

**İŞLETMELERDE BİLGİ YÖNETİMİ VE
ARÇELİK A.Ş.'DE YÜRÜTÜLEN BİLGİ
YÖNETİMİ SÜRECİNE İLİŞKİN
UYGULAMA ÇALIŞMASI**

Nazik Nazan ÖRNEK PINAR

(Yüksek Lisans Tezi)

ESKİŞEHİR, 2002

**İŞLETMELERDE BİLGİ YÖNETİMİ VE ARÇELİK A.Ş.'DE YÜRÜTÜLEN
BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİNE İLİŞKİN UYGULAMA ÇALIŞMASI**

Nazik Nazan ÖRNEK PİNAR

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İşletme Anabilim Dalı
Danışman: Prof.Dr. Celil KOPARAL**

**Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eylül 2002**

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

İŞLETMELERDE BİLGİ YÖNETİMİ VE ARÇELİK A.Ş.'DE YÜRÜTÜLEN BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİNE İLİŞKİN UYGULAMA ÇALIŞMASI

Nazik Nazan ÖRNEK PINAR

İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eylül 2002

Danışman: Prof.Dr. Celil KOPARAL

Günümüzde, işletmelerin en önemli kaynaklarından biri şüphesiz bilgidir. Bilgiyi, bir kaynak olması, maliyetinin düşüklüğü ve katma değer üretebilen bir özellik taşıması nedeniyle iş hayatında avantajlar sağlayan bir güç olarak görmek mümkündür. Bilgi, aynı zamanda işletmeler için yol gösterici bir unsurdur. Özellikle işletme yönetiminde kritik bir öneme sahip olan kararların alınmasında bu yol göstericilik kendini hissettirmektedir.

Bilgi toplumu süreciyle, bilginin ağırlıklı olarak teknoloji ile birbirini tamamlayan bir girdi olarak kullanılması ve ilerleyen süreçte bilginin ve bilgi teknolojilerinin ekonomik alanda yer alması, bilginin iş dünyasında sınırsız bir güç olarak görülmesini mümkün kılmıştır.

Bilginin bir güç olması şüphesiz işletmeler için büyük önem taşımaktadır. Ancak bilginin kontrolsüz yönetimi, işletmelere bir başarı getirmeyecektir. Bu nedenle bilginin işletmelerde fayda sağlayabilmesi amacıyla sistematik bir biçimde yönetilmesi şarttır. Bu bağlamda bilgiden fayda sağlayabilmenin kilit unsuru olan bilgi yönetiminin uygulanması gereklidir. İşletmeler, bilgi yönetimi aracılığıyla bilginin toplanması, üretilmesi, dağıtımı, paylaşımı ve kullanımını en etkin ve verimli bir biçimde sağlayabileceklerdir.

Bu çalışma, bilgi ile ilgili kavramların genel olarak açıklanmasını ve işletmelerde bilgi yönetimi sürecinin incelenmesini kapsamaktadır. Bilgi yönetimi sürecinin ele alınmasında, bilgi yönetiminin uygulanışı, özellikleri, sahip olduğu unsurları, aşamaları, organizasyonda yarattığı dönüşümleri, diğer faktörlerle ilişkisi ve başarısı için yapılması gereken faaliyetleri ayrı ayrı ancak konunun bütünlüğünü bozmadan incelenerek çalışma gerçekleştirilmiştir.

ABSTRACT

Today, one of the most important sources of business enterprises is certainly knowledge. It is possible to regard knowledge as a potential which provides advantages in business because it is a source, its cost is low and it produces supplementary value. Knowledge is also a guide for enterprises. Especially, when decisions of great importance are made by the management, the presence of this guide is felt.

By using knowledge as an input that usually becomes a whole with technology and by having a part in economic field during the advance of process of knowledge and information technologies, knowledge was considered as an unlimited potential.

Being a potential knowledge is certainly very important for enterprises. But the uncontrolled management of knowledge will not lead to success. Therefore, to benefit from knowledge in, it has to be controlled systematically. In this respect, to take advantage of knowledge, the key point is to apply knowledge management. Enterprises will be able to collect, produce, distribute, share and use knowledge in the most efficient and effective way.

This study includes the general explanation of concepts related to knowledge and the investigation of knowledge management process in enterprises. In this study the characteristics of knowledge management, its components, its levels, transformations in the organisation, its application, its relation with other factors and necessary activities in order to be successful were carried out by investigating them separately without spoiling the entireness.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Nazik Nazan ÖRNEK PINAR'ın “**İşletmelerde Bilgi Yönetimi ve Arçelik A.Ş.’de Yürütülen Bilgi Yönetimi Sürecine İlişkin Uygulama Çalışması**” başlıklı tezi **5 Kasım 2002** tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, **İşletme (Yönetim ve Organizasyon)** Anabilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Celil KOPARAL
Üye : Prof.Dr.İnan ÖZALP
Üye : Prof.Dr.Nüvit OKTAY

Prof.Dr.Nurhan AYDIN
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZ	ii
ABSTRACT	iv
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	v
ÖZGEÇMİŞ	vi
TABLolar LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

BİLGİ VE YÖNETİM KAVRAMLARINA GENEL BİR BAKIŞ

1. BİLGİNİN İÇERİĞİ	3
1.1. Bilgi Nedir?	4
1.1.1. Veri (Data)	4
1.1.2. Enformasyon (Information)	5
1.1.3. Bilgi (Knowledge)	7
1.1.3.1. Bilginin Özellikleri	11
1.1.3.2. Bilginin Temel Bileşenleri	13
1.1.3.3. İyi Bir Bilgide Olması Gereken Nitelikler	15
1.2. Bilgi Çeşitleri	17
1.2.1. Açık (Explicit) Bilgi	18
1.2.2. Örtülü (Tacit) Bilgi	18
1.3. Bilginin Önemi	20
1.4. Bilginin Yönetim Olgusuna Gereksinimi	21
2. YÖNETİMDE TEMEL KAVRAMLAR	23
2.1. Yönetim	23
2.2. Yönetici	26
2.3. Organizasyon	28

İKİNCİ BÖLÜM

BİLGİ TOPLUMUNUN ORTAYA ÇIKIŞI VE İŞLETMELERDE OLUŞAN YENİ YAKLAŞIMLAR

1. BİLGİ TOPLUMU SÜRECİ	30
1.1. Bilgi Toplumunun Tanımı	30
1.2. Bilgi Toplumuna Geçiş	33
1.2.1. Ükel Topluluklar ve Tarım Toplumu	33
1.2.2. Sanayi Toplumu	34
1.2.3. Bilgi Toplumunun Doğuşu	36
1.3. Bilgi Toplumunun Temel Özellikleri	47
1.4. Bilgi Toplumu ve Bilgi Ekonomisi	50
1.5. Bilgi Toplumu ve Küreselleşme	55
1.6. Bilgi Toplumunda Yönetim ve Organizasyon Yapısı	56
2. BİLGİ TOPLUMU SÜRECİNDE İŞLETMELERDE OLUŞAN YENİ YAKLAŞIMLAR	62
2.1. Öğrenen Organizasyonlar	62
2.2. Değişim Mühendisliği	64
2.3. Benchmarking (Kıyaslama)	66
2.4. Sanal Organizasyonlar	67

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERDE BİLGİ YÖNETİMİ

1. BİLGİ YÖNETİMİ KAVRAMI	70
1.1. Bilgi Yönetimi Nedir?	70
1.1.1. İşletmelerde Bilgi Yönetiminin İşleyişi	74
1.1.2. Bilgi Yönetiminin Özellikleri	76
1.1.3. Bilgi Yönetimi Düzeyleri	77
1.2. Bilgi Yönetiminin Amaç ve Politikaları	79
1.3. Bilgi Yönetiminin İşletmelerdeki Yeri	82
1.3.1. İşletmelerin Varlıklarından Biri Olarak Bilgi	83
1.3.2. Bilginin Stratejik Önem Kazanması Sonucu Bilgi Yönetimine Duyulan Gereksinim	85
1.3.3. Bilgi Yönetiminin İşletmelerde Sağladığı Yararlar	88
1.3.4. Bilgi Yönetimi İle İşletmelerde Oluşan Yeni Organizasyon Yapısı	90

1.4. Bilgi Yönetiminde Başarıya Etki Eden Faktörler.....	92
1.5. İşletmelerde Bilgi Yönetimi Kapsamında Karşılaşılan Engeller.....	94
1.6. Bilgi Yönetimi Sonucu İşletmelerde Oluşan Yeni Roller	97
1.6.1. Bilgi Yönetimi İşçileri.....	97
1.6.2. Bilgi Projelerinin Yöneticileri.....	98
1.6.3. Bilgi Müdürleri (Üst Düzey Bilgi Yöneticileri).....	99
2. BİLGİ PAZARLARI.....	102
2.1. Bilgi Pazarlarının İşleyişi	102
2.1.1. Bilgi Alıcıları.....	103
2.1.2. Bilgi Satıcıları.....	103
2.1.3. Bilgi Aracıları.....	104
2.2. Bilgi Pazarlarında Bilginin Fiyatı	105
2.3. Bilgi Pazarlarının Yararları.....	106
2.4. Etkili Bilgi Pazarlarının Oluşturulması.....	108
3. BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİNDE BİLGİNİN ÜRETİMİ VE KOORDİNASYONU.....	110
3.1. İşletmelerde Bilginin Oluşturulması Süreci.....	110
3.1.1. Bilgi Yaratımı ve Bilgi Dönüşümü	110
3.1.2. Bilgi Sarmalı ve Bilgi Sınıfları	113
3.1.3. Organizasyonlarda Bilgi Yaratımını Destekleyen Koşullar.....	116
3.1.3.1.Amaç	116
3.1.3.2.Özerklik	116
3.1.3.3.Değişim ve Yaratıcı Kaos	117
3.1.3.4.Fazlalık.....	117
3.1.3.5.Çeşitlilik Gereksinimi	118
3.1.4. Organizasyonlarda Bilgi Yaratımı Sürecinde Beş Evre.....	118
3.1.4.1.Birinci Evre: Örtülü Bilginin Paylaşımı	119
3.1.4.2.İkinci Evre: Kavramların Yaratılması	120
3.1.4.3.Üçüncü Evre: Kavramların Doğrulanması	121
3.1.4.4.Dördüncü Evre: İlk Örnek Oluşturma	121
3.1.4.5.Beşinci Evre: Bilginin Seviye Atlaması.....	122
3.2. Bilginin Üretilmesinde İzlenebilecek Politikalar	122
3.3. Bilginin Sıralanması ve Bilgi Haritaları.....	124
3.3.1. Bilginin Sıralanması	125
3.3.2. Bilgi Haritaları	125
4. BİLGİ TEKNOLOJİLERİNİN İŞLETMELERDE BİLGİ YÖNETİMİNE ETKİSİ.....	127
4.1. Bilgi Teknolojileri	127
4.2. Bilgi Yönetimi Sürecinde Bilgi Teknolojileri.....	130

5. BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİNDE İŞLETMELERDE ENTELEKTÜEL SERMAYE	134
5.1. Entelektüel Sermaye	135
5.2. Entelektüel Sermayenin Bileşenleri	138
5.2.1. İnsan Sermayesi	139
5.2.2. Yapısal Sermaye	140
5.2.3. Müşteri Sermayesi	141
5.3. Değer Platformu Modeli	141
5.4. Entelektüel Sermaye Yönetimi	142
5.5. Entelektüel Sermaye Yönetiminin Bilgi Yönetimi İle İlişkisi	143
6. BİLGİ YÖNETİMİ PROJELERİ	144
6.1. Bilgi Yönetimi Projelerinin Çeşitleri	145
6.1.1. Bilgi Depolarına Yönelik Projeler	146
6.1.2. Bilgiye Erişme ve Bilgi Aktarımına Yönelik Projeler	147
6.1.3. Bilgi Yönetimini Destekleyen Ortamları Oluşturmaya Yönelik Projeler	147
6.2. Bilgi Yönetimi Projelerinde Başarı	148

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARÇELİK A.Ş.'DE YÜRÜTÜLEN BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİNE İLİŞKİN UYGULAMA ÇALIŞMASI

1. UYGULAMA ÇALIŞMASINA İLİŞKİN GENEL AÇIKLAMA	152
2. ARÇELİK A.Ş.'NİN GENEL TANITIMI	152
2.1. Tarihçe	153
2.2. Şirketin Vizyonu	155
2.3. Şirketin Misyonu	155
2.4. Şirketin Hedefleri ve Stratejileri	155
2.5. Şirketin Organizasyon Yapısı	155
2.5.1. Örgüt Politikaları	159
2.5.2. İnsan Kaynakları Yapısı	159
2.5.3. Eğitim Yaklaşımları	160
2.5.4. Ar-Ge Yapısı	160
2.6. Uluslararası Faaliyetler	161
2.7. Arçelik A.Ş.'nin Aldığı Ödüller	162

3. ARAŞTIRMANIN KONUSU	163
4. ARAŞTIRMANIN AMACI	164
5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	164
6. ARÇELİK A.Ş.'DE BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİ	164
6.1. Şirkette Bilgi Yönetimine Altyapı Oluşturan Uygulamalar	165
6.2. Şirketi Bilgi Yönetimine İten Başlıca Sebepler	167
6.3. Şirkette Bilgiyi Önemli Kılan Sebepler	168
6.4. Şirkette Üzeride Durulan Bilgilerin İçerdiği Konular	168
6.5. Şirkette Teorik Bazda Bilgi Yönetimine Bakış	168
7. ARÇELİK A.Ş.'DE BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİNDE İZLENEN METOT	169
7.1. Şirkette Bilginin Toplanmasında ve Üretilmesinde Kullanılan Stratejiler	170
7.2. Şirkette Bilgi Yönetimi Kapsamında Yer Alan Uygulama Programları	173
7.2.1. Fikir Yönetimi	173
7.2.2. Fikir Bankası	178
7.2.3. E-Learning	178
7.2.4. E-Satınalma	179
7.2.5. E-Dönüşüm Projesi	179
7.2.6. Arçelik Portal	180
8. ARÇELİK A.Ş.'DE BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİNDE MEVCUT BİLGİ TEKNOLOJİLERİ VE BİLGİ SİSTEMLERİ	181
8.1. Bilgi Teknolojileri ve Bilgi Sistemlerinin Tarihsel Gelişimi	181
8.2. Bilgi Teknolojileri Politikaları	183
8.3. Bilgi Teknolojilerinin Yönetimi	185
9. ARÇELİK A.Ş.'DE ENTELEKTÜEL SERMAYE KAVRAMI VE ENTELEKTÜEL MÜLKİYETE İLİŞKİN UYGULAMALAR	189
10. ARÇELİK A.Ş.'DE UYGULANAN BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ	190
SONUÇ	195
KAYNAKÇA	200

TABLOLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1. Sanayi Toplumu ve Bilgi Toplumunun Karşılaştırılması	38
Tablo 2. Bilgisayarlaşmadaki Gelişmenin Aşamaları	43
Tablo 3. Sanayi Ekonomisi İle Bilgi Ekonomisinin Karşılaştırılması.....	51
Tablo 4. Geleneksel Ticaret ve Elektronik Ticaret Karşılaştırması	53
Tablo 5. Bilgi Yönetimindeki Düzeyler	77
Tablo 6. Danışmanlık Şirketlerinin Bilgi Yönetimi Stratejileri.....	82
Tablo 7. Arçelik A.Ş. Üretim Tesisleri.....	153
Tablo 8. Tarihçe	154
Tablo 9. İnsan Kaynakları Yapısı.....	159
Tablo 10. Ar-Ge Yatırımları	161
Tablo 11. Fikir Yönetiminde Yöntem	176
Tablo 12. Bilgi Sistemlerinin Gelişim Süreci	182
Tablo 13. İlgili Süreçlerde Kullanılan Teknolojiler ve Sonuçları.....	185
Tablo 14. Arçelik A.Ş.'nin Yıllara Göre Patent Başvuruları.....	190

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1. Bilginin (Knowledge) Oluşma Süreci.....	9
Şekil 2. Bilginin Düzeyleri.....	10
Şekil 3. Sanayi Toplumunda ve Bilgi Toplumunda Bilgi Teknolojilerinin Etkisi...	41
Şekil 4. Bilgisayar İletişim Devrimi ve Toplumsal Etkileri	42
Şekil 5. Bilgi Sektörü	46
Şekil 6. Geleneksel İşletme Yapısı ve Bilgi Toplumunda İşletme Yapısı.....	61
Şekil 7. Bilgi Yönetimi Süreci	75
Şekil 8. Bilginin İşletmenin Bütününde Geçerliliği	84
Şekil 9. Entelektüel Organizasyonlarda Bilginin Yönlendirilmesi	88
Şekil 10. Bilgi Yaratımının İki Boyutu	111
Şekil 11. Bilgi Dönüşümünün Dört Boyutu.....	112
Şekil 12. Bilgi Sarmalı.....	113
Şekil 13. Dört Ayrı Modelin İçerdiği Bilgi.....	114
Şekil 14. Organizasyonlarda Bilgi Yaratımı Sarmalı	115
Şekil 15. Organizasyonlarda Bilgi Yaratımı Sürecinde Beş Evre.....	119
Şekil 16. Entelektüel Sermaye Bileşenleri.....	139
Şekil 17. Değer Platformu Modelinde Entelektüel Sermaye Bileşenlerinin İlişkisi	142
Şekil 18. Arçelik A.Ş. Organizasyon Şeması.....	157
Şekil 19. Arçelik A.Ş. Organizasyon Şeması (Üst Yönetim)	158
Şekil 20. Arçelik A.Ş. Dokümantasyon Sistemi	167
Şekil 21. Bilgi Toplama ve Bilgi Üretiminde Yürütülen Strateji.....	173
Şekil 22. Fikir Yönetiminde Süreç Tanımlama Formu	174
Şekil 23. Fikir Yönetimi Süreç Akışı	177
Şekil 24. Ürün Geliştirmede Bilgi ve Teknolojinin İlişkisi	186
Şekil 25. Bilgi Teknolojileri Yönetim Süreci ve Faaliyetleri	188

GİRİŞ

Yakın geçmişe bakıldığında iş dünyasının tüm öğelerini içine alan yapısal bir dönüşümün meydana geldiği görülmektedir. Bu dönüşüm özellikle endüstri toplumunun geride bırakılarak bilgi toplumu adı verilen sosyal ve ekonomik yeni bir döneme giriş ile başlayıp bugün de büyük bir hızla devam eden bir süreci kapsamaktadır. Bu süreç içerisinde endüstri toplumunun önemli unsurları olan fabrika tipi üretim ve sermaye eski önemlerini kaybederek, yerlerini bilgi toplumunun odak noktasını oluşturan bilgiye bırakmışlardır; bu ise ekonomide yeni bir güç olarak bilginin en üst noktada yer almasını sağlamıştır.

Ekonomik alanda bilginin önem kazanması, beraberinde bu kavramın işletmeler için de stratejik bir faktör olarak ele alınmasını ortaya çıkarmıştır. Bu doğrultuda bilgi işletmeler için iş dünyasında ayakta kalabilmenin ve en önemlisi gelişmenin kilit unsuru olmuştur.

Bilginin işletmeler için ekonomik bir güç olmasının altındaki en önemli neden bilginin diğer üretim faktörlerini ikame edebilir, kendini sürekli geliştirebilir ve üretebilir bir nitelikte olmasıdır. Ancak bilginin tüm bu özelliklerinin fayda sağlayabilecek bir biçimde kullanılabilmesi için sistematik bazı uygulamalar gerekmektedir. Bu ise bilginin elde edilmesinden, koordinasyonuna, paylaşılmasına ve kullanılmasına kadar her aşamada tüm iş süreçlerinde etkinlik ve verimlilik sağlayacak bir biçimde yönetilmesini zorunlu kılan bir süreci ortaya koymaktadır. Bu sürecin sistematik bir biçimde yönlendirilmesi ise bilgi yönetimi adı verilen yönetim kavramı ile mümkün olabilmektedir.

Bu çalışmada, işletmelerde bilginin faydalı hale getirilmesini sağlayan bilgi yönetimi konusu bir süreç olarak, içerdiği kavramların da incelemesi yapılarak ele alınmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde bilgi yönetiminin daha iyi anlaşılabilmesi amacıyla işletmelerdeki bu uygulamanın önemli iki öğesi olan bilgi ve yönetim konuları genel bir

yaklaşım ile incelenmiş ve aralarındaki ilişki ortaya konulmuştur. İkinci bölümde ise bilgi yönetiminin işletmelerde bir gereksinim olarak ortaya çıkmasına neden olacak ne gibi bir sürecin geçtiği ele alınmıştır. Bu süreç içerisinde bilgi ve bilgi yönetimi konularının iş dünyasında öncelikli bir konuma gelmesi için gerekli zemini hazırlayan bilgi toplumu konusu ve bilgi toplumunun işletmelerdeki etkileri kapsamlı bir biçimde incelenmiştir.

Bilgi yönetiminin doğrudan ele alındığı üçüncü bölümde ise, bilgi yönetiminin kapsamındaki kavramlar ve bilgi yönetiminin işletmelerde uygulanışı anlatılarak; bilgi yönetimi sürecindeki bilginin üretimi, paylaşımı, koordinasyonu ve etkin bir biçimde kullanımı incelenmektedir. Bu bölüm, bilgi yönetimi uygulamalarını kapsayan süreçlerin anlatımının yanı sıra; bilgi yönetiminin yakından ilişkili olduğu bilgi teknolojileri ve entelektüel sermaye konularını da ele almaktadır. Çalışmanın son bölümünü ise, Arçelik A.Ş.'nin İstanbul'da bulunan Genel Müdürlüğü'nde ve Ankara'da bulunan Bulaşık Makinesi İşletmesi'nde gerçekleştirilen bilgi yönetiminin bir süreç olarak nasıl yürütüldüğünü ele alan uygulama çalışması oluşturmaktadır.

İşletmelerde bilgi yönetiminin kapsamlı bir biçimde ele alındığı bu çalışmada öncelikli amaç işletmeler için bilginin etkin kullanımının önemini göstermek ve bilgiyi en iyi bir biçimde kullanabilmede anahtar unsur olan bilgi yönetiminin işletme uygulamalarındaki yerini ortaya koymaktır. Çalışmanın üzerinde durduğu konunun özünü ise bilgi yönetimi uygulamalarının işleyiş şeklinin incelenmesi oluşturmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

BİLGİ VE YÖNETİM KAVRAMLARINA GENEL BİR BAKIŞ

1. BİLGİNİN İÇERİĞİ

Günümüzde hızlı bir bilgi artışının etkileri yaşanmaktadır. Bu hızlı bilgi artışı, insan yaşamını tüm yönleriyle etkisi altına almış bulunmaktadır. Bilgi, insanlık tarihinde madde ve enerjinin önüne geçerek, en önemli kaynak konumuna gelmiştir.¹ Böylece günümüzde bilgi, temel güç ve ana sermaye olmuş, insanlığın ilgisi bilgiye yoğunlaşmıştır.²

Bilginin bu denli stratejik bir kaynak olmasıyla beraber, bilginin kullanımı ve bu kullanım sonucunda başarılı sonuçların elde edilmesi, gerek bireysel gerekse organizasyon bazında bilginin önemini ortaya koymaktadır. Bilginin bu biçimde bir zenginlik kaynağı olarak kullanılması amacıyla öncelikli olarak bilginin ne olduğunu, neyi kapsadığını incelemek gereklidir. Aynı zamanda bilginin bir kaynak olması nedeniyle, yönetilmesinin de gerektiğini irdelemekte fayda vardır. Bu doğrultuda bilginin içeriğinin anlaşılması ve bilginin yönetim biliminin yardımıyla yönlendirilmesi hususlarının arasındaki ilişkiyi kavramak gereklidir. Dolayısıyla çalışmanın bu bölümünde bilginin içeriği ve bilginin yönetilebilmesi için büyük bir önem taşıyan yönetim olgusu genel bir bakış açısı ile ele alınacaktır.

¹ Hasan Tutar, **Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi** (İstanbul: Hayat Yayınları, 2000), s.37.

² İlhami Fındıkçı, **Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme** (İstanbul: Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları, 1996), s.22.

1.1. Bilgi Nedir?

Geniş anlamda kavramsal olarak bilginin tamamı incelendiğinde, çok boyutlu bir kavram olduğu, değişik bağlamlarda değişik amaçlar için farklı biçimlerde kullanılabilirdiği gerçeği ortaya çıkmaktadır.³ Bu doğrultuda bilgi kavramının işletme bazında analizini yaparken öncelikli olarak bilginin kapsamını, yani anlamını incelemek gereklidir.

Türkçe’de bilgi denildiğinde, İngilizce data, information ve knowledge üçlüsü yani veri, enformasyon ve bilgi anlaşılmaktadır. İngilizce farklı anlamlar ifade eden bu terimler için Türkçe’de sadece “bilgi” karşılığı kullanılmaktadır. Oysa bunlar arasında önemli farklılıklar vardır.⁴ Bu nedenle bilgi kavramının açıklamasını yaparken öncelikle veri ve enformasyonun ne olduğunu bilmek gereklidir, ancak bu doğrultuda bilgi kavramının açıklaması için doğru bir metot izlenmiş olacaktır.

1.1.1. Veri (Data)

Veri, bir sonuca varabilmek için gerekli olan ilk bilgi ya da anlam çıkartmada veya sonuca varmakta kullanılan nicelikler, olaylar, kayıtlar veya sayı kümeleri olarak tanımlanabilmektedir.⁵ Veri, bilgiye ulaşmak amacıyla yapılan gözlemlerin metin olarak, sayı olarak, ses olarak, canlı gösterim olarak ya da başka bir biçim olarak nesnelleştirilmiş şeklidir.⁶

Veriler bilgi kavramı kadar olmasa da belirli bir ölçüde yol gösterici araçlardır. Bir çok kuruluş için, verilerin düzenlenmesi, gerektiğinde kullanılması hayati bir önem taşır. Bu kuruluşlar arasında özellikle sosyal güvenlik kurumları, bankalar, üniversiteler, sendikalar, sigorta şirketleri vb. gösterilebilir. Veriye bağımlı çalışan kuruluşların,

³ Türksel Kaya Benschir, **Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim** (Ankara: TODAİE Yayın No:274, 1996), s.14.

⁴ Halime İnceler Sarihan, **Teknoloji Yönetimi** (İstanbul: Desnet Yayınları, 1998), s.165.

⁵ Niyazi Karasar, **Bilimsel Araştırma Yöntemi** (Sekizinci Basım. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1998), s.132.

⁶ Mehmet Şahin, **Yönetim Bilgi Sistemi** (Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık, 2000), s.53.

verimli olabilmeleri için özellikle etkili bir veri yönetimine ihtiyaç duyulmaktadır. Başarılı bir veri yönetimi için ise, yöneticilerin veri depolama kapasitesine, hızı, veri güvenliğine, gerekli verilerin elde edilmesine ve bunların hepsinin yapılmasında meydana gelecek maliyete dikkat etmesi gerekir. Ancak bu gibi kriterlerin etkin yönetimiyle veri yönetimi başarılı olabilecektir.

Ancak konu, kurumlarda bilginin elde edilmesi ve bilginin yönetimi olduğunda, verilerin kendi başlarına bir anlam taşımaları söz konusu değildir. Veri sadece olup bitenlerin bir bölümünü açıklar; içinde değerlendirme, yorum yoktur ve karar almak açısından güvenilecek bir temel oluşturmaz. Karar almaya temel oluşturacak olgular arasında veri de yer alabilir ama veri ne yapılması gerektiğini gösteremez. Veri, kendisinin önemi ya da işe yarayıp yaramayacağı hakkında bir fikir vermez. Ama veri kuruluşlar için önemlidir, tabii bunun nedeni de enformasyon yaratmak açısından vazgeçilmez bir hammadde olmasıdır.⁷

1.1.2. Enformasyon (Information)

Enformasyon, kararların alınması aşamasında verilerin işlenerek anlamlı bir bütün haline getirilip, kullanıcıya sunulmasıdır. Klasik anlamı içinde enformasyon karar almada tereddütü azalttığından, elde edilecek sonuçlara bir derece daha doğru ve hızlı ulaşılmasını sağlar,⁸ ama unutulmamalıdır ki bu, karar almada sadece tereddütü azaltma şeklindedir, kesinlikle karar almada tam bir fonksiyon üstlenmez. Verinin tersine enformasyon bir yorum içermektedir ve bu yorum, kullanıcının bir sentez yapmasına yardımcı olur. Bu nedenle enformasyon, verinin talep eden kişi için yararlı ve anlamlı şekilde sokulup, biçimlendirilmiş halidir.⁹

⁷ Thomas H. Davenport ve Laurence Prusak, **İş Dünyasında Bilgi Yönetimi**. Çeviren: Günhan Günay (İstanbul: Rota Yayınları, 2001), s.23-24.

⁸ Michael J. Earl, **Information Management** (Oxford: Oxford University Press, 1996), s.41.

⁹ Kenneth C. Laudon and Jane P. Laudon, **Essentials Of Management Information Systems** (New Jersey: Prentice Hall International, 2001), s.7.

Bu konuda çalışmalar yapmış olan pek çok araştırmacı enformasyonu bir mesaj olarak tanımlamaktadır. Bu genellikle belge şeklinde ya da görsel veya işitsel bir mesajdır; her mesajda olduğu gibi burada da bir alıcı ve gönderici söz konusudur.¹⁰ Bu doğrultuda enformasyon bir mesaj olarak değerlendirildiğinde alıcı tarafından anlaşılan ve yorumlanan bir mesaj biçimindeki veri olarak tanımlanabilir.¹¹

Enformasyon, genellikle bir araya gelmiş sayılar, sözler ve eksiksiz önermelerden oluşur. Çoğunlukla, sayı ve önermeleri özet bir biçimde birleştirir. Bu özet bilgi, ham verinin tek başına taşıdığından çok daha fazla anlam taşır. Uzmanlar bu tür bilginin “bilgi”(knowledge) olmayıp, “enformasyon” olarak nitelenmesi gerektiği doğrultusunda anlaşılmaktadır.¹²

Enformasyon, bir önemi ve amacı olan veri demektir.¹³ Veriler çeşitli yollarla değer eklenerek enformasyona dönüştürülür. Verilere değer ekleme konusunda bazı önemli yöntemler aşağıda verilmiştir.¹⁴

- Amaca Yönelme: Verilerin hangi amaç için toplandığının bilinmesi.
- Kategorize Etme: Verilerin analize uygun birimlerinin ya da temel bileşenlerinin neler olduğunun bilinmesi.
- Hesaplama: Verilerin matematiksel ya da istatistiksel olarak analiz edilmiş olması.
- Düzeltme: Verilerin hatalardan arındırılması.
- Özetleme: Verilerin kısa ve öz görünecek şekilde özetlenmiş olması.

Enformasyon, kuruluş içinde sert ve yumuşak iletişim ağları aracılığıyla dolaşır. Sert iletişim ağı gözle görülür, başı sonu belli bir alt yapıya sahiptir. Örnek olarak kablolar, taşıma araçları, uydu alıcıları, elektronik posta adresleri vb. Yumuşak iletişim ağı ise

¹⁰ Davenport ve Prusak, a.g.e., s.24.

¹¹ Tery Lucey, **Management Information Systems** (Sixth Edition. London: DP Publication Ltd., 1991), s.15.

¹² Türker Cambazoğlu, “Yararlı Bilgi Yönetiminde İnsan Faktörü”, **Bilişim 2000 Eğitim Semineri Notları** (Aralık 2000), URL: http://www.tbv.org.tr/turkish/main/frame_gundem_haberler.html

¹³ Peter F. Drucker, **Yeni Gerçekler**. Çeviren: Birtane Karanakçı (Yedinci Basım. Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2000), s.213.

¹⁴ Davenport ve Prusak, a.g.e., s.25.

daha az resmi ve daha az gözle görülür bir nitelik taşır, kendiliğinden yürüyen bir özelliktedir. Kişinin bir not ya da üzerinde “bilginize” yazılı bir makale fotokopisi vermesi yumuşak iletişim ağı ile haberleşmeye birer örnektir.¹⁵

1.1.3. Bilgi (Knowledge)

Bilgi (knowledge), veri ve enformasyondan elde edilen sonuçların analiz edilip, belli soyutlamalar yapılarak bir amaç doğrultusunda kısa ve özlü çözümlerin ortaya çıkarılarak, gerektiğinde potansiyel olarak kullanıma hazır hale getirilmesi şeklinde açıklanabilir. “Bilgi”, bilgiye ihtiyaç duyulan konunun tam olarak anlaşılması üzerinde durur ve özelleşmiş bir nitelik taşır. Yapılacak işler ve alınacak kararlar için sezgilerin, düşüncelerin, kuralların ve yöntemlerin birleştirilmesiyle ortaya çıkan bir yol göstericidir.¹⁶

Drucker’e göre, “Bilgi bir şeyi ya da bir kimseyi değiştiren enformasyon demektir.”¹⁷ Bilgi, yaklaşım ve bakış açısının nispi bir fonksiyonudur ve enformasyondan farklı olarak bir devinim bildirir. Bilgi, eylemde etkin olan, sonuçlara odaklanmış enformasyondur.¹⁸

Davis ve Olson ise bilgiyi alıcısının bugünkü veya gelecekteki eylem ve kararları için gerçek bir değeri olan anlamlı bir şekilde biçimlendirilmiş veriler ve enformasyonlar bütünü olarak tanımlamaktadır.¹⁹

Davenport ve Prusak’ a göre ise bilgi “ belli bir düzen içindeki deneyimlerin, değerlerin, amaca yönelik enformasyonun ve uzmanlık görüşünün; yeni deneyimlerin ve

¹⁵ Davenport ve Prusak, a.g.e., s.24-25.

¹⁶ Steven Alter, **Information Systems** (Second Edition. California: Benjamin/Cumming Publishing Company, 1996), s.29.

¹⁷ Drucker, Yeni Gerçekler, a.g.e., s.256.

¹⁸ Peter F. Drucker, **Kapitalist Ötesi Toplum**. Çeviren: Belkis Çorakçı (İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1994), s.71.

¹⁹ Gordon B. Davis and Margrethe H. Olson, **Management Information Systems** (Second Edition. New York: McGraw-Hill Book Company, 1985), s.200.

enformasyonun bir araya getirilip değerlendirilmesi için bir çerçeve oluşturan esnek bir bileşimidir.²⁰

İşletmecilikte daha çok pragmatik olarak yaklaşılan bilgi, tanımlanmış ve özel bir niteliğe sahiptir. Bu nedenle de bilgi, özelleştirilerek kullanılır hale getirilmektedir. Bilgi, harekete geçmek için yetenekler/güçler arasında bağlantı kurulmasını sağlar ve kullanıcıların sezgileriyle iyice anlam kazanır. Belgelere dayalı olabileceği gibi söylenmemiş ya da yazılmamış da olabilir. Kullanıcıların değerleri ve deneyimleri arasında sıkı ilişkiler oluşturur. Burada önemli olan bir husus veri, enformasyon ve bilginin birbirlerine karıştırılmamasıdır. Bu üç kavramın tam olarak neyi ifade ettiğini şu örnekle açıklamak mümkündür: İşletme Anabilim Dalı'nda doktora yapan öğrenciler için, “%5” bir veridir. Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün, İşletme-Doktora Programına başvuran yüz kişiden 5 kişiyi alacağını duyurması ise enformasyon olmaktadır. Doktoraya başlayan öğrencilerin “X” dersinden ilk yarıyıl başarısız olma olasılığının %30 olması ise bir bilgidir. Çünkü, %30 oranı doktora öğrencilerini yakından ilgilendirmektedir. Bilginin bu ayrımı yani veri, enformasyon ve bilgi üçlüsünün matematiksel olarak formüle edilmiş şekli ise şu şekildedir.²¹

ENFORMASYON = DATA + \sum (nitelikler, ilgi, bağ)

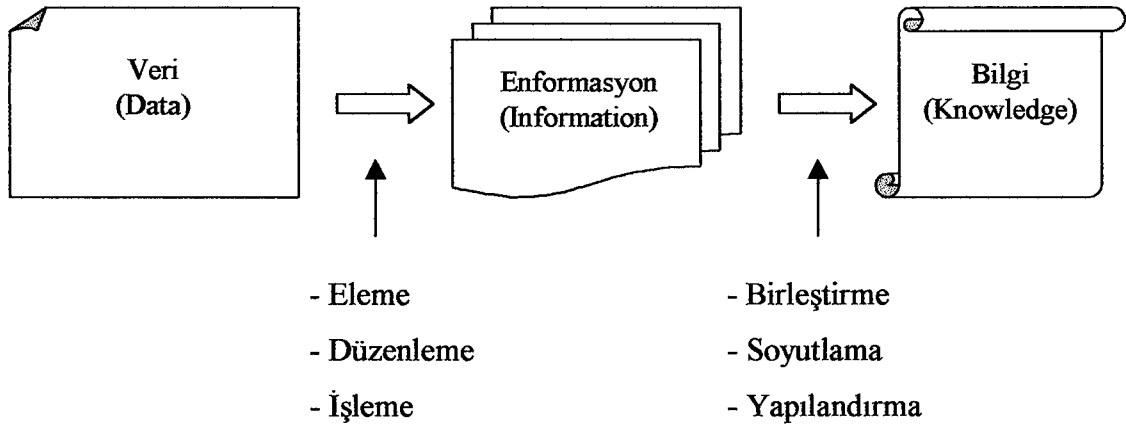
BİLGİ = ENFORMASYON + \sum (deneyim, değerler, örnekler, imalar ve kurallar)

Nonaka ve Takeuchi, bilgi ve enformasyon ilişkisini üç şekilde ele almışlardır. Onlara göre ilk olarak, bilgi enformasyondan farklı olarak inançlar ve bağlılık gibi bazı içsel özellikleri bünyesinde barındırmaktadır; çünkü kuruluşlarda çalışanların ürettikleri bilgiler kendi değer ve birikimlerinin bir yansıması olmaktadır. İkincisi, bilgi enformasyondan farklı olarak harekete daha yakındır; bu bilginin, kullanıldıkça eskimemesi, sürekli katma değer üretmesi gibi örneklendirilebilecek özelliklerinden kaynaklanan sürekli devinim niteliğinden kaynaklanmaktadır. Üçüncü olarak ise, bilgi enformasyona anlamca yakın olmasından dolayı benzemektedir, aralarında, bir çok

²⁰ Davenport ve Prusak, a.g.e., s.27.

²¹ Ali Şahin Örnek “Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Cilt:2, Sayı:3, (Temmuz-Eylül 2000), s.260-262.

ortak noktalar bulunmaktadır.²² Enformasyon ve bilginin bir ayracı aralarındaki yaklaşım farkıdır; buna göre enformasyonun bakışı “ne” sorusuna odaklanırken, bilgi (knowledge) “niçin” ve “nasıl” sorularıyla yol gösterici olmaktadır.



Şekil 1. Bilginin (Knowledge) Oluşma Süreci

Bilgi aslında bir süreçtir, bu sürecin ana iki bileşeni ise veri ve enformasyondur. Bilginin oluşum süreci Şekil 1’de gösterilmektedir. Düzenlenen, birleştirilen ve yeniden yapılandırılan veri ve enformasyonlarda bir ayrıştırma yapılarak bilgiye dönüşüm sağlanır. Ayrıca, bu süreç içerisindeki gereksiz veri ve enformasyon yığılması da ortadan kaldırılmış olur.

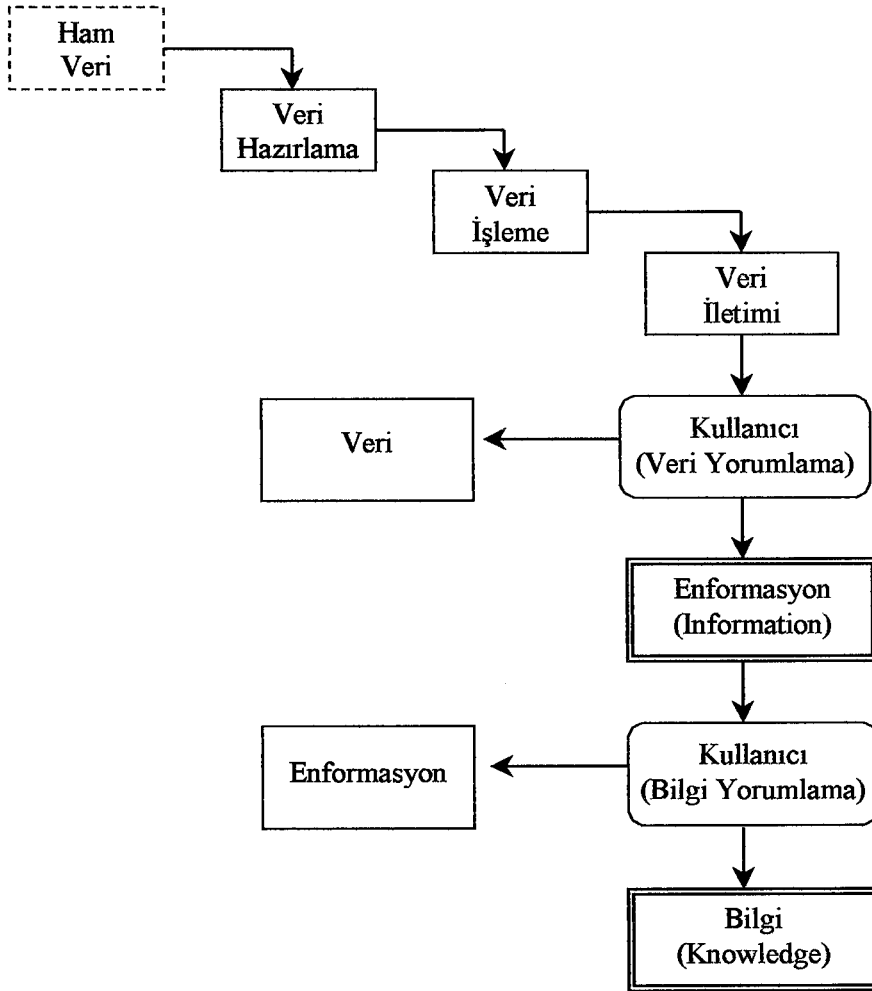
Bilginin var olabilmesi için öncelikle toplanan veri ve enformasyonun kendi içlerinde dağınık bir nitelik taşımaması şarttır. Düzenlenmiş olmayan bilgi hala veridir. Bir anlam ifade etmesi için bilginin düzenlenmiş olması gerekir.²³

Sonuç olarak bilgi, veri ve enformasyonun geçirdikleri değişim ile meydana gelmektedir. Şekil 2’de bilginin oluşumunda doğrudan rol oynayan bilginin düzeyleri yani veri (data), enformasyon (information) ve bilgi (knowledge) görülmektedir. Buna

²² Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company* (New York: Oxford University Press, 1995), s.58.

²³ Peter F. Drucker, *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*. Çeviren: İrfan Bahçıvangil ve Gülenay Gorbon (İkinci Basım. İstanbul: Epsilon Yayınları, 2000), s.141.

göre ilk süreç verinin ham bir biçimde ele alınarak işlenmesini ve kullanıcı için hazır edilmesini kapsarken, şekildeki ikinci süreci kullanıcının veriyi yorumlayarak yeni veriler ortaya koyması ve bu yorumlamayla beraber veriyi enformasyona dönüştürmesi oluşturmaktadır. Son süreç ise ortaya çıkarılan bu enformasyonun yine bir kullanıcı tarafından talep edilerek kullanılması ve bu kullanım ile enformasyonun yorumlanması aracılığıyla bilginin (knowledge) ortaya çıkarılması yahut kullanıcının yeni enformasyonlar ortaya koymasını ele almaktadır.



Şekil 2. Bilginin Düzeyleri

Kaynak: Adem Ögüt, **Bilgi Çağında Yönetim** (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001), s.12'den uyarlanmıştır.

Burada unutulmaması gereken önemli bir nokta veri, enformasyon ve bilginin talep edildiği duruma göre birbirlerinin de yerine geçebileceğidir. Buna göre bir kullanıcının veriyi yorumlaması ile ortaya çıkardığı enformasyon bir başka kullanıcı için veri olarak ifade görebilecektir. Bu, bilgi (knowledge) için de böyledir, bir kişinin ortaya koyduğu bilgi, bir başka kullanıcı için enformasyon olabilecektir. Dolayısıyla veri, enformasyon ve bilgiyi kesin çizgilerle ayırmak mümkün olmamaktadır; bu ayırım ancak kullanıcı için ihtiyacı karşılamasına göre ortaya konulabilir.

1.1.3.1.Bilginin Özellikleri

Bilgiyi daha iyi kavramak için bilginin bazı temel özelliklerini incelemek gereklidir. Bunlar beş grupta toplanabilir.²⁴

- **Bilgi Dağımtır:** Kurumlarda bilginin her boyutu çevresindeki her unsurla bağlantılıdır. Bilgiyi çevresindeki bu unsurlardan ayırt etmek oldukça zordur. Bilgiyi oluşturan ve etkileyen faktörler karmaşık ve düzensiz bir yapıya sahiptir. Kurumsal bilgi, sosyal yapı, kültür, teknoloji, örgütlenme yapısı ve bireylerin şahsiyet yapıları ve becerileri ile doğrudan veya dolaylı olarak bağlantılıdır. Bilgiyi bütün çevresinden tamamen saf olarak izole edip çalışmak mümkün değildir. Bu bağlamda, bilgi üretimi için gerekli ortam oluşturulurken, onun uygun çevre şartlarını da hazırlamak gereklidir.
- **Bilgi Kendini Düzenleyebilen Bir Yapıya Sahiptir:** Bilgi gerçekte kendi kendini örgütleyebilen bir kimliğe sahiptir. Bilgiyi düzenleyen ve yönlendiren bu yapı ise, kurumun veya grubun kimliği, vizyonu ve misyonudur. Kurumun veya grubun vizyonu ve misyonu çok net olarak tanımlanmamış ve her bir fert tarafından ortak bir değer olarak paylaşılmamışsa, katma değeri yüksek bir bilginin üretilebilmesi mümkün olmayacaktır.

²⁴ Selim Uzunoğlu, "Bilgi ve Bilginin Derinlikleri", (Nisan 2001),
URL: <http://www.egitim.hypermart.net/selim2.htm/>

- **Bilgi Bir Topluluk veya Grubu Arama Özelliğine Sahiptir:** Bilgi var olmak, büyümek, gelişmek ve topluluk oluşturmak özelliğine sahiptir. Bunun en güzel örneği internet üzerindeki bilgi kümeleridir. Bilgi toplulukları o kadar güçlü bir yayılma dinamizmine sahiptir ki, küresel çapta değiş tokuş yapmaları için insanlar arasında iletişimi teşvik eder.
- **Bilgi Bir Dili Kullanarak Dolaşımını Gerçekleştirir:** Bilginin her bir çeşidi farklı bir terminoloji setiyle farklı bir iletişim dilinde dolaşır. Bunun için, edinilmek istenilen bilgi çeşidine göre terminolojileri anlamak ve ilişkilendirmek gereklidir. Bu bağlamda zengin bilgi ve terminolojiye sahip olmak belli bilgi boyutlarını anlayabilmek için gerekli ön şarttır.
- **Bilgi Kontrol Edilmesi Zor Kaygan Bir Yapıya Sahiptir:** Bilgi ne kadar bir noktada toplanılmaya çalışılırsa çalışılırsın o oranda kendini dağıtacaktır. Günümüzde büyük bir güç üretme aracı olan bilgi, şifrelenmiş doküman, veri tabanı, patent ve zihin mülkiyeti hakları gibi yollarla kontrol altına alınmaya çalışılmaktadır. Ancak bilginin çok fazla baskı ve kontrol altında tutularak dolaşımının engellenmesi, yeni bilgi üretimini ve geliştirmeyi olumsuz yönde etkileyecektir. Bu açıdan bilgi, çok fazla kontrol ve baskı altında tutulduğu taktirde yok olma ve işlevini kaybetme tehlikesiyle karşı karşıya kalacaktır. Bu nedenle bilginin sürekli devinim içerisinde, değişime ve paylaşımına açık olması, değerini koruyabilmesi ve artırabilmesi açısından gereklidir.

Bu temel özelliklerin dışında, günümüzde bilginin sahip olduğu bir diğer önemli özelliği ise, kurumlarda üretim faktörleri arasında belirleyici bir unsur olarak yer almasıdır. Toprak, sermaye ve emek olarak geçen üretim faktörlerine bugün, bilgi faktörü de eklenmektedir. Geleneksel üretim faktörlerine göre önemli avantajlar sağlaması nedeniyle bilgi, üretim için önemli bir faktör olarak yer almaktadır.²⁵ Bilgi bölünebilir, kendi kendini besleme, kullanıldıkça değerinin azalmaması tersine değerinin artması gibi diğer üretim faktörlerinin sahip olmadığı farklı ve üstün

²⁵ Yogesh Malhotra, "Knowledge Management For The New World Of Business", (Mayıs 2002), URL: <http://www.brint.com/km/whatis.htm>

özelliklere sahiptir. Dolayısıyla bilginin kurumlar bazında ekonomik niteliği ve değeri konusu da diğer üretim girdilerinden daha farklıdır.²⁶ Bu doğrultuda bilgi bir üretim faktörü olarak ele alındığında ortaya çıkan önemli özellikleri ise şu şekildedir.²⁷

- Bilgi, bir üretim faktörü olarak sürekli üretilebilme özelliğine sahiptir, bu nedenle de sınırsız bir kaynaktır.
- Bilgi, kendisini sürekli yeniler.
- Bilgi, çok kolay bölünebilir ve paylaşılabilir olduğundan dolayı diğer üretim faktörleri gibi kıt kaynak olma şeklinde bir niteliğe sahip değildir.
- Bilgi, çok esnek bir yapıya sahip olması nedeniyle diğer üretim faktörlerini ikame edebilecek özelliktedir.
- Bilgi, özellikle iletişim araçları sayesinde kolay taşınabilir olması nedeniyle çok akışkandır, bu nedenle çok kolay elde edilebilen bir üretim faktörüdür.

Bilginin en belirgin niteliği de kompleks bir yapıya sahip olmasıdır; çünkü bilgi çeşitli unsurların bir araya gelip bunların ilişkili karışımından meydana gelir. Bu da bilginin bir birikimin ve sürecin sonucunda oluştuğunun bir göstergesi olmaktadır. Bu nedenle de bilgiyi basit ve yalın bir şekilde görmek imkansızdır. Ancak bu haliyle katı bir biçimde gözükmese de oldukça esnek bir kullanıma sahiptir. Bu esnekliği sayesinde değişik durumlarda farklı yargılara ulaşabileceği için karar almada önemli bir destektir; bu ise bilginin belki de en karakterize özelliği olan soyutlama niteliği ile olmaktadır.

1.1.3.2.Bilginin Temel Bileşenleri

Bilgi kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için bu kavramı oluşturan bileşenleri incelemek gereklidir. Bu bileşenler şu başlıklar altında ele alınmaktadır:²⁸

²⁶ Sarihan, a.g.e., s.166.

²⁷ Hüsnü Erkan, **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme** (Dördüncü Basım. Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1998), s.96-97.

²⁸ Davenport ve Prusak, a.g.e., s.29-35.

- **Tecrübe:** Tecrübe, geçmişte yapılan ve yaşanılanlarla ilgilidir ve bilginin gelişiminde çok önemli bir yer tutmaktadır. Tecrübe ile oluşan bilgi, geçmişte öğrenilen durumları bugünkülerle kıyaslayarak, bu bağlantılarla yeni oluşan durumların açıklanmasını sağlar. Tecrübe yeni oluşumları tarihi bir bakış açısıyla çözümlenmeye yarar.
- **Karmaşıklık:** Bilgi, kendisine uygun olmayan parçaları, bütününden hariç tutabilecek kesin normlara sahip bir yapıda değildir. Bu nedenle oluşan karmaşık nitelikli oluşuma ancak karmaşık bir metot ile yaklaşımda bulunur. Böylece kestirme yollara sapmadığından, dağarcığını az bir nicelikte tutmayıp, geniş bir perspektifte çözüm arayışlarına gideceğinden, her türlü ihtimalin de analizi göz önünde bulundurularak elde edilen sonuçların sadece görülen değil, her koşulda uygunluğu sağlanmış olur.
- **Sağduyu ve Sezgiler:** Bilginin verimli bir şekilde kullanılmasında bir diğer önemli husus da yerinde ve zamanında kullanılmasıdır ve tabii bunun bir uzantısı olan hız çok önemlidir. Bu hususların olabilmesinde ise özellikle sağduyu ve sezgilerin kullanımına ihtiyaç vardır. Sağduyu ve sezgilerin beslendiği temel nokta ise geçmiş tecrübelerdir; yalnız bu tecrübeler kullanıcıda zihinsel bir refleks niteliğini taşımalıdır. Bu zihinsel refleks ile kullanıcı yeni durumlara önceki deneyimlere benzer çözümler oluşturur; yalnız bunun için bir analiz yapması gereksizdir, durum önceden tahmin edilircesine bir doğruluk ve zamanındalık ile çözülür. Bu ise, sağduyu ve sezgiler aracılığıyla bilgiyi verimli kılmaktadır.
- **Kendisini Değerlendirme ve Yenileme:** Bilgi, oluşan durumları değerlendirirken bu değerlendirme sadece daha önce bilinenlerin ışığında değil, kendisini yenileyen bir bakışla yeni materyaller elde ederek olur. Bilgi yaşayan bir sisteme benzetilebilir, çevresi ile ilişkileri sonucunda değişime ve gelişime uğrar. Bu özelliği ile kendini dogma bir nitelikten ayırır.

- **Kültür:** Kültür ile bilgi, esasında birbirleriyle bütünleşmiş iki kavramdır. Kültür, bilgiyi gerek oluşturan gerekse kullanan kişinin bakış açısını, düşünüş biçimini ve yargılarını etkiler. Bu ise bilginin, kültürün etkisiyle biçimlendiğini göstermektedir. Buna göre bilginin gerek oluşumu ve gelişimi, gerekse kullanımı kültüre göre farklılık göstermektedir.

1.1.3.3.İyi Bir Bilgide Olması Gereken Nitelikler

Bilginin kullanıcı açısından işe yarar olabilmesi için bazı nitelikleri bünyesinde bulundurması gereklidir. Aksi takdirde fayda getirmemesi sonucu kullanılamaması halinde bilgi, kendisini talep edenler için hiçbir önem arz etmeyecektir. Bu nedenle bilgiyi fayda sağlamasına göre de incelemek gereklidir. Bu ise bilginin, iyi bir bilgi olması hususunu ortaya çıkarmaktadır. Bilginin işe yarar olabilmesi, yani iyi bir bilgi vasfını taşıyabilmesi için bazı nitelikleri taşıması gereklidir.

İyi bir bilgide olması gereken nitelikler bilginin kalitesini gösterecektir. Bilginin kalitesini belirleyen bu nitelikler Long²⁹ ve Kroenke'nin³⁰ yaklaşımlarıyla şu başlıklar altında incelenmektedir:

- **Bilgi Kullanıma Hazır Olmalıdır:** Bilgide ilk olarak bulunması gereken önemli bir nitelik, bilginin talep edildiğinde yani ihtiyaç duyulduğunda kullanıma hazır olabilmesidir. Burada zamanlama tartışmasız önemlidir, çünkü sorunun çözümünde işe yarayacak bilginin aranması ayrıca bir maliyet unsuru olmaktadır. Çözümeye ulaştıracak bilginin, zaman kaybetmeden ulaşılabilmesi için doğal olarak yerinin de hemen kullanıma hazır olabilecek bir nitelik taşıması lazımdır. Ancak yer ve zaman öğelerinin uygunluğu ile bilginin kullanıcıya fayda sağlaması mümkün olacaktır.

²⁹ Lary Long, **Management Information Systems** (London: Prentice Hall International, 1989), s.10.

³⁰ David Kroenke, **Management Information Systems** (Second Edition. Watsonville: McGraw-Hill, 1992), s.19-20.

- **Bilgi Çözümüne Gereksinim Duyulan Konu İle İlgili Olmalıdır:** Bilginin kendisini talep eden kişilerin gereksinim duyduğu konularla alakasının olması önemlidir. İlgili olduğu olayları etkileyecek düzeyde bulunmayan bilgi, talep eden kişi açısından yerinde bir bilgi olmadığı gibi, genellikle bu tür bir bilginin maddi bir değeri de olmayacaktır.³¹ İhtiyaca cevap vermesi beklenen bilginin, bu ihtiyaç ile bağlantılı olmasıyla ancak çözüme ulaşılabilme mümkün olabilecektir. Aksi takdirde ulaşılacak sonuçlar ihtiyaç duyulan çözümlere ulaştırmayacak, yeni baştan aynı sürecin tekrarlanmasına neden olacaktır. Bu ise yanlış çözümlerin getireceği hata içeren işlemlerin oluşturacağı bir takım maliyetleri beraberinde getireceği gibi, aynı zamanda meydana gelecek zaman kaybından dolayı da çözüme ulaşmada gecikmelere sebebiyet verecektir.
- **Bilginin Tam ve Güvenilir Bir Nitelik Taşması Gereklidir:** Bilginin, çözüme ulaştırılacak konu için yerinde ve zamanında kullanılabilme ve konu ile tam bir alakasının bulunması niteliklerinin yanı sıra, tam ve doğru olması da lazımdır. Bilgi tanımı gereği uzmanlaşmış bir nitelik taşır,³² bu doğrultuda da talep edilen durum için tam bir hakimiyet sağlamalıdır. Bilgi kendi içinde bir bütünlük taşımalı, böylece içindeki eksiklikler dolayısıyla bir uğraş gerektirmemelidir. Bilgi hatalardan arındırılmış olmalıdır.³³ Tabii en önemlisi de bilginin doğru olmasıdır. Diğer nitelikleri bulundurmasına rağmen bilginin doğru olmaması, uygulanacak tüm işlemlerin aslında yanlış olmasına neden olacaktır. Bu nedenle yararlanılacak bilginin doğru olup olmadığı incelenmelidir; aksi halde yapılanların hepsi tam anlamıyla bir yanılgıyla sonuçlanacaktır. Bu noktadan sonra ise yanlışlığın farkına varılması çok zor olacağı gibi, artık alınan uzunca bir yoldan geri dönülmesi de çok büyük bir maliyeti beraberine getirecektir. Çünkü bilgi, ihtiyaçlara cevap verdiği için kullanıcılar şüphe uyandırmayacak ve aslında gerçek olmayan bir temel üzerinde sanki doğruymuş gibi gelişecek ve dolayısıyla da alınacak kararlar tamamıyla bu yanlış doğrular üzerine odaklandırılacaktır.

³¹ Hayri Ülgen, **İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar** (İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayın No:2806, 1980), s.14.

³² Peter F. Drucker, "Yeni Örgütün Ortaya Çıkışı", **Bilgi Yönetimi**. Çeviren: Gündüz Bulut (İstanbul: MESS Yayınları, Harvard Business Review Dizisi, 1999), s.15.

³³ Bensghir, **a.g.e.**, s.16.

- **Bilgi Az ve Öz Nitelik Taşınmalıdır:** Bilginin kendisine talep eden kullanıcı için önemi tartışmasız bir gerçektir. Bu nedenle kullanıcıların bilgiyi herhangi bir zamanda olsa da işlerine yarayabileceği düşüncesiyle depolamaları çok doğaldır. Ancak burada bilginin ayrıştırılması çok önemlidir. İhtiyaç duyulan bilginin bu nedenle yalın bir yapıya sahip olarak, çözüme öz nitelikte cevap verebilecek şekilde olması gereklidir. Bunun paralelinde de bilginin kalabalık yani hantal bir yapıda olması bu şekilde engellenmiş olacaktır.
- **Bilgi Kullanıcısı İçin Kolay Anlaşılır Olmalıdır:** Hiç şüphesiz bilgi, sayılan bu nitelikleri yapısında bulundursa da yani gerçekten iyi bir bilgi niteliğini taşısa da şayet kendisine talep eden kullanıcı tarafından anlaşılıyorsa, fazla bir anlam ifade etmeyecektir. Bu nedenle bilginin anlaşılır bir nitelik taşıması çok önemlidir. Çünkü bu, bilgiyi kullanılabilir kılacaktır. Aksi taktirde kullanıcının talep ettiği bilgiyi fark etmemesi yahut fark etse bile yeterince etkin bir biçimde kullanamaması söz konusu olacaktır.
- **Bilginin Elde Edilirken Oluşan Maliyetine Dikkat Edilmelidir:** Bilginin elde edilmesi bir maliyeti de beraberinde getirdiğinden dolayı, zamanlılık, doğruluk v.b. nitelikleri yanında ucuz ya da pahalı elde edilmesi de önemli bir husustur. Bu nedenle de bilginin elde etme maliyetine dikkat edilmelidir. Aksi halde bütün özellikleri uygun olmasına rağmen maliyeti yüksek olması nedeniyle bilginin kullanıcıya sağlayacağı fayda düşük olabilecektir.³⁴ Bu niteliğin kullanıcı tarafından bilgi talep edilirken dikkate alınması gereklidir.

1.2. Bilgi Çeşitleri

Bilgi kavramının bir yönü de yapısında bulunan farklılıklardır. Bu farklılıklar bilginin ayrı türlerinin olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Buna göre Michael Polanyi bilgiyi, örtülü bilgi ve açık bilgi olmak üzere iki çeşitte ele almıştır.³⁵

³⁴ Ülgen, a.g.e., s.15.

³⁵ Nonaka and Takeuchi, a.g.e., s.59.

1.2.1. Açık (Explicit) Bilgi

Bu bilgi türü, formal bir yapıdadır; kelimelerle ve sayılarla ifade edilebilme ve bu doğrultuda doküman haline getirilebilme niteliğini taşır. Açık bilgi, sistematik bir dile sahip olan, kodlanabilir ve transfer edilebilir bilgisidir.

Kolay ulaşılabilme, saklanabilme ve kişiler arasında paylaştırılabilme özelliğine sahip olan açık bilgi; kontrol edilmesi, yönetilmesi ve en önemlisi de işlenmesi en kolay olan bilgi türünü oluşturmaktadır. Organizasyonlarda açık bilgiye örnek olarak dokümanlar, veri tabanları, prosedürler, üretim sürecine ait teknik bilgiler, kılavuzlar, formüller, organizasyon şemaları gösterilebilir.³⁶

1.2.2. Örtülü (Tacit) Bilgi

Örtülü bilgi, bireysel deneyimlere, bakış açısı ve bireysel değerlere dayanan içsel bir bilgisidir. Örtülü bilgi, insanların farkında olduklarından daha fazla şey bildikleri, uzun yıllar içinde edindikleri geniş beceri, enformasyon ve çalışma birikimlerini unutkanlık noktasına varacak şekilde içselleştirmeleridir.³⁷ İnsanların inanış, birikim ve değerleri şeklinde elle tutulamayan nitelikteki özelliklerinin karışımından oluşan örtülü bilgi,³⁸ bilginin ancak bireysel olarak kullanılabilen biçimini oluşturmaktadır; bu nedenle de anlatımı ve kaydedilmesi aşırı derecede zordur.³⁹ Görüldüğü gibi, örtülü bilgi, açık bilginin aksine, ifade edilemeyen bir bilgi türüdür; ancak, açık bilginin tam tersi olmasına rağmen aynı zamanda açık bilginin tamamlayıcısıdır.⁴⁰

Örtülü bilginin önemli bir özelliği de otomatik olması, yani az ve belki de hiç denecek kadar zaman ve düşünme gerektirmesidir. Bu ise kullanıcı için bir avantaj

³⁶ Thomas A. Stewart, **The Wealth of Knowledge** (New York: Currency Book, 2001), s.124.

³⁷ Thomas A. Stewart, **Entelektüel Sermaye**. Çeviren: Nurettin Elhüseyni (İstanbul: MESS Yayın No:258, 1997), s.78.

³⁸ Andrew C. Inkpen, "Creating Knowledge Through Collaboration", **California Management Review**. Vol: 39, No:1, (Fall 1996), s.126.

³⁹ Annie Brooking, **Intellectual Capital** (London: International Thomson Bussines Press, 1996), s.51.

⁴⁰ Stewart, **The Wealth of Knowledge**, a.g.e., s.124.

oluşturmaktadır. Ancak bu avantajının yanı sıra yanlış olabilme, zor değiştirilme ve iletişiminin güç olması şeklinde dezavantajları vardır.⁴¹

Örtülü bilgi olarak adlandırılan bu bilgi türünde önemli bir husus da bilginin teknik boyutudur. Çoğunlukla know-how olarak ifade edilen, bireylerin yetenek ve birikimlerinin oluşturduğu informal biçimdeki teknik nitelik içeren uzmanlık bilgilerinin oluşturduğu bu bilgi türü örtülü bilginin teknik boyutunu oluşturmaktadır. Örtülü bilginin varlığında, bireylerin değerlerinin, amaçlarının, inanışlarının önemli bir yer tutmasıyla beraber bilginin teknik boyutu da örtülü bilginin varlığında bir diğer önemli hususu oluşturmaktadır.⁴²

Örtülü bilginin belirlenebilir, formelleştirilebilir, edinilebilir ve harekete geçirilebilir hale gelmesi için açığa çıkartılması gereklidir.⁴³ Örtülü bilginin tam anlamıyla yararlı olabilmesi için açık hale getirilmesi bu konudaki önemli bir hususu oluşturmaktadır. Bu ise, bilgi dönüşümü olarak adlandırılan örtülü bilginin açık bilgiye dönüşümü ile gerçekleşebilmektedir. Ancak bu şekilde örtülü bilgi, kolay kullanılabilme ve paylaşılabilme özelliğine sahip olabilecektir.

Bilginin açık ve örtülü olarak nitelenen bu iki türü, bilginin yönetimi açısından önemli bir hususu oluşturmaktadır. Özellikle işletmelerde bilgi yönetimi sürecinde, bilginin açık ve örtülü olarak ele alınması ve birbirleriyle ilişkilerine göre bilgi yönetimi stratejilerinin geliştirilmesi bilgi türlerinin önemini göstermektedir. Bilgi türlerinin bilgi yönetimi içerisindeki işlevi bu çalışmanın üçüncü bölümünde ayrıntılı olarak yer almaktadır.

⁴¹ Stewart, Entelektüel Sermaye, a.g.e., s.78-79.

⁴² Ikujiro Nonaka and Nomoru Konno, "The Concept of Ba: Building A Foundation For Knowledge Creation", *California Management Review*. Vol: 40, No:3, (Spring 1997), s.42.

⁴³ Stewart, Entelektüel Sermaye, a.g.e., s.80.

1.3. Bilginin Önemi

Günümüzün politik, sosyal ve ekonomik örgütlerinin giderek karmaşık bir yapıya bürünmeleri, bunların yönetimi ve denetiminde daha fazla bilgiye gereksinim duyulmasına yol açmıştır.⁴⁴ Bilgi, insanların gereksinme duyduğu fiziksel üretimi desteklemenin yanı sıra, insanoğlunun tüm entelektüel eylemlerinin hammaddesi olan bir bilgi hazinesinin korunması ve genişletilmesini sağlamaktadır.⁴⁵

Bir organizasyonun başarılı olabilmesi için gerekli olan temel kaynaklardan birisi bilgidir. Özellikle büyük bir hızla değişen ve gün geçtikçe daha da karmaşık bir görünüm arzeden iş dünyası için bilgi, başarının bir önkoşulu haline gelmiştir.⁴⁶ Bilginin kullanılmadığı bir organizasyonun kendisini organize etmesi olanaksızdır; bu nedenle organizasyonların işlevlerini yerine getirebilmeleri için bilgi en önemli kaynaktır.⁴⁷ Genel olarak, organizasyonlarda geçmişi hatırlamak, bugünü izleyebilmek ve geleceği planlamak amacıyla bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır.⁴⁸

Bilgi, kişisel amaçlarla kullananlar için en önemli öge olmasının yanında, işletmelerin karar organları için de önemli bir gereksinimdir.⁴⁹ Bilgi her kararın temelini oluşturur. İşletmelerde yöneticilerin başarısı bilindiği gibi fonksiyonlarını ne kadar etkin kullandıklarına bağlıdır. Bu fonksiyonların gereği gibi kullanımları ise yöneticilerin bilgiye sahip olma ve bunları etkin kullanabilme özellikleri ile doğrudan ilişkilidir. Bilginin önemli bir özelliği olan karar almaya etkisi, yöneticinin bu fonksiyonlarını yerine getirmesinde önemli bir payının olması, bilginin yöneticinin kararlarında bir partner niteliğiyle bulunması işletmelerde amaçlanan hedeflere ulaşılmasının başarılmasında yadsınmayacak bir gerçek olmaktadır.

⁴⁴ Bensghir, a.g.e., s.17.

⁴⁵ Ülgen, a.g.e., s.3.

⁴⁶ Hüseyin Özgen ve Azmi Yalçın, "İşletmelerde Yönetim Bilişim Sistemi ve Yönetim Kararlarında Kullanılması", *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Cilt:10, Sayı:1-2, (1992), s.249.

⁴⁷ Thomas H. Davenport and Laurence Prusak, "Know What You Know", (Haziran 2002), URL: http://www.cio.com/archive/021598_excerpt.html

⁴⁸ Bensghir, a.g.e., s.17.

⁴⁹ Ülgen, a.g.e., s.7.

Bilginin her alanda ön plana çıktığı günümüzde, gerek kişisel gerekse işletme bazında, karar alma mekanizmasının anahtarı olmasının yanı sıra; bilgi, işletmeler için diğer üretim faktörlerinin (emek, sermaye, toprak) yanında önemli bir üretim girdisi, ekonomik güç olarak önemli bir kaynak, kişisel ve işletmelerin gelişimi için ise kaçınılmaz bir öğedir. Dünya artık emek yoğun, sermaye yoğun, malzeme yoğun, enerji yoğun biçimlerden uzaklaşarak, bilgi yoğun biçimlere odaklanmaktadır.⁵⁰

Günümüz bilgi ekonomisinin içerisinde işletmeler, sürekli olarak verimliliklerini arttırmak, etkin kararlar verebilmek, yoğun rekabet şartlarında ayakta kalabilmek, yenilikleri eyleme geçirmek, sürekli olarak yapılarını günün koşullarına uygun hale getirmek gibi şartları uygulamak zorundadırlar. Bu şartların oluşturulması ise işletmelerin bilgiye dayalı olarak faaliyet göstermelerine bağlı olmaktadır. Çünkü, işletmelerin yaşadıkları platform artık tamamiyle bilgiye endeksli bir yapıdadır. Günümüzde bu platform içerisinde bilginin (gerek elde edilmesi, gerekse kullanılması açısından) önemi, işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri ve kendilerini geliştirmeleri açısından çok önemlidir.

Bilgi, yönetim sürecinin temel bir unsuru olarak önemli bir rol üstlenmektedir. Yönetimdeki planlama, örgütleme, yönlendirme, denetleme gibi fonksiyonların gerçekleştirilmesi ve kaynakların en verimli bir biçimde kullanılması ve organizasyon amaçlarına ulaşılabilmesi için bilgi bir ihtiyaçtır.⁵¹

1.4. Bilginin Yönetim Olgusuna Gereksinimi

Bu çalışmanın odağını oluşturan bilgi ve bilgi yönetimi konularının incelemesinde değinilmesi gerekli olan bir diğer husus da yönetim olgusudur. Önceki kısımlarda değinildiği gibi aslında bilgi tek başına fazla bir anlam ifade etmemektedir; ancak yönetimin süzgecinden geçerek, etkin kullanımı ile fonksiyonlarını yerine getirebilir. Bu, özellikle işletmeler açısından düşünüldüğünde daha da yerinde olmaktadır.

⁵⁰ Peter F. Drucker, **Gelecek İçin Yönetim**. Çeviren: Fikret Üçcan (Altıncı Basım. Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2000), s.355.

⁵¹ Long, a.g.e., s.14-15.

Bilginin işletmeler bazında önemi tartışılmazdır ve gerçekten de işletmelerin bilginin kullanılmaması halinde varlık gösteremeyeceği bir gerçektir. Bununla beraber işletmelerde bilginin kullanımında da yönetimin kritik rolü göz ardı edilmemelidir. Bütün bu bilgiyi ve bunca bilgili insanı etkili kılan yönetimdir. Yönetim olgusunun ortaya çıkışı, bilgiyi sosyal bir süs ve lüks olmaktan çıkararak herhangi bir ekonominin gerçek sermayesi haline getirmiştir.⁵²

Tabii burada bilginin yönetimle olan ilişkisini tek yönde ele almamak lazımdır. Yönetim de aynı şekilde bilgiye yoğun bir biçimde ihtiyaç duymaktadır. Çünkü, yönetim kavramı incelendiğinde aslında yönetimin bir çok yönden karar alma süreci üzerine odaklı olduğu görülmektedir. Gerçekten de yönetim için karar alma süreci çok önemli bir yer tutmaktadır, yönetim tüm fonksiyonlarını bu odaklandığı nokta üzerinden yürüterek hedeflerine ulaşmayı amaçlamaktadır. Yönetimin en gereksinim duyduğu “karar alma”nın temel kaynağı ise bilgi olmaktadır. Karar alma, ancak iyi nitelikli bilgi ile beslendiği takdirde isabetli olacaktır.

Sonuç olarak bilgi ve yönetim kavramlarını birbirleri ile yakın ilişkili olan konular olarak görmek mümkündür. Bilgi, etkin ve verimli bir biçimde fonksiyonunu sürdürebilmesi için yönetim kavramına ihtiyaç duyarken; yönetim de kendisine bir çeşit yol gösterici olarak bilgi kavramını kullanmaktadır. Görüldüğü gibi her iki kavramın da fonksiyonlarını gerçekleştirebilmeleri için birbirleri ile etkileşimde bulunmaları gerekmektedir.

Bu nedenle bilginin yönetimle olan bu ilişkisinden dolayı yönetim ve ilgili kavramlarının ayrıntılı olmasa da genel bir nitelikte incelenmesinde fayda vardır. Dolayısıyla, çalışmanın bu kısmında yönetim kavramına değinmek izlenecek uygun bir yol olacaktır.

⁵² Drucker, Yeni Gerçekler, a.g.e., s.227.

2. YÖNETİMDE TEMEL KAVRAMLAR

İnsanlık tarihine bakıldığında, her alanda yönetim olgusunun çok büyük bir önem arz ettiği görülmektedir. Bu doğrultuda, yönetim olgusunun büyük bir hızla geliştiği ve bu gelişime paralel olarak da gerek ekonomik gerekse sosyal açılarından önemli bir etki alanına sahip olduğu yadsınmaz bir gerçektir.

Öncelikle bu önemin daha iyi kavranabilmesi için yönetimi ve diğer ilgili kavramları beraber incelemek lazımdır. Bunun için öncelikle yönetimin ne olduğunu ve kapsamını, bu doğrultuda da organizasyon ve yönetici kavramlarının neler olduğunu bilmek gereklidir.

2.1. Yönetim

Yönetim, büyük bir çoğunluğa göre işlerin yürütülmesi sanatıdır.⁵³ Ancak bu genel tanımlamanın dışında yönetimin ne olduğu konusunda bir çok açıklama yer almaktadır. Bunlar gerek kapsam, gerekse bileşenler açısından birbirinden bazı farklılıklar göstermektedir. Yönetimin tanımında genellikle ilgilenilen konunun amacına göre bir açıklamaya yönelim söz konusudur. Bunun sonucu olarak da, yönetim dendiğinde bazen bir süreç anlaşılmakta, bazen bu sürecin unsurları olan organlar (kişi veya grup) anlaşılmalıdır. Bazen de yönetim, belirli bir bilgi topluluğu şeklinde ele alınarak bunun yöneticilerin karar alma ve önderlik gibi faaliyetlerinde nasıl kullanılabileceği üzerinde durulmasıdır.⁵⁴

Yönetimle ilgili genel bir tanımlama yapmak gerekirse bunu iki basamak halinde açıklamak daha doğru olacaktır:

⁵³ David Hussey, **Değişim Yönetimi**. Çeviren: Ali Çimen (İstanbul: TİMAŞ Yayınları, 1998), s.9.

⁵⁴ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği** (Yedinci Basım. İstanbul: Beta Yayınları, 1999), s.11.

- Yönetim, insanların işbirliğini sağlama ve onları bir amaca doğru yürütme iş ve çabalarının toplamıdır.⁵⁵
- Yönetim, eldeki kaynakları, imkanları ve zamanı en ekonomik şekilde ve en fazla faydayı sağlayacak biçimde kullanmaktır.⁵⁶

Yönetim ortak bir amaç için, insanların ve kullanılabilir diğer kaynakların aralarında uyum sağlanarak, bu uyumun etkin ve verimli kullanımıyla yürütülen, özel bir hedefe ulaşma faaliyetidir.

Yönetim belirlenen hedeflere erişebilmek için, planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve denetleme fonksiyonlarını yerine getirerek bir yol izlemektedir. Bu doğrultuda, ortak amaçların etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için, işbirliği yapmış insan grubunun faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi, koordinasyonu ve kontrol edilmesiyle ilgili tüm çabalar yönetimi oluşturmaktadır.⁵⁷

Bu nedenle bir kuruluş için yönetim kavramının yeri çok önemlidir. Yönetimin olmadığı bir kuruluşta, sadece bir insan kalabalığı söz konusudur. Toplumsal bir araç olan kuruluşlar topluma, ekonomiye ve bireye gerekli olan konularda bir katkıda bulunmak için varlıklarını sürdürürler. Yaptıkları katkılarla anlam kazanırlar ve kuruluşların katkıda bulunmasını sağlayan da yönetimdir.⁵⁸

İyi bir yönetimden söz edebilmek için öncelikle yönetimde etkinlik ve verimlilik kriterlerinin aranması gereklidir. Verimlilik, eldeki kaynakları çok iyi bir şekilde değerlendirerek en yüksek çıktıya ulaşmayı hedefleyen bir kavramdır. Etkinlik ise,

⁵⁵ “Jack Duncan, *Management: Progressive Responsibility in Administration* (New York: Random House Business Division, 1987), s.7” İnan Özalp, *İşletme Yönetimi* (Eskişehir: Birlik Ofset, 2000), s.6’deki alıntı.

⁵⁶ Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon* (Dördüncü Basım. İstanbul: Beta Yayınları, 1998), s.4.

⁵⁷ Ömer Dinçer ve Yahya Fidan, *İşletme Yönetimine Giriş* (Dördüncü Basım. İstanbul: Beta Yayınları, 1999), s.152.

⁵⁸ Peter F. Drucker, *Yönetim Görevleri, Sorumlulukları, Uygulamaları*. Çeviren: Fatoş Dilber (Ankara: ODTÜ Basım, 1994), s.7.

faaliyetler sonucunda hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını gösteren araştırma çabalarıdır.⁵⁹ Yani etkinlik belirlenen amaca tam olarak ulaşmanın; verimlilik ise, belirlenen amaca en kısa yoldan ulaşmanın ifadesidir. İyi bir yönetim uygulaması hedeflenen amaca etkin ve verimli bir biçimde ulaşılmasını sağlayacaktır.⁶⁰

Yönetim, bir taraftan başkaları ile birlikte çalışmayı gerektirirken diğer taraftan amaçlara ulaşmayı, kıt kaynaklardan en fazla yararlanmayı ve değişen çevrelerde faaliyet göstermeyi gerektirmektedir.⁶¹ Görüldüğü üzere yönetim, bünyesinde tek bir faaliyeti barındırmayıp, aksine bir çok yönde hareket alanı bulundurmaktadır.

Yönetim genel bir bakış açısından incelendiğinde bunun muhakkak işletme yönetimi olması gerekmez. Çünkü yönetimin kapsamı (uygulandığı alan açısından) daha geniş yer tutmaktadır. Buna ordu yönetimi, üniversite yönetimi vb. örnek olarak gösterilebilir. Yönetimin sadece işletme yönetimi olmadığını belirtmek bu bakımdan önemlidir.⁶² Bu sebeple, yönetim süreci evrensel bir nitelik taşır. Bir banka müdürü, bir komutan, şef garson farklı alanlardaki uğraşları yönetir görünmektedirler. Ama hepsinin ortak yönü, farklı amaçlara yönelik örgütsel çabaların yürütülmesidir.⁶³ Yönetimin evrenselliği, yönetim düşüncesini oluşturan, kavram, ilke, teori, model ve teknikler için geniş bir uygulama alanının varolduğu anlamını taşır. Çünkü, yönetim düşüncesinin konusunu, yönetim süreci ve bu süreçle ilgili olgu ve olaylar oluşturur.⁶⁴ Bu çalışmada kullanılacak olan yönetim kavramı genel olarak işletme bazlı olmakla beraber, bir olgu olarak ele alındığı noktalar da olacaktır.

⁵⁹ Eren, a.g.e., s.4-5.

⁶⁰ Ramazan Geylan, **Personel Yönetimi** (Eskişehir: Birlik Ofset, 1996), s.1.

⁶¹ Özalp, a.g.e., s.3.

⁶² Drucker, **Yeni Gerçekler**, a.g.e., s.14.

⁶³ Halil Can, Doğan Tuncer ve Doğan Yaşar Ayhan, **Genel İşletmecilik Bilgileri** (On ikinci Basım. Ankara: Siyasal Kitabevi, 2001), s.121.

⁶⁴ Atilla Baransel, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi** (Üçüncü Basım. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No:257, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No:150, 1993), s.26.

2.2. Yönetici

Yönetimle ilgili iş ve faaliyetleri, tek olarak ya da grup halinde gören bireyler, yönetim organlarını meydana getirirler; bu organlara ise yönetici denilmektedir.⁶⁵ Dar anlamıyla yönetici yönetim eylemini gerçekleştiren kişidir. Genel anlamda yönetici, başkaları aracılığıyla işgören kişi olarak tanımlanabilir.

Daha kapsamlı olarak incelendiğinde ise yönetici, bir zaman dilimi içinde bir takım amaçlara ulaşmak için insan, para, hammadde, malzeme, makine, demirbaş v.b. üretim araçlarını biraraya getiren, onlar arasında uygun bir bileşim, uyumlaşma ve ahenkleşmeyi sağlayan bir kimsedir.⁶⁶ Bundan başka yönetici, organizasyon içi ve dışı faaliyetlerin koordinasyonunu sağlayan ve organizasyona bağlı elemanları ortak bir amacı gerçekleştirebilmeleri yönünde motive eden kişi olarak da tanımlanabilir.

Bilindiği gibi yönetim kavramı, geleneksel anlamı ile planlama, örgütleme, koordinasyon, yürütme ve denetleme işlevlerini kapsayan geniş bir perspektifle kullanılmaktadır. Buna bağlı olarak yönetici bu geniş kapsamlı faaliyetler dizinini yürüten kişi olarak organizasyon içinde önemli bir role sahiptir.⁶⁷

Yönetim ve yöneticiler en küçüğünden en büyüğüne kadar uzanan tüm kuruluşların en önemli gereksinimidir. Söz konusu bu iki unsurla kuruluşlar, bir bütünü oluşturur ve işlevlerini yerine getirirler. Hiç kuşkusuz, bir yöneticinin olmadığı kuruluşun çalışması imkansızdır.⁶⁸ Bu doğrultuda kuruluşlarda yöneticiye düşen görev, kuruluşun, amaç ve gayelerinin gerçekleştirebilmesine yardımcı olabilecek bir ortam yaratabilmektir.

⁶⁵ Kemal Tosun, *İşletme Yönetimi* (Altıncı Basım. Ankara: Savaş Yayınları, 1992), s.161.

⁶⁶ Eren, a.g.e., s.6.

⁶⁷ Numan Kurtulmuş, *Sanayi Ötesi Dönüşüm* (İstanbul: İz Yayıncılık, 1996), s.157.

⁶⁸ Drucker, *Yönetim...*, a.g.e., s.5.

Drucker'e göre yöneticilik görevinde beş ana unsur vardır:⁶⁹

- Yönetici, hedefleri belirleyen kişi olarak organizasyonda yer almaktadır. Her hedefin söz konusu olduğu alanda hangi amacın kullanılacağına karar verir ve bu hedeflerin gerçekleşebilmesi için yapılması gereken işlemleri yaparak hedeflerin etkinliğini sağlar.
- Yönetici, işleri organize eden kişi olarak yer almaktadır. Gerekli çabaları, kararları, ilişkileri inceler ve işi sınıflandırır. Ortaya çıkan görevleri bir organizasyon yapısı içerisinde gruplandırır.
- Yönetici, organizasyonda motive eden ve iletişimi sağlayan kişidir. Çeşitli işlerden sorumlu olacak kişilerden bir ekip oluşturur, bu kişileri ekip içinde yönlendirir. Alt ve üst kademedeki çalışanlarla ve meslektaşlarıyla sürekli bir iletişime girer.
- Bir yönetici ölçülebilir yeteneğine sahip olmalıdır. Yönetici bu şekilde hem tüm organizasyonun performansını hem de çalışanın görevini layıkıyla yapabilmesi için her kişinin değerlendirme yeteneklerini saptar. Yönetici, çalışanların değerini belirler ve performansını yorumlar.
- Yönetici, hem kendini hem de diğer çalışanları geliştirici bir rol üstlenir. Buna göre çalışanların aynı nitelikte kalmasını engelleyerek gelişime açık olmalarını sağlar; bunu yaparken kendini de sürekli bir gelişim içinde tutar.

Sonuç olarak her kuruluşun planlama, organizasyon, entegrasyon, değerlendirme ve kişileri geliştiren yönetsel görevleri üstlenecek kişilere yani yöneticilere gereksinimi vardır. Bu konuda sorumluluk üstlenecek yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Yalnız yöneticilik görev ve sorumluluklarını üstlenecek kişilerin bu rolü tümüyle prosedür takibi ve uygulamalarını yürüterek değil, organizasyonun bir insanlar bütünü olduğunu

⁶⁹ Drucker, Yönetim..., a.g.e., s.12-13.

dikkate alarak yerine getirmelidir. Yani yönetici, insanlara hükmetmekten çok, katkıda bulunabilecek bir sorumluluğa sahip olmalıdır.⁷⁰

2.3. Organizasyon

Organizasyon kavramı iki değişik anlamda kullanılmaktadır. Birincisi bir yapı, iskelet ve önceden planlanmış ilişkiler topluluğu anlamına gelen organizasyondur (örgüt). İkincisi ise bu yapının oluşturulması süreci, yani organize etme (örgütlenme) faaliyetleridir. Bu iki anlam arasında mevcut bir ilişki söz konusudur. Bu ilişki ise, dinamik ve eylemle ilgili olan organize etmenin, sonunda statik bir yapıya yani organizasyona ulaşması şeklindedir.⁷¹

Bu doğrultuda bir yapı anlamında organizasyonun anlamı incelendiğinde, ortak çaba sarfıyla bir iş başarmak için bir araya gelen ve her birinin bir faaliyet bütünü içinde belirli bir görev, sorumluluk veya gruplar arasındaki ilişkileri temsil eden yapıya organizasyon denilmektedir.⁷² Burada karşılaşılan yapı kavramı ise tüm çabaların birbiriyle uyumlu hale gelmesini sağlayan bir mekanizmadır. Aslında organizasyon yapısı bir araçtır. Buna göre de organizasyonlar amaçlara ulaşmak için oluşturulan araçlardır. Bu nedenle de tek başlarına bir amaç olarak kurulmazlar.⁷³

Organizasyon yapısının en önemli özelliği insan ile ilgili olmasıdır. Çünkü birden fazla insanın kendi başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelmeleri ve etkileşimde bulunmaları organizasyonun temelini oluşturmaktadır. Gerçekleştirilen tüm faaliyetler de insanların birbirleriyle uyumunu gerektirdiğinden, organizasyon yapısı tümüyle insan odaklı olmaktadır. Klasik kuramlar, organizasyonu bir makine gibi görürken, çağdaş kuramlar organizasyonu etkileşim sürecinden oluşan bir sistem olarak görmektedir.

⁷⁰ Drucker, Yönetim..., a.g.e., s.23-24.

⁷¹ Dinçer ve Fidan, a.g.e., s.17.

⁷² İter Akat, Gönül Budak ve Gülay Budak, İşletme Yönetimi (Üçüncü Basım. İzmir: Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları, 1999), s.155.

⁷³ Gareth Morgan, Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor. Çeviren: Gündüz Bulut (İstanbul: MESS Yayın No:280, 1998), s.27.

Organizasyonların etkili olabilmesi için ellerinde bulundurdukları insan kaynakları, fiziksel etmenler ve işlevlerini eşgüdümlemiş bir biçimde bir araya getirmeleri gerekir. Bu bir araya getirme sürecine ise organize etme adı verilmektedir. Bir grup olarak insanların birlikte çalıştıkları her örgütün başarılı olmasında bu sürecin önemi büyüktür. Organize etme sürecinin temel amacı, örgütsel başarı için gerekli öğeleri etkin ve verimli bir biçimde uyum içinde bir araya getirmektir.⁷⁴

⁷⁴ Can, Tuncer ve Ayhan, a.g.e., s.157-159.

İKİNCİ BÖLÜM

BİLGİ TOPLUMUNUN ORTAYA ÇIKIŞI VE İŞLETMELERDE OLUŞAN YENİ YAKLAŞIMLAR

1. BİLGİ TOPLUMU SÜRECİ

Günümüzde bilginin önemi tartışılmaz bir gerçektir. Bilgi kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için bu önemi oluşturan yapısal sebepleri bilmek gereklidir. Bilginin bu öneminin altında yatan sebepleri görebilmek ise, bilgi kavramının bugüne gelinceye kadar geçirdiği tarihsel süreci incelemek ile mümkün olacaktır.

Bu bağlamda bilgi kavramının ilk olarak bilgi toplumu süreci ile önem kazandığı görülmektedir. Dünyada yeni bir yapılanma olarak ortaya çıkan bilgi toplumu süreci, bilgi kavramının bugünkü fonksiyonunu kazanmasında önemli bir role sahiptir. Bilginin önem arzeden gelişiminin, daha iyi anlaşılması amacıyla bilgi toplumu olarak adlandırılan bu yeni yapının incelenmesi gereklidir. Bilgi toplumu, bilginin bu önemini oluşturan yapısal sebepleri bünyesinde toplayan bir olgu olması nedeniyle konunun bu doğrultuda ele alınmasında fayda vardır.

1.1. Bilgi Toplumunun Tanımı

Geçmişten buyana günümüz toplumuna gelinceye kadar oluşan gelişmelerde ilkel toplum, tarım toplumu ve sanayi toplumu aşamaları görülmektedir. Bugün ise bilgi toplumu olarak adlandırılabilen yeni bir noktaya gelinmiştir. Artık günümüz bilgi toplumdur. Bu yeni yapının lokomotif gücü ise bilgi ve teknolojidir; oluşan bu toplum yapısı, özellikle bilgi ve teknoloji unsurlarının hareketiyle hayat bulmaktadır.

Bilgi toplumu olarak adlandırılan bu yeni yapının literatürde kullanımı 1970’li yılların sonlarına uzanmaktadır. Bu yeni toplum yapısı için Marc Uri Porat 1978’de, Yoneji Masuda 1980’de yayınladıkları eserlerde “Bilgi Toplumu” (Information Society) kavramını kullanmışlardır. Bu yeni yapı için “bilgi toplumu” yerine başka terimler kullananlar da olmuştur. Buna göre Fritz Machlup “Bilgi Ekonomisi”, Brezenski “Teknotronik Çağ”, Alvin Toffler “Üçüncü Dalga”, Peter F. Drucker “Kapitalist Ötesi Toplum” demektedirler.¹

Bilgi toplumunun ne olduğu hakkında bir tanımlama yapmak gerekirse, bunu konu hakkında inceleme yapmış yazarların açıklamalarından hareketle yapmak doğru olacaktır. Daniell Bell bu yeni yapılanmayı “sanayi sonrası toplumu” ifadesiyle, dinamizmini bilgiden alan, merkezi ve öncü insanı, toplumun ihtiyaç duyduğu vasıflarla donatılmış uzmanlardan oluşan, temel üretim sektörü hizmetler olan ve kişilerarası bir oyunun geçerli olduğu bir toplum olarak tanımlamaktadır.² Bell, sanayi sonrası toplum olarak ifade ettiği bilgi toplumunun tanımında şu beş bileşeni kullanmaktadır.³

- Ekonomik sektörde maddi mal üretiminden, hizmet ekonomisine geçiş
- Meslek dağılımında profesyonel ve teknik sınıfların artışı
- Gelişmenin ve politikanın kaynağı olarak teorik bilginin merkezi önem kazanması
- Teknolojinin kontrolü
- Yeni bir entelektüel teknoloji yaratılması

Peter F. Drucker’ın bilgi toplumu için yaptığı açıklamalarda, bilgi toplumu, mutlaka bilgi akışına dayalı olarak çalışması gereken büyük organizasyonlardan -kamu ve özel- oluşan⁴ bir elemanlar toplumu⁵ olarak tanımlamaktadır.

¹ Hasan Çoban, “Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş”, (Ocak 2001),
URL: <ftp://ftp.dpt.gov.tr/pub/ekutup96/cobanh/biltop2.zip>

² Erol Kutlu, **Bilgi Toplumunda Kalkınma Stratejileri** (Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:1209, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, No:167, 2000), s.14.

³ İlker Belek, **Postkapitalist Paradigmalar** (İkinci Basım, İstanbul: Sorun Yayınları, 1999), s.155.

⁴ Peter F. Drucker, **Gelecek İçin Yönetim**. Çeviren: Fikret Üçcan (Altıncı Basım, Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2000), s.6.

⁵ Peter F. Drucker, **Kapitalist Ötesi Toplum**. Çeviren: Belkıs Çorakçı (İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1994), s.95.

Yoneji Masuda ise bilgi toplumunu bilgisayar ve iletişim teknolojilerine yatırım yapan ve pek çok özelliğiyle endüstriyel toplumdan ayırım gösteren bir toplum olarak açıklamaktadır.⁶

Toffler, “Üçüncü Dalga” olarak adlandırdığı bilgi toplumunu, standartlaşmanın, merkezîyetçiliğin, fabrika düzeninin ortadan kalktığı, sürekli ve hızlı değişimin egemen olduğu bir toplum biçimi olarak ortaya koymaktadır.⁷ Toffler, bu toplumun biçiminin sadece teknoloji ve ekonomiyle ilgili olmadığını; ahlak, kültür ve fikirler kadar kurumları ve politik yapıyı da kapsadığını; kısaca, insani ilişkilerdeki gerçek bir dönüşüm anlamına geldiğini belirtmektedir.⁸

Bu konuya ilişkin bir başka açıklama ise W. B. Wriston tarafından yapılmaktadır. Wriston, bilgi toplumunu bilginin bir servet kaynağı olarak öne çıktığı bir dönem olarak tanımlamaktadır. Buna göre fiziksel sermayenin yerini zihinsel sermaye almaktadır, bu ise tüm toplum yapısını etkilemektedir.⁹

Görüldüğü gibi şekilsel olarak birbirlerinden farklı olsalar da bu tanımların odaklandıkları noktalar birbiriyle kesişmektedir. Özellikle bu toplumsal yapının bilgi üzerine yoğunlaştığı ve bunun paralelinde bilgi teknolojilerinin önemli bir yer tuttuğu görülmektedir. Yukarıda verilen bu tanımlardan sonra genel bir çerçevede bu yeni toplumsal yapıyı tanımlamak gerekirse, bilgi toplumu, öğrenmenin vazgeçilmez bir unsur olduğu, bilgi teknolojilerinin ağırlıklı olarak kullanıldığı, bilginin yoğun bir biçimde üretilip, dağıtıldığı ve temel bir güç haline geldiği; sanayi toplumu sonrasında oluşan ve toplumun tüm öğelerini etkileyen yapısal bir dönüşüm olarak açıklanabilir.

⁶ Belek, a.g.e., s.162.

⁷ Veysel Bozkurt, **Enformasyon Toplumu ve Türkiye** (Üçüncü Basım. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2000), s.44.

⁸ Alvin ve Heidi Toffler, **Yeni Bir Uygarlık Yaratmak**. Çeviren: Zülfü Dicleli (İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1996), s.11.

⁹ W. B. Wriston, **Ulusal Egemenliğin Sonu**. Çeviren: Mehmet Harmancı (İstanbul: Cep Yayınları, 1994), s.22.

1.2. Bilgi Toplumuna Geçiş

Günümüz toplumsal yapısı olarak adlandırılan bilgi toplumunu, kapsamlı olarak inceleyebilmek için, bu dönemin oluşumuna ait tarihsel süreci ele almak gereklidir. Bu süreç toplumsal, ekonomik ve teknolojik açılardan gelişim dönemleri olan ilkel topluluklar, tarım toplumu ve sanayi toplumundan oluşmaktadır.

1.2.1. İkel Topluluklar ve Tarım Toplumunu

İkel toplumsal yapı olarak kabul edilen ilkel topluluklar temel fizyolojik ihtiyaçların karşılanması amaçlı bir hayat biçimine sahiptirler. Kullandıkları teknoloji çok basittir, daha çok kesme ve dövme amaçlı aletler kullanılmaktadır, üretimde ihtiyaç duydukları enerji ise tamamen insan yoğunudur. Hayatlarını avcılık, balıkçılık ve toplayıcılık ile idame ederler.

Bu dönemde, beslenme, barınma ve korunma gibi temel ihtiyaçların karşılanmasına yönelik çabalar, insanların ilk bilgilerinin sonucudur. Bu temel ihtiyaçların giderilmesi için sahip olunan bilgiler çoğunlukla deneme yanılma ve doğal gözlemlerle elde edilmiştir. Bu dönemin hiç kuşkusuz en önemli gelişmesi toprağın işlenmeye başlanmasıdır. Çünkü toprağın işlenmeye başlaması ile oluşan tarım faaliyeti yerleşik hayatı, çok çeşitli araç gereçlerin geliştirilmesi, iş ve çalışma hayatının başlaması gibi önemli atılımları da beraberinde getirmiştir.¹⁰ Bu gelişmeler ise tarım toplumu için bir geçişi oluşturmuştur.

M.Ö. 8000 yıllarından başlayan ve yaklaşık olarak 1750 yıllarına kadar süren tarım toplumu,¹¹ genel olarak kırsal yaşam koşullarının hüküm sürdüğü, bireylerin tarım ve hayvancılıkla uğraştığı, hayatın küçük yerleşim yerlerinde ama geniş aileler biçiminde sürdürüldüğü bir toplumsal yapı olarak karşımıza çıkmaktadır.¹² Bu özellikler

¹⁰ Kutlu, a.g.e., s.4.

¹¹ Alvin Toffler, *Üçüncü Dalga*. Çeviren: Ali Seden (İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi, 1981), s.33.

¹² İthami Fındıkçı, *Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme* (İstanbul: Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları, 1996), s.41.

doğrultusunda tarım toplumunda temel kaynak olarak toprak ögesi ortaya çıkmakta; buna göre toprak, gücün kaynağı olmaktadır.

Bu dönemin üst sınıfını aristokratlar oluştururken, çalışan kesimi serf adı verilen köylüler oluşturmaktadır. Kullanılan teknoloji bu dönemde kas gücüne dayalı aletlerden oluşmakta; kullanılan enerji ise insan ve hayvan odaklı olup, ayrıca doğa kökenli -su, rüzgar gibi- diğer kaynakları da kapsamaktadır.

Tarım toplumunda nüfusun giderek kalabalıklaşması, birlikte yaşamdan kaynaklanan yeni ihtiyaçlar, toplumlar arasındaki savaşlar, çevreye daha çok egemen olma isteği ve benzeri durumlar ilk bilimsel çalışmaların başlamasında etkili olmuştur. Bilimsel buluşların günlük yaşama katkıları, yeni çalışmaları ve buluşları körüklemiştir. Böylece modern bilimin doğuşu ile günlük yaşamı daha da kolaylaştıracak araç gereçlerin yanında, toplumsal yaşama ilişkin düşünce hareketleri de hız kazanmıştır.¹³ Bu yeni oluşumlarla bilimsel düşünce gelişmeye başlamış, mevcut toplumsal yapı da buna paralel olarak belirgin bir değişim sürecine girmiştir. Böylece tarım toplumundan sanayi toplumuna geçiş için gerekli altyapı oluşmuştur. Yalnız bu iki dönem arasındaki geçiş çok belirgin bir biçimde olmamış, aksine bu geçiş uzun bir süreyi kapsamıştır.

1.2.2. Sanayi Toplumu

Sanayi toplumu olarak adlandırılan, tarım toplumu sonrası bu yeni yapının anlaşılabilmesi için öncelikle sanayi devriminin incelenmesi gereklidir. Sanayi devrimi, bir seri teknolojik yeniliğin üretim alanında kullanılmasının, ekonomik, sosyal ve kültürel alanlara yansımaları kapsayan bir süreçtir. Sanayi devrimini yaratan teknolojilerin, üretimde yani ekonomik alanda artan ölçüde kullanılması ve yeni sosyal yapıların oluşması ile birlikte oluşan toplum biçimi ise sanayi toplumunu oluşturmuştur.¹⁴

¹³ Kutlu, a.g.e., s.5.

¹⁴ Hüsnü Erkan, *Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme* (Dördüncü Basım. Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1998), s.3-4.

Bu dönemde teknolojik açıdan, James Watt'ın 1765'de buhar makinesini bulması ve bunun enerji kaynağı olarak kullanılması; ekonomi bilimi açısından, Adam Smith'in 1776'daki "Milletlerin Serveti" adlı eseri; politik gelişmeler açısından ise, 1789 Fransız Devrimi belirleyici dönüm noktaları ve tarihler olmuştur.¹⁵

Sanayi toplumu ile birlikte toplumsal yapıda da önemli gelişmeler olmuştur. Kentleşme hızlanmış, fabrika sistemine odaklı yoğun bir üretim biçimi yerleşmiştir. Bu dönemde ticaret faaliyetlerinin kapsamı da tarımsal ürünlerden ve doğal hammaddelerden daha çok imalat sanayi ürünlerine yönelerek, ticaretin yapısı değişmiştir.¹⁶ Bu gelişmelerle beraber tarıma dayalı iş ve çalışma hayatı da değişime uğramış, tarıma dayalı organizasyonlar yerini endüstriyel organizasyonlara bırakmış, bu organizasyonlar içinse yeni norm ve standartlar geliştirilmesi ihtiyacı doğmuştur. Böylece yönetim ve organizasyon alanlarında da yeni fikirlerin gelişimi görülmüştür. Bunlarla beraber sosyal sınıflar da değişime uğramıştır, tarım toplumunda toprak sahibi olarak geçen aristokratların yerini sermayenin sahibi olarak burjuvazi almış; aynı şekilde tarım toplumunda serf olarak adlandırılan köylülerin yerini ise endüstri işçileri almıştır. Tarım toplumunda gücün temelini toprak oluştururken, artık bu unsura iki önemli öge olan sermaye ve emek eklenmiştir. Ancak bu dönemde emek ve sermaye iki önemli öge olmasına rağmen gücün odağını sermaye oluşturmuştur.

Sanayi toplumu ile oluşan yapılanma iş hayatının değişmesine de neden olmuş ve bu değişim, üretim, ulaşım gibi diğer alanlara da yansımıştır. Özellikle teknolojik gelişmelerin etkisi ile üretimde makineleşmenin artması, ürünlerin ulaşımında lokomotif ve gemilerin kullanılması vb. gelişmeler, bir yandan iş hayatına büyük kolaylıklar getirirken diğer yandan yeni iş alanlarının oluşmasına yol açmıştır.¹⁷ Bu süreçte, sanayinin çeşitli dalları önem kazanmıştır. Başlangıçta temel mallar üreten gıda ve tekstil gelişirken, daha sonra demir-çelik, kimya, otomobil ve uçak sanayi gibi ara ve yatırım malları sanayileri gelişmiştir. Bu dönemde sanayi üretiminin payı oldukça

¹⁵ Erkan, a.g.e., s.3.

¹⁶ Oktay Yenal, **Ulusların Zenginliği ve Uygarlığı** (Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1999), s.29.

¹⁷ Fındıkçı, a.g.e., s.43.

yüksektir. Ancak sanayi toplumunun son dönemlerinde sanayinin payı %40'ların altına düşerken hizmet sektörünün payı %60'ların üzerine çıkmıştır.¹⁸

Bu gelişmelerle beraber görülmedik bir üretim artışı meydana gelmiş, artık üretimi körüklemek için yatırım yapmak önemli bir hal almıştır. Buna paralel olarak hammadde ve yeni pazarların gereksinimi meydana gelmiş, bu ise ülkeleri diğer ülkelerdeki hammadde ve yeni pazar arayışlarına yöneltmiştir.

Sanayileşme 1960'lı yıllara gelindiğinde ekonomik olarak doruk noktasına çıkmıştır. Ancak 1960'lı yılların ikinci yarısından sonra ekonomik durgunluk ve kriz yaşanmaya başlanmış, sanayi toplumunda sancılı bir dönem oluşmuştur.¹⁹ 1973 yılında meydana gelen dünya petrol krizi ise bu sancılı dönemin etkisini daha da arttırmıştır. Sanayi toplumları bu kriz dönemini aşmak için yeni teknolojilere ve yeni yapılanmalara yönelmiş, özellikle de yeni teknolojilerin yaratılması ve bunların üretilmesi üzerinde yoğunlaşmıştır. İzlenen bu politikalarla sanayi toplumu için yeni bir toplumsal yapı oluşumu olan bilgi toplumu sürecine girilmiştir.

1.2.3. Bilgi Toplumunun Doğuşu

Günümüzde, sanayi devrimi ve sanayi toplumunun oluşturmuş olduğu dönüşümlere benzer bir süreç yaşanmaktadır. Yaşanılmakta olan bu sürecin 20. yüzyılın son çeyreğinde başladığını söylemek mümkündür. Sanayi toplumunun son dönemlerinde görülen mevcut sistemin tıkanması nedeniyle izlenen yeni yapılanmalarla, sanayi toplumu, yerini yapısal farklar bulunan bilgi toplumuna bırakmıştır. Özellikle teknolojinin çeşitlenmesi ve teknolojinin kaynağı olan bilginin her alanda kullanılması

¹⁸ Erkan, a.g.e., s.8.

¹⁹ Hasan Çoban, "Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş", (Ocak 2001),
URL: <ftp://ftp.dpt.gov.tr/pub/ekutup96/cobanh/biltop2.zip>

sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişi sağlamıştır.²⁰ Sanayi toplumuna geçişin motoru olma işlevini buharlı makineler üstlendiği gibi bilgi toplumunda da bilgi teknolojileri ve bunun bir sonucu olan bilgisayarlar bu görevi üstlenmişlerdir.²¹ Bu süreç özellikle yeni teknolojilerin yaratılması ve üretilmesinin çok hızlı olması, ayrıca uygulama alanlarının geniş olmaları nedeniyle günlük yaşamı derinden etkileyebilecek niteliği ile, sanayi toplumunun oluşumuna göre çok daha kısa bir süreyi kapsayacak biçimde görülmektedir.²²

Yoneji Masuda'ya göre sanayi toplumu ile bilgi toplumu arasındaki karşılaştırma Tablo 1'de gösterilmektedir. Buna göre tabloyu özetlemek gerekirse, sanayi toplumunun mekanik teknolojileri ile gerçekleştirilen maddi üretim, bilgi toplumunda bilgi teknolojilerine dayalı bilgi üretimi ile yer değiştirmektedir. Sanayi toplumunun mekanik teknolojisi fiziksel emeği ikame ederken, bilgi toplumunun bilgi teknolojileri zihinsel emeği ikame etmektedir. Sanayi toplumunun maddi malları fabrikalarda üretilirken, bilgi toplumunda mal ve hizmetler bilgi kullanımı ve bilgi ağlarına bağlı olarak üretilmektedir. Sanayi toplumu yeni girdi ve yeni pazarlar için kolonilere yönelirken, bilgi kullanımı milli sınırları ortadan kaldırıp küreselleşmeye yöneltmiştir.²³

²⁰ “Nilgün Aydemir, *Bilgi Çağında Öğrenen Organizasyonlar ve Kariyer*, İktisat, İşletme ve Finans Dergisi, Sayı:160, (Temmuz 1999), s.29.” Adem Öğüt, *Bilgi Çağında Yönetim* (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001), s.25'deki alıntı.

²¹ Erkan, a.g.e., s.73.

²² Hasan Çoban, “Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş”, (Ocak 2001),

URL: <ftp://ftp.dpt.gov.tr/pub/ekutup96/cobanh/biltop2.zip>

²³ Erkan, a.g.e., s.101.

Tablo 1. Sanayi Toplumu ve Bilgi Toplununun Karşılaştırılması

		Sanayi Toplumu	Bilgi Toplumu
Yenilikçi Teknoloji	<ul style="list-style-type: none"> - Öz - Temel Fonksiyon - Üretim Gücü 	<ul style="list-style-type: none"> - Buhar Makinesi (Güç) - Fiziksel emeğin ikamesi - Maddi üretim gücü (Kişi başına sermaye artışı) 	<ul style="list-style-type: none"> - Bilgisayar (Bellek, hesaplama, kontrol) - Zihinsel emeğin ikamesi - Bilgi üretme gücü (optimum hareket seçim kapasitesinde artış)
Sosyo-ekonomik Yapı	<ul style="list-style-type: none"> - Ürünler - Üretim merkezi - Piyasa - Öncü endüstriler - Endüstriyel Yapı - Ekonomik Yapı - Sosyo-ekonomik ilke - Sosyo-ekonomik özne - Sosyo-ekonomik sistem - Toplum biçimi - Ulusal hedef - Hükümet biçimi - Sosyal değişimin itici gücü - Toplumsal Problemler - En ileri aşama 	<ul style="list-style-type: none"> - Faydalı mallar ve hizmetler - Modern fabrika (makine, ekipman) - Yeni dünya, koloniler, tüketici satınalma gücü - İmalat sanayileri (makine sanayi, kimya sanayi) - Tarım, sanayi ve hizmetler - Meta ekonomisi (işbölümü, üretim ve tüketimin ayrılması) - Fiyat ilkesi (arz ve talebin dengesi) - Şirket (Özel şirket, kamu şirketi ve üçüncü sektör) - Sermayenin özel mülkiyeti, serbest rekabet, kar maksimizasyonu - Sınıflı toplum (merkezi güç, sınıfların kontrolü) - Gayri safi ulusal refah - Parlamenter demokrasi - İşçi hareketleri, grevler - İşsizlik, savaş, diktatörlük - Yüksek kitlevi tüketim 	<ul style="list-style-type: none"> - İletişimsel bilgi, teknoloji, bilimsel bilgi - Bilgi kullanımı (bilgi ağları, veri bankaları) - Bilimsel bilgi sınırlarının bilgi alanının genişlemesi - Entelektüel endüstriler (iletişimsel bilgi ve bilimsel bilgi endüstrileri) - Sanayi yapısı matrisi (Tarım, sanayi, hizmetler ve bilgi endüstrileri) - Sinerjik ekonomi (birlikte üretim ve kullanımda paylaşım) - Amaç ilkesi (sinerjik ileri besleme prensibi) - Gönüllü topluluklar (yerel ve bilgi toplulukları) - Altyapı, sinerji prensibi, toplumsal yararın önemi - Fonksiyonel toplum (çok merkez, fonksiyon, otonomi) - Gayri safi ulusal tatmin - Katılımcı demokrasi - Sivil hareketler ve sorunlar - Gelecek şokları, terör, kişisel dokunulmazlığın ihlali - Yüksek kitlevi bilgi yaratılması
Değerler	<ul style="list-style-type: none"> - Değer standartları - Etik standartlar - Zamanın ruhu 	<ul style="list-style-type: none"> - Maddi değerler (psikolojik ihtiyaçların tatmini) - Temel insan hakları, insancılık - Rönesans (bireyin özgürleşmesi) 	<ul style="list-style-type: none"> - Zaman-değeri (hedefe yönelik başarı ihtiyaçlarının tatmini) - Öz-disiplin, toplumsal katılım - Globalizm (insan ve doğanın ortak yaşayışı)

Kaynak: "Yoneji Masuda, Managing In The Information Society (Cambridge-Mass: Basil Blackwell, 1990, s.6." Erkan, a.g.e., s.102-103'daki alıntı.

Bilgi toplumu, hızlı bilgi artışına dayanan ve hayatın tüm alanlarını kapsayan değişimleri ve gelişmeleri içermektedir. Tüm bu gelişmeler, bilgi toplumunun genel özelliklerini de belirlemektedir.²⁴ Bilgi toplumu olarak adlandırılan bu yeni yapılanmada bilgi ve gelişme kavramları en önemli hususlar olmakta, hatta bilgi bu sürecin temel gücü varsayılmaktadır.

Sanayi toplumlarında yer alan sermaye ve emek öğelerinin yanına artık bilgi de eklenmektedir. Geleneksel kaynakların, yani emeğin, toprağın ve sermayenin getirisi giderek azalmakta, servet kazanan kaynaklar, ancak enformasyon ve bilgi olmaktadır.²⁵ Bu toplumsal yapılanmada, bilgi tek başına yer alabilecek bir güç kaynağı olarak yerini almaktadır.

Bilgi toplumunda ülkelerin gelişmişlik seviyelerinin ölçümü, ürettikleri, çelik, enerji gibi maddi değerlerle değil, bilgisayar kullanımı, elde edilen, işlenen, saklanan bilgi miktarı ile yapılmaya başlanmıştır; yani gelişmişlik ölçümü, fiziki büyüklük gibi ölçü miktarlarından ziyade bilgiye dayalı değerlere bağlıdır.²⁶

Bilginin bu denli önemli olmasıyla beraber yoğun bir bilgi patlaması yaşanmaya başlanmıştır. Bu bilgi patlamasının altyapısını ise bilgi ve iletişim teknolojileri oluşturmaktadır. Bilgi toplumunun bu bilişim tabanlı teknolojik yapısı ile bilginin üretilmesi ve yayılması oldukça hızlı ve üstelik verimli bir hale gelmiştir. Aynı şekilde bilginin bu şekilde üretiminden, kullanımına kadar hızlı ve verimli oluşu ise yeni teknolojilerin gelişimini de sağlamıştır; yani üretilen bilgi, bilgi teknolojilerinin gelişmesini sağlarken, bilgi teknolojilerinin gelişmesi de bilgi üretiminin artışına destek olmaktadır.²⁷ Böylece hem bilgi hem de bilgi teknolojileri birbirlerinin kullanımında bir altyapı oluşturarak karşılıklı bir ilişki içine girmişlerdir. Bu karşılıklı ilişki ise bilgi toplumu adı verilen bu yapılanmanın çok daha hızlı gelişimini sağlamaktadır. Ama bu sürecin gelişim hızını belirleyen tek önemli unsur bilgi ve bilgi teknolojileri değildir.

²⁴ Ögüt, a.g.e., s.28.

²⁵ Drucker, Kapitalist Ötesi Toplum, a.g.e., s.256.

²⁶ İsmail Hakkı Yücel, "Bilim-Teknoloji Politikaları ve 21. Yüzyılın Toplumu", (Şubat 2002), URL: <http://ekutup.dpt.gov.tr/bilim/yucelih/biltek03.pdf>

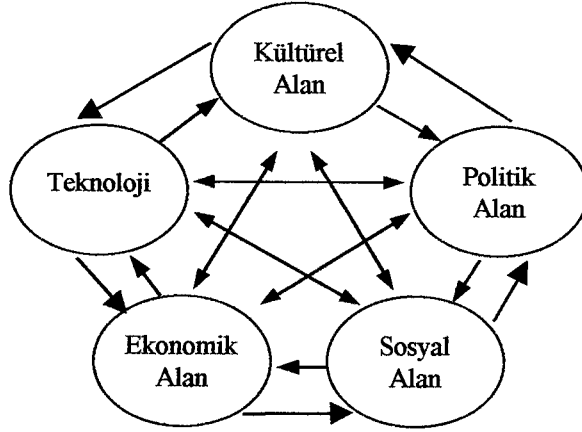
²⁷ İsmail Türkmen, "Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde İşletme Yöneticilerinin Yetersizleşmesi", *Verimlilik Dergisi*, Sayı:4, (1995), s.75.

Bunun dışında toplumsal yaşamın bu gelişmelere uyumu da önemlidir. Gerçekten hiçbir dönemde görülmediği kadar toplum bu dönemde bilgi ve teknoloji öğelerini benimsemiştir; bu toplumsal uyum çok hızlı ve sıkıntısız olmuştur. Öyle ki yeni yapılanmayla ortaya çıkan bu gelişmeler toplum için bir yaşam biçimi olarak ortaya çıkmış, yeni dönemin yeni öğeleri toplumsal yaşamın vazgeçilmez birer parçası haline almıştır.

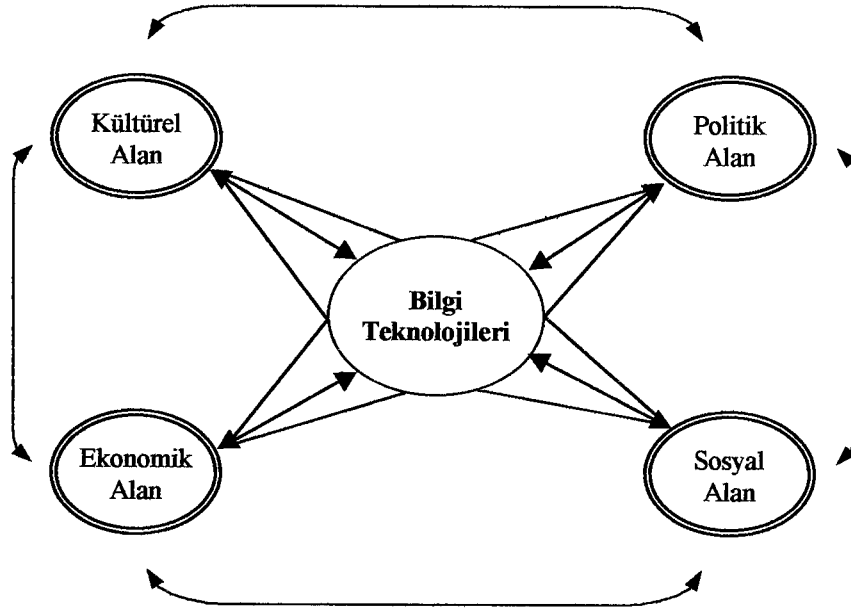
Bilgi teknolojilerinin bu denli önemli bir yer teşkil etmesiyle beraber, bu gelişimin odak noktasında bilgisayarlar önemli bir yapı taşı olarak rol almaktadır. Özellikle bilgisayarların üretimde etkin bir şekilde kullanılması, onu bilginin yayıcısı olarak, bilgi toplumuyla özdeş bir hale getirmiştir. Bilgi toplumu olarak adlandırılan bu yeni yapılanma, daha çok bilgi teknolojilerinin beraberinde getirdiği geniş anlamdaki sosyal değişimi açıklamaktadır²⁸. Şekil 3'de bilgi teknolojilerinin toplumsal bazda etkisi görülmektedir. Buna göre bilgi toplumunda, bilgi teknolojileri, toplumsal yapıyı oluşturan kültürel, ekonomik, politik ve sosyal alanlarda merkezi bir konum üstlenirken; sanayi toplumunda sadece teknoloji, kültürel, ekonomik, politik ve sosyal alanlarında halkanın bir parçası şeklindedir.

²⁸ Hasan Tutar, **Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi** (İstanbul: Hayat Yayınları, 2000), s.38-39.

Sanayi
Toplumu



Bilgi
Toplumu

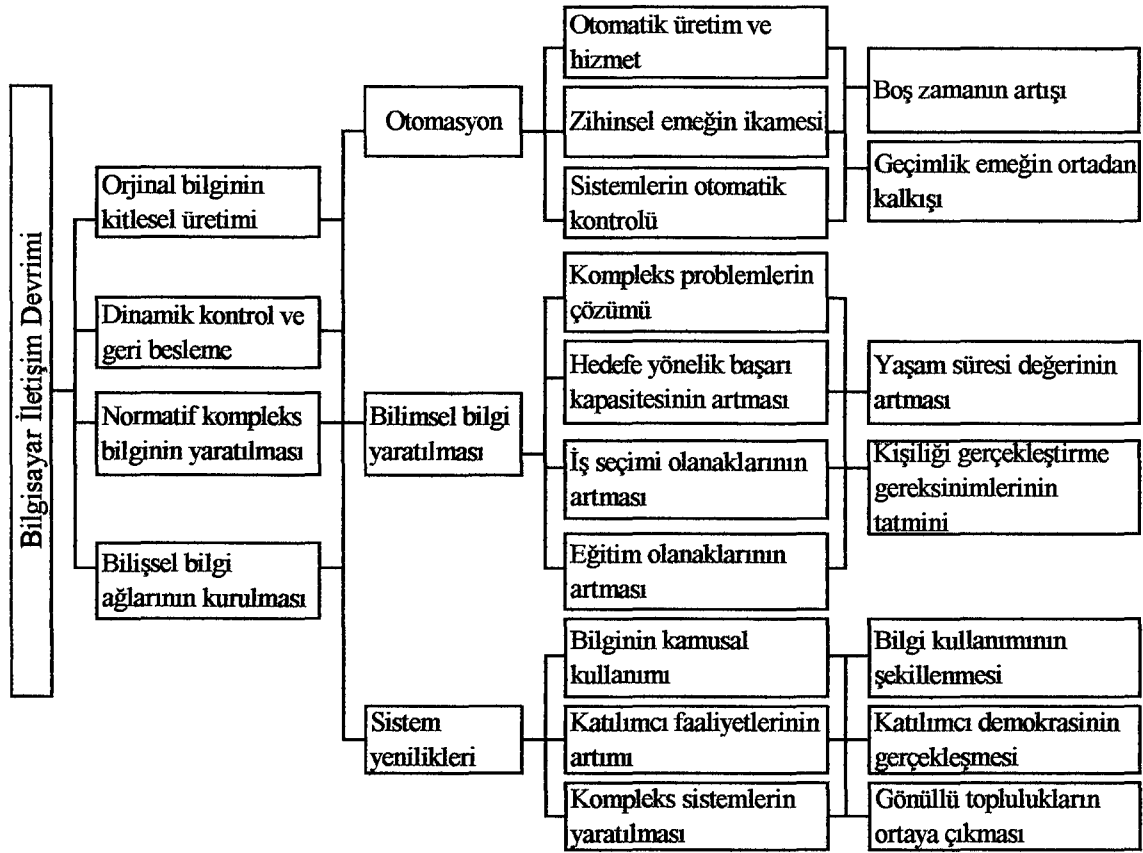


Şekil 3. Sanayi Toplumunda ve Bilgi Toplumunda Bilgi Teknolojilerinin Etkisi

Kaynak: Erkan, a.g.e., s.215'teki şekilden uyarlanmıştır.

Bilgi toplumu, genel anlamda, yoğun ve yaygın olarak kullanılan bilgisayar teknolojisi tarafından biçimlenmektedir. Bilgi toplumunda bilgisayarlar, bireylerin bilgi üretme gücünü olağanüstü artırarak; bilginin kitlesel biçimde üretilmesini, işlenmesini, saklanmasını, dağıtılmasını ve tüketilmesini sağlamaktadır. Masuda, bilgisayar

devriminin toplumsal etkilerini, otomasyon, bilimsel bilgi ve sistem üçgeninde incelemekte ve Şekil 4’de görüldüğü biçimde şematize etmektedir.²⁹



Şekil 4. Bilgisayar İletişim Devrimi ve Toplumsal Etkileri

Kaynak: “Masuda, a.g.e., s.37.” Erkan, a.g.e., s.166’deki alıntı.

Bilgi toplumunun gelişmesinin dinamiğini oluşturan bilgisayar teknolojisi bir yandan zihinsel emeğin yerini tutarak diğer yandan ise insanın zihinsel emeğinin çevresini genişleterek, yaşanan değişime önemli bir faktör olarak damgasını vurmuştur.³⁰ Bilgi toplumunun biçimlenmesinde önemli bir rol üstlenen bilgisayarlar, toplumda eğitimden iş hayatına, sağlığa, üretime, hatta sanata kadar bir çok alanı etkilemektedir. Bu doğrultuda bilgisayar kullanımının gelişimi de bilgi toplumunun gelişimi açısından önemli bir husus olmaktadır. Masuda bilgisayar kullanımının gelişimini, bu gelişmeden

²⁹ Ögüt, a.g.e., s.35.

³⁰ Bozkurt, a.g.e., s.40.

etkilenen alanlara göre dört aşamada incelemektedir. Masuda, bu aşamaları büyük bilimlerde, yönetimde, toplumda ve bireysel olarak kullanım şeklinde ayırmıştır.

Tablo 2. Bilgisayarlaşmadaki Gelişmenin Aşamaları

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

Kaynak: "Masuda, a.g.e., s.12." Belek, a.g.e., s.46'daki alıntı.

Tablo 2'de gösterilen dönemlerden de anlaşılacağı gibi her aşama kesin çizgilerle birbirinden ayrılmış bir biçimde zaman dilimlerine sahip değildir. Birisinin içinde diğerinin gelişmeye başladığı ve önceki aşamaların kimi özelliklerinin sonrakilerin içinde sürdüğü görülmektedir. Tabloda gösterilmekte olan aşamaların ilki "büyük bilim temelli" bilgisayarlaşmadır. Bu dönemde bilgisayarlar ulusal projelerde, askeri alanlarda ve uzay çalışmalarında kullanılmış, daha çok bilimsel amaçlar doğrultusunda ilerlenmiş ve bilgisayarlaşmayı sağlama rolünü ise devlet üstlenmiştir. İkinci aşama olan "yönetim temelli" bilgisayarlaşmada gelişim, hükümet ve iş çevrelerinin yönetim sistemlerine girmiş, asıl atılımını da bu çevrelerde göstermiştir; özellikle de, geliştirilen bilgisayar sistemleri büyük iş çevrelerince yönetsel amaçlarla kullanılmıştır. İkinci aşamada bilgisayarlaşma gerek hükümet, gerekse özel sektörün verimliliğini artırmış ve ulusal gelirin de yükselmesine de katkıda bulunmuştur. Üçüncü aşama olan, "toplum temelli" bilgisayarlaşma ise bilgisayarlaşmanın toplumsal gereksinimlerin tatmini

amacına hizmet ettiği, bilgisayarların bütün toplumun yararına olacak amaçlara yönlendirildiği bir aşamadır. Burada ulusal gelirin artırılması amacı yerine ulusal refahın artırılması esas alınmış; bu durumda da, bilgisayarlaşma sürecinde bir bütün olarak kamunun rolünün belirleyici olması gerekliliği ortaya konmuştur. Bu aşamada, enformasyon ağları, çeşitli bilimsel disiplinler tarafından karmaşık toplumsal sorunların çözümü amacıyla kullanılması öngörülmektedir. Dördüncü aşama adıyla geçen “bireysel temelli bilgisayarlaşma” ise günümüz zamanında başlamış görünen, ancak gelişimini 2000’li yıllarda ortaya koyacağı düşünülen bir süreçtir. Bu aşamada bilgisayarlaşmanın toplum düzeyinden bireyler düzeyine ineceği ileri sürülmektedir. Daha çok, yakın geleceğe ilişkin bu aşamayı Masuda, yüksek kitlesellikle bilgi yaratımı toplumu olarak adlandırmaktadır.³¹

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

İnternetin çok kısa bir sürede ve etkin bir biçimde, geniş bir alanda bilginin dolaşımını sağladığı görülmektedir. Bu gelişme beraberinde toplumsal birçok ögeyi de etkilemekte; sosyal yaşamdan bireysel yaşama, siyasete, ekonomiye vb. birçok alana kadar bu etki yoğun bir biçimde hissedilmektedir. İnsanların bilgisayarlar vasıtasıyla toplumsal, siyasal, ekonomik vb. birçok konuda etkileşime geçmelerini sağlayan internetin en önemli işlevi bilginin serbest dolaşımını sağlamaktır. Bu doğrultuda da insanlar artık dünyanın her yerinden ihtiyaç duydukları bilgiye zaman ve mekandan bağımsız olarak kolayca ulaşabilir hale gelmişlerdir.³²

Bilindiği gibi sanayi toplumunda, teknolojik gelişme ve yenilenmenin en hızlı olduğu alan sanayi sektörü olmuştur. Son dönemlerde bu gelişme hizmet sektörüne doğru yönelmiştir. Bilgi toplumunda ise gelişme gösteren sektör, bilginin üretildiği ve yoğun

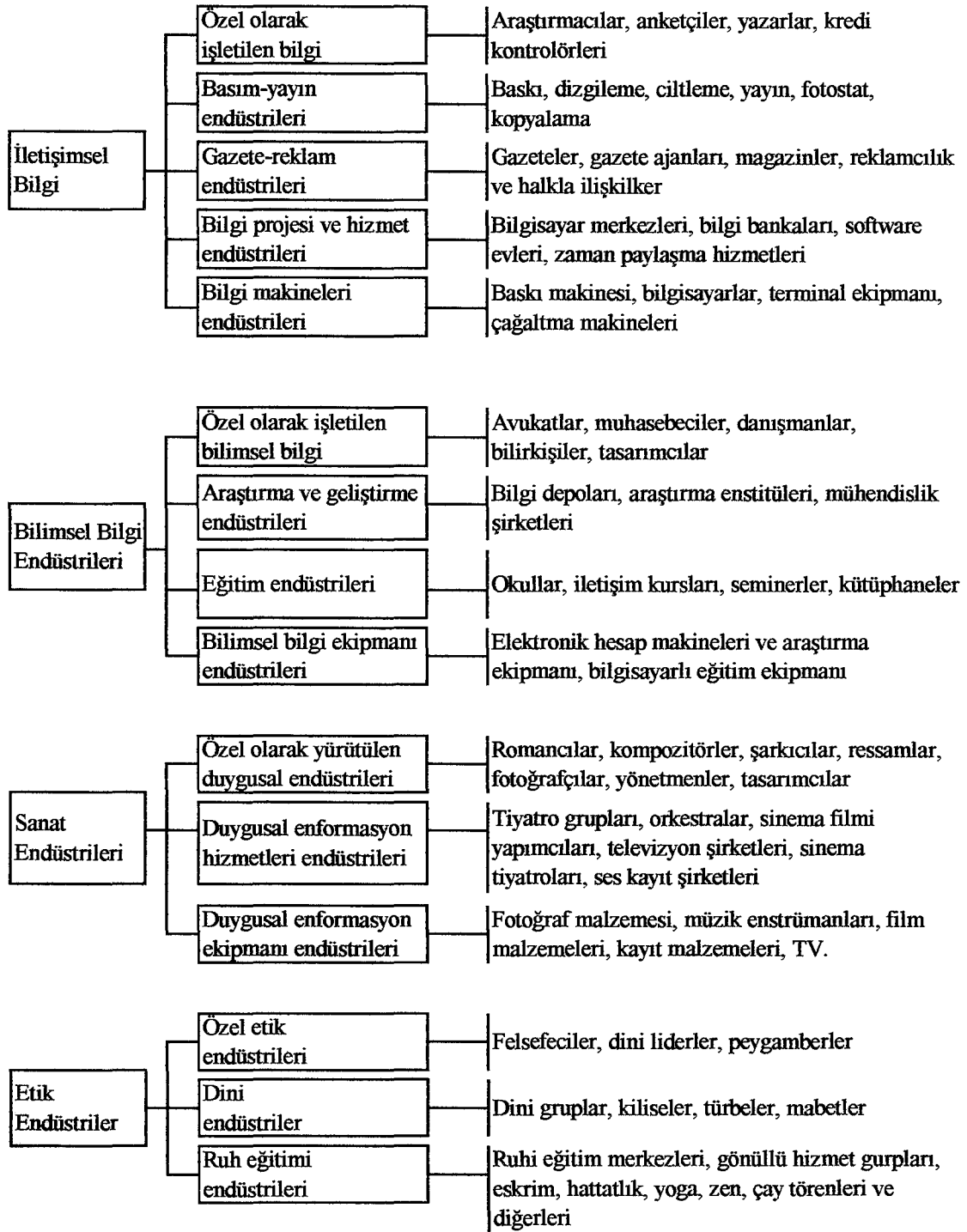
³¹ Belek, a.g.e., s.162.

³² Bozkurt, a.g.e., s.31-32.

bir biçimde de kullanıldığı, bilgi sektörüdür. Bilgi toplumunun altyapı alanında, bilgi teknolojileri ve sistemleri altyapısı ve bilgi akışı, üstyapının analizinde ise, bilgi sektörü farklı alanları temsil etmektedir. Üst yapı olarak bilgi sektörü, bilgi-işlem ve iletişim donanım ve hizmetlerine bağlı olarak bilginin üretim, tüketim, dağıtım, pazarlama gibi tüm fonksiyonel alanlardaki kullanımını kapsamaktadır.³³ Bu yeni sektörün etkisi her alanda hissedilmektedir. Diğer sektörlerin etkin ve verimli çıktılar oluşturmasına önemli bir katkı oluşturan bilgi sektörü, diğer sektörleri sürekli beslemekte ve gelişimlerini de sağlamaktadır. Bu sektörün kendi içinde ortaya çıkacak alt sektörleri, Masuda tarafından oluşturulan Şekil 5’de görmek mümkündür. Şekilde iletişim bazlı sektörler, bilimsel/bilişimsel bazlı sektörler ile sanat ve etik alanlarında ortaya çıkacak yeni sektörler ayrı ayrı ele alınmaktadır. Bütün bu sektörlerdeki gelişmelerin konuttan sağlığa, modadan eğlence ve boş zamana, ulaşımdan uzay alanına kadar genişleyen biçimde önemli etkileri görülmektedir.³⁴

³³ Öğüt, a.g.e., s.33.

³⁴ Erkan, a.g.e., s.117-121.



Şekil 5. Bilgi Sektörü

Kaynak: "Masuda, a.g.e., s.68." Erkan, a.g.e., 123'deki alıntı.

Bilgi toplumunda bilgiyi üreten, kullanan insanların önemli bir yükseliş içinde olduğu bir gerçektir.³⁵ Özellikle bu bilgiye odaklı yükseliş, işgücü kavramına yeni bir yapı kazandırmaktadır. İşgücü de artık bilgi odaklı olmakta ve niteliklerini de bu özellik sayesinde belirlemektedir. Artık sanayi toplumunun klasik işgücü yapısına göre nitelikleri doğrultusunda daha fazla önemli bir role sahip olan bir işgücü oluşmaktadır.

1980'li yıllardaki, bilim ve teknolojideki hızlı gelişmeler bilgi toplumunun oluşmasının başlangıç yılları olmuştur. Cemiyette her türlü bilgiyi üreten, bilgi ağlarına bağlanan, hazır bilgilere erişen, erişilmiş bilgileri kolaylıkla yayabilen ve bilgileri her sektörde kullanan bilgi toplumu; toplumun tüm etkinliklerinde ihtiyaç duyulan her tür bilginin gerektiği her an ve her koşul altında gereken kişilere ulaştırılabildiği bir yapıya sahiptir.³⁶

1.3. Bilgi Toplumunun Temel Özellikleri

İşleyiş biçimi ve normlarıyla sanayi toplumundan oldukça farklı niteliğe sahip olan bilgi toplumu, yapısını belirleyen bir dizi özellikleri bünyesinde taşımaktadır. Bilgi sistemleri ve teknolojilerine dayalı olarak biçimlenmekte olan bilgi toplumu, sanayi toplumundan ciddi biçimde ayrılmakta, dönüşmekte ve yeni bir toplum biçiminde oluşmaktadır.³⁷ Bu toplumsal dönüşümün daha iyi anlaşılabilmesi için, bilgi toplumunun özelliklerinin incelenmesinde yarar vardır.

Öncelikle bilgi toplumunun özelliklerini incelerken, bilgi toplumunun sanayi toplumundan hareketle bir dönüşüm olduğuna dikkat ederek, bu doğrultuda bilgi toplumu ile sanayi toplumunun genel özelliklerinin karşılaştırılması, bilgi toplumunun özelliklerini daha iyi ortaya koyacaktır. Buna göre sanayi toplumunun özellikleriyle bilgi toplumunun özelliklerinin karşılaştırması şu şekildedir.³⁸

³⁵ Banu Dağtaş, "Enformasyon Toplumunu ve Sınıf Kavramı", *Kurgu Dergisi*, Sayı:12, (Aralık 1993), s.39.

³⁶ İsmail Hakkı Yücel, "Bilim-Teknoloji Politikaları ve 21. Yüzyılın Toplumunu", (Şubat 2002), URL: <http://ekutup.dpt.gov.tr/bilim/yucelih/biltek03.pdf>

³⁷ Öğüt, a.g.e., s.29.

³⁸ Ebru Güzelcik, *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı* (İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1999), s.64-65.

- Sanayi toplumunda maddi sermayenin yerini, bilgi toplumunda bilgi ve insan kaynaklarına dayanan sermaye almaktadır.
- Sanayi toplumunda mal ve hizmet üretiminde gelişmenin başlangıcı olan buhar makinesinin yerini, bilgi toplumunda bilgisayarlar almıştır.
- Fiziksel gücü ön planda olan sanayi toplumu yerini, bilgi toplumunda beyin gücüne bırakmaktadır.
- Sanayi toplumunda fiziksel ve düşünsel anlamda insan sermayesinin üretime katılımı söz konusu iken, bilgi toplumunda düşünsel anlamda, yüksek öğrenim görmüş nitelikli insan sermayesinin üretime katılımı söz konusudur.
- Sanayi toplumundaki fabrikaların yerini, bilgi toplumunda bilgi kullanımını içeren bilgi ağları ve veri bankaları almaktadır. Böylece bilgi dünyanın her tarafında üretilmekte ve iletişim teknolojisi aracılığıyla anında her tarafa yayılmaktadır.
- Sanayi toplumundaki genel eğitimin yerini, bilgi toplumunda eğitimin bireyselleşmesi ve sürekliliği almaktadır.
- Sanayi toplumunda politik sistem temsili demokrasi iken, bilgi toplumunda katılımcı demokrasi anlayışının önem kazandığı görülmektedir.
- Sanayi toplumundaki özel ve kamu iktisadi kuruluşlardan farklı olarak, bilgi toplumunda gönüllü kuruluşlar öne çıkmaktadır.
- Sanayi toplumunda tüketici taleplerinin karşılanmasında mal ve hizmetlerin hareketi oldukça düşük iken, bilgi toplumunda bilginin hareketi kolaydır.
- Sanayi toplumunda oluşan iş, otorite ve statü arasındaki bağlantı bilgi toplumunda kopmaktadır. Çünkü bilgi toplumunda bunların hepsi sürekli değişime uğramaktadır. İnsanın kalitesi, üstünlüğü, yeteneği ve kendini kanıtlaması öne çıkmaktadır. İnsan potansiyelinin özgürleşmesi, daha çok özgürlüğün yaşanmasını beraberinde getirmektedir. Bu özgürleşme yeni girişimcilik fırsatlarının, çevresel hareketlerin, kadın haklarının öne çıkması gibi konularda kendini göstermekte ve toplumun değişimine yol açmaktadır.

Bilgi toplumu konusunda önemli çalışmalar yapan Yoneji Masuda bu konuda yazmış olduğu “The Information Society as Post-Industrial” (Sanayi Sonrası Toplum Olarak

Bilgi Toplumu) adlı eserinde bilgi toplumunun yapısal özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır:³⁹

- Bilgi toplumunun gelişiminde temel rol, bilgisayarlar tarafından oynanmaktadır; bu toplumun simgesi, bilgisayara dayalı, enformasyon şebekeleriyle veri bankalarından oluşan kamusal altyapıdır.
- Bilgi toplumunda önde gelen sektör, dördüncü ve yeni bir sektör olan entelektüel/bilgi sektörüdür.
- Bilgi toplumunda sosyo-ekonomik sistem, altyapısının üstünlüğü ile kendini gösteren gönüllü bir sivil toplumdan oluşmaktadır.
- Bilgi toplumu, çok merkezli bir yapıya sahiptir.
- Bilgi toplumunun siyasal sistemi katılımcı demokrasiyi içermektedir.
- Bilgi toplumunda temel değerler alışlagelmiş maddi ihtiyaçların tatmininin aksine, amaçlara ulaşmanın verdiği manevi tatminden kaynaklanmaktadır.
- Bilgi toplumu, yüksek seviyede kitlesel bilgi üreten bir toplum yapısına sahiptir.

Bilgi toplumu hakkında kriterler saptamış olan Avrupa Topluluğu'nun FAST (Forecasting and Assessment in Science and Technology) programında yer alan, bilgi toplumunda bulunması gereken beş stratejik ölçüt ise şunlardır:⁴⁰

- **Teknolojik Kriterler:** Bilgi teknolojilerinin yaygın bir biçimde (fabrikalarda, ofislerde, eğitimde ve evlerde) kullanılması.
- **Toplumsal Kriterler:** Bilginin yaşam düzeyini yükseltmede önemli bir etken olarak kabul edilmesi, toplumda bilgi bilincinin oluşması ve bilgi kullanıcısı olarak herkesin en üst düzeyde bilgiye erişim sağlayabilme olanaklarının varolması.

³⁹ "Yoneji Masuda, The Information Society as Post-Industrial Society (Betnasda, ML: World Future Society, 1981), s.47." Tutar, a.g.e., s.39'daki alıntı.

⁴⁰ Meral Alakuş, **Bilgi Toplumu** (Ankara: T.C. Kültür Bakanlığı Yayınları, 1991), s.11-12.

- **Ekonomik Kriterler:** Ekonomide bilginin anahtar faktör olarak kabul edilmesi, bilginin kaynak, hizmet, üretim ve iş alanlarında artı değer kazandıran bir etken durumunda olması.
- **Politik Kriterler:** Bilgi edinmede özgürlük ve bunun bir sonucu olarak toplumsal olaylara katılım ve genel fikir birliği bulunması.
- **Kültürel Kriterler:** Bilginin kültürel değeri olduğunun kabul edilmesi, ulusların ve bireylerin gelişmesi için bilgiye önem ve değer verilmesi.

1.4. Bilgi Toplumu ve Bilgi Ekonomisi

Bilgi toplumu, yeni meslek yapıları, yeni üretim ilişkileri ve yeni sosyal yapıları ile yoğun olarak bilginin üretildiği bir ekonomik sistem olarak da ortaya çıkmaktadır.⁴¹ Bilgi toplumunun getirdiği yeni toplumsal yapılanma ile birlikte mevcut sanayi ekonomisi bilgi ekonomisine dönüşmektedir. Bu dönüşümle beraber ekonominin merkezine yerleşmiş olan sanayiler malların üretimi ve dağıtımından çok, bilgi ve enformasyonun üretimi ve dağıtımıyla ilgilenmekte;⁴² öyle ki, bir ürün hakkındaki bilgi, ürünün kendisinden daha önemli bir biçimde yer almaktadır.⁴³

20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren bilime dayalı teknoloji üretimi ve bilime dayalı endüstriler yaygınlık kazanmaya başlamıştır. Daha sonraları yüksek teknolojiler arasında yer alan bilgi teknolojilerinin yaygınlaşması ve bilgi teknolojileri kanalıyla sürekli üretilebilen, tekrarlanabilen ve paylaşılabilen bilgiye dayalı bilgi ekonomisine geçiş söz konusudur. Sanayi ekonomisinden farklı olarak bilgi ekonomisinde önemli olan bilginin verimli kullanımınıdır, bu da bilginin bilgiye uygulanması ile gerçekleşmektedir. Sanayi ekonomisinden bilgi ekonomisine geçişle ortaya çıkan temel farklılıklar Tablo 3’de görülmektedir.⁴⁴

⁴¹ Erkan, a.g.e., s.117-121.

⁴² Drucker, Kapitalist Ötesi Toplum, a.g.e., s.254.

⁴³ Orhan Karadoğan ve Turgay Saracoğlu, “Business Process Reengineering”, **Bilişim’94 Bildiriler Kitabı** (İstanbul: 1994), s.203.

⁴⁴ Halime İnceler Sarıhan, **Teknoloji Yönetimi** (İstanbul: Desnet Yayınları, 1998), s.170.

Tablo 3. Sanayi Ekonomisi ile Bilgi Ekonomisinin Karşılaştırılması

Sanayi Ekonomisinde	Bilgi Ekonomisinde
Temel üretim faktörleri (emek, sermaye, hammadde)	Bilgi birincil üretim faktörüdür
Kitle üretimi ve fabrika sistemi	Esnek üretim sistemleri
Ölçek ekonomisi	Kapsam ekonomisi
İşbölümüne dayalı üretim ve uzmanlaşma	Bilgi paylaşımı ve bilginin sinerjik etkisi
Kol ve makine gücüne dayalı işçilik	Zihin işçiliği
Klasik teknolojiler ve bilginin işe uygulanışı	Yüksek teknolojiler, bilginin bilgiye uygulanması
Hiyerarşik organizasyonlar	Bilgi temelli organizasyonlar
Üçlü sektör sınıflaması: Tarım, sanayi, hizmetler	Bilgiye dayalı yeni sektörler (Bilgi sektörü)

Kaynak: Sarıhan, a.g.e., s.170.

Bu yeni ekonominin temelinde hiç kuşkusuz bilgisayar ve diğer bilgi teknolojileri yer almaktadır. Bilgi ekonomisinin ayırıcı en önemli özelliği ise hiç kuşkusuz bilginin önemli bir öge olarak ekonomide yer almasıdır. Bilgi ekonomisinde bilgi, modern üretim sistemlerinin en önemli tek girdisi olarak geleneksel toprak, işgücü ve sermayenin yerini almıştır,⁴⁵ bu, yeni ekonomide bilginin bir üretim faktörü olarak diğer faktörlere göre öncelikli bir biçimde yer alıp, diğer faktörler için ikame edici olması, bilginin bu yeni ekonomik yapı için nasıl bir biçimlendirme işlevi olduğunu daha iyi göstermektedir. Dolayısıyla bilgi toplumunda, bilgi, ekonominin en önemli hammaddesi ve ürünü haline gelmiştir.⁴⁶ Bilginin bilgi teknolojileri aracılığıyla üretiminden dağıtımına kadar kullanımının artışı ve bu artışa paralel olarak ekonomik büyümeye getirdiği yüksek katkı, oluşan yeni ekonominin bilgi yoğun bir yapıda olmasını

⁴⁵ Tom T. Stonier, **İletişim Toplumu**. Çeviren: Nur Nirven ve Ahmet Ünver (İstanbul: Rota Yayınları, 1998), s.27-28.

⁴⁶ MESS, **Yeni Yönetim Teknikleri Değişimle Başedebilmenin Yolları** (İstanbul: MESS Yayınları, 1998), s.11.

kaçınılmaz yapmıştır. Geleneksel ekonomik anlayışın yerine bilgi ekonomisinde bilginin üretimi ve satışı ön plana çıkmakta, know-how olarak adlandırılan bilgi, böylece ekonomik bir değer olarak yeni yapıda yerini almaktadır.

Hiç kuşkusuz bilgi ekonomisinin yapısında yer alan bir öge de internettir. Yeni ekonomi iletişim ağlarıyla bütünleşen bir ekonomidir.⁴⁷ Bilgi ekonomisinin gereği olan bilgiye erişimden, bu bilgiye düşünce katarak yaratılan değerlerin yerine iletilmesine kadar zincirin her aşamasında internet bir şekilde yer almakta,⁴⁸ ekonominin yeni trendini hiç kuşkusuz internet üzerinden yapılan bilgi, mal ve hizmet alışverişi sirküle etmektedir.⁴⁹ Bu bağlamda yeni ekonominin en önemli boyutunu internet ve onun üzerinde ortaya çıkan elektronik ticaret oluşturmaktadır.

Elektronik ticaret, genel olarak tarafların fiziki bir bağlantı ile mübadele etmesinden ziyade, elektronik olarak karşılıklı alışverişte bulunmaları şeklinde tanımlanmaktadır. Gelişen yeni teknolojilerin katkısıyla, geleneksel ticaretten elektronik ticarete doğru yönelişle birlikte, geçmişteki görüşmeler, dergiler, reklamlar, kataloglar, yazılı formlar gibi araçların yerini, internet üzerindeki web sayfaları, elektronik posta ya da elektronik veri transferi (EDI) gibi araçlar almaya başlamıştır. Tablo 4'den de görüldüğü gibi, yazılı kayıtlarla gerçekleştirilen geleneksel ticaret karşısında, sanal/elektronik ticarete işlemler büyük ölçüde, elektronik ya da dijital yöntemlerle sürdürülmektedir.⁵⁰

⁴⁷ H. Bahadır Akın, "Yeni Ekonomi ve Özellikleri", (Şubat 2002),

URL: <http://www.stratejiyonetim.com/yeniekonomi.htm>

⁴⁸ Ali Akurgal ve diğerleri, "E-Türkiye Raporu", (Şubat 2002),

URL: <http://www.teknoturk.org/docking/yazilar/eT%C3%BCrkiyeRaporu.doc>

⁴⁹ Kenan Şanlı ve Filiz Çelebi, "İnternetle Yeni Ekonomi Devrimi", *İntermedya Ekonomi Dergisi*, Sayı:16, (Nisan 2000), s.12.

⁵⁰ Bozkurt, a.g.e., s.198-200.

Tablo 4. Geleneksel Ticaret ve Elektronik Ticaret Karşılaştırması

Satın Alma İşlemleri	Geleneksel ticaret	Elektronik ticaret
Satın Almayı Yapan Kimse		
Bilgi edinme yöntemleri	Görüşmeler, dergiler, kataloglar, reklamlar	Web sayfaları
Talep belirtme yöntemi	Yazılı form	Elektronik posta
Talep onayı	Yazılı form	Elektronik posta
Fiyat araştırması	Kataloglar, görüşmeler	Web sayfaları
Sipariş verme	Yazılı form, fax	Elektronik posta, EDI
Tedarikçi Firma		
Stok kontrolü	Yazılı form, fax, telefon	Online veri tabanı, EDI
Sevkiyat hazırlığı	Yazılı form, fax, telefon	Elektronik posta, online veri tabanı
İrsaliye kesimi	Yazılı form	Web'e bağlı veri tabanı, EDI
Fatura kesimi	Yazılı Form	Web'e bağlı veri tabanı, EDI
Satın Almayı Yapan Firma		
Teslimat onayı	Yazılı form	Elektronik posta, EDI
Ödeme programı	Yazılı form	Web'e bağlantılı veri tabanı, EDI
Ödeme	Banka havalesi, posta tahsildar	İnternet bankacılığı, EDI, EFT

Kaynak: Bozkurt, a.g.e., s.200.

Bilgi teknolojilerinin gelişmesi ve internet kullanımının giderek yaygınlaşması büyük bir ticari potansiyelini de beraberinde getirmektedir. Bu potansiyel, sadece mal ve hizmetlerin satışı için değil, aynı zamanda haberleşme, reklam, teslimat, tasarım ve üretim giderlerinin azalması; piyasa takibi ve stratejik planlamanın gelişmesi, yeni pazarlara erişim, dağıtım kanallarının çeşitlenmesi, pazara erişim koşullarında eşitlik ve ürün geliştirmede tüketicinin rolünün artması alanlarında da söz konusu olmaktadır.⁵¹

Ekonomik alanda önemli bir etkiye sahip olan elektronik ticaretin sağladığı değişim kısaca şu maddeler halinde özetlenebilir:⁵²

⁵¹ Ögüt, a.g.e., s.56-57.

⁵² Bozkurt, a.g.e., s.202-204.

- Gerek firmalar gerekse tüketiciler, ticaret bazında fiziki çevre ile sınırlı olmayıp, internet aracılığıyla herhangi bir yerden mal alıp satabilme olanağına sahiptirler.
- İnternet aracılığıyla iş hayatında zaman kavramı da değişime uğrayarak, bu ortamda 24 saat boyunca, firmalar global sunum, müşteriler ise global tercih imkanına sahiptirler.
- İnternet, firmaların tanıtım ve satış maliyetlerinde çok büyük miktarlarda düşüşe yol açmaktadır. Örneğin, elektronik posta maliyetlerinin, fax maliyetleri ile karşılaştırılmasında yüksek düzeyde bir maliyet düşüşünün olduğu görülmektedir. Yine, internette kullanılan web siteleri sayesinde firmaların kendilerini tanıtmaları ve ürünleri hakkındaki reklamları, tanıtım amacıyla yapılan diğer geleneksel yöntemlere göre çok daha geniş bir kitleye daha az bir maliyetle yapılabilmektedir.
- İnternet ve elektronik ticaret tarafların stratejik bir unsur olan bilgiye daha kolay ulaşmasını sağlamakta, böylece hem piyasalar hakkında bilgi edinmek, hem de yeni ürünlerin gerçekleştirilmesi sürecine müşterilerin dahil edilmesi kolaylaşmaktadır.
- İnternetin sağlamış olduğu bir avantaj da ihtiyaç duyulan personelin istihdamında fiziki mekan sınırlılığını geride bırakması, bu sayede gerekli personelin istihdamının çok daha az bir maliyet ve yüksek bir hızla gerçekleşebilmesidir.
- Son olarak da internet ve organizasyon içi elektronik bilgi ağları sayesinde firmalara gerekli olan bilgilerin elde edilmesi, üretimi, dağıtımını ve kullanımına kadar bilginin firmalara getirdiği verim yükselmektedir. Bu ise mikro ekonomi açısından önemli bir gelişmeyi sağlarken; makro ekonomi açısından da ülkelerin ekonomik gelişimini yüksek tutmaktadır.

Sonuç olarak internet ve paralelinde gelişen elektronik ticaret günümüz ekonomisinde yapısal dönüşümün önemli faktörleridir. Bilgi ekonomisi olarak adlandırılan bu dönüşümle gerek makro açıdan ülke ekonomilerinde, gerekse mikro bazda firmalar açısından geleneksel ekonomik anlayışlar değişmektedir. Bu değişim devletlerin

ekonomi politikalarına, firmaların organizasyon yapılarına hatta çalışan kesim, firma, müşteri ve hükümetlerin karşılıklı ilişkilerinin yeniden yapılanmasına kadar geniş bir perspektifi kapsamaktadır. Ekonomik yaşamda tümüyle kendini hissettiren bilgi ekonomisi, uygulamada ekonominin dinamiğini teşkil ettiği ve beraberinde getirdiği etkinlik ve verimliliğin yadsınamaz bir gerçek olduğu, bilgi toplumu olarak adlandırılan toplumsal yapının sonucunda oluşan bir ekonomik dönüşüm olarak hızla dünya ekonomilerine yerleşmektedir.

1.5. Bilgi Toplumu ve Küreselleşme

Yeni bir toplumsal yapı olarak adlandırılan bilgi toplumunun kapsamında önemli bir diğer noktayı da küreselleşme oluşturmaktadır. Küreselleşme kavramı hakkında kesin bir tanım olmamasıyla beraber, genel olarak bu kavram, ülkeler arasındaki ekonomik, sosyal ve siyasi ilişkilerin yaygınlaşması ve gelişmesi, ideolojik ayırımlara dayalı kutuplaşmaların çözülmesi kısaca toplumların sahip olduğu tüm değerlerin, bu değerler çerçevesinde oluşmuş birikimlerin, ulusal sınırları aşarak, dünya ölçeğinde yaygınlaşması anlamına gelmektedir. Küreselleşme kavramının tanımındaki bu kadar çeşitliliğe rağmen aslında bu kavramın merkezinde yeni bir ekonomik küreselleşme fikri yatmaktadır, yani bu anlayışın hareket noktasını ekonomi oluşturmaktadır. Dolayısıyla küreselleşme, özünde mali piyasaların ve ileri teknolojinin yönlendirdiği, ülkelerin farklı birikim ve etkinlikleriyle, yeni dengeler aradıkları bir süreçtir.⁵³

Bilgi toplumuna geçişle birlikte, bilgi teknolojilerinin yarattığı olanaklar içinde küreselleşme önemli bir biçimde gelişme sürecine girmiştir.⁵⁴ Özellikle bilgi toplumu aşamasında olan ülkelerde mevcut küreselleşme ideolojisi, bilgi toplumu sürecinin özelliği olduğu gibi, aynı zamanda sistemi besleyen bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır.⁵⁵

⁵³ Tutar, a.g.e., s.13-14.

⁵⁴ Erkan, a.g.e., s.191.

⁵⁵ Türkmen, a.g.e., s.75.

Bilgi toplumunda ortaya çıkan bir sektör olan bilgi sektörü, ulusal ve uluslararası ölçekte lokomotif sektör haline gelerek küreselleşme eğilimini arttırmaktadır.⁵⁶ Bununla beraber, bilgi teknolojileri ile sağlanan enformasyon ağlarının, dünya ölçeğinde birbirine bağlanmasıyla oluşan küresel bir şebeke ve ağ sistemlerinin, dünyayı adeta organik bir bütün haline getirdiği ve bu açıdan küreselleşmenin de maddi zeminini oluşturduğu görülmektedir.⁵⁷ Özellikle bilgi teknolojileri aracılığıyla gerek toplumsal boyutta gerekse birey boyutunda sahip olunan birikimlerin ulusal ve uluslararası boyutta paylaşılabilmesi ve bu paylaşımın ekonomiden sanata kadar her alanı kapsayan geniş bir perspektifte olması, küreselleşme olgusunun gelişiminde bilgi toplumunun dinamiğini oluşturan bilgi teknolojilerinin önemini daha iyi göstermektedir.

Bilgi çağında, bilgi ve iletişim teknolojilerinin yarattığı ortam içinde, ekonomik, siyasal, toplumsal, kültürel ve hukuksal etkinlikler küreselleşme eğilimine girmekte, telekomünikasyon sistemlerinin ülke sınırlarının önemini ortadan kaldırması ile günümüzde bölgesel gruplaşmalara dayalı bütünleşme eğilimleri gündeme gelmektedir.⁵⁸

1.6. Bilgi Toplumunda Yönetim ve Organizasyon Yapısı

Bilgi toplumunun getirmiş olduğu ve bir çok alanda kendini hissettirdiği dönüşümün yüksek derecede etkilendiği bir diğer alan da yönetim ve organizasyon yapılarıdır. Bu doğrultuda mevcut yönetim anlayışları ve işletme yapılarındaki köklü değişimler bir zorunluluk haline gelerek, yaşanan bu dönüşümün uzantısında yeni yaklaşımlar ve bu yaklaşımların ışığında yeni stratejiler kaçınılmaz bir öge olarak bu alandaki yapılanmanın hareket noktasını oluşturmaktadır.

Bu yeni yapılanmanın hareket noktasını, tıpkı bilgi toplumunun dinamiğini oluşturan bilgi kavramı oluşturmakta, buna göre gerek yönetimde gerekse işletmelerin yapısında

⁵⁶ Ögüt, a.g.e., s.31.

⁵⁷ Aykut Göker, "Küreselleşme Sürecinde Niçin Bilim ve Teknoloji Politikası; Niçin Ulusal?", **Toplum ve Bilim Dergisi**, Sayı:77, (Yaz: 1998), s.179-180.

⁵⁸ Ögüt, a.g.e., s.32.

bilgi ön plana çıkmakta ve bu doğrultuda bilgiye odaklı yeni anlayışlar benimsenmektedir.

Bilgi toplumunun getirmiş olduğu yeni yaklaşımlarla, yönetim alanında geleneksel anlayışların terk edildiği görülmektedir. Bilgi toplumu süreciyle beraber yönetim ve organizasyon yapılarında, sanayi toplumunun bu konudaki yaklaşımları günümüz gereksinimine karşılık veremeyecek duruma gelmiştir. Bu doğrultuda günümüz yönetim anlayışında yeni yönelimlere gidilmekte ve bu yönelimin de odak noktasını bilgi oluşturmaktadır. Bu alanda başarı elde edebilmenin tek yolu bilginin etkin ve verimli bir biçimde kullanılmasına bağlı olmaktadır.

Sanayi toplumunun anlayışlarının terk edilmeye başlanması ile birlikte yeni yapılanmada değişime uğrayan konulardan birisi yönetimin şekli üzerine olmaktadır. Bu yeni yapılanma ile emir komuta odaklı organizasyon yapıları terk edilmeye başlanmıştır, buna göre yönetimin görevi emir vermek yerine yönlendirmek şeklinde olmaktadır.⁵⁹

Bilgi toplumundaki organizasyonlarda hiyerarşi yapısı da önemli dönüşümlere uğramakta, klasik ast üst ilişkileri işlevsiz kalmaktadır. Gerek ast gerekse üst için ortak bir sorumluluk anlayışı getirilmekte, üstlenilen sorumlulukla herkes karar sürecine katıldığından ast kavramı geleneksel anlayışa göre ortadan kalkmakta ve bütün çalışanlar yönetim sürecinin bir parçası haline gelerek, katılımcı ve ortak sorumluluğa dayalı bir organizasyon yapısı hakim olmaktadır.⁶⁰ Drucker, bilgiye dayalı organizasyonları oluşturanın, ast veya üstün tek başına değil, her geçen gün daha çok eşit konumlara geldikleri bir ifade ile her ikisinin oluşturduğuna ve her çalışanın organizasyonda bir işlevi olduğunu belirterek; bu işlevin ister ast ister üst olarak birbirlerine ikame edilemeyecek bir nitelikte olduğuna dikkat çekerek belirtmektedir.⁶¹

⁵⁹ Drucker, Kapitalist Ötesi Toplum, a.g.e., s.85.

⁶⁰ Erkan, a.g.e., s.188.

⁶¹ Peter F. Drucker, "Bilgi İşi ve Bilgi Toplumu; Bu Yüzyılın Sosyal Dönüşümleri", Çeviren: Hüseyin Ertaş (Haziran 2001), URL: <http://www.kto.org.tr/dergi/nisan99/sosyal.htm>

Bilgiye odaklı organizasyonlarda katılımcı ve ortak sorumluluğa dayalı yapının bir sonucu olarak bilginin hareket yönünün yukarı kademelere doğru iletilmesi esas alınarak, organizasyonun üst kademelerinin organizasyonun işine yarayabilecek bilgilere sahip olmaları kolaylaşmaktadır. Buna paralel olarak, bilgiyi merkezine alan bu organizasyonların başarılı olabilmeleri için önemli bir husus da organizasyon hedef ve amaçlarının ortaya konması bazında merkezileşmenin uygulanması zorunluluğudur. Drucker, bilgiye dayalı kuruluşlarda yönetimin, teşebbüs için ve her ayrı bölüm ve uzman için olan performans beklentilerini açıkça belirten amaçlar etrafında yapılanmaları gerektiğini;⁶² bu nedenle de geleceğin organizasyonlarının daha merkezileşmiş organizasyonlar ve organizasyon birimlerinin olacağını, bununla da işletmenin ve bireylerin çok daha açık ve seçik hedefleri, kendi kendine disiplin uygulama ve sistematik bilgi besleme mekanizmasının bulunacağını belirtmektedir.⁶³

Ancak bu organizasyon yapısında unutulmaması gereken bir nokta, çalışanların uzmanlaşmış elemanlar olarak alanlarında nitelikli olduklarıdır. Yeni yapılanmayla beraber, çalışan kesimin vasıflı, daha çok zihinsel çabaya dayalı niteliklere sahip bir kesim olarak, yeni organizasyon yapısında yerlerini aldıkları görülmektedir. Bu doğrultuda da çalışan bu kesimin bilgi toplumu bazında düşünüldüğünde eski işçi kesiminden farklı bir konum ve nitelikte oldukları kesindir. Bu çalışan kesimin en büyük farkı ise hiç şüphesiz çalışma hayatlarını bilgiye odaklamış olmalarıdır.

Çalışan kesimin niteliğindeki bu değişimle beraber işletmelerde insan kaynakları önemli bir konu olarak gelişim göstermeye başlamıştır. Buna göre bilgi toplumuna geçiş sürecinde nitelikli insan kaynakları ve bu kaynakların sahip olduğu bilgi ve bunların oluşturduğu örgütün dinamik yapısına ilişkin kavram ve kurallar önem kazanmıştır. Bu kavram ve kuralların önem kazanmasıyla birlikte entelektüel örgüt kavramı ile bilgi yönetimi kavramları oluşturulup tartışılmaya başlanmıştır.⁶⁴

⁶² Peter F. Drucker, **Yeni Gerçekler**. Çeviren: Birtane Karanakçı (Yedinci Basım. Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2000), s.217.

⁶³ Drucker, **Gelecek İçin Yönetim**, a.g.e., s.351.

⁶⁴ Rıza Aşıkoğlu ve Meral Aşıkoğlu, "Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Entelektüel Sermayenin İşletmenin Piyasa Değerine Etkisi", **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt:14, Sayı:1-2, (1998), s.572.

Bilgi toplumu sürecinde görülen önemli bir dönüşüm de işletmelerin üretim yapılarında gerçekleşmiştir. Endüstriyel işletmenin üretim sürecinde yer alan, Fordizm ve Taylorizm'in mekanik ilişkileri bu dönemde ihtiyaçlara cevap veremeyecek duruma gelmiştir. Üretim sürecinin tüm aşamalarında bilgisayarlar ve bilişimciler devreye girmiştir. Bilgisayar destekli tasarım, bilgisayar destekli üretim, bilgisayar destekli stok kontrolü ve benzeri yenilikler işletme yapı ve örgütlenmesini kökten değiştirmiş;⁶⁵ bu konuda geleneksel anlayışların yerini esnek organizasyon yapıları almıştır. Bilgi teknolojilerinin üretim sürecinin her diliminde kullanılmasına paralel olarak, organizasyonlarda üretilen ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde de bilgi teknolojileri önemli bir rol oynamaktadır. Bu doğrultuda teknolojinin özellikle de bilgi teknolojilerinin vazgeçilmez bir unsur olduğu organizasyonlarda, bu gelişimlere paralel olarak ortaya çıkan bir kavram da araştırma geliştirme (Ar-Ge) olmuştur. OECD raporunda verilen tanıma göre Ar-Ge, bilimsel ve teknik bilgi birikimini artırmak amacıyla sistematik bir temele dayalı olarak yürütülen yaratıcı çaba ve bu bilgi birikiminin yeni uygulamalarda kullanımınıdır.⁶⁶ İşletmelerin yeni ürün ve hizmetler geliştirebilmeleri, bu doğrultuda da yoğun rekabet şartlarına dayanabilmeleri için Ar-Ge üzerinde önemle durdukları, bu çalışmalar için organizasyonlarında Ar-Ge departmanları açtıkları görülmektedir. Ar-Ge faaliyetleri ile yeni ürünler elde edilebildiği gibi, hazır bilgilere erişme veya erişilmiş bilgilerin nasıl kullanılacağına öğretilmesi de mümkün olmaktadır.⁶⁷ Ar-Ge faaliyetlerinin bilginin bilgiye uygulanması yolu ile bilgi üretimi yapması sayesinde bilgiyi merkez almış olan işletmeler için Ar-Ge çalışmaları büyük bir önem teşkil etmektedir.

Bilgi toplumunda dönüşüme uğrayan işletme yapısında, etkilenen diğer bir unsur da orta düzey yöneticilerdir. Organizasyon yapısındaki gelişmelerle beraber orta düzey yöneticilerin sayısında önemli bir düşüş gözlenmektedir. Bunun en büyük nedeni uzman nitelikteki çalışanların sayısındaki artış ve bu çalışanlara duyulan ihtiyacın yüksek olmasıdır. Bu doğrultuda organizasyonlarda çalışan uzman elemanlar işlerini yaparlarken bir orta kademe yöneticiye ihtiyaç duymamakta bu nedenle de nitelikli

⁶⁵ Erkan, a.g.e., s.188.

⁶⁶ Sarıhan, a.g.e., s.21.

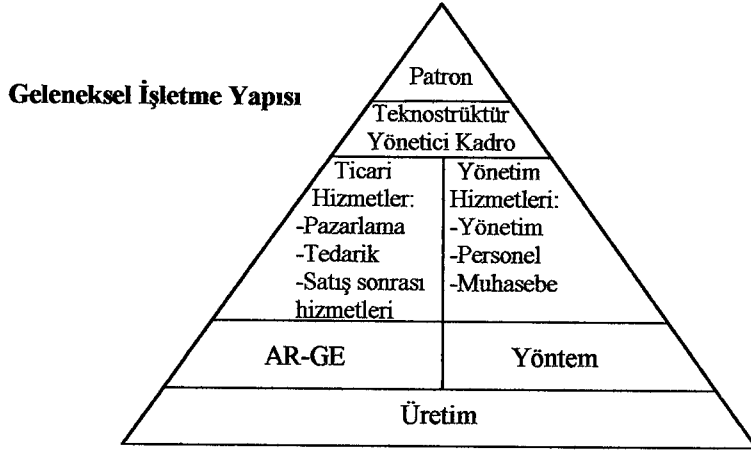
⁶⁷ İsmail Hakkı Yücel, "Bilim-Teknoloji Politikaları ve 21. Yüzyılın Toplumu", (Şubat 2002), URL: <http://ekutup.dpt.gov.tr/bilim/yucelib/biltek03.pdf>

çalışanlar ile üst yönetim arasında orta kademe yöneticilerin işlevleri ortadan kalkmaktadır. Drucker, pek çok yönetim kademesinin organizasyonlarda ortadan kalkmasını bir senfoni orkestrasına benzetmektedir; buna göre senfoni orkestrasında yüksek beceri düzeyindeki çok miktardaki müzisyen bir arada çalar, ama başlarında bir tek yönetici vardır o da orkestranın şefidir. Orkestranın şefi ile diğer müzisyenler arasında da hiçbir şekilde başka kademeler yoktur. Bilgiye dayalı kuruluşların organizasyon modeli de tıpkı bir senfoni orkestrasının yönetimi gibidir⁶⁸ ve organizasyonların bilgiye endeksli olmalarıyla beraber birçok yönetim kademesinin de yok olması doğal bir süreçtir. Böylece bu kuruluşlarda uzman nitelikte çalışanlarla en üst düzeydeki yönetim arasında hiçbir aracı olmayıp, devasa bir görev gücü olarak organize bir biçimde, tamamen yatay bir organizasyon yapısı mevcut olmakta,⁶⁹ bu da bilginin organizasyonlarda en etkin ve verimli bir biçimde kullanımını sağlamaktadır.

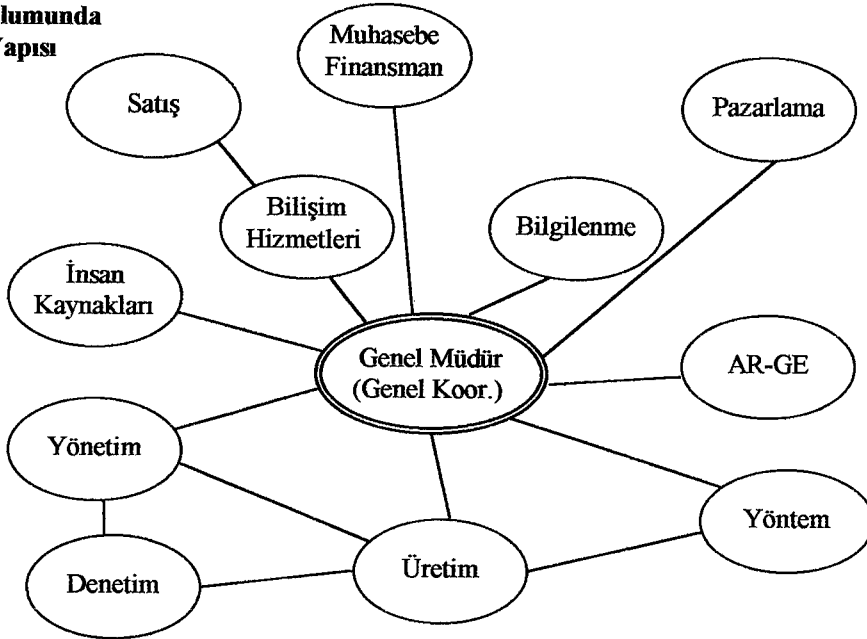
Bilgi toplumu sürecinde yönetim ve organizasyon yapılarında meydana gelen dönüşüm Şekil 6'da geleneksel işletme yapısı ve bilgi toplumunda işletme yapısı olarak gösterilmektedir.

⁶⁸ Drucker, *Kapitalist Ötesi Toplum*, a.g.e., s.136.

⁶⁹ Drucker, *Gelecek İçin Yönetim*, a.g.e., s.350.



Bilgi Toplumunda İşletme Yapısı



Şekil 6. Geleneksel İşletme Yapısı ve Bilgi Toplumunda İşletme Yapısı

Kaynak: Erkan, a.g.e., s.189.

2. BİLGİ TOPLUMU SÜRECİNDE İŞLETMELERDE OLUŞAN YENİ YAKLAŞIMLAR

Bilgi toplumunun oluşumuyla beraber bu yeni yapılanmadan bilindiği gibi işletmeler de etkilenmiştir; yeni yapılanma sürecinde işletmelerin ayakta kalabilmeleri, en etkin ve verimli bir biçimde yaşamlarını sürdürebilmeleri için yeni yönetim modellerine ihtiyaç duyulmuştur. Bu doğrultuda işletmeler yoğun rekabet şartlarına uyum sağlayabilmek, daha etkin ve verimli olabilmek için organizasyonlarını kendilerine uygun olan yeni yöntemlerle biçimlendirmeye başlamışlardır.

Hiç kuşkusuz organizasyonların yeniden yapılandırılmasında temel unsur bilgi olmaktadır. Çünkü, bu yeni süreçte organizasyonların yeniden yapılanmasında işletmelerin başarılı olabilmelerini sağlayabilecek nitelikteki en önemli unsur bilgidir. Organizasyonlarda yeniden yapılanmanın anahtarını oluşturan bilginin yanı sıra; teknoloji, değişim, kalite, insan odaklılık gibi öğeler de diğer önemli unsurlardır.

Organizasyonların yapılanmaları ve işleyişleri üzerinde önemli bir değişime neden olan ve bugün itibariyle modern sonrası çağdaş kavram ve yaklaşımlar adı altında toplanan bu yeni yönetim ve organizasyon modelleri, günümüz bilgi toplumu sürecinde işletmelerin uygulamaları zorunlu olan modeller olarak işletme biliminde yerlerini almaktadırlar. Bu çalışmanın konusu itibariyle bu yeni yaklaşımları; öğrenen organizasyonlar, değişim mühendisliği, benchmarking ve sanal organizasyonlar olarak sıralayabiliriz. Tabii bu sayılan yaklaşımlar, oluşan bütün yeni yaklaşımları kapsamamaktadır; bu sıralanan yaklaşımların yanı sıra daha bir çok yeni yönetim ve organizasyon yaklaşımları da mevcut bulunmaktadır.

2.1. Öğrenen Organizasyonlar

Bilgi toplumunu organizasyon bazında karakterize eden en önemli kavram hiç kuşkusuz öğrenen organizasyonlardır. Organizasyonlarda bilginin elde edilmesi, dağıtılması ve kullanılması üzerine yoğunlaşan öğrenen organizasyonlar konusundaki çalışmalar

1960'lı yıllara dayanmakla birlikte bu konunun esas olarak gündeme gelişi Peter Senge'nin 1990 yılında yayınlanan Türkçe'de "Beşinci Disiplin" adıyla çevrilen "Fifth Discipline" adlı eseriyle olmuştur. Senge öğrenen organizasyonları, kişilerin gerçekten istedikleri sonuçları yaratmak için kapasitelerini durmadan genişlettikleri; içinde yeni ve coşkun düşünme tarzlarının durmadan beslendiği, kolektif özlemlere gem vurulmadığı ve insanların nasıl birlikte öğrenileceğini sürekli olarak öğrendiği organizasyonlar olarak tanımlamıştır.⁷⁰ Öğrenen organizasyonlar konusunda araştırmaları bulunan bir diğer araştırmacı David A. Garvin ise, öğrenen organizasyonu bilgiyi yaratma, edinme ve aktarma, yeni bilgi ve kavrayışları yansıtmak için davranışını değiştirme becerisine sahip olan örgüt olarak tanımlamaktadır.⁷¹ Kısaca öğrenen organizasyonları; bütün fertleriyle gelişmeye, değişmeye ve rakiplerinden ileride olmaya inanmış, bunun için gerekli olan bilgiyi her zaman, her yer ve her şart altında programlı biçimde kazanma becerisine sahip, yaratıcı ve daha geniş bir bakış açısı ile düşünen bireylerin oluşturduğu bir organizasyon biçimi⁷² olarak tanımlamak mümkündür.

Öğrenen organizasyonlarda bilginin, ilişkilerin ve sezgilerin yaratılması ve geliştirilmesi; geliştirilen bu bilginin organizasyon mensuplarınca paylaşılması; paylaşılan bu bilginin de kullanılması şeklinde üç aşamalı bir süreç oluşmakta ve bu süreç sonunda öğrenen organizasyonların bazı yetenekleri ortaya çıkmaktadır.⁷³ Bunlar şu şekildedir:

- **Sistemik Çözüm Üretme:** Bu yetenek, organizasyonda sürekli veri toplama, sorunları analiz etme, istatistik yöntemleri kullanarak veriyi düzenleme ve yorumlamayı kapsamaktadır.
- **Yeni Yaklaşımları Deneme:** Organizasyonların yeni bilgileri test etme , deneme ve sonuçlarını tartışmaya açık olmalarını ifade etmektedir.

⁷⁰ Peter M. Senge, **Beşinci Disiplin**. Çeviren: Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan (Yedinci Basım. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 2000), s.11.

⁷¹ David A. Garvin, "Öğrenen Bir Örgüt Yaratmak", **Bilgi Yönetimi**. Çeviren: Gündüz Bulut (İstanbul: MESS Yayınları, Harvard Business Review Dizisi, 1999), s.55.

⁷² Deniz Seyran, "Öğrenen Organizasyonlarda Bireysel Öğrenmeyi Artıran Güdöleyiciler", (Şubat 2002), URL: http://www.kho.edu.tr/yayinlar/btym/yayinlistesi/yayinlar/Yayin2001/239-%F6gredenorganizasyonlar-deniz%20seyran.htm#_ftnref6

⁷³ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği** (Yedinci Basım. İstanbul: Beta Yayınları, 1999), s.337-338.

- **Geçmiş Deneylelerden Öğrenme:** Başarılı veya başarısız her tecrübenin sistematik olarak analiz edilmesi, nedenlerinin bulunması ve ulaşılan sonuçların kullanılmasını kapsamaktadır.
- **Bu İşi En İyi Yapanların Tecrübelerinden ve Başkalarından Öğrenme:** Bu yetenek Benchmarking (kıyaslama) ile ilgilidir. Kıyaslamayı günlük yaşamının parçası yapmış organizasyonlar öğrenen organizasyonlardır.
- **Bilginin Hızlı ve Etkin Bir Şekilde Kullanılması:** Geliştirilen bilginin tüm ilgililerce paylaşılmasını sağlama ve üretilen mal ve hizmetlere aktarabilme yeteneğidir.

Teknolojik yeniliklerin iş hayatını dinamikleştirmesi ve bilgi temelli yeniliklere dayalı yeni ekonomik yapıda organizasyonların sahip oldukları bilgi, onların rekabetteki konumlarını belirleyici olduğu dikkate alındığında, organizasyonların bilgilerini sürekli yenilemek için öğrenmeyi sürekli bir etkinlik haline getirmeleri gerekmektedir.⁷⁴ Sonuç olarak, rekabet unsurlarının sürekli değiştiği, yeni ürünlerin geliştirildiği, değişimin ve bu doğrultuda gelişimin vazgeçilmez olduğu günümüz bilgi toplumunun ekonomi boyutunu oluşturan bilgi ekonomisinde, işletmelerin bu şartlara uyum sağlamaları için bilgi odaklı olup bunu başarabilmeleri içinse organizasyonlarında öğrenme unsurunu sürekli tutmaları gereklidir. Bu ise bilgi toplumu sürecindeki işletmeler için öğrenen organizasyonlar ile gerçekleşmektedir.

2.2. Değişim Mühendisliği

Dilimize “süreç yenileme”, “süreçlerin yeniden yapılandırılması” veya “değişim mühendisliği” olarak aktarılan “business process reengineering-BPR”, günümüz bilgi toplumu sürecinde işletmelerde adından en çok söz edilen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Değişim Mühendisliği, bir kavram olarak, işletmelerin rekabet koşullarına uyabilmeleri ve müşterilerine daha iyi, daha kaliteli, daha çabuk ve daha ucuz hizmet

⁷⁴ Ögüt, a.g.e., s.115-116.

sunabilmeleri için, işletme bünyesindeki tüm iş yapma usul ve süreçlerinin köklü bir şekilde gözden geçirilmesi ve yeniden yapılandırılmalarını ifade etmektedir.⁷⁵

Değişim mühendisliği hakkında önemli araştırmaları olan Michael Hammer ve James Champy, 1993 yılında Türkçe’de “Değişim Mühendisliği” olarak adlandırılan “Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business” adlı kitabında değişim mühendisliğini; maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağımızın en önemli performans ölçülerinde, köklü gelişmeler yapmak amacıyla, iş süreçlerinin temelden, yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanması olarak tanımlamışlardır.⁷⁶ Değişim mühendisliği görüldüğü gibi köklü bir değişimi amaç edinmektedir, kesinlikle içinde bulunulan durumun mevcut yapısına dokunmadan bir iyileştirme çabası değildir; mevcut durumu tümüyle silerek, yenilenmeyi sıfırdan başlamakta hedeflemektedir.⁷⁷ Süreç yenileme faaliyetlerinde organizasyonlar, çevresel değişimlere daha çabuk, daha etkin cevap verebilmesini sağlayacak şekilde yeniden düzenlenmektedir. Bu düzenleme çerçevesinde hem bilgi akışı, hem karar yetki merkezleri, hem de organizasyon yapısı değiştirilmektedir.⁷⁸ Günümüzde değişim mühendisliği uygulamaları bir çok işlevsel faaliyete bölünmüş durumdadır.⁷⁹ Bunlar:

- Yazılım ve donanıma yönelik sistem değişim mühendisliği
- Tersine mühendislik ve tasarım teknolojisini içeren yazılım değişim mühendisliği
- İnsan ve bilgi altyapısının değiştirilmesi için gereken işletme ve faaliyet hedeflerinin yeniden düşünülmesi anlamında işletme süreçleri değişim mühendisliği
- İletişim ve bilgi paylaşımını kolaylaştıracak bilişim mimarisi geliştirme amaçlı altyapı değişim mühendisliği

Bilgi toplumu sürecinde değişim mühendisliği bu sürecin temel öğelerinden yoğun bir biçimde etkilenmektedir, buna göre günümüz iş dünyasında işletmeler bir yandan

⁷⁵ Koçel, a.g.e., s.311.

⁷⁶ Michael Hammer ve James Champy, **Değişim Mühendisliği**. Çeviren: Sinem Gül (İstanbul: Sabah Yayınları, 1994), s.28.

⁷⁷ Michael Hammer, “Reengineering Work: Don’t Automate, Obliterate”, **Harvard Business Review**. (July-August 1990), s.107.

⁷⁸ Tutar, a.g.e., s.99.

⁷⁹ H. Bahadır Akın, “Değişim Mühendisliği ve Bilişim Teknolojisi Altyapısı”, (Ocak 2002), URL: <http://www.stratejyonetim.com/degmuh.htm>

organizasyon yapılarını ve iş süreçlerini radikal bir biçimde tasarlarlarken, diğer taraftan bu yeni yapılanmaya paralel olarak organizasyonlarında yeni bilgi sistemleri hazırlamak zorundadırlar. Bu zorunluluğun sebebi ise değişim mühendisliğinde bilginin aynı anda gerektiği kadar çok yerde olmasından kaynaklanmaktadır.

Değişim mühendisliğinin işletmelerde uygulanması ile birlikte bilgi teknolojilerine yoğun bir biçimde ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bağlamda bilgi teknolojileri bilgi akışının hem işletme içerisinde yayılmasını ve kullanımını kolaylaştırmayı, hem de işletmenin dış dünya ile bağlantılarını ve bilgi alışverişini kolaylaştırmaktadır.⁸⁰ Ancak değişim mühendisliği bilgi teknolojilerinden yararlanmayı gerektirmesine ve yaratıcı yöntemlerle teknoloji kullanılmasına karşın bu durum mevcut süreçleri otomatik hale getirerek mevcut işleri azaltmak anlamına gelmemektedir.⁸¹ Burada dikkat edilmesi gereken değişim mühendisliğinin başarısında bilginin en etkin ve verimli bir biçimde kullanılmasını sağlamaktır, bilgi teknolojileri ise burada sadece bir araç olmaktadır. Değişim mühendisliğinin amaçlanan sonuca işletmeyi ulaştırmasında bilginin başarılı yönetimi kadar organizasyonun tümüyle bu uygulamaya kararlı, katılımcı ve gönüllü olması da gereklidir.

2.3. Benchmarking (Kıyaslama)

Uygulaması çok eskilere kadar dayanan, ancak 1990'lerden itibaren popülerliği ve kullanımı artan bu kavram, bir işletmenin sürekli olarak ve bilinçli bir şekilde, kendi dallarında ve sektörlerinde en iyi olan işletmelerin belirli işleri nasıl yaptıklarını araştırması, incelemesi, kendi usulleri ile karşılaştırarak sonuç çıkarması, çıkardığı bu sonuçları bir uygulama planı çerçevesinde uygulayarak daha yüksek bir başarı düzeyine ulaşma çabalarını ifade etmektedir.⁸²

⁸⁰ Sarihan, a.g.e., s.208.

⁸¹ Nilgün Aydemir, "Değişim Mühendisliği Üzerine Bir İnceleme", IV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı (Ankara: Armoni Yayınevi, 1997), s.62.

⁸² Koçel, a.g.e., s.317.

Benchmarking olarak adlandırılan bu kavramın işletmelerde kullanımının artmasının öncelikli nedeni, işletmelerin ihtiyaç duydukları dönüşümü oluşturmak için gerekli maliyetlere katlanmak yerine çevrelerindeki başarılı işletmelerden bu durumu örnek edinerek ihtiyaç duyulan alanlar için gelişme stratejilerini denemiş ve en az maliyetli yollarla sağlamalarıdır. İşletmelerin benchmarkingi tercih etmelerinin bir nedeni ise günümüzde bilgi paylaşımının artan önemidir. Hiç kuşkusuz bilgi paylaşımı ile işletmelerin bu durumdan elde edecekleri yararın yüksek oluşu bilinen bir gerçektir. Bu nedenle işletmelerde bu bilincin yerleşmesi ve özellikle de bilginin paylaşılması ve dağıtılmasını sağlayan bilişim altyapısının bulunması sayesinde ve işletmelerin bilgiyi elde edip kullanmalarının daha kolay olması doğrultusunda benchmarking tercih edilen bir yöntem olarak işletmelerde kullanım alanı bulmaktadır.

Bu yaklaşım, işletmenin kendini zayıf olduğu noktalarda geliştirmek için diğer işletmelerden sağladığı bilgilerin elde edilmesi sürecidir; bilginin elde edilmesi üzerine odaklanan bu süreçte ise en önemli faaliyet öğrenme olmaktadır. Bu sürecin başarılı olabilmesi için işletmelerin elde edecekleri bu bilgileri iyi bir biçimde yönetmesi gereklidir. Buna göre işletmelerin hangi alanlarda zayıf olduklarına, zayıf oldukları bu alanları hangi işletmelerin uyguladığı stratejilerle çözeceklerine ve bu stratejilerin elde edilmesi ve işletmenin yapısında uyum göstermesi için nasıl bir yol izleneceğine kadar bu konudaki elde edilen ve kullanılan tüm bilginin analizi çok önemlidir. Aslında işletmelerde gelişmenin sağlanabilmesi için bilgi transferini hedef alan bu yaklaşım, işletmeler için önemli bir avantaj sağlamaktadır.

2.4. Sanal Organizasyonlar

Bilgi teknolojilerinin hızlı gelişimi ve buna paralel olarak bilgi kavramının artan önemi sonucunda işletmelerde meydana gelen bir oluşum da sanal organizasyonlardır. Sanal organizasyonları, değişik coğrafi bölgelerdeki işletmelerin, belirli ürünlerin üretimi amacı ile haberleşme teknolojisi yardımıyla birbirlerine bağlanan, uyumlu hale gelen ve

sanki tek bir işletme varmış gibi çalışan bir organizasyon olarak tanımlamak mümkündür. Bu organizasyonların özellikleri genel olarak şu şekilde özetlenebilir:⁸³

- Sanal organizasyonlarda değişik bilgi ve uzmanlıklara dayalı organizasyonlar ortak amaçlar doğrultusunda iletişim teknolojileri ile bütünleşmektedirler.
- Yapısı ve çalışma tarzı itibarıyla müşteri ihtiyaçlarına en kısa sürede cevap verecek tarzda çalışabilen bir organizasyon olması nedeniyle, sanal organizasyonlar kendilerine olan talebin niteliğine hemen uyum gösterebilmektedirler.
- Sanal organizasyonların temeli bilgi ve uzmanlıktır. Bilgi ve uzmanlığın iletişim teknolojileri ile biçimlendirilmesi ise sanal organizasyonların temel yapısını oluşturmaktadır.
- Sanal organizasyonlarda mevcut ağlar içinde yer alan birimler arasındaki güven, başarıda önemli bir faktördür.
- Sanal organizasyonlarda kişilerin hiyerarşik düzeyleri yerine, uzmanlıkları önem kazanmaktadır. Sanal organizasyonlarda geleneksel yetki ilişkileri yoktur.

Sanal organizasyonlar günümüzde işletmeler için bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu zorunlulukları ortaya çıkaran faktörleri şöyle sıralamak mümkündür:⁸⁴

- Teknolojinin özellikle de bilgi teknolojilerinin çok hızlı gelişmesi
- Ekonominin uluslararası bir nitelik kazanması
- Sanal işletmelerde sermaye yoğunluğunun diğer işletmelere göre çok daha düşük olması
- Mal ve hizmet üretiminde hız faktörünün ve zaman tabanlı rekabetin önem kazanması, bu rekabet şartlarına ise sanal organizasyonların cevap verebilmesi
- Üretimde müşteri isteklerinin önem kazanmasıyla birlikte farklı kültürden, farklı zevklere sahip insanlar için üretim yapma zorunluluğu

Bilgi toplumunun beraberinde getirdiği sanal organizasyon kavramı, işletmelerin özellikle uluslararası platformda varlık gösterebilmeleri için dikkate almaları gereken

⁸³ Koçel, a.g.e., s.340-344.

⁸⁴ Sarihan, a.g.e., s.253.

bir organizasyon şeklidir. Sanal organizasyonların en önemli parçalarından biri de internet olmaktadır. İnternet, bilgiye en hızlı şekilde ulaşmayı ve etkili bir iletişimi sağlayan, örgütlerin gelişim sürecini artıran, rekabet üstünlüğünü kazandıran, iç ve dış müşteri tatminini sağlayan ve maliyetleri düşüren bir sanal araç olarak bu tür organizasyonların hareket özelliğini sağlamaktadır.⁸⁵

Sanal organizasyonların özünü bilgi oluşturmaktadır. Bir işletmenin fiziksel dünyada yapması gereken işlevlerini fiziksel olmayan bir ortamda gerçekleştirmesi ise hiç kuşkusuz tümüyle bilginin fonksiyonel kullanımı ile gerçekleşmektedir. Çünkü sanal organizasyonların hayat alanı olan sanal platformlarda varlığını bulundurabilecek tek şey bilgidir. Bu sayede de emek, sermaye ve hammaddeye büyük bir tasarruf sağlayan sanal organizasyonlar, sadece gerekli teknolojik altyapı, az sayıda insan ve en önemlisi olan bilgi girdisi ile işletmelerde yüksek başarılar sağlamaktadır.

⁸⁵ Selçuk Burak Haşiloğlu, “Sanal İşletmecilik Stratejileri”, (Nisan 2001),
URL: http://www.tbv.org.tr/turkish/main/frame_gundem_haberler.htm

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERDE BİLGİ YÖNETİMİ

1. BİLGİ YÖNETİMİ KAVRAMI

Çağımızda işletmelerin en önemli varlıklarından biri hiç kuşkusuz bilgidir. Bilgi işletmeler için günümüz rekabet şartlarına uyum gösterebilmek ve hatta ayakta kalabilmek için yegane bir güç olarak kendini hissettirmektedir. Bilginin bu denli önem arz etmesi nedeniyle işletmelerin bilgiyi iyi değerlendirmeleri hayati bir önem teşkil etmektedir. Ancak, bilginin bu öneminin sadece bilinmesi ve uygulamada bilinçsizce bilgiden faydalanılmaya çalışılması işletmelere bir fayda getirmeyecektir. Bu nedenle de bilgiden maksimum bir faydanın sağlanabilmesi için işletmelerin birtakım yöntemler izlemeleri gereklidir.

Bilgiden en yüksek faydayı elde etmek için izlenecek yöntemlerin özünü, bilginin iyi bir biçimde yönetilmesi hususu oluşturmaktadır. Bu nedenle, bilginin bir işletme için fayda gösterebilmesindeki asıl unsur olan bilgi yönetiminin, iyi kavranması ve doğru uygulanması bilgi sayesinde elde edilecek başarının esas noktasını oluşturmaktadır.

1.1. Bilgi Yönetimi Nedir?

Günümüzde bilgi teknolojilerinin ve özellikle de işletmelerin içlerinde bulundurdukları bilgi birikimlerinin yani entelektüel varlıklarının, işletmelerin etkin ve verimli çalışmalar ortaya koymalarında önemli bir rol üstlendikleri görülmektedir. Bilgi teknolojileri ve entelektüel varlıkların temel yapısını hiç kuşkusuz bilgi oluşturmaktadır;

bu durum, bilgi yönetimi kavramının ortaya çıkmasını ve önemle üzerinde durulmasını sağlamaktadır.

Aslında bilgi yönetimi kavramının ortaya çıkışının bu kadar yeni olmasına rağmen bu konunun insanlığın varlığından beri çok ilkel bir biçimde de olsa uygulandığını görmek mümkündür. Çünkü bilgi yönetiminin bilginin çevresinde şekillenen bir kavram olması ve bilginin çok eski zamanlardan beri insanların hayatlarının önemli bir ögesi olarak yer alması bu kavramın sadece bugün ulaşılan yeni bir kavram olmadığını bir göstergesi olmaktadır. İnsanlar eski zamanlardan beri sürekli sahip oldukları bilgileri kendilerine fayda sağlayacak bir biçimde kullanmanın yollarını aramışlar yahut kendilerine fayda sağlayacak bilgiye sahip olmaya çalışmışlardır; en önemlisi de bilgiyi sürekli nesilden nesile geçirerek bilginin paylaşımını gerçekleştirmişlerdir. Burada bilgi yönetimi kapsamında yeni olan, özellikle 90'lı yıllarda ortaya çıkarak gelişmeye başlayan bu kavramın farkına varılması ve sunduğu olanakların keşfedilmesidir; bu doğrultuda da bilgi yönetiminin bilimsel bir çerçeve ve teknoloji ile daha geniş bir perspektifle sistematikleştirilmesidir.

Bilgi yönetimi günümüzde daha çok işletme bazında ele alınan bir yöntem şeklinde algılanmasına rağmen esasında bu konu, genel bir bakış açısı ile tüm toplumu kapsamaktadır. Bu doğrultuda bilgi yönetiminin bir tanımının yapılması gerekirse; bilgi yönetimi, bilgi kaynaklarının bilimsel yöntemlerle yönetilmesi, bilginin işlenmesi ve bilginin denetim altına alınmasının sağlanması ile; gerek iş ve ticaret alanında, gerekse devlet düzeyinde ve diğer özel kuruluşlarda yöneticilere, çalışanlara ve genel olarak topluma, bilgidен en iyi biçimde yararlanmalarını sağlayan bir uzmanlık alanıdır.¹

Bilgi yönetiminin genel olarak tüm toplumu kapsayan bir konu olmasıyla beraber bu çalışmanın içerdiği konunun işletme bazında bilgi yönetimi olması nedeniyle bu kavram, işletmeler kapsamında incelenecektir. Bu bağlamda bilgi yönetimini; rekabet üstünlüğü yaratmak ve bir şirketin piyasa değerini artırmak amacıyla bilginin farklı biçimlerini yönetmek için geliştirilen bir yaklaşım olarak görmek mümkündür.² Bilgi

¹ Meral Alakuş, **Bilgi Toplumu** (Ankara: T.C. Kültür Bakanlığı Yayınları, 1991), s.40.

² İsmet Barutçugil, "Bilgi yönetimi", **Acvtime Bankacılık ve Finans Dergisi**, Sayı:12, (Nisan-Mayıs 2000), s.24.

yönetimi, değişen dünyanın takibi, teknolojik gelişmelere ve pazar dinamiklerine uyum gibi şirketlerin geleceğini etkileyen pek çok konuyu ilgilendiren, çağdaş bir yönetim aracıdır.³

Bir iş süreci olan bilgi yönetimi, işletmelerin kendi kurumsal ya da kolektif bilgilerini yaratmalarını ve kullanmalarını içeren bir süreçtir.⁴ Bilginin yaratılması ve kullanılmasından oluşan bilgi yönetimini, kuruluşlarda bulunan mevcut bilginin tespit edilmesi, paylaşılması ve yönetilmesi esasına dayanarak yürütülen bir yaklaşım olarak görmek mümkündür.⁵ Yalnız burada sözü edilen bilginin işletme için yararlı bir bilgi olarak adlandırılan üretken bilgi olması gereklidir. Bilgi yönetimi ancak bu üretken bilginin elde edilmesi, paylaşılması ve kullanılması halinde işletmelerde uygulanabilecektir.

Bilgi yönetiminin temel noktasını, işletmelerin sahip oldukları bilginin oluşturulmasının yanı sıra işletme yönetiminin, çalışanların sahip oldukları bilgileri ortaya çıkarmada insan kaynakları yönetiminin, yapılacak işleri koordine etme ve hızlandırma açısından bilgi teknolojilerinin vb. işletme yönetiminde payı olan bir çok unsurun önemli rolü vardır. Bu doğrultuda bilgi yönetimi, işletmelerin sahip oldukları bilgi stoklarının bir kaldıraç etkisi ile yönetim faaliyetini sistematik bir biçimde oluşturdukları bir süreç olarak adlandırılabilir.⁶ Yalnız bu bağlamda dikkat edilmesi gereken bir nokta bilgi yönetiminin sadece bilginin yönetilmesi olmadığıdır; bilgi yönetimi, kişilerin yararlanması amacıyla kaynakların yaratılması, depolanması ve dağıtılması süreci ile bir tür kişileştirme olarak da algılanmalıdır.⁷

³ Microsoft Basın Kulübü, "Bilgi Yönetimi", (Aralık 2000),

URL: <http://www.microsoft.com/turkiye/basin/?MSCOMTB=ICP-Info/Basin%20Kulübü>

⁴ Emin Çivi, "Knowledge Management As A Competitive Asset: A Review", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol:18, No:4, (2000), s.168.

⁵ Sheila Corral, "Knowledge Management Are We In The Knowledge Management Business?", (Mart 2002), URL: www.ariadne.ac.uk/issue18/knowledge-mgt/

⁶ Kenneth C. Laudon and Jane P. Laudon, *Essentials Of Management Information Systems* (New Jersey: Prentice Hall International, 2001), s.357.

⁷ Bengi Baykal, "Bilgi Yönetimi", (Ocak 2002), URL: <http://www.tksd.org.tr/online/blgynetm.htm>

Bilgi yönetimi hakkında yapılan, bazı noktalarda birbirinden farklı, ancak birbirini tamamlayan bu tanımlardan sonra işletmeler bazında genel bir tanım yapmak gerekirse bilgi yönetimi, işletmelerde bilginin üretilmesi, geliştirilmesi, paylaşılması, ihtiyaç duyulduğu yer ve zamanda en iyi biçimde kullanılması amacıyla işletme hedefleri doğrultusunda bilgi teknolojilerinin ve özellikle de yönetim biliminin çerçevesiyle, işletme için en yüksek faydayı sağlamak amacıyla bilgiye bir biçim verme sürecidir.

Bilgi yönetimi yaklaşımı, esasında sadece kendi altyapısını oluşturmuş ve kapsadığı konular itibariyle tümüyle yeni ele alınan bir konu değildir. Bu bağlamda bilgi yönetiminin, bilginin işletme amaçlarına en yüksek kazanımı sağlaması amacıyla geliştirilen bazı uygulamalarla bir ortak fonksiyon içerisinde olduğunu görmek mümkündür. Bilgi yönetiminden önce geliştirilmiş bu uygulamalar arasında bilgi kaynakları yönetimi (information resource management), veritabanı yönetim sistemleri (database management systems), bilgi sistemleri yönetimi (information systems management) vb. sayılabilir. Bilgi yönetimi tüm bu uygulamaları kendisine bir altyapı olarak gelişimini sağlamıştır. Ancak bilgi yönetiminin bugüne kadar geliştirilen bu uygulamalardan ayırıcı en önemli farkı bilgiye bakış açısıdır; bilgi yönetimi yaklaşımı, bilgiyi sadece depolanmış bir biçimde fiziksel karakterde bulunan (dokümanlar, elektronik ortamda saklanan veriler, vb.) bir araç olarak görmeyip, bilginin soyut bir kavram olarak da yer alabileceğini, yani zihinsel bir nitelik taşıması özelliğini, insanların sahip olduğu kişisel yani örtülü bilgileri (tacit knowledge) ele alarak bu yönde bilginin işlenmesini hedef almaktadır. Bu nedenledir ki bilgi yönetiminin en önemli farkı bilgiyi gerek fiziksel olarak bulunan açık bilgi, gerekse soyut olarak bulunan örtülü bilgi olarak türlerine ayırıp, özellikle de örtülü bilgi üzerinde yoğunlaşarak bu iki bilgi türü vasıtasıyla bilginin elde edilmesi veya üretilmesinden, kullanılmasına kadar olan bilgiyi işleme sürecini, insan unsurunu da dikkate alarak yönlendirmektir.

1.1.1. İşletmelerde Bilgi Yönetiminin İşleyişi

Genel olarak bilgi yönetimi sürecinin işletmelerde işleyişine bakıldığında, sürecin öncelikle gereksinim duyulan bilgilerin ortaya konması ve bunların elde edilmesi aşamalarını kapsadığı görülmektedir. Bundan sonra ise, bilginin paylaşılması ve kullanılması ve bu doğrultuda da bir katma değer üreterek bilgiden en yüksek çıktıyı sağlamak şeklinde bir süreç izlenmektedir.

Bilginin elde edilmesi ya da yaratılması ile kullanılmasını hedef alan bilgi yönetimi sürecini bu doğrultuda üç aşamaya ayırmak mümkündür. Bunlar şu şekildedir:⁸

- **Organizasyon Bazında Öğrenme:** İşletmelerin enformasyon ve/veya bilgiyi elde etmesi sürecini kapsayan bu aşama, bilgi yönetimi sürecinin ilk adımını oluşturmaktadır.
- **Bilgi Üretimi:** İşletmelerin, problemlerinin çözülmesinde faydalı olacak bilgiyi meydana getiren ham enformasyonların bütünleştirilmesi ve bilgiye dönüştürülmesi süreci ele alınmaktadır.
- **Bilgi Dağıtımı:** Sürecin bu son aşamasında işletmede meydana getirilen bilgilerin, tüm çalışanların kullanabileceği bir biçimde işletme içerisinde dağıtılması ve bilginin kolektif bir hale getirilmesi sağlanmaktadır.

İşletmelerde bilgi yönetimi sürecinin işleyişine dair yapılan çalışmalarda yer alan P. Clark ve N. Staunton tarafından geliştirilen bir bilgi yönetimi modeli, bu süreci çok güzel açıklamaktadır. Clark ve Staunton'un geliştirdiği Şekil 7'de görülmekte olan model, bilgi yönetimi sürecini dört aşamaya ayırarak açıklamaktadır. Bu aşamalar yapılanma, somutlaştırma, yayılma ve kullanma olarak adlandırılmaktadır. İlk aşama olan yapılanmada bilginin belirli bir durum için ne şekilde ortaya konacağı

⁸ Miklos Sarvary, "Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry", *California Management Review*. Vol:41, No:2, (Winter 1999), s.95-96.

1.1.2. Bilgi Yönetiminin Özellikleri

Bilgi yönetimi genel olarak bakıldığında birleştirici olma, ilgili konuya hakim olma gerekliliği, organizasyonla bağlantılılık, dinamik ve stratejik olmak üzere beş temel özelliğe sahiptir. Bunları şu şekilde özetlemek mümkündür.¹⁰

- **Birleştirici Olma:** Bilgi yönetiminin bir kuruluş içinde yer alan değişik bölümleri ve tüm fonksiyonları birleştirici bir özelliği vardır. Özellikle işletme içindeki bilgilerin paylaşılması üzerine yürütülen politikalar, bütün bölümlerin birbirlerine karşı izleyecekleri esnek tutumlarla işletme içi bir bütünlük oluşturmaktadır.
- **İlgili Konuya Hakim Olma Gerekliliği:** Bilgi yönetiminde çalışılan alana hakim olmak gereklidir. Ancak bu hakimiyet ile gerekli olan bilginin elde edilmesi, düzenlenmesi, planlanması ve denetim altına sokulması mümkün olabilecektir. Bu nedenle uğraş gösterilen alanın iyi bilinmesi şarttır.
- **Organizasyonla Bağlantılılık:** Bilgi yönetimi kuruluş içinde tüm organizasyonu kapsayacak biçimde düzenlenir; organizasyonun ilke ve hedeflerine paralel bir tutum izlenir. Organizasyonun ilke ve hedeflerinin yanı sıra kültür yapısıyla da uyum sağlanması önemlidir.
- **Dinamik Olma:** Bilgi yönetimi hem değişimlerin yaratıcı gücüdür, hem de değişimlerden en çok etkilenen bir yönetim aracıdır. Pazarlar, organizasyon ve çevre değişimleri, teknolojik değişimler gibi bir çok faktör bilgi yönetimini etkiler ve bilgi yönetiminden de etkilenir. Bilgi yönetiminin doğasında dinamizm yatar ve sürekli bir devinim içerisindedir.
- **Stratejik Olma:** Bilgi yönetiminin işletmelerde kendini hissettirdiği en önemli özelliği, bilgi yönetiminin stratejik bir konumda olmasıdır. Çünkü işletmelerin başarısında önemli rol oynayan bilgi yönetimi, sahip olduğu bu rol ile işletmelerde stratejik bir pozisyon içerisinde yer almaktadır.

¹⁰ Alakuş, a.g.e., s.40-42.

1.1.3. Bilgi Yönetimi Düzeyleri

Bilgi yönetiminin başarılı bir biçimde yapılabilmesi için öncelikle veri, enformasyon ve bilgi arasındaki ayırımın bilinmesi gereklidir. Bu ayırımın bilinmesi sayesinde doğru bir bilgi yönetimi uygulamasından söz etmek mümkün olacaktır. Bu sayede işletmeler hangi seviyede bilgiye ihtiyaç duyduklarını ve bunun hangi düzeyde yönetilmesi gerektiğinin bilincinde olarak daha etkin ve verimli sonuçlar elde edebileceklerdir.

Bu nedenle işletmelerin uygulayacakları bilgi yönetimi düzeylerine dikkat etmeleri gereklidir. Bu düzeyler Tablo 5’de gösterildiği üzere, şartlara göre, veri (data) yönetimi, enformasyon (information) yönetimi ve bilgi (knowledge) yönetimi şeklindedir.¹¹

Tablo 5. Bilgi Yönetimindeki Düzeyler

	Veri (Data) Yönetimi	Enformasyon (Information) Yönetimi	Bilgi (Knowledge) Yönetimi
Soru	Ne?	Ne?	Nasıl?- Neden?
Veri Türü	Yapısal Veritabanı	Yapısal Veri Tabanı ve Kimi Yapısal Olmayan Belgeler	Yapısal Olmayan Belgeler ve Yapısal Veritabanı
Temel Nitelikler	Veri Saklama ve Sunumu	Yeniden Kullanım ve Sunum	Elde etme, Yeniden Temin ve Bilgiler Arası İlişkileri Sağlama
Amaç	Kesintisiz Kayıt Sağlama	Karar Alma Sürecinde Kısmi Destek Sağlama	Öngörülme Durumları ve Organizasyon Prosüdürlerinin İşleyişini Yönetme

Kaynak: Adem Ögüt, **Bilgi Çağında Yönetim** (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001), s.130’dan uyarlanmıştır.

¹¹ Adem Ögüt, **Bilgi Çağında Yönetim** (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001), s.130-132.

- **Veri (Data) Yönetimi:** Bu düzey, verinin enformasyona dönüşümünde verilerin elde edilmesi, saklanması ve güncelleştirmesi gibi işlemleri kapsayan bir yöntemdir. Veri yönetimi düzeyinde veri saklama etkinliği, verileri kaynak olarak değerlendirmekte kesintisiz kayıt üzerinde odaklanmaktadır. Burada önemli olan etkinlik, verilerin uygun biçimde temini ve biçimlendirilmesidir; bu işlevin kimi zaman yapılandırılmış veri tabanları ile desteklendiği görülmektedir. Burada önemli bir diğer husus, veri yönetimi sayesinde cevabı istenen soruların sonuçlarına ulaşamayıp, sadece birleştirilip yorumlandığında sonuca yaklaştırabilecek parçaların kullanımının sağlanabileceğidir. Bu, işletmelerin çok dikkat etmesi gereken bir noktadır. Sadece veri yönetimine önem veren organizasyonlar bu düzeye saplanıp kalırlar, bol miktarda veri içerisinde de adeta boğulurlar. Çünkü veri bir durum için nasıl veya niye öyle olmuş, bunun sonucunda en iyi hangi kararlar alınabilir gibi soruların cevaplarını vermez; veriler sadece nesnel gerçekliklerdir ve veri yönetimi bilgi yönetiminde eksik parçaların birleştirilmesi açısından önemli fakat üzerinde çok fazla yoğunlaşılması gereken bir düzeydir. Veri yönetiminde asıl olan, verilerin ihtiyaç halinde doğru ve hızlı ulaşılabilecek bir biçimde elde edilmesi ve saklanmasıdır.
- **Enformasyon (Information) Yönetimi:** Enformasyon yönetimini verilerin işlendiği bir etkinlik olarak görmek mümkündür. Enformasyon yönetimi, elde edilen verileri yeniden biçimlendirme ve sunuma hazırlamadan çok, verilerden yeni çıkarımlar, düşünceler üretmeye yönelik bir yöntem olarak yer alan bir bilgi yönetimi düzeyidir. Enformasyon yönetiminde mevcut verilerin ihtiyaca cevap verip vermemesinin analizi ön plandadır. Bu doğrultuda enformasyon yönetimi, veri ambarlarında bulunan verilerin elenip, işe yarayacakların alınıp işleme sokulması, yani tek başlarına hiçbir anlam ifade etmeyen verilerin bir amaç doğrultusunda anlamlandırılmasını sağlamaktadır.
- **Bilgi (Knowledge) Yönetimi:** Bu düzeyin bazı kaynaklarda yararlı bilgi yönetimi, bazılarında akıl yönetimi ve üst bilgi yönetimi olarak adlandırıldığı, hatta bu adlandırmaların aynı uygulama için kullanıldığı gibi birbirinden farklı birer üst düzey bilgi yönetimi seviyeleri olarak ele alındığı görülmektedir. Bu nedenle ilgili

konunun kapsamında ilerlemek ve bu tür bir kavram kargaşası ve aşırı bir ayrıntıya girmemek amacıyla bu düzeyde genel olarak tek bir isimle adlandırmanın daha uygun olacağı düşüncesiyle, bu çalışmada sadece bilgi yönetimi ifadesi kullanılacaktır. Bilgi yönetimi, veri ve enformasyon yönetiminden farklı olarak neden ve nasıl sorularının cevapları üzerinde durur ve hem veri yönetimi ve hem de enformasyon yönetiminin üzerine altyapısını inşa eder. Bu düzey, toplanmış olan mevcut enformasyonlar arasında ilişkiler kurarak yeni sonuçların elde edilmesi ve bu sonuçların ihtiyaç duyulan duruma direkt uygulanabilir nitelikte olması için yapılan zihinsel bir süreçtir.

1.2. Bilgi Yönetiminin Amaç ve Politikaları

Günümüzde bilginin işletmeler için önemi tartışılmazdır. Bilgi işletmeler için bir hammadde olarak düşünüldüğünde, bu hammaddenin işlenmesinin de ayrı bir süreç gerektirdiği ortaya çıkmaktadır; bu ise hiç kuşkusuz bilgi yönetimi ile mevcut olmaktadır. Bu bağlamda bilgi yönetiminde ulaşılmak istenen amacın tümüyle bilgi odaklı olduğu görülmektedir. Bilgi yönetiminin işletmelerde uygulanma amacı bilginin işlenmesini en etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirmektir; burada bilginin işlenmesi ise aslında bilgiden bir katma değer üretebilmeyi sağlamaktır. Bilgi yönetimindeki temel amaç bilgiyi üretken kılmaktır; bu nedenle konunun asıl noktasını, bilginin işletmelerde üretken bir biçim içerisine sokularak en yüksek faydanın sağlanması oluşturmaktadır.

Bilginin üretken kılınması bilgi yönetiminin asıl amacını oluşturmasının yanı sıra bilgi yönetiminin işletmeler bünyesinde yine bilgi odaklı olan diğer hedefleri de bulunmaktadır. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür.¹²

- Bilgiye endekli işletmelerde bilgi gereksinimlerinin saptanması ve bunların sürekli gözden geçirilerek yeni koşullara göre yeniden düzenlenmesi

¹² Alakuş, a.g.e., s.44.

- İşletme içinde varolan birikmiş bilgi birikiminin ve bilgi kaynaklarının sürekli güncelleştirilmesi
- Eldeki bilgilerin işletme gereksinimlerine uygun olup olmadığının denetlenmesi ve gerektiğinde kullanılmayan belge ve verilerin ayıklanarak atılması
- İşletme için gerekli olan dış bilgi kaynaklarının saptanarak bunlardan yararlanılması
- İşletme içindeki bilginin uygun koşullarda depolanarak saklanması, erişim sağlanabilmesi ve en ucuz bir biçimde kullanıcıya aktarılabilmesi
- İşletme içindeki bilgi kaynaklarından en geniş biçimde yararlanılması için çalışanların bu konuda bilgilendirilmesi ve eğitilmesi
- İşletme çalışanlarının sahip oldukları birikimlerin yani örtülü bilginin kullanılabilir bir biçime, yani açık bilgiye dönüştürülmesi

Bilgi yönetiminin bu amaçlara ulaşabilmesinde yürütülmesi gereken bazı politikalar mevcuttur. İzlenmesi gereken bu politikaları kısaca bilgi yönetimi stratejileri olarak adlandırmak mümkündür. Bilgi yönetimi stratejileri üzerine yapılan araştırmalarda danışmanlık şirketleri, bilgisayar şirketleri ve sağlık kuruluşlarında bilgi yönetimi kapsamında tek tip bir yaklaşım izlenmeyip, birbirinden farklı iki yaklaşım olan kodlama ve kişileştirme stratejilerinin uygulandığı görülmektedir. Burada kodlama stratejisi, bilginin kodlanarak işletmedeki bütün çalışanların kolaylıkla erişip kullanabilecekleri veritabanlarında depolanması; bu sayede de bilgiyi gereksinim duyulduğu her an ve sadece bir kez olmayıp birçok kez kullanılabilir bir biçimde bilgi sistemleri uygulamalarıyla kullanılmasını sağlamaktır. Kişileştirme stratejisi ise, bilgiyi geliştiren kişinin ele alınması, yani içsel ya da örtülü bilgi olarak adlandırılan, kişinin kendi birikimlerine dayanan bilgilerin paylaşımının sağlanmasıdır.

Bu konuda yapılan araştırmalarda, danışmanlık şirketlerinin bilgiyi yönetmedeki stratejileri Tablo 6'da görülmektedir. Burada ele alınan her iki stratejiyi daha iyi kavrayabilmek amacıyla örnek işletmeleri ele almak faydalı olacaktır. Kodlaştırma stratejisi için örneğin Dell, Anderson Consulting, Ernst&Young gibi firmaları incelemekte yarar vardır. Bu işletmeler bilgi yönetiminde izledikleri kodlama stratejisi ile insandan belgeye yaklaşımını kullanarak bilgiyi onu geliştiren kişiden bağımsız hale getirip, ihtiyaç duyulan duruma göre kullanma yolunu seçmişlerdir. Bu sayede de

kodlanmış bilginin, onu oluşturan kişi ile bu bilgiyi talep edenleri bir araya getirmeden veritabanlarında hızlı ve maliyetsiz bir biçimde taranması ve elde edilmesini amaçlamışlardır. Bununla beraber kişiselleştirme stratejisi ele alındığında bu stratejiyi uygulayan Bain, McKinsey, Hewlett Packard gibi işletmelerin bilgiyi veritabanlarında kullanmayıp çalışanların aralarındaki diyaloglarla bilgi yönetimi stratejilerini oluşturdukları görülmektedir. Bazı işletmelerin bu stratejiyi başarılı kılabilmek amacıyla insan şebekeleri meydana getirmek için önemli yatırımlar yaptığı, bilginin sadece kişiler arası birebir görüşmelerle kısıtlı bırakılmayıp telefon, e-posta, video konferans gibi yollarla daha etkin ve verimli bir biçimde paylaştırıldığı görülmektedir. Bu stratejilerden hangisinin ne kadar uygulandığı ise, yapılan araştırmalarda genel olarak işletmelerin hangi sektörde yer aldıklarına, üretim politikalarına ve rekabet stratejilerine göre değişiklik göstermektedir. İşletmelerin bu iki stratejiden birine ağırlık verip diğerini ise destekleyici bir strateji olarak kullandıkları da gözlemlenen bir diğer sonuç olmaktadır.¹³

¹³ Morten T. Hansen, Nitin Nohria and Thomas Tierney, "What's Your Strategy For Managing Knowledge?", **Harvard Business Review**. (March-April 1999), s.107-109.

Tablo 6. Danışmanlık Şirketlerinin Bilgi Yönetimi Stratejileri

	Kodlama	Kişiselleştirme
Rekabet Stratejisi	Tekrar kullanılabilen nitelikte olan kodlanmış bilgi vasıtasıyla, kaliteli, güvenilir, hızlı bilgi sistemlerinin kullanılması.	Çalışanların bireysel uzmanlıklarının kullanılarak yüksek düzeyde stratejik problemler için yaratıcı ve analitik öneriler oluşturmak.
Ekonomik Model	Yeniden Kullanma Ekonomilerinde: Bir bilgiye bir daha yatırım yapıp, o bilgiyi birçok kez kullanmak, büyük ölçülerde genel gelirler elde etmeyi amaçlamak.	Uzmanlık Ekonomilerinde: Bir konuya ait problemlerin çözümü için yüksek bedeller öngörmek, yüksek kar payı elde etmeyi sürdürmeyi amaçlamak.
Bilgi Yönetimi Stratejisi	İnsandan Belgeye: Bilginin kodlanarak saklanması, dağıtılması ve tekrar kullanılması için elektronik belge sistemlerinin geliştirilmesi.	Kişiden Kişiye: Çalışanların örtülü bilgiyi paylaşmaları için birbirleri ile iletişime geçmelerini sağlayacak şebekelerin oluşturulması.
Bilgi Teknolojisi	Çalışanların bir çok kez kullanılabilme özelliğine sahip olan kodlanmış bilgiyi elde edebilmeleri için bilgi teknolojilerine önemli yatırımlar yapılması.	Örtülü bilginin paylaşımını kolaylaştırmak için bilgi teknolojilerine belirli bir ölçüde yatırım yapmak.
İnsan Kaynakları	Depolanan bilginin tekrar kullanılmasına yatkın, bu konudaki problemlere çözüm bulabilecek yeni üniversite mezunlarını işletmede istihdam etmek, çalışanları takımlar halinde bilgisayar aracılığıyla uzaktan öğrenme yoluyla yetiştirmek, çalışanları veritabanlarını kullanmaları ve bunlara kendilerinden bir katkı sağlamaları halinde ödüllendirmek.	Belirsizliğe uyum gösterebilen ve karşılaşılan problemleri çözmekten zevk duyan işletmecilik alanında yüksek lisans eğitimi yapmış insanları istihdam etmek, çalışanları birebir ilişki ile yetiştirmek, çalışanları birbirleri ile bilgi paylaştıkları için ödüllendirmek.
Örnek İşletmeler	Anderson Consulting, Ernst&Young	Bain, McKinsey

Kaynak: Morten T. Hansen, Nitin Nohria and Thomas Tierney, a.g.e., s. 109.

1.3. Bilgi Yönetiminin İşletmelerdeki Yeri

Günümüz iş dünyasında ortak bir biçimde kabul edilen önemli bir gerçek bilginin büyük bir güç olduğudur. Gerçekten de asırlar evvel insanların zengin olma hevesiyle değerli madenlere odaklanması gibi, bugün de kuruluşlar bilgi ve bu konudaki uzmanlık alanlarına yoğun bir biçimde yönelmektedir. Bilginin bu denli ön plana çıkışı ile birlikte

büyük veya küçük her kuruluşun şu ya da bu biçimde bilginin önemi üzerinde durduğunu ve bu doğrultuda hareket ettiğini görmek mümkün olmaktadır. Fakat burada bilginin öneminin kavranmasının işletmelerin başarılı olabilmeleri için yetmediği görülmektedir; çünkü bilgidен faydalanabilmenin yolu başarılı bir bilgi yönetimi uygulamasından geçmektedir.

İşletmeler bilgi konusunda neyi bildiklerini ve bu bildiklerinin nerede olduğunun cevabı üzerinde yoğunlaşmaktadırlar; bu ise oldukça kolay bir çözümü beraberinde taşıırken aynı zamanda bir o kadarda karmaşık bir durumu da beraberinde getirebilmektedir. Bunun dışında işletmelerin bilgi üzerine durdukları bir başka husus, bilgi sayesinde bir katma değer oluşturabilme ve bunu oluştururken en az maliyet ve en yüksek çıktıyı sağlayabilmenin nasıl gerçekleştirilebileceğidir. Bütün bu gibi soruların çözümü işletmelerde bilgi yönetiminin başarılı bir biçimde uygulanmasından geçmektedir. Başarısını bilgiye endeksli olarak gören bütün işletmeler için bilgi yönetimi, organizasyonlarında yer alması kaçınılmaz bir uygulama olarak yer almaktadır.

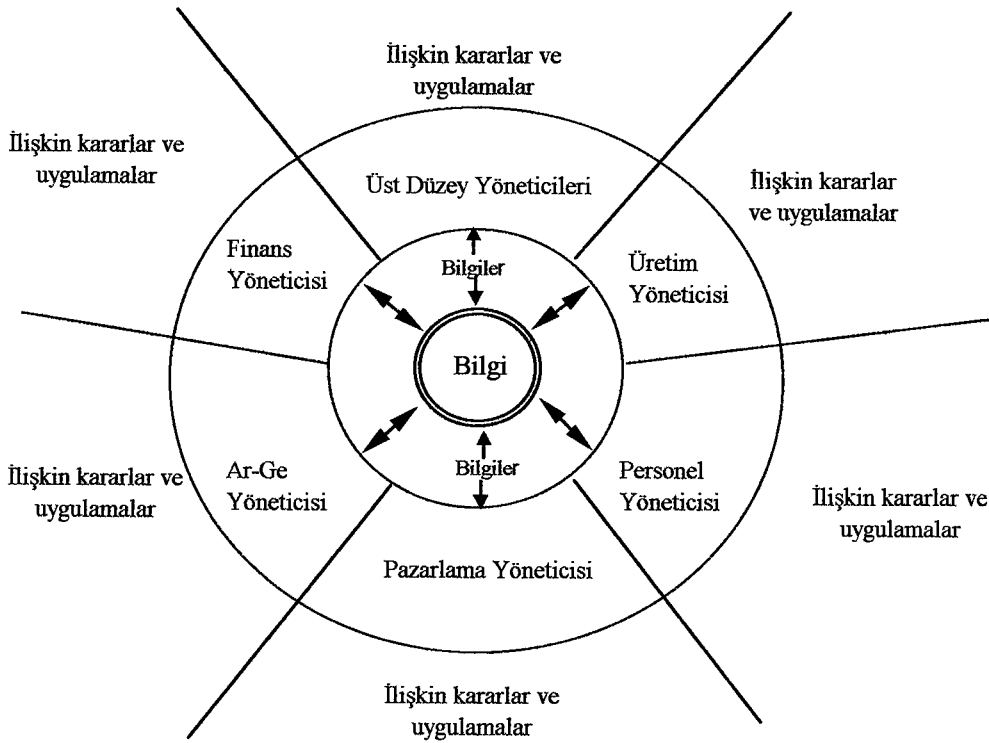
Bilgi yönetimini uygulamanın kilit unsuru ise hiç kuşkusuz bilgidir. Bu nedenle işletmelerde bilgi yönetiminin daha iyi anlaşılabilmesi amacıyla öncelikli olarak işletmelerde bilgi kavramının incelenmesinde fayda vardır. Ancak bu inceleme ile işletmelerde bilgi yönetiminin yeri daha iyi kavranabilecektir.

1.3.1. İşletmelerin Varlıklarından Biri Olarak Bilgi

İşletmelerde bilginin başlı başına bir kaynak olarak görülmesi ve işletmelerin varlıklarından biri olarak kabul edilmesi oldukça yeni bir anlayıştır. Bilginin, işletmelerin varlıklarından biri olarak kabul edilmesi ile incelenmesi gereken iki ana nokta çıkmaktadır.

Bunlardan birincisi bilginin, bilgi yönetimi uygulamaları ile işletmelerde alınan kararlara doğrudan yol gösterici bir faktör olarak yer alması, bu sayede de ihtiyaç duyulan durumlar için her an kullanıma hazır edilen bir teçhizat yani işletme içindeki

bir fiziksel varlık gibi kullanılır olabilmesidir. Özellikle işletmelerin gerçekleştirmeleri gereken fonksiyonlarını yürütebilmelerinde gerekli olan karar alma süreçlerinde başarılı sonuçlara ulaşılabilmesi için bilginin işletme yönetimi açısından önemli bir araç olduğu tartışılmaz bir gerçektir. Ancak, bilgiyi işletme içerisinde sadece yönetimin başarılı bir biçimde sağlanması için ihtiyaç duyulan bir araç olarak görmek yanlış olacaktır. Çünkü bilgi, bir organizasyonun bütünlüğünü koruyan bağlayıcı bir fonksiyona da sahiptir; bilgi tüm organizasyonu kapsayan bir araçtır. Bu nedenle bir işletmede yalnız üst düzey yöneticilerin değil tüm bölüm yöneticilerinin ve çalışanlarının bilgiye ihtiyacı vardır. Şekil 8'de işletmelerin bir bütün olarak bilgiye gereksinimleri ve bilginin işletmeler için bağlayıcı bir işlevinin olduğu gösterilmektedir.¹⁴



Şekil 8. Bilginin İşletmenin Bütününde Geçerliliği

Kaynak: Hayri Ülgen, **İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar** (İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayın No:2806, 1980), s.9.

¹⁴ Hayri Ülgen, **İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar** (İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayın No:2806, 1980), s.8.

Bilginin işletmelerin varlıklarından biri olarak yer almasındaki ikinci bir noktayı, faaliyetleri tümüyle bilgi yoğun gerçekleşen işletmeler oluşturmaktadır. Bu konuda, özellikle üretilen ürünün ya da verilen hizmetin tümüyle bilgi üzerine odaklandığı işletmelerde, bilginin işletme yönetiminde yol gösterici bir faktör olmasının yanı sıra bir hammadde veya sermaye gibi yer alması şeklinde işletmenin fiziksel olmayan varlıkları olarak bilginin sahip olduğu pozisyon, belirtilen bu ikinci ana noktayı oluşturmaktadır. Çıktısını sadece bilgi sayesinde oluşturabilen bu işletmelerin varlıkları arasında fiziksel olmayan yani zihinsel nitelikte bulunan varlıkların da bulunduğu düşüncesi bugün tamamiyle gerek iş dünyasında gerekse işletme biliminde kabul edilmektedir. Entelektüel varlıklar olarak adlandırılan bu işletme varlıkları, günümüzdeki bir çok işletmenin fiziksel varlıklarının piyasa değerinden kat kat daha yüksek bir değer içerdiklerinden, kendilerine sahip olan işletmelerin değerlerini de artırmakta ve bu nedenle de bu tür işletmelerin sahip oldukları temel varlıklar arasında sayılmaktadır. Bu duruma en iyi örnek bir bilgisayar yazılım şirketi olan Microsoft'tur, Microsoft dünyadaki piyasa değeri en yüksek şirketlerden biridir. Microsoft'un bu piyasa değerini oluşturan sahip olduğu teknik teçhizat, ofis binaları veya arsaları değil sadece bilgi üretebilme ve bu bilgiden katma değer oluşturma başarısıdır.

1.3.2. Bilginin Stratejik Önem Kazanması Sonucu Bilgi Yönetimine Duyulan Gereksinim

Günümüzdeki politik, sosyal ve ekonomik yapının giderek karmaşık bir hal alması, işletmelerde daha fazla bilgiye gereksinim duyulmasına yol açmaktadır. Özellikle endüstri toplumundan bilgi toplumuna geçiş süreci ile gerek teknoloji, gerekse yönetim alanında çok hızlı bir biçimde değişimin varolması, işletmelerin başarı gösterebilmek için stratejilerinde bilginin önemli bir güç olarak ön planda yer almasını sağlayan politikaları benimsemelerini sağlamaktadır.

Bugün işletmelerin bilgidен ne kadar bir kazanım elde edeceği, giderek işletmelerin rekabet edebilirliğini belirleyen en önemli faktör durumuna gelmiştir.¹⁵ Ancak, bilginin

¹⁵ Halime İnceler Sarihan, **Teknoloji Yönetimi** (İstanbul: Desnet Yayınları, 1998), s.182.

sadece işletme içerisinde bir gün bir işe yarar amacıyla toplanması ve depolanması bilgiden yüksek bir kazanım elde edilmesi açısından kafi gelmemektedir. Özellikle, aşırıya kaçan ölçüde veri toplanması ve depolanması buna güzel bir örnektir. Çünkü gereğinden fazla verinin toplanması, aralarında işe yarayacak olanların belirlenip, kullanılmasını zorlaştırabileceği gibi; bununla beraber verilerin, sadece olup bitenlerin bir bölümünü açıklaması, yani bir değerlendirme içermemeleri sebebiyle çok fazla işe yaramayacaktır.¹⁶ Bu nedenledir ki işletmelerin ellerinde bulunan bilgi kaynaklarını ve veri depolarını kendi amaç ve politikalarına göre değerlendirmeleri gereklidir; bunun ilk aşaması ise ellerindeki verileri bilgiye dönüştürmekten geçmektedir. Bu ise, aslında bilgi yönetimi uygulamalarının ilk aşaması olan bilginin üretimidir; ama tek başına bu da çok fazla anlam ifade etmemektedir. Çünkü işletmelerin bilgiden kazanım elde etme amacıyla yürüttükleri bu bilgi kullanımı sürecinde bilginin üretiminden paylaşımına, ihtiyaç duyulan anda kullanıma hazır olmasına ve en önemlisi de bilgiden bir katma değer yaratılabilmesine kadar bir çok faaliyeti de yürütmeleri gereklidir. İşletmeler bilgiyi ister kendi içlerinde sağlasınlar, ister dışarıdan transfer etsinler bilginin işletmeler için tek başına bir anlamı yoktur; bu nedenle işletmelerin bilgiyi etkin ve verimli bir biçimde değerlendirmeleri için bilgi yönetimi şarttır.

Bu yapılan açıklamalarla beraber ayrıca işletme içi ve dışı oluşan bazı koşulların da bilgi yönetimini zorunlu kıldığı görülmektedir. İşletmelerin bilgi yönetimine neden gereksinim duyduklarını genel bir biçimde özetlemek gerekirse bunları şu şekilde sıralamak mümkündür:¹⁷

- Piyasaların giderek daha rekabetçi bir hal alması ve işletmelerin bu ortamda bilgi temelinde rekabet etmeleri
- Çoğunlukla piyasadaki ürün ve hizmetlerin bilgi yoğun şekilde üretilmeleri
- Öğrenmek ve bilgi toplamak için gerekli zamanın kısıtlı olması
- İşletme yönetiminde bazı stratejiler sonucu tercih edilen yönelimlerin başka alanlardaki bilginin kaybına neden olması

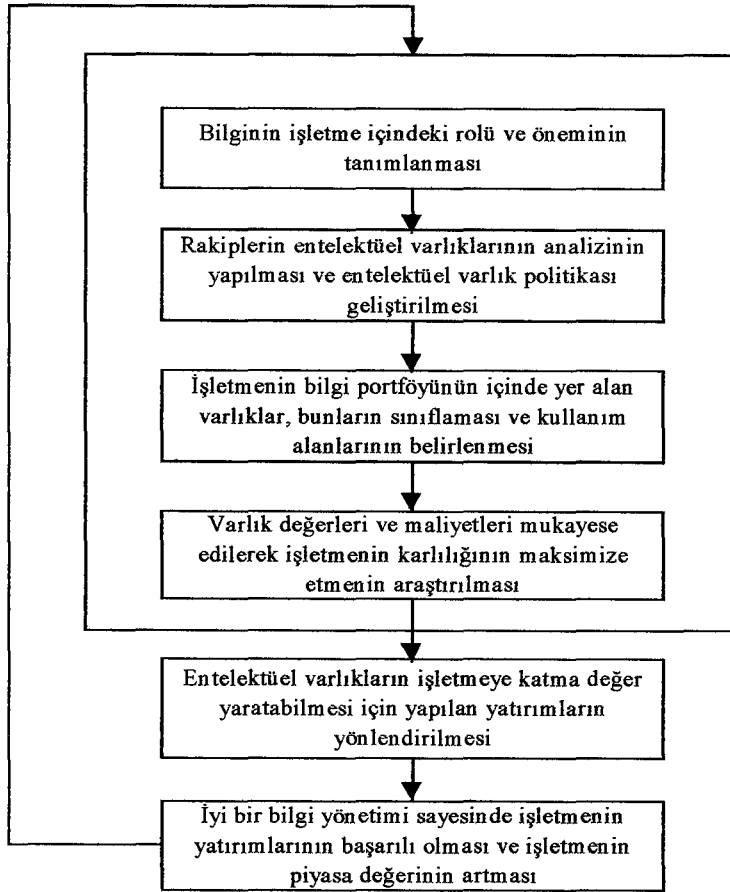
¹⁶ Thomas H. Davenport ve Laurence Prusak, **İş Dünyasında Bilgi Yönetimi**. Çeviren: Günhan Günay (İstanbul: Rota Yayınları, 2001), s.23.

¹⁷ R. O. Barclay and P. C. Murray, "What is Knowledge Management", (Mart 2002),
URL: <http://www.media-access.com/whatis.htm>

- Erken emeklilik, personel indirimleri ve işgücünün hareketliliğinin artması gibi nedenlerin bilgi kaybına yol açması ve bu nedenle de örtülü bilginin açık bilgiye dönüştürme gerekliliğinin ortaya çıkması
- Günümüz işletme yönetimi ve organizasyonu anlayışında yaşam boyu öğrenimin kaçınılmaz bir gerçeklik olması

Bilgi yönetiminin işletmeler için bir gereksinim olmasında bir diğer husus ise işletmelerin sahip olduğu organizasyon yapılarıdır. Özellikle bilginin yoğun bir biçimde kullanıldığı organizasyonlar bilgi yönetimini kesinlikle uygulamak zorundadırlar. Bilginin yoğun bir biçimde ihtiyaç duyulduğu ve kullanıldığı bu organizasyonlara entelektüel organizasyonlar denilmektedir. Bilgi ve beceri dağarcığını sürekli yenileyebilen ve üyelerinin öğrenme sürecini kolaylaştıran devingen bir yapıya sahip olan entelektüel organizasyonlar sahip oldukları bu niteliklerden dolayı bilginin yönlendirilmesinin gerekliliğini benimsemişler ve bu doğrultuda da Şekil 9'da görüldüğü gibi bilginin yönlendirilmesini altı aşamalı bir sürece bağlamışlardır. Bu süreç bilginin işletme içindeki rolü ve öneminin tanımlanması ile başlamakta, daha sonra ise işletmenin sahip olduğu entelektüel varlıkların analizinin yapılması aşaması ile devam etmektedir. İlerleyen aşamada işletmenin bilgi portföyü içinde yer alan varlıkların sınıflanması ve kullanım alanlarının belirlenmesiyle birlikte, bu varlıkların değerleri ile maliyetleri mukayese edilerek, işletmenin en yüksek karlılığa ulaşmasının yolları araştırılmaktadır. Sonuç olarak bütün bu sürecin iyi bir biçimde yürütülmesi ile işletmenin başarısı sağlanmış olacaktır; bu ise aynı zamanda işletmenin piyasa değerinin yükselmesini de sağlamaktadır.¹⁸

¹⁸ Rıza Aşıkoğlu ve Meral Aşıkoğlu, "Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Entelektüel Sermayenin İşletmenin Piyasa Değerine Etkisi", *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:14, Sayı:1-2, (1998), s.574.



Şekil 9. Entelektüel Organizasyonlarda Bilginin Yönlendirilmesi

Kaynak: Rıza Aşıkoğlu ve Meral Aşıkoğlu, a.g.e., s.575'ten uyarlanmıştır.

1.3.3. Bilgi Yönetiminin İşletmelerde Sağladığı Yararlar

İşletmelerde bilgi yönetiminin uygulanması ile bir çok olumlu sonuç elde edilmektedir; bu sonuçlar bilgi yönetiminin yararlarını ortaya koymakta ve işletmenin tek bir yönünü ele almayı bir bütün olarak kapsamaktadır. Bilgi yönetiminin işletmelerde sağladığı yararları şu şekilde sıralamak mümkündür.¹⁹

¹⁹ Türker Cambazoğlu, "Yararlı Bilgi Yönetiminde İnsan Faktörü", Bilişim 2000 Eğitim Semineri Notları (Aralık 2000), URL: http://www.tbv.org.tr/turkish/main/frame_gundem_haberler.html

- **İşletmedeki Bilgi Kaybının Önlenmesi:** Bilgi yönetimi, işletmelerde bir bellek oluşturarak, emeklilik, küçülme, çalışanların ayrılmaları ve işletme içi veya dışı faktörlerin değişimi gibi nedenlerle oluşabilecek bilgi kayıplarını önleyerek, işletmenin kritik öneme sahip uzmanlığının korunmasını sağlar.
- **Doğru Kararların Alınabilmesini Sağlar:** Bilgi yönetimi, işletmede etkin kararlar alınabilmesi için gerekli bilginin türünü ve kalitesini belirleyerek, bu bilgiye erişimi olanaklı kılması sayesinde, kararların daha hızlı ve daha kaliteli olarak alınmasını sağlar.
- **İşletme İçerisinde Esnekliğe Olanak Sağlar:** Bilgi yönetimi, çalışanların işlerine daha fazla hakim olmalarına, yenilikçi çözümler önerebilmelerine, daha az doğrudan gözetim ile çalışabilmelerine ve yaptıkları işlere daha az karışılmasına olanak tanır.
- **Rekabet Avantajı Sağlar:** Bilgi yönetimi, işletmenin müşterilerini, olası müşterilerini, pazarı ve rakiplerini tam olarak tanımalarına yardımcı olarak önemli bir rekabet avantajı sağlar. Özellikle, bilgiyi etkin bir biçimde yöneten işletmeler, sahip oldukları geleneksel kaynakları ve kapasiteleri yeni bir biçimde oluşturarak, bunları kendi bünyelerinde bütünleştirmeleriyle rakiplerinden daha yüksek değerler yaratabilmeleri sayesinde rekabette önemli avantajlar elde edebilmektedirler.²⁰
- **Varlık Geliştirmeyi Sağlar:** Bilgi yönetimi, pazar değeri olan entelektüel varlıklar üzerinde yasal koruma sağlanabilmesi ve bu varlıkların sermayeye eklenebilmesi için çaba gösterir. Bu şekilde, tescilli markalar, patentler, lisanslar, kopya hakları ve ticari sırların doğru bir biçimde, yerinde ve zamanında uygulanabilmesini sağlar. Tam tersi bir durum ise, bu konuda daha düşük bir yasal koruma ve entelektüel varlıkların pazar değerinin düşük olması gibi sonuçları meydana getirecektir.
- **Ürün İyileştirmeyi Sağlar:** Bilgi yönetimi, işletmenin ürün ve hizmetlerine bilgiyi doğrudan kanalize eder. Böylece ürünün algılanan değeri, ürün içinde bulunan

²⁰ Michael Zack, "Developing a Knowledge Strategy", *California Management Review*. Vol:41, No:3, (Spring 1999), s.128.

bilginin yoğunluğu ile artar. Özellikle yazılım işletmelerinin ürünlerinde bunu görmek mümkündür.

- **Müşteri Yönetiminde Başarılı Sonuçlar Sağlar:** Bilgi yönetimi, işletmenin müşterilerine ve verdiği hizmetlere odaklanmasına yardımcı olur. Müşterilere yönelik oluşturulan bilgilerin, müşterilerin ihtiyaçlarına, sorunlarına ve şikayetlerine çözüm oluşturmak için kullanılması, müşteri yönetiminde oldukça olumlu sonuçları gerçekleştirmektedir.
- **İşletmede İnsan Ögesinin Öneminin Açığa Çıkmasını Sağlar:** İşletmelerdeki bilgi yönetiminin ana unsurunun aslında insan olduğu kesin olan bir gerçektir. Çünkü, bilginin işlenmesinin ele alındığı bu süreçte tüm faaliyeti çalışanlar yürütmektedir. Bu da insan ögesinin bir kez daha önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

1.3.4. Bilgi Yönetimi İle İşletmelerde Oluşan Yeni Organizasyon Yapısı

Bilgi yönetimi uygulamalarında başarılı sonuçlar alınabilmesi için işletmelerin dikkat etmesi gereken en önemli husus, sahip oldukları organizasyon yapısının bilgi yönetimi için uygun olup olmadığıdır. Bu nedenle bilgi yönetiminin bir işletmede uygulanabilmesi için öncelikli olarak incelenmesi gereken konu, organizasyon yapısının bilgi yönetimi için gerekli şartları taşıyıp taşıyamamasıdır.

Bu bağlamda işletmelerin bilgi yönetimi uygulamaları ile uyum gösteren bir organizasyon yapısına sahip olmaları konusunda işletme kültürü, sahip olunan teknolojik altyapı, işletme politika ve amaçları, değişime bakış açısı, personel yönetimi, gibi noktalar öne çıkmaktadır.

Bilgi yönetiminin uygulandığı işletmelerde öncelikli olarak hiyerarşik yapının geleneksel bir biçim göstermediğini, bunun yerine esnek bir niteliğe sahip olunan, yatay organizasyon yapısının hakim olduğunu görmek mümkündür. Bu organizasyon

yapısının merkezini bilgi oluşturmakta ve tüm organizasyon bilginin etrafında toplanmaktadır.

Organizasyon yapısının esnek bir nitelik göstermesi doğal olarak personel yönetimini de bünyesine alacaktır. Buna göre çalışanların, daha çok katılımcı ve yaratıcı olmalarını destekleyen bir yönetim söz konusu olmaktadır. Bu ise, bilginin organizasyon içerisinde hareket imkanını kolaylaştıracağından çok önemlidir.

İşletmelerin bilgiyi merkez alan bir biçimde oluşturdukları organizasyon politikalarının belki de en önemlisi öğrenme olgusunun işletme bünyesine yerleştirilmesidir. Bilginin başarılı bir biçimde yönlendirilmesi için ilk şart işletmelerin bilgi kavramına sistemlerini açık tutmalarıdır; bu ise organizasyon içinde öğrenmeye verilecek önemle sağlanabilecektir. Bu konuya güzel bir örnek teşkil edecek olan yapılanmayı öğrenen organizasyonlar göstermektedir. Gerçekten de öğrenen organizasyonlar, bilgi yönetimi uygulamaları için en uygun organizasyon altyapısını oluşturan bir model olarak ortaya çıkmaktadır. Bu organizasyon modeli, özellikle bilgiye odaklı olması, bu doğrultuda da bilginin üretilmesinden kullanılmasına kadar bilginin her sürecinin işletme faaliyetlerine yarar sağlayacak bir biçimde yönlendirilmesini hedef alması, bunlarla beraber organizasyonlarda sürekli gelişime ve değişime yatkın bir yapı oluşturması nedeniyle bilgi yönetiminin işletmelerde ihtiyaç duyduğu bir organizasyon yapısı olarak yer almaktadır.

Bilgi yönetiminin işletmelerde kolaylıkla hayat bulmasını sağlayacak bir diğer unsur ise işletme içerisinde bulunan teknolojik altyapıdır. Özellikle bilginin arşivlenmesinde ve işletme içinde dağıtılmasında büyük yarar sağlayan teknolojik altyapı, bilginin hareketini hızlandıran ve hareket alanını geniş tutan bir faktör olarak bilgi yönetimi için işletmelerde yapılandırılması gereken bir unsur olarak yer almaktadır. Ancak burada teknolojik altyapının tek başına işe yarar bir organizasyon yapısını var edebileceğini düşünmek ve bu doğrultuda da bilginin yönlendirilmesinde sadece teknolojik altyapıya güvenmek çok büyük bir yanılğı olacaktır.

Bilgi yönetimi uygulamalarında önemli bir diğer husus da işletme kültürüdür. Bilgiyi merkez alan işletmeler için oldukça önemli olan bu konu, işletmelerin inanç ve değerleri ile gerek resmi gerekse resmi olmayan kurallarının bir bütün olarak bilgi ile ilgili politikalara uyum ya da karşıt tepki şeklinde bir sürece neden olmasından dolayı, işletme kültürü, üzerinde önemle durulması gereken bir hususu oluşturmaktadır. Bilgi yönetimi uygulamalarının sadece üst yönetime ait olmayıp tüm çalışanları kapsayan bir konu olması nedeniyle, işletmenin bir bütün olarak katılım göstermesi çok önemlidir; bu ise işletme kültürü ile yakından ilişkilidir. Çalışanların öğrenmeye açık olmak, girişkenlik ve yaratıcılık gibi önemli öğeleri bir işletme kültürü olarak uygulayabilme yetisine sahip olabilmeleri, bunlara paralel olarak bilginin dağıtılması ve paylaşılması süreçleri için karşılıklı güven ve paylaşma duygusu ile işletme içerisinde kendini diğer çalışanlarla bir bütün olarak görme şeklinde öğelerden meydana gelen kültürel bir altyapının oluşması, işletmelerin bilgi yönetimini uygulayabilmeleri için oluşturulması gereken organizasyon yapısında önemli rol oynamaktadır.

Bilgiye endekli bir biçimde faaliyetlerini sürdüren işletmelerin bilgi yönetimiyle beraber organizasyon yapılarında bir takım değişiklikleri gerçekleştirmeleri kaçınılmaz olmaktadır. Yukarıda incelenen yapısal özellikler bir bütün şeklinde ele alındığı takdirde, işletme için gerekli organizasyon yapısı ortaya çıkacaktır. Oluşan bu organizasyon yapısı bir süreçtir; bu yapılanma bilgi yönetimi uygulamalarına başlama kararları ile oluşturulması gereken temel organizasyon altyapısı ile başlayıp, daha sonraki süreçte bilgi yönetiminin işletmede uygulanması ile devam etmektedir. Bilgi yönetimi işletmeler farkında olsun ya da olmasın kendiliğinden organizasyon içerisinde yapılanmayı sürdürecektir.

1.4. Bilgi Yönetiminde Başarıya Etki Eden Faktörler

Bilgi yönetiminin işletmelerdeki başarısını belirleyen birtakım faktörler bulunmaktadır. Bunlar teknoloji, süreçler ve kültür olmak üzere üç grupta toplanmaktadır. Bu üç temel faktörün bilgi yönetiminin başarısındaki önem ve ağırlıkları değerlendirildiğinde teknolojinin %20, süreçlerin %30 paya sahip oldukları, geriye kalan kültür faktörünün

ise %50'lik bir pay ile başarıdaki en önemli rolü üstlendiği görülmektedir. Bu üç temel faktörün kısaca açıklamaları aşağıda yer almaktadır.²¹

- **Teknoloji:** Bilgi yönetiminin uygulanmasını kolaylaştıran bu faktör, bilgi teknolojisi altyapısını da kapsayan açık bir tasarımı, bilgi çoğaltma ve dağıtma kapasitesine sahip, uygun bir platformun oluşturulmasını sağlamaktadır. Teknoloji faktörü, bilginin depolanmasını ve dağıtılmasını kolaylaştırabileceği gibi, çalışanların bilgi teknolojileri aracılığıyla birbirleri ile olan iletişimlerini sağlayabileceğinden örtülü bilginin de paylaşımını mümkün kılmaktadır. Bilgi yönetiminin başarısında önemli bir yere sahip olan teknoloji faktörü, işletmede ölçülü bir kullanım ile bilgi yönetiminde önemli yararlar sağlayabilecektir.
- **Süreçler:** Süreçler ile işletmelerin diğer sistemleriyle uyumlu ve şirket kültürünü destekleyen standartların uygulanması kastedilmektedir. Bunlara örnek olarak; iletişim süreçleri, raporlama süreçleri, karar alma ve sorun çözme süreçleri, prosedürler, değerlendirme ve ödüllendirme sistemleri belirtilebilir.
- **Kültür:** İşletmelerin içlerinde var ettikleri değerler ve yerleşik normlar olarak adlandırılan kültür, belki de bilgi yönetiminin başarıya ulaşmasındaki en önemli faktörü oluşturmaktadır. Kültür faktörü, bilgi yönetiminin işletmede bir bütün olarak benimsenmesinde kilit unsur olmaktadır. Üst yönetimin bilgi yönetimini işletmeye tek başına uygulamaya çalışması bir fayda getirmeyecektir; çünkü tüm çalışanların bu uygulamaya sahip çıkmaları ve bu doğrultuda da bilgi yönetiminin başarıyla uygulanması için ellerinden geleni yapmaya istekli olmaları gerekmektedir. Çalışanlara bunları yaptırarak desteği ise şirket kültürü vermektedir. Şayet şirket kültürü bu türden bir destek verecek yapıda değilse, şirket kültüründe değişimi sağlayacak politikalar oluşturulmalıdır. İşletmelerin bilgi yönetimi için gerekli kültürel yapılanmayı oluşturmaları amacıyla şu politikaları izlemeleri gereklidir:

²¹ Barutçugil, a.g.e., s.25.

- Çalışanlara, işletmenin amacı, işlerin nasıl yürütüleceği ve nasıl katkıda bulunulabileceği açık bir biçimde anlatılmalıdır.
- Çalışanlara yenilikler ve iyileştirmeler yapabilmeleri için gerek duydukları bilgiler verilmelidir.
- Çalışanlara yaptıkları iş üzerinde söz ve kontrol hakkı tanınmalıdır.
- Güvene dayanan ilişkiler geliştiren bir ortam yaratılmalıdır.
- Yöneticiler her şeyin cevabını bildikleri için değil, çalışanlarına yol gösterip onları eğittikleri için ödüllendirilmelidir.
- Bilgiyi yakalamak ve paylaşmak eğlenceli bir oyun gibi bir hale getirilmelidir.
- Bilginin paylaşımı ve kullanımı ödüllendirilmeli ve birlikte kutlanmalıdır.
- Bilgi yönetiminde teknolojiye ve süreçlerden çok insanlara odaklanılmalıdır.
- Deneyimler üzerinde düşünmeye, tartışmaya ve değerlendirmeye zaman ayrılmalıdır.
- Aklın ve duyguların iç içe olduklarını bilerek olumlu bir duygusal ortam yaratılmalıdır.

1.5. İşletmelerde Bilgi Yönetimi Kapsamında Karşılaşılan Engeller

Bilgi yönetimini işletmelerde uygularken çeşitli problemlerle karşılaşabilmektedir. İşletmeler için birer engel olarak nitelenebilecek bu problemleri ana başlıklar halinde şu şekilde sıralamak mümkündür.²²

- **Teknik Karmaşıklık:** İşletme içerisindeki bilginin erişilebilir olabilmesi için sistemler oluşturulması gereklidir. Bu sistemler arasında, kesintisiz ve kolay bağlantılar kurarak merkezi bir sistem yaratmaya çalışmak ise oldukça zor bir iştir. İşletmelerde böyle bir bilgi sistemi oluşturulurken, kimi zaman tüm amaç bu sistemlerin oluşturulması gibi bir politikaya odaklanılmaktadır; asıl amaç olan bilgi yönetimi çalışmaları ise ikinci plana atılabilmekte, yahut bu sistemlerin kurulması işinin zor olması nedeniyle bilgi yönetimi çalışmalarından vazgeçilebilmektedirler.

²² Türker Cambazoğlu, "Yararlı Bilgi Yönetiminde İnsan Faktörü", Bilişim 2000 Eğitim Semineri Notları (Aralık 2000), URL: http://www.tbv.org.tr/turkish/main/frame_gundem_haberler.html

- **Üst Yönetimdeki Belirsizlikler:** İlke olarak, bilgi yönetimi çalışmalarında üst yönetimin, her zaman bilgi yönetimini kararlılıkla uygulayan ve her fırsatta bunu diğer çalışanlara da yaymaya çalışan bir pozisyonda olması gereklidir. Ancak yönetimin, çalışanlarını bilgiyle donatmak konusunda bir tereddüt içerisine düşmesi, önemli bir engel olarak işletmenin karşısına çıkacaktır. Özellikle geleneksel hiyerarşik bir yapıya sahip olan organizasyonlarda yöneticilerin çalışanlarına karşı bu şekilde bir politika izlemeleri oldukça zordur. Böyle bir durumda ise bilgi yönetimi işletme içerisinde tümüyle başarısızlığa uğrayacaktır.
- **Orta Kademe Yöneticilerin Göstereceği Direnç:** Bilgi yönetiminin politikaları gereği çalışanları bilgiyle donatmak, onları yetkilendirmek ve kendi kendilerine karar almalarını sağlamak, bunların sonucunda da ödüllendirmek ve bu çalışmalara doğrudan katkıda bulunma hakkını tanımak, klasik orta düzey yöneticileri rahatsız edebilmektedir. Bunun en önemli nedeni ise çalışanların bilgi yönetiminde önemli rol oynamaları ile orta kademe yöneticilerin rollerinin ve önemlerinin giderek azalmasıdır. Bu nedenle bilgi yönetimi çalışmalarında orta kademe yöneticilerin, çalışanları engelleyici bir etkide bulunmaları olası bir ihtimal olabileceğinden, orta kademe yöneticiler bilgi yönetimi için işletmelerde birer sorun haline gelebileceklerdir.
- **Çalışanların Direnci:** Çalışanlar için de bilgi yönetimi istek uyandırmayan rahatsız edici bir uygulama olabilmektedir. Bilgi yönetiminin işletmede bir değişim sürecini başlatması, çalışanlar için izlemeleri gereken yeni yöntemler ve üstlenmeleri gereken yeni sorumlulukları getirmesi açısından çalışanları isteksizliğe sürükleyebilecektir. Bilgi yönetiminin bazı yükler getirmesinin yanı sıra, kazandıracakları avantajların da bulunduğu çalışanlara inandırıcı bir şekilde izah edilmemesi halinde, bilgi yönetimi çalışanların yoğun bir biçimde direnci ile karşılaşacaktır.
- **Bilginin Anlaşılmaz Bir Görünümde Olması:** İşletmelerin, bilgi yönetimi çalışmalarını yürütebilmeleri amacıyla, işletmede işe yarayacak bilgiyi ayırabilecek teknolojik altyapıya, birikime ve eğitime sahip olmaları gereklidir. Bilgiyi ayırt

edememek ise bu konuda tümüyle karmaşanın yaşanmasına neden olacaktır. Bu doğrultuda işletmelerin ellerinde bulunan veri, enformasyon ve bilgilerin ayrımının farkında olmaları gereklidir. Bu ayrımı bilen işletmelerin dikkat etmesi gereken ikinci husus ise bilginin işe yarayıp yaramadığını ortaya koyacak analizlerin yapılması gerektiğidir. Bunlar gerçekleşmediği takdirde ise işletme ağzına kadar bilgiye boğulsa da hiçbir şey yapılamayacak, ortaya sadece bir bilgi kargaşası çıkacaktır.

- **Kısa Vadeli Düşünme Engeli:** Öncelikle bilgi yönetimi uzun vadeli olan ve bu nedenle de büyük bir sabır gerektiren bir çalışmadır. Sonuçları ancak belirli bir süre sonra elde edilen bilgi yönetimi, sabırsız ve ektiğini hemen biçmek niyetinde olan işletmeler için tam bir hayal kırıklığıdır. Bu nedenle kısa vadeli düşünmek bilgi yönetimi çalışmalarında ortaya çıkan bir diğer engeldir.
- **İşletmede Birlik Ruhunun Olmaması:** Bilgi yönetimi uygulamalarında bilgiden başarılı bir biçimde yararlanmak, kesinlikle çalışanlar aracılığıyla sağlanabilmektedir. İşletme içerisinde çalışanların kaygılı bir ruh halinde bulunmaları, bu doğrultuda gerek kendi aralarında gerekse yönetimle bir işbirliğine girmemeleri bilgi yönetimi için önemli bir engeli oluşturacaktır. Bilgiden yararlanmak, aslında işletme içerisindeki bir işbirliği sürecidir. İster işletmedeki çalışanlar arasında ister işletmeler arasındaki bilginin kullanılması ve transferinde, bilgiye dayalı yaklaşımlar etkin bir işbirliği içinde olmazsa başarılı olamayacaktır.²³ Bu nedenle çalışanların hem kendi aralarında, hem de yönetim ile bağlarının güçlendirilmesi ve işbirliğine sokulması bilgi yönetimi için gereklidir, bu bağın zayıflığı bilgi yönetimini tehlikeye düşürecektir.
- **Bilgiyi Paylaşmama:** İşletme içerisinde enformasyon ve bilgi kişisel olarak saklandığı zaman, bu bilgilerin organizasyonun amaçlarının başarılmasına uzun vadede katkısı olmayacaktır. Bilginin sadece kişilerin akıllarında kalması ve

²³ Grant Miles, Raymond E. Miles, Vincenzo Perrone and Leif Edvinsson, "Some Conceptual and Research Barriers to the Utilization of Knowledge", **California Management Review**. Vol:40, No:3, (Spring 1998), s.286.

paylaşımaması işletmelerdeki bilgi yönetimi sürecini tümüyle başarısızlıkla sonuçlandıracaktır.²⁴

1.6. Bilgi Yönetimi Sonucu İşletmelerde Oluşan Yeni Roller

İşletmelerde bilgi yönetimi kapsamında yürütülmesi gerekli işlerin yapılmasında çalışanlara düşen farklı görevler ve bu görevleri gerçekleştirmelerini sağlayan pozisyonlar bulunmaktadır. Bu doğrultuda da bazı çalışanların yalnızca belirli işleri yapmaları için işletme içi rollere gereksinim duyulmaktadır. Bu da, işletmelerde bilgi yönetimi sonucu yeni rollerin oluşmasını sağlamaktadır.

Bilgi yönetimi alanındaki görevlerin sayısı gün geçtikçe artmaktadır. Örneğin, Hewlett Packard'da yirmi ile otuz arasında bilgi yönetimi görevi bulunmaktadır, Coca-Cola kırk farklı bilgi yönetimi görevi belirlerken, Andersen Consulting'de ise bu sayı iki yüzden fazladır. Bu örnekler, bilgi yönetimindeki görevleri yürütecek yeni rollerin işletmeler için önemli bir ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Bilgi yönetimi konusunda incelemeler yapan Davenport ve Prusak bu rolleri belirli özelliklerine göre ayırarak isimlendirmişlerdir. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür:²⁵⁻²⁶

1.6.1. Bilgi Yönetimi İşçileri

Bu bilgi yönetimi rolü, daha çok bilgi yönetimi sürecinin günlük işlemlerini kapsayan bir pozisyonu içermektedir. Bu işlemlerin çoğu, web adresleri için HTML ve Perl yazılarının yazılması, bilgi tabanlarının biçimlendirilmesi, yeniden yapılandırılması, Lotus Notes türünden bilgiye yönelik bilgisayar programlarının yüklenmesi ve destek sağlanması gibi teknik işleri içermektedir. Fakat burada sadece teknoloji yeterli değildir. Teknoloji uzmanlarının bile bilginin içeriğini başkaları için nasıl çekici kılacaklarını ve

²⁴ Kal-Der, **Öğrenen Organizasyonlar** (İkinci Basım, İstanbul: Kal-Der Yayınları No:16, 1998), s.14.

²⁵ Davenport ve Prusak, **a.g.e.**, s.158-173.

²⁶ Thomas H. Davenport, "Knowledge Roles: The CKO and Beyond", (Mart 2002),

URL: <http://www.cio.com/archive/040196/davenport.html>

bilgi sahibi olanları bunu zengin bir bilgi tabanına katmaları için nasıl ikna edeceklerini bilmeleri gereklidir. Bu nedenle bilgi yönetimi işçilerinin hem teknik bilgiye hem de gelişmiş sezgi gücüne sahip olmaları lazımdır.

Hangi düzeyde olursa olsun iyi bir bilgi yönetimi işçisinin “sert” becerilerle (biçimlendirilmiş bilgi, teknik ustalık, profesyonel deneyim gibi) “daha yumuşak” özelliklerini (bilginin kültürel, politik ve kişisel yönlerini iyice anlamış olmak) birleştirmeyi başarmış olması gerekmektedir. Bilgi kullanıcılarıyla yakın çalışan bilgi yönetimi işçileri için bu çok önemlidir. Özellikle bu görevleri kapsayan bilgi yönetimi ekiplerinin en azından bu yönelimleri bünyelerinde birleştirmeleri ve ekipteki her üyenin bu becerilerin gerekli olduğunu kabul edip uygulaması gereklidir.

1.6.2. Bilgi Projelerinin Yöneticileri

Bilgi yönetimi altyapısının orta düzeylerinde, bilgi projesinin yöneticisi bulunmaktadır. Bu çalışmanın ilerideki konularında ayrıca ayrıntılı olarak incelenecek olan bilgi projelerinde ele alınan husus genel bir ifade ile şöyledir: Bilgi yönetimini oluşturan işlerin çoğu belli bilgi biçimlerini yönetmek ya da bilgiye ilişkin belli çalışmaları geliştirmek üzere hazırlanmış bazı projeler çerçevesinde yürütülür, bilgi projelerinin de kapsamını bu projeler oluşturmaktadır.

Herhangi bir değişim projesinde olduğu gibi bilgi yönetimi konusundaki girişimlerin de yöneticilere gereksinimi vardır. İdeal bir bilgi projesi yöneticisi bilginin yaratılmasını, dağıtımını ya da kullanımını gerektirmiş bir iş geçmişine sahip olmalıdır. Bu yöneticilerin yürütmeleri gereken görevlerini, genel olarak proje hedeflerini geliştirmek, ekipler kurmak ve yönetmek, müşteri beklentilerini saptamak ve yönetmek, projedeki işlerin bütçe içinde zamanında tamamlanmasını izlemek, projede ortaya çıkan sorunları saptamak ve bunlara çözüm geliştirmek şeklinde özetlemek mümkündür.

Bilgi projelerini yönetmek, sadece proje yönetmekten ibaret olmamaktadır. Bu görev teknolojik, psikolojik ve yapılan işe ilişkin bilgilerin olağanüstü bir şekilde

kaynaştırılmış olmasını gerektirmektedir. Bu gibi projeleri yönetenler, web ile ulaşılan veri tabanları, kendi kendini yöneten ekipler, bilgi yapıları ve ücret sistemleri konusunda da aynı ölçüde bilgi ve deneyim sahibi olmalıdırlar. Belli bir bilgi girişiminde çalışan bilgi yönetimi işçilerinin özellikleri ne olursa olsun bilgi projesi yöneticisi onların dilini konuşabilmeli ve değer sistemlerini anlayabilmelidir. Bunlara paralel olarak bilgi projesi yöneticisinin yürüttüğü işin hem sert hem de yumuşak yönlerini de yürütebilmesi şarttır. Bu nedenle bilgi projesi yöneticisinin, bir yandan bilgiye yönelik sistemlerin yürümesini sağlarken, diğer yandan da kurumsal öğrenme sürecini en ince noktalarına kadar izlemesi gerekmektedir.

1.6.3. Bilgi Müdürleri (Üst Düzey Bilgi Yöneticileri)

Bilgi yönetimi kapsamında yer alan roller içerisinde bilgi müdürleri oldukça yeni bir pozisyondur. Bilginin kritik bir iş kaynağı olduğu işletmelerde, bilgi müdürlüğü oluşturulması gereken oldukça önemli bir pozisyon olarak yer almaktadır. Bilgi müdürlüğünü organizasyonlarında kullanan işletmeler arasında Ernst&Young, IBM Consulting, Coopers&Lybrand, Booz, Allen&Hamilton ve EDS örnek olarak gösterilebilir. Bazı işletmeler ise bilgi müdürü pozisyonu yerine hem bilgi yönetimini hem de kurumsal öğrenmeyi ayrı ayrı kapsamı içerisine alan “Öğrenme Müdürü” olarak adlandırılan pozisyonu tercih etmektedirler. Gerek bilgi müdürleri gerekse öğrenme müdürleri üst yönetim pozisyonlarında yer almaktadır. Bu konu ile ilgili görülen pozisyonlar sadece bu iki tanesiyle sınırlı olmamaktadır; ayrıca entelektüel sermaye direktörü, bilgi aktarımı müdürü ve entelektüel varlıklar/sermaye yönetimi küresel direktörü gibi pozisyonlar da işletmelerin kendi tercihlerine göre farklı isimlerle yer almaktadır.

Bilgi müdürlüğü pozisyonu yapılan görev ve üstlenilen sorumluluk açısından karmaşık ve çok yönlü bir nitelik taşımaktadır. Bu görevi geçerli kılmak için içereceği işlerin ve sorumlulukların dikkatle belirlenmesi gereklidir. Bilgi yönetimi uygulamalarında bilgi müdürünün görevlerini şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Bilgi müdürleri, bilgiyi ve bilgiden ders almayı yüceltmeli, bu doğrultuda desteklemelidir. Bunu işletme içindeki tüm çalışanları kapsayan bir politika ile gerçekleştirmelidir.
- Bilgi müdürleri, kitaplıkları, bilgi tabanlarını, insanlı ve bilgisayarlı iletişim ağlarını, araştırma merkezlerini ve bilgiye yönelik yapılanmaları dahil ederek işletmenin bilgi altyapısını oluşturmalı, işlemlerini sağlamalı ve yönetmelidir.
- İşletme dışındaki enformasyon ve bilgi kaynakları ile ilişkileri yönetmeli ve bu kaynaklarla anlaşmalar yapmalıdır.
- Bilginin yaratılması ve işletme genelinde kullanılması sürecine önemli katkılarda bulunmalı, eğer gerekiyorsa bu sürecin geliştirilmesi yönündeki çabalara destek vermelidir.
- Geleneksel finansal analiz yaklaşımları ile bilginin değerini ölçmeli ve yönetmelidir.
- İşletmenin profesyonel bilgi yöneticilerini yönetmeli, bunu onlara bir birlik duygusu aşılıyarak, profesyonel standartları oluşturarak, kariyerlerini yöneterek yapmalıdır.
- İşletme kaynaklarını, en çok yönetilmesi gereken bilgi türü ve gereksinimlerle var olan kapasite arasındaki açığın en büyük olduğu bilgi süreçleri üzerinde yoğunlaştırarak bilgi stratejisinin geliştirilmesine yön vermelidir.

Sayılan bu tüm görev ve sorumlulukların aslında üç temel nokta üzerinde toplandığını görmek mümkündür. Bu üç önemli nokta, işletmede bir bilgi kültürü oluşturmak, bilgi yönetiminin altyapısını hazırlamak ve tüm bunların ekonomik açıdan yarar getirmesini sağlamaktır. Bilgi müdürlerinin işletmede yapması gerekenler ana noktalarıyla bunlardan oluşmaktadır; bu nedenle bu hususlara dikkat etmek ve gereğini yerine getirmek bilgi müdürleri için başarılı uygulamaları beraberinde getirecektir. Bilgi müdürlüğü, teknik becerilerin, insana ilişkin becerilerin ve en son olarak da finansal becerilerin bir arada bulunmasını gerektiren bir pozisyon olarak işletmenin üst yönetim kadrolarında yer almaktadır.

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

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

Bilgi müdürlüğü konusu kapsamında önemli bir nokta da bu pozisyonun organizasyon şemalarındaki yerinin neresi olması gerektiğidir. Yapılan araştırmalar bilgi müdürünün işletme organizasyon şeması içindeki yeri bakımından birkaç seçenek olduğunu göstermektedir. Buna göre bilgi müdürlüğü tek başına bir üst yönetim pozisyonu olabileceği gibi, insan kaynakları veya enformasyon sistemleri fonksiyonları ile birleştirilebilmektedir. Ancak bilgi yönetimi sürecinin sağlıklı işleyebilmesi için bu pozisyonun tek başına bir üst yönetim birimi olarak organizasyon şeması içinde yer alması doğru olmaktadır. Daha önce de açıklandığı gibi bilgi müdürlüğü önemli ve yürütülmesi zor olan bir görevdir; işletme içerisindeki önemi nedeniyle de kendi başına var olacak kadar anlamlı bir işleve sahiptir. Bu nedenle işletme içerisinde tek başına yer alması gereken bir pozisyon olarak bilgi müdürlüğü, işletmedeki diğer birimlere bağlı olmayıp, sadece kendi alanında yapması gereken işleri yürüten bir birim olarak yer almalıdır. Aksi halde bilgi yönetiminin başka fonksiyonlarla birleştirilme tehlikesi ortaya çıkacak, bu ise bilgi yönetiminin önemini azaltacak ve işletme içerisinde kolayca gözardı edilebilir hale getirebilecektir. Ancak bu, bilgi yönetiminin ve üst yöneticilerinin kendilerini işletme içerisindeki diğer fonksiyonlardan ve diğer birimlerden soyutlaması anlamına gelmemelidir. Bağımsız bir bilgi yönetimi yaklaşımı ile diğer bütün birimlerle de ilişkilerin yoğun bir biçimde sürdürülmesi yapılacak en doğru uygulama olacaktır.

2. BİLGİ PAZARLARI

Bilgi yönetimi sürecinde gerçekleştirilmesi gereken temel öğelerden birisi işletme içerisinde dağınık bir biçimde bulunan bilginin tespitidir. Bu bağlamda işletme içerisinde bulunan bilgilerden hangilerinin işe yarar olduğunun bulunması, bu bilgileri kimlerin ürettiği, en önemlisi bu bilgilerin nerede ve ne şekilde elde edileceğinin bilinmesi gerekmektedir. Şüphesiz bilgi değerli bir entelektüel varlıktır; bu nedenle de işletme içerisinde bilgiyi üreten kişi veya kişiler bu bilgilerini paylaşmak istemeyebilirler, yahut bir bedel karşılığında veya bedelsiz paylaşmak isteseler bile bir talep ile karşılaşmayabilirler. İşte bu açıardan bakıldığında bilgiyi pazarlarda alınıp satılan, talep edilen veya talep edilmeyen bir ticari varlığa benzetmek mümkündür; bilginin böyle bir rol almasıyla birlikte işletmeleri bir bilgi pazarı olarak düşünmek yanlış olmayacaktır. Aslında bunu sadece işletmeler içerisinde sınırlamak gereksizdir; kısaca bilgi alışverişinin olduğu her platformu bilgi pazarı olarak görmek mümkündür.

2.1. Bilgi Pazarlarının İşleyişi

Bilgi yönetimi sürecinde bilgiyi elde etmek ve çalışanlar arasında paylaşımını sağlamak isteyen üst yönetimin işletmeyi bir bilgi pazarı olarak algılaması ve buna göre politikalar geliştirmesi gereklidir. Çünkü, işletmelerin içinde soyut olarak yer alan bu bilgi pazarları bilginin hareket hızını ve alanını doğrudan etkileyen önemli bir öğe olarak bilgi yönetimi sürecinde yer almaktadır.

İşletme içerisinde bilginin elde edilmesi veya paylaşılması sürecini tıpkı bir ürünün pazardaki işleyişine benzetmek mümkündür. Mal ve hizmet pazarları gibi bilgi pazarında da alış veriş yapılan ürünler için her iki tarafı da tatmin edecek bir fiyata ulaşmak amacıyla pazarlık eden alıcı ve satıcılar vardır. Bu alıcı ve satıcıları bir araya getiren araçlar ve hatta pazar bilgisini iç güç odakları oluşturmak için kullanan girişimciler de bulunmaktadır. Bilgi pazarında işlem yapılmasının nedeni, bu işlemlere taraf olan herkesin (en alt düzey çalışanlardan, en üst düzey yöneticilere kadar) bunlardan kendisinin işine yarayacak bir şeyler elde edeceğine inanıyor olmasıdır.

İşletmelerde bilgiyi başarıyla yönetebilmek için genel olarak bu yapıda mevcut olan bilgi pazarlarının kabul edilmesi, bu pazarların tıpkı diğer pazarlar gibi işlediğinin bilinmesi ve son olarak en önemlisi bilgi pazarlarının nasıl işlediğinin anlaşılması gereklidir. Bilgi pazarlarının işleyişini anlamak içinse, öncelikle bilgi pazarındaki oyuncuların farkında olunması lazımdır; bilgi işlemlerinde taraf olan ve pazarın işlemlerini sağlayan bu oyuncular, alıcılar, satıcılar ve aracılarıdır. Bu oyuncular aşağıdaki bölümlerde ayrıntılı olarak incelenmektedir.²⁷

2.1.1. Bilgi Alıcıları

Bilgi alıcıları ile, bilgiyi almak isteyenler ya da arayanlar; yani karmaşıklığı ve belirsizliği yüzünden kolay bir yanıt bulamadıkları bir soruna çözüm arayan kişiler kastedilmektedir. Yalnız burada bilgiyi talep eden kişi ile veri arayışında olan kişileri birbirine karıştırmamak gereklidir; bilgiyi arayanlar kavramayı, değerlendirmeyi ve anlamayı isteyenlerdir. Örnek vermek gerekirse bir işletmenin bir ürünü için yıllık satış miktarını öğrenmeye çalışmak sadece veri istemek anlamına gelirken, o ürünün satışının nasıl bir politika ile arttırıldığını öğrenmeye çalışmak ise karmaşık boyutları olan yanıtları beraberinde getireceğinden bilgi istemek anlamına gelecektir.

Bilgi arama işi, çoğu yönetici için de önemli bir konu olmaktadır; çünkü işlerinin önemli bir parçasını bilgi arama süreci oluşturmaktadır. Arian Ward tarafından Hughes Aerospace'de yakın geçmişte yapılan gayriresmi bir araştırma sonucunda yöneticilerin zamanının yüzde on beş ile yirmi arasında bir bölümünün bilgiyi aramakla ve bilgi isteklerine yanıt vermekle geçtiği üzerine sonuçlar çıkarılmıştır.

2.1.2. Bilgi Satıcıları

Bilgi satıcıları işletmelerde bir süreç ya da bir konu hakkında önemli bilgiye sahip olmalarıyla tanınan insanlardır. Bu kişiler, bilgilerinin ya bir parçasını ya da daha büyük

²⁷ Davenport ve Prusak, a.g.e., s.51-57.

bir bölümünü maaş karşılığında satabilirler, ancak bu hep maaş karşılığında olmayabilir de; işletme içerisinde kariyer olanaklarının artması, sürekli ihtiyaç duyulan bir kişi olma hissi ile kişisel tatmin gibi çeşitli sebeplerle de bu kişiler bilgilerini çevreleriyle paylaşabilirler.

Zaman zaman işletmedeki tüm çalışanların bilgi alıcısı rolünde yer almasına karşın, herkesin bilgi satıcısı olması gerekmemektedir. Bazı insanlar belli konularda gelişmiş becerilere sahip olmalarına rağmen sahip oldukları bu örtülü bilgiyi diğer insanlar için sergilemede yetersiz olabilirler, yahut sahip olunan bilgi mevcut bilgi pazarında bir değer taşımayabilir. Burada karşılaşılan bir başka durum ise tümüyle bilgi satıcısı potansiyeline sahip olmasına rağmen bazı kişilerin kendilerini pazarın dışında tutmalarıdır. Bu kişiler ellerindeki bilgiyi paylaşmak istemezler; çünkü bilgiyi kendilerini güçlü kılan en önemli unsur olarak gördüklerinden bilgilerini paylaşmaları aynı zamanda güçlerini de paylaşmaları anlamına gelecek ve ellerindeki bu gücün anlamı kalmamış olacaktır. Bu durum esasında yöneticilerin üzerinde önemle durmaları gereken bir konudur; bu nedenle işletme içerisinde bilginin açığa çıkartılması ve paylaşılması için bu konuda politikalar geliştirmeleri gereklidir.

2.1.3. Bilgi Aracıları

Bilgi aracılığı olarak adlandırılan bu rol, bilgi alıcıları ile bilgi satıcıları, yani bilgiye gereksinimi olanlarla bilgiyi ellerinde bulunduranlar arasındaki bağlantıyı kuran kişilerden oluşmaktadır. Bu kişiler talep edilen bilgiyi, kendi sorumluluk alanlarına girmese dahi nerede olabileceğini bildiklerinden dolayı bilgi alıcılarını yönlendirmeleri açısından bilgi pazarlarında önemli bir fonksiyona sahiptirler.

Bazı bilgi aracılığı gerçekte birer bilgi girişimcisidir. Kimde hangi bilgilerin olduğunu ve bu bilgilerden nasıl yararlanılacağı konusunda uzmanlaşmayı hedefleyip, bunu başlı başına bir iş olarak görürler. Ancak genelde bilgi aracılığı bu işi farkında olmadan sadece bir yönlendirici niteliğiyle yapan kişilerden oluşmaktadır.

2.2. Bilgi Pazarlarında Bilginin Fiyatı

Alış veriş yapılan bütün pazarlarda bir işleyişin sağlanabilmesi için fiyat sisteminin varlığı bir zorunluluktur. Bu durum bilgi pazarları için de geçerlidir. Genelde diğer pazarların işleyişinde fiyat sistemi para üzerine odaklanırken bilgi pazarlarında bu böyle değildir. Ancak işletmelerde bilginin elde edilmesinin ve paylaşımının maaş karşılığında yapılması doğal olarak para üzerine odaklanmaktadır. Bir de bu işin maaş dışında yapılmasını sağlayan bir fiyat sistemi vardır. Davenport ve Prusak yaptıkları araştırmalarda işletme içerisindeki varolan bilgi pazarlarının işleyişini sağlayan fiyat sistemini, maaş karşılığı yapılmasının haricinde üç faktörün oluşturduğunu ortaya koymaktadırlar. Bunlar önem sırasına göre şu başlıklar altında ele alınmaktadır.²⁸

- **Karşılıklılık:** Bilgi pazarlarının işleyişini sağlayan fiyat sistemi içerisinde karşılıklılık en yaygın olan bir fiyat sistemidir. Daha çok bilgiyi elinde bulunduran kişinin, kendisinden bilgi isteyenlerle bu bilgisini paylaşmak için karşı taraftan da aynı şekilde bir yardım göreceğine inanması nedeniyle oluşan bir bilgi alışverişi biçimidir. Karşılıklılık, bilgi veren kişilerin bilginin bedeli olarak karşı taraftan hep bilgi almaları şeklinde de olmayabilir. Buna, ortaklıklar şeklinde oluşturulmuş işletmelerde karlılığı artıracak bir bilgi paylaşımının bilgi veren kişiye hem o anda hem de gelecekte kazanç getirmesi örnek olarak verilebilir. Benzer bir durum da bilgiyi satan kişinin, karşılığında eşit değerinde bir bilgi almayı beklesin ya da beklemesin işletme içerisinde diğer insanların kendisini bilgisini paylaşan biri olarak tanınması sayesinde, gelecekte başkalarının bilgilerini kolaylıkla kendisiyle paylaşmalarını sağlamak gibi uzun vadeli bir kazanımın elde edilmesi düşüncesidir. Yani kişi oluşturacağı bu tür bir imajla işletme içerisinde bilgi kredisini yüksek tutmuş olacaktır, bu nedenle de böyle bir imajı sağlamak için bilgisini paylaşmak şeklinde bir politika uygulayacaktır.
- **İsim Yapma:** Ellerinde bilgi bulunduran kişiler diğer insanlara kendilerini değerli bilgilere sahip ve bunları işletmedeki başkalarıyla paylaşmaya hazır bir bilgi satıcısı olarak tanıtmaya kaygısı içerisinde olabilirler. İsim yapma olarak adlandırılan bilgi

²⁸ Davenport ve Prusak, a.g.e., s.58-62.

pazarı fiyat sistemini oluşturan ikinci faktörün temelini de işte bu bilgi satıcılarının kendilerini tanıtmaya amaçları oluşturmaktadır. İsim yapma ilk başta soyut bir hedef gibi görülse de getireceği sonuçlar oldukça somuttur. Öncelikle bir bilgi satıcısının çevresine böyle bir güveni sağlaması, onu ileride iyi bir bilgi alıcısı yapabilecektir. Buna paralel olarak kişinin iyi bir bilgi satıcısı bunun sonucunda da işletme yönetimi gözünde iyi bir bilgi kaynağı olarak imaj yaratması, kişi için iş güvencesi, terfi ve bir işletme gurusunun elde edeceği diğer ödüller gibi oldukça somut kazanımları beraberinde getirebilecektir. Gerçektende isim yapma işletme içerisinde çalışanlar için çok önemli bir avantaj olmaktadır. Bugün çoğu işletme ile çalışan arasındaki hizmet süresinin uzunluğu ve sadakate dayalı toplumsal sözleşmeler geçerliliğini yitirmektedir; bu nedenle de isim yapma çalışanların işletme içerisinde bilgi, beceri ve uzmanlıklarını ispatlayabilmeleri, bu sayede de işletmede önemli bir yere gelmeleri açısından önemli olmaktadır. İsim yapma faktörünün çalışanlar üzerinde böyle bir stratejik öneminin olması ise doğrudan bilgi pazarlarının işleyişini etkilemektedir.

- **Başkalarına Yardımcı Olma:** Yukarıda açıklanan iki faktörün dışında bir de bilgi sahibi olan kişilerin bu bilgilerini, karşılığında hiçbir kazanç beklemeden sadece paylaşmaktan tatmin oldukları için bu işi yapmaları söz konusudur. Bu durum, kişinin uzman olduğu konuyu çok sevmesi, bu doğrultuda sahip oldukları uzmanlıklarını başkalarına yardımda kullanmaktan hoşlanması nedeniyle gerçekleşmektedir.

2.3. Bilgi Pazarlarının Yararları

Ekim ve verimli bir şekilde işleyen bilgi pazarlarının işletmeye getireceği kazanç oldukça yüksektir. Bu kazanç işletmelerin bilgi yönetimi sürecinde bilgi elde etmelerini kolaylaştırıcı bir nitelik taşıyacaktır. Böylece bilginin işletme içerisinde nerede ve nasıl bulunacağı gibi önemli bir sorunun çözümü halledilmiş olacaktır. Bilgi pazarlarının bu genel fonksiyonunun dışında ayrıca işletmeye kazandırdığı başka yararlar da vardır.

İşletmenin başarısında doğrudan bir rol oynamasa da önemli bir etkide bulunan bu yararlar şu şekilde sıralanmaktadır.²⁹

- **İşletmedeki Çalışanların Moralinin Yükselmesi:** İyi işleyen bir bilgi pazarında çalışanlar kendi uzmanlıklarının işletme içerisinde bir fonksiyona sahip olmasından dolayı tatmin duyarlar. Çalışanların böyle bir fonksiyonu yerine getirmeleri, kendilerine ihtiyaç duyulduğunu hissetmelerini sağlamakta, bu ise hem yöneticiler hem de çalışanlar arasında bir güvenin oluşması için uygun bir ortamın meydana gelmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Böyle bir ortam ise, kesinlikle çalışanların moralinin yüksek olmasını sağlayacağından işletme için olumlu bir sonuç olmaktadır. Böylece morali yüksek olan çalışanlar, hem işletmenin normal faaliyetlerinin yürütülmesinde hem de bilgi yönetimi sürecinin uygulanmasında başarılı sonuçların elde edilmesi için önemli bir rol oynayacaktır.
- **İşletmede Birlik Duygusunun Gelişmesi:** Bilgi pazarlarında çalışanlar bir zincirin halkalarını oluşturur. Herkesin bir fonksiyonu olması ve bu fonksiyonların da gerçekleşmesinin birbirine bağlı olması işletme içinde birliktelik duygusunun gelişimini zorunlu kılmaktadır. Bütün çalışanların aslında birbirlerine ihtiyaç duymaları ve özellikle de birbirlerine bir güven ortamı içerisinde yaklaşımları işletme içerisinde önemli faydalar getiren birlik duygusunun gelişimini sağlamaktadır.
- **İşletmedeki Bilgi Deposunun Zenginleşmesi:** Bilgi pazarlarının diğer pazarların yapısından belki de en ayırıcı özelliği işledikçe içindeki ürünün artmasıdır, yani bilgi pazarlarının her işleyişinde yeni bilgilerin kazanılmasıdır. Bilgi kullanıldıkça azalmayan aksine daha da çok büyüyen, kendi kendisine katma değer ekleyebilen bir yapıda olması nedeniyle ne kadar çok kullanılırsa o kadar çok gelişebilen bir özelliğe sahiptir. Bu ise bilgi pazarları için önemli bir avantajı sağlamaktadır, bilgi pazarlarında bilginin her el değiştirmesi bu bilgiyi geliştireceği gibi, bundan esinlenerek yeni bilgilerin de üretilmesini sağlayabilmektedir. Böylece bilginin bu

²⁹ Davenport ve Prusak, a.g.e., s.80-82.

özelliği sayesinde bilgi pazarları bilginin üretildiği ve geliştirildiği birer ortam olmaktadır.

2.4. Etkili Bilgi Pazarlarının Oluşturulması

İşletmelerde bilginin elde edilmesi sürecinde bilgi pazarlarının önemi tartışmasız bir gerçektir. Bu nedenle de işletme yönetiminin iyi bir şekilde işleyen bilgi pazarlarını oluşturmaları gerekmektedir. Bu konudaki yapılan çalışmalarda etkili bir bilgi pazarının oluşturulmasında üç önemli faktörün rol aldığı ortaya çıkmaktadır. Bunlar şu şekildedir.³⁰

- **Bilgi Teknolojisini Akıllıca Kullanmak:** Teknolojik gelişmeler ve yeniliklerin pazar dinamiklerini büyük ölçüde değiştirme potansiyeli çok fazladır. Bu bağlamda bilgi teknolojilerinin etkili bir bilgi pazarı oluşturmada yadsınmaz bir rolü bulunmaktadır. İnsanları birbirine bağlama, gerçekten sınırsız bir içeriği depolama ve bulma becerisine sahip iletişim ağları ve bilgisayarlar gibi öğelerden oluşan bilgi teknolojilerinin bilgi pazarlarında kullanılması pazar verimliliğini son derece arttırabilecektir. Bilgi teknolojileri bilgi ve enformasyonun hareketini kolaylaştıracak gibi, aynı zamanda sanal bilgi pazarlarının oluşturulmasını sağlayacak bir altyapıyı da oluşturabilecektir. Böylece insanlar zaman ve mekan faktörlerinden bağımsız olarak bilgi pazarlarının işleyişinde yer alabileceklerdir.
- **Pazar Yerleri Oluşturmak:** Bilgi pazarları bilgi alışverişi yapılan fiziksel veya sanal alanlardır. Aslında bilgi pazarlarındaki mantık ile mal ve hizmet pazarlarının mantığı aynıdır; bir alışverişin olabilmesi için insanların bu faaliyeti gerçekleştirecekleri bir alanda toplanmaları gereklidir. İşletmelerin üstüne düşen görev ise, ister işletme içinde ister dışında bu alanları oluşturabilmek veya bu şekildeki mevcut alanlara çalışanlarını dahil edebilmektir. Bu konuda verilebilecek örnekler arasında Japonya'daki bazı işletmelerin binalarında sohbet odaları oluşturmaları gösterilebilir; bu sohbet odalarında çalışanların bir şeyler içerek günde

³⁰ Davenport ve Prusak, a.g.e., s.75-79.

ortalama yarım saat süre birbirleri ile uzmanlık alanlarında tartışmaları amaçlanmakta, böylece birbirleri arasında bir bilgi paylaşımı ortamı kurulmaktadır. Buna benzer olarak aynı amacı taşıyan bir örnek de işletmelerin düzenledikleri bilgi forumlarıdır, herkesin uzmanlıklarını sergilediği bu ortamlar gayet iyi bir bilgi pazarı alanlarıdır. Bunların dışında çalışanları ortak uzmanlık konularına girecek bir biçimde tartıştırmak üzere bir araya getiren birebir veya elektronik forumlar da pazar yerlerine verilebilecek diğer bir örnektir. Bu örnekler daha da çoğaltılabilir. Sonuç olarak işletmelerin bir pazar yeri oluşturmak üzere izlemesi gereken maddeler halinde sıralanan bir prosedür yoktur; yapılacak olan geniş bir perspektifle konuya bakarak çalışanların bilgilerini paylaşılabilceği ortamlara zemin hazırlamak ve en önemlisi de çalışanları bu konuda yüreklendirmektir.

- **Bilgi Pazarına Değer Verildiğinin Gösterilmesi:** Bilgi paylaşımının önemli bir bölümünün geçtiği bilgi pazarlarında, işletme yönetimi tarafından verilen değer çok önemlidir. İşletme yönetiminin bu yüzden bilgi pazarlarına değer verdiğini göstermesi gereklidir. Bilginin paylaşımını motive edici politikalar yürütülmeli, buna göre bilgiyi paylaşanlar terfi, maaş artışı, prim gibi şekillerde ödüllendirilmeli, takdir edilmelidir. Bu şekilde bilgi pazarının işleyişini gerçekleştiren çalışanların motive edilmesi sağlanarak daha verimli bir bilgi paylaşımı elde edilecektir. İşletmenin bilgi pazarına verdiği önem sadece çalışanları bu şekillerde motive etmekle kalmamalı, ayrıca bu konuya gösterilecek ilgi ve alaka ile verilen önem çalışanlara hissettirilmelidir. Örneğin yeni teknolojik yatırımlar yapmak, seminerler düzenlemek, çalışanları çeşitli fuar veya konferanslara göndermek gibi girişimler aracılığıyla, işletme yönetimi bilgi pazarına verdiği önemi çalışanlarına gösterebilecektir. Aksi takdirde işletmenin bilgi pazarlarını ve içindeki oyuncuları farkında olarak veya farkında olmadan önemsemeyen politikaları yürütmesi halinde, çalışanların kafasında işletmenin önem vermediği bu işe ben niye önem vereyim gibi bir düşünüş şekli yerleşeceğinden, tüm bu bilgi paylaşımı süreci hüsrarla sonuçlanacaktır.

3. BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİNDE BİLGİNİN ÜRETİMİ VE KOORDİNASYONU

Bilgi yönetimi sürecinde belki de en önemli aşama bilginin işletme içerisinde üretilmesi yani oluşturulması çalışmalarıdır. Bilginin oluşturulması aşaması ile elde edilen sonuçlar işletmelerin amaçlarını gerçekleştirebilecek uygulamaların başarı ile yürütülebilmesi için hayati bir önem taşımaktadır. Ancak bilginin oluşturulmasının işletme uygulamalarında böyle bir önem arz etmesine rağmen, bu aşama tek başına çok fazla bir anlam ifade etmemektedir. Bu oluşturulan bilgilerin işletme için bir yarar sağlayabilmesi doğrultusunda koordinasyona ihtiyaç vardır. Bu nedenle de bilginin üretimi ve koordinasyonu bir arada ele alınması gereken bir bütün olarak incelenmelidir.

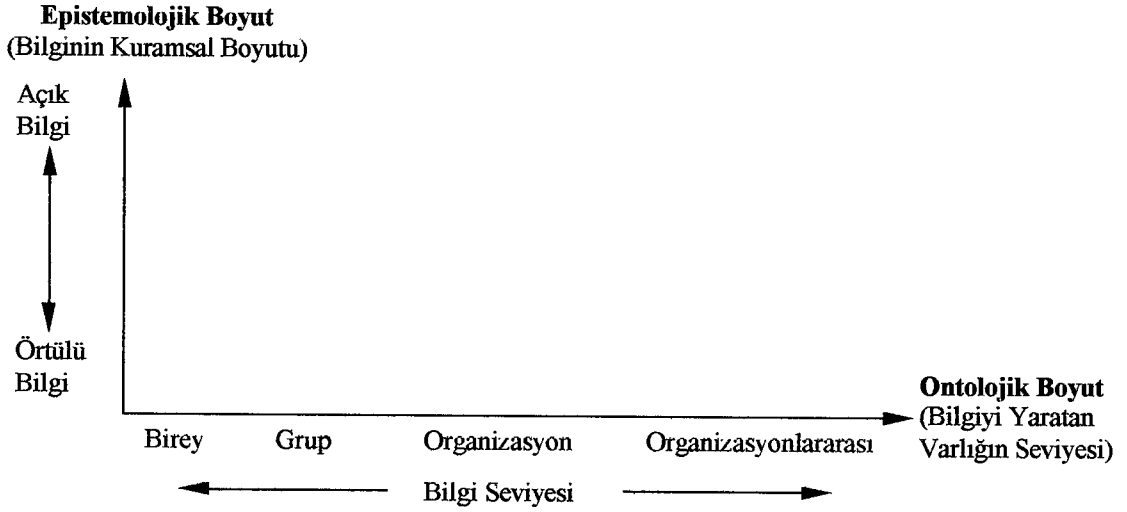
3.1. İşletmelerde Bilginin Oluşturulması Süreci

İşletmelerde uygulanan bilgi yönetimi sürecinin kritik bir öneme sahip olan bir aşaması bilginin oluşturulmasıdır. Bu aşamanın en önemli unsuru çalışanların sahip oldukları örtülü bilgilerdir, bu nedenle bilginin oluşturulması bu örtülü bilgiler hedef alınarak sağlanmaktadır.

3.1.1. Bilgi Yaratımı ve Bilgi Dönüşümü

Bilgi yaratımı konusunda iki boyut mevcuttur. Bunlar epistemolojik boyut (bilginin kuramsal boyutu) ve ontolojik boyuttur (bilgiyi yaratan varlığın seviyesi). Bilgi yaratımının bu iki boyutu şematize edilerek Şekil 10'da verilmiştir.³¹

³¹ Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company* (New York: Oxford University Press, 1995), s.57.



Şekil 10. Bilgi Yaratımının İki Boyutu

Kaynak: Nonaka and Takeuchi, a.g.e., s.57.

Buna göre ontolojik boyut kapsamında oluşturulan bilgi bireyler tarafından yaratılır; dolayısıyla da organizasyonların bireyler yani çalışanları olmadan bilgi yaratmaları imkansızdır. Organizasyonlar çalışanlarını motive edebilir ve çalışanlarının bilgi yaratımını olumlu etkilemek amacıyla uygun koşullar sağlayabilirler; böylece bilgi yaratımı sürecini desteklemiş olurlar. Bu doğrultuda organizasyonlarda bilgi yaratımı, çalışanlarca yaratılan bilginin desteklenip organizasyonun bir parçası olarak, başlangıç noktasına göre daha büyük bir yoğunlukta organizasyonda yayılması sürecidir.

Bilgi yaratımının epistemolojik boyutunda ise, bilgi yaratımı sürecinin ana hattını örtülü bilginin ve açık bilginin kendisinde görmek mümkündür. Epistemolojik boyut tümüyle bu iki bilgi türünün arasındaki farklılıklardan yola çıkarak oluşmaktadır. Bu oluşumda, açık bilgi ile örtülü bilginin karşılıklı dönüşümleri söz konusudur.

Bilgi yaratımı aynı zamanda döngüsel bir süreçtir; bilgi yaratımı sürecinin epistemolojik boyutunda yer alan örtülü ve açık bilgi, ontolojik boyutun kapsamındaki bileşenler

aracılığıyla birbirleriyle etkileşimde bulunarak bir dönüşüm geçirirler. Örtülü ve açık bilgi arasındaki bu dönüşüm Şekil 11’de gösterildiği gibi dört biçimde oluşur.³²

	Örtülü Bilgi	Açık Bilgi
Örtülü Bilgi	Sosyalleştirme	Dışsallaştırma
Açık Bilgi	İçselleştirme	Birleştirme

Şekil 11. Bilgi Dönüşümünün Dört Boyutu

Kaynak: Nonaka and Takeuchi, *a.g.e.*, s.62.

- **Sosyalleştirme (Örtülüden Örtülüye):** Sosyalleştirme, deneyimlerin paylaşımının sağlanması ve bu doğrultuda yeni örtülü bilginin oluşumudur. Buradaki asıl husus kişilerin deneyimlerini paylaşarak ortak zihinsel bir model ve becerilerin oluşturulmasıdır. Sosyalleştirme ile kişilerin kendi örtülü bilgilerini paylaşarak kullanmaları sonucu yeni örtülü bilgiler oluşur; ancak paylaşımda bulunan kişilerin bilgisi açık hale gelmez. Bu nedenle de organizasyonun bütününde kolayca kullanılamaz.³³
- **Dışsallaştırma (Örtülüden Açığa):** Dışsallaştırma örtülü bilginin açık bilgiye dönüştürülmesidir. Burada örtülü bilgi, modeller ve kavramlar biçiminde şekil alarak açığa dönüşür. Bu dönüşüm, kişinin tümüyle yıllar boyunca oluşturduğu örtülü bilgisine dayanarak, tamamen somut açıklamalara dayalı yeni bir açık nitelikte bilgi ortaya koymasındır.

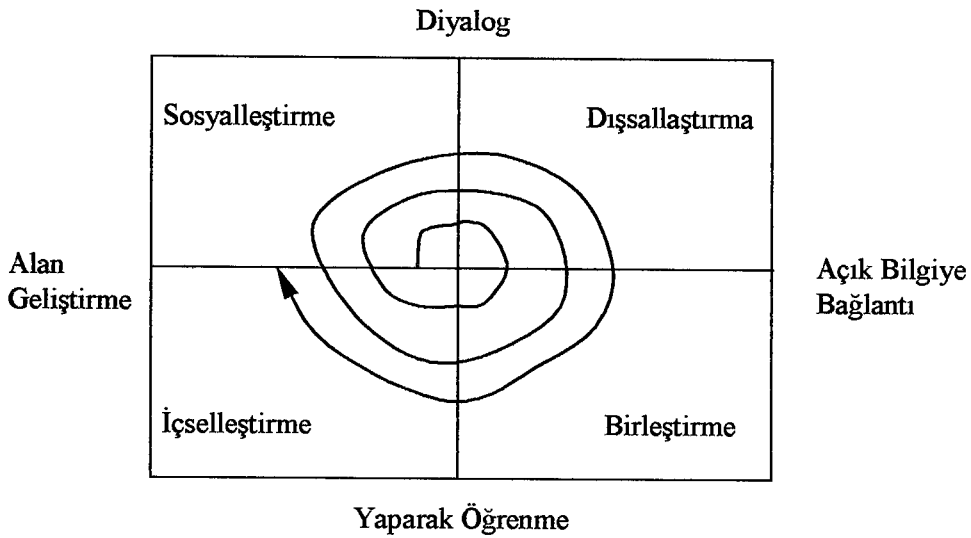
³² Nonaka and Takeuchi, *a.g.e.*, s.62.

³³ Ikujiro Nonaka, “Bilgi Yaratan Şirket”, *Bilgi Yönetimi*. Çeviren: Gündüz Bulut (İstanbul: MESS Yayınları, Harvard Business Review Dizisi, 1999), s.35.

- **Birleştirme (Açıktan Açığa):** Birleştirme, farklı açık bilgilerin birleştirilmesi ile yeni bir açık bilgi oluşturulmasıdır. Yani, mevcut bilginin yeniden sınıflandırılması, sıralanması, eklemelerin yapılması gibi işlemlerin sonucunda yeni bir açık bilginin elde edilmesidir. Sözelimi, bir şirketin mali denetçisinin firmanın bütününden enformasyon derleyip bir finansal rapor hazırlaması ile sentez yapmak anlamında yeni bir açık bilgi oluşturması gibi.³⁴
- **İçselleştirme (Açıktan Örtülüye):** İçselleştirme, açık bilginin örtülü bilgiye dönüşmesi sürecidir. Çalışanların açık bilgiyi paylaşmaları ve bunun sonucu, bu bilgiyi öğrenmeleriyle beraber bunu genişleterek içselleştirmeleri sonucu kendi örtülü bilgilerini oluşturmalarıdır.

3.1.2. Bilgi Sarmalı ve Bilgi Sınıfları

Bilgi yaratan bir organizasyonda yukarıda açıklaması yapılan modeller, dinamik bir etkileşimde bulunduğundan, Şekil 12'de görülen bir tür bilgi sarmalı oluşmaktadır.³⁵



Şekil 12. Bilgi Sarmalı

Kaynak: Nonaka and Takeuchi, a.g.e., s.71.

³⁴ Nonaka, a.g.e., s.35.

³⁵ Nonaka and Takeuchi, a.g.e., s.70-71.

Şekil 12’de ilk olarak, sosyalleştirme modu aracılığıyla etkileşim için bir alan yaratımı gerçekleşmektedir. Bu alan kişilerin tecrübelerini paylaşmalarını sağlamaktadır. İkinci olarak dışsallaştırma modunda ise diyalog etkisiyle kişilerin örtülü bilgilerini birbirlerine aktarmaları sağlanmaktadır. Üçüncü aşamada, birleştirme modunda sahip olunan açık bilgi diğer açık bilgilerle pekiştirilerek yeni açık bilgiler oluşturulur. Sonuncu yani içselleştirme modelinde ise, yaparak öğrenme etkisiyle mevcut açık bilgiler kişinin zihin sürecinde örtülü bilgiye dönüşür. Böylece açık ve örtülü bilginin kendi aralarındaki bu etkileşimi ile bilgi sarmalı denen bir süreç meydana gelir.

Sözü edilen bu modelleri birer aşama olarak görmek mümkündür. Her aşamada elde edilen bilginin birbirinden farklı kılan özellikleri bulunmaktadır. Bu farklılıklar Şekil 13’de gösterilmektedir. Buna göre ilk aşamada bulunan sosyalleştirme ile elde edilen bilgi, paylaşım yoluyla elde edildiğinden paylaşımsal bilgidir. Dışsallaştırma ile elde edilen bilgi ise kavramsal bir sonuç verdiği için kavramsal bilgidir. Bununla beraber açık bilgilerin oluşturduğu yeni bilgileri kapsayan birleştirme, sistematik bilgiyi oluştururken; içselleştirme ise, açık bilgilerin uygulamaya geçirilmesiyle deneyimlerin bilgiye dönüştüğü operasyonel bilgiyi oluşturmaktadır.³⁶

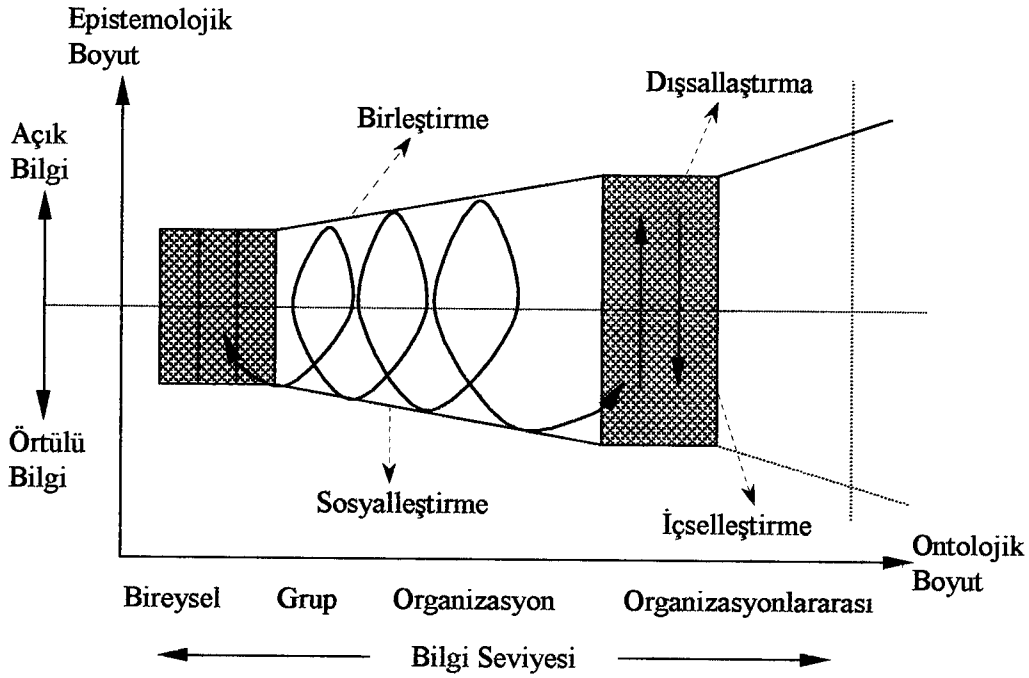


Şekil 13. Dört Ayrı Modelin İçerdiği Bilgi

Kaynak: Nonaka and Takeuchi, a.g.e., s.72.

³⁶ Nonaka and Takeuchi, a.g.e., s.72.

Kendi aralarında sürekli bir döngü ilişkisinde bulunan sosyalleştirme, dışsallaştırma, içselleştirme ve birleştirme modelleri organizasyonda bilginin yaratılmasında önemli bir yere sahiptir. Şekil 14’de gösterildiği üzere organizasyonda bilginin yaratılması, önceki konularda belirtilen bilgi yaratımında ontolojik ve epistemolojik boyutların bağlamı ile bu dört modelin dönüşümü şeklinde gerçekleşir.³⁷



Şekil 14. Organizasyonlarda Bilgi Yaratımı Sarmalı

Kaynak: Nonaka and Takeuchi, a.g.e., s.73.

Sonuç olarak organizasyonlarda bilgi yaratımı bir süreçtir. Bu süreçte, organizasyonun iç ve dış çevresindeki açık ve örtülü bilgiler, kendi aralarında ve kendi içlerinde dönüştürülerek organizasyonun temel bilgi yaratımını teşkil ederler.³⁸

³⁷ Nonaka and Takeuchi, a.g.e., s.73.

³⁸ Gürhan Çalkıvık, "Yeni Ekonomi ve Bilgi Yönetimi", *Active Bankacılık ve Finans Dergisi*, Sayı:15, (Ekim-Kasım 2000), s.56.

3.1.3. Organizasyonlarda Bilgi Yaratımını Destekleyen Koşullar

Organizasyon çapında bilgi yaratımını etkileyen beş koşul bulunmaktadır. Bunlar sırasıyla şu alt başlıklar halinde özetlenmektedir.³⁹

3.1.3.1.Amaç

Organizasyonda bilgi yaratımında bilgi sarmalı, özellikle organizasyonun sahip olduğu amaç doğrultusunda yönlendirilmektedir. İşte bu amaç doğrultusunda bütün yapılanlar bir strateji olarak şekillenmekte, bu stratejinin anahtar bir ögesi ise ne tür bilgi geliştirilmesi gerekli olduğunu ve bunun kullanıma hazır bir şekle getirilmesi noktasında yol gösterici olan bir vizyonun ortaya konması hususudur.

Organizasyonlarda bilgi yaratımı için açık bir amaç ortaya konmalı ve bunu çalışanlara ileterek, bu amaç benimsetilmelidir. Çünkü bilgi yaratımı tümüyle bir organizasyon çatısı altında olduğundan, çalışanların da bu organizasyon ile tam bir etkileşimleri sağlanmalıdır.

3.1.3.2.Özerklik

Bilgi sarmalının oluşumundaki bir diğer koşul da özerkliktir. Bu nedenle de bilgi yaratımı açısından tüm çalışanların özerk davranabilmeleri gereklidir. Bunun için öncelikle organizasyonun, çalışanların özerk davranabilmelerini sağlayacak koşulları sağlaması şarttır. Çalışanların, özerk olabilmeleriyle birlikte kendilerini yeni bilgi yaratımı için motive etme ihtimalleri de artacaktır. Sonuç olarak yeni fikirler bu özerk bireylerden çıkarak, organizasyon içine yayılıp, artık tümüyle organizasyonun fikri haline gelecektir. Bu nedenle de böyle bir yapıda olan organizasyonun, yeni bilgi yaratımı daha kolay olacaktır.

³⁹ Nonaka and Takeuchi, *a.g.e.*, s.73-83.

3.1.3.3.Değişim ve Yaratıcı Kaos

Üçüncü bir koşul, organizasyon ile dış çevre arasındaki etkileşimde uyarıcı bir rol oynayan değişim ve yaratıcı kaostur. Organizasyonlar çevresel hareketlere açık bir davranış biçimi benimseyerek, kendi bilgi sistemlerini geliştirmek için bu hareketlerden faydalanmış olurlar. Değişim koşulunun organizasyonda varolması ile birlikte organizasyon üyelerinin sahip olduğu rutin davranış kalıplarının, alışkanlıkların veya oluşturmuş oldukları zihinsel modellerin yıkılması ile karşılaşılacaktır. Böyle bir değişim ise alışkanlıkları ve bakış açılarının tekrar incelenmesini sağlayacaktır. İşte bu sayede organizasyonda çalışanların kabullenmiş oldukları düşünüş ve yaklaşımların sürekli olarak sorgulanması ile organizasyonda bilgi yaratımı desteklenmiş olacaktır.

Yöneticilerin organizasyon çalışanları arasında bir kriz duygusu uyandırmak için amaçlı olarak bir kaos oluşturmaları ise, değişim ve yaratıcı kaos koşulunun ikinci unsuru olan yaratıcı kaosu oluşturmaktadır. Yaratıcı kaos olarak adlandırılan bu maksatlı kaos çalışanların dikkatini probleme yoğunlaştırarak, problem çözme konusunda yaratıcılıklarının gelişimine neden olmaktadır.

3.1.3.4.Fazlalık

Dördüncü koşul olarak adlandırılan fazlalık ise organizasyon üyelerinin ihtiyaçlarının ötesinde sahip oldukları haber ve bilginin varlığıdır. Bu, ticari organizasyonlarda ise ticari etkinlikler, yönetim sorumlulukları ve firmanın tümü hakkında bilgi fazlalığıdır.

Organizasyonlarda bilgi yaratımı sürecinde bireylerin oluşturmuş olduğu kavramları, bu kavramlara ihtiyaç duymayan kişilerle paylaşmaları fazlalık için bir örnektir. Çünkü yaratılan kavrama ihtiyaç duymadığı halde kişinin, bu bilgiyi kendisiyle paylaşılması sonucu bir fazlalık elde etmesi durumu ortaya çıkmaktadır. Aslında, bu fazlalık da bilgi yaratımı sürecini hızlandıracak, en çok da bilgi yaratımında kavramların geliştirilmesi aşamasında önemli bir yer tutacaktır.

Ancak, haber yani bilgi fazlalığının aşırı olması sonucu bu bilginin işlenmesi bazen problemlili olabilmektedir. Bu nedenle de fazlalık olarak adlandırılan bu durum bir bilgi miktarı aşırılığı problemine de sebep olabilecektir. Bunun için de bir dengelemenin yapılması şarttır. Ancak bu dengeleme ile, yığılmanın getirdiği bilginin düzensiz olma hali ortadan kaldırılabilir.

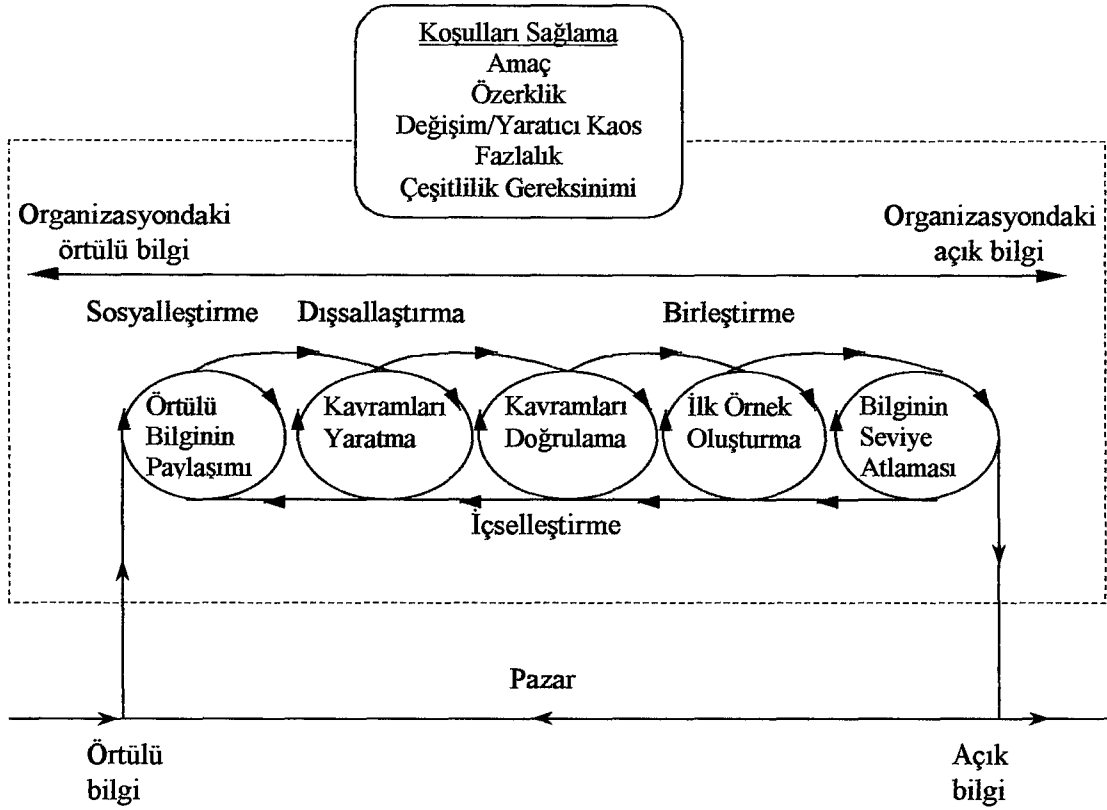
3.1.3.5.Çeşitlilik Gereksinimi

Organizasyonda bulunan bireyler, bilgiyi esnek ve hızlı bir biçimde birleştirerek ve organizasyondaki mevcut bulunan bilgiye eş ulaşım sağlayarak arttırılan çeşitlilik gereksinimine sahiplerse, her çeşit beklenmeyen duruma uyum sağlama özelliğini bünyelerinde bulundurmuş olacaklardır. Burada önemli bir husus organizasyonun iç çeşitliliği ile dış çevrenin çeşitliliği ve karmaşıklığı eşleşmesidir. Bu, bilginin daha kapsamlı ve daha hızlı elde edilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle de organizasyonda bulunan her bireyin en geniş çeşitlilikte gerekli olan habere yani bilgiye hızlı bir biçimde ulaşabilmesi, çeşitliliği arttırmanın anahtarı olacaktır.

3.1.4. Organizasyonlarda Bilgi Yaratımı Sürecinde Beş Evre

Bilgi yaratımı organizasyonlarda, örtülü bilginin paylaşımı, kavramların yaratılması, kavramların doğrulanması, ilk örneğin oluşturulması ve bilginin seviye atlaması olarak Şekil 15’de gösterildiği üzere beş evreden oluşmaktadır. Bu evrelerin ayrıntılı açıklamaları şu şekilde yer almaktadır.⁴⁰

⁴⁰ Nonaka and Takeuchi, a.g.e., s.83-89.



Şekil 15. Organizasyonlarda Bilgi Yaratımı Sürecinde Beş Evre

Kaynak: Nonaka and Takeuchi, a.g.e., s.84.

3.1.4.1. Birinci Evre: Örtülü Bilginin Paylaşımı

Organizasyonlar, bilgi yaratımı sürecinde bireye odaklanırlar. Bireylerde bulunan örtülü bilgi ise bu sürecin odağını oluşturmaktadır; çünkü bu bilgi, keşfedilmemiş bir bilgi kaynağı ve aynı zamanda da zengin bir niteliği taşımaktadır. Ancak, örtülü bilginin salt tecrübelerle edinilmiş olması ve kelimelerle ifade edilmesinin zor olması nedeniyle organizasyonun bireylerin bu bilgilerini dışa yansıtılabilmeleri için ilk adım olarak paylaşımı sağlaması gereklidir; yani ilk aşama sosyalleşme ile desteklenmelidir. Bu nedenle de ortak bir güven halinde bireylerin yüz yüze etkileşimde bulunabilecekleri bir ortama ihtiyaç vardır. Ancak böyle ortamlarda bireyler tecrübelerini paylaşarak bilgi yaratımı sürecini başlatmış olacaklardır. Bu gibi çalışmalar için, organizasyonların

değişik departmanlarında çalışan bireylerin, ortak bir amaç için bir araya gelip oluşturdukları ekipler örnek gösterilebilir.

Bu şekilde kendi kendine organize olmuş ekip, organizasyon amaçlarının anlamını paylaşarak, mevcut enformasyonun fazlalığını görerek, çok çeşitliliğe gereksinim duyacaktır. Bu ise bilgi yaratımını kolaylaştırır. Özellikle yönetimin bu ekip için gerekli koşulları oluşturarak, özerk olmalarını sağlamaları ile bu özerk nitelikli ekip, iş sınırlarını oluşturmaya ve dış çevre ile irtibata girerek örtülü ve açık bilgi toplamaya başlayacaktır.

3.1.4.2.İkinci Evre: Kavramların Yaratılması

Kendi kendine organize olmuş bir ekibin, etkileşim sırasında paylaşılan zihinsel modelleri bir sonraki diyaloglara ortak model olarak aktarması ile paylaşılan bu zihinsel modeller yavaş yavaş sözcüklere dökülerek sonunda açık birer kavram haline gelir. Bu nedenle ikinci evre örtülü bilgi ve açık bilgi arasında en fazla etkileşimin geçtiği bir aşama özelliğindedir; bu evrenin bir diğer yanı ise dışsallaştırma özelliğini yansıtmaktadır.

İkinci evrede, özellikle tümevarım, tündengelim ve dışaçekim gibi metotların kullanılması ile örtülü bilgidan açık bilgiye dönüşüm oldukça kolaylaşmaktadır. Burada dışaçekim metodu ile mecaz ve benzetme gibi figüratif bir dilin kullanımı faydalı olmaktadır.

Bu evrede diyaloglarla beraber kavramlar ortaklaşa yaratılır. Ekip üyeleri, kavram yaratmak için mevcut olan kendi doğrularını tekrar gözden geçirmek zorundadırlar. Ayrıca bu doğrultuda çeşitlilik niteliğine sahip olma gereksinimi içerisinde bulunan ekip üyeleri probleme farklı açılardan bakmaları açısından avantajlı olacaklardır. Mevcut enformasyonun fazlalığı ise ekip üyelerinin kullandıkları figüratif dili daha iyi anlamalarını ve paylaşılan zihinsel modeli ortaya çıkarmaları ile bunların kavram haline gelmesini sağlayacaktır.

3.1.4.3.Üçüncü Evre: Kavramların Doğrulanması

Organizasyonda, bireyler veya ekip tarafından yaratılan kavramların doğrulanması gereklidir. Bu doğrulama aşaması, yaratılan kavramların organizasyon ve toplum adına yararlı olup olmadığının ortaya çıkarılması sürecidir. Aslında bu evre bir eleme süreci olarak da adlandırılabilir. Bu eleme işleminin yapılması için en doğru zaman ise kavramların yaratılmasının hemen sonrasındır.

Kavramların doğrulanması evresinde, ticari organizasyonlar için en standart doğrulama kriterleri maliyet, kar marjı ve bir ürünün işletmenin gelişimine katkıda bulunabilme derecesidir. Bu kriterler niteliksel olabileceği gibi niceliksel de olabilir. Organizasyonlar için yukarıdaki doğrulama kriterleri haricinde, ayrıca daha soyut kriterler olarak macera, romantizm ve estetik gibi değer yargıları da kriter alınabilir. Bu nedenle bir organizasyon için doğrulama kriterlerinin kati bir şekilde objektif ve olaylara dayalı olması gerekmemektedir; bu kriterler yargısal bir özellikte de olabilir.

Kavramların doğrulanmasında, bu doğrulamanın organizasyonun stratejisine ve vizyonuna yani genel olarak organizasyon amacına da formüle edilmesi gereklidir. Bu görev ise üst yönetime aittir. Ancak, doğrulamanın, bu ana hatlarının üst yönetim tarafından yapılması diğer alt birimlerin de kendi kriterlerine göre karar vermelerini kesinlikle engellemeyecek şekilde olmalıdır.

3.1.4.4.Dördüncü Evre: İlk Örnek Oluşturma

Bu evre, üçüncü evrede doğrulanan kavramın ilk örnek olarak isimlendirilerek elle tutulur, somut bir şey haline getirilmesini kapsamaktadır. Aslında ilk örnek bir prototip olarak da anlamlandırılabilir. İlk örnek mevcut bulunan ve aynı zamanda yeni yaratılan açık bilginin birleştirilmesi ile oluşur. Değişik uzmanlık alanlarındaki insanların (ar-ge, üretim, pazarlama, kalite kontrol gibi) beraber çalışmaları ile herkesin onayını alarak, taslaklar oluşturarak ilk örnek meydana getirilir.

Görüldüğü üzere bu evre biraz karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu nedenle de organizasyondaki değişik departmanların dinamik bir şekilde beraber çalışmalarını gerekli kılmaktadır. Burada özellikle organizasyon çatısı altında sahiplenilen ortak amaçlar, kişiler ve departmanlar arası işbirliğini arttırmakta, aynı zamanda da organizasyon içerisindeki birçok teknik bilgi ve teknolojileri bir araya getirmek için yararlı bir araç olmaktadır.

3.1.4.5.Beşinci Evre: Bilginin Seviye Atlaması

Organizasyonda bilgi yaratımı aslında kendini sürekli yenileyen bir süreçtir. Bu nedenle bir ilk örnek oluşumu bilginin yaratımı sürecinin son aşamasına gelindiğini gösterse de, aslında oluşan yeni kavram bir diğer yeni bir bilginin yaratımı için bir süreci başlatmış olacaktır. Bilginin seviye atlaması olarak adlandırılan bu evre aslında bilginin yaratımının döngüsel bir süreç olması ile ilişkilidir. Bilginin seviye atlaması olarak adlandırılan beşinci evre bu döngünün anahtarıdır. Bu evre, bilgi yaratımındaki döngüsel süreç için bir başlangıç noktasıdır.

Bu evrede, organizasyon dışında oluşan bilginin, organizasyonda etkileşimde bulunarak yeni bir bilgi yaratma sürecine neden olabileceği gibi, organizasyonun içinde oluşan bir bilgi de bu süreci başlatabilecektir. Bu nedenle de bilginin seviye atlamasını sağlayan etkileşimli bu evre, organizasyon içinden olabileceği gibi organizasyonun dışından da olabilecektir.

3.2. Bilginin Üretilmesinde İzlenebilecek Politikalar

Bilginin oluşturulmasında bir zemin oluşturabilecek bazı politikalara işletmelerin dikkat etmesi gereklidir. Beş ayrı grupta yer alan bu politikaları, işletmeler kendi yapılarına uygunluğuna göre sadece bir tanesini uygulayabilecekleri gibi birden fazlasını da tercih edebileceklerdir. Bilgi üretiminde etkili olan bu politikalar şu şekildedir.⁴¹

⁴¹ Davenport ve Prusak, a.g.e., s.86-103.

- **Elde Etme:** İşletmelerin bilgi üretimi için izleyecekleri politikalardan birisi elde etmedir. Bu politika, bilginin işletme dışından getirilmesi üzerine odaklanan bir strateji üzerinde durmaktadır. Bilgiyi dışarıdan getirtmenin en yaygın yolu ise satın alma şeklindedir; bunun için işletmelerin bilgiye sahip olan kuruluşları satın almak veya bilgiye sahip olan kişileri işe almak gibi yöntemleri uyguladıkları görülmektedir. Buna en güzel örnek IBM firmasının 1995 yılında Lotus'u değerinin üstünde bir fiyatla satın almasıdır. IBM'in Lotus'u değerinin kat kat üstünde bir fiyatla satın almasında en önemli neden, Lotus'un bilgi birikimlerini kendi bünyesine katmaktır. İşletmelerin bilgiyi satın almak şeklinde bir seçenekleri olduğu gibi aynı zamanda bilgiyi kiralamak gibi bir seçeneği de bulunmaktadır. Bu türden sık görülen bir uygulama, işletmelerin bir uygulama için elde edilecek sonuçların ilk ticari kullanım hakkı karşılığında bir üniversite ya da başka bir kurumda yapılacak araştırmayı parasal olarak desteklemeleridir. Burada amaç bilginin kaynağını satın almak yerine, bu bilgi kaynağından bilgi aktarımına bir karşılık ödemektir.
- **Kaynak Ayrılması:** İşletmelerde izlenebilecek bilgi üretme politikalarında belki de en çok bilineni özel olarak bu amaca yönelik birimler ya da gruplar oluşturmaktır. Bu konuda en yaygın olan uygulama, araştırma-geliştirme departmanlarının kurulmasıdır. Bu departmanların tek amacı yeni bilgiler ve işlerin yapılması için değişik yollar bulmaktır. Bu politikaya örnek olarak, Motorola, McDonald's şirket üniversiteleri, Anderson Consulting danışmanlık firmasının Slikon Vadisinde ve Güney Fransa'da kurduğu teknoloji araştırma merkezleri, Xerox'ın PARC'ı ve diğer işletmelerin araştırma ve eğitim tesisleri gösterilebilir.
- **Füzyon:** Füzyon adı verilen bu politikayla işletme içerisinde bilerek ve isteyerek karmaşa ve zıtlasma yaratılarak, bundan yeni bir sinerji oluşturulması amaçlanmaktadır. Bu yöntemde farklı bakış açılarına sahip insanlar bir sorun ya da proje hakkında çalışmak üzere bir araya getirilirler ve ortak bir yanıt ulaşmaları için zorlanırlar. Yaratıcı huzursuzluk olarak da adlandırılan bu politikada, bireyler arasındaki farklılıklar ve oluşturulan suni kargaşa ortamı kişilerin sorunlara çözüm ararken alışılmış yollara saplanmalarını önleyerek, kişilerin yaratıcılıklarını zorladıkları bir ortam oluşturur.

- **Uyuma:** İşletmeler için bilgi üretiminde önemli bir diğer politika da değişime karşı bir uyum gösterebilme yeteneğinin geliştirilmesidir. Bu uyum yeteneğini yakalayan işletmeler çevrelerindeki gelişmelere karşı duyarsız kalmayarak, aksine bu değişimleri kendileri için bir itici güç olarak kullanabileceklerdir. Bu konuda üst yönetimin yapması gereken, işletmelerinde değişimlere karşı uyum sağlayabilmeyi sağlayacak bir işletme kültürü oluşturmaktır.
- **Bilgi Ağları Oluşturma:** İşletmelerde bilgi üretimi politikaları arasında bilgi ağlarının oluşturulması daha çok bilginin paylaşımını hedef alan bir stratejiyi benimsemektedir. İşletmelerde bilginin paylaşımı sürecinde, ortak çıkarların bir araya getirdiği kişiler, genellikle telefonda birbirleriyle konuşmayı, elektronik posta ve diğer bilgisayarlı grup iletişim hatları ile haberleşmeyi ve uzmanlıklarını paylaşmayı, sorunlarına birlikte çözüm aramayı tercih etmektedirler. İletişim ağlarında etkili bir işbirliği ortaya çıkaracak bir ölçüde bilgi paylaşımaya başlandığında ise, bu, doğrudan bilgi üretme sürecini olumlu etkileyecek bir zemini oluşturacaktır. Bununla beraber iletişim ağları aracılığıyla uzmanların sahip olduğu bilgilerin kayıtlara geçmesi de sağlanarak, bilgi üretimi için gerekli veri, enformasyon ve bilgi depolarında önemli bir arşiv oluşturulmuş olacaktır.

3.3. Bilginin Sıralanması ve Bilgi Haritaları

Herhangi bir işin yapılmasında başarıya ulaşabilmek için uygulanması zorunlu olan en önemli öğelerden biri hiç kuşkusuz yapılanlar ile yapılacak olanları bir düzen içerisine yerleştirmektir. Bu bilgi yönetimi sürecinde de böyledir. Bilginin koordinasyonunu ele alan bu konu kapsamında, bilginin sıralanması ve bilgi haritaları önemli iki hususu oluşturmaktadır.

3.3.1. Bilginin Sıralanması

İşletmelerde işlenen bilginin bir düzene yani sıralamaya sokulması gereklidir. Bilginin sıralanmasındaki ana amaç bilginin ihtiyaç duyulduğunda nerede olduğunu ve nasıl ulaşılabileceğini bilerek, bilgiye erişimi sağlamaktır. Sıralanma işini, bilginin kolay erişimini sağlamak için bir nevi bilginin indekslenmesi olarak da görmek mümkündür. Böylece sıralanma sürecinden geçen bilgi ile yerinde ve zamanında bilgiye erişim mümkün olabilecektir.

Bilginin sıralanması işleminde en önemli nokta, bilginin ayırıcı özelliklerini yitirmesine ve daha düşük bir seviye olan enformasyon veya verilere dönüşmesine yol açmayacak bir şekilde sıralanmasıdır. Bu nedenle bilginin sıralanması işini başarıyla gerçekleştirmek isteyen işletmelerin aşağıda yer alan dört ilkeyi benimsemeleri gerekmektedir.⁴²

- Bilgi yöneticileri bilginin sıralanmasının hangi iş hedeflerine hizmet edeceğine karar vermelidirler; örneğin müşteriye daha yakın olmak gibi stratejik amaçlara sahip olan işletmeler müşteri bilgilerini sıralamayı tercih edebileceklerdir.
- Bilgi yöneticileri, hedeflere ulaşmakta yararı olacak çeşitli biçimlerde var olan bilgiyi ortaya çıkarabilmelidirler.
- Bilgi yöneticileri, bilgiyi yararı ve sıralanmaya uygunluğu açılarından değerlendirmelidirler.
- Sıralama işini yapanlar sıralama ve dağıtım için uygun bir ortam belirlemelidirler.

3.3.2. Bilgi Haritaları

Bilginin sıralanmasında olduğu gibi bilgi haritalarının da temelinde bilginin nerede olduğunun bilinmesi ve bunun sonucunda bilgiye gereksinim duyulduğunda kolay erişimi yer almaktadır. Bu nedenle, bu kavramı bilginin nerede olduğunu gösteren bir haritalama olarak görmek mümkündür. Bilginin yerini gereksinim halinde göstermesi

⁴² Davenport ve Prusak, a.g.e., s.106.

açısından, bilgi yönetimi sürecinde işletmelerde bilgi haritalarının çıkarılması işi son derece önemli olmaktadır.

Bilgi haritalarının başarılı bir uygulama gerçekleştirilmesi için işletmelerin üzerinde durması gereken bazı hususları ele almak gereklidir. Bu hususları genel bir ifade ile bilgi haritalarında dikkat edilecek prensipler olarak adlandırmak mümkündür. Bunlar:⁴³

- Bilgi haritaları kapsamında yapılacak çalışmaların işin en başından itibaren bir çerçeve içerisinde sınırları belirlenmelidir.
- Bilgi haritalarının özünü oluşturan bilginin, türlerine göre gruplandırılması ve bu türlerin iyi kavranması gereklidir.
- Bilginin sürekli dinamik yani değişken bir yapıya sahip olduğu dikkate alınarak bilgi haritaları oluşturulmalı ve güncellenmelidir.
- Bilgi haritalarının oluşturulması ve kullanılması sürecinde işletme yönetiminin benimsediği politikalar tüm işletme içinde paylaşılmalıdır.

Bilgi haritası çıkarma işi işletmelerdeki önemli bilgilerin yerini bulmayı ve sonra da nerede bulunacağını gösteren bir tür liste ya da şema oluşturmayı içermektedir. Bilgi haritalarının başlıca amacı ve en açık yararı, kuruluşlardaki çalışanlara bir konuda uzmanlığa gereksinim duyduklarında nereye gideceklerini göstermektir. Bilginin işletmelerde yerini belirlemede yardımcı olan bilgi haritalarının bu amacı yerine getirmesi için ise doğru bir biçimde hazırlanmaları gerekmektedir. Bilgi haritalarının hazırlanması için gerekli olan bilginin işletme içerisinde her zaman var olmasına karşın, bu bilgiler ya belgelendirilmemiştir ya da belgelendirilse bile dağınık bir biçimdedir. İşletmeler bu şekilde bir düzensizliği en kolay biçimde ancak çalışanları aracılığıyla halletme imkanına sahiptir. İşletmelerde çalışanlar kendi uzmanlıklarının ne olduğunu ve belli sorularına yanıt bulmak için nereye gideceklerini genellikle bilirler; bu nedenle de aslında işletmedeki her çalışan kafasında bu haritanın bir parçasını taşır. İşletme düzeyinde bir bilgi haritası çıkarmak için bu bireysel mini haritaları birleştirmek gereklidir; bu sebeple de işletmelerin bilgi haritası oluşturmada temel alacakları ana

⁴³ David Grey, **Knowledge Mapping : A Practical Overview** (USA: Internal Report, 1999), s.4.

unsur çalışanlar olmaktadır. Ama tek unsur bu değildir; bilgi haritası oluşturmada hiç kuşkusuz teknolojinin de katkısı büyüktür. İşletmelerin dinamik bir yapıya sahip olmaları bilgi haritalarının da sürekli değişimini gerektirmektedir; bu sürekli değişim ise elektronik ortamın sağladığı esnek hazırlama imkanları ile giderilebilmektedir. Bilgi haritalarının hazırlanmasında özellikle de bilgisayar teknolojilerinin büyük bir yardım sağladığı tartışılmazdır. İşletmelerin çoğunda bilgi haritalarının yayınlanmasında Lotus Notes, Web arama ve Intranet gibi sistemler çok kullanılan araçlar olarak örneklendirilebilir.⁴⁴

4. BİLGİ TEKNOLOJİLERİNİN İŞLETMELERDE BİLGİ YÖNETİMİNE ETKİSİ

Bilgi yönetimi sürecinde her aşamada etkisini gösteren önemli bir unsur olarak bilgi teknolojileri ön planda yer almaktadır. Bu süreç içerisinde bilginin depolanmasına, üretilmesine ve paylaşılmasına kadar yürütülen bir çok uygulamada bilgi teknolojilerinin rolü işletmeler için bağlayıcı olmaktadır.

Bu konu kapsamında, bilgi teknolojilerinin öneminin daha iyi anlaşılabilmesi için bilgi teknolojilerinin ne olduğunun ve neleri kapsadığının incelenmesinde fayda vardır. Bilgi teknolojilerinin iyi kavranması ile bu unsurun bilgi yönetimindeki önemi daha iyi anlaşılacaktır.

4.1. Bilgi Teknolojileri

Bilgi teknolojileri genel olarak, verilerin kayıt edilmesi, saklanması, belirli bir işlem sürecinden geçirmek suretiyle bilgiler üretilmesi, üretilen bu bilgilere erişilmesi, saklanması, nakledilmesi gibi işlemlerin etkili ve verimli bir biçimde yapılmasına olanak tanıyan teknolojileri tanımlamada kullanılan bir terimdir. Bilgi teknolojileri, sesli, resimli, metinli ve sayısal verilerin elde edilmesi, işlenmesi, saklanması ve

⁴⁴ Davenport ve Prusak, *a.g.e.*, s.110-116.

dağıtımını yürüten miroelektronığe dayalı hesaplama ve iletişim teknolojilerini içermektedir. Bu bağlamda, başta bilgisayarlar ve bunlara destek sunan girdi ve çıktı donanımları ile bilgi ağları ve iletişim araçları olmak üzere, mirografik, faks, doküman doldurma ve hazırlama makineleri ve basım makineleri şeklinde araçlar bilgi teknolojileri kavramı içinde yer almaktadırlar.⁴⁵

Kuruluşlarda bilgi sağlanması için kullanılan araçları, uygulamaları ve hizmetleri bir bütün olarak içine alan bilgi teknolojileri, işletmeler için önemli bir stratejik unsur olarak yer almaktadır. İşletmelerde bilgi teknolojileri her alanda kullanılabilen bir araç olarak, büyük yararlar sağlayan bir gereksinim olmaktadır.⁴⁶ İşletmelerin ürün veya hizmet geliştirmelerinden, bunların satışına ve satış sonrası yapılan hizmetlerine, hatta örgütsel ve yönetsel amaç ve politikaların yürütülmesine kadar birçok alanda bilgi teknolojilerinin kullanıldığı ve bu alanlar için başarıda önemli bir kriter olduğu görülmektedir.⁴⁷

Bilgi teknolojilerinin bu denli geniş bir alanda yer alması sadece işletme içerisindeki faaliyetlerle sınırlı olmamaktadır. Bilgi teknolojilerinin uygulama alanına daha geniş bir bakış açısı ile bakmak daha doğru olacaktır. Bu şekilde bir bakış açısı ile yaklaşılacak bilgi ve iletişim politikalarının tartışıldığı 1992 OECD raporunda bilgi teknolojilerinin kapsadığı alanlar şu şekilde kabul edilmiştir:⁴⁸

- Elektronik ve telekomünikasyon endüstrileri; donanım, bilgisayar bileşimlerinin içindeki yazılımlar, bilgisayar temelli veri işleme ve iletişim sistemleri.
- Yazılım endüstrisi; sistem yazılımları ve uygulama yazılımları, yazılım geliştirme araçları, veri tabanları ve çeşitli kullanıcı programları.
- Bilgi hizmet endüstrisi; ticari veri işleme hizmetleri, meslek bilgi hizmetleri ve bilgi servisleri.

⁴⁵ Türksel Kaya Bensghir, **Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim** (Ankara: TODAİE Yayın No:274, 1996), s.39.

⁴⁶ Orhan Güvenen ve Ziya Aktaş, "DİE'nin Ulusal Bilgi Sistemi ve İstatistik Altyapısı Geliştirme Çalışmaları", **Bilişim'94 Bildiriler Kitabı** (İstanbul: 1994), s.294.

⁴⁷ Bob L. Martin ve diğerleri. "The End Of Delegation-Information Technology and The CEO", **Harvard Business Review**. (September-October 1995), s.161.

⁴⁸ "Fikret Yücel, An Option For Turkey to Gain Its Information Technology. (Ankara: OECD-TÜBİTAK, 1993)" Ögüt, a.g.e., s.187'deki alıntı.

Bilgi teknolojilerinin bu kadar geniş bir alanı kapsamaları ve uygulandığı yerlerde önemli başarılar getirmesi, bilgi teknolojilerini doğal olarak işletmeler için yapılarına alınması gereken bir faktör olarak hayata geçirilmesi ve yaygınlaştırılması temel ve zorunlu hedefler arasında ön plana çıkarmaktadır. Bu bağlamda, bilgi teknolojilerini etkili bir biçimde uygulayan işletmeler rekabet güçlerini geliştirecekler ve iş hayatında önemli başarılar kazanacaklardır.⁴⁹

İşletmelerin bilgi teknolojilerinin önemini kavramaları ve bünyelerinde uygulayabilmeleri için öncelikle bilgi teknolojilerinin yönetimi konusuna dikkat etmeleri gerekmektedir. Bilgi teknolojilerinin işletme içerisinde geliştirilmeye başlanmasından itibaren, bu teknolojinin kullanılması sürecinde iyi bir yönetim faaliyetine ihtiyaç vardır. Bu yönetimin etkin bir biçimde olabilmesi için yapılacak olan uğraşları aşamalar halinde ele almak mümkündür. Bu aşamalar şu şekildedir:⁵⁰

- **Bilgi Teknolojileri Tanımlaması ve Yatırımı:** İşletmelerin gereksinim duydukları bilgi teknolojilerinin tanımlanması, bu doğrultuda yapılacak yatırımların öngörülmesi ve pilot projelerin oluşturulması şeklindeki bu aşama, bilgi teknolojilerinin işletmede uygulanması için yürütülecek ilk adımı oluşturmaktadır. Bu aşama işletmelerin yerel, ulusal ve küresel rekabet koşulları altında ihtiyaç duydukları bilgi teknolojilerinin tespit edilmesi, tanımlanması ve izlenecek yolun planlanması açısından önem taşımaktadır.
- **Teknolojik Öğrenme ve Adaptasyon:** Bu aşama, tanımlanan bilgi teknolojilerinin ve ilgili pilot projelerin kullanıcı odaklı bir şekilde uyumlaştırılmasını kapsamaktadır. Tanımlanan bilgi teknolojileri ile kurumsal kültür ve insan kaynakları arasında koordinasyon bu aşamada yapılması gerekenlerdir. Aksi halde organizasyonla uyumu sağlanamamış bir bilgi teknolojisi uygulaması beklentileri karşılamayacaktır.

⁴⁹ Sıtkı Gözülü, "Bilişim Teknolojilerinin Seçiminde Sorunlar, Yaklaşımlar ve Ölçütler", **Bilişim'94 Bildiriler Kitabı** (İstanbul: 1994), s.166.

⁵⁰ Ögüt, a.g.e., s.191-192.

- **Ussallaştırma ve Yönetmel Denetim:** Üçüncü aşama, teknolojik öğelerin kurumsal etkinliği artırıcı sonuçlar sağlayıp sağlamadığını denetlemek ve değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Ayrıca, bu aşamada teknolojik uygulamaların minimum maliyet ile sağlanması ve kullanımın uzun dönemli hale getirilmesi de amaçlar arasındadır.
- **Olgunlaşma ve Teknik Uzmanlık Transferi:** İşletme yönetimleri, çoğunlukla yeni bilgi teknolojileri alımına olağanüstü değer verirken, bilgi teknolojileri kullanımında etkinliği sağlayıcı teknik uzmanlık bilgisinin transferine gereken önemi vermemektedirler. Bu aşama, işletmelerdeki bu tutumun değiştirilmesi ve gerektiğinde işletmeye bir teknik uzmanlığın transfer edilerek bilgi teknolojilerinin işletmede olgunlaşmasını sağlamayı amaçlamaktadır.

4.2. Bilgi Yönetimi Sürecinde Bilgi Teknolojileri

Bilgi teknolojilerinin tanımına bakıldığında bütünüyle bilgi üzerine odaklandığını ve tüm faaliyetlerinin bilgi etrafında toplandığını görmek mümkündür. Bu, bilginin elde edilmesinden, depolanmasına ve paylaşılmasına kadar geniş bir çerçevede yer almaktadır. Bilgi teknolojilerinin bütünüyle amaçladığı bu kapsam ise aslında bilgi yönetiminin konuları ile paraleldir. Bu, bilgi teknolojileri ve bilgi yönetimi arasındaki önemli bir bağlantıya sebep olmakta ve bilgi yönetimi sürecinde bilgi teknolojilerinin önemini belli etmektedir.

Bilgi teknolojilerinin bilgi yönetimindeki en değerli rolü bilgiye ulaşma olanaklarını daha geniş bir kitleye yayması ve bilgi aktarımının daha hızlı gerçekleşmesini sağlamasıdır. Bilgi teknolojisi, bireyin ya da grubun bilgisinin ortaya çıkarılıp biçimlendirilmesi, sonra da dünya genelinde işletmenin diğer çalışanları ya da ortakları tarafından kullanılabilmesi açısından önemli kolaylıklar sağlamaktadır.⁵¹

⁵¹ Davenport ve Prusak, a.g.e., s.117.

Bilgi teknolojilerinin bilginin hareketinde önemli bir paya sahip olduğu tartışmasız bir gerçektir. Bu konunun daha iyi anlaşılabilmesi için bilginin dağıtımını kolaylaştıran bilgi teknolojileri içerisindeki dağıtım teknolojilerinin incelenmesinde yarar vardır. Dağıtım teknolojileri, bilginin çalışanlar arasında iletilme sürecine yardımcı olmaktadır.

Dağıtım teknolojilerinden bazıları şunlardır:⁵²

- **E-posta:** Birçok kuruluşta birincil dağıtım teknolojisidir. Bu sayede örneğin bir proje lideri, proje üyelerine gerekli bilgileri içeren bir e-posta gönderebilir veya üst düzey bir yönetici, tüm kurum çalışanlarına yönetim tarafından kritik görülen bir bilgiyi e-posta ile toplu olarak yayımlayabilir.
- **Veri ambarları (Veri depoları):** Anahtar dağıtım teknolojileridir. Verilerin saklanmasında önemli bir işlevi sağlamaktadır.
- **Yayımlama ve Abone Olma Teknolojileri:** Çalışanlara iletilen, kolayca belirlenebilen ve kolayca kullanılabilen formlar şeklindeki paket bilgileri içermektedir. “Yayımlayıp abone olma” teknolojileri, çalışana sadece ilgilendiği (belirttiği) alanlara ilişkin yararlı bilgileri sağlamaktadır.
- **Push Teknolojisi:** Push teknolojisi, çalışan hakkındaki çeşitli bilgileri kullanarak, ilgili bilgileri otomatik olarak gönderir. Örneğin push teknolojisi bir yatırım uzmanına, hisse fiyatları değişir değişmez fiyat bilgilerini gönderecektir.
- **Groupware:** Bu teknoloji, bilginin çalışma grubu içinde gereksinimi olanlara gönderilmesinde veya doğrudan dağıtılmasında ya da bilginin yakalanıp saklanmasında kullanılmaktadır. Fakat bu özelliklerinin ötesinde bilginin gereksinim duyulan noktalara doğru yönlendirilmesinde ve en hızlı bir şekilde bilginin güncelleştirilmesinde de önemli bir işlev sağlamaktadır. Groupware, çalışanlar arasında işbirliğini sağlayıcı iletişim bazlı bilgi teknolojileri araçlarının tümünü

⁵² Türker Cambazoğlu, “Kurumlarda Yararlı Bilginin (Knowledge) Yönetimi ve İntitli Teknolojiler”, (Haziran 2002), URL: http://www.bilisimrehber.com.tr/arastirma/tr_arastirma_intraextra15.phtml

kapsamaktadır. Groupware teknolojilerine IBM'in Lotus Notes ürünü örnek olarak gösterilebilir.

- **Bilgisayar Destekli Eğitim:** İş süreçlerine ilişkin örtülü (tacit) ve açık (explicit) bilgilerin çalışanlara dağıtımında "bilgisayar destekli eğitimden" (CBT: Computer Based Training) yararlanır. Örneğin, bilginin internet, intranet veya ekstranet üzerinden Web sayfaları şeklinde yayınlanması, bu kategoriye girer.

Bilgi teknolojileri bilgi yönetiminin başarılı olabilmesi için yürütülmesi gereken önemli bir öğedir. Ancak şunu karıştırmamak gerekir ki bilgi yönetimi tamamiyle bilgi teknolojilerinden oluşmamaktadır; bilgi teknolojileri, bilgi yönetimi için bir nevi teçhizat fonksiyonu gibi bir role sahiptir. Bu nedenle bilgi teknolojileri olmadığında bilgi yönetimi yürütülemez demek yanlıştır, bilgi teknolojilerinin varlığında ise bilgi yönetimi gayet kolay ve hızlı bir konumda başarılı sonuçlara ulaşabilir demek ise doğru olacaktır.

Bilgi yönetimi sürecinde bilgi teknolojileri bir araç niteliğinde olmasından dolayı bu süreçte, gereksinim duyulan alanlarda bilgi teknolojilerinin kullanılması, işletmelerin bilgi yönetimini uygulamasında yararlı olmaktadır. Bilgi teknolojilerinin kullanıldığı bu alanlar şu şekildedir:

- İşletmelerde bilgi yönetimi sürecinin ilk aşamasında yer alan bilgi toplama aşamasında bilgi teknolojilerinin rolü çok önemlidir. Bilgi teknolojileri ve iletişim teknolojileri aracılığıyla ihtiyaç duyulan veri, enformasyon ve bilgi, zaman ve fiziksel mekan gibi bağlayıcı etmenlerden büyük ölçüde bağımsız olarak işletme tarafından toplanabilmektedir. Bilgi teknolojilerinin bu rolünü internet ve intranet ortamlarında görmek mümkündür.
- İşletmelerin bilgi oluşturmaları için hiç kuşkusuz veriler oldukça önemlidir. Verilerin depolanması ve kullanılmasında bilgi teknolojileri en çok gereksinim duyulan bir faktör olmaktadır. Bilindiği gibi gereksinim duyulan verilerin doğru ve hızlı bir biçimde elde edilmesi veritabanları sayesinde yürütülmektedir.

Veritabanlarının gerek oluşturulması, gerekse veritabanlarına ulaşımında hiç kuşkusuz bilgi teknolojilerinin payı büyük olmaktadır.

- İşletmelerde bilgi yönetimi sürecinde bilginin paylaşımı önemlidir. Bilginin paylaşımını sağlayan ise çalışanların birbirleriyle iletişimidir. Özellikle bilgi teknolojileri ve iletişim teknolojilerinin birbirini tamamlayan etkileriyle, çalışanlar arasındaki iletişim fiziksel mekana bağlı kalmadan gerçekleşebilmektedir. Çalışanların kullanacakları video konferans, elektronik posta gibi bilgi teknolojileri araçları ile bilginin paylaşımı çok kolay olabildiği gibi hem de verimli olabilmektedir.
- Bilgi teknolojilerinin uygulandığı ve önemli yararlar getirdiği bir diğer alan ise bilginin depolanması ve dağıtılması sürecidir. İşletmelerde oluşturulacak teknolojik altyapı sayesinde uygulanacak bilgi teknolojileri ile bilginin kolay bir biçimde depolanarak işletme bünyesinde tutulması, sıralanması ve hareket alanının genişletilmesi mümkün olmaktadır. Bilgi teknolojileri aracılığıyla, bilginin gereksinim duyulduğunda kolay bir biçimde ulaşılabilir olması sağlanacağından, bilginin dağıtılması da kolaylaşacaktır.
- Bilgi teknolojileri sayesinde bir durum için gerekli bilgilerin depolanarak, bu bilgilerin yapay zeka teknolojisi aracılığıyla sistemin yapacağı en uygun olasılık hesabı ile gereksinim duyulan bilginin ihtiyaç anında ortaya konması sağlanmaktadır. Bilgi yönetiminin uygulandığı ve işletmeler için önemli bir nokta olan müşteri ilişkilerinde bu uygulamanın kullanımı sık görülmektedir. Müşterilerin sorunlarına çözüm oluşturacak bilgilerin elde edilmesi ve uygulanması bazen zor bir uygulamayı gerektirmektedir. İşte bu nedenle bilgi teknolojileri aracılığıyla yapay zeka yani verilere göre akıl yürütme sistemleri geliştirilmektedir. Bu doğrultuda müşterilerle ilgili olabilecek her tür verinin ve enformasyonun sisteme girilerek, müşterilerin sorunlarına çözüm oluşturacak, gereksinim duydukları bilgilerin otomatik olarak sunulması sağlanmaktadır.

Sonuç olarak bilgi teknolojileri bilgi yönetimi sürecinde önemli bir yere sahiptir. Ancak bilgi teknolojilerinin kullanım ölçüsü ve kullanım amacı burada dikkat edilmesi gereken bir noktadır. Bilgi teknolojileri her zaman bir araç olarak amaca hizmet etmeli ve gereksinimi karşılayacak ölçüde kullanılmalıdır. Bilgi teknolojilerinden çok daha fazlasını beklemek ise tümüyle bir hatadır; bilgi teknolojileri tek başına bilginin çalışanlar arasında paylaşımını sağlamayacağı gibi, bilginin işletme içinde üretimini de gerçekleştirmeyecektir. Bilgi teknolojileri ancak işletmenin bilgi yönetimi için benimseyeceği politikalarla ve en önemlisi insan faktörünün bu teknolojiyi akıllıca kullanımı ile bu süreçte başarı sağlayabilecektir.

5. BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİNDE İŞLETMELERDE ENTELEKTÜEL SERMAYE

Günümüzün iş dünyasında hiç kuşkusuz gücün temeli, bilgide ve bilgiyi en etkin ve verimli bir biçimde kullanmayı sağlayan araçlarda yatmaktadır. Bu gerçeğin tüm dünyada kabullenilmesinde etki eden unsurlardan birisi öncelikli olarak bilginin sonsuz bir zenginlik kaynağı olarak fark edilmesi ve bu doğrultuda bilgiye bakış açısının değişimidir. Esasında insanlığın varoluşundan beri bilinen bu kavramın altın, petrol, toprak vb. diğer fiziksel varlıklar gibi bir kaynak olarak keşfedilmesi, hatta bu fiziksel varlıklardan daha öncelikli olduğunun görülmesi insanlık açısından bir dönüm noktası olmuştur.

Bilginin bu denli önemli olmasında hiç kuşkusuz bu kavrama yönelik anlayışın değişimi çok önemlidir. Ancak, bilginin öneminin anlaşılmasında büyük bir rolü olan bir diğer unsur daha vardır; o da teknolojinin hızlı ve yoğun gelişimidir. Teknolojinin bu gelişimi, üretilmesinden dağıtılmasına kadar bilginin hayata geçirilmesini kolaylaştırmış ve en önemlisi bunun en etkin ve verimli bir biçimde nasıl yapılması gerektiğini belirleyen yolların ortaya konmasına yardımcı olmuştur. Yaklaşık son yirmi yılda özellikle bilgi teknolojileri ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler bilginin bugünkü ekonomik yapıda yeni bir araç olarak şekillenmesini sağlamıştır. İşletmeler için bu araç, diğer fiziksel bir konum teşkil eden ekonomik varlıklara ve faktörlere göre önemli

farklılıklar içeren ve aynı zamanda da önemli avantajları ve yararları da yapısında bulunduran günümüzde entelektüel sermaye olarak adlandırılan maddi olmayan varlıklardır.⁵³

5.1. Entelektüel Sermaye

İşletmelerin maddi varlıkların ötesinde, maddi olmayan varlıklarla daha fazla değer yaratabileceklerinin vurgulandığı bir konu olan entelektüel sermaye⁵⁴ hiç tartışmasız çok eski zamanlardan beri işletmelerde bir varlık olarak bulunan ancak isimlendirilmeyen ve üzerinde düşünceler geliştirilmeyen bir kavram olarak atıl bir biçimde bulunmuştur. Günümüzde ise artık entelektüel sermaye kavramı işletmeler için gayet önemli ve stratejik bir konu haline gelmiştir. Bugünkü anlayışla entelektüel sermaye konusunun araştırılıp, işletmecilik alanında ortaya konması ilk olarak Thomas A. Stewart tarafından yapılmıştır. Stewart, Fortune dergisinde yayınlanan “Brainpower” adlı makalesinde entelektüel sermayeyi, işletmelere önemli avantajlar sağlayan, işletmedeki bilgi birikimlerinin tümü olarak tanımlamıştır.⁵⁵ Stewart, 1997 yılında yazmış olduğu ve bu konuda oldukça kapsamlı bir kaynak olarak yer alan Entelektüel Sermaye kitabında bu kavramı daha geniş olarak şu şekilde açıklamaktadır: Entelektüel sermaye zenginlik yaratmak üzere kullanıma sokulabilen entelektüel malzemedir; yani bilgi, enformasyon, entelektüel mülkiyet ve deneyimlerdir. İş dünyasının aşına olduğu arazi, fabrika, donanım, nakit gibi varlıkların tersine entelektüel sermaye, maddi olmayan soyut bir niteliğe sahiptir.⁵⁶

Entelektüel sermayenin daha iyi anlaşılabilmesi için bu konuda geçen bir önemli nokta olan entelektüel mülkiyetin de incelenmesinde fayda vardır. Entelektüel mülkiyet kısaca resmi bir nitelik taşıyan ticari marka, telif hakkı ve patent gibi mülkiyet hakları için kullanılan bir ifadedir. Entelektüel mülkiyet olarak geçen varlıklar arasında patentler,

⁵³ Annie Brooking, **Intellectual Capital** (London: International Thomson Business Press, 1996), s.12.

⁵⁴ Ali Akdemir, “Entelektüel Sermaye Konseptinin İşletmecilik Anlayışındaki Dönüşümleri”, (Mart 2001), URL: <http://iibf.sdu.edu.tr/~webiibf/dergi/yazarlar.html>

⁵⁵ Thomas A. Stewart, “Brainpower”, **Fortune**. No:11 (Jun 1991), s.42.

⁵⁶ Thomas A. Stewart, **Entelektüel Sermaye**. Çeviren: Nurettin Elhüseyni (İstanbul: MESS Yayın No:258, 1997), s.XII.

teknolojiler, eğitim programları, projeler, süreçler, sahip olunan kolektif bilgiler, üretilen ürün ve hizmetler ile ilgili patent şartnameleri sayılabilir.⁵⁷

İşletmelerdeki fikirleri, buluşları, yaratıcılıkları, projeleri, süreçleri, bilgisayar programlarını, teknolojileri, genel bilgileri, verileri kullanma yeteneğini, yayınları vb. konuları kapsayan entelektüel sermayeyi, en basit şekliyle bir işletmedeki bilginin kara dönüştürülmesi olarak açıklamak mümkündür.⁵⁸

İşletmelerin varlık amaçları olan işlevlerini yerine getirmelerinde önemli bir paya sahip olan maddi olmayan varlıkların tümü olan entelektüel sermaye kavramını Annie Brooking, işletmenin piyasa değerinden maddi varlıkların çıkarılması ile bulunan değer olarak formüle etmektedir.⁵⁹

Leif Edvinsson'a göre entelektüel sermaye, bilgi unsuru ile işletmedeki insan sermayesinin ve yapısal sermayenin anlaşılmasını sağlamaktadır. Edvinsson entelektüel sermayeyi, insanlar, fikirler ve bilgi arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bir araştırma olarak tanımlamaktadır. Bu tanım doğrultusunda entelektüel sermaye tek bir amaç veya hususu ele almayı aksine bir çok ilişkiyi kapsamında tutan bir konu olarak ortaya çıkmaktadır.⁶⁰

Yapısı gereği entelektüel sermayeyi bir işletmenin sahip olduğu en değerli varlık olarak görmek mümkündür. Bunun en büyük nedeni ise, entelektüel sermayenin diğer işletme varlıklarına göre değerini çok daha kalıcı bir biçimde muhafaza etmesi ve arttırmasıdır. Buna göre diğer işletme varlıkları (bina, teçhizat, araç-gereç, makine vb.) elde edildikleri ilk günden başlayarak değerlerini kaybederken entelektüel sermaye için böyle bir durum söz konusu olmamaktadır.⁶¹

⁵⁷ Karl M. Wiig, "Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management", *Long Range Planning*, Vol:30, No:3, (June 1997), s.401.

⁵⁸ Patrick H. Sullivan, "Introduction to Intellectual Capital", *Profiting From Intellectual Capital*. (USA John Wiley & Sons, 1998), s.4.

⁵⁹ Brooking, *Intellectual Capital*, a.g.e., s.12.

⁶⁰ Leif Edvinsson, "Developing Intellectual Capital at Skandia", *Long Range Planning*, Vol:30, No:3, (June 1997), s.372.

⁶¹ Dave Ulrich, "Intellectual Capital = Competence x Commitment", *Sloan Management Review*, Vol:39, No:2, (Winter 1998), s.15.

Sonuç olarak, entelektüel sermayeyi, alışık olunan maddi varlıklardan farklı olarak; bilgiye dayalı bir biçimde, işletme içerisinde değer üretebilen soyut varlıkların toplamından oluşan bir kavram olarak görmek mümkündür. Ancak entelektüel sermayenin daha iyi anlaşılabilmesi için kapsamına giren varlıkların da neler olduğunun bilinmesi gereklidir. Yapılan araştırmalarda entelektüel sermayenin kapsadığı varlıklar üç gruba ayrılmaktadır. Bunlar kısaca şu şekildedir:⁶²

- Patentler, ticari markalar telif hakları gibi işletmenin sahip olduğu maddi olmayan varlıklar.
- İşletme kültürü, iş süreçleri gibi organizasyonlara içsel güç veren aktifler.
- İşletmede çalışanların kaynaklık ettiği varlıklar olan bilgi birikimlerinin tümü.

Entelektüel sermaye üzerine yapılan çalışmalarda ortaya çıkan sonuçlar, entelektüel sermayenin sahip olduğu özellikleri göstermektedir. Yapılan çalışmalarda şu sonuçlar ortaya çıkmaktadır:⁶³

- Entelektüel sermaye, işletmelerin klasik bilanço anlayışlarında yer almayan görünmeyen varlıkların toplamıdır.
- Entelektüel sermaye, işletmelerin ayakta kalmalarını sağlayacak biçimde, rekabet ortamında avantaj sağlayan önemli bir kavramdır.
- Entelektüel sermaye, işletmelerde önemli bir role sahip olması nedeniyle iyi yönetilmesi şarttır; bu nedenle de entelektüel sermayenin yönetimi önemli bir yönetsel sorumluluktur.
- Entelektüel performans olarak adlandırılan entelektüel sermayedeki artış ve azalışlar, ölçülür bir hale getirilebilmektedir.

⁶² Annie Brooking, "The Management of Intellectual Capital", **Long Range Planning**, Vol:30, No:3, (June 1997), s.364.

⁶³ Göran Roos and Johan Roos, "Measuring Your Company's Intellectual Performance", **Long Range Planning**, Vol:30, No:3, (June 1997), s.415.

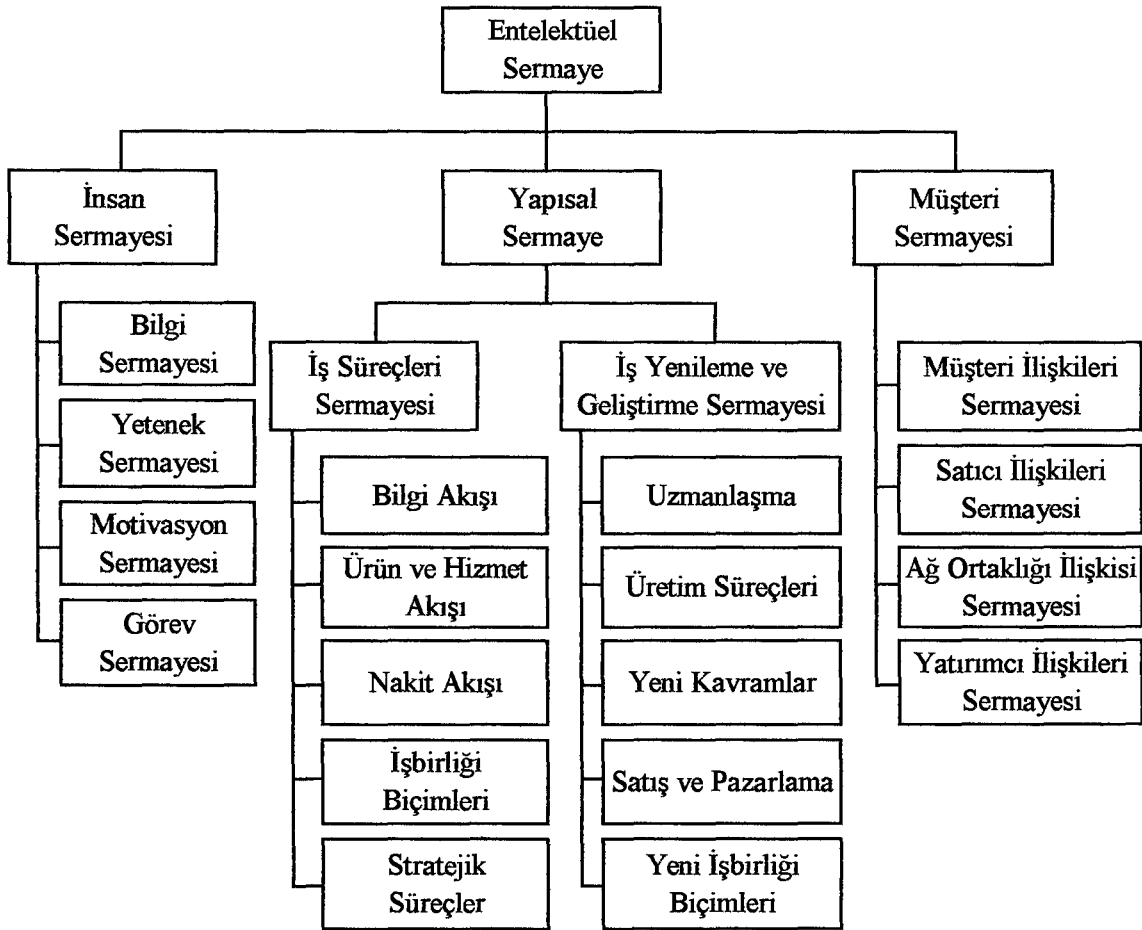
5.2. Entelektüel Sermayenin Bileşenleri

Entelektüel sermayenin kavranabilmesi ve doğru bir biçimde yönetilebilmesi için öncelikli olarak entelektüel sermayeyi meydana getiren bileşenleri incelemek gereklidir. Entelektüel sermayenin unsurları olarak da adlandırılan bu bileşenler için ise tam bir görüş birliği bulunmamaktadır. Buna göre Brooking, bir işletmenin entelektüel sermayesini piyasaya ilişkin varlıklar, insan merkezli varlıklar, entelektüel mülkiyete ait varlıklar ve altyapıya ilişkin varlıklar olmak üzere dört grupta incelerken,⁶⁴ Leif Edvinsson, entelektüel sermayeyi insan sermayesi ve yapısal sermaye olarak ele almıştır.⁶⁵ Entelektüel sermayenin bileşenleri üzerine yapılan başka araştırmalar da mevcuttur. Bu çalışmada ise entelektüel sermayenin bileşenleri insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi olmak üzere üç grupta incelenecektir. Bu bileşenler incelenirken dikkat edilmesi gereken nokta bu bileşenlerin ayrı ayrı birbirinden bağımsız bir biçimde yer alan bileşenler olmayıp, aksine bunların birbirleri ile karşılıklı iletişim içerisinde olduğunun bilinmesi gerektiğidir.⁶⁶ Bu üç bileşen ayrıntılı olarak Şekil 16'da gösterilmektedir.

⁶⁴ Brooking, *Intellectual Capital*, a.g.e., s.13.

⁶⁵ Edvinsson, a.g.e., s.369.

⁶⁶ Stewart, *Entelektüel Sermaye*, a.g.e., s.81-85.



Şekil 16. Entelektüel Sermaye Bileşenleri

Kaynak: Göran Roos and Johan Roos, a.g.e., s.416.

5.2.1. İnsan Sermayesi

İnsan sermayesi işletme içerisinde çalışanların sahip oldukları deneyim, uzmanlık ve yeteneklerinin toplamını kapsayan bir entelektüel sermaye bileşenidir.⁶⁷ Bu özelliği dolayısıyla yaratıcılığın en yüksek olduğu bir bileşendir. İnsan sermayesi, işletmede ortaya çıkan problemlerin halledilmesi için önemli çözüm mekanizması ve işletme içerisinde yeni fikirlerin geliştirilmesi için önemli bir yaratıcılık kaynağıdır.

⁶⁷ Elizabeth Lank, "Leveraging Invisible Assets: The Human Factor", *Long Range Planning*, Vol:30, No:3, (June 1997), s.406.

İşletmelerde başarının elde edilmesinde insan sermayesi büyük bir rol oynamaktadır; çalışanların yeni fikirler sunması, yeni görevleri öğrenmeye bilgi birikimlerinin yeterli olması ve yapılacak girişimlere gönülden istekli olmaları gibi özellikler insan sermayesinin önemini ortaya koymaktadır.⁶⁸

İnsan sermayesinin özünü, işletmelerdeki çalışanlar oluşturmaktadır; bu nedenle insan sermayesinin bir mülkiyet şeklinde düşünülmesi olanaksızdır. İnsan sermayesini, bir mülkiyet düşüncesi yerine, kiralama şeklinde ele almak gereklidir. Bu durum çalışanlar ile işletme arasındaki bir tür alışveriş gibidir. Fakat bu durumun işletme için taşıdığı bir risk de bulunmaktadır; bu da, çalışanların işten ayrılmaları ile insan sermayesinin eksilebileceği ihtimalidir. Bu nedenle insan sermayesini sürekli işletmede tutmak ve geliştirmek için çalışanlar üzerinde bir tür süreklilik ve aidiyet duygusunun oluşturulması gereklidir.⁶⁹⁻⁷⁰

5.2.2. Yapısal Sermaye

Yapısal sermaye işletmedeki tüm iş süreçlerini ve tüm yenilik ve gelişimleri kapsayan bir entelektüel sermaye bileşenidir. Yapısal sermaye, işletmedeki mal ve hizmet üretiminden satışına kadar izlenen politikalarından, işletmede oluşan hiyerarşik yapılanmaya kadar geniş bir kapsamı olan ve en önemlisi tümüyle işletmeye ait olan unsurlardan meydana gelen bir bileşendir. Yapısal sermaye, işletmenin piyasada fonksiyonunu yerine getirmesini gerçekleştirecek faaliyetlerin yapılmasını sağlayan bir örgüt kapasitesidir. Yeniden üretme ve paylaşma özelliğine sahiptir ve en önemlisi insan sermayesinin tersine yapısal sermaye bir bütün olarak işletmeye aittir.⁷¹

Entelektüel sermaye kategorisine giren varlıkların bir bölümü yapısal sermaye ile mülkiyet hakkı kazanır. Bu şekilde teknolojiler, icatlar, veriler, yayınlar ve süreçler patente bağlanıp, telif hakkıyla güvence altına alınır; en önemlisi de bu şekilde

⁶⁸ Stewart, Entelektüel Sermaye, **a.g.e.**, s.90.

⁶⁹ Edvinsson, **a.g.e.**, s.369.

⁷⁰ Stewart, Entelektüel Sermaye, **a.g.e.**, s.111.

⁷¹ Leif Edvinsson and Michael S. Malone, **Intellectual Capital** (New York: HarperBusiness, 1997), s.11.

bu varlıkları satabilme ve izinsiz kullanımında dava açabilme hakkı elde edilir. Yapısal sermaye sadece bu işlerle sınırlı değildir. Ayrıca yapısal sermayenin içinde, işletmedeki kültür ve benimsenen stratejiler, yapı ve sistemler, örgütsel rutin ve prosedürlerdeki işlemler de yapısal sermayede yer almaktadır; bunlar çoğu zaman yasal düzenleme altına alınmış olanlardan daha kapsamlı ve daha değerli varlıklar olabilmektedir.⁷²

5.2.3. Müşteri Sermayesi

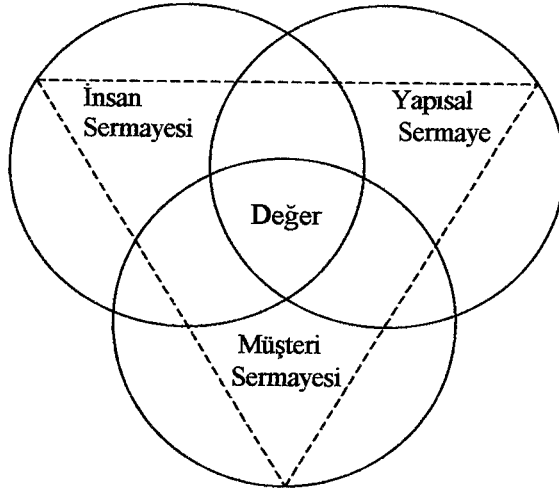
İşletmenin müşterileri ile olan ilişkilerini ele alan bu bileşen müşterilerin tercihleri, eğilimleri, memnuniyetleri gibi konular üzerinde durur. Müşteri sermayesi sadece müşteri üzerine odaklanmamaktadır; işletmenin dış çevresindeki diğer öğeler de bu kapsamdadır, örneğin toptancılar ve satıcılar gibi. Bu bileşen daha çok işletmenin bu üçüncü şahıslara izleyeceği stratejileri oluşturmaktadır. Yapısal sermayenin tam tersine tıpkı insan sermayesinde olduğu gibi müşteri sermayesi de işletmeye ait değildir, geçici ve değişkendir.

5.3. Değer Platformu Modeli

Entelektüel sermayeyi oluşturan bileşenler kendi aralarında karşılıklı ilişki içerisinde bulunmaktadır. Bu ilişki içerisinde, insan sermayesi ve yapısal sermaye arasında, müşteri sermayesi ile de hem insan sermayesi hem de yapısal sermaye arasında bir etkileşim bulunmaktadır. Bu üçlü ilişki, müşteri sermayesi, insan sermayesi ve yapısal sermaye aracılığıyla fonksiyonel bir biçim almaktadır. Entelektüel sermayenin bu üç bileşeni arasındaki karşılıklı ilişki doğrultusunda ise finansal sermaye adı verilen bir değer oluşmaktadır. Değer platformu olarak adlandırılan bu ilişki, üç bileşenin karşılıklı etkileşiminin yarattığı değeri yani finansal nitelikli bir çıktıyı açıklamaktadır. Değer platformu olarak adlandırılan bu model Şekil 17'de görülmektedir.⁷³

⁷² Stewart, Entelektüel Sermaye, a.g.e., s.120.

⁷³ Edvinsson and Malone, a.g.e., s.145-146.



Şekil 17. Değer Platformu Modelinde Entelektüel Sermaye Bileşenlerinin İlişkisi

Kaynak: Edvinsson and Malone, a.g.e., s.146.

5.4. Entelektüel Sermaye Yönetimi

Sadece entelektüel sermayeyi kavramak işletmeler için yeterli değildir, bu nedenle entelektüel sermayenin doğru yönetimi de işletmeler için önemli bir husustur. Entelektüel sermaye bilginin işletme içerisinde yarattığı değer üzerine odaklanan bir konudur, bu değer en etkin bir biçimde kullanımını sağlamak ise entelektüel sermayenin yönetilmesi ile mümkün olmaktadır. Entelektüel sermayenin yönetilmesi ile, işletme içerisindeki maddi olmayan varlıkların artırılması ve işletmeye yarar getirecek bir biçimde kullanılması amaçlanmaktadır.

Entelektüel sermaye yönetimini bir süreç olarak görmek mümkündür, bu süreç içerisinde yapılması gerekenler şu şekildedir:⁷⁴

- Entelektüel sermayenin tanımlanması
- Entelektüel sermayeye ilişkin politikaların geliştirilmesi

⁷⁴ Brooking, Intellectual Capital, a.g.e., s.130.

- Entelektüel sermayenin tetkik edilmesi
- Entelektüel sermayedeki temel bilgilerin dosyalanması ve depolanması
- Entelektüel sermayenin korunması
- Entelektüel sermayenin yenilenmesi ve geliştirilmesi
- Entelektüel sermayenin işletmenin bütününe yayılmasının sağlanması

Entelektüel sermayenin başarılı yönetimi kuşkusuz organizasyon için önemli yararlar sağlayacaktır. Entelektüel sermaye yönetiminin organizasyonlara sağlayacağı yararlar şu şekildedir:⁷⁵

- Organizasyonda öğrenme eğrisi yüksek olacaktır.
- Uygulamalara geçme süresi kısılacaktır.
- Yapısal sermayeye ilişkin maliyetlerde ve yatırımlarda tasarruf sağlamaktadır.
- Organizasyon içindeki etkileşimleri düzenleyerek ve geliştirerek organizasyona yüksek değerler eklemektedir.
- Kaynakların yenilenmesi gibi yetenekleri de yenileyerek geliştirici olmaktadır.

5.5. Entelektüel Sermaye Yönetiminin Bilgi Yönetimi İle İlişkisi

Bu konuda üzerinde durulması gereken önemli bir husus entelektüel sermaye yönetimi ile bilgi yönetiminin birbirine karıştırılmaması gerektiğidir. Her iki konunun da özellikle bilgi üzerine odaklanması ve bilgiden en iyi çıktıyı elde etmeye çalışması bu iki konunun birbirine karıştırılması şeklinde bir yanlışta neden olmaktadır. Bu konuda yapılan bir diğer yanlış ise, entelektüel sermaye yönetimi ile bilgi yönetiminin birbiriyle kıyaslanıp hangisinin diğerini kapsadığı gibi gereksiz yaklaşımların yapılmasıdır. Bilgi yönetimi daha çok bilginin veriden ve enformasyondan dönüşümünü yani bilginin yaratılmasını, bilginin toplanmasını, bilginin en etkin ve verimli kullanılabilmesi amacıyla ne gibi uygulamaların yapılması ve tüm bunlar için işletmede nasıl bir

⁷⁵ Edvinsson, a.g.e., s.372.

altyapının oluşturulması gerektiği gibi konular üzerinde durmaktadır. Entelektüel sermaye yönetimi ise bilgiye endeksli olarak varolan maddi olmayan varlıkların tespitini, bunların arttırılmasını, değerlerinin belirlenmesini ve en önemlisi bilginin işletmede yaratmış olduğu değerlerin işletmenin piyasa değerini arttıracak bir biçimde kullanılmasını gerçekleştirmek amacıyla yönetilmesini sağlamak gibi konular üzerinde durmaktadır.

Görüldüğü gibi entelektüel sermaye yönetimi ve bilgi yönetimi kavramlarının kapsadıkları alanlar birbirine çok yakın olsalar da, aslında temel anlayış ve istenen sonuçları elde etmek amacıyla ele alınan konular itibariyle birbirlerinden ayrılmaktadırlar. Sonuç olarak gerek bilgi yönetimi gerekse entelektüel sermaye yönetimi birbirlerinden farklı olmakla beraber, benzer alanları kapsamaları nedeniyle birbirlerine yardım eden ve bazen de birbirlerini tamamlayan ayrı iki konudur. Aralarındaki en önemli ilişki bilginin başarılı yönetimi ile entelektüel sermayenin artışı arasında doğrudan bir ilişkinin bulunmasıdır.

6. BİLGİ YÖNETİMİ PROJELERİ

İşletme yönetimi kapsamında herhangi bir işin yürütülmesi sürecinde, belli projelerin, hazırlanıp, gereksinime uygun olduğunun belirlenmesinden sonra işletme içerisinde uygulamaya geçirildiği görülmektedir. Bu yöntem bilgi yönetimi süreci içerisinde de benzer şekilde uygulanmaktadır. Tıpkı diğer işletme projeleri gibi bilgi yönetimi projeleri de bu süreç içerisinde yapılacak çalışmaların ne şekilde yürütüleceğini gösteren modellerin hazırlanmasından oluşmaktadır.

Bu projeler çok yeni olmalarına rağmen, bilgi yönetimi uygulamalarında oldukça yaygın olarak kullanılmakta ve bilgi yönetimi sürecine getirdikleri olumlu sonuçlar açısından da dikkate değer bir nitelik taşımaktadır. Bilgi yönetimi projelerinin amacı bilgiyi uygulamaya geçirmek; insanları, teknolojiyi ve bilgi içeriğini belli bir biçime bağlayarak kurumsal bir hedefe ulaştırmaktır.⁷⁶ Görüldüğü gibi bilgi yönetimi

⁷⁶ Davenport ve Prusak, a.g.e., s.201.

projelerinin ortaya koyduğu bu amaç, bilgi yönetimi sürecinin de erişmek istediği uygulamalarla paralel gitmektedir; bu nedenle bu projelerin doğru hazırlanıp başarılı bir biçimde yürütülmeleri bilgi yönetiminin işletme içerisinde uygulanabilmesi için temel bir unsur teşkil etmektedir.

6.1. Bilgi Yönetimi Projelerinin Çeşitleri

İşletmelerde bilgi yönetimi sürecinde uygulanan bilgi yönetimi projeleri tek bir stratejiye göre hazırlanmamaktadır, her işletmenin kendi politikalarına göre bir proje hazırladığı görülmektedir. Bu projelerin sayısı oldukça yüksektir ve hepsinin de birbirlerinden ayrı, değişik özelliklere sahip olduğu yapılan araştırmalarda ortaya çıkmaktadır.

Birbirinden farklılıklar gösteren bu bilgi yönetimi projelerinin kimisi, kendi kendini finanse eden bir yapıda, kullanıcılardan hizmetlerinden yararlanmaları karşılığında para alan bir pazar yaklaşımı benimserken; diğer bir takım projelerde ise giderlerin işletmeler tarafından finanse edildiği bir yaklaşım benimsenmektedir. Bununla beraber bu iki yöntemi birleştiren projelerin mevcut olduğu, yani başlangıçta işletme tarafından finanse edilen daha sonra kendi kendini finanse eden yaklaşımları içeren projeler de görülebilmektedir. Bunların haricinde bazı projelerde ise, projelerin yönetimi ya da koordinasyonu merkezi bir bilgi yönetimi bölümü tarafından üstlenilirken, diğer projelerde bunun tam tersi bir biçimde daha aşağıdan yukarıya ve merkeziyetçi olmayan bir şekilde yürütüldüğü gözlenmektedir. Görüldüğü gibi işletmelerin benimsediği birbirinden farklı özelliklere sahip bir çok bilgi yönetimi projesi bulunmaktadır. Ancak bu farklılıklara rağmen bilgi yönetimi projeleri pek çok yönden ortak özelliklere de sahip bulunmaktadır. Bu projelerin ortak noktaları çok genel olarak üç noktadan oluşmaktadır; bu noktalar, bilgi depoları oluşturma, bilgi aktarımı ve bilgi erişimini sağlama ve bilgi yönetimi için gerekli ortamı oluşturmak şeklindedir. Bu ortak noktalar aynı zamanda bilgi yönetimi projelerinde bir gruplandırmayı da sağlamaktadır. Bu

şekilde bilgi yönetimi projelerinin çeşitlerini görmek mümkündür. Bilgi yönetimi projelerinin çeşitleri ayrı bölümler halinde şu başlıklar altında yer almaktadır.⁷⁷

6.1.1. Bilgi Depolarına Yönelik Projeler

Bilgi yönetimi uygulayan işletmeler arasında en sık rastlanılan bu proje çeşidi, bilginin kolayca saklanabileceği ve çalışanların kolayca erişebilecekleri biçimde depolanmasını kapsamaktadır. Asıl amacın bilginin depolanması olan bu proje çeşidinde, bilgi depolarının ne şekillerde oluşturulduğu önemli olmaktadır. Yapılan araştırmalarda üç temel bilgi deposu çeşidinin işletmeler tarafından bilgi depoları projelerinde uygulandığı görülmektedir. Bunlar şu şekildedir:

- **Dış Bilgi Depolarına Yönelik Projeler:** Bu tür bilgi depoları daha çok işletme dışı bilgilerin depolanması üzerinde durmaktadır. Özellikle rakip işletmeler hakkındaki bilgiler bu tür bilgi depolarında önemli bir yer işgal etmektedir. Rakip firmaların haricinde ise ekonomik göstergeler, pazar araştırmaları, işletmeyi ilgilendiren yasal değişimler vb. konulardaki bilgiler de bu tür bilgi depolarında kullanılmaktadır. Dış bilgi depolarına yönelik projeler ile, daha çok rakip işletmeler ve diğer konularda bilgi toplanması ve bu doğrultuda rekabet avantajının yakalanması amaçlanan projelerin oluşturulması sağlanmaktadır.
- **İç Bilgi Depolarına Yönelik Projeler:** Burada işletme içerisinde elde edilmiş bilgilerin gereksinim duyulduğunda erişilecek bir biçimde depolanması üzerine yoğunlaşan iç bilgi depolarına yönelik projelerin hazırlanması amaçlanmaktadır.
- **Örtülü Bilgiye Dayanan İç Bilginin Depolanmasına Yönelik Projeler:** Bu tür projelerde, işletmelerin sahip olduğu örtülü bilginin yani dokümanlaştırılmamış bilginin depolanması üzerinde durulmaktadır. Örtülü bilginin açık hale getirilmesinin zor olması nedeniyle çalışanların daha çok elektronik tartışma ortamlarında bilgilerini paylaşmaları, buna paralel olarak da bu tartışma

⁷⁷ Davenport ve Prusak, a.g.e., s.203-208.

ortamlarındaki ortaya çıkan bilgilerin kaydedilmesi ve depolanması şeklinde uygulamaların gerçekleştirilmesini amaçlayan projelerdir.

6.1.2. Bilgiye Erişme ve Bilgi Aktarımına Yönelik Projeler

Bu tür projeler, bilgiye sahip olanlarla bilginin olası kullanıcıları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bilgiye erişme ve bilgi aktarımına yönelik projelerde, bir başkasının gereksinim duyduğu bilgiye sahip birinin bulunması, sonra da bu bilgiyi o insandan diğerine aktarmanın yapılmasını amaçlayan uygulamalar yer almaktadır. Bu konuda BP firmasının bilgi yönetimi uygulamalarında 1994 yılında oluşturduğu “Sanal Ekip Çalışması Programı” adlı projesi güzel bir örnektir. Bu projede BP pilot bir proje olan sanal ekip çalışması ile farklı yerlerde çalışan (bu yerler bir bina içerisinde olabileceği gibi, ülkelerarası mesafelerde de olabilecektir) ekiplerin arasında etkili işbirliği ve bilgi paylaşımını amaçlamıştır; bu doğrultuda BP, bu proje aracılığıyla ekipler arasında önemli bilgi aktarımları sağlamıştır. Buna benzer bir uygulamayı da danışmanlık firmaları olan McKinsey ve Bain&Co’da görmek mümkündür. Bu iki firma her bir projedeki ekip üyelerinin elde ettiği deneyimlerini veri tabanlarına aktararak örtülü bilginin elde edilmesi ve paylaşımını başarmışlardır.⁷⁸

6.1.3. Bilgi Yönetimini Destekleyen Ortamları Oluşturmaya Yönelik Projeler

Bu son proje çeşidinde bilgi yönetimine yardımcı olacak bir ortamın oluşturulması amaçlanmaktadır. Buna göre, bilginin işletme içerisinde değerinin ölçülmesi, işletmede bilgi yönetimine uygun bir kültürün oluşturulması, gerekli teknolojiye yapılacak yatırımların belirlenmesi, bilginin üretilmesi, dağıtılması ve yayılmasına ilişkin politikaların belirlenmesi gibi bir çok faaliyet, bilgi yönetimini destekleyecek ortamın oluşturulmasında rol oynar. İşte bu tür faaliyetlerin ayrı ayrı bir proje olarak

⁷⁸ Karl-Erik Sveiby, “What is Knowledge Management?”, (Mayıs 2002),
URL: <http://www.sveiby.com.au/Knowledge Management.html>

yürütülmesi olarak görülebilecek bu çeşit projeler, aslında bilgi yönetiminin tüm süreçlerini kapsayabilen, uygulanması en zor olan ve son olarak da kapsamı ve amacı açısından gayet önem verilmesi gereken projeler olarak yer almaktadır.

6.2. Bilgi Yönetimi Projelerinde Başarı

Bilgi yönetimi projelerinde başarının göstergeleri işletmelerin diğer değişim projelerinin başarısını ölçmek için kullandıkları kriterlerden çok da farklı değildir. Hemen hemen aynı olan bu kriterler bazı farklarla birbirinden ayrılmaktadır. Bilgi yönetimi projelerinde başarının var olduğunu anlamak için kullanılacak başlıca nitelikleri şu şekilde sıralamak mümkündür.⁷⁹

- Proje için ayrılan kaynakların, personel ve bütçe de dahil olmak üzere büyümesi.
- Bilgi içeriğinin genişlemesi, kullanımının artması. Örneğin belge sayısının, bilgi depolarına erişim sayısının ya da elektronik tartışma ortamlarına katılanların sayısının artması gibi.
- Projenin, başındaki bir ya da iki kişiden bağımsız olarak da sürebilme olasılığının artması, yani bu faaliyetin bireysel olmayıp kurumsal bir girişim özelliğini kazanması.
- İşletme içerisinde bilgi ve bilgi yönetimi kavramlarının rahatça kullanılabilir hale gelmesi.

Bu belirtilen göstergeler bilgi yönetimi projelerinin başarılı olup olmadıklarını gösteren niteliğe sahiptirler. Ancak burada önemli olan bir diğer nokta ise bir bilgi yönetimi projesinin bu başarıyı nasıl elde edeceğidir. Yapılan araştırmalarda işletmelerin bilgi yönetimi projelerinde başarılı uygulamalar gösterebilmeleri için, bilgiye yönelik işletme kültürü, teknik ve kurumsal altyapı, üst yönetimin desteği, ekonomik değer ya da başarı ile bağlantılı olma, bir parça sürece yönelme, açık ve net bir vizyon oluşturulması ve anlaşılır bir dilin kullanılması, motivasyonun sağlanması, bilginin belli bir kısmının

⁷⁹ Davenport ve Prusak, a.g.e., s.209-210.

biçimlenmesi ve tek bir bilgi aktarım kanalına bağlı kalmama olarak adlandırılan dokuz ayrı unsurun gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bunlar şu şekildedir.⁸⁰

- **Bilgiye Yönelik İşletme Kültürü:** Yapılan araştırmalarda bilgi yönetimi projelerinde başarıya en çok katkıda bulunan unsurlardan birinin işletme kültürü olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu doğrultuda bilginin önemli kılındığı ve bilgi paylaşımının desteklendiği bir kültüre sahip olan işletmelerin projelerde başarısının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu kültürün oluşturulmasında ise işletmelerin yapmaları gereken ilk adım eleman alımında yapacakları seçiciliktir. Bilgiye yönelik bir işletme kültürünü benimseyecek ve buna kendi birikimleri ve özellikleri ile destek verebilecek personelin işletmede çalıştırılması açısından işe alınacak personelin niteliği önemli olmaktadır. Dikkat edilmesi gereken ikinci bir nokta, çalışanlara sağlanması gereken güven hususudur, çalışanların her an işten atılma korkusu içerisinde olmamaları sağlanmalıdır, bu sayede de uyumlu bir psikoloji ile çalışanların bilgilerini paylaşmalarına destek verilmelidir. Üçüncü ve son olarak da yürütülecek projelerin işletmenin yönetim anlayışı ile uyumlu olabilmesidir. Örneğin, merkeziyetçi bir anlayışa sahip olan işletmelerde projelerin alt birimler tarafından yönlendirilmesi veya merkeziyetçi bir anlayıştan uzak olan işletmelerde tümüyle merkezden yürütülmeye yönelik bir projenin ortaya konması önemli bir uyumsuzluk yaratabilecektir.
- **Teknik ve Kurumsal Altyapı:** Bilgi yönetimi projelerinde, gerekli teknik ve kurumsal altyapının sağlanması başarıda önemli bir unsur olmaktadır. Gerekli teknik yani teknolojik altyapının sağlanması bu iki altyapı ögesi içerisinde daha kolay olanıdır. Çünkü gerekli teknolojik araçların ve programların işletmede kurulup düzenlenmesi, yani bir sistem haline getirilmesi ve bu sistemi kullanacak uzmanların da işletmede istihdam edilmesi teknolojik altyapının işletmede kurulması için yeterli olacaktır. Teknolojik altyapının oluşturulmasında önemli olan sadece yapılan yatırımın işletme için finansal boyutu ve gerekli olan teknolojik yapının işletme için ihtiyaçları karşılayacak özelliklere (bu özellikler ne çok fazla ne de çok az olmalıdır) sahip olmasıdır. Burada diğer öge olan, kurumsal altyapının

⁸⁰ Davenport ve Prusak, a.g.e., s.211-219.

oluşturulması daha önemlidir, ancak zor bir uygulamayı gerektirmektedir. Bilgi yönetimi için kurumsal altyapının oluşturulması demek bir görevler, organizasyon yapıları, beceriler dizisi oluşturup tek tek projelerin bunlardan yararlanmalarını sağlamak demektir. Bu da aslında yeniden oluşturulacak bir organizasyon şeması anlamına gelmektedir; bu, yeni görev ve sorumlulukların, yeni pozisyonların oluşturulduğu bir organizasyon yapısının biçimlendirilmesi demektir.

- **Üst Yönetimin Desteği:** Diğer tüm değişim programlarında olduğu gibi bilgi yönetimi projelerinde üst yönetimin desteği önemli bir unsurdur. Bu nedenle bilgi yönetimi projelerinde üst yönetimin desteği elde edilecek başarıda vazgeçilmez bir unsur olarak yer almaktadır. Bu konuda önemli bir role sahip olan üst yönetimin bilgi yönetimi projelerinde yararlı olabilmesi için, işletmenin bütününe bilgi yönetiminin ve kurumsal öğrenmenin işletmenin başarısı açısından son derece önemli olduğuna ilişkin mesajlar vermesi, izlenecek yolları belirlemesi ve gerekli altyapıyı oluşturmak için fon yaratması, işletme için en önemli bilgi türünün hangisi olduğunu açıklığa kavuşturması gibi fonksiyonları yerine getirmesi gereklidir. Bilgi yönetimine önderlik eden bu yöneticilerin öğrenmeye ve yeni şeyler yaratmaya yatkın olması, iyi bir eğitime ve birikime sahip olması lazımdır.
- **Ekonomik Değer ya da Başarı İle Bağlantılı Olma:** Bilgi yönetimi işletmeler için maliyetli bir iş olduğundan bir şekilde ya ekonomik bir değer kazandırmalı ya da işletmenin kendi sektöründe başarılı olmasını sağlamalıdır. İyi bir bilgi yönetiminin en büyük yararı elde edilecek tasarruf ya da kazanılacak yüksek paradır. Yapılacak bilgi yönetimi projelerinde de bu göz önünde tutulmalıdır. Elde edilmesi hedeflenen sonuçların bu unsuru gerçekleştirilmesi sağlanmalıdır.
- **Bir Parça Sürece Yönelme:** Bilgi yönetimi işi aslında bir süreçtir. Bu sürecin işletmelerde uygulanması ile bilgi yönetimi varolabilmektedir. Bu nedenle süreci belirli aşamalara bölmekte yarar vardır. Bu süreç aşamalarının belirlenmesi ve kavranması bilgi yönetiminde plan oluşturulması gibi bir fonksiyon meydana getireceğinden bilgi yönetimi sürecinin uygulanması daha kolay olacaktır.

- **Açık ve Net Bir Vizyon Oluşturulması ve Anlaşılır Bir Dilin Kullanılması:** Tüm kurumsal değişim projelerinde vizyonun berrak, terminolojinin açık olması çok önemli bir unsurdur ama iyi bir bilgi yönetimi için bunlar olmazsa olmaz koşullardır. Bu nedenle işletmenin oluşturduğu vizyonun tüm çalışanlar tarafından benimsenebilecek özellikte niteliklere net bir biçimde sahip olması önemlidir. Buna paralel olarak, bilgi yönetimi sürecinde kullanılan terimlerin ne anlama geldiğinin ortaya konması ve tüm çalışanlar için bu terimlerin aynı anlamı taşıması şarttır, böylece işletme içerisinde bir anlam kargaşasına yer verilmemiş olunacaktır.
- **Motivasyonun Sağlanması:** Bilgi yönetiminde çalışanların bilgiyi yaratma, paylaşma ve bilgiden yararlanma konularında motive edilmeleri dikkat edilmesi gereken bir diğer husustur. Bilgiye ilişkin davranışlara yönelik motivasyon yaklaşımlarının kısa vadeli olmaması motivasyonun başarılı olabilmesi için önemlidir. Bu nedenle motivasyonların değerlendirme ve ücretlendirme sistemlerine bağlı uzun vadeli teşvikleri içermesi yararlı olacaktır.
- **Bilginin Belli Bir Kısımının Biçimlenmesi:** Bilgi yönetimi projelerinde çok fazla olmamakla beraber, bir dereceye kadar bilginin biçimlenmiş olması, projelerin başarılı olması açısından yarar getirmektedir. Bilgi, niteliği gereği kolay şekilde yapılanmaya müsait değildir, bu nedenle projelerin başlangıçlarında az da olsa biçimlendirilmiş bilgiler kullanılmalıdır. Bu nedenle bilgi yöneticilerinin işletmenin bilgi tabanını sık sık tanımlaması gereklidir.
- **Tek Bir Bilgi Aktarım Kanalına Bağlı Kalmama:** Başarılı bilgi yöneticileri bilginin birbirini güçlendiren çok sayıda kanal aracılığı ile aktarıldığının farkındadırlar. Bu nedenle belli bilgi aktarım yollarına saplanmamak gerekmektedir. Örneğin, bilgi teknolojileri aracılığıyla yapılan bilgi aktarım kanallarını kullanan bir işletmenin aynı zamanda çalışanların yüzyüze iletişimi şeklinde bilgi aktarımı yollarını da kullanması çeşitli bilgi aktarım kanallarının kullanılması açısından faydalı olacaktır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARÇELİK A.Ş.’DE YÜRÜTÜLEN BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİNE İLİŞKİN UYGULAMA ÇALIŞMASI

1. UYGULAMA ÇALIŞMASINA İLİŞKİN GENEL AÇIKLAMA

Bilgi yönetimi sürecinin işletmeler tarafından nasıl bir yaklaşımla yürütüldüğünün daha iyi anlaşılabilmesini sağlayacak olan bu uygulama çalışması, Arçelik A.Ş.’nin İstanbul’daki Genel Müdürlüğü’nde ve Ankara’daki Bulaşık Makinesi İşletmesi’nde gerçekleştirilmiştir. Yapılan çalışmanın önemli bir bölümü genel müdürlükte, şirketin bir bütün olarak ele alınması şeklinde oluşturulmuştur. Genel Müdürlükte elde edilen bulgular doğrultusunda Bulaşık Makinesi İşletmesi’nde çalışma devam ettirilmiş ve şirketin bilgi yönetimi sürecine ilişkin uygulamaları ve mevcut yapısı incelenmiştir. Arçelik A.Ş.’deki bu uygulama çalışması, iki ayrı departman ele alınarak yapılmıştır; bunlar bilgi yönetimi sürecinde önemli bir yere sahip olan Bilgi Teknolojileri ve İnsan Kaynakları Departmanlarıdır.

Bu çalışmada “şirket” ve “işletme” terimleri Arçelik A.Ş.’nin yazılı prosedürlerinde geçtiği şekilde kullanılmaktadır. Buna göre, Arçelik A.Ş. “şirket”, Arçelik A.Ş.’nin üretim tesisleri ise “işletme” olarak ifade edilecektir.

2. ARÇELİK A.Ş.’NİN GENEL TANITIMI

1955 yılında kurulan Arçelik A.Ş., elektrikli ve elektriksiz ev aletleri, ev ekonomisi içinde yer alan cihazların kendileri ile bunların ana ve tali girdilerinin imali, satışı, ihracı ve ithali ile ilgili olarak tüm bunların ticari ve sınai faaliyetlerinde yer almaktadır.

Genel müdürlüğü İstanbul'da olan şirketin, beş şehirde yedi işletmesi bulunmaktadır; bu işletmeler ve haklarındaki genel bilgiler Tablo 7'de görülmektedir.

Tablo 7. Arçelik A.Ş. Üretim Tesisleri

Ürün İşletmeleri	Kapasite Adet/Yıl (000)	Kapalı Alan (m ²)	Çalışan Sayısı	Yer
Buzdolabı	1535	57000	1315	Eskişehir
Çamaşır Makinesi	1450	35000	663	İstanbul
Bulaşık Makinesi	600	31400	306	Ankara
Fırın & Pişiriciler	1750	44000	712	Bolu
Elektrikli Süpürge ve Motor	1000 5300	40000	418	Tekirdağ
Kompresör	2500	18000	587	Eskişehir
Çok Amaçlı Motor	450	20000	267	İstanbul

Elektrikli ve elektriksiz ev aletlerinin üretimi ve satışında faaliyet gösteren Arçelik A.Ş.'nin başlıca ürünleri ise şunlardır: Buzdolabı, çamaşır makinesi, bulaşık makinesi, fırın, ocak, aspiratör, elektrikli süpürge ve diğer elektrikli ev aletleri, buzdolabı kompresörleri ve termostat, çamaşır, bulaşık makinesi ve elektrikli süpürge motorları, trifaze ve monofaze asenkron motorlar.

1.1. Tarihçe

Arçelik A.Ş., 1955 yılında kurulmuş, Türk Beyaz Eşya Sektöründe ilk adımları atarak, 1959'da ilk çamaşır makinesini, 1960'da da ilk buzdolabını üretmiştir. 1968 yılında Çayırova tesislerine taşınmış, 1970'li ve 80'li yıllarda ürün gamını genişleterek 1975'de Eskişehir Buzdolabı, 1979'da İzmir Elektrikli Süpürge, 1993 yılında Ankara Bulaşık Makinesi işletmeleri faaliyete geçirilmiştir.

1999 büyüme ve yeniden yapılanma yılı olmuştur. Haziran ayında, pişirici cihazlar üretimi yapan Ardem'in ardından, aynı yıl Aralık ayında Türk Elektrik Endüstrisi A.Ş., Atılım ve Gelişim Pazarlama A.Ş. tek tüzel kişilik olarak Arçelik A.Ş. çatısı altında birleştirilmiştir. Ocak 2001 tarihi itibarıyla Beko Ticaret tarafından yürütülen, Beko markalı ürünlerin yurt içinde pazarlanması ve satışı Arçelik A.Ş. tarafından yürütülmeye başlanmıştır. Üretim ve satış/pazarlama faaliyetlerinin tek elden yönetimini sağlayan yeni organizasyon modeli ile faaliyetlerin eşgüdümlü yürütülmesine ve verimlilik artışına imkan tanıyan bir yapı oluşturulmuştur.

Arçelik A.Ş. hakkında genel bir tarihçe kronolojik olarak Tablo 8'de yer almaktadır.

Tablo 8. Tarihçe

1955	Şirketin Sütlüce'de kurulması
1959	Çamaşır makinesi üretiminin başlaması
1960	Buzdolabı üretiminin başlaması
1968	Üretim tesislerinin Çayırova'ya taşınması
1975	Eskişehir Buzdolabı İşletmesi'nin üretime başlaması
1977	Türk Demirdöküm Fabrikaları A.Ş. ile Ardem Pişirici ve Isıtıcı Cihazlar Şirketi'nin kurulması ve Eskişehir Kompresör İşletmesi'nin üretime başlaması
1979	İzmir Elektrikli Süpürge İşletmesi'nin açılması
1991	AR-GE Merkezi'nin ve Tüketici Danışma Servisi'nin kurulması
1993	Ankara Bulaşık Makinesi İşletmesi'nin üretime başlaması
1994	Non-CFC'li buzdolabı üretimine geçilmesi
1996	Çayırova Klima İşletmesi'nin açılması
1998	3 yıl garanti uygulamasına başlanması
	Orbital çamaşır makinesinin "98 Teknoloji Büyük Ödülü"ne layık görülmesi
	6 Sigma metodolojisi uygulama kararının alınması
	MCM Motor Erken Hata İhbar Sistemi Projesi'nin gerçekleştirilmesi ve bu ürünleri üretmek, geliştirmek ve dünya pazarına sunmak üzere Artesis Şirketi'nin kurulması
1999	Arçelik A.Ş.'nin, Ardem Pişirici ve Isıtıcı Cihazlar San. A.Ş.'yi bünyesine katması Arçelik A.Ş., TEE A.Ş., Atılım A.Ş. ve Gelişim A.Ş.'nin tek tüzel kişilik olarak birleşmesi
2000	Arçelik - LG Klima San. Tic. A.Ş.'nin üretime başlaması
	İnternet üzerinden erişilebilir buzdolabının geliştirilmesi
	Hazır mutfak sektörüne girilmesi
2001	Beko Ticaret tarafından yürütülen Beko markalı ürünlerin yurtiçinde pazarlanması ve satışı faaliyetlerinin Arçelik A.Ş. tarafından yürütülmeye başlanması
	İzmir Elektrikli Süpürge ve Topkapı Motor-Pompa İşletmeleri'nin birleştirilerek Çerkezköy'deki yeni tesislerine taşınması

1.2. Şirketin Vizyonu

2005 yılına kadar Avrupa beyaz eşya sektöründe ilk beş, Dünya dayanıklı tüketim sektöründe ilk yirmi şirket arasında yer alan uluslararası bir kuruluş olmak.

1.3. Şirketin Misyonu

Koç topluluğu değer, hedef ve stratejileri doğrultusunda; müşterilerin gereksinimlerini aşarak karşılayan, kolay satın alınabilir ve kullanılabilir, güvenilir, ev hayatını kolaylaştıran ürünleri geliştirmek, üretmek, sunmak ve satış sonrası hizmetleri vermek; müşterilerin uzun vadeli bağlılığını ve çalışanların memnuniyetini sağlayarak tüm kaynakları en etkin biçimde kullanmak suretiyle ortakların beklentilerini karşılayarak hedef pazarlarda sürekli gelişmek ve büyümek.

1.4. Şirketin Hedefleri ve Stratejileri

- Müşteri bağlılığını sağlayacak güçlü ve tercih edilen markalara sahip olmak
- Bütün süreçlerde verimliliği artırarak, maliyetleri ve kullanılan kaynakları azaltmak, böylece şirketin değerini artırmak
- Müşteriye ulaşmada uluslararası bir dağıtım ağına sahip olmak
- Müşteri tabanını, farklılık yaratan ürün, hizmet ve çözüm paketi sunarak genişletmek ve böylece büyümek

1.5. Şirketin Organizasyon Yapısı

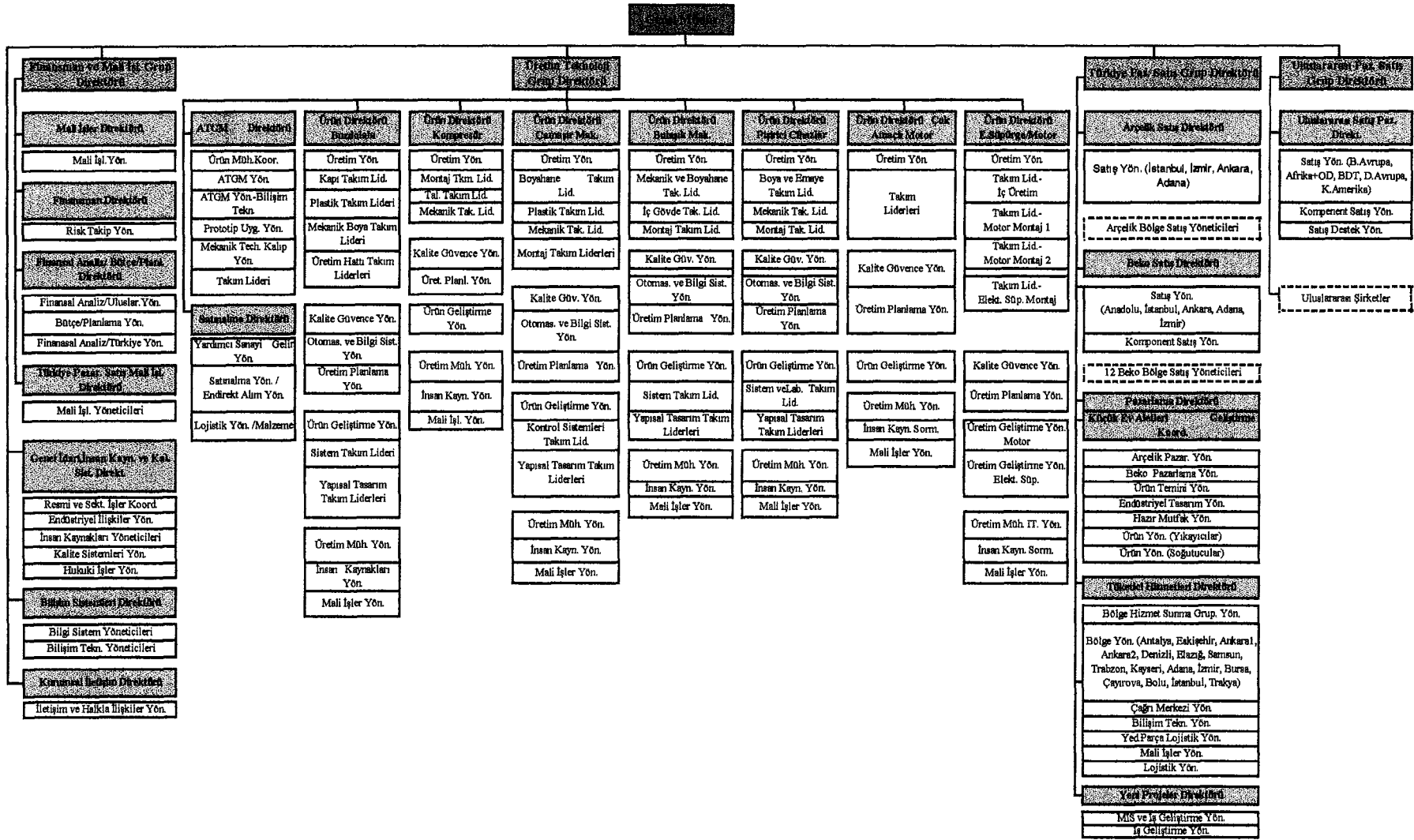
Arçelik A.Ş. yedi ayrı işletmeden oluşan bir şirket olarak faaliyet göstermektedir. Yönetim merkezden yani genel müdürlükten yürütülse de, her birim, yönetimini kendi inisiyatifi içerisinde yürütmektedir. Bu nedenle daha çok, esnek bir organizasyon yapısına sahiptir. Şirketi oluşturan bu yedi işletme ise kendi içlerinde ayrı

departmanlardan oluşmaktadır; her işletmede bulunan bu ayrı departmanların genel müdürlükte merkezi birimleri bulunmaktadır. Şekil 18’de Arçelik A.Ş. içerisindeki tüm birimleri kapsayan organizasyon şeması, Şekil 19’da ise şirketin sadece üst yönetiminin bulunduğu organizasyon şeması görülmektedir. Ancak her iki organizasyon şeması şirketin bilgi güvenliği politikaları nedeniyle taslak biçiminde verilmektedir.

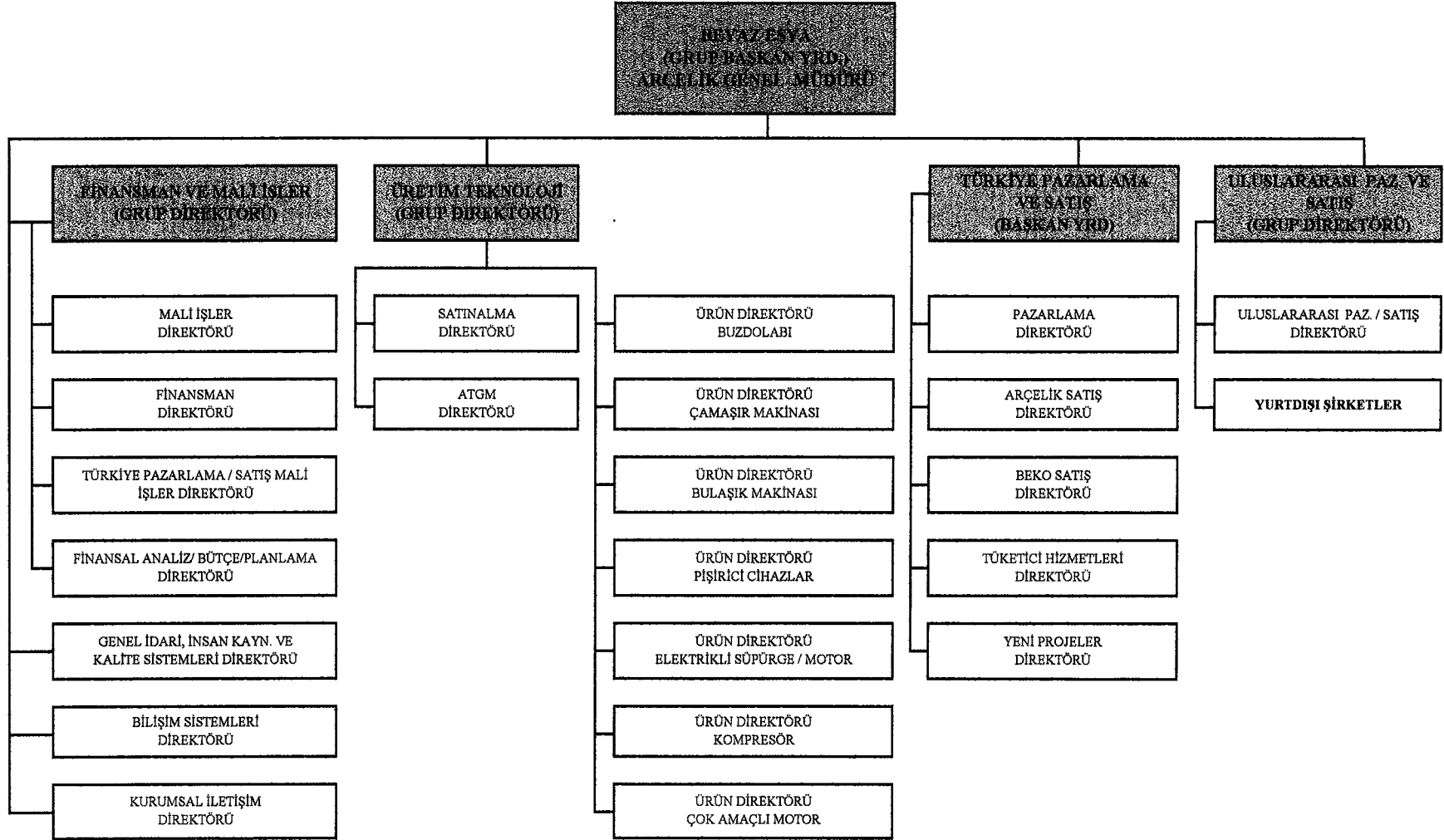
Daha önceki uygulamalarında klasik bir organizasyon yapısına sahip olan Arçelik A.Ş. günümüzde süreç bazlı bir organizasyon yapısını benimsemektedir. Süreç bazlı organizasyon ile şirkette, katma değeri çok fazla olmayan bölümlerin kaldırılarak bunların yapacağı görevlerin diğer bölümlere dağıtılması sağlanmaktadır.

Arçelik A.Ş., kendisine bağlı olan işletmelerde, işletme bölümlerini şu şekilde sıralamaktadır:

- Üretim Mühendisliği Yöneticiliği
- Üretim Planlama Yöneticiliği
- Kalite Güvence Yöneticiliği
- Bilgi Sistem Yöneticiliği
- Ürün Geliştirme Yöneticiliği
- Mali İşler Yöneticiliği
- İnsan Kaynakları Yöneticiliği
- Ar-Ge Bölümü



Şekil 18. Arçelik A.Ş. Organizasyon Şeması



Şekil 19. Arçelik A.Ş. Organizasyon Şeması (Üst Yönetim)

1.5.1. Örgüt Politikaları

Arçelik A.Ş., örgüt politikalarında yalın organizasyon modelini benimsemektedir. Az da olsa hiyerarşik bir yapı mevcut bulunmakla beraber, birimlere kendi yetki ve sorumlulukları yüksek derecelerde verilmektedir.

1.5.2. İnsan Kaynakları Yapısı

Toplam personel sayısı 2001 yılı baz alındığında 6011 olan Arçelik A.Ş. şirket vizyonuna ulaşmak için, motive edilmiş çalışanların kendilerini geliştirebildikleri, mensubu olmaktan gurur duydukları ve yaratıcılıklarını ortaya koyabildikleri bir ortam oluşturmak amaçlı bir misyonla insan kaynaklarına yön vermektedir. Arçelik A.Ş.'nin insan kaynakları yapısı genel hatlarıyla Tablo 9'da gösterilmektedir.

Tablo 9. İnsan Kaynakları Yapısı

Toplam Personel Sayısı	6011
Personelin Yapılanması	Yönetici Sayısı: 190
	Takım Lideri: 53
	Beyaz Yakalı Çalışan Sayısı: 1476
	Mavi Yakalı Çalışan Sayısı: 4292
Personelin Eğitim Düzeyi	Doktora Dereceli Eleman Sayısı: 18
	Yüksek Lisans Dereceli Eleman Sayısı: 259
	Üniversite Mezunu Eleman Sayısı: 1021
	Önlisans Mezunu Eleman Sayısı: 232
	Lise Mezunu Eleman Sayısı: 2940
İlk/Ortaokul Mezunu Eleman Sayısı: 1541	
Çalışanların Yaş Ortalaması	33,95
Çalışanların Kıdem Ortalaması	7,82 yıl
Çalışanların Kadın/Erkek Oranı	%10 Kadın - %90 Erkek

1.5.3. Eğitim Yaklaşımları

Arçelik A.Ş.'de çalışanların sürekli gelişimini sağlayacak bir eğitim politikası benimsenmektedir. Çalışanlarda oryantasyon programları ile başlayan eğitim süreci daha sonraki aşamalarda sürekli öğrenme ilkesiyle devam ettirilmektedir. Bu doğrultuda konferanslar, seminerler, kurslar gibi faaliyetler yürütülmektedir. Ayrıca şirket, çalışanların öğrenme süreçlerini desteklemek için işletmelerde bir çok kaynağın yer aldığı kütüphaneler açmaktadır.

Arçelik A.Ş. çalışanların eğitimi için dışarıdaki firmalar yerine şirket içinde ilgilenilen konularda uzman olan kişilerden oluşan iç eğitimci havuzundan seçilen uzmanlaşmış kişilerle eğitim işini yürütmektedir.

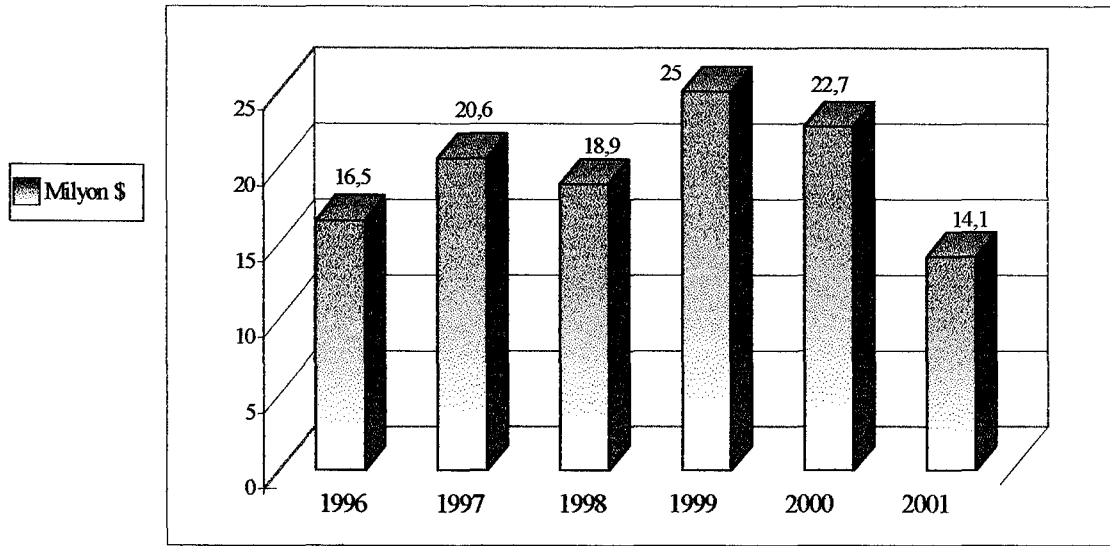
1.5.4. Ar-Ge Yapısı

Arçelik A.Ş.'de araştırma ve geliştirme çalışmaları, Araştırma ve Teknoloji Geliştirme Merkezi, İşletme Ürün Geliştirme Bölümleri, Endüstriyel Tasarım Yöneticiliği ve Üretim Sistemleri Direktörlüğü çatısı altında yapılandırılmıştır.

1999'da yapılmış olan reorganizasyon ile Koç Grubu içinde yer alan TEE ve Ardem, Arçelik A.Ş. çatısı altında birleştirilerek bilgi ağının güçlendirilmesi ve kaynakların tek noktadan yönetimi sağlanmıştır. Böylelikle Arçelik A.Ş., Ar-Ge'si merkezi birimler ile ürün işletmelerinin koordineli çalışacağı bir yapılanma altında şekillendirilmiştir.

2001 yılı toplam yatırım harcaması 25 milyon dolar olan Arçelik A.Ş.'nin, bu yatırım içerisindeki Ar-Ge yatırımları 14,1 milyon dolardır. Ar-Ge yatırımlarının net satışa oranı ise %1,5'dir. 1996-2001 yılları arasında şirketin Ar-Ge yatırımları Tablo 10'da gösterilmektedir.

Tablo 10. Ar-Ge Yatırımları



Yıllar	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Net Satış Oranı %	1,1	1,3	1,2	1,9	1,7	1,5

2.6. Uluslararası Faaliyetler

Yurtdışı faaliyetlerini Beko markasıyla sürdüren şirket, 2001 yılında bir önceki yıla oranla %24 artışla, 251 milyon dolar seviyesinde ihracat gerçekleştirmiştir. Gelenen noktada toplam satışların %26'sı uluslararası pazarlardan kaynaklanmaktadır. Altmışaltı ülkeye yapılan ihracatın %60'ı Avrupa Birliği ülkelerine yapılmaktadır.

Arçelik A.Ş., ürünlerini yurt dışında pazarlayan Beko UK, Beko Deutschland, Beko France ve Beko Espana'nın yanı sıra, 1998 yılında Polonya'da pazarlama şirketi Beko Polska ve Tunus'ta üretim yapan Tunusdan S.A. şirketini kurmuştur.

Uluslararası faaliyetler kapsamında Arçelik A.Ş.'nin sahip olduğu uluslararası standartlara uygunluk belgelerini ise şu şekilde sıralamak mümkündür:

ULUSLARARASI STANDARTLARA UYGUNLUK BELGELERİ

- ISO 9001-TSE
- ISO 14001-SGS Yarsley
- BVQI

ÜRÜN UYGUNLUK BELGELERİ

- CE-Avrupa Birliği
- FIMKO-Finlandiya
- SEMKO-İsveç
- ITS, BEAB-İngiltere
- TUV, VDE-Almanya
- AFNOR-Fransa
- ROSTEST-Rusya
- UL-ABD
- SA-Kanada
- IRAM-Arjantin
- KETI-G.Kore
- ISCIR-Romanya
- CCIB-Çin
- POLONYA STANDARTI-Polonya
- AGA-Avustralya

1.7. Arçelik A.Ş.'nin Aldığı Ödüller

- IEEE Çalışanların Profesyonel Gelişimi Ödülü (Motor-Pompa İşletmesi)
- 1995 İhracat Araştırma Geliştirme Ödülü - Başbakanlık Müsteşarlığı
- 1996 Çevre Teşvik Ödülü (ISO) - Çamaşır Makinesi ve Motor - Pompa İşletmeleri
- 1996 Teknoloji Geliştirme Ödülü (ITO)
- 1996 Arçelik Yılın Markası (Marketing Türkiye)

- 1997 Tüsiad-Kalder Kalite Büyük Ödülü
- 1997 ISO Çevre Ödülü
- 1997 ISO ve ITO Vergi Ödülü
- 1997 ISO ve ITO İhracat Ödülleri
- 1997 ISO 500 sıralamasında 12 yılda 11. kez Türkiye'nin en büyük özel sektör kuruluşu
- 1998 Tübitak-TTGV-Tüsiad I. Teknoloji Büyük Ödülü
- 1998 EFQM Finalisti
- 1998 ve 1999 TÜSİAD-Kalder Kalite Başarı Ödülü (Motor-Pompa ve Kompresör İşletmeleri)
- 1999 Tübitak-TTGV-Tüsiad II. Teknoloji Büyük Ödülü
- 1999 EFQM Finalisti (Motor ve Pompa İşletmeleri)
- 1999 Tübitak-TTGV-Tüsiad I. ve II. Teknoloji Büyük Ödülü Finalisti (Motor-Pompa işletmesi)
- 1999 ISO 500 sıralamasında 14 yılda 12. kez Türk Özel Sektörünün En Büyüğü
- 2000 Yılında Sanayide Enerji Tasarrufu (EBİ. Enerji Bakanlığı)
- 2000 ISO 500 sıralamasında 15 yılda 13. kez Türk Özel Sektörünün en büyüğü
- 2000 EFQM Başarı Ödülü
- 2000 Çevre Bakanlığı "Çevre Berati"

3. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Arçelik A.Ş.'de gerçekleştirilen uygulama çalışmasında araştırma konusunu, şirkette yürütülmekte olan bilgi yönetimi sürecinin içeriği, bu süreç için nasıl bir altyapının mevcut olduğu, şirketin bu süreç ile hedeflediği amaçları ve elde ettiği sonuçları oluşturmaktadır.

4. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı, Arçelik A.Ş.'nin bilgi yönetimi uygulamalarına bakış açısını ve bu doğrultuda şirkette uygulanan bilgi yönetimi sürecinde izlenen politikaların niteliğini ortaya koymaktır.

5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Yapılan araştırma, şirketin bilgi yönetimi uygulamaları ile doğrudan ilişkili olan departmanlarının yöneticileri ile birebir görüşmeler yapılarak, gerek yöneticilerin bilgilerinden faydalanılması gerekse şirketin bilgi yönetimi uygulamalarına ilişkin açıklamalarını içeren kayıtlı dokümanların incelenmesi şeklinde gerçekleştirilmiştir.

6. ARÇELİK A.Ş.'DE BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİ

Arçelik A.Ş.'de bilgi yönetimi uygulamalarının çok genel olarak tam bir sistematik yapıda olmaksızın 1995 yılında başladığı görülmektedir. 1995 yılında bilgi kaynakları yönetimi olarak temelleri atılan bilgi yönetimi, 1997 yılında yeniden yapılandırılarak bilgi kaynakları yönetiminden bilgi yönetimine dönüştürülmüştür. Ancak bu dönüşüm tamamlanmış değildir; şirket bilgi yönetimi üzerine yapılanmasını hala sürdürmektedir. Şirket bünyesinde bilgi yönetimini uygulayan Arçelik A.Ş., bu konuya ilişkin bir bilgi yönetimi departmanına sahip olmamakla beraber bilgi yönetimini daha çok bilgi teknolojileri departmanı ile yürütmektedir. Ayrıca Ar-Ge ve insan kaynakları da bilgi yönetiminin uygulanmasında yardımcı olan diğer önemli departmanlardandır. Ancak konunun tüm yönetimini bu departmanlar kendileri bağımsız bir biçimde yapmamaktadırlar, bilgi yönetimi sürecinin yönetme işlevini şirketin üst yönetim kadrosu üstlenmektedir.

1.1. Şirkette Bilgi Yönetimine Altyapı Oluşturan Uygulamalar

Bilindiği gibi bilgi yönetiminin bir şirkette uygulanabilmesi için, şirketin belirli bir birikime ulaşmış olması gereklidir. Bu birikimin elde edilmesinde şirketin uygulamış olduğu organizasyon modelleri ve bu doğrultuda yaptığı yapılanmalar önemli bir yer tutmaktadır. Arçelik A.Ş.'de bu tür bir birikimin elde edilmesinde, toplam kalite yönetimi, benchmarking, insan kaynakları yönetimi ve değişim mühendisliği şeklinde uygulamaların yapıldığı görülmektedir; bunlara paralel olarak öğrenen organizasyon niteliklerini de bulunduran Arçelik A.Ş. tüm bu birikimlerle sahip olduğu organizasyon yapısında bilgi yönetimine önemli bir altyapı oluşturmuştur.

Bunlarla beraber şirkette bilgi yönetiminin kapsamında yer alan, ancak tek başlarına birer uygulama olan veri tabanı yönetimi, bilgi sistemleri yönetimi, teknoloji yönetimi ve bilgi kaynakları yönetiminin de Arçelik A.Ş.'de uygulandığı, böylece bilgi yönetimi için bir ön aşamanın geçildiği görülmektedir. Bunların içinde özellikle bilgi kaynakları yönetiminin doğrudan bilgi yönetimi için bir zemin hazırladığı ve bilgi yönetimine ihtiyacın doğmasına neden olduğu şirkette yapılan araştırmalarda ortaya çıkmaktadır.

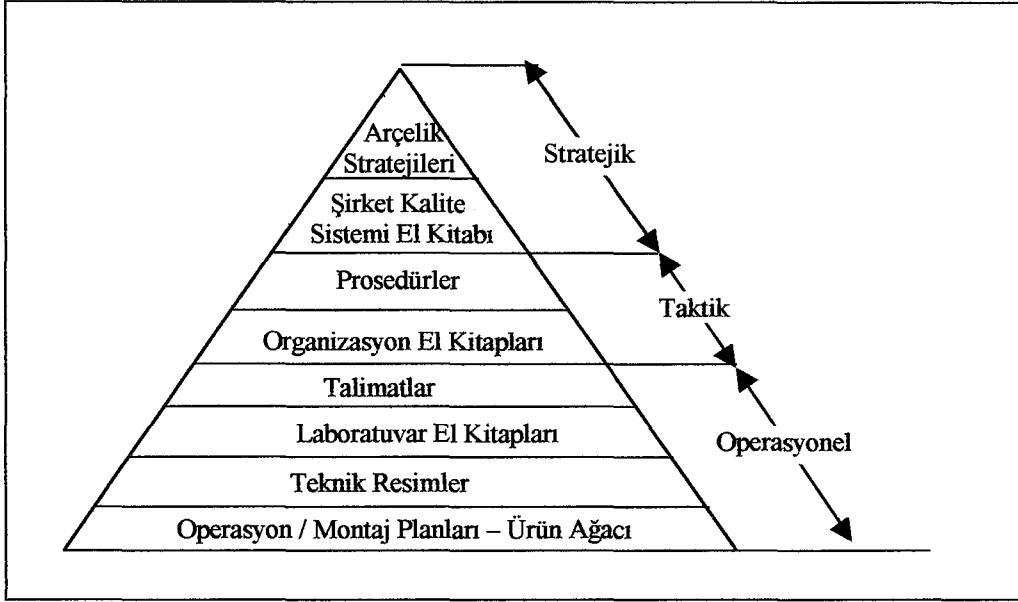
Bu nedenle, bilgi kaynakları yönetiminin Arçelik A.Ş.'de bilgi yönetimine geçişte önemli bir basamak olması dolayısıyla, bilgi kaynakları yönetiminden bilgi yönetimine geçiş sürecinin genel hatlarla da olsa incelenmesinde yarar vardır. 1995 yılında gerçekleştirilen yeniden yapılanma ile oluşan bilgi kaynakları yönetimi, Arçelik işletmelerinde bilgi sistem sorumluluklarının kurulmasıyla şekillenmiştir. Bilgi sistem bölümleri yeniden yapılandırılmış, yerel bilgi sistem bölümleri güçlendirilmiştir. Bu yapılanmada üç yıllık sistem entegrasyon planı hazırlanmıştır, planın üzerinde durulması gereken önemli adımlar ise şu şekildedir:

- Veri bütünlüğü, güvenilirliği, erişilebilirliği, geçerliliği istemci/sunucu ortamında kullanıma alınacak olan şirket süreçlerini kapsayan bir yazılım paketinin kullanıma alınması ile artırılması
- Veri mimarlığı yönetimi ile bilgi yönetiminin geliştirilmesi
- Bilgi sistem politika ve prosedürlerinin revize edilmesi

- Bilgi sistemlerinin yönetiminin, teknik mimari planlama prensipleri ile güçlendirilmesi
- İş süreçleri ve fonksiyonlarının çıktılarının yönetim bilgi sistemi yardımı ile elektronik ortamda görsel hale getirilmesi

Arçelik A.Ş.'de bilgi yönetimi sürecinin oluşumunda dikkate değer bir gelişme de 1994 yılında bilgi sistemleri ile müşterileri arasındaki bağı güçlendirmek için decentralizasyona (yerinden yönetim) başlanmasıdır. 1997 yılındaki dış kaynaklı audit sonrasında ise federatif yapı güçlendirilmiştir. Bu doğrultuda entegrasyonu sağlamak amacıyla, Bilgi Yönetim Süreci Yönlendirme Kurulu kurulmuştur. Bu kurulda öncelikli hedefler, bilgi teknolojileri süreci ile ilgili orta ve uzun vadeli planların birleştirilerek, iş planlarına çevrilip, takip ve revizyonların yapılmasıdır.

Bilgi yönetimi için şirkette altyapı teşkil edecek bir başka gelişme ise dokümantasyon sistemindeki yapılanmadır. Bu yapılanma şirkette ISOFTDOC adlı proje ile gerçekleştirilmiştir. Arçelik A.Ş. ISO 9001 ve ISO 14000 sistemleri gereği tüm prosedür ve talimatlarını kontrollü kopya olarak dağıtıma sunmakta ve güncellemektedir. Bu doğrultuda, şirkette 1997 yılında gerçekleştirilen ve pilot olarak Çamaşır Makinesi İşletmesi'nde devreye alınan ISOFTDOC projesi ile tüm bu dokümantasyon elektronik ortamda yönetilmeye başlanmıştır. Ayrıca her bölüme ait organizasyon el kitaplarında bölümlerin saklamakla yükümlü olduğu bilgi, rapor, belge vb. türündeki tüm dokümanların saklama sistematigi tanımlanmıştır. Bilgi yönetimi sürecinde dokümantasyon sisteminin bu şekilde yapılanması şirket için önemli bir gelişmedir. Şekil 20'de Arçelik A.Ş. dokümantasyon sistemi yer almaktadır.



Şekil 20. Arçelik A.Ş. Dokümantasyon Sistemi

Şirketin dokümantasyon sistemi bu yapılanmadan sonra 2002 yılında tekrar yenilenmiş ve ISOFTWEB olarak adlandırılmıştır. ISOFTDOC projesindeki tüm sistem ISOFTWEB ile tümüyle web tabanına taşınmıştır. Böylece Arçelik A.Ş.'de dokümantasyon sistemi internet uygulamalarıyla yürütülmeye başlanmıştır.

1.2. Şirketi Bilgi Yönetimine İten Başlıca Sebepler

Arçelik A.Ş.'yi bilgi yönetimine iten başlıca sebep, şirket içindeki bilgilerin güvenilir ve standart hale getirilmesi, böylece şirketteki bilginin etkin ve verimli bir nitelik taşımasının amaçlanmasıdır.

Şirketi bilgi yönetimi uygulamalarına iten ikinci bir sebep ise bilgi paylaşımının doğru, etkin ve hızlı bir şekilde sağlanmasına duyulan ihtiyaçtır.

Arçelik A.Ş.'nin bilgi yönetimini uygulamasında bir diğer sebep olarak şirketin müşteri odaklı yapıya geçişi görülmektedir. Şirket, müşteri odaklı bir yapıyla ürün geliştirmeden ürünlerin pazara sunulmasına kadar her süreçte tüm faaliyetlerin müşteriye yönelik

olmasını benimsemekte; bu ise, yoğun bilgi gereksinimi ve elde edilen bilginin koordinasyonunu zorunlu kılmaktadır. Dolayısıyla şirkette bilgi yönetimi bu müşteri odaklı yapıda zorunlu bir gereksinim olarak ortaya çıkmaktadır.

1.3. Şirkette Bilgiyi Önemli Kılan Sebepler

- Şirkette bilginin bir girdi olarak yer alması
- Şirket için hayati önem taşıyan teknoloji faktörünün sürekli takip edilmesi ve geliştirilmesinde bilginin önemli bir rol oynaması
- Şirket stratejisinin ve şirket vizyonunun belirlenmesinde bilginin en önemli gereksinim olması
- Pazardaki rakiplerin takip edilmesinde rakip bilgilerinin kritik bir öneme sahip olması

1.4. Şirkette Üzerinde Durulan Bilgilerin İçerdiği Konular

- Servis istatistikleri
- Ürünlerin sahadaki performansına yönelik bilgiler
- Teknolojik gelişime ve trendlere ait bilgiler
- Uygulanan standartlara ait bilgiler
- Müşterilere yönelik bilgiler
- Çalışanların birikimlerine ve uzmanlıklarına dayalı bilgiler

1.5. Şirkette Teorik Bazda Bilgi Yönetimine Bakış

Şirkette daha önce bilgi kaynakları yönetimi süreci olarak tanımlanan süreç, 1997 yılında bilgi yönetimi süreci olarak yeniden yapılandırılmaya başlanmıştır. Yapılanmada bilgi yönetiminin ana hatları şirket faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için ihtiyaç duyulan verinin elde edilmesi, bilgiye dönüştürülmesi ve yayılması için gereken

kaynakların yönetilmesi olarak belirtilmektedir. Bu açıklama aynı zamanda Arçelik A.Ş.'nin bilgi yönetimi tanımını da ortaya koymaktadır.

Yapılan bu tanımlamayla beraber Arçelik A.Ş. sahip olduğu bilgi yönetimi sürecindeki misyonunu “Şirket hedef ve stratejileri doğrultusunda, tüm süreçlerin ihtiyaç duyduğu bilgiye doğru zamanda, güvenlikte, etkinlikte ve verimde ulaşmasını sağlayan kaynakları oluşturmak; bu kaynakları şirkete rekabet avantajı sağlayacak şekilde sürekli geliştirmek” olarak tanımlamaktadır.

7. ARÇELİK A.Ş.’DE BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİNDE İZLENEN METOT

Bilgi yönetimi sürecinde Arçelik A.Ş., öncelikle ihtiyaç duyduğu alanlardaki bilgileri belirlemektedir; ihtiyaç duyulan bu bilgiler ise şirket içerisinde toplam sınıflandırılmaktadır. Şayet ihtiyaç duyulan bilgi, şirket içerisinde mevcut değil ise bu durumda bilgi ya şirket dışından toplanarak değerlendirme yöntemine başvurulmakta ya da şirket içerisinde bilginin üretilmesine karar verilmektedir. Bu iki seçenekten ikincisi olan bilginin şirket içerisinde üretilmesi tercih edilecekse bu durumda şirket içerisindeki açık bilgilerin toplanarak yorumlanması ve çalışanların birikimlerinin yani uzmanlıklarının açık bir yapıya dönüştürülmesi sağlanarak, şirketteki kayıtlı olan açık bilgi ile çalışanların uzmanlıklarının açık bilgiye dönüştürülmüş şeklinin bir sentezi yapılmaktadır. Bununla beraber şirket sadece kendi bünyesinde ürettiği bilgi ile yetinmeyip, bu bilgiyi şirket dışından transfer ettiği bilgi ile tamamlayıp bir bütün haline getirecek değerlendirmeye de ulaşabilmektedir. İhtiyaç duyulan bilginin bu birkaç seçenekli elde edilmesi sürecinden sonra ise bilginin koordinasyonuna gidilmekte, koordinasyon süreci ile düzenlenen bu bilgiler şirket içerisinde paylaşmakta ve ilgili alanlarda kullanılmaktadır. Son aşama olarak da kullanılan bu bilgilerin yeni bir katma değer oluşturarak artan yoğunluğuyla tekrar ihtiyaç anında kullanılmaya hazır olması amacıyla arşivlenmesi sağlanmaktadır.

7.1. Şirkette Bilginin Toplanması ve Üretilmesinde Kullanılan Stratejiler

Arçelik A.Ş. ihtiyaç duyduğu bilgilerin şirket içerisinde üretilmesinde öncelikli olarak ihtiyaç duyulan bilgilere sahip personelin istihdam edilmesi politikasını uygulamaktadır. Buna göre bu personelin direkt bilgi birikimlerinden faydalanarak yeni bilgilerin üretilmesini sağlamaktadır. Bu strateji şirkette bilginin üretilmesinde en sık tercih edilen uygulama olmaktadır.

Şirkette bilginin üretilmesi amacıyla yürütülen bir diğer strateji ise araştırma amaçlı kurulan bazı kuruluşlar ile işbirliği yaparak yeni bilgilerin patentlerini ilk kullanma hakkını elde etme yolunun uygulanması şeklindedir. Bu konuda özellikle Arçelik'in Tübitak ile bazı çalışmalar yaptığı görülmektedir. Arçelik A.Ş. bununla beraber üniversiteler ve bazı danışmanlık şirketleriyle de işbirliğine girerek yeni çalışmalara ışık tutacak bilgi birikimlerine sahip olmaya çalışmaktadır. Arçelik A.Ş.'nin yeni bilgiler toplamak ve üretmek amacıyla işbirliği yaptığı üniversiteler, tedarikçiler, araştırma kurumları ve enstitüler şu şekilde sıralanmaktadır:

- ACRC (University of Illinois, endüstriyel rekabet öncesi ortak araştırma merkezi)
- Anadolu Üniversitesi
- Ankara Patent Bürosu
- Bilkent Üniversitesi
- Boğaziçi Üniversitesi
- Comptest (EKİ)
- Dokuz Eylül Üniversitesi
- Embraco (EBİ)
- İTÜ
- Karel
- Kocaeli Üniversitesi
- LG (EBİ)
- ODTÜ
- Regent (EKİ)
- Rigo (EBİ)

- Sabancı Üniversitesi
- Uludağ Üniversitesi
- TÜBİTAK
- WFK (Krefeld Temizleme Teknolojileri Araştırma Merkezi)
- Yıldız Üniversitesi

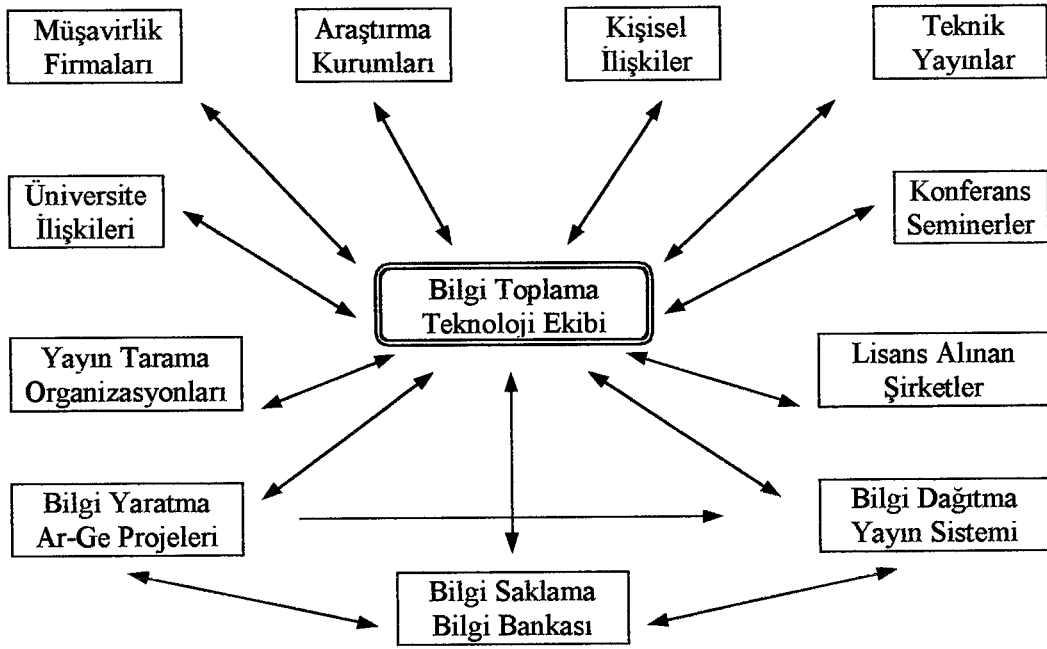
Bütün bunlarla beraber Arçelik A.Ş. bilginin üretilmesi amacıyla şirket içerisinde araştırma geliştirme departmanları da kurmaktadır. Bu departmanlar şirketin gereksinim duyacağı bilgilerin elde edilmesinde önemli bir yere sahiptir. Arçelik A.Ş.'de bu konuda önemli olan bir uygulama da, şirketten bağımsız olan ancak Arçelik A.Ş.'nin özellikle teknik bilgi gereksinimlerini karşılamak amacıyla bir fonksiyon yürüten Artesis A.Ş.'nin faaliyetleridir. Faaliyet alanı deneysel modelleme bazlı hata teşhis ve tespit yöntemlerini kullanarak önemli endüstriyel süreç ve ekipmanları, durum izleme ve erken uyarı sistemlerini geliştirmek olan Artesis A.Ş., aynı zamanda fikri mülkiyeti güvence altına alınmış geliştirilen ürün ve/veya sistemlerin ticari başarı ve karlılığını göstererek işe dönüşen teknolojiyi pazarlamak şeklinde başka fonksiyonları da üstlenmektedir. Arçelik A.Ş.'ye önemli derecelerde bilgi birikimini aktaran Artesis A.Ş., aynı zamanda bu bilgi birikimlerini diğer Koç Holding şirketleri içinde kullanmaktadır. Bu bakımdan Artesis A.Ş. geliştirilen teknolojileri, bilgi birikimini ve uzmanlık yeteneklerini kullanarak, Arçelik ve diğer Koç Holding firmalarının rekabet gücünü artıracak ürün ve hizmetleri içeren olanaklar sunmaktadır.

Bilginin toplanması ve üretilmesinde kullanılan bir diğer strateji ise şirketin topladığı bilgilerin kendi bünyesinde paylaşılması amacıyla bunları yayın niteliğinde kurduğu sistemlerle dolaşım hızını arttırmasıdır. Bunun için personelin elde edilen teknik bilgilerden faydalanabilmeleri için belirli periyodik sürelerle basılan yayınlar bu konuya örnek gösterilebilir.

Arçelik A.Ş. aynı zamanda bilgiyi hazır bir biçimde elde etme yoluna da gidebilmektedir. Buna göre lisans anlaşmaları yapılarak bazı şirketlerin patentli teknik bilgileri de kullanılmaktadır.

Son olarak, bilginin toplanması ve üretiminde büyük bir önem teşkil eden çalışanların aracılığıyla ortaya konulan uygulamalar yer almaktadır. Burada öncelikli olarak çalışanların sürekli öğrenme tutumu içerisinde olmaları sağlanmaktadır. Buna göre şirket teknik içerikli yayınları takip etmekte, bunları çalışanlarla paylaşmakta, seminerler, konferanslar ve birtakım eğitim çalışmaları sürdürmektedir. Çalışanlar aracılığıyla şirket tarafından yürütülen bir diğer strateji ise yine çalışanların sürekli biçimde öğrenme tutumunu benimsetmeyle paralel giden, çalışanların karşılıklı veya sanal ortamlarda bilgilerini paylaşmalarını ve aynı zamanda çalışanların bu bilgi birikimlerinin kayıt altına alınarak bilginin saklanmasıyla sağlanmasını sağlamak vasıtasıyla bilginin üretimini sağlamaktır.

Görüldüğü gibi Arçelik A.Ş., gerek şirket içerisindeki kaynakları gerekse şirket dışındaki potansiyel kaynakları kullanarak bilginin toplanması ve üretilmesini gerçekleştirmektedir. Tüm bu faaliyetler üst yönetimin yönettiği, uygulama kısmının ise bilgi toplama teknoloji ekiplerinin yürüttüğü bir süreç olarak şirkette gerçekleştirilmektedir. Bilginin toplanması ve üretilmesi ile ilgili açıklanan tüm bu stratejiler Şekil 21'de yer almaktadır. Şekil 21'de müşavirlik firmaları, araştırma kurumları, üniversite ilişkileri vb. öğelerle bilgi toplama teknoloji ekibi arasında birebir karşılıklı ilişki bulunmaktadır, bu ilişki ile şirketteki bilgi toplama teknoloji ekibi gerek şirket içi gerekse dışındaki bilgileri toplamakta ve bu bilgilerin saklanması amacıyla bilgi bankasına depolamaktadır. Ayrıca bilgi yaratma Ar-Ge projeleri ve bilgi dağıtma yayın sistemi, bilgi toplama teknoloji ekibinden bağımsız bir biçimde de birbirleri ile ilişki halinde bulunmaktadır. Bununla beraber bilgi dağıtma yayın sistemi bilgi yaratma Ar-Ge projelerinden tek yönlü olarak yararlanmaktadır. Tüm bu öğelerin çoğunlukla karşılıklı olan ilişkileri ile şirkette, bilgi döngüsel olarak el değiştirerek, toplanıp üretilmektedir.



Şekil 21. Bilgi Toplama ve Bilgi Üretiminde Yürütülen Strateji

1.2. Şirkette Bilgi Yönetimi Kapsamında Yer Alan Uygulama Programları

Şirket, bilginin elde edilmesi, depolanması, paylaşılması ve bu doğrultularda bilginin geliştirilmesini amaçlayan bilgi teknolojileri altyapısına dayalı bazı uygulamaları bilgi yönetimi sürecinde kullanmaktadır. Bunlar, Fikir Yönetimi, Fikir Bankası, E-Dönüşüm ve Arçelik Portal olarak adlandırılan uygulamalardır. Yapılan araştırma çalışmasında bu uygulamalar birer alt başlık halinde yer almaktadır. Bu uygulamaların şirketin bilgi güvenliği açısından stratejik olması dolayısıyla uygulamalar hakkında çok genel nitelikte açıklamalar verilecektir.

1.2.1. Fikir Yönetimi

Fikir yönetimi, ürünler, sorunlardan çıkan öneriler ve ürünlerde kullanılan teknolojiler ile ilgili uygulanabilecek fikirlerin toplanması, değerlendirilmesi, saklanması ve ilgili süreçler ile ilişkilendirilmesini kapsamaktadır.

Şirketin fikir yönetiminde karşılaştığı zorluklar, fikirlerin değerlendirme yöntemi ve diğer süreçler ile ilişkilerin kurulması hususu şeklinde iki noktadan oluşmaktadır. Bu doğrultuda Tablo 11’de fikir yönetiminde şirketin uyguladığı yöntem özet bir biçimde gösterilmektedir.

Bununla beraber fikir yönetiminde performans göstergeleri olarak ise toplam fikir sayısı ve projeye dönüşen fikir sayısı ölçüt olmaktadır. Arçelik A.Ş. geçmiş deneyimlerine dayanarak fikir yönetiminde başarı faktörlerini şu şekilde sıralamaktadır:

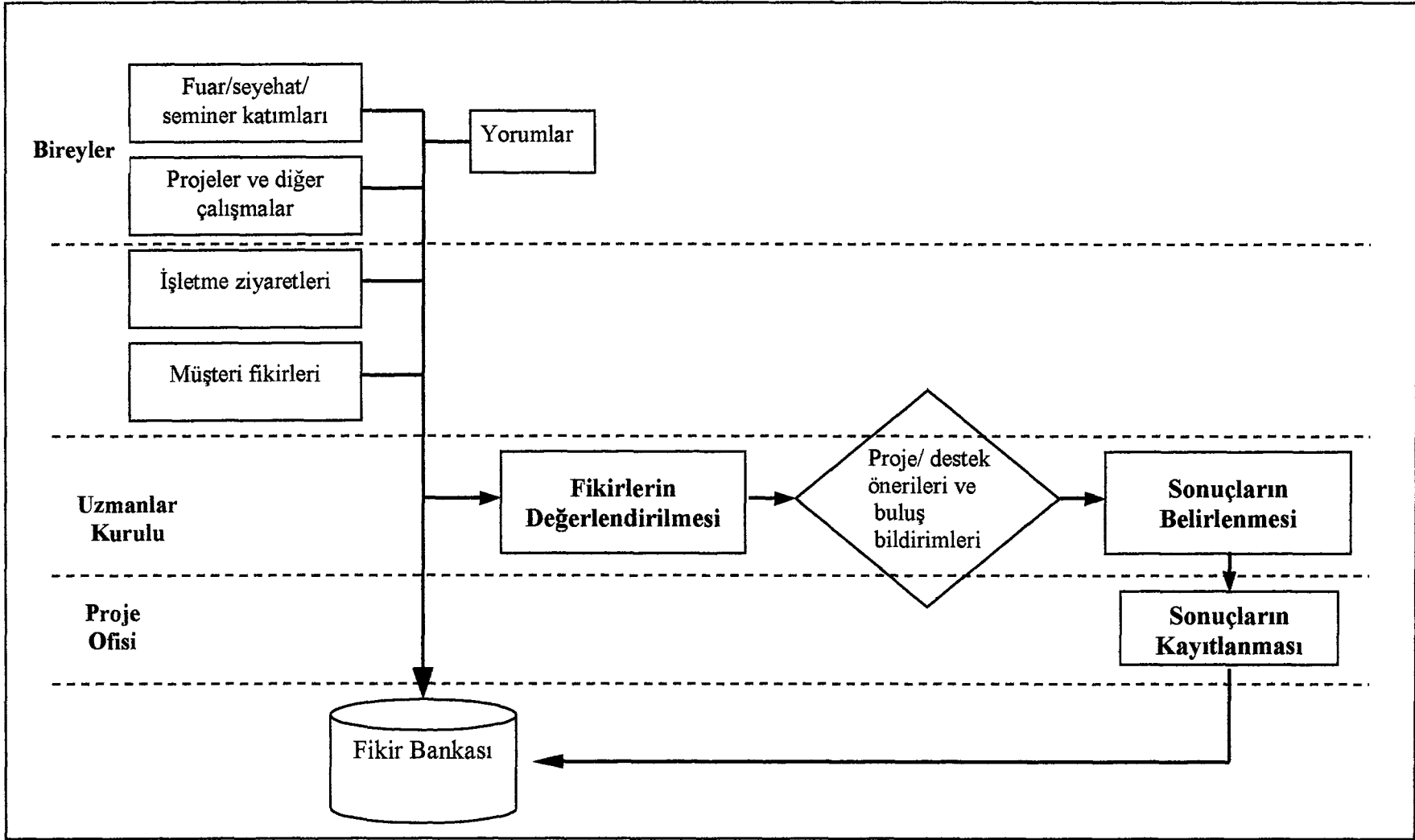
- Kültürel yaklaşım
- Yönetim desteği
- Uzmanların desteği
- Değerlendirme kriterleri
- Bireylerin katılımı
- Teşvik sistemi

Fikir yönetiminde yöntem olarak şirket, toplama, saklama, değerlendirme, sonuçlandırma ve tekrar ulaşım olmak üzere aşamalardan oluşan bir süreç izlemektedir. Bu aşamalar yeni fikirlerin elde edilip kayıtlanmasını, kayıtlanan bu fikirlerin yorumlanmasını, değerlendirilmesini ve bu işlemlerden sonra sonuçlandırılıp tekrar kayıtlanmasını, kayıtlananların da yeniden bu döngüyü başlatacak bir biçimde tekrar ulaşılabilir bir şekilde saklanmasını içermektedir. Tablo 11’de fikir yönetimine ilişkin uygulanan bu yöntem ayrıntılı olarak görülmektedir.

Tablo 11. Fikir Yönetiminde Yöntem

	Ne	Kim	Nasıl
Toplama&Saklama	Bireyler tarafından fikirlerin ulaşılabilir bir ortamda kayıtlanması	Tüm Bireyler	Fikir Bankası
Toplama&Saklama	Fikirler hakkında isteyen kişilerce yorumların yazılması	Tüm Bireyler	Fikir Bankası
Değerlendirme	Fikirlerin Uzmanlar Kurulunda belirli periyotlarda değerlendirilmesi ve sonuçlandırılması	Uzmanlar Kurulu	Uzmanlar Kurulu Toplantıları
Sonuçlandırma	Sonuçların kayıtlanması	Proje Ofisi	Fikir Bankası
Tekrar Ulaşım	Daha önceki fikirlere ve değerlendirme sonuçlarına tekrar ulaşılması	Tüm Bireyler	Fikir Bankası

Tabloda görülmekte olan yöntem aynı zamanda fikir yönetimindeki süreç akışının nasıl olduğunu ifade etmektedir. Fikir yönetiminin süreç akışında gerek işletme içinde oluşan gerekse işletme dışından gelen fikirlerin uzmanlar tarafından değerlendirilmesi ve bunların sonuçlandırılıp kayıt edilmesi ele alınmaktadır. Burada önemli bir nokta da, fikir yönetiminde gerek girdilerin gerekse çıktılarının fikir bankası denen sistemde kayıtlanmasıdır. İşleyen bu sistemde fikir bankası önemli bir temel yapı teşkil etmektedir. Şekil 23’de fikir yönetiminin bu belirtilen süreç akışı ve bu süreçte fikir bankasının işlevi yer almaktadır.



Şekil 23. Fikir Yönetimi Süreç Akışı

1.1.2. Fikir Bankası

Arçelik A.Ş.'de çalışanların ortaya koyduğu görüşlerin, şirket içerisinde yürütülen proje ve diğer çalışmalar hakkındaki bilgilerin, fuar, seminer, konferans gibi ortamlarda elde edilen uzmanlık birikimlerinin, müşterilerin şirket ve ürünleri hakkındaki düşüncelerinin ve bunlar gibi şirketin gereksinim duyabileceği her tür bilginin kayıt altına alındığı sisteme fikir bankası denilmektedir. Fikir bankası potansiyel olarak şirketin gereksinimlerini karşılayabilecek her tür bilginin depolanması işlevini yürütmektedir. Fikir bankasının fonksiyonunu gerçekleştirmesi, fikir yönetimi uygulaması ile paralel gitmekte ve her iki uygulamanın süreçleri birbiri ile ilişki içerisinde yürümektedir.

1.1.3. E-Learning

Şirket beyaz yakalı personelin eğitiminde dışarıdan destek almak yerine tamamiyle iç olanaklarla daha az maliyetli bir eğitim sürecinin gerçekleştirilmesi üzerine eğitim politikalarını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda şirketin kendi olanakları ile eğitim verebilmesi için e-learning adı verilen tümüyle sanal bir ortamda gerçekleştirilen bir eğitim uygulamasına geçilmiştir. Intranet tabanında yürütülen e-learning, aslında bir proje olarak şirkette yer almaktadır. Uygulamaları oldukça yeni olan e-learning şimdilik şirkette sadece bilgisayar eğitimi amacıyla kullanılmaktadır. Uygulama, çalışanların bu tür bir eğitim almak için başvurularıyla başlamakta, ilk önce çalışanın seviyesi tespit edilmekte ardından da kişi sistemde kayıtlanmaktadır. Bundan sonra kişi kendisine verilen şifre ile sisteme girmekte, sisteme giriş için belirli bir zaman kısıtlaması olmaksızın tümüyle bireysel olarak eğitimini başlatmaktadır. Eğitim süresi altı ay olarak belirlenen bu uygulama sürecinin sonunda kişi ayrıca bir takım testlerle değerlendirilerek eğitim sonuçlandırılmaktadır.

Verilen eğitimle sadece şirket içi bilgisayarlarla kısıtlı kalmayıp kişinin şirket dışı ortamdaki bilgisayarlar aracılığıyla eğitiminin sürdürülmesi sağlanmakta, bu nedenle de sadece intranet ile bağlı kalınmaksızın internet aracılığıyla da uygulamanın yürütülmesi

gerçekleştirilmektedir. Uygulamanın çok yeni olması nedeniyle eğitim konuları sadece bilgisayar kullanımı üzerinedir. Aslında hala bir proje olan e-learning ileri aşamalarda diğer bir çok konuyu da kapsayacak şekilde yapılandırılmaktadır. Bu doğrultuda bilgisayar eğitimi dışında sistem içerisine kısa bir süre içerisinde “Proje Yönetimi Eğitimi” de eklenmesi tasarlanmaktadır.

1.1.4. E-Satınalma

Arçelik A.Ş. içerisindeki birimler, e-satınalma uygulamasına geçmeden önce ihtiyaç duydukları mal veya hizmetleri merkezden bağımsız olarak istedikleri yerden satın alabilmekteydiler. Bu konuda e-satınalma olarak adlandırılan yapılanmayla tüm birimlerin ihtiyaç duydukları mal veya hizmetleri yine bağımsız ancak merkezin tümüyle kontrolü altında satınalmaları sağlanmıştır. E-satınalma uygulaması, birimlerin gereksinimlerini sanal olarak sipariş vermelerini sağlayan, Oracle veritabanı ile oluşturulmuş bir sistemdir. Şirket içerisinde bir birim herhangi bir gereksinimini bu sisteme girerek, nitelik ve niceliğine kadar her ayrıntısıyla belirterek siparişini yapabilmektedir. Sistemin en önemli yararı klasik satınalmalara göre çok hızlı bir işleyişinin olmasıdır. Özellikle şirket içi bürokratik işlemleri ve satınalma işlemlerinin siparişi için gerekli kırtasiye masraflarını en aza indirmektedir. Aynı zamanda tüm satınalma işlemlerinin merkezi bir elektronik sistemde yapılması, genel merkezin, birimlerin satınalma bilgilerini inceleyebilmesi ve bu bilgilere göre politika ve stratejiler geliştirmesi açısından önemli olmaktadır.

1.1.5. E-Dönüşüm Projesi

Koç Topluluğu'nun Cisco Systems ile Ocak 2001 tarihinde yaptığı işbirliği anlaşmasıyla başlayan e-dönüşüm projesi Koç Topluluğu'na bağlı bir çok şirketi kapsayan bir uygulamadır. Projede Arçelik A.Ş. pilot şirket olarak yer almaktadır. Projenin amacı, şirkette intranet tabanında yürütülen tüm uygulamaların internet tabanına aktarılmasını öngörmektedir. Bu şekilde şirket sadece kendi içindeki ağ ile

sınırlı kalmayarak şirket dışından şirket içindeki sisteme ve şirket içinden de diğer Koç Topluluğu şirketlerinin ağlarına girebilmektedir. Şirket bu süreç ile fonksiyonel hiyerarşik yapısından dinamik ağ organizasyonu yapısına geçişi sağlamaktadır. E-dönüşüm ile şirket içinden veya dışından gereksinim duyulan her tür bilgiye daha etkin ve verimli bir biçimde erişilmesi ve kullanılması amaçlanmaktadır.

E-Dönüşüm projesi içinde Arçelik A.Ş. bünyesinde de uygulanmakta olan E-Dönüşüm Portal bilginin depolanması ve paylaşılması açısından büyük bir öneme sahiptir. Bununla beraber portal uygulamasının beraberinde yürütülen e-arşiv ve e-forum gibi projelere yer verilen bu süreçte şirketteki ve Koç Topluluğu'na bağlı olan diğer şirketlerdeki tüm yazışmaları ve bilgileri elektronik ortamda izlenmesi sağlanmaktadır.

E-dönüşüm projesi içerisinde Arçelik A.Ş. ve diğer Koç Topluluğu şirketlerinin yer aldığı e-arşiv projesi bilginin kayıtlanması açısından önemli bir gelişme olmaktadır. E- arşiv ile gerek Arçelik A.Ş. gerekse diğer Koç Topluluğu şirketlerini ilgilendiren basında çıkan tüm bilgilerin güncel olarak elektronik ortamda tüm çalışanların ulaşabileceği bir biçimde kayıt altına alınması sağlanmaktadır.

Yine bilginin paylaşılması kapsamında önemli bir gelişme olan bir diğer proje ise e-forumdur. E-forum ile çalışanların fikirlerinin, projelerinin, yenilikçi yaklaşımlarının ve önerilerinin ortaya atılıp değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Bu uygulama çalışanların bilgi birikimlerini ortaya koymalarını ve birbirleri ile paylaşmalarını sağlamayı hedeflemektedir.

1.1.6. Arçelik Portal

Arçelik A.Ş.'de bilgi yönetimi sürecinde bilginin koordinasyonu ve paylaşımına ilişkin olarak yapılan uygulamalardan birisi "Arçelik Portal"dır. E-dönüşüm projesi içerisinde e-dönüşüm portal olarak yer alan bu sistem Arçelik A.Ş.'de Arçelik Portal olarak adlandırılmaktadır. Arçelik Portal şirket içerisinde intranet destekli bir sistemde yer alan bir arama bulma motorudur. Uygulaması Temmuz 2002'de başlayan bu sistem Arçelik

A.Ş.'de oldukça yenidir. Çalışanların gereksinim duydukları bilgileri elde etmelerini sağlayan bu uygulama, şirketteki veri, enformasyon ve bilginin kayıt altına alınarak depolanıp çalışanlara ihtiyaçları halinde en hızlı ve kolay bir biçimde aktarılmasını amaçlamaktadır.

8. ARÇELİK A.Ş.'DE BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİNDE MEVCUT BİLGİ TEKNOLOJİLERİ VE BİLGİ SİSTEMLERİ

Bilindiği gibi bilgi yönetimi sürecinde bilgi teknolojileri ve bilgi sistemleri önemli bir altyapı unsuru olarak yer almaktadır. Bu doğrultuda Arçelik A.Ş.'deki bu altyapıyı incelemekte fayda bulunmaktadır.

Şirketin bilgi yönetimi süreci içerisinde başarılı olabilmesinde önemli bir paya sahip olan bilgi teknolojilerinde şirket vizyonu, şirket memnuniyeti üzerine kurulmaktadır. Bilgi teknolojileri misyonu ise, yetki sahibi kişilerin doğru, güvenilir, bütünlük ve güncel bilgiye zamanında, verimli, kolay erişebilir ve paylaşılabilir biçimde ulaşmasını sağlayan kaynakları oluşturmak; bu kaynakları, şirkete rekabet avantajı sağlayacak şekilde yönetmek ve sürekli geliştirmektir.

8.1. Bilgi Teknolojileri ve Bilgi Sistemlerinin Tarihsel Gelişimi

Arçelik A.Ş., 1970'li yılların ortalarından itibaren, bilgiyi, bilgisayarları üzerinde toplamaya, işlemeye, saklamaya ve dağıtmaya başlamıştır. Bilginin, bütünlük veri tabanlarında toplanması ve buradan dağıtılması ana hedef olarak yer almaktadır.

Şirketin ana işlevlerini destekleyen sistemler en önemli revizyonlarını, 1989'da dağıtık yapıya geçerken yaşamışlardır. 1994 yılına kadar geçen sürede ise bir çok modül Arçelik kaynakları ile tekrar yazılmıştır. 1993'de açık sistemlere geçiş başlatılmış ve insan kaynakları, ihracat, servis sistemleri yenilenmiştir. Üretim, malzeme ve mali süreçler yönetiminde paket çözüme gidilmiştir. 1996 yılında alınan Solutions

Development Discipline eğitimi sonrasında geçiş projelerinin yapılandırılmasında kullanıcı katılımı, şart olarak aranmıştır. Şirketin bu konuda yaptığı çalışmalara EDI projesi örnek olarak verilebilir.

Bilgiye gereken zamanda, istenilen yerden kesintisiz erişimi sağlamak amacıyla, şirket, bilgi sistem yapısını 1995’de “client-server”a dönüştürmeye başlamıştır. Tüm işletmeler, bölge servis ve depoları uydu bağlantıları ile bağlanmıştır. Şirkette tüm kullanıcılarda e-mail adresi, beyaz yakalı personelin tamamında da internete çıkış hakkı bulunmaktadır. Beyaz yakalı personel bazında %100’ü aşan PC sayısı ve %100 networke bağlılık oranı, şirket içerisinde bilgi teknolojileri bazında şirket iletişiminin en güçlü altyapı destekçisi olmaktadır.

Arçelik A.Ş.’de bilgi sistemlerinin ana unsurlarının gelişimi Tablo 12’de verilmektedir; şirket, bilgi sistemleri hakkındaki güncel bilgileri güvenlik amacıyla vermemektedir, bu nedenle Tablo 12’de sadece 1997 yılına kadar gelişim süreci görülmektedir.

Tablo 12. Bilgi Sistemlerinin Gelişim Süreci

	1994	1995	1996	1997
İşletim Sistemi	A Series MCP	A Series MCP, UNIX, NT	A Series MCP, UNIX, NT	A Series MCP, UNIX, NT
İşlemci	A Series	A Series, Intel, Alpha	A Series, Intel, Alpha	A Series, Intel, Alpha, Sparc
Veri Tabanı	DMSII	DMSII, Oracle	DMSII, Oracle	DMSII, Oracle
Program Dilleri	Cobol	Cobol, Visul Basic, Acces, Power Builder	Cobol, Power Builder	Cobol, Power Builder, ABAP/4
Ağ Altyapısı	TDI	TDI, Ethernet, FDDI	TDI, Ethernet, FDDI	TDI, Ethernet, FDDI
Ağ Sistemleri	BNA	BNA, NT, TCI/IP(LAN)	BNA, NT, TCI/IP(LAN, WAN)	BNA, NT, TCI/IP(LAN, WAN)
PC/Kişi	0,69	0,90	1,00	1,37
UNIX (adet)	1	3	5	18
NT (adet)	1	9	21	47

Arçelik A.Ş.'de gerçekleşen bir diğer önemli gelişme de bilgi ağlarının güçlendirilmesi çalışmalarıdır. Bu doğrultuda 1999'da yapılmış olan reorganizasyon ile Koç Grubu içinde yer alan TEE ve Ardem, Arçelik A.Ş. çatısı altında birleştirilerek bilgi ağının güçlendirilmesi ve kaynakların tek noktadan yönetimi sağlanmıştır. Böylelikle Arçelik A.Ş., Bilgi Sistemi ve Ar-Ge'si merkezi birimler ile ürün işletmelerinin koordineli çalışacağı bir yapılanma altında şekillendirilmiştir. Bunun en önemli sonucu ise bilginin tüm birimler için merkezi bir paydada kullanılabilir bir biçimde fonksiyon haline gelmesi olarak yorumlanabilir.

Arçelik A.Ş. bünyesinde bilgi sistemleri ve bilgi teknolojileri alanındaki son yapılanma ise e-dönüşüm projeleri ile gerçekleşmektedir. Önceki konularda anlatılan e-dönüşüm projeleri ile şirket tümüyle bilgiye endeksli bir yapıya girmiştir. Bu süreç, tümüyle bilgi ağlarının internet tabanında yer almasını amaçlamaktadır. Ancak sürecin hala yapılandırılması nedeniyle sonuçlarını görmek bugün itibarıyla zor olmaktadır.

1.2. Bilgi Teknolojileri Politikaları

Arçelik A.Ş.'de, bilgi yönetimi ile sorumlu olan departmanın bilgi teknolojileri departmanı olması nedeniyle, bilgi teknolojilerinin politika ve stratejileri doğrudan bilgi yönetimi sürecini de kapsamaktadır. Bu nedenle şirketin bilgi teknolojileri üzerine olan politikaları doğrudan bilgi yönetimi politikalarını da oluşturduğundan bu politikalar bilgi yönetimi süreci açısından önemli olmaktadır.

Arçelik A.Ş.'de, bilgi teknolojileri birimleri alt süreçlerin yönetiminde ve faaliyetlerin yürütülmesinde performans izleme göstergelerini esas almakta, her bir bilgi teknolojileri birimi ve çalışanı yürüttüğü faaliyetleri performans izleme göstergeleri ve raporları ile desteklemektedir. Her birim kendi sorumluluk alanında yer alan faaliyetleri raporlamaktan sorumludur; raporlamada öncelik kriterleri, sırasıyla sistemlerin kritikliği ve kaynak kısıtları olmaktadır.

Şirket süreçlerinin ve çalışanlarının bilgi teknolojileri yatırım gereksinimleri, geliştirme ve temin süreci de dikkate alınarak, uygun olan en son tarihte karşılanmaktadır. Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, hem var olan bir gereksinimi karşılamak hem de fayda/maliyet analizi sonuçlarının somut ve pozitif olması durumlarında devreye alınmaktadır.

Şirkette farklı sistemler farklı lokasyonlarda farklı şekilde devreye alınsa da, tüm lokasyonlardaki bilgi teknolojileri birimleri eşgüdüm içinde ortak hareket ederek, kararların paylaşılması sağlanmaktadır.

Arçelik A.Ş.'de sistemlerin geliştirilmesi aşamasında kullanıcı ile yakın çalışılması sağlanmakta, böylece ihtiyaçlar ilk elden alınmaktadır. Sistemler devreye alındıktan sonra da bu yakınlık devam ettirilerek, kullanıcıya ihtiyaç ve sorunları ile ilgili doğrudan destek verilmektedir.

Şirket, bilgi teknolojileri politikalarında hem bilgi teknolojileri hem de bilgi yönetimi konularında çalışanların bilgi birikimi ve deneyimlerini kayıt altına alarak paylaşılmasını sağlamaktadır. Bu doğrultuda sistemlerin kişisel bağımlılıktan arınmış olarak geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Böylece kazanılan deneyim ve bilgi birikimi ile bu sistemlerin, teknolojinin de desteğiyle iyileştirilmesi ve geliştirilmesi sağlanmaktadır.

Sistemlerin etkin ve gereksinimleri karşılayacak şekilde yönetilebilmesi ve kullanılabilmesi için gerekli bir takım standartlar, kurallar ve kısıtlamalar tanımlanmakta ve uygulanmaktadır. Bunlar, kişilerin özelliklerine göre değil, yaptıkları işin gerektirdikleri ile bu iş için kullandıkları sistemlerin karşıladıkları arasında sağlanan ortak faydaya göre belirlenmektedir. Şirkette, sunulan imkanların alt sınırı, kullanıcının yaptığı işte verimsizliğe sebep olması; üst sınırı ise, bilgi teknolojilerinin etkin yönetimi için gereken standart, kural ve kısıtlar olmaktadır.

Geliştirilecek ya da iyileştirilecek tüm sistemlerin maddi kaynağını bulma sorumluluğu ise o sistemlerin kullanıcılarına ait olmaktadır. Sistemler, bulunan kaynak ile sınırlı

olmak üzere, en fazla faydayı sağlayacak şekilde geliştirilmektedir. Ayrıca kullanıcılar sistem spesifikasyonunun belirlenmesinde de doğrudan rol almaktadırlar.

1.3. Bilgi Teknolojilerinin Yönetimi

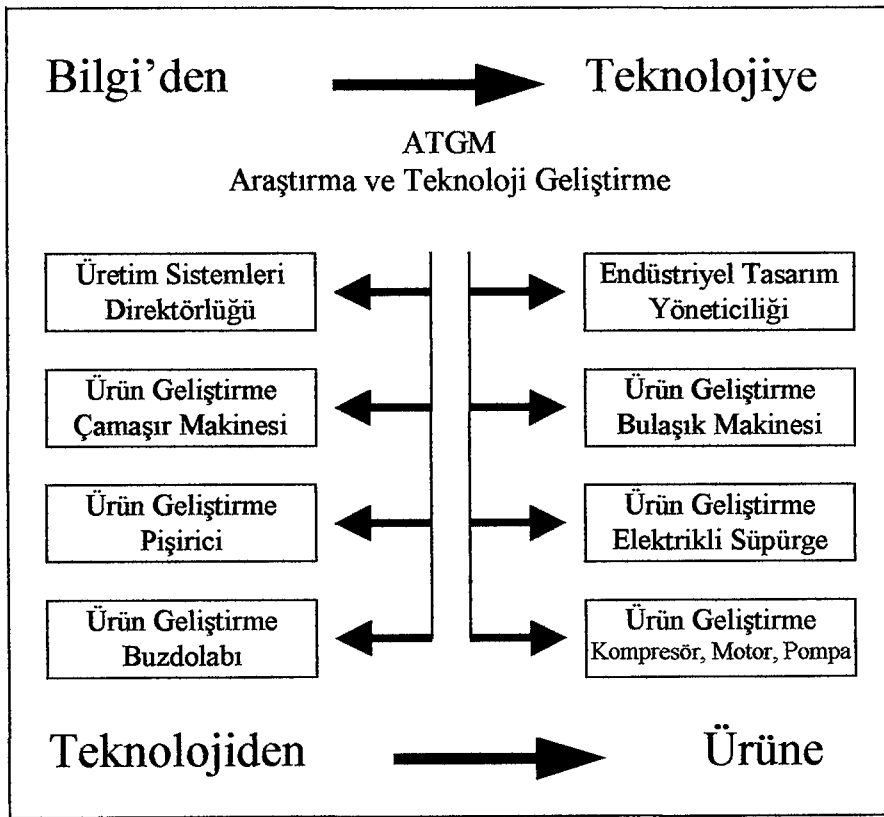
Arçelik A.Ş., süreçlerini geliştirmek ya da iyileştirmek amacıyla en yeni teknolojiyi kullanmak şeklinde bir politikayı benimsemektedir. Bu doğrultuda süreçlerin iyileştirilmesinde ya da geliştirilmesinde kullanılacak teknolojinin seçimi, adaptasyonu, devreye alınması ve yaygınlaştırılması, ilgili sürecin yapısını en iyi bilen kişiler olan süreç sahipleri ve süreç ekipleri tarafından gerçekleştirilmektedir. Süreçlerin iyileştirilmesinde ve geliştirilmesinde kullanılan teknolojiler ve elde edilen faydalar ile ilgili örnekler Tablo 13’de görülmektedir.

Tablo 13. İlgili Süreçlerde Kullanılan Teknolojiler ve Sonuçları

İLGİLİ SÜREÇ	TEKNOLOJİ	SAĞLANAN FAYDA/GELİŞME
Ürün Geliştirme	CAD/CAM/CAE	Hataların azalması
	CAID, 3D Endüstriyel Tasarım	Müşteri sesinin karşılanması için daha çok alternatif üretme
	STL	Hızlı protatip yapımı
	Analiz Yöntemleri	Ürün fonsiyonlarını iyileştirme, maliyet azaltma
	Müşteri Evi	Müşteri sesinin tasarımın daha ilk aşamasında ürüne yansıtılması
Üretim	JIT	Ara stoklarda azalma
	Termal kamera test	Hızlı, güvenilir, tekrarlanabilir test ortamı
	CIM Uygulamaları	Hata oranlarının azalması, verimliliğin artması, ara stoklarının azalması, izleme ve raporlamanın hızlı ve sistematikleşmesi
	Otomatik Malzeme Tedarik Sistemi	Ara stoklarda azalma
Müşteri Hizmetleri	CDI	Eğitim 514 ayrı servis noktasına taşındı
	WASOS/SARIS	Saha verilerine hızlı ulaşım
	Call Center	Müşteriden geri beslemelerin direkt alınması
Bilgi Yönetim Süreci	CD-ROM	Eldeki bilginin güncelliğinin sağlanması
	Network	Erişim kolaylığı, bilgi paylaşımı, mesajlaşma sistemleri
	İnternet	Bilgiye kolay erişim

Arçelik A.Ş.'de bilgi yönetimi süreci için bilgi teknolojilerinin yönetimi büyük bir önem teşkil etmektedir. Çünkü, bilgi yönetimini kapsayan bir departmanın olmaması nedeniyle bu görevi bilgi teknolojileri departmanı üstlenmektedir. Bundan dolayı da şirkette bilgi teknolojilerinin yönetimi ile bilgi yönetimi birbirlerinin başarılarına büyük ölçüde etkilemektedirler.

Arçelik A.Ş. ürünlerin geliştirilmesinde de teknoloji ve bilgiyi yine birbirini tamamlayan birer öge olarak görmektedir. Şirketteki tüm alt işletmeleri ve bölümleri kapsayan, bilgi ve teknolojinin karşılıklı bu ilişkisi ile şirketin çıktısı olan ürün gamında gayet yararlı sonuçların elde edildiği ortaya konmaktadır. Bu durumun Arçelik A.Ş. işletmelerini de kapsayan süreç ilişkisi Şekil 24'de görülmektedir.



Şekil 24. Ürün Geliştirmede Bilgi ve Teknolojinin İlişkisi

Şirkette bilgi teknolojilerinin yönetimini bir süreç olarak görmek mümkündür. Bu süreç şirketin bilgi teknolojileri yönetimi kapsamında, sistem geliştirme ve sistem yönetimi olarak iki ana unsurdan meydana gelmektedir. Sistem geliştirme ile bilgi teknolojilerinin şirkete getirilmesi ve geliştirilmesi ele alınırken, sistem yönetimi ile şirketteki mevcut bilgi teknolojilerinin en etkin bir biçimde yönlendirilmesi ele alınmaktadır. Bilgi teknolojilerinin yönetim sürecinde bu iki ana unsurun dışında ayrıca destekleyici alt süreçlerden de faydalanılmaktadır. Böylece şirkette bilgi teknolojilerinin yönetimi, sistem geliştirme, sistem yönetimi ve destek alt süreçler olarak üç unsurla yürütülmektedir. Bu sürecin işleyişi Şekil 25’de ayrıntılı olarak yer almaktadır.

← **SİSTEM GELİŞTİRME** → ← **SİSTEM YÖNETİMİ** →

Fizibilite	Süreç&Sistem Analizi	Tasarım	Geliştirme	Devreye Alma	İşletim	Destek&Bakım
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kavram geliştirme ▪ Fizibilite gereksinimlerinin toplanması ▪ Fizibilite 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Süreç analizi ▪ Sistem analizi ▪ Müşteri taleplerinin alınması ▪ Gereksinimlerin belirlenmesi (sistem spesifikasyonu) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kavramsal tasarım ▪ Detay tasarım ▪ Tasarım gözden geçirme 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kodlama ▪ Uyarlama ▪ Test ▪ Entegrasyon 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Devreye alma ▪ Kurulum 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ İzleme ▪ Kapasite yönetimi ▪ Performans yönetimi ▪ Envanter yönetimi ▪ Veri güvenliği yönetimi ▪ Fiziksel güvenlik yönetimi ▪ Önleyici/periodyk bakım 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kullanıcı desteği ▪ Problem çözme (tamirat) ▪ Bakım

Destek Alt Süreçler

Kalite Yönetimi	Proje Yönetimi	Konfigürasyon Yönetimi	Bilgi Yönetimi	Tedarik Zinciri Yönetimi	Bütçe Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi	Eğitim
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gözden geçirmeler ▪ Denetim ▪ Gösterge yönetimi ▪ Değişim yönetimi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Başlangıç ▪ Planlama ▪ Yürütme ve kontrol ▪ Kapatma 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Değişiklik yönetimi ▪ Versiyon yönetimi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Saklama ▪ Sınıflandırma ▪ Yetkilendirme ▪ Raporlama-Yayınlama ▪ Sözlük ▪ Dokümantasyon 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tedarik ▪ Satınalma ▪ Sözleşme yönetimi ▪ Outsourcing ▪ Tedarikçi performans değerlendirme 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Yatırım ▪ Masraf ▪ Tekliflendirme 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ İşe alma ▪ Performans yönetimi ▪ Geliştirme ▪ Kariyer planlama ▪ Ücret yönetimi ▪ Görev tanımları 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kullanıcı eğitimi ▪ Bilgi teknolojileri personel eğitimi

Şekil 25. Bilgi Teknolojileri Yönetim Süreci ve Faaliyetleri

9. ARÇELİK A.Ş.’DE ENTELEKTÜEL SERMAYE KAVRAMI VE ENTELEKTÜEL MÜLKİYETE İLİŞKİN UYGULAMALAR

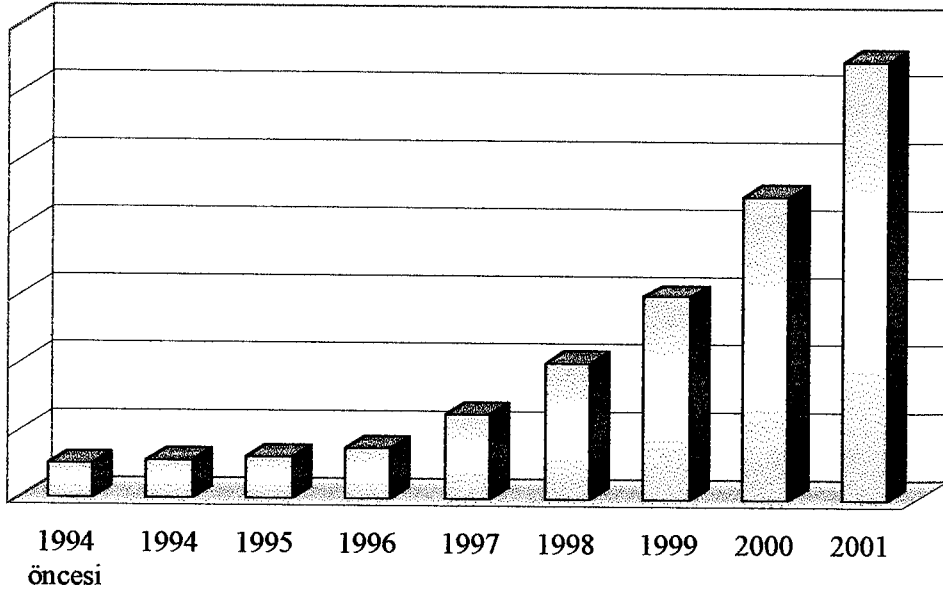
Şirket entelektüel sermayeye ilişkin politikalarını insan kaynakları departmanı ve bilgi teknolojileri departmanları aracılığıyla bilgi yönetimi süreci içerisinde uygulamaktadır. Entelektüel sermaye, şirket prosedürlerinde yazılı olarak tam anlamıyla geçmese de bu konu bilgi yönetimi uygulamalarında dolaylı olarak pratik açıdan yer almaktadır.

Arçelik A.Ş. daha çok entelektüel sermaye kapsamında yer alan entelektüel mülkiyet konusu üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu konuda gelişmelerin en önemlisi şirkette yaratılan bilginin ve ortaya çıkan hakların korunması için, fikri haklar konusunun gözden geçirilerek Fikri Haklar Sisteminin kurulmasıdır. Fikri Haklar Kurulu Yönetmeliği ve Buluş Yönetmeliği ile tanımlanan bu sistem, çalışanın ve şirketin haklarının kanunlara uygun bir biçimde korunmasını amaçlamaktadır. Bu amaçla şirket içinde bir “Fikri Haklar Kurulu” kurulmuştur. Teknoloji kaynakları yönetimi süreci sahibinin başkanlık ettiği Fikri Haklar Kurulu, Arçelik fikri haklar politikasını belirlemekte, çalışanlar tarafından bildirilen buluşların geçerliliğini irdelemekte, patent, marka ve endüstriyel tasarım tescil başvurularının yapılıp yapılamayacağına karar vermektedir.

Arçelik A.Ş.’de entelektüel mülkiyet politikaları doğrultusunda çalışma alanlarında yayınlanan patentlerin saklandığı bir intranet patent veri tabanı oluşturulmuştur; böylece rakip firmaların Ar-Ge çalışmalarının güncel takibi sağlanmaktadır.

Şirkette, bilgiye ve teknolojiye yapılan yatırım, bunları koruma ihtiyacını ortaya koymuştur ve buna bağlı olarak “Fikri Haklar” konusunda elde edilen bilgi birikimi ile Arçelik’in yıllar bazında patent başvuru adetlerinde de bir artış gözlenmektedir. Arçelik A.Ş.’nin yıllar bazında patent başvurularının artışı Tablo 14’de yer almaktadır.

Tablo 14. Arçelik A.Ş.'nin Yıllara Göre Patent Başvuruları



10. ARÇELİK A.Ş.'DE UYGULANAN BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Şirket, 1970'li yılların ortalarından itibaren bilgi teknolojilerinin kullanımı ile bilginin sistematik bir biçimde kayıt altına alınması ve paylaşılması hususunda önemli çalışmalar ortaya koymaktadır. Şirket politikalarında bilginin bir girdi olarak kabul edilmesi ve bu doğrultuda stratejiler belirlenmesi, bilgi yönetimi sürecinin uygulanması açısından önemli bir başlangıç olarak kabul edilebilir.

Arçelik A.Ş.'nin bilgiye önem veren bu yaklaşımının bilgi yönetimi sürecine dönüşmesi 1990'lı yılların sonlarında gerçekleşmiştir. Özellikle bu yıllardaki yeniden yapılanmalar bilgi yönetimi uygulamaları için gerekli altyapının oluşmasında önemli bir rol oynamıştır.

Arçelik A.Ş.'de bilgi yönetiminin uygulanabilirliğinde önemli bir altyapı unsurunu şirket kültürünün olumlu etkisi oluşturmaktadır. Arçelik A.Ş.'nin geçmişte uyguladığı birtakım yapılanmalar (toplam kalite yönetimi, benchmarking, değişim mühendisliği,

öğrenen organizasyonlar, bilgi kaynakları yönetimi gibi) şirketteki çalışanların değişime bakışlarında olumlu bir yaklaşımın meydana gelmesini ve şirketin gelişime açık yeni yapılanmalarına karşı katılımcı bir tutum sergilemelerini sağlamıştır; çalışanların üzerindeki bu etki ise şirket kültürünün biçimlenmesinde önemli rol oynamaktadır. Bununla beraber şirketin sürekli olarak bilgi teknolojileri konusunda yaptığı yatırımlar ve bu kapsamda bilgiye verilen önem, çalışanlarda süreç içerisinde olmazsa olmaz değerler olarak yerleşmiştir. Şirketin bilgi ve bilgi teknolojilerindeki atılımları çalışanların kafasında kurumsal bir imaj olarak şekillenmekte ve bu bağlamda bilgi ve bilgi teknolojilerine önem veren bir şirkette çalışmanın tatmini ile kendilerini ayrıcalıklı hissetmektedirler. Ayrıca üst yönetimin yeni bilgilerin yaratılması amacıyla her ay çalışanların görüşlerini, buluşlarını veya projelerini değerlendirmesi ve bu değerlemeden sonra en iyi olan fikirleri ilan etmesi ve birtakım ödüller vermesi şirket çalışanlarının bilgi üretimi açısından motivasyonlarını olumlu yönde etkilemektedir. Şirketin, değişimi ve gelişimi destekleyen politikaları doğrultusunda sürekli bilgi ve bilgi teknolojileri odaklı tutumlar sergilemesi, şirket kültürünün bu konulara önem veren bir yapıda oluşmasında büyük rol oynamaktadır. Arçelik A.Ş.'de yapılan araştırmalarda çalışanlar arasında bazılarının değişim ve gelişim konularıyla hiç ilgilenmemelerine rağmen şirketteki yeni yapılanmalardan rahatsız olmadıkları, aksine mensubu oldukları şirkete bu konuda güvendikleri gözlenmektedir. Şirket kültürünün, güven içeren, gelişime açık ve mensubu bulunulan şirkette yer almaktan tatmin duyulan bir yapıda olması, Arçelik A.Ş.'nin bilgi odaklı uygulamalarında kesinlikle önemli bir başarı faktörü olarak yer almasını sağlamaktadır.

Yapılan araştırmalarda, şirkette bilginin kayıt altına alınması, dağıtılması ve paylaşılması hususlarında önemli çalışmaların ortaya konduğu görülmekte, özellikle bilgisayar ağları aracılığıyla oluşturulan sistemlerle bilginin bu hususlar doğrultusunda yönlendirildiği gözlemlenmektedir.

Bilginin yönetilmesinde önemli bir gelişme olan e-dönüşüm projesi aracılığıyla oluşturulan portal, e-forum, e-arşiv gibi yeni uygulanmaya başlanan projelerle şirket, bilginin kayıt altına alınmasını ve istenilen zamanda ve yerde kullanıcıya ulaştırılmasını sağlamaktadır. Bilginin elde edilmesi, saklanması, paylaşılması ve geliştirilmesini

hedef alan bilgi yönetimi süreci, şirketteki bu gibi uygulamalarla hayata geçirilmektedir. Bu bağlamda, Arçelik A.Ş.'nin uygulamakta olduğu bilgi yönetimi sürecini, e-dönüşüm projeleri ile büyük bir başarıya ulaştırdığını söylemek mümkündür.

Şirket, bilgi yönetimi uygulamalarıyla elde ettiği en önemli faydayı gerek departman içerisinde gerekse departmanlar arasında dinamik bir sürecin sağlanması olarak belirtmektedir. Gerçekte bilginin paylaşılması ve kolay bir biçimde erişimini sağlayan teknik altyapının sağlanması ve çalışanlara bu konuda olumlu yönlendirmelerin yapılması ile bilginin şirket içerisinde devinimi artmaktadır. Böylece ortaya çıkan herhangi bir durum karşısında tüm çalışanların bu duruma kolay bir biçimde çözüm üretmesi veya öneriler getirmesi sağlanmaktadır.

Arçelik A.Ş.'de bilgi yönetimi ile elde edilen bir önemli faydanın da maliyetlerdeki düşüşler olduğu belirtilmektedir. Bilginin elektronik ortamda tüm çalışanlara hızlı bir biçimde dağıtılması bu konudaki sağlanan en büyük tasarruf olmaktadır. Şirket istatistikleri baz alınarak, bilginin önceki yıllarda şirket içerisinde dağıtımını ile bugünkü uygulamalar karşılaştırıldığında bu tasarrufun büyüklüğü görülmektedir.

Bununla beraber şirket içerisindeki her departmana ait bilgilerin (personel kayıtlarındaki güncellemeler, departmanların satın aldıkları mal ve hizmetler, şirket satış ve pazarlama bilgileri, müşteri ilişkilerine ait kayıtlar vb.) takip edilmesinde, bilgi yönetimi uygulamalarıyla çok daha sistematik bir yapıda kolay ve hızlı hareket edilmektedir. Bu doğrultuda da şirketteki bilgilerin toplanması ve analiz edilmesinde zaman ve paradan önemli tasarrufların sağlandığı görülmektedir.

Arçelik A.Ş.'nin uygulamakta olduğu bilgi yönetimi sürecinde çoğunlukla başarılı sonuçlar elde edildiği yapılan araştırmalarda gözlemlenmektedir. Bu başarılı uygulamalarla beraber şirketin bilgi yönetimi konusunda bazı eksiklikleri de bulunmaktadır. Buna göre Arçelik A.Ş.'de bilgi yönetimine ilişkin yapının çok teknik bir biçim içerisinde olduğu görülmektedir. Bilginin başarılı yönetilmesinde bu yapı kesinlikle çok büyük bir paya sahip olmakla beraber Arçelik A.Ş.'nin az da olsa eksik bıraktığı bir yön insan unsuru olmaktadır. Bilindiği gibi bilgi yönetiminde önemli olan

bir nokta çalışanların bilgi birikimlerinin yani örtülü bilgilerinin kayıt altına alınması yahut paylaşılmasıdır. Bu doğrultuda Arçelik A.Ş. bu noktayı uygulamak için bazı yollar ortaya koysa da çalışanların gönüllü olarak bilgi birikimlerini ortaya koymalarını tam anlamıyla sağlayacak bir yaklaşımı geliştirmemiş bulunmaktadır.

Ayrıca, şirkette bilgi yönetimi sürecinin uygulanmasında, sürecin tüm çalışanları bünyesine almadığı görülmektedir. Çalışanların bazıları süreci kavramışken bazıları teknik bir prosedür bakışı ile sadece bir iş olarak görmektedir. Bu gibi eksik hususlar ise işin teorik ve teknik boyutu olarak iyi oluşturulmuş bilgi yönetimi yapısının tam olarak fonksiyonunu yerine getirememesine neden olabilme riskini taşımaktadır.

Yaklaşık son beş yıllık bir zaman diliminde bilgi yönetimini uygulayan şirket, bu konuda sürekli gelişme yönünde bir trend çizmesine rağmen bilgi yönetimini sistematik bir biçimde organizasyon yapısı içerisine yerleştirememiştir. Bu konuda gözlemlenen ilk husus şirkette bir bilgi yönetimi departmanının bulunmayışı yahut küçük de olsa sadece bu konuyla yetkili ve sorumlu bir birimin oluşturulmamasıdır. Bilgi yönetimi, şirketteki bilgi teknolojileri ve bilgi sistemlerinden sorumlu birimler tarafından yürütülmektedir; bu ise doğal olarak konunun sadece teknik olarak yürütülmesini sağlamaktadır. İşin zihinsel bölümünü üst yönetimin sahiplenmesi ise bilgi yönetiminin uygulanmasındaki bütünlüğü bozabilme riskini artırmaktadır. Bilindiği gibi bilgi yönetimi sürecinin bilgi teknolojileri, insan kaynakları ve işletme yönetiminin yer aldığı geniş bir yelpazeye sahip olan bir uygulama olması nedeniyle, Arçelik A.Ş.'de de bu üç öğenin bir bileşiminin oluşturulduğu bağımsız bir birimin yer alması daha doğru olacaktır. Bu nedenle Arçelik A.Ş.'de, bilgi yönetimi sürecini yönlendirecek bağımsız bir birimin kurulması, bu sürecin başarısı için kaçınılmaz bir şart olmaktadır.

Sonuç olarak, şirket bilgi yönetimini tam anlamıyla sistematik bir biçimde olmasa da bir çok yönden başarılı bir biçimde uygulamaktadır. Özellikle açık bilginin işletme içi veya işletme dışından elde edilmesi ve kullanılması için gerekli altyapıya sahip bulunulması ve bu doğrultuda yürütülen faaliyetlerin olumlu sonuçlar ortaya çıkaracak şekilde yürütülmesi bu sürecin başarısını ortaya koyan önemli göstergeler olmaktadır. Ancak bununla beraber giderilmesi gereken birtakım eksiklikler de bulunmaktadır. Bilgi

yönetimi uygulamalarında şirketin gidermesi gereken en büyük eksiği, bilgi yönetimini yürütecek ve yönetecek, sadece bu işi yapacak bağımsız bir departmanın henüz oluşturulmamış olmasıdır. Üzerinde durulması gereken bir diğer nokta ise, bilgi yönetimi sürecinin tüm çalışanlara yayılması gerekliliğinin kavranması, bununla beraber çalışanların sahip oldukları örtülü bilginin, bilgi yönetimi sürecine kanalize edilebilmesi için özel politikaların ve uygulamaların geliştirilmesi zorunluluğudur.

Bilgi yönetimini uygulayan Arçelik A.Ş.'de görülmekte olan bu eksikliklerin ise bir bakıma doğal olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü, bilgi yönetimi uygulamalarının şirket içerisinde hala yapılan bir süreç olarak yer alması ve bu uygulamaların işletme yönetimi alanında dahi çok yeni olması bu eksikliklerin nedenini açıklamaktadır. Şirket, bilgi yönetimini tam anlamıyla uygulayabilmesi için gerekli olan bir çok altyapıyı oluşturduğundan ihtiyacı olan tek şey, bu konuda süreç içerisinde deneyim sahibi olması ve bilgi yönetimi konusundaki yapılanmasını tamamlamasıdır.

SONUÇ

Öğrenmenin bir yaşam biçimi olduğu günümüzde gelişmenin temel ögesini bilgi kavramı oluşturmaktadır. Bilgi, bugünü ve geleceği görebilmek için başvurulacak en önemli güç olarak kendini göstermektedir. Gerek bireysel gerekse kurumsal boyutta her geçen gün bilginin bu rolünün gelişen bir işlev kazandığını görmek mümkündür. Özellikle iş dünyasının as oyuncusu olan işletmelerde bu konuya olan hassasiyetin sürekli arttığı görülmektedir.

Günümüzde bilgi ekonomik alanda çok büyük çıktılar veren verimli bir kaynak olarak yerini almaktadır. Bu doğrultuda geçmişin klasik üretim faktörlerine göre kat ve kat avantajlar getiren bilgi, kıt olmaması, her ortamda elde edilip kullanılabilmesi, zamana ve mekana bağlı olmaması, diğer üretim faktörlerini ikame edebilmesi, gelişime sürekli açık olması ve en önemlisi de üretken bir yapıya sahip bulunması gibi özellikleri dolayısıyla işletmeler için çok büyük yarar taşıyan ekonomik bir güç olmaktadır.

Bilginin üzerinde durulması gereken bir diğer özelliğini de, işletmelerde karar alma sürecinde oynadığı etkin rolü oluşturmaktadır. Bilindiği gibi, işletmeler için gerçekleştirilmesi gereken en zor konulardan birisi karar almaktır. Bu konunun doğru uygulanması işletmeler için hayati bir önem taşımaktadır. Bilgi, öğrenmenin bir ürünü olduğundan her durum için alternatif sunabilecek bir çözümü oluşturmakta, bu çözümler ise bilginin işletmelerde karar alma sürecine yol gösterici olmasını sağlamaktadır. Ancak bilginin tüm bu özelliklerini kullanabilmek için gerçek bir bilgiden faydalanılması şarttır. Bu bağlamda bilgiyi, veri ve enformasyondan ayırmak gereklidir. Bilgi, veri ve enformasyonun en üst düzeyini oluşturmaktadır ve en önemli farkı karar almaya doğrudan yardımcı olabilmesidir. İşletmelerde düşülen en büyük hata da veri, enformasyon ve bilginin karıştırılması, bu doğrultuda bilgi yerine veri veya enformasyonun kullanılmasıdır.

İşletmelerde başarılı süreçler yaratılmasında kritik bir faktör olan bilginin, günümüzdeki önemini iki unsura bağlamak mümkündür. Bu iki unsur, bilgi toplumu süreci ve bilgi teknolojilerindeki yoğun gelişmelerdir. Gerçekten de bilginin önem kazanmasında, bilgi toplumu süreci ile oluşan yeniden yapılanmalar ve özellikle öğrenme olgusundaki artan önem büyük rol oynamaktadır. Bilindiği gibi endüstri toplumunun terk edilmeye başlanmasıyla beraber, teknolojik ve ekonomik alanda hantal bir yapıda olan anlayışların ihtiyaca cevap vermemesi, insanları daha dinamik, esnek ve üretken kavramlara yöneltmiştir. Bu bağlamda, bilgi toplumu sürecinin bu gereksinimlerini karşılayabilen bir kaynak olarak bilgi kendini hissettirmeye başlamıştır. Bilgi toplumu ile özellikle kendini gösteren önemli bir diğer konu olan bilgi teknolojileri ise bu süreç içerisinde yoğun bir sıçrama yaparak önemli gelişmeler göstermiştir. Bilgi teknolojileri, bilgiyi verim alınacak şekilde biçimlendirmiş ve kolay kullanımını sağlamayı gerçekleştirmiştir. Bilgi teknolojileri ile bilginin arasındaki bu ilişki emek ile araç gereç arasındaki ilişkiye benzetilebilir. Bazı donanımlarla insan gücünün verimli bir biçimde kullanılması, eski dönemlerin en önemli gelişmesi olduğu gibi bilgi teknolojilerinin de bilginin mobilitesini artırarak, verimli kullanımı için bir araç işlevi şeklinde hareket etmesi bugünkü bilgi yoğun toplumsal yapı için büyük bir çığır olmuştur. Aslında bilginin bu gelişimi aynı zamanda bilgi teknolojilerini de geliştiren bir süreci oluşturmaktadır. Bu süreci, bilgi ve bilgi teknolojilerinin aralarındaki etkileşim ile karşılıklı gelişimleri olarak açıklamak mümkündür.

Bilginin işletmeler için vazgeçilmez bir unsur olması doğrultusunda, etkin ve verimli bir biçimde kullanılması açısından, en az bilgi faktörü kadar önem teşkil eden bir diğer kavram ise bilgi yönetimidir. Bilginin biçimlenmesi ve işletmeye en yüksek faydanın sağlanması açısından bilgi yönetimi, bilginin anahtarı şeklinde işletmelerde büyük bir gereksinim olarak yer almaktadır. Bilginin üretilmesinden kullanımına kadar biçimlenme sürecini ele alan bu kavram, biçimlenen bu bilginin aynı zamanda işletmenin içerisindeki tüm uygulamalara aktarılmasını sağlamaktadır.

Bilgi yönetimini, bilginin işletmelerde en etkin bir biçimde kullanılmasını amaçlayan diğer yönetim modellerinden ayıran husus, insan ögesi üzerine yoğunlaşmasıdır. Bu bağlamda, bilginin biçimlenmesinde daha çok çalışanların sahip olduğu bilgi

birikimlerinin yani örtülü bilgilerin kayıt altına alınarak işletme yararına kullanılması bilgi yönetiminin esas hareket noktasını oluşturmaktadır. Bununla beraber, bilgi yönetiminde insan ögesine yoğunlaşılmasının bir göstergesi de, bilgi yönetimi uygulamalarının büyük bir bölümünün işletme çalışanlarına odaklı olmasıdır. Buna göre bilgi yönetiminde başarı, insan unsurunun ele alındığı işletme kültürünün biçimlenmesini de kapsamaktadır.

İşletmelerde bilgi yönetiminin uygulanması, işletmenin tüm departmanlarının bir bütün olarak ele alınması ile mümkündür. Bu nedenle organize edici bir yönü de bulunan bilgi yönetimini, tek bir birim veya konu ile sınırlandırmak yanlıştır. Ancak burada karıştırılmaması gereken nokta, bilgi yönetimi çalışmalarını üstlenecek departmanın yani bilgi yönetimi departmanının kendi içerisinde bağımsız bir biçimde hareket eden; işlevinin, diğer departmanlarla karıştırılmaması gereken bir birim olarak yer almasıdır. Yani bilgi yönetimi departmanının diğer işletme birimleri ve konuları ile yoğun ilişkisi ve hatta kimi zaman bu birimleri de kapsayan ortak çalışmalar yürütmesi, bilgi yönetimi departmanının bağımsız bir birim olarak işletmede yer aldığını unutturmamalıdır. Bağımsız bir birim olan bilgi yönetimi departmanının, sadece kendi birimini kapsayan bir biçimde hareket alanının olması, doğal olarak bilgi yönetimi sürecini başarısız kılacaktır. Bu nedenle bilgi yönetimi sürecinin yönlendirilmesinde, bilgi yönetimi departmanlığının koordinasyon ve sorumluluğunda diğer departmanlarla birlikte çalışmalar yürütülmesi, bilgi yönetiminin işletmeyi kapsayan ve tüm birimlerde bütünlük oluşturan bir uygulama olması açısından oldukça önemlidir. Bilgi yönetiminin uygulanması sürecinde, bu süreci yönlendirmenin özellikle bilgi yönetimi departmanı, insan kaynakları, bilgi teknolojileri ve ar-ge departmanlarının ortak çalışmasıyla yapılması, bu bütünlüğün en güzel göstergesi olmaktadır. Bilgi yönetiminin bu kadar çeşitli departmanlar ile yürüttüğü çalışmalar, aynı zamanda bu konunun ne kadar geniş bir içeriği kapsadığını da göstermektedir. Bununla beraber, işletmelerde bilgi yönetiminin uygulanmasında, işletmedeki departmanlar ile yapılan ortak çalışmalardan yararlanmanın haricinde yönetim ve organizasyon alanında geliştirilen yaklaşımlardan da faydalanılmaktadır. Öğrenen organizasyonlar, değişim mühendisliği, kıyaslama, sanal organizasyonlar gibi yaklaşımlar bilgi yönetiminin etkileşim içerisinde olduğu bazı işletme uygulamalarına örnek olarak gösterilebilir. Görüldüğü gibi bilgi yönetimi

diğer işletme uygulamalarının birikimlerinden ve oluşturdukları altyapıdan faydalanarak geniş bir süreci kapsamaktadır.

Tüm bunlarla beraber, bilgi yönetimi ile organizasyon arasında bir uyumun sağlanması dikkat edilmesi gereken önemli bir diğer hususu oluşturmaktadır. Bu uyumun, çalışanlardan teknolojik yapıya hatta yatırımların karşılanmasını sağlayacak finansman konusuna kadar geniş bir boyutta ele alınması gerekmektedir. Bilgi yönetiminin organizasyon ile uyumunun sağlanmasını kapsayan bu konu, gerekli altyapının oluşturulmasını içermektedir. Bu altyapının oluşturulmasında en önemli öğeyi, şirket kültürü ve bilgi teknolojilerinin işletmeyi bilgi yönetimi uygulamalarını mümkün kılacak bir şekilde biçimlendirmesi oluşturmaktadır. Bilgi yönetimi uygulamalarında bu altyapının oluşturulması, başarılı sonuçların elde edilmesi açısından oldukça önemli bir hususu oluşturmaktadır.

Bu çalışmanın içeriğine örnek olması nedeniyle inceleme konusu olarak ele alınan Arçelik A.Ş.'deki bilgi yönetimi sürecine ilişkin uygulamadan elde edilen bulguları ise, şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Şirket politikalarında bilgi, sürekli bir girdi olarak kabul edilmekte ve yapılan yatırımlarda ön planda yer almaktadır.
- Bilgi yönetimi için gerekli teorik altyapının oluşumunda bilgi kaynakları yönetiminin, teknik altyapıda ise oldukça iyi düzenlenmiş bir bilgi teknolojileri sisteminin rol aldığı görülmektedir.
- Bilgi teknolojileri, bilginin üretilmesi, depolanması ve paylaşılmasında yoğun bir biçimde kullanılmaktadır.
- Bilgi yönetiminin oluşumuna zemin hazırlayan diğer yönetim yaklaşımlarının (öğrenen organizasyonlar, değişim mühendisliği, benchmarking gibi) işletme kültürü bazında altyapıyı meydana getirdiği görülmektedir.
- Şirket, hazırlanan bir takım projelerle (e-forum, e-arşiv, e-satınalma projeleri gibi) bilginin üretilmesi, depolanması ve dağıtılması süreçlerinde etkinlik ve verimlilik sağlayacak çalışmalar yürütmektedir.

- Şirketin organizasyon yapısında bilgi yönetimi bağımsız bir departman tarafından yürütülmemekte; bunun yerine bilgi yönetimi görev ve sorumlulukları, üst yönetim ve bilgi teknolojileri departmanı tarafından yerine getirilmektedir.
- Bilgi yönetimi politikalarında insan unsurunun gereken bir biçimde kullanılması tam olarak sağlanamamaktadır.
- Şirkette, bilgi yönetimi çok yeni bir uygulama olarak yer aldığından tam bir sistematığe oturtulamamıştır.
- Bilgi yönetimi uygulamalarında görülen eksikliklerin en büyük nedeni, bilgi yönetiminin şirkette hala yapılmakta olmasıdır. Bu eksikliklerin giderilmesi ise, yapılanmanın tümüyle tamamlanmasıyla sağlanabilecektir.

Bilgi çağı olarak adlandırılan günümüzde, bilgi ve bilgi yönetimi kavramları, işletmeler için gelişmenin anahtar unsurları olmaktadır. Bilginin işletmelerde etkin ve verimli kullanımının tümüyle sistematik bir biçimde yürütülecek bilgi yönetimi uygulamaları ile oluşacağı tartışmasız bir gerçektir. Uzun vadeli uygulamaları içeren bilgi yönetimi sürecinin gerekli altyapının oluşturulması doğrultusunda, uzmanlık boyutunda ele alınması ve büyük bir sabırla işlenmesi, bu çalışmaların başarısı için gerekli olan en önemli faktörleri oluşturmaktadır. İşletmelerin bu faktörleri dikkate alarak sistematik bir biçimde bilgi yönetimi uygulamalarını yürütmeleri, bugünün rekabet koşullarında bir zorunluluktur. Bilgi, her işletmede bulunan bir kaynaktır ve bu kaynağın atıl kalmaması uygulanan bilgi yönetimi sürecinin başarısına bağlıdır. Değişim ve gelişim kavramlarının sürekli olarak her alanda yer aldığı günümüzde, işletmelerin ayakta kalabilmelerinin ve kendilerini geliştirebilmelerinin yolu bilgi ve bilgi yönetiminden geçmektedir.

Sonuç olarak bu çalışmada, “işletmelerin, bilgiyi odak alan politikalarla, insan ögesini yoğun bir biçimde kullanarak, bağımsız bir departman aracılığıyla, sistematik bir çerçevede bilgi yönetimini uygulamaları; sürekli gelişmelerini ve önemli bir rekabet üstünlüğü sağlamalarını mümkün kılacaktır” kanısına ulaşmaktayız.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- Akat, İlter, Gönül Budak ve Gülay Budak. **İşletme Yönetimi**. Üçüncü Basım. İzmir: Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları, 1999.
- Alakuş, Meral. **Bilgi Toplumu**. Ankara: T.C. Kültür Bakanlığı Yayınları, 1991.
- Alter, Steven. **Information Systems**. Second Edition. California: Benjamin/Cumming Publishing Company, 1996.
- Baransel, Atilla. **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**. Üçüncü Basım. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No:257, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No:150, 1993.
- Belek, İlker. **Postkapitalist Paradigmalar**. İkinci Basım. İstanbul: Sorun Yayınları, 1999.
- Bensghir, Tüksel Kaya. **Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim**. Ankara: TODAİE Yayın No:274, 1996.
- Bozkurt, Veysel. **Enformasyon Toplumu ve Türkiye**. Üçüncü Basım. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2000.
- Brooking, Annie. **Intellectual Capital**. London: International Thomson Bussines Press, 1996.
- Can, Halil, Doğan Tuncer ve Doğan Yaşar Ayhan. **Genel İşletmecilik Bilgileri**. On ikinci Basım. Ankara: Siyasal Kitabevi, 2001.
- Davenport, Thomas H. ve Laurence Prusak. **İş Dünyasında Bilgi Yönetimi**. İngilizceden çeviren: Günhan Günay. İstanbul: Rota Yayınları, 2001.
- Davis, Gordon B. and Margrethe H. Olson. **Management Information Systems**. Second Edition. New York: McGraw-Hill Book Company, 1985.
- Dinçer, Ömer ve Yahya Fidan. **İşletme Yönetimine Giriş**. Dördüncü Basım. İstanbul: Beta Yayınları, 1999.

- Drucker, Peter F. **21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**. İngilizceden çeviren: İrfan Bahçivangil ve Gülenay Gorbon. İkinci Basım. İstanbul: Epsilon Yayınları, 2000.
- _____. **Gelecek İçin Yönetim**. İngilizceden çeviren: Fikret Üçcan. Altıncı Basım. Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2000.
- _____. **Kapitalist Ötesi Toplum**. İngilizceden çeviren: Belkıs Çorakçı. İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1994.
- _____. **Yeni Gerçekler**. İngilizceden çeviren: Birtane Karanakçı. Yedinci Basım. Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2000.
- _____. **Yönetim Görevleri, Sorumlulukları, Uygulamaları**. İngilizceden çeviren: Fatoş Dilber. Ankara: ODTÜ Basım, 1994.
- Earl, Michael J. **Information Management**. Oxford: Oxford University Press, 1996.
- Edvinsson, Leif and Michael S. Malone. **Intellectual Capital**. New York: HarperBusiness, 1997.
- Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon**. Dördüncü Basım. İstanbul: Beta Yayınları, 1998.
- Erkan, Hüsnü. **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**. Dördüncü Basım. Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1998.
- Fındıkçı, İlhami. **Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme**. İstanbul: Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları, 1996.
- Geylan, Ramazan. **Personel Yönetimi**. Eskişehir: Birlik Ofset, 1996.
- Grey, David. **Knowledge Mapping : A Practical Overview**. USA: Internal Report, 1999.
- Güzelcik, Ebru. **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1999.
- Hammer, Michael ve James Champy. **Değişim Mühendisliği**. İngilizceden çeviren: Sinem Gül. İstanbul: Sabah Yayınları, 1994.
- Hussey, David **Değişim Yönetimi**. İngilizceden çeviren: Ali Çimen. İstanbul: TİMAŞ Yayınları, 1998.
- Kal-Der. **Öğrenen Organizasyonlar**. İkinci Basım. İstanbul: Kal-Der Yayınları No:16, 1998.

- Karasar, Niyazi. **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. Sekizinci Basım. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1998.
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. Yedinci Basım. İstanbul: Beta Yayınları, 1999.
- Kroenke, David. **Management Information Systems**. Second Edition. Watsonville: McGraw-Hill, 1992.
- Kurtulmuş, Numan. **Sanayi Ötesi Dönüşüm**. İstanbul: İz Yayıncılık, 1996.
- Kutlu, Erol. **Bilgi Toplumunda Kalkınma Stratejileri**. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:1209, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, No:167, 2000.
- Laudon, Kenneth C. and Jane P. Laudon. **Essentials Of Management Information Systems**. New Jersey: Prentice Hall International, 2001.
- Long, Lary. **Management Information Systems**. London: Prentice Hall International, 1989.
- Lucey, Tery. **Management Information Systems**. Sixth Edition. London: DP Publication Ltd., 1991.
- MESS. **Yeni Yönetim Teknikleri Değişimle Başedebilmenin Yolları**. İstanbul: MESS Yayınları, 1998.
- Morgan, Gareth. **Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor**. İngilizceden çeviren: Gündüz Bulut. İstanbul: MESS Yayın No:280, 1998.
- Nonaka, Ikujiro and Hirotaka Takeuchi. **The Knowledge-Creating Company**. New York: Oxford University Press, 1995.
- Öğüt, Adem. **Bilgi Çağında Yönetim**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001.
- Özalp, İnan. **İşletme Yönetimi**. Eskişehir: Birlik Ofset, 2000.
- Sarıhan, Halime İnceler. **Teknoloji Yönetimi**. İstanbul: Desnet Yayınları, 1998.
- Senge, Peter M. **Beşinci Disiplin**. İngilizceden çeviren: Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan. Yedinci Basım. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 2000.
- Stewart, Thomas A. **Entelektüel Sermaye**. İngilizceden çeviren: Nurettin Elhüseyni. İstanbul: MESS Yayın No:258, 1997.
- _____. **The Wealth of Knowledge**. New York: Currency Book, 2001.
- Stonier, Tom T. **İletişim Toplumu**. İngilizceden çeviren: Nur Nirven ve Ahmet Ünver. İstanbul: Rota Yayınları, 1998.

- Şahin, Mehmet. **Yönetim Bilgi Sistemi**. Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık, 2000.
- Toffler, Alvin ve Heidi. **Yeni Bir Uygarlık Yaratmak**. İngilizceden çeviren: Zülfü Dicleli. İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1996.
- Toffler, Alvin. **Üçüncü Dalga**. İngilizceden çeviren: Ali Seden. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi, 1981.
- Tosun, Kemal. **İşletme Yönetimi**. Altıncı Basım. Ankara: Savaş Yayınları, 1992.
- Tutar, Hasan. **Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi**. İstanbul: Hayat Yayınları, 2000.
- Ülgen, Hayri. **İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayın No:2806, 1980.
- Wriston, W. B. **Ulusal Egemenliğin Sonu**. İngilizceden çeviren: Mehmet Harmanlı. İstanbul: Cep Yayınları, 1994.
- Yenal, Oktay. **Ulusların Zenginliği ve Uygarlığı**. Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1999.

MAKALELER

- Aşıkoğlu, Rıza ve Meral Aşıkoğlu. "Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Entelektüel Sermayenin İşletmenin Piyasa Değerine Etkisi", **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** Cilt:14, Sayı:1-2, 1998.
- Aydemir, Nilgün. "Değişim Mühendisliği Üzerine Bir İnceleme", **IV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**. Ankara: Armoni Yayınevi, 1997.
- Barutçugil, İsmet. "Bilgi Yönetimi", **Active Bankacılık ve Finans Dergisi** Sayı:12, Nisan-Mayıs 2000.
- Brooking, Annie. "The Management of Intellectual Capital", **Long Range Planning** Vol:30, No:3, June 1997.
- Çalkıvık, Gürhan. "Yeni Ekonomi ve Bilgi Yönetimi", **Active Bankacılık ve Finans Dergisi** Sayı:15, Ekim-Kasım 2000.
- Çivi, Emin. "Knowledge Management As A Competitive Asset: A Review", **Marketing Intelligence & Planning** Vol:18, No:4, 2000.
- Dağtaş, Banu. "Enformasyon Toplumu ve Sınıf Kavramı", **Kurgu Dergisi** Sayı:12, Aralık 1993.

- Demarest, Marc. "Understanding Knowledge Management", **Long Range Planning** Vol:30, No:3, June 1997.
- Drucker, Peter F. "Yeni Örgütün Ortaya Çıkışı", **Bilgi Yönetimi**. İngilizceden çeviren: Gündüz Bulut. İstanbul: MESS Yayınları, Harvard Business Review Dizisi, 1999.
- Edvinsson, Leif. "Developing Intellectual Capital at Skandia", **Long Range Planning** Vol:30, No:3, June 1997.
- Garvin, David A. "Öğrenen Bir Örgüt Yaratmak", **Bilgi Yönetimi**. İngilizceden çeviren: Gündüz Bulut. İstanbul: MESS Yayınları, Harvard Business Review Dizisi, 1999.
- Göker, Aykut. "Küreselleşme Sürecinde Niçin Bilim ve Teknoloji Politikası; Niçin Ulusal?", **Toplum ve Bilim Dergisi** Sayı:77, Yaz 1998.
- Gözlü, Sıtkı. "Bilişim Teknolojilerinin Seçiminde Sorunlar, Yaklaşımlar ve Ölçütler", **Bilişim'94 Bildiriler Kitabı**. İstanbul: 1994.
- Güvenen, Orhan ve Ziya Aktaş. "DİE'nin Ulusal Bilgi Sistemi ve İstatistik Altyapısı Geliştirme Çalışmaları", **Bilişim'94 Bildiriler Kitabı**. İstanbul: 1994.
- Hammer, Michael. "Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate", **Harvard Business Review** July-August 1990.
- Hansen, Morten T., Nitin Nohria and Thomas Tierney. "What's Your Strategy For Managing Knowledge?", **Harvard Business Review** March-April 1999.
- Inkpen, Andrew C. "Creating Knowledge Through Collaboration", **California Management Review** Vol: 39, No:1, Fall 1996.
- Karadoğan, Orhan ve Turgay Saracoğlu. "Business Process Reengineering", **Bilişim'94 Bildiriler Kitabı**. İstanbul: 1994.
- Martin, Bob L., Gene Batchelder, Jonathan Newcomb, John F. Rockart, Wayne P. Yetter, Jerome H. Groosman. "The End Of Delegation-Information Technology and The CEO", **Harvard Business Review** September-October 1995.
- Miles, Grant, Raymond E. Miles, Vincenzo Perrone and Leif Edvinsson. "Some Conceptual and Research Barriers to the Utilization of Knowledge", **California Management Review** Vol:40, No:3, Spring 1998.
- Nonaka, Ikujiro and Nomoru Konno. "The Concept of Ba: Building A Foundation For Knowledge Creation", **California Management Review** Vol: 40, No:3, Spring 1997.

- Nonaka, Ikujiro. "Bilgi Yaratan Şirket", **Bilgi Yönetimi**. İngilizceden çeviren: Gündüz Bulut. İstanbul: MESS Yayınları, Harvard Business Review Dizisi, 1999.
- Örnek, Ali Şahin. "Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** Cilt: 2, Sayı:3, Temmuz-Eylül 2000.
- Özgen, Hüseyin ve Azmi Yalçın. "İşletmelerde Yönetim Bilişim Sistemi ve Yönetim Kararlarında Kullanılması", **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** Cilt:10, Sayı:1-2, 1992.
- Roos, Göran and Johan Roos. "Measuring Your Company's Intellectual Performance", **Long Range Planning** Vol:30, No:3, June 1997.
- Sarvary, Miklos. "Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry", **California Management Review** Vol:41, No:2, Winter 1999.
- Stewart, Thomas A. "Brainpower", **Fortune** No:11, Jun 1991.
- Sullivan, Patrick H. "Introduction to Intellectual Capital", **Profiting From Intellectual Capital**. USA: John Wiley & Sons, 1998.
- Şanlı, Kenan ve Filiz Çelebi. "İnternetle Yeni Ekonomi Devrimi", **İntermedya Ekonomi Dergisi** Sayı:16, Nisan 2000.
- Türkmen, İsmail. "Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde İşletme Yöneticilerinin Yetersizleşmesi", **Verimlilik Dergisi** Sayı:4, 1995.
- Ulrich, Dave. "Intellectual Capital = Competence x Commitment", **Sloan Management Review** Vol:39, No:2, Winter 1998.
- Wiig, Karl M. "Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management", **Long Range Planning** Vol:30, No:3, June 1997.
- Zack, Michael. "Developing a Knowledge Strategy", **California Management Review** Vol:41, No:3, Spring 1999.

İNTERNET ADRESLERİ

- Akdemir, Ali. "Entelektüel Sermaye Konseptinin İşletmecilik Anlayışındaki Dönüşümleri", (Mart 2001), **URL: <http://iibf.sdu.edu.tr/~webiibf/dergi/yazarlar.html>**
- Akın, H. Bahadır. "Değişim Mühendisliği ve Bilişim Teknolojisi Altyapısı", (Ocak 2002), **URL: <http://www.stratejiyonetim.com/degmuhtm>**

- _____. "Yeni Ekonomi ve Özellikleri", (Şubat 2002),
URL: <http://www.stratejyonetim.com/yeniekonomi.htm>
- Akurgal, Ali, Bekir Kara, Gökhan Nalbant, Serdar Senemoğlu, Fuat Ertüzen ve A. Başar Bener. "E-Türkiye Raporu", (Şubat 2002),
URL: <http://www.teknoturk.org/docking/yazilar/eT%C3%BCrkiyeRaporu.doc>
- Barclay, R.O. and P.C. Murray. "What is Knowledge Management", (Mart 2002),
URL: <http://www.media-access.com/whatis.htm>
- Baykal, Bengi. "Bilgi Yönetimi", (Ocak 2002),
URL: <http://www.tksd.org.tr/online/blgynetm.htm>
- Cambazoğlu, Türker. "Kurumlarda Yararlı Bilginin (Knowledge) Yönetimi ve İntitli Teknolojiler", (Haziran 2002), **URL: http://www.bilisimrehber.com.tr/arastirma/tr_arastirma_intraextra15.phtml**
- _____. "Yararlı Bilgi Yönetiminde İnsan Faktörü", Bilişim 2000 Eğitim Semineri Notları (Aralık 2000), **URL: http://www.tbv.org.tr/turkish/main/frame_gundem_haberler.html**
- Corrall, Sheila. "Knowledge Management Are We In The Knowledge Management Business?", (Mart 2002), **URL: www.ariadne.ac.uk/issue18/knowledge-mgt/**
- Çoban, Hasan. "Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş", (Ocak 2001),
URL: <ftp://ftp.dpt.gov.tr/pub/ekutup96/cobanh/biltop2.zip>
- Davenport, Thomas H. and Laurence Prusak. "Know What You Know", (Haziran 2002), **URL: http://www.cio.com/archive/021598_excerpt.html**
- Davenport, Thomas H. "Knowledge Roles: The CKO and Beyond", (Mart 2002),
URL: <http://www.cio.com/archive/040196/davenport.html>
- Drucker, Peter F. "Bilgi İşi ve Bilgi Toplumu; Bu Yüzyılın Sosyal Dönüşümleri", İngilizceden çeviren: Hüseyin Ertaş. (Haziran 2001),
URL: <http://www.kto.org.tr/dergi/nisan99/sosyal.htm>
- Haşiloğlu, Selçuk Burak. "Sanal İşletmecilik Stratejileri", (Nisan 2001),
URL: http://www.tbv.org.tr/turkish/main/frame_gundem_haberler.htm
- Malhotra, Yogesh. "Knowledge Management For The New World Of Business", (Mayıs 2002), **URL: <http://www.brint.com/km/whatis.htm>**
- Microsoft Basın Kulübü. "Bilgi Yönetimi", (Aralık 2000),
URL: <http://www.microsoft.com/turkiye/basin/?MSCOMTB=ICP-Info/Basin%20Kulubu>

Seyran, Deniz. “Öğrenen Organizasyonlarda Bireysel Öğrenmeyi Artıran G d leyiciler”, (Şubat 2002), URL: http://www.kho.edu.tr/yayinlar/btym/yayinlistesi/yayinlar/Yayin2001/239-%F6gredenorganizasyonlar-deniz%20seyran.htm#_ftnref6

Uzunoğlu, Selim. “Bilgi ve Bilginin Derinlikleri”, (Nisan 2001), URL: <http://www.egitim.hypermart.net/selim2.htm/>

Yücel, İsmail Hakkı. “Bilim–Teknoloji Politikaları ve 21. Yüzyılın Toplumu”, (Şubat 2002), URL: <http://ekutup.dpt.gov.tr/bilim/yucelih/biltek03.pdf>