

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
BİLGİ VE BELGE YÖNETİMİ
ANABİLİM DALI

**İŞLETMELERDE BİLGİ YÖNETİMİ UYGULAMALARINDA
BİLGİ UZMANI ETKİNLİĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

İhsan ÖZKOL

Ankara - 2015

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
BİLGİ VE BELGE YÖNETİMİ
ANABİLİM DALI

**İŞLETMELERDE BİLGİ YÖNETİMİ UYGULAMALARINDA
BİLGİ UZMANI ETKİNLİĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

İhsan ÖZKOL

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Oya GÜRDAL TAMDOĞAN

Ankara - 2015

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
BİLGİ VE BELGE YÖNETİMİ
ANABİLİM DALI

**İŞLETMELERDE BİLGİ YÖNETİMİ UYGULAMALARINDA
BİLGİ UZMANI ETKİNLİĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Oya GÜRDAL TAMDOĞAN

Tez Jürisi Üyeleri:

Adı ve Soyadı

İmzası

Prof. Dr. Oya GÜRDAL TAMDOĞAN

Prof. Dr. Sacit ARSLANTEKİN

Yrd. Doç. Dr. Haydar YALÇIN

Tez Sınavı Tarihi:/...../ 2015

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu belge ile, bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim.(...../...../200...)

Tezi Hazırlayan Öğrencinin

Adı ve Soyadı

İhsan ÖZKOL

İmzası

.....

ÖNSÖZ

Dünya tarihinde, toplumların tüm yaşam alanlarında köklü değişiklikler yaratan gelişmeler içerisinde, yazının bulunması, sanayi devrimi, aydınlanma hareketleri gibi olguların yanında, bilgi/enformasyon olgusu da artık yer almakta ve yaşamı yeniden şekillendirerek, içinde bulunduğumuz çağa ismini vermektedir.

Mal ve/veya hizmet üretimi gerçekleştirerek kâr elde etmeyi amaçlayan iktisadi birimler olan işletmeler için de, yaşamın diğer alanlarında karşılaşılan dönüşümlerde ortaya çıktığı gibi, bilgi çağının getirdiği yeni iş yöntemleri ve yaklaşımlarına uyum sağlayabilmeleri için, farklı yönetim metotları ortaya çıkmıştır. Küreselleşen pazar koşullarında, mal veya hizmet arzının çeşitlenmesindeki yenilik ve hıza, acımasız rekabet koşullarına karşı etkili çözümler üretebilmek için, firmalar zaman zaman pazarda farklı bir yapılanmaya ya da küresel ölçekte işbirliğine gitme gibi stratejik kararlara gereksinim duymaktadırlar. Bu kararları alabilmek için, firmaların kurum için gerekli olan içsel ve dışsal bilgiyi etkili bir biçimde yönetebilmesi gerekmektedir.

Bu çalışmada, çağa adını veren “bilgiye” dayalı ekonomide, işletmeler için bilgi odaklı yönetim modeli uygulanması sürecinde, bilgi uzmanlarının üstlenmesi gereken roller üzerinde değerlendirmelerde bulunulacaktır. Sanayileşme sürecini tamamlayamadan, enformasyon/bilgi toplumu olma adaptasyonunu yaşamaya çalışan ülkemizde, konuya ilişkin yapılmış olan çalışmaların neredeyse tamamının iktisadi ve idari bilimler penceresinden olması bakımından, bilgi ve belge yöneticileri perspektifiyle yürütülen bu çalışmanın, bilgi profesyonellerine yönelik yeni bir algı yaratabileceğine ve literatüre katkı sağlayacağına inanılmaktadır.

Öncelikle lisans tezimde de benzer bir konu üzerine odaklanmam için beni motive eden ve çalışmam sırasında vermiş olduğu destek, gösterdiği anlayış, sabır ve hoşgörü için değerli hocam ve tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Oya Gürdal Tamdoğan’a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmam süresince vermiş olduğu destekler için, başta Sayın Prof. Dr. Fatoş Subaşıoğlu olmak üzere, Ankara Üniversitesi Bilgi ve Belge Yönetimi’ndeki değerli hocalarım ve çalışma arkadaşlarıma, ilgili yaklaşımlarından dolayı tez jürisinde yer alan Sayın Prof. Dr. Sacit Arslantekin ve Sayın Yrd. Doç. Dr. Haydar Yalçın’a, çalışmalarından yararlandığım bilim insanlarına, yakın ilgilerinden dolayı İstanbul Sanayi Odası Ekonomik Araştırmalar Şubesi Uzman Yardımcısı Sayın İlhan Uz’a teşekkür ederim.

Yaşamım boyunca atmış olduğum her adımda olduğu gibi, çalışmam süresince de yanımda olan çok sevgili aileme şükranlarımı sunarım.

İÇİNDEKİLER TABLOSU

ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER TABLOSU	iii
KISALTMALAR.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	vii
I. BÖLÜM: GİRİŞ	1
I.1. Konunun Önemi	1
I.2. Araştırma Problemi ve Amacı	3
I.3. Hipotez	4
I.4. Kapsam.....	5
I.5. Yöntem ve Veri Toplama Teknikleri	6
I.6. Düzen.....	9
I.7. Terminoloji	11
I.8. Kaynaklar	14
II. BÖLÜM: BİLGİ YÖNETİMİ ve İŞLETMELER	17
II.1. Bilgi Çağı, Bilgi Toplumu ve Bilgi Ekonomisi.....	17
II.2. İşletmelerde Yeni Yaklaşımlar ve Bilgi Merkezli İş Süreçleri	25
II.3. Bilgi Yönetimi ve Enformasyon Yönetimi: Kavramsal İçerik.....	32
II.4. İşletmelerde Bilgi Yönetimi	37
II.4.1. Uygulamada Bilgi Yönetimi	42

II.4.2. Bilgi Yönetimi Stratejisi	45
II.4.3. İşletmelerde Bilgi Yönetimi Sürecinin Bilgi Ekonomisinin Dinamikleri ile İlişkisi.....	55
II.4.3.1. Bilgi Yönetimi ve Küreselleşme	55
II.4.3.2. Bilgi Yönetimi ve Ar-Ge.....	57
II.4.3.3. Bilgi Yönetimi ve İnovasyon	59
II.4.3.4. Bilgi Yönetimi ve E-Ticaret.....	62
II.4.3.5. Bilgi Yönetimi ve Entelektüel Sermaye.....	65
II.4.3.6. Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Öğrenme	68
III. BÖLÜM: İŞLETMELERDE BİLGİ YÖNETİMİNDE BİLGİ UZMANININ ROLÜ.....	72
III.1. Bilgi Yönetimi Süreçlerinden Kimler Sorumlu Olmalıdır? (Roller ve Sorumluluklar)	72
III.2. İşletmelerde Bilgi Yönetimi Sorumlusu ve/veya Bilgi Müdürü.....	76
III.2.1. Bilgi Uzmanının Karşılaşabileceği Zorluklar	81
III.3. İşletmelerde İş, İletişim, İlişki, Bilgi Süreçlerinin Yönetiminde Bilgi Uzmanı Etkinliği	84
III.4. İşletmelerde Enformasyon Teknolojisi Ürünlerinin Kullanımı ve Bilgi Uzmanının Etkinliği.....	87
III.5. Bilgi Yönetimi Sorumlusu ve Başarı Öyküleri	95

IV. BÖLÜM: TÜRKİYE’DEKİ BÜYÜK ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE BİLGİ YÖNETİMİ UYGULAMALARI ve BİLGİ UZMANININ ETKİNLİĞİ ALGISI: İSO 500 BÜYÜK SANAYİ FİRMASI ÖRNEĞİ	101
IV.1. Kullanıcı Araştırmasının Amacı ve Kapsamı.....	101
IV.2. Kullanıcı Araştırmasının Yöntemi	103
IV.3. Bulgular ve Analiz.....	106
IV.3.1. Firma Genel Bilgileri	110
IV.3.2 Bilgi Yönetimi Uygulamaları	114
IV.3.3 Bilgi Yönetiminden Sorumlu Personel.....	124
IV.3.4 İlişkili Değişkenlerin Analizi	133
V. BÖLÜM: SONUÇ VE ÖNERİLER	142
KAYNAKÇA	151
EKLER	174
Ek 1: İstanbul Sanayi Odası Tarafından Açıklanan 2013 Yılı Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu Listesi.....	174
Ek 2: İstanbul Sanayi Odası Tarafından Açıklanan 2013 Yılı Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu Listesinde Yer Alan Firmalar Üzerinde Uygulanan “Bilgi Yönetimi Uygulamaları ve Bilgi Uzmanı Etkinliği Anketi”.....	189
ÖZET	200
ABSTRACT	202

KISALTMALAR

AB: Avrupa Birliği

APA : American Psychological Association (Amerikan Psikoloji Derneği)

Ar-Ge : Araştırma ve Geliştirme

BİT : Bilgi ve İletişim Teknolojileri

BY: Bilgi Yönetimi

BYS : Bilgi Yönetim Sistemi

CKO : Chief Knowledge Officer (Bilgi Yöneticisi)

CLO : Chief Learning Officer (Öğrenme Yöneticisi)

CPO : Chief Privacy Officer (Üst Gizlilik Yöneticisi)

E-ticaret : Elektronik Ticaret

EEN : Enterprise Europe Network

ERP: Electronic Resource Planning (Kurumsal Kaynak Planlaması)

EY: Enformasyon Yönetimi

İSO : İstanbul Sanayi Odası

KEB : Kütüphane ve Enformasyon Bilimi

KOBİ : Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler

KOSGEB : Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme

İdaresi Başkanlığı

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Küresel İş Dünyasından Bilgi Yöneticilerine İlişkin Haberler	95
Tablo 2. Güvenilirlik İstatistiği	109
Tablo 3. Maddeler Arası Korelasyon Matrisi	110
Tablo 4. Firmalarda Çalışan Personel Sayıları	111
Tablo 5. Firmalarda Anketi Yanıtlayan Personel Unvanları	111
Tablo 6. Firmaların Faaliyet Göstermekte Olduğu Sektörler	112
Tablo 7. Kullanıcı Araştırmasına Katılanların Yaş Aralığı	113
Tablo 8. Firmalarda Bilgi Yönetiminden Sorumlu Olan Departmanın Varlığı	114
Tablo 9. Firmalarda İş Süreçlerine Erişim Yöntemi	115
Tablo 10. Firmalarda İş Süreçlerine Erişim Yönteminin Varlığı	116
Tablo 11. Firmalarda Kıymetli Evrakların Korunduğu Alanın Varlığı	116
Tablo 12. Firmalarda Departmanlar Arası İletişim Olanağının Varlığı	117
Tablo 13. Firmalarda Çalışanların Bilgi Erişim ve Paylaşımı Amacıyla Teknolojileri Kullanım Sıklıkları	118
Tablo 14. Firmalarda Bilgi Erişim ve Bilgi Paylaşımında Sözlü İletişimin Rolü...	118
Tablo 15. Firmalarda Bilgi Erişim ve Bilgi Paylaşımında Yazılı İletişimin Rolü...	119
Tablo 16. Firmalarda Geleceğe Yönelik Hedeflerle İlgili Bilgileri Kullanabilme...	120

Tablo 17. Firmalarda İş Süreçlerinin Kayıtlı Olma Durumu	120
Tablo 18. Firmalarda Kayıtlı İş Süreçlerine Anında Erişilebilme Olanağı	121
Tablo 19. Yöneticilerin Firmalarda Bilgi Paylaşımını Desteklemek Üzere Uygun Ortamları Oluşturabilme Durumu	121
Tablo 20. Firmaların Bilgi Depolama Durumu	122
Tablo 21. Firmalarda Kayıtlı Bilgiye Anında Erişilebilme Durumu	122
Tablo 22. Firmalarda Bilgi Güvenliğinin Sağlanması Durumu	123
Tablo 23. Firmalarda Bilgi Paylaşımının Ürün ve Hizmet Geliştirilmesindeki Katkısı	123
Tablo 24. Firmalarda Bilgi Hizmetlerinden Sorumlu Personel Unvanı	124
Tablo 25. Firmalarda Bilgi Hizmetleri ve Bilgi Yönetiminin Yürütüldüğü Departman	125
Tablo 26. Firmalarda Bilgi Yönetimi ve Bilgi Hizmetleri için Görevlendirilen Personelin Eğitim Alanı	126
Tablo 27. Firmalarda Bilgi Uzmanı ve Evrakların Düzenlenmesi Arasındaki Algı.....	127
Tablo 28. Firmalarda Bilgi Yönetiminden Sorumlu Personelin Hiyerarşik Pozisyonu	128
Tablo 29. Firmalarda Personelin Bilgi Gereksinimini Karşılama Amacıyla Bilgi Uzmanına Başvurma Olasılığının Belirlenmesi	129

Tablo 30. Firmalarda Bilgi Yönetiminden Sorumlu Personelin, Bilgi Gereksinimlerini Karşılama Yeterliliğinin Tespiti	130
Tablo 31. Firmalarda Bilgi Yönetiminden Sorumlu Personelin, Firmanın Rakipleriyle Rekabet Etmesine Katkısının Belirlenmesi	131
Tablo 32. Firmalarda Bilgi Yönetiminden Sorumlu Personelin, Yeni Ürün/Hizmet Geliştirilmesi Süreçlerine Katkısı.....	131
Tablo 33. Firmalarda Bilgi Yönetiminden Sorumlu Personelin, Bilgi Erişim Konusunda Eğitim ve Liderlik Sorumluluğunun Tespiti	132
Tablo 34. Firmalarda Bilgi Yönetiminden Sorumlu Personelin, Gereksinim Duyulan Bilgileri Elde Etme ve Süreçlere Entegre Etme Becerisinin Tespiti	133
Tablo 35. Bilgiyi Yönetmekle Sorumlu Personelin Rekabete ve Firmada Yeni Ürün/Hizmet Geliştirilmesine Katkısı Arasındaki İlişki	134
Tablo 36. Tablo 35’te Sunulan Değişkenlerin Bağımsızlık için Ki-Kare Testi Sonucu	135
Tablo 37. Bilgiyi Yönetme Sorumluluğundaki Personelin, “Bilgilerin Elde Edilerek İş Süreçlerine Entegre Edilmesine Katkısı” ve “Rekabete Katkısı” Arasındaki İlişki	135
Tablo 38. Tablo 37’de Sunulan Değişkenlerinin Bağımsızlık için Ki-Kare Testi Sonucu.....	137

Tablo 39. Bilgiyi Yönetme Sorumluluğundaki Personelin, “Bilgilerin Elde Edilerek İş Süreçlerine Entegre Edilmesi” ve “Yeni Ürün/Hizmet Geliştirme Süreçlerine” Katkısı Arasındaki İlişki	137
Tablo 40. Tablo 39’daSunulan Değişkenlerinin Bağımsızlık için Ki-Kare Testi Sonucu	138
Tablo 41. Personelin Bilgi Gereksinimlerinin Karşılanması Ve Bilgi Uzmanının Rekabete Katkısı Arasındaki İlişki	139
Tablo 42. Tablo 41’de Sunulan Değişkenlerinin Bağımsızlık İçin Ki-Kare Testi Sonucu	140
Tablo 43. İSO 2013 Yılı Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu Listesi	174

I. BÖLÜM:

GİRİŞ

I.1. Konunun Önemi

Geçtiğimiz yüzyılın başlarında, bilgi ve iletişim teknolojilerinde (BİT) geniş çapta ilerlemelerin kaydedilmesi ve bu ilerlemelerin sonucunda elde edilen teknolojik araç ve gereçlerin yaşamın her alanında yoğun bir biçimde kullanılmaya başlanması; sosyal, kültürel, siyasi ve ekonomik anlamda baş döndürücü bir hızda değişim süreci yaratmıştır. Sanayi Devrimi ile de durağan bir biçimde deneyimlenmiş olan bu dönüşüm süreci, önceden kestirilemeyen boyutlarla, insanlığın yeni bir yaşam biçimine doğru evrilmesini zorunlu hale getirmektedir.

Günümüz çağı, yaşanmış ve yaşanmakta olan bu sürecin temelinde yer alan bilişim araçlarının toplum ve aile yapısında, çalışma yaşamının yeniden şekillenmesinde üstlenmiş olduğu rol ve bilginin üretim ve dağıtım aşamasından itibaren bu sürecin hem girdisi hem de çıktısı olması bakımından; “bilgi çağı / enformasyon çağı”; günümüz toplumu ise, “bilgi toplumu / enformasyon toplumu” olarak adlandırılmaktadır.

Bahsedilen küresel çaptaki değişimler, çalışmada ele alınmakta olan, ekonomik yaşamın kilit taşları olan işletmeler için de zorunlu bir evrim süreci yaratmaktadır. Bu dönüşüm genellikle sancılı olabileceği gibi; birtakım stratejiler belirlenmesi ile, krizi fırsata çevirmek de olanaklı görünmektedir. Uygun zamanda alınan stratejik kararlarla gerçekleştirilecek olan operasyonlar, firmaları yerel ya da küresel pazarın kritik noktalarına taşıyabilmektedir.

Teknolojiye dayalı yeni yaklaşımların geçerli olduğu bir dönemde bilgi, büyük bir önem kazanarak stratejik, vazgeçilmez ve kilit bir kaynak haline gelmiştir. Teknolojinin gelişerek dünyaca kullanılır olması, ekonomiye ilişkin enformasyonun kolaylıkla iletilmesinin sağlanması gibi etkilerle oluşan küreselleşme, uluslararası rekabeti yaygınlaştırmış, bu rekabette avantaj, bilgi-yoğun şirket ve endüstrilere önem veren ülkelere geçmiştir (Alkan, 2014, s.29). Bilgiyi zamanında ve etkili bir kullanımla stratejik hale getirebilen organizasyonlar, hedeflerine ulaşmada daha avantajlı konuma gelmektedir (Koza, 2008).

Bilgi yönetimine (BY) ilişkin uygulamaların sonucunda, uygun elektronik kaynakların maliyet/yarar analizi çerçevesinde kullanılarak firmaya dinamik bir kimlik kazandırması, aynı zamanda entelektüel sermayenin de işletmeler için kritik bir değer olarak ortaya çıkması ve bu bağlamda, firmaya rekabet üstünlüğü sağlaması beklenmektedir.

Bu çalışma, firma yöneticilerinin değer yönelimleri ile BY ve bilgi uzmanı arasındaki ilişkiyi kurmaya çalışarak; işletmelerde BY uygulamalarında, Bilgi ve Belge Yönetimi / Kütüphanecilik alanlarında üniversite eğitimi almış bilgi uzmanlarının, teorik anlamda edinerek deneyimlediği bilgi hizmetlerine dair birikimleri ile sürece pratik anlamda kazandırabilecekleri katkılara odaklanmaktadır. Bilgi uzmanlarının bu birikimlerine ilişkin iş dünyası düzleminde ve aynı zamanda bilgi ve belge yöneticilerine yönelik farkındalık yaratması anlamında ve konuya bilgi uzmanlarını da dâhil ederek yapılacak olan daha sonraki çalışmalar için önem taşıdığına inanılmaktadır.

I.2. Araştırma Problemi ve Amacı

Bu çalışmanın temel amacı, işletmelerde BY uygulamalarının orta ve üst düzey yöneticilerin penceresinden nasıl değerlendirildiğinin tespitini yapmaya çalışarak; kurum içerisinde örgütlenmiş veya örgütlenebilecek bilgi merkezi ve bilgi hizmetlerini yürütmekte olan/yürütebilecek bilgi uzmanlarının, bu değerlendirme ölçütleri içerisindeki konumunu belirlemeye çalışmaktır. Buradan hareketle, araştırmada temel olarak aşağıda sunulan sorulara yanıt bulunmasına çalışılmıştır:

- Firmalar BY'ne gereksinim duymakta mıdır?
- Firmalarda departmanlar arası bilgi paylaşımı sağlanmakta mıdır?
- Firmalar geleceğe yönelik hedeflerine ilişkin bilgiye ulaşabilme kabiliyetlerine sahip midir?
- Firmalar BY uygulamaları için; iş süreçlerine dayalı biçimde, departman bazında bir yapılanmayı tercih etmekte midir?
- Firmalarda bilgi hizmetlerinden sorumlu personele ilişkin nasıl bir algı söz konusudur?
- Bilgiyi yönetme sorumluluğundaki personel, firmaya hangi boyutlarda katkı sağlamaktadır?
- Bilgiyi yönetme sorumluluğundaki personelin sahip olması gereken temel nitelikler nelerdir?

Bu doğrultuda araştırmanın amacı, işletmeler için mevcut sistem dâhilinde BY gereksinimlerini ve bilgi uzmanlarına ilişkin algıyı tespit ederek; belirlenen gereksinimler doğrultusunda bilgi uzmanlarının da içerisinde bulunacağı çözüm önerileri sunmaktır.

I.3. Hipotez

BY'nin farklı bilim alanları tarafından ele alınış biçimi değişkenlik göstermekle birlikte, esas olarak enformasyonun bilgiye dönüştürülmesi süreçlerine yönelik çalışmaları içermektedir. İşletmelerde bilginin stratejik bir güç kaynağı haline getirilebilmesi için, bu çalışmaların yönetim desteğiyle birlikte, firmanın tüm personelinin dâhil olacağı bir sistem içerisinde yürütülmesi gerekmektedir. Bu nedenle bu sistemi tasarlamak, oluşturmak ve sürdürülebilir kılmak için, bilgiyi yönetmekle sorumlu bir departman ve bu departmanı yönetecek personele gereksinim duyulmaktadır.

Davenport ve Prusak, (1998) ideal bir bilgi projesi yöneticisinin, bilginin yaratılmasını, dağıtımını ya da kullanımını içeren bir iş geçmişine sahip olması gerektiğini belirtmekte; Alkan (2015) ise, Kütüphanecilik ve enformasyon uygulamalarının, BY sürecinin bir bölümünü oluşturduğunu ifade etmektedir. Bu noktadan hareketle, yukarıda belirtildiği üzere, araştırmanın temel problemini “firmalarda bilgiyi yönetme sorumluluğunun, bilgi ve belge yöneticileri tarafından yerine getirildiğinde, iş süreçlerine ve verimliliğe kattığı değer nelerdir” oluşturmaktadır.

Bu problem doğrultusunda; araştırma, aşağıda sunulan üç temel hipotez üzerinde inşa edilmiştir:

- Ülkemizde sanayi sektöründe, genel anlamda, BY çalışmaları; firma yöneticileri tarafından stratejik önemde görülmediği için, daha çok ikincil bir iş süreci olarak değerlendirilmekte, çoğunlukla asıl ve tek görev biçiminde gerçekleştirilmemektedir.

- Ülkemizde sanayi sektöründe, genel anlamda, BY çalışmaları çoğunlukla kayıtlı bilgiye erişim ve evrakların düzenlenmesi şeklinde algılanmakta, entelektüel sermayenin sunacağı potansiyel bilgiyi açığa çıkaracak örtük bilgi değerlendirmeye alınmamaktadır.
- Ülkemizde sanayi sektöründe, mevcut durumda firmalar, genel anlamda bilgi ve belge yöneticilerinin BY süreçlerinde etkin roller üstlenebilecekleri konusunda yeterince bilgi sahibi değildir.

I.4. Kapsam

Çalışmada işletmelerde BY'nin kavramsal içeriği, BY süreçlerini etkileyen değişkenler ve BY ile ilişkili dinamikler ele alınmış ve bilgi uzmanlarının süreç içerisindeki etkinliği ve rolü değerlendirilmiştir.

Literatürdeki dünya deneyiminin ülkemiz gerçekleri ve sınırları içerisinde ele alınabilmesi amacıyla, ulusal bazda ulaştıkları ciro, yarattıkları katma değer ve istihdam güçleri dolayısı ile bilgi yönetimi uygulamalarına yoğun bir şekilde gereksinim duyma ve bilgi yönetimi çalışmalarını yürütüyor olma potansiyelleri göz önünde tutularak, kullanıcı araştırması kapsamına büyük ölçekli firmaların alınması uygun görülmüştür.

Kullanıcı araştırması, İstanbul Sanayi Odası (İSO) tarafından 24 Haziran 2014 tarihinde açıklanarak kurumsal internet sitesinde yayınlanan “Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu – 2013 Yılı” araştırma verilerinde yer alan 500 sanayi firması örneğinde gerçekleştirilmiştir (Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu, 2014).

I.5. Yöntem ve Veri Toplama Teknikleri

Çalışmada, genel tarama modeli kullanılmaktadır. Genel tarama modelleri; “çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacı ile evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir” (Karasar, 2009, s. 79).

Araştırma için kuramsal altyapıyı oluşturabilmek üzere, “belli bir amaca yönelik olarak kaynakları bulma, okuma, not alma ve değerlendirme işlemlerini kapsayan” (Karasar, 2009, s. 183) belgesel tarama yöntemiyle, literatürde yer alan basılı ve elektronik kaynaklar tespit edilerek, erişim sağlanmıştır.

Çalışmada, işletmelerdeki BY uygulama süreçlerine ve bu süreçlerde bilgi uzmanının etkinliğine yönelik bulgulara ulaşabilmek için, betimleme yöntemi kullanılmıştır.

Betimleme yöntemi, olayların varlıkların, kurumların, grupların ve çeşitli alanların ne olduğunu betimlemeye, açıklamaya çalışır. Betimleme araştırmaları, mevcut olayların daha önceki olay ve koşullarla ilişkilerini de dikkate alarak, durumlar arasındaki etkileşimi açıklamayı hedef alır. Bu yöntemle dayanan araştırmalarla, durum nedir? Neredeyiz? Ne yapmak istiyoruz? Nereye, hangi yöne gitmeliyiz? Oraya nasıl gideriz? gibi sorulara, mevcut zaman kesiti içinde olduğu düşünülen verilere dayanılarak cevap bulmak istenir (Kaptan, 2000, s. 59).

Tezde firma yöneticileri perspektifinden işletmelerde bilgi yönetimi uygulamaları ve bilgi yönetiminde bilgi uzmanının etkinliği algısına ilişkin hazırlanan kullanıcı araştırmasını gerçekleştirmek üzere anket tekniğinden; elde edilen verilerin değerlendirmesi için ise, ölçme tekniklerinden yararlanılmıştır. Anket, kalem-kâğıt yoluyla objenin, bireyin ya da grubun kendisi hakkında bilgi

vermesi şeklidir. Bu, betimleme ya da survey yöntemleri içinde en çok kullanılanıdır. Bunun nedeni kolay, ucuz ve bilgileri doğrudan doğruya toplamaya uygun oluşudur (Kaptan, 2000, s. 138).

Çalışmada öncelikle Nisan ayı sonunda, kullanıcı araştırmasını gerçekleştirmeye yönelik oluşturulan anket tasarımı üzerinde çalışılmış ve Mayıs ayının ilk haftasında bu süreç tamamlanmıştır.

Ankette kapalı uçlu toplam 32 adet soru bulunduğu üç bölüm yer almaktadır. Firma bilgilerini içeren ilk bölümde, isteğe bağlı doldurulabilecek firma ismi alanı ile birlikte, toplam 5 soru bulunmaktadır. İkinci bölümde firmaların bilgi yönetimi uygulamalarının içeriği ve niteliğini değerlendirmeye yönelik hazırlanmış 16 adet soru bulunmaktadır. Bilgiyi yönetme sorumluluğundaki personele ilişkin 11 adet sorunun yer aldığı son bölümde ise, firma yöneticilerinin bilgi hizmetlerini yürüten personele ilişkin algıları tespit edilmeye çalışılmıştır.

Anket çalışmasını firma yöneticilerine gönderebilmek için, İSO tarafından kurumsal internet sitesinde açıklanmış olan listedeki firma yöneticilerinin elektronik posta adres bilgileri belirlenmeye çalışılmıştır.

500 büyük sanayi firması yöneticilerinin e-posta bilgilerine ulaşmanın zorluğu sebebiyle, İSO ile irtibat kurularak, listede yer alan firma yöneticilerin e-posta bilgileri talep edilmiştir.

Daha sonra 20 Mayıs 2015 tarihinde, İSO tarafından 500 firma yöneticisi e-posta bilgilerini içeren bir liste iletilmiş ve listenin güncelliği kontrol edilerek, görevinden ayrılmış olduğu tespit edilebilen yöneticilere ait bilgiler, listede yenilenmiştir.

Ancak bu listede yer alan 13 firma; satış, hasılat, dönem kârı, aktif varlıklar toplamı gibi istatistiksel verileri dışında; firma ismi, adres, e-posta vb. iletişim bilgilerinin açıklanmamasını tercih etmediği için, 487 adet firma kapsam dâhilinde kalmıştır.

01 Haziran 2015 tarihinde bir ön metin hazırlanmış ve GoogleDocs altyapısında hazırlanan anket bağlantısı 487 firmaya e-posta ile gönderilmiştir ve kullanıcı araştırmasına 1 haftalık sürede katılım sağlamaları talep edilmiştir.

E-posta gönderilen 487 firma içerisinde 3 tanesi, araştırmacılardan gelen yoğun talepleri karşılamakla ilgili zamanı ayıramayacakları gerekçesini sunarak, bu tip çalışmalara katılmama politikası belirlediklerini; 2 firma ise, zamanında ve beklenti seviyesinde geri dönüşler yapabilmek adına, yalnızca faaliyet gösterdikleri çevredeki çalışmalara katkı sağlayabileceklerini bildirmişlerdir. Bu sebeple toplam 18 firma kullanıcı araştırmasında kapsam dışında bırakılmıştır.

Kapsam dışında bırakılan 18 firma haricindeki 482 firmadan, ilk hafta içerisinde 68 adet katılım gerçekleştirilmiştir. Daha sonra, Haziran ayının ikinci haftasında, firmalara yeniden e-posta gönderilerek hatırlatmada bulunulmuş ve ardından telefon yoluyla bağlantı kurularak, araştırma çalışmasına katkı sağlamaları talep edilmiştir.

Bu süreçte, listede yer almayan bir eğitim merkezi tarafından firma isminin beyan edilerek katılım gösterildiği bir anket sonucuyla karşılaşılmış; çalışmanın güvenilirliğini etkileyeceği düşünüldükçe, aynı tarihte doldurulan ve tutarlı yanıtlar sunulan 3 anket ile birlikte silinmiş ve anket 1 hafta süreyle erişime kapatılmıştır.

Daha sonra yeniden erişime açılarak yanıt beklenen ankete, Haziran ayının üçüncü haftası itibarı ile 136 firma katılım göstermiştir. Daha fazla sonuç alabilmek adına, anket süresi Haziran ayı sonuna dek uzatılmış ve firmalarla yeniden telefon yoluyla irtibat kurularak, toplamda 184 adet katılımcı sayısına ulaşılmıştır.

E-posta gönderilen firmalar içerisinde araştırmaya katılım, toplamda %37 oranında gerçekleşmiştir.

Anket sonunda elde edilen verileri analiz edebilmek ve anketin güvenilirliğini belirlemek amacıyla, sosyal bilimler için istatistiksel paket program olan “SPSS 20 for Windows” yazılımı kullanılmıştır. Anketin güvenilirlik ve iç tutarlılık katsayısı hesaplandığında, ankette yer alan 23 madde üzerinden Cronbach Alfa değeri, 0,810; standartlaştırılmış maddeler üzerinden Cronbach's Alpha değeri de 0,790 olarak saptanmıştır.

Elde edilen 0 – 1 aralığındaki değerlerin, 1'e yaklaştıkça, güvenilirliğinin yükseldiği ortaya çıkmaktadır. Özdamar (2004, s.633), 0,00 – 0,40 aralığındaki sonuçların güvenilir olmadığını; 0,40 – 0,60 aralığının düşük düzeyde, 0,60 – 0,80 aralığının oldukça ve 0,80 – 1,00 yüksek düzeyde güvenilir olduğunu ifade etmektedir.

Verilerin analiz edilmesinde ise, % (yüzde), frekans dağılımı, ilişkili verilerin çapraz tabloları ve çalışan personel sayısına göre frekans tabloları kullanılmıştır.

I.6. Düzen

Çalışmanın birinci kısmında yer alan giriş bölümünde; konunun önemi, amacı, araştırma problem ve hipotezi, araştırmanın kapsam, düzen ve yöntemi, veri toplama

teknikleri, konuya ilişkin terimlerin yer aldığı terminoloji kısmı ve araştırmada yararlanılan kaynaklara ilişkin bilgiler yer almaktadır.

İkinci bölümde, BY olgusunu ortaya çıkaran süreç ele alındıktan sonra, işletmeler için BY olgusu incelenmektedir. BY'nin güncel durumda işletmeler ekseninde uygulanma zorunluluğunun gerekçeleri ve işletmelerde BY'nin bilgi ekonomisinin diğer süreç ve olgularıyla ilişkisine dair literatüre dayalı bilgiler, kuramsal olarak verilmektedir.

Üçüncü bölümde, işletmelerde BY uygulamalarında izlenecek yöntemlerin belirlenmesi, kontrolü ve sürekliliği bağlamında bilgi uzmanının etkinliği kuramsal olarak ele alınacaktır. Bilgi yöneticileri ve bilgi yöneticilerinin karşılaşacağı zorluklar, işletmelerde iş, iletişim, ilişki ve bilgi süreçlerinde ve BY uygulamalarında enformasyon teknolojisi ürünlerinin kullanımında bilgi uzmanlarının etkinliği kuramsal çerçeveye dayanarak olarak tartışıldıktan sonra, bilgi yönetimi sorumlusu ve başarı öyküleri sunulmaktadır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde, kuramsal çerçevede ele alınan BY ve bilgi uzmanı etkinliğine ilişkin yönetsel anlayışı belirlemek üzere gerçekleştirilen kullanıcı araştırmasındaki anket uygulamasından elde edilen bulgular ve bu bulgulara ilişkin yorum ve sentez yer almaktadır.

Sonuç ve önerilerin yer aldığı beşinci bölümde, araştırmanın kuramsal kısmı da temel alınarak, kullanıcı araştırmasını gerçekleştirmek üzere düzenlenen anket çalışması ile elde edilen sonuçlar analiz edilmekte ve bu doğrultuda öneriler sunulmaktadır.

Araştırma, “Kaynakça”, “İstanbul Sanayi Odası Tarafından Açıklanan 2013 Yılı Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu Listesi” ve “İstanbul Sanayi Odası Tarafından Açıklanan 2013 Yılı Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu Listesinde Yer Alan Firmalar Üzerinde Uygulanan “Bilgi Yönetimi Uygulamaları ve Bilgi Uzmanı Etkinliği Anketi”nin yer aldığı “Ekler”, “Özet” ve “Abstract” ile sonlandırılmıştır.

I.7. Terminoloji

Açık bilgi: Direkt olarak bilgi gösterimi ile ifade edilebilir ve genellikle yapılandırılmış bilgi olarak bilinen bilgi türü (Nonaka and Takeuchi, 1995).

Ar-Ge: Bilimsel ve teknik bilginin yeni uygulamalarda kullanımı (Mucuk, 2008, s. 370).

Bilgi ekonomisi: Ürün ve/veya hizmet üretimi ve pazarlanmasındaki tüm faaliyetlerin, firmaların kendi departmanları arasındaki süreçler ve pazardaki diğer enstrümanlarla ilişkileri de dahil olmak üzere, bilgi kullanımını zorunlu hale getirdiği; bilgiye-dayalı ve dinamik yapıdaki yeni ekonomik model (Organisation for Economic Co-Operation and Development [OECD], 1996; Chen and Dahlman, 2005; Gürdal, 2004).

Bilgi toplumu: Bilgi üretme motivasyonu yüksek, günlük hayatında ve karar alma süreçlerinde bilgiyi doğru şekilde yorumlayıp işleyebilen, sistematik düşünme yeteneği gelişmiş, kendisini ve yaşadığı çevreyi sorgulayan ve sürekli/hayat boyu öğrenen bireylerin ve kurumların ağırlıkta olduğu bir toplum yapısı (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2014, s.9).

Bilgi toplumu politikası: Bir ülkenin Bilgi Toplumu olabilmesi ve bu nitelikteki varlığını geliştirip sürdürebilmesi için belirlediği hedeflere ulaşmada izleyeceği yol, yöntem (Yılmaz, 2010, s.271).

Bilgi Yönetimi: Sistematik hale getirilmiş verilerin toplanması, aralarındaki ilişkilerin tanımlanması ve anlaşılması ile bu verilerin kullanılabilir, geçerli ve güvenilir enformasyon ve bilgiye dönüştürülmesi sanatı ve bilimi (Gürdal, 2004, s. 68).

Bulut bilişim: Veriyi kaydetmek, yönetmek ve işlemek için, kişisel bilgisayarlar ya da yerel sunucu yerine, internette bulunan uzak sunucuları kullanma pratiği (Cloud computing, 2015).

Endüstriyel işletme: Elektrik üretim faaliyeti gösteren lisans sahibi tüzel kişiler dışındaki, yıllık toplam enerji tüketimleri bin TEP ve üzeri olan; ticaret ve sanayi odası, ticaret odası veya sanayi odasına bağlı olarak faaliyet gösteren ve her türlü mal üretimi yapan işletmelerdir (Enerji Kaynaklarının ve Enerjinin Kullanımında Verimliliğin Artırılmasına Dair Yönetmelik, 2011).

Enformasyon okuryazarlığı: Sorun çözme ve karar verme aşamasında enformasyona etkili bir biçimde erişim, değerlendirme ve kullanma yetisi (Gürdal, 2000b, s. 180).

Entelektüel sermaye: bir firma için değer ifade eden bilgidir ve insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesini kapsamaktadır ki, bunlar ilişkisel sermaye olarak da adlandırılabilir (Bontis, 2002 s. 24; Gürdal, 2004, ss. 63-64).

İnovasyon: Bir fikri ya da buluşu, değer yaratacak bir ürün veya hizmete dönüştürme çalışmaları (Innovation, 2015).

İnovasyon sistemi: Bir ülkenin bilgiyi elde etme, yaratma, iletme ve kullanma yöntemini etkileyen kuruluşlar, kurallar ve prosedürler bütünüdür (Chen and Dahlman, 2005, s. 6).

Intranet: Yalnızca kurum içerisindeki yetkili kullanıcıların erişimine açık olan özel kurumsal ağlar (Boersma and Kingma, 2006, s. 305).

İşletme: Başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak üzere mal veya hizmet üreten ekonomik birim (Mucuk, 2008, s. 4).

Örgütsel öğrenme: Sürdürülebilir rekabet avantajı ve karar verme süreci için güçlendirilmiş kullanılabilir bilgi ve faaliyetlerde ölçülebilir ilerleme (Cavaleri, 1994).

Örtük bilgi: Bilen kişinin zihninde anlaşılmakta olan ve direkt veri ya da bilgi gösterimi ile ifade edilemeyen ve yaygın olarak, yapılandırılmamış bilgi olarak anlaşılan bilgi türü (Nonaka and Takeuchi, 1995).

Sosyal sermaye: Bireylerin sosyal iletişimleriyle var olan servet ya da fayda (Lesser, 2000, s. 4).

Ticari işletme: Eesnaf işletmesi için öngörülen sınırı aşan düzeyde gelir sağlamayı hedef tutan faaliyetlerin devamlı ve bağımsız şekilde yürütüldüğü işletmedir (Türk Ticaret Kanunu, 2011).

Web: “World Wide Web” de denilen, internet tabanlı hiper-metin dokümanlarından oluşan bilgi sistemleri (Web, 2015).

Web 3.0: Büyük ölçekli uygulamaları entegre eden ya da güçlendiren anlamsal web teknolojileri (Hendler, 2009, s. 111).

I.8. Kaynaklar

Çalışmada yerli ve yabancı literatürde yer alan kaynaklara erişim için; Ankara Üniversitesi Çevrimiçi Kataloğu, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Çevrimiçi Kataloğu, Bilkent Üniversitesi Çevrimiçi Kataloğu ve Hacettepe Üniversitesi Çevrimiçi Kataloğu kullanılmıştır.

Aşağıda yer alan kaynaklar aracılığıyla, konuya ilişkin literatüre erişilmeye çalışılmıştır:

- Bilgi Dünyası
- Ebrary
- EMERALD
- E-prints in Library and Information Science
- ERIC
- Expanded Academic ASAP-Gale Group
- Google Books
- Google Scholar
- JSTOR
- Library and Information Science Abstracts (LISA)
- Library, Information Science and Technology Abstracts (LISTA)

- Proquest
- ScienceDirect Scopus
- Springer Link
- Türk Kütüphaneciliği
- ULAKBİM Sosyal Bilimler Veri Tabanı
- UMI ProQuest Digital Dissertations
- Web of Knowledge
- YÖK Ulusal Tez Kataloğu

Araştırmada genel olarak aşağıdaki anahtar kelimeler ve konu başlıkları, farklı seçeneklerle kombine edilerek tarama yapılmıştır:

- Bilgi yönetimi (Knowledge management)
- Enformasyon yönetimi (Information management)
- Bilgi uzmanı / Kütüphaneci (Information specialist / Librarian)
- Bilgi hizmetleri (Information services)
- Bilgi ekonomisi (Knowledge economy)
- İşletmeler (Enterprise / Business / Caompany)
- Entelektüel sermaye / sosyal sermaye (Intellectual / social capital)
- Bilgi yönetimi sorumlusu / müdürü (Chief knowledge officier)
- Kütüphaneciler / Bilgi Uzmanları (Librarians / Information Specialists)
- İnovasyon (Innovation)

Araştırmada kullanılan yazım biçimi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün (2015) "Tez Yazım Yönergesi" kullanılarak oluşturulmuştur.

Çalışmada yer alan atıflar ve kaynakça, American Psychological Association (APA) sistemine göre düzenlenmiş ve Publication Manual of the APA (2010) ve APA Style (2015) web sitesinden yararlanılmıştır.

Araştırmanın tasarımında, yöntem belirlenmesi ve raporlaştırma aşamalarında Karasar'ın (2010) Bilimsel Araştırma Yöntemi ve Kaptan'ın (2000) Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri kitaplarından yararlanılmıştır.

II. BÖLÜM:

BİLGİ YÖNETİMİ ve İŞLETMELER

II.1. Bilgi Çağı, Bilgi Toplumu ve Bilgi Ekonomisi

Yaşadığımız yüzyılda bilginin toplumun hemen hemen tüm kesimleri tarafından erişilebilir olması ve bu bağlamda güç ve değer unsuru olarak önem bulmasının tarihçesi, yaygın olarak Orta Çağ sonrasındaki aydınlanma hareketleri ile başladığı varsayılarak ele alınmaktadır. Rönesans dönemi ile birlikte, Antikçağ ve İslam Dünyası bilimsel birikimi, Avrupa soylu sınıfı tarafından erişilebilir hale gelmiş ve sosyal ve teknik değişim ve/veya gelişmelere zemin hazırlamıştır. Bu zemin üzerine özellikle doğa bilimlerinde inşa edilen bilimsel kazanımlar ise, Sanayi Devrimi'ni hazırlayarak; yeni üretim biçimleri ve sosyal sınıflar meydana getirerek, kıtalararası bir değişim fırtınası yaratmıştır.

Kayıtlı bilgiye erişimin nispeten daha kolay bir hale geldiği bu toplum yapısı, Toffler (1996) tarafından tarım sonrası ikinci dönem olarak nitelenen sanayi dalgasının yansıması olan; 'sanayi toplumu' olarak adlandırılmaktadır.

Temel olarak statik bir seri üretim anlayışı ve yönetim modeli ile hareket etmekte olan bu dönem, yirminci yüzyılın üçüncü çeyreğinden itibaren ortaya koyulan teknolojik buluşlarla birlikte giderek daha dinamik bir yapıya bürünmeye başlamıştır. Endüstriyel üretimin hız ve boyut değiştirmesi sonrası, özellikle elektronik altyapı ile beslenen BİT'ni, bir anda yeni üretim yöntemi olarak konumlandırmıştır.

Bu alanda bahsedilen yüzyılın son çeyreğinde gerçekleştirilen ilerlemeler ile birlikte, BİT araçları yaşamın her alanına dâhil olarak yeni bir çağ ile toplumsal ve iktisadi yapının belirleyicisi olmaya başlamıştır. Bireyler ve örgütler bu bilişim araçları vasıtasıyla küresel çerçevede anlık iletişim kurabilme, uzak noktalarda yer alan bilgi kaynaklarına gereksinim duydukları anda erişebilme kabiliyetine sahip olmaya başlamışlardır.

Bireylerin ve örgütlerin hızlıca erişilebilen bilgi kaynakları ile kolaylıkla temas kurabilmesi, mevcut enformasyon/bilgi temelinde yaratılan yeni enformasyon/bilgi için de aynı süreci ortaya çıkarmaktadır. Bu durum bilgiyi her zaman olduğundan daha değerli ve önemli bir kaynak haline getirmeye başlamıştır.

BİT ile erişimi, saklanması, düzenlenmesi ve iletimi kolay hale gelen bilginin, mevcut birey ve örgüt alışkanlıklarında değişim yaratması kaçınılmaz hale gelmiştir. Bu değişim, toplumların davranış biçimlerinde yerleşik hale gelmiş olan ritüelleri yeni renklerle boyamaya başlamıştır. Aile ve toplum yapısı değişim göstermiş, değer yargılarının da kitle iletişim araçları ile birlikte bu farklılaşmadan payını alarak yenilendiği gözlemlenebilmektedir. Modern toplum bilimlerinin yeni araştırma alanları, bu yargıların pozitif ve negatif etkileri üzerine odaklanmaya başlamıştır.

Yeni toplum yapısı, yarattığı etki çerçevesinde yalnızca sosyolojinin değil, hemen tüm disiplinlerin konusu olarak karşımıza çıkmaktadır. Kütüphane ve enformasyon bilimi (KEB) penceresinde bakıldığında, artan bilgi kaynaklarının varlığı ve buna bağlı olarak bilgi gereksinimi çeşitlenerek çoğalan bir kullanıcı kitlesinden söz edilebilmektedir. Toplumsal yapı, araştırmaya konu olan işletmelerin perspektifi ile ele alındığında ise; KEB kullanıcı kitlesinde olduğu gibi, yeni ürün ve

hizmet talebi ile gelen kullanıcılar ve bu durumun getirdiği dinamik pazar koşulları ile karşı karşıya kalınmaktadır.

Bireyler, toplumlar ve organizasyonlar için, güncel BİT’ni pratikleştirmek ve içselleştirerek doğal süreçlerinin bir parçası haline getirmek ve bu bağlamda yenilenmek gibi bir zorunluluk hali ortaya çıkmaktadır. Bu yenilenme çerçevesinde, bireyler, kurumlar ve organizasyonlar bilgi çağı olarak adlandırılan olgunun ruhuna uygun niteliklerle kendilerini donatmak durumundadırlar. Bu bağlamda;

Bilgi üretme motivasyonu yüksek, günlük hayatında ve karar alma süreçlerinde bilgiyi doğru şekilde yorumlayıp işleyebilen, sistematik düşünme yeteneği gelişmiş, kendisini ve yaşadığı çevreyi sorgulayan ve sürekli/hayat boyu öğrenen bireylerin ve kurumların ağırlıkta olduğu bir toplum yapısı ön plana çıkmaktadır (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2014, s.9).

Gürdal’a (2000a, s. 10) göre, enformasyon toplumu, çok genel bir değerlendirme ile enformasyon ve enformasyona yönelik faaliyetleri tanıma ve destekleme konusunda olgunlaşma sürecini yaşamış ve yaşamakta olan toplum şeklinde tanımlanmaktadır. Drucker (2000), bilgi toplumu olarak adlandırıldığı bu olguyu, bilgi akışı temelinde hareket etmesi gereken büyük kamu veya özel kurumlarından meydana gelen toplumsal yapı olarak tanımlamaktadır.

O halde, bilgi gereksinimlerinin farkında olan ve bu gereksinimlerini karşılamaya yönelik süreçlerden haberdar olarak bilgiyi yaşamının tüm pratiklerine aktarabilen; bu doğrultta ticari, kamusal ya da sosyal oluşumlar için yaratacağı farkındalık duygusuyla birlikte, kendisi ve içerisinde bulunduğu oluşumlar için ekonomik ve sosyal faydalar sağlayan bireylerin oluşturduğu yapı, ‘bilgi toplumu’ olarak adlandırılabilir.

Bu faydaları ortaya çıkarabilecek yapıyı inşa etmek için; kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerin saptanacağı sistematik bir politika belirlenmesi ve bu doğrultuda yürürlüğe konulacak çalışmaların kontrol ve sürekliliğini sağlayacak adımların atılması gerekmektedir.

Bir ülkenin bilgi toplumu olabilmesi ve bu nitelikteki varlığını geliştirip sürdürebilmesi için belirlediği hedeflere ulaşmada izleyeceği yol, yöntem (Yılmaz, 2010, s.271) olarak tanımlanan bilgi toplumu politikaları bağlamında, Avrupa Birliği (AB), üye ya da aday ülkelerde yürütülmekte olan politikaları tek bir çatı altında toplamayı hedefleyen çalışmalara; “Avrupa gençlerini dijital çağa taşıma” sloganı ile 1999 yılındaki e-Europe girişimi ile başlamıştır. Çerçevesi 1993 yılında çizilmeye başlanan AB bilgi toplumu politikaları, eyleme dökülerek 1999 yılından itibaren uygulanmaya başlanmıştır. Daha sonra “Herkes için bilgi toplumu” çalışma başlığı ile 2000 yılındaki Avrupa Konseyi Lizbon toplantısı ile fırsat eşitsizliklerini ortadan kaldırmayı amaçlayan, düşük ücretli internet gibi hedefler belirleyerek sürece devam edilmiştir (European Union, 2005).

Türkiye’deki bilgi toplumu olma hedefine yönelik politika belirleme çalışmaları ise, ilk olarak 1999 yılında başlatılan “Türkiye Ulusal Enformasyon Altyapısı Ana Planı – TUENA” ile rapor haline getirilmiş ve sonraki yıllar için hedefler belirlenmiştir (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2014). 1999 yılında kuramsal çerçevesi belirlenen ulusal bilgi politikası çalışmaları, uzun vadeli hedefler ile günümüzde de yürütülmeye çalışılmaktadır.

Bilgi toplumunu meydana getiren olgular içerisinde bahsi geçen BİT vasıtasıyla hızlıca erişilebilen bilgi ve/veya enformasyonun rekabet etkeni olarak

belirleyici olması, iş dünyasının da bilgi temelli bir süreç içerisinde yer aldığı gerçeğini ortaya koymaktadır. Ürün ve/veya hizmet üretimi ve pazarlanmasındaki tüm faaliyetlerin, firmaların kendi departmanları arasındaki süreçler ve pazardaki diğer enstrümanlarla ilişkileri de dahil olmak üzere, bilgi kullanımını zorunlu hale getirmesi bakımından; bilgiye-dayalı dinamik yapıdaki bu yeni ekonomik model, “Bilgi Ekonomisi” olarak isimlendirilmeye başlanmıştır (Organisation for Economic Co-Operation and Development [OECD], 1996; Chen and Dahlman, 2005).

Yerli ve yabancı literatürde farklı terimler ile karşımıza çıkmakta olan yeni ekonomi modeli için, yaygın olarak “bilgi ekonomisi” terimi tercih edilmektedir. Gürdal (2004, s. 50), “bilgi ekonomisi” teriminin, “yeni ekonomi”, “bilgiye dayalı ekonomi” ya da “enformasyon ekonomisi”, ağ ekonomisi” tanımlamalarından daha geniş bir kavramsal içeriğe sahip olduğunu ifade ederek, terminolojik ölçeğin sınırlarını da ifade etmektedir.

Chen ve Dahlman (2005, s. 4) ise, bilgi ekonomisi konseptinin sanılanın aksine yalnızca ileri teknolojiler ya da enformasyon teknolojileri yörüngesinde dönmediğini belirtmektedir. Örneğin modern lojistik hizmetlerinin, geleneksel lojistik hizmetlerinin büyük pazarlara eskisinden daha çok hizmet üretebilmesini sağlaması ya da geçimlik tarım yapılan alanların yeni teknikler sayesinde tarımsal getirisinin artacağı sonuçlarının, direkt olarak BİT konseptine dayanmadığını iddia etmektedirler. O halde üzerinde durulmak istenilen temel nokta, teknolojik süreçlerin yeni ekonomide tüm ekonomik faaliyet alanlarında yer almayabileceği; ancak bu süreçlerin girdisi ve/veya çıktısı olarak merkezinde yer alan bilginin, yeni ekonomide ana konsept olmasıdır.

Her ne kadar bilgi ekonomisinin salt BİT’ni kapsayan bir olguyu işaret etmediği savunulsa da; sürecin ana değişkenlerinden bir tanesi olduğu, üzerinde uzlaşılan bir gerçekliktir. Endüstriyel, mali sektörler ya da hizmet, tarım sektörlerindeki bilgiye dayalı iş süreçlerinin yoğunluk kazanması yanında; yeni ekonomik yapının tetikleyici unsuru olan BİT’nin toplam üretimdeki payının da katlanarak artması, reel sektörün rakamlara yansıyan yeni yönelim alanlarını ifade etmektedir. BİT sektörünün dünya ekonomisindeki payının yalnızca 2007 - 2011 yılları arasında, 1,5 trilyon dolardan dünya ekonomisinin yüzde 2,5’ine tekabül eden 1,7 trilyon dolara yükselmiş olması, bu sektöre yönelik üretim arzının rakamsal boyutlarını ortaya koymaktadır (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2014, s. 21).

Ulusal ve küresel pazarlarda ağır sanayinin üretimdeki hacmi ekonomik göstergelere durağan bir yapıda artış göstererek yansırken; mobil cihazlar ve bu cihazlara yönelik uygulamalar, e-ticaret ya da internet tabanlı işlem yazılımları, her geçen yıl yüksek miktarlarda sıçrama yapan işlem hacmine sahip olmaktadır. Öyleyse, bilgi ekonomisinin hem tüm sektörler için bilgi odaklı iş süreçlerini ifade eden, hem de üretim alanları bağlamında bilgi tabanlı teknolojilere ağırlık veren bir olguyu ifade ettiği söylenebilecektir. Buradan hareketle, “bilgi” ve “teknoloji”, bilgi ekonomisinin iki değişkeni olarak görülmektedir; ancak teknolojik süreçlerin giriş ve çıkış noktalarında yine bilginin yer alması, onu temel değişken olarak sahneye koymaktadır (Gürdal, 2004, s. 52).

Bilgi ekonomisinin koşullarını yerine getirebilen ülkelerde refah düzeyinde yaşanacak olan artış, daha iyi yaşam standartları ve diğer toplumsal faydalar öngörülerek; rekabetçi pazar koşullarında ulusal ya da uluslararası birlikler için öncelikler belirlenmiş ve bu öncelikler doğrultusunda eylem planı başlatılmıştır.

Avrupa Komisyonu, “Avrupa 2020: Akıllı, Sürdürülebilir ve Kapsayıcı Büyüme İçin Avrupa Stratejisi” adlı bir eylem planını 2010 yılında kabul ederek yeni ekonomik düzen için üç temel öncelik belirlemiştir:

- Akıllı Büyüme: Bilgi ve yeniliğe dayalı bir ekonomi,
- Sürdürülebilir Büyüme: Daha verimli kaynak kullanan, yeşil ve rekabet edebilir bir ekonomi,
- Kapsayıcı Büyüme: Ekonomik, sosyal ve sınırsal anlamda bütünleşmeyi sağlayan yüksek istihdam ekonomisi (T.C. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme Destekleme İdaresi Başkanlığı [KOSGEB], 2015, s. 27).

AB tarafından, bilgi ekonomisinin getireceği kalkınma stratejisi, aday ülke konumu ile Türkiye’yi de bağlamaktadır ve firmaların uluslararası pazarlara erişimini ve küreselleşebilmesini sağlamak için hizmet veren Avrupa İşletmeler Ağı (Enterprise Europe Network – EEN) hizmetlerinden faydalanılabilecektir. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) tarafından ülke koordinasyonu gerçekleştirilen EEN çerçevesinde, bilgilendirme hizmetleri sunulmakta, eğitim-seminerler verilmekte, işbirliği tekliflerine yönelik çalışmalar yapılmakta ve eşleştirme etkinlikleri düzenlenmektedir (KOSGEB, 2015, s. 29).

Bilgi ekonomisinin çerçevesini meydana getiren dört önemli temel, Dünya Bankası Sofya Ofisi (The World Bank - Sofia Office) tarafından 2003 yılında düzenlenen panelde Chen ve Dahlman (2005, s.4) tarafından şu şekilde ifade edilmektedir:

- İyi ekonomi politikaları ve kurumları hazırlayarak; kaynakların etkili bir biçimde yerleşimi ve mobilizasyonunu sağlayan, yaratıcılığı tetikleyen, bilginin etkili bir biçimde yaratılması, yayımı ve kullanımını harekete geçiren ekonomik teşvikler ve kurumsal bir rejim.
- Bilgiyi verimli bir şekilde yaratıp kullanabilmek için becerilerini sürekli olarak güncelleyip uyarlayabilen eğitilmiş ve vasıflı işçi sınıfı.
- Bilgi devrimi ile başa çıkabilen, küresel bilginin büyüyen stoklarından yararlanarak onu özümseyen ve yerel ihtiyaçlara uyarlayarak yeni bilgi üretebilen; firmalar, araştırma merkezleri, üniversiteler, danışmanlar ve diğer kuruluşlardan oluşan etkili bir inovasyon sistemi.
- Bilgi ve enformasyonun etkili olarak iletimi, yayımı ve işlenmesini kolaylaştıran modern ve elverişli bir enformasyon altyapısı.

Burada bilgi ekonomisinin bileşenleri olarak belirtilen teşvikler, bilgi toplumunu şekillendiren parametrelerin işçi sınıfındaki yansımaları olan vasıflı bireyler, inovasyon sistemi ve enformasyon altyapısı, tek tek üzerinde politika oluşturularak geliştirilmesi gereken olgulardır. Her bir olgu, süreç içerisinde kendi hareketine hız verebilecek dinamik bir potansiyele sahip olmasına karşın, harekete başlama noktasında bir yönetime gereksinim duymaktadır.

Bilgi ekonomisi, bugün ve gelecek için tahmin edilemeyen fırsatlar sunmaktadır, ancak kazançlar kendiliğinden elde edilmeyecektir. Uluslar, nitelikli insan kapasitesini inşa etmedeki başarısı oranında yarar sağlayacaktır (Gürdal, 2004, s. 56). Bu bağlamda, bilgi ekonomisini meydana getiren bileşenlerin ulusal sosyo-ekonomi ve tekno-ekonomi politikaları çerçevesinde sistematik olarak ve eşgüdüm içerisinde ele alınması ile ekonomik yapının sürükleyici unsurları olacağı beklenti dâhilinde olmaktadır.

II.2. İşletmelerde Yeni Yaklaşımlar ve Bilgi Merkezli İş Süreçleri

Araştırmanın ana çerçevesini; BY olgusunun, bilgi uzmanlarının içerisinde bulunacağı süreçlerle işletmeler temelinde uygulanması oluşturduğu için, işletmelerin ve işletmeye ilişkin birtakım terimlerin tanımlanmasına gereksinim duyulmaktadır. Özellikle yerli literatürde, “işyeri”, “firma”, “şirket”, “organizasyon”, “ticari işletme”, “endüstriyel işletme” kavramlarının zaman zaman birbirlerinin yerine kullanıldıkları görülmektedir.

Öncelikle hukuki bir tanımlama yapılacak olursa; iş kanununa göre, işveren tarafından mal veya hizmet üretmek amacıyla maddî olan ve olmayan unsurlar ile işçinin birlikte örgütlendiği birime, “işyeri” (office, workplace) denmektedir (İş Kanunu, 2003).

Clark (2001, s. 69), “şirket” için, ürün ya da hizmet sağlayan veya başka türde bir iş yapan yasal olarak birleşmiş firma tanımını kullanmaktadır. Seydioğlu (2002, s. 588) ise, iki veya daha fazla sayıda kişinin bir ekonomik veya ticari faaliyette bulunmak için sermaye ve emeklerini koymaları ile oluşturdukları topluluğu “şirket” (company, partnership) olarak ifade etmektedir. Oxford İş Sözlüğü’ne (Company, s. 109) göre “şirket”, üyelerinden bağımsız bir yasal kimliği olan ortak girişim biçiminde tanımlanmaktadır.

“Organizasyon”, (organization) Arda (2008, s. 682) tarafından insanları fiziksel araç ve imkânların bir amacı gerçekleştirecek biçimde düzenlenip hizmete konulması şeklinde; Seydioğlu (2002, s.465) tarafından ise, işlerin ya da faaliyetlerin aksamadan yürütülebilmesini sağlamak için yapılan düzenlemeler, oluşturulan, örgüt

veya ilkeler olarak tanımlanmıştır. O halde organizasyon, daha çok kurumsal yapıyı işaret etmektedir.

Clark (2001, s. 131) firmayı (firm, company, establishment) genel olarak herhangi bir şirket ya da işletme olarak ifade etmektedir. Firma yalnızca İngiltere’de kanunen muhasebeciler, inşaat mühendisleri veya avukatlar gibi profesyonel, vasıflı işlerde çalışan insanların ortaklığıdır. “Şirket” teriminden ayrıldığı nokta ise, hisse çıkarımıdır. Seydioğlu (2002, s. 200) mal veya hizmet üretimiyle uğraşan ekonomik birim tanımlaması yaparken; firmanın genellikle üretim ile ilgili işletmeleri tarif ettiğini savunmaktadır.

Çalışmada ele alınan “işletme” (business, enterprise, firm, company), finansal olayların incelendiği disiplin anlamına değil, ekonomik birimleri tanımlamakta kullanılan terime işaret etmektedir. Literatürde işletme ile ilgili çok farklı tanımlarla karşılaşmak mümkündür. Şimşek ve Çelik (2012, s. 25) işletmeleri, üretim için gerekli faktörlerin belirli bir yerde bir araya getirilip insan ve teknoloji yardımıyla dönüşüme tabi tutularak insanların ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmetlerin ortaya konulduğu yer; Mucuk (2008, s. 4) ise, geniş kapsamlı ve basit olarak, başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak üzere mal veya hizmet üreten ekonomik birim olarak tanımlamaktadır. Arda (2008, s. 436), işletmeler için, çeşitli ekonomik faaliyetlerin gerçekleştiği işyeri tanımlaması yapmaktadır.

O halde, işletmeleri herhangi bir işyerinden ayıran özellik, iktisadi bir durumun, yani kâr elde etme amacının bulunmasıdır. İşletmeleri bir şirketten ayıran özellik ise, şirketin yalnızca bir ortak girişim olan ticari yapılanmayı işaret etmesi, işletmelerin bireysel girişimleri de dâhil eden daha kapsamlı bir içeriğe sahip

olmasıdır. İşletmelerin terim anlamıyla organizasyonlardan ayrıldığı nokta, organizasyonun bir örgüt tanımı ile kurumsal yapılanmayı kapsamayı, ekonomik olmayan birimleri de içeriğinde barındırmasıdır. “İşletme” terimi ile en yakın anlam bütünlüğü sağlayan terim, bir işletme organizasyonu olan, “firma” olarak görülmektedir (Arda, 2002). Bu bağlamda çalışma başlığında ve içerikte, en geniş kapsamlı çerçeveyi ifade eden “işletme” terimi tercih edilmiştir. Ancak yakın anlam içeriği ile zaman zaman “firma” kavramı da araştırmada tercih edilmektedir.

Anlam kargaşasına yol açmamak adına, ticari ve endüstriyel işletmeleri de tanımlamakta fayda görülmektedir. “Ticari işletme” (business organization, commercial enterprise), esnaf işletmesi için öngörülen sınırı aşan düzeyde gelir sağlamayı hedef tutan faaliyetlerin devamlı ve bağımsız şekilde yürütüldüğü işletmedir (Türk Ticaret Kanunu, 2011). Öyleyse, kanuna göre ticari işletme sayılabilmek için kâr amacı gütmek, yani işletme olmak; süreklilik arz etmek ve esnaf sınırlarını aşmak aşacak örgütsel yapıyı oluşturabilmek gerekmektedir.

Enerji Kaynaklarının ve Enerjinin Kullanımında Verimliliğin Artırılmasına Dair Yönetmelik (2011) çerçevesinde; elektrik üretim faaliyeti gösteren lisans sahibi tüzel kişiler dışındaki, yıllık toplam enerji tüketimleri bin TEP ve üzeri olan; ticaret ve sanayi odası, ticaret odası veya sanayi odasına bağlı olarak faaliyet gösteren ve her türlü mal üretimi yapan işletmeler, “endüstriyel işletme” olarak kabul edilmektedir. Endüstriyel işletmenin yukarıdaki yönetmelik tanımı ile birlikte; bir üretim gerçekleştirerek, bir ürün ortaya koyan işletmeler olması gerekmektedir.

Araştırma çalışmasında, işletmelerin temel fonksiyonları arasında yer alan yönetim, pazarlama ve finans yanında; üretim fonksiyonunu da içermesi bakımından,

ağırlıkla endüstriyel işletmeler ele alınmış olacaktır. Ticari işletmeler ise gerçekleştirdikleri hizmet üretimi ile yine kapsam dâhilinde kabul edilmektedir.

İşletmelerin bahsedilen temel fonksiyonları yanında, İnsan Kaynakları, Araştırma ve Geliştirme (Ar-Ge), Muhasebe ve Halkla İlişkiler gibi destek fonksiyonları da bulunmaktadır. İşletme yönetimi ise, işletmenin amaçları doğrultusunda temel fonksiyonlar ve destek fonksiyonların organizasyonundan sorumludur ve insan faktörü ile birlikte bu fonksiyonların organizasyonu ile ilgili çalışmaları yürütmektedir (Mucuk, 2008; Şimşek ve Çelik, 2012). Yönetimin ana fonksiyonu ise, kaynaklarını en verimli şekilde kullanarak; gelirlerini maksimum, giderlerini ise minimum düzeyde tutacak şekilde; kâr ve satış geliri sağlama, sosyal sorumluluk ve varlığını sürdürme ve büyüme amaçlarına yönelik, işletmenin fonksiyonlarını koordine etmektir.

Daha önceki bölümde bahsedilmiş olan toplumsal yaşamdaki evrim süreci, işletmeler için temel amaçları olan kâr elde edebilmelerine yönelik olarak, onları bu evrimin bir parçası haline getirmeye sürüklemiştir. İşletmeleri bu dönüşüm sürecinde hem adaptasyon zorlukları, hem de değişimin bir parçası, hatta tetikleyicisi olmaları durumunda; uyum fırsatları beklemektedir. Elde edecekleri sonuç, tamamen firmaların bu süreci yönetebilme yetenekleri ile ilgili olacaktır. O halde sürecin neler getirmekte olduğuna ilişkin doğru analiz yaparak bir strateji belirlemek ve firma hedefleri doğrultusunda bu stratejileri firma operasyonlarında gerçekleştirebilmek, problemin çözümü için uygun bir yol olarak düşünülmelidir. İşletme yönetimi alanındaki küresel bilgi birikimi ve dünya uygulamasından çıkarılacak sonuçlar göstermiştir ki, işletme değişebildiği, değişime uyum sağlayabildiği, bu yönde sağlıklı yönetim politikaları izlediği sürece başarılı olabilmektedir.

Bilgi toplumu ve bilgi ekonomisine geçiş sürecinin temel değişkenleri BİT ile bu teknolojik enstrümanları hem ortaya çıkaran, hem de onlar vasıtasıyla yeniden üretilen bilgi olduğuna göre; işletmeler perspektifinden de, konuya teknoloji ve bilgi merkezli bakıldığında, iş dünyasının yeni yaklaşımları belirginleşmiş olacaktır. Bir işletmenin klasik ve statik operasyonel yöntemleri ve süreçleri, artık teknoloji desteği ile birlikte güncelliğe, hıza ve işlevselliğe yönelmiştir.

Modern teknoloji, üretim yöntemlerini emek yoğun süreçten, bilgi yoğun sürece dönüştürürken; üretim fonksiyonu yanında diğer fonksiyonlarda da, otomasyona dayalı finansman ve muhasebe işlemleri ya da mobil cihazlarda pazarlama yöntemleri gibi işlemlerle, firmalarda kabuk değişimi gözlenebilmektedir. Sanayi ekonomisinin emeğe ve dolayısıyla bireylere dayalı süreçleri, bilgi ekonomisinde bilgiye ve dolayısıyla öğrenmeye odaklanmıştır.

Tüm kurum içi kanalların, operasyonel yöntemlerin BİT ile yenilendiği işletmeler için, yeni bir yönetsel yapı içerisinde hareket ederek, bilgi merkezli örgütsel yapıyı meydana getirebilmek için kaçınılmaz olmuştur. Yöntem ve yaklaşımların değiştiği işletmeler için yeni yönetim kuramları oluşturularak, dinamik yapıdaki piyasalara uyum sağlama arayışı hız kazanmıştır. Merkezi ve otoriter karar mekanizması, daha esnek bir hiyerarşik yapı ile aksiyon almaya başlayarak; karar süreçlerindeki hareket kabiliyetini hızlandırmaya çalışmaktadır. Tüm firma personelinin dolaylı olarak içerisinde yer alacağı bir yönetim anlayışı ortaya konularak, çok katılımcılı organizasyonel yönetim kùltürü oluşturulmaya çalışılmaktadır.

Daha dinamik bir kimliğe kavuşmaya yönelik oluşturulan modern yönetim biçimleri ve BİT'nin olanakları aracılığıyla; işletmeler artık yıllık bilançolarını gelişmiş yazılımlar ile birkaç saniye içerisinde takip edebilme, uluslararası pazarlara ilişkin yasal yükümlülükleri internet tabanlı hiper-metin dokümanlarından (web) oluşan bilgi sistemlerinden (Web, 2015) öğrenebilme, müşteri yönelimlerine ilişkin değişiklikleri yapay zekâ uygulamalarından izleyebilme kabiliyetine sahiptir.

Modern BİT ürünleri işletmelere anlık çözümler üretebilme yeteneği vermiş görünmekle birlikte, bu ürünlerin beraberinde getirmiş olduğu riskler yadsınamaz zorlukları da beraberinde sunmaktadır. Süreçleri kolaylaştıran teknolojik çözümlerin artık tüm işletmelerin sahip olabileceği bir özellik olması bakımından, rekabet ortamının keskinleşmesine yol açan faktör olarak da algılanması gerekmektedir. Artık firmaların ekonomi, insan gücü ya da üretim alanlarının büyüklüğü gibi güçleri, rekabetin birincil silahları olarak değerlendirilemeyecektir. Ancak rekabetin odak noktası, bu araç ve gereçlere sahip olabilmenin çok da zor olmadığı bir çağda; teknoloji olarak da algılanmamalıdır.

Firmalar; mevcut araçları, oldukça kaygan bir zemine sahip olan küresel pazarlarda nasıl daha etkili yönetebildikleri, pazara ilişkin yenilikçi bir ürünü ve/veya çözümü nasıl sunabildikleri ve anlık stratejik ve taktik karar alabilme güçleri ile rekabet edebileceklerdir. Teknolojinin beraberinde getirmiş olduğu bilgi patlaması, aynı zamanda bilgi enflasyonu gibi kavramlarla tanışmamıza yol açmaktadır. İşletmelerin kendi amaç ve fonksiyonlarına uygun bilgileri belirleyebilmeleri ve operasyonel süreçlerine aktarabilmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda işletmelerin teknolojik unsurlardan çok, bu unsurlar tarafından erişimi daha kolay ve hızlı sağlanabilen uygun bilgiye elde edebilme ve kullanabilme; yani bilgiyi işletmenin

amaçlarına uygun bir biçimde yönetebilme güçleri ile rekabette avantaj sağlayabilecekleri değerlendirilmelidir. Bu durumda, bilgi ekonomisinde işletmeler için bilginin artık birincil rekabet ve üretim faktörü olarak değerlendirilmeye başlandığı söylenebilecektir.

İşletmeler açısından tüm üretim süreçlerinin işletmeleri aynı zamanda bilgi üreticisi durumuna getirdiğini, bu yüzden üretim sürecinin kendisinin de bilgiye dönüşmeye başlaması söz konusudur. Bu dönüşüm sırasında doğru ve çok sayıda veri elde etmek kadar; doğru verilerin doğru karar mekanizmasına taşındığı zaman işletmenin amaçlarına ulaşabilmesinin mümkün olabileceği anlayışı gündeme gelmiştir. (Gürdal, 2004, s. 60),

Malhotra (2000), Peter Drucker'in bilgiyi geliştirmekte olan ekonomiler için birincil kaynak olarak işaret eden tanımlamasını ele alırken; doğal kaynaklar, işgücü ve sermayenin geleneksel üretim faktörleri olarak hala yerlerini korumalarına rağmen, artık ikincil faktörler olarak değerlendirilmeleri gerektiğini ifade etmektedir. Geleneksel üretim faktörlerini ikincil olmaya sürükleyen gerekçe ise, bu kaynaklara yapılan yatırımların da geri dönüşünün olmasına karşın, bilgi veya enformasyona yapılan yatırımların çok daha yüksek oranlarda geri dönüş sağlaması olarak belirtilmektedir. Adler (2001) konuyu daha ileri boyutta ele alarak, bilginin tüm formlarının en önemli servet olarak değerlendirilme nedenini; diğer firma kaynaklarının aksine, kullanıldıkça değerinin azalmasından ziyade artması olarak ifade etmektedir.

Büyük endüstriyel üretim alanları, yeni otomasyon sistemlerini kullanmaya başlayarak, çalışan sayısı ve mekân tasarımı anlamında küçülmüş görünmekle

birlikte, iş hacimlerini benzer düzeyde tutmayı başarabilmektedir. Geleneksel üretim faktörlerindeki küçülmeye karşın, yıllık üretim hacminde ve toplam kârlılık ekseninde büyüme trendinin devamını sağlayan etken ise, bilgi ve/veya enformasyona yapılan yatırım ile olanaklı kılınmaktadır.

En hızlı büyüme eğilimleri ise, bahsedilen otomasyon sistemleri gibi teknolojik çözümler üretebilen, yeni ürünlerle pazarda farklılık yaratmaya çalışan firmalarda yaşanmıştır. Yüz yıla yakın bir zamanda endüstriyel üretim yaparak küresel kimlik kazanan ve binlerce çalışanı olan ağır sanayi kurumlarının cirolarına; pazara yeni bilişim çözümleri sunan, birkaç senelik maziye ve yalnızca yüzlerle ifade edilen beyaz yakalı çalışan sayısına sahip firmalar tarafından ulaşılmaya başlanmaktadır. Yirmi birinci yüzyılın henüz başından itibaren yaşanmış olan Microsoft, Apple ve Google gibi deneyimler, bilgi ve/veya enformasyona yönelik yeni yatırım ve hizmet alanları noktasında, ilham verici olarak görülebilecektir.

II.3. Bilgi Yönetimi ve Enformasyon Yönetimi: Kavramsal İçerik

Çalışmada sıklıkla ifade edilecek olan “bilgi”, “enformasyon” ve “veri” terimleri için literatürde daha önce tanımlamalar belirgin bir biçimde yapılmış olup, yeniden bir kavramsal çerçeve çizilmesine gereksinim duyulmamaktadır. Ancak çalışmada yer alacak kavramların işaret edeceği yönlerin belirgin olması anlamında, kısaca değinilmesinde fayda görülmektedir.

“Veri”, kısaca işlenmemiş ham bilgi; “enformasyon” ise işlenerek anlamlı ve karar alma süreçleri için faydalı bir forma getirilmiş veriler bütünü olarak tanımlanmaktadır. “Bilgi”, enformasyonun zihinde kişisel deneyimler ile yorumlanma süreci sonrası, birey tarafından içselleştirilerek anlamlı ve ilişkili bir

bütün haline gelmesi olarak ifade edilmektedir (Çapar, 2003, s. 422; Gürdal, 2000a, s. 2; Alkan, 2014, s. 31; Odabaş, 2009, s.178; Barutçugil, 2002, s. 58).

Veri, enformasyon ve bilgi arasındaki kavramsal ilişkinin tanımlanma gereksinimi; bir önceki bölümde bahsedilmiş olan bilgi merkezli iş süreçlerinin bir sonucu olarak, işletmeler için yönetilmesi zor ve zorunluluk olan bilgi ve enformasyonun içeriğinin anlaşılması gerekliliğinden ileri gelmektedir. Yukarıdaki kavramsal tanımlamalardan yola çıkarak, bu üç terimin hiyerarşik bir dizilime sahip oldukları ve bireyin zihinsel süreci ile birlikte sentezlenen ve anlaşılmış enformasyonun, aşama sırasında en üst pozisyonda bulunan bilgiye dönüştüğü sonucuna ulaşılabilmektedir. Benzer şekilde, anlamlı olmayan ham enformasyon kaynakları olan veriler, bu hiyerarşik dizilimin en altında yer alan ve bilgiye giden sürecin hareket noktasındaki hammaddeler olarak düşünülebilmektedir.

Alavi ve Leidner (2001, s. 9) Swan, Newell, ve Galliers tarafından ortaya atılan tren tarifesi karşılaştırması ile daha somutlaştırılabilir bir örnek üzerinden gitmektedir. Bu karşılaştırmaya göre, bir tren tarifesi, veri; trenin istenilen yerden 5 dakika içerisinde ayrılacağına dair bir peron anonsu enformasyon; bir yolcunun, varış yerine ulaşacak ilk trenin, ilk hareket edecek tren olmayabileceğinin farkına varması ise bilgidir.

Gürdal (2004, s. 62), bilgi kavramının içeriğini oluşturan veri, enformasyon yanında ‘akıl’ (wisdom) ile olan ilişkisinin de değerlendirilmesi gerektiğini ve kuruluşlar için, bilgiden de büyük değer taşıdığı argümanını sunmaktadır.

Davenport ve Prusak (1998), bilgiyi yeni deneyimler ve enformasyonun değerlendirilmesi ve birleştirilmesini sağlayan deneyimler, değerler, bağlamsal

enformasyon ve uzmanlık anlayışının karışımı olan değişken bir çerçeve olarak görmektedirler.

Kurumlarda bilgi, genellikle insanlar tarafından üretilen dokümanlar, videolar, iş programları, kurallar, vb. şeklinde bulunmaktadır. Ancak, Davenport ve Prusak'ın tanımından yola çıkarak, bahsedilen bilgileri değerli kılmanın yolu; deneyim, kültür ve yorumları da içermesi ile olanaklı olacaktır. Nonaka (1994) bu bakış açısını biraz daha geliştirerek; bilginin, algıda konuya özel anlam ifade etmesi gerektiğini belirtmektedir. Yani bilginin kullanıcılarda bir anlam içermesi için; anlaşılması, içeriğinin ve bilginin yaratıldığı şartların deneyimlenmesi gerekmektedir. Bu noktada, Nonaka ve Takeuchi (1995), iki tip bilginin varlığından söz etmektedir:

Örtük bilgi, bilen kişinin zihninde anlaşılmakta ve direkt veri ya da bilgi gösterimi ile ifade edilememekte ve yaygın olarak, yapılandırılmamış bilgi olarak anlaşılmaktadır. Diğer taraftan, açık bilgi ise direkt olarak bilgi gösterimi ile ifade edilebilir ve genellikle yapılandırılmış bilgi olarak bilinmektedir.

Odabaş (2005, s.105) ise, örtük bilginin sadece insanların zihninde olan bilgileri kapsamadığını, kayıtlı olmasına karşın erişilemeyen bilginin de örtük bilgi olarak değerlendirilebileceğini ileri sürmektedir. Ancak Jennex (2008, s. 39), günümüz düşüncesinde, bilginin her kullanıcı için göreceli olarak değişen belirginlik miktarına göre, açık ya da örtük bilgi karışımı olarak ele alınabileceğini savunmaktadır. Bu noktada, bilginin yaşam döngüsü bağlamında, iki bilgi türünün yeniden birbirlerini oluşturacağı varsayılarak yukarıdaki tanımlamaya girmenin tercih edildiğinden söz edilebilmektedir.

Bir kurumdaki bilgi transferi, örgüt üyelerinin (kurum çalışanları) açık bilgi ve örtük bilgiyi paylaştıkları zaman ortaya çıkmaktadır. Nonaka ve Takeuchi'ye (1995)

göre bilgi transferi, bilgiyi ileten birey ile bilgi alıcısı arasında ortak anlayış meydana geldiği zaman tamamlanmış sayılmaktadır. Bu transferin sistematik bir biçimde yürütülmesi ile entelektüel sermaye ve örgütsel öğrenme olguları ivme kazanacak ve kurumun değer varlığı olan örgüt kültürünün oluşmasına katkıda bulunacaktır. Örgütsel öğrenme, sürdürülebilir rekabet avantajı ve karar verme süreci için güçlendirilmiş kullanılabilir bilgi ve faaliyetlerde ölçülebilir ilerleme olarak tanımlanmaktadır (Cavaleri, 1994).

Sosyal sermaye, Lesser (2000, s. 4) tarafından bireylerin sosyal iletişimleriyle var olan servet ya da fayda olarak ifade edilmiştir. O halde, çalışanlar arasında kurulacak iş süreçlerine odaklı uygun iletişimlerle bilgi transferinin gerçekleşmesi durumunda, kurumun entelektüel sermayesi güçlendirilmiş olacaktır. Benzer şekilde, örgütsel öğrenme olgusunun içeriğinde, kullanılabilir bilgi için ilerleme tanımlaması yapılması; bilgi transferinin bir başka kurumsal varlık enstrümanı üzerindeki etkisini ifade etmektedir. Bu akış sürecini sağlayacak olan çalışmalar, aynı zamanda BY'nin uygulamada içeriğini oluşturan çalışmalardır.

EY ve BY kavramlarına, enformasyon ve bilginin terim olarak yukarıda tanımlanan içeriklerinin, bu terimlerin yönetilmesi penceresinden yaklaşıldığında, kavramsal bir algının oluşması olasıdır. Buradan hareketle, enformasyon yönetimi (EY) ve BY kavramları ve hatta veri yönetimini de içine alan bir hiyerarşik sonuca ulaşılabilecektir.

Nonaka'ya (1994, s. 14) göre, değişen bir çevre ile ilgili olan bir organizasyon, yalnızca enformasyonu etkili kullanmamalı, aynı zamanda enformasyon ve bilgi üretebilmelidir. Alavi ve Leidner (2001, s. 8), enformasyon ve bilgi arasındaki bu

tanımların, enformasyonun bilgiye dönüşmesi sonrası, bir saptama yapmak için yetersiz kalacağını ifade etmektedir. Odabaş (2009, s. 178) da benzer bir yaklaşımla, EY ve BY yaklaşımlarının amaç ve süreç bakımından oldukça benzer özelliklere sahip olması nedeniyle, iki yaklaşımı tek bir yapı içinde değerlendirmek, tasarlamak ve hizmete sunmak noktasından konuya yaklaşmaktadır. Alkan (2014, s. 31) ise, kişinin bilgi üretmesi ya da üretmemesinin, enformasyonu yorumlamasına bağlı olduğunu belirtmektedir. Öyleyse, BY sürecinin aynı zamanda EY'ni içine alan bir çatı yönetim biçimi olduğu sonucuna varılabilmektedir.

EY, kurumda ya da kurum dışında üretilen enformasyonun elde edilmesi, düzenlenmesi ve yayımı aşamalarını içeren çalışmaların tamamı olarak değerlendirilmelidir. Bu bağlamda, Hinton'a (2005, s. 10) göre, enformasyon yoğun bir ortamda bulunuluyorsa, yüksek performans ve rekabet avantajı sağlanabilmesi için, insan ve enformasyon kaynaklarını kombine edecek bir EY sisteminin sağlanması gerekmektedir.

Çalışmanın bir sonraki bölümünde işletmeleri ele alarak daha detaylı bir biçimde bahsedilen BY ise bu çalışmaların tamamını kapsayan bir olgudur. EY'nden ayrıldığı nokta ise, BY'nin bireysel bir zihin sürecini de kapsıyor olmasından ileri gelmektedir.

Gürdal'a (2004, s. 68) göre BY, sistematik hale getirilmiş verilerin toplanması, aralarındaki ilişkilerin tanımlanması ve anlaşılması ile bu verilerin kullanılabilir, geçerli ve güvenilir enformasyon ve bilgiye dönüştürülmesi sanatı ve bilimidir.

Ladley (2010, s. 397) BY'ni, enformasyon değeri yaratma, elde etme, organize etme, erişim ve kullanım süreçlerine bütünleşik ve katılımcı bir şekilde teşvik eden

bir disiplin şeklinde tanımlamaktadır. Burada üzerinde durulan enformasyon değeri; veri tabanlarını, dokümanları ve en önemlisi, her bir çalışanda yerleşik bulunan örtük uzmanlıkları ve deneyimleri kapsamaktadır.

Alkan da (2014, s.31) benzer biçimde, kurum çalışanlarının örtük bilgisi ile kurumda kayıtlı olarak bulunan açık bilginin; birlikte, sistemli ve bütünleşik bir yaklaşımla yönetildiğinde, BY'nin başarılı sonuçlar getirebileceğini ifade etmektedir. O halde, BY ve EY, enformasyona (açık bilgi) ilişkin aynı çalışmalar bütününe ele alırken; BY açık bilginin yanında, örtük bilginin ortaya çıkarılması ile de ilgilenmekte ve örtük bilgiyi açık bilgiye dönüştürerek, kurumsallaşmasını sağlamayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda, BY ve örtük bilginin içeriği, bir sonraki bölümde işletmelerdeki BY süreçleri açısından daha detaylı bir biçimde incelenmiş, EY'ni kapsadığı ve EY'nden farklı olduğu noktalar daha da belirginleştirilmiştir.

II.4. İşletmelerde Bilgi Yönetimi

Bilginin güç unsuru olarak nitelenmesi ve değerli bulunarak kaydedilme ve/veya aktarılması geleneği, temelde tarih boyunca gerçekleşmiş bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Tarım toplumunda, toprak işleme ve doğa olaylarının tarımsal üretimdeki faaliyetler üzerindeki etkilerine ilişkin bilgiler kaydedilmiş ya da iletişim yöntemiyle üretime yansıtılmış ve değerli bulunarak aktarılma gereksinimi duyulmuştur. Kamusal pencereden bakıldığında da, imparatorlukların ya da devletlerin, bilgiyi önemli bularak kaydetme yöntemleri geliştirdikleri gözlemlenebilmektedir.

Sanayi toplumu sürecinde de özellikle bilimsel ve teknik bilgiye ilişkin yoğun bir yönelim ve değerli bulma eğilimi ile karşılaşilmektedir. Ancak literatürde bilginin

yönetilmesine ilişkin kavramlara, dolayısıyla bu yönde bir ihtiyaca, sanayi toplumu ve sanayi ekonomisinin yerini bilgi ekonomisine bıraktığı döneme kadar rastlamak olanaklı değildir (Hansen, Nohria, and Tierney, 1999).

Bilginin yönetilmesi ile gereksinimler, temel olarak iktisadi faaliyetlerin kabuk değiştirmeye başladığı yeni ekonomik süreçte ortaya çıkmaya başlamıştır. BY'nden ilk defa bahsedilmeye başlanılan dönem, Hansen ve diğerlerine (1999, s. 1) göre, 1990'ların başında, endüstriyel ekonomide doğal kaynaklardan entelektüel varlıkların önemine doğru geçiş sürecinde, yönetim anlayışının bilginin öncelikli olduğuna dair zorunluğu fark etmeleri ile başlamıştır. Bu dönemde yeni teknolojiler ile bilgiye erişim, kayıt ve bilgiyi paylaşma olanaklarının da artması ile BY'nin temelleri atılmaya başlanmıştır. Bu talebin ve dolayısıyla bu yöndeki kuramlar ile çalışmaların, ticari faaliyetlerin ve gereksinimlerin sonucunda ortaya çıkması, konunun işletmeler açısından ele alınış sebebi ile paralellik göstermektedir.

İşletmeler penceresinden bakıldığında ise, bilgi; üretilen mal ve/veya hizmet, üretim yöntemi, pazarlama, firma çalışanlarının yetkinlikleri, müşteri portföyü, pazarın durumu gibi işletmenin iç ve dış etkileşim alanlarına yönelik enformasyonu içermelidir.

Anameriç'e (2005, ss. 167-173) göre kurumlar bu bilgileri, doğru karar vermede, geleceğe yönelik tahminlerde bulunmada, sağlıklı bir iletişimin gerçekleştirilmesinde, standart bir ürün/hizmet gerçekleştirmede, var olan problemlerin çözülmesinde ve olabilecek problemlere çözüm bulunmasında bir araç olarak kullanacaklardır.

Bilgi ekonomisinin özellikleri içerisinde yer alan hız, dinamizm, bilgi odaklı ve yenilikçi olma, esneklik gibi olgular, işletme yapısı ile birlikte, girişimci, yönetici ve çalışan profili üzerinde de değişiklikler meydana getirmektedir. Şirketler artık anlık karar alabilecek ve pazar hareketliliğine, güncel taleplere ve potansiyel arzlara hazır olabilmek için gereken bilgi altyapısına yatırım yapmaları gerektiği bilinciyle hareket etmek zorunda kalmışlardır.

Bilginin yönetilmesine ilişkin gereksinim; bilgi ekonomisinde bilginin kilit rolü üzerine değerlendirilmelidir. Bu gereksinim, yeni ekonomide bilginin yeni fonksiyonlar kazanmasından ileri gelmektedir. Gürdal'a (2004, s. 68) göre bilgi ekonomisinde bilgi ve/veya enformasyon:

Sermayedir, üretim faktörüdür, önemli bir rekabet unsurudur, ekonomik girdi yapısındadır, sürekli değişim sürecine uyumu sağlayan etkidir, her anlamda dinamik kalmanın koşuludur, bir ekonomik kuruluşun sistem anlayışı ile oluşumu, yaşaması ve gelişmesini sağlayan etkidir, bugünkü anlamında küresel yaklaşımın gereğidir, aynı zamanda ürün niteliğini taşıyan çıktı niteliğindedir, girdi niteliği ile para gerektirir ancak çıktıya dönüştüğünde parasal değeri daha yüksektir ve dolayısıyla pozitif 'katma değer' yaratır, bilimsel, teknik ve düşünsel yeni bir devrimin başlatıcısı ve sürükleyicisidir, yaratıcılığın temel kaynağıdır, bilgi toplumu olma hedefinin özü ve yaşatıcısıdır; o halde böylesine önemli bir varlık, yönetilmelidir.

Bilginin değerli olmasının en önemli nedeni günümüzün stratejik kaynağını oluşturması kadar bu kaynağın hareketli bir özelliğe sahip olmasıdır. BY, verdiği kararlar ve hareketler açısından sonuç üretmektedir. Bu anlamda bilgi rakipler, müşteriler, dağıtım kanalları, ürün ve hizmet çevrim sürelerine ilişkin akıllıca kararlar alınmasında temel güçtür. (Davenport ve Prusak, 2001).

Choi'ye göre (2008) bilginin işletmeler için sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacak stratejik bir kaynak olarak yöneticiler tarafından değer bulmasıyla birlikte, BY'ne ilişkin stratejiler belirlenmesi için yoğun çabalar ortaya konulmasına başlanmıştır. Yöneticiler ve işletme disiplini teorisyenleri açısından, BY'nin zorunluluk haline geldiği konusunda artık genel olarak kabul görmüş bir fikir birliği söz konusudur.

İşletmelerin kârın maksimizasyonu amacı içeriğine, yıllık kâr bilançolarına uygulandığı anda eşzamanlı olarak yansımayan, ancak yaptığı katkı ile kısa, orta veya uzun vadede bilançolarda kayda değer bir pozitif hareketlilik yaratan sosyal sermaye veya örgütsel öğrenme gibi varlıklarını katması gerekmektedir. BY uygulamaları ile yaratılabilen bu değerlerin ekonomik etkileri, daha sonraki bölümlerde somut olarak örneklendirilerek, BY'ne yapılan yatırım ile işletmelerin genel amaçları arasında bütünleşik bir ilişkinin bulunduğu görülebilecektir. O halde, BY'nin tanım ve içeriğinin detaylandırılması ile işletmeler eksenindeki uygulama yöntemleri daha açık hale gelebilecektir.

BY'ne ilişkin, yerli ve yabancı literatürde birbirine benzer birçok içerik tanımlaması ile karşılaşmak olasıdır. Nonaka ve Takeuchi (1995, s. 3), yeni bilgi üretme, kuruluş genelinde yayma ve ürünler, hizmetler ve sistemler içerisinde somutlaştırma yeteneği olarak ifade ederken; Alavi ve Leidner (2001, s. 62), bilgiyi yaratmak, paylaşmak ve kullanmak için yapılan sistematik çabaya işaret etmektedir. Atılğan'a (2009, s. 206) göre BY, organizasyonların en iyi kararları alarak rekabet üstünlüğü yaratmaları için, bilginin sistematik ve planlı bir şekilde oluşturulması, sürekli olarak yenilenmesi, depolanması, paylaşılması ve kullanılması, şeklinde tanımlanmaktadır. King (2009, s. 13), BY'ni bilgiye ilişkin varlıkların çalıştırılması

ve geliştirilmesini sağlamak için, organizasyon içerisindeki insanlar, süreçler ve sistemlerin planlaması, organize edilmesi ve kontrolü olarak ele almaktadır. Çapar (2014, s. 22) ise, BY ve bilgi yönetim sistemi (BYS) şu şekilde tanımlamaktadır:

Kurumların örtük ve açık bilgi birikimlerini kapsayan entelektüel sermayelerinin gelişme, yenilenme ve küresel rekabet ortamında üstünlük sağlamaya katkıda bulunması kurum içi bilgi üretimi, depolanması ve erişimi, paylaşımı ve kullanımı ile mümkündür. O zaman kurum içerisinde bunu gerçekleştirecek yeni bir yönetim sisteminin kurulması elzemdir. Bu sisteme “bilgi yönetim sistemi”, gerçekleştirdiği eyleme ise, “bilgi yönetimi” adı verilmektedir.

Alavi ve Leidner (2001, s. 114), BYS’ni; bilgi yaratımı, depolanması, erişimi, transferi ve uygulanması ile ilgili kurumsal süreçleri geliştirmek ve desteklemek için enformasyon teknolojileri tabanlı sistemler olarak tanımlamaktadır.

OECD (2005) tarafından yapılan BY tanımlamasında ise, organizasyon tarafından bilginin sağlanması, kullanımı ve paylaşılmasına ilişkin faaliyetlerden söz edilmektedir. Hem işletmedeki bilgi akışları hem de diğer işletmeler (tedarikçiler, rakipler) müşteriler ve araştırma enstitüleri ile daha yakın etkileşimde bulunmayı sağlayacak olan dış kaynaklardaki bilgilere ulaşmadaki yöntem ve prosedürler bu tanımın içeriğine girmektedir.

Yukarıdaki benzer tanımlardan yola çıkarak, araştırmaya konu olan BY çalışmalarının işletmelerde uygulanma amacını de içeren ve çeşitli bilim insanlarının çalışmalarından derlenen bir tanım belirtmekte fayda görülmektedir.

İşletmelerde BY, bir işletme içerisindeki tüm kaynaklara, işletmenin amaçları doğrultusunda maksimum seviyede işlerlik kazandırmak için; insanlar, organizasyonel fonksiyonlar ve işletmenin etkileşim halinde bulunduğu diğer tüm iç

ve dış sistemlere yönelik, bilgi yoğun bir süreç dinamiği kazandırılması ve bu dinamiğin tüm operasyonlara yansıtılması ile rekabet gücünün artırılarak fayda sağlanmasını hedeflemektedir.

BY'ne duyulan gereksinim ve bu gereksinime yönelik olarak oluşturulan BY ve BYS kavramlarının, işletmeler açısından günümüz dünyasındaki öneminin neden giderek arttığının belirtilmesinde yarar görülmektedir:

- Piyasalar giderek daha rekabetçi bir konuma bürünmektedir ve yenilik oranı yükselmektedir. Bu yüzden bilgi evrimleşmeli ve içselleştirilmelidir.
 - Firmalar işlerini müşteri değeri yaratma odaklı olarak düzenlemektedir. Eski resmi hiyerarşik yöntemlerle bu hedefe yönelmek zorlaşmıştır.
 - Bilgiyi elde etmek ve deneyimlemek zaman almaktadır ve çalışanlar artık bu zamana sahip değildir.
 - Çalışanlarda emekli olma ya da işten ayrılma eğilimleri artabilmektedir ve bu yüzden kurumsal bilgi kaybı yaşanmaktadır.
 - Özellikle küçük işletmeler için, uluslararası çalışmalar ile birlikte artan karmaşıklığı çözmeye gereksinim vardır.
 - Stratejik bir değişiklik, firma için bazı alanlarda bilgi kaybına neden olabilmektedir.
- (Macintosh, 1998)

II.4.1. Uygulamada Bilgi Yönetimi

Çeşitli yazarlar tarafından BYS ve modelleri için öneriler ve kuramlar ortaya koyulmuştur. Ancak çalışmada tek tek modelleri incelemek yerine, bir BYS içerisinde izlenecek genel yol haritası üzerinde durulmaktadır.

İşletmenin ve Dış Çevrenin Analizi

Bir BY çalışmasına başlamak için, öncelikle uygulamanın yapılacağı işletmenin iç ve dış çevresine ilişkin genel yapısının analiz edilmesi gerekmektedir. İşletmenin ölçeği ve faaliyet alanına ilişkin sınırlılıkların tespit edilmesi, amaca uygun çalışma yürütülmesi bağlamında önem içermektedir. İşletmenin departmanlarından beklentilerin tespit edilerek, fonksiyonlarına uygun çözümler üretilip üretilmediği belirlenildikten sonra; departmanların uygulamada başarılı oldukları süreçlerin altının çizilerek, yetersiz kalınan noktalarda bu başarı faktörlerine benzer çözümler üretilmesi sağlanabilecektir. Örneğin endüstriyel cam üreticisi bir işletmenin, hangi cam türlerine ilişkin daha başarılı üretim gerçekleştirebildiği bilgisi, üretim memnuniyetinin daha yüksek olduğu ürünlerdeki başarının analizi ile daha az başarılı olunan üretim sürecine yansıtılabilecektir. Bu analiz, müşteriler ile gerçekleştirilebilecek görüşmeler ile yapılabileceği gibi, kurum içerisinde de üretim departmanı çalışanları ve yöneticiler ile gerçekleştirilecek görüşmelerle de pekiştirilebilecektir. Benzer çalışmalar, pazar payının düşük olduğu ürünlere ilişkin piyasa araştırması, rakiplerin analizi ile pazarlama departmanı için de gerçekleştirilebilecektir.

Problemin tespiti, uygun çözümün üretilmesi için ilk aşama olarak görülmelidir. Bu tip çalışmalar departman bazında yapıldıktan sonra, farklı departmanların birbirleri ile etkileşimine yönelik çözümlerin üretilmesi de kolaylaşabilecektir. Benzer örnek üzerinden gidilecek olursa; üretim departmanındaki ürün teknik bilgileri ve üretim departmanı çalışanlarının deneyimleri ile birleştirilen üretim bilgisi kayıtlarının, pazarlama departmanı ile paylaşılmasının sağlanması; pazarlama süreçlerinde müşteri beklentilerine uygun seçenekler sunulabilmesini güçlendirecektir.

BY'nin ilk basamağı olan firma içi ve dışını kapsayan sistemin analizinde belirlenmesi gereken teknolojik altyapı, firmanın zayıf ve güçlü yönlerinin tespiti ve yönetimin süreçlere katılımı yanında; kurumsal kültürün bu çalışmalar için ne kadar hazır olduğunun da değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda belirlenecek stratejinin içerisine bu kültürü oluşturmak veya geliştirmek ile ilgili çalışmalar da dâhil edilmelidir.

Ndlela (2001, s. 5), firma içi analiz yaparken, işletmede BY için nasıl bir algının var olduğu, yöneticilerin bu sürecin içerisinde yer alıp almadıkları, uygulamada karşılaşılabilecek zorlukların tespit edilip edilmediği ve varsa fırsatlar ve tehditlerin de belirlenip belirlenmediği sorularının da yanıt bulması gerektiğini ifade etmektedir.

Cihovska, ve Hvizdova (2011, s. 706), firmanın bilgi akışının ve insan sermayesinin boyutlarının da iç analiz sürecinde değerlendirilmesi gerektiğini belirtmektedir.

İşletme çevresine ilişkin analiz yaparken, özellikle rakiplerin zayıf ve güçlü yönlerine ilişkin bir değerlendirme yapılması, işletmenin bu noktalara daha etkili yaklaşabilmesine olanak sağlayacaktır. Bu bağlamda dış tehditler, aynı zamanda dış fırsatlar olarak değerlendirilebilecektir. O halde iç ve dış tehditleri fırsata çevirebilmek için, sistem analiz edildikten sonra gereksinimler tespit edilerek, bu gereksinimlere yönelik bilginin elde edilmesi ve kayıt edilerek kullanılabilmesi ve yayımı süreci gerçekleştirilebilecektir. Bu noktada, analizi yapılan sistemin gereksinimlerinin karşılanacağı BYS için bir strateji belirlenmesi gerekmektedir.

BY uygulaması, BY algısı ve bilgi transferi alanları Susanne ve Ingi'ye (2012, s. 898) göre, göreceli olarak iyi araştırılmış konularken; bilgi tanılama, bilgi depolama / saklama ve bilgi kullanımı tam olarak anlaşılamamıştır. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin yaygınlığı göz önüne alındığında, bu önemli konu hakkında daha fazla araştırma yapılmasına yönelik güçlü bir ihtiyaç vardır.

II.4.2. Bilgi Yönetimi Stratejisi

Hansen ve diğerleri (1999, s. 2), bilgiyi yönetmekle ilgili iki farklı strateji olduğunu belirtmektedir. Kodlandırma stratejisi olarak isimlendirilen ilk strateji, BİT tabanlıdır ve merkezine bilgisayarları alarak, bilgiyi kurum içerisinde kolayca erişilebilir kılmak için veri tabanları, yazılımlar kullanmayı yöntem olarak belirlemektedir. Kişiselleştirme stratejisinde ise, bilgi, kendisini geliştiren bireye bağlıdır ve temel olarak, insan-insana etkileşimle paylaşılmaktadır. Bu yaklaşımdaki teknolojik unsurlar, bilginin paylaşılmasına yönelik yardımcı araçlar olarak görülmektedir.

İşletmelerin BY stratejisini belirlerken, gereksinimlerine göre hareket etmeleri ve daha önceden hazırlanmış standart sistematiikleri, bu gereksinimler çerçevesinde revize edebilmeleri gerekmektedir. Her işletme için iş süreçleri ve yöntemler kendisine özgü bir yapıda gerçekleşmektedir. Bu yüzden standart bir BY modeli yoktur (Çapar, 2013). O halde firmalar, kendi paradigmaları doğrultusunda bir strateji belirleyerek, BY uygulamaları için özgün bir seçeneğe yönelmelidirler.

Bu anlamda, uygun yönelimi sağlamak için, firma yöneticileri ile BY süreçlerini yönetmekle sorumlu personelin eşgüdüm içerisinde hareket etmeleri gerekmektedir. İşletme yöneticileri ve BY'nden sorumlu personel, işletmenin misyonu ve vizyonuna

yönelik hedeflerine ulaşmasını sağlayacak sorulara yanıt veren programı bu şekilde geliştirebileceklerdir.

Bilgi Depoları ve Veri Tabanları

BY'nin uygulanacağı işletmeye özgü yöntem belirlendikten sonrası, bu yönteme uygun altyapının sağlanması gerekmektedir. Firma içi ve dışından elde edilerek kayıtlı hale getirilmesi gereken enformasyonun, yani açık bilginin kayıt ortamı, maliyet yarar analizi çerçevesinde satın alınacak bir yazılım ya da firmaya özgü yöntemler ile belirlenebilecektir.

Büyük ölçekteki bir işletmede altyapısı güçlü ve departmanlar arası entegrasyon sağlanmış bir yazılım için yüksek miktarlarda bütçe ayrılabilceği gibi, küçük ölçekli bir firmada bu çalışma çok düşük maliyetli standart ofis yazılımları ile gerçekleştirilebilecektir. Ancak bilgi çağının bu anlamda küçük ölçekli firmalara sunduğu maliyeti düşük ve yoğun teknik bilgi birikimi gerektirmeyen bulut teknolojisi ya da ücretsiz yazılımlar gibi seçenekler de söz konusudur.

Firmalar öncelikle açık bilginin, yani günlük iş süreçlerinde sıklıkla kullanılması gereken enformasyonun kaydedilmesi ve gerektiğinde anında kullanılabilmesi için çözümler üretmelidirler.

Özdemirci (2012, s. 563) uzun sürece yayılacak böyle bir çalışmanın motivasyon kaybına yol açacağı ve bu nedenle daha az risk ve maliyet gerektiren, kurumu hızlı bir şekilde bilgi akışı probleminde kurtaracak; bu sayede yüksek fayda sağlayacak seçeneklere yönelmek gerektiğini ifade etmektedir. Bahsedilen veri tabanları ya da depoları, ağırlıklıla belge yönetimine ilişkin çalışmaları kapsayacaktır.

İş süreçleri, iş tanımları, haftalık, aylık ve yıllık raporlar, sözleşmeler, şartnameler, yazışmalar, tedarikçi listeleri gibi rutin süreçlerinde kullanılan enformasyona işletme içerisinde anlık olarak ulaşılabilmesi, BY’nde açık bilginin erişilebilmesine ilişkin en hızlı çözümü sunacaktır. İş tanımları ve tedarikçi listeleri gibi, tüm personelin erişebileceği enformasyon yanında, sözleşme ya da raporlar gibi sadece ilgili personelin erişebilmesi gereken kayıtlı enformasyon da bu veri tabanları ya da veri depolarında yer alacağı için; bahsedilen sisteme erişimde, bir yetkilendirme protokolü tanımlanabilecektir.

Bazı birimler, özel bilgi içerikleri nedeniyle bu veri tabanlarında ayrıca konumlandırılabilir. Finans ve destek birimi muhasebe, bir kurumda en saklı kalması gereken süreçleri içerdiğinden, genellikle mevcut enformasyonun kaydedildiği veri tabanına entegrasyonunun gerçekleştirilmesi tercih edilmemektedir. Firmanın sözleşmeleri, tapu kayıtları, şartnameleri, banka şifreleri gibi kıymetli evrakları da, açık bilginin kaydedilmesi sürecinde, farklı biçimde değerlendirilmeli ve bu evrakların dijital ya da basılı kayıtları ve/veya kopyaları, özel bir alanda korunmalıdır. Buna benzer gizli içeriğe sahip firma bilgileri, yalnızca ilgili birim ya da yöneticilerin kontrolünde bulunmalıdır.

Ancak genel ürün bilgileri, teknik spesifikasyonlar, pazar ve rakip firma listeleri gibi bilgiler, genellikle ortak erişime açık olarak kayıtlı bulunmaktadır. Alkan’a (2014, s.39) göre, önemli olan bu tip bilgilerin kodlanarak düzenlenmesi ve erişiminin sağlanmasıdır. Burada bahsedilen kodlama ve kayıt işlemleri, mevcut iş süreçlerinin yanında gerçekleşecek ikincil bir iş olarak ele alındığında; sistem, profesyonel BY anlayışından uzaklaşarak, yalnızca evrak kaydı mantığıyla hareket eden bir kimliğe sahip olacaktır. Bu bağlamda, iş süreçlerinin geliştirilmesi ve

firmanın geleceğe yönelik hedeflerine ilişkin enformasyonun sağlanması, ancak profesyonel bir çalışma ile gerçekleştirilebilecektir.

Bilgi Haritaları

Firmalarda kayıtlı bilgiye nasıl erişilebileceğine dair, bilgi haritası (bilgi rehberi) hazırlanması, tıpkı kütüphane / bilgi merkezlerindeki rehberler, bibliyograflar gibi, mevcut kayıtlara ilişkin yönlendirme tabelaları işlevi görecektir.

Bilgi haritaları, firmadaki önemli bilgilerin yerini tespit etmeyi ve daha sonra da nerede bulunabileceğini gösteren bir tür liste ya da resim yayınlamayı içermektedir. Bu haritalarda, kayıtlı belgeler ve veri tabanları yanında, insanlara ilişkin bilgiler de yer alabilmektedir (Davenport ve Prusak, 2001, s. 110).

Firma çalışanları, bilgi haritaları ile doğrudan bilginin kendisine erişemeyecekleridir, ancak geresinim duyulan bilginin hangi kanal, ortam ya da kişiden elde edinilebileceğini, bu haritalardan öğrenme şansına sahip olabileceklerdir.

Alkan (2014, s. 39), bu yöntemin, kurumsal bilgiye erişimin sınırlarını genişlettiğini ve bilgi aktarımını daha kolay hale getirdiğini, aynı zamanda personeli uzman kişilere yönlendirebileceğini ifade etmektedir. Örneğin, Amerikan Uzay ve Havacılık Dairesi (NASA) kendi internet sitesinde üzerinde, bilgi haritası (knowledge map) başlıklı bir sayfa oluşturmuş ve sayfa içeriğinde, yapılan işin doğası gereği her bilginin paylaşılamayacağı belirtilmektedir; ancak gelecek için işbirliği ve bilgi paylaşımı oluşturmak adına, kurumdaki yetkili bilgi yöneticileri ile iletişim kurabilme olanağı da sağlanmaktadır (National Aeronautics and Space Administration, 2015). Bu durum, bilgi haritalarının ayrıca kurum dışındaki

alışmalar için de kullanılabilmesi adına güncel ve etkili bir yöntem olarak algılanmalıdır. Büyük ölçekli işletmeler ve bazı kamusal ve sosyal organizasyonlar, firma portalları ya da kurum içi ağları üzerinde, ilişkili tarama yapılarak bilgiye ulaşılmasını olanaklı kılan çözümler de sunabilmektedir.

Daha çok internet arama motorlarındaki ilişkili tarama mantığı ile çalışmakta olan bu sistem içerisinde, ilişkili tarama yapılabilmesi için, önceden ilişkili terimlerin tanımlanması gerekmektedir. Yukarıda BY stratejisi oluşturulmasının öneminin anlatıldığı bölümde de bahsedildiği üzere, bu ilişkilendirme profesyonel bilgi hizmetleri ve bilgiye erişim felsefesi ile gerçekleştirilmezse, bilgiye erişimde güçlük yaşanabilecektir. Bilgi profesyonellerinin süreçteki rol ve katkıları, bir sonraki bölümde daha kapsamlı olarak ele alınacaktır.

Kurumsal Bilgi Ağları

Kurumsal bilgi ağları, yapısı itibarı ile firma çalışanları arasında örtük bilgi paylaşımını ortaya çıkarabilmek için en uygun sistemler olarak değerlendirilmelidir. Firma içerisinde ya da firmanın farklı lokasyonlardaki oluşumlarından erişilebilecek şekilde tasarlanması durumunda, farklı iletişim kanallarına gereksinim duymadan, anlık paylaşımda bulunulmasına olanak sağlanabilecektir. Modern ağ tasarımları içerisinde tartışma forumu, birebir elektronik iletişimi sağlayan sosyal ağ modülleri entegrasyonu da sağlanabilmektedir.

Bilgi ve uzman ağları gibi kanallarla, firma çalışanlarının aynı alanla ilgili uzmanlık deneyimlerini paylaşmaları, birbirlerinin örtük bilgilerinden yararlanarak iş süreçlerini öğrenmeleri olanaklı kılınabilmektedir (Alkan, 2014, s. 40).

Bu tip uzman ağıları, öğrenen örgüt kavramının basamaklarını oluşturabilecek sistemler olarak da değerlendirilmelidir. Günümüzde bankacılık sektöründe faaliyet gösteren firmaların hemen hepsinde oluşturulmuş olan kurumsal sosyal ağlara, firma çalışanları yetkilendirilmiş giriş ekranları ile katılarak, anlık iletişim kurabilmektedirler. Bu tip ağlar aracılığıyla, bir banka personeli, farklı şehir veya şubede benzer iş sürecini deneyimlemiş personel ile iletişim kurarak işlem hızı sağlayabilmektedir. Bu ağların amaç dışı kullanılabilme riski, örtük bilginin ortaya çıkma potansiyeli yanında, değerlendirme dışı bırakılabilecektir.

Özellikle anlık işlem hızının çok yoğun olduğu bankacılık, sigortacılık ve müşavirlik gibi finansal işletmelerin sosyal ağ yatırımlarına ağırlık verdiği görülmektedir. Ulusal veya uluslararası pazarlarda faaliyet yürüten firmalarda da, diğer iletişim araçlarının maliyetlerini düşürebilme potansiyeli ve gereksinim duyulan bilgiye mekân kısıtlaması bulunmadan herhangi bir noktadan erişim olanağı ile tercih edebildikleri gözlenmektedir. Bu tip ağlar, daha sonraki bölümde ele alınacak olan, BY’nde enformasyon teknolojilerinin kullanılması süreçlerine de örnek teşkil etmektedir.

Uluslararası danışmanlık firması Deloitte’nin, 2013 yılı başında 50 bin çalışanın katılım gösterdiği ve internet üzerinden yapmış olduğu araştırma çalışması sonucundaki öngörüsü, Fortune 500 firmalarının çok yakın bir gelecekte yüzde doksan oranında kurumsal sosyal ağları kullanacakları yönünde olmuştur. Bahsedilen bu orandaki öngörü, 2011 yılındaki bulgulardan, yüzde yetmiş oranında artış gerçekleşeceği anlamında gelmektedir. (Deloitte, 2013)

BY çalışmalarına başlamadan önce yapılması gereken analiz ve BY’nde bilginin elde edilmesi, kayıt edilmesi ve gereksinim duyulduğu anda erişimi için uygulanması gereken stratejilerden bahsedildikten sonra, firmada bilginin dönüşümü süreçleri için bir modeli ele almak gerekmektedir. Bu model, BY stratejilerinde ele alınan süreçlerdeki çalışmalarla da ortaya çıkmaktadır. Literatürde en sık karşılaşılan bilgi döngüsü (bilginin yeniden yaratılması) modeli içerisinde şu yöntemler yer almaktadır:

- Örtük bilgiden örtük bilgiye (Sosyalizasyon) : Doğal, yüz yüze ve tipik sosyal etkileşim ile gerçekleşmektedir.
- Örtük bilgiden açık bilgiye (Dışsallaştırma) : Örtük bilginin açık bilgiye dönüştürülerek görünebilir bir form kazandırılması.
- Açık bilgiden açık bilgiye (Kombinasyon) : Açık bilginin farklı parçalarına yeni form kazandırarak bilgi üretme sürecidir.
- Açık bilgiden örtük bilgiye (İçselleştirme) : Yeni kazanılan davranış ve yeni anlaşılan veya değiştirilmiş zihinsel modelin yayılım ve karışımı ile ortaya çıkmaktadır. (Nonaka, 1994, ss. 5-6)

Birinci yöntem olan (örtük bilgiden örtük bilgiye) sosyalizasyon, birebir iletişim süreçlerini içererek örtük bilgi aktarımını temel aldığı için, en avantajlı model olarak ele alınabilmektedir. Bu yönetime ilişkin, Davenport ve Prusak’ın (2001, s. 133) kahve makinesi ya da su sebili etrafında yapılan firma sohbetleri örneği verilebilecektir. Buralarda geçirilen zamanın, aslında boşa geçmediğini ve kuruluş için bilgi üretilmesinin yolunun konuşmadan geçtiğini savunulmaktadır.

İlki Honda tarafından düzenlenen “beyin fırtınası kampı”, proje geliştirmede problem çözümlerinin tartışıldığı ve işyeri dışında, resmi olmayan bir havada gerçekleşen süreç olarak, benzer yönteme örnek gösterilebilecektir (Dalkir, 2011, s. 66).

BY stratejileri içerisinde açıklanmış olan kurum içi sosyal ağlar, Nonaka tarafından 1994 yılında yüz yüze iletişim şeklinde ifade edilen sosyalizasyon sürecine yeni bir tanımlama getirebilecektir. Şüphesiz bu yöntemin ortaya konulduğu yıllarda, BİT’nin yüz yüze iletişimi ekranlar üzerinden sağlayabileceği bir platform mevcut değildi ve bu nedenle, sosyalizasyon tanımının birebir sosyal etkileşim olarak revize edilmesi gerekebilecektir.

Güncel literatürde; Davison, Ou ve Martinsons (2012, s. 93) tarafından konuya bilgi işçilerinin resmi olmayan bilgi paylaşımını sağlayan ağ iletişimleri tanımlanarak katkı sunulmaktadır.

İkinci yöntem olan (örtük bilgidan açık bilgiye) kombinasyon, Nonaka ve Takeuchi (1995, s. 4) tarafından en öz bilgi yaratma süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu süreçte bireyler bilgi ve uzmanlıklarını açıkça telaffuz etmektedirler ve örtük bilgi kaydedilebilir forma getirilmektedir. Ancak Dalkir (2011, s. 67), bu süreçte bir aracıya gereksinim duyulabileceğini, çünkü bir bilgi türünün diğerine dönüştürülmesinin zor olduğunu belirtmektedir. Burada sözü edilen aracı, bilgi profesyonelleri olarak değerlendirilmelidir. Çünkü bilginin uzmanlık gerektirecek derecede organizasyonu süreci söz konusudur. Bu süreç, bilgi haritalarında, uzmanlık alanlarındaki bireylere yönlendirme süreci ve daha bilgi profesyonellerinin bu süreç sonunda elde edilen bilgi kazanımlarını kaydetmesi ile olanaklı olabilecektir.

Üçüncü yöntem olan kombinasyon (açık bilgiden açık bilgiye), süreçlerin sistematize edilmesi şeklinde yorumlanabilecektir. Mevcut açık bilgileri içeren faaliyet raporları, pazar analizi ya da haftalık raporlar; farklı bir amaç için kullanılacağı zaman, o amaca yönelik yeniden düzenlenme gereksinimi doğacaktır. Bu durumda mevcut açık bilgiler, açık bilgi olarak formunu koruyacak, ancak yeniden düzenleme işlemi ile yeni bir açık bilgi olarak değerlendirilebilecektir. Örneğin, aylık firma raporları, yıllık raporlara dönüştürülürken, aynı bilgiler form değiştirilerek yer alacağı için, bu durum mevcut bilginin kombine edilerek yeniden bilgiye dönüştürülmesi olarak ele alınabilecektir. İşletmelerde bilgi depoları kullanılarak, kombinasyon yöntemiyle bilgi yaratma çalışması gerçekleştirilebilecektir.

Dördüncü yöntem olan içselleştirme (açık bilgiden örtük bilgiye), en basit anlamda, örtük bilginin oluşması ya da pekişmesi sürecidir. Örtük bilgi, daha önce yapılan tanımlamalarda, bilginin kişinin zihninde yorumlanması ve davranış değişikliğine yol açması süreci olarak açıklanmıştır. İçselleştirme yönteminde, mevcut örtük bilgiye sahip firma çalışanlarının, pazar raporları gibi birtakım açık bilgileri değerlendirerek, örtük bilgilerinde yenilenme yaşanabilecektir. Daha önce verilmiş olan endüstriyel cam üreticisi firma örneği tekrarlanacak olursa; pazarlama departmanı personelinin, açık bilgi olan cam teknik raporlarını okuyarak, mevcut pazarlama yöntemlerinde değişikliğe gitmeleri söz konusu olabilecektir. Bu bağlamda, firmada bilgiyi yönetme sorumluluğunu taşıyan personelin, farklı departmanlarda çalışan ve bilgi gereksinimi duyabilecek personele, bilgi depolarında kayıtlı halde bulunan açık bilgi türlerine ilişkin hizmet götürebilmesi gerekmektedir.

Uygulama aşamaları, stratejileri ve bilgi yaratabilme yöntemleri tanımlanmaya çalışılan işletmelerde BY çalışmalarının sürekliliğinin sağlanabilmesi için; aşağıdaki soruların sistem içerisinde yanıt buluyor olabilmesi gerekmektedir:

- Bir firmanın hangi bilgi varlıklarını elinde bulundurduğunun belirlenmesi.
 - Bilgi varlığı nerededir?
 - Bilgi varlığı neler içermektedir?
 - Ne ölçüde kullanılabilirliktedir?
 - Hangi form(lar)da bulunmaktadır?
 - Ne ölçüde erişilebilmektedir?
- Bilginin nasıl değer kazandırdığının analizi.
 - Bilgi varlığını kullanmak için fırsatlar nelerdir?
 - Kullanımın etkileri neler olacaktır?
 - Kullanımında mevcut engeller nelerdir?
 - Firmaya kazandırdığı değer nedir?
- Daha iyi kullanılabilirlik ve değer kazandırması için hangi eylemlerin gerekli olduğunun belirlenmesi.
 - Bilgi varlığını kullanmak için nasıl eylemler planlamak gerekmektedir?
 - Eylemler nasıl sahnelenebilir?
 - Eylemler nasıl izlenebilir?
- Kattığı değerden emin olmak için bilgi kullanımının incelenmesi.
 - Kullanımı beklentiler dâhilinde değer katmış mıdır?
 - Bilgi değeri nasıl korunabilecektir?
 - Kullanımı firmada yeni fırsatlar yaratmakta mıdır? (Wiig, Hook, and Spek, 1997; Macintosh, 1998)

II.4.3. İşletmelerde Bilgi Yönetimi Sürecinin Bilgi Ekonomisinin Dinamikleri ile İlişkisi

BY, daha önceki bölümde bahsedildiği üzere, bilgi ekonomisinin zorlu şartlarında firmalarda verimlilik olgusunun sağlanması ve rekabet avantajı yaratılarak risk ortamlarında fayda sağlanmasına yönelik çalışmaları içermektedir.

Firmaları BY uygulamalarına zorlayan yeni ekonomik yapının dinamikleri ile BY'nin ilişkisinin saptanması, kavramsal olarak ele alınan bilgiyi yönetmekle ilgili süreçlerin gerekçesi ve bilgiyi yönetme sorumluluğunu taşıması gereken bilgi uzmanları arasındaki bağlantının kurulabilmesini sağlayacaktır.

II.4.3.1. Bilgi Yönetimi ve Küreselleşme

Küreselleşme kavramına ilişkin literatür taraması yapıldığında, ağırlıklıla iktisat ve iktisat ile ilişkili disiplinlere dair sonuçlara ulaşılmaktadır. Kavramın ortaya çıkış süreci daha çok ekonomi temelli olarak gerçekleşmesine karşın; mevcut durumda kültürel, sosyal ve politik etkileri ile birçok disiplin tarafından ele alınan bir olgudur.

Küreselleşmenin ayak sesleri ikinci dünya savaşı sonrası duyulmaya başlanmasına karşın, dünyanın iki kutuplu eksenden tek kutuplu eksene geçişi sonrası, kapitalizmin ulaştığı yüksek ivme ile belirginleşmeye başlayan kavram olmuştur. Çokuluslu firmaların üretim ve pazarlama yöneliminde, pazarların yaklaşması ve sınırların esnek hale getirilerek, çok noktadan üretim ve ticari işlem akışı sağlanması yer almaktadır. Bu yönelim, ulusal ekonomileri beklentilere yanıt vermeye zorlamış ve ürün, enformasyon ve para likiditesi hız kazanmıştır. BİT'nin bahsedilen akış süreçlerine hız kazandırması sonrası, dijital etkilerle birlikte bir anda

yerel sınırlar da ortadan kalkmaya başlayarak küreselleşme olgusu meydana gelmiştir.

Küreselleşme, 90'ların sonundan itibaren başlayan ve ürün, hizmet ve sermayede dünya genelinde pazarların entegrasyonunu ele alan; aynı zamanda büyük firma işbirliklerinin dünya genelinde yükselen rolü ve yerel politikalara, ilişkilere nüfuz etmesini de kapsayan bir anlamı içermektedir. (Saunier and Meganck, 2010, s. 148)

Genel anlamda küreselleşme; ulusal duvarların küçülmesi ya da sınırların ortadan kalkması ile politik, ticari ve kültürel etkileşimin artması ve uluslararası çerçevede bu etkileşime giren enstrümanların ve değişkenlerinin entegrasyonu olarak da tanımlanabilmektedir.

Küreselleşmenin kültürel yayılımcılık gibi negatif etkilerinin tartışma konusu olmasına karşın, Beck (2000) bu noktanın birtakım politikalarla bastırılabilirliğini, ancak çok gelişmiş dünyadaki firmaların oyun alanlarının genişleyerek, ulusal ölçekteki firmalar için endişe yaratmakta olduğunu ifade etmektedir.

İşletmeler için küreselleşme, enformasyon akışının daha geniş ölçekte gerçekleşmesi, uluslararası pazarlara ve yerel ortaklara daha kolay erişim gibi alternatifler de sunmaktadır. Küreselleşmenin çokuluslu ve büyük firmalar için daha avantajlı bir pozisyon yaratıyor olduğu gerçeği; işlemlerin standardizasyonu, denizaşırı pazarlarda yerel ortak bulunabilme olasılığı ve enformasyon ve teknoloji transferi gibi seçenekler sunmasını ile birlikte değerlendirilmelidir. Bahsedilen seçeneklerle küreselleşmenin endişe yaratacak olan yayılmacı yönünü bertaraf edebilmek ve avantaja çevirebilmek, ancak etkili bir BY stratejisi ile olanaklı görünmektedir.

Leidner (2000, s. 74); küreselleşme sürecinde departmanlar arası bilgi paylaşımı, gerçek zamanlı enformasyon takibi, düzenli iletişim, uygulama transferi gibi belirli yaklaşımları teşvik etmek üzere oluşturulmuş bir BYS'nin, zaman içerisinde değer yaratacağını savunmaktadır.

Bu bağlamda, küreselleşmenin etkileri ile yerel firmalarda olumlu ve olumsuz değişimler yaşanacağı konusunda genel bir fikir birliği mevcuttur; ancak bu etkileri firmada avantaja çevirebilmek için, küreselleşmenin sunmakta olduğu teknik bilgi ve pazara ilişkin raporlar gibi meyveleri toplayabilmek, bilgiyi yönetecek yeteneğe sahip olmak gerekmektedir.

Sonuç olarak, küreselleşmenin genişleme özelliğinden kaçınmak olası görünmemekle birlikte, negatif etkilerinden ancak sürece adapte olunarak uzaklaşılabileceği görülmektedir. Bu adaptasyon, BY uygulamalarında yer alan firma dışı verilerin, firma için anlamlandırılarak saklanması ve departmanlar arasında paylaşılması ile sağlanabilecektir.

II.4.3.2. Bilgi Yönetimi ve Ar-Ge

Günümüz piyasa koşullarında oldukça hızlı biçimde değişen müşteri talepleri ve bu yönde yenilen ürün ve hizmet yelpazesi, firmalar tarafından mevcut ürün ya da hizmetlerinde birtakım yenilikler ya da değişiklikler gerçekleştirme zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır. Bu zorunluluğu sağlayabilmek adına, firmalar bir yandan pazar taleplerini karşılayabilmek için üretim süreçlerini maksimum kapasite ile sürdürmekte, bir yandan da bahsedilen yenilik ve değişikliklere uygun çözümler üretmeye çalışmaktadırlar. Bu çözümleri sağlayabilmek, işletmenin destek

fonksiyonları arasında yer alan Araştırma ve Geliştirme (Ar-Ge) ile yenilik ve değişiklik yaratabilme gücüyle olanaklı olacaktır.

Ar-Ge'nin ilk yönü olan araştırma; yeni ürün ve/veya hizmet, ya da bu ürün ve/veya hizmetlere yönelik yeni üretim, dağıtım, pazarlama yöntemleri tasarlamak amacıyla yapılmaktadır. Geliştirme faaliyetleri ise, mevcut ürün ve/veya hizmetler ya da bu ürün ve/veya hizmetlere yönelik mevcut yöntemlerin daha fazla fayda sağlaması ve öncekinden daha elverişli bir duruma getirilmesi biçiminde gerçekleştirilmektedir. O halde araştırma yeni bir bilgiyi yaratmak, geliştirme ise mevcut bilgilerin işlevliliğini sağlamak amacıyla yapılmaktadır.

Ar-Ge, genel olarak, bilimsel ve teknik bilginin yeni uygulamalarda kullanımı olarak tanımlanabilmektedir (Mucuk, 2008, s. 370). 5746 Sayılı Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Kanun'da (2008) belirtilen Ar-Ge tanımı ise şu şekildedir:

Araştırma ve geliştirme, kültür, insan ve toplumun bilgisinden oluşan bilgi dağarcığının artırılması ve bunun yeni süreç, sistem ve uygulamalar tasarlamak üzere kullanılması için sistematik bir temelde yürütülen yaratıcı çalışmaları, çevre uyumlu ürün tasarımı veya yazılım faaliyetleri ile alanında bilimsel ve teknolojik gelişme sağlayan, bilimsel ve teknolojik bir belirsizliğe odaklanan, çıktıları özgün, deneysel, bilimsel ve teknik içerik taşıyan faaliyetlerdir.

Teknolojik kapasitelerini ileri düzeyde tutamayan işletmeler için bu durum, yeni taleplere yönelik üretim teknikleri ya da teçhizatları satın alma girişimi şeklinde gerçekleşebilmektedir. Ancak bahsedilen yatırımların maliyetleri oldukça yüksek düzeyde olacağı için, uzun solukta kâr maksimizasyonuna engel olacak bir durum ortaya çıkacaktır. Bu bağlamda, firmalar yüksek teknoloji ürün/hizmet ya da bu

ürün/hizmetlere yönelik üretim maliyetlerini düşürebilmek adına, Ar-Ge çalışmaları ile teknolojik kapasitelerini artırma çabası içerine girmektedirler.

Teknoloji, iş sözlüğüne göre (Technology, 2015), bilginin ürün ve hizmetlerin tasarım, üretim ve kullanımında, amaca yönelik olarak uygulanmasıdır. Kuşkusuz, çekirdeğinde bilginin olduğu bir süreci, BY’nden ayrı tutmak olanaksızdır.

Genel anlamda işletmeler için Ar-Ge çalışmaları, temel amaçları olan kâr elde etme potansiyellerini dinamik tutmaya yönelik olarak gerçekleştirilen bilgi yaratma ya da bilgiyi daha verimli kılma çabaları olarak değerlendirilebilecektir.

Bu bağlamda da Ar-Ge olgusu, işletmeler için kuşkusuz BY çalışmalarının dışında bir süreç olarak düşünülemeyecektir. Kendi iç dinamiğinde bilginin yaratılması ya da daha etkin kullanılması ve bu yolla iktisadi fayda sağlanması olan Ar-Ge faaliyetleri, bilginin yönetilmesi çalışmalarının somut sonucu olarak firma süreçlerine yansıyacaktır. Jayawarna ve Holt (2009, s. 783), Ar-Ge çalışmalarını bu yönüyle bir bilimsel laboratuvara benzetmektedir.

Ar-Ge çalışmaları, bilimsel bilgiyi temel alacağı için öncelikle açık ve kodlanmış bilgiye gereksinim duymaktadır; ancak aynı zamanda bu faaliyetler süresince çalışmaları yürüten personelin sahip olduğu örtük bilgi de, açık bilgiyi destekleyecek şekilde ortaya çıkarılmalıdır. BY uygulamaları içerisindeki bilgi yaratma yöntemleri ve BY stratejilerinin tümü, Ar-Ge çalışmalarının etkinliğini bu bağlamda artırabilecektir.

II.4.3.3. Bilgi Yönetimi ve İnovasyon

İnovasyon, bir fikri ya da buluşu, değer yaratacak bir ürün veya hizmete dönüştürme çalışmalarıdır (Innovation, 2015). Genellikle Ar-Ge ile eşanlamli olarak

değerlendirilse de, birbirlerinden ayrı kavramlar olarak ele alınmalıdır. İşletmelerde gerçekleştirilen inovasyon çalışmalarında, Ar-Ge faaliyetlerinin de yürütülmesi gerekemeyebilmektedir. Ar-Ge faaliyetleri ise, her zaman ekonomik bir fayda ile sonuçlanmayabilecektir. Ancak, Ar-Ge uygulamaları ile olumlu sonuç alınarak; bu sonuçla elde edilen ürün/süreç/teknolojinin pazara yenilik olarak sunulması durumunda, inovasyon yaratılmış olacaktır (Aras, Tezcan, Furtuna ve Aybars, 2014, s. 50).

Bir inovasyon sistemi ise, Chen ve Dahlman (2005, s. 6) tarafından, bir ülkenin bilgiyi elde etme, yaratma, iletme ve kullanma yöntemini etkileyen kuruluşlar, kurallar ve prosedürler bütünü olarak tanımlanmaktadır. İnovasyon sistemi içerisinde bahsi geçen kuruluşlar; üniversiteler, kamu ya da özel araştırma merkezleri ve düşünce kuruluşları olarak düşünülebilecektir. Yeni bilginin yaratılma sürecine etkileri nedeniyle, sivil toplum örgütleri ve kamu kurumları da sistem içerisinde değerlendirilmesi gereken organizasyonlardır.

İnovasyon, süreç olarak Ar-Ge ile yeni fikir ya da buluş yaratma aşamasında bilgiyi kullanmak zorunda olması sebebiyle benzerlik göstermektedir. Ancak Ar-Ge departman bazında örgütlenebilecek ve elde edilen sonuçların süreçlere yansısıyla değişiklik yaratabilecektir. Bu bağlamda, işletme içerisinde Ar-Ge faaliyetlerine ilişkin birim düzeyinde bir hazırlık aşaması gerekliken, kurumsal anlamda köklü bir hazırlık yapılmasına genel olarak gereksinim görülmemektedir.

İnovasyon süreçleri içinse, işletmenin yalnızca birim bazında değil; kurumsal olarak kendisini yenilikçi yapıya hazırlaması gerekmektedir. İşletmelerin ana faaliyetlerini kolaylaştırmak için inovasyona hazırlık yapmaları, adaptasyon için

oldukça önemlidir; çünkü inovatif çalışmaların elverişli olarak işlev görebilmesi için, öncelikle kurum buna uygun durumda olmalıdır (Lin, 2013, s. 391).

Kurumsal inovatif yaklaşımı meydana getirebilmek, yine BY çalışmaları ile gerçekleştirilebilecek öğrenen örgüt yapısı ve bilgiye dayalı firma kültürü ile olanaklı olacaktır. İşletme içerisinde enformasyon akışının elverişli biçimde sağlanması, eğitim çalışmaları ile bilgi gereksinimlerinin karşılanması, bilgi gereksinimine olan farkındalığın artırılması ve çalışanların daha etkili iletişim kurmasının desteklenmesi ile işletmede inovasyona hazır bir kurum kültürü yaratılmış olacaktır. Bu kültürü yaratacak olan tüm parametreler, BY’nde temel olarak yer alan çalışmalardır.

Mangiarotti’ye (2010, s. 655) göre, bilgi çağı işletmeleri için BY stratejileri, inovasyon girişiminin başarılı olmasında kritik bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Esterhuizen, Schutte ve Toit (2012, s. 4) ise, işletmelerin BY stratejileri ile bilgi yaratma çalışmalarında, inovasyon ile ilişkili faaliyetlerini nasıl geliştirebilecekleri konusunda yeterince uygun yanıt olmadığını düşünmekte, ancak bu bağlamda işletmelerin hangi anahtar bilgi eylemlerinin inovasyon yeteneklerini bir adım ileriye taşıyacağına kendilerinin karar verebilmesi gerektiğini ifade etmektedir.

OECD (1996, s. 7), bilgiye dayalı ekonomide, geleneksel anlayıştan farklı olarak, inovasyonun üreticiler ve kullanıcılar arasındaki açık ve örtük bilgi değişimine bağlı etkileşim ile hareket etmesi gerektiğini savunmaktadır. Öyleyse, açık ve örtük bilginin etkin kullanımı, firmanın inovasyona giden rotasının keşfini sağlayacak bir çalışma olacaktır.

İnovasyonu oluşturan unsurlar, yaratıcılık, kültür, motivasyon ve bilgi birikimi olarak ifade edilmektedir. BY, bu noktada bilgi ve kültür unsurları ile

önemli bir ilişki içerisindedir. Kutanis ve Mesci (2013, s. 368), inovasyon sürecinin ana yapısını, bilginin elde edilmesi ve işletme tarafından içselleştirilerek bilgi paylaşımının sağlanmasının oluşturduğunu ifade etmektedir. O halde, BY ile inovasyon arasında doğrudan bir bağlantı kurmak gerekmektedir. McElroy (2003, s. 86), bu bağlamda BY ve inovasyon yönetiminin firmadaki inovasyon kalitesi ve oranını artırarak rekabet üstünlüğü sağlamayı amaçlamaları ile her iki disiplinin de benzer noktalara odaklandıklarını savunmaktadır. BİT'nin de bu hedefe ulaşmak için bir rolü bulunduğunu, ancak konunun merkezindeki kavram olmadığını ileri sürmektedir.

II.4.3.4. Bilgi Yönetimi ve E-Ticaret

Son on beş yılda, internet tabanlı ticari işlem ve uygulamalar konusunda tam anlamıyla bir patlama yaşanmaktadır. Birçok kullanıcı ve yatırımcı, bilgi çağındaki zamanın hızına uygun aksiyon alarak, ekonomik aktivitelerini web siteleri ve mobil uygulamalar üzerinden gerçekleştirmeye başlamıştır. Sadece 2014 yılında, dünya genelinde mobil cihazlardan 4 trilyon dolarlık çevrimiçi alışveriş yapıldığı ifade edilmektedir (Alışveriş Sepetinde 4 Trilyon Dolar Bırakıldı, 2015).

Çok uzun mazisi olmamasına rağmen, mevcut duruma ve pazar payına bakıldığında, elektronik ticaret (e-ticaret) faaliyetleri kuşkusuz emekleme aşamasında olarak kabul edilemeyecektir. Artık televizyonlarda, spor müsabakalarında, internet sitelerinde maruz kalınan reklam çalışmalarının, e-ticarete ilişkin ciddi oranlarda yoğunluğa sahip olmaya başladığı gözlenmektedir.

E-ticaret; firmalara stok tutma zorunluluğuna sahip olmama, yalnızca az sayıda yazılımcı personel çalıştırabilme, pazarlama maliyetlerini minimize edebilme

gibi oldukça farklı seçenekler sunmayı başarabilmektedir. Bir işletme için önemli unsurlardan olan giderlerin azalması durumu, kuşkusuz birçok sektör için iştah kabartıcı bir durum olarak görülmektedir.

Weill ve Broadbent (1998, s. 13), ortalama bir bankada işlem maliyeti anlamında vezne giderlerinin 1,08, telefon giderlerinin 0,54 ve internet üzerinden yapılan işlemlerin ise, 0,17 dolar maliyet getirdiğini belirtmektedir. Telaaffuz edilen rakamların oranı, inanılmaz miktarlarda giderin, kazanç hanesine yazılabilmesi anlamına gelmektedir. Ancak e-ticaretin belki de en önemli avantajı; müşteriye, uzak pazarlara ve yerel ortaklara doğrudan ulaşabilme yeteneği sağlıyor olmasıdır.

2013 yılına gelindiğinde, Amerika’da sadece mobil uygulamalar ile elde edilen gelirler 25 milyar dolardır ve 2017 yılında bu gelirlerin iki büyük uygulama mağazasındaki kullanıma hazır 2 milyondan fazla uygulama ile 74 milyar dolara çıkması beklentisi bulunmaktadır (United States, and Council of Economic Advisers, 2014, s. 198).

Weill ve Broadbent (1999, s. 13), e-ticaretin seyahat ve ipotek acenteleri gibi bazı aracı firmalar için riskler taşıdığını belirtmektedir. Ancak bu öngörünün yapıldığı 1999 yılından sadece 16 sene geçmesine rağmen, e-ticaretin en fazla kazananlarının aracı firmalar olduğu gerçeği, Weill ve Broadbent’i yanıltmasına rağmen, sürecin hızını da ortaya koymaktadır.

Aracı firmalar, ürünü tedarikçilerden direkt kullanıcıya göndererek, sıfır stok felsefesi ile dijital ekonominin gerçek kazananları olmuşlardır. Yeni monitör tabanlı ticaret anlayışında, herkes için fırsatlar mevcuttur. Ulusal arenada BİT aracılığıyla, e-

ticaret alanında yaratıcı iş çözümlerinin küresel çerçevedeki başarı öyküsüne dönüştüğü güncel bir yerel aracı firma örneği bulunmaktadır.

2001 yılında dört kişi tarafından kurulan ve “Yemeksepeti 589 milyon dolara Delivery Hero'ya satıldı” (2015, May 5) haberiyle ekonomi gündemine oturan firma, yalnızca 14 senede bu başarıyı yakalamıştır. Uluslararası The Economist dergisinin açıkladığı her ülkedeki en büyük üç e-ticaret firması listesine, Türkiye yirmi dokuzuncu sıradan giriş yapabilmıştır ve satılan Yemeksepeti firması, bu listede ülke sıralamasında üçüncüdür (Daily chart, 2015). Dolayısıyla, küresel pazarda e-ticaret pastası giderek hacim kazanmaya devam etmektedir ve ticari yatırımın yeni adreslerindendir.

Verilen örnekler, oldukça yakın gelecekte işletmelerdeki ticari faaliyetlerin ağırlıklı olarak elektronik ortamda gösterileceğine işaret etmektedir. Bu durumda işletmeler için e-ticaret ve BY arasındaki ilişki belirginleştirilerek, bu ilişki çemberinde tehdit ve fırsatlar analiz edilmelidir.

Sugumaran (2002), firmaların BY’ni e-ticaret aktivitelerine entegre ederek mevcut işlemlerini otomatikleştirebileceklerini ve tedarik zincirlerindeki döngü zamanlarını azaltabileceklerini savunmaktadır. Bu firmaların, kurum içi ağları kullanarak bilgi uzmanı ekipleri ile iletişim ve işbirliğini artırabilecekleri öngörülmektedir.

Oppong, Yen ve Merhout (2005, s. 424), günümüz e-ticaret pazarında, çok fazla verinin ortaya çıktığını ve kurumsal BY çalışmaları ile bu verilerin analiz edilmesiyle; firmaların müşterilere ilişkin elde edilecek enformasyonu planlama, karar alma süreçlerinde kullanabileceklerini belirtmektedir.

Dolayısıyla, üretim, pazarlama, genel ofis çalışmaları gibi süreçler için personel istihdam etmek durumunda kalmayan e-ticaret firmalarının, asıl istihdama BY çalışmaları için, bilgi uzmanları ile gidebilmesi gerekmektedir. E-ticaretin tüm ölçekteki firmalara sunmuş olduğu esnek pazar fırsatlarının değerlendirilebilmesi; e-ticaret ile yoğun miktarlarda enformasyon fırtınasına maruz kalan firmaların, bu fırtınadan elde edilen bulgularla aksiyon alabilmesine bağlı olacaktır.

II.4.3.5. Bilgi Yönetimi ve Entelektüel Sermaye

BY; kavramsal içeriği tanımlanırken, işletmeler için değer yaratan ve bu bağlamda firmayı rakiplerinden ayıran bir rekabet unsuru olarak ifade edilmiştir. Entelektüel sermaye, BY ile yaratılan değer in içeriğinde yer alan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Entelektüel sermaye, bir firma için değer ifade eden bilgidir ve ‘insan sermayesi’, ‘yapısal sermaye’ ve ‘müşteri sermayesi’ni kapsamaktadır ki, bunlar ‘ilişkisel sermaye’ olarak da adlandırılabilir (Bontis, 2002 s. 24; Gürdal, 2004, ss. 63-64).

İnsan sermayesi, bir firmada bireysel düzeyde bulunan kodlanması ve transferi zor olan örtük bilgiyi ve aynı zamanda firmanın iş süreçlerinde, taktik ve stratejilerinde yer alan açık bilgi deposunu ifade etmektedir. Yapısal sermaye ise, işletme çalışanlarının işyerinden ayrıldıklarından sonra geride bıraktıkları bilgi ile ilişkilendirilmiştir ve iş geleneklerini kapsamaktadır. Müşteri sermayesi, firmanın müşteriler ve tedarikçileri ile olan ilişkilerini, pazarlama kanallarını ve endüstriyel ve resmi kuruluşlara ilişkin anlayışı içermektedir (Bontis, 2002, s. 24).

Müşteri sermayesini oluşturan süreçlere ilişkin veriler, çalışmanın BY'nde enformasyon teknolojisi kullanımına ilişkin bölümünde daha sonra ele alındığı üzere, büyük veri ve semantik ağlarla elde edilerek; bir memnuniyet algısı yaratmak üzere değerlendirilebilmektedir. Entelektüel sermaye olgusunda kritik nokta, BİT kullanımından çok, bireyler üzerinde bilgi odaklı bir değer yaratma arayışı ve dolayısıyla bu değerın aynı zamanda firma kültürüne yansımastır.

Cortini, ve Benevene (2010), entelektüel sermayenin aynı zamanda inovasyon kapasitesi, personel patentleri, örtük bilgi ve firma çalışanları arasındaki işbirliği ve etkileşimi de içermekte olduğunu ileri sürmektedir.

Sosyal sermayenin çekirdeğinde ise, bireyler arasındaki etkileşimin güçlendirilerek firmaya değer kazandırması durumu söz konusudur (Lesser, 2010, s. 2). Bu etkileşim güncel olmayan literatürde yüz yüze olması gerektiği biçiminde tanımlanmışsa da, günümüz gerçekleri, elektronik sosyal iletişim kanallarını da bu tanımın içeriğine almaktadır.

Wasko, ve Faraj (2005, s. 39), elektronik ağ uygulamalarının da, karşılıklı etkileşim ile bireyler arasında bir işbirliği yaratarak, öğrenme ve inovasyon kaynağı görevi yaptığını belirtmektedir. Bireyler arasındaki bu ilişki ile bilgi yaratılma süreci teşvik edilerek, entelektüel sermaye için kaynak olma görevi de yerine getirilmiş olmaktadır. Lesser (2010, s. 72), önemli olan durumun; bireyin diğerleriyle birebir iletişim kurabilmesi olduğunu ve bu nedenle ulaşılabilirlik olasılığını sağlaması bakımından elektronik iletişim kanallarının da bu tanımda yer alabileceğini ifade etmektedir.

Burada bahsedilen ulaşılabilirlik durumu firma içerisindeki faaliyetleri kapsamaktaysa da; günümüz dünyasında sosyal sermaye bağlamında dijital ortamda iletişim ve etkileşim farklı konumlar, zamanlar ve farklı dil seçeneklerine ilişkin çözümsüzlükleri ortadan kaldırması bakımından da değerlendirilmelidir.

Çeşitli tanımlardan yola çıkılarak; “bilgiye yapılan yatırımın birey ve gruplar üzerindeki etkilerinin firmaya kazandıracağı sinerji ve bu sinerjinin firmanın çalışan profiline ve firma kültürüne katacağı değerlerin toplamı entelektüel sermayeyi oluşturmaktadır” sonucuna ulaşılmaktadır.

OECD’nin (2013, s. 17) konuya ilişkin araştırma bulgularına göre; bilgiye dayalı sermayeye yapılan yatırım verimlik ve büyümeyi desteklemeye yardım etmektedir. AB ve Amerika’daki çalışmalar, kurumlarda bilgiye yapılan yatırımların çalışanların verimliliğinin artmasında ortalama % 20 ile %34 arasında katkı sağladığını ortaya koymaktadır.

Bir işletmenin bilançosunda yer almamasına karşın, bilançoda yer alan varlıkların niceliğinin ve niteliğinin artmasını sağlayacak olan kaynaklar, firma kültürü ve çalışanların birikimlerinin toplamı olarak düşünülmelidir. Bu bağlamda Gürdal (2004, s. 65), bilgi ekonomisinde “entelektüel sermaye” üzerine yapılandırılmış “sosyal sermaye” anlayışının yaratacağı değerin gücünü, belki de bir başka şeyle kıyaslamanın bile mümkün olmayacağını vurgulamaktadır.

Entelektüel sermayenin yaratacağı bilgi ile firmanın üretkenlik, beceri ve saygınlığının artacağını ifade eden Davenport ve Holsapple’e (2006, s. 815) göre; dinamik, küresel ve hiper-rekabetçi çevrenin zorlukları göz önüne alındığında,

işletmelerin bilinçli bir şekilde ve aktif olarak bilgiyi geliştirmek zorunda olmaları kaçınılmazdır.

Entelektüel sermaye tanımlamaları, literatürde BY tanımlarıyla iç içe geçmiş durumdadır ve bu yüzden ele alınış biçimlerinde farklılıklar da görölmektedir. Ancak içeriğinin ölçülebileceğİ ve değeri olarak kabul edilmesi gibi belirgin ortak bir yaklaşım da söz konusudur (Hsu, 2006, s. 25).

Entelektüel sermaye kazanımları, aslında BY uygulamaları ile firma çalışanları ve süreçleri üzerinde ulaşılmaya çalışılan sonucu da ifade etmektedir. Ancak BY ile elde edilecek olan entelektüel sermaye kazanımları, aynı zamanda BY'nin daha etkin olarak gerçekteştirilmesini sağlayacak sürecin tetikleyicisi olarak da yer alacaktır.

II.4.3.6. Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Öğrenme

Günümüz koşullarında işletmelerin faaliyetleri, BİT'ndeki hızlı gelişmelerin yanında, küreselleşme ile gelen politik ve ticari faktörlerin de eklenmesiyle giderek zorlaşmaktadır. Pazarda süregelen bir belirsizlik ve yenilik sürecinin doğurduğu güç şartlarda firmaların uzun dönemde varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabet avantajı sağlayabilmeleri için, kaynaklarını ve kurumsal dinamiklerini daha verimli kullanabilmeleri gerekmektedir.

Firmanın kurumsal dinamikleri; kurumsal kültür, etkili yönetim, örgütsel öğrenme, inovasyon, vb. şeklinde sıralanabilir. Firmalar, bahsedilen kurumsal dinamiklerini, faaliyet göstermekte oldukları pazar(lar)da hem firmanın iç dinamizmini artırmak, hem de rakiplerine karşı avantaj kazanmak amacıyla kullanmalıdırlar (Kutanis ve Mesci, 2013).

İşletmeler için örgütsel öğrenme, enformasyonu anlama, enformasyondan bilgi yaratma ve bu bilgisini paylaşma yeteneği ve algısı kazanmış çalışanların içerisinde bulunduğu anlayıştır. Örgütsel öğrenme, Ali, Warne ve Pascoe (2006, s. 561) tarafından, BY'nin özünde olan bir yaklaşım olarak ifade edilmektedir. Atak'a (2011, s. 159) göre, bilgi kurumsal tepkiler ve değerlere aktarıldığı durumda, benimsenmiş ve özümsemiş olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, örgütsel öğrenme BY'nin içerisinde gerçekleşen bir alt basamak şeklinde ifade edilebilmektedir.

BY sürekli öğrenme ile ilişkili bir kavramdır ve sürekli öğrenme, çalışanların aktif olarak enformasyon ve bilgi ile devamlı bir ilişki içerisinde olması ve iş süreçlerinde uygulamalarını kapsamaktadır. Firmaların uzaktan eğitim ve e-öğrenme girişimlerinin artması, enformasyon okuryazarlığı ile daha fazla ilgilendiklerini göstermektedir (Stratigos, 2001, s. 66).

Enformasyon okuryazarlığı, Gürdal (2000b, s. 180) tarafından sorun çözme ve karar verme aşamasında enformasyona etkili bir biçimde erişim, değerlendirme ve kullanma yetisi olarak tanımlanmaktadır.

Örgütsel öğrenme için, firmanın insan kaynakları ve entelektüel kaynaklarından oluşan iç bilgi kaynakları ile firma dışında üretilen her türlü bilgi kaynaklarını kapsayan dış kaynaklar önemli bir yere sahiptir. Bu kaynaklar, örgütsel öğrenmenin altyapısını oluşturacak olan besin kaynaklarıdır ve kurumsal bilgi kaynaklarının tespiti, elde edilmesi, sınıflandırılması ve işlenerek kullanılması çalışmalarında BY uygulamaları ön plana çıkmaktadır (Özdemirci, 2008, s. 76; Yılmaz, 2011, s. 328).

Örgütsel öğrenme, bilginin bireylerin yararına kullanılmak üzere elde edilmesi ve yaratılması ile başlamaktadır ve kolektif bir bilgi formuna ulaşana kadar aktarımı ve entegrasyonunu içermektedir (Real, Leal, and Roldan, 2006, s. 617).

Genel tanımlardan yola çıkıldığında, firmanın tüm iç süreçlerine ilişkin enformasyon ile firmanın faaliyet alanını ilgilendiren her türlü dış enformasyonun tespit edilerek firma gereksinimleri için elde edilmesi, kullanımı ve yayımına yönelik, firma çalışanları tarafından özümzenene dek geçen süreçteki tüm bilgi hizmetlerinin, örgütsel öğrenmenin içeriğinde yer aldığı görülmektedir. Bu sürecin devamında ise, bilgi gereksiniminin farkında olan ve bu farkındalıkla firma operasyonlarında edindiği bilgiyi kullanarak yeni bir yaklaşım geliştirebilen çalışanlardan meydana gelen bir firma ile karşılaşmaktadır. Bu durum, öğrenen bireylerin yarattığı bilginin mevcut sistem içerisinde akışının sağlanması anlamına da gelmektedir.

Sherman'a (2007, s.72) göre, işletmelerde öğrenmeye dayalı eğitim sürecinde amaç, çalışanlar "dinamik olarak değişen durumlarda ne zaman ve hangi faydalı beceriler en iyi sonucu elde etmek için uygulanmalıdır" bilgisini kazanana kadar eğitime devam etmektir. Öğrenmenin amacı literatürde idealize edilen bilgi işçileri kavramını yakalayabilmektir.

Öğrenen örgüt kavramını oluşturabilmek için gerekli bilgiler, firma içerisindeki bilgi kaynaklarına sürekli erişimin sağlanması ve eğitim çalışmaları ile gerçekleştirilebilecektir. Bu bağlamda kurum içerisinde basılı kaynaklara erişim için bir bilgi merkezi/kütüphane oluşumu tercih edilmeli, elektronik kaynaklara erişim sağlanması için oluşturulması gereken intranet vb. kurumsal bilgi ağları gibi

seçenekler de yine bilgi merkezi kontrolünde, bilgi hizmetleri penceresinden sistematize edilerek yapılandırılmalıdır. Öğrenen örgüt olgusunun içeriğinde, yeni bilgi edinme, üretme ve bu bilgileri operasyonlara yansıtma anlayışının yer alması; kuşkusuz bu olguyu bilginin elde edilmesi, işletme içerisinde kullanılmak üzere organizasyonu ve dolaşımının sağlanması gibi bilgi hizmetleri süreçlerini uygulayan BY'nin içeriğine dâhil etmektedir.

III. BÖLÜM:

İŞLETMELERDE BİLGİ YÖNETİMİNDE BİLGİ UZMANININ ROLÜ

III.1. Bilgi Yönetimi Süreçlerinden Kimler Sorumlu Olmalıdır?

(Roller ve Sorumluluklar)

BY’nde verilerin elde edilmesinden, yayımına kadar gerçekleştirilen bilgi hizmetleri çalışmalarından belki de daha fazla önem taşıması gereken süreç; milyonlarca kaynak içerisinde, gerekli olan enformasyonun süzülerek erişilmek üzere organize edilmesini sağlamaktır. Davenport ve Beck (2001, s. 228), enformasyonun önem sırasına göre değerlendirilmesi, konu üzerine odaklanması, gerekli olmayan verilerin çıkarılarak rafine edilmesinin, enformasyonun elde edilmesinden daha az önem taşımadığını ifade etmektedir.

BY sürecinin efektif bir biçimde yönetilebilmesi için organizasyon içerisindeki tüm alt bileşenlerin teknolojik kaynaklar ile entegrasyonunu sağlayacak, yönetim kademesinin stratejik karar almasında gerekli olan kurum içi ve/veya pazara ilişkin bilgileri elde etme, düzenleme ve yayım süreçlerini yürüterek, sistemin tümünden sorumlu olacak ve doğrudan şirket üst yöneticisine bağlı olarak görev yapacak bir departmana gereksinim duyulmaktadır.

Wolfe (2003, s. 86), işletmelerde BY uygulamalarının popülerite kazandığı 2000’li yılların başında, süreci yürütme ve departman bazında örgütlenme girişimlerinin, enformasyon teknolojisi ürünlerinin nüfuzu ile daha çok bilgi işlem birimi ve yöneticileri tarafından gerçekleştirildiğini ifade etmektedir. Ancak daha sonra konunun bilgi profesyonelleri tarafından gerçekleştirilmesine yönelik bir

ilginin olduğu ve bu bağlamda Kanada, İngiltere ve Amerika’da konuyu ele alan KEB bölümlerinin, iş dünyasına BY konulu eğitim ve sertifika programları düzenledikleri görülmektedir (Ajiferuke, 2003, s. 330). Ancak mevcut durumda Türkiye gerçeğinde, bu tablodan henüz uzak bir noktada bulunulduğu ve bilgi profesyonellerinin henüz süreçte aktif rollere sahip oldukları söylenememektedir.

İşletmelerde BY’nin bahsedilen hedefler doğrultusunda uygulanması için gerekli olan bilgi ihtiyacının tespit edilmesi, belirlenen gereksinimler doğrultusunda uygun kaynaklardan bilgiye erişim, bilginin daha önceden belirlenmiş yöntemler ile kaydedilmesi ve kullanıcıya sunulması faaliyetleri; temel olarak KEB’nin kütüphaneler/bilgi merkezlerinde kullanıcı gereksinimlerini karşılamak için üniversite düzeyinde eğitim vermekte olduğu çalışmalardır. Bu bağlamda, gereksinimlerin tespiti sonrasında, uygun enformasyon kanallarının belirlenerek, işletme içerisinde uygun kayıt yöntemleri ile kurumsal erişim sağlanması çalışmaları, sadece bilgi profesyonelleri tarafından gerçekleştirilmesi gereken eylemlerdir.

Başlıca görevleri, bilginin sahiplerinden onu alıp yazıya geçirmek, bilgi ağlarının işlemesine destek olmak, bilgi teknolojisi altyapılarını kurmak ve yönetmek olan bilgi işçileri ve yöneticileri olmadığı sürece, bilgi yönetimi de başarıya ulaşamayacaktır. (Davenport ve Prusak, 2001, s. 239)

BY’nde teknolojik altyapı ve bilgi ağları gibi kavramlar, tamamen bilgi işlem birimine ilişkin çağrışımlar yapıyor olsa da, bilişim süreçleri bu anlamda sistemin araçları olarak ele alınmalıdır. Örneğin muhasebe departmanlarında güvenlik duvarları ile korunan gelişmiş ağ yapıları üzerinde finansal tablolar hazırlanarak yöneticilerin erişimine sunulmaktadır. Ancak yapılan çalışmalar tamamen uzmanlık

derecesinde muhasebe bilgisi gerektirmektedir. Benzer örnek insan kaynakları birimi için de sunulabilmektedir. Firma çalışanları ya da potansiyel çalışan adaylarının eğitim, deneyim ve iletişim bilgilerini içeren dokümanlar, kurum içi ağ üzerinde oluşturulan bilgi havuzunda yer alabilmektedir. Bu bağlamda bilişim sistemleri, uzmanlık bilgisi içeren çalışmalara altyapı sağlayan çözüm araçları olarak değerlendirilmelidir. BY çalışmaları bu perspektiften ele alındığında, enformasyon teknolojisi ürünleri, etkili biçimde kullanılması gereken altyapı “araçları” olacaktır ve bu yüzden BY uygulamaları sürecinde mutlaka uzmanlık düzeyinde bilgi hizmetleri birikimi aranmalıdır.

Özdemirci ve Aydın’a (2008, s. 76) göre;

enformasyon bilimleri bilgi kaynaklarının tanımlanması, düzenlenmesi ve bilgi depoları oluşturulması konusunda oldukça ileri tekniklere ve uluslararası kabul görmüş uygulamalara sahiptir ve uzun yıllardan beri bilginin tanımlanması, düzenlenmesi ve erişimi konusundaki çalışmalarını başarı ile yürütmektedir. Bilgi yönetimi, enformasyon biliminin teori ve uygulamalarından yararlanmak zorundadır.

Firmaların bilgi gereksinimini karşılamak üzere yapılacak tarama faaliyetleri, kurum içi ve kurum dışından edinilen bilgi kaynaklarının basılı ya da dijital ortamda önceden belirlenmiş standartlara göre kayıt edilmesi aşaması, benzer konulardaki kaynakların tespiti için sınıflandırma çalışmaları ve bilginin yayımı süreci; KEB’nin uluslararası standartlarda belirlenmiş tekniklere ilişkin uzmanlık konularıdır.

KEB lisans programlarında yer alan “Bilgi Danışmanlığı”, “İşletmelerde Bilgi Sistemleri”, “Bilgi Pazarlama”, “Bilgi Hizmetleri”, “Bilgi Erişim Sistemleri ve Bilgi Arama Davranışları”, “Bilginin Organizasyonu”, “Araştırma Yöntemleri”, “Web Programlama”, “Halkla İlişkiler”, “Veri Tabanı Tasarımı”, “Belge Yönetimi”,

“Enformasyon Okuryazarlığı”, “Kataloglama”, “Enformetri”, “Semantik Bilgi Yönetimi”, “Yenilik Yönetimi” ve “Yönetim Bilgi Sistemleri” gibi derslerin içerikleri; BY’nin kuramsal çerçevesini kapsayan yapıya sahiptir (Lisans Programı Ders İçerikleri, 2015; Ders Tanım ve İçerikleri, 2015).

Earl (2001, s. 220), henüz 2000’lerin başında, McKinsey ve American Express gibi bazı firmaların, görevi firma içerisinde bilgi paylaşımını sağlamak olan bilgi uzmanlarını istihdam etmeye başladıklarını belirtmektedir. Ancak gelişmiş ülkelerdeki bu yönelim, gelişmekte olan ülkelerde henüz tam anlamıyla karşılık bulmamıştır.

Ajiferuke (2003), Kanada’da Financial Post ve Amerika’da Fortune dergileri tarafından her yıl açıklanan en yüksek ciroya sahip 500 kurum listesinde yer alan firmalardaki BY çalışmalarını analiz eden bir araştırma gerçekleştirmiştir. Bu araştırmada elde edilen bulgulara göre, çok büyük ölçekli firmalarda BY çalışmalarında görev yapan personelin %50’si, KEB alanında yüksek lisans yapmış ya da üniversitelerin “Bilgi ve Belge Yönetimi” bölümleri tarafından düzenlenen BY konulu programlara katılmıştır.

Amerika’daki Fortune 500 listesinin başında, perakende satış mağazaları zinciri olan Walmart yer almaktadır. Walmart, Kongre Kütüphanesindeki tüm kitapların 167 katına eşit miktardaki 2,5 petabayt’ı aşan veri tabanına her saat 1 milyon müşteriye ait işlem verilerini eklemektedir (Johnson, 2012, s. 51) ve bu verileri satış stratejilerinde değerlendirmek için BY çalışmalarına gereksinim duymaktadır.

Ajiferuke (2003, s. 338), büyük ölçekli firmalardaki BY çalışmalarında, bilgi profesyonellerinin ana rollerinin; bilgi mimarisini tasarlamak, sınıflama sistemini

geliştirmek ve kurumun intranet'inin içerik yönetimi olduğunu, minör rollerinin ise; intranet için bilgi tedarik etmek, rekabet istihbaratı derlemek ya da bilgi yönetim ekibi tarafından talep edilen araştırma hizmetlerini sağlamak olduğunu ifade etmektedir.

BY uygulamalarını hayata geçirmek isteyen firmaların, süreci ele alırken bilgi uzmanlarının bahsedilen teknik bilgisi ve konu uzmanlığını değerlendirmeleri, uygulamaların sonuca ulaşabilmesi için kritik başarı faktörü olacaktır.

III.2. İşletmelerde Bilgi Yönetimi Sorumlusu ve/veya Bilgi Müdürü

Bilgi-yoğun işletmelerde, bireysel bilginin kurumsallaşmasını sağlayarak entelektüel sermaye olgusunu meydana getiren bilgi arama, üretim, kayıt, erişim, yayım ve kullanma süreçlerini hayata geçirebilmek için gerekli olan çalışmalar; BY sürecinin aşamalarıdır. Firma içerisindeki tüm alt sistemlerin, BY süreci dâhilinde belirlenen uygun elektronik altyapıyı kullanabilmesi ve firma kültürünü yaratacak olan bilgi paylaşımına katkıda bulunabilmesi, bilgi uzmanının sistem analizi sonrası, yönetim ile birlikte belirleyeceği metotlar ile olanaklı olacaktır.

Yeni yönetim yaklaşımları içerisinde bilgi uzmanlarının rolü, giderek bilgi gereksinimi konusunda farkındalık yaratmak üzerine evirilmektedir. Ancak üst düzey yöneticilerin, bu farkındalık sonrası ortaya çıkacak olan entelektüel sermaye olgusunu somut değerlendirme ölçütleri ile izlemek isteyeceği unutulmamalıdır.

Broadbend (1998, s. 2), BY'nin yalnızca kitap ve dergileri organize etmek, internetten müşteri ya da materyal sirkülasyonuna ilişkin tarama yapmak olmadığını, ancak bu çalışmaların tümünün bir şekilde BY'nin yörüngesinde olan aktiviteler olduğunu ifade etmektedir.

BY uygulamalarının, insan kaynakları ve bilgi işlem gibi departmanların ikincil görevi olarak yürütüldüğünde, istenilen başarıyı sağlaması olanaklı görünmemektedir. Mevcut koşullarda firma içi ve dışı veri fırtınasını kurumsal etkinlik ve rekabet avantajı temelinde yapılandırılmış enformasyona dönüştürme çalışmaları, BY departmanında tek ve asıl görev olarak yerine getirilmelidir.

Firmalarda birim/departman yönetiminden sorumlu personelin, genellikle ‘müdür’, ‘yönetici’ (muhasabe müdürü, üretim müdürü, sistem yöneticisi) gibi unvanlar aldıkları görülmektedir. BY uygulamaları için, departman bazında örgütlenmeye gidilmesinin zorunluluğu üzerinden yola çıkıldığında; firmalarda BY çalışmalarını, ve bilgi hizmetleri alanında deneyimli, bilgi uzmanlarını yönetme yeteneğine sahip bir “Bilgi Yöneticisi” / “Bilgi Müdürü” yerine getirmelidir.

Literatürde “Bilgi Müdürü” kavramını yalnızca Davenport ve Prusak’ın (2001, s. 163) kullanmayı tercih ettikleri görülmektedir, yerli literatürde daha çok “bilgi yöneticisi” unvanının kullanılıyor olması sebebiyle, çalışmada yaygın kullanımı olan bu kavram tercih edilmektedir.

Jennex (2008), bilgi yöneticilerinin, firma için gerekli olan doğru bilgiyi belirlemek, kaydetmek ve zamanı geldiğinde kullanmak durumunda olduklarını belirtmektedir. Anlamlandırılmamış bilgiler, firmaya fayda sağlamamaktadır ve bu nedenle, bilgi yöneticisi aynı zamanda bilgiye kolaylıkla anlaşılabilir form vermekle sorumlu olmalıdır.

Günümüz küresel iş ortamında, yeni amaçlara yönelik birtakım yeni yönetici görev ve unvan isimleri ile karşılaşilmektedir. Yabancı literatürde, CKO (Chief Knowledge Officer - Bilgi Yöneticisi), CLO (Chief Learning Officer – Öğrenme

Yöneticisi) ve CPO (Chief Privacy Officer - Üst Gizlilik Yöneticisi) gibi öne çıkan yönetsel unvanlar bulunmaktadır. Bahsedilen yöneticiler, firmanın bilgi değerleri çerçevesinde sorumluluk taşımaktadır. Örneğin CPO bilgi değerlerinin korunması görevinden sorumluyken, CLO firmanın yeni yetkinlikler ve beceriler edinen bilgi yaratıcılarına (çalışanlar) yardımcı olmaktadır (Awazu and Desousa, 2004, s. 343). Uzun solukta, insan kaynakları yöneticisinin yerini öğrenme yöneticisine bırakacağı ya da bu pozisyonun, kurumsal öğrenmeye dayalı metotlara evrileceği öngörülmektedir (Kavrakoğlu, 2015). Bilginin değer olarak algılanmasının ürünleri olan yeni yönetici unvanlarına ve rollerine ilişkin, yakın zamanda üretilen limitli sayıda yayın dışında, akademik literatürün sınırlı olduğu tespit edilmiştir.

Literatürde sıklıkla karşılaşılan CIO (Chief Information Officer – Enformasyon Sistemleri Müdürü) unvanı, genellikle ‘bilgi yöneticisi’ ile karıştırılmaktadır; ancak bu unvan enformasyon teknolojisi ürünlerinin departman bazında yönetiminden sorumlu personeli tanımlamaktadır.

Daha önce iş dünyasında ‘bilgi işlem müdürü’ (IT Manager) olarak bilinen pozisyonun, güncel literatürdeki karşılığı, ‘enformasyon teknolojileri müdürü/yöneticisi’ (CIO) şeklinde karşımıza çıkmaktadır ve bu unvan teknoloji profesyonellerini tanımlamaktadır (Schubert, 2004, s. 10).

Uluslararası profesyonel iş ağı platformu LinkedIn üzerinde 2015 yılı Temmuz ayı itibarı ile bilgi yöneticisi (CKO) unvanlı 3467 adet profilin 9 tanesinin Türkiye’de olduğu tespit edilmiştir. Bilgi yöneticilerinin uygulama sürecinde karşılaşılan durumlara ilişkin deneyimlerini de paylaştıkları 2944 üyeli bir foruma da sahip olan bu platform (CKO Forum, 2015), yükselen eğilimin dolaylı bir göstergesi

olarak karşımızda bulunmaktadır ve bu eğilimin nabzını tutmaya yönelik, bilgi yöneticileri üzerinde literatürde daha fazla çalışma yapılması gerekmektedir.

Bilgi yöneticisi, Maule'ye göre (2006, s. 1129) enformasyon akışını takip etmektedir, işbirliği planlama araçlarının kullanımını teşvik etmektedir ve bilgi tabanlı iletişime yardımcı olmaktadır. Earl ve Scott (1999, s.), bilgi yöneticisinin temelde tasarım yaptığını ifade etmektedir. Bilgi rehberleri, bilgiye dayalı sistemler, bilgi yoğun iş ve yönetim süreçleri, bilgi alış-veriş organizasyonları, bilgi paylaşımı için fiziksel alanlar ve bilgi güvenliği politikaları tasarım faaliyetlerinin içeriğini oluşturmaktadır. Adams (2001) ise, bilgi yöneticisinin firma enformasyon portalları veya diğer enformasyon teknolojisi bilgilerini tasarlamak ve dâhili bilgi paylaşım kültürünü desteklemek şeklinde iki ana aktivite üzerinde çalışması gerektiğini düşünmektedir. Bontis'e (2002, s. 22) göre, bilgi yöneticisinin çalkantılı iş ortamlarında istikrarı sağlaması, ürün ve hizmetlerin hızlıca dağıtımını olanaklı kılması, kaynakların paylaşımını sağlayıp sinerji yaratarak bilgi değerinde yüksek etkinlik sağlaması gerektiğini ifade etmektedir. Davenport ve Prusak (2001, s. 165) bilgi yöneticisinin önemli temel görevlerini; bilgi kültürü oluşturmak, BY için altyapısını meydana getirmek ve bu çalışmalarla ekonomik fayda sağlamak olarak belirlemektedir.

Literatürde farklı açılardan yaklaşılarak ifade edilen bilgi yöneticisinin kritik başarı faktörleri için temel görevlerini aşağıdaki şekilde sıralamak olasıdır:

- Bir BY uygulaması için uzman ekip oluşturmak,
- BY ekibi ile mevcut sistemi analiz ederek gereksinimleri belirlemek,

- Firmada BY çalışmalarında kullanılmak üzere, enformasyon teknolojisi yazılım ve donanımlarını belirleyerek işlerliğini sağlamak,
- Firmanın iç ve dış enformasyon gereksinimlerini belirleyerek elde etmek, düzenlemek ve enformasyona kurumsal erişimin sağlanacağı bilgi hizmetleri altyapısını inşa etmek,
- Firmada yeni ürün/hizmet geliştirilmesi bağlamında Ar-Ge ve inovasyona yönelik bilgi kullanımını ve bilgi arama becerilerini geliştirmeyi teşvik edecek eğitim çalışmaları düzenlemek,
- Firmada örtük bilginin kurumsallaşmasına yönelik (toplantı, sohbet, firma sosyal ağları, vb.) sosyal çalışmalar yürütmek.

Bir bilgi yöneticisinde, bu çalışmaları yürütebilmesi için, uzmanlık düzeyinde birtakım beceri ve yeteneklerin bulunması gerekmektedir. Öncelikle BY çalışmalarını gerçekleştirebilmek için bilgi hizmetlerine ilişkin teorik ve uygulamalı bilgi birikimine sahip olunması zorunludur. Bilgi erişim yöntemleri ve bilgi kaynakları konusunda yetkinlik ile birlikte, erişim sağlanan bilgilerin sınıflandırılması, sistematize edilmesi konusunda teknik donanım sahibi olunması gerekmektedir.

Bir bilgi yöneticisi, enformasyon teknolojisi ürünlerinin kullanımında eğitim çalışması verebilecek düzeyde yeterli olabilmeli ve yeniliklere açık olarak adaptasyon sağlayabilmelidir. Adams (2001, s.3), vizyon sahibi ve sezgisel yetenekleri gelişmiş bir bilgi yöneticisinin, firmaya yeni yönetim modelleri önerebilecek perspektife sahip olması gerektiğini savunmaktadır.

Bu beceri ve yeteneklerinin yanında, bilgi yöneticilerinin ekip yönetimi ve firma çalışanlarının örtük bilgilerini elde etmeye yönelik kişilik özelliklerine de sahip olunması gereklidir. Bilgi yöneticilerinin uzmanlık düzeyindeki teknik bilgilerinin BY çalışmalarında eyleme dökülebilmesi için, analitik düşünme ve sosyal iletişim kurabilme yeteneği sahibi olmaları gerekmektedir.

Gehl (2014, s. 180), bilgi yöneticisinin tüm uygulama süreçlerinin sonunda asıl gerçekleştirmeye çalıştığı durumun; çalışanlarının zihnindeki bilginin iletilebilir, pazarlanabilir ve kontrol edilebilir bir şeye dönüştürülmesi olduğunu savunmaktadır. Firma personelinin zihnindeki bilgileri bahsedilen değere dönüştürebilmek için, elbette teknik beceri ve mesleki birikim kadar önemli olan nokta, örtük bilgiye ulaşabilmeyi sağlayan sosyal beceriler olacaktır. Bu bağlamda bilgi yöneticisinin, var olan niteliklerine, eğitim çalışmaları ya da kişisel gelişim çerçevesinde sosyal yeteneklerini geliştirme anlayışını da eklemesi gerekmektedir.

Earl ve Scott (1999, s. 35), bilgi yöneticisinin yakın ilişkiler kurmak, enerjik bir yapıyla insanların hayatına temas etmek ve güven vermek gibi özellikleri olmasının işleri kolaylaştıracağını ifade etmektedir.

Burada üzerinde durulan yaklaşım, pragmatik görülebilmektedir, ancak bahsedilen esneklik ve güven sağlayıcı sıcaklık, bilgi uzmanının kendisine kazandıracağı bireysel değerler olarak da düşünülmelidir.

III.2.1. Bilgi Uzmanının Karşılaşabileceği Zorluklar

Bir firmada BY çalışmalarını uygularken, bilgi uzmanları ve bilgi yöneticilerini birtakım zorluklar beklemektedir. Bu zorluklar, teknolojik yetersizlikler, ekonomik sınırlılıklar ya da pazar koşulları gibi durumsal özellikte

olabileceği gibi, daha çok birey ve grup davranışlarını içeren beşeri nedenli olabilmektedir.

Durumsal zorlukların aşılması, olanaklara bağlı biçimde, etkili performans sergilenmesi ya da alternatiflerin değerlendirilmesine bağlı olarak çözülmesi daha kolay zorluklar olacaktır. Örneğin bilginin kolay ulaşılabilir olması, pazardaki rakipler için de geçerli bir durum olacağı için, firmada fark yaratabilecek bir artış performans ile erişilmesi yoğun çabalar gerektiren bilgilerin elde edilmesi ile aşılabılır bir zorluktur.

Benzer şekilde, enformasyon teknolojisi ürünleri maliyeti yüksek yatırımlar olacağı için, her zaman en etkili çözümlere kaynak ayıramayacağı gerçekliği bir zorluk olarak görünse de, benzer seçeneklerden maliyet-yarar analizi ile uygun bir ürün tercih edilerek bu zorluğun etkisi azaltılabilecektir.

Durumsal zorluklar içerisinde en fazla dikkat edilmesi gereken noktada; enformasyonun sürekli kabuk değiştirmesi, yeni enformasyon ve bilgilerin sisteme dâhil olarak, mevcut kaynakların güncelliğini yetirmesine neden olması; bilgi uzmanlarının sürekli bilgi depolarını rafine etmelerini gerektirmektedir. Bu bağlamda işletmelerin amortisman kavramlarının içeriğinde, bilginin de bulunduğu ve bilginin bir ürün olarak eskime ve yıpranma payının daha hızlı gerçekleştiği düşünülmelidir. Müderrisoğlu (2012, s. 37), üretimde kullanılan bilgilerin zaman içerisinde eskiyebileceğini, işletmenin aynı üretim bilgisi ile çalışmayı sürdürmesi durumunda rekabet gücünü kaybedebileceğini belirtmektedir. Bilgi yöneticileri, güncelliğini ve geçerliliğini yitiren, eskimiş bilgileri belirleyerek, onların üretim sürecinden kaldırılmasını sağlamakla yükümlüdür.

Bulgular, bilgi uzmanlarının BY uygulamalarında daha fazla yaşayacağı muhtemel zorlukların, insanlarla ilgili durumlar olacağını ortaya koymaktadır (Ndlela and Toit, 2001, s. 159).

Öncelikle, bilgi akışını hızlandıran yeni uygulamalar, çalışanlar tarafından adaptasyonu zor işlemler olarak değerlendirilebilecektir. Firmada bilgi paylaşımına yönelik yeni sistemler ve süreçler, çalışanların fazladan yapacakları bir iş olarak algılanabilmektedir. Bu durumda, çalışanların sisteme adaptasyonu ve sistemin faydalarına yönelik motivasyonunu sağlamak gibi görevler de bilgi uzmanını zorlayabilecek süreçlerdir.

Tripathy, Patra ve Pani'ye (2007, s. 71) göre, insanların zihnindeki bilgilerin neler olduğunu kestirebilmek güçtür ve örtük bilgiyi açığa çıkarabilmek bilgi uzmanlarının en zorlu sürecidir. Ancak bilgi uzmanını örtük bilgiyi açığa çıkarmada zorlayacak bir diğer nokta, insanların bilgilerini paylaşmak istemeyecek olmalarıdır. Bu durumun altında, personelin kişisel önem ve pozisyonunu kaybetme korkusu gibi psikolojik altyapısı olan bir gerekçe bulunabilmektedir. Barutçugil (2002, s. 116), personelin bilgiyi paylaşarak elde edecekleri kazanımlar konusunda bir farkındalık sahibi olmadığını ifade etmektedir.

Çalışanların bilgi paylaşımından kaçınmaları durumunda, ikna edici olabilecek seçenekler üzerinde durmak gerekmektedir. Bu durumda bilgi paylaşımını ödüllendirmek, tüm personel için teşvik edici bir paradigma yaratacaktır.

Gehl (2014, s. 183), bir firma çalışanının işten ayrılma ya da emekli olma gibi talepleri karşısında, örtük bilginin de firmadan ayrılma tehlikesinin bulunduğu altını çizmektedir. Firmaların işten çıkardıkları personelle birlikte

kaybolan bilgilerini kazanabilmek adına, aynı personele daha fazla ücret ödedikleri durumlar da bulunabilmektedir (Davenport ve Prusak, 2001). O halde, bilgi uzmanlarının anlık durumlarda oluşabilecek örtük bilgi kayıplarını önlemeye yönelik yaklaşımlar belirlemeleri ve hızlı kararlar alarak benzer işleri sürdüren personelin etkileşimini artırma girişimlerinde bulunması gerekmektedir. Ancak iletişime kapalı ve yeterli sorumluluk duygusu bulunmayan personelin yaratacağı zorluklar bu yaklaşımları zedeleyebilecektir. Bilgi uzmanlarının bu gibi zorluklar için, karşılıklı güven duygusunu yaratabilmeleri gerekmektedir.

Firma çalışanlarının yöneticilere bağlılık duygusunun, zaman ve kaynakların yetersiz olması, BY önündeki ciddi engellerdir. Ayrıca BY çalışmaları birtakım yeni kurumsal davranışları gerektireceğinden, çalışanlar tarafından benimsenmesi zor olacaktır. İnsanlar doğaları gereği alışkanlıklarından vazgeçmeyi tercih etmemektedir ve bu durum bilgi uzmanları tarafından zorlayıcı bir engel oluşturmaktadır (Ndlela and Toit, 2001, s. 160).

III.3. İşletmelerde İş, İletişim, İlişki, Bilgi Süreçlerinin Yönetiminde Bilgi

Uzmanı Etkinliği

İşletmeler insanlar tarafından kurulan ve yönetilen yapılardır ve etkin biçimde ve verimlilik temelinde yönetilmeleri yine insanların yönetsel yeteneklerinin ürünü olarak gerçekleşmektedir. İşletmelerde hammadde (stok) yönetimi, finansman yönetimi, teknoloji yönetimi, insan kaynakları yönetimi, işletmenin üretim unsurları bağlamında ele alındıklarında; uygun kaynaklarla yönetilmeye gereksinim duymaktadırlar. Bu kaynaklar, bilgi ve bilgi ile beslenen yönetim yaklaşımlarıdır. Ancak bu noktada bahsedilen bilginin, insan etkinliği ile değer kazanan bir olgu olduğu unutulmamalıdır.

BY, Odabaş (2009, s. 187) tarafından insan, iş süreci ve teknolojinin birleşiminden oluşan bir sinerji ile organizasyonel başarıyı ilerletmek amacıyla yararlanılan yönetim biliminin bir kolu olarak tanımlanmaktadır. O halde bahsedilen sinerjinin ortaya çıkarılabilmesi için bir birleşim ve bu birleşimde belirleyici faktör olarak insan unsuru ele alınmalıdır. Bu bağlamda, birleşimi sağlayan insan unsuru; bilgi uzmanları ve firma çalışanları olarak düşünülmelidir.

Bilgi uzmanları, salt bilgi haritaları oluşturmak ya da kurumsal ağlar üzerinde firma çalışanlarına enformasyon sağlamak üzerine odaklandıkları noktada, çalışanların ve dolayısıyla firmanın beklentilerini karşılamış sayılmamalıdır.

Gürdal Tamdoğan (2012, s . 75), kütüphaneciler ve bilgi uzmanlarının ”insan odaklı” iş/iletişim/ilişki/bilgi süreçlerinin zorunluluğu konusunda girişim içerisinde olmaları ve bu bağlamda kanıta dayalı bilgi içerikleri ve varlıkları ile sunulan hizmetlerin görünürlüğünü sağlamaları gerektiğini savunmaktadır.

Murphy (2011, s. 97), kütüphaneciler/bilgi uzmanları gibi danışmanların tüketicilere gereksinimlerini tanımlamak, tanımlanan gereksinimleri karşılamak üzere beceri ve yetkinliklerini geliştirmek ve gerekli adımları atmak konusunda yardımcı olduklarını belirtmektedir. Danışmanlar müşteri probleminin sebebini tanımlayarak bir çözüm geliştirmektedir. Murphy, bu bağlamda bilgi uzmanlarının danışman olarak sundukları bileşenler ve sağladıkları iletişim ile iş dünyasına sürekli olarak cazip geldiklerini ifade etmektedir.

Bilgi uzmanlarının, işletme personelinin bilgi gereksinimlerini karşılama noktasında, konuya bilgi danışmanlığı perspektifinden bakmaları durumunda; bir iletişim süreci içerisine girmeleri gerekmektedir. Bu sürecin başlangıç noktasında

gereksinimlerin tespit edilmesi yer almaktadır. Daha sonra ihtiyaca yönelik bilgi edinme ve edinilen bilgiyi sunma süreci, teknik çalışmaları içermektedir. Ancak burada önem taşıyan durum, bu gereksinimlerin karşılandığının geri bildirimini almaya yönelik yeniden iletişim içerisinde bulunulmasıdır. Bu bağlamda bilgi uzmanları, problemin çözümünden emin olacak bir çabayı sunmakla da yükümlüdürler.

Sağsan'a (2007, s. 118) göre, BY ve iletişim arasındaki ilişki değerlendirildiğinde, BY süreçlerinin yaşam evresinin tümünde iletişim sürecinin yaşandığı söylenmektedir. Bilgi üretimi, paylaşımı ve kullanımının sürekliliği, iletişim olmadan gerçekleşmemektedir.

Gürdal Tamdoğan (2012, s. 82), bu bağlamda bilgi uzmanlarının sahip oldukları bilgi hizmetlerine ilişkin yetenekler ile şu süreçleri yaşamaları gerekliliğini belirtmektedir:

Zihnin yöneldiği alandaki iş süreçlerini bilmek; genel değil özel konulara odaklanmak; karşılıklı güven esaslı iş ilişkilerini inşa etmek(sosyal sermaye yaratmak); soru ve/veya sorunu dinlemek, doğru anlamak ve doğru anlatmak; doğru iletişim süreçlerini kurmak; bilgi süreçlerinde dinamik yapıyı kurmak ve korumak; süreci başından sonuna dokümente etmek; süreci birlikte inşa edecek kaliteli etkileşim süreçlerini yönetmek; geribildirim alma ve değerlendirme tekniklerini bilmek ve pratik yaşama aktarmak.

O halde bilgi uzmanları için BY çalışmaları aynı zamanda insan kaynakları yönetimi, üretim yönetimi, pazarlama yönetimi süreçleri şeklinde gerçekleşmesi gereken faaliyetlerdir. Bilgi uzmanları, bilgi üretilmesi sürecinde, BY çalışmalarındaki üretim yönetimi süreçlerini gerçekleştirmektedir. Üretilen bilgilerin kurumsallaşmasını sağlama aşamasında bilgi uzmanları, bilgiyi pazarlama bakış

açısını yansıtarak, bilginin içselleştirilmesini sağlayacak pazarlama yönetimini gerçekleştirmiş olacaktır. Bilginin anlaşılıp özümsemiğinin teyidini alabilmek içinse, yoğun bir iletişim süreci ile insan kaynakları yönetimi (CLO - bilgi öğrenme yöneticisi yaklaşımı) çalışmalarını gerçekleştirmiş olmaktadır.

BY’nde gerçekleştirilen tüm bilgi hizmetleri çalışmalarının çekirdeğinde “bilgi” olduğu konusu artık belirgin olmakla birlikte, bilgi uzmanlarının çekirdekteki fenomeni insan ve iletişim kavramlarıyla buluşturması, BY’nde yaratılması beklenen “değer”in niteliğini artıracak profesyonel vizyonu ortaya koyacaktır.

III.4. İşletmelerde Enformasyon Teknolojisi Ürünlerinin Kullanımı ve Bilgi

Uzmanının Etkinliğı

İşletmeler, araştırma konusunda belirtilmiş olan BY uygulamaları ve varoluş amaçlarında yer alan doğal süreçleri gereğı, bilgi çağının sunmuş olduğu enformasyon teknolojilerini tüm iş süreçlerinde yoğun olarak kullanmaktadırlar. Bu teknolojik araç ve gereçlerin getirmekte olduğu yeni iş yaklaşımları ve enformasyon teknolojileri vasıtasıyla; bilgi tüm iş süreçlerinin içerisinde hem aktif bir özkaynak, hem de süreçleri verimli bir hale getiren lokomotif olarak konumlanmıştır.

Bilgi ekonomisinin değişkenleri daha önceki bölümlerde, bilgi ve teknoloji; BY uygulamalarının gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan sistemin enstrümanları da; bilgi, BİT ve insan faktörleri olarak tanımlamıştır (Hansen et. al., 1999; Alavi and Leidner, 2001; Gürdal, 2004; Hinton, 2005). Öyleyse, işletmelerin faaliyet gösterdiği yeni ekonomik sistemde; enformasyon teknolojisi ürünlerinin hem firma personeli tarafından tüm iş süreçlerinde, hem de işletmenin kritik başarı faktörleri

için gerçekleştirilen uygulamalarda ortak payda olarak sıklıkla kullanıldığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Weil ve Broadbent (1998, s. 8), 1998 tarihi itibarı ile Amerika’da tüm sermaye yatırımlarının yarından fazlasının enformasyon teknolojilerine yapılmakta ve ekonomik büyümedeki enformasyon teknolojilerinin payının üçte biri bulmakta olduğunu belirtmektedir. 2015 yılında mevcut durumda ise, yıllık 75 milyar dolar kamusal BİT yatırımı söz konusudur ve bu durum kişi başı 236 dolar civarındadır (Pang, M. S., 2015).

Türkiye’de Kalkınma Bakanlığı’nın (2015, s. 5) güncel verilerine göre, kamusal BİT harcamaları 1 buçuk milyar dolar üzerindedir. Bu durumda kişi başı 21 dolara yakın kamusal BİT yatırımı olduğu görülmektedir. Özel sektör yatırımları ile kamusal yatırımların artan miktarlarda enformasyon teknolojisi ürünlerine yönelmesi, bilgi ekonomisinde işletmelerin kullandığı araç ve gereçlere ve bu ürünlerin kullanım oranlarına dair yeterli ipuçları vermektedir. Enformasyon teknolojisi ürünleri BY çalışmaları için uygulama enstrümanları olmaları yanında, BY süreçlerinin içerisinde uygulandığı sektörel bir alanı da ifade etmektedir.

İşletmelerde BY, teknoloji ya da üründen çok, iş uygulamalarındaki tatbikini içermesine rağmen; enformasyon teknolojilerinin bu süreçte kullanılması kritik bir rol oynamaktadır. BYS sistemi içerisinde kullanılan enformasyon teknolojisi ürünleri, temelde üç grupta ele alınmaktadır:

- İletişim teknolojileri: Çalışanların gereksinim duyulan bilgiye erişebilmesi ve özellikle uzmanlar ile bilgi paylaşımı yapabilmesini olanaklı hale getiren internet, kurum içi intranet, e-posta, telefon ve hatta faks gibi araç/gereçleri içermektedir.

- İşbirliği Teknolojileri: Ekip çalışmasına ilişkin bir anlam ifade etmektedir. Eşzamanlı olarak ve/veya farklı zamanlarda, aynı yerden ve/veya farklı noktalardan, bilgi paylaşımını olanaklı kılmak üzere ortak dokümanlar üzerinde çalışabilmeye olanak sağlayan teknolojiler olup; günümüzde yaygın olarak kullanılmaya başlanılan bulut teknolojisi, bu türler için örnek olarak gösterilmektedir.
- Depolama ve Erişim Teknolojileri: Daha çok BY çalışmalarında açık bilgilere erişim sağlayan veri tabanı yönetim sistemlerini ele almaktadır. Elektronik doküman yönetim sistemleri ve bazı kurumsal depolama yazılımları (veri ambarları) örnek olarak verilebilecektir. (Turban, 2010, s. 504)

BYS dâhilinde kullanılan ve üç grup halinde tanımlanan ve enformasyon teknolojisi ürünlerinin, işletmenin hedeflerine yönelik hız, ergonomi ve BY uygulamalarındaki verimlilik amacına uygun altyapıda belirlenmesi gerekmektedir. Operasyonel, taktik ve stratejik iş süreçlerinde gereksinim duyulan bilgisayarlar, ağ sistemleri, iş süreçlerine ilişkin ofis ve tasarım yazılımları ve görsel işitsel cihazlar, genellikle maliyet-yarar ekseninde bilgi işlem departmanı tarafından belirlenmektedir. Ancak sayılan enformasyon teknolojisi ürünlerinin BY aşamalarının tümünde firma genelinde kullanılacağı ve bu aşamalarda erişim sağlanan enformasyonun yine aynı ürünler içerisinde işlenecek olması sebebiyle; bilgi hizmetlerini sürdüren personel (bilgi uzmanları) tarafından bu ürünlerin seçimi sürecine mutlak suretle katılım sağlanması gerekmektedir. Bu bağlamda, bilgiyi yönetme sorumluluğundaki departmanın, bilgi işlem departmanı ile eşgüdüm içerisinde hareket etmesi en uygun seçenek olacaktır.

Barclay ve Murray'a (1997, s. 1) göre, uygulamada BY genellikle sosyal varlıkları kurum içerisinde tanımlama ve haritalandırmayı, rekabet avantajı için yeni bilgi yaratmayı, yüksek miktarlarda ortak kurumsal bilgiye erişimi, en iyi pratiklerin

paylaşımını ve tüm bunları olanaklı kılan grup yazılımları ve intranet gibi teknolojileri kapsamaktadır.

Özellikle grup şirketlerinde ve/veya farklı yerlerde konumlanmış olan firmalarda, muhasebe, finans, stok yönetimi, insan kaynakları, vb. tüm gereksinimleri eşgüdüm içerisinde karşılayacak entegre bir yapıya sahip olan kurumsal kaynak planlaması (ERP) programı tercih edilmektedir.

ERP gibi sistemler, firma içerisinde enformasyon sirkülasyonunu sağlayarak, Davenport ve Prusak'ın (2001) tanımıyla firma içerisindeki tüm bilgilere transparan bir entegrasyon kazandıran yazılımlardır.

ERP, işletme içerisindeki lojistik, muhasebe, insan kaynakları, finansal çalışmalar gibi tüm kaynaklara ilişkin ölçüm ve sayım, kontrol ve planlama yapılabilmesini sağlayan sistemlerdir. Tüm kaynaklara ilişkin enformasyon sağlıyor olması ile anlık operasyonel karar alma süreçlerinde ve firmanın geleceğe yönelik hedeflerine ilişkin planlama yapılmasında etkinlik sağlamaktadır ve bu yönüyle bir BY kapsamında ele alınan bir disiplin boyutuna ulaşmaktadır.

Özellikle endüstriyel üretim yapan işletmeler tarafından tercih edilen yazılımlar içerisinde SAP, Oracle, Microsoft, Baan, Netsis ve Lbs en yaygın kullanılan ERP markaları olarak karşımıza çıkmaktadır ve işletme yöneticileri iyi karar verme süreçlerini kolaylaştıracak bu araçlar için milyonlarca dolar kaynak ayırmaktadır. Ancak ERP ile karar alma süreçleri, nadiren başarı ile sonuçlanmaktadır (Chaabouni and Yahia, 2014, s. 305). Bu durumun nedeni, alışlagelmiş mevcut sistemlerden, yeni iş süreçlerine adaptasyon zorluğu olabilmektedir. Arslantekin (2004, s. 232), ticari yazılımların büyük çoğunluğunun kurumsal talebi karşılamakta yetersiz

olduğunu ve kaynak kodlarının kapalı olması nedeniyle, yazılımı üreten firma dışında müdahale edilmesinin olanaklı olmadığını savunmaktadır.

Benzer şekilde, kuruma özel hazırlanmış elektronik kaynak yönetimi programları da firmalar için doğru yatırım seçeneği olabilmektedir. Ancak hangi tip yazılımların tercih edileceği konusu, üzerinde profesyonel bir bilgi erişim bakış açısıyla incelenmesi gereken önemli bir konudur. Henüz gelişme aşamasında olan kaynak programlama yazılımları, insan faktörü entegre edilmeden başarılı sonuçlar sunmaktan uzak olacaktır.

Bilgi hizmetlerine yönelik gereksinime uygun seçenek belirlenerek yapılacak olan enformasyon teknolojisi yatırımları, mali kayıplarla birlikte firmanın hız ve zaman kaybına neden olabilecek negatif etkileri önleyecektir. Çünkü firmaya uygun olmayan bir sistem ve yöntem belirlenmesinin yaratacağı aksaklık, mevcut bilgi birikimini erozyona uğratarak operasyonların işlerlik kaybetmesine yol açacak ve firmayı kriz ortamına sürükleyebilecektir.

İşletmeler için her zaman kurum içi kaynaklara erişime yönelik enformasyon teknolojisi çözümleri yeterli olmayabilmektedir. Firmaya ait veri tabanları yanında, dış kaynaklardaki verilerin de incelenerek tespit edilmesi ve işlenerek firma için uygun bilgilere erişimin sağlanması gerekli olabilmektedir. Piyasa araştırmaları, rakiplerin faaliyetleri, insan kaynakları havuzları gibi birçok veri, özellikle bulut bilişim ve sensör tabanlı web 3.0 teknolojisi sayesinde erişime hazır şekilde bulunmaktadır.

Bulut bilişim; veriyi kaydetmek, yönetmek ve işlemek için, kişisel bilgisayarlar ya da yerel sunucu yerine, internette bulunan uzak sunucuları kullanma pratiği olarak tanımlanmaktadır (Cloud computing, 2015).

Bulut bilişim teknolojileri ile bloglar, sunucu kayıtları, sosyal medya istatistikleri gibi ortamlardan elde edilebilecek verileri anlamlandırmak için yapılan çalışmalar sonrası büyük veri (big data) olarak isimlendirilen ilişkili veriler bütünü, firmalar için yeni teknolojik trend olarak karşımıza çıkmaktadır.

Günümüz işletmeleri için veri depolama alanlarında saklanabilecek olan veri miktarları baş edilemez boyutlara ulaşmıştır ve bu boyut günden güne genişlemektedir. 2012 rakamları ile dünyada günlük 2,5 kentilyonbayt veri üretilmektedir. Bu çapta büyük veriyi işleme, transfer etme gibi işlerin tümüne “büyük veri” adı verilmektedir (Büyük veri, 2015).

Chen, Chiang, ve Storey (2012, s. 1178), Web of Science, Elsevier ve Ebsco gibi yüksek kalitede bibliyometrik üstveri sunan bilimsel yayın sağlayıcısı firmaların; kullanıcılarına anlamlı ilişkiler sunabilme başarısının, semantik ağlar ile mümkün olduğunu belirtmektedir.

BY süreçlerinde büyük veri ile firmalar için dış çevrede üretilmiş olan farklı veri yığınlarından ilişkilendirme yapılarak anlamlı bilgi yaratılması, karar alma süreçlerinde pozitif etki yaratacak bir olgudur ve bir bilgi hizmeti süreci olarak bilgi uzmanları tarafından ele alınması gereken konudur.

Karmaşık veri yapılarını ilişkilendirmek için kullanılan modern enformasyon teknolojisi ürünlerinden bir tanesi de kullanıcıların göz hareketleri ve duygusal yönelimlerinin çevrimiçi ürün satışına etkileri gibi seçenekleri birleştiren web 3.0

uygulamalarını da içeren yapay zeka yazılımlarıdır. Rekabet avantajı yaratması kaçınılmaz olan bu teknolojilerle, müşterilerin ürün ve hizmetlerle ilgili algısını pozitif yönde etkileyecek yaklaşımı sunabilmek için; müşteride güven duygusunu yaratacak bilgiye sahip olunması ve bu yönde sanal bir etkileşimde bulunulması amaçlanmaktadır. (Chae and Lee, 2012). Web 3.0 yazılımları, sensör tabanlı olarak nitelenmekte ve Hendler (2009, s. 111) tarafından büyük ölçekli uygulamaları entegre eden ya da güçlendiren anlamsal web teknolojileri olarak ifade edilmektedir.

Web 3.0 yazılımlarına ilişkin güncel müşteri eğilimlerini sanal ortamda anlamlı bir yaklaşımla belirleyerek müşterilerle bağ kurmaya çalışan firmalara ilişkin oldukça fazla örneğe rastlamak mümkündür.

Zara, müşteri tercihlerinden yola çıkarak, yeni ürün tasarımlarını 15 gün içerisinde kişiye özel sanal mağazalarda beğeniye sunmaktadır. (Ferdows, Lewis, and Machuca, 2004). Carrefour, Avrupa’da başlatmış olduğu uygulama ile müşteri yönelimlerini RFID sistemi üzerinden belirleyerek kayıtlarını tutmakta bu kayıtları kişiselleştirilmiş internet mağazasında kullanmaktadır (Yoon, and Zhou, 2011, s. 381). Adidas, Dell, Ford, Ikea, Nike, Pepsi ve Telefo’nica kendi sosyal ağlarını kurarak müşterilerle direkt temas kurma ve buradan elde edilen verileri operasyonlarına aktarma çabası içerisinde (Garrigos-Simon, Alcamí and Ribera, 2012, s. 1886).

Müşteri ilişkileri yönetimini yeni boyutlara taşıyan Web 3.0 yazılımları; internette taranan bir ürünü, sosyal medya kullanımı sırasında reklam ara yüzü ile sunarak, bölgesel sağlayıcılarla kullanıcıları bir araya getirecek yeteneğe sahiptir. Semantik ilişkilendirme ile çalışma prensibine sahip olan bu teknolojileri, firma

ihtiyacına uygun olarak tasarlayarak kullanıcılara, tedarikçilere ulaşmak ve yeni bilgi yaratılması kapsamında, mevcut bilgi hizmetlerine entegre etmek, yine bilgi uzmanları ele alınması gereken işlemler bütünüdür.

Semantik web yazılımları ile yalnızca firma dışındaki büyük veri çalışmaları ve verilerin organize edilmesi işlemleri gerçekleştirilmemektedir. Fortier ve Kassel (2006, s. 742), kurumsal semantik ağ kullanımına ilişkin dikkate değer bir örnekle, BY’nde enformasyon teknolojisi ürünlerinin yeni yaklaşımlar sunacağına işaret etmektedir. Bu örneğe göre, Ar-Ge departmanından bir proje talebi geldiğinde, bu taleple ilişkili farklı dokümanların da sunulabileceği bir sistem tasarlanabilmektedir. Ancak bu bağlamda, dokümanlar arasında ilişki tanımlaması yapılması gerekmektedir. Bu ilişkiyi kurmak yalnızca yazılımlarla ve ağlarla gerçekleştirilmesi olanaksız hizmetlerdir. Garrigos-Simon, Alcamı ve Ribera (2012, s. 1884), insan etkileşimi olmadan, teknolojileri kullanarak salt otomasyon işlemi ile sonuca gitmenin mümkün olmadığını ve bu etkileşimde bilginin temel ilke olduğu gerçeğini unutmamak gerektiğini ifade etmektedir.

Enformasyon teknolojisi ürünlerini çeşitlendirmek ve BY içerisinde kullanım alanlarını detaylandırmak mümkündür. Özellikle yeni teknolojilerin ilk kullanım alanlarının ticari faaliyetler oluşu ile miktarı artan verilere ulaşma, verileri anlamlı hale getirme, kaydetme ve firma içerisinde paylaşımına sunma çalışmalarına olan gereksinim de artmaktadır. Bu gereksinim ile birlikte, bahsedilen yoğunluktaki verilerin enformasyona dönüştürülmesi çalışmaları için de farklı donanım ve yazılım ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Burada asıl üzerinde durulması gereken nokta; BY uygulamalarında kullanılabilecek olan enformasyon teknolojisi ürünlerinin tespiti ve bilgi hizmetlerine yönelik kullanımı sorumluluğunun, firmada bilgi dinamiğinin

rekabet unsuru olarak kullanılabilmesini sağlayacak olan bilgi uzmanları tarafından gerçekleştirilmesi gerekliliğidir.

III.5. Bilgi Yönetimi Sorumlusu ve Başarı Öyküleri

Pratikte BY çalışmalarını başarıyla gerçekleştirerek, iş dünyasında çeşitli uluslararası firmalardan iş teklifi alan, ya da personel avcıları (headhunters) aracılığıyla büyük ölçekli firmalara transfer olan bazı bilgi yöneticilerine ilişkin, küresel iş ve ekonomi medya ortamlarında yayınlanmış haber başlıklarının derlendiği web siteleri incelenmiş ve aşağıda tablolaştırılmıştır.

Tablo 1. Küresel İş Dünyasından Bilgi Yöneticilerine İlişkin Haberler

Medya	Haber Başlığı	Yayın Tarihi
Managing Partner	Reed Smith yeni bilgi ve enformasyon yöneticileri atadı. (Reed Smith appoints new heads of, 2015)	25 Haziran 2015
IntentionalDesign	Rahel Anne Bailie Scroll'e Bilgi Yöneticisi olarak katıldı. (Rahel Anne Bailie Joins Scroll, 2015)	18 Haziran 2015
Yahoo Finance	Sarah Sedgman Kinaxis'e Bilgi Yöneticisi olarak katıldı. (Sarah Sedgman Joins Kinaxis, 2015)	09 Haziran 2015
Baker & McKenzie	Baker & McKenzie Mark Ford'u Bilgi Yöneticisi olarak atadı. (Baker & McKenzie Appoints Mark Ford, 2015)	03 Haziran 2015
Marketing Interactive	Isobar, Eve Lo'yu Çin'de marka stratejisi yöneticisi olarak atadı. (Isobar appoints Eve Lo, 2014)	17 Temmuz 2014
Supply Management	Gerard Chick Optimum Procurement'e Bilgi Yöneticisi olarak katıldı. (Gerard Chick joins Optimum, 2013)	07 Şubat 2013
GroupM China	Eve Lo GroupM Çin'e Bilgi Yöneticisi olarak atandı. (Eve Lo Joins GroupM)	13 Şubat 2012
Afaqs	Sandeep Vij Mudra'yı Bilgi Yöneticisi olarak atandı. (Sandeep Vij appointed chief knowledge officer, 2009)	15 Ocak 2009
High Beam	Network Solutions Pazarlama Müdürü ve Bilgi Yöneticisi atadı. (Network Solutions Appoints CKO, 2008)	15 Kasım 2008

Orrick	Orrick Bilgi Yönetimi Cephesini Peter Krakaur'un katılımıyla genişletti. (Orrick Expands KM, 2003)	03 Mart 2003
--------	--	--------------

Bilgi Yönetimi Uygulamaları ile Rekabet Avantajı Sağlayan Firma Örnekleri

- İsdemir (İskenderun Demir ve Çelik A.Ş.) firması, 2008 yılında başlatmış olduğu Kaizen (İyiye doğru değişim) metoduna halen devam etmekte ve 2012 yılı faaliyet raporuna göre 545 Kaizen'den 385 adeti tamamlanarak toplamda 372,9 milyon TL kâr elde edilmiştir. Bir yazılım desteği de bulunan yönteme, aylık ücretli çalışanların %46, saatlik ücretli çalışanların %24 katılım oranı bulunmaktadır. Farklı bir BY çalışması olan Kaizen, 6 temel prensibe dayanmaktadır. Bu prensipler sırasıyla; müşteri memnuniyetini sağlamak üzere önde olmak, tüm çalışanların katılımı, az harcıyıp fazla kazanmak, küçük operasyonlarla sürekli gelişmek, bilgi paylaşımı, başarı paylaşımı olarak yer almaktadır (İsdemir Faaliyet Raporu, 2012).
- Schlumberger, petrol sanayinde 100'den fazla ülkedeki büyük işletmelere teknik hizmet sunan ve araştırma merkezleri, mühendislik merkezleri olan küresel ölçekte bir firmadır. Firma, müşteri hizmetleri ve teknik servis sağlama konusunda etkinliğini geliştirme gereksinimi duyarak; BY projesi çerçevesinde InTouch isimli bir üçüncü parti yazılımı oluşturma girişiminde bulunmuş ve ilk verilere göre 200 milyon dolar fayda sağlamıştır. Schlumberger, Wharton Business School tarafından "İnovatif ve Efektif Bilgi Yönetimi" ödülü almaya hak kazanmıştır. 2000 yılında altyapı çalışması yapılan InTouch yazılımı, hem insan-veri havuzu, hem de

insan-insan etkileşimli bir yapıda olması ile bu ödülü almaya hak kazanmıştır. Daha önce sahada yaşanan teknik hizmetlerde, 2-6 hafta arasında uygun çözümler üretilip, bu hizmetin dokümente edilmesi 2 yılı buluyorken; bilgi yönetimi projesi çerçevesinde bu iki süreç gerçek zamanlı olarak tamamlanmaktadır (Braganza, Hackney, and Tanudjojo, 2009, s. 503).

- Cengsoft Yazılım, 2012 yılında Hacettepe Teknoloji Geliştirme Merkezi'nde dört yüksek bilgisayar mühendisi tarafından kurulmuştur. KOSGEB tarafından Ar-Ge, İnovasyon ve Endüstriyel Destek projesi kapsamına alınarak sosyal medya takip ve anlamlandırma çalışmaları yürütmeye başlamıştır. Rakip firma analizleri, reklam kampanyaları etki değerlendirmesi gibi çalışmalar yürüten firma; uluslararası yazılım firmaları ile ortaklık gerçekleştirerek, büyük veri, bilgi anlamlandırma ve ilişkilendirme çalışmalarına devam etmektedir. (Cengsoft Yazılım, 2015).
- Uçak endüstrisinde küresel ölçekte hizmet veren ve 30 birim, 14 bin çalışana sahip büyük bir İsrail işletmesi olan IAI için, firma yöneticisi ve iki farklı danışmanlık firması yöneticisi tarafından 2000 yılı Şubat ayında başlanılan 4 yıllık bir program dâhilinde, BY çalışmaları uygulanmıştır. Son iki yılında yetkinlik merkezi çerçevesinde yürütülen bilgi yaratma ve dokümantasyon çalışmaları ile geçen süre sonunda, geribildirimlerin pozitif olduğu ifade edilmektedir. Programın başarısı için multidisipliner bir ekip kurulmuş; firma içi ve müşterilerle ekibin işbirliği içerisinde olması sağlanmıştır. Program sonunda bir çalıştay ile kazanımlar ölçülmeye çalışılmış ve genel olarak firmaya dinamizm kazandırdığı ve bilgi akışının

sorunsuz bir şekilde sağlandığı tespit edilmiştir (Dayan, Pasher, and Dvir, 2006, s. 43).

- Oratar Makine Ltd. Şti., 2013 yılında KOSGEB Ar-Ge ve inovasyon desteği alarak faaliyetlere başlamış ve 15 aylık sürenin sonunda aynı anda çok yüklü miktarlarda cevizi kabuğundan ayıran bir makine prototipi yaparak projeyi sonuçlandırmıştır. Makine ile %90'lara varan verimlilik oranı ile işlem yapabilmektedir. Firma; inovatif başarısı ile Bilim, Teknoloji ve Sanayi Bakanlığı tarafından teknolojik ürün destek yatırım programına kabul edilmiştir. (Oratar Makine, 2015)
- Kolombiya'nın başlıca petrol firmalarından bir tanesi olan Ecopetrol, 2004 yılından günümüze dek BY çalışmaları yürütmektedir. Ecopetrol'ün BY içeriğinde tüm üyeleri kapsayan uygulama grupları, teknolojik çevre forumları, öğrenilen dersleri elde etme anlayışı ve eğitim sürecini güçlendiren kurum üniversitesi yer almaktadır. Firma tarafından, bu çalışmalar sonunda milyonlarca dolar tutarındaki kaybın geri kazanıldığı ifade edilmektedir. (Results and Success Stories of Knowledge Management at Ecopetrol, 2015)
- Endosa Sanayi Ticaret A.Ş. firması, 2011 yılında KOSGEB tarafından İşbirliği-Güçbirliği Destek Programı kapsamında kurulmuştur. Kalıp üretimi gerçekleştiren firma, otomotiv ve beyaz eşya ana sanayi firmalarına tanıtımını yaparak sektörde kendisini kabul ettirmiş; bir Fransız firması ile 5 yıllık anlaşma yaparak, 8,5 milyon avro döviz geliri sağlamıştır. İnovatif girişimlerine devam eden firma, alüminyum enjeksiyon ile parça üretimi

konusunda destek alarak, yılın İnovatif İşbirliği-Güçbirliği firması adayı olmuştur (Endosa Kalıp Sanayi, 2015).

- Amerika merkezli kimyevi madde çözümleri ve hizmetleri sunan Buckman Laboratories firması, 23 ülkede 1400 çalışan ile 80 ülkede operasyonlar gerçekleştirerek, senelik 315 milyon euro satış rakamına ulaşmaktadır. Firma, dünya genelinde bilgi akışı süreçlerini hızlandırmak, küresel bilgi veri tabanına hızlıca ulaşabilmek, iletişimdeki zaman ve mekan kısıtlamalarını ortadan kaldırabilmek, bilgi paylaşımı ile müşteri isteğine göre üretim yapabilmek amaçlarıyla BY çalışmalarına gereksinim duymuştur. Bu bağlamda, BY çalışmaları ekseninde firma içi veri havuzu, Outlook tabanlı işbirliği araçları, firma içi arama motoru ve e-öğrenme çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Firma, çalışmalar sonunda müşteri eğilimlerine yönelik yeni ürün satışlarında %50, ortaklık satışlarında %51 oranında artış gerçekleştirmiştir. Öğrenme merkezindeki eğitim faaliyetleri giderlerinin saati 1000 dolardan 25-40 dolar aralığına; müşterileri yanıtlama hızı ise, günler ve haftalardan saatlere düşmüştür (Buckman Laboratories, 2015).
- Kleo Dayanıklı Tüketim Malları ve Otel Ekipmanları A.Ş. firması, yılda 100 bin adet derin dondurucu ve minibar üretimi yapmaktadır. Firma üretmiş olduğu 32 çeşit ürünü Ar-Ge departmanında tasarlamaktadır. Mevcut durumda, daha geniş hacimli A+ enerji sınıfında yeni ürün tasarım ve testleri yaparak inovasyon çalışmalarına devam etmektedir. Firma, Ar-Ge ve inovasyon yatırımlarına devam ederek, pazar payını her yıl % 8 – 12 oranında artırmaktadır. İşletme, KOSGEB KOBİ ve Girişimcilik Ödülleri

2013 yarışmasında inovatif KOBİ olarak finale kalmıştır (Kelo Dayanıklı Tüketim Malları, 2015).

- 2013 yılı bilgi paylaşımı “Archimedes Awards” ödülünü alan ConocoPhillips, uluslararası arenada faaliyet gösteren bir petrol ve gaz firmasıdır. 10 ülkede 17 bin çalışan ile toplam 700 milyon dolar değerinde dokümente edilmiş iş süreçlerini değere dönüştüren firma, finansal ve kültürel etkileri ile BY’ndeki çalışmalarını sürdüreceği beyanında bulunmuştur. Firma 12 senedir BY çalışmalarını yürütmektedir ve bu alanda kazandığı değer ile 33 adet ödül kazanmıştır (Knoco Stories, 2015).

Ulusal ve küresel örneklerin sunulduğu başarı öykülerinde ortak nokta, öncelikle firma içerisinde bir gereksinimin farkında olunmasıdır. Firmalar bilgiyi kontrol edemedikleri ve bu nedenle iş süreçlerinde gecikmeler, müşterilere ulaşmakta zorluklar yaşadıklarını; bu zorluklarınsa, ekonomik deformasyona yol açtığını fark etmişlerdir.

Uygun çözüm olanaklarının tespit edilmesi ile yürütülen BY çalışmalarının, ekonomik fayda ile birlikte sosyal faydalar da sunduğu, başarı öykülerinin içeriğinde saptanmaktadır. Küresel firmaların bilgi akışını sağlayarak işlemlerini kolaylaştırdıkları, yerel firmaların inovatif değer yarattıkları ve uluslararası ortaklıklar kurdukları süreçlerin tamamı, bilgi ve insan odaklı yaklaşımlar gerektirmektedir.

IV. BÖLÜM:

TÜRKİYE'DEKİ BÜYÜK ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE BİLGİ YÖNETİMİ UYGULAMALARI ve BİLGİ UZMANININ ETKİNLİĞİ ALGISI: İSO 500 BÜYÜK SANAYİ FİRMASI ÖRNEĞİ

IV.1. Kullanıcı Araştırmasının Amacı ve Kapsamı

Kullanıcı araştırması ile işletme yöneticileri perspektifinden bilgi yönetimi uygulamalarına ve bilgi yönetimi uygulamalarında bilgi uzmanlarının etkinliğine ilişkin algı belirlemeye çalışılmıştır. Bu bağlamda, sağlıklı verilerin elde edilebilmesi için; ulusal bazda ulaştıkları ciro, yarattıkları katma değer ve istihdam güçleri dolayısı ile bilgi yönetimi çalışmalarını gerçekleştirme olasılıkları yüksek olan büyük ölçekteki firmaların kapsam dâhilinde olması uygun görülmüştür.

Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin tanımı, nitelikleri ve sınıflandırılması hakkında yönetmelikte değişiklik yapılmasına dair yönetmelik (2012), işletme sınıflandırmasını şu şekilde yapmaktadır:

MADDE 5 – KOBİ'ler aşağıdaki şekilde sınıflandırılmıştır.

- a) Mikro işletme: On kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri bir milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler.
- b) Küçük işletme: Elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri sekiz milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler.
- c) Orta büyüklükteki işletme: İkiyüzelli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri kırk milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler.

Eximbank’a (Kobi Tanımı, 2015) göre, yasal statüsü ne olursa olsun, bir veya birden çok gerçek veya tüzel kişiye ait olup, küçük ölçekli işletmeler 250’den ve orta ölçekli işletmeler ise 3000’den az çalışanı olan bağımsız işletmelerdir.

AB ise KOBİ’leri şu şekilde tanımlamaktadır:

Mikro işletme: On kişiden az çalışan istihdam eden, yıllık bilançosu 2 milyon euro veya altında olan işletmeler.

Küçük işletme: Elli kişiden az çalışan istihdam eden, yıllık bilançosu 10 milyon euro veya altında olan işletmeler.

Orta büyüklükte işletme: İki yüz elli kişiden az çalışan istihdam eden, yıllık bilançosu 43 milyon euro veya altında olan ya da yıllık devri 50 milyon euro veya altında olan işletmeler (European Commission, 2005).

Bu doğrultuda; kullanıcı araştırmasında yer alan firmaların 250’den fazla çalışan istihdam etmesi ve BY’ni uygulama potansiyelleri ile araştırma sonuçlarını daha gerçekçi kılacağından; büyük ölçekli firmalar üzerinde bir çalışma yürütmek uygun bulunmuştur. Bu bağlamda, ülkemiz gerçeklerine ilişkin sanayi sektöründeki bilgi yönetimi ve bilgi uzmanı algısını tespit etmek için; İstanbul Sanayi Odası’nın kurumsal internet sitesinde yayınlanan “Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu – 2013 Yılı” listesinde yer alan 500 sanayi firması örneğinde bir kullanıcı araştırması gerçekleştirilmiştir (Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu, 2014).

IV.2. Kullanıcı Araştırmasının Yöntemi

Kullanıcı araştırmasını gerçekleştirmek için tespit edilen firmalar ile yürütülen anket çalışması, üç bölüm olarak hazırlanmıştır. İlk bölümde, firmaya ait çalışan sayısı, firmanın faaliyet gösterdiği sektör(ler) ve araştırmaya katılan personelin unvanını ve yaş bilgilerini içeren 4 adet soru ve isteğe bağlı olarak yanıtlanan, firma ismini içeren 1 adet soru olmak üzere; toplam 5 soru bulunmaktadır.

Anketin ikinci bölümünde, firmalarda BY uygulamalarına ilişkin bulgulara ulaşabilmek amacıyla 16 adet kapalı uçlu soru yöneltilmiştir. Firmalarda bilgiyi yönetme sorumluluğundaki personele ilişkin algıları tespit edebilecek bulgulara ulaşabilmek amacıyla, anketin üçüncü bölümünde, 11 adet kapalı uçlu soru yöneltilmiştir.

Toplamda 32 adet sorunun yöneltildiği anketin yer aldığı kullanıcı araştırmasını gerçekleştirebilmek için, aşağıdaki aşamalar yürütülmüştür:

- Öncelikle kullanıcı araştırmasında uygulanmak üzere, GoogleDocs altyapısı tercih edilerek bir anket tasarlanmıştır.
- Daha sonra İSO internet sitesinde yer alan 500 firma listesi incelenmiş ve iletişim bilgilerine ulaşmaya çalışılmıştır. Ancak yöneticilere ait e-posta bilgilerine ulaşmaktaki güçlükler değerlendirilerek, İSO'ndan telefon görüşmesi ile listedeki yöneticilerin iletişim bilgilerini içeren liste talep edilmiştir.
- İSO tarafından, 20 Mayıs 2015 tarihinde listede yer alan firma yöneticilerinin e-posta bilgilerini içeren bir doküman iletilmiştir. Listedeki

yöneticilerin firmada hâlâ görev yapıp yapmadıkları kontrol edilerek, görevinden ayrılmış olduğu tespit edilen yöneticilere ait bilgiler, listede yenilenmiştir.

- 500 adet firmanın yer aldığı listedeki 13 firmanın ismi, adres, e-posta, vb. iletişim bilgileri, firmanın gizlilik talebi nedeniyle yer almamaktadır. Bu firmalar yalnızca, dönem kârı, satış, hasılat, aktif varlıklar toplamı gibi istatistiksel verileri paylaşmışlardır. Bu nedenle araştırma kapsamında yer alan firma sayısı, 487'ye düşmüştür.
- Haftanın ilk iş günü olması sebebiyle, 01 Haziran 2015 tarihi seçilerek, 487 firmaya bir ön yazı ile anket bağlantısı iletilmiş, sonuçların değerlendirilme süreci nedeniyle 1 haftalık zaman içerisinde katılım sağlamaları talep edilmiştir.
- 1 haftalık süre sonunda, 68 adet katılım gerçekleştirilmiştir. 3 firma, araştırmacılardan gelen yoğun talepleri karşılamakla ilgili zamanı ayıramayacakları gerekçesini ile bu tip çalışmalara katılamayacaklarını; 2 firma ise, zamanında ve beklenti seviyesinde geri dönüşler yapabilmek adına, yalnızca faaliyet gösterdikleri çevredeki çalışmalara katkı sağlayabileceklerini e-posta ile bildirmişlerdir. Bu nedenle, isim ve adres bilgileri yer almayan 13 firma ile birlikte, toplam 18 firma kullanıcı araştırmasında kapsam dışında kalmıştır.
- Kapsam dâhilinde kalan firmalara, Haziran ayının ikinci haftasında yeniden e-posta gönderilerek hatırlatmada bulunulmuş ve ardından telefon yoluyla bağlantı kurularak, araştırma çalışmasına bir hafta içerisinde katılım sağlamaları talep edilmiştir.

- Haziran ayının ikinci haftası sonunda, 136 firma kullanıcı araştırmasına katılım göstermiştir.
- Bu süreçte, firma ismi bölümüne listede yer almayan bir eğitim kurumunun isminin yazılması sebebiyle, anket güvenilirliğini sağlayabilmek adına, o gün içerisinde gelen diğer 3 yanıt da sonuçları etkileyebileceği düşünülerek da silinmek durumunda kalmıştır ve anket bir hafta boyunca erişime kapatılmıştır.
- Kullanıcı araştırmasına daha fazla katılım sağlanabilmesi adına, anket süresi Haziran ayının son haftasına dek uzatılmış ve firmalarla yeniden telefon yoluyla irtibat kurularak, toplamda 184 adet katılımcı sayısına ulaşılmıştır. 29 Haziran 2015 günü anket erişime kapatılarak veriler değerlendirilmek üzere MS Excell formatında toplanmıştır.
- 29 Haziran tarihinde erişime kapatılan ankete, e-posta gönderilen firmalar içerisinde katılım oranı; %37 olarak gerçekleşmiştir.
- Ankete yanıt toplama süresince 122 adet e-posta sistemde istenmeyen posta olarak tanımlandığı için geri dönmüştür. Geri dönen tüm adreslerdeki firmalar ile telefon bağlantısı kurularak katılım talebi yinelenmiştir.
- Katılımcı firmalara, firma isimlerinin kullanıcı araştırmasında yer almayacağı belirtilmiş, ancak daha sonra gerçekleştirilebilecek işbirliğine bağlı çalışmalar için tercihli olarak isim belirtilebilecek bir alan bırakılmıştır. Toplam 41 katılımcı firma, isim beyan etmiş, 8 katılımcı firma ise araştırma sonuçlarını talep etmiştir.

IV.3. Bulgular ve Analiz

Araştırma çalışmasında yer alan sorulardan elde edilen veriler, ölçme teknikleri uyarınca değerlendirilerek analiz yapılmıştır. Önce ilişkili değişkenleri belirlemeyi sağlayan maddeler arası korelasyon matrisi ve çalışmanın güvenilirlik analizi, daha sonra üç ana başlık çerçevesinde ele alınan anket sorularına verilen yanıtların yorumlanması, bölüm sonunda ise ilişkili değişkenlerin analizi yer almaktadır.

Verilerin analiz edilmesinde ise, % (yüzde), frekans dağılımı ve ilişkili verilerin çapraz tabloları kullanılmıştır.

Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi, ölçüm ölçeklerinin özelliklerini ve ölçekleri oluşturan öğeleri çalışmamızı sağlamaktadır. Analiz işlemi, ölçek güvenilirliği ölçümlerinde yaygın olarak kullanılan Alpha (Cronbach) ile ölçülmüştür. Cronbach's Alpha, maddeler arası ortalama korelasyona dayalı bir içsel tutarlılık modelidir. Cronbach's Alpha değeri 1'e yaklaştıkça güvenilirliğin yükseldiği kabul edilmektedir ve 0,60'tan yani %60'tan büyük ise, analiz oldukça güvenilir olarak yorumlanabilmektedir. (Özdamar, 2004, s. 633)

Güvenilirlik analizi, verilen cevapların tutarlılığını ortaya koymaktadır ve sadece ölçek ifadeleri için kullanılmaktadır. Bu amaçla, araştırma içerisinden aşağıda numaralandırılmış olarak sunulan 23 değişken; “Hayır” (0), “Evet” (1) ve “Kararsız” (2) olacak şekilde ölçeklendirilmiştir.

1. Firmada iş süreçlerine dayalı biçimde, belirli bir sistem dâhilinde bilgi yönetiminden sorumlu olan herhangi bir birim/departman bulunmaktadır.

2. Mevcut sistem dâhilinde, firmada yürütülmekte olan operasyonel (günlük), taktik (denetim) ve stratejik düzeydeki iş süreçlerine ait bilgilere ulaşırken belirli bir yöntem kullanılmaktadır.
3. Firmada kıymetli evrakların (sözleşmeler, şartnameler, tapu, banka şifreleri, vb.) bulundurulduğu ve korunduğu özel bir alan yer almaktadır.
4. Mevcut sistem dâhilinde, firmadaki farklı departmanların (üretim, muhasebe, hammadde, pazarlama, vb.) birbirleri ile iletişim olanağı bulunmaktadır.
5. Firmada farklı birimlerde çalışanlar bilgiye ulaşmak ve bilgiyi paylaşmak için teknolojik araç ve gereçleri sıklıkla kullanmaktadır.
6. Firmada bilgiye ulaşmak ve bilgiyi paylaşmak için (sohbet ve toplantı gibi) sözlü iletişim yöntemi sıklıkla kullanılmaktadır.
7. Firmada bilgiye ulaşmak ve bilgiyi paylaşmak için yazılı iletişim yöntemi sıklıkla kullanılmaktadır.
8. Firma çalışanları firmanın geleceğe yönelik hedefleri ile ilgili gerekli olan bilgileri elde etme ve kullanma olanağına sahiptir.
9. Firmada yürütülen operasyonel (günlük), taktik (denetim) ve stratejik düzeydeki işlemlere ilişkin iş süreçleri kayıtlı hale getirilmiştir.
10. Firmada yürütülen operasyonel (günlük), taktik (denetim) ve stratejik düzeydeki işlemlere ilişkin iş süreçlerine ait kayıtlı bilgiye sistem içerisinde "anında" ulaşma olanağı bulunmaktadır.
11. Yöneticiler firmada departmanlar içi ve departmanlar arası bilgi paylaşımını desteklemek üzere, uygun ortamları oluşturmaktadır.
12. Firmada bilgiyi saklamak (kayıt altına almak) ile ilgili gerekli önlemler alınmıştır.

13. Firmada bilgiye gerektiğinde anında erişebilmek için gerekli önlemler alınmıştır.
14. Firmada bilgi güvenliğini sağlamakla ilgili gerekli önlemler alınmıştır.
15. Firmada ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi sürecinde, bilgi paylaşımının katkısı vardır.
16. Firmada bilgi yönetimi ve bilgi hizmetlerinden sorumlu personel, iş süreçlerini belirli bir departmanda ("Bilgi Yönetim Merkezi", "Bilgi Merkezi", "Dokümantasyon Birimi", "Kütüphane", vb.) yürütmektedir.
17. Firmada bilgi yönetimi ve bilgi hizmetlerinden sorumlu personel, doğrudan genel müdüre bağlı olarak çalışmaktadır.
18. Firma personeli bilgi gereksinimini karşılamak için (mevzuat, pazar araştırması ya da ürün bilgileri gibi), bilgiyi yönetme sorumluluğundaki personele başvurur.
19. Firmada bilgiyi yönetme sorumluluğunu yerine getiren personel, farklı departmanlarda çalışan personelin bilgi ihtiyaçlarını karşılamada yeterlidir.
20. Bilgiyi yönetme sorumluluğundaki personel, sunduğu bilgi hizmetleri ile firmanın pazardaki rakipleriyle rekabet etmesine katkı sağlamaktadır.
21. Bilgiyi yönetme sorumluluğundaki personel, sunduğu bilgi hizmetleri ile firmada yeni ürün/hizmet geliştirme süreçlerine katkı sağlamaktadır.
22. Bilgiyi yönetme sorumluluğundaki personel, departman çalışanları ya da sorumluları için bilgi erişim yöntemleri konusunda eğitim ve liderlik etme sorumluluğunu yerine getirmektedir.
23. Bilgiyi yönetme sorumluluğundaki personel, firma personelinin gereksinim duyduğu, ürün ve hizmetleri etkileyebilecek bilgilerin elde edilmesine ve elde edilen bilgilerin firmanın iş süreçlerine entegre edilmesine katkı sağlamaktadır.

Ankette, yukarıda sunulan standartlaştırılmış 23 maddeye verilen yanıtlara ilişkin güvenilirlik istatistiği Tablo 3'te, sunulmaktadır.

Tablo 2. Güvenilirlik İstatistiği

Cronbach's Alpha	Standartlaştırılmış Maddeler Üzerinden Cronbach's Alpha Değeri	Madde Sayısı
0,810	0,790	23

Cronbach's Alpha değeri 0.60 – 1 aralıdaysa güvenilirliği yeterli kabul edilmektedir. Araştırmada elde edilen Cronbach's Alpha değeri, yukarıdaki tablodan da görüleceği üzere 0,810 olarak hesaplanmıştır ve 1'e yakın olduğundan oldukça güvenilir olarak değerlendirilecektir (Özdamar, 2004, s. 633).

Korelasyon Matrisi

Numaralandırılmış değişkenler arası korelasyon matrisi aşağıda sunulmuştur. Veri setinin faktör analizine uygunluğunu değerlendirmek amacıyla kullanılan değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları 0.30 ve üzerinde ise bu değişkenlerin yüksek olasılıkla faktörler oluşturabileceklerini göstermektedir (Kalaycı, 2006, s. 328).

Soruların birbirleriyle ne kadar ilişkili olduğu ve ilişkinin pozitif mi yoksa negatif mi olduğu, Tablo 2'de sunulan korelasyon matrisi incelendiğinde anlaşılabilmektedir. İçeriklerinde ilişki bulunan değişkenlerin korelasyon oranlarının daha yüksek, ilişkileri zayıf olan değişkenlerdeki korelasyon oranlarının ise düşük olduğu görülmektedir.

Örneğin; içerikleri benzer olan 1. ve 16. değişkenlerin arasındaki korelasyon oranının pozitif yönde ve 0,60'lık değere sahip olduğu görülebilmektedir. 1 numaralı

değişkenin diğer değişkenlerle olan ilişkisine bakıldığında 16. değişken ile sahip olduğu bu ilişki değeri, beklendiği gibi bir hayli yüksektir. İlişkili değişkenler arasındaki değerlendirme, daha sonraki bölümünde yer alan ilişkili değişkenlerin analizi bölümünde, ilişkili verilerin çapraz tabloları şeklinde sunulmaktadır.

Tablo 3. Maddeler Arası Korelasyon Matrisi

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
1	1,00	0,24	0,22	0,05	0,09	0,08	0,00	0,00	0,11	0,00	0,07	0,10	0,00	0,17	-0,09	0,60	0,13	0,34	0,26	0,23	0,26	0,26	0,35
2	0,24	1,00	0,14	0,18	0,01	0,27	0,18	0,14	0,20	0,07	0,09	0,02	-0,12	0,12	0,13	0,21	0,11	0,19	0,08	0,04	0,18	0,11	0,13
3	0,22	0,14	1,00	0,38	0,31	0,09	0,00	0,13	0,33	0,22	0,33	0,01	0,13	0,01	-0,13	0,14	0,21	0,25	0,15	0,13	0,19	0,13	0,04
4	0,05	0,18	0,38	1,00	0,61	0,11	0,11	0,20	0,26	0,20	0,45	0,03	0,18	0,03	0,00	0,10	0,00	0,12	0,10	0,04	0,11	0,14	0,04
5	0,09	0,01	0,31	0,61	1,00	0,09	0,19	0,08	-0,01	0,16	0,27	-0,15	0,01	0,13	0,00	0,07	0,03	0,12	-0,07	-0,06	0,04	0,03	0,06
6	0,08	0,27	0,09	0,11	0,09	1,00	0,01	0,02	0,12	0,05	0,28	0,21	0,26	0,07	0,26	-0,02	0,11	0,07	0,07	0,08	0,18	0,21	0,20
7	0,00	0,18	0,00	0,11	0,19	-0,01	1,00	0,30	0,20	0,19	0,27	0,01	0,01	0,08	0,00	-0,01	0,21	0,03	-0,02	-0,12	-0,01	0,01	0,04
8	0,00	0,14	0,13	0,20	0,08	0,02	0,30	1,00	0,23	0,20	0,29	0,24	0,16	0,04	0,11	-0,03	0,05	0,11	-0,01	0,22	0,14	0,09	0,10
9	0,11	0,20	0,33	0,26	0,01	0,12	0,20	0,23	1,00	0,52	0,08	0,15	0,21	0,07	-0,09	0,12	0,05	0,10	0,03	0,16	0,05	0,06	0,12
10	0,00	0,07	0,22	0,20	0,16	0,05	0,19	0,20	0,52	1,00	0,13	0,00	0,20	0,14	0,00	0,09	-0,07	0,16	0,08	0,23	0,15	0,16	0,07
11	0,07	0,09	0,33	0,45	0,27	0,28	0,27	0,29	0,08	0,13	1,00	0,16	0,21	0,07	0,22	0,10	0,12	0,10	0,16	0,06	0,12	0,17	0,01
12	0,10	0,02	0,01	0,03	0,15	0,21	0,01	0,24	0,15	0,00	0,16	1,00	0,63	0,25	0,12	0,00	0,05	0,10	0,04	0,24	0,16	0,18	0,21
13	0,00	0,12	0,13	0,18	0,01	0,26	0,01	0,16	0,21	0,20	0,21	0,63	1,00	0,02	0,11	0,06	0,12	0,11	0,20	0,37	0,22	0,38	0,21
14	0,17	-0,12	0,01	0,03	0,13	-0,07	0,08	0,04	0,07	0,14	0,07	0,25	-0,02	1,00	0,11	0,02	0,03	0,10	0,09	0,02	0,02	0,04	0,07
15	-0,09	0,13	0,13	0,00	0,00	0,26	0,00	0,11	-0,09	0,00	0,22	0,12	-0,11	0,11	1,00	0,02	0,04	0,03	0,10	0,08	0,17	0,01	0,13
16	0,60	0,21	0,14	0,10	0,07	-0,02	-0,01	-0,03	0,12	0,09	0,10	0,00	0,06	0,02	0,02	1,00	0,10	0,42	0,33	0,27	0,22	0,25	0,24
17	0,13	0,11	0,21	0,00	0,03	0,11	-0,21	0,05	0,05	-0,07	0,12	0,05	0,12	0,03	0,04	0,10	1,00	0,16	0,26	0,20	0,18	0,28	0,07
18	0,34	0,19	0,25	0,12	0,12	0,07	0,03	0,11	0,10	0,16	0,10	0,10	0,11	0,10	0,03	0,42	0,16	1,00	0,30	0,32	0,33	0,29	0,34
19	0,26	0,08	0,15	0,10	0,07	0,07	0,02	0,01	0,03	0,08	0,16	0,04	0,20	0,09	0,10	0,33	0,26	0,30	1,00	0,53	0,52	0,68	0,51
20	0,23	0,04	0,13	0,04	0,06	0,08	0,12	0,22	0,16	0,23	0,06	0,24	0,37	0,02	0,08	0,27	0,20	0,32	0,53	1,00	0,74	0,57	0,67
21	0,26	0,18	0,19	0,11	0,04	0,18	0,01	0,14	0,05	0,15	0,12	0,16	0,22	0,02	0,17	0,22	0,18	0,33	0,52	0,74	1,00	0,58	0,73
22	0,26	0,11	0,13	0,14	0,03	0,21	0,01	0,09	0,06	0,16	0,17	0,18	0,38	0,04	0,01	0,25	0,28	0,29	0,68	0,57	0,58	1,00	0,56
23	0,35	0,13	0,04	0,04	0,06	0,20	0,04	0,10	0,12	0,07	0,01	0,21	0,21	0,07	0,13	0,24	0,07	0,34	0,51	0,67	0,73	0,56	1,00

IV.3.1. Firma Genel Bilgileri

Ankete katılan firmalarda çalışan personel sayısına ilişkin bulgular, Tablo 4’te verilmiştir. Yanıtlar, firmanın ölçeğini belirlemeye yönelik seçenekleri içermektedir.

Tablo 4. Firmalarda Çalışan Personel Sayıları

Firmanızda çalışan personel sayısı			
	Frekans	Yüzde %	Birikimli Yüzde*
50 – 99	13	7,1	7,1
100 – 199	15	8,2	15,3
200 – 499	70	38,0	53,3
500'den fazla	86	46,7	100,0
Toplam	184	100,0	

Araştırmaya katılan firmaların %46,7'si 500'den fazla, %38'i 200-499 arasında, %8,2'si 100-199 arasında, %7,1'i ise 50-99 arasında personel istihdam etmektedir. Araştırmaya katılan firmaların %84,7'sinin (200-499 aralığında personel çalıştıran firmalar ve 500'den fazla personel çalıştıran firmaların toplamı) 200'den fazla çalışana sahip olduğu görülmektedir. Bu durum, anketin çalışan sayısı bakımından yüksek ölçekli firmalar tarafından gerçekleştirildiğini doğrulamaktadır.

Anketi yanıtlayan firmalara iletilen unvan sorusu, BY ve bilgi uzmanlarının yöneticiler penceresindeki algısını ölçmeye çalışması nedeniyle iletilmiştir.

Tablo 5 Anketi Yanıtlayan Firmalarda Çalışan Personel Unvanları

Unvan			
	Frekans	Yüzde %	Birikimli Yüzde
Yönetim Kurulu Üyesi	3	1,6	1,6
Genel Müd. - Genel Müd. Yrd.	15	8,1	9,7
Orta - Üst Düzey Yönetici	103	56,0	65,7
Grup - Birim Şefi	28	15,3	81,0
Diğer	35	19,0	100,0
Toplam	184	100,0	

Firma adına araştırmayı yanıtlayan personelin %56'sını beklediği gibi “Orta - Üst Düzey Yöneticiler” oluşturmaktadır. “Genel Müdür” ya da “Genel Müdür

* Birikimli yüzde, veri setlerinin karşılaştırılması ve kontrolü amacıyla sunulmaktadır ve daha sonraki tablolarda da yer almaktadır.

Yardımcısı” düzeyinde %8,2, “Grup - Birim Şefi” düzeyinde %15,2 oranında katılım sağlandığı görülmektedir. “Diğer” seçeneğini işaretleyerek unvan belirtenlerin oranı ise %20,6 seviyesindedir. Bu seçeneği işaretleyen katılımcıların bir kısmı; muhasebe, bilgi işlem ya da insan kaynakları şeklinde departman belirterek, unvan beyan etmemişlerdir. “Diğer” seçeneğini tercih eden katılımcıların bir kısmı da mühendis, uzman unvanlarını belirtmişlerdir ve bu unvanların, “Grup - Birim Şefi” ve “Orta - Üst Düzey Yöneticiler” arasında yer alabileceği düşünülebilir.

Araştırmanın ana çerçevesi büyük ölçekli firma yöneticilerinin perspektifinden bilgi yönetimi ve bilgi uzmanı algısını değerlendirmek olarak belirlendiği için, yanıtlardaki yönetici düzeyleri; araştırma sonuçları için beklentileri karşılar niteliktedir.

BY’ne gereksinim duyulan sektörlere ilişkin ipuçlarına ulaşabilmek amacıyla, firmalara Tablo 6’da yer alan sektörel faaliyet alanı sorusu iletilmiştir.

Tablo 6. Firmaların Faaliyet Göstermekte Olduğu Sektörler

Firmaların faaliyet göstermekte olduğu sektörler			
	Frekans	Yüzde %	Birikimli Yüzde
Endüstriyel (Gıda, Tekstil, Kimya, Makine, vb.)	123	66,8	66,8
Hizmet (Elektrik, Ulaştırma, Turizm, Ticaret, İletişim, vb.)	11	6,0	72,8
Endüstriyel + Hizmet	15	8,2	81,0
Teknoloji (Bilişim, Savunma, vb.)	11	6,0	87,0
Diğer	24	13,0	100,0
Toplam	184	100,0	

Araştırma kapsamında yer alan firmaların %66,8’i yalnızca “Endüstriyel” (Gıda, Tekstil, Kimya, Makine, vb.) sektörde, %6’sı yalnızca “Hizmet” (Elektrik, Ulaştırma, Turizm, Ticaret, İletişim, vb.) sektöründe, %6’sı yalnızca “Teknoloji”

(Bilişim, Savunma, vb.) sektöründe ve %13'ü de diğer sektörlerde faaliyet gösterdiklerini belirtmişlerdir.

Aynı zamanda hem “Endüstriyel” sektörde, hem de “Hizmet” sektöründe faaliyet göstermekte olan firmaların oranı ise %8,2 olarak sonuçlara yansımıştır. Dolayısıyla, araştırma sonuçlarının hemen hemen tüm sektörlerdeki bilgi yönetimi çalışmalarına ilişkin sonuçlar sunduğu görünse de, ağırlıklı olarak reel üretim sektörüne ilişkin bulgulara ulaşıldığı gözlemlenmektedir. Bu durum, araştırmanın konusu olan bilgi yönetimi uygulamaları için üretim süreçlerine ilişkin sonuçları da içerecek olması bakımından, çalışmanın rotasına uygun bulunmaktadır.

Firmalarda yönetici portföyüne ilişkin demografik verileri elde etmeye yönelik, anketi yanıtlayan yöneticilerin yaş bilgisi sorulmuştur. Elde edilen bulgular, Tablo 7’de sunulmaktadır.

Tablo 7. Kullanıcı Araştırmasına Katılanların Yaş Aralığı

Yaş			
	Frekans	Yüzde %	Birikimli Yüzde
18-29	21	11,4	11,4
30-39	107	58,2	69,6
40-49	43	23,4	93,0
50 ve üzeri	11	6,0	99,0
Boş	2	1,0	100,0
Toplam	184	100,0	

Kullanıcı araştırmasına katılan firmalardaki yöneticilerin % 11,4’ünü 18-29 yaş arasındaki oldukça genç yöneticiler oluşturmaktadır. Ülkemizin genç nüfusa sahip olmasının iş dünyasındaki yansıması olarak değerlendirilebilecek bu durum; genç yönetici adayları için fırsat olarak değerlendirilebilir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin %58,2’si gibi dikkate değer bir çoğunluğu 30-39 yaş aralığındaki genç yöneticilerden oluşmaktadır. Bu demografik durum,

firmaların deneyimle birlikte dinamizm ve güncel bilgi birikimine sahip olan yöneticilere dair bir eğilim içerisinde olduğunu düşündürmektedir.

40-49 yaş arası katılımcı yöneticilerin oranı, %23,4 olarak gerçekleşmiştir. Anket çalışmasına başlanılmadan önce, yöneticilerin en fazla bulunması muhtemel yaş aralığı bu gruba ilişkin bir öngörü içermektedir; ancak alınan yanıtlar, daha genç yöneticilerin firmada söz sahibi olmaya başladıklarını göstermektedir.

Çalışmaya katılan yöneticilerin yalnızca %6'sı 50 yaş ve üzerinde olduklarını belirtmişlerdir. Bu durum, 50 yaş ve üzerindeki yönetici sayısının azaldığı şeklinde algılanmamıştır, ancak bu tip araştırmalara vakit ayıracak yönetsel pozisyonda seyrek olarak konumlandıkları düşünülmektedir.

IV.3.2 Bilgi Yönetimi Uygulamaları

BY'ne ilişkin çalışmaların hangi düzlemde ele alındığını belirleyecek bulgulara ulaşabilmek için, firmalara departman bazında bir örgütlenmeye gidip gitmedikleri sorusu iletilmiştir. Bulgular, Tablo 8'de sunulmaktadır.

Tablo 8. Firmalarda Bilgi Yönetiminden Sorumlu Olan Departmanın Varlığı

Firmada iş süreçlerine dayalı biçimde, belirli bir sistem dâhilinde bilgi yönetiminden sorumlu olan herhangi bir birim/departman bulunmaktadır.			
	Frekans	Yüzde %	Birikimli Yüzde
Evet	110	59,8	59,8
Hayır	68	37,0	96,8
Kararsız	5	2,7	99,5
Boş	1	,5	100,0
Toplam	184	100,0	

Toplam 184 firma arasından firmada iş süreçlerine dayalı biçimde, belirli bir sistem dâhilinde bilgi yönetiminden sorumlu olan herhangi bir birim/departman bulunduğunu belirtenlerin oranı yalnızca %59,8'dir. BY'nden sorumlu bir departman

bulunduğunu beyan etmeyen %40,2'lik bir kitlenin var olması, oldukça düşündürücü bir sonuç olarak görülmelidir. Bu durumda, %40,2'lik kısmı temsil eden, çalışan sayısı ve ciro bağlamında orta ve büyük ölçekteki 74 firmanın kurumsal bilgi kültürünün oluşturulması ve yaşatılması çerçevesinde küresel gerçeklerden uzak bir anlayış ve değerlendirme içerisinde bulunduğu söylenebilir.

Firmalar için BY'nin stratejik önemde görülmediği, daha çok ikincil bir iş süreci olarak değerlendirilerek; pazarlama, muhasebe, insan kaynakları, vb. departmanlar gibi yalnızca kendi iş süreçlerinden sorumlu tutulmadıkları hipotezi doğrulanmaktadır.

Tablo 9'da yer alan veriler, firmada iş süreçlerine ilişkin bilgilere ulaşabilmek için izlenilen yöntemi tespit edebilmek için elde edilmiştir.

Tablo 9. Firmalarda İş Süreçlerine Erişim Yöntemi

Mevcut sistem dâhilinde, firmanın iş süreçlerine (operasyonel/günlük, taktik/denetim, stratejik kararlar ve işlemler) ait bilgilere ulaşmak için ...			
	Frekans	Yüzde %	Birikimli Yüzde
Bilgisayara dayalı bir sistem kullanılmaktadır.	101	54,9	54,9
Hem elci (manuel), hem de bilgisayara dayalı bir sistem kullanılmaktadır.	80	43,5	98,4
Kararsız	2	1,1	99,5
Boş	1	,5	100,0
Toplam	184	100,0	

Araştırmaya katılanların %54,9'u mevcut sistem dâhilinde, firmanın iş süreçlerine (operasyonel/günlük, taktik/denetim, stratejik kararlar ve işlemler) ait bilgilere ulaşmak için bilgisayara dayalı bir sistem kullandıklarını belirtirken, %43,5'lik bir oranın ise bilgisayara dayalı sistemler yanında elci (manuel) sistemleri de kullanması dikkat çekici bulunmuştur. Yalnızca elci sistem kullanan bir firmanın bulunmaması ise, günümüz koşullarında kuşkusuz beklenen bir sonuçtur.

Firmalarda iş süreçlerine erişim için bir yöntemin varlığını tespit ederek, aynı zamanda Tablo 9’da yer alan sorunun da geribildirimi alınmaktadır.

Tablo 10. Firmalarda İş Süreçlerine Erişim Yönteminin Varlığı

Mevcut sistem dâhilinde, firmada yürütülmekte olan operasyonel (günlük), taktik (denetim) ve stratejik düzeydeki iş süreçlerine ait bilgilere ulaşırken belirli bir yöntem kullanılmaktadır.			
	Frekans	Yüzde %	Birikimli Yüzde
Evet	172	93,5	93,5
Hayır	7	3,8	97,3
Kararsız	3	1,6	98,9
Boş	2	1,1	100,0
Toplam	184	100,0	

Kullanıcı araştırmasına katılan firmaların sadece %3,8’i, mevcut sistem dâhilinde, firmada yürütülmekte olan operasyonel (günlük), taktik (denetim) ve stratejik düzeydeki iş süreçlerine ait bilgilere ulaşırken belirli bir yöntem kullanılmadığı yanıtını vermiştir. Bu durum firmaların tamamına yakınında (%94,6) belirli bir yöntem kullanıldığını göstermektedir ve beklenen bir sonuçtur.

Tablo 11’de firmada önemli evraklara ilişkin bir alanın varlığı belirlenerek, bilgi hizmetlerinin yürütüldüğü çerçevenin detayları tespit edilmektedir.

Tablo 11. Firmalarda Kıymetli Evrakların Korunduğu Alanın Varlığı

Firmada kıymetli evrakların (sözleşmeler, şartnameler, tapu, banka şifreleri, vb.) bulundurulduğu ve korunduğu özel bir alan yer almaktadır.			
	Frekans	Yüzde %	Birikimli Yüzde
Evet	169	91,8	91,8
Hayır	7	3,8	95,6
Kararsız	6	3,3	98,9
Boş	2	1,1	100,0
Toplam	184	100,0	

“Firmada kıymetli evrakların (sözleşmeler, şartnameler, tapu, banka şifreleri, vb.) bulundurulduğu ve korunduğu özel bir alan yer almaktadır” sorusuna firmaların

%91,8'i "Evet" cevabı vermiştir. %3,8 oranında firma tarafından özel bir alan yer almadığı yanıtıyla karşılaşılmaması durumu ise, düşük bir oran ile beklenti seviyesindedir.

Firmalarda farklı departmanlar arasındaki bilgi akışına ilişkin mevcut durumu resimleyebilmek anlamında, Tablo 12’de yer alan bulgular elde edilmiştir. Bu bulgular ile iletişime dayalı bilgi akışını sağlayacak kanalların durumu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 12. Firmalarda Departmanlar Arası İletişim Olanasının Varlığı

Mevcut sistem dâhilinde, firmadaki farklı departmanların (üretim, muhasebe, hammadde, pazarlama, vb.) birbirleri ile iletişim olanağı bulunmaktadır.			
	Frekans	Yüzde %	Birikimli Yüzde
Evet	177	96,2	96,2
Hayır	5	2,8	99,0
Kararsız	1	,5	99,5
Boş	1	,5	100,0
Toplam	184	100,0	

Firmaların %96,2’sinde mevcut sistem dâhilinde, farklı departmanların (üretim, muhasebe, hammadde, pazarlama, vb.) birbirleri ile iletişim olanağı bulunmaktadır. %2,7 oranında yanıtlayıcı ise, bu olanağın bulunmadığını düşünmektedir. Bu durum, BY çalışmaları için, özellikle örtük bilginin elde edilmesi bağlamında bir zemin oluşturmaktadır.

Firmalarda açık bilginin erişilebilirliğini sağlayacak olan teknolojik kaynakların kullanım sıklığı sorusundan elde edilen veriler, Tablo 13’e yer almaktadır.

Tablo 13. Firmalarda Çalışanların Bilgi Erişim ve Paylaşımı Amacıyla Teknolojileri Kullanım Sıklıkları

Firmada farklı birimlerde çalışanlar bilgiye ulaşmak ve bilgiyi paylaşmak için teknolojik araç ve gereçleri sıklıkla kullanmaktadır.			
	Frekans	Yüzde %	Birikimli Yüzde
Evet	174	94,6	94,6
Hayır	5	2,7	97,3
Kararsız	3	1,6	98,9
Boş	2	1,1	100,0
Toplam	184	100,0	

%94,6'lık bir oranla firmalarda farklı birimlerde çalışanların bilgiye ulaşmak ve bilgiyi paylaşmak için teknolojik araç ve gereçleri sıklıkla kullandıkları yanıt alınmıştır. % 2,7'lik bir yanıtlayıcı kitlesi ise bu araçların sıklıkla kullanılmadığını ifade etmektedirler.

Teknolojik araç ve gereçlerin kullanımı, günümüz koşullarında bir kabiliyet olmaktan çok zorunluluk durumundadır. Bu bağlamda, bu oran yüksek bulunmamaktadır.

Örtük bilginin ortaya çıkmasının en önemli anahtarı olan sözlü iletişimin firmalarda fonksiyonunu tespit edebilmek için, Tablo 14'te yer alan bulgular değerlendirilmiştir.

Tablo 14. Firmalarda Bilgi Erişim ve Bilgi Paylaşımında Sözlü İletişimin Rolü

Firmada bilgiye ulaşmak ve bilgiyi paylaşmak için (sohbet ve toplantı gibi) sözlü iletişim yöntemi sıklıkla kullanılmaktadır.			
	Frekans	Yüzde %	Birikimli Yüzde
Evet	162	88,0	88,0
Hayır	15	8,2	96,2
Kararsız	5	2,7	98,9
Boş	2	1,1	100,0
Toplam	184	100,0	

Firmaların %88'i firmada bilgiye ulaşmak ve bilgiyi paylaşmak için (sohbet ve toplantı gibi) sözlü iletişim yöntemini sıklıkla kullandığını belirtmektedir. Bilgi erişim ve bilgi paylaşımında sözlü iletişimin sıklıkla kullanılmadığını ifade eden %8,2'lik bir yanıtlayıcı kitle bulunmaktadır. Sözlü iletişimin yüksek oranda gerçekleşiyor olması, daha önce bahsedilmiş olan örtük bilginin kurumsallaşması çerçevesinde uygun bir zemin hazırlamaktadır.

Bilgi transferi ve bilgi yaratma bağlamında kullanılan yazılı iletişimin anketi yanıtlayan firmalarda kullanım oranı, Tablo 15'te verilmektedir.

Tablo 15. Firmalarda Bilgi Erişim ve Bilgi Paylaşımında Yazılı İletişimin Rolü

Firmada bilgiye ulaşmak ve bilgiyi paylaşmak için yazılı iletişim yöntemi sıklıkla kullanılmaktadır.			
	Frekans	Yüzde %	Birikimli Yüzde
Evet	160	87,0	87,0
Hayır	12	6,5	93,5
Kararsız	7	3,8	97,3
Boş	5	2,7	100,0
Toplam	184	100,0	

Bilgiye ulaşmada ve bilgiyi paylaşmada, firmaların %87'si yazılı iletişim yöntemini kullanmakta olduklarını beyan etmişlerdir. Yazılı iletişimin bu süreçlerde sıklıkla kullanılmadığını düşünen yöneticilerin oranı ise, %6,5'tir.

Firmaların geleceğe yönelik hedefleri belirgin ise, bu hedeflere yönelik bilgilere de kurum içerisinde ulaşabilme yeteneğinin oluşturulmuş olması gerekmektedir.

Tablo 16'da yer alan bulgular, bu yeteneği ve BY içerisindeki işlevini içeren verilerden oluşmaktadır.

Tablo 16. Firmalarda Geleceğe Yönelik Hedeflerle İlgili Bilgileri Kullanabilme

Firma çalışanları firmanın geleceğe yönelik hedefleri ile ilgili gerekli olan bilgileri elde etme ve kullanma olanağına sahiptir.			
	Frekans	Yüzde %	Birikimli Yüzde
Evet	138	75,0	75,0
Hayır	19	10,3	85,3
Kararsız	23	12,5	97,8
Boş	4	2,2	100,0
Toplam	184	100,0	

Firma çalışanlarının firmanın geleceğe yönelik hedefleri ile ilgili gerekli olan bilgileri elde etme ve kullanma olanağına sahip olduğunu belirten katılımcıların oranı %75'tir. % 12,5'lik bir oranda bu durumdan emin olmayan ve %10,3 oranında bu yargıya katılmayan kitle mevcuttur.

Rutin iş süreçleri, firmaların kayıtlı halde bulunması gereken işlemlerini kapsamaktadır. Bu bilgilerin kayıtlı olma durumu, Tablo 17'deki bulgularla ile belirlenmektedir..

Tablo 17. Firmalarda İş Süreçlerinin Kayıtlı Olma Durumu

Firmada yürütülen operasyonel (günlük), taktik (denetim) ve stratejik düzeydeki işlemlere ilişkin iş süreçleri kayıtlı hale getirilmiştir.			
	Frekans	Yüzde %	Birikimli Yüzde
Evet	167	90,8	90,8
Hayır	11	6,0	96,8
Kararsız	3	1,6	98,4
Boş	3	1,6	100,0
Toplam	184	100,0	

Firmada yürütülen operasyonel (günlük), taktik (denetim) ve stratejik düzeydeki işlemlere ilişkin iş süreçleri kayıtlı hale getirilmiştir diyenlerin oranı %90,8'dir. %6 oranında katılımcı ise bahsedilen iş süreçlerinin kayıtlı hale getirilmediğini ifade etmektedir.

Kayıtlı hale getirilmiş olan iş süreçlerinin anında erişilebilme olanağı, Tablo 18'deki veriler ile tespit edilmeye çalışılmıştır.

Tablo 18. Firmalarda Kayıtlı İş Süreçlerine Anında Erişilebilme Olanağı

Firmada yürütülen operasyonel (günlük), taktik (denetim) ve stratejik düzeydeki işlemlere ilişkin iş süreçlerine ait kayıtlı bilgiye sistem içerisinde "anında" ulaşma olanağı bulunmaktadır.			
	Frekans	Yüzde %	Birikimli Yüzde
Evet	149	81,0	81,0
Hayır	17	9,2	90,2
Kararsız	15	8,2	98,4
Boş	3	1,6	100,0
Toplam	184	100,0	

Yürütülen operasyonel (günlük), taktik (denetim) ve stratejik düzeydeki işlemlere ilişkin iş süreçlerine ait kayıtlı bilgiye sistem içerisinde "anında" ulaşma olanağı bulunan firma oranı %81'dir. Soruyu yanıtsız bırakan %1,6 oranında ve kararsız olan %8,2'lik katılımcılar değerlendirmeye alınmadığında; anketi yanıtlayan firmalardan %9,2'sinin bu bilgiye anında erişme olanağı bulamadığı görülmektedir.

Firmalarda bilgi paylaşımını sağlayacak olan ortamlar, yönetsel kararlarla sağlanabilmektedir. Yöneticilerin bu bağlamda uygun ortamları meydana getirebilme durumları, Tablo 19'da sunulan veriler ile belirlenmektedir.

Tablo 19. Yöneticilerin Firmalarda Bilgi Paylaşımını Desteklemek Üzere Uygun Ortamları Oluşturabilme Durumu

Yöneticiler firmada departmanlar içi ve departmanlar arası bilgi paylaşımını desteklemek üzere, uygun ortamları oluşturmaktadır.			
	Frekans	Yüzde %	Birikimli Yüzde
Evet	155	84,2	84,2
Hayır	13	7,1	91,3
Kararsız	14	7,6	98,9
Boş	2	1,1	100,0
Toplam	184	100,0	

Firmaların %84,2'si yöneticiler tarafından firmada departmanlar içi ve departmanlar arası bilgi paylaşımını desteklemek üzere, uygun ortamların oluşturulmakta olduğunu düşünmektedir. %7,1 oranında firma ise bu görüşe katılmamaktadır.

BY'nde firmaların mevcut bilgilere erişim sağlanabilmesi için oluşturulan kayıtlara ilişkin önlemler, Tablo 20 ile değerlendirilmektedir.

Tablo 20. Firmaların Bilgi Depolama Durumu

Firmada bilgiyi saklamak (kayıt altına almak) ile ilgili gerekli önlemler alınmıştır.			
	Frekans	Yüzde %	Birikimli Yüzde
Evet	167	90,8	90,8
Hayır	2	1,1	91,9
Kararsız	8	4,3	96,2
Boş	7	3,8	100,0
Toplam	184	100,0	

Bilgiyi saklamak (kayıt altına almak) ile ilgili gerekli önlemler alındığını belirten firmaların oranı %90,8 olarak gözlemlenirken, bu önlemlerin alınmadığını belirtenlerin oranı yalnızca %1,1'dir. BY süreçlerinin önemli parçalarından bir tanesi olan kayıt sürecine yönelik önlemlerin alındığını ifade edenlerin yüksek oranda bulunması, uygun altyapı için olumlu bir durum olarak görülmelidir.

Tablo 21, bilgiye gereksinim duyulduğu anda erişilebilmesi durumunu belirlemek için gerekli olan verileri sunmaktadır.

Tablo 21. Firmalarda Kayıtlı Bilgiye Anında Erişilebilme Durumu

Firmada bilgiye anında erişilebilmek için gerekli önlemler alınmıştır.			
	Frekans	Yüzde %	Birikimli Yüzde
Evet	168	91,2	91,2
Hayır	4	2,2	93,4
Kararsız	6	3,3	96,7
Boş	6	3,3	100,0
Toplam	184	100,0	

Firmada bilgiye gerektiğinde anında erişebilmek için gerekli önlemler alınmıştır diyenlerin oranı %91,3'tür. % 2,2 oranında katılımcı bilgiye anında erişim ile ilgili gerekli önlemlerin alınmadığını belirtmektedir.

Ağırlıklı olarak bilgiye anında erişebilmek ile ilgili önlemlerin alındığı görülmektedir. Firmalarda bilgi güvenliğinin sağlanmasına ilişkin durumu tespit edebilmek amacıyla da, Tablo 22'deki bulgular ele alınmıştır.

Tablo 22. Firmalarda Bilgi Güvenliğinin Sağlanması Durumu

Firmada bilgi güvenliğini sağlamakla ilgili gerekli önlemler alınmıştır.			
	Frekans	Yüzde %	Birikimli Yüzde
Evet	168	91,3	91,3
Hayır	1	,5	91,8
Kararsız	8	4,3	96,2
Boş	7	3,8	100,0
Toplam	184	100,0	

%0,5 oranı ile sadece bir firma katılımcısı bilgi güvenliğini sağlamakla ilgili gerekli önlemlerin alınmadığını beyan etmiştir. Firmaların %91,3'ünde, bilgi güvenliğinin sağlandığı ifade edilmektedir.

Firmaların inovatif girişimlerinde bilgi paylaşımının etkisini algılamak içinse, Tablo 23'te yer alan veriler değerlendirilmiştir. Bilgi paylaşımı ile yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi arasında ilişki kuran firmaların oranları aşağıda yer almaktadır.

Tablo 23. Firmalarda Bilgi Paylaşımının Ürün ve Hizmet Geliştirilmesindeki Katkısı

Firmada ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi sürecinde, bilgi paylaşımının katkısı vardır.			
	Frekans	Yüzde %	Birikimli Yüzde
Evet	170	92,4	92,4
Hayır	5	2,7	95,1
Kararsız	6	3,3	98,4
Boş	3	1,6	100,0
Toplam	184	100,0	

Firmada ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi sürecinde, bilgi paylaşımının katkısı olduğunu düşünenlerin oranı %92,4'lük yüksek bir orana sahiptir. %2,7 oranında katılımcı ise bu süreçte bilgi paylaşımının katkısını görmemektedir. Bu bağlamda bilgi paylaşımı bir değer olarak algılanmaktadır.

IV.3.3 Bilgi Yönetiminden Sorumlu Personel

Bu bölümde, firmalarda bilgiyi yönetmekle sorumlu personele ilişkin algıları tespit edebilmek adına ankette sunulmuş olan sorulara yer verilmektedir.

Tablo 24 ile, BY'nden sorumlu personelin firmalardaki unvanlarına dair bulgular yer almaktadır.

Tablo 24. Firmalarda Bilgi Hizmetlerinden Sorumlu Personel Unvanı

Firmada bilgi yönetimi ve bilgi hizmetlerinden sorumlu personel, aşağıda belirtilen unvana sahiptir.			
	Frekans	Yüzde %	Birikimli Yüzde
Firmada bilgi yönetimi ve bilgi hizmetlerinden sorumlu bir personel bulunmamaktadır.	49	26,7	26,7
Diğer	42	22,8	49,4
Bilgi ve Belge Yöneticisi	29	15,8	65,2
Dokümantasyon Sorumlusu	21	11,4	76,6
Boş	18	9,8	86,4
Bilgi Yöneticisi	17	9,2	95,6
Bilgi Uzmanı	8	4,3	100,0
Toplam	184	100,0	

Firmada bilgi yönetimi ve bilgi hizmetlerinden sorumlu personel, yanıtlayıcılar tarafından en çok %15,8 oranı ile “Bilgi ve Belge Yöneticisi” unvanına sahip olarak belirtilmektedir. %11,4 katılımcı “Dokümantasyon Sorumlusu” unvanını, %9,2 katılımcı “Bilgi Yöneticisi” unvanını, %4,3 katılımcı ise “Bilgi Uzmanı” unvanını işaret etmektedir. Firmaların %27’si bu hizmetlerden sorumlu personelleri

olmadığını açıkça belirtmişlerdir. Diğer kategorisi ise %22,8 oran ile “Arşiv Sorumlusu”, “Belge Yöneticisi”, “Bilgi işlem”, “Bilgi İşlem Müdürü”, “Bilgi İşlem Sorumlusu”, “Bilgi İşlem Uzmanı”, “Bilgi İşlem Yönetici ve Elemanları”, “Bilgi Sistemleri”, “Bilgi Sistemleri Personeli”, “Bilgi Sistemleri Uzmanı”, “Bilgi Sistemleri Yöneticisi”, “Bilgi Teknolojileri Müdürü” unvanlarını içermektedir.

Firmalarda standart bir bilgi yöneticisi unvanının yer almadığı ve bir kavram kargaşası yaşandığı anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, “bilgi yöneticisi” gibi bir unvan üzerine odaklanılması ve standardizasyon sağlanması önerilmektedir.

Bilgiyi yönetmekle sorumlu personelin, bu çalışmaları "Bilgi Yönetim Merkezi", "Kütüphane" gibi spesifik bir birimde yürütüyor olma durumlarını belirlemek için, Tablo 25’te yer alan bulgular kullanılmaktadır.

Tablo 25. Firmalarda Bilgi Hizmetleri ve Bilgi Yönetiminin Yürütüldüğü Departman

Firmada bilgi yönetimi ve bilgi hizmetlerinden sorumlu personel, iş süreçlerini belirli bir departmanda ("Bilgi Yönetim Merkezi", "Bilgi Merkezi", "Dokümantasyon Birimi", "Kütüphane", vb.) yürütmektedir.			
	Frekans	Yüzde %	Birikimli Yüzde
Evet	90	48,9	48,9
Hayır	78	42,4	91,3
Kararsız	9	4,9	96,2
Boş	7	3,8	100,0
Toplam	184	100,0	

“Firmada iş süreçlerine dayalı biçimde, belirli bir sistem dâhilinde bilgi yönetiminden sorumlu olan herhangi bir birim/departman bulunmaktadır.” sorusunun bir anlamda doğrulanması olarak sorulan “Firmada bilgi yönetimi ve bilgi hizmetlerinden sorumlu personel, iş süreçlerini belirli bir departmanda ("Bilgi Yönetim Merkezi", "Bilgi Merkezi", "Dokümantasyon Birimi", "Kütüphane", vb.) yürütmektedir.” sorusuna ise sadece %48,9’luk bir “Evet” oranı elde edilmiştir.

BY'ne gereksinim duyması kaçınılmaz olan büyük ölçekteki firmaların hemen hemen yarısının, bu çalışmaları belirgin bir birimde yürütmedikleri anlaşılmaktadır.

BY çalışmalarını yürüten personelin, bu çalışmalara yönelik, bilgi hizmetlerini kapsayan bir eğitim almış olup olmadıkları, Tablo 26'da yer alan veriler ile elde edilmiştir.

Tablo 26. Firmalarda Bilgi Yönetimi ve Bilgi Hizmetleri için Görevlendirilen Personelin Eğitim Alanı

Firmada bilgi yönetimi ve bilgi hizmetleri için ...			
	Frekans	Yüzde %	Birikimli Yüzde
(Bilgi ve Belge Yönetimi / Kütüphanecilik alanlarında üniversite eğitimi almış) bir "kütüphaneci"/ "dokümantasyon sorumlusu"/ "bilgi uzmanı" görevlendirilmemiştir.	103	56,0	56,0
(Bilgi ve Belge Yönetimi / Kütüphanecilik alanlarında üniversite eğitimi almış) bir "kütüphaneci"/ "dokümantasyon sorumlusu"/ "bilgi uzmanı" görevlendirilmiştir ve firmada başka iş süreçlerinden de sorumludur.	44	23,9	79,9
(Bilgi ve Belge Yönetimi / Kütüphanecilik alanlarında üniversite eğitimi almış) bir "kütüphaneci"/ "dokümantasyon sorumlusu"/ "bilgi uzmanı" görevlendirilmiştir ve sadece bilgi hizmetlerinden sorumludur.	25	13,6	93,5
Boş	12	6,5	100,0
Toplam	184	100,0	

Firmada bilgi yönetimi ve bilgi hizmetleri için (Bilgi ve Belge Yönetimi / Kütüphanecilik alanlarında üniversite eğitimi almış) bir "kütüphaneci"/ "dokümantasyon sorumlusu"/ "bilgi uzmanı" görevlendirilmiştir ve sadece bilgi hizmetlerinden sorumludur diyenlerin oranı sadece %13,6 olarak gözlenmiştir. Bahsedilen personelin mevcut görevi yanında başka iş süreçlerinden de sorumlu olması durumu ise, %23,9 olarak rakamlara yansımıştır. Bu durumda toplamda %37,5 oranında (Bilgi ve Belge Yönetimi / Kütüphanecilik alanlarında üniversite

eğitimi almış) bir personelin varlığına işaret edilmektedir. Oysa lisans düzeyinde bu eğitimin alınmamış olmasına işaret eden %56 ve yanıt vermeyen %6,5 oranlarında, toplamdaysa %62,5 oranında firma bulunmaktadır. Araştırma evreninde yer alan firmaların çoğunluğunun bilgi yönetimi çalışmalarında Bilgi ve Belge Yönetimi alanında üniversite eğitimi almış bir personeli görevlendirmedeği ortaya çıkmaktadır. Firmaların %86,4'ünde ise Bilgi ve Belge Yönetimi alanında eğitim almış bir personel sadece bilgi yönetimi ve bilgi hizmetlerinden sorumlu bir durumda yer almamaktadır.

Bu durum, araştırma hipotezinde yer alan; mevcut durumda, firmaların bilgi ve belge yöneticilerinin BY süreçlerinde etkin rol alabilecekleri konusunda yeterince bilgi sahibi olmaması ifadesini doğrulamaktadır.

Bilgiye erişim çalışmalarının, Bilgi ve Belge Yönetimi / Kütüphanecilik alanlarında eğitim almayan personel tarafından temel ve tek görevi, ya da ikincil bir olarak gerçekleşme durumu, aşağıdaki yanıtlarla araştırılmıştır.

Tablo 27. Firmalarda Bilgi Uzmanı ve Evrakların Düzenlenmesi Arasındaki Algı

Firmada bilgiye erişim ve evrakların düzenlenmesi, ...			
	Frekans	Yüzde %	Birikimli Yüzde
Bilgi ve Belge Yönetimi / Kütüphanecilik alanlarında lisans eğitimi almamış bir personel tarafından, firmanın diğer iş süreçleri ile ilgili görevleri yanında, ayrı bir görev olarak gerçekleşmektedir.	140	76,1	76,1
Bilgi ve Belge Yönetimi / Kütüphanecilik alanlarında lisans eğitimi almamış olan personelin temel ve tek görevi olarak gerçekleşmektedir.	25	13,6	89,7
Boş	19	10,3	100,0
Toplam	184	100,0	

Firmada bilgiye erişim ve evrakların düzenlenmesi, %76,1 ile Bilgi ve Belge Yönetimi / Kütüphanecilik alanlarında lisans eğitimi almamış bir personel tarafından,

firmanın diğer iş süreçleri ile ilgili görevleri yanında, ayrı bir görev olarak gerçekleşmektedir. %13,6 oranındaki anket katılımcısı firma bilgiye erişim ve evrakların düzenlenmesi çalışmalarının Bilgi ve Belge Yönetimi / Kütüphanecilik almayan bir personelin temel ve tek amacı tarafından gerçekleştirildiğini belirtmektedir.

Bu durum, BY ve bilgi hizmetlerinin yeterince önemli çalışmalar olarak algılanmadığını göstermektedir.

BY çalışmaları çoğunlukla kayıtlı bilgiye erişim ve evrakların düzenlenmesi şeklinde algılanmakta, insan faktörü ve örtük bilgi değerlendirilmediği hipotezi doğrulanmaktadır. Ayrıca mevcut durumda firmalar, bilgi ve belge yöneticilerinin BY süreçlerinde etkin roller üstlenebilecekleri konusunda yeterince bilgi sahibi olmadıkları hipotezi de doğrulanmaktadır.

BY'nden sorumlu personelin, yönetsel hiyerarşisine ilişkin bulgular, Tablo 28'de yer alan frekans değerleriyle sağlanmıştır.

Tablo 28. Firmalarda Bilgi Yönetiminden Sorumlu Personelin Hiyerarşik Pozisyonu

Firmada bilgi yönetimi ve bilgi hizmetlerinden sorumlu personel, doğrudan genel müdüre bağlı olarak çalışmaktadır.			
	Frekans	Yüzde %	Birikimli Yüzde
Evet	28	15,2	15,2
Hayır	141	76,7	91,9
Kararsız	8	4,3	96,2
Boş	7	3,8	100,0
Toplam	184	100,0	

Firmada bilgi yönetimi ve bilgi hizmetlerinden sorumlu personel, doğrudan genel müdüre bağlı olarak çalışmaktadır diyenlerin oranı yalnızca %15 olarak gözlenmiştir. Genel müdür ile bilgi yönetiminden sorumlu personel arasında

hiyerarşik olarak başka pozisyon(lar) olduğunu dolaylı olarak ifade etmiş bulunan firmaların oranı ise %76,7’dir.

“BY çalışmalarını, firma yöneticileri tarafından stratejik önemde görülmediği için; daha çok ikincil bir iş süreci olarak değerlendirilmekte ve departman bazında örgütlenmeye gidilmemektedir” hipotezi bu soruya verilen yanıtlarla da doğrulanmaktadır.

Kullanıcı araştırmasında yer alan firmalarda çalışan personelinin, bilgi gereksinimi için BY’nden sorumlu personelden talepte bulunması olasılığı, aşağıdaki verilerle tespit edilmiştir.

Tablo 29. Firmalarda Personelin Bilgi Gereksinimini Karşılama Amacıyla Bilgi Uzmanına Başvurma Olasılığının Belirlenmesi

Firma personeli bilgi gereksinimini (mevzuat, pazar araştırması ya da ürün bilgileri gibi) karşılamak için, bilgiyi yönetme sorumluluğundaki personele başvurur.			
	Frekans	Yüzde %	Birikimli Yüzde
Evet	74	40,2	40,2
Hayır	75	40,8	81,0
Kararsız	27	14,7	95,7
Boş	8	4,3	100,0
Toplam	184	100,0	

“Firma personeli bilgi gereksinimini karşılamak için (mevzuat, pazar araştırması ya da ürün bilgileri gibi), bilgiyi yönetme sorumluluğundaki personele başvurur” sorusuna “Evet” diyen firmalarla (%40,2) “Hayır” diyenlerin (%40,8) oranının birbirlerine çok yakın olması dikkate değerdir. Bu durum, bilgi uzmanlarının konularına kişisel yaklaşım biçimlerine göre şekilleneceği gibi; personelin böyle bir gereksinim duymadığı şeklinde de algılanabilecektir.

Bu soruya yanıt verenlerin %14,7 gibi yüksek bir oranda kararsızlık belirtmesi de değerlendirilmesi gereken bir durumdur. Kararsızlık, daha çok böyle bir taleple hareket etmeme eğilimini de yansıtmaktadır. Bu durumda, bilgi uzmanlarının mesleklerine insan etkileşimini daha fazla önemseyerek yaklaşımları gerekecektir.

Tablo 30 ile, kullanıcı araştırmasında yer alan firmalardaki farklı departmanların bilgi gereksinimlerinin karşılanmasında, bilgiyi yönetme sorumluluğundaki personelin yeterliliği incelenmiştir.

Tablo 30. Firmalarda Bilgi Yönetiminden Sorumlu Personelin, Bilgi Gereksinimlerini Karşılama Yeterliliğinin Tespiti

Firmada bilgiyi yönetme sorumluluğunu yerine getiren personel, farklı departmanlarda çalışan personelin bilgi ihtiyaçlarını karşılamada yeterlidir.			
	Frekans	Yüzde %	Birikimli Yüzde
Evet	107	58,2	58,2
Hayır	49	26,6	84,8
Kararsız	21	11,4	96,2
Boş	7	3,8	100,0
Toplam	184	100,0	

Firmada bilgiyi yönetme sorumluluğunu yerine getiren personelin, farklı departmanlarda çalışan personelin bilgi ihtiyaçlarını karşılamada yeterli olduğunu düşünen firmaların oranı %58,5’dir.

Daha önce yöneltilmiş olan, “Firma personeli bilgi gereksinimini karşılamak için (mevzuat, pazar araştırması ya da ürün bilgileri gibi), bilgiyi yönetme sorumluluğundaki personele başvurur” sorusuna “Hayır” yanıtı verenlerin %40,8 oranında olduğu düşünüldüğünde; ağırlıklı olarak bilgi gereksinimi talebiyle, bilgiyi yönetme sorumluluğundaki personele başvurulmadığı sonucuna ulaşılabacaktır. Ancak

mevcut başvurular içerisinde de beklentilerin tam anlamıyla karşılanamadığı görülmektedir.

Bilgiyi yönetme sorumluluğundaki personelin, firmanın pazardaki rakiplerle rekabet dinamiğine katkı sunabilmesi, Tablo 31’deki verilerle analiz edilmiştir.

Tablo 31. Firmalarda Bilgi Yönetiminden Sorumlu Personelin, Firmanın Rakipleriyle Rekabet Etmesine Katkısının Belirlenmesi

Bilgiyi yönetme sorumluluğundaki personel, sunduğu bilgi hizmetleri ile firmanın pazardaki rakipleriyle rekabet etmesine katkı sağlamaktadır.			
	Frekans	Yüzde %	Birikimli Yüzde
Evet	90	48,9	48,9
Hayır	50	27,2	76,1
Kararsız	38	20,6	96,7
Boş	6	3,3	100,0
Toplam	184	100,0	

Bilgiyi yönetme sorumluluğundaki personel, sunduğu bilgi hizmetleri ile firmanın pazardaki rakipleriyle rekabet etmesine katkı sağlamaktadır sorusuna olumlu görüş bildiren firmaların oranı %48,9’dur. Firmaların %27,2’si de bilgiyi yönetme sorumluluğundaki personelin bu katkıyı sağlayamadığını düşünmektedir.

Tablo 32. Firmalarda Bilgi Yönetiminden Sorumlu Personelin, Yeni Ürün/Hizmet Geliştirilmesi Süreçlerine Katkısı

Bilgiyi yönetme sorumluluğundaki personel, sunduğu bilgi hizmetleri ile firmada yeni ürün/hizmet geliştirme süreçlerine katkı sağlamaktadır.			
	Frekans	Yüzde %	Birikimli Yüzde
Evet	98	53,3	53,3
Hayır	47	25,5	78,8
Kararsız	33	17,9	96,7
Boş	6	3,3	100,0
Toplam	184	100,0	

Bilgiyi yönetme sorumluluğundaki personelin, sunduğu bilgi hizmetleri ile firmada yeni ürün/hizmet geliştirme süreçlerine katkı sağladığını düşünen firmaların

oranı %53,3'tür. Katkı sağlamadığını düşünenler ise %25,5 gibi görece yüksek bir orana sahiptir. Bu durum, BY süreçlerinde KEB'nin bilgi birikiminden yeterince faydalanılmamasının bir sonucu olarak görülmelidir. Bilgiyi yönetme sorumluluğu verilen personelin çoğunluğunun KEB alanından mezun olmuş bilgi uzmanları oldukları bir BY sürecinde, inovatif katkılar sunulabilmesi daha çok olasıdır.

Bilgi hizmetlerini gerçekleştiren personelin, bu bağlamda eğitim çalışmaları gibi hazırlıklarla, bilgi erişim yöntemleri konusunda liderlik sorumluluğu taşıması gerekmektedir. Bu sorumluluğa ilişkin tespitler, Tablo 33'te yer alan bulgular vasıtasıyla yapılacaktır.

Tablo 33. Firmalarda Bilgi Yönetiminden Sorumlu Personelin, Bilgi Erişim Konusunda Eğitim ve Liderlik Sorumluluğunun Tespiti

Bilgiyi yönetme sorumluluğundaki personel, departman çalışanları ya da sorumluları için bilgi erişim yöntemleri konusunda eğitim ve liderlik etme sorumluluğunu yerine getirmektedir.			
	Frekans	Yüzde %	Birikimli Yüzde
Evet	80	43,5	43,5
Hayır	64	34,8	78,3
Kararsız	33	17,9	96,2
Boş	7	3,8	100,0
Toplam	184	100,0	

Bilgiyi yönetme sorumluluğundaki personel, departman çalışanları ya da sorumluları için bilgi erişim yöntemleri konusunda eğitim ve liderlik etme sorumluluğunu yerine getirmektedir sorusuna “Evet” yanıtı verenler anket kapsamındaki firmaların %43,5’ini oluşturmaktadır. %34,8 gibi yüksek bir orandaki anket katılımcısı firma ise, bilgiyi yönetme sorumluluğundaki personelin eğitim ve liderlik sorumluluğunu yerine getiremediğini düşünmektedir.

BY’nden sorumlu personel, aynı zamanda, firmada ürün ve hizmetleri etkileyebilecek bilgileri elde ederek iş süreçlerine entegre edebilme başarısını ortaya

koyabilecek sorumlulukta olmalıdır. Bu entegrasyona ilişkin beceri, Tablo 34’te yer alan yanıtlarla analiz edilmiştir.

Tablo 34. Firmalarda Bilgi Yönetiminden Sorumlu Personelin, Gereksinim Duyulan Bilgileri Elde Etme ve Süreçlere Entegre Etme Becerisinin Tespiti

Bilgiyi yönetme sorumluluğundaki personel, firma personelinin gereksinim duyduğu, ürün ve hizmetleri etkileyebilecek bilgilerin elde edilmesine ve elde edilen bilgilerin firmanın iş süreçlerine entegre edilmesine katkı sağlamaktadır.			
	Frekans	Yüzde %	Birikimli Yüzde
Evet	84	45,7	45,7
Hayır	52	28,3	74,0
Kararsız	40	21,7	
Boş	8	4,3	100,0
Toplam	184	100,0	

Bilgiyi yönetme sorumluluğundaki personelin, firma personelinin gereksinim duyduğu, ürün ve hizmetleri etkileyebilecek bilgilerin elde edilmesine ve elde edilen bilgilerin firmanın iş süreçlerine entegre edilmesine katkı sağlamakta olduğunu düşünen firmaların oranı %45,7’dir. Bu anlamda bilgi yönetiminden sorumlu personeli yetersiz bulan firmalar %28,3 oranında bulunmaktadır.

Kararsız oranının da yüksek oluşu (%21,7), belirgin bir entegrasyon fikrinin oluşmadığını düşündürmektedir. Kullanıcı araştırmasına katılan firmalarda bu bağlamda ciddi bir eksikliğin mevcut olduğu bulgulanmaktadır.

IV.3.4 İlişkili Değişkenlerin Analizi

Durmuş, Yurtkoru, ve Çinko (2013, s. 145), ilişkili verilerin Ki-Kare hesaplanan korelasyon katsayısı; 0,50’nin altında ise zayıf, 0,50 ile 0,70 arasında ise orta, 0,70’ten büyük ise, kuvvetli bir ilişki bulunduğunu ifade etmektedir. Aşağıda yer alan ilişkili verilerin çapraz tablolarında, korelasyon katsayısı %50’nin üzerinde

olan değişkenlere ait veriler paylaşılmıştır. Bu değişkenlerin adları ve korelasyon değerleri aşağıdaki çapraz tablolar ile sunulmuştur.

Tablo 35. Bilgiyi Yönetmekle Sorumlu Personelin Rekabete Ve Firmada Yeni Ürün/Hizmet Geliştirilmesine Katkısı Arasındaki İlişki

Bilgiyi Yönetmekle Sorumlu Personelin Rekabete Ve Firmada Yeni Ürün/Hizmet Geliştirilmesine Katkısı Arasındaki İlişki (Korelasyon: 0,74)						
		Bilgiyi yönetme sorumluluğundaki personel, sunduğu bilgi hizmetleri ile firmada yeni ürün/hizmet geliştirme süreçlerine katkı sağlamaktadır.				Toplam
		Boş	Evet	Hayır	Kararsız	
Bilgiyi yönetme sorumluluğundaki personel, sunduğu bilgi hizmetleri ile firmanın pazardaki rakipleriyle rekabet etmesine katkı sağlamaktadır.	Boş	5	0	1	0	6
	Evet	0	83	3	4	90
	Hayır	1	4	42	3	50
	Kararsız	0	11	1	26	38
Toplam		6	98	47	33	184

Yukarıdaki tabloda, “bilgiyi yönetme sorumluluğundaki personelin, yeni ürün/hizmet geliştirme süreçlerine katkısı” ve “bilgiyi yönetme sorumluluğundaki personelin rekabete katkısı” ile ilgili aşağıdaki hipotez oluşturulmuş ve iki bağımlı örnek için uygulanan testlerden Bağımsızlık için Ki-Kare Testi %95 güven düzeyinde analiz edilmiştir.

H_0 : Değişkenler bağımsızdır.

H_1 : Değişkenler bağımsız değildir.

veya

H_0 : “bilgiyi yönetme sorumluluğundaki personelin, yeni ürün/hizmet geliştirme süreçlerine katkısı” ile “bilgiyi yönetme sorumluluğundaki personelin rekabete katkısı” arasında ilişki yoktur.

H_1 : “bilgiyi yönetme sorumluluğundaki personelin, yeni ürün/hizmet geliştirme süreçlerine katkısı” ile “bilgiyi yönetme sorumluluğundaki personelin rekabete katkısı” arasında ilişki vardır.

Tablo 36. Tablo 35’te Sunulan Değişkenlerin Bağımsızlık için Ki-Kare Testi Sonucu

Yokluk Hipotezi	Test	N	Test İstatistiği	P değeri (2 yanlı test)	Karar
Değişkenler arasında ilişki yoktur ya da değişkenler bağımsızdır.	Bağımsızlık için Ki-Kare Testi	177	203,952	,000	Yokluk Hipotezi reddedilmiştir.
Anlamlılık düzeyi 0,05’tir.					

Birinci tip hata %5 alındığında, hesaplanan p değeri olan $0,000 < 0,05$ olduğundan; yokluk hipotezi reddedilir. Yani, 2 değişkenin bağımsız olmadıkları, %95 güven düzeyinde söylenebilmektedir.

Tablo 37. Bilgiyi Yönetme Sorumluluğundaki Personelin, “Bilgilerin Elde Edilerek İş Süreçlerine Entegre Edilmesine Katkısı” ve “Rekabete Katkısı” Arasındaki İlişki

Bilgiyi Yönetme Sorumluluğundaki Personelin, “Bilgilerin Elde Edilerek İş Süreçlerine Entegre Edilmesine Katkısı” ve “Rekabete Katkısı” Arasındaki İlişki (Korelasyon: 0,67)						
		Bilgiyi yönetme sorumluluğundaki personel, firma personelinin gereksinim duyduğu, ürün ve hizmetleri etkileyebilecek bilgilerin elde edilmesine ve elde edilen bilgilerin firmanın iş süreçlerine entegre edilmesine katkı sağlamaktadır.				Toplam
		Boş	Evet	Hayır	Kararsız	
Bilgiyi yönetme	Boş	5	0	1	0	6

sorumluluğundaki personel, sunduğu bilgi hizmetleri ile firmanın pazardaki rakipleriyle rekabet etmesine katkı sağlamaktadır.	Evet	2	68	7	13	90
	Hayır	0	9	40	1	50
	Kararsız	1	7	4	26	38
Toplam		8	84	52	40	184

Yukarıdaki tabloda, “bilgiyi yönetme sorumluluğundaki personelin, bilgilerin elde edilerek iş süreçlerine entegre edilmesine katkısı” ve “bilgiyi yönetme sorumluluğundaki personelin rekabete katkısı” ile ilgili aşağıdaki hipotez oluşturulmuş ve iki bağımlı örnek için uygulanan testlerden Bağımsızlık için Ki-Kare Testi %95 güven düzeyinde analiz edilmiştir.

H_0 : Değişkenler bağımsızdır.

H_1 : Değişkenler bağımsız değildir.

veya

H_0 : “bilgiyi yönetme sorumluluğundaki personelin, bilgilerin elde edilerek iş süreçlerine entegre edilmesine katkısı” ve “bilgiyi yönetme sorumluluğundaki personelin rekabete katkısı” arasında ilişki yoktur.

H_1 : “bilgiyi yönetme sorumluluğundaki personelin, bilgilerin elde edilerek iş süreçlerine entegre edilmesine katkısı” ve “bilgiyi yönetme sorumluluğundaki personelin rekabete katkısı” arasında ilişki vardır.

Tablo 38. Tablo 37’de Sunulan Değişkenlerin Bağımsızlık için Ki-Kare Testi Sonucu

Yokluk Hipotezi	Test	N	Test İstatistiği	P değeri (2 yanlı test)	Karar
Değişkenler arasında ilişki yoktur ya da değişkenler bağımsızdır.	Bağımsızlık için Ki-Kare Testi	175	142,224	,000	Yokluk Hipotezi reddedilmiştir.
Anlamlılık düzeyi 0,05’tir.					

Birinci tip hata %5 alındığında, hesaplanan p değeri olan $0,000 < 0,05$ olduğundan; yokluk hipotezi reddedilir. Yani, 2 değişkenin bağımsız olmadıkları, %95 güven düzeyinde söylenebilmektedir.

Tablo 39. Bilgiyi Yönetme Sorumluluğundaki Personelin, “Bilgilerin Elde Edilerek İş Süreçlerine Entegre Edilmesi” ve “Yeni Ürün/Hizmet Geliştirme Süreçlerine” Katkısı Arasındaki İlişki

Bilgiyi Yönetme Sorumluluğundaki Personelin, “Bilgilerin Elde Edilerek İş Süreçlerine Entegre Edilmesi” ve “Yeni Ürün/Hizmet Geliştirme Süreçlerine” Katkısı Arasındaki İlişki (Korelasyon: 0,73)						
		Bilgiyi yönetme sorumluluğundaki personel, firma personelinin gereksinim duyduğu, ürün ve hizmetleri etkileyebilecek bilgilerin elde edilmesine ve elde edilen bilgilerin firmanın iş süreçlerine entegre edilmesine katkı sağlamaktadır.				Toplam
		Boş	Evet	Hayır	Kararsız	
Bilgiyi yönetme sorumluluğundaki personel, sunduğu bilgi hizmetleri ile firmada yeni ürün/hizmet geliştirme süreçlerine katkı sağlamaktadır.	Boş	5	1	0	0	6
	Evet	1	74	6	17	98
	Hayır	0	4	43	0	47
	Kararsız	2	5	3	23	33
Toplam		8	84	52	40	184

Yukarıdaki tabloda, “bilgiyi yönetme sorumluluğundaki personelin, bilgilerin elde edilerek iş süreçlerine entegre edilmesine katkısı” ve “bilgiyi yönetme

sorumluluğundaki personelin yeni ürün/hizmet geliştirme süreçlerine katkısı” ile ilgili aşağıdaki hipotez oluşturulmuş ve iki bağımlı örnek için uygulanan testlerden Bağımsızlık için Ki-Kare Testi %95 güven düzeyinde analiz edilmiştir.

H_0 : Değişkenler bağımsızdır.

H_1 : Değişkenler bağımsız değildir.

veya

H_0 : “bilgiyi yönetme sorumluluğundaki personelin, bilgilerin elde edilerek iş süreçlerine entegre edilmesine katkısı” ve “bilgiyi yönetme sorumluluğundaki personelin yeni ürün/hizmet geliştirme süreçlerine katkısı” arasında ilişki yoktur.

H_1 : “bilgiyi yönetme sorumluluğundaki personelin, bilgilerin elde edilerek iş süreçlerine entegre edilmesine katkısı” ve “bilgiyi yönetme sorumluluğundaki personelin yeni ürün/hizmet geliştirme süreçlerine katkısı” arasında ilişki vardır.

Tablo 40. Tablo 39’da Sunulan Değişkenlerin Bağımsızlık için Ki-Kare Testi Sonucu

Yokluk Hipotezi	Test	N	Test İstatistiği	P değeri (2 yanlı test)	Karar
Değişkenler arasında ilişki yoktur ya da değişkenler bağımsızdır.	Bağımsızlık için Ki-Kare Testi	175	168,761	,000	Yokluk Hipotezi reddedilmiştir.
Anlamlılık düzeyi 0,05’tir.					

Tablo 41. Personelin Bilgi Gereksinimlerinin Karşılanması Ve Bilgi Uzmanının Rekabete Katkısı Arasındaki İlişki

Personelin Bilgi Gereksinimlerinin Karşılanması Ve Bilgi Uzmanının Rekabete Katkısı Arasındaki İlişki (Korelasyon: 0,53)						
		Bilgiyi yönetme sorumluluğundaki personel, sunduğu bilgi hizmetleri ile firmanın pazardaki rakipleriyle rekabet etmesine katkı sağlamaktadır.				Toplam
		Boş	Evet	Hayır	Kararsız	
Firmada bilgiyi yönetme sorumluluğunu yerine getiren personel, farklı departmanlarda çalışan personelin bilgi ihtiyaçlarını karşılamada yeterlidir.	Boş	5	0	0	2	7
	Evet	0	80	10	17	107
	Hayır	1	5	38	5	49
	Kararsız	0	5	2	14	21
Toplam		6	90	50	38	184

Yukarıdaki tabloda, “bilgiyi yönetme sorumluluğundaki personelin, firmanın rekabet etmesine katkısı” ve “bilgi yönetiminden sorumlu personelin, bilgi gereksinimlerini karşılama yeterliliği” ile ilgili aşağıdaki hipotez oluşturulmuş ve iki bağımlı örnek için uygulanan testlerden Bağımsızlık için Ki-Kare Testi %95 güven düzeyinde analiz edilmiştir.

H_0 : Değişkenler bağımsızdır.

H_1 : Değişkenler bağımsız değildir.

veya

H_0 : “bilgiyi yönetme sorumluluğundaki personelin, firmanın rekabet etmesine katkısı” ile “bilgi yönetiminden sorumlu personelin, bilgi gereksinimlerini karşılama yeterliliği” arasında ilişki yoktur.

H₁: “bilgiyi yönetme sorumluluğundaki personelin, firmanın rekabet etmesine katkısı” ile “bilgi yönetiminden sorumlu personelin, bilgi gereksinimlerini karşılama yeterliliği” arasında ilişki vardır.

Tablo 42. Tablo 41’de Sunulan Değişkenlerin Bağımsızlık için Ki-Kare Testi Sonucu

Yokluk Hipotezi	Test	N	Test İstatistiği	P değeri (2 yanlı test)	Karar
Değişkenler arasında ilişki yoktur ya da değişkenler bağımsızdır.	Bağımsızlık için Ki-Kare Testi	176	115,548	,000	Yokluk Hipotezi reddedilmiştir.
Anlamlılık düzeyi 0,05’tir.					

Birinci tip hata %5 alındığında, hesaplanan p değeri olan $0,000 < 0,05$ olduğundan; yokluk hipotezi reddedilir. Yani, 2 değişkenin bağımsız olmadıkları, %95 güven düzeyinde söylenebilmektedir.

Birinci tip hata %5 alındığında, hesaplanan p değeri olan $0,000 < 0,05$ olduğundan; yokluk hipotezi reddedilir. Yani, 2 değişkenin bağımsız olmadıkları, %95 güven düzeyinde söylenebilmektedir.

İlişkili Değişkenlerin Analizine İlişkin Yorum

İki değişken arasındaki ilişkiyi analiz etmek için kullanılan çapraz tablolarda, kullanıcı araştırmasında yöneltilmiş olan sorulara ilişkin bulguların kesişimleri incelenmektedir. Örneğin “bilgiyi yönetme sorumluluğundaki personelin, yeni ürün/hizmet geliştirme süreçlerine katkısı” ve “bilgiyi yönetme sorumluluğundaki personelin rekabete katkısı” arasında, ankete katılan firmaların yanıtlarında doğrudan bir ilişki saptanmıştır.

Bu bağlamda, ankete katılan firmalar, yeni ürün/hizmet gelişiminde etkin rol oynayan BY personelinin, aynı zamanda firmanın rakipleriyle rekabet etmesine de katkı sundukları yanıtına yönelmektedirler. Dolayısıyla, iki değişken arasında doğru orantı kurulduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Ki-Kare testleri ise, analiz edilen ilişkili değişkenlerin kesişimlerini istatistiksel olarak doğrulamaktadır. Yani, iki değişkenin birbirlerinden bağımsız olmadıkları ve aralarında %95 güven düzeyinde bağlantı olduğunu belirtmektedir.

Bir diğer örnekte; “bilgiyi yönetme sorumluluğundaki personelin, bilgilerin elde edilerek iş süreçlerine entegre edilmesine katkısı” ve “bilgiyi yönetme sorumluluğundaki personelin rekabete katkısı” arasındaki korelasyon incelendiğinde, her iki değişkene de “Evet” ve “Hayır” yanıtını verenlerin, iki seçenek arasında ortak nokta buldukları sonucu çıkarılmaktadır. Entegrasyon sağlayabildiği ifade edilen BY sorumlularına yönelik 84 “Evet” yanıtının, 68’i ikinci değişkene de “Evet” yanıtını vermektedir. O halde, firmaların % 81’i, bilgiyi elde ederek iş süreçlerine entegre edebilen BY sorumlularının, rekabete katkı sunduklarını ifade etmektedir.

Benzer ilişkilendirme, Tablo 41, 39, 37 ve 35’te de karşımıza çıkmakta ve bu tablolarda yer alan değişkenlerin kesişim halinde oldukları ortaya çıkmaktadır.

V. BÖLÜM:

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bilgi yönetiminin; ekonomi bültenlerinde, iş portallarında ve kamusal yönetim ve politika raporlarında sıklıkla yer alması; iş ve yönetim dünyasının güncel paradigmasını oluşturduğunu göstermektedir.

Günümüz ekonomisinin dinamiklerini oluşturan küreselleşme, inovasyon, Ar-Ge, e-ticaret, örgütsel öğrenme ve entelektüel sermaye değişkenlerinin bilgi yönetimi ile birebir ilişkisi, çalışmanın ikinci bölümünde ele alındığı üzere; bu değişkenlerin, bilgi yönetiminin özünde yer almasından ileri gelmektedir. Yönetilmesi gereksinimi duyulan bilginin, bahsedilen değişkenleri ortaya çıkartan, aynı zamanda bu değişkenlerde gerçekleşen süreçlerin sonucunda yeniden şekillenerek tüm iş süreçlerine entegre olan organik bir yapıda bulunması; bilgi yönetiminin bilgi döngüsü yaratması kavramına örnek niteliğindedir.

Mevcut ekonomilerin yapı taşları olan işletmelerin, bu denli kritik öneme sahip ve küresel rekabet avantajı sağlayacak başarı faktörü olan bilgi yönetimini giderek daha fazla önemsedikleri ve bu anlamda önemli yatırımlar yaptıkları görülmektedir.

Literatürde küresel ölçekteki firmaların, bilgi yönetimi uygulamaları aracılığıyla değer yaratma, entelektüel kapitali harekete geçirme, yenilikçiliğe odaklanma adımlarını gerçekleştirerek milyonlarca dolar kazanç sağladıkları örneklerle karşılaşılmaktadır.

Bilgi yönetiminin artan önemi, süreçleri yönetmekle sorumlu personel için de birtakım niteliklerin ön plana çıkmasını gerektirmektedir. Bu nitelikler, esnek kişilik

özellikleriyle birleştirilmesi gereken; bilgiyi yönetebilecek teknik bilgi ve becerilerinin bileşimidir.

İşletmelerde tüm iş süreçlerinde ve bilgi yönetimi çalışmalarında kullanılacak enformasyon teknolojisi ürünlerinin belirlenmesi, firma için gerekli olan pazar verileri gibi dış enformasyonun ve iş süreçleri, yönetmelikler, ürün bilgileri gibi iç enformasyonun erişilebilir hale getirilmesi, firma çalışanlarının deneyimlerinden oluşan bilgilerin kurumsallaştırılması; bilgi yönetiminden sorumlu personelin temel çalışmaları olacaktır.

Bilgi yönetiminin başarısını ortaya koyacak olan bu ana faaliyetleri yürütebilecek donanıma sahip meslek grubunun, Bilgi ve Belge Yönetimi bölümleri tarafından yetiştirilen bilgi uzmanları olması gerekliliği, kuramsal çerçevede ele alınmıştır. Bu çerçevede, bilgiyi sahiplerinden onu alıp yazıya geçiren, bilgi ağlarının işlemesine destek olan, teknolojik altyapılarını kuran ve yöneten bilgi işçileri ve yöneticileri olmadığı sürece, bilgi yönetiminin başarıya ulaşamayacağı ifade edilmiştir.

Küresel uygulamalar ve kuramsal bölüm verilerini ülkemiz gerçeklerinde değerlendirebilmek için; bilgi yönetimi ve bilgi uzmanlarının bilgi yönetimindeki etkinliğinin, işletme yöneticileri perspektifinden nasıl algılandığının belirlenmesine yönelik kullanıcı araştırması gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın başında ele alınan sorulara yanıt bulabilmek ve sunulan üç temel hipotezi sınamak üzere toplam veriler değerlendirildiğinde, elde edilen bulgulardan çıkarılan sonuçlar aşağıda sunulmaktadır:

- Araştırma sınırları çerçevesinde elde edilen bulgular, firmaların bilgi yönetimine gereksinim duyduklarını ortaya koymaktadır. Mevcut sistemleri dâhilinde, firmaların %94,6'sı iş süreçlerine ait bilgilere ulaşmak için belirli bir yöntem kullandıklarını belirtmektedir (Tablo 10). Firmalarda yöneticilerin departmanlar arası bilgi paylaşımını sağlayabilmek için uygun ortamları %84,2 oranında oluşturdukları (Tablo 19), farklı departmanların %96,2 oranında iletişim olanağına sahip oldukları (Tablo 12) ve bu anlamda bilgi yönetimine ilişkin, temelde pozitif bir yaklaşımın olduğu görülmektedir.
- Firmalar, geleceğe yönelik hedeflerine ilişkin bilgileri elde etme ve kullanma olanağına, %75 oranında sahip olduklarını belirtmektedirler (Tablo 16). Temel anlamda uygun altyapı ve iletişim olanağını daha yüksek oranlarda sağladıklarını belirten firmaların, gelecek hedeflerine ilişkin bilgilere erişim ve kullanma oranlarının düşme eğiliminde olduğu saptanmıştır.
- Firmalarda bilgi yönetimi uygulamalarına karşı pozitif yaklaşılmına rağmen, departman bazında bir örgütlenmeye kısmi olarak gidildiği görülmektedir. Firmaların %59,8'i iş süreçlerine dayalı biçimde bilgi yönetiminden sorumlu bir departmanın olduğunu ifade ederken (Tablo 8), bu birimin “bilgi merkezi”, “dokümantasyon birimi” ya da “kütüphane” olduğunu belirten firmaların oranı, %48,9'a düşmektedir (Tablo 25). Bilgi yönetimi çalışmalarının birincil ve tek iş olarak yürütülme oranı ise, %13,6'da kalmaktadır (Tablo 26-27). Buradan hareketle, “bilgi yönetiminin rekabet gücü olarak stratejik önemde görülmediği için, daha

çok ikincil bir iş süreci şeklinde ele alındığı, çoğunlukla asıl ve tek görev biçiminde gerçekleştirilmediği” hipotezi doğrulanmaktadır.

- Kuramsal kısımda elde edilen verilerle tartışıldığı üzere; bir kurumdaki bilgi transferi, firma çalışanlarının açık bilgi ve entelektüel sermayenin sunacağı potansiyel bilgiyi açığa çıkaracak örtük bilgiyi paylaştıkları zaman ortaya çıkmaktadır.

Firma çalışanlarının örtük bilgisi ile firmada kayıtlı olarak bulunan açık bilginin; sistemli ve bütünlük bir yaklaşımla yönetildiğinde, bilgi yönetiminin başarılı sonuçlar getirebileceği kuramsal olarak ifade edilmiştir. Ancak araştırmaya katılan firmaların örtük bilgiye ilişkin farkındalıklarının bulunduğu konusu tartışmaya açıktır.

Firmalarda bilgiye ulaşmak ve bilgiyi paylaşmak için teknolojik araç ve gereçlerin sıklıkla kullanılması, %94,6 oranında (Tablo 13); iş süreçlerine ilişkin operasyonel, taktik ve stratejik bilgilere, bilgisayara dayalı veya elci sistemlerle erişilebilmesi ise %98,4 gibi yüksek bir oranda gerçekleşmektedir (Tablo 9). Ancak firmalarda bilgi gereksinimi doğrultusunda, bilgi uzmanı ile irtibat kurma oranı, yalnızca %40,2 oranında gerçekleşmektedir (Tablo 29).

Araştırmaya konu olan firmalarda bilgiyi yönetme çalışmalarının, mevcut durumda iletişim süreci dışında, bilgisayara dayalı bir formda süregelmekte olduğu görülmektedir. Firma personeli, yeni ürün/hizmet geliştirilmesi sürecinde, bilgi paylaşımının rolünü %92,4 oranında görmekteyken (Tablo 23), bilgi gereksinimi ile ilgili bir iletişim süreci ağırlıklı yaşanmamaktadır.

Firmalarda, bilgiyi yönetme sorumluluğundaki personelin, diğer firma personelinin gereksinim duyduğu, ürün ve hizmetleri etkileyebilecek bilgilerin elde edilmesine ve firmanın iş süreçlerine entegre edilmesine %45,7 oranında katkı sağladığı belirlenmiştir (Tablo 34). Bu durumda, personelin gereksinim duyacağı bilgilere ilişkin iletişim süreçlerinin yaşanmasına yönelik yeterli farkındalığın oluşmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. İşletmenin tüm personeliyle sağlanacak bir iletişim, açığa çıkmamış mevcut bilgilerin kazanılması ya da bilgi gereksinimlerinin saptanması anlamında, bilgi yönetiminde mutlaka yürütülmesi gereken süreç olarak ele alınmalıdır.

“Firmalarda bilgiyi yönetme sorumluluğundaki personel, kayıtlı bilgilere erişimi sağlamak ve evrakları düzenlemekle yükümlü olduğu algısı ve entelektüel sermayenin sunacağı potansiyel bilgiyi açığa çıkaracak örtük bilgi kapsam dışında tutularak değerlendirilmektedir.” hipotezi doğrulanabilmektedir.

- Kuramsal bölümde, büyük ölçekli firmalardaki BY çalışmaları, bilgi uzmanlarınca ele alındığında; ana rollerinin bilgi mimarisini tasarlamak, sınıflama sistemini geliştirmek ve kurumun intranet’inin içerik yönetimi olduğu tartışılmıştır. Bilgi uzmanlarının minör rollerinin ise; intranet için bilgi tedarik etmek, rekabet istihbaratı derlemek ya da bilgi yönetim ekibi tarafından talep edilen araştırma hizmetlerini sağlamak olduğunu ifade etmektedir.

Kullanıcı araştırmasında yer alan firmalarda, bilgiyi yönetme sorumluluğundaki personelin, memnuniyet algısı %58,2 oranında gerçekleşmektedir (Tablo 30).

Araştırmada elde edilen bulgulara göre, bilgi yönetimi çalışmalarında yeni bilgi üretmeye yönelik bir çabanın eksikliği göze çarpmaktadır. Firmaların yalnızca %53,3'ü sunulan bilgi hizmetlerinin yeni ürün/hizmet geliştirilmesinde katkısını görmektedir (Tablo 32).

Firmaların mevcut durumda bilgi hizmetleri ile rekabet avantajı sağlanması konusunda işlevsel olamadıkları ve bu katkının bulunduğu ilişkin algının %48,9 oranında gerçekleştiği saptanmıştır (Tablo 31).

Araştırmada bilgi yönetimi çalışmalarının amacına tam olarak hizmet edemediği, yukarıda sunulan oranlarla ortaya çıkmaktadır. Ankette bilgiyi yönetme sorumluluğunu taşıyan personele ilişkin sorulara verilen yanıtlarda, kararsızlık oranlarının en yüksek düzeyde olduğu bulgusu da oldukça dikkat çekicidir. Bu kararsızlık belirten yanıtlar da, yukarıda sunulan değerleri desteklemektedir.

Ancak burada üzerinde en fazla durulması gereken nokta, bilgi yönetimi çalışmalarının, Bilgi ve Belge Yönetimi bölümü mezunlarınca asıl ve tek iş olarak gerçekleştirildiği oranın yalnızca %13,6 olmasıdır.

Firmalar bilgi uzmanlarının sunacağı katkıdan faydalanamamakta ve bilgi yönetimi çalışmaları bu anlamda beklenen etkiyi yaratamamaktadır.

Bilgiyi yönetmekle sorumlu personele ilişkin belirgin bir unvan tanımının da yapılmadığı ve toplam 16 farklı unvan ile konumlandırıldıkları görülmektedir.

Ülkemizde sanayi sektöründe, mevcut durumda firmaların, genel anlamda bilgi ve belge yöneticilerinin bilgi yönetimi süreçlerinde etkin roller üstlenebilecekleri konusunda yeterince bilgi sahibi olmadığı hipotezi doğrulanmaktadır.

Kuramsal bölüm ile beslenen kullanıcı araştırması kapsamında ulaşılan sonuçlara yönelik, aşağıdaki öneriler sunulmaktadır:

- İşletmelerin, bilgi yönetimini stratejik bir çalışma olarak değerlendirip, istihdama daha fazla katkı sunabilmeleri için; iş dünyasına yönelik eğitim ve teşvikleri içeren ulusal politikalar belirlenmesi gerekmektedir. Ancak kamunun farklı kurumlarında KOBİ tanımının bile standart olmayışı, durumu karmaşık hale getirmektedir. Bu bağlamda, ulusal politikanın yeniden gözden geçirilmesi gerekmektedir.

Ulusal ekonomiye fayda sağlamak için, Ar-Ge ve inovasyona yatırım yapan firmalara daha fazla teşvikler verilmelidir. Mevcut durumda sunulan teşviklerin artarak ve genişletilerek devam ettirilmesi, sosyal ve ekonomik etkileriyle, kısa ve uzun vadede meyveleri toplanacak çalışmalardır.

- Bilgi yönetimi çalışmalarının yürütüldüğü departmanların, konuya yalnızca bilgi haritaları, intranetin tasarımı ya da basılı kaynakların sınıflandırılması penceresinden bakmamaları gerektiği, bu hizmetlere ilişkin verimlilik tatmini oranlarına bakılarak değerlendirilmektedir.

Bilgi yönetiminin, aynı zamanda bir iletişim süreci olarak algılanması ve değerlendirilmesi ve bu bağlamda entelektüel sermayeyi ortaya çıkaracak çalışmaların yürütülmesi, bilgi yönetiminin başarısını artıracak ve anket

sonuçlarında da gözlemlenen personelin verimlilik algısındaki kararsızlığı ortadan kaldıracaktır.

- İşletmelerin, bilgi yönetimini daha etkili biçimde ele alarak, kendileri ve ulusal ekonomi için fayda yaratması, bilgi uzmanlarının mesleki donanımlarından yararlanması ile olanaklı olacaktır. O halde firmaların bu donanıma yönelik istihdam politikalarını revize etmeleri ve bilgi uzmanlarının mevcut bilgi hizmetleri birikimlerinden faydalanması gerekmektedir.
- Bilgi uzmanlarının iş dünyasındaki bilgi hizmetlerinde daha verimli çalışmalar yürütebilmesi için, enformasyon teknolojisi ürünlerinin kullanımı ve iş dünyasına yönelik bilgi birikimlerini güçlendirmeleri gerekmektedir. Ulusal bilgi politikaları ve işletmeler ekseninde istihdam yaklaşımlarına ek olarak, bilgi uzmanlarının da kendilerini sürecin çekirdeğinde tutacak sorumlulukları yerine getirmeleri gerekmektedir.
- Bilgi uzmanlarının, personelin bilgi gereksinimini bir taleple karşılaşmaksızın tespit edebilecek ve bu talebe ilişkin bilgileri sunabilecek yaklaşımı sergilemeleri gerekmektedir. Bu süreçte ve bireysel örtük bilginin kurumsallaşması sürecinde, daha fazla insan-insan etkileşimine yönelmeleri ve konuya bilgi danışmanlığı boyutuyla yaklaşmaları; işletmeler için sosyal sermaye değerlerini ortaya çıkaracak girişimler olacaktır.

Firmalardaki personelin bilgi yönetimi algısında yer alan kayıtlı bilgiye erişim süreci gerçekleştirilmesi gereken, ancak yeterli olmayacak çalışmalar bütünüdür. Firmalarda yeni ürün ve hizmet geliştirilmesine katkı sunacak bilgilerin elde edilmesi ve kullanıma sunulması, bilgi hizmetlerine ilişkin

eğitim ve liderlik sorumluluklarının yerine getirilmesi, öğrenen örgüt kavramına yönelik çalışmalar yürütülmesi; bilgi yönetimine ilişkin algıyı geliştirecektir. Bu durum, yapılan çalışmaların “değer”li kılınması ile olanaklı olanaklı olacaktır.

- Üniversitelerin Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümleri tarafından iş dünyasına yönelik bilgi yönetimi eğitim ve sertifika programları düzenlenmesi, işletme yöneticilerinde bilgi yönetimi uygulamalarında bilgi uzmanlarının yetkinliklerine ilişkin farkındalık algısı yaratacaktır.

Mevcut durumda yetersiz olan bu algıyı, kurumsal düzeyde gerçekleştirilecek çalışmalar ile üniversite – sanayi işbirliği boyutuna taşıyarak yenilemek gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Adams, K. C. (2001). Peak performance: CKOs contribute to organisational success through effective knowledge leadership. *Intelligent KM*. 09 Haziran 2015 tarihinde http://www.providersedge.com/docs/leadership_articles/Peak_Performance_-_CKOs_Contribute_to_Org_Success.pdf adresinden erişilmiştir.
- Adler, P. S. (2001). Market, hierarchy, and trust: The knowledge economy and the future of capitalism. *Organization Science*, 12(2), 215-234. 29 Haziran 2015 tarihinde <http://www-bcf.usc.edu/~padler/research/MHT-2.pdf> adresinden erişilmiştir.
- Ajiferuke, I. (2003). Role of information professionals in knowledge management programs: Empirical evidence from Canada. *Informing Science*, 6, 247-257.
- Alavi, M., and Leidner, D. E. (2001). *Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues*. Fontainebleau: Insead. 6 Şubat 2015 tarihinde https://flora.insead.edu/fichiersti_wp/inseadwp1999/99-34.pdf adresinden erişilmiştir.
- Alışveriş Sepetinde 4 Trilyon Dolar Bırakıldı | Bilgi Çağı. (2015, Temmuz 13). 14 Temmuz 2015 tarihinde <http://bilgicagi.com/alisveris-sepetinde-4-trilyon-dolar-birakildi/> adresinden erişilmiştir.

Ali, I., Warne, L., and Pascoe, C. (2006). Learning in organizations. D. Schwartz (Ed.), *Encyclopedia of Knowledge Management* içinde (pp. 561-577). Hershey, PA: Idea Group Reference.

Alkan, N. (2014). Kütüphanelerde bilgi yönetimi uygulamaları. N. Özel ve N. Er-Koçoğlu (Ed.), *Ankara Üniversitesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü 60. Yıl Armağan Kitabı* içinde (ss. 27–64). Ankara: Ankara Üniversitesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü.

Anameriç, H. (2005). Bilgi sistemleri ve yönetimde bilgi sistemlerinin kullanımı. C. C. Aktan ve İ. Y. Vural (Ed.), *Bilgi Çağı Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri* içinde (ss. 121-173). Konya: Çizgi Kitabevi.

American Psychological Association [APA]. (2010). *Publication manual of the American Psychological Association*. Washington, DC: APA.

APA Style. (2015). <http://www.apastyle.org/> adresinden erişilmiştir.

Aras, G., Tezcan, N., Furtuna, Ö. K., ve Aybars, A. (2014). *Firmaların ar-ge ve inovasyon performansının stratejik analizi*. İstanbul: İTO. 11 Mart 2015 tarihinde www.ito.org.tr/itoyayin/0001762.pdf adresinden erişilmiştir.

Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Kanun. (2008). *T.C. Resmi Gazete*, 26814, 13.03.2008. 15 Temmuz 2015 tarihinde <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5746.pdf> adresinden erişilmiştir.

Arda, E. (2008). *Ekonomi sözlüğü*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

- Arslantekin, S. (2004). Özgür ve açık kaynak kodlu yazılımlar ve bilgi merkezlerine etkisi. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi*, 44(2), 231-246.
- Atılğan, D. (2009). Bilgi yönetimi kavramı ve gelişimi. *Türk Kütüphaneciliği*, 23(1), 201-212.
- Atak, M. (2011). Örgütsel bilginin yönetimi ve öğrenen organizasyon yazınındaki yeri. *“İşGüç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(2), 157-176.
- Awazu, Y., and Desousa, K.C. (2004). The knowledge chiefs:CKOs, CLOs and CPOs. *European Management Journal*, 22(3), 339-344.
doi:10.1016/j.emj.2004.04.009
- Baker & McKenzie Appoints Mark Ford as Chief Knowledge Officer | Baker & McKenzie (2015, June 03). 02 Ağustos 2015 tarihinde <http://www.bakermckenzie.com/de-DE/Baker--McKenzie-Appoints-Mark-Ford-as-Chief-Knowledge-Officer-06-03-2015/> adresinden erişilmiştir.
- Barclay, R.O., and Murray, P.C. (1997). *What is knowledge management?*. 06 Şubat 2015 tarihinde http://www.providersedge.com/docs/km_articles adresinden erişilmiştir.
- Barutçugil, İ. (2002). *Bilgi yönetimi*. İstanbul: Kariyer Developer.
- Beck, U. (2000). *What is globalization?*. Cambridge, UK: Polity Press.

- Boersma, K., and Kingma, S. (2006). Intranet and organizational learning. D. Schwartz (Ed.), *Encyclopedia of Knowledge Management* içinde (pp.305-310). Hershey, PA: Idea Group Reference.
- Bontis, N. (2002). The rising star of the chief knowledge officer. *Ivey Business Journal*, 66, 20-25. 16 Nisan 2015 tarihinde <http://www.business.mcmaster.ca/mktg/nbontis/ic/publications/BontisIBJ.pdf> adresinden erişilmiştir.
- Braganza, A., Hackney, R., and Tanudjojo, S. (2009). Organizational knowledge transfer through creation, mobilization and diffusion: A case analysis of InTouch within Schlumberger. *Information Systems Journal*, 19(5), 499-522. doi:10.1111/j.1365-2575.2007.00246.x
- Broadbent, M. (1998). The phenomenon of knowledge management: What does it mean to the information profession?. *Information Outlook*, 2(5), 23-36. 17 Nisan 2015 tarihinde <http://selma3112609.pbworks.com/w/file/fetch/47713081/broadbent.pdf> adresinden erişilmiştir.
- Buckman Laboratories | KM Best Practices. (2015). 03 Temmuz 2015 tarihinde <http://www.kmbestpractices.com/buckman-laboratories.html> adresinden erişilmiştir.
- Büyük veri. (n.d). *Wikipedia* içerisinde. 04 Temmuz 2015 tarihinde https://tr.wikipedia.org/wiki/B%C3%BCy%C3%BCk_veri adresinden erişilmiştir.

Cavaleri, S. A. (1994). "Soft" systems thinking: a pre-condition for organizational learning. *Human Systems Management*, 13(4), 259-267.

Cengsoft Yazılım | KOSGEB. (2015). 07 Nisan 2015 tarihinde <http://www.kosgeb.gov.tr/Pages/UI/BasariOykuleri.aspx?ref=105> adresinden erişilmiştir.

Chaabouni, A., and Ben, Y. I. (2014). Contribution of ERP to the decision-making process through knowledge management. *Journal of Decision Systems*, 23(3), 303-317. doi: 10.1080/12460125.2014.886498

Chae, S. W., and Lee, K. C. (2013). "Soft" systems thinking: a pre-condition for organizational learning: An eye-tracking approach. *Online Information Review*, 37(1), 83-100. doi:10.1108/14684521311311649

Chen, D. H. C. and Dahlman, C. J. (2005). *The Knowledge Economy, the KAM Methodology and World Bank Operations*. Washington, DC: The World Bank. 08 Haziran 2015 tarihinde http://siteresources.worldbank.org/KFDLP/Resources/KAM_Paper_WP.pdf adresinden erişilmiştir.

Chen, H., Chiang, R. H. L., and Storey, V. C. (2012). Business intelligence and analytics: from big data to big impact. *Management Information Systems Quarterly*, 36(4), 1165-1188. 24 Haziran 2015 tarihinde <http://misq.org/misq/downloads/download/editorial/567/> adresinden erişilmiştir.

Choi, B., Poon, S. K., and Davis, J. G. (2008). Effects of knowledge management strategy on organizational performance: A complementarity theory-based approach. *Omega*, 36(2), 35-251. doi:10.1016/j.omega.2006.06.007

Cihovska, V., and Hvizova, E. (2011). Knowledge management formulates a new system of wealth creation. *Economics and Management*, 16, 706 - 709. 17 Nisan 2015 tarihinde <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip&db=bth&AN=61822056&site=eds-live&authtype=ip,uid> adresinden erişilmiştir.

CKO (Chief Knowledge Officers) Forum | LinkedIn. (2015). 08 Temmuz 2015 tarihinde <https://www.linkedin.com/grp/home?gid=47951> adresinden erişilmiştir.

Clark, J. E. (2001). *Dictionary of international business terms*. Canterbury, Kent, U.K. : Financial World Publishing.

Cloud computing. (n.d.). *Oxford dictionary of technology*. 04 Temmuz 2015 tarihinde <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/cloud-computing?q=cloud+computing> adresinden erişilmiştir.

Company. (1996). *Oxford a dictionary of business*. Oxford, New York : Oxford University Press.

Cortini, M., and Benevene, P. (2010). Interaction between structural capital and human capital in Italian NPOs: Leadership, organizational culture and human resource management. *Journal of Intellectual Capital*, 11(2), 123-139.

Çapar, B. (2003). Bilgi yönetimi: Nasıl bir insan gücü?. T. Büyükakın ve F. Büyükakın (yay. haz.), *II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı* içinde (ss. 421-432). İstanbul: Beta.

Daily chart v.6. | The Economist (n.d.). 29 Haziran 2015 tarihinde http://infographics.economist.com/2014/startups_20140708/index.html?n=21011894/2014/06/daily-chart-16&w=595 adresinden erişilmiştir.

Dalkir, K. (2011). *Knowledge management in theory and practice*. Cambridge, Mass: MIT Press.

Davenport, D. L., and Holsapple, C. W. (2006). Social capital knowledge. D. Schwartz (Ed.), *Encyclopedia of Knowledge Management* içinde (pp.809-817). Hershey, PA: Idea Group Reference.

Davenport, T. H., and Beck, J. C. (2001). *The attention economy: Understanding the new currency of business*. Boston: Harvard Business School Press.

Davenport, T. H., ve Prusak, L. (2001). *İş dünyasında bilgi yönetimi: Kuruluşlar ellerindeki bilgiyi nasıl yönetirler*. G. Günay (Çev.). İstanbul: Rota.

Davison, R. M., Ou, C. J., and Martinsons, M. G. (2013). Information technology to support informal knowledge sharing. *Information Systems Journal*, 23(1), 89-109. doi:10.1111/j.1365-2575.2012.00400.x

Dayan, R., Pasher, E., and Dvir, R., (2006). The knowledge management journey of Israel aircraft industry. A. S. Kazi (Ed.), *Real-Life Knowledge Management: Lessons From The Field* içinde (pp. 23-45). Finland: KnowledgeBoard. 03

Temmuz 2015 tarihinde <http://www.innovationecology.com/papers/IAI%20case%20knowledgeboard%20ebook.pdf> adresinden erişilmiştir.

Deloitte. (2013). Enterprise social networks: another tool, but not yet a panacea. 28

Haziran 2005 tarihinde http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Technology-Media-Telecommunications/dttl_TMT_Predictions2013_EnterpriseSocialNetworks.pdf adresinden erişilmiştir.

Ders Tanım ve İçerikleri | Hacettepe Üniversitesi. (2015). 18 Temmuz 2015 tarihinde <http://www.bby.hacettepe.edu.tr/dtl.asp?s=1> adresinden erişilmiştir.

Drucker, P. F. (2000). *Gelecek için yönetim 1990'lar ve sonrası*. F. Üçcan (Çev.). Ankara: Türkiye İş Bankası.

Durmuş, B., Yurtkoru, E. S., ve Çinko, M. (2013). *Sosyal bilimlerde SPSS'le veri analizi*. İstanbul: Beta.

Earl, M. (2001). Knowledge management strategies: Towards a taxonomy. *Journal of Management Information Systems*, 18, 215-233. 08 Nisan 2015 tarihinde <http://staffweb.ncnu.edu.tw/hyshih/download/KM/Paper/KM%20strategy%20taxonomy.pdf> adresinden erişilmiştir.

Earl, M. J., and Scott, J. A. (1999). Opinion: What is a chief knowledge officer?. *Sloan Management Review*, 40(2), 29-38. 08 Nisan 2015 tarihinde <http://www.itu.dk/~jonina/KM/What%20is%20a%20Chief%20Knowledge%20Officer%20lektion%2012.pdf> adresinden erişilmiştir.

Endosa Kalıp Sanayi | KOSGEB. (2015). 03 Temmuz 2015 tarihinde <http://www.kosgeb.gov.tr/Pages/UI/BasariOykuleri.aspx?ref=94> adresinden erişilmiştir.

Esterhuizen, D., Schutte, C., and Toit, A. (2012). *A knowledge management framework to grow innovation capability maturity*. AOSIS OpenJournal. 25.04.2015 tarihinde <http://www.sajim.co.za/index.php/SAJIM/article/viewFile/495/pdf> adresinden erişilmiştir.

European Commission. (2005). *The new SME definition: user guide and model declaration*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. 02 Nisan 2015 tarihinde http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_en.pdf adresinden erişilmiştir.

European Union. (2005). *eEurope - An information society for all*. 14 Nisan 2015 tarihinde <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=URISERV:l24221> adresinden erişilmiştir.

Eve Lo Joins GroupM China as Chief Knowledge Officer. (2012, Feb 13). 02 Ağustos 2015 tarihinde http://www.groupmchina.com/press_releases2/Eve_Lo_Joins_GroupM_China_as_Chief_Knowledge_Officer adresinden erişilmiştir.

Ferdows, K., Lewis, M. A., and Machuca, J. A. D. (2004). Rapid-Fire Fulfillment. *Harvard Business Review*, 82(11),104-117. 06 Temmuz 2015 tarihinde <http://eds.a.ebscohost.com/eds/Citations/FullTextLinkClick?sid=528389d5->

54c5-44e6-a6ec-6382436a8209@sessionmgr4005&vid=0&id=pdfFullText
adresinden erişilmiştir.

Fortier, J. Y., and Kassel, G. (2006). Organizational semantic Webs. D. Schwartz (Ed.), *Encyclopedia of Knowledge Management* içinde (pp.741-748). Hershey, PA: Idea Group Reference.

Garrigos-Simon, F. J., Ribera, T. B., and Alcamí, R. L. (2012). Social networks and Web 3.0: Their impact on the management and marketing of organizations. *Management Decision*, 50(10), 1880-1890. doi:10.1108/00251741211279657

Gehl, R. (2014). power from the c-suite: the chief knowledge officer and chief learning officer as agents of noopower. *Communication And Critical/ Cultural Studies*, 11(2), 175-194. doi:10.1080/14791420.2014.905694

Gerard Chick joins Optimum Procurement as chief knowledge officer | Supply Management. (2013, Feb 07). 02 Ağustos 2015 tarihinde <http://www.supplymanagement.com/news/2013/gerard-chick-joins-optimum-procurement-as-chief-knowledge-officer/> adresinden erişilmiştir.

Gürdal, O. (2004). Bilgi ekonomisi ve/veya yeni ekonomi'nin reddettikleri. *Bilgi Dünyası*, 5(1), 48-73. 24 Aralık 2014 tarihinde <http://bd.org.tr/index.php/bd/article/view/222> adresinden erişilmiştir.

Gürdal, O. (2000a). *Tekstil endüstrisinde enformasyon olgusu*. Ankara: Türk Kütüphaneciler Derneği.

Gürdal, O. (2000b). Yaşamboyu öğrenme etkinliği: "Enformasyon okuryazarlığı". *Türk Kütüphaneciliği*, 14(2), 176-187.

Gürdal Tamdoğan, O. Bilgi danışmanlığı olgusu. F. Subaşıoğlu, O. G. Tamdoğan ve T. Fenerci (Yay.Hazl.), *Bilgi Eksenli Kuram ve Uygulamalar: Sorgulayıcı ve Çözümleyici Yaklaşımlar Sempozyumu* içinde (ss. 65-84). Ankara: Ankara Üniversitesi, 2012.

Hansen, M. T., Nohria, N., and Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge?. *Harvard Business Review*, 72(2), 106–116. 29 Nisan 2015 tarihinde <https://hbr.org/1999/03/whats-your-strategy-for-managing-knowledge> adresinden erişilmiştir.

Hendler, J. (2009). Web 3.0 emerging. *Computer*, 42(1), 111-113.

Hinton, M. (2006). *Introducing information management: The business approach*. Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Hsu, H. (2006). *Knowledge management and intellectual capital* (Doktora tezi). ProQuest Dissertations & Theses Global veri tabanından 08 Ocak 2015 tarihinde erişilmiştir. (Tez No. 3215027).

Innovation. (n.d.). *Business Dictionary* içinde. <http://www.businessdictionary.com/definition/innovation.html> adresinden erişilmiştir.

Isobar appoints Eve Lo as principal of brand strategy in China | Marketing Interactive. (2014, June 17). 02 Ağustos 2015 tarihinde <http://www.marketing->

interactive.com/isobar-appoints-eve-lo-principal-brand-strategy-china/
adresinden erişilmiştir.

İsdemir Faaliyet Raporu | İsdemir. (2012). 03 Temmuz 2015 tarihinde
<http://www.isdemir.com.tr/sites/1/upload/files/2012-faaliyet-raporu-58.pdf>
adresinden erişilmiştir.

İş Kanunu. (2003). *T.C. Resmi Gazete*, 4857, 22.05.2003. 14 Temmuz 2015 tarihinde
<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2003/06/20030610.htm> adresinden
erişilmiştir.

Jayawarna, D., and Holt, R. (2009). Knowledge and quality management: An R&D
perspective. *Technovation*, 29(11), 775-785.

Jennex, M. E. (2008). *Knowledge management : concepts, methodologies, tools and
applications*. Hershey PA : Information Science Reference.

Johnson, J. E. (2012). Big data + big analytics = big opportunity. *Financial
Executive*, 28(6), 50-53. 26 Temmuz 2015 tarihinde
[http://advisory.kpmg.us/content/dam/kpmg-advisory/PDFs/ManagementConsult
ing/big-data-big-opportunity.pdf](http://advisory.kpmg.us/content/dam/kpmg-advisory/PDFs/ManagementConsulting/big-data-big-opportunity.pdf) adresinden erişilmiştir.

Kalaycı, S. (2006). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil
Yayın Dağıtım.

Kaptan, S. (2000). *Bilimsel araştırma teknikleri ve istatistik yöntemleri*. Ankara:
Bilim Yayınevi.

Karasar, N. (2010). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Kavrakoğlu, İ. (2015). Bilgi denizinde dünya turu. 18 Temmuz 2015 tarihinde http://www.focusdergisi.com.tr/bilgi_ekonomisi/00782/ adresinden erişilmiştir.

King, W. R. (2009). *Knowledge management and organizational learning*. Dordrecht: Springer.

Kleo Dayanıklı Tüketim Malları | KOSGEB. (2015). 07 Nisan 2015 tarihinde <http://www.kosgeb.gov.tr/Pages/UI/BasariOykuleri.aspx?ref=118> adresinden erişilmiştir.

Knoco Stories. (2015). 03 Temmuz 2015 tarihinde <http://www.nickmilton.com/2015/07/quantified-km-success-story-92-700m-in.html> adresinden erişilmiştir.

Kobi Tanımı. (2015). 03 Temmuz 2015 tarihinde <https://www.eximbank.gov.tr/TR,456/kobi-tanimi.html> adresinden erişilmiştir.

Koza, M. (2008). *Bilgi yönetimi*. İstanbul: Kumsaati Yayın Dağıtım.

Kutunis, R. T., ve Mesci, M. T. (2013). Bilgi yönetimi ile yenilik arasındaki ilişkide örgüt içi dinamiklerin ara değişkenlik etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 13(3), 367-381.

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik. (2012). *T.C. Resmi Gazete*, 28457, 04.11.2012. 14 Temmuz 2015 tarihinde

<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/11/20121104-11.htm> adresinden erişilmiştir.

Ladley, J. (2010). *Making enterprise information management (EIM) work for business: A guide to understanding information as an asset*. Amsterdam: Morgan Kaufmann.

Leidner, D. E. (2010). Globalization, culture, and information: Towards global knowledge transparency. *Journal of Strategic Information Systems*, 19(2), 69-77. doi:10.1016/j.jsis.2010.02.006

Lesser, E. (2010). *Knowledge and social capital: Foundations and applications*. Boston Mass.: Butterworth-Heinemann.

Lin, H.-F. (August 27, 2012). Examining the factors influencing knowledge management system adoption and continuance intention. *Knowledge Management Research & Practice*, 11(4), 389-404.

Lisans Programı Ders İçerikleri | Ankara Üniversitesi. (2015). 18 Temmuz 2015 tarihinde <http://bilgibelge.humanity.ankara.edu.tr/lisans-programi-ders-icerikleri/> adresinden erişilmiştir.

Macintosh, A. (1998). Position paper on knowledge asset management. 16 Nisan 2015 tarihinde <http://www.aiai.ed.ac.uk/~alm/kam.html> adresinden erişilmiştir.

Malhotra, Y. (June 01, 2000). Knowledge management for e-business performance: Advancing information strategy to "internet time". *Information Strategy*, 16(4),

5-16. 06 Haziran 2015 tarihinde <http://www.brint.org/KMEbusiness.pdf> adresinden erişilmiştir.

Maule, R. W. (2006). Military knowledge management. D. Schwartz (Ed.), *Encyclopedia of Knowledge Management* içinde (pp. 1125-1135). Hershey, PA: Idea Group Reference.

McElroy, M. W. (2003). *The new knowledge management: Complexity, learning, and sustainable innovation*. Hartland Four Corners, Vt: KMCI Press.

Mucuk, İ. (2008). *Modern işletmecilik*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Murphy, S. A. (2011). *The librarian as information consultant: Transforming reference for the information age*. Chicago: American Library Association.

Müderrişoğlu, A. K. (2012). *Bilgi yönetimi teknolojilerinin ve tekniklerinin kullanım ve etkinliğinin değerlendirilmesi*. (Master tezi). Yök tez merkezi veri tabanından erişilmiştir. (Tez No: 316454)

National Aeronautics and Space Administration [NASA]. (2015). *Knowledge map*. NASA. 11 Nisan 2015 tarihinde <http://km.nasa.gov/knowledge-map/> adresinden erişilmiştir.

Ndlela, L. (April 01, 2001). Establishing a knowledge management programme for competitive advantage in an enterprise. *International Journal of Information Management*, 21(2), 151-165.

Network Solutions Appoints Chief Marketing and Chief Knowledge Officers | High Beam. (2008, Oct 15). 02 Ağustos 2015 tarihinde <http://www.highbeam.com/doc/1P1-157230552.html> adresinden erişilmiştir.

Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, (1). 14-37.

Nonaka, I., and Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: how japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.

Odabaş, H. (2005). Bilgi yönetimi sistemi. C. C. Aktan, İ. Y. Vural (Ed.), *Bilgi Çağı Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri* içinde (ss. 101 - 120). Konya: Çizgi Kitabevi.

Odabaş, H. (2009). Örgütlerde enformasyon - bilgi yönetimi ve süreci. İ. Keskin, M. H. Kutluoğlu, S. Pamuk (Ed.), *Tülin Aren Armağanı* içinde (s. 177-188). İstanbul: Pamuk Yayıncılık.

Oppong, S., Yen, D., and Merhout, J. (2005). A new strategy for harnessing knowledge management in e-commerce. *Technology In Society*, 27(3), 413-435. doi:10.1016/j.techsoc.2005.04.009

Oratar Tarım Makine Ltd | KOSGEB. (2015). 07 Nisan 2015 tarihinde <http://www.kosgeb.gov.tr/Pages/UI/BasariOykuleri.aspx?ref=123> adresinden erişilmiştir.

Organisation for Economic Co-Operation and Development [OECD]. (1996) *The knowledge-based economy*. Paris: OECD. 26 Haziran 2015 tarihinde <http://www.oecd.org/sti/sci-tech/1913021.pdf> adresinden erişilmiştir.

Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD]. (2013). *Supporting investment in knowledge capital, growth and innovation*. Paris: OECD Publishing. doi: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264193307-en>

Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], & Statistical Office of the European Communities. (2005). *Oslo manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data*. Paris: OECD.

Orrick Expands Knowledge Management Front With Addition Of CKO | Orrick. (2003, Mar 03). 02 Ağustos 2015 tarihinde <https://www.orrick.com/News/Pages/orrick-expands-knowledge-management-front-with-addition-of-chief-knowledge-officer-109.aspx> adresinden erişilmiştir.

Özdamar, K. (2004). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi: SPSS-MINITAB*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.

Özdemirci, F., ve Alyurt, S. (2012). Bilgi yönetimi projelerinde izlenmesi gereken yol haritası için öneriler. *Bilgi Dünyası*, 13(2), 557-564. <http://bd.org.tr/index.php/bd/article/view/85> adresinden erişilmiştir.

Özdemirci, F., ve Aydın, C. (2008). Kurumsal bilgi kaynakları ve bilgi yönetimi. *Türk Kütüphaneciliği*, 22(1), 59-81. 16 Nisan tarihinde

<http://www.tk.org.tr/index.php/TK/article/download/392/385> adresinden erişilmiştir.

Pang, M. S. (2015). *Politics and information technology investments in the U.S. Federal Government in 2003-2015*. (Research Paper No. 15-048). Fox School of Business Social Science Research Network'ten erişilmiştir: Web sitesi: <http://ssrn.com/abstract=2540359>

Rahel Anne Bailie Joins Scroll as Chief Knowledge Officer | Intentional Design. (2015, June 17). 02 Ağustos 2015 tarihinde <http://intentionaldesign.ca/2015/06/18/rahel-anne-bailie-joins-scroll-as-chief-knowledge-officer/> adresinden erişilmiştir.

Real, J. C., Leal, A., and Roldan, J. L. (2006). Measuring organizational learning as a multidimensional construct. D. Schwartz (Ed.), *Encyclopedia of Knowledge Management* içinde (pp. 614-620). Hershey, PA: Idea Group Reference.

Reed Smith appoints new heads of knowledge and information | Managing Partner. (2015, June 25) 02 Ağustos 2015 tarihinde <http://www.managingpartner.com/news/technology/reed-smith-appoints-new-heads-knowledge-and-information> adresinden erişilmiştir.

Results and Success Stories of Knowledge Management at Ecopetrol. | APQC (2015). 7 Nisan 2015 tarihinde <https://www.apqc.org/knowledge-base/documents/results-and-success-stories-knowledge-management-ecopetrol> adresinden erişilmiştir.

Sağsan, M. (2007). Uygulamadan disipline bilgi yönetimi ve bir alan çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 40(4),103-131.

Sandeep Vij appointed chief knowledge officer at Mudra | Afaqs. (2009, Jan 15). 02 Ağustos 2015 tarihinde http://www.afaqs.com/news/story/23095_Sandeep-Vij-appointed-chief-knowledge-officer-at-Mudra adresinden erişilmiştir.

Sarah Sedgman Joins Kinaxis as Chief Knowledge Officer | Yahoo Finance. (2015, June 9). 02 Ağustos 2015 tarihinde <http://finance.yahoo.com/news/sarah-sedgman-joins-kinaxis-chief-110000816.html> adresinden erişilmiştir.

Saunier, R. E., and Meganck, R. A. (2007). *Dictionary and introduction to global environmental governance*. London ; Sterling, VA : Earthscan.

Schubert, K. D. (2004). *CIO survival guide: The roles and responsibilities of the chief information officer*. Hoboken, N.J: Wiley.

Seyidoğlu, H. (2002). *Ekonomik terimler : Ansiklopedik sözlük*. Ankara : Güzem Yayınları.

Sherman, L. (2007). Lies about corporate learning officers. L. Israelite (Ed.), *Lies About Learning: Leading Executives Separate Truth From Fiction in a \$100 Billion Industry* içinde. Alexandria, VA: ASTD Press.

Stratigos, A. (2001). Knowledge management meets future information users. *Online Weston Then Wilton*, 25, 65-67.

Sugumaran, V. (2002). An agent-based knowledge management framework for the e-commerce environment. *Journal Of Computer Information Systems*, 42(5), 63-73.

Susanne, D., and Ingi, R. E. (2012). Knowledge management in SMEs: a literature review. *Journal of Knowledge Management*, 16(6), 879-903.

Şimşek, M. S., Çelik, A. (2012). *İşletme bilimine giriş*. Konya: Eğitim Kitabevi.

T.C. ETKB Enerji Kaynaklarının ve Enerjinin Kullanımında Verimliliğin Artırılmasına Dair Yönetmelik, 28097, Madde 4e (2011). 14 Temmuz 2015 tarihinde <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/10/20111027-5.htm> adresinden erişilmiştir.

T.C. Kalkınma Bakanlığı. (2014). *2015 - 2018 bilgi toplumu stratejisi ve eylem planı*. Ankara: Bilgi Toplumu Dairesi Başkanlığı. 06 Mart 2015 tarihinde <http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/Yaynlar/Attachments/649/2015-2018%20Bilgi%20Toplumu%20Stratejisi%20ve%20Eylem%20Plan%C4%B1.pdf> adresinden erişilmiştir.

T.C. Kalkınma Bakanlığı. (2015). *2015 kamu bilgi ve iletişim teknolojileri yatırımları*. Ankara: Bilgi Toplumu Dairesi Başkanlığı. 30 Nisan 2015 tarihinde http://www.bilgitoplumu.gov.tr/wp-content/uploads/2015/04/2015_Kamu_BIT_Yatirimlari_Raporu.pdf adresinden erişilmiştir.

T.C. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme Destekleme İdaresi Başkanlığı [KOSGEB]. (2015). 2015 - 2018 kobi stratejisi ve eylem planı. 04 Mayıs 2015

tarihinde <http://cdd.kosgeb.gov.tr/d8e624cf2146434a89625409528086d97709bb9d81674c2aa92464f2d4de2794a47ad574e1e94af6993db686d7b838497071232d07c447f990e76d085fe3f520a0f9b4ad3e354425aea72c57b28f628f/file.axd> adresinden erişilmiştir.

Technology. (2015). *Business Dictionary* içinde. <http://www.businessdictionary.com/definition/technology.html> adresinden erişilmiştir.

Toffler, A. (1996). *Üçüncü Dalga*. A. Seden (Çev.). İstanbul: Altın Kitaplar.

Tripathy, J. K., Patra, N. K., and Pani, M. R. (2007). Leveraging knowledge management: Challenges for the information professional. *Desidoc Journal of Library & Information Technology*, 27(6), 65-73.

Turban, E., Sharda, R., and Delen, D. (2010). *Decision support and business intelligence systems*. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.

Türk Ticaret Kanunu. (2011). *T.C. Resmi Gazete*, 6102, 13.01.2011. 14 Temmuz 2015 tarihinde <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/02/20110214-1-1.htm> adresinden erişilmiştir.

Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu-2013 Araştırması Açıklandı | İSO. (2014, Haziran 24). 16 Mart 2015 tarihinde <http://www.iso.org.tr/haberler/etkinlikler/>

turkiyenin-500-buyuk-sanayi--kurulusu2013-arastirmasi-aciklandi/ adresinden erişilmiştir.

United States, and Council of Economic Advisers. (2014). *Economic report of the President: Transmitted to the Congress March 2014, together with the annual report of the Council of Economic Advisers*. Washington, D.C: U.S. G.P.O. 04 Temmuz 2015 tarihinde <http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/ERP-2014/pdf/ERP-2014.pdf> adresinden erişilmiştir.

Wasko, M. M. L., and Faraj, S. (2005). Why should i share? examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice. *MIS Quarterly*, 29(1), 35-57.

Web. (n.d). *Wikipedia* içerisinde. 02 Temmuz 2015 tarihinde <https://en.wikipedia.org/wiki/Web> adresinden erişilmiştir.

Weill, P., Broadbent, M. (1999). *Şirketler için yeni bir kaldıraç: Enformasyon altyapısı*. A. G. Ünal (Çev.). İstanbul: Boyner Holding Yayınları.

Wiig, K. M., Hook, R., and Spek, R. (1997). Supporting knowledge management: A selection of methods and techniques. *Expert Systems with Applications*, 13(1), 15-27.

Wolfe, M. (2003). Mapping the field: Knowledge management. *Canadian Journal of Communication*, 28(1), 85-110. 29 Haziran 2015 tarihinde <http://www.cjc-online.ca/index.php/journal/article/view/1342/1404> adresinden erişilmiştir.

Yemeksepeti 589 milyon dolara Delivery Hero'ya satıldı | Fortune Turkey. (2015, May 5). 7 Mayıs 2015 tarihinde <http://www.fortuneturkey.com/yemeksepeti-589-milyon-dolara-delivery-heroya-satildi-12600> adresinden erişilmiştir.

Yılmaz, B. (2010). Türkiye'nin bilgi toplumu politikasında kütüphane kurumuna yaklaşım. *Bilgi Dünyası*, 11(2), 263-289. 06 Haziran 2015 tarihinde <http://bd.org.tr/index.php/bd/article/view/133> adresinden erişilmiştir.

Yılmaz, M. T. (2011). Bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenme ilişkisi: kavramsal bir yaklaşım. *Atatürk Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi*, (46), 313-332.

Yoon, E. J., and Zhou, W. (2011). Mixed strategy multiple-channel retailing with RFID information. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 21(4), 368-383. doi: 10.1080/10919392.2011.614557

EKLER

Ek 1: İstanbul Sanayi Odası Tarafından Açıklanan 2013 Yılı Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu Listesi

Tablo 43. ISO 2013 Yılı Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu Listesi

(Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu | İSO, 2014)

Sıra	Kuruluşlar	Kayıtlı Oda
1	TÜPRAŞ-Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.	Kocaeli
2	Ford Otomotiv Sanayi A.Ş.	İstanbul
3	EÜAŞ Elektrik Üretim A.Ş. Genel Müdürlüğü	Kamu
4	Oyak-Renault Otomobil Fabrikaları A.Ş.	İstanbul
5	Arçelik A.Ş.	İstanbul
6	TOFAŞ Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.	İstanbul
7	İçdaş Çelik Enerji Tersane ve Ulaşım Sanayi A.Ş.	İstanbul
8	Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları T.A.Ş.	Ereğli/Kdz
9	İskenderun Demir ve Çelik A.Ş.	İskenderun
10	Aygaz A.Ş.	İstanbul
11	Çolakoğlu Metalurji A.Ş.	İstanbul
12	Toyota Otomotiv Sanayi Türkiye A.Ş.	Sakarya
13	PETKİM Petrokimya Holding A.Ş.	Ege Bölgesi
14	Mercedes-Benz Türk A.Ş.	İstanbul
15	Vestel Elektronik San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
16	Unilever San. ve Tic. T.A.Ş.	İstanbul
17	Tosçelik Profil ve Sac Endüstrisi A.Ş.	İskenderun
18	Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş.	Kamu
19	Er-Bakır Elektrolitik Bakır Mamülleri A.Ş.	Denizli
20	Milangaz LPG Dağıtım Tic. ve San. A.Ş.	İstanbul
21	Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı	Kamu
22	İpragaz A.Ş.	İstanbul
23	Kroman Çelik Sanayii A.Ş.	Kocaeli
24	Sarkuysan Elektrolitik Bakır San. ve Tic. A.Ş.	Kocaeli

25	Hyundai Assan Otomotiv San. ve Tic. A.Ş.	Kocaeli
26	Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu	Kamu
27	Vestel Beyaz Eşya San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
28	Borçelik Çelik San. Tic. A.Ş.	İstanbul
29	Nadir Metal Rafineri San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
30	Bosch San. ve Tic. A.Ş.	Bursa
31	Coca-Cola İçecek A.Ş.	İstanbul
32	Eti Gıda San. ve Tic. A.Ş.	Eskişehir
33	Ak Gıda San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
34	Türk Traktör ve Ziraat Makineleri A.Ş.	Ankara
35	Aselsan Elektronik San. ve Tic. A.Ş.	Ankara
36	Philsa Philip Morris Sabancı Sigara ve Tütünçülük San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
37	KARDEMİR Karabük Demir Çelik San. ve Tic. A.Ş.	Karabük
38	AKSA Akrilik Kimya Sanayii A.Ş.	İstanbul
39	Konya Şeker San. ve Tic. A.Ş.	Konya
40	Diler Demir Çelik Endüstri ve Ticaret A.Ş.	İstanbul
41	İzmir Demir Çelik Sanayi A.Ş.	Ege Bölgesi
42	Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü	Kamu
43	Yıldız Entegre Ağaç San. ve Tic. A.Ş.	Kocaeli
44	Banvit Bandırma Vitaminli Yem Sanayii A.Ş.	Balıkesir
45	Yolbulan Baştuğ Metalurji Sanayi A.Ş.	Osmaniye
46	Kastamonu Entegre Ağaç San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
47	Otokar Otomotiv ve Savunma Sanayi A.Ş.	İstanbul
48	Eren Enerji Elektrik Üretim A.Ş.	Zonguldak
49	Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü	Kamu
50	Sanko Tekstil İşletmeleri San. ve Tic. A.Ş.	Gaziantep
51	SÜTAS Süt Ürünleri A.Ş.	Karacabey
52	Abaloğlu Yem-Soya ve Tekstil Sanayi A.Ş.	Denizli
53	Enerjisa Enerji Üretim A.Ş.	Kocaeli
54	BRİSA Bridgestone Sabancı Lastik San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
55	Oltan Gıda Maddeleri İhr. İth. ve Tic. Ltd. Şti.	Trabzon
56	Assan Alüminyum San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
57	Toros Tarım San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
58	Borusan Mannesmann Boru San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul

59	MMK Metalurji San. Tic. ve Liman İşletmeciliği A.Ş.	Dörtöyol
60	Yücel Boru ve Profil Endüstrisi A.Ş.	İstanbul
61	Akçansa Çimento San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
62	Hayat Kimya Sanayi A.Ş.	İstanbul
63	Tüprag Metal Madencilik San. ve Tic. A.Ş.	Ankara
64	Yazıcı Demir Çelik Sanayi ve Turizm Ticaret A.Ş.	İstanbul
65	HES Hacılar Elektrik San. ve Tic. A.Ş.	Kayseri
66	Sasa Polyester Sanayi A.Ş.	Adana
67	Türk Pirelli Lastikleri A.Ş.	İstanbul
68	Siemens San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
69	Delphi Automotive Systems Ltd. Şti.	İstanbul
70	Kaptan Demir Çelik Endüstrisi ve Ticaret A.Ş.	İstanbul
71	Aksa Enerji Üretim A.Ş.	İstanbul
72	Soda Sanayii A.Ş.	İstanbul
73	Ekinciler Demir ve Çelik Sanayi A.Ş.	İstanbul
74	TUSAŞ-Türk Havacılık ve Uzay Sanayii A.Ş.	Ankara
75	C.P. Standart Gıda San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
76	Nursan Metalurji Endüstrisi A.Ş.	Dörtöyol
77	S.S. Trakya Yağlı Tohumlar Tarım Satış Kooperatifleri Birliği	Edirne
78	Ülker Bisküvi Sanayi A.Ş.	İstanbul
79	Keskinoğlu Tavukçuluk ve Damızlık İşletmeleri San. Tic. A.Ş.	Akhisar
80	Tezcan Galvanizli Yapı Elemanları San. ve Tic. A.Ş.	Kocaeli
81	Ülker Çikolata Sanayi A.Ş.	İstanbul
82	Koza Altın İşletmeleri A.Ş.	Ankara
83	Ege Çelik Endüstrisi San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
84	Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayii A.Ş.	İstanbul
85	Gülsan Sentetik Dokuma San. ve Tic. A.Ş.	Gaziantep
86	Şenpiliç Gıda Sanayi A.Ş.	Sakarya
87	Çimsa Çimento San. ve Tic. A.Ş.	Mersin
88	Paşabahçe Cam San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
89	BEYPI Beypazarı Tarımsal Üretim Pazarlama San. ve Tic. A.Ş.	Bolu
90	Goodyear Lastikleri T.A.Ş.	İstanbul
91	Küçükbay Yağ ve Deterjan Sanayi A.Ş.	Ege Bölgesi
92	Karakaş Atlantis Kıymetli Madenler Kuyumculuk Telekomünikasyon San. ve Tic. A.Ş.	Ege Bölgesi

93	Karsan Otomotiv San. ve Tic. A.Ş.	Bursa
94	Türk Henkel Kimya San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
95	Genpower Jeneratör San. ve Tic. A.Ş.	Ankara
96	Pınar Süt Mamülleri Sanayi A.Ş.	Ege Bölgesi
97	Trakya Cam Sanayii A.Ş.	İstanbul
98	Boytaş Mobilya San. ve Tic. A.Ş.	Kayseri
99	Besler Gıda ve Kimya San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
100	Erpiliç Entegre Tavukçuluk Üretim Pazarlama ve Tic. Ltd. Şti.	Bolu
101	Kayseri Şeker Fabrikası A.Ş.	Kayseri
102	Naksan Plastik ve Enerji San. ve Tic. A.Ş.	Gaziantep
103	Eti Bakır A.Ş.	İnebolu
104	JTI Tütün Ürünleri Sanayi A.Ş.	Ege Bölgesi
105	Tat Gıda Sanayi A.Ş.	İstanbul
106	Kocaer Haddecilik San. ve Tic. A.Ş.	Denizli
107	Makina ve Kimya Endüstrisi Kurumu (M.K.E.K.) Genel Müdürlüğü	Kamu
108	Betek Boya ve Kimya Sanayi A.Ş.	İstanbul
109	Petlas Lastik San. ve Tic. A.Ş.	Kırşehir
110	SİDEMİR Sivas Demir Çelik İşletmeleri A.Ş.	Sivas
111	Bosch Termoteknik San. ve Tic. A.Ş.	Manisa
112	İçdaş Elektrik Enerjisi Üretim ve Yatırım A.Ş.	Çanakkale
113	Biskot Bisküvi Gıda San. ve Tic. A.Ş.	Karaman
114	Önem Gıda San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
115	Yeşilyurt Demir Çelik Endüstrisi ve Liman İşletmeleri Ltd. Şti.	Samsun
116	Namet Gıda San. ve Tic. A.Ş.	Kocaeli
117	Kaleseramik Çanakkale Kalebodur Seramik Sanayi A.Ş.	İstanbul
118	Korteks Mensucat San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
119	Özkan Demir Çelik Sanayi A.Ş.	Ege Bölgesi
120	Türk Prysmian Kablo ve Sistemleri A.Ş.	Bursa
121	Bunge Gıda San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
122	Noksel Çelik Boru Sanayi A.Ş.	Ankara
123	Sarten Ambalaj San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
124	Hidromek-Hidrolik ve Mekanik Makina İmalat San. ve Tic. A.Ş.	Ankara
125	Alstom Grid Enerji Endüstrisi A.Ş.	Kocaeli
126	Kipaş Mensucat İşletmeleri A.Ş.	K.maraş

127	Bis Enerji Elektrik Üretim A.Ş.	Bursa
128	Beyteks Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	Adana
129	Soma Elektrik Üretim ve Ticaret A.Ş.	Kamu
130	Man Türkiye A.Ş.	Ankara
131	Şölen Çikolata Gıda San. ve Tic. A.Ş.	Gaziantep
132	Altınmarka Gıda San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
133	Autoliv Cankor Otomotiv Emniyet Sistemleri San. ve Tic. A.Ş.	Kocaeli
134	Kordsa Global Endüstriyel İplik ve Kord Bezi San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
135	Componenta Dökümcülük Tic. ve San. A.Ş.	Orhangazi
136	Modern Karton San. ve Tic. A.Ş.	Çorlu
137	ASAŞ Alüminyum San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
138	Kürüm Demir Sanayi Dış Ticaret A.Ş.	İstanbul
139	Zorluteks Tekstil Tic. ve San. A.Ş.	İstanbul
140	Merkez Çelik San. ve Tic. A.Ş.	Kayseri
141	CMS Jant ve Makina Sanayii A.Ş.	Ege Bölgesi
142	Bilim İlaç San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
143	Koroza Ambalaj San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
144	HAVELSAN Hava Elektronik San. ve Tic. A.Ş.	Ankara
145	Nuh Çimento Sanayi A.Ş.	Kocaeli
146	Limak Çimento San. ve Tic. A.Ş.	Siirt
147	ROKETSAN Roket San. ve Tic. A.Ş.	Ankara
148	Yazaki Otomotiv Yan San. ve Tic. A.Ş.	Akyazı
149	Eczacıbaşı Yapı Gereçleri San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
150	Temsa Global San. ve Tic. A.Ş.	Adana
151	Tatmetal Çelik San. ve Tic. Ltd. Şti.	İstanbul
152	Tosyalı Demir Çelik Sanayi A.Ş.	İskenderun
153	Indesit Company Beyaz Eşya San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
154	Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık A.Ş.	İstanbul
155	Et ve Süt Kurumu Genel Müdürlüğü	Kamu
156	Schneider Elektrik San. ve Tic. A.Ş.	Manisa
157	DYO Boya Fabrikaları San. ve Tic. A.Ş.	Ege Bölgesi
158	Aynes Gıda San. ve Tic. A.Ş.	Denizli
159	Tırsan Treyler San. Tic. ve Nakliyat A.Ş.	Sakarya
160	Ravago Petrokimya Üretim A.Ş.	Kocaeli

161	Asil Çelik San. ve Tic. A.Ş.	Gebze
162	-	İstanbul
163	Aşkale Çimento Sanayii T.A.Ş.	Erzurum
164	Merinos Halı San. ve Tic. A.Ş.	Gaziantep
165	Yudum Gıda San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
166	Sofra Yemek Üretim ve Hizmet A.Ş.	İstanbul
167	Öznur Kablo San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
168	Marsa Yağ San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
169	Tiryaki Agro Gıda San. ve Tic. A.Ş.	Gaziantep
170	Federal-Mogul Piston Segman ve Gömlek Üretim Tesisleri A.Ş.	İstanbul
171	Çimko Çimento ve Beton San. Tic. A.Ş.	Gaziantep
172	Oltan Fındık San. ve Tic. Ltd. Şti.	Düzce
173	Esan Eczacıbaşı Endüstriyel Hammaddeler San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
174	Elita Gıda San. ve Tic. A.Ş.	Adana
175	Dünya Uluslararası Mücevherat ve Kuyumculuk San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
176	Has Çelik ve Halat San. Tic. A.Ş.	Kayseri
177	Hema Endüstri A.Ş.	İstanbul
178	Pınar Entegre Et ve Un Sanayii A.Ş.	Ege Bölgesi
179	Anadolu-Isuzu Otomotiv San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
180	Türk Demir Döküm Fabrikaları A.Ş.	İstanbul
181	Çayeli Bakır İşletmeleri A.Ş.	Çayeli
182	Menderes Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	Denizli
183	Baştuğ Çelik Sanayi A.Ş.	Dörtöyol
184	Beyçelik Gestamp Kalıp ve Oto Yan San. Paz. ve Tic. A.Ş.	Bursa
185	Onsa Mücevherat İmalatı ve Dış Ticaret A.Ş.	İstanbul
186	Hayes Lemmerz İnci Jant Sanayi A.Ş.	Manisa
187	Bayer Türk Kimya Sanayi Ltd. Şti.	İstanbul
188	Honda Türkiye A.Ş.	Kocaeli
189	Limak Batı Çimento San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
190	Orta Anadolu Tic. ve San. İşl. T.A.Ş.	Kayseri
191	Balıkesir Elektromekanik Sanayi Tesisleri A.Ş.	Balıkesir
192	Tusaş Motor Sanayii A.Ş.	Eskişehir
193	Olmuksan International Paper Ambalaj San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
194	Anadolu Cam Yenışehir Sanayi A.Ş.	İstanbul

195	Mondi Tire Kutsan Kağıt ve Ambalaj Sanayi A.Ş.	Ege Bölgesi
196	Standard Profil Otomotiv San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
197	Doğa Organik Gıda ve Tarım Ür. Ürt. ve Tic. İth. İhr. A.Ş.	Manisa
198	Mutlu Akü ve Malzemeleri Sanayi A.Ş.	İstanbul
199	Kardemir Haddecilik ve Elektrik Üretim San. Tic. Ltd. Şti.	Denizli
200	Tümosan Motor ve Traktör Sanayi A.Ş.	Konya
201	Nexans Türkiye Endüstri ve Ticaret A.Ş.	İstanbul
202	As Çimento San. ve Tic. A.Ş.	Bucak
203	Pakpen Plastik Boru ve Yapı Elemanları San. ve Tic. A.Ş.	Konya
204	Durak Fındık San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
205	Coşkunöz Metal Form Makina Endüstri ve Tic. A.Ş.	Bursa
206	-	İstanbul
207	Mathı Yem San. ve Tic. A.Ş.	Karacabey
208	Altınbaş Kuyumculuk İthalat İhracat San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
209	-	İstanbul
210	Köksan Pet ve Plastik Ambalaj San. ve Tic. A.Ş.	Gaziantep
211	Bifa Bisküvi ve Gıda Sanayi A.Ş.	Karaman
212	Eti Soda Üretim Pazarlama Nakliyat ve Elektrik Üretim San. ve Tic. A.Ş.	Ankara
213	ABB Elektrik Sanayi A.Ş.	İstanbul
214	Boyteks Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	Kayseri
215	Tersan Tersanecilik San. ve Tic. A.Ş.	Yalova
216	Erdemir Madencilik San. ve Tic. A.Ş.	Sivas
217	Eti Alüminyum A.Ş.	Konya
218	Yolbulan Metal San. ve Tic. A.Ş.	Dörtöyöl
219	Koç Haddecilik Tekstil İnşaat San. ve Tic. A.Ş.	Dörtöyöl
220	-	İstanbul
221	Akdeniz Kimya San. ve Tic. A.Ş.	Ege Bölgesi
222	-	İstanbul
223	Polinas Plastik San. ve Tic. A.Ş.	Ege Bölgesi
224	Gemlik Gübre Sanayii A.Ş.	Gemlik
225	Eti Krom A.Ş.	Elazığ
226	Lidersan Sağlık ve Gıda Ürünleri A.Ş.	Gaziantep
227	Votorantim Çimento San. ve Tic. A.Ş.	Ankara
228	Abdi İbrahim İlaç San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul

229	Süper Film Ambalaj San. ve Tic. A.Ş.	Gaziantep
230	Yörsan Gıda Mamülleri San. ve Tic. A.Ş.	Balıkesir
231	Adana Çimento Sanayii Türk A.Ş.	Adana
232	Perfetti Van Melle Gıda San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
233	İGSAŞ-İstanbul Gübre Sanayii A.Ş.	Kocaeli
234	Mey Alkollü İçkiler San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
235	Kent Gıda Maddeleri San. ve Tic. A.Ş.	Kocaeli
236	Vitra Karo San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
237	İpek Kağıt San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
238	Park Termik Elektrik San. ve Tic. A.Ş.	Ankara
239	Şa-Ra Enerji İnşaat Tic. ve San. A.Ş.	Ankara
240	Mescier Demir Çelik San. ve Tic. Ltd. Şti.	Karabük
241	Kerim Çelik Mamülleri İmalat ve Tic. A.Ş.	İstanbul
242	Deva Holding A.Ş.	İstanbul
243	Çekok Gıda San. ve Tic. A.Ş.	Kocaeli
244	Erdemir Çelik Servis Merkezi San. ve Tic. A.Ş.	Kocaeli
245	Doğuş Çay ve Gıda Maddeleri Üretim Pazarlama İth. İhr. A.Ş.	Ordu
246	Gübre Fabrikaları T.A.Ş.	İstanbul
247	Saray Döküm ve Madeni Aksam Sanayi Turizm A.Ş.	İstanbul
248	Yakupoglu Tekstil ve Deri San. Tic. A.Ş.	Ankara
249	Bossa Ticaret ve Sanayi İşletmeleri T.A.Ş.	Adana
250	Hugo Boss Tekstil Sanayi Ltd. Şti.	Ege Bölgesi
251	OMV Petrol Ofisi A.Ş.	İstanbul
252	İmbat Madencilik Enerji Turizm San. ve Tic. A.Ş.	Ege Bölgesi
253	Mitaş Enerji ve Madeni İnşaat İşleri T.A.Ş.	Ankara
254	Trakya Yenişehir Cam Sanayii A.Ş.	Y.şehir/Bursa
255	Ontex Tüketim Ürünleri San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
256	Oyak Beton San. ve Tic. A.Ş.	Ankara
257	Vatan Plastik San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
258	İlhan Demir Çelik ve Boru Profil Endüstrisi A.Ş.	Dörtöyol
259	Gedik Tavukçuluk ve Tarım Ürünleri Tic. San. A.Ş.	Uşak
260	TÜVASAŞ-Türkiye Vagon Sanayi A.Ş.	Kamu
261	Soma Kömür İşletmeleri A.Ş.	Soma
262	Cargill Tarım ve Gıda San. Tic. A.Ş.	İstanbul

263	İnci Akü San. ve Tic. A.Ş.	Manisa
264	Baymak Makina San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
265	Natura Gıda San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
266	Hasçelik San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
267	Nuh Beton A.Ş.	İstanbul
268	Dentaş Ambalaj ve Kağıt Sanayi A.Ş.	Denizli
269	Yonca Gıda Sanayi İşletmeleri İç ve Dış Ticaret A.Ş.	Manisa
270	Dimes Gıda San. ve Tic. A.Ş.	Tokat
271	İzocam Tic. ve San. A.Ş.	İstanbul
272	BAGFAŞ Bandırma Gübre Fabrikaları A.Ş.	İstanbul
273	-	İstanbul
274	Yeşim Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	Bursa
275	Çınar Boru Profil San. ve Tic. A.Ş.	Ereğli/Kdz
276	Turyağ Gıda San. ve Tic. A.Ş.	Balıkesir
277	Çebitaş Demir Çelik Endüstrisi A.Ş.	İstanbul
278	Çimentaş İzmir Çimento Fabrikası Türk A.Ş.	Ege Bölgesi
279	Progıda Tarım Ürünleri San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
280	Modern Ambalaj Tic. ve San. A.Ş.	Çorlu
281	BATIÇİM Batı Anadolu Çimento Sanayii A.Ş.	Ege Bölgesi
282	Polisan Boya San. ve Tic. A.Ş.	Kocaeli
283	Artenius Turkpct Kimyevi Maddeler Sanayi A.Ş.	Adana
284	Diniz Johnson Controls Oto Donanım San. ve Tic. A.Ş.	Bursa
285	Tamek Gıda ve Konsantre San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
286	Matesa Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	K.maraş
287	Amylum Nişasta San. ve Tic. A.Ş.	Adana
288	Boyçelik Metal San. ve Tic. A.Ş.	Kayseri
289	Kalde Klima Orta Basınç Fittings ve Valf Sanayi A.Ş.	İstanbul
290	Oba Makarnacılık San. ve Tic. A.Ş.	Gaziantep
291	-	İstanbul
292	-	İstanbul
293	Kadooğlu Yağ San. ve Tic. A.Ş.	Gaziantep
294	Aunde Teknik Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	Bursa
295	Adopen Plastik ve İnşaat Sanayi A.Ş.	Antalya
296	Kansai Altan Boya San. ve Tic. A.Ş.	Ege Bölgesi

297	-	İstanbul
298	Cengiz Enerji San.Ve Tic.A.Ş.	İstanbul
299	Keskinkılıç Gıda San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
300	Gates Powertrain Plastik Metal ve Makina San. ve Tic. Ltd. Şti.	Ege Bölgesi
301	Durmazlar Makina San. ve Tic. A.Ş.	Bursa
302	Elif Plastik Ambalaj San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
303	Gürteks İplik San. ve Tic. A.Ş.	Gaziantep
304	Altınyıldız Mensucat ve Konfeksiyon Fabrikaları A.Ş.	İstanbul
305	İstikbal Mobilya San. ve Tic. A.Ş.	Kayseri
306	Polibak Plastik Film San. ve Tic. A.Ş.	Ege Bölgesi
307	Bosch Rexroth Otomasyon San. ve Tic. A.Ş.	Bursa
308	Feza Gazetecilik A.Ş.	İstanbul
309	İskur İplik Kumaş Mensucat Tic. ve San. A.Ş.	Kahramanmaraş
310	Erciyas Çelik Boru Sanayi A.Ş.	Düzce
311	Park Elektrik Üretim Madencilik San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
312	Sarbak Metal Tic. ve San. A.Ş.	İstanbul
313	Yıldız Sunta MDF Orman Ürünleri Sanayi Tesisleri İth. İhr. ve Tic. A.Ş.	Kocaeli
314	Jotun Boya San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
315	Ortadoğu Rulman San. ve Tic. A.Ş.	Ankara
316	Toyota Boshoku Türkiye Otomotiv San. ve Tic. A.Ş.	Sakarya
317	CVS Makina İnşaat San. ve Tic. A.Ş.	Kocaeli
318	Viko Elektrik ve Elektronik Endüstrisi San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
319	Flokser Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
320	Ege Profil Tic. ve San. A.Ş.	Ege Bölgesi
321	Ümran Çelik Boru Sanayii A.Ş.	İstanbul
322	Mem Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	K.maraş
323	Başhan Tarımsal Ürünleri Pazarlama San. ve Dış Tic. A.Ş.	Mersin
324	Balsu Gıda San. ve Tic. A.Ş.	Sakarya
325	Koçak Farma İlaç ve Kimya Sanayi A.Ş.	İstanbul
326	Teknik Alüminyum Sanayi A.Ş.	İstanbul
327	Kılıç Deniz Ürünleri Üretimi İhracat İthalat ve Ticaret A.Ş.	Bodrum
328	Pamukkale Kablo San. ve Tic. A.Ş.	Denizli
329	Zorlu Enerji Elektrik Üretim A.Ş.	Bursa
330	Vatan Kablo Metal Endüstri ve Ticaret A.Ş.	İstanbul

331	Konya Çimento Sanayii A.Ş.	Konya
332	Nobel İlaç San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
333	Kümaş Manyezit Sanayi A.Ş.	Kütahya
334	Akyem Adana Yem Yağ Biodizel Tarım ve San. Tic. A.Ş.	Adana
335	Norm Cıvata San. ve Tic. A.Ş.	Ege Bölgesi
336	Setaş Kimya Sanayi A.Ş.	İstanbul
337	Nitto Bento Bantçılık San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
338	Seval Kablo Aydınlatma Cihazları İth. İhr. San. ve Tic. A.Ş.	Denizli
339	YÜNSA Yünlü San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
340	B-Plas Bursa Plastik Metal İnşaat Enerji Madencilik Jeotermal Turizm ve Tarım San. ve Tic. A.Ş.	Bursa
341	Elba Basınçlı Döküm Sanayii A.Ş.	Manisa
342	Teklas Kauçuk San. ve Tic. A.Ş.	Kocaeli
343	Sırmagrup İçecek San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
344	AGT Ağaç San. ve Tic. A.Ş.	Antalya
345	Aksa Jeneratör Sanayi A.Ş.	İstanbul
346	Yayla Agro Gıda Sanayi ve Nakliyat A.Ş.	Ankara
347	Gap Güneydoğu Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
348	FNSS Savunma Sistemleri A.Ş.	Ankara
349	Şirikçioğlu Mensucat San. ve Tic. A.Ş.	K.maraş
350	Selçuk İplik San. ve Tic. A.Ş.	Gaziantep
351	Ak-Kim Kimya San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
352	Çayırova Boru San. ve Tic. A.Ş.	Kocaeli
353	Dinarsu İmalat ve Ticaret T.A.Ş.	İstanbul
354	Üniteks Tekstil Gıda Motorlu Araçlar San. ve Tic. A.Ş.	Ege Bölgesi
355	Özer Metal Sanayi A.Ş.	İstanbul
356	Yarış Kabin San. ve Tic. A.Ş.	Balıkesir
357	Arpaş İhracat İthalat ve Pazarlama A.Ş.	İstanbul
358	İskur Tekstil Enerji Tic. ve San. A.Ş.	K.maraş
359	Aydınlı Hazır Giyim San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
360	Erak Giyim San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
361	Nuh'un Ankara Makarnası San. ve Tic. A.Ş.	Ankara
362	Arcelormittal Ambalaj Çeliği San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
363	Marshall Boya ve Vernik Sanayi A.Ş.	İstanbul
364	Türkiye Taşkömürü Kurumu Genel Müdürlüğü	Kamu

365	Tilaga Madencilik ve Sınai Yatırımlar A.Ş.	Mersin
366	Assan Demir ve Sac Sanayi A.Ş.	İstanbul
367	-	İstanbul
368	Şık Makas Giyim San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
369	Agromey Gıda ve Yem San. Tic. A.Ş.	Ege Bölgesi
370	Boğaziçi Beton San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
371	-	İstanbul
372	Çamsan Entegre Ağaç San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
373	Kumtel Dayanıklı Tüketim Malları Plastik San. Tic. A.Ş.	Kayseri
374	Ege Seramik San. ve Tic. A.Ş.	Ege Bölgesi
375	Teknorot Otomotiv Ürünleri San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
376	Erkunt Traktör Sanayii A.Ş.	Ankara
377	Sarar Giyim Tekstil Enerji San. ve Tic. A.Ş.	Eskişehir
378	Akbaşlar Tekstil Enerji San. ve Tic. A.Ş.	Bursa
379	Bolu Çimento Sanayii A.Ş.	Bolu
380	Seranit Granit Seramik San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
381	Eti Gümüş A.Ş.	Kütahya
382	Türk Tuborg Bira ve Malt Sanayii A.Ş.	Ege Bölgesi
383	Ağır Haddecilik A.Ş.	Kocaeli
384	Gümüşdoğa Su Ürünleri Üretim İhracat ve İthalat A.Ş.	Milas
385	-	Kocaeli
386	Peyman Kuruyemiş Gıda Aktariye Kim. Mad. Tar. Ürün. San. ve Tic. A.Ş.	Eskişehir
387	Samsun Makina Sanayi A.Ş.	Samsun
388	Göлтаş Göller Bölgesi Çimento San. ve Tic. A.Ş.	Isparta
389	Çamlı Yem Besicilik San. ve Tic. A.Ş.	Ege Bölgesi
390	Hayes Lemmerz Jantaş Jant San. ve Tic. A.Ş.	Manisa
391	Şireci Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	Gaziantep
392	Demirer Kablo Tesisleri San. ve Tic. A.Ş.	Bozüyük
393	Ulusoy Elektrik İmalat Taahhüt ve Ticaret A.Ş.	Ankara
394	Akenerji Elektrik Üretim A.Ş.	İstanbul
395	Akova Süt ve Gıda Mamülleri San. ve Tic. A.Ş.	Konya
396	T.T.L. Tütün San. ve Dış Tic. A.Ş.	Ege Bölgesi
397	Sun Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	Ege Bölgesi
398	Farplas Oto Yedek Parçaları İml. İth. ve İhr. A.Ş.	İstanbul

399	KÇS Kahramanmaraş Çimento Beton Sanayi ve Madencilik İşletmeleri A.Ş.	K.maraş
400	KLİMASAN Klima San. ve Tic. A.Ş.	Ege Bölgesi
401	Assan Panel San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
402	Royal Halı İplik Tekstil Mobilya San. ve Tic. A.Ş.	Gaziantep
403	Erdem Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	K.maraş
404	Koruma Klor Alkali San. ve Tic. A.Ş.	Kocaeli
405	Trakya Döküm San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
406	Denizati Petrokimya Ürünleri Yapı İnşaat San. ve Tic. A.Ş.	Kocaeli
407	Kerevitaş Gıda San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
408	Adoçim Çimento Beton San. ve Tic. A.Ş.	Tokat
409	Beşler Makarna Un İrmik Gıda San. ve Tic. A.Ş.	Gaziantep
410	Ulusoy Un San. ve Tic. A.Ş.	Samsun
411	Özdilek Ev Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	Bursa
412	Camiş Ambalaj Sanayi A.Ş.	İstanbul
413	Altek Döküm Hadde Mamülleri San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
414	ISS Hazır Yemek Üretim ve Hizmet A.Ş.	İstanbul
415	Mutlu Makarnacılık San. ve Tic. A.Ş.	Gaziantep
416	Güney Çelik Hasır ve Demir Mamulleri San. Tic. A.Ş.	Adana
417	İstanbul Asfalt Fabrikaları San. ve Tic. A.Ş.	Kamu
418	Legrand Elektrik Sanayi A.Ş.	Kocaeli
419	Karadere Tarım Ürünleri Gıda San. ve Tic. Ltd. Şti.	Giresun
420	Alliance One Tütün A.Ş.	Ege Bölgesi
421	Arsan Alüminyum San. ve Tic. Ltd. Şti.	İstanbul
422	Kartonsan Karton San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
423	Eroğlu Giyim San. Tic. A.Ş.	İstanbul
424	Kale Kilit ve Kalıp Sanayi A.Ş.	İstanbul
425	Anadolu Cam Sanayii A.Ş.	İstanbul
426	Rasa Enerji Üretim A.Ş.	İstanbul
427	Eker Süt Ürünleri Gıda San. ve Tic. A.Ş.	Bursa
428	Ünye Çimento San. ve Tic. A.Ş.	Ünye
429	Sayınlar Gıda Maddeleri San. ve Tic. A.Ş.	Gaziantep
430	Beşiktaş Gemi İnşa A.Ş.	İstanbul
431	Atom Kablo San. ve Tic. A.Ş.	Denizli
432	Melike Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	Gaziantep

433	S.S. Marmara Zeytin Tarım Satış Kooperatifleri Birliği	Bursa
434	Küçükçalık Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	İnegöl
435	ÇELSANTAŞ Çelik Mamülleri San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
436	ÇEMTAŞ Çelik Makina San. ve Tic. A.Ş.	Bursa
437	Denizli Çimento Sanayii T.A.Ş.	Denizli
438	Ova Un Fabrikası A.Ş.	Konya
439	Gesan Yatırım ve Ticaret A.Ş.	Kocaeli
440	Hak Bakır Çekme ve Elektrotel San. Tic. A.Ş.	Kocaeli
441	ERBOSAN Erciyas Boru San. ve Tic. A.Ş.	Kayseri
442	Şimşek Bisküvi ve Gıda Sanayi A.Ş.	Karaman
443	Eksun Gıda Tarım San. ve Tic. A.Ş.	Tekirdağ
444	Yörükoğlu Süt ve Ürünleri San. Tic. A.Ş.	Antalya
445	Taçım Çimento San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
446	Sun Chemical Matbaa Mürekkepleri ve Gereçleri San. ve Tic. A.Ş.	Ege Bölgesi
447	Özmaya Sanayi A.Ş.	Adana
448	Karteks Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	Adana
449	Öz-Ka Lastik ve Kauçuk San. Tic. A.Ş.	Kocaeli
450	AES Entek Elektrik Üretimi A.Ş.	Kocaeli
451	Sunjüt Suni Jüt San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
452	Bpo B-Plas Plastic Omnium Otomotiv Plastik ve Metal Yan Sanayi A.Ş.	Bursa
453	Işıl Tekstil San. ve Tic. Ltd. Şti.	İstanbul
454	Özgün Gıda San. ve Tic. Ltd. Şti.	Trabzon
455	Bak Ambalaj San. ve Tic. A.Ş.	Ege Bölgesi
456	Emas Makina Sanayi A.Ş.	İstanbul
457	Mega Metal San. ve Tic. Ltd. Şti.	İstanbul
458	Bursa Beton San. ve Tic. A.Ş.	Bursa
459	Koç Çelik Sanayi A.Ş.	Osmaniye
460	Teknopanel Çatı ve Cephe Panelleri Üretim San. Tic. A.Ş.	Mersin
461	İSTON İstanbul Beton Elemanları ve Hazır Beton Fabrikaları San. ve Tic. A.Ş.	Kamu
462	Doğan Gazetecilik A.Ş.	İstanbul
463	CMS Jant Sanayi A.Ş.	Ege Bölgesi
464	Mardin Çimento San. ve Tic. A.Ş.	Mardin
465	Göze Tarım Ürünleri Pazarlama San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
466	Şahinler Metal San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul

467	Ege Endüstri ve Ticaret A.Ş.	Ege Bölgesi
468	Saray Tarım ve Hayvancılık A.Ş.	Develi
469	Torunlar Gıda San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
470	Sanko Enerji San. ve Tic. A.Ş.	Gaziantep
471	Anı Bisküvi Gıda San. ve Tic. A.Ş.	Karaman
472	Kahramanmaraş Kağıt San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
473	Çelikord A.Ş.	İstanbul
474	Memişoğlu Tarım Ürünleri Ticaret Ltd. Şti.	Mersin
475	Opet Fuchs Madeni Yağ San. ve Tic. A.Ş.	Ege Bölgesi
476	Form Sünger ve Yatak San. Tic. A.Ş.	Kayseri
477	Georg Fischer Hakan Plastik Boru ve Profil San. Tic. A.Ş.	İstanbul
478	Helvacızade Gıda İlaç Kimya San. ve Tic. A.Ş.	Konya
479	Termo Teknik Tic. ve San. A.Ş.	İstanbul
480	Emek Boru Makina San. ve Tic. A.Ş.	Ankara
481	Anateks Anadolu Tekstil Fabrikaları A.Ş.	Malatya
482	Konveyör Beyaz Eşya ve Otomotiv Yan San. Tic. A.Ş.	İstanbul
483	Mar Tüketim Maddeleri İhracat İthalat San. ve Tic. A.Ş.	Balıkesir
484	UNMAŞ Unlu Mamüller San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
485	Samet Kalıp ve Madeni Eşya San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
486	Arbel Bakliyat Hububat San. ve Tic. A.Ş.	Mersin
487	Yiğit Akü Malzemeleri Nakliyat Turizm İnş. San. ve Tic. A.Ş.	Ankara
488	Umur Basım San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
489	Buga Otis Asansör San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
490	Kartal Halı Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	Gaziantep
491	Ertas Metal San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul
492	Hekimoğlu Un Fabrikası Tic. ve San. A.Ş.	Konya
493	Erikli Su ve Meşrubat San. ve Tic. A.Ş.	Bursa
494	Ermetal Otomotiv ve Eşya San. Tic. A.Ş.	Bursa
495	-	Gaziantep
496	Durum Gıda San. ve Tic. A.Ş.	Mersin
497	Unilever Gıda San. ve Tic. A.Ş.	Çorlu
498	ENPAY Endüstriyel Pazarlama ve Yatırım A.Ş.	Kocaeli
499	Nadir Tekstil Deri ve Yağ San. Tic. Ltd. Şti.	Gaziantep
500	Bekaert İzmit Çelik Kord San. ve Tic. A.Ş.	Kocaeli

**Ek 2: İstanbul Sanayi Odası Tarafından Açıklanan 2013 Yılı Türkiye'nin 500
Büyük Sanayi Kuruluşu Listesinde Yer Alan Firmalar Üzerinde
Uygulanan "Bilgi Yönetimi Uygulamaları ve Bilgi Uzmanı Etkinliği
Anketi"**

Sayın Yetkili,

Ankara Üniversitesi - Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümünde araştırma görevlisi olarak görev yapmakta ve "İşletmelerde Bilgi Yönetimi Uygulamaları ve Bilgi Uzmanı Etkinliği" konusunda yüksek lisans düzeyinde araştırma çalışması yürütmekteyim.

Bu alanda kısıtlı sayıda çalışma yürütülmüş olması nedeniyle, kişisel ve kurumsal deneyimleriniz ışığında vereceğiniz yanıtların, araştırma çalışmasına ve ülkemiz çalışma hayatına katkısı önemlidir.

Kısa zamanınızı ayırarak yanıtlayabileceğiniz anketin bağlantısı aşağıda yer almaktadır. Verilerin değerlendirilme süreci için, anketi 1 hafta içerisinde, değerli katkılarınızı sunarak yanıtlamanız, benim için çok önemlidir.

Göstermiş olduğunuz ilgiye teşekkür ederim.

Arş. Gör. İhsan Özkol

Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Bilgi ve Belge Yönetimi Anabilim Dalı

iozkol@ankara.edu.tr * 543 913 14 93

Firmanızda çalışan personel sayısı

(Varsa yurt içi ve yurt dışı projelerde görevli çalışanlar dahil)

- ☐ 50 – 99
- ☐ 100 – 199
- ☐ 200 – 499
- ☐ 500'den fazla

Firmadaki unvanınız

- ☐ Yönetim Kurulu Üyesi
- ☐ Genel Müdür - Genel Müdür Yard.
- ☐ Orta - Üst Düzey Yönetici
- ☐ Grup - Birim Şefi
- ☐ Diğer:

Firmanızın faaliyet göstermekte olduğu sektör(ler)

(Lütfen birden fazla seçenek varsa işaretleyiniz.)

- ☐ Endüstriyel (Gıda, Tekstil, Kimya, Makine, vb.)
- ☐ Hizmet (Elektrik, Ulaştırma, Turizm, Ticaret, İletişim, vb.)
- ☐ Mali (Banka, Sigorta, GYO, vb.)
- ☐ Teknoloji (Bilişim, Savunma, vb.)
- ☐ Diğer:

Yaşınız

- ☐ 18 – 29
- ☐ 30 – 39
- ☐ 40 – 49
- ☐ 50 ve üzeri

Firma ismi

(Araştırma sonuçlarında firma ismi yer almayacaktır ve bilgiler gizli tutulacaktır. Ancak daha sonraki işbirliğine yönelik çalışmalar için, isteğe bağlı olarak firma ismini belirtilebilirsiniz.

Firmada iş süreçlerine dayalı biçimde, belirli bir sistem dâhilinde bilgi yönetiminden sorumlu olan herhangi bir birim/departman bulunmaktadır.

- ☐ Evet
- ☐ Hayır
- ☐ Kararsızım

Mevcut sistem dâhilinde, firmanın iş süreçlerine (operasyonel/günlük, taktik/denetim, stratejik kararlar ve işlemler) ait bilgilere ulaşmak için ...

- ☐ Elci (manuel) bir sistem kullanılmaktadır.
- ☐ Bilgisayara dayalı bir sistem kullanılmaktadır.

- ☐ Hem elci (manuel) hem de bilgisayara dayalı bir sistem kullanılmaktadır.
- ☐ Kararsızım

Mevcut sistem dâhilinde, firmada yürütülmekte olan operasyonel (günlük), taktik (denetim) ve stratejik düzeydeki iş süreçlerine ait bilgilere ulaşırken belirli bir yöntem kullanılmaktadır.

- ☐ Evet
- ☐ Hayır
- ☐ Kararsızım

Firmada kıymetli evrakların (sözleşmeler, şartnameler, tapu, banka şifreleri, vb.) bulundurulduğu ve korunduğu özel bir alan yer almaktadır.

- ☐ Evet
- ☐ Hayır
- ☐ Kararsızım

Mevcut sistem dâhilinde, firmadaki farklı departmanların (üretim, muhasebe, hammadde, pazarlama, vb.) birbirleri ile iletişim olanağı bulunmaktadır.

- ☐ Evet
- ☐ Hayır
- ☐ Kararsızım

Firmada farklı birimlerde çalışanlar bilgiye ulaşmak ve bilgiyi paylaşmak için teknolojik araç ve gereçleri sıklıkla kullanmaktadır.

- ☐ Evet
- ☐ Hayır
- ☐ Kararsızım

Firmada bilgiye ulaşmak ve bilgiyi paylaşmak için (sohbet ve toplantı gibi) sözlü iletişim yöntemi sıklıkla kullanılmaktadır.

- ☐ Evet
- ☐ Hayır
- ☐ Kararsızım

Firmada bilgiye ulaşmak ve bilgiyi paylaşmak için yazılı iletişim yöntemi sıklıkla kullanılmaktadır.

- ☐ Evet
- ☐ Hayır
- ☐ Kararsızım

Firma çalışanları firmanın geleceğe yönelik hedefleri ile ilgili gerekli olan bilgileri elde etme ve kullanma olanağına sahiptir.

- ☐ Evet
- ☐ Hayır
- ☐ Kararsızım

Firmada yürütülen operasyonel (günlük), taktik (denetim) ve stratejik düzeydeki işlemlere ilişkin iş süreçleri kayıtlı hale getirilmiştir.

- ☐ Evet
- ☐ Hayır
- ☐ Kararsızım

Firmada yürütülen operasyonel (günlük), taktik (denetim) ve stratejik düzeydeki işlemlere ilişkin iş süreçlerine ait kayıtlı bilgiye sistem içerisinde "anında" ulaşma olanağı bulunmaktadır.

- ☐ Evet
- ☐ Hayır
- ☐ Kararsızım

Yöneticiler firmada departmanlar içi ve departmanlar arası bilgi paylaşımını desteklemek üzere, uygun ortamları oluşturmaktadır.

- ☐ Evet
- ☐ Hayır
- ☐ Kararsızım

Firmada bilgiyi saklamak (kayıt altına almak) ile ilgili gerekli önlemler alınmıştır.

- ☐ Evet
- ☐ Hayır
- ☐ Kararsızım

Firmada bilgiye gerektiğinde anında erişebilmek için gerekli önlemler alınmıştır.

- ☐ Evet
- ☐ Hayır
- ☐ Kararsızım

Firmada bilgi güvenliğini sağlamakla ilgili gerekli önlemler alınmıştır.

- ☐ Evet
- ☐ Hayır
- ☐ Kararsızım

Firmada ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi sürecinde, bilgi paylaşımının katkısı vardır.

- ☐ Evet
- ☐ Hayır
- ☐ Kararsızım

Firmada bilgi yönetimi ve bilgi hizmetlerinden sorumlu personel, aşağıda belirtilen unvana sahiptir.

- ☐ Firmada bilgi yönetimi ve bilgi hizmetlerinden sorumlu bir personel bulunmamaktadır.
- ☐ Kütüphaneci
- ☐ Bilgi Uzmanı
- ☐ Bilgi Yöneticisi
- ☐ Belge Yöneticisi
- ☐ Bilgi ve Belge Yöneticisi
- ☐ Dokümantasyon Sorumlusu
- ☐ Diğer:

Firmada bilgi yönetimi ve bilgi hizmetlerinden sorumlu personel, iş süreçlerini belirli bir departmanda ("Bilgi Yönetim Merkezi", "Bilgi Merkezi", "Dokümantasyon Birimi", "Kütüphane", vb.) yürütmektedir.

- ☐ Evet
- ☐ Hayır
- ☐ Kararsızım

Firmada bilgi yönetimi ve bilgi hizmetleri için ...

- ☐ (Bilgi ve Belge Yönetimi / Kütüphanecilik alanlarında üniversite eğitimi almış) bir "kütüphaneci"/ "dokümantasyon sorumlusu"/ "bilgi uzmanı"

görevlendirilmiştir ve sadece bilgi hizmetlerinden sorumludur.

☐ (Bilgi ve Belge Yönetimi / Kütüphanecilik alanlarında üniversite eğitimi almış) bir "kütüphaneci"/ "dokümantasyon sorumlusu"/ "bilgi uzmanı" görevlendirilmiştir ve firmada başka iş süreçlerinden de sorumludur.

☐ (Bilgi ve Belge Yönetimi / Kütüphanecilik alanlarında üniversite eğitimi almış) bir "kütüphaneci"/ "dokümantasyon sorumlusu"/ "bilgi uzmanı" görevlendirilmemiştir.

Firmada bilgiye erişim ve evrakların düzenlenmesi, ...

☐ Bilgi ve Belge Yönetimi / Kütüphanecilik alanlarında lisans eğitimi

almamış olan personelin temel ve tek görevi olarak gerçekleşmektedir.

☐ Bilgi ve Belge Yönetimi / Kütüphanecilik alanlarında lisans eğitimi almamış bir personel tarafından, firmanın diğer iş süreçleri ile ilgili görevleri yanında, ayrı bir görev olarak gerçekleşmektedir.

Firmada bilgi yönetimi ve bilgi hizmetlerinden sorumlu personel, doğrudan genel müdüre bağlı olarak çalışmaktadır.

☐ Evet

☐ Hayır

☐ Kararsızım

Firma personeli bilgi gereksinimini karşılamak için (mevzuat, pazar araştırması ya da ürün bilgileri gibi), bilgiyi yönetme sorumluluğundaki personele başvurur.

- ☐ Evet
- ☐ Hayır
- ☐ Kararsızım

Firmada bilgiyi yönetme sorumluluğunu yerine getiren personel, farklı departmanlarda çalışan personelin bilgi ihtiyaçlarını karşılamada yeterlidir.

- ☐ Evet
- ☐ Hayır
- ☐ Kararsızım

Bilgiyi yönetme sorumluluğundaki personel, sunduğu bilgi hizmetleri ile firmanın pazardaki rakipleriyle rekabet etmesine katkı sağlamaktadır.

- ☐ Evet
- ☐ Hayır
- ☐ Kararsızım

Bilgiyi yönetme sorumluluğundaki personel, sunduğu bilgi hizmetleri ile firmada yeni ürün/hizmet geliştirme süreçlerine katkı sağlamaktadır.

- ☐ Evet
- ☐ Hayır
- ☐ Kararsızım

Bilgiyi yönetme sorumluluğundaki personel, departman çalışanları ya da sorumluları için bilgi erişim yöntemleri konusunda eğitim ve liderlik etme sorumluluğunu yerine getirmektedir.

- ☐ Evet
- ☐ Hayır
- ☐ Kararsızım

Bilgiyi yönetme sorumluluğundaki personel, firma personelinin gereksinim duyduğu, ürün ve hizmetleri etkileyebilecek bilgilerin elde edilmesine ve elde edilen bilgilerin firmanın iş süreçlerine entegre edilmesine katkı sağlamaktadır.

- ☐ Evet
- ☐ Hayır
- ☐ Kararsızım

ÖZET

Bilgi yönetimi uygulamaları, kuramsal temelleri henüz 1990'lardan sonra atılmasına karşın; bilgi ve teknoloji olgularının tetiklediği hıza dayalı günümüz küresel ekonomik ortamlarında, işletmeler için bir fenomen haline gelmiştir.

Özellikle gelişmiş ekonomilerdeki işletmelerin bilgi yönetimi çalışmalarına önemli miktarlarda kaynak ayırdıkları ve bu çalışmaların sonunda, mevcut ekonomik ve iş süreçlerine ilişkin koşullarında pozitif yönde değişim yaşadıkları literatürde farklı örneklerle ifade edilmektedir.

İleri ekonomilerin yaşandığı ülkelerde, bilgi uzmanları/kütüphaneciler uygulamada bilgi yönetimi süreçlerine yön vermekte ve literatürde bu durumun örnekleri ile karşılaşılmaktadır. Bu bağlamda bilgi uzmanlarının bilgi yönetimi süreçlerindeki etkinliği, çalışmada kuramsal çerçevede ele alınmıştır.

Yerli literatürde konuya ilişkin yapılmış olan çalışmalarda, iş dünyasının bilgi uzmanları/kütüphanecilerin bilgi hizmetlerine ilişkin birikimlerinden faydalanması gerektiğine dair bir perspektif ile nadir olarak karşılaşılmaktadır. Bilgi uzmanlarına işletmeler penceresinden hangi noktadan bakıldığının belirlenmesi, bilgi uzmanlarının bilgi yönetimi içerisindeki pozisyonlarının belirginleşmesini sağlayacaktır.

İş dünyasının lokomotifleri olan işletmelerin bilgi yönetimi uygulamaları ve bilgi uzmanlarının bu uygulamalar içerisindeki konumlarına ilişkin algısını tespit etmeye yönelik kullanıcı araştırması yapılmıştır. 2014 yılında İstanbul Sanayi Odası tarafından açıklanan 2013 yılının en büyük 500 sanayi firmasına, bahsedilen algıları belirlemeye yönelik anket soruları gönderilmiştir.

Yüz seksen dört firmadan yanıt alınan anket çalışmasında elde edilen bulgulara göre, bilgi yönetimi olgusunun değer yaratması beklentisinden uzak bir bakışla ele alındığı; genellikle kayıtlı bilgiye erişimdeki hız şeklinde algılandığı gözlenmiştir.

Kullanıcı araştırmasından elde edilen bulgulara göre, araştırma hipotezlerinin doğrulandığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda bilgi uzmanlarının bilgi yönetimi süreçlerinde danışmanlık penceresinden konuya yaklaşarak, insan-insan etkileşimleri ile farkındalık yaratması ve Bilgi ve Belge Yönetimi bölümlerinde iş dünyasına yönelik bilgi yönetimi konulu eğitim ve sertifika programları düzenlenmesi önerilmektedir.

ABSTRACT

Although the corporate foundations of knowledge management practice were laid just after 1990s, it became a phenomena for the enterprises within the global economic environment based on the speed triggered by knowledge and technology facts.

Particularly it is seen that the enterprises in developed economies reserve a large amount of resources for the knowledge management studies and in the literature it is mentioned that they encounter an affirmative difference in the current economy and business processes as a result of these studies.

In the advanced economies where knowledge management practices applied the information specialists/ librarians direct this process and samples of this can be faced in the literature. Within this context the effectiveness of the information specialists in knowledge management processes is handled in this study within the corporate framework.

In the local literature when we look to the studies that were performed on this issue, we rarely see a perspective that requires utilizing the experience of the information specialists/librarians of business world. Identifying the point of view of the enterprises about the information specialist shall provide to clear out their positions within the knowledge management.

It is tried to understand the perception about information management practices of the enterprises which are the locomotives of the business world and the positions of the information specialists within these practices during the user research. In 2014

questionnaire were sent to greatest 500 industrial companies of 2013 as announced by İstanbul Chamber of Commerce in order to identify the mentioned perceptions.

According to the findings obtained from the questionnaire for which responses received from one hundred and eighty four companies, it was observed that knowledge management fact is handled with a view that is far to create value expectation and generally the perception is to be the speed to access recorded information.

According to the findings obtained from the user research, it is concluded as the research hypothesis are verified. Within this context it is recommended that the information specialists should approach knowledge management process from the point of consultancy and to create awareness through human-human interactions and the departments of Records Management should organize training and certificate programs on knowledge management topics targeting the business world.