, **a.g.e.**, s. 153.

⁴¹⁹ **A.g.e.**, s. 239.

Tablo 2 - 5x5 Matrisi: Yerel Bilginin Küreselleştirilmesi ve Bilginin Yayılması

<i>BİLGİ ÜRETİMİNİN AŞAMALARI</i>					
BİLGİ ÜRETİMİNİ DESTEKLEMENİN KOŞULLARI	Örtük Bilginin Paylaşılması	Kavramların Üretilmesi	Kavramların Gerekçelendirilmesi	Bir Prototip Oluşturulması	Bilginin Yayılması
Bilgiyi destekleme işinin bir vizyon olarak benimsenmesi		√	√√	√	√√
İletişimin yönetilmesi	√√	√√	√√	√√	√√
Bilgi eylemcilerinin harekete geçirilmesi		√	√	√	√√
Doğru bir ortam oluşturulması	√	√	√√	√	√√
Yerel bilginin küreselleştirilmesi					√√

Örtük bilgi insanların içindedir, bireylerden ayrı düşünülemez. Örtük bilgiler bir anda bir günde öğrenilmez. Çalışanların bu bilgileri elde edebilmesi için müşteri görüşlerini, çevresel etkenleri ve ekonomik verileri iyi bilmeleri gerekmektedir.

Bilgi üretme yolculuğu tarihsel süreç içinde gelişme göstermektedir. 1980 ve 1990'ların yönetim ilkelerinin, sistemlerinin ve tekniklerinin birbirinden habersiz, bir kısmı birbirinin tekrarı çalışmalar yapılmıştır, ileri görüşlü yöneticiler de bu duruma bilginin bu adacıklar arasında daha özgürce akmasını sağlayacak süreçler ve mekanizmalar yaratarak tepki vermişlerdir.

1980'li ve 1990'lı yıllarda yeni ürünlerin pazara sunulmasında ve müşteri tercihlerinin değişmesinde de hızlı bir artış yaşanmıştır. 1990'lı yıllar geleneksel endüstri sınırlarının da yok olmaya yüz tuttuğu bir dönem olmuştur. Bilgi üretimini desteklemeye önem veren yöneticilerin endüstri sınırlarındaki değişikliklere karşı şirketlerini bu tür yenilikçi, beklenmedik, hatta daha önceleri hayal bile edilemeyen gelişmelere hazırlamak için geleceğe yönelik bir bilgi vizyonu oluşturarak tepki verdiklerini görülmektedir.

Üstelik 1990'larda pek çok sektörde ürünlerin pazar değeri ile defter değeri arasında giderek büyüyen bir uyumsuzluk vardı; şimdilerde bu durumdan maddi olmayan varlıkların değeri olarak söz edilmektedir. Bilgi üretimini destekleyici bir yaklaşım, kuruluş çalışanlarının bu maddi olmayan varlıkların, fiziksel varlıklar gibi kontrol edilemeseler de daha kolay yönetilebilmesi için çeşitli parçalarının değerini gözlerinde canlandırabilirliğini sağlamıştır.⁴²⁰

Şirketlerin bilgi girişimlerini başlatmak için birbirinden farklı pek çok gerekçeleri olabilir. Bu girişimler şu üç genel gruptan birine yönelirler:

- Riski en aza indirgeyenler
- Verimlilik arayanlar
- Yenilikçiler

Çoğu şirket işe riski en aza indirme çabası ile başlar. "Elimizde ne var bakalım ve çok geç olmadan ondan yararlanalım". Bu gibi şirketler bilgi girişimlerini değerli şirket bilgisini yakalamaya ve yerini saptamaya çalışarak başlatırlar. Tipik

⁴²⁰ Georg Von Krogh, Kazuo Ichijo, Ikujiro Nonaka, **a.g.e.**, s. 296.

olarak bilginin içeriğine ya da kuruluş içindeki anahtar kişilerin ya da grupların neler bildiklerine odaklanırlar. Pazarlama, finans, üretim vb. alanlardaki çeşitli operasyonel sorunların giderilmesinde yararlanılabilecek var olan bilgiyi öne çıkarma eğilimindedirler. Bilgiyi yakalamakta kullanılabilecek ve veri depolamadan bilginin yerini ve iş açısından değerini belirleyecek denetim çalışmalarına, uzmanların bilgisini yakalayan kurala dayalı sistemlere kadar çeşitli araçlar vardır.

İkinci aşamada verimlilik arayanlar çoğunluktadır. "Elimizdeki bilgiyi tüm çalışanların kolayca erişebileceği hale getirelim ve varolan bilgi için yeni kullanım alanları bulalım". Bu şirketler her ne kadar bilgi üretimini yönetim gündemlerine almasalar da kişilerin ve grupların elindeki var olan bilgiyi olduğu gibi kuruluş genelinde geliştirilmekte olan yeni bilgiyi de araştırma eğilimindedirler. Başlıca amaçları, bilgi üretiminde tekrarlardan kaçınarak birtakım maliyet avantajları elde etmek için deneyimleri ve en iyi uygulamaları kuruluş geneline aktarmaktır. Ne var ki bilgi transferinin daha geleneksel yaklaşımına iyiden iyiye odaklansalar da yöneticileri sıklıkla teknolojinin, buzağının yalnızca küçük tepesi olduğunu anlamış durumdadır. Çalışanların, hem başka bir grup ya da birimden kendilerine gelen bilgiyi kullanma hem de kendi bilgilerini aktarma yönünde yerel düzeyde motive edilmeleri gerekir. Bu şirketlerin yöneticileri bilginin örtük yönleri konusunda giderek daha tetikte olur ve var olan bilginin yakalanmasına yönelik spesifik teknolojik çözümlerle yetinmeyip bilgi transferi süreçlerinin anatomisini öne çıkarmaya başlarlar.

Üçüncü ve şirketlerin bilgi üretimini destekleme yolculuğunda yerini iyiden iyiye almasını sağlayan aşamada ise yenilikçiler vardır: "Elimizdeki bilgi, bilgiye dayalı bir iş yaratmak için yeterli değil. Başarılı yenilikler yapabilmek için yeni bilgi üretimini desteklememiz gerekiyor!" Yenilikçiler hem yeni bilgiye hem de bilgi süreçlerine odaklanırlar. Bilgi eylemcileri olarak çalışanlarını sürekli olarak işe katar ve motive eder, yeni bilgi üretimini destekleyici ortamı oluştururlar. Bu yöneticiler

bilgiye stratejik bir açıdan bakar, bilgi vizyonları oluşturur, bilginin önündeki engelleri yok eder, özen ve güven gibi yeni kurumsal değerler geliştirir, bilgi üretiminde katalizörlük ve koordinatörlük görevini üstlenir, çeşitli ortam ya da bağları yönetir, güçlü bir iletişim kültürü geliştirir ve yerel bilgiyi küreselleştirirler.

Bilgi üretimini destekleme yolunda en ileride olanlar yenilikçilerdir. Yöneticilerin çoğu önce diğer aşamalardan geçerler ve böyle olmasının da birtakım çok mantıklı ve anlaşılır nedenleri vardır. Büyük bir yenilik yaparak ön sıralara geçmiş her başarılı girişimciye karşılık hiçbir yere varamamış yüz girişimci bulunur.⁴²¹

Bilgi üretiminin desteklenmesinde yenilik ve bilgi üretimi çok önemli kavramlardandır. Bu kavramlar bilgi yönetimi içinde değerlendirildiğinde birbirinden farklılaşmaktadır. İnovasyon ve bilgi üretme kavramlarının karşılaştırılması Tablo: 3'te⁴²² gösterilmiştir.

⁴²¹ Georg Von Krogh, Kazuo Ichijo, Ikujiro Nonaka, **a.g.e.**, s. 269.

⁴²² Silvio Popadiuk and Chun Wei Choo, 'Innovation and knowledge Creation: How Are These Concepts Related?' **International Journal of Information Management**, 2006, Vol. 26, Issue 4, s. 309.

Tablo 3 - Yenilik ve Bilginin Karşılaştırılması

	İnovasyon	Bilgi Üretme
Tanımlama	Örgüt, tedarikçiler ve müşteriler için bir değer yaratmak amacıyla yeni fikirlerin oluşturulup uygulanması	Sunucu toplam değer yaratmaya götüren zihinsel, duygusal ve aktif bilgi paylaşımı
Genel Sınıflandırma	Teknolojik (ürün, süreç, hizmet), Piyasa (ürün, fiyat, promosyon, yer), Yönetimsel (strateji, yapı, kültür, sistem)	Örtük ve açık
Perspektif	Teknoloji, piyasa ve yönetimsel	Bireysel, grup, örgütsel ve örgütler arası
Prensip	Sürdürülebilir rekabet avantajını hedef alan yetenek ve kaynakların bileşimi	Tecrübe paylaşımı ve öğrenme
Prosedür	Fikir safhası, yapılabirlik safhası, yetenek safhası ve başlatma safhası	Sosyalleşme, dışsallaşma, birleştirme ve içselleştirme (SECI modeli)
Zaman Dilimi	Sürekli, kısa vadeli ve uzun vadeli	Sürekli
Yönlendiriciler	Rekabet ortamı, dinamik bir piyasa, liderlik, ürün farklılaştırma, etkililik, değişim ve krizler	Planlama, karar verme, öğrenme, anlama, etkileşim ve yenilik gereksinimi
Nerede Oluşur?	Genellikle örgütün işlevsel bölümünde, yani yerel	Teknoloji, süreç, yönetim, kültür, sistem ve yapının dahil olduğu kurumda
Nasıl Oluşur?	Mikro, makro, sosyal, kültürel, siyasal ve ekonomik etkileri dikkate alan planlanmış süreçte, toplantılar, konuşmalar ve seminerler	Sürekli öğrenme sürecinde, eğitim, toplantı, konuşma, seminer, düşünme ve beyin fırtınası
Mümkün Kılan Koşullar	Örgütsel niyet, otonomi, yaratıcı kaos, enformasyon, bolluğu, zorunlu değişiklik, temel yetenek, sistem, süreç, yapı, kaynaklar ve yetenekler	Örgütsel niyet, otonomi, yaratıcı kaos, enformasyon bolluğu, zorunlu değişiklik ve temel yetenek
Kaynak	Dahili değer zinciri, tedarikçiler, müşteriler, üniversiteler, hükümet, özel laboratuvarlar, rakipler ve ilgili sektör	Dahili değer zinciri, tedarikçiler, müşteriler, üniversiteler, hükümet, özel laboratuvarlar, rakipler ve ilgili sektör
Çıktı	Yeni somut ürün, süreç ve hizmet	Yeni fikirler, tehditler ve yenilikçilik
Ölçüsü	Kâr, gelir, pazar payı, müşteri tatmini ve imaj	Çalışanların tatmini, örgüt iklimi, eğitim saati, çalışan, çalışanın örgütte tutulması, otonomi ve yeni fikirler

4.2.1.2. Bilgi Üretim Vizyonu

Örgüt yöneticileri inanç ve değerlendirmelerini devamlı yenileyerek geliştirmelidir. Yönetici sadece kendi örgütü ile sınırlı kalmamalı geniş çevre araştırmaları yapmalıdır. Yeni bilginin kaynağını geniş çevreden elde etmelidir. Çalışanları motive ederek yeni ürünler bulmalı her dönemde format değiştirerek örgüt ortamını ve çalışanları aktif tutmalıdır.

Bilgi vizyonu şirket planlamacılarına birbiri ile ilgili üç alanın zihinsel bir haritasını verir:

a) İçinde yaşamakta oldukları dünya

b) İçinde yaşamaları gereken dünya

c) Aramaları ve üretmeleri gereken bilgi⁴²³ Yöneticiler bilgi vizyonunu uygularken değişik uygulamalar yapmaktadır.

En az dört farklı yönetim yaklaşımından söz edilebilir: Yukarıdan aşağıya vizyonlar, uzman vizyonlar, dağıtılmış vizyonlar ve 360 derece vizyonlar. Birinci şirket kategorisinde, yani yukarıdan aşağıya vizyonlarda bilgi vizyonu üst yönetim tarafından aşılanır ya da buna bir alternatif olarak üst yönetim adına hareket eden bir bilgi memuru şirketin gelecekte hangi bilgi alanlarını araştırması gerektiğini belirler. Bu yaklaşımın avantajı hızı ve verimliliğidir; bilgi vizyonu çok kısa sürede uygulanmaya hazır hale gelir. Dezavantajı ise üst yönetimlerin geleceğe ilişkin bakış açısının genelde sınırlı olması ve bunun da çok önemli bilgi alanlarının gözden kaçınmasına neden olabilmesidir. Ayrıca vizyon yukarıdan dayatıldığı için orta düzey yöneticiler ile daha alt düzeydeki çalışanlar arasında vizyon yeterince

⁴²³ Georg Von Krogh, Kazuo Ichijo, Ikujiro Nonaka, **a.g.e.**, s. 124.

anlaşılmayabilir ve benimsenmeyebilir ya da farklı biçimlerde anlaşılıp farklı ölçülerde benimsenebilir. Çalışanlardan bazılan vizyona canla başla kucak açarken diğerleri kendi düşünceleri alınmadan oluşturulan bir vizyona şiddetle karşı çıkabilirler.⁴²⁴

4.2.1.3. Bilgi Üretme Yolları

Organizasyonlar bilgi üretmek için değişik yollar kullanmaktadır. Bilgiyi bazen dış kaynaklardan elde etmek, bazen de örgüt içinde geliştirmek gerekmektedir. Dış kaynaklardan bilgi elde etmek tercih edildiğinde kaynağın ve transfer araçlarının doğru seçimi önemlidir. Örgütler dışarıdaki bilgiyi transfer ettiği, edindiği ve kendi bilgi tabanına entegre ettiği zaman öğrenme gerçekleşmiş olacaktır.

Örgütler geçmişteki ve şu andaki bilgi kaynaklarından elde ettikleri bilgileri çeşitli etkileşimlerle yeniden organize ederek bilgi üretebilmektedirler. Organizasyonun yeni fikir ve çözüm arayışları üretim kabiliyetleri öne çıkarmaktadır. İş dünyası açısından bakıldığında örgütlerin başarısı bilginin üretilmesi ve kullanılmasında yattığı görülmektedir. Bilgi üretme aşamaları: elde etme, kaynak ayrılması, füzyon, uyma ve bilgi ağları oluşturmak gibi yollardan oluşmaktadır. Bu yollar,

Bilgi Elde Etme: Bilgiyi elde etmenin doğrudan ve etkili yolu onu satın almak ya da bilgili insanları işe almaktır.

⁴²⁴ Georg Von Krogh, Kazuo Ichijo, Ikujiro Nonaka, **a.g.e.**, s. 137.

Kaynak Ayrılması: Örgütlerde Ar-Ge birimleri için ayrılan her türlü kaynak olarak algılanmaktadır. Kuruluşlarda bilgi üretmenin çok bilinen yollarından biri de özel olarak bu amaca yönelik birimler ya da gruplar olusturmaktır. Bu konuda en bilinen örnek araştırma geliştirme (Ar-Ge) bölümleridir. Bunların tek amacı yeni bilgi, işlerin yapılması için yeni yollar bulmaktır.⁴²⁵

Geçmiş zamanlarda üretimi artırmakla uğraşan yöneticiler şimdilerde daha düşük maliyet yeni pazar bulma ve satışları artırma gayretlerine girmişlerdir. Bu çalışmalar yöneticileri yeni bilgi üretme yollarını aramaya yönlendirmiştir.

Kaynak ayırmak, örgüte yalnızca yeni teknolojileri almayı değil, birimlerin ve bireylerin sürekli eğitilmelerini ve öğrenmelerini sağlayan politikaları da kapsar. Çalışanların işin önemini ve potansiyel değerini anlamaları için, yöneticiler bilgi üretme işine ayrılan kaynaklardan gelen sonuçların kuruluş genelinde bilinmesi için gereken adımları atmalıdırlar.⁴²⁶

Füzyon: Yeni bilginin başlıca kaynaklarından bir tanesi füzyondur, yani değişik düşüncelere sahip insanları aynı sorun üzerinde çalışmalarını için bir araya getirmektir.⁴²⁷ Bu yöntemde farklı becerilere, düşüncelere, değerlere ve bakış açılarına sahip insanlar bir sorun ya da proje üzerinde çalışmak için bir araya getirilirler ve ortak bir sonuca ulaşmaları için zorlanırlar. Füzyon yoluyla bilgi üretme söz konusu olduğunda bilerek ve isteyerek karmaşa, hatta zıtlasma oluşturulur ve bundan sinerji beklenir.

⁴²⁵ Thomas H. Davenport, Prusak Laurence, **a.g.e.**, s. 92.

⁴²⁶ **A.g.e.**, s. 94.

⁴²⁷ Thomas H. Davenport, Prusak Laurence, **a.g.e.**, s. 81.

Farklı fikirler, algılama biçimleri ve enformasyon işleme ve değerlendirme yöntemleri çatıştığında, bireyler soruna çözüm ararken alışılmış yollar dışına çıkarak, ya birlikte yeni düşünceler geliştirmek ya da eski düşüncelerini yeni biçimlerde bir araya getirmek zorunda kalırlar.⁴²⁸

Uyma: Organizasyonun sistemli bir şekilde uyarlanmasıdır.

Bilgi Ağları Oluşturma: Örgüt çalışanlarının bilgi paylaşımının gerçekleşmesi ve yeni düşüncenin aktarılmasını sağlayan bir yapının oluşturulmasıdır.

Bilgi üretme yollarının giderek profesyonel kullanımı organizasyonun bilgi kültürü oluşumunu hızlandırmaktadır. 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 üretilmesidir.⁴²⁹

4.2.1.4. Bilgi Üreten Şirket Yönetiminin Sorumlulukları

Geçmişte değişimler yavaş ve kontrollü iken günümüzde hızlı, yenilikçi ve radikal olarak gerçekleşmektedir. Yaşanan bu süreç insana ve zihne dayalı gelişmelerin önem kazandığını göstermektedir. Örgüt yöneticileri teknoloji ve ölçümlerle beraber çalışanlara destek olmaya yönelmelidirler. Örgütlerini kurumsal

⁴²⁸ A.g.e., s. 95.

⁴²⁹ Halil Zaim, “Bilgi Yönetim Süreçleri”, Edi. Coşkun Can Aktan, İstiklal Y. Vural, **Bilgi Çağı Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri**, Çizgi Yayınları, Konya, 2005, s. 210.

bir kurum haline getirmelidir. Bu amaç çalışanların iletişimini her an gündemde tutmakla başarılabilir. Böylece örgütlerde insani boyut öne çıkmaktadır.

Yöneticiler bilgiyi kontrol etmeye çalışmak yerine üretilmesine destek olmalıdır. Buna "bilginin desteklenmesi" denilmektedir. Bu kavramı "bilginin üretilmesini olumlu yönde etkileyecek organizasyonel faaliyetler bütünü" şeklinde daha açık da ifade edebiliriz.⁴³⁰

Bilgi üreten bir şirkette yönetimin sorumluluğu iki yönlüdür. Yöneticiler öncelikle kuruluştaki bilgi potansiyelini değer yaratan eylemlere dönüştürmekle sorumludur. Bir başka deyişle kuruluşun ne bildiğini, bu bilginin biçimini tanımlamak ve örtük bilgiyi erişilebilir ve kullanılabilir kılmak zorundadırlar.⁴³¹

İletişim yöneticilerine düşen görev yapıcı ilişkilerin gelişmesine destek olmak ve bu ilişkileri geliştirici kurallar koymaktır. Bu kurallar:

Birinci İlke: Katılımı Aktif Biçimde Destekleyin

İkinci İlke: Konuşma Kurallarını Saptayın

Konuşma kuralları bilgi üretimini desteklemektedir. Hemen hemen tüm konuşmalarda bu kurallar işe yaramaktadır. Bu kurallar aşağıda gösterilmiştir:

- **Gereksiz belirsizliklerden kaçının.** Bilgi eksikliğini örtmek amacıyla bilerek konuları karıştırmayın ancak olabilecek en iyi ifadeyi ararken anlam belirsizliklerinden yararlanın.

⁴³⁰ Georg Von Krogh, Kazuo Ichijo, Ikujiro Nonaka, **a.g.e.**, s. 14.

⁴³¹ **A.g.e.**, s. 88.

- **İnsanları ürkütmekten kaçının.** Diğer katılımcıları tehdit eder tarzda davranmayın.
- **Otoritenizi kullanmaktan kaçının.** Konumunuzu ya da diğer güç kaynaklarını, konuşmayı belli bir yöne çekmek için kullanmayın.
- **Erken sonuca varmaktan kaçının.** Bilgi üretimi süreci devam ederken sonuca varmak için acele etmeyin.
- **Kısa konusun.** Görüşlerini ve yorumlarını aktarmaları için başkalarına da zaman tanıyın.
- **Konuşmaların düzenli olmasını sağlayın.** Söylenenleri, çeşitli noktalarda tartışılan diğer konulara bağlamaya çalışın.
- **Cesur davranmaları için diğer katılımcılara yardım edin.** Özgür ve cesur konuşmalara izin verin.
- **Bilerek yanlış ifadeler kullanmayın.** Yanlış anlaşılmaya izin vermeyiniz.

Üçüncü İlke: Konuşmaları doğru yönlendirin.⁴³² Örgütte bilgilerin tüm çalışanlara ulaştırılması gerekmektedir. Bu işlerin yapılması için yöneticiler seçilmeli ve görevlendirilmelidir. Doğru yönetici seçimi yapılır ve yönetim desteğini sunarsa bu süreç başarıya ulaşır. Bu görevli yöneticiye bilgi eylemcisi adı da verilmektedir.

Bilgi eylemciliğinin altı amacı vardır:

- Bilgi üretimini başlatmak ve odaklamak
- Bilgi üretimi için gereken zaman ve maliyeti azaltmak
- Şirket genelinde bilgi üretimi girişimlerini artırmak

⁴³² Georg Von Krogh, Kazuo Ichijo, Ikujiro Nonaka, **a.g.e.**, s. 158.

- Bilgi üretimi sürecinde yer alan insanların çalışmalar ile şirketin genel hedefleri arasındaki bağlantıyı sağlayarak daha iyi koşullarda çalışmalarına yardımcı olmak
- Bilgi üretimi sürecine katılanları, bilgilerine gereksinim duyulacak yeni işlere hazırlamak
- Mikro toplulukların bakış açılarının organizasyonel değişime ilişkin daha geniş kapsamlı tartışmalarda yer almasını sağlamak⁴³³

Çok sayıda şirket toplam kalite yönetimi ve iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması gibi yönetim tekniklerine büyük yatırımlar yapmıştır. Ne var ki asıl sorun bu tekniklerin, bu şirketlerin sektördeki diğerlerinden daha fazla kâr etmelerini sağlayıp sağlamadığıdır. Bu tür teknikler ve yaklaşımlar hızla yayıldığından az önceki sorunun yanıtı pekala "hayır" olabilir. Bilgi değerli, dinamik ve kısmen de örtük olabileceğinden şirkete özgü ve taklidi zor da olabilir. Dolayısıyla şirketin sektör ortalamasının çok üzerinde kâr etmesini sağlayacak bir kaynak oluşturabilir. 1990'larda yaşanan küçülme dalgasının, artan işgücü hareketliliği ile birleştiğinde bazı durumlarda bu elle tutulup gözle görülmez ancak değerli şirket bilgisinin elden kaçınılmasına neden olduğunu görüyoruz. Bilgi üretimini desteklemeye önem veren yöneticiler çok geç olmadan bu değerli bilgiyi yakalamak için çaba göstermişlerdir.

Yolculuğa bu şekilde geniş bir perspektiften bakmak yöneticilerin, şirketlerini bilgi üretimi yönünde hareket ettirmek için neler yapabileceklerini göstermektedir. Yapılacak ilk iş, şirketinizin konumunu düşünerek bir bilgi girişimi sırasında ele almak isteyeceğiniz güçlüklerden bazılarını sıralamak olabilir. Bunlar bizim belirttiğimiz güçlüklerle pekala üst üste gelebilir ancak siz listenize diğer olasılıkları,

⁴³³ Georg Von Krogh, Kazuo Ichijo, Ikujiro Nonaka, **a.g.e.**, s. 173.

tehlikeleri ve rekabet senaryolarını da eklemeyi unutmayın. Daha sonra sizin işiniz açısından en önemli ve en ivedi konunun ne olduğunu düşünebilirsiniz; bilginin yakalanması mı, bilginin transferi mi, yoksa yeni bilgi üretilmesi mi? Her ne kadar bilgi girişimlerinin gelişi aşamalar halinde ilerleyen bir süreç olarak tanımlansa da faaliyetlerin pek çoğunu birden eş zamanlı olarak sürdürmeye karar vermek gerekebilir. Bilginin üretilmesi ve yeniden üretilmesi süreçlerin, çalışma biçimlerinin, organizasyonel kültürün ve bilgi üretimini destekleyen koşulların incelenmesi konusunda yönetimin kararlılığını gerektirir. Aksi halde örtük bilginin paylaşılmasını ve yeniliklerin keşfini özendirecek genel bir destekleyici ortam elde etmek zorlaşır.

4.2.1.5. Bilgi Üretimini Destekleyen Unsurlar

Bilgi yönetiminin en az sistematik olan süreci olarak tanımlanan yeni bilgi üretme sürecinin kontrol edilmesi ve yönetilmesi oldukça güçtür.⁴³⁴ Bu süreçler için yeni politikalar oluşturulmalıdır.

Bilginin üretilmesi için uygulanan politikalardan en bilineni, "Araştırma ve Geliştirme Bölümü" (Ar-Ge) olarak isimlendirilen bölümlerdir. İstatistiklere bakıldığında son yıllarda Ar-Ge bölümlerine aktarılan kaynaklar artmaktadır. Uzun süren istikrarlı piyasa ortamları yerini hızlı ve istikrarsız rekabetçi piyasalara bırakmıştır. Bu yarışta önemli kazanım bilginin üretilmesidir. Bilginin üretilmesi de insan ve insan zihnini öne çıkarmıştır.

⁴³⁴ Halil Zaim, **a.g.e.**, s. 213.

Bilginin desteklenmesi açısından bakıldığında araştırma maliyetleri, kuruluşun, kişilerin ya da bir grubun etkili bir şekilde hareket etmesini sağlama çabaları sırasında oluşan toplam maliyetlerdir. Böylece toplam araştırma maliyetleri (TAM) rakamı aşağıdaki bileşenlerden oluşur:

$$TAM = VAM + EAM + BAM$$

Denklemden:

VAM: Veri Araştırma Maliyetleri

EAM: Enformasyon Araştırma Maliyetleri

BAM: Bilgi Araştırma Maliyetleri⁴³⁵

Çağdaş iş ortamlarında konuşmalar toplumsal bilgi üretimi için birer arena (ya da modern birer agora) olmaya devam etmektedir. Bireylerin düşünceleri ve eylemleri arasındaki koordinasyon konuşmalarla sağlanır. Yeni bir stratejinin oluşturulması, bir bilgi vizyonunun geliştirilmesi ve yeni bir ürünün pazardaki başarısına ilişkin inançların gerekçelendirilmesi hep başka insanlarla konuşmayı gerektirir. Konuşmalar aynı zamanda katılımcılar için bir aynadır da. Grup, aralarından birinin davranışını onaylamadığında tepkisini beden dili, düzeltici yorumlar vb. ile ortaya koyacaktır. Tartışılan düşünceler gibi konuşma kuralları da konuşma sırasında gelişecektir, iyi bir konuşmada insanların yukarıda sözünü ettiğimiz türden bir birliktelik ruhuna ulaşabilmesi, için uygun tempo ve davranış kuralları saptanmış olmalıdır.

Günümüzün yönetim çevrelerinde konuşma becerileri genelde yitip gitmiş bir sanat gibi görünmektedir. Bilgi üretimini destekleyecek türden konuşmalar Sokrates'in diyaloglarında gördüğümüz açıklık, sabır, dinleme becerisi, yeni sözcük

⁴³⁵ Georg Von Krogh, Kazuo Ichijo, Ikujiro Nonaka, **a.g.e.**, s. 144.

ve kavramların denenmesi, kibarlık, ikna edici bir düşüncenin oluşturulması, cesaret gibi unsurları gerekli kılmakla birlikte, iş ortamlarındaki konuşmalar genellikle gizli gündemler, karşıdakini sindirme, sorgusuz sualsiz taraftarlık, despot davranışlar ve kendi görüşünü kabul ettirme çabalarını içermektedir. Kuruluşların uzun dönemdeki başarısı açısından taşıdığı öneme karşın konuşma becerileri, iş idaresi ve yönetim eğitimlerinin programlarında yer almamaktadır. Rakipler hakkında hâlâ askeri benzetmeler ve modası geçmiş varsayımlar yapılmakta; konuşmakla savaşmak bir tutulmaktadır. Geleneksel yönetim anlayışına göre yöneticiler savaş alanına kazanmak için girer ve kaba kuvvet kullanmaktan çekinmezler; meslektaşlarını bir daha kendileriyle karşılaşmayı asla istemeyecekleri şekilde hayal kırıklığı, şaşkınlık ve mahvolmuşluk duyguları içinde bırakmak onlar için doğaldır.⁴³⁶

Bilgi üretiminin desteklenmesi açısından bakıldığında, şirketin diğer yerlerinden transfer edilen bilgi yerel işletmeler tarafından yerine getirilmesi gereken bir emir olarak değil, bir esin kaynağı ve yeni bilgi üretiminin anahtarı olarak görülme-lidir. Bilginin kontrolü yereldir ve yerel düzeyde yeniden üretilmesi ile bağlantılıdır. Bilginin yeniden üretilmesi de kendi yerel işletmelerini temsil eden eşit statüdeki uzmanlar arasındaki sürekli diyaloglar aracılığı ile gerçekleşir. Yerel işletme kendisine gelen bilgiyi kendi sürekli bilgi üretimi süreçlerini başlatmak için bir veri olarak kullanır.⁴³⁷

⁴³⁶ Georg Von Krogh, Kazuo Ichijo, Ikujiro Nonaka, **a.g.e.**, s. 149.

⁴³⁷ **A.g.e.**, s. 244.

4.2.1.6. Bilgi Üretimini Engelleyen Unsurlar

Bilginin üretilmesinden anlatılmak istenen bilinçli ve kasıtlı olarak örgütlerin kurumsal bilgi kapasitelerini artırmak amacıyla yaptıkları faaliyetlerdir. Bilgi üretimi genel olarak bilgi yönetim faaliyetleri içerisinde en az sistematik olanıdır.⁴³⁸

Bilişim teknolojileri ne kadar pahalı olursa olsun örgüte istenilen ölçüde verimlilik sağlamayabilir. Yatırımı planlayan kişinin görüşü örgütü sınırlayabilir. Bu hata ise işin sınırlı kalmasını, kapsamını ve becerilerin değerini azaltır. Bilgi yönetimi kavramının tümü içinde birkaç tuzak bulunduğu görülmektedir.

Birinci Tuzak: Bilgi yönetimi kolayca görülebilen ve ölçülebilen enformasyon parçalarına dayanır. Bilgi yönetimi alanındaki çabalar tipik olarak enformasyon parçalarını şirketin genelinde kolayca görülebilecek, daha sonra kullanılmak üzere depolanabilecek, diğer parçalarla birleştirilebilecek ve gerekli yerlere aktarılabilir daha küçük parçalara ayırır. Bu grupta belgeler, politikalar, veri tabanları ve prosedürler yer alır. Bilgi yönetiminin en son amacı doğru enformasyonun, doğru zamanda doğru insanlara iletilmesidir ve bu da bilişim teknolojisine bağlıdır

Enformasyon anlamla ilgilidir ve bilginin temelini oluşturur. Ancak bilgi bir adım öndedir. Grupların ya da bireylerin inançlarını kapsar ve eylemle sıkı sıkıya ilişkilidir. İnançlar, taahhütler ve eylemler enformasyon ile aynı şekilde yakalanıp gösterilemez. Ayrıca bilgi her zaman kolayca görülemeyebilir de; kendiliğinden ve

⁴³⁸ Özcan Yeniçeri, Mehmet İnce, **a.g.e.**, s. 105.

çoğunlukla öngörülemez bir biçimde üretilir. Bu nedenle bilginin depolanması ve şirketin bir tarafından başka bir tarafına elektronik olarak aktarılması güçtür.

İkinci Tuzak: Bilgi yönetimi yalnızca araçlarla ilgilenir. Bizim dikkatimizi çeken bilgi yönetimi yaklaşımlarından pek çoğu araçlar konusunda neredeyse takıntılıdır. Ne var ki, bu araçların tasarımcıları kuruluştaki ne kadar etkili oldukları konusunda durup düşünmeye pek zaman ayırmamaktadırlar.

Araçlar, şirketlerde bilgi üretimi sürecinin başlatılmasını kolaylaştırırsa da çalışmalar başladıktan sonra geri planda kalmalıdır. Araçlar ve yöntemler gereğinden fazla önemsendiğinde yalnızca çalışanların düşüncelerini yönlendirmekle kalmaz, onları kısıtlarlar da. En önemlisi, bazen araçların doğru kullanılması bilgi üretiminden sonuç almaktan daha önemli hale gelebilir.

Üçüncü Tuzak: Bilgi yönetimi için bir bilgi memuru gerekir. Bilgi memurundan beklenen bu çalışmalar yararlı sonuçlar üretebilir ancak yine de sınırlı kalacaktır.⁴³⁹

Herhangi bir bilgi üretimi sürecinin en temel desteğini, yani kuruluş çalışanları arasındaki karşılıklı özeni yok edebilir. Bir başka ifadeyle aşırı rekabetçi bir ortam, bilgi üretimini destekleyici bir ortamın kesinlikle karşısındadır. Çalışanların birbirine güvenememelerine, birbirlerine yardımcı olmaktan kaçınmalarına, çeşitli oyunlar oynamalarına, yeni ve işe yarama potansiyeli olan düşünceleri acımasızca eleştirmelerine, öğrenme süreci içinde aslında çok değerli olan fikirlerini belirtmeyi reddetmelerine neden olabilir. Dahası, ortamın aşırı rekabetçi olduğuna ilişkin inanış, şirketin strateji uzmanlarını da yanlış

⁴³⁹ Georg Von Krogh, Kazuo Ichijo, Ikujiro Nonaka, **a.g.e.**, s. 43.

yönlendirebilir ve başarıya gidecek yoldan sapmalar olabilir. Aşırı rekabetçi bir ortam kuruluşun esnekliğini yitirip katılaşmasına, proaktif değil tepkisel davranmasına yol açar ve böyle bir şirket çalışmak için hiç de hoş bir yer değildir.⁴⁴⁰

Bilgi paylaşımının yapılamaması bilgi üretimini engellemektedir. Bilgi sadece yöneticilerde veya belirli gruplarda kalmakta, bilgi paylaşımı yapılamamakta, böylece bilgi üretimini engellemektedir.

Bilgi sadece enformasyon demek değildir. Bilgi üretiminin özel ve özgün yapısı gözden kaçabilir. Asıl önemli olan bilgi üretim ortamının oluşturulmasıdır. Sadece enformasyona takılıp kalmak bilgi üretimini olumsuz etkiler.

4.2.2. Bilginin Edinilmesi

Organizasyonlar çeşitli yollarla bilgi edinilmesini gerçekleştirmektedirler. Bilgi edinme süreçleri örgütler için zor ama başarılması gereklidir. Bilginin edinilmesi, sezgilerin, becerilerin ve ilişkilerin yaratılıp geliştirilmesini kapsayan bir sürecin sonucudur.⁴⁴¹

Bilgi edinimi aşaması oldukça kapsamlı bir aşamadır. Öncelikle örgütün eksikliğini hissettiği bilgi, bir başka ifade ile edinilmesi gereken bilgi, belirlenir ve tanımlanır.⁴⁴² Bu model veri ile başlar ve öğrenmenin en üst ve son ürünü olan akıl ile biter. İster içeride ister dışarıda yaratılmış olsun birçok işletme, veri içinde

⁴⁴⁰ Georg Von Krogh, Kazuo Ichijo, Ikujiro Nonaka, **a.g.e.**, s. 63.

⁴⁴¹ Amrit Tiwana, **a.g.e.**, s. 93.

⁴⁴² Ganesh D. Bhaat, **a.g.e.**, s. 23.

boğulmaktadır. Öğrenme modelinin ilk aşaması, bu verileri hızla elden geçirip, organizasyona, işine ve amaçlarına uygun olanları seçmek ve kullanmaktır.⁴⁴³

Bilginin elde edilmesinde yöneticilerin seçici davranması gerekmektedir ki bu durum iki açıdan önem arz eder. Birincisi, elde edilecek olan bilginin güvenilir olması, ikincisi de kendi ihtiyaçlarına uygun ve kendilerine rekabet avantajı sağlayacak bilgiyi elde etmeye çalışmalarıdır. Bunun için öncelikli olarak iç çevre analizi yaparak, güçlü ve kuvvetli yönlerini belirlemeli, hangi alanlarda ne tür bilgilere gereksinim duyulduğunu açık bir şekilde ortaya koymalı, daha sonra da ayrıntılı bir dış çevre analizi yapmak suretiyle söz konusu bilginin en uygun şekilde nereden ve nasıl temin edileceğine karar vermelidir.⁴⁴⁴

Örgütler bilgi edinimi için yenilikçi firmaların uygulamalarından ve uzmanların uzmanlıklarından faydalanabilmektedir. İşte bilgi geliştirmek de oldukça kompleks bir süreci gerektirmektedir. Bilgiyi geliştirmek için enformasyon teknolojilerinden etkili bir şekilde faydalanmak gerekmektedir. Bu süreçte çalışanların farklı düşüncelerinin beyin fırtınalarıyla irdelenmesi, tartışılması ve yeni bir senteze kavuşturulması da oldukça faydalı olarak görülmektedir. Organizasyon dışarıdaki bilgiyi transfer ettiği ve kendi bilgi tabanına entegre ettiğinde öğrenme gerçekleşmiş olmaktadır. Çalışanların fikir jimnastikleri yeni teknolojilerle birleşince daha büyük bir sinerji oluşturmaktadır. Yeni teknolojiler, sosyal ve ekonomik

⁴⁴³ İsmet Barutçugil, **a.g.e.**, s. 141.

⁴⁴⁴ Halil Zaim, **a.g.e.**, s. 166.

değişiklikler insanları bilgi üretmeye iter çünkü, değişen koşullara göre kendisini değiştirmeyi beceremeyen örgütler başarısızlığa mahkumdur.⁴⁴⁵

Kuruluşlar çevreleri ile ilişkilerini sürdürürken enformasyon alır, bunu bilgiye dönüştürür ve bu bilgiyi deneyimleri, değerleri ve kendi iç kuralları ile birleştirerek harekete geçerler.⁴⁴⁶ Bütün bu sürecin sonunda bilgi örgüt ve çalışan için elde edilmiş olur.

4.2.2.1. Bilgi Varlıkları Elde Etme Yolları

Kuruluşlar çeşitli yollarla bilgi elde edebilir. Taklit etme, satın alma, kıyaslama, dış kaynak kullanma, türetme, alternatif üretme, keşfetme, kiralama ve geliştirme⁴⁴⁷ bu konuda kullanılan pek çok yöntemden bazılarıdır.

Bilgi varlıklarını elde etmenin yollarından birisi taklit etmektir. Rekabet avantajının giderek bilgiye dayanak 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,

⁴⁴⁵ Thomas H. Davenport, Laurence Prusak, **a.g.e.**, s. 98.

⁴⁴⁶ **A.g.e.**, s. 85.

⁴⁴⁷ İsmet Barutçugil, **a.g.e.**, s. 158.

gözlemlene, başarılı iş görenleri transfer etme veya çeşitli enformasyon kanallarını kullanmak suretiyle bilgiyi taklit edebilmektedir.⁴⁴⁸

Şirketler açısından bilgiyi elde etmenin en doğrudan yolu 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.⁴⁴⁹

Birçok şirket üst düzey yöneticileri transfer ederek onun bilgi ve becerilerini kendi şirketlerine getirmeye çalışırlar. Örgüt kendisine değer katarak bilgi ve yöneticileri satın alıp kendisi için değer üretebilir. Yöneticiler bazen dışarıdan bazen de içeriden çıkartılabilir.

Satın alma en basit stratejidir, ancak her zaman en hızlı olmayabilir. İhtiyaç duyulan bilgi ve becerinin pazarda bulunması ve satın alınması birkaç farklı şekilde yapılabilir:

- İhtiyaç duyulan bilgi ve beceriye sahip insanların işe alınması ve yapılması gereken işi yapmalarını sağlamak
- İhtiyaç duyulan bilgi ve beceriye sahip bir başka organizasyonla ortaklık kurmak
- İhtiyaç duyulan bilgi ve beceriye sahip bir başka organizasyona bir fonksiyonu aktarmak (outsourcing)⁴⁵⁰

⁴⁴⁸ Halil Zaim, **a.g.e.**, s. 212.

⁴⁴⁹ **A.g.e.**, s. 211.

⁴⁵⁰ İsmet Barutçugil, **a.g.e.**, s. 158.

Şirketler bilgiyi kendilerine yakın ve üstün gördükleri örgütleri kıyaslayarak elde edebilir. Kıyaslama örgütün eksikliklerini görme ve çözüm yollarını bulma çalışmalarını tetiklemektedir.

Dış kaynak kullanmak (outsourcing) da özellikle son yıllarda bilgi elde etmek amacıyla çokça başvurulan yöntemlerden biri olmuştur.⁴⁵¹ Dış kaynak kullanma elde bulunmayan bilgilere ulaşımı kolaylaştırmaktadır. Oldukça yeni bir iş uygulamasıdır. Uzmanlık gerektiren bazı hizmetlerin şirket içinde değil bir dış kuruluştan alınması kararıdır. Böylece özel bazı hizmetlerin gerektirdiği bilgi ve beceriler, birincil işi o hizmetleri sunmak olan bir kuruluştan alınırken şirketin zamanı ve kaynakları kendi ana etkinlikleri üzerine daha etkili bir şekilde odaklanmak üzere serbest kalmaktadır.⁴⁵²

Her örgütün kendine has bir yapısı bulunmaktadır. Çözüm süreçlerinde bilgiyi bire bir kopyalama yerine örgüte uygun uygulamalar alınmalı ve kullanılmalıdır. Bilgi bir uygulamadan alınarak yeni bir bilgi halinde türetilir.

Bilgi elde etme yollarından birisi de keşfetmedir. Keşif biraz zor ve uzun bir süreçtir. Bilgiyi keşfetme yolları sosyalleşme (grup çalışması), veri madenciliği ve web madenciliği olarak sıralanabilir. Sosyalleşme ile takımda bireyler, sahip oldukları bilgileri diğer grup üyeleri ile birleştirerek, daha önceden olmayan bir bilgiyi ortaya çıkarabilirler. Veri madenciliği yolu ile bilgi desenleri oluşturarak,

⁴⁵¹ Halil Zaim, **a.g.e.**, s. 210.

⁴⁵² İsmet Barutçugil, **a.g.e.**, s. 159.

bilgi elde edilir. Web madenciliği, Web'de bulunan verinin heterojen yapısından dolayı değişik türde bilgiler üretilmesini sağlar.⁴⁵³

Bilgiyi elde etme süreçlerinden birisi de kiralama yoludur. Üniversiteler kiralamalarla bilgi ve becerilerini organizasyonlara aktarabilir. Bilgilerin edinilmesine uygun ortam hazırlayabilirler. Kiralanan bilgi ve becerilerin zaman süresi önem arz etmektedir. Çok uzun süreli kiralamalar yüksek maliyet getirebilir. Eğer kiralanacak bilgi ve beceriler şirketin ana konusuyla ilişkili ise kiralama yerine uzun dönemli elde etme stratejilerini devreye sokmak gerekebilir.

Kiralama çeşitli şekillerde yapılabilir:

- İhtiyaç duyulan yeteneklere sahip bir danışmanla anlaşmak
- İhtiyaç duyulan bilgi / beceriye sahip bir diğer şirkete iş vermek
- Müşterilerden, tedarikçilerden, okullardan ve meslek kuruluşlarından yardım istemek⁴⁵⁴

Kiralama stratejisi ihtiyaç duyulan bilginin süreli bir zaman diliminde elde edilmesini sağlar. Şirketler ihtiyacı olduğu bilgiyi danışmanları aracılığı ile elde edebilir. Bu yöntem şirketin vizyonuna, denetimine ve bilgi edinmesine katkı sağlar. Bazen de şirket işi kendisinden daha az maliyetli veya daha profesyonel hizmet sunacak aracı şirketler bulabilir.

⁴⁵³ Kamil Ayhan, “Bilgi Yönetim Sistemleri”, Edi. Sevinç Gülseçen, **Bilgi ve Bilginin Yönetimi**, Papatya Yayıncılık, Ankara, 2012, s. 68.

⁴⁵⁴ İsmet Barutçugil, **a.g.e.**, s. 160.

Bilgi varlıklarını elde etme yollarından birisi de geliştirme metodudur. Biçimsel eğitim-öğretim programlarının yanısıra, bir takımın üyesi olarak çalışmak, akıl hocalığı ve rehberlik ilişkileri, iş rotasyonu gibi aktiviteler de bilgi ve beceri geliştirme amacıyla kullanılabilir. Biçimsel eğitim programları üç şekilde gerçekleştirilir.

- Çalışanları dışarıdaki eğitimlere göndermek
- Şirket içi eğitim programları geliştirmek ve vermek
- Dışarıdaki programları şirkete getirmek ⁴⁵⁵

Şirket çalışanlarının bilgi ve becerilerini geliştirmek şirketin başarı anahtarlarından birisidir. Bu gelişim yolu bazen eğitim, bazen aidiyet, bazen moral, bazen iş rotasyonu, bazen lider yöneticilikten geçer.

Şirketlerin, gelecekteki varlıklarının asıl sebebinin, çalışanların bilgisi olduğunu fark etmesi çalışmaları bu alana yöneltmiştir. Teknolojik gelişmeler bilgi yönetimini kolaylaştırmıştır. Bilgisayar bilgi ağının daha kolay kullanılmasını ve hızını etkilemektedir. Böylece bilgi edinilmesi hızlanmış ve kolaylaşmıştır.

4.2.2.2. Bilgi Varlıkları Elde Etme Stratejileri

Bazı durumlarda çalışanlar farkında olmadan bilgi yığını oluşturabilmektedir. Bilgi yığını oluşturmak çalışanlar isteksiz oldukları için değil hedeflerine nasıl ulaşacağını bilmedikleri için gerçekleşmektedir. Böylece çalışanlar becerilerini gösterememektedir. Örgüt birimleri arasındaki iletişimle bu süreçler düzenlenebilir.

⁴⁵⁵ A.g.e., s. 161.

Örgüt bilgiyi elde etmek için değişik stratejiler uygulayabilir. Bilgiye ulaşma stratejileri aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- **Saldırgan Strateji:** Yeni bir bilgiyi rakiplerden daha önce elde edip, geliştirerek kullanma ve böylece rekabetçi üstünlüğü yahut pazar liderliği konumunu ele geçirme amacını taşır.

- **Savunmacı Strateji:** Liderlik iddiasında bulunmadan ve fazlaca risk almadan kazanmayı amaçlamaktadır. Burada, tümüyle yeni bilgilerin peşinde koşmak yerine mevcut bir bilgiyi daha ileriye götürme ve ondan tam anlamıyla yararlanma daha fazla önem taşımaktadır.

- **Bağımlı Strateji:** Bilgi elde etme, yaratma ve kullanma açısından güçlü ve iddialı bir organizasyonun alt kuruluşu, uydusu veya bağımlı bir bölümü rolünü üstlenmektir.

- **Kopyalama Stratejisi:** Yeni bilgiyi, liderin pazarda yarattığı imkânlardan ve bu arada yaptığı bazı hatalardan yararlanarak elde etmek ve kullanmaktır. Bilgi, bazı yönlerden farklılaştırılarak ayrı ve daha ileri patente konu olabilecek kadar da ilerletilebilir.

- **Fırsatları İzleme Stratejisi:** Güçlü bir iletişim ağı ile pazardaki fırsatları başkalarından önce görmek, potansiyeli yüksek yeni fikirleri ilk fark eden olmak, büyük rakipler tarafından göz ardı edilen geniş pazarlardaki fırsatları değerlendirmek bu stratejiyi benimseyen organizasyonların belirgin davranışlarıdır.

- **Elde Etme Stratejisi:** Bir bilgiyi, o bilgiye sahip bilgi çalışanlarının yahut bilgi organizasyonlarının ele geçirmesidir. Bilgi, lisans ödeyerek alınabileceği gibi o bilgiye sahip birey veya takımların daha iyi koşullarla transfer edilmesi, o bilgiyi yaratan veya kullanan organizasyonlarla birleşme yahut onların satın alınması

yoluyla elde edilebilir.⁴⁵⁶ Bilginin elde edilmesinin gerçekleşmesi önemlidir. Fakat onun kadar önemli bir aşama da bilginin paylaşılmasıdır.

4.2.3. Bilginin Paylaşılması

Çeşitli yollarla elde edilen bilgilerin örgüt içinde paylaşılabilmesi yeni vizyon ve ürün demektir. Yeni vizyon örgüt çalışanlarına yeni heyecan ve motivasyon getirecektir. Paylaşılan her bilgi örgüt çalışanlarının kurum aidiyetlerine katkı sağlayacaktır. İç ve dış kaynaklardan gelen veya içeride yeniden üretilen bilgi, örgütteki kişilere ve kullanıcılara transfer edilmek suretiyle paylaşılmış olur. Bilgi paylaşıldıkça büyümekte ve örgütteki etkinliği de buna bağlı olarak artmaktadır.

Diğer üretim faktörlerinin aksine bilgi paylaşıldıkça çoğalan ve değeri artan bir yapıdadır. Bu özelliği ile geometrik bir artış özelliği göstermektedir.⁴⁵⁷ Bilginin paylaşımı, yeni bilgi yaratılmasında artı değer yaratacak olan örtük bilginin açığa çıkarılmasında özel bir konuma sahiptir. Yönetici, bilgi paylaşımını destekleyen ve ödüllendiren bir örgüt kültürü yaratmada ısrarcı olmalı ve bunu teşvik edici davranış kalıpları sergilemelidir. Bilgi paylaşımı, örgüt içi ile sınırlı olmamalı, özellikle müşteri ve tedarikçiler ile bilgi paylaşımını destekleyen bir yapı oluşturulmasına önem verilmelidir. ⁴⁵⁸ Bilgi paylaşımının gerçekleşeceği bir ortam oluşturma daha fazla bilginin üretilmesini sağlayacaktır.

⁴⁵⁶ İsmet Barutçugil, **a.g.e.**, s. 104.

⁴⁵⁷ **A.g.e.**, s. 13.

⁴⁵⁸ Thomas H. Davenport, Laurence Prusak, **a.g.e.**, s. 63.

Bilgi yönetiminin temel amaçlarından biri, organizasyonun bilgi potansiyelinden maksimum düzeyde istifade etmek ve çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımını desteklemek suretiyle sinerji etkisinden yararlanarak daha fazla bilgi üretebilmektir.⁴⁵⁹

Bilginin paylaşılması, her türlü bilginin ihtiyacı olana, uygun zamanda ve hazır şekilde sunulmasıdır. Her grubun çalışma ortamı ve şartlarına uygun sunumlar hazırlanmalıdır. Gereksiz bilgiler fazla yük taşıma olacağından yarar yerine zarar getirebilir.

Büyük şirketler bilgisayara dayalı envanteri kullanmaktadırlar. Bu sayede ihtiyaç duyulan hammadde ve stok hemen görülebilir. Eğer envanterinde yoksa hemen sipariş vermektedir. Bütün bu ihtiyaçları bilgi ağları sistemleri ile görmektedirler.

Bilgi paylaşımı kendi başına çok önemli bir ilkedir. Bu nedenle şu ifadeler her zaman akılda tutulmalıdır:

- Her bilgi kısıntısı olabildiğince hızlı paylaşılmalıdır.
- Bencil olmamak için önce bencillikten kurtulmak gerekir.
- Müşterinin olabildiğince erken katılımının sağlanması bilgi paylaşımının anahtarıdır.
- Bilgi süreci, müşteri için giderek daha yüksek değer ifade etmektedir.⁴⁶⁰

⁴⁵⁹ Scott Robertson, "A Tale of Two Knowledge Sharing Systems", **Journal of knowledge Management**, 2002, Vol. 6, No. 3, s. 295.

⁴⁶⁰ İsmet Barutçugil, **a.g.e.**, s. 121.

Bilgi kişiye özeldir. Bu özelliğinden dolayı tam paylaşılammaktadır. Kurumsal hafıza belgeli ve belgelenmemiş bilgilerden oluşmaktadır.

Bilgi paylaşım sistemleri çalışanların sahip olduğu örtük ve açık bilgilerin paylaşılmasını sağlayan sistemlerdir. Aynı enformasyon sağlansa da bireyler kendi kapasitelerine göre enformasyonları bilgiye dönüştürüp paylaşabilmektedir. Bilgi paylaşım sistemleri kurumsal hafızanın oluşmasına ve teşvik edilmesine yardımcı olur. Bilgi paylaşımı iki veya daha fazla aracı arasında gerçekleşir.

Bilgi paylaşımında üst yönetim desteğinin çok önemli bir rolü bulunmaktadır. Üst yönetimin bilgi yönetimine verebileceğı desteklerden bazıları aşağıdaki gibidir:

- Üst yönetimin, bilgi paylaşımı ve örgütsel öğrenmenin örgüt başarısı için kritik olduğuna dair iletiler göndermesi
- Üst yönetimin bilgi paylaşımı için altyapı, diğer kaynaklar yahut parasal destek sağlaması
- Üst yönetimin örgüt için hangi tür bilginin en önemli olduğunu açıklığa kavuşturması ve çalışanlara bilgiye ilişkin öncelikler vermesidir.⁴⁶¹

⁴⁶¹ Cevat Celep, Buket Çetin, **a.g.e.**, s. 16.

Özellikle örgütlerdeki bölümler arasında bilgi paylaşımı basit olarak bilginin elde edilmesi veya bir birimden diğerine aktarılmasını değil aynı zamanda, bir birimin diğer birimlerde bilgiyi kullanması ve bütünleştirilmesi yoluyla bilginin işlenmesi ve değişim sürecini de içerir.⁴⁶²

Bilgi çok sayıda farklı yolla; telefon, posta, e-mail, faks, memo yahut depolanmış lokal yerlere girilerek paylaşılır. Bilgi paylaşımı zaman ve çaba gerektiren bir süreçtir. Bilgi paylaşımının amaçlarından birisi de bilgiyi hemen paylaşmak, bilgiyi güncelleştirmek ve kabul edilebilir hale dönüştürmektir.⁴⁶³ Yeni bilgilerin ortaya çıkması için bilginin paylaşılacağı ortam ve sistemlerin kurulması gereklidir. Bu süreçte yeni bilgilerin gerçekleşmesi için kurum kültürü oluşumuna ihtiyaç bulunmaktadır.

4.2.3.1. Bilgi Paylaşım Kültürünün Oluşturulması

Yerleşmiş kültür, örtük bilgilerin açık hale gelmesine uygun ortamlar oluşturmaktadır. Bilginin kullanıldıkça ve paylaşıldıkça artması maddi varlıklardan daha önemli hale getirmiştir. Bireyler arasındaki tüm ilişkiler bilgi paylaşımını etkilemektedir. Örgüt kültürü bireylerin bilgi paylaşımını desteklemekte ve teşvik

⁴⁶² A.Willem, M. Buelens, “Knowledge Sharing in Public Sector Organizations: The Effect of Organizational Characteristics on Interdepartmental Knowledge Sharing”, **Journal of Public Administration Research and Theory**, January, 2007, s. 148.

⁴⁶³ Özcan Yeniçeri, Mehmet İnce, **a.g.e.**, s. 124.

etmektedir. Bilgi üretimini destekleyen ve bilginin özgürce yaratılmasına ve paylaşılmasına imkan veren örgütsel kültürü oluşturan öğelere özel bir önem verilmelidir.⁴⁶⁴

Bilgi paylaşma kültürü geliştikçe organizasyonlarda uyarlanması kolaylaşacaktır. Bilgi paylaşım kültürünün yapısında bulunması gereken özelliklerden bazıları açıklık (openness), güven (trust), farklı iletişim kanallarının bulunabilirliği ve kullanımı, bilgi paylaşımı için üst yönetimden gelen destek ve örgütte kendine yer edinmiş bir ödül sistemidir.

Açıklık (openness) kavramı bilgi paylaşımını gösteren ilk etmenlerdendir. Açıklık yerine bazı akademisyenler şeffaflık kavramını kullanmışlardır. Açıklık, bilgi bağlantılarında (knowledge links) en temel etkidir. Açıklık, genellikle örgütün uygulamaları ve kültüründe saklıdır. Çalışanlar, yalnızca çalıştıkları birimle ilgili olan özgün konularda çok açık, paylaşımcı olabilirler.⁴⁶⁵

Bilgi paylaşım kültürü etmenlerinden birisi de iletişim kanallarının açık bulundurulmasıdır. Örgüt içindeki iletişim kanallarının işlerliği bilgi paylaşımını olumlu etkilemektedir. Bu iletişim kanalları akademisyenler tarafından çeşitli bölümler altında incelenmiştir.

Bilgi paylaşım kültürü yapısında bulunması gereken özelliklerden birisi de güvendir. Güven birey, toplum ve örgüt açısından kazanılması en zor kavramlardandır. Kaybedilmesi durumunda onarılması çok güçtür. Güven duygusu bilgi paylaşımını artırmaktadır. Güvenli ortamlarda fikir jimnastiği daha çok yapılabilmekte ve iletişim güçlenmektedir. Güven duygusu çalışanları mutlu eder ve

⁴⁶⁴ Georg Von Krogh, **a.g.e.**, s. 144.

⁴⁶⁵ Hans Georg Gruber, Master Thesis, **a.g.e.**, s. 16.

gelecek endişelerinden kurtarır. Çalışanın bilgilerini paylaşmaması kendisini güvende hissetmemesi ile ilgilidir. Güven önce örgütte başlar ve zamanla fertlere sirayet eder. Bireyler güvenli ortamlarda bilgilerini paylaşmaktadırlar. Örtük bilgilerin açık bilgi haline gelmesi bilginin paylaşılmasıyla ilişkilidir.

Dönüştürülecek bilgi tabanları, bilgiye doğuştan sahip olan, formal eğitim almış doğrudan ya da dolaylı deneyimlerle bilgi edinmiş bireylerde varlığını sürdürürler. Örgüt bu tür bilgileri, çalışanlarından elde eder. İnsan sermayesinin bilgi ambarı olan bireyler, yeni bilgiyi unutabilirler ya da örgüt için kritik olabilecek zihinsel bilgi tabanlarını örgüte aktarmadan önce örgütten ayrılabilirler. Oysa örgütün yapısında yer alan bilgi dağarcığı daha fazla kalıcı bir boyuta sahiptir.⁴⁶⁶

Takım üyeleri arasında bilgilerini paylaşmak ve açık ve net bir şekilde tavırlarını ortaya koyabilmek için güven gereklidir. Güvene dayalı ilişkiler söz konusu olduğunda kişiler başkalarına kullanması için bilgiyi vermede daha gönüllü ve istekli olmaktadır. Güven sadece başkaları hakkındaki kişisel inançları içermez aynı zamanda gelecekteki faaliyetlerini etkilemede bilgiyi kullanma davranışı ve arzularını da içerir.⁴⁶⁷

Güven, bir kişi veya bir grubun, ortak bir normu paylaşan diğer grup üyeleri arasında düzenli, dürüst ve işbirliğine dayalı ilişkilerin ortaya çıkması konusundaki beklentisi olarak tanımlanabilir. Bu beklenti bir bakıma ortak anlayışın ve dünya

⁴⁶⁶ Cevat Celep, Buket Çetin, **a.g.e.**, s. 140.

⁴⁶⁷ Birgit Renzl, “**Trust in Management and Knowledge Sharing: The Mediating Effects of Fear and Knowledge Documentation**”, Omega, Vol. 36, No. 2, 2008, s. 208.

görüşünün paylaşılması anlamına gelir. Beklentiler ve etkileşimleri içeren güven, insanların davranış biçimlerini de ortaya koyar.⁴⁶⁸

Güven, aynı ortamlarda bulunan insanların paylaştıkları “Benden sana zarar gelmez” duygularıdır. Güven ortamında bireyler ve gruplar arasında sosyalleşme artmakta ve paylaşımlar rekabetçi yapıyı güçlendirmektedir. Güven, iletişimi zenginleştirmekte verilerin enformasyona dönüşmesinde yardımcı olmaktadır. Doğru iletişimin seçilmesi bilgi paylaşımını olumlu etkileyecektir. Zengin iletişim araçlarının kullanılması ortamın doğurganlığını artırmaktadır.

Etkileşim ne kadar yoğun olursa strateji, model ve tecrübe paylaşımı o kadar çok olmaktadır. Örgütteki iletişim kanallarını seçimi yöneticiler için hayati öneme sahiptir. Yöneticilerin iletişim araçlarını seçme davranışlarını, aşağıdaki üç etmenin etkilediği saptanmıştır:

- İleti içeriğindeki anlam belirsizliği ve iletişim aracının zenginliği,
- Bu iletişim aracı tarafından sağlanan sembolik ipuçları,
- Zaman ve uzaklık gibi durumsal belirleyiciler.⁴⁶⁹

Zenginlikleri açısından iletişim araçları hiyerarşik olarak dört adımda sınıflandırmışlardır:

- Yüz yüze,
- Telefon,

⁴⁶⁸ Maija- Leena Huotari, “**Trust in Knowledge Management and Systems in Organizations**”, Idea Grup Inc., USA. 2003, s. 8.

⁴⁶⁹ Hans-Georg Gruber, **a.g.e.**, s. 20.

- Kişisel olarak yazışma,
- Resmi olarak yazışma.

İnsan diğer insanlarla aynı ortamları paylaşmazsa gelişme göstermemektedir. Yüz yüze etkileşim hızlı geri dönüş sağladığı için en zengin iletişim kanalıdır. Toplumsal ilişkilerde yüz yüze iletişim en etkili iletişimdir. Gözler ve ruh uyumu bazı şeylerin gizli kalmasını engeller.

Örgüt çalışanları ile ilişkiler dört boyut kullanılarak geliştirilmektedir. Bunlar:

- Ani geri bildirim,
- Birden fazla ipuçları,
- Dil çeşitliliği,
- Kişisel odaklanma,⁴⁷⁰

Hızlı geri bildirim bilginin her an beslenmesini ve kontrollü gelişmesini kolaylaştıracaktır. Ani geri bildirim, karşılıklı etkileşim sürecinde anlık ya da durumsal olarak gösterilen davranış şekillerini içerir. Örneğin, soruların sorulması ve düzeltmelerin yapılmasına izin veren birden fazla ipuçları (Örneğin konuşmaya vücut dili, kelimeler, sayılar, grafik, semboller, tonlama ve kişinin fiziksel varlığı ile etkilemesi) dil çeşitliliği ve kişisel odaklanmaya izin veren iletişim araçlarının ileti taşıma kapasitesi açısından daha zengin oldukları düşünülmektedir.⁴⁷¹

⁴⁷⁰ Richard L. Daft, Robert H. Lengel and L. Trevino, “**Message Equivallity, Media Selection and Manager Performance: Implications for Information Systems**”, MIS Quarterly, Sept. 1987, s. 355.

⁴⁷¹ Hans-Georg Gruber, **a.g.e.**, s. 17.

Örgüt çalışanlarına ipucu verilmesi onları yeni hayallere itecektir. Bu hayaller yeni ürün için bir adım ve bilgi paylaşması için bir gelişmeyi tetikleyebilir. İletişim aracı kişisel özelliklere odaklanarak kurulabilir. İnsanlar çekimser davranırsa da zamanla paylaşmaya alışır. Böyle durumlarda üst yönetim bilgi yönetimine destek vererek bilgi yönetimini kolaylaştırabilir.

Üst yönetimin tutarlı ve güvenli yaklaşımları çalışanları bilginin paylaşılması konusunda desteklemektedir. Tutarsız ve güven vermeyen davranışlar paylaşımı olumsuz etkilemektedir.

Üst yöneticiler için en zor olanı örgüt paylaşım kültürünün değiştirilmesidir. Üst yönetim tarafından açıkça ifade edilen değerler, günlük yönetimsel eylemlerde gözle görülebilir bir hale getirilmelidir.⁴⁷²

Motivasyon çalışanların istekli davranmasını ve örgütü sahiplenmesini gerçekleştirir. Örgüt süreçleri moral motivasyon ve takiple geliştirebilir. Çalışanlara kısa süreli yerine uzun süreli hedefler verilmeli, hedeflere ulaşmada takım çalışması ve fikir fırtınaları özendirilmelidir. Bilginin paylaşıldığını görmek katılımı teşvik edecektir. Ödül çalışanın aldığı ücretten daha kutsaldır.

4.2.3.2. Bilgi Paylaşımını Etkileyen Faktörler

İş çevresi, örgütsel yapı, rol ve süreçler, kurumsal kültür, fiziki çevre, yönelimler, ölçme ve değerlendirme, araçlar, yetenekler ve motivasyon bilgi

⁴⁷² L. Chait, "Creating a succesful Knowledge Management System", **Journal of Business Strategy**, March-April, 1999, s. 23.

paylaşımını etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler arasında sayılmaktadır.⁴⁷³ Bilgi paylaşımını etkileyen faktörler genel olarak kültür, iletişim, bilişim teknolojileri, yöneticiler, motivasyon, örgüt yapısı ve sosyal sermayedir.

Kültür; bir toplumda, grup ya da örgütte paylaşılan tutum, davranış, alışkanlıklar, ilkeler ve benzeri mantıksal ve duygusal özelliklerin tümü olarak ifade edilmektedir.⁴⁷⁴ Kültür, organizasyonu bir arada tutan, birleştirip bütünleştiren ve diğerlerinden ayırt eden özellikler dizisidir. Organizasyonda ortak kabul edilen amaçlar, inançlar ve değerler sisteminin bütünüdür.⁴⁷⁵

Kültür, hem dünya, hem de insan doğasının altında yatan varsayımları içinde barındırır. Böyle varsayımlar bilgi paylaşımını ve iletişimini etkilemek için düşünülebilir. Kültür üç düzeyde temsil edilir:

- Gözlemlenebilir davranış,
- Normlar ve değerler,
- Var olan temel inançlar ve varsayımlar.⁴⁷⁶

Örgütler bireylerin bilgi paylaşımını benimsedikleri ve gönüllü bilgi paylaşımında bulunacakları bir örgütsel kültür oluşturmalıdır. Örgüt kültürü ve bilgi paylaşımıyla, başarılı bir bilgi yönetimi gerçekleştirilebilmesi için güven, personel

⁴⁷³ T. Smalla Cynthia, P. Sageb Andrew, "Knowledge management and knowledge sharing: A review", **Information Knowledge Systems Management**, 2006, Vol. 5, Issue 3, s. 161.

⁴⁷⁴ Güneş Berberoğlu, "Örgüt Kültürü ve Yönetmel Etkinliğe Katkısı", **Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi**, 1990, s. 154.

⁴⁷⁵ İsmet Barutçugil, **a.g.e.**, s. 125.

⁴⁷⁶ Hans-Georg, Gruber, Master Thesis, **a.g.e.**, s. 9.

arası iletişim, bilgi sistemleri, ödöl sistemi ve örgüt yapısı gibi kritik faktörlerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir.⁴⁷⁷

İletişim, sözlü veya sözsüz (beden dili) iletişim yoluyla insanların birbirini etkilemesi olarak tanımlanabilir. İnsanların birbirini etkilemesi iş yerindeki sosyal etkileşim ağının bulunmasıyla zenginleştirilir. İletişimin bu yönü bilgi paylaşımını teşvik etmek için esastır.⁴⁷⁸ İletişimdeki zayıflık örgütü amaç ve hedeflerinden uzaklaştırmaktadır.

İletişimle başarmak istenen gerçek anlamda çalışanların işi sahiplenmelerini sağlamaktır. Çalışanlar bir hedefe kilitlenip birlikte sonuca varmak ve birbirlerinin faydaları için hareket ederler. Artık sayıları çok olsa da bir birey gibi davranıp öğrenmeyi ve arkadaşını engellememeyi öğrenir. Bu süreçte de öğrenme hızlanır. Hızlı öğrenme çalışanların hızlı değişmesini de sağlar. Güzel işleyen süreç müşteri memnuniyetini de beraberinde getirir.

Örgütlerde formal ilişkilerin yanı sıra informal ilişkilerin ve iletişimin de kurulup geliştirilmesi, kişilerin daha samimi ve birbirlerini daha iyi tanıyabilecekleri ortamlar sağlanması için oldukça önemlidir. Ayrıca iletişim ağları kişiler arasındaki iletişimi artırmaya ve etkili kılmaya yönelik oluşturulmalı, hatta eğitim, seminer vb. gibi uygulamalarla, yanlış anlaşılmayı ve algılamaları önlemek için sözlü ve sözsüz iletişim becerileri çalışanlara kazandırılmalıdır.⁴⁷⁹

⁴⁷⁷ Esin Barutçu, “İşletmelerde Bilgi Yönetimi”, Edi. Adnan Özyılmaz, Ferit Ölçer, **Güncel Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2008, s. 289.

⁴⁷⁸ Adel Ismail Al-Alawi, Nayla Y. Al-Marzooqi ve F. Yousif Mohammed, **a.g.e.**, s. 25.

⁴⁷⁹ Esin Barutçu, **a.g.e.**, s. 289.

Etkin iletişim sisteminin kurulması, bilgi paylaşımının bir başka ilkesidir. İletişimle birlikte bir bireyin diğer bireylerin duygu, düşünce ve bilgilerini anlamasının sağlanması sonucunda, bireyler arasında bağ kurulması özellikle önem taşımaktadır. Ayrıca iletişim sistemi teknoloji ile bütünleştğinde ortak anlayışın geliştiği, sinerjinin yaratıldığı ve böylelikle örgüt içinde bilginin aktarılmasının kolaylaştığı bir yapı oluşmaktadır. Bunun dışında iletişim kanallarının çok yönlü kullanılır durumda olması, geri bildirimin sağlanmasına neden olmaktadır. Böylelikle bilginin vericiden alıcıya doğru akışı sırasında oluşan fark ortaya çıkmakta, eğer hatalar veya yanlış anlamalar varsa düzeltilmektedir.⁴⁸⁰ İletişim olmadan bireyle bilgi paylaşamaz. İletişim bireyleri amaç ve vizyonda birleştirebilmektedir. Dil ve amaç birlikteliği kültürün kalıcılığını da sağlamaktadır. İletişim örgüt çalışanlarının eksikliklerini de giderir.

Bilişim teknolojileri bilgi paylaşımını hızlandırmıştır. Bilişim teknolojileri yeni ürün ve müşteri memnuniyetini artırmaktadır. Bilgi yönetiminin uygulanması çeşitli teknoloji ve iletişim araçları ile yapılmaktadır. Cep telefonları ve dizüstü bilgisayarlar iletişimi artırmaktadır. Bilgi teknolojileri sadece enformasyon vermez aynı zamanda işbirliği ve bilgiyi desteklemektedir. İyi bir bilgi sistemi insan ile teknoloji arasında bir köprü görevi görmektedir.

Bilgi sistemleri kavramı, insanlar, veriler ve günlük faaliyetler, problem çözme ve karar almayı destekleyen süreçlerin bir düzenlemesi anlamında kullanılmakta ve bu süreçlere her gün binlerce grafik, sunum, mail, görüşmeler

⁴⁸⁰ Kamil Ayhan, **a.g.e .**, s. 68.

eklenmektedir. Böylece yönetici ve çalışanlar işlemek, anlamak ve uygulamak zorunda oldukları bir bilgi yığını ile karşı karşıya kalmaktadır.⁴⁸¹

Bilgi paylaşımında ve genelde bilgi yönetiminde uygulanabilecek olan bilişim araçları ise şu şekilde sıralanabilirler: Bilgi haritaları (knowledge maps), intranet ve bilgi yönetimi portalları (knowledge management portals), veri depolama (data warehousing), veri madenciliği (data mining), belge yönetim sistemleri (document management systems), içerik yönetim sistemleri (content management systems) ve işletme içi bilgisayar ağları (LAN: Local Area~Network) ve işletmenin farklı şehirlerdeki formları arasındaki ağlar (WAN: Wide Area Network) bilgi yönetimine destek veren bilişim araçlarıdır.⁴⁸²

Bilgi paylaşımında yöneticilerin yaklaşımları da çok önemlidir. Yöneticiler sistemi kurmalı iyi yönetmeli ve motivasyonu sağlamalıdır. Günümüzde yöneticiye yatay ve esnek sistemler kabul görmektedir. Yönetici birimlere aynı mesafede olmalı ve güvenli ortamları oluşturmalıdır.

Günümüz liderlerinin otoriter liderlikten uzaklaşarak, çalışanlarına yön veren, onlara rehberlik eden, bunu sağlamak için de önce onların güvenini kazanan liderler olması beklenmektedir. Bunun nedeni, çalışanların örgütü temsil eden bireyler olarak

⁴⁸¹ A.S. McCampbell, L.M. Clare ve S.H. Gitters, “Knowledge Management: A New Challenge for the 21st Century”, **Journal of Knowledge Management**, Vol. 3, No. 3, 1999, s. 174.

⁴⁸² Murat Dinçmen, “Bilgi Yönetimine Giriş”, Edi. **Bilgi Yönetimi ve Uygulamaları**, Papatya Yayıncılık Ankara, 2010, s. 23.

gördükleri yöneticiye duyduğu güveni, tüm örgüte duyduğu güven olarak genelleştirmesidir.⁴⁸³

Bireyler bir güç kaynağı olarak tanımlanan bilginin, bireyin gücünü azaltabileceği düşüncesiyle tamamını paylaşmak konusunda genellikle isteksiz davranabilirler. Bunun nedenleri sahip olduğu bilginin kendisine sağlamış olduğu üstünlüğü kaybetme korkusu, yetersiz ödül algılaması, kaynak ve zaman yetersizliği olarak sıralanabilir. Bu nedenlere çözüm bulabilmek ve çalışanlar arasında bilgi paylaşımını artırmak için örgütler, etkili ödül sistemleri geliştirebilirler. Ödüller parasal veya sosyal etkinlikler, takdir etme ve övme, örgütün çalışanını fark etmesi gibi parasal olmayan şekilde ortaya çıkabileceği gibi, bir kişinin bir işi yapmış olmaktan dolayı duyduğu tatmin duygusu gibi içsel; ücret artışı, terfi, sorumluluk artışı gibi dışsal ödül şeklinde de ifade edilebilir.⁴⁸⁴

Bireyin bilgisini tam anlamıyla paylaşmasını sağlamak için motivasyon gereklidir. Çalışanlar bilgiyi paylaşmak için güçlü bir motivasyon faktörüne ihtiyaç duyarlar. Çalışanların tümünün sonuçta kazanacakları bir şey olduğunu düşünmeden bilgiyi paylaşma konusunda istekli olduğunu varsaymak çok da gerçekçi değildir. Yöneticiler ödül sistemlerini, paylaşımı ve iş birliğini en iyi sağlayacak şekilde tasarlamalıdır. Bu yatay iletişimin ve enformasyon paylaşımının teşvik edildiği ve gerçekten ödüllendirildiği süreçlerin oluşturulması için de başlangıç sağlar.⁴⁸⁵

⁴⁸³ Hwee Hoon Tan, Christy Tan, "Towards The Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization", **Genetic, Social and General Psychology Monographs**, 2000, s. 244.

⁴⁸⁴ K. M. Bartol, Anup Srivastava, **a.g.e.**, s. 66.

⁴⁸⁵ Adel Ismail Al-Alawi, Nayla Y. Al-Marzooqi ve F. Yasmeen Mohammed, **a.g.e.**, s. 25.

Ödüller hem bireyleri hem de grupları motive etmelidir. Grup motivasyonu daha çok insanı teşvik edecek, daha çok insan öğrenmiş olacaktır. Örgütün genel yapısı ve ödülün kazanım esasları da dengeli olmalıdır.

İçsel ilgiler değiştiğinde, çalışanların değerleri de değişmektedir.⁴⁸⁶ Takım, çalışmasına dayanan özendiriciler (team-based incentives) olası çözüm olabilir. Takım tarafından alınan ödül o takımın tüm üyeleri arasında eşit olarak bölünmüş bir işe dayanacaktır. Bu durumda takım üyeleri, takımın işini arttırmak için sahip oldukları bilgilerini takımla paylaşmaya özendirileceklerdir. Parasal ödüllerle, çalışanlara kolaylıkla yanlış uyarılar gönderilebileceğinden, bu ödüller, son derece dikkatli bir şekilde kullanılmalıdır.

Ödül verme sistemiyle, yarışma ve bireysel davranış ödüllendirilirse, takım çalışması ve güven duygusu silinecektir ve insanlar birbirleri ile ödüller için bir tür yarışmaya sokulacaktır. Böyle sistemler, bilgi paylaşımını ön plana çıkarmaz. "Belli düzeyde bir maaş artışı için yarışıyorsak bilgimi seninle neden paylaşayım?" bakış açısını geliştirir.⁴⁸⁷

Bu nedenle örgüt yapıları, aşırı formal yapılardan kaçınarak ve çoğu gereksiz kademeleri ortadan kaldırarak bilgi akışının en kısa sürede gerekli bölüm veya kişilere ulaştırılmasını sağlayacak şekilde oluşturulmalıdır.

Geleneksel örgüt yapıları genellikle çok sayıda hiyerarşik kademeleri olan, önceden planlanan prosedürlerdeki bilgi miktarının ve sorumluluk sınırlarının belli olduğu birtakım özelliklere sahiptir. Oysaki günümüzde çoğu yönetici, bilgi akışının

⁴⁸⁶ Hans-Georg Gruber, **a.g.e.**, s. 27.

⁴⁸⁷ Jeffery Pfeffer, "**The Human Equation**", Harvard Business School Press, Boston, 1998, s. 223.

sağlanmasında sınırların ve kademelerin sayısının arttığı, süreçlerin yavaş işlediği bürokratik örgüt yapılarının özellikle bilgi akışının en etkin ve kısa sürede gerçekleşmesinde bir dezavantaj olduğunun farkına varmıştır.⁴⁸⁸

Bilgi paylaşımında başarılı olmak isteyen örgütler, hiyerarşik yapının klasik bir biçim göstermediği, yerine esnek niteliğe sahip olan, basık örgüt yapısını tercih etmelidirler. Bunun nedeni, benzer statüler bilgi paylaşımında olumlu paylaşımlar göstermekte ve bilgi paylaşım düzeyini artırarak yarar sağlamaktadırlar.⁴⁸⁹

Sosyal sermaye günümüz global, dinamik ve karmaşık iş dünyasında başarıyı etkileyen faktörlerden bir tanesidir. İnsanlar arasındaki ilişkileri hedef alan ve bu ilişkileri güvene dayanarak geliştiren bir kavram olarak incelenmektedir.⁴⁹⁰

Bilgi organizasyonlarında bilgi paylaşımına uygun bir çalışma ortamının yaratılması, gelişme döngüsünü pekiştirecek ve daha fazla güven oluşturacak, iletişim kanallarını daha fazla açacak, organizasyonel öğrenmeyi daha da hızlandıracak ve giderek daha yüksek kalitede bilgi paylaşımını gerçekleştirecektir.⁴⁹¹

⁴⁸⁸ Adel Ismail Al-Alawi, Nayla Y. Al-Marzooqi ve F. Yasmeen Mohammed, **a.g.e.**, s. 25.

⁴⁸⁹ Mark Sharrat, Abel Usoro, “Understanding Knowledge-Sharing in Online Communities of Practice”, **Journal of Knowledge Management**, 2003, s. 5.

⁴⁹⁰ Kamil Ayhan, **a.g.e.**, s. 65.

⁴⁹¹ İsmet Barutçugil, **a.g.e.**, s. 121.

4.2.3.3. Bilgi Paylaşımını Olumsuz Etkileyen Faktörler

Bilgi paylaşımını olumsuz etkileyen bireysel ve örgütsel etkenler vardır. Örgütün bilgi yönetiminde başarılı olması bu etkenlerin giderilmesine bağlıdır.

Bilgi paylaşımı konusunda işletmelerdeki bireysel ve yapısal engelleri aşmak gerekmektedir. Bireysel engeller olarak:

- Başkalarının bilgi gereksiniminden habersiz olmak
- Bilginin bireyde kalmasının yönetimin gözünde kişinin değerini artırıyor düşüncesine sahip olmak
- Zaman alıcı ve gözle görünen bir yararının olmadığını düşünmek
- Bireyin bilgi birikimine ve deneyimine güveninin olmaması sayılabilir.⁴⁹²

Korkuya dayalı bir iş ortamında çalışan organizasyonlarda endişe yaratan bir durum vardır. Bu organizasyonlarda bilgi paylaşım ve iletişim teknolojilerinin kullanımında dikkatli olmak gerekir. Bu durumlar iyi organize edilmezse değişik engellemelerin oluşmasına sebep olabilir. Bu engeller:

- Daha fazla korku oluşturur.
- İletişim kanallarını kapatır.
- Organizasyonel öğrenmeyi en alt düzeye indirir.
- Daha fazla bilgi gizleme eylemi oluşturur.⁴⁹³

⁴⁹² Murat Dinçmen, **a.g.e.**, s. 22.

⁴⁹³ İsmet Barutçugil, **a.g.e.**, s. 118.

Kanıtlar, bazı bireylerin bilgiyi paylaşarak, örgütleri içerisinde sahip oldukları önemin azalacağını ve böylelikle sahip oldukları bilgiyi paylaşmanın onların işten çıkarılmasını kolaylaştıracak bir durum olduğu hissini arttırdığını ortaya koymaktadır.⁴⁹⁴ Bilgi bir güç kaynağı olduğu için bazı bireyler bu gücün ellerinden çıkacağını düşünerek bu süreci baltalamayı düşünebilirler. İsteksiz davranıp süreci boşa çıkarmak isteyebilirler.

Rekabet ortamı ve şirket içinde yüksek makamlara çıkma amaçları çalışanların rahat ortamlarda bilgi paylaşımını engellemektedir. Çalışanlar arasında fazla diyalog kurulmazsa paylaşım azalmaktadır. Bunun için çalışanların iletişim kuracağı ortamlar hazırlanmalıdır.

Bilgi çalışanlara ulaştırılmamakta, böylelikle üst yönetim güce sahip olmaktadır. Ancak bireye, gerek örgüte gerekse iş arkadaşlarına karşı, sahip olduğu bilgiyi paylaştığında suistimal edilmeyeceğine dair bir inanç geliştirmesi için gereken destek sağlanırsa ve üst yönetim bilgi paylaşma çalışmalarına öncelikle kendisinden başlarsa, bireylerin bilgiyi güç olarak görme ve bunu bireysel kazançlar için rutin olarak saklama hareketi engellenebilmektedir.⁴⁹⁵ Örgüt içerisinde yeterli kaynak ve zaman ayrılmadan bilgi paylaşımının gerçekleşmesini beklemek çalışanları olumsuz etkilemektedir. İnsanlar devamlı sağa sola koşarlar ama verimli çalışamazlar.

Ödüllerin çalışanlara ve gerçek katkı sağlayanlara verilmesi gerekmektedir. Gruplarda sadece isim olarak yer alanlar değil başarıda gerçek katkısı olanlar dikkate alınmalıdır.

⁴⁹⁴ Thomas H. Davenport, R. Eccles, L. Prusak, **a.g.e.**, s. 53.

⁴⁹⁵ Kamil Ayhan, **a.g.e.**, s. 65.

Örgüt yapısı çalışanları ve iş yeri sistemlerini kapsamaktadır. Örgütteki merkezi yapılar bilgi paylaşımını güçleştirmektedir. Esnek yapılar bilgi paylaşımını desteklemektedir. Bürokratik yapılar yeni bilgi üretimini engellemektedirler.

Örgütlerde bilgi paylaşımını gerçekleştirmenin en önemli yollarından birisi, departmanlar arasında koordinasyonun sağlanmasıdır. Ancak kesin görev tanımlarının yapılması ve program planlarının yapılması gibi aşırı formalleşmiş koordinasyon bilgi paylaşımının etkinliğini azaltır.⁴⁹⁶ Birey hangi bilginin daha değerli olduğunu fark edemeyebilir. Bireylerin bilgileri kimlerle paylaşması gerektiğini bilmesi, bilginin açık hale gelmesini sağlamaktadır.

Organizasyonel açıdan kültür destekleyici ya da engelleyici olabilir. Engelleyici kültürün egemen olduğu organizasyonlarda belirgin bazı özellikler göze çarpar:

- Yönetim çalışanlara güven duymamaktadır, aralarında sağlıklı bir ilişki yoktur.
- Çalışanlara yetki verilmez, girişkenliklerini kullanmalarına fırsat tanınmaz.
- Yenilik ve değişiklik istekleri hoş karşılanmaz.
- Finansal amaçlar ve ölçüler her zaman öncelikli kriterlerdir.
- Güven ve karşılıklı saygı en alt düzeydedir.
- Bürokrasi fazladır ve yöneticiler genelde politik davranırlar.
- Yönetim iletişime, tartışmaya ve eleştiriye açık değildir.
- Kazan/kaybet yaklaşımı içinde sürdürülen rekabetçi ilişkiler yaşanır.

⁴⁹⁶ Annick Willem, Marc Buelens,” Knowledge Sharing in Public Sector Organizations: The Effect of Organizational Characteristics on Interdepartmental Knowledge Sharing”, **Journal of Public Administration Research and Theory**, January, 2007, s. 145.

- Suçlama ve dedikodu hoş görülür ve hatta cesaretlendirilir.⁴⁹⁷

Örgütteki bilgi paylaşımını engelleyen unsurlardan birisi de yapısal unsurlardır. Bunlar:

- İşletmede bölümler arası rekabet ve bu kapsamda değerli deneyimlerin ve bilgilerin bölümlerde kalması
 - Bilginin bireyde kalması yönetici, patron gözünde başarısını artırması
 - İşlere atanan kişilerin o işle ilgili liyakat yerine subjektif esaslarla seçilmeleri
 - İşletmenin hangi bilgiye sahip olduğunu bilmemesi ve bünyesindeki bilginin adresini bilmemesi, bilgiye ulaşmada zorluk yaşanması
 - İşletme kültürünün bilgi paylaşmaya destek vermemesi "boşver, bana ne" gibi yaklaşımlardır.

Bu engelleri aşmak için değişik uygulamalar yapılabilir. Uygulanan organizasyonel araçlar şu şekilde sıralanabilir:

- En İyi Uygulamaların Paylaşımı (bestpractices sharing): İşletme bünyesinde belli bir bölümde yarar sağlayan bir uygulamanın diğer bölümlere de belli bir sistematik içinde aktarılması
- İş Birliği Gruplarının (COP: Communities of Practice) Oluşmasını Teşvik Etmek: Herhangi bir organizasyon şemasında yer almayan, çalışanların belli bir iş için, belli bir amaç doğrultusunda bir araya gelmeleri ve zaman zaman bu amaç doğrultusunda sanal ortamda ve/veya yüz yüze buluşmaları

⁴⁹⁷ İsmet Barutçugil, **a.g.e.**, s. 127.

- Bilgi paylaşımının önemini kavramış ve maddi ve/veya maddi olmayan ödülleri teşvik eden bir işletme kültürünün oluşturulması
- Çalışanların mesaiyi sırasında verdikleri çeşitli aralarda, bir araya gelmeleri ve sohbet içinde bilgi paylaşımını sağlayacak buluşma yerlerinin kurulması (coffee corners).⁴⁹⁸

4.2.3.4. Bilgi Ağının Kurulması

Bilgi paylaşımının bireylere örgütlere ulaşması için güçlü bilgi ağlarının oluşturulması gerekmektedir. Şirket bilgi ve becerilere ihtiyaç olduğunda hemen ona ulaşabilmelidir. Bilgi ve becerilerin hammadde gibi numaralanması taşınması mümkün değildir. Yöneticiler tüm şirket çalışanlarının bilgi düzeylerini bilmeli ve ulaşabilecekleri veri tabanını oluşturmaya çalışmalıdırlar.

Bilgi ağının amacı, tüm şirket bilgi ve becerilerinin şirket envanterinin bir parçası olmasını ve çalıştıkları fonksiyon, iş birimi ne olursa olsun tüm şirket çalışanlarının ona ulaşabilmesini sağlamaktır.⁴⁹⁹

Bilgi ağı kavramı, üç önemli bileşeni açısından ele alınabilir. Bu bileşenler iç bilgi kaynağı veri tabanı, dış bilgi kaynağı veri tabanı, öğrenme kaynakları ve araçları veri tabanıdır.⁵⁰⁰

⁴⁹⁸ Murat Dinçmen, **a.g.e.**, s. 23.

⁴⁹⁹ İsmet Barutçugil, **a.g.e.**, s. 163.

⁵⁰⁰ **A.g.e.**, s. 167.

İç Bilgi Kaynakları: Veri tabanının iki alt bileşeni bulunmaktadır. Bunlardan biri çalışanları, diğeri ise şirketin entelektüel kaynaklarını izlemek için geliştirilir.

- İnsan kaynakları veri tabanı, çalışanların hayat hikâyelerini, bir yetkinlik veri tabanını ve bir eğitim veri tabanını içerir.

- Şirketin entelektüel varlıklarının envanteri, şirketin haklarına veya mülkiyetine sahip olduğu patentler, süreçler, teknolojiler, araçlar, donanım ve diğerlerini içerir.

Dış Bilgi Kaynakları: Veri tabanının iki önemli alt bileşeni bulunmaktadır. Bunlardan biri, iç kaynaklarla karşılanamayan bilgi ve beceri ihtiyaçlarını karşılamak için şirketin kullandığı danışmanlar, tali müteahhitler, ortaklar gibi dış kaynaklardır. Bu veri tabanı, bir açıdan bir tür kurumsal hafıza görevini yerine getirir. Şirketin daha önce kullandığı bilgi / beceri kaynaklarını ve bu kaynaklarla ilgili şirketin deneyimlerini ve izlenimlerini kaydeder ve paylaşır. Diğeri ise şirket çalışanlarının tanımladığı fakat henüz kendileriyle bir çalışma yapılmamış potansiyel kaynaklardır.⁵⁰¹

Öğrenme kaynakları ve araçları veri tabanı ile şirket içindeki eğitim geliştirme faaliyetleri artırılabilir. Çalışanlar değişik aktivitelerle desteklenip bilgi edinilmesi sağlanır. Belirli eğitimler şirket içinde bazıları özel kurs ve seminerlerle dışarıdan alınabilir. Bu çalışmalar çalışanlara iletişim kanallarıyla duyurulur.

Bilgi ağı, sistematize edilmiş bir yaklaşımdır ve örgüte şu faydaları sağlamaktadır.

⁵⁰¹ İsmet Barutçugil, **a.g.e.**, s. 165.

- Şirket içindeki bireysel ve organizasyonel bilgi kaynaklarının envanterini çıkarır.
- Şirketin kullanabileceği dış bilgi kaynaklarını gösterir ve onlara ulaşılmasını sağlar.
- Şirket çalışanları için öğrenme araçlarını ve mevcut kaynakları tanımlayan bir veri tabanı sağlar.
- Şirketin ve çalışanlarının sürekli öğrenme içinde olmalarına yardım edecek araçları ve veri tabanlarını sağlar.⁵⁰²

4.2.3.5. Eğitim ve Öğretim Örgütlerinde Bilgi Paylaşımı

Geleceğin şekillenmesini sağlayacak, eğitim kurumlarıdır. Eğitim kurumlarında bilgi paylaşımı başarılması zor ama o kadar da gerekli bir durumdur. Üniversitelerdeki bilgi paylaşım kültürünün oluşması her alanda olumlu ilerlemeler sağlayacaktır.

Eğitim örgütlerinde bilgi paylaşımı karmaşıktır. Çok yönlü bakış açıları, süreçler, stratejiler ve sorunlar açısından bakıldığında son derece karmaşık bir alandır. Fakat bilgi yönetimi, okulun öğrenme amaçlarını desteklemek için okuldaki topluluğa enformasyon alt yapılarını yeniden düzenlemeleri ve daha bütüncül bir şekilde daha zengin ve daha çeşitli enformasyon yaratmaları için son derece önemli fırsatlar sunar.⁵⁰³

⁵⁰² İsmet Barutçugil, **a.g.e.**, s. 164.

⁵⁰³ Cevat Celep, Buket Çetin, **a.g.e.**, s. 110.

Bilgi yönetimi çalışmaları, okulda öğrenme ve öğretme ile iletişim içinde beraber düşünülmelidir. Bu ilişki bilgi yönetimi için başlangıç noktası olabilir. Başarı için uygun ortam oluşturulmalıdır. Okullarda bilgi yönetimini başarmak için aşağıdaki başlıklar yerine getirilmelidir:

- a) Bilgiyi hedefleyen bir kültür oluşturmak için bir okul yöneticisi desteği
- b) Üst yönetimin desteği
- c) Sürece yönelme
- d) Sahte olmayan güdüleme yardımları
- e) Belirli bir düzeydeki bilgi yapısı
- f) Örgütsel altyapı ve teknik
- g) Bilgi aktarımının çoklu kanalları

4.3.BİLGİNİN TASNİFİ, SAKLANMASI (DEPOLANMASI), İŞLENMESİ VE KULLANILABİLİR HALE GETİRİLMESİ

4.3.1. Bilginin Tasnifi

Bilginin elde edilmesi kadar hedeflere uygun tasnifi ve ihtiyaç zamanında erişebilmek için saklanması düşünülmelidir. Son yıllarda gelişen bilgi teknolojileri ve iletişim kanallarının kullanılması bilgi tasnifini biraz daha kolaylaştırmaktadır.

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 saklanmasıdır.⁵⁰⁴

İşletmeler açısından sosyal anlamda çözümlenmiş ve tasnif edilmiş bilgiyi kullanmak kolaydır. Bilginin organizasyon açısından değer ifade edebilmesi ancak onun tasnif edilmesi, belli şekle sokulması ve saklanması ile mümkün olmaktadır.⁵⁰⁵

Bilgi insan zihninde gerçekleşmekte ve saklı bulunmaktadır. Bilgiyi ortaya çıkartmak zor ve karmaşık bir süreçtir. Örtük bilgiler kayıtlı hale getirilmeli ve kullanıcılar için hazır halde saklanarak bekletilmelidir.

4.3.2. Bilginin Saklanması (Depolanması)

İnsanoğlu hayatın her döneminde bilgiyi saklamaya çalışmış, bazen resim çizmiş bazen hikayeler kaleme almıştır. Bütün bu çalışmaların temelinde bilginin saklanması ve geleceğe aktarılması gerçeğini önümüze koymaktadır. Son teknolojik gelişmeler bilgi saklanmasını kolaylaştırmıştır.

Bilginin saklanması, bilgi sahiplerinin yaratıcılıklarının ve ilgilerinin korunması şeklinde anlaşılmalıdır. Bilginin saklanması, elde edilen bilgi kaybının önlenmesini sağlayan oldukça önemli bir süreçtir. Bilginin saklanması bir örgüt tarafından benimsenen davranışlardaki değişimlerin korunması ve örgüt alt birimlerine bu değişimlerin aktarılıp benimsetilmesi şeklinde ifade edilebilir. Birey

⁵⁰⁴ Halil Zaim, **a.g.e.**, s. 214.

⁵⁰⁵ S. Offsey, “Knowledge Management: Linking People to Knowledge for Bottom Results”, **Journal of Knowledge Management**, 1997, Vol. 1, No. 2, s. 114.

ve örgütler belirli seviyelerde bellek sistemlerinde bilgi saklamakta olup bunlar sabit diskler, kütüphaneler ve veri ambarları olarak değerlendirilir. Bilginin saklanması üç temel şekilde gerçekleşmektedir:

a) Doğal Saklama Sistemleri: Bireyler, gruplar ve bilgi topluluklarının varlığı doğal saklama sistemleri olarak nitelendirilebilir. İletişim vasıtasıyla bilgiye sahip olunur ve dil aracılığıyla bireysel bilgiler ortak bilgi haline dönüştürülür.

b) Yapay Saklama Sistemleri: Veri tabanlarının yanında uzman yani eksper sistemler olarak nitelendirilen ve yalnızca veri saklamakla kalmayıp aynı zamanda problem çözme, açıklama ve diyalog oluşturma gibi fonksiyonlar ile çözüme yönlendirilebilir sistemlerin varlığı yapay saklama sistemleri içerisinde değerlendirilebilir.

c) Kültürel Saklama Sistemleri: Bunlar çoğunlukla bilgi dokümanlarının oluşturulması ile gerçekleştirilmektedir. Örgütsel başarıların, yeniliklerin, amaçların, hikayelerin ve sembollerin paylaşılması örgüt kültürünü güçlendirici önemli unsurlardır. Ortak örgüt belleğinin olması ve güncelliği, hatırlamayı sağlar ve unutmayı engeller.⁵⁰⁶ Bilgi yönetiminin temel amaçlarından birisi de organizasyonun sahip olduğu bilginin farklı şekillerde bilgi depolarında saklanması ve bu bilgiye en yaygın şekilde erişimin sağlanmasıdır. Bilgiyi örgütün tamamında mümkün olduğu kadar etkin hale getirebilmek için enformasyonların açıkça ve ulaşılabilir şekilde saklanması gerekir. Bilginin üretilmesi ve bu bilginin kullanılarak ondan değer elde edilmesi yalnızca geçmişten gelen bilgi birikimi ile mümkündür. Bu bakımdan

⁵⁰⁶ Özcan Yeniçeri, Mehmet İnce, **a.g.e.**, s. 118.

örgütlerin sahip olduğu bilgiyi yeniden kullanabilecek şekilde saklaması önem arz etmektedir.⁵⁰⁷

Bireysel ya da örgütsel olayların sonuçlarının tekrar kullanılmak üzere örgüt içinde saklanması, örgütsel bellek ile ilgilidir. Örgütte yaşanan olaylar ve edinilen deneyimler genellikle bireylerin belleklerinde saklanır. Bunlarda çok azı yazılı hale getirilir ya da bilgisayar ortamında saklanır.⁵⁰⁸

Bilgiyi hazır halde tutabilmek için bilgi saklama birimi kurulabilir. Kurulan sistem ve çalışanlar örgütün ana merkezlerinden birisi olabilir. Üniversiteler ve örgütler bu konuya kaynak ve zaman ayırmaya çalışmaktadır.

4.3.3. Bilginin İşlenmesi

Bilginin edinilmesi, saklanması, paylaşılması kadar işlenmesi de önem kazanmıştır. Bilginin işlenmesinin tarihi insanoğlunun yaşama başlaması kadar eskidir. Yakın zamanda ise bir örgüt için doğru, zamanlı ve yerinde bilginin artan yaşamsal önemine paralel olarak, bilgi işlemenin de önemi ve gereği artmıştır.⁵⁰⁹ Bilgi çağında çok fazla bilginin paylaşılması bilginin işlenmesinin önemini ortaya çıkarmıştır. Yönetimin zamanında ve doğru karar vermesi, stratejik planlar yapması ve süreci yönetmesini sağlar.

⁵⁰⁷ Halil Zaim, **a.g.e.**, s. 194.

⁵⁰⁸ Selim Yazıcı, **a.g.e.**, s. 139.

⁵⁰⁹ Donald H. Sanders, “**Computer in Business**”, 3. Edition, McGraw-Hill Kogakus ha Ltd., Tokyo, 1975, s. 23

Gerçekte, işletmenin gelecekteki faaliyetlerini planlamak, uygulanacak politikaları belirlemek, yönetsel faaliyetlerin gelişmesini izlemek, karşılaşılan sorunları çözmek ve nihayet uygulamayı denetlemek açısından yöneticiler birtakım işletme içi bilgilere gereksinim duyacaktır.⁵¹⁰

Bilgi işleme süreci bir iş yerinde işlenmesi istenen bilgilerin nasıl toplanacağını araştırılması ile başlar, gerekli tüm inceleme ve araştırmaların tamamlanması, istenen bilgilerin işlenmesi ve raporların hazırlanmasıyla sona erer.⁵¹¹

Bilgi işleme süreci, çok sayıda zaman ve güç kullanarak, mekanik ve elektronik birtakım aygıtlar gerektiren bir süreçtir. Bilgi işleme sürecinde kullanılan yöntemler ve aygıtlar işletmeden işletmeye değişecektir. Bu değişim işletmenin türüne, büyüklüğüne, yöneticilerin, sahiplerin, kredi verenlerin ve yatırımcıların veri gereksinmelerine, verilerin yoğunluğuna, bu işe yatırılacak fon miktarına v.b. birçok unsura bağlı olabilir.⁵¹²

Bilgi işleme birtakım verilerden yöneticiye yararlı raporlar ya da genel anlamda bilgiler oluşturmak için bir takım araçlar kullanılarak yapılan işlemlerdir.⁵¹³ Yöneticiler bilgi işleme sistemiyle istatistiki bilgileri alacak ve yararlı raporlar haline getirecek yardımcılara ihtiyaç duyarlar. Bilgilerin işlenmesi yöneticilerin o bilgilere ulaşmasını kolaylaştırır.

⁵¹⁰ Hayri Ülgen, “İşletme Yönetiminde Bilgisayar”, İşletme Fakültesi Yayın No: 225, 2. Baskı, 1990, s. 23.

⁵¹¹ Doğan Onel, “Bilginin İşlenmesi”, **IBM dergisi**, Ağustos 1975, Yıl 3, Sayı 3, s. 21.

⁵¹² Hayri Ülgen, **a.g.e.**, s. 24.

⁵¹³ Pierre Conso, Pierre Poulain, “**İnformatique et Gestion de l'Entreprise**”, Dunod, Paris, 1969, s. 53.

4.3.3.1. Bilgi İşleme Evreleri

Örgütlerde bilgileri işleme çeşitli şekillerde gerçekleştirilmektedir. Bilgi işleme sürecinin genellikle aşağıdaki on temel işlev ya da evreden oluştuğunu söyleyebiliriz : Veri elde etme, kayıt, sınıflama, sıralama, hesaplama, özetleme, saklama, yeniden başvurma, çoğaltma ve iletişim.⁵¹⁴

Verilerin doğru olarak elde edilmesini sağlama yöntemlerinden bazıları şöyle sıralanabilir:

- Kaynak belgeler üzerine mümkün olduğu kadar çok bilgiyi kodlayarak, düzenli bir biçimde kaydetmelidir.
- Kaynak belgeler üzerinde farklı veri birimlerini kaydederken birbirinden ayrı alanlar ya da renkler kullanılmalıdır.
- Kaynak belgelerin yapısı, bu belgeleri dolduran kişilerin, bilgileri düzenli ve anlamlı bir biçimde düzenleyebileceği biçimde olmalıdır.⁵¹⁵

Veriler sınıflanmazsa bilgilerin anlamlı olanlarını ayırmak zorlaşır. Sınıflamalar ise kodlama sistemi ile yapılmaktadır. Veriler sınıflandırıldıktan sonra sıralaması gerekmektedir. Bu düzenlemeler elle, elektronik sistemlerle ve mekanik olarak düzenlenmektedir.

Hesaplama iki veya daha çok veriden yeni bilgiler ortaya koymaktır. Matematik işlemleri kullanarak hedeflere varma gayretleridir. Çok verinin olduğu günümüzde bilgilerin özet ve anlamlı sıralanması ihtiyaçtır.

⁵¹⁴ Hayri Ülgen, **a.g.e.**, s. 24.

⁵¹⁵ **A.g.e.**, s. 25.

Veriler bilgiye dönüştükten sonra kullanıcılara yararlı şekilde iletilmelidir. Elde edilen bilgiler saklanmalı yeniden başvurmak için depolanmalıdır. Saklanan bilgiye ihtiyaç duyulduğunda çoğaltılarak kullanıcılara ulaştırılmalıdır.

4.3.3.2. Bilgi İşleme Yöntemlerinin Gelişimi

Bilgi işleme yöntemleri insanlık tarihi ile başlar. İnsanoğlu, faaliyetleri arttıkça onları kaydetme ihtiyacı hissetmiştir. Ama işlemleri kaydetme çok kolay olmamıştır. Devamlı değişen ihtiyaçlar ve zamanın teknolojisini kullanma gayretleri yeni yöntemlerin geliştirilmesini sağlamıştır. Yeni yöntem kullanılsa da eski yöntemler de verileri kaybetmemek için yedekli kullanılmıştır.

Bilgi işlemede kullanılan sistemler çeşitli isimlerle adlandırılmışlardır. Bilgi işleme yöntemlerinin gelişimi şöyle sıralanabilir: Elle bilgi işleme, mekanik bilgi işleme, elektromekanik bilgi işleme ve elektronik bilgi işleme.⁵¹⁶

Elle bilgi işleme her şeye rağmen, elle bilgi işleme teknikleri bugün dahi, her örgütte belirli oranda kullanılmaktadır, üstelik sayısız küçük işletmede egemen olan bilgi işleme yöntemidir. Gerçekten bir örgütün bilgi işleme sürecinde, temel belgelerin hazırlanmasından son raporlara kadar tüm işlemleri defter, kâğıt, kalem v.b. araçlar yardımıyla elle yapmak mümkündür.⁵¹⁷

Zaman ve doğruluk sınırlamalarına karşın elle bilgi işleme sürecinin bir dizi yararları da vardır. Bunlar:

⁵¹⁶ Hayri Ülgen, **a.g.e.**, s. 33.

⁵¹⁷ Robert R. Arnold, Harold C. Hill, Aylmer V. Nichols, “**Modern Data Processing**”, Ed., H. John, Wiley Sons Inc., New York, 1972, s. 13.

- Bilgilerin insanın okuyabileceği biçimde olması,
- Değiştirme ve düzeltmelerin kolaylıkla yapılabilmesi,
- Ucuz olması ve belirli bir ekonomik bilgi işleme hacmini gerektirmemesidir.⁵¹⁸

Mekanik Bilgi İşleme :18. yüzyıl bu tür buluşlar bakımından zengin olmakla birlikte hesaplama yöntemlerinin gelişmesine çok az katkıda bulunabilmiştir. Nitekim Frank S. Baldwin, 1872'de A.B.D.'de ilk kez dört işlem yapabilen bir hesaplayıcı geliştirdi. 1884'te ise William S. Burroughs hesaplama ile birlikte sonuçları kaydeden ve özetleyen ilk kullanışlı hesaplayıcıyı yaparak. başarılı bir biçimde pazarladı. Bu arada 1789'da James Ritty kasa kayıtlarını tutan ve denetimi kolaylaştıran bir kasa kayıt makinası icat etti, 1884'de ise bu makina NCR firmasının kurucusu John H. Patterson tarafından pazarlandı. Bu kasa kayıt makinelerinin yeni tipleri bugün dünyanın her yanındaki mağaza ve dükkânlarda başarıyla kullanılmaktadır. Öte yandan 1909'de Charles F. Kettering yine NCR adına ilk muhasebe makinasını icat etti. Ancak bu muhasebe makinesinin geniş anlamda kullanımı ve geliştirilmesi, I. Dünya Savaşı'nın bitiminden sonra oldu.⁵¹⁹

Mekanik bilgi işlemenin 1800'lerin elle bilgi işleme yöntemlerine oranla büyük bir hız ve doğruluk üstünlüğü vardır. Ancak donatım maliyetlerinin karşılanması için işlenen veri ya da bilgilerin miktarının belirli bir düzeyde olması

⁵¹⁸ Hayri Ülgen, **a.g.e.**, s. 25.

⁵¹⁹ **A.g.e.**, s. 36.

gerekecektir. Öte yandan bu sisteme giren bilgileri değiştirmek ya da düzeltmek ile işleme yöntemlerinde değişme yapmak, elle bilgi işlemeye oranla daha güçtür.⁵²⁰

Elektromekanik Bilgi İşleme: Sistem otomatik olduğundan, elle ya da mekanik bilgi işleme yöntemlerine oranla bir kısım personelin elenmesini, gerektiriyordu. Bu sakınca, elektromekanik bilgi işleme sistemlerinin gelişme hızını bir süre etkilemiştir.⁵²¹

Elektromekanik bilgi işleme yönteminin yararları geniş anlamda ve çok amaçlı kullanımına imkan sağlamıştır. Bu yarar ya da üstünlükleri şöyle özetlemek mümkündür:

- Kart delici ve delgi kontrol makineleri dışındaki makineler büyük oranda otomatikleşmiş, verilerin yorucu işleme ve özetleme işlemleri makineler tarafından üstlenilmiştir. Bu sistemde bilgi işleme hızı öncekilere oranla çok fazla, gerektirdiği personel sayısı ise daha azdır. Delikli kartlar toplu haldedir, tek düzenlidir, kolayca taşınabilir, saklanabilir ve çoğaltılabilir.

- Her delikli kart ayrı bir kayıt ortamı olup, bu kartlar kolaylıkla kart dizisine eklenip çıkartılabilir.

- Veriler bir kez doğru olarak delikli kartlara kaydedildiğinde, türlü sonuçlar elde etmek için defalarca makinede işlenebilir. Çok seyrek olarak verinin alındığı kaynak belgelere gereksinme duyulur.

- Nihayet otomatik olarak işlenebilen, alıcı, organ ve makinelerce kolayca yorumlanabilen ve daha sonraki işlemler için tekrar sisteme girebilen delikli kartlar kırılmamak, dağılmamak ve bozulmamak koşuluyla, çok sayıda işlem için en uygun

⁵²⁰ Hayri Ülgen, **a.g.e.**, s. 37.

⁵²¹ **A.g.e.**, s. 40.

kayıt ortamıdır. Bilgiler kartlara doğru olarak geçirilmişse hata yapma olasılığı çok azdır.⁵²²

Bilgi işleme yöntemlerindeki en son temel gelişme elektronik bilgi işleme sistemleri ya da bilgisayarlardır. Özellikle son yüzyılda bilgisayarlar, hesaplamaları ve diğer bilgi işleme evrelerini inanılmaz bir hızla gerçekleştirmedeki yüksek yetenekleri nedeniyle büyük dikkat çekmişlerdir.⁵²³

Elektromekanik bilgi işleme sisteminde gerek hız, gerek doğruluk açısından büyük bir kazanç ve etkinlik söz konusudur. Ancak bu sistemin de birtakım sınırlamaları olduğu gerçektir. Bütünüyle otomatik olduğundan, bilgi işleme hızı elektromekanik parça ve aygıtların hareketleriyle sınırlıdır. Öte yandan her makinenin sistem içinde özel bir görevi olduğundan, işleme evreleri sürekli değildir. Kartlar bir makineden diğerine operatörler tarafından geçirilir ve her evre arasında insan emeğine gerek duyulur. Her aygıtın ayrı ayrı çalıştırılması, kartlarla beslenmesi, durdurulması gerekecektir. İşte bilgi işleme süreçleri arasındaki bu ilişkinin insan gücü tarafından gerçekleştirilmesi elektromekanik bilgi işleme sisteminin en büyük sakıncası olmuş ve bu sakınca elektronik bilgi işleme sistemleriyle ortadan kalkmıştır.⁵²⁴

20. yüzyılda geliştirilen bilgisayarlar, bilgi işleme sürecinde elle yapılması gereken tüm işleri, verilen programlardaki komutlara uygun olarak, tamamen otomatik ve elektronik bilgi işlemeyi eşsiz kılan, diğer sistemlere oranla büyük bir üstünlük sağlayan inanılmaz bir hızla gerçekleştirmektedir. Elektronik bilgi işlemenin diğer bilgi işleme yöntemlerine üstünlüklerini şöyle özetleyebiliriz.

⁵²² Robert R. Arnold, Harold C. Hill, Aylmer V. Nichols, **a.g.e.**, s. 15.

⁵²³ Hayri Ülgen, **a.g.e.**, s. 43.

⁵²⁴ **A.g.e.**, s. 42.

- Veri işleme hızı elektromekanik ve mekanik sistemlere oranla çok daha fazladır.
- Veriler bir kez sisteme verildikten sonra bilgi işleme evreleri, sürekli olarak komutlara göre gerçekleştirilir. İşlemler arasına verileri taşımak gerekmez.
- Elektronik bilgi işleme sistemleri yerden tasarruf eder, daha toplu ve az ağırlıkla daha çok bilgi saklar.
- Doğruluk ve güvenilirlik diğer sistemlere oranla genellikle fazladır.
- Nihayet elektronik bilgi işleme sistemlerinin üstün hızı, kapasitesi ve çok yönlülüğü, diğer sistemlerle yürütülmesi olanaksız olan bir takım işlemlerin gerçekleştirilmesine olanak sağlamıştır. Sonuç, olarak, bilgisayarların bilgi işlemede kullanımı, toplumun yapısında belirgin değişimler oluşturmuş, eski yaşama, çalışma ve düşünme biçimlerini büyük oranda etkilemiştir. Tarihte hiçbir teknik gelişme insanoğlu ve onun yaşamını bu derece etkilememiştir.⁵²⁵

4.3.4. Bilginin Kullanılabilir Hale Getirilmesi

Bilginin kullanılabilir hale gelmesi bilginin kullanımına zemin hazırlayacaktır. Günümüzde kullanılan enformasyonun çokluğu, kırtasiye masrafları, zaman kaybı ve mekân darlığı gibi zor süreçler yeni adımlara ihtiyaçları arttırmaktadır. Bilgiyi bir güç olarak elde tutmak yerine paylaşarak kullanılabilir hale getirmek daha faydalı olmaktadır.

Birçok önemli ve örtük bilgi genellikle kâğıt üzerindedir. Şirketler bu belgeleri elektronik ortama taşımak ve böylece bilgilerin daha kolay transfer edilebilir hale gelmesini sağlamaya çalışmaktadırlar. Şirketin ilerlemesini sağlayan

⁵²⁵ Robert R. Arnold, Harold C. Hill, Aylmer V. Nichols, **a.g.e.**, s. 16.

bu gibi çalışmaların belli ölçüler dahilinde yürütülmesi gerekmektedir. Belgeler oluşturulurken, takımları hem işbirliği içinde çalışmaları hem de adapte edilmesini destekleyen araçların kullanılması büyük fayda kazandırmaktadır. Belge veri tabanlarının oluşturulması ve otomatik olarak sınıflandırılması ile belge aramaları zahmetsiz bir iş olacaktır.⁵²⁶ Yapılan birçok araştırma bilginin transfer yeteneğinin imalat ve hizmet işletmelerinin örgütsel performansını önemli ölçüde etkilediğini ortaya çıkarmıştır.⁵²⁷

Teknoloji ve kurum kültürü açısından konu ele alındığında bilgi transferi ile ilgili üç temel yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar:

- Bilgi transferinde teknolojik sistemlerin önemini vurgulayan yaklaşımları
- Sosyal süreçlerin ve kültürel unsurların önemine dikkat çeken yaklaşımları
- Teknolojik sistemlerle sosyal ve kültürel unsurların bir arada ele alınmalarını amaçlayan yaklaşımdır.⁵²⁸

Bilgi transferinde birçok yöntem kullanılmaktadır. Genel bir yol olarak ise hangi yöntemle yapılacağı ve bireyler arasındaki ilişkiler dikkate alınmalıdır. Bilgi transferi iki tarafın da karşılıklı alış-veriş ve paylaşımını sağlamaktadır. Bilgiyi veren birey ve kurumun bilgisi azalmamakta ama karşı tarafın bilgisi artmış olmaktadır. Ulusal ve uluslararası piyasalarda faaliyet gösteren şirketler için bilgi transferi ve bilgi paylaşımı ve teknoloji kullanımı gelişmiştir. Zamanın doğru kullanılmasının

⁵²⁶ Amrit Tiwana, **a.g.e.**, s. 152.

⁵²⁷ Karl E. Sveiby, Ronald Simons, “Collaborative Climate and Effectiveness of Knowledge Work: An Empirical Study”, **Journal of Knowledge Management**, Vol. 6, No. 5, 2002, s. 420.

⁵²⁸ Halil Zaim, **a.g.e.**, s. 219.

önemi artmıştır. Bilginin kullanıma hazır işlenmesi, kullanıma hazır tutulması işleri kolaylaştırmaktadır.

Bilgi tranferlerinde çalışanlar, yöneticiler tarafından dikkatlice incelenmeli birey, grup ve teknolojik imkânlar öncelikli seçimler yapılmalıdır. Taraflar arasındaki ilişki ve iletişim seviyesi⁵²⁹ de dikkate alınacak faktörlerdendir.

4.4. BİLGİNİN KULLANILMASI

Her ne kadar bilginin üretilmesi ve geliştirilmesi, tasnif edilmesi ve paylaşılması oldukça önemli ise de bilgi sadece kullanılması ve değerlendirilmesi halinde yarar getirir. Elde edilen bilgi işletme yararına etkili bir şekilde kullanılırsa işletmeye değer katar ve böylelikle bilgi yönetimi de nihai amacına ulaşmış olur.⁵³⁰

Kurum ve kuruluşlar, geçmişi hatırlamak, bugünü izlemek ve geleceği öngörebilmek amacıyla bilgiye gereksinim duymaktadırlar. Bilginin temel kullanım amacı, karar alma işlevine destek sağlamaktır.⁵³¹

Bilgiyi uygulamak ve kullanmak bir işletmenin yaşamı için temel prensip olarak göze çarpmaktadır. Elde edilen bilgiyi yalnızca korumak ve saklamak tek başına bir anlam ifade etmemektedir. Örgüte rekabet avantajı sağlayan şey soyut bilgi değil bilginin etkili bir şekilde kullanılmasıdır. Önemli olan, sahip olunan

⁵²⁹ Swee Goh, “Managing Effective Knowledge Transfer: An Integrative Framework And Some Practice Implications”, **Journal of Knowledge Management**, 2002, Vol. 6, Issue 1, s. 24.

⁵³⁰ Halil Zaim, **a.g.e.**, s. 227.

⁵³¹ Adem Ögüt, **a.g.e.**, s. 19.

bilgiyi ihtiyacı olan personelin kullanmasını sağlamaktır. İnsanlar ancak bilgiyi alıp kullanmaları halinde bir değer ifade etmektedir.⁵³²

Bilginin kullanılması bilgi yönetiminin de ne ölçüde etkili ve faydalı yapıldığının göstergelerindendir. Bilginin kullanılması müşteri memnuniyeti, personel iletişimi ve yeni ürünlerin oluşmasında katkı sağlamaktadır.

Bilginin sadece elde edilmesi ve kullanıcılara sunulması yeterli değildir. Bilgi kullanılmak ve sorun çözmek için vardır. Onun kullanılabilmesi için alıcı tarafından doğru biçimde anlamlandırılması, yorumlanması ve içselleştirilmesi gerekir.⁵³³

Organizasyonun dönüşümünü sağlayacak öğrenme, tüm çalışanların bilgi ve becerilerini kullanmalarıyla gerçekleşir. Çoğu kez yenilenme çabasında başarılı olmak için şirketin tam ihtiyaç duyduğu bilgi ve beceriler şirketin sınırları içinde bulunmakta fakat hiç kullanılmamaktadır. Bunun nedeni insanların isteksiz olması değil, fakat o spesifik bilgi ve becerilere ihtiyaç duyan kişinin, takımın veya bölümün onlar için nereye bakacağını bilmemesidir.⁵³⁴

Her ne kadar bilginin üretilmesi ve geliştirilmesi, tasnif edilmesi ve paylaşılması önemli ise de bilgi ancak kullanıldığı ve değerlendirildiği ölçüde fayda sağlar. Elde edinilen bilgi organizasyonun yararına müessir ve etkili biçimde

⁵³² H. Uzun ve Ufuk Durna, “İşletmelerde Rekabet unsuru Olarak Bilgi Yönetimi”, Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, Haziran, 1(1), 2008, s. 38.

⁵³³ Selim Yazıcı, **a.g.e.**, s. 126.

⁵³⁴ İsmet Barutçugil, **a.g.e.**, s. 163.

kullanılıyor ve değerlendiriliyorsa bilgi organizasyona değer katar ve böylelikle bilgi yönetimi nihai amacına ulaşmış olur.⁵³⁵

Bilginin kullanılması için örgütlerin öğrenen örgüt olabilmesi, günümüz çağında tüm kuruluşların birinci önceliğidir. Organizasyon düzeyinde öğrenme kişisel ve grup düzeyinde öğrenmeden ayrı olarak, grup düzeyinde ulaşılan ortak anlayış ve değerlerin, organizasyonun tamamı için geçerli sistem, yöntem, prosedür, beklenen davranış kalıpları ve her isteyenin kolayca ulaşabileceği ortak veri tabanlarına dönüştürülmesini ifade etmektedir.⁵³⁶

Bugün bilimsel bilginin tüm bilginin toplamı olmadığını ileri sürmek, neredeyse toplumsal değerlere karşı çıkmak anlamına gelmektedir. Fakat biraz üzerinde düşünüldüğünde görülecektir ki, genel ilkelerin bilgisi anlamında, bilimsel olarak adlandırılmayacak, çok önemli fakat organize olmamış bilgi kümesinin var olduğuna kuşku yoktur o da, zaman ve mekâna ilişkin özel şartların bilgisidir. Bu bağlamda fiilen her birey, diğer bireylere göre bazı avantajlara sahiptir. Çünkü o, faydalı olarak kullanılabilir, ancak karar kendisine bırakıldığında ve onun aktif katılımı ile gerçekleştirildiğinde kullanılması mümkün olan, eşsiz biricik bilgiye (uni-que knowledge) sahiptir. Yapmamız gereken, teorik eğitimimizi (training) tamamladıktan sonra bir işte ne kadar öğrenmemiz gerektiğini, çalışma yaşamımızın ne kadar büyük kısmını özel işleri öğrenmek için harcadığımızı, yerel ve belirli

⁵³⁵ Halil Zaim, **a.g.e.**, s. 227.

⁵³⁶ Tamer Koçel, **a.g.e.**, s. 436.

şartlara ilişkin kişi bilgisinin yaşamımızda ne kadar önemli olduğunu anımsamaktan ibarettir.⁵³⁷

4.5. BİLGİ YÖNETİMİNİN GERİ BİLDİRİMİ

Bilgi yönetimi süreçleri gelişerek devam etmektedir. Bilgi yönetim süreçleri net olarak ayırlamamakta, birbirinden bağımsız düşünülmemektedir.

Bilgi yönetimi aşamalarının sonuncusu geri bildirimdir. Aşamalar tamamlandıktan sonra bilginin nasıl kullanıldığının tekrar geri besleme yapılarak yönetici ve çalışanlara bildirilmesidir. Böylece kullanılan bilgi tekrar başa dönülüp yeni ürün ve fikirlere zemin hazırlamış olacaktır.

Bilgi yönetimi çalışanlara olumlu manada değişim ve yenilikler getirmektedir. Çalışanların motivasyonu ve gönüllülüğü bilgi yönetim sürecini hızlandırmaktadır. Ama bütün bu süreçler hedefe varınca değerlendirmesi yapılmayacak ve geri bildirim olmayacaksa yeni bilgiler ve ürünler gerçekleşmeyecektir.

Bütün bu çalışmalar geri bildirimle tekrar ele alınıp incelenmezse bilginin faydalı ve eksik yönleri görülemeyecektir. Zamanla müşteri ilişkileri ve personel memnuniyeti artması gözlemlenecektir. Uzun süreli hayatiyetini devam ettirmenin ve rekabet üstünlüğünü korumanın şartlarından birisi geri bildirim yapılmasıdır. Bilgi

⁵³⁷ Friedrich A. Von Hayek, **Bilginin Toplumda Kullanımı**, Çev. Turan Yay, Erişim, http://www.ekodialog.com/Makaleler/bilginin_toplumda_kullanimi.html , 21.01.2014.

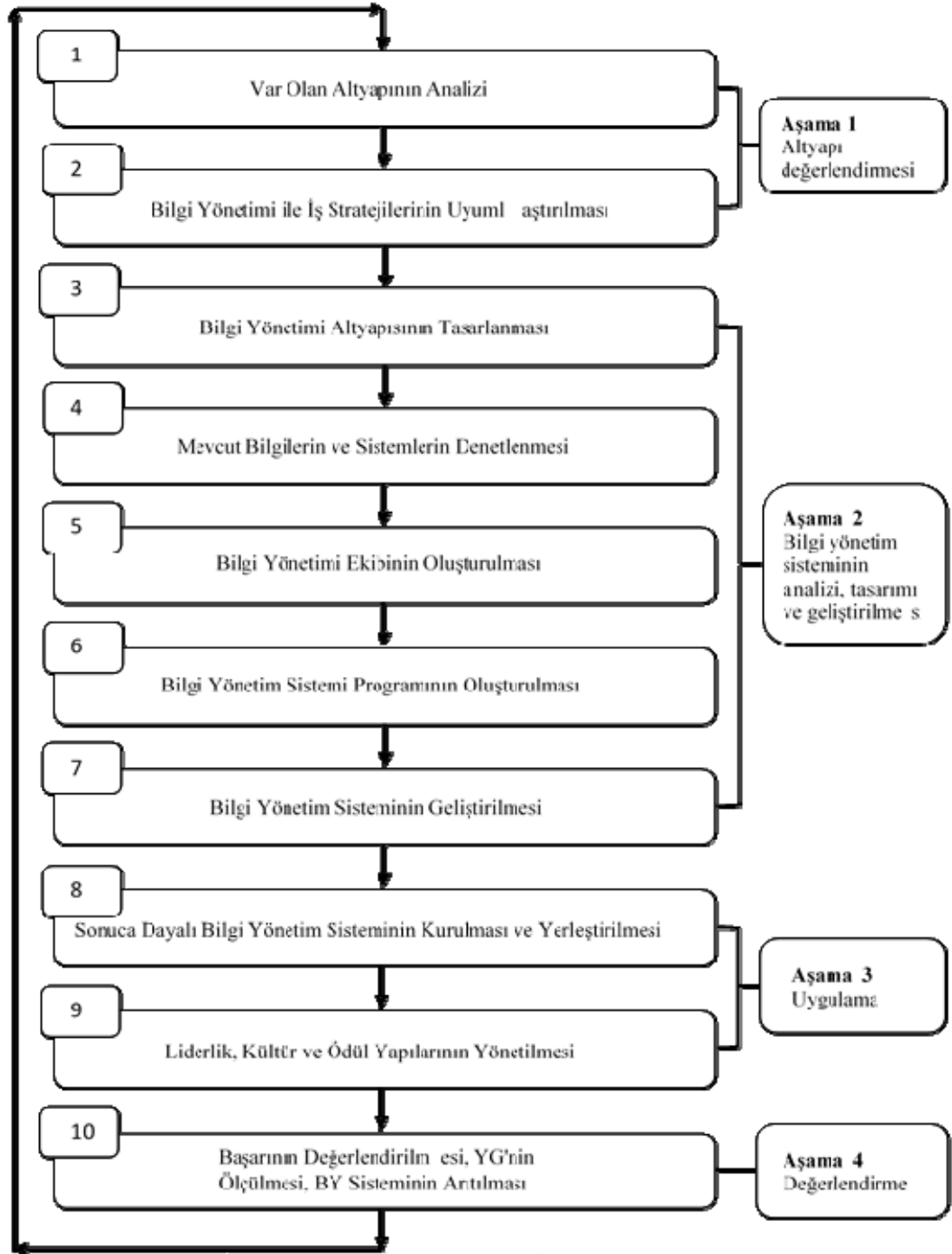
yönetimi süreçlerin uygulanması organizasyonun misyonu, hedefleri ve stratejileriyle uyumlu biçimde yürütülmelidir.⁵³⁸

Hem akademik çevreler de hem de iş dünyasında gelişecek bir anlayış olarak işlenmeye devam edecektir. Kurum ve kuruluşlar, geçmişi hatırlamak, bugünü takip etmek ve geleceği öngörebilmek için bilgiye ihtiyaç duymaktadırlar. Bilginin temel kullanım amacı, karar alma işlevine destek sağlamaktır.⁵³⁹ Bilgi yönetimi aşama aşama gerçekleşmekte ve süreç olarak devamlı bir döngü halinde devam etmektedir. Bu süreç Tiwana tarafından altyapı değerlendirmesi, bilgi yönetim sisteminin analizi, tasarımı ve geliştirilmesi, uygulaması ve değerlendirmesi olarak isimlendirilmiştir. Tiwana Şekil: 6'da⁵⁴⁰ bu süreci sistematik olarak göstermiştir.

⁵³⁸ Halil Zaim, **a.g.e.**, s. 224.

⁵³⁹ Adem Ögüt, **a.g.e.**, s. 19.

⁵⁴⁰ Amrit Tiwana, **a.g.e.**, s. 121.



Şekil : 6 - Bilgi Yönetim Süreci

BEŞİNCİ BÖLÜM

BİLGİ YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN UNSURLAR

Bilgi yönetimi klasik manada düşünüldüğünde yüzyıllardır bilinen ve uygulanan bir süreçtir. Eski çağların bilge kişileri, bilgiyi aktarmak için hikayeleri kullanıyorlardı. Üniversiteler 12. yüzyıldan beri varlıklarını devam ettirmektedir. Eski uygarlıkların büyük bir kısmında önemli olaylar kayıt altına alınmış, kitaplar yazılmış ve kütüphaneler oluşturulmuştur. Bu herkesin uygulamış olduğu olağan bilgi faaliyetleridir. Olağanüstü bilgi faaliyeti denebilecek bilgi yönetimi ise sadece iletişime ve birlikte çalışmalara büyük kolaylık getiren yeni teknolojilerin gelişmesi ile son yıllarda gündeme gelmiştir.⁵⁴¹ Teknolojik gelişmeler bilgi yönetimi uygulamasını kolaylaştırmıştır.

Bilgi yönetimi kavramının ortaya çıkmasında küreselleşme, rekabet ve küçülmenin (downsizing) etkili olduğu söylenebilir. Rekabette var olma küçülme, kaynak tasarrufu ve esnek yapıdan geçmektedir.

Örgütler kaliteli üretim için, daha kalifiye işgücü ile çalışma ihtiyacı göstermektedir. Örgütler temel faaliyet alanları dışındaki hizmetleri dışarıdan satın almak durumundadır. Bu çok dikkatli bir transfere, veri madenciliğine ve entegrasyona olan ihtiyacı göstermektedir. Böylece birçok unsurun bilgi yönetimini etkilediği bir gerçektir.

Bilgi yönetimini etkileyen unsurlarla ilgili farklı çalışmalar ve incelemeler yapılmıştır. Başarılı bilgi yönetimi için çeşitli değişkenler sayılmıştır. Yapılan bir çalışmaya göre bilgi yönetimi sekiz başarı faktöründen oluşmaktadır. Bunlar:

⁵⁴¹ İsmet Barutçugil, **a.g.e.**, s. 49.

- Teknoloji altyapısı,
- Örgütsel yapı,
- Bilgiye erişim kolaylığı,
- Bilgi paylaşımı,
- Bilgi dostu kültür,
- Bilgiyi kullanan, geliştiren ve paylaşan çalışan,
- Çeşitli enformasyon teknoloji altyapısı kullanan bilgi transferi araçları,
- Üst yönetim desteği ve üstlenmesidir. ⁵⁴²

Başarılı bir bilgi yönetimi için organizasyonel etkinlik şu unsurlardan oluşmaktadır:

- **Bilgi Altyapı Kapasiteleri:** Entelektüel sermayenin gelişimine katkı veren “sosyal sermaye” unsurları:

- a) Teknoloji
- b) Yapı
- c) Kültür

- **Bilgi Süreç Kapasiteleri:** Bilginin entegrasyonu için gerekli işlevsel çerçeveye ait unsurlar:

- a) Elde etme
- b) Dönüştürme ve uyarlama
- c) Uygulama
- d) Koruma

⁵⁴² Thomas H. Davenport, D. De Long, M. Beers, “Successful knowledge management projects”, **Sloan Management Review**, 1998, Vol. 39, No. 2, s. 57.

Bilgi yönetimi birey, organizasyon, bilginin içeriği ve birey-organizasyon ilişkisi olmak üzere 4 farklı çerçevede değerlendirilmektedir. Organizasyon perspektifinden bakılınca yukarıdaki herbir unsurun doğru anlaşılması ve süreç kapasitelerinin birbirleri ile olan ilişkilerinin doğru yorumlanması kurumsal bilgi yönetimi için doğru bir yol haritası çizilmesini sağlayacaktır.⁵⁴³

Başka bir çalışmada bilgi yönetimi başarısını etkileyen faktörler on başlıkta belirlenmiştir. Bu faktörler:

- Dostluğa dayalı örgüte ait kültür,
- Üst yönetim önderliği ve üstlenmesi,
- Çalışanların katılımı,
- Çalışanların eğitimi,
- Güvene dayalı ekip çalışması,
- Çalışanlara yetki verilmesi,
- Enformasyon sistemi alt yapısı,
- Başarının ölçümü,
- Kıyaslama,
- Bilgi yapısıdır.⁵⁴⁴

⁵⁴³ Andrew H. Gold, Arvin Malhotra, Albert H. Segars, “Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective” **Journal of Management Information System**, 2001, Vol. 18, No. 1, s. 214.

⁵⁴⁴ Sandra Moffett, Rodney McAdam and Stephen Parkinson, “An Empirical Analysis of Knowledge Management Applications.”, **Journal of Knowledge Management**, 2003, Vol. 7, No. 3, s. 26.

Lee ve Choi yaptığı araştırmalar da bilgiyi üç açıdan ele almıştır:

- Geliştiriciler
- Süreçler
- Örgütsel performans

Yapılan çalışmalarla söz konusu üç bilgi yönetimi unsuru arasında ilişki kurmaya yönelik olarak bir araştırma modeli geliştirilmiştir. Bu model 7 adet bilgi geliştiricisi içerir: İş birliği, güven, öğrenme, merkezîleştirme, formalizasyon, bilgi teknolojileri desteği ve T-şekilli yetenekler. Modelin öngördüğü bilgi üretim süreçleri ise sosyalleştirme, dışsallaştırma, birleştirme ve içselleştirmedir. Bilgi üretim süreçleri ile performans arasında doğru ilişki kurulabilmesi için örgütsel üretkenlik (kreativite) modele eklenmiştir.

58 şirkette yürütülen anket çalışmalarıyla ampirik sonuçlara ulaşılmaya çalışılmıştır. Araştırma sonuçları, güvenin bilgi üretimindeki rolünü ispatlamıştır. Ayrıca, bilgi teknolojilerinin sadece bilginin birleştirme sürecinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Performansın artırılmasında organizasyonel üretkenliğin önemli olduğu ve bunun göz ardı edilmesinin işi olumsuz etkileyeceği ve hatta işin sonunu getireceğini ortaya koymaktadır.⁵⁴⁵ Lee ve Choi yaptıkları çalışmalarda örgüte sosyo-teknik bir yapı olarak bakmışlardır.⁵⁴⁶

⁵⁴⁵ Heeseok Lee, Byounggu Choi, “Knowledge Management Enablers, Processes and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination”, **Journal of Management Information Systems**, 2003, Vol. 20, No. 1, s. 228.

⁵⁴⁶ Shan Ling Pan, Harry Scarbrough, “A Socio-Technical View of Knowledge Sharing at Buckam Laboratories”, **Journal of Knowledge Management**, 1998, Vol. 2, No. 1, s. 66.

Başka bir araştırmada Lee ve Lee yaptıkları çalışma ile bilgi yönetimi kapasitesi, süreçleri ve performansı arasındaki var olan yapısal ilişkiyi incelemek ve bilgi yönetiminin başarılı bir şekilde icra edilebilmesi için stratejik bir perspektif ortaya koymuşlardır.

Bilgi yönetimi ile ilgili olarak farklı sektörlerden 68 ayrı Kore şirketinde uygulanan 215 anketin sonuçlarına dayanarak ampirik bulgular elde etmişlerdir. Bu çalışma bilgi yönetimi kapasitesi, süreçleri ve performansı arasında istatistiki olarak anlamlı ilişkiler ortaya çıkarmış ve dengeli skor karnesi (balanced scorcard) hipotezlerini desteklemiştir.

Bilgi yönetimi kapasitesi unsurları olarak:

- İnsan kaynağı,
- Organizasyon,
- Kültür,
- Bilişim teknolojileri temel alınmıştır. Bu çalışmalarda bilgi üretim sürecinin merkezine insan konulmuştur.

Bilgi yönetim süreçleri olarak 8 unsur temel kabul edilmektedir. Bu unsurlar:

- Bilginin meydana getirilmesi,
- Dış kaynaklardan değerli bilgilere erişme,
- Kültürle bilginin geliştirilmesinin sağlanması,
- Bilginin veritabanları, doküman ve yazılımlarda temsil edilmesi,
- Bilginin çıktı, hizmet ve ürünlere yansıtılması,
- Bilginin karar verme süreçlerinde kullanımı,

- Var olan bilginin organizasyonun diğer kademe ve parçalarına yayılmasının sağlanması,
- Bilginin değerinin ölçülmesidir.

Bilgi yönetiminin performansının ölçülmesi yöntemleri 4 çeşittir. Bunlar:

- Mali ölçütler,
- Entelektüel sermaye,
- Somut ve soyut faydalar,
- Dengeli skor karnesidir.⁵⁴⁷

Bu kısımda bilgi yönetimini etkileyen faktörler olarak örgüt yapısı, zihinsel sermaye, bilgi ve iletişim teknolojisi, güven ve iletişim ve kurum kültürü ele alınacaktır.

⁵⁴⁷ Young-Chan Lee, Sun-Kyu Lee, "Capabilities, Processes and Performance of Knowledge Management: A Structural Approach", **Human Factors and Ergonomics in Manufacturing**, 2007, Vol. 17, No. 1, s. 47.

5.1. ÖRGÜT YAPISI

Örgüt kavramı yapısal ilişkiler sistemi olarak tanımlanabilir. Örgüt yapılarına çeşitli yaklaşımlar söz konusudur. Tarihsel süreç içerisinde bu yaklaşımlarda gelişmeler olmuştur. Örgüt yapısına klasik (geleneksel) yaklaşımla başlanan bu süreç neo-klasik yaklaşım, modern yaklaşım şeklinde olmuş ve modern yaklaşım ise sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı şeklinde ikiye ayrılmıştır.

Klasik yaklaşımda mevcut araçlarla azami faydayı sağlamayı veya diğer ifadeyle, belirli sonuç veya faydayı en az araç kullanarak elde etmek biçiminde tanımlanan rasyonellik etkisini göstermiştir.⁵⁴⁸ Neoklasik teori biçimsel olmayan organizasyonun sistematik bir şekilde ele alınması halini kavrar, resmî yapı ve sistem içindeki fertler üzerinde etkisini gösterir.⁵⁴⁹

Klasik organizasyon teorilerinden farklı olarak bir kısım araştırmacılar organizasyonda insan faktörü ve insan ilişkileri üzerinde durmuşlardır. İnsan İlişkileri Okulu (Human Relations School) veya Davranış Bilimi Okulu(Behavioral School) olarak adlandırılan bu yöntem teorisine ilk katkılar M. P. Fullet, C. I. Bernard ve E. Mayo gibi araştırmacılardan gelmiştir. Özellikle Mayo ve arkadaşlarının ABD Western Electric’de Hawthorne atölyelerinde personel üzerinde yaptığı deneyler bu konuda önemli bulgular olarak kabul edilmiştir.

⁵⁴⁸ Toker Dereli, “**Organizasyonlarda Davranış**”, İ. Ü. İktisat F., İstanbul, 1981, s. 8.

⁵⁴⁹ Mümin Ertürk, **a.g.e.**, s. 84.

Neo-klasik organizasyonda insan faktörüne ve insan ilişkilerine önem ve değer verilir. Yüksek performans için sosyal ve psikolojik faktörler dikkate alınır. Bu faktörler şunlardır:

- Çalışanlar yönetim kararlarına katılması
- Grup çalışması
- Çalışanlar ve yöneticiler arasında iletişim
- İş zenginleştirmeye önem verilmesi
- İnsanlara yetki ve sorumluluk verilmesi ve sadece sonuçların denetlenmesi
- Çalışanların geliştirilmesi

Sistem teorisi, British Tavistock Institute adı verilen bir merkezde çalışan araştırmacıların organizasyonun teknik, sosyolojik ve ekonomik faktörlerin bir bütünü olduğunu ifade etmesidir. Bu teorinin esasları:

- Organizasyon bir sistem bütünüdür.
- Organizasyon teknik, sosyolojik ve ekonomik faktörler bütünüdür.
- Organizasyon ve yönetimde; sosyoloji, psikoloji, ekonomi, çevre bilimi, teknoloji vs. disiplinlerden istifade edilmelidir.⁵⁵⁰

Öğrenen örgüt açısından bakıldığında sistem kavramı ağaçları görme yerine ormanı yani bütünü görmeye, çalışanları pasif, edilgen ve tepkisel unsurlar olarak görme yerine, örgütte geleceği inşa etmeye hazır aktif katılımcılar olarak görmeye,

⁵⁵⁰ Coşkun Can Aktan, **Değişim Çağında Yönetim**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2004, Erişim, www.canaktan.org/yönetim/yönetim-teorileri/neo-klasik.htm, 10.11.2013.

bugünü yaşama yerine yarını yaratmaya yönelik bir zihniyet farklılaşması ile ilgilidir.⁵⁵¹

Çağdaş anlamda yönetim ve organizasyon teorilerinin ulaştığı en son nokta durumsallık yaklaşımıdır. Bu görüşe göre, her yerde ve her zaman işletmeler için geçerli olabilecek bir yönetim ve örgüt yaklaşımı yerine, her işletmenin kendi yapısına, içinde bulunduğu duruma ve çevre şartlarına en uygun modeli uygulamak gerekir. Şüphesiz işletmenin şartları değiştikçe, böylece duruma en elverişli uygulamaya geçilecektir. Bu özelliği ile durumsallık yaklaşımı yönetim ve örgüt anlayışına dinamizm getirecek çağdaş bir yaklaşımdır.⁵⁵²

Yaşam sürelerinin uzun olması, örgüt yapılarının doğru kurgulanması ve işletilmesiyle mümkün görülmektedir. Etkin bir bilgi yönetimi için, iyi bir bilgi yönetimi alt yapısına ihtiyaç vardır. Örgüt yapısı örgütün başarısını etkileyen diğer faktörlerle desteklenmelidir.

5.1.1. Bilgi Yönetimi ve Örgüt Yapısı

Bilgi yönetimi altyapısını meydana getiren bir faktör olarak örgüt yapısı iki farklı boyutta ele alınabilir:

- Bilgi yönetimi faaliyetinin örgüt içindeki konumu
- Hedeflenen sonuca ulaşacak bilgi yönetimi için gerekli örgüt yapısı⁵⁵³

⁵⁵¹ M. Şerif Şimşek, **a.g.e.**, s. 425.

⁵⁵² Zeyyat Sabuncuoğlu, Tuncer Tokol, “**İşletme**”, Furkan Ofset, Bursa, 2005, s. 176.

⁵⁵³ Halil Zaim, **a.g.e.**, s. 142.

5.1.1.1. Bilgi Yönetimi Faaliyetlerinin Örgüt İçindeki Konumu

Bilgi yönetimi faaliyetinin nasıl sürdürüldüğüne ilişkin iki görüş vardır. İlk görüşe göre bilgi yönetimi sadece yönetim kademelerince ve farklı boyutlarda yapılan bir faaliyet şeklinde ifade edilirken, ikinci görüşe göre bilgi yönetimi faaliyeti tüm örgüt çalışanlarının yürüttüğü bir faaliyet olarak belirtilmektedir. Bir örgütte bilgi yönetim faaliyetinin her yönetim aşamasında (üst, orta, alt kademe yönetimi) farklı olduğunu ifade edenlere göre üst yönetim tarafından yapılan bilgi yönetimi faaliyetinin, daha çok strateji oluşturma ve planlama amacıyla yapıldığı; orta kademe yönetim tarafından yapılan bilgi yönetimi faaliyetinin bilginin üretilmesi, geliştirilmesi ve paylaşılması amacıyla yapıldığı; alt kademe yönetim tarafından ise günlük işlerin yapılmasını sağlamak amacıyla bilgi yönetimi faaliyeti yapıldığı söylenmektedir. Oysa bilgi yönetimi etkinliğinin tüm çalışanların sorumluluğunda olduğu yaklaşımına göre ise herhangi bir çalışanın bilgi yönetimi faaliyetine katkısının değerini, örgütteki hiyerarşideki yerinden çok, o kişinin bilgi yönetim sistemine sağladığı katma değer niteliği belirlemektedir. Üst kademe, orta kademe ve alt kademe yöneticileri bilgi yönetimi faaliyetinden ortak sorumludurlar. Üst yönetimin sorumluluğu kadar desteğinin de önemi büyüktür. Üst yönetim desteği ile ifade edilmek istenen husus bilgi yönetiminin öneminin benimsenerek buna yönelik mesajlar verilmesi, bilgi yönetimi faaliyetleri için gerekli altyapı ve parasal desteğin sağlanması ve örgüt için ne tür bilgiye gereksinim duyulduğunun belirtilmesidir.⁵⁵⁴ Yani bilgi yönetimi sistemleri sadece çalışanların eğitimi ile ilgili faaliyetlerle değil, aynı zamanda çalışanların öğrenme ve finans faaliyetleriyle de ilişkilendirilmektedir.

⁵⁵⁴ Thomas H. Davenport, Laurence Prusak, **a.g.e.**, s. 215.

Örgütün yaşanan rekabet ortamında başarılı olmasının tek belirleyicisi sadece teknoloji değildir. Teknoloji de diğer unsurlar gibi başarıya yardımcı olan unsurlardan birisidir. Yapılan çalışmalarda bilgi yönetimi bölümünün araştırma-geliştirme (AR-GE) departmanı ile beraber çalışmasıyla etkinlik ve verimliliği arttırdığı görülmektedir. Bilgi yönetimi ayrıca pazarlama, insan kaynakları, finans, bilgi ve iletişim teknolojileri bilgilerine de ihtiyaç duymaktadır.

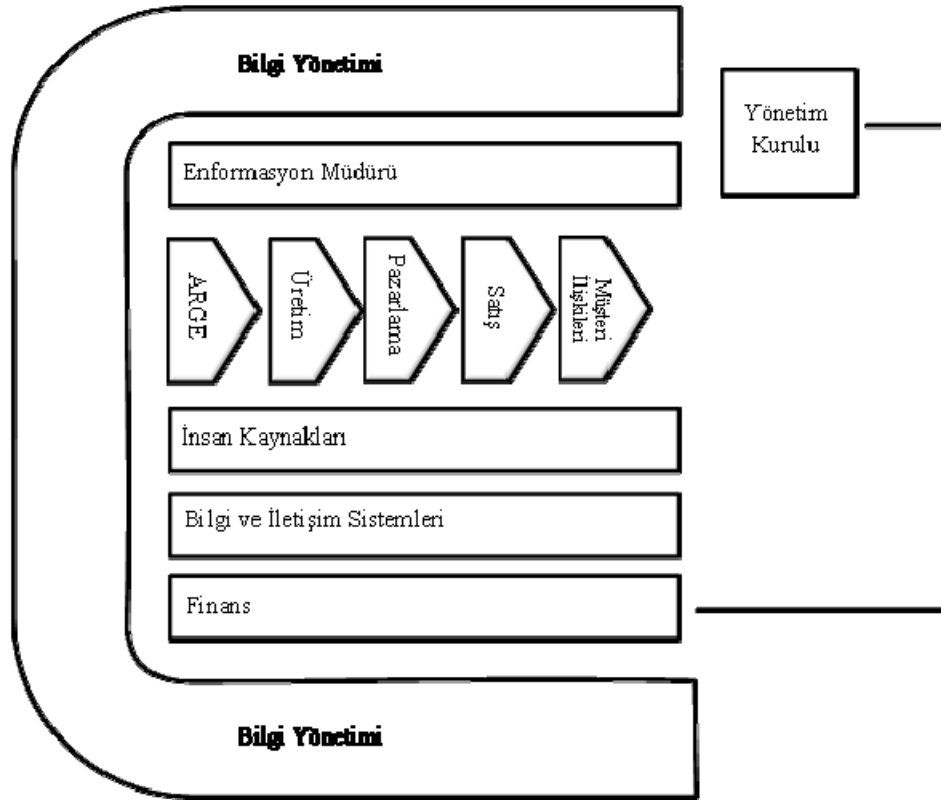
Bilgi yönetimi pazarlama departmanı ile ilişkilidir. Yeni pazarlama anlayışı her bir müşteriye farklı ürünlerden çok sayıda satış yapmakla ilgilenmektedir. Artık örgütler için müşteri seçimi, yeni müşteri edinilmesi ve edinilen müşterinin korunması önem arz etmektedir. Bütün bu süreçleri yürütebilmek ve başarı ile tamamlamak için bilgi yönetimine ihtiyaç bulunmaktadır.

Bilgi yönetimi insan kaynakları departmanı ile de ilişkilidir. Bilgi yönetimi insan kaynakları bölümü çalışanların işe alınmasına, işten ayrılımlarına karar verir ve ücretli çalışanların öğrenen örgütün bir parçası olması faaliyetleriyle ilgilenir. Kısaca bilgi yönetimi insan sermayesinin etkili ve verimli kullanılmasını organize etmektedir.

Bilgi yönetimi finans faaliyetleriyle de ilişkilidir. Entelektüel sermaye firmaların piyasa değerini yükseltmektedir. Bu parasal değer artışı bilgi yönetimi örgüt faaliyetlerinin değerli ve etkin kullanılması ile gerçekleşmektedir. Bilgi yönetimi Şekil: 7'de⁵⁵⁵ gösterildiği gibi finans, insan kaynakları, bilgi iletişim sistemleri, enformasyon yöneticisi ve entelektüel sermaye ile beraber organize edilmelidir.

⁵⁵⁵ Kemal Karakoçak, “**Bilgi Yönetimi ve Verimliliğe Etkisi T.B.M.M. Uygulaması**”, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, 2007, s. 77.

Özetle bilginin etkin ve verimli kullanılmasını ve paylaşılmasını sağlayan unsurlardan birisidir. Bilgi yönetimi bilgi ve iletişim teknolojileri ile beraber örgütlerin verimliliğini yükseltmiştir.



Şekil : 7 - Bilgi Yönetiminin Örgütteki Yeri

5.1.1.2. Hedefe Ulaşacak Bilgi Yönetimi İçin Gerekli Örgüt Yapısı

Küreselleşme ve teknoloji alanında yaşanan gelişmeler klasik örgüt yapılarını etkilemiş, iş süreçlerini mümkün olduğu kadar kısaltmış ve iyileştirme çalışmalarını

zorunlu kılmıştır. Böylelikle de iş birliği ve bilgi paylaşımına önem veren bilgi uzmanlarının yer aldığı modern örgütler ortaya çıkmıştır.

Bilgi yönetimi açısından uygun örgüt yapılarından birisi de şebeke örgütlerdir. Örgütlerin büyümesi teknoloji ve iletişim imkanlarının artması, şebeke firmaların oluşmasını sağlamıştır. Birimlerin birbirine şebeke şeklinde bağlanmalarının söz konusu olduğu bu yapıda demokratik bir yönetim geçerlidir.⁵⁵⁶

Bilgi çağı ve küresel rekabet şartları örgütlerin varlıklarını devam ettirme gayretlerini artırmıştır. Örgütler geleceğin dünyasında var olabilmek için şebeke örgüt tasarlayıcısı ve uygulayıcısı olmuşlardır. Şebeke örgütlere göre, bu modelin uygulanmasındaki sorun, genelde örgütlerin maliyet temelli ya da yatırım temelli şebeke alternatiflerinden hangisini tercih etmesi gerektiğidir. Maliyet temelli örgüt modeli ucuz işgücü istihdamı, ekolojik koşulların ihmali gibi özelliklerden oluşmakta ve uzun dönemde şebeke yapısının dinamizmini koruma güçleşmektedir. Ancak yatırım temelli örgüt modeli kendini sürekli yenileyen bir yapılanmadır. Bu yüzden şebeke örgütlenmenin üyesi olan örgütler, ileri bilgi teknolojileri, hizmet içi eğitim ve personel geliştirme gibi alanlar için sürekli harcama hedeflemektedir.⁵⁵⁷

Şebeke (network) örgütlerin temel özelliği bir mal veya hizmeti üretebilmek için yapılması gereken iş ve faaliyetlerin ve bunun için gerekli olan kaynakların tek bir işletmenin bünyesinde toplanmak yerine, farklı işletmelere dağıtılmış olmasıdır.⁵⁵⁸ Şebeke örgütler, bağımsız kişi ve kuruluşların, bir enformatik omurga

⁵⁵⁶ Emmanuel Josserand, S. Teo, S. Cleg, “From bureaucratic to post-bureaucratic: difficulties of transition”, **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 19, No. 1, 2006, s. 55.

⁵⁵⁷ Adem Ögüt, **a.g.e.**, s. 83.

⁵⁵⁸ Tamer Koçel, “**İşletme Yöneticiliği**”, Arıkan Basım Yayım, İstanbul, 2007, s. 299.

etrafında, bağımsız olarak davranabildikleri fakat ortaklaşa bir amaç ve misyon için takımlar ve bağlantılar kurup etkileşebildikleri, hiyerarşileri olmayan, çoklu liderleri olabilen ve bağlantılarını gönüllü olarak yeniden kurabilen örgütler olarak tanımlanmıştır.⁵⁵⁹ İşletmelerde bilginin yönetilmesi sürecinde insan, teknoloji ve yapılan işin birbirleri ile uyumlu bir hale getirilmeleridir.

Bilgi yönetimini geliştiren yapılardan bir diğeri ise sanal örgütlerdir. Sanal örgüt, çalışanların belli bir yerde toplanmadığı, değişik mekânlardaki işletmelerin bir ürün veya hizmet üretiminin belirli safhalarında yer aldığı, bilgisayar olanakları ile sürekli haberleşme içinde bulunan ve sanki tek bir örgüt gibi müşterilerine mal ve hizmet sunan bir örgüttür.⁵⁶⁰ Örgütler sanallaştıkça şebeke örgüt yapısını kazanmakta veya tersinden bakılırsa örgütler şebeke örgüt yapısına gittikçe sanal hale gelmektedir.⁵⁶¹

Bilgi faaliyetlerini kolaylaştıran örgüt yapıları oluşmaktadır. Bu yapılar bilgi süreçleri açısından geliştirilmeye devam etmektedir. Takım çalışması bu yapılardan birisidir. Takım çalışmasını, çalışanların ve yönetimin iş süreçlerini ve yöntemlerini sürekli olarak geliştirmek ve örgütsel faaliyet ve amaçları tespit için birlikte çalışmaları şeklinde tanımlamıştır. Tüm süreçlerde takım üyelerinin emek katılımına değer verilir, üyeleri teşvik eden bir ortam elde etmek için çaba harcanır.⁵⁶²

⁵⁵⁹ Peter Drucker, “**Yeni Gerçekler**”, Çev. Birtane Karanakçı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, 1996, s. 214.

⁵⁶⁰ Tamer Koçel, **a.g.e.**, s. 339.

⁵⁶¹ **A.g.e.**, s. 342.

⁵⁶² Özcan Yeniçeri, Mehmet İnce, **a.g.e.**, s. 414.

Takım çalışmasının uygulanması için uygulama toplulukları oluşturulmaktadır. Yöneticiler uygulama topluluklarını (communities of practice) emirle yaratamazlar, uygulama toplulukları gayriresmîdir; kendi kendine örgütlenirler, yani gündemi kendileri belirler ve kendi liderlik yapılarını oluştururlar. Bu topluluklara üyelik, insanların kendi seçimine bağlıdır.⁵⁶³

Lee ve Choi örgüt yapısının bilgi yönetimi üzerindeki etkisini ölçen çalışmalarında bu faktörü örgütün “merkezîleşme” (centralization) ve “resmîleşme” (formalization) parametreleriyle ifade etmektedirler.⁵⁶⁴ Lee ve Lee ise çalışmalarında bu etkiyi sadece merkezîleşme parametresiyle incelemişlerdir.⁵⁶⁵ Bu çalışmamızda bu parametreler kullanılarak örgüt yapısının bilgi yönetimine etkileri incelenecektir.

5.2. ENTELEKTÜEL SERMAYE

Günümüzde bir örgütün geleceği bilgiyi yaratabilmesine, ona hâkim olabilmesine onu elde edebilmesine ve kullanabilmesine bağlıdır. Bilgi yönetimi, bir örgütün kendi performansını desteklemek ve geliştirmek için bilgiyi yarattığı, hâkim olduğu, edindiği ve onu kullandığı süreçtir. Bilgi yönetimi, aynı zamanda bir örgütün kendi entelektüel sermayesini arttırabileceği aktif veya proaktif bir süreçtir.

⁵⁶³ Etienne C. Wenger and M. Snyder William, “**Uğraş Toplulukları**”, Harvard Business Review, Örgütsel Öğrenme, Çev. Nurettin Elhüseyni, MESS Yayın, İstanbul, 2001, s. 13.

⁵⁶⁴ Heeseok Lee, Byounggu Choi, **a.g.e.**, s. 228.

⁵⁶⁵ Young-Chan Lee, Sun-Kyu Lee, **a.g.e.**, s. 26.

Entelektüel sermaye çoğunlukla örgüt için değere sahip bilgi olarak tanımlanır ve birkaç şekilde ortaya çıkar: beşeri sermaye, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi.⁵⁶⁶

Zenginlik yaratmak için kullanılan zihinsel varlıklar, enformasyon ve bilgiyle ilgili olan zihinsel sermaye insan sermayesi, yapısal sermaye (telif hakkı, ticari markalar, iş süreçleri, örgüt veri tabanı, örgüt ruhu gibi) ve ilişki sermayesi (damga, müşteri, lisans, dağıtım) şeklinde gösterilmektedir.⁵⁶⁷ Entelektüel sermaye zenginlik yaratmak üzere kullanıma sokulabilen zihinsel malzemedir, yani bilgi, enformasyon, zihinsel mülkiyet ve deneyimdir.⁵⁶⁸

İnsan sermayesinin özü olan akıl, yapısal sermayenin özü olan rutinler ve ilişki sermayenin özü olan ilişkilerle bağlantı halindedir. Ve bu üç unsur bir araya gelerek aralarında oluşan sinerjiyle zihinsel sermaye kavramını oluşturmaktadırlar. Eğer bu unsurlar arasındaki ilişkilerde tam bir uyumluluk ve iletkenlik yoksa sağlıklı bir zihinsel sermaye çıktısı elde edilemez.⁵⁶⁹ Entelektüel sermaye, insan sermayesi, organizasyonel sermaye ve ilişki sermayenin ayrı ayrı toplamı değil bu sermayelerin karşılıklı etkileşiminden ortaya çıkan dinamik bir kavramdır.

Entelektüel sermaye insanının sosyalleşmesini, şirketlerin öğrenme kültürünün gelişimini sağlayarak yeni bilgiler ve değerler ortaya çıkartmaktadır. Ayrıca rekabet ortamında ayakta kalmayı, insanlara kolaylıklar sunmayı, müşteri

⁵⁶⁶ Baran Çelik, **a.g.e.**, s. 194.

⁵⁶⁷ Gopika Kannan, Wilfried G. Aulbur, "Intellectual Capital: Measurement Effectiveness", **Journal of Intellectual Capital**, Vol. 5, No. 3, 2004, s. 389.

⁵⁶⁸ Thomas A. Stewart, **a.g.e.**, s. 7.

⁵⁶⁹ Kemal Karakoçak, **a.g.e.**, s. 86.

memnuniyeti ve sürdürülebilir kârlılık vaat etmektedir. Entelektüel sermaye işletmelerin en değerini ulusal ve uluslararası arenada arttırmada bir araçtır.

Bir şirketi geleceğe taşıyacak olan unsur, bünyesinde çalışan insanların yarattığı değerlerin, şirket stratejilerinin, yapısının, sistem ve süreçleri için şirketin müşterileri ve toplumla kurduğu ilişkilerin toplamından oluşan entelektüel sermaye olacaktır.

Entelektüel varlıkları ölçme yöntemleri üzerine detaylı çalışmalar yayınlanmıştır. Sveiby entelektüel sermayeyi ölçme metotlarından 21 tanesini incelemiş ve onları dört ana sınıfa ayırmıştır.

- **Direkt Entelektüel Sermaye Metotları:** Maddi olmayan varlıkların değişik bileşenlerini tanımlayarak onların beklenen parasal değerinin hesaplanmaya çalışıldığı yöntemlerdir. Bu bileşenler tanımlandığında tek tek veya toplu bir katsayı biçiminde doğrudan değerlendirilmeye tabi tutulurlar.

- **Piyasa Değeri Metotları:** Entelektüel sermayenin değeri olarak bir şirketin piyasa değeri ile defter değeri arasındaki farkı hesaplayan metotlardır.

- **Varlıkların Getirişi Metotları:** Bir şirketin bir zaman dilimindeki vergi öncesi kazançlarının ortalaması şirketin maddi olan varlıklarının ortalamasına bölünür. Sonuç, bir şirketin endüstri ortalamasıyla karşılaştırılabilecek varlıkların getirisi. Endüstri ortalamasıyla yapılan karşılaştırmada aradaki fark, maddi olmayan varlıklardan yıllık kazançların ortalamasını hesaplamak için, şirketin ortalama maddi değeriyle çarpılır. Yukarıdaki ortalama kazançları şirketin ortalama sermaye maliyetine ya da faiz oranına bölerek entelektüel sermayenin veya maddi olmayan varlıkların beklenen değeri hesaplanabilir.

- **Skor Kartı (kurumsal karne) Metotları:** Entelektüel sermayenin gösterge ve işaretleri skor kartlarda veya grafiklerde toplanır ve raporlanır. Entelektüel sermaye canlı bir kavramdır. Soyut olması ve etkileşimle ortaya çıkması kolay elde edilmesini zorlaştırmaktadır. Her işletmeye göre değişmesi de özel bir yapı ve çalışanlar meydana getirmesine bağlıdır. Bilginin paylaşım sürecinde, organizasyonlar bu bilgiyi web tabanlı bilgi depolarında saklanan belgelerden alırlar. Kodlanabilir bu bilginin belgesinin alınıp dağıtılmasından daha büyük bir risk kaybedilmesidir. Entelektüel sermaye kayıpları aşağıdaki gibi birçok şekilde olabilir:

- İşten ayrılma, çalışan bir kişinin organizasyondan ayrıldıktan sonra rakip firma tarafından işe alınması, çalışanın kasıtlı ya da kasıtsız olarak bilgiyi yeni işvereni ile paylaşması,

- Hassasiyet taşıyan özel belgelerin fiziksel olarak çalınması burada hırsız organizasyonun içerisinden ya da dışarısından olabilir.

- Organizasyon ile arasında gizlilik anlaşması bulunmayan üçüncü şahıslara bilginin kazara açıklanması,

- Tersine mühendislik veya şirketin ürünlerinin yakından incelenmesi,

- Web tabanlı bilgi depolarının güvenliğinin kırılması ve yetkisiz erişimlerin belgelere ulaşması,

- Yetkili olmayan tarafların, elektronik posta (e-mail), faks, telefon görüşmesi veya diğer iletişim yollarını yasadışı bilgi edinme amacıyla kesmesi,

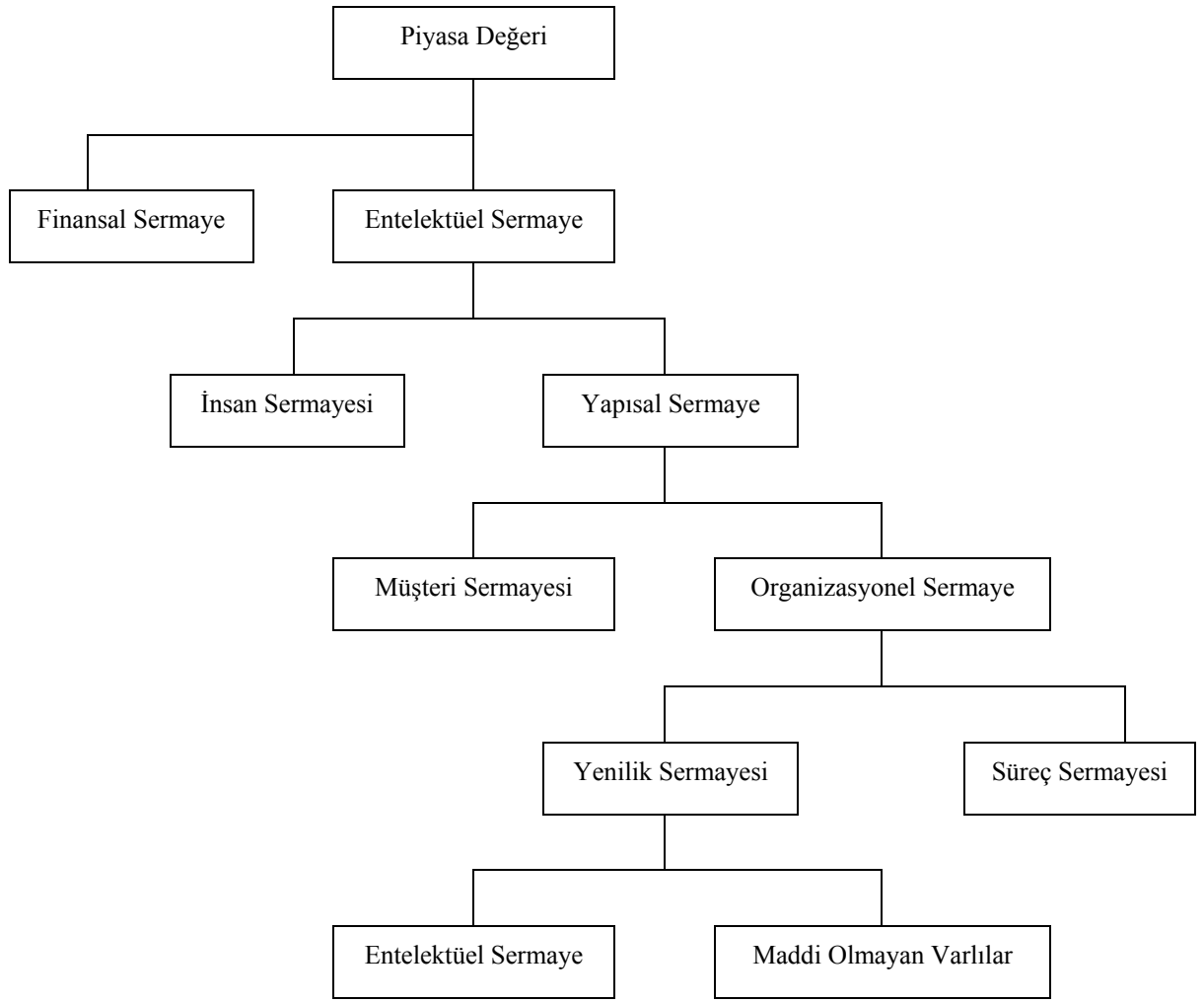
- İçerden ya da dışarıdan yapılan ataklarla yanlış veri, açıklama veya bilgi ile belgelerin ya da veritabanının bozulması, doğrudan kırılması ya da dolaylı olarak virüsler tarafından bozulması ile gerçekleşebilir.⁵⁷⁰

⁵⁷⁰ Baran Çelik, **a.g.e.**, s. 199.

Entelektüel sermaye buz dağının görünmeyen kısmı gibidir. Görünmez ama varlığı kabul edilir. Uygun şartlar sağlanırsa görülür. Entelektüel sermaye firmanın varlığıdır, çoğunlukla bilançoda görünmeyen soyut varlıkları simgeler. Entelektüel sermaye yönetimi, bilanço dışı değerlerin yönetimini kapsar, ölçülemezleri ölçer, bireyler, fikirler ve bilgi arasındaki ilişkileri araştırır.⁵⁷¹ Entelektüel sermaye bileşenleri Skandia tarafından Şekil: 8'deki⁵⁷² gibi gösterilmiştir.

⁵⁷¹ Baran Çelik, **a.g.e.**, s. 194.

⁵⁷² Baran Çelik, "Bilgi Yönetiminin Geleceği", Edi. Sevinç Gülseçen, **Bilgi ve Bilginin Yönetimi**, Bölüm Yazarlı, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2012, s. 197.



Şekil : 8 - Skandia Değer Şeması

T-tipi yeteneğe sahip insanların beyin fırtınası ve fikir alışverişini daha verimli gerçekleştirdikleri görülmektedir.⁵⁷³ Bu çalışmamızda Lee ve Choi⁵⁷⁴ ile Lee

⁵⁷³ R. Maldavan, R. Grover, “ From embedded knowledge to embodied knowledge: New Product Development as Knowledge Management”, **Journal of Marketing**, Vol. 62, No. 4, 1998, s. 3.

⁵⁷⁴ Heeseok Lee and Byounggu Choi, **a.g.e.**, s. 188.

ve Lee'nin insan unsuru ve bilgi yönetimine etkisi ölçümü için kullandıkları T-tipi sorularından uygun olanları seçilmiş ve kullanılmıştır.⁵⁷⁵

5.3. BİLGİ VE İLETİŞİM TEKNOLOJİSİ

Bilgi yönetimini etkileyen önemli unsurlardan biri de teknolojidir. Bilgi yönetiminde esas kastedilen teknoloji, bilgi ve iletişim teknolojileridir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelerin bilgi yönetimine olan katkısı ve etkisi varken teknoloji tek başına bilgi yönetimini tanımlayamamakta fakat desteklemektedir. Bilgi yönetim süreci güçlü ve kullanımı kolay olan bir teknoloji ile mümkün kılındığı takdirde iyi bir başarı göstermektedir.⁵⁷⁶

Başarıya giden yol etkili bilgi yönetimi uygulamasından geçmektedir. Etkili bilgi yönetiminin bir parçası olan teknoloji, iş istihbaratı, iş birliği, bilgi keşfi, bilgi haritalama, bilgi teknolojileri, fırsat yaratma, bilgi depolama, bilgi transferi ve güvenlik gibi konuları kapsar.⁵⁷⁷ Bugün, bilgi ekonomisinde bir organizasyonun tek üstünlüğünün bilgisini harekete geçirebilme ve kullanabilme yeteneği olduğu yaygın bir şekilde kabul edilmektedir. Şüphesiz, birçok organizasyon, bilgi ekonomisinde güçlü bir oyuncu olmak için gerekli hammaddelere ve kaynaklara sahiptir. Ancak sorun, çoğu kez bu kapasiteyle uyumlu, onu kullanmaya uygun bir organizasyonel

⁵⁷⁵ Young-Chan Lee, Sun-Kyu Lee, **a.g.e.**, s. 27.

⁵⁷⁶ Andreea M. Serban, J. Luan, "Overview of Knowledge Management", **New Directions for Institutional Research**, No.113, Spring 2002, Wiley Periodicals, Inc., s. 7.

⁵⁷⁷ Şevki Özgener, **a.g.e.**, s. 274.

kültürü ortaya koyabilmektir. Bilgi yönetimine yönelik çalışmalar içinde kültür sorunları başarıyı sağlamak için son derece kritik rol oynamaktadır.⁵⁷⁸

Bilgi yönetiminin etkili olması teknoloji alt yapısı ve yöneticilerin vizyonu ile doğru orantılıdır. Bilgi maddi kaynaklar gibi kullandıkça azalmaz, tam tersine artar, bilgi iyi yönetilebildiği zaman kendini yenilemektedir.

Teknolojinin gelişmesi ve bütün dünya tarafından kullanılır olması ve hızının giderek artması rekabet avantajının bilgiye değer veren ülkelere geçmesini sağlamıştır. Teknolojiye dayalı bir rekabet ortamında, üretimde rekabet üstünlüğü sağlanmasının temel ögeleri olarak teknoloji, etkenlik, ekonomi, stil ve tasarım görülmektedir.⁵⁷⁹ Teknoloji bilgisayar perspektifinden ele alınırsa yazılım, donanım ve akıl katkısı bileşenlerinden oluşmaktadır.⁵⁸⁰ Bu bileşenler kullanılarak bilgi çıktıları elde edebilmektedir. Bilgi üreten bu sistemler bütününe bilişim sistemleri denilmektedir.

Teknolojinin hızı ve yaygınlaşması bilgi yönetim sistemlerini örgütün kalbi haline getirmektedir. Örgüt için gerekli bilgileri üretmekte ve ihtiyaç duyulan yerlere ulaştırmaktadır. Günümüzde bilgi yönetim sistemleri incelendiğinde donanım, yazılım, iletişim ve veri tabanından oluştuğu görülmektedir.

⁵⁷⁸ İsmet Barutçugil, **a.g.e.**, s. 49.

⁵⁷⁹ William Abernathy, B. Clear Kim, A. Kantrow, **“Industrial Renaissance”**, Basic Books, N.York, 1983, s. 42.

⁵⁸⁰ Milan Zeleny, ”Knowledge of Enterprise: Knowledge Management or Knowledge Technology?”, **International Journal of Information Technology & Decision Making**, Vol. 1, No. 2, 2002, s. 201.

Teknolojinin bilgi yönetimindeki en değerli rolü bilgiye ulaşma olanaklarını daha geniş bir kitleye yayması ve bilgi aktarımının daha hızlı gerçekleşmesini sağlamasıdır. Teknoloji bilginin sıralanmasına ve hatta üretilmesine yardımcı olur.⁵⁸¹

Teknoloji her zaman örgüte fayda getirmeyebilir ve yeni bilgi üretmeyebilir. Teknoloji bilgi yönetimi faaliyetlerine sıcak bakmayan bir örgüt kültüründe bilgi üretilmesini ya da bilginin paylaşılmasını garanti etmez ve kolaylaştırmaz.⁵⁸²

Bilişim teknolojileri olumlu gelişmelere yol açmasının yanında, çoğu zaman enformasyon yığılmasına yol açarak, çalışanların içinde bulundukları ortamı anlamlandırma kapasitelerini ciddi ölçüde olumsuz etkilerler.⁵⁸³

Bilgi yönetimi ile teknoloji kavramları arasında sorunlu bir ilişki bulunmaktadır. Sadece teknolojinin edinilmesi amacıyla kendini ispat etmemiş bilgi teknolojilerine yapılmış olan büyük yatırımlar, bilgi yöneticilerinin de prestijlerini ciddi anlamda sarsmıştır. Az kullanılan veya hiçbir fayda sağlamayan teknolojiler, kurum yöneticilerini bilgi yöneticilerini bilgi yönetiminin gereksizliğine inandırmıştır.⁵⁸⁴

Teknoloji, insanın maddi çevresini denetlemek ve değiştirmek amacıyla daha çok zaman kazanmak ve işlerini kolaylaştırmak için geliştirdiği araç gereçler ile buna

⁵⁸¹ Thomas H. Davenport, Prusak Laurence, **a.g.e.**, s. 177.

⁵⁸² **A.g.e.**, s. 43.

⁵⁸³ Carla O'Dell, C. Jackson Grayson, Nilly Essaides, “**Ne Bildigimizi Bir Bilseydik**”, Çev., Günhan Günay, Dışbank Kitapları, İstanbul, 2003, s. 108.

⁵⁸⁴ A. Smith Heather, D. McKeen James, A. Jenkin Tracy, “Exploring Strategies for Deploying Knowledge Management Tools and Technologies”, **Journal of Information Science and Technology**, 2009, Vol. 6 Issue 3, s. 4.

ilişkin bilgilerin tümüdür. Örgütler açısından teknoloji, bilgi ve iletişim akımlarını iyileştirmeyi ve örgüt içindeki işçi ve yöneticilerin karar alma, eşgüdüm ve işbirliği kapasitesini arttırmayı amaçlayan örgütsel değişiklik ve yeniliklere yol açan unsurlardan biridir.⁵⁸⁵

Günümüzde müşteriye özel ürün ve hizmetlere talepler artmıştır. Bu talep artışı yenilikçi olmaya dayanmaktadır. Şirketlerin kâr ve değer oluşturmak için yeni yöntem arayışları bilgi yönetiminin ortaya çıkmasına ve e- ticaret, e-iş gibi sanal dünyaların gelişmesine yaramıştır. Bu kadar değerli olan bilgi yönetiminin kendine ait özellikleri de bulunmaktadır.

Kurumsal hizmetlerin desteklenmesi, sürdürülebilirliğinin sağlanması ve geliştirilmesi noktasında kritik bir fonksiyon icra eden bilgi teknolojileri, iş stratejilerinin uygulanmasını desteklerken, aynı zamanda yeni stratejilerin oluşturulmasına katkı sağlar. Bu nedenle, kurumsal risk yönetimi ve değer sağlama süreçlerinde merkezî konumda kabul edilen bilgi teknolojilerinin yönetişimine verilen önem, son yirmi yılda ciddi şekilde artmıştır.⁵⁸⁶

5.3.1. Günümüzde Kullanılan Bilgi İletişim Teknolojileri

Veri ve enformasyonu bilgiye dönüştüren şey insanın kattığı değerdir. Bu açıdan bakıldığında enformasyon teknolojilerinin de bilgi sistemlerine uygun ve

⁵⁸⁵ İstiklal Y. Vural, “Bilgi Toplumu, Yeni Temel Teknolojiler Ve Yeni Ekonomi”, Edi., Coşkun Can Aktan, İstiklal Y. Vural, **Bilgi Çağı, Bilgi Yönetimi Ve Bilgi Sistemleri**, Çizgi Kitabevi, Konya, 2005, s. 43.

⁵⁸⁶ Steven De Haes, Wim Van Grembergen, Roger S. Debrecey, “COBIT 5 and Enterprise Governance of Information Technology, Building Blocks and Research Opportunities”, **Journal of Information Systems**, Spring 2013, Vol. 27, Issue 1, s. 308.

yönetilebilir olmaları gerekmektedir. İnsan katkısını yakalama, veri ve enformasyonu depolanabilir, kullanılabilir ve işlenebilir hale getirme amaçlı, bilgi yönetimi için geliştirilmiş sistem teknolojileri gün geçtikçe artmaktadır. Bilgi yönetim sistemlerinin odaklandığı iki bileşen bulunmakta olup bunlar:

- İletişim teknolojileri,
- Depolama ve sorgulama teknolojileridir.

Günümüzde bilgi yönetiminin en önemli sorunlarından birisi oldukça fazla bilginin oluşturduğu bilgi kirliliği olmuştur. Organizasyonlar çok sayıda farklı kaynaktan bilgi transfer etmektedir. Bu kadar çok bilgi bazen bilgiye ulaşımı engellemektedir. Veri madenciliği ve bilginin depolanması bu problemleri en aza indirmektedir. Bilgi depolama teknolojilerinin etkin kullanımı ve hızlı ulaşımı sayesinde işletmeler her türlü veriye kolay bir şekilde ulaşabilmekte becerikli çalışanları aracılığı ile enformasyona dönüştürmektedir. Böylece rekabet avantajı elde etmekte ve aynı zamanda saklama, arşivleme, depolama gibi mali yüklerden maliyet ve zaman tasarrufu sağlanmaktadır.

Bilgi yönetimi sürecinde çok sayıda araç, bilgi ve iletişim teknolojisi kullanılmaktadır. Bilgi yönetimi sürecinde teknolojinin rolünü ve değerlendirilmesini konuyla ilgili dört kategoride incelemek mümkündür. Bu kategoriler şu şekilde sıralanabilir:

- Veri depolarının oluşturulması,
- Sanal işbirliğinin ve sosyalleşmenin ilerletilmesi,
- Bilgiye erişimin kolaylaştırılması,

- Sorun çözüme ve yaratıcılığın özendirilmesi,⁵⁸⁷

5.3.1.1. Veri Depolarının Oluşturulması İle İlgili Teknolojiler

Bilgi yönetiminin amaçlarından biri de bilginin elde edilmesi, kodlanması, düzenlenmesi ve örgüt çalışanları tarafından kullanılması için depolanmasıdır. Teknolojik gelişmeler büyük miktarlarda oluşturulan verinin depolanmasını kolaylaştırmıştır. Hangi bilgilerin saklanması ve ne kadarının kullanıcıların hizmetine sunulması ayırımının yapılması gerekmektedir. Bu amaçla genel kabul görmüş teknolojiler ise veri tabanları (databases), metin tabanları (textbases), veri ambarları (data warehouses, data marts) dır.

Geçmişte bilgi depolarının büyük bölümü şirketin rekabet gücünü artırmak amacıyla dış çevresiyle ilgili bilgileri (pazara ilişkin, yasal ya da ticari bilgiler vs.) edinmek için kullanılmıştır. Oysa günümüzde birçok şirket, pazarlama bilgisi, şirket içi ürün ve hizmet bilgisi, müşteri bilgisi gibi daha çok iç kaynaklı biçimsel bilgi depoları oluşturmaktadır.⁵⁸⁸

Veri Ambarları: Veri ambarları, günlük işlemlerden elde edilen verilerin iş belgelerine kaydedilmesidir. Gelecekte kullanılabilecek verilerin birleştirilip yığılmasından oluşan veri deposudur. İlgililerin anında ulaşabileceği, güncel ve geçmişe ait organizasyon çapında verilerin saklandığı yerdir. Genellikle veri ambarlarında saklanan verilere organizasyonun her düzeyinden erişim imkânı

⁵⁸⁷ Meliha Handzic, “**Knowledge Management: Through the Technology Glass**”, River Edge World Scientific Publishing Company, Incorporated, NJ, USA, 2005, s. 23.

⁵⁸⁸ Thomas H. Davenport, Laurance Prusak, **a.g.e.**, s. 184.

bulunmakla beraber söz konusu verilere müdahale etme ve onları değiştirme yetkisi yalnız yöneticilere mahsustur. Veri ambarları analiz, raporlama ve sorgulama işlemleri yapabilen, grafikler çizebilen ve verileri modellere çevirebilen çeşitli araçlar kullanmaktadır. Böylelikle ambarlar, yalnızca verilerden ileri düzeyde enformasyon üretmekle kalmayıp, aynı zamanda özellikle karar verme konumunda bulunanlar için bu enformasyona kolayca ulaşma imkânı vermektedir.⁵⁸⁹

Veri Tabanları ve Metin Tabanları: Bir diğer veri saklama sistemi veri tabanlarıdır. Veri tabanları, kullanıcılara kolay ve hızlı erişim imkânı sağlayan organizasyona dışarıdan gelen büyük miktarlardaki verileri işleyerek ve tasnif ederek saklayan sistemlerdir.

Veritabanları genel olarak ortak veri kullanımı, tekrar eden verilerde azalma, veri uyumluluğunu artırma, uygulama programcıları ve kullanıcıların verimliliğinde artış, etkili bir veri yönetim ve kontrolü ve kaynak olarak verilerin öneminde artış gibi avantajları sağlar.⁵⁹⁰ Veritabanları referanslar, danışmanlar, kimin neyi bildiği, öğrenilen dersler, önemli makale ve kitaplar, raporlar dahil olmak üzere kodlanmış bilgiye erişimi sağlarlar.⁵⁹¹

⁵⁸⁹ Halil Zaim, **a.g.e.**, s. 125.

⁵⁹⁰ Türksel Kaya Bensghir, “**Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim**”, TODAİE Yayın, Ankara, 1996, s. 27.

⁵⁹¹ Carla O’Dell, C. Jackson Grayson, Nilly Essaides, **a.g.e.**, s. 186.

5.3.1.2. Sanal İşbirliğinin ve Sosyalleşmenin İlerletilmesi İle İlgili Teknolojiler

Bilgi yönetiminin insani boyutunu öne alan yaklaşıma göre bilgi, çalışanlar aracılığıyla üretilip paylaşıldığından, kişilerle ilişkilidir. Bu bakış açısına göre kullanılan teknolojiler, iletişim teknolojileri (communication technologies) , internet, bilgi anakapıları (portals), intranetler ve ekstranetlerdir.

İletişim Teknolojileri: Bire bir iletişimi kolaylaştırmak için geliştirilmiş teknolojilerdir. Zamanla iletişimle beraber bilgi paylaşımı da işin içine girmiş ve uygulamalar geliştirilmiştir. Bu uygulamalardan bazıları e-posta (e-mail) , sesli ve görüntülü görüşme (audio and video conference) , sohbet odaları (chat room) dır.

İnternet: İletişim ve bilgi transferinde iletişim dilini kullanan büyük bir ağıdır. Her geçen gün kullanımı artmakta ve yaygınlaşmaktadır. Maliyetlerin düşmesi, erişim kapasitesi ve hızın artması bilgiye ulaşma imkânını kolaylaştırmaktadır.

Bilgi Anakapıları: Gelişmiş internet araçları ve veritabanlarını web'in hipermetin özellikli ara yüzünü kullanarak geliştirilen araçlardır. Her ne kadar web özellikli bir ara yüze sahip olmak zorunda olmasalar da çoğunlukla kullanıcıların alışkın oldukları bir ara yüz olduğu için tercih edilmektedir. Bir bilgi ve veri tabanı sistemi ile veriler ve bilgiler toplanır ve gelişmiş arama motorları ile kullanıcının elde etmesi sağlanabilir.⁵⁹²

⁵⁹² Ahmet Ağır, “**Bilgi Yönetim Sistemleri ve Eğitimde Bilgi Yönetim Sistemi Uygulaması**”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2005, s. 135.

İntranetler: İtranet kısaca internet ürünlerini ve teknolojilerini kullanan özel organizasyon ağına verilen isimdir. Kuruluşlar intranetleri kendi çalışanları için kurarlar. Bununla birlikte intranet iş ortakları, diğer kuruluşlar ile kısıtlı olarak ortaklaşa kullanılabilir. İnternet teknolojisinin bir intranet ortamında uygulanması ve bir organizasyon içindeki bilginin kullanılması değerini son derece çarpıcı bir şekilde artırır. İş dünyasının rağbet ettiği bir iletişim modeli olan intranetlerin önemli bir temel özelliği de bir firmanın yapılanmasını yatay hale getirmeye olan katkısıdır. İtranetler takımlar ve gruplar arasındaki iletişimi ve grup çalışmasını kolaylaştırır ve maliyetleri aşağı çeker. İtranet üzerinde muhasebe, insan kaynakları, üretim otomasyon yazılımları çalıştırmak mümkün olduğu gibi çeşitli veri tabanlarını tutmak ve belge dağıtımı gibi işleri gerçekleştirmekte mümkündür.⁵⁹³ Yani internet'in daha özel bir halidir. İtranet'ler geçitler (gateway) ile diğer ağlara bağlanabilir. Temel oluşturulma amaçları, örgüt içindeki bilgileri paylaşmaktır.

Bilgi destekli intranetlerin örgütlere sınırsız yararlar sağladığı belirtilmiştir. Bunlardan bazıları şu şekilde sıralanabilir:

- Belgelerin basılmasına, postalanmasına ve işlenmesine ilişkin harcamalar düşeceğinden, iletişim maliyetleri azalır.
- Enformasyona erişim daha geniş çaplı ve daha hızlı olacağından, verimlilik artar.
- Ekip verimliliği artar çünkü çalışma ortamı iş birliğine daha açık olacaktır.
- Uygulamalar hızlanır çünkü artık protokol standartları açıktır.

⁵⁹³ Erişim, www.ptt.gov.tr, 12.10.2013.

- Donanım ve yazılım maliyetleri eskiye göre azalacaktır.⁵⁹⁴

Extranetler: Bilgi Anapıları (portals), çoklu bilgi kaynaklarına tek noktadan erişim sağlayan bir arayüzdür (interface). Kurum anapıları, birçok iç ve dış yapısal ve sorgulanabilir veri tabanı ve dosyaları ile grup yazılım araçlarının (groupware tools) önemine işaret etmektedir. İntranet, kurumun dahili iletişim ağıdır; bu ağı sadece yetkili kişiler bilgi, belge ve web uygulamalarına erişim için bağlanabilir. Ekstranetler ise, yetki verilmiş müşterilerin, tedarikçilerin ve kurumun uzak ofislerinde çalışan personelin bağlandığı ağıdır.⁵⁹⁵

5.3.1.3. Bilgiye Erişimi Kolaylaştırma İle İlgili Teknolojiler

Birçok örgüt, daha geniş hacimli olan dış kaynaklardan bilgi edinirler. Dış kaynaklarda depolanmış karmaşık bilginin bulunması, anlaşılması ve yorumlanması kullanıcı için zor olabilir. Kullanıcıya bu konuda yardımcı olacak teknolojiler arasında, arama motorları (search agents), akıllı ajanlar (intelligent agents), veri madenciliği (data mining), bilgi haritası (knowledge map) ve görselleştirme araçları (visualisation tools) bulunmaktadır.

Arama Motorları: İnternetteki her sitenin kendine özgü bir adresi bulunmaktadır. Arama motorları adresleri tarayarak sitelerin konularını arşivler ve gelişmiş sorgulama algoritmalarıyla kullanıcıya sunarlar. Şirketler için en iyi bulma araçlarıdır.

⁵⁹⁴ Carla O'Dell, C. Jackson Grayson, Nilly Essaid, **a.g.e.**, s. 112.

⁵⁹⁵ Kemal Karakoçak, **a.g.e.**, s. 97.

Akıllı Ajanlar: Akıllı ajanlar, sahip oldukları büyük miktardaki bilgi, enformasyon ve tecrübeyi kullanarak, isteğe bağlı ilişkiler kurabilen sonuçlar ortaya koyan yazılım programlarıdır. Kullanıcılara yenilik ve kolaylık sunarlar.

Bilgi Haritası: Bilgi haritaları işletmelerde hangi noktalarda hangi bilgilerin bulunduğu, bilginin nereden nereye, nasıl aktığını ve kullanılan bilgi yönetimi araçlarının neler olduğu konusunda yardımcı olmak üzere hazırlanırlar. Yani bilgi haritasının hazırlanması işi öncelikle işletmedeki önemli bilgilerin yerini bulmayı ve sonra da bunların nerede bulunacağını şekil ve şemalar yardımıyla göstermeyi içerir. Doğaldır ki bu haritalarda hem insanlar hem de belge veya veri tabanları da yer alabilmektedir. Bilgi haritasının standart bir şekli yoktur, bilgisayar ortamında bulunması ve belli bir yetkilendirme dahilinde tüm çalışanların kullanımına açıktır. Bu haritalar hem bireylere hem de üst düzey yönetime çok yönlü destek vermek amacıyla hazırlanmakta ve kullanılmaktadır.⁵⁹⁶

Veri Madenciliği ve Görselleştirme Araçları: Veri madenciliği ve bilginin bulunması, daha önce bilinmeyen ilişkileri ve yönelimleri bulmak amacıyla bir grup veri içinden gizlenmiş modeli arayan uygulamaları tanımlamak için kullanılan terimlerdir. Bu uygulamalar bilgiyi bulmak için genellikle karmaşık algoritmalar kullanırlar.⁵⁹⁷

⁵⁹⁶ Murat Dinçmen, “Şirket Bilgi Haritaları”, **Otomasyon Dergisi**, Sayı:74, 1998, s. 123.

⁵⁹⁷ Kemal Karakoçak, **a.g.e.**, s. 97.

5.3.1.4. Sorun Çözme ve Yaratıcılığın Özendirilmesi ile İlgili Teknolojiler

Örgütlerin başarılı olmaları için yaratıcı ve yenilikçi (innovative) olmaları gerekmektedir. Yaratıcı ve yenilikçi olmak örgütün piyasada yaşamını uzun sürdürmesi anlamına gelmektedir. Yenilikçilik çalışanlara ve örgüte öğrenen örgütlerle kazandırılabilir. Yaratıcılığı oluşturan teknolojiler arasında akıl oyunları, (mind games) , sanal gerçeklik (virtual reality) bulunmaktadır.

Akıll Oyunları: Bu grup teknolojiler yaratıcılığı geliştiren ve yenilikçi sorun çözmeye odaklanmış teknolojidir. Çoğu sistemler, iş birliği prensiplerine, bellekteki bilgiyi çıkarmaya, benzerlikleri ve eğretilmeyi (metapor) kullanmaya dayanan yaratıcı düşüncüyü özendirmek için tasarlanmıştır.

Sanal Gerçeklik: Kullanıcıya benzerliklerden yararlanarak deneme yanılma yoluyla öğreten teknolojidir. İşletmeler, eğitim ve öğretim gibi alanlarda kullanılmaktadır.

Bilgi yönetimi insanlar arası ilişkilerde paylaşımı kolaylaştırmış ve çalışanları yeni durumlara hızlı adapte etmiştir. Bu adaptasyon sanal teknolojiler ve sosyalleşmenin iletilmesi ile ilgili teknolojilerle giderilmeye çalışılmıştır. Bu teknolojiler: intranetler, ekstranetler, bilgi anakapıları ve iletişim teknolojileridir.

Bilgisayarların hesap yapabilme özelliği ile bilgisayar ağlarının sunduğu iletişim ve depolama olanakları bilgi yönetimi işini kolaylaştırmıştır. Bilgisayar ve bilgisayar ağları elektronik posta, internet, intranet gibi yollardan bilginin kimlerde

olduğunun bilinmesini sağlamak ve bilgiyi paylaşmaları gereken ancak birbirinden uzakta bulunan insanları bir araya getirmektedir.⁵⁹⁸

Bilgi sistemleri ile teknoloji arasındaki güçlü sinerji ilişkisi, her iki tarafın da giderek gelişmesine ve giderek daha büyük yararlar sağlamasına yardımcı olmuştur.⁵⁹⁹ Bilgi sistemlerinin uygulanmasını en iyi yönetecek olanlar üst düzey yöneticilerdir.

5.4. GÜVEN ve İŞBİRLİĞİ

Tarihsel süreçlerin hepsinde çalışanlar ve örgüt için en kıymetli sermaye güven olmuştur. Güven ortamı olmadan yapılan her türlü faaliyet eksik kalacaktır. Güven ve iletişim sağlanması ortamın öğretime uygun hale gelmesidir. Eğitimli çalışanlardan oluşan organizasyon ve örgütler lider otoritesi yerine bilginin paylaşıldığı güven duygusuna ihtiyaç duydukları ortamlar aramaktadırlar. Yüksek güven duygusu çalışanların örgüt ortamında rahat ve özgür davranmasını sağlamaktadır. Güven eksikliği ise çalışanları rahatsız etmekte böylece öğrenmeyi engellemektedir. Günümüzdeki her türlü iletişim ve işbirliğinin temelini güven sağlamaktadır.

⁵⁹⁸ Thomas H. Davenport, Prusak Laurence, **a.g.e.**, s. 43.

⁵⁹⁹ Pamela J. Hinds, Jeffrey Pfeffer, “Why Organizations Don’t ‘Know What They Know’: Cognitive and Motivational Factors Affecting the Transfer of Expertise”, Edi., Mark S. Ackerman, Volkmar Pipek, Volker Wulf, **Sharing Expertise: Beyond Knowledge Management**, Londra, MIT Press, 2003, s. 21.

İletişim kısaca bir şahıstan diğer bir şahsa olan bilgi, veri ve anlayış aktarmasıdır.⁶⁰⁰ Yöneticilerin günümüzde kullandıkları en özenli araçtır. Bu araç özenle kullanılırsa çalışanlarda gözle görülür bir motivasyon ve verimlilik artışı olmaktadır.

İnsanlar ortak hedefleri için birlikte çalıştıklarında, ortak güvenin oluşturulması, beklentilerin paylaşılması ve bireysel korkuların azaltılmasıyla, bu ortak hedef doğrultusundaki birlikteliğin devamlılığı sağlanır. Böylelikle örgüt düzeyinde güvenin, bireysel etkileşimin bir sonucu olarak zamanla geliştiği görülmüştür.⁶⁰¹

Bilgi paylaşımını etkileyen örgütsel kültür üzerinde kişiler arasında veya iş görenler arasındaki güvenin oldukça büyük etkisi vardır. Yapılan birçok araştırma güven olgusunun, iş yerindeki tutumları, davranışları ve performansı etkilediğini ortaya çıkarmıştır. Kişiler arasında güven, bireyin ya da bir grubun diğer bireylerin veya grupların sözleri veya faaliyetlerine itimat edilebilir olduğu konusundaki beklentisi olarak ifade edilebilir.⁶⁰² Bu durum, güven duygusunun bilgi paylaşım kültürünün en önemli parçası olduğu fikrini desteklemektedir. Güven, yeni bilgi yaratılmasının önünü açtığı gibi bilgi paylaşımını da desteklemektedir.

Yöneticiler sözlerinde, davranışlarında ve tüm uygulamalarında çevresine ve örgüte güven vermelidir. Yöneticilerin sözleri kadar davranışları da gözlemlenir. Hatta çalışanlar için yaşanan örnekler sözlerden önce gelmektedir. Örgüt içinde güveni yaratma bağlılıkla gerçekleşecektir.

⁶⁰⁰ Tamer Koçel, **a.g.e.**, s. 521.

⁶⁰¹ Hans-Georg Gruber, **a.g.e.**, s. 17.

⁶⁰² Adel Ismail Al-Alawi,, Nayla Y. Al-Marzooqi ve F. Yasmeen Mohammed, **a.g.e.**, s. 25.

Güven unsuru hem örgüt dışındaki etkileşilen gruplar hem de çalışanlar için önem taşımaktadır.⁶⁰³ Güven çalışanlar arası ilişkilerin, ahlaki ve kültürel olarak sağlam temeller üzerine kurulmasını sağlar. Bugün örgütlerde yaşanan krizlerin arka planında güven problemi vardır. Çalışanlar arasındaki güven problemi çözülebilirse diğer problemleri çözmek kolaylaşmaktadır.

Yönetim faaliyetleri, sonunda iletişim sürecinin etkin işlenmesine dayanmaktadır. Yönetim ile ilgili olarak verilen bütün kararlar, ulaşılan sonuçlar, gelişmeler vs organizasyondaki ilgili kişi ve gruplara aktarılmadıkça fazla bir şey ifade etmez.⁶⁰⁴ Örgüt çalışanları ve yöneticileri arasında iletişim olmadıkça başarı gelmeyecektir. Başarı gerçekleşmezse zaman, verimlilik ve kaynak kaybına sebebiyet verecektir.

5.4.1. Güvenin Fark Oluşturması

Örgüt içinde güven unsurunu en üst seviyeye ulaştırmak, uyulması gereken ilk ilke olarak kabul edilir. Güven bireyler arasında ilişkilerin geliştirilmesi için önem taşımakta ve bir örgütün yaşayabilmesinin ön koşulunu oluşturmaktadır. Bunun nedeni, örgüt çalışanlarının güven sayesinde beraber hareket etmesinin sağlanmasıdır. Dolayısıyla bilgiyi paylaşmak için de örgüt çalışanları arasında güvenin en üst seviyede olması gerekmektedir. Güvenin örgüt içinde en üst seviyede

⁶⁰³ Lenard Huff ve Lane Kelley, “Levels of Organizational Trust in Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven Nation Study”, **Organization Science**, 2003, Vol. 14, s. 1.

⁶⁰⁴ Tamer Koçel, **a.g.e.**, s. 522.

olması ise üst yönetimin güven ortamını desteklemesine ve bu ortamın gelişmesine yönelik olarak çalışmalar yapmasına bağlı bulunmaktadır.⁶⁰⁵

Çalışanların yeni düşüncelere açık olması örgütte hem iyi bir iletişim uygulamasının varlığı hem de aynı örgütteki diğer çalışanlar tarafından yapılan işlerin anlaşılması anlamına gelmektedir. Açık fikirlerin serbestçe oluşmadığı, iletişimi gereken düzeyde olmayan kapalı iş gruplarına nazaran açık iş gruplarında bilginin yaratılması daha kolay olmaktadır.⁶⁰⁶

İnsanlar ortak hedefleri için birlikte çalıştıklarında, ortak güvenin oluşturulması, beklentilerin paylaşılması ve bireysel korkuların azaltılmasıyla, bu ortak hedef doğrultusundaki birlikteliğin devamlılığı sağlanır. Böylelikle örgüt düzeyinde güvenin, bireysel etkileşimin bir sonucu olarak zamanla geliştiği görülmüştür.⁶⁰⁷

Güven duygusu örgütte hakim olduğu sürece motivasyon ve iş başarabilme duyguları gelişmektedir. Güven duygusu bilgi paylaşımını kolaylaştırmaktadır. Bilgi paylaşımının olduğu ortam çalışanlar arası iletişimi artırmaktadır.

5.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Bilgi yönetimi üzerinde etkili olan bir diğer unsur da örgüt kültürüdür. Günümüz ekonomisi, endüstriyel imalattan ekonomide temel girdinin enformasyon

⁶⁰⁵ Kamil Ayhan, **a.g.e.**, s. 62.

⁶⁰⁶ Maija-Leena Huotari, **a.g.e.**, s. 16.

⁶⁰⁷ Hans-Georg Gruber, **a.g.e.**, s. 17.

ve bilgi olduğu, hizmetler ve bilgiye dayalı ekonomiye doğru bir kayma eğilimi göstermiştir. Zihinsel sermayenin etkin bir şekilde kullanılması, günümüzde küreselleşen ve enformasyona dayalı ekonomide firmaların karşılaştığı en önemli husustur. Bilgi yönetimi gerçekte bilginin yönetilmesi değil, firmanın stratejik emellerini gerçekleştirmesine katkı sağlayacak olan bilginin aktarılması, uygun bir şekilde kullanılması ve paylaşılmasını sağlayan örgüt kültürünün oluşturulması ve yönetilmesidir.⁶⁰⁸ Bu nedenle yeni bilgi yaratan örgüt kültürüne sahip olmayan örgütlerde bilgi yönetimi son derece zahmetli ve hatta yalnızca teknolojiye yatırım yapmış örgüt konumundadır. Bilgi yönetimi aşamalarının uygulanabilmesi için değerlerin hâkim olduğu bir örgüt kültürüne ihtiyaç vardır.

Örgüt kültürü, iş görenlerin bilgi ve davranışlarının paylaşılmasında ve bilgi yönetimi süreçlerinin başarısında önemli rol oynamaktadır. Örgüt kültürü, bir örgütün dış çevreye uyum sağlama ve iç çevreyle bütünleşme sorunlarını çözmeye ve üstesinden gelmeye çalışırken öğrendiği tavır ve tutumların paylaşılması olarak tanımlanabilir. Bir başka ifadeyle örgüt kültürü, bir örgütte izlenen ortak uygulamaları, paylaşılan inançları ve değerler sistemini ifade eder.⁶⁰⁹

Örgüt kültürü pek çok yolla oluşturulmakta ve genel olarak şu aşamalardan meydana gelmektedir:

- Birinci aşamada tek bir kişi, yani örgütün veya organizasyonun kurucusu, yeni bir girişim fikrine sahip olur.

⁶⁰⁸ Steven Walczak, “Organizational Knowledge Management Structure”, **Learning Organization**, Vol. 12, No. 4, 2005, s. 331.

⁶⁰⁹ C.J. Chen, J.W. Huang, “How Organizational Climate and Structure Affect Knowledge Management, The Social Infraction Perspective”, **International Journal of Information Management**, 27(2), 2007, s. 107.

- İkinci aşamada, örgütün kurucusu bir ya da daha çok anahtar kişiyi örgüte getirir ve görüşlerini bu grupla paylaşır. Bu getirilen kişiler, işletme kurucusunun bakış açısını taşırlar. Tüm grup elemanları böyle bir fikrin doğru ve iyi, değerli olduğuna, biraz risk taşıdığına, zaman, para ve enerji harcamaya değeceği inancındadırlar.

- Üçüncü aşamada, kurucunun oluşturduğu bu grup, örgüt için bina, yer, fon vb. bulmaya çalışır.

- Son aşamada ise pek çok kişi örgüte dahil edilir ve genel örgüt kültürü hikayesi inşa edilmeye başlanmış olur.⁶¹⁰

Bilgi yönetimi faaliyetlerinin verimli gerçekleşmesi için örgüt kültürü gerekmektedir. Bilgi paylaşımı ve bilgi üretimi devamlı bir süreç olduğundan örgüt içi eğitimlerle örgüt kültürü oluşturulmalı ve dinamik tutulmalıdır.

Her örgüt kendine has, birbirine benzemeyen ve kendi kimliğini yansıtan kültüre sahiptir. Örgütsel kültürün görünen ve görünmeyen olarak iki boyutu vardır. Kültürün görünen boyutu şirketin benimsenen değerlerini, ahlak ve misyonunu yansıtır; görünmeyen boyutu ise örgütteki etkinliği ön planda olan çalışanların faaliyetleri, algılanan tutum ve tavırlarından oluşan değerler grubu olarak ifade edilebilir.⁶¹¹

Öğrenen örgütlerin her birisinin kendine has kültürler oluşturması başarılı olmayı da beraberinde getirmektedir. Kültür bir örgütün çok şeyi demektir. Davranışlar gözlemlenebilir fakat, norm ve inançların anlaşılması kolay değildir. Daha çok araştırma, bilgi ve yorum gerektirmektedir.

⁶¹⁰ Selen Doğan, “İnsan Kaynakları Potansiyelini Arttırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren Yol: Örgüt kültürü”, **Amme İdaresi Dergisi**, 30 (4), 1997, s. 64.

⁶¹¹ Adel Ismail Al-Alawi, Nayla Y. Al-Marzooqi ve F. Yasmeen Mohammed, **a.g.e.**, s. 24.

Bilindiği gibi, özendirme ile ihtiyaçlar arasında doğrudan bir ilişki vardır. Kişileri çalışmaya özendirebilmek için tatmin edilmemiş bir dizi ihtiyacın bulunması ve bunların çalışarak karşılayabilme umudunun varlığı gerekir. İhtiyaçlar kişiler arasında ve zaman içinde değişirler. Belirli dönemlerde ve durumlarda belirli ihtiyaçlar ön plana geçer ve kişinin tutum ve davranışlarını önemli ölçüde etkiler.⁶¹²

Örgütün geleceğe hazırlanma düşüncesi kurum kültürü oluşturulmasının ilk adımıdır. Çalışanların alışkanlıklarının değiştirilmesi, yeni iş yapış becerilerinin öğrenilmesi ve iş birliği ortamının korunması zor bir süreçtir. Bu süreçleri doğru ilerletmek örgüt kültürü ile yapılabilecek bir süreçtir.

Bilgi yaratan bir kültürü geliştirmek ve çoğaltmak için, örgütün içinde aşağıda belirtilen etmenlere önem verilmesi gereklidir.

- Tüm örgütsel düzeylerde bilgi edinimi sağlanmalıdır.
- Çalışanların özerkliği teşvik edilmelidir. Böylelikle bütünüyle özgür bir ortamda sahip oldukları bilgiyi paylaşabilirler ve kendi fikirlerini açıklayabilirler.
- Dünyayı algılamada kullanılan temel tutumları içerdiklerinden dolayı ve belki de algılanan sorunlara yeni çözümler adına kaynak olabilecekleri için, yaratma potansiyelini sınırlamaksızın ve asıl etkinlikleri sorgulamaksızın, fikir aktarımını destekleyen ve çoğaltan iletişim altyapıları kurulmalıdır.
- Çözümler için önleyici (proaktif) bir araştırmayı ön plana çıkarmak ve örgütün ilgilenmek zorunda olduğu sorunları daha iyi bir biçimde anlayabilmek için üstü örtülü bilginin paylaşımı ve fikirlerin iletişime sokulması, bilgi tabanları ve görevlerin bir araya getirilmesi yoluyla araştırma programlarının çoğaltılması sağlanmalı ve bu etkinlik arttırılmalıdır.

⁶¹² İsmet Barutçugil, **a.g.e.**, s. 190.

- Örgüt içinde içsel karışıklık ve çeşitliliği araştırmalı çünkü bunlar çevresel değişimleri eşit olarak yönetmek için gereksinim duyulan etmenlerdir.

- Bilginin, örgütteki çalışanların içsel düşünce ve deneyimlerine yansımaları (özümlemesini) amaçlayan bir kültür yaratılmalıdır.⁶¹³

Örgütler çalışanların beklentilerini karşılamaya çalışırlar. Bilgi profesyonellerinin almış oldukları eğitim, sahip oldukları değer yargıları ve diğer nitelikleri dolayısıyla işlerinden bazı özel beklentileri bulunmaktadır. Bilgi profesyonellerini çalışmaya özendiren faktörler konusunda yapılan bir çalışma, belirli bir sırada olmamak üzere şu listeyi ortaya koymaktadır:

- Yayınlama özgürlüğü ve diğer bilgi profesyonelleri ile bilimsel ve teknik çalışmaların tartışılabilirliği kolaylığı

- Önde gelen meslektaşlar ve tanınmış bilim adamları ile beraberlik ve entelektüel uyarım,

- Teknik alanda eğitim görmüş ve ulusal düzeyde tanınan bilgi profesyonellerini de kapsayan üst yönetim kadrosu,

- Sorunları seçme özgürlüğü,

- Bilimsel ve teknik alanda tanınan bir kurum,

- Uygun tesisler, kaynaklar ve teknik uzmanların desteği,

- İdari anlamda ve / veya bilimsel anlamda statü ve ücret yükseltmelerinin performansa göre yapılması,

- Dış kurumlarla uyumlu ücret politikası, iş güvenliği,

- Üniversite, yüksek okullar, kütüphane ve diğer kültürel olanaklar ve iyi yaşam koşulları sağlayan bir çevre,

- Bireylerin önemli varlıklar olarak değerlendirilmesi,

⁶¹³ Cevat Celep, Buket Çetin, **a.g.e.**, s. 97.

- Çalışmanın devamı süresince biçimsel eğitime devam olanakları ⁶¹⁴

Örgüt kültürü, bir grubun etkin bir biçimde çalışabilmesi için gerekli olan ve yeni üyelerce de kabul edilen, dışa karşı bütünleşme ve içsel uyumlaşmayı sağlamaya yönelik temel yaklaşımlar olarak tanımlanmaktadır.⁶¹⁵ Örgüt kültürü, örgüt içindeki bireylerin ve takımların çevre ilişkilerini düzenleyen örgütü bir arada tutan değerler toplamıdır.

⁶¹⁴ İsmet Barutçugil, **a.g.e.**, s. 190.

⁶¹⁵ Kamil Ayhan, **a.g.e.**, s. 63.

ALTINCI BÖLÜM

BİLGİ YÖNETİMİ MODELLERİ VE STRATEJİLERİ

6.1. BİLGİ YÖNETİMİ MODELLERİ

Literatür ve uygulamalar incelendiğinde bilgi yönetimi ile ilgili çok sayıda teorisyen ve uygulayıcının olduğu, bir o kadar da farklı alanlara yayılmış ve işlevsel olarak gruplandırılmış bilgi yönetimi modeli olduğu görülmektedir.⁶¹⁶

Bilginin örgütlerde sağlıklı şekilde yönetilebilmesi için değişik modeller geliştirilmiştir. Her örgüt kendine has bilgi yönetimi modeli uygulamaktadır. Örgütün kendi içinde ürettiği veya dışarıdan alınan her türlü kayıtlı ve kayıtsız bilgi uygun modellerle yönetilmektedir.

Bilgi yönetimi modelleri ile örgütler etkinlik ve verimliliklerini artırmıştır. Bilgi yönetimi modelleri organizasyonların sahip olduğu bilgileri kayıtlı hale getirmiş, eski tecrübeleri kullanırmış, gerekli yerlere ulaşmasını sağlamıştır. Hatta gelecek nesillere iletmış, hataları azaltmış ve tekrarları önlemiştir.

Bilgi yönetimi modelleri örgütün bilinen ve bilinmeyen zihinsel sermayelerini yönetmektedir. Örgütlerin başarı ve başarısızlıklarında belirleyici roller oynamakta ve örgüt çalışanlarını doğru kararlar almaya yönlendirmektedir. Bilgi yönetimi modelleri başarıya ulaşmak için sistemi işletecek bir araç olarak örgütün tamamını kapsamaktadır. Bilgi yönetimi modelleri operasyonel, taktik ve stratejik düzeylerde gerekli bilgilerin yönetilmesini kolaylaştırmaktadır. Örgüt için uygun model,

⁶¹⁶ N. Korac Kakabadse, A. Kakabadse, A. Kouzmin, "Reviewing the Knowledge Management Literature: Towards a Taxonomy", **Journal of Knowledge Management**, Vol. 7, No. 4, 2003, s. 80.

sınırlama olmaksızın bütün çalışanlar tarafından kullanılmalıdır. Yoksa etkin bir bilgi yönetimi zorlaşmaktadır.

Bilgi ve bilgi yönetimi konusunda ortaya konan farklı tanımlar ve anlayışlar farklı bilgi yönetim modellerinin oluşmasında etkili olmuştur. Bilginin yönetilebilmesi için değişik modeller önerilmiş ve incelenmiştir. Birçok bilgi yönetim modeli uygulamaya konmuştur.

Mc Adam ve Mc Creedy bilgi yönetimi modellerini üç sınıfta toplamıştır. Bu modeller: Bilgi kategorisi modelleri, entelektüel sermaye modelleri ve sosyal konulu modellerdir.

Bilgi Kategorisi Modelleri: Bu modelin genel özelliği bilgiyi ayırabilen çalışanlara bilginin bölünmesidir. SECI modeli bu modele güzel bir örnektir.

Entelektüel Sermaye Modelleri: Bu modelin en önemli özelliği entelektüel sermayenin işletmelerdeki insan gücü, iş süreçleri ve iş sonuçlarının şekillenmesi amacına ve kullanılmasına odaklanmışlardır. Bu modele örnek SKANDIA modeli gösterilebilir.

Sosyal Konulu Modeller: Organizasyon içerisinde öğrenme süreçleri ve sosyal ilişkilere odaklanmış modellerdir.⁶¹⁷

Yapılan akademik çalışmalar incelendiğinde çok sayıda bilgi yönetimi modeli olduğu görülmektedir. Biz bu çalışmamızda bazı bilgi yönetimi modellerini inceleyeceğiz.

⁶¹⁷ Rodney McAdam and Sandra McCreedy, "A Critical Review of Knowledge Management Models", **The Learning Organisation**, Vol. 6, No. 3, 1999, s. 101.

6.1.1. SECI Modeli

SECI Modelinde temel olarak bilginin üretilmesi, kullanılması ve yönetilmesini sağlayan dinamik süreç incelenmiştir. Bu model çalışmasında bilginin üretilmesi konusu üç ana unsurdan oluşan bir model ortaya koymaktadır. Bu unsurlar:

- **Seci Proses:** Örtülü ve açık bilginin dönüştürülmesi yolu ile bilgi üretimi sürecidir. Bilginin dönüştürülmesi ve kullanılabilir hale getirilmesi ile ilgilenmektedir. Bilginin örtülüden açığa dönüşmesi bilginin kristalleşmesi veya billurlaşması olarak ifade edilmektedir.
- **Ba:** Bilginin üretilmesi için ortak çerçevedir. Bilginin dönüştürülmesi için bir platform niteliğindedir.
- **Bilgi Üretim Sürecinde Bilgi Varlıkları, Girdi, Çıktı ve Moderatörleridir.**

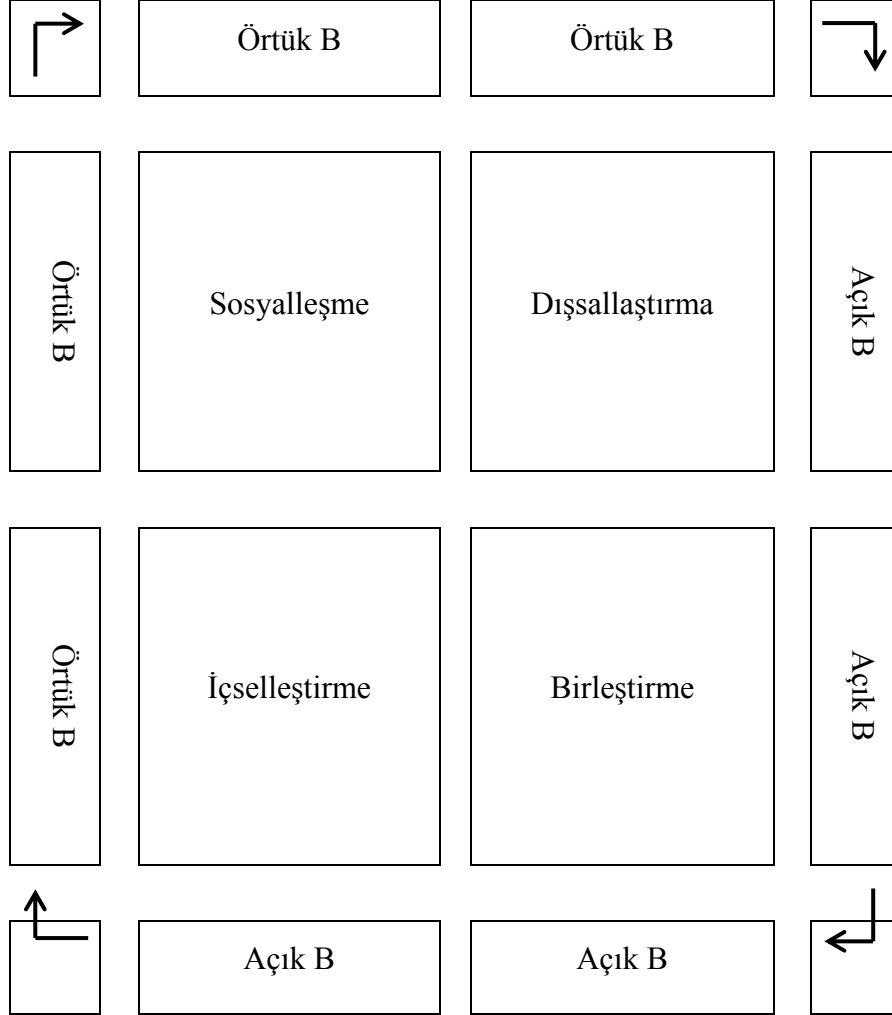
Araştırmacılara göre bilgi üretim süreci, bu üç unsurun oluşturduğu ve bunların da üzerine çıkan bir spiral gibidir ve diyalektik düşünebilme için önemli bir anahtardır. Bu süreçte üst yönetim organizasyonun bilgi vizyonunu belirlerken; orta düzey yöneticiler ise “ba” ile ilgilenir. Özetle, organizasyonlar mevcut bilgi varlıklarını kullanarak “ba”nın içinde “SECI” sürecini kullanarak bilgi üretirler. “Ba”nın içinde üretilen her bilgi, bir bilgi varlığına dönüşür ve dolayısıyla yeni bir bilgi üretilmesi için spiral etkisi yaparak bilgi üretiminin devamını sağlamaktadır.⁶¹⁸

⁶¹⁸ Ikujiro Nonaka, Ryoko Toyama, Noboru Konno, “SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation”, **Long Range Planning**, Vol. 33, No. 1, 2000, s. 34.

SECI Modeli, bilginin kurumsal olarak yönetilmesi için Nonaka ve Takeuchi tarafından geliştirilmiş bir modeldir. Bu modelde bilginin örtük bilgi (tacit knowledge) ve açık bilgi (explicit knowledge) olarak adlandırılan iki türünden söz edilmektedir. Buna göre model sosyalleşme (örtük bilgiden örtülü bilgiye), birleştirme (açık bilgiden açık bilgiye), dışsallaştırma (örtük bilgiden açık bilgiye) ve içselleştirme (açık bilgiden örtük bilgiye) den oluşur.⁶¹⁹ SECI Modelinde bilgi üretim süreci açık bilgiden örtük bilgiye örtük bilgiden açık bilgiye dönüşmesi Şekil:9'da⁶²⁰ gösterilmiştir.

⁶¹⁹ Seyfi Top, “İşletmelerde Yenilik ve Yaratıcılık Yönetimi”, Beta, İstanbul, 2008, s. 144.

⁶²⁰ Ercan Öztemel, “Bilgi Yönetimi Modelleri”, Edi. Murat Dinçmen, **Bilgi Yönetimi ve Uygulamaları**, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2010, s. 33.



Şekil : 9 - SECI Modeli

- **Sosyalleşme:** Örtük bilginin bireyler arasında etkileşimli hale getirilmesini sağlamaktadır. Buradaki önemli bir nokta da bireylerin örtük bilgiyi lisansız elde edebileceğidir. Çıraklar ustalarıyla çalışırlar ve işi konuşarak değil gözlemleyerek, taklit ederek ve uygulayarak öğrenirler. İş dünyasında da stajyerler için aynı ilke kullanılır. Örtük bilgi deneyimle öğrenilir. Pratikte sosyalleştirme bilginin fiziksel

yakınlaşmayla elde edilmesi şeklindedir. Bilginin edinilme süreci insanların birbirleri ile direkt teması ile mümkün olur.⁶²¹

Bu modelde çalışanlar işi planlı, programlı, konuşarak değil gözlemleri ve taklitleri ile öğrenmektedirler. Örtük bilgiler çoğunlukla deneyime dayalı öğrenilmektedir.

- **Dışsallaştırma:** Örtük bilginin tanımlanmasını ve herkes tarafından anlaşılır hale getirilmesini sağlar. Psikolojik olarak birey kendi iç ve dış bağlarını ortaya koyar. Dışsallaştırma sürecinde, bireysel görüşler ve bilgiler bütün grupla aynı seviyede olur. Yani bireysel bilgi, grubun bilgisi olur, herkes aynı şeyleri biliyor olur. Pratikte dışsallaştırma iki ana faktörle desteklenir.

Birinci faktör örtük bilginin açıklanmasını gerektirir. Kişilerin bilgilerini ve imgelerini sözcüklere, kavramlara, rakamlara ve görsel malzemelere dökmek birtakım teknikleri kapsar. Dinleme ve bütün katılımcıların fikirlerinden yararlanma dışsallaştırmayı net olarak açıklar.

İkinci faktör örtük bilginin bütün insanların anlayabileceği forma dönüştürülmesini gerektirir. Bunda sonuca varma, sebep sonuç ilişkisi kurma ve farklılığı ortaya çıkarma vardır. Dışsallaştırma örtük bilginin doğru tanımlanması ve herkes tarafından anlaşılması demektir.⁶²²

- **İçselleştirme:** Bilginin içselleştirilmesi grup içinde paylaşılan örtük bilginin bireysel olarak anlaşılması ve benimsenmesiyle ortaya çıkar. Bu da bireyin

⁶²¹ Ercan Öztemel, a.g.e., s. 32.

⁶²² A.g.e., s. 33.

edindiği örtük bilgiyi kendi sahip olduklarıyla örtüştürmesi anlamına gelir. Yaparak öğrenme eğitim ve egzersizler bireyin bilgiyi benimsemesini ve organizasyona uyumunu sağlar. Pratikte içselleştirmenin iki boyutu vardır.

Birinci boyut; bilgi, aksiyon ve uygulama ile sınırlanmak zorundadır. Bu yüzden içselleşme süreci strateji ile ilgili kavram ve metotlar, taktikler, benimseme ve bilinenleri geliştirme aşamalarını kapsar. Mesela büyük kurumlar içindeki eğitim programları, kursiyerlerin kendilerini ve kurumu tüm olarak tanıyıp algılamalarına yardımcı olur.

İkinci boyut, öğrenilen bilginin deneyim ve uygulamalarla genişletilmesi bilinenlere yeni metot ve kavramların eklenerek gerçekçi duruma getirilmesi aşamasıdır.

İçselleştirme, grup içinde paylaşılan örtülü bilgilerin çalışanlar tarafından anlaşılması ve benimsenmesiyle kendini göstermektedir.

- **Bütünleştirme:** Bilginin biraz daha karmaşık hale getirilmesidir. Bu aşamada anahtar, iletişim ve bilginin yayılması süreci ile birlikte bilginin sistemleştirilme sürecidir. Burada yeni bilgi genelleştirilir, bireyin kendi şahsi edinimine veya dijital sinyallere dönüştürülür. Pratikte bütünleştirmenin üç safhası vardır.⁶²³

Birinci safhada esas olan bilginin açıklanması ve muhafaza edilmesidir. Bu, dışsallaştırılmış bilginin toplanması kurumun içinde ve dışında yararlanılabilecek şekilde kamusallaştırılmasını gerektirebilir.

⁶²³ Ercan Öztemel, **a.g.e.**, s. 34.

İkinci safha, açık bilginin sunulması veya toplantılarla direkt olarak yayılması safhasıdır. Burada bilgi kurumsal üyeler aracılığıyla yayılır.

Üçüncü safhada açık bilginin planlar, raporlar ve kurumsal veriler aracılığıyla yayılması geliştirilmesi safhasıdır. Bütünleştirme süreci kısaca açık bilgiden açık bilgi elde edilmesi süreci olarak tanımlanabilir.

6.1.2. Temel Bilgi Modeli

Bu model Skyrme tarafından kurulmuştur. Bilginin belirlenmesi, toplanması, sınıflandırılması, kullanıcıların ilgileri doğrultusunda kolay kullanabilmesi için organize edilmesi ve depolanması, bilgi tabanlarının ve depolarının paylaşımına açılması ve kolay erişim mekanizmalarının geliştirilmesi, erişilen bilginin kullanılarak yeni bilgilerin elde edilmesini önermektedir.⁶²⁴

Bu model temel bilgi yönetimi fonksiyonları üzerine kurulmuştur. Skkyrme modeli bilginin belirlenmesi, toplanması, sınıflandırılması, kullanıcıların organize edilmesi, bilginin paylaşılması, bilgi tabanlarına kolay ulaşılması ve yeni bilgilerin oluşmasını önermektedir.

Temel Bilgi Modeli ile kurumlar kendilerini döngüsel olarak yenileyebilmektedir. Bu şekilde sonsuz döngü ile etkin ve verimli bilgi yönetimi uygulanabilmektedir. Bu model bilginin doğru yerde ve doğru zamanda olmasını mümkün kılmaya çalışmaktadır.

⁶²⁴ Ercan Öztemel, **a.g.e.**, s. 31.

6.1.3. CORMA Modeli

Bu bilgi yönetimi modeli Wunram tarafından geliştirilmiştir. Amacı telekomünikasyon dalında faaliyette bulunan örgütlerin ürün geliştirmelerini destekleyecek eğitim materyallerini, yöntem ve araçlarını bir bütün oluşturacak şekilde kullanan bir bilgi yönetimi ortamı oluşturmaktır. Bu amacın gerçekleşmesinde müşteri tedarikçi uygulamaları ve iletişimleri iyileştirme sistemi çalıştırılmaktadır. Ürün geliştirme ortamı müşteri-tedarikçi bilgisine göre şekillenmektedir.

CORMA modelinde motivasyon unsurları ve iş dünyası yönlendiricileri ayrı ele alınmaktadır. Model tasarlanırken her iki yönlendiricinin çalışanlar üzerindeki etkileri dikkate alınmıştır. Çalışanların uygulayacağı süreçler ve yöntemler örgüt stratejilerine göre belirlenip uygulanması önerilmektedir.

Uygulamaya konulan bu modelde bilgi yönetimi pratiklerini uygulayabilmek için yedi süreç belirlenmiştir. Bunlar:

- Bilgiyi ve yerini bulma
- Tedarik ve temin
- Üretim ve bilgi oluşturma
- Sınıflandırma ve listeleme
- Dağıtım ve paylaşım
- Bilgiyi koruma
- Değerlendirme süreçleridir⁶²⁵

⁶²⁵ Ercan Öztemel, **a.g.e.**, s. 35.

Bu süreçleri uygularken teknolojik alt yapı desteği öngörülmüştür. Çünkü model uygulayıcılar tarafından yapılan uygulamaların bütünlük arz etmesi ve doğru kullanılması önemli bir gereksinimdir. Değerlendirmenin yapılması gerekli düzeltme ve iyileştirilmelerin gerçekleşmesini sağlamaktadır.

6.1.4. EV-ER Modeli

EV-ER bilgi yönetimi, Aksoy tarafından geliştirilen bir bilgi yönetim modelidir. Bu bilgi yönetimi modeli beş elemandan oluşmaktadır. Bunlar kolaylayıcılar, stratejiler, mimari, organizasyonel yapı ve değerlendirmedir.

Kolaylayıcılar: Bilgi yönetimi aktivitelerini yönetebilen organizasyonların üyesidir. Üst yönetim ve diğer liderler bilgi yönetimi çabalarını destekleyen bir atmosfer oluşturmak için aktiftirler. Yani bilgiye sahip olan ve kullanan kişilerdir.

Stratejiler: Bir organizasyonda aşırı bilgi yüklemesinden kaçınmak, gittikçe artan verimlilik ve karmaşıklığa karşı koymak gibi bazı stratejik amaçları vardır. Günün koşullarına göre güncellenmeyi önermektedir.

Mimari: Bilgi yönetimi çabalarını destekleyen bir çevre oluşturmak için kurulan organizasyonel bir yapıdır.

Organizasyonel Yapı: Organizasyonun üyeleri bilgi yönetiminin en önemli elemanlarıdır.

Değerlendirme: Bilgi yönetiminde soyut varlıklarla birlikte somut varlıkların da değerlendirilmesini önermektedir. Bu kapsamda matematiksel yaklaşımlar önermektedir.⁶²⁶

Bilgi yönetimi modelleri incelendiğinde örgüt performansını geliştirmek için önerilen çok sayıda bilgi modeli olmuştur. Bu modeller farklı perspektiflerden bakarak konuyu incelemektedir. Modeller değerlendirildiğinde tamamı etkin ve verimli bilgi yönetimini talep etmektedir.

Etkin bir bilgi yönetimi için ilke olarak doğru bilginin elde edilmesi ve uygun ortamın oluşturulması gerekmektedir. Bu modellerin örgütlere faydası uzun zaman alabilmektedir. Bu nedenle yönetim bu süreçte dayanabilmelidir. Süreç yönetimi ile performansların izlenmesi ve ölçülmesi gerekmektedir.

Bütün modeller başarıyı hedeflemektedir. Başarıya giden yol modellerin doğru uygulanmasından geçmektedir. Kısaca, Bilgi Yönetim Modellerinin başarıya ulaşması için yöneticiler tarafından desteklemesi, doğru stratejiler uygulanması ve kaynak problemlerinin karşılanması gerekmektedir.

6.2. BİLGİ YÖNETİMİ STRATEJİLERİ

Örgütsel değişim ve yenilik süreci üzerine kurulu olan bilgi yönetimi stratejisi, yeni bilgilerin yaratılması, paylaşılması ve uygulanması ile sürekli yenilik yapmayı hedeflemektedir. Bilgi yönetimi stratejisinin uygulanması, organizasyonun öğrenme yeteneğinin gelişmesine, örgütün bilgi kapasitesinin bütünleştirilebilmesine

⁶²⁶ Ercan Öztemel, **a.g.e.**, s. 37.

ve bilginin etkin bir şekilde kullanılabilmesine imkan sağlayacaktır. Yeni bilgiler ve yeni kazanılmış yeteneklerin, taklit edilmesi oldukça güçtür. Dolayısıyla, elde edilen yeni kaynaklar, örgütlere hem rekabet üstünlüğü sağlayacak hem de organizasyonların karlılıklarının artmasına neden olacaktır.⁶²⁷ Bu stratejiler belirlenirken, çevre, kaynaklar, yetenekler ve organizasyonun ana stratejisi dikkate alınmalıdır.

Örgütler kendi kültürlerine, yeteneklerine ve amaçlarına göre bilgi yönetimi stratejileri uygulamaktadır. Örgütler mevcut yapı ve bilgileri ile maksimum varlıklarını ortaya çıkarmak için uğraşmaktadır.

Günümüzde pazardaki rekabetin temelinde "bilgi" yatmakta, bilgi toplumuna doğru giden yolda yeni teknolojiler ve yeni haberleşme teknikleri, bilgiyi bir avantaj haline çevirme ve değer yaratma imkanını vermektedir. Bilgi sistemleri ile, müşterilerle olan ilişkilerden iş süreçlerine, pazara girme stratejilerinden performans ölçümüne kadar, her alanda teknolojiye faydalanılarak rekabet avantajı sağlanmaktadır.⁶²⁸

Bilgi yönetiminde stratejik öneme sahip bilgileri diğerlerinden ayırt etme ve bilgi ihtiyacını doğru saptama strateji oluşturabilmenin sağlıklı temelini oluşturur. Bir şirketin bilgi yönetimi stratejisi rekabet stratejisini yansıtmalıdır.⁶²⁹

⁶²⁷ Francisko Javier Forcadell and Fatima Guadamillas, "A Case Study on the Implementation of a Knowledge Management Strategy Oriented to Innovation", **Knowledge and Process Management**, 9(3), 2002, s. 162.

⁶²⁸ Arthur Andersen, "**Değişim.tr: İnternetle Gelişimde Türkiye**", Yay. Haz. Mürşit Balabanlılar, Edi. Açıl Sezen, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2001, s. 52.

⁶²⁹ Zeynep Düren, "**2000'li Yıllarda Yönetim**", Alfa Yayınları, İstanbul, 2000, s. 67.

Bir işletmenin hangi stratejiyi seçmesi gerektiği tesadüfi değildir. İşletmenin müşterilerine hizmet biçimi, yapılan işin özellikleri ve çalışanların nitelik ve nicelikleri stratejinin belirlenmesinde göz önüne alınacak kriterlerden bazılarıdır. Yanlış strateji seçimi işletmeyi ciddi bir şekilde etkileyebilir. İşletmenin rekabet stratejisinin belli olması durumunda, işletme yöneticilerinin bilgi yönetim stratejisini belirleyebilmeleri için cevap aramaları gereken üç soru vardır:

- İşletmenin ürettiği mal standart mı, yoksa sipariş usulü ile mi? İşletmeler standart üretim yapıyorsa kodlama stratejisi daha uygundur. İşletmeler müşterilerin özel isteklerine cevap verebiliyorsa kişiselleştirme stratejisi daha uygun olacaktır. Müşteri memnuniyeti kişiselleştirme stratejisi ile artacaktır.

- İşletmenin ürettiği ürün olgunluk döneminde mi yoksa, yeni bir ürün mü? Olgunluk dönemi ürünleri kodlama stratejilerine daha uygundur. Ürünlerin geliştirilmesi, pazarlanması ve satışı kodlanmış bilgilerle görev sorumluluğu içinde yapılabilir. Yeni ürün üretimi bireyselleştirme stratejisine daha uygun bulunmaktadır.

- Yöneticiler çalışanların sorunlarını çözmede açık bilgileri mi kullanıyorlar, yoksa formel olmayan kanallardan elde edilen bilgiler de önem taşıyor mu? İşletmenin kullandığı bilgiler açık bilgilerse kodlama stratejisi daha uygundur. Örtük bilgilerin bulunduğu ve tecrübeye dayalı işleyiş gösteren işletmelerde kişiselleştirme stratejisi daha uygundur.

İşletme bilgi yönetimi stratejisini belirlerken öncelikle şu sorulara cevap vermelidir:

- Rekabet stratejisi, bilgi yönetimi stratejisini yönlendirmekte midir?
- Yöneticiler müşterilerin kendi işletmelerini tercih etme nedenlerini açık bir şekilde belirlemiş midir?
- Müşteriler işletmeden nasıl bir değer beklemektedir?

- İşletme içinde mevcut olan bilgilerden müşterilere dönük bir katma değer nasıl çıkar?⁶³⁰

Stratejinin doğru olarak saptanması durumunda atılmayan adımlar bile örgütü hedefinden uzaklaştırmaz, buna karşın yanlış bir strateji tercih edilmesinde her faaliyet, eylem ve adım şirketi hedefinden biraz daha uzaklaştırır.⁶³¹

Bilgi yoğunluğunun yaşandığı günümüzde işletmelerin özelliklerine uyan bilgi yönetimi stratejilerini uygulamaları gerekmektedir. Uygun stratejiler hayata geçirilirse güç, etkin ve verimli kullanılmış olacaktır. Yöneticiler ve çalışanlar stratejiyi bilmeli ve stratejik kararları uygulamalıdır.

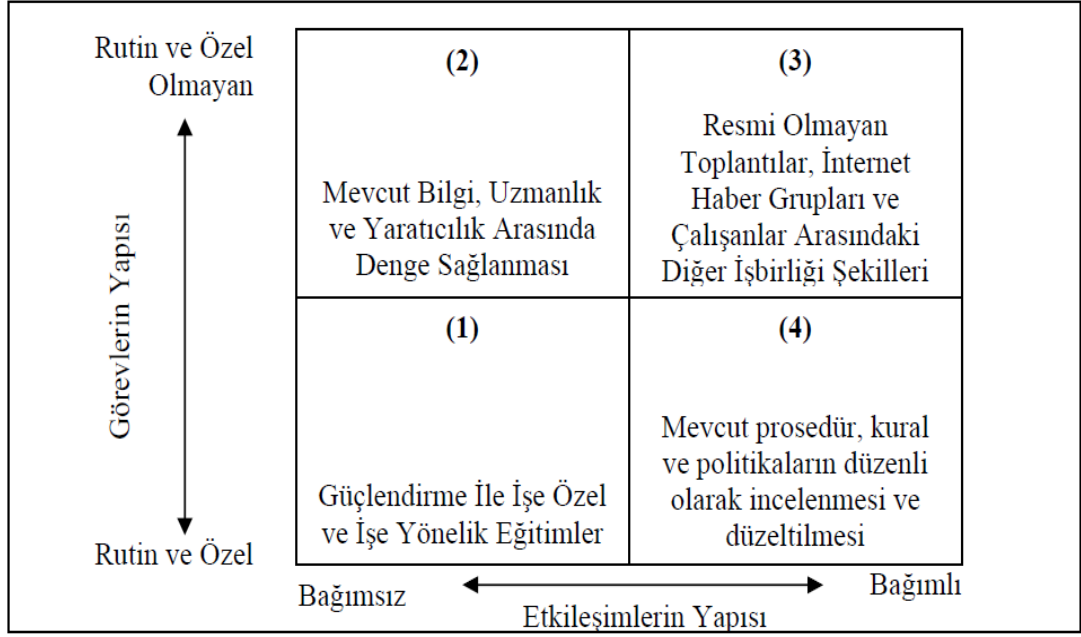
Şirketler rakipleri ile başarılı bir biçimde rekabet edebilmeleri için ilişkilerle elde edilen bilgileri çok iyi kullanmalıdırlar. Çevrenin en önemli elemanlarından biri ise müşteridir. Müşteri dışında, tedarikçilerle, ortakların ve yatırımcıların ilişkileri de bu sermayeye dahildir.⁶³² Bhatt başarılı bilgi yönetimi stratejisini Şekil: 10'daki⁶³³ gibi göstermiştir.

⁶³⁰ Figen Dalyan, "Bilgi Yönetimi Stratejileri", Edi., Coşkun Can Aktan ve İstiklal Y. Vural, **Bilgi Çağı Bilgi Yönetimi Ve Bilgi Sistemleri**, Çizgi Kitabevi, Konya, 2005, s. 204.

⁶³¹ Özcan Yeniçeri, Mehmet İnce, **a.g.e.**, s. 189.

⁶³² Gülçin Büyüközkan, **a.g.e.**, s. 38.

⁶³³ Ganesh D. Bhatt, "Management Strategies for Individual Knowledge and Organizational Knowledge", **Journal of Knowledge Management**, Vol. 6, No. 1, 2002, s. 36.



Şekil : 10- Bilgi Yönetimi Stratejileri

Bu alanda yapılan çalışmalar iki strateji üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu stratejilerse kodlama ve bireyselleştirme stratejileri olarak özetlenebilir. Akademik araştırmalar bu iki stratejiye yeni stratejiler eklemiştir.

6.2.1. Kodlama Stratejisi

Kodlama stratejisi, bilginin kodlanarak saklanması üzerine odaklanmaktadır. Bilgi bilgisayar aracılığı ile titizlikle kodlanıp, örgütteki herkesin kolaylıkla erişip kullanabileceği veri tabanlarında saklanmaktadır. Bu stratejinin temelinde bilgisayar yer almaktadır.

Bu stratejiyi benimseyen işletmelerde bir bilgisayar sistemi mevcuttur. Böylece bilgiye herkesin zamanında ve hızlı ulaşması amaçlanmaktadır. Kodlama

stratejisini benimseyen işletmeler bilginin kodlanması ve saklanması için stratejiler geliştirmişlerdir.

Bu strateji daha çok aynı tür sorunlarla sık sık karşılaşan ve aynı kararları defalarca almak durumunda kalan örgütler için uygundur.⁶³⁴ Uygulanan bu stratejide çalışanlar başka çalışanlarla iletişime geçmeden bilgiye ulaşabilmektedir.

6.2.2. Kişiselleştirme Stratejisi

Kişiselleştirme stratejisi, bilgi çalışanlarının birbiriyle iletişim içerisinde bulunmalarına odaklanmaktadır. Bilgi işçileri oluşturulan şebekeler sistemiyle iletişimi gerçekleştirmektedir. Bu strateji, özel sorunlar veya nadiren karşılaşılabilecek sorunları olan örgütler için daha uygundur. Çünkü bu tür örgütlerin sorunlarının çözümü, kodlanmış bilgilerden çok, örtük bilgilere ve kazanılmış deneyimlere bağlıdır.⁶³⁵ Kullanılan stratejide bilgisayar, çalışanların bilgiyi saklaması için değil, aktarması için kullanılmaktadır.⁶³⁶

Kişiselleştirme stratejisini seçen işletmelerde iletişim her türlü enformasyon ve bilgi verisinden daha önemlidir. Yeni bilgiler beyin fırtınalarıyla çalışanlara iletelebilmekte transferleri gerçekleştirebilmektedir. Bu stratejide çalışanlar arasındaki bilgi alış verişi, temel esas kabul edilmektedir.

⁶³⁴ Amrit Tiwana, **a.g.e.**, s. 177.

⁶³⁵ **A.g.e.**, s. 180.

⁶³⁶ Morten T. Hansen, Nohria Nitin, Thomas Tierney, “**Bilgi Yönetimi Stratejiniz Ne?**”, Çev., Nurettin Elhüseyni Harvard Business Review Örgütsel Öğrenme, MESS Yayın, İstanbul, 2001, s. 71.

Kişiselleştirme stratejisi yüksek nitelikli ve güvenli enformasyonların sistemlerde kullanılmasını sağlamaktadır. Bu stratejide kişisel uzmanlıkların devreye alınarak, ekiplerin moral motivasyonlarının yüksek tutulmasıyla yeni ekonomik bilgiler üretilmektedir. Yani örgütteki örtük bilgilerin açık bilgiye dönüşümünü gerçekleştirmektedir. Kişiselleştirme stratejisini benimseyen işletmeler, bilgisayar alt yapısını geliştirmek zorundadırlar.

6.2.3. Dinamik Bilgi Yönetimi Stratejisi

Kuşkusuz bilgi yönetimi ile daha çok küresel ölçekte örgütlenme ve yönetme yeteneğine sahip işletmeler ilgilenmektedir. Sözü edilen dinamik bilgi yönetim stratejileri de "küresel işletmeler" tarafından uygulamaya sokulmuştur. Dinamik bilgi yönetimi müşteriler, çalışanlar, süreçler ve ilişkilerdeki bilgilerin yönetimi üzerinde yoğunlaşmakla sağlanabilir.⁶³⁷

6.2.4. Bilgi Kadroları Aracılığıyla Bilgi Yönetimi Stratejisi

Paylaşılmayan bilgi, örgütün çalınmış geleceği demektir. Çalışanlar bilgiyi birbirlerinden kıskanırlarsa örgütün geleceğini yaratma kapasitesini büyük ölçüde düşürürler. İnsanlar bilgiyi birbirleriyle işbirliği yaparak paylaşamazlarsa, bilgiyle üretilmesi mümkün olan yeni bir kültüre katkıda bulunmuş da olmazlar. Bu yüzden bilgi körlüğünü aşmış, disiplinler arası düşünceye sahip, bilgi işlem uzmanları, bilgi yöneticileri vb. bilgi uygulamacılarından oluşturulan kadrolar vasıtasıyla bilginin yönetilmesini esas alan bir strateji son derece önemlidir.

⁶³⁷ Özcan Yeniçeri, Mehmet İnce, **a.g.e.**, s. 191.

6.2.5. Bilgi Merkezleri Aracılığıyla Bilgiyi Yönetme Stratejisi

Kaynaklardan gerekli olan bilgileri temin ederek etkin bir biçimde kullanılmasını sağlamak amacıyla örgütlendirilen bilgi merkezleri marifetiyle bilgiyi yönetme stratejisidir. Bilgi merkezleri kataloglar, indeksler ve bilgi bankalarını örgütleyerek bilginin ilgililere en seri ve en az maliyetle ulaşmasını sağlamış olurlar.

6.2.6. Bilgi Yönetiminde Dış Uygulamaları Esas Alan Bilgi Yönetimi Stratejisi

Bilgiyi yönetmede en başarılı örnekler sunan dış kaynakların belirlenmesi, kıyaslanması ve örgüte uyumlaştırılarak uygulanmasını sağlayan bir stratejidir. Mukayese yaparak öğrenmeye dayalı, yenilikçi yeteneği artırmaya, bilginin en etkili kullanımını sağlamaya ve yeni teknolojiler transfer etmeye yönelik güçlü bir yoldur.⁶³⁸

6.2.7. Bilgi Tabanını Oluşturarak Bilgiyi Yönetme Stratejisi

İletişim teknolojisinde meydana gelen değişimler sayesinde örgütler insani ve fiziki kaynaklarından en üst düzeyde yararlanma imkanlarına kavuşmuşlardır. Büyük işletmeler, dünyanın değişik bölgelerindeki çok sayıdaki personelinin gereksinim duyduğu bilgiye anında ulaşması için elverişli veri tabanları, uzman sürücüleri, müşteri profilleri ve diğer örgütsel süreçleri içine alan bir İtranet uygulamasından yararlanmaktadır. İtranet gibi işbirlikçi teknolojilerin ortaya çıkışı ve kullanımı,

⁶³⁸ Özcan Yeniçeri, Mehmet İnce, **a.g.e.**, s. 196.

hızlı bilgiye ulaşmak ve kişiler arası iletişimlerde yardımcı olmak için önemli avantajlar sağlamaktadır.⁶³⁹

6.2.8. Temel Yetenek Esaslı Yönetim Stratejisi

Yetenekleri yönetmek kolay değildir. Yetenekler, somut ve ölçülebilir değildirler; önemli yeteneklerin yönetimi ise daha da zor olabilir. Yetenekler kırılganırlar. Eğer üzerinde çalışılmazsa kaybolup giderler; çok çeşitlendirilirse kopabilirler; çok dışa dönük olurlarsa gelişemezler ve çok fazla büyütülürlerse gerçekliklerini ve nedenlerini kaybederler; çok uzun süre ve çok sıkı bir şekilde beslenirlerse katılaşırlar ve yeni koşullara uyum sağlama konusunda yetersizleşirler.⁶⁴⁰

Örgütlerin bilgi yönetimi stratejileri uğraşı bir veya daha çok merkezli stratejinin uygulamaya konulmasını sağlamıştır. Bu stratejilerse şöyle sıralanabilir:

İş Stratejisi Olarak Bilgi Stratejisi: Organizasyonun gerçekleştirdiği her faaliyette en iyi bilginin üretilmesi, ele geçirilmesi, organize edilmesi, yenilenmesi, paylaşılması ve kullanılmasıdır.

Zihinsel Varlık Yönetimi Stratejisi: Özel zihinsel varlıkların (patentler, teknolojiler, operasyonel ve yönetimsel pratikler, müşteri ilişkileri, örgütsel

⁶³⁹ Şevki Özgener, “İş Ahlakının Temelleri Yönetimsel Bir Yaklaşım”, Nobel Yayınları, Ankara, 2004, s. 492.

⁶⁴⁰ Yves Doz, “Kurumsal Yenilenmek İçin Temel Yeteneği Yönetmek: Temel Yetenekleri Yönetim Teorisine Doğru”, Epsilon Yayınları, İstanbul, 2002, s. 61.

düzenlemeler ve diğer yapısal bilgi varlıkları gibi) işletme düzeyinde yönetimine odaklanmasıdır.

Personel Bilgi Varlıkları Sorumluluğu Stratejisi: Kişisel bilgi sorumluluğu üzerinde odaklanması ve işletmeye rekabetçi bilgi uygulamalarını kazandıracak herkesin, kendi sorumluluğundaki bilgi varlıklarının diğerlerine erişiminden sorumlu tutulmasıdır.

Bilgi Üretme Stratejisi: Bilginin öğrenilmesi, temel ve uygulamalı araştırma ve geliştirme, işçilerin yenilik yapma motivasyonları ve rekabet gücünü artıracak yeni ve daha iyi bilgileri elde etme çabalarında elde edilen tecrübe üzerinde odaklanmasıdır.

Bilgi Transfer Stratejisi: Bilginin transferi, elde edilmesi, organize edilmesi, yeniden yapılandırılması, depolanması ve dağıtılması gibi konular üzerinde durulur. Bilginin paylaşılması ve en iyi uygulamaların benimsenmesi önemsenir.⁶⁴¹

Bilgi yönetiminin etkili ve verimli olmasında strateji çok önemli bir rol oynamaktadır. Bilgi en önemli kaynak olsa da bireyler arasındaki etkileşim öğrenmeyi kolaylaştırmaktadır. Etkili iletişim örgütün başarısını artırmaktadır. Örgütün sürdürülebilir bir stratejiye sahip olması onu küresel dünyanın oyuncusu haline getirecektir.

Örgütler bilgi üretme ve kullanma gücünü koruyarak yurt içi ve yurt dışında varlıklarını devam ettirmeye çalışmaktadır. Global işletmelerde bilgi yönetimi

⁶⁴¹ Coşkun C. Aktan ve İstiklal Y. Vural, “**Bilgi Çağında Bilginin Yönetimi**”, Edi. Coşkun C. Aktan, İstiklal Y. Vural, **Bilgi Çağı, Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri**, Çizgi Kitabevi, 2005, s. 24.

stratejileri işletmeden işletmeye farklılık göstermektedir. Global işletmelerde bilgi yönetimi stratejilerine ilişkin bazı uygulamalar şunlardır: ⁶⁴²

a) Aktif Bilgi Yönetimi: Doğrudan doğruya müşteriler, çalışanlar, süreçler ve ilişkilerdeki bilgilerin yönetimi üzerine odaklanmaktadır.

- **Müşteri Bilgisi Yönetimi:** Müşteri bilgisi, kurum açısından önemli bir bilgidir. Müşteriye doğru ürünün zamanında ulaşmasını, kaliteli iletişim ve problem çözücü imkânlar sunar.

- **İnsandaki Bilginin Yönetimi:** İnsandaki bilginin genelde etkin bir şekilde paylaşılması, yoğun kişisel temas ve güven gerektirir. Pek çok profesyonel, kendilerini değerli kılan şeyin sahip oldukları bilgi olduğunu düşünmektedir. Birçoğu kişisel olarak zor kazanılan bilgiyi paylaşmaya gönüllü değildir. Bu nedenle, bilgi yönetiminin en önemli parçası, bilgi yıldızlarını başarılı kılacak ve harekete geçirecek ortam ve kültürü yaratma ile ilişkilidir.

- **Süreçlerdeki Bilginin Yönetimi:** Süreçler otomatik hale dönüşünce, bilgi çoğu kez bir prosedür veya bilgisayar programında kayıtlı olmaktadır. Birçok işletme, elde ettiği bilgiyi başka zaman veya yerlerde kullanım için kaydetmemektedir.

- **İlişkilerde Bilgi Yönetimi:** Sık sık göz ardı edilen faktörlerden biri ilişkilerde kişisel bilginin derinliğidir. İçgüdüsel olarak uzun süreden beri birlikte çalışan iki insan, birbirlerinin gereksinimlerinin ne olduğunu ve neleri

⁶⁴² David J. Skyrme, "Knowledge Management Making It Work", **The Law Librarian**, Vol.31, No.2, 1999, s. 88.

hak edebileceklerini bilebilirler. İşletmeler reorganizasyona gittiklerinde ilişkilerdeki bilgi kolayca kaybedilmektedir. Paydaşlar ve diğer kuruluşlarla iş birliğinin önem kazanması, işletmelerin ilişkilerle ilgili daha fazla bilgiyi elinde bulundurmasını gerektirmektedir.⁶⁴³

b) Bilgi Ekiplerinin Oluşturulması: İyi bir ekip, yöneticiler, insan kaynakları ve uzmanlardan oluşmaktadır. Doğru kurgulanmış ekip değişik disiplinlerden yararlanarak işletme stratejilerinin uygulanmasını kolaylaştırır.

c) Bilgi Tabanının Yaratılması: Son 15 yılda ekonomik, sosyal ve teknolojik alanda yaşanan değişimler işgücünün niteliklerini ve iş yöntemlerini değiştirmiştir. Bilgisayar ve network teknolojisindeki gelişmeler sayesinde işletmeler işgücünün yeteneklerinden en üst düzeyde yararlanarak verimlilik ve kârlarını artırmaktadır.⁶⁴⁴

d) Bilgi Haritalama: Global işletmelerde bilgi yönetiminin bir başka işlevi, yaratılan yeni bilginin değerli ürünler, hizmetler ve süreçlere dönüştürülmesidir. Bu strateji daha iyi ve daha hızlı yenilikçilik üzerine odaklanmaktadır.⁶⁴⁵

e) En İyi Uygulamalar ve Dışsal Benchmarking Uygulama: Benchmarking (kıyaslama), en iyi endüstri uygulamalarının belirlenmesi ve örgüte adapte edilmesidir. Çevre analizlerine göre devamlı yenilenmelidir.

⁶⁴³ David J. Skyrme, **a.g.e.**, s. 87.

⁶⁴⁴ Verma Alle, “The Art and Practice of-Being a Revolutionary”, **Journal of Knowledge Management**, Vol. 3, No. 2, 1999, s. 126.

⁶⁴⁵ **A.g.e.**, s. 86.

f) Şebekeler ve Bilgi Web: Bir işletmenin fonksiyonel ve coğrafik sınırlarının arasında ve ötesinde iş birliği içinde olan uzmanların oluşturdukları şebekelerdir. Gelecekte birçok global uygulama örgütler arası olacaktır.⁶⁴⁶

g) Bilgi Merkezleri: 1990'lı yılların başlarında birçok işletmede şirket kütüphaneleri yaygınlaşmaya başlamıştır. Günümüzde ise, IBM, Xerox ve Hewlett Packard gibi birçok işletme kendi bilgi merkezlerini kurmuş bulunmaktadır. Bir bilgi merkezinin sağladığı hizmetler şunlardır:

- Hem örgüt içi hem de örgüt dışı bilgi kaynaklarını belirleyerek, etkin bir biçimde kullanılabilmesi için katalog hazırlar ve indeks yapar.
- Bilgi ambarı veya bilgi bankası kurarak, çok yönlü bilgi gereksinimleri için bir alışveriş noktası belirler. Ayrıca uzman desteği sunar ve müşteri danışmanlık servisinden yararlanmayı sağlar.

h) Bilgi Uygulamasından Sorumlu Bir Kıdemli Yöneticinin Atanması: Çok büyük işletmelerde genelde tam gün çalışan yüksek düzeyde bir bilgi yöneticisi bulunmaktadır. Küçük ve orta boy işletmelerde ise, genelde zamanın büyük bir kısmı bilgi uygulamalarını yönetmeye ve geliştirmeye ayıran bir yönetim kurulu üyesi görev yapmaktadır.⁶⁴⁷ İşletmeler yönetici tarafından kontrolü yapılan uygulamalar, takip sisteminin oturması ve moral motivasyonun sağlanması ile başarılı hale gelmektedir.

⁶⁴⁶ Blake Ives, Sirkka L. Jarvepaa, “**Applications of Global Information Technology: Key Issues for Management**”, MIS Quarterly, March 1991, s. 47.

⁶⁴⁷ David J. Skyrme, **a.g.e.**, s. 88.

6.3. Yapısal Eşitlik Modeli

Son yıllarda sosyal bilimler ve davranış bilimlerindeki önemi ve kullanma sıklığı gittikçe artan yapısal eşitlik modeli (structural equation modeling) uygulamaları oldukça fazla sayıdaki bilimsel araştırma girişiminin ayrılmaz bir parçası haline gelmeye başlamıştır. Yapısal eşitlik modellemesi (YEM) araştırmacılara oldukça değişik avantajlar sağlamakla birlikte uygulamada oldukça zorluk çekilen bir analiz yöntemidir.⁶⁴⁸

YEM çalışmalarının en temel amacı, elinizdeki data ile kafanızdaki kavramsal dünyanın önermelerini eşleştirmek ve bunların birbiriyle ne kadar uyumluğunu belirlemektir. YEM çalışmalarında önce toplayacağınız verinin ne anlama geldiğini belirleyen kurumsal yapınıza karar verir ve sonrasında bu düşündüğünüz gerçek veri tarafından ne kadar doğrulandığını test edersiniz. Modelleme açısından yapısal eşitlik çalışmaları temel olarak üç türe ayrılır:

a) **Doğrulamalı Modelleme Stratejisi:** Bu tür modelleme çalışmalarında araştırmacının temel hedefi, çok net olarak belirlenmiş bir modelin data tarafından doğrulanıp doğrulanmadığını test etmektir.

b) **Alternatif Modeller Stratejisi:** Bu tür çalışmalarda temel amaç, bir dizi değişken ele alındığında, söz konusu değişkenler arasındaki ilişkileri açıklamada alternatif modeller arasından en çok hangisinin data tarafından desteklendiğini belirlemektir.

⁶⁴⁸ Ömer Faruk Şimşek, “Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları”, Ekinoks, Ankara, 2007, s. 1.

c) **Model Geliştirme Stratejisi:** Bu tür çalışmaların temel amacı, bir dizi değişken arasındaki ilişkileri en iyi açıkladığı varsayılan bir modelin test edilmesine ve analiz sonuçlarına dayanarak, modelin geliştirilmesi yönünde iyileştirmeler yapılmasıdır.

Literatürde en kabul gören model, alternatif modeller stratejisidir. Çünkü bilimsel araştırmanın doğasında bir dizi değişkenler arasındaki ilişkilerin açıklanmasında, birden fazla modelin aynı düzeyde geçerli sonuçlar verebilmesi her zaman olasıdır.⁶⁴⁹

⁶⁴⁹ Ömer Faruk Şimşek, **a.g.e.**, s. 4.

YEDİNCİ BÖLÜM

ÜNİVERSİTE’DE AKADEMİK YÖNETİCİLERİN BİLGİ YÖNETİMİ ALGILARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA

7.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE KISITLARI

Araştırmanın amacı, Türkiye’deki üniversitelerde bilgi üretim süreci ve bilgi yönetimi sağlayıcılarının bilgi yönetimi süreci sonuçları üzerinde ne derece etkisi olduğunun ve akademik yöneticiler tarafından nasıl algılandığının hipotezlerle test edilmesidir.

Araştırmanın çalışma alanı, bilgi yönetimi sağlayıcıları ve bilgi üretim sürecinin bilgi yönetimi süreci sonuçlarına olumlu etkisini ölçmek için incelediğimiz üniversitelerdeki akademik yöneticilerin değerli görüşleridir. Akademik yöneticilerden rektör, dekan, enstitü müdürü ve bölüm başkanı çalışma alanına alınmıştır. Bilgi yönetimi sağlayıcılarının ve bilgi üretim sürecinin bilgi yönetimi süreci sonuçlarına etkisi ele alınmaktadır.

7.2. ÖRNEK ÇAPININ BELİRLENMESİ

Türkiye’de devlet ve özel üniversitelerde toplam 53.823 akademisyen bulunmaktadır. Bu çalışmanın evrenini Türkiye devlet üniversitelerinde ve özel üniversitelerde akademik yöneticilik pozisyonunda olan yöneticiler oluşturmaktadır. Yapılan araştırmalar sonucunda kesin bilgiye ulaşılamamakla birlikte ana kitle 176 rektör, 1379 dekan, 528 enstitü müdürü ve 5120 bölüm başkanı olmak üzere toplam 7203 yöneticiden meydana gelmektedir. YÖK’e gidilerek bu yöneticilerin isim listeleri alınmış ve anket çalışması yöneticilere elektronik posta yoluyla gönderilmiştir. Ayrıca isteyen yöneticilere anket yazılı olarak ta ulaştırılmıştır.

Anketin duyarlık, güven düzeyi ve seçilecek örnekteki birim sayısı birbiri ile ilişkili değerler olarak çıkmıştır. İstenilen düzeyde duyarlık ve güvenilirliği sağlayan örnek çapı yığındaki birim sayısına bağlı olarak aşağıdaki formülde verilmiştir.

$$n = \frac{N(zs)^2}{Nd^2 + (zs)^2} \quad (1)$$

Burada N, yığındaki birim sayısını, z istenilen güvenilirlik düzeyi için standart normal dağılımdaki kritik değeri, d duyarlığı, s ise standart sapmayı göstermektedir. Eğer örnekleme çalışması yığındaki oran üzerine ise; orana ilişkin varyans

$$s^2 = p.q \quad (q = 1 - p)$$

olduğundan yukarıdaki formül

$$n = \frac{Nz^2 pq}{Nd^2 + z^2 pq} \quad (2)$$

şeklinde ifade edilmektedir.

Yığından seçilecek örneklem sayısı, yukarıda (2) ile verilen formül uygulanarak elde edilmiştir. Çalışmanın niteliği göz önüne alındığında örneklem sayısının, %95 güvenilirlik ve %7,5 duyarlık ile tespit edilmesinin uygun olduğu görülmektedir. Bu durumda gerekli örneklem sayısının yaklaşık 167 olduğu tespit edilmiştir.⁶⁵⁰ Yapılan çalışmalarla 253 ankete ulaşılmıştır.

⁶⁵⁰Taro Yamane, ‘**Temel Örnekleme Yöntemleri**’, Çev. Alptekin Esin, M. Akif Bakır, Celal Aydın, Esen Gürbüzel, Literatür Yayınları, İstanbul, 2001, s. 116.

Elde edilen bu bilgiler kullanılarak akademik yöneticilerin hepsine, yani 7.203 yöneticiye anket gönderilmiştir. Anketimize 253 cevap gelmiştir. Bu sayı çalışmamız için yeterli bulunmuştur.

Bu çalışmanın örneklemi 7.203 kişi arasından basit tesadüf örneklemesine göre seçilmiştir. Örnek çapının belirlenmesi yukarıda anlatılmıştır. Anket çalışmasına gelen cevaplar incelendiğinde 19 rektör, 76 dekan, 30 enstitü müdürü ve 128 bölüm başkanı toplam 253 yöneticinin olduğu görülmektedir.

7.3. ANKETİN GELİŞTİRİLMESİ UYGULANMASI VE VERİLERİN TOPLANMASI

Çalışmada bilgi yönetiminin boyutları ve bu boyutlar arasındaki etkiler yapısal denklem modeli ile incelenmek istendiğinden, anket bu modele uygun geliştirilmiştir. Ölçek kısmındaki maddeler 5’li likert olarak düzenlenmiştir. Likert ölçeği’nde en olumsuz cevap 1, en olumlu cevap 5 olarak alınmaktadır. Kullanılan ölçek Karakoçak 2007 çalışmasından alınarak uyarlanmıştır.

Örnekleme seçilen yöneticilerin büyük çoğunluğuna anket internet üzerinden e-posta adresleri aracılığıyla ulaştırılmıştır. Elde edilen veriler önce web tabanlı veri tabanına daha sonra Excel programına aktarılmıştır.

7.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Bu çalışmanın ana hipotezi, bilgi yönetimi sağlayıcıları (BYS) ve bilgi üretim sürecinin (BÜS) bilgi yönetimi süreci sonuçları (BYSS) üzerinde etkisi olduğudur. Bu hipoteze bağlı olarak çalışmanın diğer hipotezleri aşağıda verilmektedir:

- H₁- İşbirliği örtük değişkeninin (boyutunun) BYS üzerine etkisi vardır.
- H₂- Güven örtük değişkeninin BYS üzerine etkisi vardır.
- H₃- Öğrenme örtük değişkeninin BYS üzerine etkisi vardır.
- H₄- Âdemi merkezileşme örtük değişkeninin BYS üzerine etkisi vardır.
- H₅- Resmileştirme örtük değişkeninin BYS üzerine etkisi vardır.
- H₆- T tipi beceri örtük değişkeninin BYS üzerine etkisi vardır.
- H₇- Bilişim teknolojisi desteği örtük değişkeninin BYS üzerine etkisi vardır.
- H₈- Sosyalleşme örtük değişkeninin BÜS üzerine etkisi vardır.
- H₉- Dışsallaşma örtük değişkeninin BÜS üzerine etkisi vardır.
- H₁₀- Birleştirme örtük değişkeninin BÜS üzerine etkisi vardır.
- H₁₁- İçselleştirme örtük değişkeninin BÜS üzerine etkisi vardır.
- H₁₂- Örgütsel yaratıcılık örtük değişkeninin BYSS üzerine etkisi vardır.
- H₁₃- Örgütsel verimlilik örtük değişkeninin BYSS üzerine etkisi vardır.
- H₁₄- e- devlet örtük değişkeninin BYSS üzerine etkisi vardır.

Bu hipotezlerin test edilmesi ve kabul edilmesi durumunda etkilerin ortaya konması Yapısal Eşitlik Modeli ile çalışılmıştır.

7.5. VERİLERİN İSTATİSTİKSEL ANALİZİ

Elde edilen verilerin temel analizleri, SPSS 18.0 paket programında yapılmıştır. SPSS paket programından verilerin açıklayıcı istatistikleri alınmıştır. Ayrıca veriler Yapısal Eşitlik Modeline uygun veri tabanına dönüştürülmüştür.

Yapısal Eşitlik Modelinin oluşturulması, modelin çalıştırılması ve sonuçların elde edilmesinde SSPS-AMOS paket programı kullanılmıştır. (AMOS 16.0)

7.6. ARAŞTIRMANIN GEÇERLİLİĞİ VE GÜVENİRLİĞİ

Yapılan çalışmaların güvenliği için Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmış, ölçeğin güvenilirliği 97,5 olarak bulunmuştur. Bu sonuç çalışmanın hem ölçek olması bakımından, hem de cevapların tutarlılığı bakımından oldukça iyi bir veri olarak görülmektedir.

Yapılan anketin güvenirligi yüksek çıkmaktadır. Bu sonuçlar, güvenilirlikle ilgili maddelerin birbiriyle uyumlu olduğunu ve cevaplayanların soruları okuyup anlayarak doldurduklarını göstermektedir.

Tablo 4'te her bir boyut için güvenirlilik kat sayısı bulunmuştur. Ayrıca her bir boyutun kendi içerisinde geçerliliğini göstermesi açısından faktör analizi sonuçları da verilmektedir.

Ayrıca alt boyutların güvenirlilik ve geçerliliği için faktör analizi yapılmış ve elde edilen bulgular tablolarda verilmiştir.

Tablo : 4 - Bilgi Yönetimi Sağlayıcıları Boyutundaki Maddeler İçin Faktör Yüğü ve Güvenirlik Analizi Değerleri

BYS Boyutları	Faktör yüğü	Cronbach's Alpha
isbirlik01	,849	,817
isbirlik02	,832	
isbirlik03	,811	
isbirlik04	,725	
guven01	,848	,879
guven02	,889	
guven03	,809	
guven04	,879	
ogrenme01	,863	,859
ogrenme02	,824	
ogrenme03	,826	
ogrenme04	,842	
a_merkez01	,843	,771
a_merkez02	,867	
a_merkez03	,757	
a_merkez04	,615	
resmi01	,664	,499
resmi02	,660	
resmi03	,741	
resmi04	,441	
Ttipi01	,897	,677
Ttipi02	,801	
Ttipi03	,909	
Ttipi04	,800	
bilisimT01	,889	,904
bilisimT02	,903	
bilisimT03	,892	
bilisimT04	,842	

Bilgi yönetimi sağlayıcıları ölçeğinin alt boyutları, güvenirlik analizi ile ilgili bulgular Tablo 4'te verilmiştir. Tablo incelendiğinde her bir maddenin ait olduğu

boyutunda faktör yükünün Cronbach's Alpha katsayısının yüksek olması bilgi yönetimi sağlayıcıları ölçeğinin güvenirlik ve geçerlik göstergesidir.

Bu ölçekte en düşük güvenirlik katsayısı resmileştirme boyutunda (0,499) olarak bulunmuştur. Bu sonuç da yine “ kabul edilebilir “ sınırları içerisindedir.

Tablo : 5 - Bilgi Üretimi Süreci Boyutundaki Maddeler İçin Faktör Yüğü ve Güvenirlik Analizi Değerleri

BÜS Boyutları	Faktör yüğü	Cronbach's Alpha
sosyal01	,788	,849
sosyal02	,761	
sosyal03	,729	
sosyal04	,860	
sosyal05	,820	
dssal01	,893	,877
dssal02	,907	
dssal03	,888	
birlesme01	,786	,888
birlesme02	,874	
birlesme03	,817	
birlesme04	,834	
birlesme05	,847	
icse101	,897	,898
icse102	,905	
icse103	,870	
icse104	,833	

Bilgi üretimi süreci ölçeğinin alt boyutları güvenirlik analizi ile ilgili bulgular Tablo 5'te verilmiştir. Tablo incelendiğinde her bir maddenin ait olduğu boyutunda faktör yükünün Cronbach's Alpha katsayısının yüksek olması bilgi üretimi süreci ölçeğinin güvenirlik ve geçerlik göstergesidir.

Tablo : 6 - Bilgi Yönetimi Süreci Sonuçları Boyutundaki Maddeler İçin
Faktör Yüğü ve Güvenirlik Analizi Değerleri

BYSS Boyutları	Faktör yüğü	Cronbach's Alpha
o_yarat01	,849	,875
o_yarat02	,874	
o_yarat03	,844	
o_yarat04	,848	
o_verim01	,908	,852
o_verim02	,930	
o_verim03	,800	
e_devlet01	,788	,890
e_devlet02	,835	
e_devlet03	,852	
e_devlet04	,858	
e_devlet05	,821	

En düşük güvenirlik kat sayısı resmileştirme boyutunda ortaya çıkmıştır. Bu da kabul edilebilir sınırlar içerisinde (50,0) kalmıştır.

Boyutların hepsinde maddelerin faktör yüklerinin yüksek çıktığı görölmüştür. Elde edilen sonuca bağlı olarak öleşte herhangi bir madde veya boyutun çıkarılmasına gerek görölmemiştir. (Tablo 6)

7.7. VERİLER İÇİN AÇIKLAYICI İSTATİSTİKLER VE YORUMLAR

Tablo : 7 - Ankete Katılan Üniversite Yöneticilerinin Demografik Bilgileri

Üniversitenin statüsü	Sayı	Yüzde
Devlet	177	70,2
Özel	75	29,8
Toplam	252	
İdari görev		
Rektör	19	10,8
Dekan	76	27,3
Enstitü Müdürü	30	10,4
Bölüm Başkanı	128	51,4
Toplam	249	
Akademik unvan		
Prof. Dr.	202	80,5
Doç. Dr.	30	12,0
Yrd. Doç. Dr.	19	7,6
Toplam	251	
Bilimsel alan		
Fen Bilimleri	129	51,4
Sağlık bilimleri	26	10,4
Sosyal Bilimler	96	38,2
Toplam	251	
Yaş grupları		
40 Yaştan Küçük	23	9,2
41-50	113	45,0
51-60	85	33,9
60 Yaştan Büyük	30	12,0
Toplam	251	
Cinsiyet		
Bay	210	84,0
Bayan	40	16,0
Toplam	250	

Yöneticilerin demografik sorulara verdiği cevaplar incelendiğinde devlet üniversitelerinden %70, özel üniversitelerden %30 katılımın olduğu görülmektedir. Ayrıca ankete cevap verenlerin %11'inin rektör, %27'sinin dekan, %11'inin enstitü müdürü ve %51'inin bölüm başkanı olduğu tespit edilmiştir.

Yöneticilerin akademik unvanına bakıldığında %81'inin Prof. Dr., %12'sinin Doç. Dr. ve %7'sinin Yrd. Doç. Dr. olduğu anlaşılmıştır.

Bilimsel alanlara bakıldığında %51 fen bilimleri, %11 sağlık bilimleri ve %38 sosyal bilimler görülmektedir.

Yaş gruplarına göre %9'u 40 yaştan küçük, %45'i 41-50 arası, %34'ü 51-60 arası ve %12'si 60 yaştan büyük sonucu alınmıştır.

Son olarak cinsiyet gruplarına bakıldığında %84 bay ve %16 bayan oranı bulunmuştur. (Tablo 7)

Tablo : 8 - Bilgi Yönetim Süreci Sağlayıcıları Maddeleri İçin Açıklayıcı İstatistikler

BYS Boyutları		Ortalama	Std. Sapma
isbirlik01	253	3,53	0,937
isbirlik02	253	3,60	0,997
isbirlik03	253	3,72	0,863
isbirlik04	253	3,28	0,958
ogrenme01	253	3,81	1,007
ogrenme02	253	3,74	0,875
ogrenme03	253	3,51	1,010
ogrenme04	253	3,71	0,926
guven01	253	3,70	0,982
guven02	253	3,66	0,940
guven03	253	3,97	0,940
guven04	253	3,62	0,979
a_merkez01	253	3,53	1,006
a_merkez02	253	3,53	0,932
a_merkez03	253	3,30	0,927
a_merkez04	253	3,09	1,041
resmi01	253	3,36	1,058
resmi02	253	3,42	0,999
resmi03	253	3,74	0,920
resmi04	253	3,58	0,876
Ttipi01	253	3,72	0,872
Ttipi02	253	3,45	0,888
Ttipi03	253	3,38	0,820
Ttipi04	253	3,75	0,861
bilisimT01	253	3,93	0,886
bilisimT02	253	3,91	0,882
bilisimT03	253	3,74	0,919
bilisimT04	253	3,92	0,876

Bilgi yönetimi sağlayıcıları boyutundaki maddelere verilen cevapların tamamı incelendiğinde “katılıyorum” düzeyinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu boyuttaki en düşük ortalama ademi merkezileştirmenin a_merkez04 (Üniversitemizde çalışanlar amirlerinden onay almaksızın işlerini yapabilirler.) maddesinde ortaya çıkmaktadır. Elde edilen bulgu diğer maddelere verilen cevaplara göre bu maddede olumsuzluk olduğu şeklinde yorumlanabilir. (Tablo 8)

Tablo : 9 - Bilgi Üretim Süreci Maddeleri İçin Açıklayıcı İstatistikler

BÜS Boyutları	N	Ortalama	Std. Sapma
sosyal01	253	3,80	0,884
sosyal02	253	3,88	0,978
sosyal03	253	3,70	0,894
sosyal04	253	3,74	0,911
sosyal05	253	3,84	0,812
dssal01	253	3,78	0,921
dssal02	253	3,72	0,940
dssal03	253	3,74	0,939
birlesme01	253	3,81	0,833
birlesme02	253	3,83	0,935
birlesme03	253	3,90	0,829
birlesme04	253	3,77	0,907
birlesme05	253	3,74	1,006
icse01	253	3,90	0,956
icse02	253	3,92	0,867
icse03	253	3,74	0,987
icse04	253	3,70	0,925

Bilgi üretim süreci maddeleri incelendiğinde bütün maddeler için cevapların katılıyorum düzeyinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu sonuç süreçle ilgili olarak yeterli düzeyde bir gelişme olduğu şeklinde yorumlanabilir. (Tablo 9)

Tablo : 10 - Bilgi Yönetim Süreci Sonucu Maddeleri İçin Açıklayıcı İstatistikler

BYSS Boyutları	N	Ortalama	Std. Sapma
o_yarat01	253	3,79	0,853
o_yarat02	253	3,83	0,829
o_yarat03	253	3,87	0,890
o_yarat04	253	3,68	0,940
o_verim01	253	3,51	1,022
o_verim02	253	3,59	1,022
o_verim03	253	3,29	1,088
e_devlet01	253	3,72	0,899
e_devlet02	253	3,66	1,045
e_devlet03	253	3,87	0,872
e_devlet04	253	3,79	0,896
e_devlet05	253	3,72	0,888

Bilgi yönetimi süreci sonuçları boyutundaki maddeler incelendiğinde o_verim03 (Üniversitemizin sunduğu hizmetlerin kalitesi Avrupa'daki üniversitelerle rekabet edebilecek düzeydedir.) maddesi diğerlerinden belirgin olarak düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Akademik yöneticiler Türkiye'deki üniversitelerin Avrupa'daki üniversitelerle rekabet düzeylerini düşük bulmaktadır. (Tablo 10)

Tablo : 11 - Bilgi Yönetimi Sağlayıcıları, Süreci ve Sonuçları Boyutları İçin Açıklayıcı İstatistikler

BYS, BÜS ve BYSS Boyutları	N	Ortalama	Std. Sapma
isbirlik	253	3,53	0,755
ogrenme	253	3,69	0,801
guven	253	3,74	0,823
a_merkez	253	3,36	0,753
resmi	253	3,52	0,611
Ttipi	253	3,58	0,613
bilisimT	253	3,88	0,785
sosyal	253	3,79	0,709
dssal	253	3,75	0,836
birlesme	253	3,81	0,752
icsel	253	3,81	0,818
o_yarat	253	3,79	0,749
o_verim	253	3,46	0,917
e_devlet	253	3,75	0,769

Bilgi yönetimi sağlayıcıları, bilgi üretimi ve bilgi süreci sonuçları boyutları incelendiğinde ademi merkeziyet ve örgütsel verimlilik boyutlarının ortalaması düşük çıkmıştır. Üniversitedeki akademik yöneticiler kendi alanlarında daha serbest kararlar alabilmeyi ve verimliliğin artırılmasının desteklenmesini istemektedirler. (Tablo 11)

7.8. ÖLÇEK İÇİN TASARLANAN YAPISAL MODEL VE MODELDEN ELDE EDİLEN BULGULAR

Model için hesaplanan ki-kare (χ^2) değeri ve serbestlik derecesine (sd .) bağlı olarak uyum iyiliği için aşağıdaki kararlar verilir:

$\chi^2_h / sd \leq 2$: modelde yüksek uyum iyiliği vardır.

$2 < \chi^2_h \leq 5$: modelde kabul edilebilir uyum iyiliği vardır.⁶⁵¹

Model için RMSEA istatistiğinin 0,05'in altında olması modelin çok iyi, 0,05 ile 0,08 arasında olması ise kabul edilebilir bir modelin olduğu anlamına gelmektedir.

Chi-square = 3965,871

Degrees of freedom = 1522

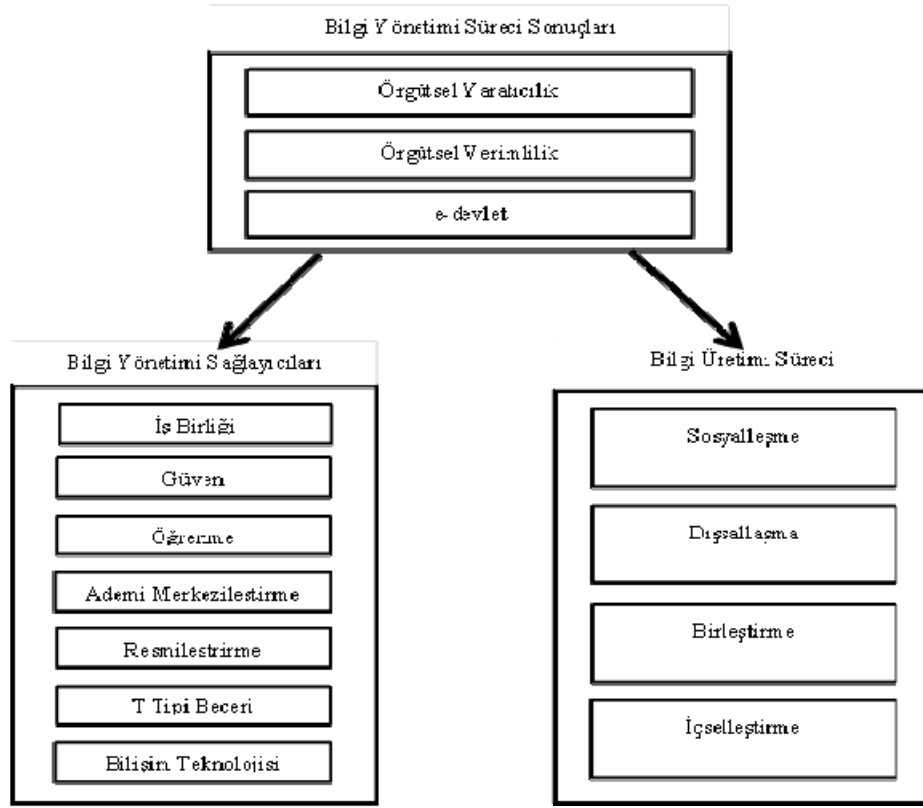
Probabilitylevel = ,000

Bu çalışmada ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranı 2,6 olarak bulunmuştur. Bu sonuç modelin uyumunun kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğunu göstermektedir. Ayrıca model için hesaplanan RMSEA istatistiği 0,08 olarak bulunmuştur.

⁶⁵¹Kemal Karakoçak, 'Bilgi Yönetimi ve Verimliliğe Etkisi: Türkiye Büyük Millet Meclisi Uygulaması', Dr. Tezi, Ankara Üniversitesi, 2007, s. 232.

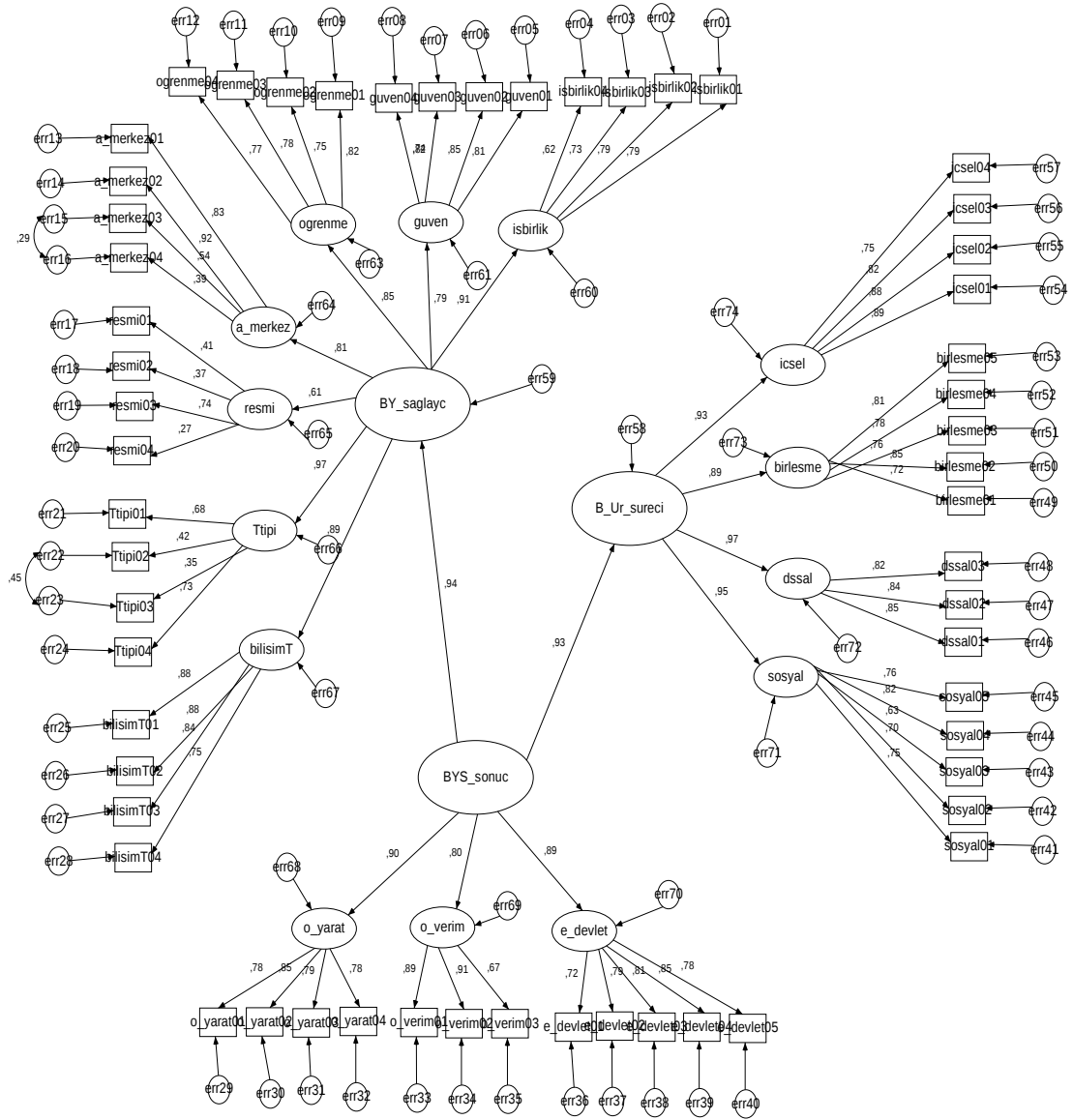
7.8.1. Yapısal Model Değerlendirilmesi

Alan araştırması tasarım aşamasında yapısal eşitlik modeline uygun olarak tasarlanmıştır. Ölçekte yer alan maddeler kullanılarak yapısal modeldeki örtük değişkenler ve örtük değişkenler için etki modeli Şekil: 11'de⁶⁵² şematik olarak verilmiştir. Ayrıca modelin SPSS-AMOS programında oluşturulan grafiksel modeli de Şekil: 12'de verilmiştir. Grafiksel model üzerinde modelin standartlaştırılmış çözümleri de verilmiştir.



Şekil : 11 – Bilgi Yönetimi Sağlayıcıları ve Bilgi Üretim Sürecinin Bilgi Yönetimi Süreci Sonuçlarına Etkilerini Gösteren Şema

⁶⁵² Heeseok Lee, Byounggu Choi, a.g.e., s. 228. Uyarlanmıştır.



Şekil : 12 - Nonaka ve Lee Modelinin Yapısal Grafiği

7.8.2. Bulgular

Bu çalışmada BYS, BÜS ve BYSS boyutuna ilişkin bulgular istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Araştırma sonucunda ulaşılan bulgular tek tek incelenmektedir.

Yapısal modelde etkilerin istatistiksel olarak anlamlılığı (hipotez testlerinin sonuçları) ilgili tablo içinde p değeri sütununda verilmiştir.

*** gösterimi etkinin $p < 0,0001$ anlamlılık düzeyinde önemli olduğunu ifade etmektedir.

7.8.2.1. BYS Boyutuna İlişkin Bulgular

İşbirliği örtük değişkeninin ölçekteki işbirliği maddeleriyle regresyon katsayıları Tablo: 8’de verilmiştir. Bu sonuçlara göre maddelerin dördünde işbirliği örtük değişkeni üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. En yüksek etki isbirlik01 (Üniversitemiz çalışanları, üniversitedeki işbirliği düzeyinden memnundur.) ve isbirlik02 (Üniversitemiz çalışanları işlerinde birbirlerine yardımcı olurlar.) maddelerinde en düşük etki ise isbirlik04 (Üniversitemizde, başarısızlık durumunda sorumluluk alma mevcuttur.) maddesinde görülmektedir.

Standart katsayılar göre isbirlik01 ve isbirlik02 maddelerindeki 1 birimlik artış işbirliği puanını 0,79 birim artışa, isbirlik03 maddesindeki 1 birimlik artış 0,73 birimlik artışa ve isbirlik04 maddesindeki 1 birimlik artış işbirliği puanında 0,62 birim artışa sebep olmaktadır.

Eğer işbirliği boyutunda daha iyi bir duruma gelinmek isteniyorsa isbirlik01 (Üniversitemiz çalışanları, üniversitedeki işbirliği düzeyinden memnundur.) ve isbirlik02 (Üniversitemiz çalışanları işlerinde birbirlerine yardımcı olurlar.) maddelerinde ifade edilen konular üzerinde iyileştirme yapılmalıdır. Bu maddelerde yapılacak bir birim iyileştirme BYSS sonucuna hemen etki edecek ve ciddi iyileştirmeler sağlayacaktır.

İşbirliği boyutundaki maddelerin BYSS sonucu değişkeni üzerindeki dolaylı etkileri incelendiğinde yine en yüksek etkinin isbirlik01 (Üniversitemiz çalışanları, üniversitedeki işbirliği düzeyinden memnundur.) maddesinden kaynaklandığı görülmektedir.

Tablo : 12 - İşbirliği Örtük Değişkenine İşbirliği Maddelerinin Etkisi

	Etki	S.H.	K.D.	P	Std. Etki	BYSS ÜDE
isbirlik01	1				0,791	0,676
isbirlik02	1,059	0,08	13,164	***	0,787	0,672
isbirlik03	0,845	0,071	11,949	***	0,725	0,62
isbirlik04	0,801	0,081	9,935	***	0,619	0,529

Bu sonuçlara göre maddelerin dördünde de isbirlik01 (Üniversitemiz çalışanları, üniversitedeki işbirliği düzeyinden memnundur.), isbirlik02 (Üniversitemiz çalışanları işlerinde birbirlerine yardımcı olurlar.), isbirlik03 (Üniversitemizde, birimler arasında işbirliği isteği mevcuttur.), isbirlik04 (Üniversitemizde, başarısızlık durumunda sorumluluk alma mevcuttur.) işbirliği örtük değişkeni üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

En yüksek etki isbirlik01 (Üniversitemiz çalışanları, üniversitedeki işbirliği düzeyinden memnundur.) maddesinde ve en düşük etki ise isbirlik04 (Üniversitemizde, başarısızlık durumunda sorumluluk alma mevcuttur.) maddesinde görülmektedir.

Tablo : 13 - Güven Örtük Değişkenine Güven Maddelerinin Etkisi

	Etki	S.H.	K.D.	P	Std. Etki	BYSS ÜDE
guven01	1				0,813	0,602
guven02	1	0,066	15,206	***	0,85	0,63
guven03	0,869	0,069	12,662	***	0,737	0,547
guven04	1,008	0,069	14,575	***	0,822	0,609

Çıkan sonuçlara göre maddelerin dördünde;guven01 (Üniversitemiz çalışanları genel olarak güvenilir kişilerdir.), guven02 (Üniversitemiz çalışanları karşılıklı olarak birbirlerinin yeteneklerine güvenir.), guven03 (Üniversitemiz çalışanları kurum çıkarlarını ön planda tutarlar.), guven04 (Üniversitemiz çalışanlarının ilişkilerinde karşılıklı güven ön plandadır.) güven örtük değişkeni üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

En yüksek etki guven02 (Üniversitemiz çalışanları karşılıklı olarak birbirlerinin yeteneklerine güvenir.) maddesinde ve en düşük etki ise guven03 (Üniversitemiz çalışanları kurum çıkarlarını ön planda tutarlar.) maddesinde görülmektedir.

Tablo : 14 - Öğrenme Örtük Değişkenine Öğrenme Maddelerinin Etkisi

	Etki	S.H.	K.D.	P	Std. Etki	BYSS ÜDE
ogrenme01	1				0,817	0,649
ogrenme02	0,797	0,062	12,819	***	0,749	0,595
ogrenme03	0,954	0,071	13,419	***	0,777	0,617
ogrenme04	0,867	0,065	13,274	***	0,77	0,612

Çıkan sonuçlara göre öğrenme ile ilgili maddelerin dördünün de; ogrenme01 (Üniversitemiz, görevimizde daha başarılı olmamız için eğitim programları düzenler.), ogrenme02 (Üniversitemiz, kişisel gelişimimiz için eğitim fırsatı sağlar.), ogrenme03 (Üniversitemiz, çalışanlarının seminer ve sempozyum gibi etkinliklere katılımını teşvik eder.) ve ogrenme04 (Üniversitemiz çalışanları, kurumun kişisel gelişim imkan ve fırsatlarından memnundur.) öğrenme örtük değişkeni üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

En yüksek etki ogrenme01 (Üniversitemiz, görevimizde daha başarılı olmamız için eğitim programları düzenler.) maddesinde ve en düşük etki ise ogrenme02 (Üniversitemiz, kişisel gelişimimiz için eğitim fırsatı sağlar.) maddesinde görülmektedir.

Tablo : 15 - Ademi Merkezileştirme Örtük Değişkenine Ademi Merkezileştirme Maddelerinin Etkisi

	Etki	S.H.	K.D.	P	Std. Etki	BYSS ÜDE
a_merkez01	1				0,832	0,636
a_merkez02	1,025	0,062	16,611	***	0,92	0,703
a_merkez03	0,602	0,068	8,898	***	0,543	0,415
a_merkez04	0,489	0,079	6,195	***	0,394	0,301

Ademi merkezileşme ile ilgili maddelerin dördünde; a_merkez01 (Üniversitemizin örgüt yapısı birimler arasında bilgi paylaşımını destekler yapıdadır.), a_merkez02 (Üniversitemizin örgüt yapısı birimler arasında bilgi etkileşimini destekler yapıdadır.), a_merkez03 (Üniversitemizin örgüt yapısı birimler arasında bilgi etkileşimini destekler yapıdadır.) ve a_merkez04 (Üniversitemizde çalışanlar amirlerinden onay almaksızın işlerini yapabilirler.) ademi merkezileşme örtük değişkeni üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Sırasıyla a_merkez04 (Üniversitemizde çalışanlar amirlerinden onay almaksızın işlerini yapabilirler.) ve a_merkez03 (Üniversitemizin örgüt yapısı birimler arasında bilgi etkileşimini destekler yapıdadır.) maddeleri en az etkiye sahip olan maddeler olarak öne çıkmaktadır.

Bunun nedeni ise bu iki maddenin birbiriyle çok yüksek ilişkili olmasıdır. Nitekim bu durum modelin çözülmesi aşamasında modeli iyileştirme adımı olarak ortaya çıktığı görülmüş ve genele uyarlama yapılarak model yeniden çözülmüştür.

Bu değişkenlerde her ne kadar yüksek korelasyon olsa da her ikisi farklı enformasyon sağlamaktadır. Çalışanların kendi başına karar vermesi ile amirinden

onay alması farklı konulardır. Kendi başına karar verme yetisi kişisel yeterlilikle açıklanabilir. Amirinden onay alma biraz da mesleki yeterlilikle iş yönetimi ile ilgili bir konu olmaktadır.

Tablo : 16 - Resmileştirme Örtük Değişkenine Resmileştirme Maddelerinin Etkisi

	Etki	S.H.	K.D.	P	Std. Etki	BYSS ÜDE
resmi01	1				0,414	0,235
resmi02	0,85	0,222	3,826	***	0,372	0,212
resmi03	1,548	0,334	4,639	***	0,737	0,419
resmi04	0,546	0,176	3,094	0	0,272	0,155

Çıkan sonuçlara göre maddelerin dördünün de resmi01 (Üniversitemizde temaslar ve görüşmeler resmi toplantılar dışında yapılmaz.), resmi02 (Üniversitemizde resmi iş süreçleri dışında da işler vardır.), resmi03 (Üniversitemizde kurallar ve süreçler yazılı olarak mevcuttur.) ve resmi04 (Üniversitemiz çalışanları bazen gayri resmi uzlaşma ile sorunları çözerler.) resmileştirme örtük değişkeni üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

En yüksek etki resmi03 (Üniversitemizde kurallar ve süreçler yazılı olarak mevcuttur.) maddesinde ve en düşük etki ise resmi04 (Üniversitemiz çalışanları bazen gayri resmi uzlaşma ile sorunları çözerler.) maddesinde görülmektedir.

Resmileştirme değişkeninde maddelerin etkileri bir birinden oldukça uzak çıkmıştır. Bu durum maddelerin tek tek incelenmesinin önemli olduğunu göstermektedir. Dört soru da önemli sorulardır.

Üniversitelerdeki akademisyenler için BYSS’de sözlü ve dostluk ilişkilerinden çok bütün sürecin yazılı olarak kayıt altına alınması önemlidir. Üniversitedeki yöneticiler kuralcı ve algoritmik iş akışını daha çok öne çıkarır ve sürecin adım adım yazılmasını benimsemektedirler.

Tablo : 17 - T Tipi Örtük Değişkenine T Tipi Maddelerinin Etkisi

	Etki	S.H.	K.D.	P	Std. Etki	BYSS ÜDE
Ttipi01	1				0,678	0,619
Ttipi02	0,632	0,101	6,233	***	0,42	0,384
Ttipi03	0,482	0,093	5,181	***	0,348	0,317
Ttipi04	1,064	0,102	10,43	***	0,73	0,667

Çıkan sonuçlara göre maddelerin dördünde de Ttipi01 (Üniversitemiz çalışanları kendi işlerinin uzmanıdır.), Ttipi02 (Üniversitemiz çalışanları diğer çalışanların işleri hakkında da bilgi sahibidirler.), Ttipi03 (Üniversitemiz çalışanları diğer çalışanların işleri için öneri yapabilecek bilgiye sahiptir.) ve Ttipi04 (Üniversitemiz çalışanları diğer birimlerde çalışanlarla da iletişim kurabilirler.) T tipi beceride örtük değişkeni üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

BYS’ye en yüksek etki Ttipi04 (Üniversitemiz çalışanları diğer birimlerde çalışanlarla da iletişim kurabilirler.) maddesinde ve en düşük etki ise Ttipi03 (Üniversitemiz çalışanları diğer çalışanların işleri için öneri yapabilecek bilgiye sahiptir.) maddesinde görülmektedir.

T tipi beceriler değişkeni boyutunda sırasıyla Ttipi03 (Üniversitemiz çalışanları diğer çalışanların işleri için öneri yapabilecek bilgiye sahiptir.) ve Ttipi02

(Üniversitemiz çalışanları diğer çalışanların işleri hakkında da bilgi sahibidirler.) maddeleri en az etkiye sahip olan maddeler olarak öne çıkmaktadır. Bunun nedeni ise bu iki maddenin birbiriyle çok yüksek ilişkili olmasıdır. Nitekim bu durum modelin çözülmesi aşamasında modele iyileştirme adımı olarak ortaya çıktığı görülmüş ve gerekli uyarılama yapılarak model yeniden çözülmüştür.

T tipi becerilerinde Ttipi02 (Üniversitemiz çalışanları diğer çalışanların işleri hakkında da bilgi sahibidirler.) ve Ttipi03 (Üniversitemiz çalışanları diğer çalışanların işleri için öneri yapabilecek bilgiye sahiptir.) maddeleri birbiriyle aynı gibi görünse de farklı davranışları ölçmektedir.

Üniversitede bilgi sahibi olmakla öneri yapmak ayrı davranış modelleridir. Her ne kadar bu maddeler birbirine yakın olsalar da ayrı sorular olarak bulunmasında fayda vardır. Bilgi sahibi olmak kişisel bilgi ile ilişkili iken önerilerde bulunmak öz güvenle alakalı bir durumdur. Bu durumda bu iki maddenin bulunmasında bir fayda görülmektedir. Bu iki madde çok düşük etkiye sahip olmasına rağmen T tipi beceriler boyutu hem BYS hem de BYSS’de en yüksek etkiye sahip bulunmaktadır. Bu da ölçeğin güzel hazırlandığını göstermektedir.

Tablo : 18 - Bilişim Teknolojisi Desteği Örtük Değişkenine Bilişim Teknolojisi Maddelerinin Etkisi

	Etki	S.H.	K.D.	P	Std. Etki	BYSS ÜDE
bilisimT01	1				0,878	0,735
bilisimT02	1,001	0,052	19,411	***	0,883	0,739
bilisimT03	0,986	0,056	17,48	***	0,835	0,699
bilisimT04	0,846	0,058	14,6	***	0,752	0,629

Çıkan sonuçlara göre maddelerin dördünde de bilisimT01 (Üniversitemiz işlerin işbirliğiyle yapılabilmesi için Bilişim Teknolojileri (BT) desteği sağlar.), bilisimT02 (Üniversitemiz çalışanları arasında iletişim için BT desteği sağlar.), bilisimT03 (Üniversitemiz sistematik veri depolaması için BT desteği sağlar.) ve bilisimT04 (Üniversitemiz bilgiye erişim için BT desteği sunar.) BYS bilişim örtük değişkeni üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

En yüksek etki bilisimT01 (Üniversitemiz işlerin işbirliğiyle yapılabilmesi için Bilişim Teknolojileri (BT) desteği sağlar.) ve bilisimT02 (Üniversitemiz çalışanları arasında iletişim için BT desteği sağlar.) maddelerinde ve en düşük etki ise bilisimT04 (Üniversitemiz bilgiye erişim için BT desteği sunar.) maddesinde görülmektedir. Bu boyuttaki maddelerin bir birine yakın etkide olduğu söylenebilir.

Tablo : 19 - BYS Boyutlarının BYS Örtük Değişkenine Etkisi

	Etki	S.H.	K.D.	P	Std. Etki	BYSS ÜDE
isbirlik	1				0,91	0,854
guven	0,935	0,089	10,476	***	0,79	0,741
ogrenme	1,033	0,093	11,096	***	0,846	0,794
a_merkez	1,011	0,094	10,771	***	0,814	0,764
resmi	0,393	0,088	4,453	***	0,606	0,569
Ttipi	0,853	0,083	10,336	***	0,973	0,913
bilisimT	1,029	0,082	12,507	***	0,891	0,836

BYS örtük değişkenindeki 7 örtük değişkenin etkisi yukarıdaki tabloda verilmiştir. Buna göre en yüksek etki T tipi beceriler, en düşük etki ise resmileştirme değişkenlerinden kaynaklanmaktadır. Diğer değişkenler ara etkiye sahiptir.

7.8.2.2. BÜS Boyutuna İlişkin Bulgular

Tablo : 20 - Sosyalleşme Örtük Değişkenine Sosyalleşme Maddelerinin Etkisi

	Etki	S.H.	K.D.	P	Std. Etki	BYSS ÜDE
sosyal01	1				0,749	0,662
sosyal02	1,039	0,092	11,247	***	0,703	0,621
sosyal03	0,854	0,085	10,025	***	0,632	0,559
sosyal04	1,13	0,085	13,363	***	0,821	0,726
sosyal05	0,929	0,076	12,203	***	0,756	0,669

Çıkan sonuçlarına göre maddelerin beşinde de sosyal01 (Üniversitemiz, çalışanlarının tecrübe paylaşımının önemini bilir.), sosyal02 (Üniversitemiz, diğer üniversitelerle diyalog içinde olmanın önemini bilir.), sosyal03 (Üniversitemiz, üniversite içinde gayri resmi temaslara bilgi üretiminin önemini bilir.), sosyal04 (Üniversitemiz, bilgi ihtiyaçlarının dikkate alınarak bilgi üretmenin önemini bilir.) ve sosyal05 (Üniversitemiz, uzmanlık ve becerilerin diğer çalışanların anlamasına izin veren bir çalışma ortamı hazırlanmasının önemini bilir.) sosyalleşme örtük değişkeni üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

En yüksek etki sosyal04 (Üniversitemiz, bilgi ihtiyaçlarının dikkate alınarak bilgi üretmenin önemini bilir.) maddesinde ve en düşük etki ise sosyal03 (Üniversitemiz, üniversite içinde gayri resmi temaslara bilgi üretiminin önemini bilir.) maddesinde görülmektedir.

Tablo : 21 - Dışsallaşma Örtük Değişkenine Dışsallaşma Maddelerinin Etkisi

	Etki	S.H.	K.D.	P	Std. Etki	BYSS ÜDE
dssal01	1				0,854	0,768
dssal02	1,005	0,059	16,992	***	0,841	0,756
dssal03	0,981	0,06	16,317	***	0,821	0,738

Bu sonuçlara göre maddelerin üçünde de; dssal01 (Üniversitemiz değişik fikirlerin değiş tokuş edilmesinin önemini bilir.), dssal02 (Üniversitemiz kişisel kanaatlerin önemini bilir.) ve dssal03 (Üniversitemiz, yaratıcı beyin fırtınası gibi, problem çözme diyaloglarının önemini bilir.) dışsallaşma örtük değişkeni üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bu boyuttaki her üç maddenin de yüksek etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Tablo : 22 - Birleştirme Örtük Değişkenine Birleştirme Maddelerinin Etkisi

	Etki	S.H.	K.D.	P	Std. Etki	BYSS ÜDE
birlesme01	0,74	0,059	12,512	***	0,723	0,597
birlesme02	0,979	0,063	15,581	***	0,852	0,703
birlesme03	0,772	0,058	13,296	***	0,758	0,625
birlesme04	0,868	0,063	13,796	***	0,779	0,643
birlesme05	1				0,809	0,667

Bu sonuçlara göre maddelerin beşinde de; birlesme01 (Üniversitemiz stratejik planlamada literatürün, analiz ve tahmin yöntemlerini kullanmanın önemini bilir.), birlesme02 (Üniversitemiz, verdiği hizmetlere ait doküman ve kılavuz hazırlamanın önemini bilir.), birlesme03 (Üniversitemiz, verdiği hizmetlere ait veri tabanı oluşturmanın önemini bilir.), birlesme04 (Üniversitemiz, oluşturduğu tüm belge ve dokümanlara çalışanların erişiminin önemini bilir.), birlesme05 (Üniversitemiz, çalışanlarının ilgili veri tabanlarına erişimlerini sağlamanın önemini bilir.) birleştirme örtük değişkeni üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

En yüksek etki birlesme02 (Üniversitemiz, verdiği hizmetlere ait doküman ve kılavuz hazırlamanın önemini bilir.) maddesinde ve en düşük etki ise birlesme01 (Üniversitemiz stratejik planlamada literatürün, analiz ve tahmin yöntemlerini kullanmanın önemini bilir.), maddesinde görülmektedir.

Tablo : 23 - İçselleştirme Örtük Değişkenine İçselleştirme Maddelerinin Etkisi

	Etki	S.H.	K.D.	P	Std. Etki	BYSS ÜDE
icse101	1,219	0,07	17,417	***	0,886	0,766
icse102	1,094	0,064	17,113	***	0,876	0,758
icse103	1,158	0,076	15,313	***	0,815	0,705
icse104	1				0,752	0,651

Bu sonuçlara göre maddelerin dördünde de; icse101 (Üniversitemiz, yeni fikirlerin ve değerlerin araştırılmasının önemini bilir.), icse102 (Üniversitemiz, yeni fikirlerin ve değerlerin paylaşımının önemini bilir.), icse103 (Üniversitemiz, yönetim vizyonunun anlaşılması ve paylaşılmasının önemini bilir.) ve icse104 (Üniversitemiz, bir sorunu çözmek için ekip oluşturup çalışma sonuçlarını tüm üniversite ile paylaşmanın önemini bilir.) içselleştirme örtük değişkeni üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

En yüksek etki icse101 (Üniversitemiz, yeni fikirlerin ve değerlerin araştırılmasının önemini bilir.) ve icse102 (Üniversitemiz, yeni fikirlerin ve değerlerin paylaşımının önemini bilir.), maddelerinde ve en düşük etki ise icse104 (Üniversitemiz, bir sorunu çözmek için ekip oluşturup çalışma sonuçlarını tüm üniversite ile paylaşmanın önemini bilir.) maddesinde görülmektedir.

Tablo : 24 – Bilgi Üretimi Süreci Boyutlarının Bilgi Üretimi Süreci Örtük Değişkenine Etkisi

	Etki	S.H.	K.D.	P	Std. Etki	BYSS ÜDE
ıcsel	1				0,933	0,865
birlesme	1,118	0,085	13,131	***	0,891	0,825
dssal	1,177	0,076	15,525	***	0,97	0,899
sosyal	0,974	0,076	12,777	***	0,954	0,884

BÜS’de en yüksek etki dışsallaştırma değişkenindedir. En düşük etki ise birleştirme değişkeninde ortaya çıkmaktadır. Bu göstergeler dışsallaşma maddesinin önemini göstermektedir. Bilgi üretimi sürecinde en düşük etki birleştirme değişkeninde ortaya çıkmaktadır.

Dışsallaşmada bilginin paylaşılması, ortak çalışmanın teşviki yöneticiler tarafından önemli görülmektedir. Üniversiteler doküman çalışmalarını ve veri tabanı oluşturmayı tamamlamış gibidir.

7.8.2.3. BYSS Boyutuna İlişkin Bulgular

Tablo : 25 - Örgütsel Yaratıcılık Örtük Değişkenine Örgütsel Yaratıcılık Maddelerinin Etkisi

	Etki	S.H.	K.D.	P	Std. Etki	BYSS ÜDE
o_yarat01	1				0,779	0,702
o_yarat02	1,054	0,065	16,203	***	0,847	0,763
o_yarat03	1,06	0,072	14,679	***	0,793	0,715
o_yarat04	1,097	0,077	14,248	***	0,777	0,701

Bu sonuçlara göre maddelerin dördünde de; o_yarat01 (Üniversitemiz, birçok yeni ve faydalı fikir/hizmet üretmiştir.), o_yarat02 (Üniversitemiz, çalışanlarının yeni ve faydalı fikir üretmesine yardımcı olan ortamı hazırlar.), o_yarat03 (Üniversitemiz, yeni ve faydalı fikirlerin üretilmesini çok önemli bir faaliyet olarak görür.) ve o_yarat04 (Üniversitemiz, aktif (sürekli) olarak yeni ve faydalı fikirler üretir.) örgütsel yaratıcılık örtük değişkeni üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

En yüksek etki o_yarat02 (Üniversitemiz, çalışanlarının yeni ve faydalı fikir üretmesine yardımcı olan ortamı hazırlar.) maddesinde ve en düşük etki ise o_yarat01 (Üniversitemiz, birçok yeni ve faydalı fikir/hizmet üretmiştir.) ve o_yarat04 (Üniversitemiz, aktif (sürekli) olarak yeni ve faydalı fikirler üretir.) maddelerinde görülmektedir.

Tablo : 26 - Örgütsel Verimlilik Örtük Değişkenine Örgütsel Verimlilik Maddelerinin Etkisi

	Etki	S.H.	K.D.	P	Std. Etki	BYSS ÜDE
o_verim01	1				0,891	0,71
o_verim02	1,024	0,052	19,554	***	0,913	0,727
o_verim03	0,801	0,065	12,257	***	0,671	0,534

Bu sonuçlara göre maddelerin üçünde de o_verim01(Üniversitemiz, diğer üniversitelerle karşılaştırıldığında daha az personel ile daha iyi hizmet üretmektedir.), o_verim02 (Üniversitemiz, diğer üniversitelerle karşılaştırıldığında daha az bütçe ile daha iyi hizmet üretmektedir.) ve o_verim03 (Üniversitemizin sunduğu hizmetlerin kalitesi Avrupa'daki üniversitelerle rekabet edebilecek düzeydedir.) verimlilik örtük değişkeni üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

En yüksek etki o_verim02 (Üniversitemiz, diğer üniversitelerle karşılaştırıldığında daha az bütçe ile daha iyi hizmet üretmektedir.) maddesinde ve en düşük etki ise o_verim03 (Üniversitemizin sunduğu hizmetlerin kalitesi Avrupa'daki üniversitelerle rekabet edebilecek düzeydedir.) maddesinde görülmektedir.

Tablo : 27 - e-devlet Örtük Değişkenine e-devlet Maddelerinin Etkisi

	Etki	S.H.	K.D.	P	Std. Etki	BYSS ÜDE
e_devlet01	1				0,717	0,639
e_devlet02	1,282	0,106	12,126	***	0,791	0,704
e_devlet03	1,089	0,088	12,348	***	0,806	0,717
e_devlet04	1,186	0,091	13,066	***	0,853	0,76
e_devlet05	1,079	0,09	12,011	***	0,784	0,698

Bu sonuçlara göre maddelerin beşinde de; e_devlet01 (Üniversitemiz, iş süreçlerini bilgi yönetimi kriterlerine uygun düzenlemektedir.), e_devlet02 (Üniversitemizin bilişim teknolojisi alt yapısı kaliteli hizmet vermesi için yeterlidir.), e_devlet03 (Üniversitemiz, hizmetlerini öğrenciler açısından kaliteli olarak sunmaktadır.), e_devlet04 (Üniversitemiz, hizmetlerini akademik personel açısından kaliteli olarak sunmaktadır.) ve e_devlet05 (Üniversitemiz, hizmetlerini idari personel açısından kaliteli olarak sunmaktadır.) e_devlet örtük değişkeni üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

En yüksek etki e_devlet04 (Üniversitemiz, hizmetlerini akademik personel açısından kaliteli olarak sunmaktadır.) maddesinde ve en düşük etki ise e_devlet01 (Üniversitemiz, iş süreçlerini bilgi yönetimi kriterlerine uygun düzenlemektedir.) maddesinde görülmektedir.

Tablo : 28 – Bilgi Yönetimi Süreci Sonuçları Boyutlarının Bilgi Yönetimi Süreci Sonuçları Örtük Değişkenine Etkisi

	Etki	S.H.	K.D.	P	Std. Etki
o_yarat	1				0,902
o_verim	1,209	0,096	12,649	***	0,796
e_devlet	0,956	0,083	11,45	***	0,891

Bu sonuçlara göre en yüksek etki örgütsel yaratıcılıkta görülmektedir. En düşük etki örgütsel verimliliktedir. Verimlilik maddeleri çok önemsenmemiştir. Çünkü çalışan sayısının azlığı çokluğu ve bütçe harcamalarını diğer yöneticiler bilmemekte ancak rektörler bilmektedir. Akademisyenlerce bu konu önemsenmemiştir. Rektörlük satın almakta akademisyenler; kullanmaktadır.

Verimlilik bir karşılaştırma sonucu verilecek karardır. AB'deki üniversitelerin bilgileri ile kendi üniversitesini karşılaştırma imkânı olması gerekmektedir. Öğrenci işlerinde kaç personelin çalışması gerektiği gibi konularla akademisyenler ilgilenmemektedir. Alınan yazılım programını kullanır maliyetini çok düşünmezler.

Örgütsel yaratıcılık akademisyenliği tarif etmektedir. Fikir üretme, yeni çalışmalar yapma önemlidir. Sonuçlar akademik yöneticilerin bu konuyu önemsediklerini göstermektedir.

7.8.2.4. BYSS Değişkenine BYSS ve BÜS Değişkenlerinin Etkileri

Tablo : 29 – Bilgi Yönetimi Süreci Sonuçları Örtük Değişkenine Bilgi Yönetimi Sağlayıcıları ve Bilgi Üretimi Süreci Değişkeninin Etkisi

	Etki	S.H.	K.D.	P	Std. Etki
BY_saglayc	1,054	0,086	12,187	***	0,939
B_Ur_sureci	1				0,927

BYSS değişkeni üzerinde BYSS ve BÜS değişkenleri yaklaşık olarak aynı etkiye sahiptir. Bu bulgu akademik yöneticilerin BYSS ve BÜS değişkenlerine aynı derecede önem verdiklerini göstermektedir.

BYSS değişkeni üzerinde BYSS etkisi 0,94 BÜS etkisi 0,93 olduğu görülmektedir. Elde edilen sonuç her iki boyutunda BYSS değişkeni üzerinde yaklaşık olarak aynı etkiye sahip olduğu şeklinde yorumlanabilir.

BYSS için hem güzel bir BYSS oluşturulmalı, hem de devamlı surette BÜS kontrol edilmelidir.

GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Bilginin veriden başlayıp bilgeliğe uzanan yolculuğunda, bilgi üretim araç ve süreçlerinin yardımıyla elde edilen bilginin yönetilmesi önem arz etmektedir. Bilişim teknolojilerinin artan kullanımının da etkisiyle insanoğlunun çağlar boyunca ürettiği yazılı bilgi katlanarak artmaktadır. Bu noktada, kurumsal bilginin etkin yönetimi, organizasyonların faaliyet gösterdikleri sektörde rekabetçi üstünlüklerinin korunması adına hayati bir rol üstlenmektedir.

Diğer bir deyişle, bilgi ihtiyaçlarının tespit edilmesi, içsel ve dışsal bilgi kaynaklarına erişilmesi, bilginin üretilmesi, işlenmesi, dönüştürülmesi, saklanması ve kullanılması gibi bilginin hayat döngüsündeki tüm aşamalarını kapsayan bir bilgi yönetimi çerçevesinin oluşturulması, işletilmesi ve izlenmesi kurumsal hedeflere ulaşılmasında kritik başarı faktörleri arasında yer alır.

Bilgi yönetimi başlı başına bir bilim alanı değil disiplinler arası bir konudur. Epistemoloji (enformasyon ve bilgi teorisi), zihinsel bilim, enformasyon bilimi, bilgisayar bilimi, öğrenme teorisi, iletişim, dilbilim, ekonomi, işletme bilimi, organizasyon teorisi, yönetim bilimi ve insan kaynakları yönetimi ile yakından ilişkisi vardır. Bu disiplin artık tüm işletmelerin yeni bir başlangıç için başlama noktasını oluşturmaktadır. Bilgi yönetimi, insanın üretici ve yenilikçi kapasitesinin birleşmesi sonucu ortaya çıkan sinerjinin güçlenmesi ile sürekli olarak yeni bilginin üretilmesini araştıran organizasyonel süreçtir.

Bilgi yönetimi bir işletmenin entelektüel sermayesini oluşturma, yapılandırma, paylaşma ve kullanılmasını sağlamak için gerekli teknolojik ve sosyal iletişim sistemini kurmakla yükümlü bir yönetim modelidir. Bilgi yönetimi, bilgi kaynaklarının bilimsel yöntemlerle yönetilmesi, bilginin işlenmesi ve bilginin denetim altına alınmasının sağlanmasıyla genel olarak toplumun bilgidan en iyi şekilde faydalanmasını sağlayan bir uzmanlık alanıdır.

Küreselleşen dünyamızın dinamik çevresinde, işletmelerin başarılı olmaları için temel gerekliliklerden biri "stratejik bilgi"yi elde etmek ve süreçlere yansıtmaktır. Bu hedefe ulaşmak insanların zihnindeki örtük bilginin açık hale getirilmesiyle mümkün olmaktadır. Örtük bilginin açığa çıkmasını ve paylaşılmasını sağlayan çoğu zaman resmi olmayan, kurum kültürüne dayanan, çalışanlar arasındaki ilişkilerdir.

İnsan, zihninde var olan bilginin çoğunlukla farkında değildir ve başkalarının da aynı bilgiye aynı düzeyde sahip olduğunu varsayar. Örtük bilginin paylaşılmasını güçleştiren en önemli faktör de budur. Bazen yaptığımız işlerin farkında olmayız, nasıl yaptığımızı bilemeyiz ve bunu bir başkasına anlatırken de zorlanırsınız ve bu örtük bilgilerin toplamının oluşturduğu kolektif güç ise örgüt için son derece değerlidir.

Bilimsel bilgi nedensellik ilkesini kullanarak olgular üzerinde hipotezler üretir. Ortaya çıkan bulguları deney yaparak test eder ve deneysel testlerden geçen hipotezleri kabul, diğerlerini reddeder. Bilimsel bilgide nesnellik, evrensellik, akla ve mantığa uygunluk, eleştiriye açıklık, doğruluk ve insan ihtiyaçlarına dönüklük aranır.

Öğrenen Örgüt yeni bir organizasyon modeli değil fakat bir yönetim uygulamasıdır. Bu uygulamanın esası, tüm organizasyon çalışanlarının çevrelerinden, geçmiş deneyimlerden ve araştırma yolu ile yeni fikirler üretmeleri, yeni iş yapma usulleri ve yeni ürünler geliştirerek organizasyonun rekabet gücünü artırmalarına dayanmaktadır.

Hangi açıdan bakılırsa bakılsın bilgi yönetimi ile öğrenen örgüt kavramları birbirini ile ilişkili iki önemli kavram olmakla birlikte ikisinin birlikte sinerji oluşturdukları da önemli bir gerçektir. Bilgi yönetimi, öğrenen örgütün alt bir unsuru olmasına rağmen özellikle bilgi sistemleri ve bilgi teknolojilerinin gelişmesi

nedeniyle daha çok ön plana çıkmış ve tamamen farklı ve bağımsız bir uygulama olarak uygulanmaktadır.

Bilgi yönetimini etkileyen unsurlarla ilgili farklı çalışmalar ve incelemeler yapılmıştır. Başarılı bilgi yönetimi için çeşitli değişkenler sayılmıştır. Bu değişkenler; teknoloji altyapısı, örgütsel yapı, bilgiye erişim kolaylığı, bilgi paylaşımı, bilgi dostu kültür, bilgiyi kullanan, geliştiren ve paylaşan çalışanlar, bilgi transfer araçları ve üst yönetim desteğidir.

Teknolojinin gelmiş olduğu nokta, bireyleri ve örgütsel davranışları değiştirme ve dönüştürme kapasitesine sahip olmasıdır. Artık ekonomik, sosyal ve kültürel süreçlerin baş mimarı bilgi ve teknolojidir. Teknolojide yaşanan ilerlemeler farkında olmadan teknolojinin insan faktörünün önüne geçtiği gibi bir algı oluşturmaktadır. Teknoloji, her ne kadar bilgi üretiminde ve bilgi yönetim süreçlerinde etkili bir rol üstlense de insan asli ve belirleyici unsurdur. Teknoloji odaklı bir bilgi yönetimi anlayışı yerine, zekâ ve inovasyon odaklı bilgi yönetim anlayışının geliştirilmesi ve dolayısıyla insan unsuru ve bilgi yönetimi farkındalığını temel alan yaklaşımların geliştirilmesi gerekmektedir.

Çalışan bilgi ihtiyacını hissetmiyorsa teknolojik destekler bir anlam ifade etmeyecektir. Bilgi ihtiyacını organizasyonlarda hissettirilmesi yöneticilere düşmektedir. Gerek donanım gerekse yazılım yönünden teknolojinin değişim hızı yükselmiş ve gün geçtikçe yeni ivmeler kazanmıştır. Geri kalmak yeni sorunlar getirecek işlerin örgüt yönünden gittikçe daha karmaşık halde yürütülmesi sonucunu doğuracak ve küresel çevreye uymak zorlaşacaktır.

İnsanlar paylaşmayı istemezse, siz dünyada en iyi teknolojiye sahip dahi olsanız, o bilgiyi paylaşmayacaklardır. İnsanlar bilgiyi, onun içinde kendileri için ne olduğunu görmezlerse paylaşmayacaklardır.

Geleneksel bilgi yönetimi, etkili bir süreç ve ortalama bir bilgi ile sistemlerin oluşturulması için teknoloji ya da yeteneğin önemini vurgularken, yeni bilgi yönetimi modeli insan ve faaliyetlerini içermektedir.

Düzenli ve sistemli çalışma ortamını oluşturabilen şirketler bu dinamizmi iş başarısının temeline yerleştirebilirlerse, sektörlerinde başarı şansını yakalamaktadır. Öğrenen örgütler özelliklerini alt birimlere ne kadar taşıyabilir ve uygulanmasını sağlayabilirse o kadar başarılı olabilir. Bilgi yönetim sistemlerinin örgütün her tarafına yayılması, kurulması ve ihtiyaca göre kurgulanması örgütsel öğrenmeyi en üst seviyeye çıkaracaktır.

İletişimle başarılmak istenen gerçek anlamda çalışanların işi sahiplenmelerini sağlamaktır. Çalışanlar bir hedefe varmak amacıyla birbirlerinin faydaları için hareket ederler. Örgütlerde formal ilişkilerin yanı sıra informal ilişkilerin ve iletişimin de kurulup geliştirilmesi, kişilerin daha samimi ve birbirlerini daha iyi tanıyabilecekleri ortamlar sağlanması için oldukça önemlidir.

İletişim ağları kişiler arasındaki iletişimi artırmaya ve etkili kılmaya yönelik oluşturulmalı, hatta eğitim, seminer vb. gibi uygulamalarla, yanlış anlaşılmayı ve algılamaları önlemek için sözlü ve sözsüz iletişim becerileri çalışanlara kazandırılmalıdır. Örgüt çalışanları ve yöneticileri arasında iletişim olmadıkça başarı gelmeyecektir. Başarı gerçekleşmezse zaman, verimlilik ve kaynak kaybına sebebiyet verecektir

Güven birey, toplum ve örgüt açısından kazanılması en zor kavramlardandır. Kaybedilmesi durumunda onarılması çok güçtür. Güven duygusu bilgi paylaşımını artırmaktadır. İnsanlar ortak hedefleri için birlikte çalıştıklarında, ortak güvenin oluşturulması, beklentilerin paylaşılması ve bireysel korkuların azaltılmasıyla, bu ortak hedef doğrultusundaki birlikteliğin devamlılığı sağlanır. Böylelikle örgüt düzeyinde güvenin, bireysel etkileşimin bir sonucu olarak zamanla geliştiği görülmektedir.

Bilgi ihtiyacının anlaşılması insanları öğrenmeye teşvik edecektir. Çalışanın eksik taraflarını görmesi ve yeni şeyler öğrenmesi özgüvenini arttıracaktır. Özgüveni artan çalışan motivasyonunu maksimum seviyeye çıkarmaya çalışacak ve bilgi elde etmekten maddi manevi kazanç elde etmeye başlayacaktır. Bu olumlu döngü yeni bilgilerin ortaya çıkışına zemin hazırlayacaktır.

Bilgi üretiminin özel ve özgün yapısı gözden kaçabilir. Asıl önemli olan bilgi üretimi için uygun ortamının oluşturulmasıdır. Sadece enformasyona takılıp kalmak bilgi üretimini olumsuz etkiler. Bilgi üretimi için yeni bilgi üretimini destekleyen unsurlara ihtiyaç bulunmaktadır. Bu unsurlar; bilgiyi destekleme işinin bir vizyon olarak benimsenmesi, iletişimin yönetilmesi, bilgi eylemcilerinin harekete geçirilmesi, uygun bir ortam oluşturulması, yerel bilginin küreselleştirilmesidir. Yöneticiler bilgiyi kontrol etmeye çalışmak yerine üretilmesine destek olmalıdır.

Bilginin paylaşılması için çalışanların özerkliği teşvik edilmelidir. Çalışanlar bütünüyle özgür bir ortamda sahip oldukları bilgiyi paylaşabilirler ve kendi fikirlerini açıklayabilirler.

Bilginin, örgütteki çalışanların içsel düşünce ve deneyimlerine yansımaları, özümlemesini amaçlayan bir kültür üretilmelidir. Bilgi yönetiminin etkin biçimde

uygulanabilmesinde ortak birikim, değer ve deneyimlerden oluşan örgüt kültürü önemli bir etkidir.

Araçlar, şirketlerde bilgi üretimi sürecinin başlatılmasını kolaylaştırır da çalışmalar başladıktan sonra geri planda kalmalıdır. Araçlar ve yöntemler gereğinden fazla önemsendiğinde yalnızca çalışanların düşüncelerini yönlendirmekle kalmaz, onları kısıtlarlar ve bazen araçların doğru kullanılması bilgi üretiminden sonuç almaktan daha önemli hale gelebilir.

Başarılı yöneticiler bilgiye stratejik bir açıdan bakar, bilgi vizyonları oluşturur, bilginin önündeki engelleri kaldırır, özen ve güven gibi yeni kurumsal değerler geliştirirler. Bilgi üretiminde katalizörlük ve koordinatörlük görevini üstlenir, çeşitli ortam ya da bağları yönetir, güçlü bir iletişim kültürü geliştirir ve yerel bilgiyi küreselleştirirler.

Bilişim teknolojileri ne kadar pahalı olursa olsun örgüte istenilen ölçüde verimlilik sağlamayabilir. Yatırımı planlayan kişinin görüşü örgütü sınırlayabilir. Bu hata ise işin sınırlı kalmasını sağlayarak, kapsamını ve becerilerin değerini azaltır.

Geleceğin şekillenmesini sağlayacak, eğitim kurumlarıdır. Bilgi toplumu olabilmenin temeli de eğitimden geçmektedir. Dolayısıyla eğitime yapılan yatırım, insana ve geleceğe yapılan yatırımdır. Eğitime ve dolayısı ile insana yatırım yapıldığı ölçüde ülke bilim ve teknoloji yönünden daha ileriye gidecektir.

Eğitim kurumlarında bilgi paylaşımı başarılması zor ama bir o kadar da gerekli bir ihtiyaçtır. Üniversitelerdeki bilgi üretim ve paylaşım kültürünün oluşması her alanda olumlu ilerlemeler sağlayacaktır. Üniversiteler seminerler, konferanslar ve kiralamar yoluyla bilgi ve becerilerini organizasyonlara aktarabilirler.

Bilgi çağında örgütsel öğrenmenin önemi, gerekliliği ve faydası ortaya konmuştur. Her şeyin problemsiz gittiğini düşünmek biraz iyimserlik olur. Örgütleri geleceğe taşıırken öğrenmeyi engelleyen unsurların da varlığını bilerek hareket etmek gerekmektedir. Bu engeller; bürokrasi, zayıf iletişim, etkisiz liderlik, vizyonsuzluk, katı hiyerarşi, büyük örgüt ve yanlış kaynak kullanımıdır.

Örgütsel değişim ve yenilik süreci üzerine kurulu olan bilgi yönetimi stratejisi, yeni bilgilerin yaratılması, paylaşılması ve uygulanması ile sürekli yenilik yapmayı hedeflemektedir. Bilgi yönetimi stratejisinin uygulanması, organizasyonun öğrenme yeteneğinin gelişmesine, örgütün bilgi kapasitesinin bütünleştirilebilmesine ve bilginin etkin bir şekilde kullanılabilmesine imkân sağlayacaktır.

Yeni bilgiler ve yeni kazanılmış yeteneklerin, taklit edilmesi oldukça güçtür. Dolayısıyla, elde edilen yeni kaynaklar, örgütlere hem rekabet üstünlüğü sağlayacak hem de organizasyonların karlılıklarının artmasına neden olacaktır. Bu stratejiler belirlenirken çevre, kaynaklar, yetenekler ve organizasyonun ana stratejisi dikkate alınmalıdır.

Her yerde ve her zaman işletmeler için geçerli olabilecek bir yönetim ve örgüt modeli yerine, her işletmenin kendi yapısına, içinde bulunduğu duruma ve çevre şartlarına en uygun modeli uygulamak gerekir. Şüphesiz işletmenin şartları değiştikçe, böylece duruma en elverişli uygulamaya geçilmelidir. Bu uygulamalar içerisinde Durumsallık Yaklaşımı yönetim ve örgüt anlayışına dinamizm getirecek çağdaş bir yaklaşımdır.

Her yerde ve her zaman işletmeler için geçerli olabilecek bir yönetim ve örgüt modeli yerine, her işletmenin kendi yapısına, içinde bulunduğu duruma ve çevre

şartlarına en uygun modeli uygulamak gerekir. Bu özelliği ile Durumsallık Yaklaşımı yönetim ve örgüt anlayışına dinamizm getirecek çağdaş bir yaklaşımdır.

Bu çalışmada ele alınan temel sorun, bilgi yönetimi sağlayıcılarının ve bilgi üretim sürecinin, bilgi yönetimi süreci sonuçları üzerindeki etkisidir. Çalışmada ortaya konulan hipotez ise bilgi yönetimi sağlayıcılarının ve bilgi üretim sürecinin, bilgi yönetimi süreci sonuçları üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu yönündedir. Bu çerçevede, Türkiye üniversitelerindeki bilgi yönetimi ve bilgi üretimi çalışmalarına olumlu etki sağlayacağına ilişkin hipotezlerimiz üzerine ampirik bir çalışma yapılmıştır.

Uygulanan akademik model çerçevesinde, üniversitelerdeki akademik yöneticilere yapılan anket sonucunda elde edilen veriler test edilmiş ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Araştırmada, bilgi yönetimi sağlayıcıları boyutundaki maddelere verilen cevaplar incelendiğinde yöneticilerin “katılıyorum” düzeyinde yoğunlaştığı görülmektedir. En düşük ortalamanın “ademi merkezîleştirme” maddesinde olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu sonuç yöneticilerin bireysel karar alma konusunda yeterince özgür olamadığını göstermektedir.

Resmileştirme maddelerine verilen cevaplar yöneticiler için BYS’de sözlü kültür ve dostluk ilişkilerinden çok, bütün sürecin yazılı olarak kayıt altına alınmasının önemini göstermektedir. Üniversitedeki akademik yöneticiler kuralcı ve algoritmik iş akışının daha çok öne çıkmasını ve sürecin adım adım yazılmasını benimsemektedirler.

T tipi beceri maddelerine verilen cevaplara göre, üniversitelerde bilgi sahibi olmak ile öneri yapmanın ayrı davranış kalıpları olduğu farkedilmektedir. Her ne

kadar bu maddeler birbirine yakın görünseler de ayrı soruların cevaplarıdır. Bilgi sahibi olmak kişisel bilgi ile ilişkili iken önerilerde bulunmak öz güvenle alakalı bir durumdur. Bu iki madde çok düşük etkiye sahip olmasına rağmen T tipi beceriler boyutu hem BYS'lerinde hem de BYSS'da en yüksek etkiye sahip bulunmaktadır. Bu sonuç, üniversitelerde T Tipi yöneticiye çok ihtiyaç duyulduğunu ve bu konudaki bir iyileştirmenin daha fazla fayda getireceğini ifade etmektedir.

Yöneticilerin demografik sorulara verdiği cevaplar incelendiğinde; devlet üniversitelerinden %70, özel üniversitelerden %30 katılımın olduğu görülmektedir.

Ayrıca katılımcıların %11'inin rektör, %27'sinin dekan, %11'inin enstitü müdürü ve %51'inin bölüm başkanı olduğu tespit edilmiştir.

Yöneticilerin akademik unvanına bakıldığında %81'inin Prof. Dr., %12'sinin Doç. Dr., ve %7'sinin Yrd. Doç. Dr. olduğu anlaşılmaktadır.

Bilimsel alanlara bakıldığında %51 fen bilimleri, %11 sağlık bilimleri ve %38 sosyal bilimleri görülmektedir.

Yaş gruplarına göre %9'u 40 yaştan küçük, %45'i 41-50 arası, %34'ü 51-60 arası ve %12'si 60 yaştan büyük sonucu alınmıştır.

Son olarak cinsiyet gruplarına bakıldığında %84 bay ve %16 bayan oranı oluşmuştur.

Araştırmanın sonuçları değerlendirildiğinde üniversitelerde örgütsel verimliliğin bilgi yönetimi süreci sonuçları üzerindeki etkisi genel ortalamanın üstünde bir düzeyde görülmektedir.

Üniversitelerin aslında bilgi yönetimi sağlayıcıları konusunda yeterlikleri olduğu ancak bu yeterliklerini örgütsel verimliğe yansıtamadıkları görülmektedir.

Akademik yöneticiler Türkiye'deki üniversitelerin Avrupa'daki üniversitelerle rekabet düzeylerini düşük bulmaktadırlar. Bu konuda yapılacak iyileştirmeler üniversiteleri bilgi üretim merkezleri haline getirebilir.

BYSS üzerinde BYS ve BÜS boyutlarının etkili olacağı sezgisel olarak tahmin edilebiliyordu. Bu çalışma ile birlikte bu etkinin hangi düzeyde olduğu ortaya konmuş olmaktadır. BYSS değişkeni üzerinde BYS ve BÜS değişkenleri yaklaşık olarak aynı etkiye sahiptir. Bu bulgu akademik yöneticilerin BYS ve BÜS değişkenlerine aynı derecede önem verdiklerini göstermektedir.

Bilgi yönetimi konusunda yüksek verimlilik planlandığında bilgi yönetimi sağlayıcıları ve bilgi üretim sürecinde iyileştirmeler ortaya koymak gerekmektedir. BYSS için hem etkili bir BYS oluşturulmalı, hem de devamlı şekilde BÜS kontrol edilmelidir.

Yapılan bu araştırmada Türkiye üniversitelerindeki BYSS'larına BYS ve BÜS'ün etkisi ölçülmüştür. Ayrıca bu alanda aşağıdaki konuların da çalışılabileceği değerlendirilmiştir:

Türkiye'deki üniversitelerle Avrupa'dakiler karşılaştırılarak, varsa yetersizlikler için çözüm önerileri ortaya konabilir..

Bu çalışmada YEM modeli kullanılmıştır. Farklı analiz yöntemleri kullanılarak üniversitelerdeki bilgi yönetimi süreci ve sonuçları tartışılabilir.

Üniversitelerdeki demografik sayılabilecek değişkenlerin iki farklı devlet üniversitesinde, iki farklı kurum karşılaştırılarak bilgi yönetimi düzeyleri analiz edilebilir.

Üniversitelerdeki iyileştirmeler Türkiye'ye bilgi toplumu olma yolunda ivme kazandıracaktır.

KAYNAKLAR

- ABERNATHY, William , KİM, B. Clear, KANTROW, A., “ **Industrial Renaissance**”, Basic Books, Inc., New York, 1983.
- AĞIR, Ahmet, ” **Bilgi Yönetim Sistemleri ve Eğitimde Bilgi Yönetim Sistemi Uygulaması**”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2005.
- AKPINAR, Turgut, “Bilgi Yönetiminin Entelektüel Sermaye İle İlişkisi”, **1. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, 10-11 Mayıs, İzmit, Kocaeli Üniversitesi, 2002.
- AKSEKİ, Ahmet Hamdi, “**İslam**”, Gaye, Ankara, 1981.
- AKTAN, Coşkun Can, “Türkiye Dünyanın Neresinde?”, **Ege Genç İşadamları Derneği, Yıllık Rapor**, 1998.
- AKTAN, Coşkun Can, ve VURAL, İstiklal Y., “**Bilgi Çağı, Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri**”, Çizgi Kitabevi, 1.Baskı, Konya, 2005.
- ALAKUŞ, Meral, “ **Bilgi Toplumu**”, T.C. Kültür Bakanlığı Yayınları, Ankara, 1991.
- AL-ALAWİ, Adel Ismail, AL-MARZOOQİ, Nayla Yousif, MOHAMMED, F.Yasmeen, ” Organizational Culture and Knowledge Sharing Critical Success Factors”, **Journal of Knowledge Management**, 2007, Vol. 11, No. 2, ss. 24-25.
- ALAVİ, Maryam, LEİDNER, Dorothy E., “**Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues**”, MIS Quarterly, 2001, Vol. 25, No. 1.
- ALLE, Verna, "The 'Art' and Practice of Being a Revolutionary", **journal of Knowledge Management**, 1999, Vol. 3, No. 2, s. 126.

- ALLE, Verna, "The Value Evolution: Addressing Larger Implication of an Intellectual Capital and Intangibles Perspective", **Journal of Intellectual Capital**, Vol. 1, No. 1, 2000, s. 18.
- ALLE, Verna, "**The Knowledge Evolution: Expanding Organizational Intelligence**", New York, Butterworth-Heinemann, 1997.
- ALPUGAN, Oktay, "**Küçük İşletmeler**", Per Yayınları, Geliştirilmiş 3.Baskı, Ankara, 1998.
- ANDERSEN, Arthur, "**Değişim.tr, İnternetle Gelişimde Türkiye**", Yay. Haz. Mürşit Balabanlılar, Ed. Açıl Sezen, Türkiye İş Bankası Yayınları, İstanbul, 2001.
- ANG, Zhiyi, MASSINGHAM, P., "National Culture and The Standardization Versus Adaptation of Knowledge Management", **Journal of Knowledge Management**, 2007, Vol. 11, No. 2, s. 8.
- APPLEHANS, Wayne, GLOBE, Alden, LAUGERO, Greg, "**Managing Knowledge, A Practical Web-Based Approach**", Boston, Addison-Wesley, 1999.
- ARAL, Neriman, BARAN, G., BULUT, Ş., ÇİMEN, S., "Zekâ", **Çocuk Gelişimi YA-PA**, İstanbul, 2001.
- ARIKBOĞA, Şebnem, "**Entelektüel Sermaye**", Derin Yayınlan, İstanbul, 2003.
- ARNOLD, Robert R., HILL, Harold C., NICHOLS, Aylmer V., "**Modern Data Processing**", H. Edi., John Wiley Sons Inc., New York, 1972.
- ARSEVEN, Celal Esad, "**C. E. Sanat Ansiklopedisi**", Milli Eğitim Basımevi, İstanbul, 1952.
- ARSLAN, Ahmet, "**Felsefeye Giriş**", Adres Yayınları, 2007.
- ARSLANTAŞ, Halis Adnan, "Örgüt Kültürü", **Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları**, 2008, ss. 172-175.

- ATAK, Metin, ATİK, İlhan, “Örgütlerde Sürekli Eğitimin Önemi Ve Öğrenen Örgüt Oluşturma Sürecine Etkisi”, **Havacılık Ve Uzay Teknolojileri Dergisi**, Ocak, Cilt 3, Sayı 1, 2007, ss. 63-67.
- ATAY, Hüseyin, “**İslam’ın İnanç Esasları**”, A. Ü. İlahiyat Fak., Ankara, 1992.
- AWAD, Elias M., GHAZİRİ, H. M., “ **Knowledge Managament**”, New Jersey, 2004.
- AYDIN, Mustafa, “**Eğitim Yönetimi: Kavramlar, Kuramlar, Süreçler, İlişkiler**”, Hatiboğlu Yayınevi , Ankara, 2000.
- AYHAN, Kamil, “**Bilgi Yönetim Sistemleri**”, Edi. Sevinç Gülseçen, Bilgi ve Bilginin Yönetimi, Papatya Yayıncılık, Ankara.
- BABİTA, Gupta, LAKSHMİ, Iyer S., ARONSON, Jay E., “Knowledge Management:Practises and Challenges”, **Industrial Management & Data Systems**, 2000, Vol. 100, No. 1.
- BAÇ, Murat, “**Epistemoloji**”, Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2229, Eskişehir, 2011.
- BARNET, Richard J., MÜLLER, Ronald E., “ **Evrensel Soygun: Çokuluslu Şirketlerin Gücü**”, E Yayını, İstanbul, 1976.
- BARTOL, K.M., SRİVASTAVA, Anup, “Encouraging Knowledge Sharing: The Rol of Organizational Reward Systems”, **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 2002, Vol. 9, No. 1, ss. 65-66.
- BARUTÇU, Esin, “**İşletmelerde Bilgi Yönetimi**”, Editörler: Adnan Özyılmaz, Ferit Ölçer, **Güncel Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları** Seçkin Yayıncılık Ankara, 2008.
- BARUTÇUGİL, İsmet, “**Bilgi Yönetimi**”, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002.
- BARUTÇUGİL, İsmet, “Bilgi Yönetimi”, **Active Bankacılık ve Finans Dergisi**, Sayı. 12, Nisan-Mayıs, 2000, s. 5.

- BECKMAN, Tom, “**A Methodolgy for Knowledge Management International Association of Science and Technology for Development(IASTED)**”, Knowledge Management Handbook, Liebowitz, Jay, Ed. Boca Raton, FL: CRC Press, 1999.
- BEIJERSE, Uit, ROELOF, P., “Questions in Knowledge Management: Defining and Conceptualising a Phenomenon”, **Journal of Knowledge Management**, 1999, Vol. 3, No. 2, s. 97.
- BENSGHİR, Türksel Kaya, “**Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim**”, TODAİE Yayın, Ankara, 1996.
- BERBEROĞLU, Güneş, “Örgüt Kültürü ve Yönetmel Etkinliğe Katkısı”, **Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi**, 1990, s. 154.
- BERTOLT, Meyer, SUGİYAMA, K., “The Concept of Knowledge İn KM: A Dimensional Model”, **Journal of Knowledge Management**, 2007, Vol. 11, No. 1, s. 18.
- BHAAT, Ganesh D., ” Knowledge Managenent in Organizazations, Examining the Interaction Between Technologies, Technigues and People”, **Journal of Knowledge Management**, MCB University Press ISSN, 1367-3270. Vol. 5, No. 1, ss. 70-71.
- BHAAT, Ganesh D., ” Organizing Knowledge in The Knowledge Development Cycle”, **Journal of Knowledge Management**, 2000, Vol. 4, No. 1, s. 23.
- BHATT, Ganesh D., “Management Strategies for Individual Knowledge and Organizational Knowledge”, **Journal of Knowledge Management**, 2002, Vol. 6, No. 1, s. 36.
- BİERLY, Paul E., KESSLER, E.H., CHRISTENSEN, E.W., “Organizational Learning, Knowledge, Wisdom”, **Journal of Organizational Change Management**, 2000, Vol. 13, No. 6, s. 597

- BİXLER, Harley Charles, Doctoral Dissertation, **“Creating a Dynamic Knowledge Management Maturity Continuun for Increased Enterprise Performance and Innovation”**, The George Washington University, Washington D.C., 21 May, 2000.
- BOLAY, Süleyman Hayri, **“Felsefi Doktrinler ve Terimler Sözlüğü”**, 8. Baskı, Ankara, 1999.
- BOLLİNGER, Audrey S., SMİTH, Robert D., "Managing Organizational Knowledge as a Strategic Asset", **Journal of Knowledge Management**, 2001 Vol. 5, No. 1, s. 10.
- BONTİS, Nick, “Intellectual Capital: An Explotary Study That Develops Measures and Models”, **Management Decision**, 1998, Vol. 36, No. 2.
- BONTİS, Nick, “Intellectual Capital: An Exploratory Study That Develops Measures and Models”, **International Journal of Technology Management**, 1998, Vol. 18, No. 5/6/7/8, ss. 433-462.
- BOWONDER, B., MİYAKE, T., "Japanese innovation", **International Journal of Technology Management**, 1993, Vol. 8, No. 2, s. 139.
- BOZKURT, Nejat, **“Sanat ve estetik kuramları”**, Sarmal Yayınevi, İstanbul, 1995.
- BRAHAM, Barbara J., **“Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak”**, Çev. Ali Tekcan, Rota Yayınları, İstanbul, 1998.
- BUDAK, Gönül, **“Yenilikçi Yönetim, Yaratıcı Birey”**, İstanbul, 1998.
- BÜYÜKÖZKAN, Gülçin, “Entelektüel Sermaye ve Yönetimi”, Edi. Murat Dinçmen, **Bilgi Yönetimi ve Uygulamaları**, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2010.
- BÜYÜKÖZKAN, Gülçin, **“Entelektüel Sermaye Yönetimi”**, KalDer Forum, 2002, 2.
- CELEP, Cevat, ÇETİN, Buket, **“Bilgi Yönetimi”**, Anı Yayıncılık, Ankara, 2003.
- CEVİZLİ, Ahmet, **“Bilgi Felsefesi”**, Say Yayınları, İstanbul, 2010.

- CHAIT, L., "Creating a succesful Knowledge Management System", **Journal of Business Strategy**, March –April, 1999, s. 23.
- CHEN, C.J., HUANG, J.W., "How Organizational Climate and Structure Affect Knowledge Management: The Social Infracation Perspective", **International Journal of Information Management**, 2007, Vol. 27, No. 2, s. 107.
- CHUDNOW, C., "Knowledge Management Tools", **Computer Technology Review**, Vol. 21, No. 11, Los Angeles, 2001.
- CONNORS, Tracy D., "**The Nonprofit Handbook: Management**", John Wiley & Sons Inc, Newyork, 2002, s. 24
- CONSO, Pierre, POULAİN, Pierre, "**İnformatique et Gestİon de l'Entreprise**", Dunod, Paris, 1969.
- CYNTHİA, T. Smalla, ANDREW, P. Sageb, "Knowledge management and knowledge sharing: A review", **Information Knowledge Systems Management**, 2006, Vol. 5, No. 3.
- ÇAPAR, Bengü, "Bilgi Yönetimi", Edi. Coşkun Can Aktan ve İstiklal Y. Vural, "**Bilgiçağı, Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri**", Çizgi Kitabevi, Konya, 2005.
- ÇELİK, Baran, "Bilgi Yönetimin Geleceğı", Edi. Sevinç Gülseçen, **Bilgi ve Bilginin Yönetimi**, Bölüm Yazarlı, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2012.
- ÇINAR, İkram, "**Eğitim Yöneticilerinin Bilgi Yönetimindeki Yeterlikleri**", Doktora Tezi, Ankara, Hacettepe Üniversitesi, 2002.
- ÇÜÇEN, A. Kadir, "**Bilgi Felsefesi**", 3.baskı, Bursa, Asa Kitabevi, 2009.
- ÇÜÇEN, A. Kadir, "**Felsefeye Giriş**", 3.Baskı, Bursa, Asa Kitabevi, 2000.
- DAFT, Richard L., LENGEL, R.H., TREVİNO, L., "**Message Equivaclity, Media systems**", MIS Quarterly, Sept, 1987.

- DAĞDEVİREN, Metin, YÜKSEL, İhsan, **“Bilgi Yönetimi Performansının Belirlenmesine Yönelik Bir Model Önerisi”**, 8. KOBİ’ler ve Verimlilik Kongresi, 27-28 Kasım, 2012.
- DALYAN, Figen, **“Bilgi Yönetimi Stratejileri, Bilgi Çağı, Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri”**, Edi. Coşkun Can Aktan, İstiklal Y. Vural, 2005, Konya, Çizgi Kitabevi.
- DAVENPORT, Thomas H., ECCLES, R., PRUSAK, L., **“Information Politics”**, **Sloan Management Review**, Fall 1992, s. 21
- DAVENPORT, Thomas H., PRUSAK, L., **“İş Dünyasında Bilgi Yönetimi; Working Knowledge”**, Çev. Günhan Günay, Rota Yayınları, 1. Basım, 2001.
- DAVENPORT, Thomas H., **“Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology”**, Boston, Mass, Harvard Business School Press, 1993.
- DAVENPORT, Thomas H., De LONG, D., BEERS, M., **“Successful knowledge management projects”**, **Sloan Management Review**, 1998, Vol. 39, No. 2, ss. 43–57.
- De HAES, Steven, VAN GREMBERGEN, Wim, DEBRECENY, Roger S., **“COBIT 5 and Enterprise Governance of Information Technology, Building Blocks and Research Opportunities”**, **Journal of Information Systems**, Spring 2013, Vol. 27, No. 1, s. 308.
- DERELİ, Toker, **“Organizasyonlarda Davranış”**, İstanbul, 1981.
- DERVİŞOĞLU, H. Gökçe, **“Stratejik Bilgi Yönetimi”**, Dışbank Kitapları, İstanbul, 2004.
- DESPRES, C., HİLTROP, J. M. **“Human Resource Management in the Knowledge Age: Current Practice and Perspectives on the Future”**, **Employee Relations**, 1995, Vol. 17, No. 1.

- DİNÇER, Ömer, FİDAN, Y., **“İşletme Yönetimine Giriş”**, 5.Baskı, Beta Basım Yayın , İstanbul, 2000.
- DİNÇMEN, Murat, “Bilgi Yönetimine Giriş”, Edi. Murat Dinçmen, **Bilgi Yönetimi ve Uygulamaları**, Papatya Yayıncılık, Ankara, 2010.
- DİNÇMEN, Murat, “Şirket Bilgi Haritaları”, **Otomasyon Dergisi**, Sayı:74, 1998, s. 123.
- DIRLİK, Sait, “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Bilgi Yönetimi: Muğla İlinde Ampirik Bir Çalışma”, **Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Cilt: 2, Kocaeli, 2006.
- DİXON, Nancy, **“The Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively”**, McGraw-Hill Book Company, London, 1994.
- DODGSON, Mark, “Organizational Learning: A Review of Some Literature”, **Organization Studies**,1993, Vol. 14, No. 3.
- DOĞAN, Mehmet H., **“Estetik”**, Dokuz Eylül Yayınları, İzmir, 1998.
- DOĞAN, Selen, “İnsan Kaynakları Potansiyelini Arttırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren Yol: Örgüt kültürü”, **Amme İdaresi Dergisi**, 1997, 30 (4), s. 64.
- DOS, Yves, **“Kurumsal Yenilenmek İçin Temel Yeteneği Yönetmek: Temel Yetenekleri Yönetim Teorisine Doğru”**, Epsilon Yayınları, İstanbul, 2002.
- DOUGHERTY, D., “Interpretative Barriers to Successful Product Innnovation in Large Firms”, **Organisation Science**, 1992, Vol. 3, No. 2.
- DRUCKER, Peter, **“The Great Pioneer of Management Theory and Practice”**, Dorling Kindersley Press, London, 2000.
- DRUCKER, Peter, **“Yeni Gerçekler”**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, 1996.

- DRUCKER, Peter, “Yeni Örgütün Ortaya Çıkışı”, **Bilgi Yönetimi: Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler**, Çev. Gündüz Bulut, MESS, İstanbul, 1999, s. 104.
- DUMA, Ufuk, BÜLBÜL, H., “Bilgi Yönetiminin Yenilik Performansına Etkisi: Ampirik Bir Çalışma”, **Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Cilt: II, Kocaeli, 2006.
- DURA, Cihan, ATİK, Hayriye, “**Bilgi Toplumu, Bilgi Ekonomisi ve Türkiye**”, Literatür Yayıncılık, 1. Basım, İstanbul, 2002.
- DURA, Cihan, “**Bilgi Toplumu**”, Kültür Bakanlığı Yayını, Ankara, 1990.
- DÜREN, Zeynep, “**2000’li Yıllarda Yönetim**”, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000.
- ENDER, Bilal, “**Küreselleşen Dünyada Bilgi Paylaşımı ve Kütüphaneler**”, Türk Kütüphaneciler Derneği Edirne Şubesi, Edirne, 2004.
- ERDOĞAN, İrfan, “**Pozitivist Metodoloji**”, Pozitif Matbaacılık, Ankara, 2003.
- ERDOĞDU, Ahmet, “Bilgi Çağının Bir Gereği Olarak Çokuluslu Şirketlerde Bilgi Yönetimi”, Edi., Berat Bir Bayraktar, **Bilgi Yönetimi**, Beta Basım, İstanbul, 2006.
- EREN, Erol, “**Yönetim ve Organizasyon**”, 3. Basım, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1996.
- ERİNÇ, Sıtkı M., “**Sanat Psikolojisine Giriş**”, Ankara, Ayraç Yayınları, 1998.
- ERKAN, Hüsnü, “**Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**”, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Genel Yayın No:326, Bilim Dizisi: 8, 2. Baskı, İzmir, 1994.
- ERKAN, Hüsnü, “Bilgi Toplumu’nun Temel Özellikleri”, **Bülten Dergisi**, 15. Sayı, Ankara 1993, ss. 16-17.
- ERKOLLAR, Alptekin, “İntranet ve Bilgi Yönetimi Portalları”, Edi. Murat Dinçmen, **Bilgi Yönetimi ve Uygulamaları**, Papatya Yayınları, 2010, İstanbul.
- ERSOY, Ayla, “**Sanat kavramlarına giriş**”, Yorum Sanat Yayınları, İstanbul, 1995.

- ERTÜRK, Mümin , ” **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**”, Beta Basım, İstanbul, 2009.
- FINDIKÇI, İlhami, “**İnsan Kaynakları Yönetimi**”, Alfa Basım Yayım, İstanbul, 2003.
- FİŞEK, Kurthan, “**Yönetim**”, AÜSBF Yayını No:387, Ankara, 1975.
- FORCADELL, Francisko Javier, GUADAMILLAS, Fatıma, “A Case Study on the Implementation of a Knowledge Management Strategy Oriented to Innovation”, **Knowledge and Process Management**, 2002, Vol. 9, No. 3.
- GARVİN, David A., "Building a Learning Organization", **Harvard Business Review**, July – August, 1993, ss. 79-80.
- GARVİN, David A., “Öğrenen Bir Örgüt Yaratmak”, Çev. Gündüz Bulut, **Harvard Business Review, Bilgi Yönetimi**, MESS Yayınları, İstanbul, 1999, ss. 54-55.
- GARVİN, David A., “**A Note on Knowledge Management**”, Harvard Case study No.9-398-031, Harvard Business School Publishing, Boston, MA., 1997.
- GENÇ, Nurullah, “**Zirveye Götüren Yol: Yönetim**”, Timaş Yay., İstanbul, 1999.
- GEYİK, M., BARCA, M., “Etkin Bilgi Üretimi İçin Örgütler Nasıl Tasarlanmalıdır”, **3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetimi Kongresi**, 2005.
- GOH, Swee, "Managing Effective Knowledge Transfer: An Integrative Frmework And Some Practice Implications", **Journal of Knowledge Management**, 2002, Vol. 6, No. 1, s. 24.
- GOLD, Andrew H., MALHOTRA, Arvin, SEGARS, Albert H., “Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective”, **Journal of Management Information System**, 2001, Vol. 18, No. 1, ss. 185-217.
- GRUBER, Hans Georg, Master Thesis, "**Does Organisational Culture Affect the Sharing of Knowledge? The Case of a Department in a High Technology Company**", Carleton University, Ottawa, Ontario, 2000, February.

- GUILLERMO, Perez-Bustamante, "Knowledge Management in Agile Innovative Organisations", **Journal of Knowledge Management**, MCB University Press ISSN, 1999, Vol. 3, No. 1, s. 17.
- GÜNEY, Salih, **“Yönetim ve Organizasyon”**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.
- GÜRSAKAL, Necmi, **“Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri”**, Uludağ Ün. Güç. Vakfı. Yay., No: 178, 2001.
- GÜRÜN, Fethi, **“Globalleşme ve Çokuluslu Şirketlerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri”**, Ankara, 2001.
- GÜZELCİK, Ebru, **“Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı”**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999.
- HANÇERLİOĞLU, Orhan, **“Felsefe Sözlüğü”**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1982.
- HANDZİC, Meliha, **“Knowledge Management: Through the Technology Glass. River Edge”**, World Scientific Publishing Company, Incorporated, NJ, USA, 2005.
- HANSEN, Morten T., NOHRİA, Nitin, TIERNEY, Thomas, “Bilgi Yönetimi Stratejiniz Ne?”, **Harvard Business Review**, **Örgütsel Öğrenme**, Çev. Nurettin Elhüseyni, İstanbul, 2001, MESS Yayın, s. 71.
- HANSEN, Morten T., NOHRİA, Nitin, TIERNEY, Thomas, "What's Your Strategy for Managing Knowledge?", **Harvard Business Review**, March-April 1999, s. 106.
- HEADRİCK, Daniel R., **“Enformasyon Çağı: Akıl ve Devrim Çağında Bilgi Teknolojileri”**, 2002, Çev. Zulal Kılıç, İstanbul, Kitap Yayınevi.
- HEATHER, A. Smith, MCKEEN, James D., JENKİN, Tracy A., “Exploring Strategies for Deploying Knowledge Management Tools and Technologies”, **Journal of Information Science and Technology**, 2009, Vol. 6, No. 3, s. 4.

- HICKS, Richard C., DATTERO, R., GALUP, S.D., "The Five-Tier Knowledge Management Hierarchy", **Journal of Knowledge Management**, 2006, Vol. 10, No. 1, s. 21.
- HINDS, Pamela J., PFEFFER, Jeffrey, "Why Organizations Don't 'Know What They Know': Cognitive and Motivational Factors Affecting the Transfer of Expertise", **Sharing Expertise: Beyond Knowledge Management**, Edi., Mark S. Ackerman, Volkmar Pipek, Volker Wulf, Londra: MIT Pres, 2003.
- HUFF, Lenard, KELLEY, Lane, "Levels of Organizational Trust in Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven Nation Study", **Organization Science**, 2003, Vol. 14.
- HUOTARI, Maija- Leena, "**Trust in Knowledge Management and Systems in Organizations**", Idea Grup Inc., USA. 2003.
- HUSSERL, Edmund, "**Kesin Bir Bilim Olarak Felsefe**", Yapı Kredi Yayınları, Çev. Tomris Mengüşoğlu, İstanbul, 1995.
- IVES, Blake, JARVEPAA, Sirkka L., "**Applications of Global Information Technology: Key Issues for Management**", MIS Quarterly, March 1991.
- İŞCAN, Ömer Faruk, NAKTİYOK, A., "**Dijital Çağ Örgütleri**", Beta Yayınları, İstanbul, 2005.
- İZUTSU, Toshihiko, "**Kur'an'da Allah ve İnsan**", Çev. Süleyman Ates, AÜ.İlahiyat Fak., Ankara, 1975.
- JARRAR, Yasar F., "Knowledge Management Learning for Organizational Experience", **Managerial Auditing Journal**, Vol. 17, No. 6, 2002, s. 323.
- JENNEX, Murray E., "**Knowledge Management in Modern Organizations**", Idea Grup Publishing, USA, 2006.
- JENSEN, Morten B., JOHNSON, B., LORENZ, E., LUNDVALL, B.A., "**Forms of Knowledge and Modes of Innovation, Research Policy**", 2007, Vol. 36, No. 5.

- JOHNSON, Mike, “**Gelecek Binyılda Yönetim**”, Çev. Sinem Gül, Sabah Yayınları, İstanbul.
- JOSSERAND, Emmanuel, TEO, S., CLEG, S., “ From bureaucratic to post-bureaucratic: difficulties of transition”, **Journal of Organizational Change Management**, 2006, Vol. 19, No. 1, s. 55.
- KAKABADSE, N. Korac, KAKABADSE, A., KOUZMIN, A., “Reviewing the Knowledge Management Literature: Towards a Taxonomy”, **Journal of Knowledge Management**, 2003, Vol. 7, No. 4, s. 80.
- KALKAN, Veli Denizhan, “Örgütsel Öğrenme Çalışmalarında Yeni Açılımlar: Örgütsel Zeka ve Bilgi Üretimi”, **3. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongre Bildirileri**, Osmangazi Ünv., 25-26 Kasım 2005, Eskişehir.
- KANNAN, Gopika, AULBUR, W.G., “Intellectual Capital: Measurement Effectiveness”, **Journal of Intellectual Capital**, 2004, Vol. 5, No. 3, s. 389.
- KANT, İmmnuel, “**Pratik Aklın Eleştirisi**”, Çev. İoanna Kuçuradi, Ülker Gökberk, Füsun Akatlı, Türkiye Felsefe Kurumu, Ankara, 1994.
- KARAKOÇAK, Kemal, “**Bilgi Yönetimi ve Verimliliğe Etkisi, T. B. M. M. Uygulaması**”, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, 2007.
- KAVUNCUBASI, Şahin, “**Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi**”, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2000.
- KAYA, Yahya Kemal, “**Eğitim Yönetimi**”, Ankara, TODAİE Yayınları, No:208, 2. Basım, 1984.
- KESER, Nimet, “**Sanat Sözlüğü**”, Ütopya Yayınevi, Ankara, 2005.
- KOÇEL, Tamer, “**İşletme Yöneticiliği**”, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2010.
- KOZA, Metin, “**Bilgi Yönetimi**”, Kum Saati Yayınları, İstanbul, 2008.

- KREİNER, Kristian, “Tacit Knowledge Management: The Role Of Artifacts”, **Journal of Knowledge Management**, 2002, Vol. 6, No. 2, s. 112.
- KREİTNER, R., “**Management**”, Houghton Mifflin Company, New York, 1983.
- KULAKLI, Atik, “Bilgi Çağında Öğrenen Organizasyonlar”, Edi. Murat Dinçmen, **Bilgi Yönetimi ve Uygulamaları**, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2010.
- KURT, Mustafa, “İşletmelerde Bilginin Rolündeki Değişim ve Bilgi Yönetimi”, Edi., C. Can Aktan ve İstiklal Y.Vural, **Bilgiçağı, Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri**, Çizgi Kitabevi, Konya, 2005.
- KURT, Mustafa, “Bilginin Yönetimi ve Yenilikçilik”, **KalDer Forum**, Ekim-Kasım-Aralık 2003, s. 25.
- KURT, Mustafa, AĞCA, V., “Bilgi Toplumunda Üretim Faktörü Olarak Bilgi ve Stratejik Kullanımına İlişkin Araştırma”, **1. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler**.
- KUTLU, Erol, “**Bilgi Toplumunda Kalkınma Stratejileri**”, Anadolu Ün. Yay., Eskişehir, 2000, No:1209.
- LEE, Heeseok, CHOİ, B., “Knowledge Management Enablers, Processes and Organizational Performance: An Integrative View and Emprical Examination”, **Journal of Management Information Susyem**, 2003, Vol.20, No.1, ss. 129-232.
- LEE, Young-Chan, LEE, S. K., “Capabilities, Processes, and Performans of Knowledge Management: A Structural Approach”, **Human Factors and Ergonomics in Manufacturing**, 2007, Vol. 17, No. 1.
- LEİ, D., SLOCUM, J.W., PİTTTS, R.A., “Designing Organisations For Competitive Advantege: The Power of Learning And Unlearning”, **Organizational Dynamics**, 1999, Vol. 14, Special Issue.

- LESEURE, Michel J., BROOKES, N.J., "Knowledge Management Benchmarks for Project Management", **Journal of Knowledge Management**, 2004, Vol. 8, No. 2, s. 104.
- LEVETT, G.P., GUENOV, M.D., "A Metodology for Knowledge Management Implementation", **Journal of Knowledge Management**, 2000, Vol. 10, No.3, s. 258.
- LOERMANS, Jozef, "Synergizing The Learning Organization And Knowledge Management", **Journal Of Knowledge Management**, 2002, Vol. 6, No. 3, ss. 289-290.
- LUSTRI, Denise, "Knowledge Management Model: Practical Application for Competency Development", **Learning Organization: An International Journal**, 2007, Vol. 14, No. 2, s. 187.
- MACMORROW, N., "**Knowledge Management: An Introduction Annual Review of Information Science and Technology**", 2001.
- MALDAVAN, R., GROVER, R., " From embedded knowledge to embodied knowledge: New Product Development as Knowledge Management", **Journal of Marketing**, 1998, Vol. 62, No. 4, s. 3.
- MALHOTRA, Yogesh, "**Knowledge Management and New Organization Forms: A Framework for Business Model Innovation**", IGI Global, USA, 2000.
- MARQUARDT, Micheal J., REYNOLDS, Angus, "**The Global Learning Organisation**", Irwin Professional Publishing, Burr Ridge, 1994.
- MARTENSSON, Maria, "A Critical Review of Knowledge Management as a Management Tool" **Journal of Knowledge Management**, 2000, Vol. 4, No. 3, s. 207.
- Mc DERMOTT, John, "Technology: the opiate of the intellectuals", In A. H. Teich (Ed.). **Technology and man's future**, New York, St. Martin's Press, 1981.

- McADAM, Rodney, McCREEDY, Sandra, "A Critical Review of Knowledge Management Models", **The Learning Organisation**, 1999, Vol. 6, No. 3.
- McCAMPBELL, A.S., CLARE, L.M., GITTERS, S.H., "Knowledge Management: A New Challenge for the 21st Century", **Journal of Knowledge Management**, 1999, Vol. 3, No. 3, s. 174.
- McGILL, M.E., SLOCUM, J.W., "**The Smarter Organization: How To Build A Business That Learns And Adopts To Marketplace Needs**", John Wiley and Sons Inc., 1994.
- McLAUGHLIN, K., OSBORNE, S.P., CHEW, C., "Relationship Marketing, Relational Capital and The Future of Marketing in Public Service Organizations", **Public Money and Management**, 2009, Vol. 29, No. 1.
- MERTINS, K., HEISING P., VARBACK, J., "**Knowledge Management Concepts and Best Practises**", Second Edition, Springer-Verlag Press, Berlin, 2003.
- MERTON, R. K., "**The Sociology of Knowledge, Social Theory and Social Structure**", Ninth Printing, The Press of Clencoe, Collier-Macmillan, London, 1964, s. 456.
- MEYER-STAMER, J., "**Technology, Competitiveness and Radical Policy: The Case of Brasil**", London, GBR: Frank Cass Publishers, 1997.
- MICHAEL, E., KOENIG, D., "**Education for Knowledge Management**", Information Services, IOS Press, 1999.
- MISAWA, K., HATTORI, K., "We Can Make Good Decisions in a High Risk", **Technically Complex Business**, Daiyamont, Tokyo, 1998.
- MOCAN, Cevdet, "Öğrenen Organizasyonlar", **Executive Excellence**, Yıl:2, Sayı, 17, s.10.
- MOFFETT, Sandra, Mc ADAM, Rodney, PARKINSON, Stephen, "An Anprical Analysis of Knowledge Management Applications", **Journal of Knowledge Management**, 2003, Vol. 7, No. 3, ss. 6-26.

- MOSER, Paul K., MULDER, D. H., TROUT, J. D., **“The Theory of Knowledge, A Thematik Introduction”**, Oxford, Oxford University Press, 1998.
- MURRAY, John P., **“Managing Information Systems: A Corporate Resource”**, Down Jones-Irvin, New York, 1984.
- MUTLU, Esin Can, **“İşletme Yönetim Modelleri Araştırması”**, Marmara Ün. Sos. Bil. Ens. Yay., İstanbul, 1995.
- MYERS, Paul S., **“Knowledge Management and Organizational Design”**, Butterworth-Heinenman, Boston, 1996.
- NAKTİYOK, Atılhan, **“İç Girişimcilik”**, İstanbul, Beta Yayıncılık, 2004.
- NONAKA, Ikujiro, **“The Knowledge-Creating Company”**, **Hitotsubashi on Knowledge Management**, Singapore, John Wiley&Sons Pub, 2004
- NONAKA, Ikujiro, **“The Knowledge-Creating Company”**, **Harvard Business Review**, November-December, 1991, s. 96.
- NONAKA, Ikujiro, TOYAMA, Ryoko, KONNO, Noboru, **“SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation”**, **Long Range Planning**, Vol. 33, No. 1, 2000.
- O'DELL, Carla, JACKSON, C., GRAYSON, Jr. Nilly, **“Essaides, Ne Bildigimizi Bir Bilseydik”**, Çev. Günhan Günay, Dışbank Kitapları, İstanbul, 2003.
- ODABAŞ, Hüseyin, **“Bilgi Yönetimi Sistemi, Bilgi Çağı Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri”**, Edi. Coşkun Can Aktan ve İstiklal Y. Vural, Çizgi Kitabevi, Konya, 2005.
- OFFSEY, S., **“Knowledge Management: Linking People to Knowledge for Bottom Results”**, **Journal of Knowledge Management**, 1997, Vol. 1, No. 2, s. 114.
- OK, Kerim, **“Bilgi ve Bilgi Yönetimine Giriş”**, Edi. Sevinç Gülseçen, **Bilgi ve Bilginin Yönetimi**, Bölüm Yazarlı, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2012.

- OKAY, Ayla, OKAY, Aydemir, “**Halkla İlişkiler Kavram, Strateji ve Uygulamaları**”, İstanbul, Der Yay., 2002.
- ÖNEL, Doğan, “Bilginin İşlenmesi”, **IBM dergisi**, Ağustos, 1975, Yıl. 3, Sayı. 3, s. 21.
- ÖĞÜT, Adem, “**Bilgi Çağında Yönetim**”, Nobel Yayın Dağıtım, 2. Baskı, Ankara, 2003.
- ÖNER, Necati, “**Bilginin Serüveni**”, 2008, Ankara, Vadi Yayınları.
- ÖZEVREN, Mina, “**İşletmelerde Değer Yönetimi**”, Beta Yayınları, İstanbul, 1. Baskı, 2008.
- ÖZEVREN, Mina, GÜRSU, Mehmet, “Organizasyonlarda Bilginin Yaratılması Süreci ve Bu Süreçte Liderliğin Önemi”, **Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetimi Kongresi Bildiriler Kitabı**, Sayı 3, O.Gazi Ün., Eskişehir, 25-26 Kasım 2004.
- ÖZGEN, Hüseyin, KILIÇ, Kemal Can, KARADEMİR, Bahattin, “Öğrenmenin Kurumsallaşmasında Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı”, **Çukurova Ün. Sos. Bil. Ens. Dergisi**, cilt:13, sayı:2, 2004. ss. 176-186.
- ÖZGENER, Şevki, “Global Ölçekte Değer Yaratan Bilgi Yönetimi Stratejileri”, Editörler: Coşkun Can Aktan ve İstiklal Y. Vural, **Bilgiçağı, Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri**, Çizgi Kitabevi, Konya, 2005.
- ÖZGENER, Şevki, “**İş Ahlakının Temelleri Yönetimsel Bir Yaklaşım**”, Nobel Yayınları, Ankara, 2004.
- ÖZGENER, Şevki, “Global Ölçekte Değer Yaratan Bilgi Yönetimi Stratejileri”, **Kocaeli: 1.Ulusal Bilgi Ekonomisi ve Yönetim Kongresi, Bildiriler Kitabı**, Hereke, 2002.
- ÖZKALP, Enver, “**Davranış Bilimlerine Giriş**”, Anadolu Üniversitesi, 2005.
- ÖZTEMEL, Ercan, “Bilgi Yönetimi Modelleri”, Edi. Murat Dinçmen, **Bilgi Yönetimi ve Uygulamaları**, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2010.

- ÖZYILMAZ, Adnan, ÖLÇER, Ferit, **“Güncel Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları”**, 1.Baskı, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- PAN, Shan Ling, SCARBROUGH, H., “A Socio-Technical View of Knowledge Sharing at Buckam Laboratories”, **Journal of Knowledge Management**, 1998, Vol. 2, No. 1, ss. 55-66
- PARLATIR, İsmail , GÖZAYDIN, Nevzat, ZÜLFİKAR, Hamza, vd., **“T.D.K. Türkçe Sözlük”**, TTK Basımevi, 8. Baskı, Cilt I, Ankara, 1998.
- PEDLER, Mike, BURGOYNE, J., BOYDELL, T., **“The Learning Company”**, McGraw Hill, N.Y. 1991.
- PERVAİZ, K.Ahmed, LİM,,Kwang KOK, Loh, ANN Y E, **“Learning Through Knowledge Management”**, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2002.
- PFEFFER, Jeffery, **“The Human Equation”**, Harvard Business School Press, Boston, 1998.
- PLESSİS, M.D., “The Role of Knowledge Management in Innovation”, **Journal of Knowledge Management**, 2007, Vol. 11, No. 4, s. 21.
- POPADIUK, Silvio, CHOO, Chun Wei, “Innovation and knowledge Creation: How Are These Concepts Related?”, **International Journal of Information Management**, 2006, Vol. 26, No. 4, s. 309.
- PROBST, Gilbert, RAUB, Steffen, ROMHARDT, Kai, **“Managing Knowledge: Building Blocks for Success”**, 1. Edition, USA, John Wiley & Sons. Inc. 1999.
- PROBST, Gilbert, BÜCHEL, Bettina, **“Organizational Learning the Competitive Advantage of the Future”**, Prentice Hall Europe, T.J. International Ltd., Great Britain, 1997.
- RANDALL, Ronald D., **“Microcomputers in Small Business”**, Englewoods Cliffs: Prentice, Hall, Inc., 1982.

- RENZL, Birgit, **“Trust in Management and Knowledge Sharing: The Mediating Effects of Fear and Knowledge Documentation”**, Omega, 2008, Vol. 36, No. 2.
- ROBERTSON, Scott, **“A Tale of Two Knowledge Sharing Systems”**, **Journal of knowldge Management**, 2002, Vol. 6, No. 3, s. 295.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, TOKOL, Tuncer, **“İşletme”**, Bursa, 2005.
- SARIHAN, Halime İnceler, **“Rekabette Başarının Yolu: Teknoloji Yönetimi”**, Desnet Yayınları, İstanbul, 1988.
- SARUHAN, Sadi Can, SULAOĞLU, Taylan, **“Entelektüel Sermaye: Teori ve Uygulamadan Bir Örnek: Arçelik”**, **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, 24-26 Mayıs, 2001.
- SAY, Ömer, **“Milli Devlet Kültürü Türkiye Yansımaları”**, Kaknüs Yayınları, İstanbul. 1998.
- SENGE, Peter Michael, **“Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması”**, Çev. Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan, İstanbul, 2002, Yapı Kredi Yayınları.
- SENN, James A., **“Information Tecnology in Business”**, Prentice Hall Int., New Jersey, 1995.
- SEONGHEE, Kim, **“The Rolers of Knowledge Proffesionals for Knowledge Management”**, Inspel 34, 1, 2001.
- SERBAN, Andreea M., LUAN, J., **“Overview of Knowledge Management”**, **New Directions for Institutional Research**, Wiley Periodicals Inc., 2002, Spring, No. 113.
- SEYİDOĞLU, Halil, **“Ekonomik Terimler Ansiklopedik Sözlük”**, Gizem Yayınları, Ankara, 1992.

- SHARRAT, Mark, USORO, Abel, "Understanding Knowledge-Sharing in Online Communities of Practice", **Journal of Knowledge Management**, 2003, s. 5.
- SİMON, Y. R., "Pursuit of happiness and just for powerin technological society", In C. Mitcham & R. Mackey (Eds.), **Philosophy and Technology**, New York, Free Press, 1983.
- SKYRME, David J., "Knowledge Management Making It Work", **The Law Librarian**, Vol. 31, No. 2, 1999.
- SMİTH, Elizabeth A., "The Role of Tacit and Explicit Knowledge in the Work Place", **Journal of Knowledge Management**, 2001, Vol. 5, No. 4, ss. 314-316.
- STEWART, Thomas A., "**Entelektüel Sermaye Örgütlerin Yeni Zenginliği**", MESS Yayınları, İstanbul, 1997.
- SVEİBY, Karl E., SİMONS, R., "Collaborative Climate and Effectiveness of Knowledge Work: An Empirical Study", **Journal of Knowledge Management**, 2002, Vol. 6, No. 5, s. 420.
- SUTTON, Robert, STAW, Bary, "What Theory Is Not", **Administrative Science Querterly**, September 1995, Vol. 40, No. 3.
- SÜRMEN, Yusuf, "**Muhasebe -1**", Akademi Yayınları, Trabzon, 2000.
- ŞAMILOĞLU, F., "**Entelektüel Sermaye**", Gazi Kitabevi, Ankara, 2002.
- ŞİMŞEK, M.Şerif, "**Yönetim ve Organizasyon**", 7. Baskı, Güney Ofset, Konya, 2002.
- ŞİMŞEK, Ömer Faruk, "**Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş, Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları**", Ekinoks, Ankara, 2007.
- TAN, Hwee Hoon, TAN, Christy, "Towards The Differantiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization", **Genetic, Social and General Psycology Monographs**, 2000.
- TEKELİ, Hasan, "**Bilgi Çağı**", Simavi Yayınları, İstanbul, 1994.

- TİSSEN, Rene, ARDRIESSEN, Daniel, DEPREZ, Frank Lekanne, **“Value-based Knowledge Management”**, Longman, Taipei, 1998.
- TİWANA, Amrit, **“Bilginin Yönetimi”**, Dışbank Yayınları, İstanbul, 2003.
- TOBİN, Daniel R., **“Transformational Learning: Renewing Your Company Through Knowledge and Skills”**, John Wiley& Sons, New York, 1996.
- TOLAN, Barlas, **“Toplum Bilimlerine Giriş”**, Adım Yayınları, Ankara, 1996, 4. Baskı.
- TOP, Seyfi, **“İşletmelerde Yenilik ve Yaratıcılık Yönetimi”**, İstanbul, 2008.
- TÖREMEN, Fatih, **“Öğrenen Okul”**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.
- TÜRK, Murat, **“Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Bilgi Yönetimi”**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2003.
- TYLER, Ralph W., **“Basic Principle of Curriculum and Instruction”**, The University of Chicago Press, 1949.
- UÇKUN, Seher, UÇKUN, Gazi, LATİF, Hasan, **“Bilgi Toplumu ve Bilgi Yönetimi”**, Edi. Coşkun Can Aktan ve İstiklal Y. Vural, **Bilgiçağı, Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri**, Çizgi Kitabevi, Konya, 2005.
- UZUN, H., DURNA, U., **“İşletmelerde Rekabet Unsuru Olarak Bilgi Yönetimi”**, **Niğde Ün. İİBF Dergisi**, Haziran, 2008, 1(1), s. 38.
- ÜLGEN, Hayri, **“İşletme Yönetiminde Bilgisayar”**, İşletme Fakültesi Yayın No: 225, 2. Baskı, 1990.
- VON KROGH, Georg, ICHIJO, Kazuo, NONAKA, Ikujiro, **“Bilginin Üretimi”**, Edi. Murat Ermert, Rota Yayın, 2002.
- VON KROGH, Georg, "Care in knowledge creation", **California Management Review**, 1998, Vol. 40, No. 3, s. 148.

- VURAL, İstiklal Yaşar, “Bilgi Toplumu, Yeni Temel Teknolojiler ve Yeni Ekonomi”, Edi. C. Can Aktan, İstiklal Y. Vural, **Bilgi Çağı, Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri**, Konya, Çizgi Kitabevi, 2005.
- VURAL, İstiklal Yaşar, “Bilgi Yönetimi, Entelektüel Sermaye ve Yenilikçilik”, Edi. C. Can Aktan, İ. Y. Vural, **Bilgi Çağı, Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri**, Çizgi Kitabevi, Konya, 2005.
- WALCZAK, Steven, “Organizational Knowledge Management Structure”, **Learning Organization**, 2005, Vol. 12, No. 4.
- WATT, Montgomery, “**Modern Dünyada İslam Vahyi**”, Çev. Mehmet Aydın, Hülbe Yay.,Ankara, 1982.
- WENGER, Etienne C., WILLİAM, M. Snyder, “Uğraş Toplulukları”, **Harvard Business Review, Örgütsel Öğrenme**, Çev. Nurettin Elhüseyni, MESS Yayın, İstanbul, 2001.
- WİİG, M Karl, "Knowledge Management: An Introduction and Perspective", **The Journal of Knowledge Management**, September 1997, Vol. 1, No. 1, s. 8.
- WİLLEM, Annick, BUELENS, M., “Knowledge Sharing in Public Sector Organizations: The Effect of Organizational Characteristics on Interdepartmental Knowledge Sharing”, **Journal of Public Administration Research and Theory**, January, 2007, s. 145.
- WILLİAM, K.R., CHUNG, T.R., HANEY, M.H., “**Knowledge Management and Organizational Learning**”, Omega, 2008, Vol. 36, No. 2.
- WILLİAMS, Bernard , "Rationalism", **Encyclopedia of Philosophy**, Edi. D. M. Borchert, Vol. 8, MacMillan Reference, USA, 2006.
- YALÇINKAYA, İbrahim, “Bilgi Yönetiminin Örgütsel Etkileri”, Edi. Sevinç Gülseçen, **Bilgi ve Bilginin Yönetimi**, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2012.
- YAMANE, Taro, ‘**Temel Örneklem Yöntemleri**’, Çev. Alptekin Esin, M. Akif Bakır, Celal Aydın, Esen Gürbüzselsel, Literatür Yayınları, İstanbul, 2001.

- YAVUZ, Yusuf Şevki, “**İslam Ansiklopedisi**”, T. D. V. Matbaacılık ve T.İ, XXXXII. Cilt, İstanbul.
- YAYLA, Atilla, “**Liberal Bakışlar**”, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1993.
- YAZICI, Kamil, “**İşletme Bilimine Giriş**”, Akademi Yayınları, Trabzon, 2001.
- YAZICI, Selim, “**Öğrenen Organizasyonlar**”, Alfa Basım Yayım, İstanbul, 2001.
- YAZIR, Muhammed Hamdi, “**Hak Dini Kur’an Dili**”, T.C. D.İ.R. Matbaai Ebüzziya, İstanbul, Cilt V.
- YENİÇERİ, Özcan, İNCE, Mehmet, “**Bilgi Yönetim Stratejileri ve Girişimcilik**”, 1.Baskı, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul, 2005.
- YILDIRIM, Ali, ŞİMŞEK, Hasan, “**Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**”, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2006.
- YILDIRIM, Cemal, “**Bilimsel Düşünme Yöntemi**”, Bilgi Yayınevi, Ankara, 1997.
- YOZGAT, Osman, “**İşletme Yönetimi**”, M.Ü. Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayınları, İstanbul, 8. Baskı, 1992.
- YOZGAT, Uğur, “**Yönetim Bilişim Sistemleri**”, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1998.
- YÖRÜKOĞLU, Atalay, “Zekâ Nedir?”, **Çocuk Ruh Sağlığı**, İstanbul, Özgür Yayınları, 2004.
- ZAİM, Halil, “Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi”, İşaret Yay., İstanbul, 2005.
- ZAİM, Halil, “Bilgi Yönetim Süreçleri”, Edi. Coşkun Can Aktan, İstiklal Y. Vural, **Bilgi Çağı Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri**, Çizgi Yayınları, Konya, 2005.
- ZELENY, Milan, ”Knowledge of Enterprise: Knowledge Management or Knowledge Technology?”, **International Journal of Information Technology & Decision Making**, 2002, Vol. 1, No. 2, s. 201.
- ZERKANİ, M.A., “**Menahilü’l İrfan fi Ulumi’l Kur’an**”, Beyrut, 1988, Cilt II.

İNTERNET ERİŞİMLERİ

AKTAN, Coşkun Can, VURAL, İstiklal Y., (2004). “**Bilgi Yönetimi: Başarılı Bir Bilgi Yönetiminin Temel İlkeleri**”, <http://www.canaktan.org/yeni-trendler/bilgiyonetimi/basarili.htm>, Erişim: 14.02.2005, ss. 23-24.

AKTAN, Coşkun Can, “**Değişim Çağında Yönetim**”, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2004, www.canaktan.org/yönetim/yönetim-teorileri/neo-klasik.htm, Erişim Tarihi, 10.11.2013.

ÇAPAR, Bengü, “**Bilgi: Yönetimi, Üretimi ve Pazarlaması**”, www.kaynak.unak.org.tr, Erişim:23.02.2013.

GÜÇLÜ, Nezahat, “**Örgüt Kültürü**”, <http://www.pdfactory.com> ,18.04.2014.

GÜNÇE, Gülseren , “**Jean Piaget ve Temel Kuramsal Fikirleri**”, s. 27., Erişim, www.dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/488/5718.pdf, 10.02.2013.

İNAM, Ahmet, Erişim, <http://phil.metu.tr/ahmet-inam/epistemiatri.htm>, 02.01.2014.

KUTLUATA, Asuman, “**Bilgi Yönetimi ve Değişim**”, 2000, s. 2-3. <http://www.tbd.org.tr>,24.02.2013

EKLER

EK: ANKET FORMU

Sayın Yönetici,

Elinizdeki anketformu ‘BİLGİNİN ÜRETİMİ VE KULLANIMI AÇISINDAN BİLGİ YÖNETİMİ: Üniversite’de Akademik Yöneticilerin Bilgi Yönetimi Algıları Üzerine Bir Uygulama’ konusunda yapılan doktora tezi çalışmasında kullanmak üzere veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Sorulara vereceğiniz cevaplara dayalı elde edilecek bilgiler sadece doktora tezi çalışmasında değerlendirilecek; kurum, birim ve yönetici adı açıklanmayacaktır.

Bilimsel araştırmaya verdiğiniz önemin bir göstergesi olarak anketimize zaman ayırdığınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Hüseyin TOKCAN

Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı Doktora Öğrencisi

Üniversitenizin Adı:.....

Üniversitenin Statüsü:

- ☐ Devlet Üniversitesi
☐ Özel veya Vakıf Üniversitesi

Üniversitedeki İdari Göreviniz:

- ☐ Rektör
☐ Dekan
☐ Bölüm Başkanı
☐ Enstitü Müdürü
☐ Diğer (Belirtiniz:.....)

Akademik Ünvanınız:

☐Yrd. Doç. Dr.

☐Doç. Dr.

☐Prof. Dr.

Alanınız:

☐Sosyal Bilimler

☐Fen Bilimleri

☐Sağlık Bilimleri

☐Diğer (Belirtiniz:.....)

Yaşınız:

☐40 yaştan küçük

☐41-50 yaş arası

☐51-60 yaş arası

☐60 yaştan büyük

Cinsiyetiniz:

☐Erkek

☐Bayan

Aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi belirtmek için; (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum biçimindeki seçeneklere sadece (x) işareti koymanız yeterli olacaktır.

Bölüm: 1- Bilgi Yönetimi Sağlayıcıları

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşbirliği	1	2	3	4	5
Üniversitemiz çalışanları, üniversitedeki işbirliği düzeyinden memnundur.					
Üniversitemiz çalışanları işlerinde birbirlerine yardımcı olurlar.					
Üniversitemizde, birimler arasında işbirliği isteği mevcuttur.					
Üniversitemizde, başarısızlık durumunda sorumluluk alma mevcuttur.					
Güven	1	2	3	4	5
Üniversitemiz çalışanları genel olarak güvenilir kişilerdir.					
Üniversitemiz çalışanları karşılıklı olarak birbirlerinin yeteneklerine güvenir.					
Üniversitemiz çalışanları kurum çıkarlarını ön planda tutarlar.					
Üniversitemiz çalışanlarının ilişkilerinde karşılıklı güven ön plandadır.					
Öğrenme	1	2	3	4	5
Üniversitemiz, görevimizde daha başarılı olmamız için eğitim programları düzenler.					
Üniversitemiz, kişisel gelişimimiz için eğitim fırsatı sağlar.					
Üniversitemiz, çalışanlarının seminer ve sempozyum gibi etkinliklere katılımını teşvik eder.					
Üniversitemiz çalışanları, kurumun kişisel gelişim imkan ve fırsatlarından memnundur.					
Âdemi Merkezileştirme	1	2	3	4	5
Üniversitemizin örgüt yapısı birimler arasında bilgi paylaşımını destekler yapıdadır.					
Üniversitemizin örgüt yapısı birimler arasında bilgi etkileşimini destekler yapıdadır.					
Üniversitemizde çalışanların işlerinde kendi başlarına karar vermeleri teşvik edilir.					
Üniversitemizde çalışanlar amirlerinden onay almaksızın işlerini yapabilirler.					

Resmileştirme	1	2	3	4	5
Üniversitemizde temaslar ve görüşmeler resmi toplantılar dışında yapılmaz.					
Üniversitemizde resmi iş süreçleri dışında da işler vardır.					
Üniversitemizde kurallar ve süreçler yazılı olarak mevcuttur.					
Üniversitemiz çalışanları bazen gayri resmi uzlaşma ile sorunları çözerler.					
T Tipi Beceri	1	2	3	4	5
Üniversitemiz çalışanları kendi işlerinin uzmanıdır.					
Üniversitemiz çalışanları diğer çalışanların işleri hakkında da bilgi sahibidirler.					
Üniversitemiz çalışanları diğer çalışanların işleri için öneri yapabilecek bilgiye sahiptir.					
Üniversitemiz çalışanları diğer birimlerde çalışanlarla da iletişim kurabilirler.					
Bilişim Teknolojisi Desteği	1	2	3	4	5
Üniversitemiz işlerin işbirliğiyle yapılabilmesi için Bilişim Teknolojileri (BT) desteği sağlar.					
Üniversitemiz çalışanları arasında iletişim için BT desteği sağlar.					
Üniversitemiz sistematik veri depolaması için BT desteği sağlar.					
Üniversitemiz bilgiye erişim için BT desteği sunar.					

Bölüm: 2- Bilgi Üretim Süreci

Sosyalleşme	1	2	3	4	5
Üniversitemiz, çalışanlarının tecrübe paylaşımının önemini bilir.					
Üniversitemiz, diğer üniversitelerle diyalog içinde olmanın önemini bilir.					
Üniversitemiz, üniversite içinde gayri resmi temaslarla bilgi üretiminin önemini bilir.					
Üniversitemiz, bilgi ihtiyaçlarının dikkate alınarak bilgi üretmenin önemini bilir.					
Üniversitemiz, uzmanlık ve becerilerin diğer çalışanların anlamasına izin veren bir çalışma ortamı hazırlanmasının önemini bilir.					
Dışsallaşma	1	2	3	4	5
Üniversitemiz değişik fikirlerin değiş tokuş edilmesinin önemini bilir.					
Üniversitemiz kişisel kanaatlerin önemini bilir.					
Üniversitemiz, yaratıcı beyin fırtınası gibi, problem çözme diyaloglarının önemini bilir.					
Birleştirme	1	2	3	4	5
Üniversitemiz stratejik planlamada literatürün, analiz ve tahmin yöntemlerini kullanmanın önemini bilir.					
Üniversitemiz, verdiği hizmetlere ait doküman ve kılavuz hazırlamanın önemini bilir.					
Üniversitemiz, verdiği hizmetlere ait veri tabanı oluşturmamanın önemini bilir.					
Üniversitemiz, oluşturduğu tüm belge ve dokümanlara çalışanların erişiminin önemini bilir.					
Üniversitemiz, çalışanlarının ilgili veri tabanlarına erişimlerini sağlamanın önemini bilir.					

İçselleştirme	1	2	3	4	5
Üniversitemiz, yeni fikirlerin ve değerlerin araştırılmasının önemini bilir.					
Üniversitemiz, yeni fikirlerin ve değerlerin paylaşımının önemini bilir.					
Üniversitemiz, yönetim vizyonunun anlaşılması ve paylaşılmasının önemini bilir.					
Üniversitemiz, bir sorunu çözmek için ekip oluşturup çalışma sonuçlarını tüm üniversite ile paylaşmanın önemini bilir.					

Bölüm: 3- Bilgi Yönetimi Süreci Sonuçları

Örgütsel Yaratıcılık	1	2	3	4	5
Üniversitemiz, birçok yeni ve faydalı fikir/hizmet üretmiştir.					
Üniversitemiz, çalışanlarının yeni ve faydalı fikir üretmesine yardımcı olan ortamı hazırlar.					
Üniversitemiz, yeni ve faydalı fikirlerin üretilmesini çok önemli bir faaliyet olarak görür.					
Üniversitemiz, aktif (sürekli) olarak yeni ve faydalı fikirler üretir.					
Örgütsel Verimlilik	1	2	3	4	5
Üniversitemiz, diğer üniversitelerle karşılaştırıldığında daha az personel ile daha iyi hizmet üretmektedir.					
Üniversitemiz, diğer üniversitelerle karşılaştırıldığında daha az bütçe ile daha iyi hizmet üretmektedir.					
Üniversitemizin sunduğu hizmetlerin kalitesi Avrupa'daki üniversitelerle rekabet edebilecek düzeydedir.					
e-devlet	1	2	3	4	5
Üniversitemiz, iş süreçlerini bilgi yönetimi kriterlerine uygun düzenlemektedir.					
Üniversitemizin bilişim teknolojisi alt yapısı kaliteli hizmet vermesi için yeterlidir.					
Üniversitemiz, hizmetlerini öğrenciler açısından kaliteli olarak sunmaktadır.					
Üniversitemiz, hizmetlerini akademik personel açısından kaliteli olarak sunmaktadır.					
Üniversitemiz, hizmetlerini idari personel açısından kaliteli olarak sunmaktadır.					

Ekleme istediğiniz:.....