

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

KURUMSAL BİLGİ YÖNETİMİ MODELİ

DOKTORA TEZİ

End. Yük. Müh. Seher ARSLANKAYA

Enstitü Anabilim Dalı : ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Ercan ÖZTEMEL

Haziran 2007

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

KURUMSAL BİLGİ YÖNETİMİ MODELİ

DOKTORA TEZİ

End. Yük .Müh. Seher ARSLANKAYA

Enstitü Anabilim Dalı : ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ

Bu tez 06 / 06 /2007 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Ercan ÖZTEMEL
Jüri Başkanı

Prof. Dr. Gültekin YILDIZ
Üye

Yrd. Doç. Dr. Gültekin ÇAĞIL
Üye

Doç. Dr. Türkey DERELİ
Üye

Yrd. Doç. Dr. Özalp VAYVAY
Üye

ÖNSÖZ

Doğru bilginin ortaya çıkartılması için kurumların sahip oldukları entellektüel sermayesinin harekete geçirilmesi ve sahip olunan bilginin çok etkin bir şekilde yönetilmesinin sağlanması günümüz şartlarında çok önemlidir. Entellektüel sermayesinin harekete geçirilmesi ve sahip olunan bilginin çok etkin bir şekilde yönetilmesi için bilgi yönetimi modelleri geliştirilmektedir.

Bilgi yönetimi, günümüzde kurumların rekabet üstünlüğünü sağlayabilmeleri ve yaşamlarını sürdürmeleri için en önemli unsurlardan biridir. Kurumlarda doğru bilginin, doğru yerde, doğru kişide ve doğru zamanda bulunabilmesini sağlayacak olan sistemleri geliştirmek son yıllarda yönetim bilimi araştırmalarının önemli konularından biridir.

Bu çalışmada, değerli fikirleri ile her zaman yol gösteren ve desteleyen sayın hocam, danışmanım Prof. Dr. Ercan ÖZTEMEL' e, Prof. Dr. Gültekin YILDIZ' a, Yrd. Doç. Dr. Gültekin ÇAĞIL'a, ÇE-KA Çelik Kapı A.Ş pazarlama müdürü Yılmaz Kaya'ya her zaman manevi desteğini yanımda hissettiğim anneme, kızıma, oğluma ve eşime teşekkürü borç bilirim.

Seher ARSLANKAYA

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	ii
İÇİNDEKİLER	iii
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ÖZET.....	xv
SUMMARY.....	xvi
BÖLÜM 1.	
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM 2.	
BİLGİ VE YÖNETİM KAVRAMLARI.....	3
2.1. Bilgi Kavramı.....	3
2.2. Bilgi, Enformasyon ve Veri.....	6
2.3. Bilginin Sınıflandırılması.....	12
2.4. Bilgi Toplumu.....	20
2.5. Bilgi Ekonomisi (Yeni ekonomi)	23
2.5.1. Bilgi ekonomisinin (yeni ekonominin) özellikleri.....	26
2.6. Entellektüel Sermaye Kavramı.....	28
2.7. Entellektüel Sermaye ve Entellektüel Mülkiyet.....	29
2.7.1. Entellektüel sermayenin temel öğeleri.....	30
2.7.1.1. İnsan sermayesi.....	33
2.7.1.2. Yapısal sermaye.....	34
2.7.1.3. Müşteri sermayesi.....	35
2.7.2. Entellektüel sermayenin ölçülmesi.....	36

2.7.2.1. Entellektüel Sermayenin Ölçülmesinde Göstergeler...	39
2.8. Bilgi Teknolojileri.....	41
2.9. Yönetim Kavramı.....	44
2.9.1. Yönetimin özellikleri.....	44
2.9.2. Seviyeleri açısından yönetim süreci.....	46
2.9.3. Yönetimin fonksiyonları	47
2.9.3.1. Yönetimde planlama.....	47
2.9.3.2. Örgütlenme.....	49
2.9.3.3. Yürütme.....	50
2.9.3.4. Koordinasyon.....	51
2.10. Sonuç.....	53
BÖLÜM 3.	
BİLGİ YÖNETİMİ.....	54
3.1. Bilgi Yönetiminin Amacı.....	57
3.2. Bilgi Yönetiminin Özellikleri.....	58
3.3. Bilgi Yönetiminin Avantajları.....	59
3.4. Bilgi Yönetiminin Zorlukları.....	60
3.5. Bilgi Yönetimi Sistemleri.....	62
3.6. Toplam Bilgi Yönetimi Nedir ve Neden Önemlidir?.....	68
3.6.1. Toplam bilgi yönetim sisteminin fonksiyonları.....	69
3.7. Etkin Bilgi Yönetimi Değerlendirme Kriterleri.....	71
3.8. Bilgi Yönetimi Konusundaki Mevcut Uygulamalar ile İlgili Genel Bir Değerlendirme.....	72
BÖLÜM 4.	
KURUMSAL BİLGİ YÖNETİMİ.....	73
4.1. Kurumsal Bilgi Yönetiminde Atılması Gereken Adımlar.....	74
4.2. Kurumsal Bilgi Yönetimi Yaklaşımları.....	75
4.3. Kurumsal Bilgi Yönetimi Yaklaşımları.....	89
4.4. Genel Değerlendirme.....	101

BÖLÜM 5.

KURUMSAL BİLGİ YÖNETİMİ MODELİ (KBYM).....	104
5.1. Bilişim Altyapısı.....	109
5.2. Bilgi Yönetimi Süreçleri.....	111
5.2.1 KBYM bilgi yönetimi süreçleri.....	113
5.2.1.1. Bilgi Arama.....	113
5.2.1.2. Bilgiyi İzleme, Elde Etme ve Ortaya Çıkarma.....	113
5.2.1.3. Bilginin Üretimi ve kullanılması.....	116
5.2.1.4. Bilginin Depolanması.....	121
5.2.1.5. Bilginin Güncellenmesi.....	122
5.2.1.6. Bilginin Transferi ve Paylaşımı.....	123
5.2.1.7. Bilginin Kontrolü.....	132
5.3. Bilginin Gösterilmesi.....	132
5.3.1. Bilgisayarların bilgileri anlaması için gösterimin sağlanması.....	132
5.3.2 Kurumsal bilgilerin gösterimi.....	138
5.3.3 Serbest gösterim.....	140
5.4. Bilginin Planlanması.....	140
5.4.1. KBYM Bilgi Planlaması.....	141
5.5. Bilgi Stratejileri.....	146
5.5.1. Stratejinin özellikleri.....	147
5.5.2. Stratejik Bilgi.....	148
5.5.3. Bilgi yönetimi stratejileri.....	148
5.5.4. KBYM bilgi yönetim stratejileri.....	152
5.6. Bilgi Organizasyonu (Bilginin Örgütlenmesi).....	153
5.6.1. Enformasyon teknoloji departmanları gibi Organizasyonel üniteler (birimler).....	154
5.6.2. Departmental ve proses sorumluları.....	155
5.6.2.1. Bilgi yönetimi direktörü (BYD).....	156
5.6.2.2. Bilgi yöneticisi.....	157
5.6.2.3. Bilgi işçileri.....	158
5.6.3. Görevler ve sorumluluklar.....	163

5.6.4. KBYM bilgi organizasyonu.....	165
5.6.5. İnsan kaynakları departmanları ve bilgi yönetimi.....	167
5.6.6. Gerekli olan donanım ve yazılım.....	168
5.6.6.1. Kullanılabilecek yazılımlar.....	168
5.6.6.2. Kullanılabilecek donanımlar.....	169
5.7. Bilgi Kültürünün Oluşturulması.....	169
5.8. Bilgi Kaldıraçlama.....	172
5.8.1. İç müşteriye yönelik kaldıraçlama.....	173
5.8.2. Dış Müşteriye Yönelik Kaldıraçlama.....	176
5.9. Bilgi Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi.....	177
5.9.1. Bilgi Yönetimi Aktivitelerini Değerlendirme Yöntemi.....	218
BÖLÜM 6.	
KBYM' NİN UYGULANABİLİRLİĞİ.....	222
6.1.Firma Profili.....	222
6.2. Firma Ürün Kategorisi.....	223
6.3.Uygulama İçin Modülü Etkileyen Kriterlerin Yüzdesinin Hesaplanması.....	224
6.4. Uygulama.....	233
6.5. Değerlendirme Sonuçları.....	263
6.5.1. Bilişim altyapısının değerlendirilmesi.....	263
6.5.2. Bilgi süreçlerinin değerlendirilmesi.....	264
6.5.3. Bilgi gösteriminin değerlendirilmesi.....	265
6.5.4. Bilginin planlanmasının değerlendirilmesi.....	266
6.5.5. Bilgi yönetimi stratejilerinin değerlendirilmesi.....	267
6.5.6. Bilgi organizasyonunun değerlendirilmesi.....	279
6.5.7. Bilgi kültürünün değerlendirilmesi.....	270
6.5.8. Bilgi kaldıraçlamanın değerlendirilmesi.....	271
6.5.9. Bilgi yönetimi uygulamalarının değerlendirilmesi.....	273
BÖLÜM 7.	
SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	274

KAYNAKLAR.....	279
ÖZGEÇMİŞ.....	291

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

BT	: Bilişim teknolojisi
BİT	: Bilişim iletişim teknolojisi
BY	: Bilgi yönetimi
KBYM	: Kurumsal bilgi yönetimi modeli
KMS	: Bilgi yönetimi sistemi

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1.	Veri, enformasyon bilgi arasındaki ilişki.....	8
Şekil 2.2.	Bilgi hiyerarşisi.....	11
Şekil 2.3.	(Yeni) Bilgi Oluşumu.....	12
Şekil 2.4.	Entelektüel mülkiyet ve strateji ilişkisi	30
Şekil 2.5.	Steward entelektüel sermaye modeli.....	31
Şekil 2.6.	Entelektüel sermaye unsularının müşteri sermayesi açısından değerlendirilmesi.....	32
Şekil 2.7.	Entelektüel sermayenin detaylı kategorileri.....	32
Şekil 2.8.	Entellektüel sermayeyi ölçmek için geliştirilen göstergelerde olması gereken özellikler.....	39
Şekil 2.9.	İşletmelerde planlama süreci.....	47
Şekil 2.10.	Kontrol ve diğer yönetim fonksiyonlarıyla ilişkisi.....	52
Şekil 3.1.	Bilgi yönetimi sistemi.....	63
Şekil 3.2.	Bilginin yönetilmesi elemanları.....	64
Şekil 3.3.	Sekiz adımlı açık ve üç adımlı örtülü bilgi yönetim çevrimleri	65
Şekil 3.4.	Bilgi yönetiminin disiplinlerarası haritası.....	68
Şekil 4.1.	Nonako' nun SECI modeli.....	77
Şekil 4.2.	EvEr bilgi yönetimi modeli.....	80
Şekil 4.3.	Sekiz adımlı açık ve üç adımlı örtülü bilgi yönetim çevrimleri	82
Şekil 4.4.	Yeni ürün geliştirmek için müşteri bilgi yönetiminde E-CKM modeli kullanmak.....	85
Şekil 4.5.	Bilgi yönetimi süreçleri için yeni bir yaşam döngüsü modeli.....	87
Şekil 4.6.	Nasseri tarafından önerilen bilgi yönetimi sisteminin temel elemanları.....	90
Şekil 4.8.	Bilgi yönetimi çatısı: Avrupa perspektifi.....	93
Şekil 5.1.	Kurumsal Bilgi Yönetimi Modeli (KBYM).....	107

Şekil 5.2.	Bilgi tabanı yönetim sistemi.....	110
Şekil 5.3.	Bilgi prosesleri.....	111
Şekil 5.4.	Bilgiyi elde etme prosesi.....	114
Şekil 5.5.	Bilgi üretim prosesi.....	117
Şekil 5.6.	KBYM bilgi üretim prosesi.....	119
Şekil 5.7.	Bilginin depolanması.....	122
Şekil 5.8.	Birey ve organizasyon arasındaki bilgi paylaşımı modeli.....	127
Şekil 5.9.	Bilgi haritası.....	131
Şekil 5.10.	Araba sınıfı ve hiyerarşik ilişkileri.....	135
Şekil 5.11.	Bilgi sınıfı ve elemanları arasındaki ilişkiler.....	135
Şekil 5.12.	Bilgi çerçevelerine örnekler.....	136
Şekil 5.13.	Bir semantik ağı örneği.....	137
Şekil 5.14.	Bir yapay sinir ağı ve bilgi gösterimi.....	138
Şekil 5.15.	İşlerin makinelere gönderilmesi sırasının gösterimi.....	138
Şekil 5.16.	Bilgi filtreleme.....	139
Şekil 5.17.	Bilgi planı şablonu.....	142
Şekil 5.18.	İmalat sektörü için kurumsal bilgi akışı	145
Şekil 5.19.	Hizmet sektörü için kurumsal bilgi akışı.....	146
Şekil 5.20.	Bilgi organizasyonunun yapısı.....	164
Şekil 5.21.	Kurumsal bilgi organizasyonunun genel yapısı.....	165
Şekil 5.22.	KBYM bilgi organizasyonu şeması.....	166

TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1.	Örtülü ve açık bilgi arasındaki etkileşim.....	13
Tablo 2.2.	Farklı bilgi türleri.....	17
Tablo 2.3.	Toplumsal dönüşüm süreci.....	21
Tablo 2.4.	Yeni ekonominin özellikleri.....	28
Tablo 2.5.	Entellektüel sermayenin üç boyutuna ilişkin kullanılabilir göstergeler.....	41
Tablo 2.6.	Bilgi Yönetimi Altyapısında Öğrenme Kaynakları.....	42
Tablo 4.1.	Bilgi yönetimi modellerinin karşılaştırılması.....	102
Tablo 5.1.	Bilgi paylaşım kartı.....	129
Tablo 5.2.	Bilgi hareket kartı.....	143
Tablo 5.3.	Kriter model elemanı ilişkileri.....	219
Tablo 5.4.	Bilgi yönetimi elemanlarının puanları.....	220
Tablo 5.5.	Kurum değerlendirme referans tablosu.....	221
Tablo 6.1.	Bilişim alt yapısı ile ilgili olan kriterlerin yüzde değerleri.....	225
Tablo 6.2.	Bilgi yönetimi süreçleri ile ilgili olan kriterlerin yüzde değerler	226
Tablo 6.3.	Bilgi gösterimi ile ilgili olan kriterlerin yüzde değerleri.....	227
Tablo 6.4.	Bilginin planlanması ile ilgili olan kriterlerin yüzde değerleri...	228
Tablo 6.5.	Bilgi yönetimi stratejileri ile ilgili olan kriterlerin yüzde değerleri.....	229
Tablo 6.6.	Bilgi organizasyonu ile ilgili olan kriterlerin yüzde değerleri...	230
Tablo 6.7.	Bilgi kültürü ile ilgili olan kriterlerin yüzde değerleri.....	231
Tablo 6.8.	Bilgi kaldıraçlama ile ilgili olan kriterlerin yüzde değerleri.....	232
Tablo 6.9.	Bilgi yönetimi uygulamalarının değerlendirilmesi ile ilgili olan kriterlerin yüzde değerleri.....	232
Tablo 6.10.	Birinci kriterin stratejik, taktik ve operasyonel düzeydeki referans puan tabloları.....	233

Tablo 6.11.	İkinci kriterin stratejik, taktik ve operasyonel düzeydeki referans puan tabloları.....	233
Tablo 6.12.	Üçüncü kriterin stratejik, taktik ve operasyonel düzeydeki referans puan tabloları.....	233
Tablo 6.13.	Dördüncü kriterin stratejik, taktik ve operasyonel düzeydeki referans puan tabloları.....	234
Tablo 6.14.	Beşinci kriterin stratejik, taktik ve operasyonel düzeydeki referans puan tabloları.....	234
Tablo 6.15.	Altıncı kriterin stratejik, taktik ve operasyonel düzeydeki referans puan tabloları.....	234
Tablo 6.16.	Yedinci kriterin stratejik, taktik ve operasyonel düzeydeki referans puan tabloları.....	234
Tablo 6.17.	Sekizinci kriterin stratejik, taktik ve operasyonel düzeydeki referans puan tabloları.....	234
Tablo 6.18.	Dokuzuncu kriterin stratejik, taktik ve operasyonel düzeydeki referans puan tabloları.....	234
Tablo 6.19.	Onuncu kriterin stratejik, taktik ve operasyonel düzeydeki referans puan tabloları.....	235
Tablo 6.20.	On birinci kriterin stratejik, taktik ve operasyonel düzeydeki referans puan tabloları.....	235
Tablo 6.21.	On ikinci kriterin stratejik, taktik ve operasyonel düzeydeki referans puan tabloları.....	235
Tablo 6.22.	On üçüncü kriterin stratejik, taktik ve operasyonel düzeydeki referans puan tabloları.....	235
Tablo 6.23.	On dördüncü kriterin stratejik, taktik ve operasyonel düzeydeki referans puan tabloları.....	235
Tablo 6.24.	Onbeşinci kriterin stratejik, taktik ve operasyonel düzeydeki referans puan tabloları.....	236
Tablo 6.25.	Onaltıncı kriterin stratejik, taktik ve operasyonel düzeydeki referans puan tabloları.....	236
Tablo 6.26.	Onyedinci kriterin stratejik, taktik ve operasyonel düzeydeki referans puan tabloları.....	236

Tablo 6.27.	Onsekizinci kriterin stratejik, taktik ve operasyonel düzeydeki referans puan tabloları.....	237
Tablo 6.28.	Ondokuzuncu kriterin stratejik, taktik ve operasyonel düzeydeki referans puan tabloları.....	237
Tablo 6.29.	Yirminci kriterin stratejik, taktik ve operasyonel düzeydeki referans puan tabloları.....	237
Tablo 6.30.	Yirmi birinci kriterin stratejik, taktik ve operasyonel düzeydeki referans puan tabloları.....	237
Tablo 6.31.	Yirmi ikinci kriterin stratejik, taktik ve operasyonel düzeydeki referans puan tabloları.....	238
Tablo 6.32.	Birinci kriterin (Bilgi kaynaklarını belirlemek ve izlemek) referans puan tablosu.....	239
Tablo 6.33.	İkinci kriterin (Bilgi paylaşımını sağlamak ve erişilebilir olmak) referans puan tablosu.....	240
Tablo 6.34.	Üçüncü kriterin (Bilgiyi iyileştirmek, ortama uyumu sağlamak ve esnek olmak) referans puan tablosu.....	241
Tablo 6.35.	Dördüncü kriterin (Pozitif değer katmak) referans puan tablosu	242
Tablo 6.36.	Beşinci kriterin (Entellektüel sermayeyi legal koruma altına almak) referans puan tablosu.....	243
Tablo 6.37.	Altıncı kriter: Entellektüel sermayeyi legal koruma altına almak.....	244
Tablo 6.38.	Yedinci kriterin (Bilgi kültürünü oluşturmak) referans puan tablosu.....	245
Tablo 6.39.	Sekizinci kriterin (Bilgi yönetimi stratejileri ve politikaları belirlemek ve izlemek) referans puan tablosu.....	246
Tablo 6.40.	Dokuzuncu kriter (Bilgi yönetimi yaklaşımı uygulamak) referans puan tablosu.....	247
Tablo 6.41.	Onuncu kriter (Bilgi yönetimi süreçleri oluşturmak ve iyileştirmek) referans puan tablosu.....	248
Tablo 6.42.	On birinci kriter (Bilişim teknolojisinden faydalanmak) referans puan tablosu.....	249
Tablo 6.43.	On ikinci kriter (Bilgiye dayalı yönetim araçlarını kullanmak) referans puan tablosu.....	250

Tablo 6.44.	On üçüncü kriter (Kurumsal zekayı belirlemek ve ölçmek) referans puan tablosu.....	251
Tablo 6.45.	On dördüncü kriter (Öğrenen organizasyon oluşturmak) referans puan tablosu.....	252
Tablo 6.46.	On beşinci kriter (Bilgi yönetimi konusunda gerekli liderliği göstermek) referans puan tablosu.....	253
Tablo 6.47.	On altıncı kriter (Yenilikçi olmak ve değişimi izlemek) referans puan tablosu.....	254
Tablo 6.48.	On yedinci kriter (Rekabet avantajı sağlamak) referans puan tablosu.....	255
Tablo 6.48.	On yedinci kriter (Rekabet avantajı sağlamak) referans puan (Devamı) tablosu.....	256
Tablo 6.49.	On sekizinci kriter(Riskleri yönetmek) referans puan tablosu...	257
Tablo 6.50.	On dokuzuncu kriter (Ölçme ve değerlendirme sistemini kurmak) referans puan tablosu.....	258
Tablo 6.51.	Yirminci kriter: Kurumun müşterilerinin bilgi ve deneyimini artırmak (bilgi kaldıraçlama) için bir sistem kurmak.....	259
Tablo 6.52.	Yirmi birinci kriter (Sistemik bilgi gösterimi yöntemlerinin kullanılması) referans puan tablosu.....	260
Tablo 6.53.	Yirmi ikinci kriterin (Kurum amaçlarını belirlemek ve bunlara ulaşmak için sistemik planlar oluşturmak) referans tablosu...	261
Tablo 6.54.	Kurum değerlendirme final tablosu.....	262
Tablo 6.55.	Bilişim altyapısı modülünün değerlendirme sonucu.....	264
Tablo 6.56.	Bilginin süreçlerinin modülünün değerlendirme sonucu.....	265
Tablo 6.57.	Bilginin gösterimi modülünün değerlendirme sonucu.....	266
Tablo 6.58.	Bilginin planlanması modülünün değerlendirme sonucu.....	267
Tablo 6.59.	Bilgi yönetimi stratejilerinin modülünün değerlendirme sonucu	269
Tablo 6.60.	Bilgi organizasyonu modülünün değerlendirme sonucu.....	270
Tablo 6.61.	Bilgi kültürü modülünün değerlendirme sonucu.....	271
Tablo 6.62.	Bilgi kaldıraçlama modülünün değerlendirme sonucu.....	272
Tablo 6.63.	Bilgi yönetiminin değerlendirilmesi modülünün değerlendirme sonucu.....	273

ÖZET

Anahtar kelimeler: Bilgi, bilgi yönetimi, bilgi yönetimi modeli, yönetim bilişim sistemleri, kurumsal bilgi yönetimi modeli

KBYM, birbirini kapsayan ve kapsamı genişleten elemanlardan oluşmaktadır. Modelin temelinde kurumun sağlıklı bir bilişim altyapısına kavuşmasının sağlanması düşünülmüştür. Etkin bir bilişim altyapısı üzerine bilginin kurum içinde aranması, bulunması, üretilmesi, güncellenmesi vb. gibi süreçlerin tüm kurum tarafından benimsenecek şekilde belirlenmesi başarılı bir bilgi yönetimi için kaçınılmazdır. Model bu süreçlerin tanımlanmasını da yeterli görmemektedir. Bilginin herkes tarafından aynı şekilde anlaşılabilmesi, doğru bilgilerin doğru yerlerde doğru zamanda bulunabilmesi için ortak bilgi gösterim yöntemlerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Bilgilerin üretilmesi ve kullanılmasına yönelik bir planlamanın yapılması da modelin önemli parçalarından sayılmaktadır. Kurumsal olarak bilginin yönetilmesinin sadece operasyonel düzeyde değil stratejik düzeyde de değerlendirilmesi ve kurumun temel stratejilerinin bilgi odaklı şekillenmesini sağlamak amacı ile hem bilgi odaklı bir organizasyonel yapılanmaya gidilmesi hem de bilgi yönetimi stratejilerinin oluşturulması KBYM' nin en önemli öğeleri arasında görülmektedir. Bütün bu çalışmalar, kurumda etkin bir bilgi yönetimi gerçekleştirmeyi mümkün kılsa da, model bunun kalıcı ve sürekli olabilmesi için bu aktivitelerin kurumda bir yaşam biçimi haline getirilmesini önermekte ve bu amaçla bilgi kültürünün yaygınlaştırılmasını tavsiye etmektedir. Kurum kültürü doğal olarak kurum içinde herkesin bilgi düzeyinin artmasını gerekli kılacaktır. Bu da çalışanların birbirlerinin deneyim ve tecrübelerini ve bilgi düzeylerini artırmalarını sağlayacaktır. KBYM “bilgi kaldıraçlama” kavramını önermektedir. Bilginin sağlıklı bir şekilde yönetildiğinden, modelin elemanlarının birbiri ile bütünleşik bir şekilde çalıştığından, beklenen faydaların elde edildiğinden emin olmak için bilgi yönetimi aktivitelerinin ve sonuçlarının değerlendirilmesi de modelin en önemli parçalarından birisidir. Bu tezde, öncelikle kurumsal bilgi yönetimine olan ihtiyaca değinilmiş, bu kapsamda yapılan çalışmalar ve temel sorunlara dikkatler çekilmiş ve daha sonra bu sorunları da önleyecek şekilde geliştirilmiş olan Kurumsal Bilgi Yönetim Modeli ve modelin bir endüstriyel kuruluşta sınanmasına yönelik çalışmaların sonuçları da sunulmuştur.

ENTERPRISE KNOWLEDGE MANAGEMENT MODEL

SUMMARY

Key Words: Knowledge, Knowledge Management, Knowledge Management Model, Management Information Systems, Enterprise Knowledge Management Model.

In this study a model of An Enterprise Knowledge Management Model (EKKM) has been developed for this purpose. The main motivation of this model is to improve a strong and healthy organizational structure for the enterprise in question. It is now obvious that a successful knowledge management clearly requires some processes such as searching for knowledge, producing the knowledge and updating it etc. An effective information infrastructure is not enough for just handling of all these processes. It is also necessary to create knowledge representation schemes so that the knowledge is understood by all in the same way and to define the systems making the right knowledge to be at the right place at the right time. Knowledge using and planning are also the most important parts of knowledge management model purpose. In addition to this defining knowledge management strategies and related organizational structure are to be defined. This will assure that the knowledge management activities are considered at an enterprise level. Knowledge management activities should be considered as way of life in this successful enterprise. This clearly indicates the need for a knowledge culture to be developed. This in turn increases the knowledge sharing capabilities allowing each other to increase their knowledge. This could be considered an “knowledge leverage”. Above all of these, knowledge management activities should be revived and periodical evaluated in order to make sure that activities required for a proper a carried out . The problems than can be sorted out necessary improvement can be realized. The model proposed in this study is designed in such a way that it makes sure that all issues explained above are taken in to consideration.

BÖLÜM 1. GİRİŞ

Bilgi yönetimi son zamanlarda her zamankinden daha önemli olmaya başlamıştır. Sanayi toplumu, yerini bilgi toplumuna bırakmakta ve makineleşme sürecini tamamlamış toplumlarda bilgi yoğun sistemler hayata geçmektedir. Otomasyon çalışmalarının bilgi yönetimi sistemleri ile birlikte çalıştırılması ile zeki sistemler oluşmakta ve her alanda kolay kullanılabilen çok fonksiyonlu ve olaylara karşı uyum sağlayabilen sistemler kendisini göstermektedir. Bu kapsamda özellikle işletmeler sahip oldukları entellektüel sermayeyi harekete geçiren ve kurumsal bilgiye odaklanarak bilginin üretiminden kullanımına kadar geçen tüm süreçleri kurumsal faydaya dönüştüren sistemler önemli olmaktadır. Bilgi yönetimi konusunda sistematik yaklaşımlar sergilenmekte ve bilgi yönetimi modelleri oluşturulmaktadır.

Bilgi yönetimi konusunda yapılmış çok sayıda bilgi yönetimi modeli vardı. Ancak bu modeller direkt kurumun bilgisini yönetmeye yönelik olmadığı için bu noktada açığı kapatmak amacıyla kurumsal bilgi yönetimi modeli geliştirilmiştir. Kurumsal bilgi yönetimi modeli geliştirilirken önce bilgi kavramı irdelenmiş sonra da yönetim kavramı incelenmiş bu iki kavramdan yola çıkılarak kurumsal bilgi yönetimi modeli oluşturulmuştur.

İkinci bölümde bilgi ve yönetim kavramı ele alınarak literatür taraması yapılmıştır. Bilgi, veri ve enformasyon kavramı üzerinde durulmuş, bilgi sınıflandırılmıştır. Bilgi toplumu kavramı ve takibinde bilgi ekonomisi ve özellikleri tanımlanmıştır. Entellektüel sermaye kavramı açıklanmış ve entellektüel sermayenin temel öğelerinden ve entelektüel sermayenin ölçülmesinden bahsedilmiş ve bilgi Teknolojileri konusunda bilgi verilmiştir. Daha sonra yönetim kavramına geçilmiştir. Yönetim kavramı tanımlamaları yapılmış, yönetimin özellikleri ve fonksiyonları irdelenmiştir.

Üçüncü bölümde bilgi yönetimi kavramı ile ilgili olarak literatür taraması yapılmıştır. Bilgi yönetiminin özellikleri, bilgi yönetimi sistemi, bilgi yönetiminin amacı, avantajları, yararları, zorlukları, toplam bilgi yönetimi kavramı üzerinde durulmuştur. Bilgi yönetimi, günümüzde kurumların rekabet üstünlüğünü sağlayabilmeleri ve yaşamlarını sürdürmeleri için en önemli unsurlardan biridir. Kurumlarda doğru bilginin doğru yerde doğru kişide doğru zamanda bulunabilmesini sağlayacak olan sistemleri geliştirmek son yıllarda yönetim bilimi araştırmalarının önemli konularından biridir.

Dördüncü bölümde ise kurumsal bilgi yönetimi anlatılmış, bilgi yönetimi yaklaşımları üzerinde durulmuş, daha önceden yapılmış bilgi yönetimi modelleri gösterilmiştir. Daha sonra kurumsal bilgi yönetimi yaklaşımları anlatılmıştır. Son olarak genel bir değerlendirme ile geliştirilen kurumsal bilgi yönetimi modelleri ile diğer anlatılan modellerin karşılaştırmaları yapılmıştır.

Beşinci bölümde geliştirilen kurumsal bilgi yönetimi modeli anlatılmıştır. Model dokuz modülden oluşmaktadır ve bu modüller tek tek açıklanmıştır.

Altıncı bölümde ise ÇE-KA Çelik Kapı San. Tic. AŞ' ye kurumsal bilgi yönetimi modeli uygulanmıştır. Firmanın bilgisini ne derece yönettiğini bulmak için değerlendirme yapılmıştır.

Yedinci bölümde ise tezin genel bir değerlendirmesi yapılmış, katkılardan bahsedilmiş ve gelecekte yapılabilecek çalışmalar anlatılmıştır.

BÖLÜM 2. BİLGİ VE YÖNETİM KAVRAMLARI

2.1. Bilgi Kavramı

Bulduğumuz çağda bilgi çok büyük bir güç haline gelmiştir. Kurumlar sahip oldukları bilgilerini en iyi şekilde yönetmelidirler ki rekabet edebilsinler, büyüyebilsinler yani çağa ayak uydurabilsinler ve yaşamlarını sürdürebilsinler.

Bilgi, işletmelerde rekabet avantajı sağlamak ve bu avantajı sürdürülebilir hale getirmek için çok önemli bir kaynaktır. Günümüzde yapılan işlerin çoğu, bilgi temelli olmaktadır. Örgütler bilgi temelinde rekabet etmekte, ürünler ve hizmetler çok önemli bilgi bileşenleri ile birlikte giderek daha değerli olmakta ve hayat boyu öğrenme, kurumların bir gerçeği haline gelmektedir [Barclay ve Murray, 2000]. Bilgi, herhangi bir konuda insanların davranışlarını belirleyen ve karar vermelerine etki eden bulguların temelini oluşturmaktadır. Kurumlarda entellektüel birikim her zamankinden daha önemli olmaktadır.

Bilgi kritik bir kaynaktır. Doğru ve zamanında bilgi, kurumların kendilerini ve diğer kurumlarla, mal-hizmet sunucular ve tüketiciler ile birbirlerini anlamalarını sağlayan, bu kesimlerin işlevlerini, bölümlerini, projelerini ve süreçlerini birleştiren en önemli unsurdur. Genel olarak literatürde bilgi kavramı aşağıdaki yedi şekilde açıklanabilmektedir [Taşkın ve Adalı, 2003]:

- Anlama; bazı şeylerin açık ve belirli algılanması, eylem, olgu veya bilme durumu,
- Öğrenme; zihin tarafından kavranılan her şey,
- Pratik tecrübe: maharet, gemicilik bilgisi gibi,
- Bir olgu veya yer hakkında malumat sahibi olmak,

- Tanıma,
- Bilişim-bilgi; insanlığın biriktirdiği olgular
- Anlama; olguları tanıma bilgi sahibi olma

Literatürde bilgi tanımlamasına yönelik farklı yaklaşımlar vardır. Bunlardan bazıları aşağıda özetlenmiştir.

Genel olarak bakıldığında bilgi, kişisel beceriler, yetenekler, yeterlilikler, fikirler, sezgiler ve katkılarla zenginleşen enformasyon ve verilerden tam anlamıyla yararlanmak şeklinde tanımlanabilir. Diğer bir deyişle, bilgi, bir hareket, bir yenilik, birikmiş tecrübe, özel bağlantılar ve ilişkilerdir. Bilgi değer katan davranış ve faaliyettir[Aksoy, 2001].

Bilgi, bilgi işleme sürecinin temel hammaddesi olarak ve çeşitli sembol, harf, rakam ve işaretlerle temsil edilen, ham, işlenmemiş gerçekler yada izlenimlerdir [Öğüt,2001].

Bilgi, yorumlanmış veridir [Machlup,1980].

Organizasyonlar için bilgi; müşteriler, ürünler, süreçler, hatalar ve başarılar hakkında sahip olunan enformasyondur [Bollenger ve Smith, 2001].

Bilgi, işletmeye değer yaratan bir tarzda organize edilebilen, gruplandırılabilen, modelleştirilebilen ve eyleme geçirilebilen veridir [Vail III, 1999].

Bilgi, yüksek düzeyli, katma değerli enformasyondur [Davis ve Naumann, 1997].

Belirli durumlarda yararlı olacak şekilde kullanılan enformasyona bilgi adı verilmektedir [Catherine ve Clarke, 2000] .

İnsan kaynakları yönetimi kapsamında kullanılan bilgi “anlamli ve yararlı bir içerik kazandırılan ve her alıcıya kararlarında yararlanması için iletilen verileri” ifade etmektedir [Bayraktaroğlu, 2002].

Bilgi, veri ve enformasyonun akıl süzgecinden geçirilip kişisel deneyimler, algılar, sezgiler, duygular, değerler, yükümlülükler, uzmanlık görüşleri, eğitim sonuçları, üretim sonuçları ve doğuştan gelen yeteneklerle birleştirilerek karar verme, planlama, karşılaştırma, değerlendirme, analiz, tahmin etme, tanı, iş uygulamaları ve süreçleri vb. gibi eylemlerde yeri geldiğinde kullanılan şeklidir [Çapar, 2005]. Çapar'a göre bilgi başlangıçta kişiseldir ve örtüktür. Toplumsal amaçlı olarak kullanılabilmesi için kodlanmalı, açık hale getirilmeli, iletilmeli ve kullanılacak kişi, grup ya da gruplar tarafından deşifre edilmelidir. Yani bilginin yalnızca kişisel olarak oluşturulup örtük biçimde kalması yeterli değildir. Aynı zamanda açık hale getirilmesi ve yönetilmesi gerekmektedir.

Malhotra [1997], ünlü yönetim bilimcisi Peter Drucker'ın bilgiyi dünya ekonomisinin “anahtar kaynağı” olarak nitelendirdiğine dikkat çekerek bilginin, üretimin kritik bir faktörü olmaya başladığını belirtmektedir.

Barclay ve Murray [2002]'da Peter F. Drucker'ın yeni ekonomide bilgi, bireyler ve toplum açısından birincil kaynak olduğunu belirttiğini dile getirerek bilginin giderek önem kazanmasının temel nedenlerini aşağıdaki gibi sıralamışlardır:

- Rekabetin pazarlarda artması ve yenilikçi olma oranının yükselmesi,
- Refah yaratan endüstrilerin büyük bir bölümünün bilgi yoğun olması,
- Rekabet nedeniyle maliyetlerini düşürmesi gereken işletmelerin öncelikli olarak personel azaltmaya gidilmesi ile resmi olmayan bilgi ile biçimsel metotların birbirinin yerine kullanılması ihtiyacının ortaya çıkması,
- Artan işgücü değişimi ve erken işten ayrılmaların bilgi kaybına yol açması,
- Küçük ve orta ölçekli işletmelerin uluslararası kaynak bulma imkanlarına kavuşmasıyla birlikte artan karmaşıklığın yönetilmesine ihtiyaç duyulması,
- Stratejik yönlendirmelerdeki değişimlerin, spesifik bir alanda bilgi kaybıyla sonuçlanması,
- Bilgi varlıkları ticaretinin yapıldığı pazarlarda yeni gelişmelerin yaşanması (İnternette birlikte elektronik ticaretin gelişmesi ve çeşitlenmesi)

- İşletmelerin bilgi ekseninde rekabet etmesi ve işin büyük bir kısmının (yaklaşık %70'i) bilgiye dayalı olması
- Ömür boyu öğrenme ihtiyaçlarının kaçınılmaz olması

Yukarıdaki açıklamaları dikkate alarak bu tezde uygulanan bilgi kavramı şu şekilde tanımlanmıştır: “Bilgi, kurumların başarısını ve rekabet üstünlüğünü artıran, yüksek düzeyli katma değeri olan, eldeki veri ve enformasyonun fayda oluşturacak şekilde yorumlanmasını sağlayan kaynak” olarak tanımlanabilir.

2.2. Bilgi, Enformasyon ve Veri

20.yüzyılda en büyük servetlere kavuşan ülkeler petrol yataklarına sahip olan ülkeler ve en büyük organizasyonlar, petrol üreten, işleyen ve ticaretini yapan şirketler olmuştur. Bu durum 21. yüzyılda bilgi kaynaklarına sahip olan, bilgi üreten ve bilginin ticaretini yapan şirketler için söz konusu olacaktır. 21.yüzyılın petrolü bilgidir denilse yanlış olmaz. Barutçugil (2002) Bilgi ve petrolün çıkarılması arasında önemli bir ilişki kurmuş ve bu ilişkiye dikkat çekmiştir. Buna göre, bilgiye ulaşmak için kalın “veri” tabakasını geçmek gerekir. Daha sonra biraz daha ince olan enformasyon (içeriği ve anlamı olan veri) tabakasına ulaşılır. İhtiyaç duyulan bilgi tabakası daha derindedir ve daha incedir. Üstelik bu ince tabaka içinde dahi gerçekten ulaşmak istediğimiz bir yerdedir. Kaya tabakaları arasına sıkışmış petrol gibi. Petrolün çok ender olarak yeryüzüne kendi kendine fışkırması gibi bilgide kendiliğinden ortaya çıkmaz. Ona ulaşmak için bu nedenle, kaynağı bulmak, zaman, emek ve para harcamak gerekir. Bilgi yönetiminin buradaki görevi, benzetmemize devam edecek olursak petrolün bulunması, çıkarılması, rafine edilmesi, değişik amaçlara yönelik ürünlere dönüştürülmesi ve kullanıcılara sunulmasıdır. Petrol benzetmesinin işe yaramadığı bir nokta vardır. Petrolün tam tersine bilgi, kaynağından çıkarıldıkça çoğalır, kullanıldıkça adeta katlanarak artar. Bilginin değerli olma nedeni veri ve enformasyondan farklı olarak eyleme daha yakın olmasıdır. Sahip olunan bilginin sonucunda bir karar verebilmekte ve onu eyleme geçilebilmektedir. Burada bilginin iki temel özelliğine dikkat çekmekte fayda vardır:

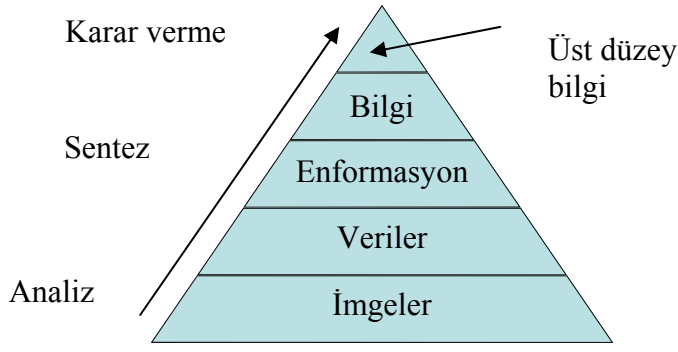
1. Bilgi dinamiktir. Kullanıldığı zaman vardır. Yalnızca kullanılarak statik olarak depolanır. Bu açıdan endüstri çağını başlatan elektrik enerjisine benzerlik gösterir.
2. Bilginin değeri görecelidir. Nesnelidir. Ona ihtiyaç duyan ve onun değerini bilenler için bilgi çok değerlidir. Her yerde herkes için aynı değeri taşımaz.

Bilgi, veri ve enformasyon kavramları ile de zaman zaman karıştırılmaktadır.

Bir olguya ait bir şeyler bilmek enformasyonu, o olgunun bir değişime nasıl tepki göstereceğini bilmek ise bilgiyi ifade eder. Bilgi bir olgu hakkında bir şeyler bilmenin (enformasyonun) ötesinde bilişsel bir süreçten geçirilerek onu (enformasyonu) yargıya dönüştürülmeyi de gerektirmektedir. Ortam (kontekst), hafıza (memory) ve bilişsel (cognitive) sürecin kombinasyonunu gerektiren bilgiyi enformasyondan ayıran temel özellik budur. Enformasyon girdileri otomatik olarak bilgiye dönüştürmez. Bunun için enformasyonun ayrıca bilişsel bir süreçten geçirilmesi gerekmektedir. Enformasyonu bilgiye dönüştüren bu bilişsel süreci etkileyen birçok faktör vardır. Bunlar, tecrübe, kabiliyet, duygular, sezgiler, kültür, eğitim, kişilik karakter, algılar, güdüler, ortam gibidir. Bilgi ise sonuç olarak ortaya çıkan ‘savunulabilecek doğru inanç/yargılar’ diye tanımlanabilir [Barca,2003].

Bilginin kaynağı veridir. Verilere işlenmemiş ham bilgi de denilebilir. Veri kavramı, çeşitli durumların, gözlemlerin veya oluşumların her türlü gösterimidir. Bu gösterimler sayısal veya alfanümerik karakterler ya da semboller olabileceği gibi çeşitli biçimlerdeki grafik çizimler ve diğer tüm grafik gösterimler şeklinde de olabilir. Bilginin ham maddesi olan veri, miktarları, eylemleri, olguları vs., temsil eden , tesadüfi olmayan , rast gele bir araya gelmemiş bulunan sembollerden oluşan bir grup olarak ta tanımlanır [Akova, 2002].

Yukarıdaki açıklamalardan bilginin belli bir süreçten geçmiş ve işlenmiş veriler olarak tanımlanabileceğini söylemek yanlış olmaz. Bilginin elde edilmesi belli bir süreçte olur. Bu sürecin başlangıcında imgeler vardır. İmgelerden veriler, verilerden enformasyon, enformasyondan bilgi, bilgiden üst bilgi elde edilir [Catherine ve Clarke, 2000]. Şekil 2.1 bunlar arasındaki ilişkileri göstermektedir.



Şekil 2.1. Veri, enformasyon bilgi arasındaki ilişki

Görüldüğü gibi bilgi veri ve enformasyonla yakın ilişki içinde olmasına rağmen veri veya enformasyon değildir. Şekil 2.1'i şu şekilde açıklamak yanlış olmaz, veri, enformasyon ve bilgi kavramları arasındaki ilişkiyi iletişim süreci içinde ele aldığımızda kaynağın bir fonksiyonu olan veri bir mesaj olarak doğar ve iletişim kanalı ile iletilir. Böylece veriden kaynağın ve iletişim kanalının bir fonksiyonu olarak enformasyon doğar. Enformasyon bir veya birden fazla alıcıya bir mesaj olarak ulaştığında, bu alıcılar iletilen aynı mesajı farklı algılar, farklı değerlendirir ve kendileri için farklı bilgiler elde ederler [Ayyıldız, 1998].

Veriler olaylar ile ilgili bilinen bazı gerçekleri belirlemek üzere kullanılan imgeler bütünü olarak görülebilir. Genel olarak veriler yıllar geçse de her zaman aynıdır, önemi değişmez. Enformasyon ise verinin bir işlemde geçirilmesidir. Bilgi ise oluşturulmuş olan enformasyonun algılanması sonucu ortaya çıkan anlamı göstermektedir. Enformasyonun değer üretmesi olarak da görülebilir. Unutulmamalıdır ki; enformasyonun bir yerden başkasına transferi aşırı kolay ve hızlı olabilirken, bilginin genellikle bir kişiden başkasına transferi yavaş ve zordur [Denning,1998].

Enformasyon ile bilgi arasındaki ilişki biraz da kullanıcı ile ilgilidir. Bir bireyin bilgisi diğer bireyin enformasyonu olabilir. Birey enformasyonu anlayamaz ve uygulayamazsa o sadece enformasyon olarak kalır. Bununla birlikte başka bir birey bu enformasyonu alıp önceki bilgi deneyimleri ile yorumlayıp iş kararları vermek için bu oluşan yeni bilgiyi kullanabilir [Lee ve Yang, 2000]. Bilgilerin birlikte kullanılması sonucu bireylerde belirli konularda uzmanlıklar oluşur. Aynı tür

bilgilerin birlikte değerlendirilmesi sonucu yeni bilgiler türetilir. Bunun için ilgili alanda bilinen bütün gerçekleri ve ilişkileri en iyi şekilde öğrenmek ve bu ilişkileri karar verme amacı ile kullanmak gerekmektedir. Bu şekilde ortaya bilgilerin de hakkında bilgileri içerebilen ve olaylara bir bütün halinde bakmayı kolaylaştıran üst bilgi çıkar. Diğer bir deyişle “üst bilgi” terimi ile de belirtilen akıl süzgecinden geçmiş, kişisel algı, duygu, sezgi, deneyim, gözlem, değerler, yükümlülükler ve üretim sonuçları ile birleştirilmiş, iş süreçlerinde kullanılmaya hazır “bilgi” kastedilmektedir [Çapar, 2005].

Verilerden bilgiye doğru gelişen bu sürecin iyi analiz edilmesi etkin bilgi yönetimi için oldukça önemlidir. Veriye belirli bir katma değer ekleyerek enformasyona dönüştürürken aşağıdaki zihinsel süreçlerden geçilmektedir [Barutçugil,2002]:

- Bağlam: Verilerin hangi amaçla derlendiği belirlenmelidir.
- Sınıflandırma: Analiz birimlerini ve verinin ana bileşikleri oluşturulmalıdır.
- Hesaplama: Veriler istatistiksel olarak analiz edilmelidir.
- Düzeltme: Verilerdeki hatalar ayıklanmalıdır.
- Yoğunlaştırma: Veri özetlenerek daha kısa bir biçimde sunulmalıdır.

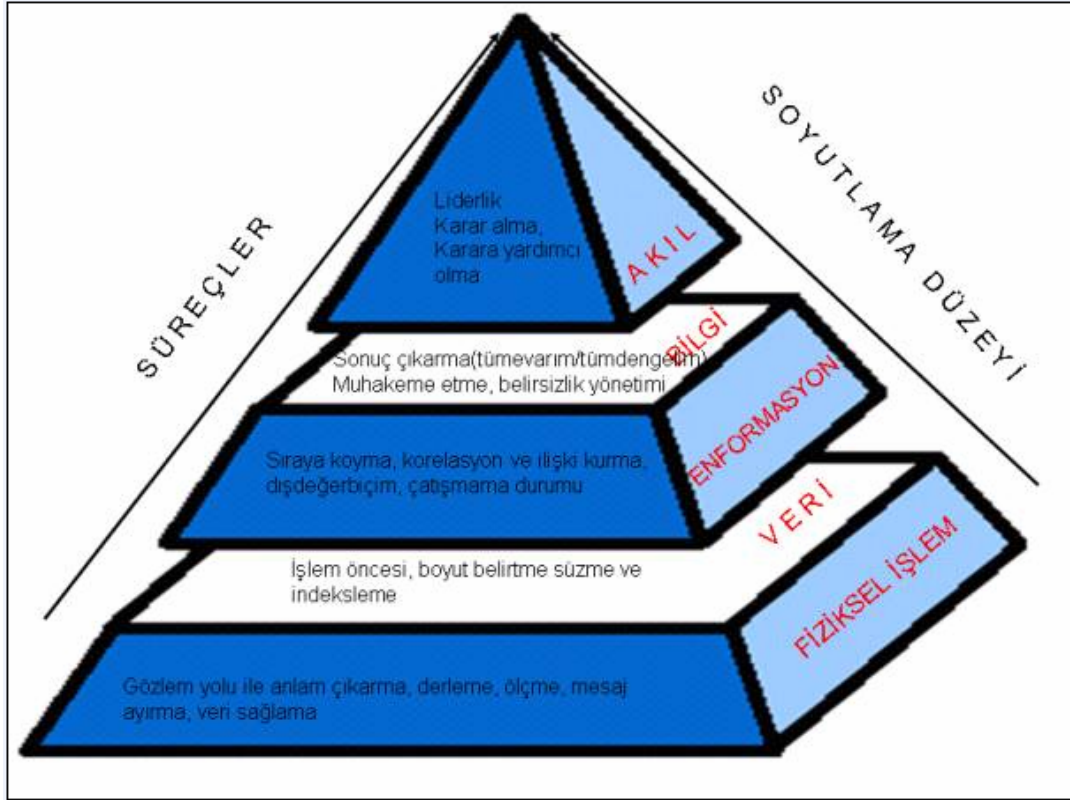
Enformasyon nasıl veriden üretiliyorsa bilgi de enformasyondan üretilir. Barutçugil (2002) Bu dönüşümde yaşanan düşünce sürecini de aşağıdaki şekilde açıklamaktadır:

- Karşılaştırma: Herhangi bir duruma ilişkin enformasyon bildiğimiz başka durumlarla karşılaştığında ilişkilerin kurulması
- Varılan sonuçlar: Enformasyonun karar verme ve eyleme geçme amaçlı değerlendirilmesi
- İlişkilendirme: Sahip olunan bilgi kümesinin diğer bilgi kümeleriyle ilişkilendirilmesi
- Sohbet: Sahip olunan bilgilerin başkaları paylaşılması ve onların düşünceleri

Sağsan (2006), Watz (1998)'den bildirdiğine göre, bilgi hiyerarşisinin soyutlama düzeyini (level of abstraction); yani veriden akla giden süreçteki işlemlerin düzeylerini Veri-Enformasyon-Bilgi-Akıl olarak 4 aşamada açıklamaktadır. Waltz'ın

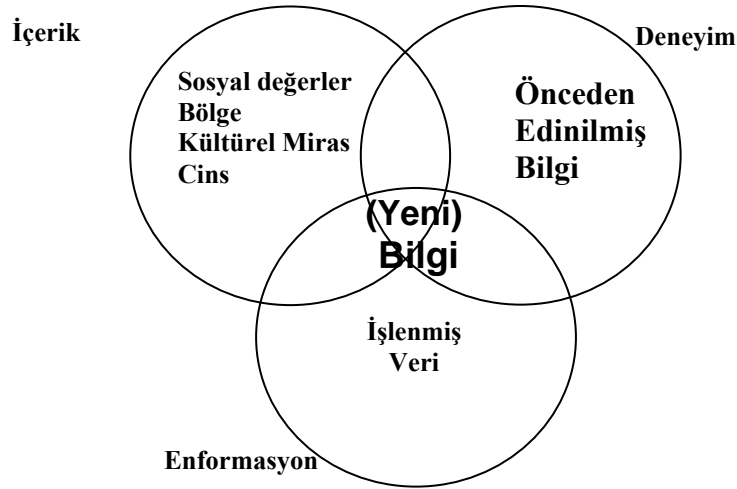
bu modelinden esinlenerek Sağsan (2006) şekil 2.2' deki bilgi hiyerarşisini oluşturmuştur. Bilgi hiyerarşisinin ilk aşamasında, çevredeki belirsizlik ve bulanıklık, fiziksel bir süreç ile önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda giderilmeye çalışılır. Fiziksel çevreden belirsizlikleri en aza indirerek elde edilen bulgular, uygun işlemin yapılması için niceliksel yöntemler sayesinde gözlem yolu ile toplanarak kodlanır ve veri elde edilir. İkinci aşama, veri adını taşımaktadır ve elde edilen bulguların organizasyonunu gerektirir. Veriler, veri olarak nitelendirilmeden önce boyut belirtme, süzme ve indeksleme süreçlerinden geçerek veri haline dönüştürülür. Bu aşama, daha ziyade karmaşık süreçlerin yapıldığı aşamadır. Bundan dolayı veriler arasında herhangi bir korelasyon yoktur. Bu aşamadaki verileri sıraya koyma, birbirleri ile ilişkili olanları kümeleme, belirli bir süzgeçten geçirme, aralarındaki ilişkiyi kurma ve belirli bir bağlam içersinde örgütsel süreçleri gerçekleştirme gibi eylemler, verinin enformasyona dönüştürülmesinde kullanılmaktadır. Üçüncü aşama olan enformasyon, aslında örgütün enformasyonu varlığa dönüştürdüğü aşamadır ve bilginin bir önceki aşamasını oluşturmaktadır. Bu aşamada enformasyon, bir diğer enformasyon ile muhakeme edilmekte ve belirsizlikler ortadan kaldırılmaya çalışılmaktadır. Yani, önceden elde edilen enformasyon, anlaşılabilir ve açıklanabilir belirsizliği ortadan kaldırırsa bilgi haline dönüşmüş demektir. O zaman bilgi, daha önce de ifade ettiğimiz gibi enformasyonun varlığa dönüştürülerek, örgütler için bir değer oluşturduğu katmandır. Bilgi, örgütün çeşitli yöntemlerle sahip olduğu dışsal ve içsel kaynaklarının tümünü oluşturmaktadır. Bu kapsamda Sağsan (2006)'ın Daft, Sormunen ve Parks, (1988)'tan bildirdiğine göre “dışsal bilgi örgüt yöneticilerinin diğer örgütlere yönelik olarak gerçekleştirdiği iş ziyaretleri, diğer örgütlerle yaptığı telefon görüşmeleri, telekonferans yolu ile yaptığı tartışmalar veya toplantılar sonucunda elde edilen kaynaklardan meydana gelmektedir. İçsel bilgi ise, örgütün içinde meydana gelen verilerin enformasyona dönüştürülerek anlaşılabilir halidir. Yani örgütün yapmış olduğu iş ile ilgili her türlü belge, örgütün eylemleri sonucu ortaya çıkan çeşitli yayın, rapor, tanıtıcı kitapçık vb. gibi yazılı fikir ürünleri; nihayetinde örgütün iç bilgisini oluşturur. Bilgi hiyerarşisinin son aşaması ise akıldır. Örgütün içsel yada dışsal; açık veya örtük bilgilerinin belirli örgütsel kararları almada kullanılması, örgüt için bir akıl oluşturmaktadır. Yani bu aşamada bilgi, örgütte uygulama safhasına girmektedir. Bilginin örgütsel kararlara yardımcı olmasını

sağlayacak en kritik noktada liderler yer almaktadır. O nedenle, liderlik bilginin akıl haline dönüşmüş bir sürecinden meydana gelir ve örgütsel yeterliliklerde liderlik son derece önemlidir.



Şekil 2.2. Bilgi Hiyerarşisi [Sağsan, 2006]

Her ne kadar bilginin enformasyondan oluşturulduğu söylene de bilginin oluşumu biraz daha karmaşıktır. Çünkü bilgi, enformasyon ile birlikte, deneyim ve konu içeriğinin (context) bir kombinasyonudur. İçerik (context), görünen yaşam için bireysel çerçevedir. Bu sosyal değerleri, bölge, kültürel miras ve cins gibi etkileri içine alır. Deneyim önceden edinilmiş bilgidir (bkz. Şekil 2.3). Bilgi, bir kişiden başkasına transfer edildiğinde, alan kişilerin içerik ve deneyimiyle içlerinde şekillenmiştir. Yeni bilgi, bilgiyi alanların içerik ve deneyimiyle yorumlanmıştır. Eğer alıcıların, yeni bilgi yorumlamak için altyapısı yoksa yeni bilgi doğru yorumlanmamış olacaktır ve bilgi küçük ve değersiz olacaktır. Aksoy (2001), Harris'in bilginin az sembolik gösterimi kullanılması durumunda, alıcılar için yeni bilgiyi yanlış yola sevk edebilecek veya anlaşılmaz şekilde oluşabileceğinin rapor etmiştir.



Şekil 2.3. (Yeni) Bilgi Oluşumu [Aksoy, 2001]

Veri, bilgi ve enformasyon kavramları günümüzde birbiri ile karıştırılmakta ve birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Bu karmaşıklığın ortadan kaldırılması ve sınırların net çizilmesi etkin bilgi yönetimi için önemli diğer bir konudur. Yukarıda da açıklandığı gibi bu kavramlar içerikleri bakımından birbirinden önemli farklılıklar gösterir. Bu farklılıkları dikkate alarak imgeler ile verilerin, veriler ile enformasyonun, enformasyon ile bilginin arasındaki ilişkinin tanımlanması sonucu kurumsal bilginin değerlendirilmesi ve kullanılması yönünde oluşabilecek aksaklıkları ortadan kaldırmak daha kolay olacak ve entellektüel sermayenin oluşturulması için gerekli olan her türlü imge, veri ve enformasyon belirlenerek toplanacaktır.

2.3.Bilginin Sınıflandırılması

Bilgi yönetimini etkin olarak gerçekleştirebilmek için bilginin sınıflandırılması da önemli görülmektedir. Bu kapsamda bazı yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bunlardan Nonaka ve Takeuchi (1995)'nin modeli bilgi çeşitlerini sınıflamada temel olarak kabul edilen bir modeldir. Bu modelde bilginin 2 türünden bahsedilmektedir. Bunlar;

- Örtülü bilgi (tacit knowledge)
- Açık bilgi (explicit knowledge)

Örtülü bilgi (insandaki bilgi), bireye özgü ve bireyle birlikte hareket eden, onun inanç, perspektif ve değerleriyle ilgili olan kişisel bilgidir. Anlaşılması ve ulaşılması çok güç olan insandaki bilgi, zihinsel modeller, deneyim ve beceriler olarak tanımlanabilir [Vail III,1999]. Örtülü bilgi, kişilerin tecrübelerinde oluşur. Yani deneyimsel olarak ortaya çıkar. Kurumdaki çalışanların beyinlerinde depolanır [Tiwana, 2003]. Örtülü bilginin bireyler tarafından kolayca ifade edilememesinden dolayı bu bilginin ele geçirilmesi, kodlanması, adapte edilmesi ve dağıtılması zordur [Bhatt, 2000].

Açık bilgi ise, kodlanmış, kategorize edilmiş, teknolojik ve sosyal kanallar aracılığı ile erişilebilen ve paylaşılabilen bilgidir [Çapar,2005]. Açık bilgi, yerleşik, sistemli, kayıtlı ve herkesin kolayca ulaşabildiği bir bilgi çeşididir. Yazılı olan her türlü bilgi açık bilgi özelliği taşır. Örtülü bilgi ise organizasyonlarda yapılan çalışmalar sırasında kişilerin edindikleri deneyimler sonucunda oluşan bilginin kaydedilmemiş veya ifade edilmemiş şeklindedir. Örtülü bilgi son derece kişiseldir ve bu bilgiyi formüle etmek zor olduğu için, başkalarına iletmek de zordur [Townley, 2001].

Örtülü bilgi kişisel olduğundan, biçimlendirilmesi-ifade edilmesi ve iletilmesi güç bir bilgi türüdür. Açık bilgi ise resmi-biçimsel ve sistematik dilde ifade edilebilir olan bilgidir [Alle, 1997].

Bilgi oluşumu açık ve örtülü bilgi arasındaki etkileşimle gerçekleşmektedir. Bu etkileşim bilgi dönüşümü olarak ifade edilmektedir [Leadbeater,2000].

Nanoka ve Takauchi'nin [1995] SECI modeli bilginin dört farklı biçimine işaret etmektedir. Tablo 2.1' de bunlar gösterilmektedir ve aşağıda kısaca açıklanmıştır.

Tablo 2.1. Örtülü ve açık bilgi arasındaki etkileşim [Nonaka ve Takeuchi, 1995]

	Örtülü Bilgi'ye	Açık Bilgi'ye
Örtülü Bilgi'den	Sosyalleştirme	Dışsallaştırma
Açık Bilgi'den	İçselleştirme	Birleştirme

Örtülü bilgidен örtülü bilgiye sosyalleşme: Sosyalleşme tecrübeleri paylaşma süreci olarak tanımlanabilir. Teknik yetenekleri ve zihinsel modelleri paylaşarak örtülü bilgi oluşturulabilir. Örtülü bilgi konuşulmadan da diğer bir kişiye aktarılabilir. Ustaçırarak ilişkilerindeki bilgi dönüşümleri ile taklit ve deneme-yanılma yoluyla öğrenme sürecinde gerçekleşen dönüşümler sosyalleşmeye örnek olarak verilebilir.

Örtülü bilgidен açık bilgiye dışsallaştırma: Dışsallaştırma, örtülü bilgiyi açık bilgiye dönüştürme sürecidir. Örtük bilgiyi açık bilgi haline getirmeyi kapsar. Dışsallaştırma, örtülü bilginin tanımlanmasını ve herkes tarafından anlaşılır hale getirilmesini sağlar.

Açık bilgidен örtülü bilgiye içselleştirme: Bilginin içselleştirilmesi grup içinde paylaşılan örtülü bilginin bireysel olarak anlaşılması ve benimsenmesiyle ortaya çıkar. Açık bilginin, örtülü bilginin bir parçası haline gelmesini tanımlamaktadır. İçselleştirme “yaparak öğrenme” ve bu gibi faaliyetlerde gerçekleşmektedir.

Açık bilgidен açık bilgiye birleştirme: Bu, farklı açık bilgi türlerinin bir araya getirilmesini içermektedir. Birleştirme farklı formlardaki açık bilginin bir senteze ulaştırılmasıdır. Eğitim faaliyetlerinde genellikle bu tür dönüşüm rol almaktadır.

Genel olarak iki türlü bilgi vardır. Birincisi söze dökülebilen ve bilen kişi tarafından açık bir şekilde ifade edilebilen açık bilgidir. İkincisi, bilinmekle beraber, söze dökülemeyen, söylenemeyen ve ifade edilemeyen kapalı bilgidir. Bu anlama bilgiyi buzdağına benzetilmesi de mümkündür. Su yüzeyinde görünen kısmı açık bilgi iken su altındaki görünmeyen muhtemelen daha büyük olan kısmı kapalı bilgidir. Kapalı bilgiyle açık bilginin birbirinden net bir şekilde ayrımının yapılmasında şu ibareler örnek olarak verilebilir. “Bir şeyi bilmek (knowing that)” ve “bir şeyin nasıl yapılacağını yada uygulanacağını bilmek (knowing how)”. Aslında her bilginin de bu unsuru içerdiği söylenebilir [Eroğlu, İrmış, 2005]. Burada Eroğlu ve İrmış açık ve kapalı bilgi diye ifade etmiş ama örtülü bilgi ile aynı şeyi kastetmektedir.

Bilgi aynı şekilde biçimsel ve biçimsel olmayan bilgi olarak da iki sınıfa ayrılmaktadır. Süreçlerdeki bilgi, biçimsel bilgi olarak da ifade edilir. Çünkü bu tür

bir bilgi, biçimsel modeller, dokümanlar, kurallar prosedürler ve veri tabanlarında yer alabilen ve somut biçimde ifade edilebilen yazılı bilgidir [Taylor, 2002]. İşletme grafikleri, dönem sonu raporları, verimlilik raporları biçimsel bilgiye örnek olabilir.

Biçimsel olmayan bilgi insanların zihinlerinde saklı olan, deneyimler ve öğrenmenin derinliklerinde köklerini bulan know-how zenginliğidir.

Wysusek ve diğerleri (2001) de, bilgiyi aşağıdaki gibi sınıflandırmışlardır:

- Bireysel bilgi: kurumdaki çalışanların sahip oldukları bilgi ve beceriler bireysel bilgidir.
- Kurumsal bilgi: kurum çalışanlarındaki bireysel bilginin kurumun bilgisi haline dönüştürülmesi ve dış çevreden alınan bilgilerle kuruma ait bilgilerin oluşturulmasıdır.

Benzeri şekilde Barutçugil (2002)'de bilgiyi düzenleme ve kullanma tarzına, kaynağına ve niteliğine göre üç grupta sınıflandırmıştır. Bunlar:

1. Düzenleme ve kullanma tarzına göre bilgi türleri,
 - İdealist bilgi,
 - Sistematik bilgi,
 - Pragmatik bilgi,
 - Otomatik bilgi.
2. Kaynağına göre bilgi türleri,
 - Örtülü bilgi,
 - Açık bilgi.
3. Niteliğine göre bilgi türleri,
 - İnsan kapitali,
 - Yapısal kapital,
 - Müşteri kapitali

Tutar (2005), bu sınıflamada sözü edilecek her tür bilginin, fonksiyonel bilgi olduğunu vurgulamış ve bilgi tanımlamaları üzerine yapılan analizlerde bilginin

genellikle dörtlü bir ayrımaya tabi tutularak incelendiğini belirtmiştir. Bilgiyi; gerçeğe ilişkin bilgi, bilimsel bilgi, teknik bilgi ve üst bilgi olarak sınıflandırmıştır. Bunlar gerçeğe ilişkin veya gerçeğin bilgisi (know-what), bilimsel yöntemler kullanılarak üretilen bilimsel bilgi (know-why), yapabilme bilgisi anlamında teknik bilgi (know-how) ve kimin neyi nasıl bildiğini ifade eden ve bilginin doğası, kaynağı, sınırları, doğruluğu ve güvenirliliği gibi epistemolojik unsurlar içeren üst bilgi (know-how)'dur. Enformasyon ise bilgiye göre daha dar kapsamlı bir bilgi türüdür ve kodifiye edilmemiş, sonucu belirleme yeteneğinde olmayan alt bilgi türüdür. Doğruyu gösterse de doğruyu öğretme yeteneği olmayan bir bilgidir. Tutar (2005), bilgiyi disiplinlerine göre de sınıflandırmıştır. Birbirinden farklı türlerde bilgiyi tanımlayan bu ayrımı şu şekilde yapmıştır:

1. Düzensiz bilgi: Gündelik yaşamda, deneyerek, görerek ve tecrübe ederek elde edilen bilgi türüdür. Bu tür bilgiler planlı ve sistemli bilgi üretme yöntemlerinden bağımsız olarak, tecrübeye bağlı olarak üretilir, deneye dayalı olmadıkları için bilimsel değillerdir ve genel geçer ilkeleri yoktur. Bu tür bilgilerin deneye dayalı olmaması ve kaynağında tecrübeye gözlemin olması, onların doğrulularını ve özel durumlarda geçerli olmalarını engellemez.
2. Teolojik bilgi: tüm semavi dinler insanı düşünme (akletme) ye, analiz ve analogiler yapmaya çağırır. Evrenin büyük bir kitap olarak görülmesi ve bu mega kitabın anlaşılmaya çağırılması, bilim–din ilişkisini ortaya koyar. Teolojik bilginin temelinde akıl-vahiy ilişkisi vardır ve her tür bilimsel bilgi üretimi övülen davranış olarak değerlendirilir. Teolojik bilgi, teknik bilginin aksine, insanın gündelik yaşamını değere dayalı olarak düzenlemenin yanında, onun psikolojik dünyasını geliştirmek ve i huzur elde etmesine yarayacak bilgiler içerir.
3. Sanatsal bilgi: Güzelliğin ve estetiğin bilgisidir. Sanatsal bilgide sanatın kaynağı olan güzelliğe duyulan hayranlık vardır. Bu hayranlık bilgiyle birleşip sanat üretme çabasına dönüşünce sanatsal bilgi ortaya çıkar.
4. Teknik bilgi: Deneye ve bilimsel bilgiye dayalı olarak üretilen, üretiminde bilimsel yöntemlerin kullanıldığı bilgidir. Bilgi teknolojilerini dolayısıyla bilgi toplumlarını ortaya çıkaran bilgi teknik bilgidir.
5. Bilimsel bilgi: Bilimsel bilgi, sınırları belirlenmiş özelleşmiş ve belli disiplinlere ayrılmış konularda üretilen bilgidir. Bilimsel bilgi deneye dayalı olduğu ve bilimsel

yöntemlere bağlı olduğu için, genel geçer ilkeleri vardır. Bir yöntemle bağlıdır ve bu yöntemin her yerde genel ve geçer ilkeler içerir. Bilimsel bilginin iki önemli özelliği vardır. Bunlardan ilki kaynağına göre bilgi, ikincisi ise fonksiyonel olup olmamasına göre bilgi. Bilgi kaynağı bakımından; teolojik veya beşeri, bilimsel/teknik veya tecrübeye veya sezgiye dayalı olabilir. Fonksiyonelliği bakımından ise bilgi sonucu belirlemeye veya etkilemeye yarayan yönetsel bilgi ile somut sonuçlar üretmeye yetmeyen, ancak haber (enformasyon) edinmeye yarayan bilgi şeklinde bir ayırım yapılabilir.

6. Felsefi bilgi: Bilgi üretme sürecinde, bilimsel bilgi üretme yöntemlerine bağlı kalmadan üretilen bilgi türüdür. Bilimsel bilginin aksine felsefi bilgi, evren ve evrendeki olayların ve olguları konularına ayırarak ve onları özelleştirerek inceler.

Bilginin bir başka sınıflandırmasını ise Özbay (2002) tarafından yapılmıştır. Bu tablo 2.2.'de gösterilmiş ve kısaca aşağıda açıklanmıştır.

Tablo 2.2. Farklı bilgi türleri (Özbay, 2002)

Bilgi Türleri	
Prosedürel (yöntemsel) Bilgi	Kurallar Stratejiler Çizelgeler (agendas) Prosedürler
Deklaratif (bildirimsel) Bilgi	Kavramlar Nesneler Gerçekler
Meta-Bilgi (bilgi hakkındaki bilgi)	Diğer bilgi türleriyle ve onların nasıl kullanılacağıyla ilgili bilgiler
Sezgisel Bilgi	Rehber prensipler (Rules of thumb)
Yapısal Bilgi	Kural setleri Kavram ilişkileri Nesne ilişkileri kavramı

1. Prosedürel (yöntemsel) Bilgi: Yöntemsel (Prosedürel) bilgi problemin nasıl çözüleceğini açıklar. Bu tür bilgiler bir şeyin nasıl yapılacağını belirtirler. Yöntemsel bilgi “nasıllar” bilgisi olarak bilinir. Günlük yaşantılarımızdaki performanslarımız nasıllarla doludur. Ayakkabı bağlamaktan bilgisayarda kaydetme işleminin yapılmasına kadar pek çok işlem bu durumla ilgilidir. Yöntemsel bilgiler üretme, şart ve eylemden oluşur. Üretme eylemleri gerçekleştirirken kullandığımız şayet-ise kurallarıdır. (Şayet) kırmızı ışık yanar ise, (sonra) dur iadesi bir tür üretmedir. Şart ve

eylemler üretmenin bir parçası olarak da düşünülebileceği gibi farklı yöntemsel bilgi olarak da ele alınabilir. Bilginin zaman ve mekan bağlantılarını bildiren özellikler şartlardır. Ne zaman dur? Ne zaman frene bas? Ne zaman içeri gir? Şartlar yerine geldiğinde yapılacak işlemler zihinsel olarak süreçlendirilir ve eylem bilgilerine ihtiyaç duyulur. Nasıl durulur? Nasıl frene basılır? Şeklinde sorular bunlara örnek olarak verilebilir. Yöntemsel bilginin kazanımında ilk önce neler yapılması gerektiği anlamında giriş bilgileri yer alır. Bu aşamada bilgi kazanımı oldukça zor olabilir. Tekrarlama ve daha çok pratik yapma ile yavaş yavaş yöntemsel bilgi oluşmaya ve psikolojik olarak da rahatlamaya başlarız. Yöntemsel bilginin daha ileri aşamasında otomatikleşme meydana gelir. Bilginin performans dönük uygulamasında rutinleşen süreçler bilinçli olarak kullanılması ve aktif kısa süreli belleğin çalıştırılması yerine, daha ekonomik bir süreç olan otomasyon işletilir. Bisiklet sürmeye ilişkin öğrenmenin zamanla otomatikleşmesi gibi bir süredir bisiklet sürüyorsanız, artık sürerken başka şeyler düşünebilirsiniz.

2. Deklaratif (bildirimsel) Bilgi: Bildirimsel (Deklaratif) bilgi, bir problem hakkında nelerin bilindiğini açıklar. Bazı nesne ve kavramları tamamen açıklayan ifade listelerini de içerir.

3. Meta-bilgi (bilgi ile ilgili bilgi): Meta-bilgi (bilgi ile ilgili bilgi), her hangi bir olay hakkındaki bilgileri açıklayan bilgidir. Bu tür bilgiler, bir problemi çözmek için en iyi bilgileri seçmek için kullanılırlar. Uzmanlar bu tür bilgileri, çıkarımlarını daha umut vadeden alanlara yönlendirerek problem çözme etkinliklerini geliştirmek için kullanırlar.

4. Sezgisel Bilgi: Sezgisel Bilgi çıkarım sürecini yönlendiren bir “rehber prensip”i açıklar. Sezgisel bilgiye sığ bilgi de denir ve uzmanın geçmişte çözdüğü problemlerden elde ettiği tecrübeye dayalı bilgilerdir. Uzman problem çözerken daha derin temel bilgileri kullanırlar ancak problem çözümünü kolaylaştırmak için temel bilgileri sezgisel bilgilerle derlerler.

5. Yapısal Bilgi: Yapısal bilgi, bilgi yapılarını açıklar. Bu tür bilgiler, uzmanın problemle ilgili zihni modelini açıklar. Uzmanın kavramlar, alt kavramlar ve nesnelere ilgili zihni modelleri bu tür bilgilerdendir.

Barca [2006], rekabet avantajı yaratma ve sürdürülemede kaldıraç görevi gören dört çeşit bilgiden bahsetmiştir.

1. İşaretsel bilgi: Bilgi ekonomisinde bilginin önemli bir kısmı işaretler biçiminde ifadesini bulmaktadır. Ancak bu işaret bilgi parçaları, biçim değil içerik yoğun bir nitelik taşımaktadırlar. Üretilen ve yayılan çoğu bilgi yoğun bilişsel bir içerik taşımakta ve dolayısıyla alıcıya yorumlaması gereken mesajlar sunmaktadır. Bu işaretleri yorumlayarak eyleme dönüştürmek ve bilgiyi işaretlere dönüştürerek yaymak bilgi yönetiminin önemli bir işlevini oluşturur. Bilgi yönetimi ulusal ve uluslararası çevrelerde (politik, ekonomik, sosyolojik, ekolojik, teknolojik, vs.) değişiklik işaretlerini hızla elde edip nedensellik yargıları geliştirmeli, pazar güçlerinin (rakipler, müşteriler, ikame mal üreten sektörler, satıcılar, potansiyel yatırımcılar vs.) davranışlarını gözlemleyerek haklarında varsayımlar geliştirmeli ve rafine etmelidir.

2. Deneyimsel bilgi: Deneyimsel bilgi, diğer bilgi kategorilerinden farklı olarak, ancak yaparak, tekrarlanarak ortaya çıkarılabilecek bir bilgi türünü oluşturur. Bu bilgi türünün elde edilmesi zaman, enerji ve kaynak gerektirdiği için kolay ve çabuk elde edilemez. Dolayısı ile pozitif bir fark yaratma ve onu sürdürme bağlamında önemli bir rol oynayacaktır.

3. Girişimci bilgi: Girişimsel bilgi kişisel, öznel, kontekst-bağımlı, ve dolayısıyla formüle edilmesi ve iletişime konu edilmesi zor bir bilgi türünü oluşturur. Örneğin, bilimsel bilgi girişimsel bilginin tersine açık, şifrelenebilir ve dolayısı ile formal ve sistematik dilsel yollarla aktarımı sağlanabilir.

4. Kurumsal bilgi: Kurumsal bilgi yaratma, girişimci bilgiden farklı olarak rastlantı veya kişisel çabalardan, sezgi ve dehadan değil, sistematik araştırma ve geliştirme çalışmalarından kaynaklanmaktadır. Bireysel bilginin kurumsal bilgiye

dönüşümünde bireyler ajan (aktarımcı) rolü oynarlar. Bireylerin bilgi üretmedeki hız ve kapasiteleri kurumsal bilgi düzeyini belirler. Ancak uzmanların belirttiği gibi, ‘kurumların bilgi düzeyi kurum içerisinde yer alan bireylerin bilgi kümelenmesinin bir sonucundan daha fazla değildir’ yargısına varmak yanlış olacaktır. Kurumsal bilgi üretimini hızlandırmanın bir yolu iş görenlerin merakını kamçulamak ve onları yenilik (innovasyon) yapmaya teşvik edecek bir kurumsal atmosfer veya daha kapsamlı bir ifade ile örgütsel kültür oluşturmaktır. Henüz gelişmiş bir bilgi pazarının olmaması nedeni ile örgütlerin bilgiyi kendi içinde üretmesi zorunludur. Kurumsal bilgi örgütün süreçlerine, prosedürlerine, rutinlerine ve yapılarına sinmiş durumda mevcuttur. Böylesi bir bilgi bir yerden başka bir yere bütün birey ve onların kabul edilmiş ortak iş görme şekilleri (paternleri) ile beraber aktarılmadıkça transfer edilemez. Daha önce belirttiğimiz gibi, kurumsal bilgi bir zımnî (tacit) boyuta sahiptir ve bu da içinde üretildiği ortam ve üretimine katılanlar bir bütün olarak aktarılmadıkça transferi olanaksız yapmaktadır. Dolayısı ile, bu tür bilgi transferi çoğu zaman işbirlikleri, şirket evlilikleri, birleşmeler (merger) ve temin etme (acquisition) yolları ile gerçekleştirilebilir.

Kurumsal bilgi artırımını iki düzeyde ele almak uygundur. Birinci düzeyde, alışıla gelen iş yapma yollarında iyileştirmeler gerçekleştirilir, ikinci düzeyde ise, eski iş yapma yol ve yöntemlerinin yerini yenileri alır. Birincisi kurumsal paradigmanın içerisindeki bilgi değişimini ifade ederken ikincisi kurumsal paradigmanın kendisinin değişimini ifade eder. Birinci tür bilgiler kurumsal iş yapma yol ve yöntemlerinde reformlara yol açarken ikinci tür bilgiler kurumsal iş yapma yol ve yöntemlerinde radikal değişimlere yol açar. Yine, birinci tür bilgi evrimci bir değişime yol açarken ikinci tür bilgiler devrimci bir değişimi zorunlu kılar. Kurumlar her iki tür bilgiyi üretmek için çaba harcamalıdır. Birinci tür bilgi üretimi ile mevcut iş yapma yol ve yöntemlerinde mükemmelleştirme hedeflenirken, ikinci tür bilgi arayışıyla da mevcut iş yapma yol ve yöntemlerini sorgulamalı ve alternatifleri bulup geliştirmelidir.

2.4. Bilgi Toplumu

Bilginin her geçen gün önemini artırması ve etkin bilgi yönetiminin toplumsal ve bireysel başarı için vazgeçilmez bir duruma gelmesi toplumunda zaman içerisinde

değişimini gerçekleştirmektedir. İnsanların olaylara bakış açısı değişmekte ve bilginin hayatın her alanında etkin olmasını zorunlu kılmaktadır. Bu da günümüzde bilgi toplumunun doğmasına neden olmaktadır. Bilgi toplumunu iyi anlamak için geçmişten günümüze bilginin toplum içindeki yerini ve gelişme sürecini değerlendirmekte fayda vardır.

İnsanlar geçmişte geçimlerini topraktan sağlıyorlardı. Bu dönemde toprak ağaları bulunmakta ve toprağın sahibi olarak toplumda güç oluşturuyorlardı. Daha sonra ise toprak yerini makinelere bıraktı, insanlar geçimlerini sanayiden kazanır duruma geldi. Buna bağlı olarak da patron kavramı ortaya çıktı. Bu dönemde sanayi dönemi olarak adlandırıldı. 21. yüzyılda ise makineler yerini bilgiye bıraktı ve bilgi giderek önem kazanmaya başladı. Bilgiye sahip olan kişilerin değeri anlaşılmaya başlandı ve bu dönem bilgi toplumu olarak adlandırıldı. Tablo 2.3’de toplumsal dönüşüm süreci gösterilmektedir.

Tablo 2.3. Toplumsal dönüşüm süreci

Tarım Toplumu	→	Sanayi Toplumu	→	Bilgi Toplumu
Toprak	→	Makine	→	Bilgi
Ağa	→	Patron	→	????
Geleneksel Yönetim	→	Toplam Kalite Yönetimi	→	Toplam Bilgi Yönetimi

Tablodan da görüldüğü gibi bilgi toplumunda toplam bilgi yönetimi çalışmaları toplumsal gelişmeler dolayısı ile kurumsal gelişmeler için oldukça önemlidir. Patronların yerini ise neyin alacağı şu an bilinmemekle birlikte yeni bir güç odağının oluşacağı açıktır.

20. yüzyılın son çeyreğinde sanayi toplumundan bilgi toplumuna dönüşüm başlamıştır. Ancak yeni teknolojilerin, sanayi devrimine göre çok hızlı üretiminin

yapılması ve yaşam biçimimizi etkilemesi, bilgi toplumuna dönüşümün çok daha kısa sürede gerçekleşmesi yönünde bir sonuç doğurmaktadır. Günümüzde artık bilginin anlamlı tek kaynak olduğunu söylemek yanlış olmaz [Drucker, 1993].

Bilgi toplumu; her türlü bilgiyi üreten, bilgi ağlarına bağlanan, hazır bilgilere erişen, erişilmiş bilgileri kolaylıkla yayabilen ve bu bilgileri her sektörde kullanabilen bir toplum olarak tanımlanabilir [Kesici, 1993]. 21.yy'da sanayileşme sürecini tamamlamış veya yeni sanayileşmiş bazı ülkelerde sanayi ötesi toplum ya da bilgi toplumu olarak tanımlanan yeni bir toplumsal yapının oluşmaya başladığı görülmektedir [Es, 2002].

Günümüzde; ekonomik ve teknolojik gelişmelere paralel olarak büyük toplumsal dönüşümler yaşanmakta ve içinde bulunduğumuz çağ "bilgi çağı" olarak adlandırılmaktadır. Bilgi toplumu bir yandan toplumsal yapıda değişimlere neden olurken, diğer yandan da kurumsal yapıda da bazı değişimleri zorunlu kılmaktadır [Akçay, 2004]

Tüm dünyayı kısa zamanda etkisi altına alan bilgi toplumunu önceki dönemlerden ayıran beş temel özellik bulunmaktadır. Bunlar [Tekin, Çiçek, 2005]:

1. Bilgi toplumu, bilgiye dayalı toplumun yükselişinden meydana gelmiştir,
2. Bilgi toplumunda işletmeler bilgi teknolojilerine dayalı olarak faaliyet gösterir,
3. Bilgi toplumunda iş süreçleri verimlilik artışına dönüşmektedir,
4. Bilgi toplumunun başarısı, bilgi teknolojilerinin kullanımında etkinlik ile ölçülmektedir,
5. Bilgi toplumunda pek çok ürün ve hizmet, bilgi teknolojileri ile iç içe girmiş durumdadır.

Benzeri şekilde Polat (1997) bilgi toplumunun temel özelliklerini, aynı zamanda diğer toplumlardan ayıran farklılıklarını aşağıdaki şekilde sıralamıştır:

- Bilgi toplumunda; bilişim teknolojileri, zihinsel emeği ikame etmektedir,

- Bilgi toplumunda; bilgi kullanımı, veri bankaları ve bilgi ağlarına bağlı olarak üretilebilmektedir,
- Bilgi toplumunda; bilgi kullanımı, ulusal sınırları kaldırıp küreselleşmeye yönelmiştir,
- Bilgi toplumunda, bilgi endüstrileri doğmuş ve tarım-sanayi-hizmet sektörlerine ilave olarak, dördüncü bir sektör olarak devreye girmiştir,
- Bilgi toplumunda, müşterek üretim ön plana çıkmakta ve paylaşım kullanımla gerçekleşmektedir,
- Bilgi toplumunda, gelecekteki amaçların gerçekleştirilebilmesi için bilgi kullanımı gündeme gelmektedir,
- Bilgi toplumunda, katılım ve sosyal yarar ön plana çıkmaktadır,
- Bilgi toplumunda; gönüllü topluluklar, sosyal-ekonomik sürecin öznesi durumuna gelmektedir,
- Bilgi toplumunda, sınırlı toplum yapısı, çok merkezli fonksiyonel toplum yapısına dönüşmektedir,
- Bilgi toplumunda, bilgi sektörü egemen olmaktadır.

Hızlı gelişme ve toplumun gelişen teknolojilere uyum becerisi üretilen yeni bilginin diğer insanlar tarafından çok kısa bir sürede paylaşılmasına neden olmuştur. Dünyanın herhangi bir yerinde depolanmış bilgiye erişme ve hepsinden önemlisi büyük miktardaki verileri birleştirme ve çözümlene olanağı sayesinde başka insanların sahip olmadığı ve değer içeren yeni bilgiler üretmek artık olanaklı hale gelmiştir. Bilgi, bilgi toplumunun yegâne taşıdır [Şen, ve Koç, 2002].

2.5.Bilgi Ekonomisi (Yeni ekonomi)

Ekonomiye, tarih boyunca etki eden üç önemli devrim mevcuttur. Birincisi, “Sanayi Devrimi”; ikincisi, İkinci Dünya Savaşı sonrası yaşanan “Teknolojik Devrim”; üçüncüsü, günümüzde yaşanan “Enformasyon Devrimi”, “Bilgi Devrimi”, yani “Yeni Ekonomi”dir. Yeni Ekonomide “yeni” olan, yeni teknolojilerin özellikle internet kullanımının artması ve ekonomi alanında da kullanımının hızla yaygınlaşmasıdır. İnternet kullanımının basit ve açık olması, bilginin küreselleşmesini sağlamıştır [Uğur ve Şahin,2006].

Günümüzde bilginin üretimi ve kullanımı ile ekonomik ortam yeniden biçimlenmiştir. İşletmeler bu yeni biçimlenmeye uyum sağlayarak bilginin üretilmesine ve kullanılmasına yönelik pazarlama ve işletme stratejilerinde değişiklik yapmışlardır. Yapılan bu değişiklikler müşteri odaklı olarak gerçekleşmiştir. İşletme stratejilerinde ve pazarlama yöntemlerinde yapılan bu değişiklikler ekonominin tanımını değiştirmiş ve yeni ekonomi diğer bir deyişle bilgi ekonomisi adını almıştır. Bilgi ekonomisinin özelliklerinden birisi sürekli hızlanan teknolojik gelişmelerdir. Ayrıca artan bilişim ve bilgi yoğun faaliyetler de bir başka etkidir. Bunların yanında ürün yaşam eğrisi oldukça kısalmıştır. Bir diğer özelliğide pazarın küreselleşmesi ve sanayi kolları arasındaki farklılıkların belirsizleşmesidir. Bunların yanında bazı iktisatçılar tarafından bilgi ekonomisi internetin iş yaşamına taşınmasıyla bir süre ‘dijital ekonomi’ diye adlandırılmıştır. [Karaman, Tuncay, 2005]

Yeni ekonomi (bilgi ekonomisi) kavramı genel olarak değerlendirdiğinde, bilginin toparlanması, işlenmesi ve dönüştürülmesi ile dağıtılması süreçlerini kapsadığı söylenebilir. Geleneksel ekonomilerde de bilgiler toplanıp, işlenip dağıtılmaktaydı. Ancak, yeni ekonominin ayırt edici niteliği yeni ekonomide bilgileri geleneksel ekonomide olduğundan çok daha hızlı toparlayan, işleyen, dönüştüren ve dağıtan unsurun gelişmiş-kompleks bilgisayar sistemleri ve yazılım programlarının olmasıdır [Erdoğan, 2004].

Yalnız burada bir şeye dikkati çekmekte fayda vardır. Bilgiye dayalı bir ekonominin kısaca bilgi ekonomisinin arkasındaki temel kaynak organize bilgidir. Organize bilgi, yönetsel olduğu zaman, sermaye değerinde olması gerekir. Bilgi bugün bir sermayedir ancak bu geleneksel sermaye değildir. Bilgiye dayalı sermaye bir “entellektüel sermaye”dir. Entellektüel sermaye bilgi işçileri tarafından üretilir ve örgütler tarafından elde edilir, toplanır, işlenir saklanır ve katma değer üretmek amacıyla kullanılır [Tutar, 2005].

Yeni ekonomide, enformasyonun üretilmesi, kodlanması ve çok uzak mesafelere, çok düşük maliyetlerle aktarılabilmesi büyük önem taşımaktadır. Çünkü yeniliklerin

benimsenmesi için yayılması esastır. Bu görev yeni ekonomide, büyük oranda, "internet" aracılığı ile yerine getirilmektedir. Bilgi ve iletişim teknolojisinin üretimde yoğun olarak kullanılmaya başlaması, zamandan tasarruf sağlama, işlem ve mönü maliyetlerini azaltma, depolama masraflarının en aza indirilerek tam zamanında (just in time) üretim yapılmasına olanak tanıma ve daha pek çok yönleri ile verimlilik artışlarını gündeme getirmektedir. Amerika Birleşik Devletleri gibi, yeni ekonominin en yoğun bir şekilde biçimlendiği ülkelerde, özellikle enformasyon teknolojisi üreten ve kullanan endüstrilerdeki verimlilik artışları ve fiyat düşüşleri, ekonominin genelindeki verimlilik ve enflasyon oranı üzerinde olumlu etkide bulunmaktadır [Aykın, 2006].

Günümüzde bilgi ekonomisi ve bilgi yönetimi konusunda adımlar atan şirketlerin çok önemli bir rekabet üstünlüğünü yakaladıkları artık tartışılmaz bir gerçektir. Bilgiyi etkili kullanan şirketlerin sadece finansal tablolarının incelenmesi bile, bilgi yönetiminin ne kadar önemli olduğunu kanıtlamıştır. Ekonomi her geçen gün daha fazla bilgiye dayalı olmaktadır. Ekonomik güç bilgiye sahip olanın elinde toplanmakta, maddi kaynaklar ve emek artık ekonomik gücün ana kaynağı olma özelliğini yitirmektedir. Doğal kaynaklara, hammaddelere, ucuz iş gücüne yada büyük tesislere sahip olmak artık rekabetçi üstünlük sağlayamamaktadır. Bu nedenle 20. yüzyılın endüstriyel ekonomisinin başarısını sağlayan kuralların ve uygulamaların yeniden yazılması gerekmektedir. Yeni ekonomide patent ve know-how gibi kaynaklar diğer ekonomik kaynaklardan çok daha kritik ve çok daha değerlidir.

İş hayatının ve ekonominin kurallarını değiştiren ve bilgi ekonomisini yaratan gelişmelerin arkasında birbiriyle bağlantılı üç itici güç bulunmaktadır [Barutçugil, 2002]:

- Küreselleşme (globalleşme): Ülkeler arası ticarete mal, hizmet ve bilgi alıp satılmasında hukuki engellerin ortadan kalkması yani dünyanın ticari anlamda tek bir pazara dönüşmesidir.
- Enformasyon/bilgi teknolojileri: enformasyonun sistematik denetim başta olmak üzere, belli amaçlar çerçevesinde, iletilmesini, işlenmesini, saklanmasını ve bu

işlevleri yerine getirecek yöntem, aygıt ve sistemlerin gerekli yazılımlarıyla birlikte geliştirilmesinin bilgi ve deneyimini ifade eder. Bugün enformasyon teknolojisi, denetimde, zaman, mekân ve coğrafi uzaklık faktörlerinin getirdiği sınırlamaları da ortadan kaldırmayı; ses, görüntü, hareketli görüntü, veri biçimindeki enformasyon aktarımlarını tek ve esnek (programı değiştirilebilir) bir şebeke içinde tümleştirmeyi mümkün kılacak bir boyut kazanmıştır [TÜBİTAK, 2006].

– Hisse değeri: Bir firmanın borsa yoluyla piyasaya arz etmiş olduğu hisse senedini toplam büyüklüğüdür.

2.5.1.Bilgi ekonomisinin (yeni ekonominin) özellikleri

Barutçugil (2002), bilgiye dayalı ekonomi ile geleneksel ekonominin birbirleri ile farklılıklarını incelemiş ve aşağıdaki gibi listelemiştir:

– Bilgi ekonomisinde, kıtlık üzerine kurulu bir ekonomi anlayışı yerini bolluk anlayışına bırakmaktadır. Ekonomide tüm kaynaklar kullanıldığında azalır ya da biterler. Buna karşın yeni ekonominin temel kaynağı olan enformasyon ve bilgi paylaşıldıkça ve kullanıldıkça büyür.

– Bir organizasyon çalışmasında ve başarılı olmasında kuruluş yerinin anlamı ve etkisi ortadan kalkmaktadır. Uygun teknoloji ve yöntemler kullanılarak, sanal piyasalar ve sanal organizasyonlar yaratılmakta ve buralardan 24 saat aralıksız ve dünyanın her tarafında hizmet/fayda sunulmaktadır. Artık, nerede bulunduğunuzun hiçbir önemi kalmamaktadır. Adeta boşlukta sanal dünya yaratılmaktadır.

– Yasaların, vergilerini gümrüklerin yalnızca bir ulusal temelde uygulanması giderek daha güç olmaktadır. Bilgi, talebin en yüksek ve engellerin en az olduğu yerlere doğru kolayca sızmaktadır. Enformasyonun ve bilgi varlıklarının sınırlandırılması, vergilendirilmesi ve gümrük işlemlerinden geçirilmesi giderek daha da zor, hatta olanaksız olmaktadır.

– Bilgi açısından zenginleştirilmiş ürün ve hizmetler daha az bilgi içeren, yani bilgi yoğunluğu az olan benzer ürünlere veya hizmetlere göre fiyat olarak daha fazla prim yapmaktadır. Diğer bir ifadeyle, daha fazla bilgi yoğun ürünler ve hizmetler sunan organizasyonlar çok önemli bir rekabetçi üstünlüğe sahip olmakta ve çok daha fazla kazanmaktadır.

– Ürün ve hizmetlerin fiyatlandırılması ve değer kazanması büyük ölçüde içeriklerine ve ihtiyaçları karşılama derecesine bağlıdır. Bu nedenle aynı enformasyon/bilgi, farklı zamanlarda farklı insanlar için son derece farklı değerler ifade edebilir. Bunun bir sonucu olarak, bilgiye dayalı ekonomide fiyatlandırma ve değerlendirme süreci bilinen yöntemlerden farklı ve yeni yaklaşımlar gerektirmektedir.

– Sistemlere ve süreçlere aktarılan ve kilitlenen bilgi, insanların kafasında olup onlarla birlikte kapıdan çıkıp girebilecek bilgiye oranla daha yüksek bir potansiyel değere sahiptir. Bu gerçeğin görülmesi, organizasyonların bilginin yakalanması, kurumsal hafızaya depolanması ve ürün ve hizmetlerde içeriğe dönüştürülmesi konularında giderek daha duyarlı olmasına ve daha fazla çaba göstermesine neden olmaktadır.

– İnsan kapitali-yetkinlikler-bilgiye dayalı bir organizasyon da değeri yüksek olan temel bir unsurdur. Buna karşın, çok az firma yıllık faaliyet raporlarında ve finansal tablolarında yetkinlik düzeyini ele almakta ve değerini hesaplamaktadır. Tam tersine, insan sayısının azaltılması ve birimlerin küçülmesi genellikle olumlu bir “maliyet azaltıcı” önlem olarak görülmektedir. Bu anlayışın yanlışlığı, bilgi ekonomisinde giderek daha açık bir şekilde görülmektedir. İnsan kapitali gerçekten çok değerlidir ve şirketlerin değerlendirilmesinde mutlaka dikkate alınmalıdır.

Uğur ve Şahin (2006) yeni ekonominin özelliklerini tablo 2.4. gösterildiği gibi açıklamaktadırlar.

Tablo 2.4. Yeni ekonominin özellikleri

<i>Yeni ekonomi özelliği</i>	<i>Açıklama</i>
Yeni ekonomi, bilgi Ekonomisidir	İşletmelerin en önemli gücü, üretim faktörleri değil bilgi gücüdür.
Yeni Ekonomi, dijital bir ekonomidir	Daha ucuz ve güvenilir bir iletişim sağlayan dijital ekonomi, yeni ekonominin temel taşıdır.
Yeni ekonomide sanal bir dünya oluşur	Sanal piyasaların ortaya çıkması ile kurumlar arasındaki iletişim biçimi değişmiş, analogdan dijitale kaymıştır. Dolayısı ile ekonomik işleyiş, sanal piyasalarda gerçekleşmeye başlamıştır.
Yeni ekonomi moleküler bir ekonomidir	Yeni Ekonomide, işletmelerin temeli birey üzerine kuruludur. Birey kendi başına faaliyette bulunmaktadır ve bireyin kurduğu ekipler aracılığıyla yeni bileşim altyapısı genişleyecektir.
Yeni ekonomi ağ ekonomisidir	Ülkeler ve işletmeler kendi aralarında bilişim altyapılarını oluşturmaktadırlar. Bilişim gücü olmadan, yeni ekonominin işlemesi imkansızdır.
Yeni ekonomide araçlar ortadan kalkacaktır	Özel ve kamu sektöründe birçok kurum tüketicileriyle ağlar aracılığı ile doğrudan temas kuracaklar ve araçları büyük ölçüde ortadan kaldıracaklar.
Yeni ekonomi yenilikleri temel alır	Firmaların ilkesi, ürettikleri ürünlerin modasını yine kendilerinin geçirmesidir. Eğer kendileri yapmazlarsa başka bir firma yeniliği gerçekleştirecektir.
Yeni ekonomi üretici ve tüketici arasındaki farkı belirsizleştirmektedir	Yeni bilişim teknolojileri müşterilerin üreticiler ile daha fazla etkileşim içinde olmalarına imkan sağlamaktadır.
Yeni ekonomi küresel bir ekonomidir	Bilginin anahtar role sahip olması tek bir dünya ekonomisi yaratmaktadır. Küreselleşme yeni ekonomiden soyutlanamamaktadır.
Yeni medya sektörü	Yeni ekonomide anahtar sektör bilişim teknolojilerinden yoğun olarak faydalanan medya sektörüdür.
Hız	İşletme başarısı ve ekonomik faaliyetler açısından hız anahtar değişken olmuştur.
Farklı sosyal problemler	Yeni ekonomi politik, ekonomik, kültürel, güvenlik gibi konularda farklı sorunları da beraberinde getirmektedir.

2.6.Entellektüel Sermaye Kavramı

Bilgi toplumu ve yeni ekonominin temeli olan bilgi, kurumlarda artık bir varlık olarak görülmektedir. Kurumların ekonomik sermayeleri gibi entellektüel sermayeleri de yönetilmek durumundadır.

Entellektüel sermaye, ilk olarak Stewart (1991) tarafından Brainpower (Beyin Gücü) makalesi ile gündeme geldiği kabul edilmektedir. Stewart (1991), makalesinde entellektüel sermayeyi; işletmeye piyasada rekabet avantajı sağlayan, işletme çalışanlarının bildiği her şeyin toplamı olarak tanımlamıştır. Stewart (1997) yine entellektüel sermayeyi, en geniş anlamda elde edilmiş yararlı bilgi olarak tanımlamakta ve bunun kurumun süreçlerini, teknolojilerini, patentlerini, iş görenlerinin becerilerini ve müşteriler, tedarikçiler ve diğer ilişkili taraflar hakkındaki bilgileri içerdiğini belirtmektedir. Entellektüel sermaye Stewart (1997) tarafından zenginlik yaratmak üzere kullanıma sokulabilen entellektüel malzeme olarak görülmektedir. Yani bilgi, enformasyon, entellektüel mülkiyet ve deneyimdir. Bu bir kolektif beyin gücüdür. Onu belirlemek zor, verimli biçimde yaymak ise çok daha zordur.

Daha geniş bir tanım ise Brooking [1996] tarafından yapılmaktadır. Brooking'e göre entellektüel sermaye, işletme faaliyetini sürdürülebilmesini sağlayan maddi olmayan varlıklarının bütünüdür. İlk profesyonel entellektüel sermaye yöneticisi olarak bilinen, konunun bir başka öncü ismi Leif Edvinsson ise entellektüel sermayeyi değere dönüştürülebilir bilgi olarak tanımlamaktadır. Edvinsson, işletmelerin insan sermayesi ve örgütsel sermaye olmak üzere iki temel görünmeyen varlığı olduğunu ve entellektüel sermayenin bunların toplamını ifade ettiğini belirtmektedir. Tutar (2005), entellektüel sermayeyi, herhangi bir örgüte piyasada rekabet üstünlüğü sağlayacak her tür profesyonel bilgi, yetenek, yaratıcılık gücü, yenilik fikri, hizmet sunum biçimi, farklı üretim yetenekleri, örgütsel yenilik yapma ve teknoloji üretme beceri ve yeteneği gibi deneyimlerin tümü olarak tanımlamıştır.

2.7. Entellektüel Sermaye ve Entellektüel Mülkiyet

Entellektüel mülkiyet stratejik açıdan işletmenin üretimde sahip olduğu temel yetenekleriyle ne yapacağını veya nasıl yapacağını ortaya koyar. Kısacası işletmenin ne yapacağı diğer bir ifadeyle ne üreteceğini sahip olduğu entellektüel mülkiyet gösterir. Çünkü entellektüel mülkiyet kavramı bir yenilik veya buluştan ziyade hukuksal açıdan tescillenmiş patent gibi şeyleri temsil eder. Sonuçta işletmelerde üretmeyi tasarladıkları ürünlerin ilk önce patentlerini almaktadırlar. Patenti alınmış ürün firmanın sahip olduğu bilgisi ve teknolojiyle ne üreteceğini göstermektedir.

İkinci kısım ürünün nasıl üretilceğidir. Operasyonel anlamda işletme birikimindeki entellektüel sermayesiyle üretim safhasını istenilen kaliteyi yakalayarak gerçekleştirmek için çabalayacaktır. Firma stratejisiyle, entellektüel mülkiyet uyum içinde olmalıdır. Açıktır ki temel yetenekler sürekli değişebilen dinamik varlıklardır Şekil 2.4'te entellektüel mülkiyet ve strateji ilişkisini gösterilmektedir [Üç,2006].



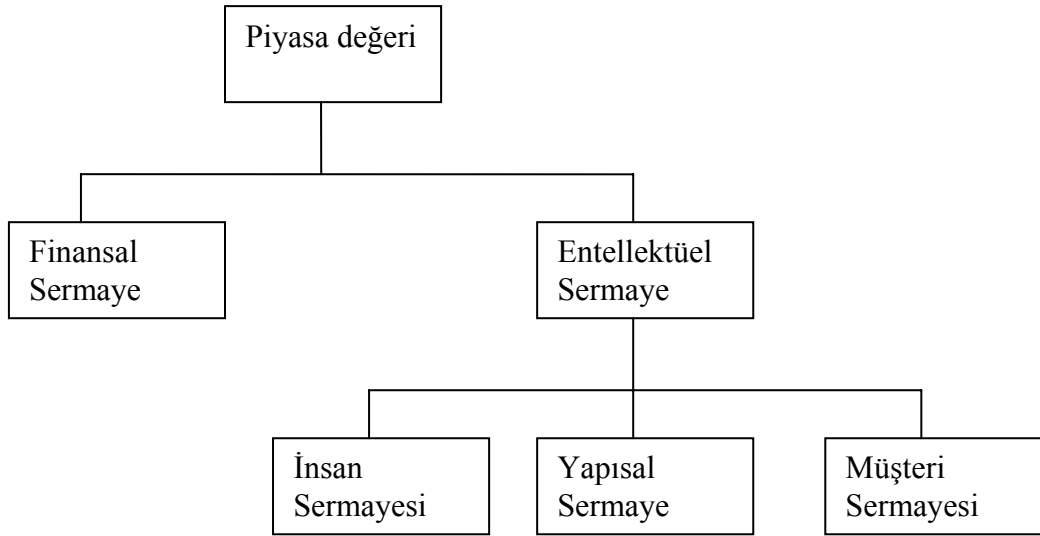
Şekil 2.4. Entellektüel mülkiyet ve strateji ilişkisi [Üç, 2006]

Örgütler, bilginin kendileri için hayati olduğunu fark etmişler ve stratejik odaklarını maddi varlıkların yönetiminden, genellikle gizli olan maddi olmayan entellektüel varlıkların yönetimine çevirmişlerdir. Ertuğrul (2006) entellektüel sermaye yönetimi sürecinin şu aktiviteleri önerdiğini belirtmektedir:

- Entellektüel sermayenin tanımlanması,
- Entellektüel sermaye politikasının geliştirilmesi,
- Entellektüel sermayenin denetlenmesi,
- Entellektüel sermaye bilgi tabanının dosyalanması ve saklanması,
- Entellektüel sermayenin korunması,
- Entellektüel sermayenin geliştirilmesi ve yenilenmesi,
- Entellektüel sermayenin yazılı hale getirilmesi.

2.7.1. Entellektüel sermayenin temel öğeleri

Entellektüel sermayenin yönetilmesi için öncelikle temel elemanlarının belirlenmesi önemlidir. Bu kapsamda, Steawart (1997), entellektüel sermaye modeli geliştirmiştir. Bu modelin temel elemanları Şekil 2.5.'de gösterilmektedir.



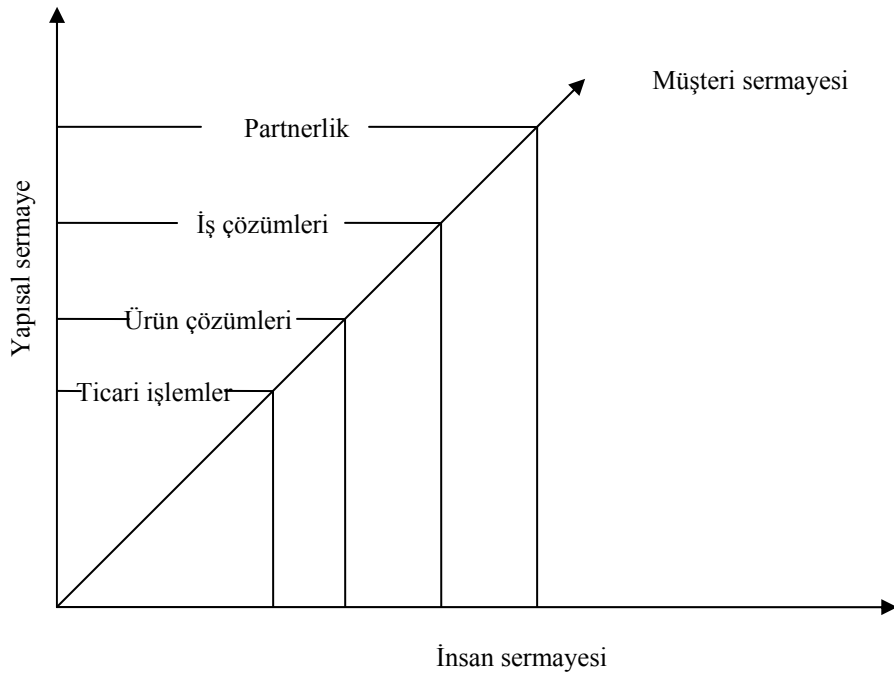
Şekil 2.5. Steward Entellektüel Sermaye Modeli [Stewart 1997]

Şekilden görüldüğü gibi entellektüel sermayenin 3 temel ögesi vardır. Bunlar:

- İnsan sermayesi,
- Yapısal sermaye,
- Müşteri sermayesidir.

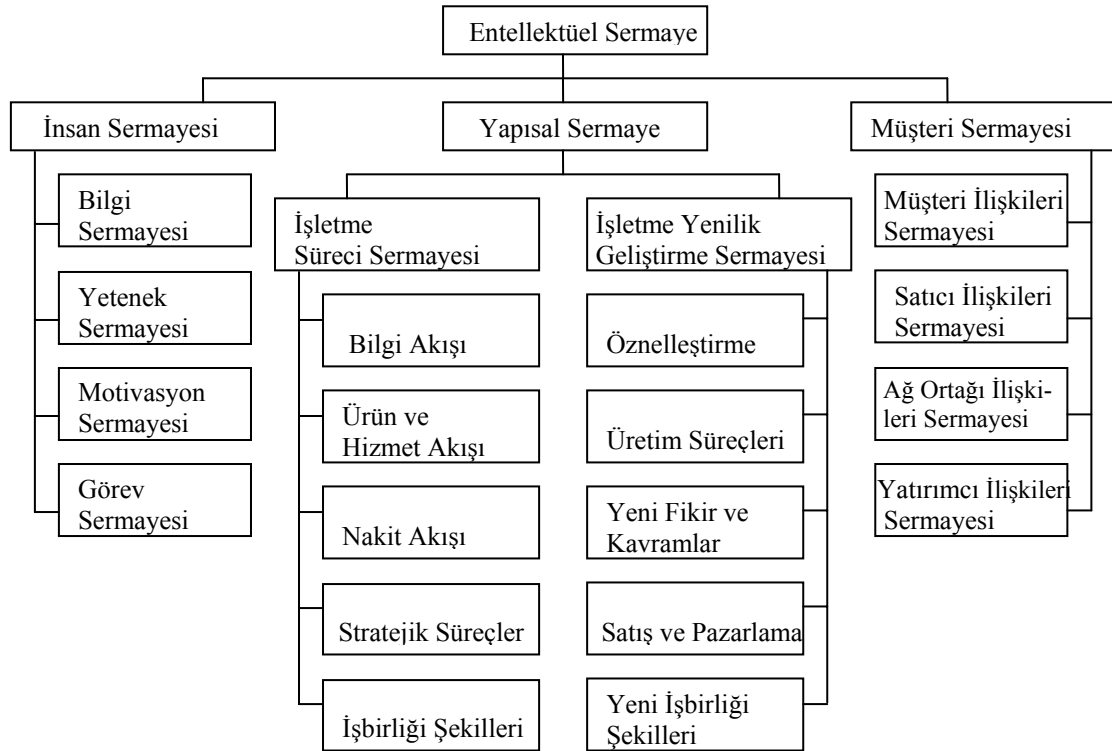
Bütün işletmelerde insan sermayesi yapısal sermayenin temel yapı taşıdır ve insan sermayesi ile organizasyonel sermayenin karşılıklı etkileşimi sonucunda müşteri sermayesi kazanılmaktadır. Bu üç ögenin bir araya gelmesi ile de değer ortaya çıkmaktadır. Aşağıda, bu temel öğelerin elemanları ve kısa açıklamaları verilmiştir.

Şekil 2.6' de gösterildiği gibi diyagramın en altında satıcıların yalnız satış yaptığı, alıcılarında yalnız alım yaptığı ticari işlemler yer alıyor. Ticari alım satımda işbirliğine yöneldiğinizde, satıcı kar payını, müşteri payını ve güvenliğini –yani müşteri sermayesini- artırmış olur [Stewart,1997]. İnsan sermayesi ve yapısal sermayenin tam katılımıyla müşteri sermayesinin en üst düzeye ulaşması sağlanır.



Şekil 2.6. Entellektüel sermaye unsurlarının müşteri sermayesi açısından değerlendirilmesi [Stewart,1997]

Şekil 2.7’de bu 3 temel öğenin alt elemanları gösterilmektedir [Ertuğrul, 2006].



Şekil 2.7 Entellektüel sermayenin detaylı kategorileri

2.7.1.1. İnsan sermayesi

Entellektüel sermayenin en önemli unsuru insan sermayesidir. İnsan sermayesi, müşterilerin problemlerine çözüm üretmek ve yeni buluşlar yapmak için işletme çalışanlarının sahip olmaları gereken eğitim düzeylerini, tecrübeleri ve sosyal yetenekleri kapsamaktadır. İnsan sermayesi yenilik ve gelişmenin esas kaynağı olmasına rağmen ölçülmesi ve raporlanması en zor olan unsurdur [Erkuş, 2006]. Aynı zamanda insan sermayesi yeniliklerin kaynağıdır [Arıkboğa, 2003].

Unutulmamalıdır ki, müşteriye giden süreçte katma değer insanla sağlanabilmektedir. Bir şirketin insan sermayesi, yeri zor doldurulan ve yüksek katma değerli çalışanlarının yoğunluğuna dayanmakta olup müşterilerin bir rakip yerine bu şirketi tercih etmelerini sağlayan ürün ve hizmetler bu kişilerde somutlaşmaktadır. Bir şirketin insan sermayesi ne kadar yüksekse, yani yetenek ve tecrübeleriyle çalışanlar tarafından yapılan yüksek katma değerli işlerin oranı ne kadar büyükse, ürün ve hizmetleri için o ölçüde yüksek fiyat biçebilir ve rakiplerinin karşısında güçlü olabilir. Çünkü rakiplerin söz konusu becerilere denk bir işgücü çıkarmaları çok daha zor olacaktır. Dünya hızla küreselleşirken, şirketleri bu değişim rüzgarlarını avantajlarına kullanabilmeleri gerekmektedir. Bu nedenle, gerçekten küresel düşünebilen, iletişime, öğrenmeye yatkın, yeniliği ve değişimi arayan insan, kuruluşu için bir değer teşkil eder ve iyi sahiplenilmesi gerekmektedir. Kuruluşlarda yenilenmenin ve buluşçuluğun kaynağı insan sermayesidir [İşevi, Çelme,2006].

İnsan sermayesini oluşturan başlıca unsurlar şu şekilde sıralanabilir [Ertuğrul, 2006]:

- Know-how,
- Eğitim,
- İşe yönelik özellikler,
- İşle ilişkili bilgi,
- İş değerlendirme,
- İşle ilişkili rekabet,
- Girişimcilik gücü, yenilikçilik.

2.7.1.2. Yapısal sermaye

Yapısal sermaye, işletmenin faaliyetlerini sürdürebilmesi için gerekli olan ve insan sermayesini destekleyen nitelikteki örgütsel değerleri ifade etmektedir. Bu kavram içerisine, işletme kültürü, dokümantasyonlar, müşterilere ve pazara ait bilgilerin depolandığı veri tabanları, üretim süreçleri, kalite kontrol ve yönetim sistemleri, patentler, telif hakları, bilgisayar ağları ve enformasyon sistemleri gibi işletmenin etkin bir şekilde çalışmasını mümkün kılan tüm örgütsel alt yapı değerleri girmektedir. Yapısal sermayenin amacı, insan sermayesini şirket amaçlarını başarmaya hizmet edecek şekilde kullanılmasına yardımcı olmaktır [Erkuş, 2006].

Yapısal sermaye unsurları, entellektüel mülkiyet ve onun dışında kalan üst yapı unsurları başlıklarına göre şöyle sıralanabilir [Ertuğrul, 2006]:

Entellektüel mülkiyet unsurları;

- Patentler
- Telif hakları
- Dizayn hakları
- Ticari sırlar
- Ticari markalar
- Hizmet markaları

Üst yapı unsurları ise;

- Yönetim felsefesi
- İşletme kültürü
- Yönetim süreci
- Bilgi sistemleri
- Ağ bilgi sistemleri
- Finansal ilişkiler

Entellektüel mülkiyet unsurları patentler, telif hakları, dizayn hakları, ticari markalar resmi olarak kaydedilmiş yani tescil edilmiş varlıklardır. Üst yapı unsurları ve entellektüel mülkiyet unsurları birlikte insan sermayesini desteklemekte ve firma hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla destek olmaktadır

2.7.1.3. Müşteri sermayesi

Müşteri sermayesinin değeri, insan ve yapısal sermayelerin değerlerine, nazaran daha belirgindir. Çünkü ödemeleri müşteriler yaptıklarından onların değerleri daha net olarak görülmektedir. Müşteri sermayesi; pazar payı, yeni müşteriler, devam eden müşteriler, kar payı, müşteri tatmin araştırmaları ile daha rahat izlenebilmektedir. Kuruluşların kısa ve uzun vadede vizyonları doğrultusunda stratejiler belirledikleri bir müşteri yaklaşımları bulunmaktadır. Müşteri sermayesi, alıcılarla satıcıların birlikte sahip oldukları bir varlık olup onu büyütmek ikisinin de yararınadır. Yaratıcılık, yeniliğe açık olmak, işbirliği ve geribildirim, müşteri ilişkilerinde iki tarafa da olumlu faydalar sağlayacaktır. Yeniliklerin kaynağında, müşteriden gelen talep ya da önerilerin, beklentilerin fırsatlara dönüştürülmesi vardır. Müşterilerle birlikte yapılan yenilikler, hazır müşteri olduğu için üretken olacaktır [İşevi, Çelme,2006].

Müşteri sermayesini oluşturan başlıca unsurlar şunlar olabilir [Ertuğrul, 2006]:

- Markalar,
- Müşteriler,
- Müşteri sadakati,
- İşletme adları,
- Birikmiş siparişler,
- Dağıtım kanalları,
- İşbirlikleri,
- Lisans anlaşmaları,
- Faydalı sözleşmeler,
- Franchising anlaşmaları.

İnsan sermayesi işletmeler için kalıcı değildir, her an firmadan ayrılabilir. Aynı şekilde müşteri sermayesi de kalıcı değildir, beğenmediği anda firmayı terk edebilir. Önemli olan entellektüel sermaye unsurlarının etkileşimi sonucu oluşan yapısal sermayeyi korumak ve kayıt altına almaktır.

2.7.2. Entellektüel sermayenin ölçülmesi

Entellektüel sermayede ekonomik sermaye gibi ölçülmeli ve yönetilmelidir. Bu konuda da bazı öneriler geliştirilmiştir.

Literatürde kullanılan ölçüm araçları, insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesine odaklanmaktadır. Her bir boyutta, şirket için katma değer sağlayacak unsurlar göz önüne alınarak bir takım şirkete özgü göstergeler atanmakta ve takip edilmektedir. Gelecekte iyi kazanç elde etmeyi hedefleyen bir şirket için insan kaynakları yetenekli, bilgili, becerili, buluşçu, deneyimli ve girişken elemanlardan oluşmalıdır. İnsan sermayesini ölçmek ve yönetmek için, elemanların ortalama eğitim süresi ve yüksek eğitim yüzdesi önemli göstergelerdir. Diğer yandan, insan sermayesinin çıktısı buluşçuluk ve yaratıcılıktır. Bu nedenle yaratıcılığı sağlayan bir çalışma ortamı kurulmalıdır. Çalışanların işlerinden memnun olması ve birbirleri arasındaki sosyal ilişkiler, yaratıcılığı perçinleyen faktörler arasındadır. Başka bir gösterge de yeni ürünlerin satışlarda sağladığı artışa etkisi olabilir. Yapısal sermaye için ise, bütün olarak bir organizasyonun işleyişi üzerine göstergeler geliştirilmelidir, yapısal sermayenin çıktısının verimliliğidir. Temel olarak yapısal sermaye varlıklarının resmini çekmek için iki türlü gösterge geliştirilmiştir [İşevi, Çelme,2006]. Bunlar;

1. Şirketin birikmiş bilgi stoklarının değerine ilişkin ölçümler
2. Örgütsel verimliliğe, yani şirketin sistemlerinin kendi elemanlarının çalışmasının kösteklemek yerine, geliştirip güçlendirmeyi ne ölçüde başardığına ilişkin ölçümler.

Entellektüel sermaye felsefesinde, müşteri sermayesi şirketin ve müşterilerin ortak malıdır. Böyle bir sermaye oluşturulduğunu ölçmek için müşterilerin finansal gücünü ve büyümesini ve onların ticari işlerinden aldığı payı izlemek gerekmektedir. Müşteri

sermayesinin değerinde ise, müşteri memnuniyeti ve sadık bir müşterinin değerine odaklanılmaktadır. Müşteri memnuniyetini ölçerken, bir müşterinin “mutlu” sayılabilmesi için aşağıda belirtilen üç özellikten en az birini sergiliyor olması gerektiği belirtilmektedir [İşevi, Çelme,2006]:

1. Müşteri bağlılığı (müşteri tutma oranı)
2. İş hacmini arttırma (portföy payı)
3. Rakiplerin ayartıcı girişimlerinin etkisi altında kalmama (fiyat toleransı)

Bu konuda, literatürde çok farklı yaklaşımlar geliştirilmiş olmakla birlikte tezin konusu olmadığından burada detayları verilmemektedir. İlgili bilgilere Kwang-Jae Kim a, In-Jun Jeong b, Jeong-Cheol Park c, Young-Jun Park b, Chan-Gyu Kim d, Tae-Ho Kim e [2007], Gountas, ve Gountas [2007], Yang ve Zhu [2006] gibi kaynaklarından ulaşılabilir.

Entellektüel sermayenin sübjektif varlıklar olması, ölçümünü diğer fiziksel ve finansal varlıkların ölçümüne göre zorlaştırmaktadır. Entellektüel sermayeyi ölçme değerlemede temel zorluklar aşağıda verilmiştir [Emrem, 2006]:

1. Farklı rekabet ortamlarında farklı sektörlerde faaliyet gösteren firmaların ihtiyaç duyduğu bilgi de farklı olacaktır. Bu farklılık bilginin, enformasyonun, maddi olmayan varlıkların değerlemesini zorlaştırıcı bir etkendir.
2. Bilgi varlıklarının değeri bir durumda fazla olabilirken başka bir ortam veya zamanda değersiz hale gelebilir. Örneğin finansal bir enformasyon piyasada bunu bilenler tarafından çok değerli olabilir. Bu enformasyon bir yayın organında yayınlandığında değeri birden düşebilir. Bir marka yada özelliğin değerini sürekli korumak özellikle hızlı hareket eden piyasalarda yada teknolojik değişimin yoğun olduğu piyasalarda zordur.
3. Formal bilgiyi değerlemek (patent, telif hakkı gibi) nispeten kolay olmakla birlikte, formalleşmemiş bilgiyi (örtülü bilgi) değerlemek zordur.
4. Maddi olmayan varlıklar şirketin defter değeri ile piyasa değeri arasındaki fark olarak tanımlandığında bu farkın ülkeden ülkeye, sektörden sektöre, şirketten şirkete

büyük değişimler göstermesi standart bilgi edinmeyi zorlaştırmaktadır. Teknoloji şirketleri söz konusu olduğunda ise aradaki fark daha da açılmaktadır. Örneğin ; “1997 yılında Business Week tarafından yapılan analizde Microsoft’un maddi varlıklarının değerinin piyasa değerinin sadece %7’si olduğu hesaplanmıştır. Kalan % 93’lük kısım maddi olmayan varlıklardan kaynaklanmaktadır” .

5. Muhasebe sistemleri maddi olmayan varlıkları ölçebilecek şekilde tasarlanmamıştır. Bu durum özellikle ileri teknoloji kullanan ve markanın önemli olduğu tüketime yönelik endüstrilerde önemlidir.

6. Soyut kavramları temsil edecek somut göstergelerin ortaya konması ve göstergelerin entellektüel sermaye bileşenlerini ölçmede ne derece güvenilir olduğu tereddüt oluşturur.

Yine Entellektüel sermayenin ölçümü ve değerlendirilmesi konusunda literatüre girmiş çeşitli metotlar konuyla ilgili uzmanlarca değişik şekillerde sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflamalardan bazıları aşağıdaki gibidir [Ermem, 2006]:

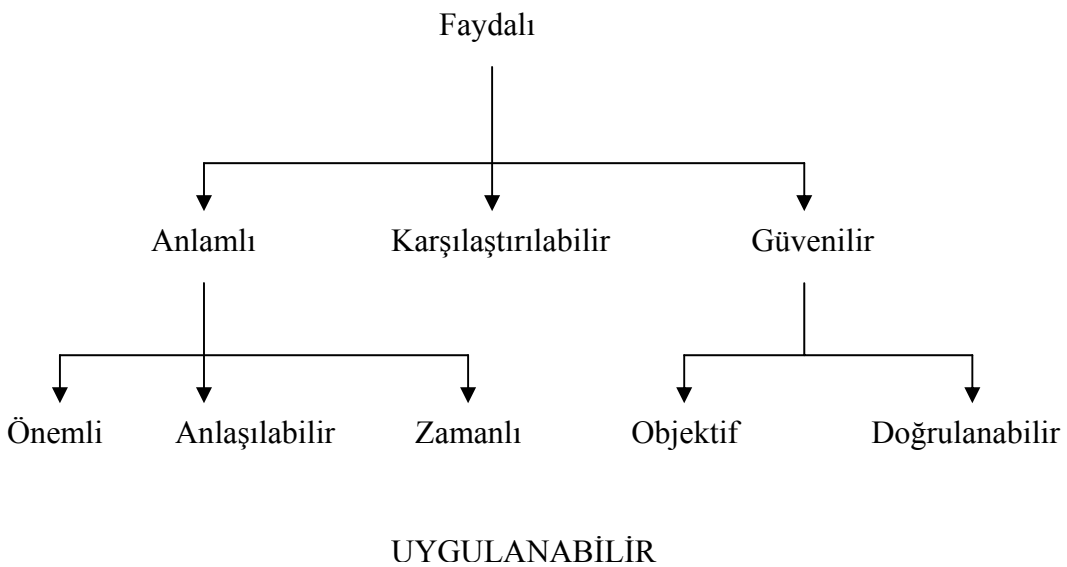
- Teorik ve pratik yöntemler.
- Parasal değerlendirme yapan finansal yöntemler ve bileşenler düzeyinde ölçüm yapan yöntemler.
- Direkt entellektüel sermaye metotları, piyasa değeri metotları, varlıkların geri dönüşü metotları, puankartı metotları,
- Birinci jenerasyon, ikinci jenerasyon, üçüncü jenerasyon yöntemler.
- İşletme stratejileriyle bağlantılı ve bağlantılı olmayan yöntemler,
- Organizasyonel performans sistemi içinde entellektüel sermayeyi ölçen yöntemler.
- Tüm bu sınıflamalar mevcut yöntemlerin çeşitli bakış açılarıyla değerlendirilmesinden ibarettir.

Bütüne ilişkin ölçümlere örnek olarak piyasa değeri-defter değeri oranları verilebilir. Burada değeri satıcı değil, alıcı tanımlar. bir şey birilerinin onun için ödemeye razı olduğu bedel kadar değerlidir. Dolayısıyla bir şirket hisse senedi borsasının biçtiği değeri taşır. Hisse senedi fiyatı x şirket dışındaki hisse senetlerinin toplam sayısı = borsa değeri, yani bir bütün olarak şirketin değeridir. Entellektüel sermayenin en

basit olan, ama asla en kötü olmayan ölçümü, piyasa değeri ile net defter değeri arasındaki farktır. Biraz daha uğraşla piyasa değeri – defter değeri oranından daha iyi bir rakam elde edilir. “Tobin’ in q oranı” Nobel ödüllü iktisatçı James Tobin’in geliştirdiği bir orandır. Bir varlığın piyasa değerini yerini doldurma maliyetiyle karşılaştırılır. Her ne kadar entellektüel sermayenin bir ölçümü olarak geliştirilmese de, Tobin’in q oranı bu işlevi iyi görmektedir. Bunun gibi ölçüm yöntemlerine örnekler verilebilir.

2.7.2.1. Entellektüel sermayenin ölçülmesinde göstergeler

Göstergeler, entellektüel sermaye raporu kullanıcılarının işletmenin sahip olduğu maddi olmayan duran varlıkları nasıl ve ne derece etkin kullandığını, işletmenin amaçlarını ne kadar gerçekleştirebildiğini değerlendirebilmelerine yardımcı olmak amacıyla kullanılmaktadır. Entellektüel sermaye için geliştirilen göstergeler; oranlar, yüzdeler, sayılar (bilgisayar sayısı, işlem sayısı, yeni ürün sayısı, önerilen çözüm sayısı) gibi finansal olmayan bilgilerden oluşmaktadır. Entellektüel sermayenin ölçülmesi amacıyla geliştirilecek olan göstergelerin faydalılığının artırılabilmesi için bu göstergelerin bazı özellikler taşıması gerekmektedir. Göstergelerde olması gereken özellikler aşağıda Şekil 2.8’de verilmiştir ve kısaca açıklanmıştır [Erkuş, 2006].



Şekil 2.8. Entellektüel sermayeyi ölçmek için geliştirilen göstergelerde olması gereken özellikler

Faydalılık: Bir gösterge, hem yönetimin yönetsel ve kontrol işlemlerinde, hem de eğer açıklanmış ise işletme dışındaki kişilerin yatırım yapma veya kredi verme kararlarında kullanılabilirliktir.

Anlamlılık: Gösterge, karar vericilerin beklentilerini teyit ve tadil edecek bilgileri içermelidir.

Önemlilik: Göstergeler tarafından sağlanan bilgiler, işletme için kritik öneme sahip maddi olmayan varlıklarla ilgili olmalıdır. Yani, işletmenin değer üretme süreci işletmenin karakteristikleri ile bağlantılı olmalıdır.

Anlaşılabilirlik: Göstergeler, açık bir şekilde hazırlanmış ve hesaplanmış olmalıdır.

Güvenilirlik: Göstergeler tarafından sağlanan bilgiler güvenilir olmalıdır. Bu bilgiler objektif ve doğrulanabilir nitelik taşımaktadır.

Objektiflik: Göstergelerin değerleri, göstergeleri hazırlayanlar veya kullananların ilgi alanlarından kaynaklanan eğilimlerden etkilenmemelidir.

Doğrulanabilirlik: Göstergeler tarafından sağlanan bilgilerin doğruluğunu değerlendirmek mümkün olabilmelidir.

Uygulanabilirlik: Göstergelerin maliyetlerini hesaplayabilmek mümkündür. Göstergelerin maliyetleri göstergelerden elde edilecek olan bilgilerin faydalarından daha düşük ise bu göstergeler kullanılmalıdır. Yani, göstergeler fayda-maliyet analizine dayanmalıdır.

Karşılaştırılabilirlik: Göstergeler genel olarak kabul edilmiş kriterlere göre hazırlanmalı ve hesaplanmalıdır, böylece göstergeleri kullananlar karşılaştırmalar yapabilmelidir.

Zamanlılık: Göstergeler yöneticilere ihtiyaç duydukları zamanlarda sunulabilmelidir. Sunulması kararlaştırılan maddi olmayan varlıklarla ilgili bilgiler aynı dönemlerde sunulmalıdır.

Yukarıdaki özellikleri dikkate alarak entellektüel sermayenin üç boyutuna ilişkin kullanılabilir göstergeler tablo 2.5.'te gibi özetlenebilir:

Tablo 2.5. Entellektüel sermayenin üç boyutuna ilişkin kullanılabilir göstergeler

İnsan Sermayesi	Yapısal Sermaye	Müşteri Sermayesi
Ortalama hizmet süresi Ortalama eğitim süresi Yüksek eğitim sahiplerinin yüzdesi İşe alma maliyeti ET okuryazarlığı Çalışan başına eğitim süresi Çalışan memnuniyeti Çalışan önerileri Programlarının başarısı Çalışan devri (ayrılmalar) Çalışan başına katma değer Çeşitli buluşçuluk ölçüleri: <ul style="list-style-type: none"> • Yeni ürünlerin getirdiği, satışlar • yeni ürünlerin brüt karı, • Ar-Ge faaliyetlerinin yoğunluğu, Ar-Ge verimliliği (<i>yeni ürünlerin karı / Ar-Ge harcamaları</i>). Meslektaşlar arası ilişkiler	İdari giderler/ücretler Bilginin yeniden kullanımı <ul style="list-style-type: none"> • İtranet sitelerine ziyaret sayısı, • Tekrarlanan en iyi uygulamalar vb Kalite ölçüleri: <ul style="list-style-type: none"> • Hatalar • Yeniden başarılı bir sürecin tekrarlanması, vb Yeni teçhizata ve yeni fikirlere bağlı üretkenlik kazanımları ET yatırımları Çevrim ve süreç süreleri Başkaları tarafından atıfta bulunulan patentler ve yayınlar	Pazar payı Müşteri sadakati Müşteri ilişkilerinin ortalama ömrü Müşteri memnuniyeti Satış temaslarının kapatılan satışlara oranı Brüt karlar Alacakların yaşı Elektronik veri değiş tokuşu ve otomatik stok yenileme gibi işbirliği düzenlemelerinin artışı Müşteri kazanma maliyeti Müşteri tutma maliyeti

Bu tabloda belirtilen göstergeler öneri niteliğindedir. Şirketin entellektüel sermayesini ölçmek ve yönetmek için belirlenen göstergeleri şirketin stratejik açıdan kilit noktalarını aydınlatmalıdır.

2.8. Bilgi Teknolojileri

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler hem toplumsal dönüşüme hem de işletmelere yeni olanaklar sunmuştur. Diğer bir deyişle, teknoloji alanındaki gelişmeler ve toplumsal değişim tüm işletmeleri etkilemekte ve işletmeler bilgi teknolojileri sayesinde gelişen dünya ile bütünleşmektedir.

Küreselleşen dünyada işletmelerin ihtiyacı olan bilgi sistemlerinin etkin bir biçimde planlanması, geliştirilmesi ve işletilmesi, bilgi teknolojisindeki hızlı değişim ve bu konuda uzman personel istihdam etmenin zor olmasından dolayı güçleşmektedir. [Yıldız ve Yılmaz, 2005].

Kurumun iç ve dış çevresinde çok sayıda bilgi bulunmaktadır. Bilginin bulunduğu kaynaklara ulaşmayı sağlayacak çeşitli araçlar bulunmaktadır. Öğrenen bir organizasyon oluşturmak için bu bilgi kaynakları bulunmalı ve kaynaklardaki bilgiye ulaşılarak kullanılmalıdır. Bunu yaparken bilişim iletişim teknolojilerinde yararlanılmalıdır. Tablo 2.6.'da bilgi yönetimi altyapısında bilgi öğrenme kaynakları verilmektedir [Beijerse, 1999]

Tablo 2.6. Bilgi Yönetimi Altyapısında Öğrenme Kaynakları

Öğrenme Kaynakları	Bilgi Altyapısı Unsurları
Uzmanlar	Eğitim Programları
Rekabet	İş zekası
Müşteriler	Yardım Hattı
Diğerleri	Gayri resmi Toplantılar
İşletme	Bilgi Sayacı
Atölye	Öneri Kutuları
Geçmiş	Arşiv
Araştırma	Ar-Ge Departmanı

Belirli bir amaca yönelik olarak değişik kaynaklardan elde edilen veri kümelerini işleyerek analiz edip, yeni bilgiler üreten, dağıtan, donanım, yazılım, insan kaynakları, iletişim ağları ve veri kaynaklarını düzenleyen ve çoğunlukla bu işlevi bilgisayar desteği ile sağlayan sistemlere bilgi işlemleri adı verilir [Tecim, 1999].

Yıldız ve Yılmaz (2005), bilgi işleme sistemlerini şöyle sıralamıştır:

- Yönetim Bilişim Sistemleri,
- Uzman sistemler,
- Veri işleme sistemleri,
- Karar destek sistemleri.

Bilgi ve iletişim teknolojilerinde (BİT) yaşanan hızlı ilerleme ve genişleme, uygarlık tarihinde 20. yüzyılın son on yılında gerçekleştirilen önemli gelişmenin en belirgin işaretidir. Yaşanan bu hızlı ilerleme ve genişleme, ticaretin ve işlerin yapılış yöntemlerini değiştirmiş, iktisadi ve sosyal hayatı derinden etkilemiş ve ulusal bağımsızlık, egemenlik gibi yerleşmiş kavramların ve kalıpların sorgulanmasına neden olmuştur. BİT’de yaşanan gelişmeler aynı zamanda küreselleşme olgusunun yayılmasının ardında yatan en önemli etkenlerden de biridir. Günümüzde, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki yeniliklerin ve bu teknolojilerin kullanımının yaratacağı etkilerin tamamının anlaşıldığını ve tanımlandığını söylemek oldukça güçtür. Hiç kuşku yok ki, bilgi ve iletişim teknolojileri çok önemli iktisadi ve sosyal yararlar sağlayabilecektir. Yeni teknolojiler, ekonominin etkinliğini artırmaya, yeni iş olanaklarının oluşturulmasına, teknik ilerlemelerin ve fikirlerin daha kolaylıkla yayılmasına, farklı ülkeler ve bölgelerde yaşayan insanlar ve kurumlar arasında eş zamanlı iletişimin kurulmasına yardımcı olacaktır. Bilimsel ilerlemeleri teşvik edecek ve insanların seçim alternatiflerini zenginleştirecektir. Buna karşın, bilgi ve iletişim teknolojilerinin istenmeyen olumsuz etkileri de olacaktır. Küreselleşmenin ve uluslararası nitelik kazanan rekabet kavramının yaratacağı baskılar bazı sektörlerle ve bölgelere zarar verebilir, sosyal huzursuzlukları hızlandırabilir ve siyasal karışıklıkları artırabilir. Gittikçe artan bağımlılık ulusal ekonomileri para ve finansman krizleri gibi dış şoklara daha açık ve duyarlı hale getirmiştir. Uydu yayınlarındaki hızlı ilerlemeler ve internet sayesinde telekomünikasyonun ve birebir iletişimin kolaylaşması yerel toplulukların sosyal uyumunu ve dengesini olumsuz etkileyebilir, geleneksel değerlerin çöküşünü hızlandırabilir ve davranış kalıplarının derinden sarsılmasına yol açabilir. Elektronik ticaretin dinamik yapısı ve internet yoluyla yapılan satışlar tüketim kalıplarını ciddi ölçülerde değiştirebilir. İnternet aracılığıyla yapılan ticaret ve diğer elektronik ticaret şekilleri henüz, tüketici haklarının yeterli ölçüde korunması, ticaretin güvenilirliği, ticaretin dürüstçe sürdürülmesi gibi konuları düzenleyen yönetmeliklerin konusunu oluşturmamaktadır. Aynı zamanda teknik açıdan bazı yetersizlikler söz konusu olup, teknik yönden gelecek sabotajlara açıktır. Bilgi ve iletişim teknolojileri arasındaki karşılıklı bağı sıklıkla vurgulanmaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojileri, iletişim hızını artırıp maliyetini düşürerek, daha hızlı ve ucuz etkileşim sağlayarak, birçok ürünü ve

faaliyeti bölgeselleştirip entegre ağlar sayesinde dağıtımı kolaylaştırarak küreselleşmeyi mümkün kılmıştır [Odyakmaz, 2006].

2.9. Yönetim Kavramı

Bilgi yönetimi ile ilgili değerlendirmeler yapabilmek için bilgi kavramı kadar yönetim kavramının da incelenmesinde fayda görülmektedir. O nedenle bu bölümde yönetim kavramı üzerine yapılan incelemelerin özeti sunulmuştur.

Yönetim konusunda çok çeşitli tanımlar yapılmaktadır:

Yönetim, örgütün amacına ulaşabilmesi için insan ve fiziksel kaynakları en etkin ve düzenli bir biçimde sağlayan, yerleştirilmesini ve kullanımını koordine eden, onu çevresi ile dinamik bir denge içinde tutabilen bir süreçtir [Dinçer ve Fidan, 1996]

Belli bir amacın gerçekleştirilmesi için, işletme faaliyetlerinin/çalışmalarının planlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi ve denetlenmesi yani kontrol edilmesidir [Alpugan, ve diğerleri,1995].

2.9.1. Yönetimin özellikleri

Bir faaliyet veya süreç olarak yönetimin başlıca özelliklerini Akkaş (2007) kısaca şöyle sıralamıştır;

1. Amaç Özelliği: Yönetim bir veya birden fazla amaçları gerçekleştirmeye yöneliktir,
2. İşbölümü ve Uzmanlaşma: Yönetim grup ekonomisinden en iyi şekilde yararlanmayı, diğer bir deyimle herkesin her şeyi yapması yerine her insanın bilgi, yetenek ve tecrübesi doğrultusunda en iyi yapacağı şeyleri yapmasını ve bu işbölümü çerçevesinde belirli işleri ekonomik şekilde yapacak biçimde uzmanlaşmasını sağlar.
3. Yaratıcılık Özelliği: Yönetimde etkililiği ve verimliliği sürekli yükseltmek mümkün olduğuna göre yöneticilerin yaratıcılığı motive etmeleri gerekir.

4. Grup Niteliği: Yönetimde birden çok kişiye ihtiyaç vardır. Bir kişinin olduğu yerde yönetimden söz edilemez.
5. Bilim ve Sanat Olma Özelliği: Yönetim kendine özgü teori, yaklaşım, model ve kavramları olduğu için bilimdir. Tüm ilke teorilerinin, yaklaşımların uygulamaya maharetle götürülmesi için sanattır.
6. İletişim Özelliği: Yönetim, yönetici ve yönetilenler arasında ahenk ve uyumu, kurulan düzenin işleyişini sağlamak için haberleşme kanallarının kurulmasını öngören temel bir faktördür.

Yönetim bir grup faaliyetidir, her türlü grup için söz konusudur. Dinçer ve Fidan, (1996) yönetimin kavramının özellikleri şu şekilde sıralamışlardır.

- Yönetim faaliyeti insanlarla ilgilidir,
- Bir grup faaliyetidir,
- İşbirliğini gerekli kılar,
- Koordinasyon faaliyetidir,
- Haberleşme özelliği vardır,
- Amaca yönelik bir faaliyettir,
- İşbölümü ve uzmanlaşma faaliyetidir,
- Bir yetkiyi ve hiyerarşiyi ifade eder,
- Sürekli ve dinamik bir faaliyet sürecidir,
- Evrensel bir özelliğe sahiptir,
- Teknik bir boyutu vardır,
- Yenilikçidir,
- Rasyoneldir ve kar amaçlıdır.

Yönetimden bahsedebilmek için insan topluluğunun yani grubun olması gerekir. Grup içinde insanların işbirlikleri içindedir, haberleşme ve işbölümü vardır, hedefleri vardır, hedefleri gerçekleştirmek için faaliyette bulunulur, ayrıca kar amacı güdülmektedir.

2.9.2. Seviyeleri açısından yönetim süreci

İşletmelerde başlıca üç yönetim seviyesi öngörülmektedir:

- Stratejik yönetim (tepe yöneticileri),
- Fonksiyonel yönetim (orta kademe yöneticileri),
- Program yönetimi (alt kademe yöneticileri)

Stratejik yönetim, kurumun gelecekte yer alacağı pozisyonu belirlemeye yönelik süreci kapsamaktadır. Stratejik yönetim sürekli iyileştirme ve kaliteye yönelik çabalar, bütçeleme, kaynak planlaması, program değerlemesi performans gözlemlene ve raporlama faaliyetlerini bütünsel hale getirir. Uygulamada stratejik yönetim olmayabilir, ancak temel unsurlar arasında güçlü bir ilişkinin varlığı söz konusudur [Strateji, 2007].

Fonksiyonel yönetim anlayışının temeli, iş bölümü ve hiyerarşidir. Oysa gerçekte iş, bir bütündür ve hiyerarşilere göre tasarlanmamıştır. İş, belli sonuçları elde etmek amacıyla bir araya gelen, birbirini takip eden faaliyetlerin bütünüdür. İş, bu sonucu gerçekleştirmek üzere yatayda ilerlemez. Hiyerarşik yapı ve fonksiyonel bölünme işin, doğal akışını engelleyici niteliktedir. Ancak fonksiyonel yönetimde işler, hiyerarşik olarak bölünmüş ve faaliyetler dikeyde ilerleyerek yerine getirilmektedir. [TKY, 2007].

Program yönetimi; Burada amaç, şirket bünyesinde gerçekleştirilecek olan projelerin bir merkezden planlanması, kontrol edilmesi ve düzenli raporların üretilerek, tamamlanan projelerin de kapatılmasını sağlamaktır [Tekir, 2007]. Yapılacak olan işlerin ayrıntılı evraklarının hazırlanması yapılacak, mekanın ve zamanın belirlenmesi, ayrılacak kaynakların dağıtılması, işleri kimin yada kimlerin yapacağını belirlemek yani işi kimin, ne zaman ve nasıl yapacağını belirlediği süreçtir.

2.9.3.Yönetimin fonksiyonları

Yönetim fonksiyonları farklı bilim adamları tarafından farklı sınıflandırılmıştır. Çağdaş yönetim kuramcıları yönetim fonksiyonlarını şu şekilde sınıflandırmıştır.

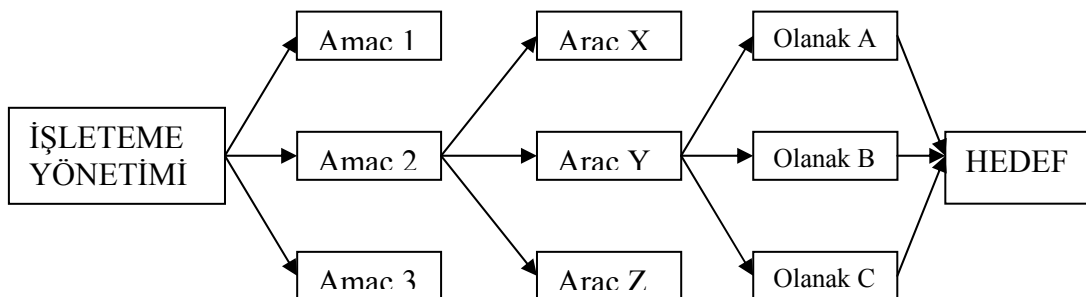
1. Planlama
2. Örgütlenme,
3. Yönelme(motivasyon)
4. Koordinasyon(eşgüdüm)
5. Denetleme-kontrol

Bu fonksiyonlar aşağıda kısaca açıklanmıştır.

2.9.3.1.Yönetimde planlama

Plan, amaca ulaşmak için hangi işlerin yapılacağını, bunların hangi sıraya göre yapılacağını ve bunların yapılma sırasını gösteren bir tasarıdır, tutulacak yolu gösteren bir modeldir [Ertürk, M., 1995].

Öztürk [2003], planlama kavramını, amaçların ve bunlara ulaştıracak, araç ve olanakların tespiti, tayini ve seçimi işlemidir şeklini tanımlamaktadır. İşletmelerde planlama sürecini aşağıdaki şekil 2.9' daki gibi göstermiştir.



Şekil 2.9. İşletmelerde planlama süreci [Öztürk, 2003]

İşletmeler, amaçlarını belirlemeli ve bunlara ulaşmak için sistematik planlar oluşturmalarıdır. Planlama yalnızca amaçları belirlemek değildir, aynı zamanda bu amaçlara ulaşmayı sağlayacak strateji ve politikaların belirlenmesi gerekmektedir. Planlama örgüt faaliyetlerinin hangi yönde gittiğini ve hedefe varmak için örgütün uygulaması gereken stratejiyi belirtir. Bu nedenle planlama yönetim fonksiyonunun temel öğelerinden birisi olan yöneticilerin en önemli sorumluluklarından birisidir.

Planlamanın Özellikleri

Planlamanın bir takım özellikleri bulunmaktadır. Dinçer ve Fidan (1996) bunların aynı zamanda planları amaçlara ulaştıracak özellikler olduğuna dikkat çekerek şu şekilde sıralamışlardır:

- Bilinçli bir seçim ve tercih etme sürecidir,
- Kapsamlı bir faaliyet ve bir karar sürecidir,
- Geleceğe dönük bir faaliyettir,
- İleriyi tahmin etme faaliyetidir,
- Kararlar toplamıdır,
- Belirli bir zaman süresini kapsar

Planlama Safhaları

Diğer yönetim fonksiyonlarında başarılı olabilmek için öncelikle planlama fonksiyonunun başarılı olması gerekmektedir. Planlama çalışmaları belirli bir sistemi takip eder. Bu safhalar şunlardır [Dinçer ve Fidan, 1996]:

- Amaçların ve başarı standartlarının belirlenmesi,
- Amaçlara ulaştıracak varsayımların belirlenmesi,
- Alternatiflerin karşılaştırılması,
- Alternatifler arasında en uygun olanının seçilmesi.

Bu adımları işletirken yöneticiler gerekli gördükleri yardımcı araçları, sistemleri ve yöntemleri kullanırlar. Özellikle optimizasyon ve benzetim modellerinin etkin bir

planlama gerçekleştirmek bakımından önemli olduğunu söylemekte fayda vardır. Yöneticiler bu vb. teknikleri kullanabildikleri ve etkin plan ve programlar gerçekleştirebildikleri yönetim bilişim sistemleri ve karar destek sistemlerinin kullanırlar.

2.9.3.2. Örgütlenme

Dar anlamda örgüt, herhangi bir amaç için gerekli çalışmaların neler olduğunu belirlemek ve bu çalışmaların kişilerin görevlendirebileceği gruplar biçiminde düzenlemektir. Geniş anlamda örgüt ise, insanların ve fiziksel araç ve olanakların, bir işletmenin amacını gerçekleştirecek biçimde düzenleyip hizmete konulmasıdır [Alpugan ve diğerleri, 1995].

Bir organizasyonun varlık sebebi organizasyonun misyonu yani ortak amaçlardır. Birden fazla yada bir grup insan kendi başlarına gerçekleştiremeyecek amaçları için bir işbirliği içine girer ve bir örgüt oluştururlar. Ortak amaçlarla bir araya gelmiş insanların, belirli bir düzen içinde, bir hiyerarşiye bağlı olarak faaliyette bulunması zorunludur. Örgütlenme, plarlarda belirlenen amaçlara ve bunlara ulaşmak üzere belirlenen yollara uygun bir örgüt yapısı kurulması çalışmaları olarak görülmelidir.

Örgütlenmenin Safhaları

Planları gerçekleştirmek için işbirliği içindeki insan birlikteliğine ihtiyaç duyulmaktadır. Örgütlenme, işbirliği halindeki insan birlikteliğini oluşturmaktadır.

Örgütlenmede ilk adım amaca ulaşmak için gerekli olan işleri ve faaliyetleri daha ayrıntılı bir biçimde belirlemek, yani, birinci evrede tasarlanmış (planlanmış) olan işleri programlamak söz konusudur. Bunun için ileri benzerliklerine göre gruplara ve bölümlere ayırmak gerekir. Gruplama ve bölme bir bireyin yapabileceği ölçüde iş birimleri ortaya çıkıncaya kadar sürer. Bunun sonucu olarak belli bir işbölümü ve dolayısıyla belli bir uzmanlaşma derecesi oluşur. İkinci adım, maddi ve beşeri üretim etmenlerini bilfiil temin ve tedarik etmektir. Bu evrede bundan önce oluşturulmuş iş grupları, iş bölümleri ve iş birimlerine, planlanmış olan maddi(sermaye) ve beşeri

(personel) öğeleri yerleştirmek söz konusudur. Sonra planda saptanmış olan amaç, araç ve yöntemlerin daha yakından, yani uygulama yönünden bir adım daha yakından, yani uygulama yönünden bir adım daha atmak suretiyle, maddi (fiziksel) ve maddi olmayan (yönetsel) anlamlarda düzenlenmeleri, düzene sokulmaları yapılır[Karakoç,2003].

Örgütlenme fonksiyonunun yerine getirilebilmesi için amaçların, faaliyetlerin ve yapılacak işlerin belirlenip gruplandırılması gerekmektedir. Sonra bu işleri yapacak personelin belirlenip görevlendirilmesi ve gerekli yetki ve sorumluluğun verilmesi gelmektedir. Son aşamada da işlerin nerede, hangi araç ve yöntemlerle yapılacağıının tespit edilmesi gerekmektedir [Dinçer ve Fidan, 1996].

2.9.3.3.Yürütme

Yönetici planını yaptıktan ve örgütünü kurduktan sonra harekete geçmeye hazır demektir. Planını uygulamak için örgütün çeşitli basamaklarına yerleştirdiği kişilere hareket emri vermektir. Etkili bir yürütme sistemini koşullarını Karakoç (2003) şu şekilde sıralamıştır:

- Takım ruhu yaratmak,
- Personeli iyi tanımak,
- Görev ve sorumluluklarını yüklenecek nitelikte olmadıklarını gösteren kişileri işletmeden uzaklaştırmak,
- Personel ile işletme arasındaki ilişkileri yakından tanımak,
- Yönetici kişiliği ile astlarına örnek olmak,
- Personeli sürekli denetim ve kontrol altında bulundurmak,
- İyi bir cezalandırma ve ödüllendirme sistemi kurulmalıdır.

Yürütme fonksiyonunun etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için bazı koşulların sağlanmış olması gerekmektedir. Bu organizasyonun hem performansını artırır hem de amaçlara ulaşması daha kolaylaştırır.

Yürütme fonksiyonunun asıl amacı işletmenin ulaşmak istediği hedefleri gerçekleştirmektir. Yürütme işlemi çalışanlara görevlerini en iyi şekilde yapmasını amaçlamaktadır. Yöneticilere burada çok iş düşmektedir. Çalışanların işlerini verimli bir şekilde yapmalarını sağlamak için emir komutayı burada işletmesi gerekmektedir.

2.9.3.4.Koordinasyon

Koordinasyon, işin daha etkin bir biçimde yapılabilmesi için gerekli olan işbirliğinin maddi ve manevi bir biçimde gerçekleştirilmesidir ki, işin en uygun zamanda, en uygun malzeme ile en uygun ortamda en uygun elemanlarla yapılması olanağını sağlar [Alpugan ve diğerleri, 1995]

Koordinasyonun Yararları

Koordinasyonun faydaları şu şekilde sıralanabilir [Ertürk, M., 1995]:

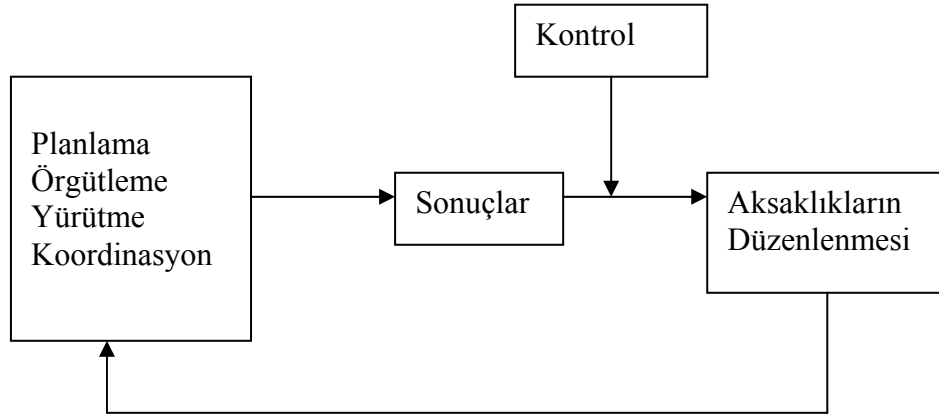
- Yeni fikirlerin yayılmasına, gelişmeye imkan verir,
- Problemler kime ait olursa olsun işletmenin diğer personeli tarafından da gerçek anlamıyla anlaşılır,
- Karışıklıklar ve tekrarlar önlenir,
- Mevcut politika, plan ve prensipler aynı şekilde anlaşılır,
- İşlerin düzenli bir biçimde yapılması ilgililerin çalışma şevkini artırır,
- Planlar daha iyi uygulama imkanı bulur.

2.9.3.5. Kontrol

Yönetimin fonksiyonlarının sonuncusu olan kontrol, işletmenin hedeflerini ulaşmak için işin nasıl ve hangi ölçüde gerçekleştirildiğini irdeler.

Kontrol süreci bir tür ölçme değerlendirmedir. Kontrol belirlenen hedeflerin ne ölçüde başarıldığının belirlenmesi ve gerekli durumlarda düzeltici tedbirlerin alınmasıdır. Şekil 2.9'da kontrol ve diğer yönetim fonksiyonlarıyla ilişkisi gösterilmektedir Kontrol süreci dört aşamadan oluşur [Dinçer ve Fidan,1996]:

1. Standartların belirlenmesi,
2. Gerçekleşen durumun ölçülmesi,
3. Standartlarla gerçekleşen durumun karşılaştırılması,
4. Düzeltici tedbirlerin alınması.



Şekil 2.10. Kontrol ve diğer yönetim fonksiyonlarıyla ilişkisi

Kontrolün özellikleri

Kontrol firmanın nerede olduğunu, hedeflerine ne ölçüde ulaştığını görmemize yarar. Kurumun hedeflerine ulaşmak için yaptığı çalışmaların hedefine ulaşıp ulaşmadığını ya da ne ölçüde gerçekleştiğini görmemizi sağlar. Başlıca kontrol araçlarını Karakoç (2003) aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Kişisel gözlem,
 - İç kontrol,
 - Kara geçiş (başa baş noktası) grafiği,
1. Kontrol amaçlara ve planlara dayanmalıdır,
 2. İlgili faaliyetin gerek ve ihtiyaçlarını aksettirmelidir,
 3. Esnek olmalıdır,
 4. Örgütlemeye uygun olmalıdır,
 5. İleriye dönük olmalıdır,

6. Tarafsız olmalıdır,
7. Düzeltici tedbirleri almayı sağlamalıdır,
8. Kapsayıcı olmalıdır,
9. Sık sık gözden geçirilmelidir,
10. Anlaşılır olmalıdır.

2.10. Sonuç

Ekonomik yaşamda bilgi çok önemli kaynak haline gelmiştir. Günümüzde kuruluşların en değerli varlıkları hammadde, makineler ve hatta sermaye olmaktan uzaklaşmakta ve bilgiye odaklanmaktadır. Günümüzün kaynağı bilgidir. Bilgi bugün çok önemli de geçmişte önemli değimliydi? Elbette ki önemli idi fakat bu kadar değer verilmiyordu, şimdi daha önce olmadığı kadar önemli ve değerli onun için bilginin kaybına kimsenin tahammülü yoktur. Kurumların en önemli rekabet aracı “BİLGİ” ‘dir.

Burada bilgi kavramı tanımlanmış bilgi, enformasyon ve veri arasındaki farklar gösterilmiş ve bilgi sınıflandırılmıştır. Bilgi toplumu ve ekonomisi, entellektüel sermaye, bilgi teknolojileri kavramları açıklanmıştır. Daha sonra yönetim kavramı irdelenmiş tanımlamalar yapılmıştır.

BÖLÜM 3. BİLGİ YÖNETİMİ

Bilgi yönetimi, günümüzde kurumların rekabet üstünlüğünü sağlayabilmeleri ve yaşamlarını sürdürmeleri için en önemli unsurlardan biridir. Kurumlarda doğru bilginin doğru yerde doğru kişide doğru zamanda bulunabilmesini sağlayacak olan sistemleri geliştirmek son yıllarda yönetim bilimi araştırmalarının önemli konularından biridir. Bunu gerçekleştirebilmenin en önemli koşullarından birisi de etkin bir bilgi yönetimi sistemini uygulamaya koyabilmektir.

Bilgisayarlar belirlenmiş olan bilgilerin kurum içinde derlenmesi ve diğerlerine sunulması konusunda çok önemli bir araç olmakla beraber öncelikle doğru bilginin ortaya çıkartılması için kurumların sahip oldukları entelektüel sermayesinin harekete geçirilmesi ve sahip olunan bilginin çok etkin bir şekilde yönetilmesinin sağlanması da önemlidir. Kurumların entelektüel sermayesinin bu yolla harekete geçirilmesi de yine bilginin çok etkin bir şekilde yönetilmesi ile mümkündür.

Brookes (2002), bilgi yönetimini şöyle tanımlamıştır: “Bir örgütün entelektüel sermayesinin en etkin biçimde kullanılması. Bu uygun insanların beyinlerini bir “ağ birliğine” dönüştürmeyi ve böylelikle paylaşmayı, akıl yürütmeyi ve iş birliğini neredeyse içgüdüsel ve günlük çalışmanın bir parçası haline dönüştürmeyi gerektirmektedir”.

Bilgi yönetimi, kayıtlı ya da kayıtsız organizasyon verilerini, kişisel bilgi ve tecrübeye dayalı birikimleri, toplayıp düzenleyerek kayıt altına almayı ve yararlı bilgi haline getirerek bunlara doğru zamanlarda, doğru kimselerin, istenilen her yerden ulaşılabilmesini sağlamayı amaçlar. Bilgi yönetimi bu yolla organizasyonun entelektüel mülkünü arttırmak, tekrarlanan işlemlerin tamamının teknolojik araçlarla yapılmasını sağlamak ve bunun sonucunda pozitif iş neticeleri elde etmek amacıyla yapılan bir dizi teknolojik ve kültürel işlemler serisidir [Karakaş, 2005].

Benzeri şekilde, O'Dell vd., (2003) bilgi yönetimini, doğru bilginin doğru zamanda, doğru insanlara ulaştırılması ve çalışanlara bilginin paylaşılması ve örgütsel performansın iyileştirilmesi sürecinde enformasyonun harekete geçirilmesi konusunda yardımcı olunmasına yönelik bir strateji olduğunu ifade etmektedir.

Skyrme, [2005]) bilginin önemine ve oluşturulmasına dikkatleri çekerek bilgi yönetimini “hayati önem taşıyan bilginin açık ve sistematik olarak yönetilmesi ve bu bilginin yaratma, organize etme, dağıtma, kullanma ve işleme süreci ile birleştirilmesi” olarak tanımlamaktadır.

Görüldüğü gibi bilgi yönetimi en yalın şekilde, bilgiyi oluşturmak, elde tutmak, paylaşmak ve geliştirmek için kullanılacak yöntemler olarak tanımlanmaktadır. Barutçugil (2002), bilgi yönetiminde bilginin oluşturulması, saklanması ve kullanılmasının yanı sıra organizasyonların amaçlarını karşılamaya da dikkatleri çekmiştir. Bilgi yönetimini, “organizasyonel amaçların daha iyi bir şekilde elde edilebilmesi için bireylere, takımlara ve bütün organizasyona bilginin kollektif ve sistematik olarak yaratılması, paylaşılması ve uygulanması için olanak sağlayan yeni bir disiplin” olarak tanımlamıştır. Burada bilgi yönetiminin bireyler, takımlar ve organizasyonun bütünü için geçerli olduğunun vurgulanması önemlidir.

Yukarıdaki açıklamalar dikkate alındığında bilgi yönetimini rekabet üstünlüğü sağlayabilmek ve entellektüel sermayeyi en üst seviyede kullanabilmek amacıyla kurumlarda doğru bilginin doğru yerde, doğru kişide, doğru zamanda, bulunabilmesini sağlayacak olan sistemlerin geliştirilmesi olarak tanımlamak yanlış olmaz.

Barutçugil (2002), bilgi yönetimi çalışmalarına sistematik bir bakış yaparak kavramsallaştırma, yansıtma, eylem planlama ve gözden geçirme olarak isimlendirilen dört temel adımdan söz etmektedir. Bunları şu şekilde açıklamak mümkündür.

Kavramsallaştırma: bir organizasyonun hangi bilgi varlıklarına sahip olduğunu belirlemek için bir araştırma ve sınıflandırma çalışması yapmak şeklinde tanımlanmıştır.

Yansıtma: Bu, bilginin organizasyona nasıl değer katabileceğini analiz etmek olarak tanımlanmıştır. Bilgi varlığını kullanmanın fırsatlarının neler olduğunu incelemek, kullanımının etkisinin ne olacağını araştırmak amaçlanmaktadır.

Eylem Planlama: daha iyi kullanma ve daha fazla katma değer elde etmek için gerekli eylemleri belirlemek. Bilgi varlığını kullanmak için eylemlerin nasıl planlanması, nasıl başlatılması ve nasıl izlenmesi gerektiğini karşılaştırmak, bilgi varlığını bağlantılı faaliyetlerle bütünleştirmek.

Gözden Geçirme: Katma değeri sağlamak için bilgi kullanımını gözden geçirmektir. Bilgi varlığının kullanılmasının arzulanan katma değeri sağlayıp sağlamadığını ve tekrar kullanım için nasıl muhafaza edilebileceğini belirlemek ve kullanımın yeni bazı fırsatlar yaratıp yaratmadığını gözden geçirmek bu adımın temel aktiviteleri arasındadır.

Bilgi yönetimi konusunda farklı bir yaklaşım ise, Storey ve Barnet (2000) tarafından sergilenmiştir. Bu yaklaşıma göre bilgi yönetimi, bir işin değerini artırmak için kurumun sahip olduğu hem yapısal hem de insan sermayesinin yönetilmesi sürecidir. İşin yönetilmesi için, hem bireysel hem de toplu öğrenmeyi ve bilgiyi paylaşımı kapsar. Bu yaklaşımda, bilgi çağının dinamik, küresel ekonomilerinde, bilginin etkili ve verimli yönetilmesi organizasyonlar için geliştirilmesi zorunlu olan temel kabiliyetlerden birisi olarak görülmektedir.

Benzeri şekilde, Zerenler (2005)'in, Barquin (2001)'den bildirdiğine göre bilgi yönetimi, bireylerde var olan uzmanlıklar ve tecrübelerde dahil olmak üzere veri tabanları, dokümanlar, politikalar ve prosedürleri içeren işletmenin tüm bilgi varlıklarını belirlemek, yönetmek ve paylaşmakla ilgili entegre ve sistematik bir yaklaşımdır.

Gupta ve arkadaşları (2000) ise, bilgi yönetimini, örgütlere problem çözme, dinamik öğrenme, stratejik planlama ve karar verme gibi faaliyetler için gereken enformasyon ve deneyimin bulunmasına, seçilmesine, organize edilmesine, yayılmasına ve transfer edilmesine yardım eden bir süreçtir, biçiminde tanımlamışlardır.

3.1.Bilgi Yönetiminin Amacı

Bilgi yönetiminin temel amacı, kurumun entelektüel sermayesinin kurumun rekabet gücünü artırması ve pazar payını sürekli ve kalıcı üstünlüğe dönüştürmesi için yapılması gereken bilgi aktivitelerini organize etmektir. Bu kapsamda temel olarak şunlar hedeflenmektedir[Özgener 2006].

- Öğrenme eğrisini hızlandırmak.
- Daha hızlı bir iyileştirmeyi sağlamak
- Doğru bilginin doğru insanlara doğru zamanda ulaşmasını sağlamak
- Hızlandırılmış transformasyona imkan sağlamak

Bilgi yönetimine yönelik çalışmaların çeşitli amaçları ve bazen de gizli gündemleri bulunmaktadır. Bazı enformasyon teknolojisi (ET) şirketleri ve danışmanları, daha fazla ET sistemleri ve ürünleri satmak amacıyla konuyu sahiplenmektedirler. Bazı yöneticiler, bu yaklaşımla çalışanlarını daha iyi kontrol edebileceğini düşünmektedir [Barutçugil,2002].

Benzeri şekilde, Çapar (2006) bilgi yönetim sistemlerinin amacını şu şekilde sıralamıştır.

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

Bir bilgi yönetim sisteminin amaçları üzerinde detaylı bir incelemede özellikle aşağıdaki konulara dikkatlerin çekildiğini belirtmekte faydadır.

- Bilginin üretimi ve paylaşımı ve bunun için gerekli media'nın (veri tabanları gibi) oluşturulması.
- Örgüt içerisinde yeni bilginin üretilmesi,
- Dış kaynaklardaki değerli bilgilere ulaşılması
- Karar vermede bilginin çok önemli değerlendirilmesi
- Entelektüel sermayenin korunması ve yönetilmesi

3.2. Bilgi Yönetiminin Özellikleri

Bilgi yönetimi unsurlarının incelenmeden önce bu unsurların temel özelliklerine göz atmakta bir fayda vardır.

Çapar (2006) Bilgi yönetiminin bazı özelliklerini şu şekilde listelemektedir.

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

psikoloji, sosyoloji, dil bilimi, mühendislik alanlarından yararlanan disiplinler arası bir faaliyettir.

5. Örgüt kültürü, BY için çok büyük önem taşır. İşbirliği, bilgi paylaşımı ve birbirinin fikirlerini kullanma üzerine kurulmuştur. Bu kültürün kurum içerisinde gelişmesini sağlar. Yani bilgi yönetimi, bilgi kültürüne dayanır ve onu geliştirir.

6. BY bir kerelik değil sürekli ve kuruma özel bir uygulamadır. Kurulan BY sistemi, her kuruluşun ve kuruluşta çalışan kişilerin özel gereksinimleri doğrultusunda oluşturulur ve sürekli gözden geçirilerek gerekli güncellemeler yapılır.

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

8. BY kapalı bilginin açığa çıkarılmasını sağlayarak kurum için önemli ve kritik olan bilginin kurum dışına çıkmasını önler.

Bilgi yönetiminin kurumun sahip olduğu teknolojilerin düzeylerinin de etkisini unutmamak gerekmektedir. Özellikle bilişim teknolojilerindeki gelişmelerin etkin olarak kullanılması başarılı bir yönetim için esastır.

3.3.Bilgi Yönetiminin Avantajları

Kurumlarda bilginin yönetilmesi her geçen gün daha çok önem kazanmaktadır. Yeni bilgilerin üretilmesi, elde edilmesi, güncellenmesi, depolanması, güncellenmesi gereksinimi her geçen gün daha çok artmaktadır. Bu kapsamda bilgi yönetimi aktivitelerinin önemi de artmaktadır. Öztemel ve Arslankaya (2004) bilgi yönetiminin sağladığı temel avantaj ve yararları şu şekilde listelemektedir.

- Organizasyona kritik uzmanlıklar tutmayı sağlar,
- Daha büyük adaptasyon ve esneklik sağlar,
- İnsan para yatırımında daha yüksek dönüşüm sağlar
- Rekabet avantajını artırır,
- Değer toplama ve oluşturma
- Zeki mallar için yasal koruma sağlar,
- Ürünlerde ve servislerde bilgiyi oturtmaya önem verir,

- Müşteri odaklıdır.

Bilgi yönetiminin yetersiz olduğu durumlarda ise ortaya çıkan dezavantajlar arasında

- Verimlilik kaybı
- Elverişli zaman kaybı,
- Aşırı bilgi yükleme,
- Bilgi erozyonu,
- Tekerleği yeniden icat etme gibi risklerin ortaya çıkması gibi dezavantajlar vardır.

Bilgi yönetimi kurumun hedefleri için gerekli bilgi birikimini belli bir düzeyde tutar, var olan bilgilerden yeni bilgi üretilerek karar verme sürecinde etkilidir, süreçlerin daha hızlı akmasını sağlar, organizasyonel öğrenmeye sebep olur. Kurumdaki problemleri ortaya çıkarmak, pazarda daha başarılı olmak mümkün olabilir.

3.4.Bilgi Yönetiminin Zorlukları

Bilgi yönetiminin çok fazla fayda ve avantajının olması, kurum için hayati önem taşımamasının yanı sıra organizasyonlarda bilginin yönetilmesi kolay bir iş değildir. Bilginin elle tutulamaz ve ölçülmesinin çok olması gibi niteliklerinden dolayı bilgi yönetimi aktivitelerinin kuruma özel yöntemleri geliştirmeyi zorunlu kılmaktadır. Standart bilgi yönetim modelleri geliştirilmekte ve önerilmekte ancak bunları entegre bir şekilde uygulamanın gözlerden kaçtığı görülmektedir. Buda çalışmaların avantajlarını ortaya çıkartmayı zorlaştırmaktadır Aksoy (2001) bilgi yönetiminin zorluklarını şu şekilde sıralamıştır.

- Bilgi yönetimi geniş bir kurumsal sözlük gerektirir,
- Bilgi yönetiminde bilgileri kullanmak ve paylaşmak zorunluluğu vardır. Hangi bilgilerin ne zaman kullanılacağı bilinmediğinden bilgileri doğru zamanda doğru kişide ve doğru yerde bulundurmak kolay değildir. Bilgi yönetimi kurumsal bilgilerin açıkça gösterilmesini gerekli kılar. Standart bilgi gösterim yöntemleri ile her türlü

bilgiyi gösterebilmek çok zordur. Kuruma özgü bilgi gösterim yöntemlerinin geliştirilmesi gerekli olmakta bu da kolay bir iş değildir.

– Bilgi kurum içinde her yerde dağınık olarak bulunmaktadır. Bu bilgilerin bir araya gelmesi ile etkin kararlar verilmektedir. Bilgileri toplayıp bir araya getirmek görüldüğü kadar kolay bir iş değildir.

– Bilginin güncellenmesi ve değiştirilmesi aktiviteleri günün koşullarına uyum bakımından çok önemlidir. Ancak bir bilginin güncellenmesi ve geliştirilmesi diğer birimlerde bulunan bilgileri de etkilemekte ve onlarında güncellenmelerini zorunlu kılmaktadır. Bu karar destek sistemleri ve yönetim bilişim sistemleri gibi sistemlerin kullanılmasını zorunlu kılmaktadır. Bu sistemler maliyeti yüksek olabilmekte ve geliştirilmesi uzun zamanlar alabilmektedir. Sabırla bilgilerin toplanması derlenmesi, filtrelenmesi, birbirleri ile ilişkilendirilmesi ve kullanıma sunulması çalışmalarının yapılması gerekmektedir.

– Kurumsal olarak bilgi yönetimi çalışmalarından faydalanmak bilgi yönetimi sistemlerinin kurumsal olarak entegre bir şekilde çalışması gerekmektedir. Bunu sağlayacak alt yapı geliştirilse bile çalışanların bu entegre sistemin yaşaması için özel gayret göstermeleri gerekmektedir. Bilgi yönetiminin bir kurum kültürü haline dönüştürülmesi lazımdır. Kurumsal kültürü değiştirmek bilindiği gibi kolay bir iş değildir.

– Bilgi yönetimi stratejilerini belirlemek için kapsamlı analizlerin yapılması gerekmektedir. Eksik analizler ile etkin stratejiler ortaya koymak zordur. Bilgi yönetimi stratejilerinin geliştirilmesine ve uygulanmasına engel olan konular arasında örgüt kültürü, üst yönetimin sorumluluğu, problemin sahiplenilmemesi, zamanın yetersizliği, örgütsel yapı, ödüllendirme/takdir etme, takım çalışmasının yerine bireyselliğin ön plana çıkması gibi konuları saymak mümkündür [Chase, 1997].

Yukarıdaki zorlukların farkında olarak bilgi yönetimi için engel oluşturan unsurları şu şekilde sıralamak mümkündür [Chong, 2000]:

- Enformasyon fazlalığı,
- Bilgiyi paylaşmak için çalışan motivasyonunun düşük olması
- Şirketteki teknolojinin seviyesinin yetersiz olması,

- Çalışanların bilgi yönetimi ile ilgili yetki ve sorumluluklarının tanımlanmamış olması
- Mevcut enformasyon teknolojilerinin entegre bir ortamda kullanılmaması
- Ağ sistemlerinin güvenliğinin yetersiz olması
- Bilgilerin güncellenmeden eski halleri ile kullanılması

Bunlara eksik bilgi ile karar vermenin oluşturduğu yanlış kararları da eklemekte fayda vardır. İplikçioğlu ve Çelik (2005) bu kapsamda farklı bir açıdan değerlendirme yaparak aşağıdaki konulara dikkatleri çekmişlerdir. Onlara göre etkin bilgi yönetimini engelleyen unsurlar;

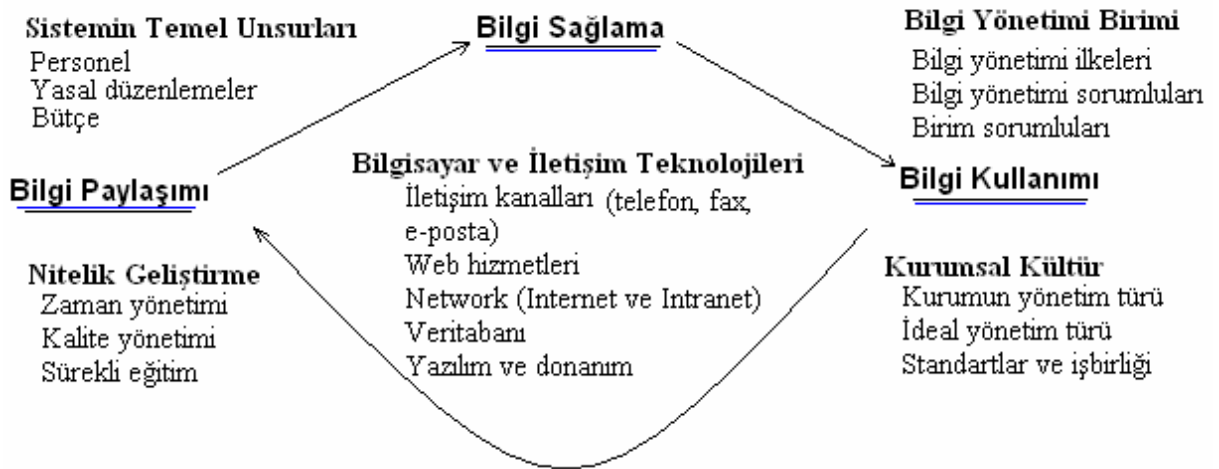
1. Örgüt kültüründeki olumsuz yaklaşımlar,
2. Bilgi yönetimi faaliyetlerinin sahipsiz olması,
3. Enformasyon/iletişim teknolojisinin yetersizliği,
4. Zamanın yetersiz oluşu,
5. Güdüleme/teşvik sistemlerinin yetersizliği,
6. Standart olmayan bilgi yönetimi süreçleri,
7. Takımdan çok kişiselliğin önemli görülmesi ve bireyselliğin öne çıkartılması,
8. Örgütsel yapı,
9. İşyerinde fiziksel düzenlemedeki aksaklıklar,
10. İşgücü devir hızının yüksek olması,
11. Kurumsal stratejiler konusunda ortak anlayışın sağlanamaması
12. Üst yönetimin bilgi yönetiminin önemini anlamadaki başarısızlığı.

Etkin bir bilgi yönetimi bu unsurları düzeltecek veya olumsuz etkileri en aza indirecek olan yöntemleri geliştirmeyi gerekli kılmaktadır.

3.5. Bilgi Yönetimi Sistemleri

Kurumsal bilginin çalışan bütün personele dengeli ve zamanında iletilmesini sağlayan bilgi yönetimi, aynı zamanda personel, bütçe, bilgisayar ve iletişim teknolojileri gibi çok farklı unsurları barındıran bir sistemi de ifade etmektedir. Bilgi yönetimi sistemi, bilgi yönetimi disiplininin tasarımı, kurulması, uygulanması ve

yenilenmesi sırasında personel, bütçe, yasal düzenlemeler, bilgisayar ve iletişim teknolojilerini oluşturan iletişim kanalları, web sayfaları, ağlar, veritabanları, zaman-kalite yönetimi, sürekli eğitim gibi çok çeşitli unsurların bir arada ve uyum içerisinde kullanıldığı sistemlerin bir bütün halinde yönetimini ifade etmektedir (bkz. Şekil 3.1). Bu sistemde nitelik geliştiren ilkeler ve kurumsal kültür de göz ardı edilmeden, bilgisayar ve iletişim teknolojileri ile sistemin temel unsurlarını oluşturan parçalar dengeli, kurumsal verimliliğe katkı sağlayacak ve bilgi paylaşımını öne çıkaracak şekilde yönetilmelidir. Büyük bir sistem bağlamında düşünüldüğünde Internet, bilgi yönetimi sistemine güzel bir örnektir. Birçok araştırmacı kendine gerekli olan bilgi ve belgeleri çeşitli web sayfalarından edinir, edindiği bilgi ve belgeleri kendi bilgi kaynakları ile değerlendirir, birleştirir ve yeniden yorumladıktan sonra yine çeşitli web sayfalarında paylaşımına açar. Bu nedenle Internet'in, bilginin bulunup sağlandığı ve edinilen bilgilerin farklı formda yine aynı ortamda kullanıma açıldığı bir bilgi paylaşım platformu olduğunu söylemek yanlış olmaz. Ancak kurumsal bilgi yönetiminin avantajları, büyük bir sistem olarak nitelendirdiğimiz Internet'in aksine küçük işletmelerde kendini daha somut olarak göstermektedir. Hemen her sistemi oluşturan unsurlar gibi bilgi yönetimi sistemi de personel, bütçe, teknoloji, kültürel altyapı, yasal düzenlemeler ve standartlar gibi önemli unsurlardan oluşmaktadır. Söz konusu unsurlar bilgi yönetimi sisteminin tasarımı, kuruluşu, uygulanması ve yenilenmesi evrelerinin her aşamasında yer alması gereken unsurlardır [Odabaş, 2006].

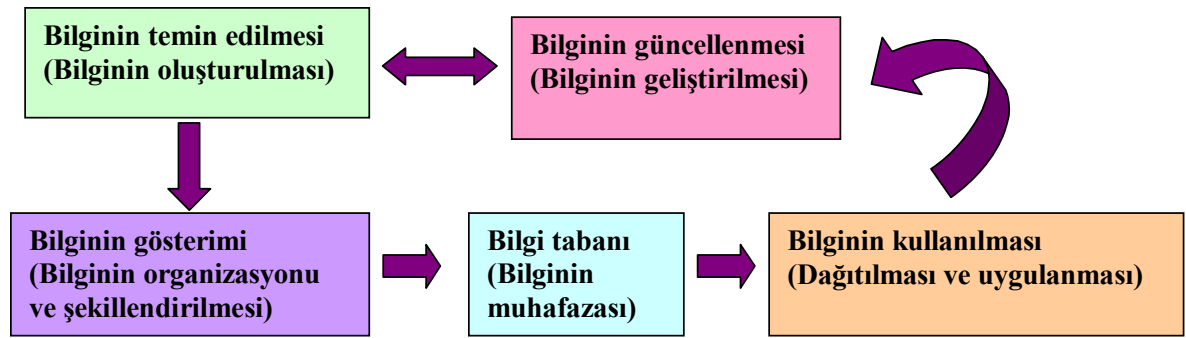


Şekil 3.1. Bilgi yönetimi sistemi [Odabaş, 2006]

Öztemel [2005], bilgi yönetimi unsurlarını belirleyerek bunların arasındaki ilişkileri tanımlamıştır. Buna göre, bilgi yönetiminin temel unsurları şu şekilde listelenmektedir:

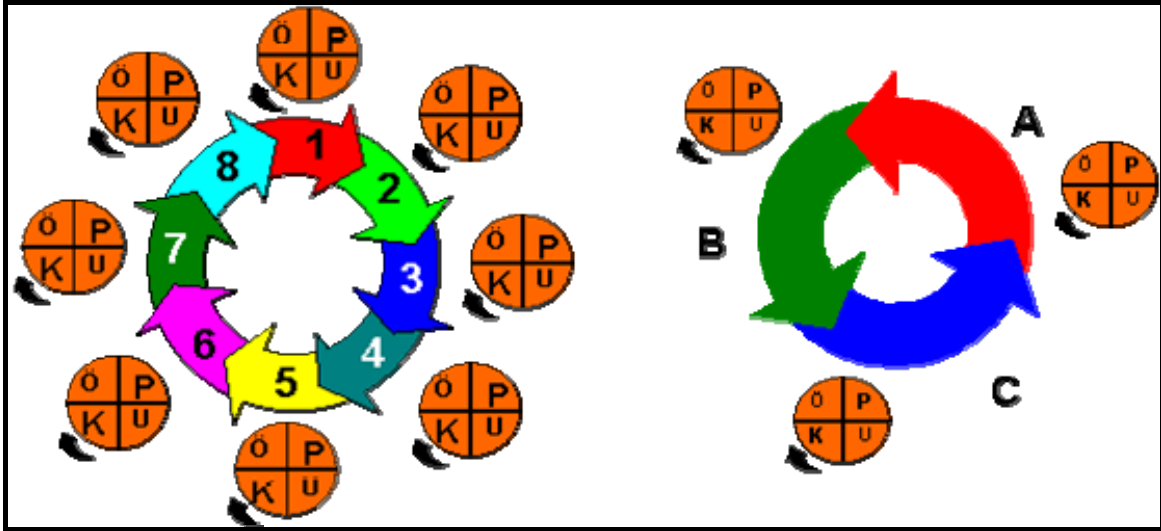
- Bilginin temin edilmesi
- Bilginin organizasyonu ve gösterimi
- Bilginin muhafaza edilmesi
- Bilginin kullanılması ve dağıtımını
- Bilginin güncellenmesi

Şekil 3.2’de bu unsurların birbirleri ile ilişkisini göstermektedir.



Şekil 3.2. Bilginin yönetilmesi elemanları [Öztemel, 2005]

Benzeri şekilde, Dinçmen, (2006) Şekil 3. 3’te gösterildiği gibi 8+3 adımlı bir bilgi yönetim sistemi önermiştir.



Şekil 3.3. Sekiz adımlı açık ve üç adımlı örtülü bilgi yönetim çevrimleri [Dinçmen,2006]

Şekil 3.3' deki yaklaşımda temel hareket noktası işletmelerin üretim süreçlerinde yer alan bilginin iki şekilde bulunduğudur:

- Açık bilgi (explicit, codified knowledge) ve
- Örtülü bilgi (tacit, implicit knowledge).

Bilgi yönetimi açık ve örtülü bilgiler için farklı farklıdır. Açık bilginin yönetiminde canlıların yaşam döngüsüne özdeş bir çevrim göze çarpmaktadır. Bu çevrimde bir anlamda doğma, büyüme, üreme, yaşlanma ve yok olma aşamaları görülebilir. Aslında canlılarda tamamen yok olma yerine diğer canlılara kaynak oluşturma düşünüldüğünde, bilgi için de son aşamada diğer bilgilere kaynak oluşturma söz konusudur. Şekil 3.3' te gösterilen aşamaların her birisi, bir zincirin halkaları gibi görülmeli ve her aşamaya eşit önem verilmelidir. Bu çevrimin işletmede gerçekleşmesi için işletmenin belli bir düzeyde yönetsel ve teknolojik beceri ve kapasiteyle donatılması da ayrı bir önem arz etmektedir.

Dinçmen (2006) tarafından önerilen yaklaşımda 8 adım açık bilginin yönetilmesi, 3 adım ise örtülü bilginin yönetilmesi ile ilgilidir. Önerilen 8 adımı şu şekilde listelemek mümkündür:

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

Örtülü bilginin yönetimi aşamaları ise şunlardan oluşmaktadır:

- Örtülü bilginin değer yarattığı, ürüne yansıdığı işletme sürecinin ve/veya süreç adımının belirlenmesi (Şekil 3.3’de gösterilen 3 adımlı aşamadan A safhası)
- Örtülü bilginin açık bilgi haline gelebilmesi için yapılan çalışmalar (Şekil 3,3’de gösterilen B aşaması).
- Açık hale gelen örtülü bilginin işletmede yayıldığı zaman birey, takım, bölüm ve tüm işletme bazında yeni örtülü bilgilerin gelişmesine neden olması (Şekil 3.3’de gösterilen C aşaması).

Burada bir noktaya dikkatleri çekmekte fayda vardır. Gelişen örtülü bilgilerin de kayıt altına alınması ve yayılması çabalarıyla işletmedeki örtülü bilgi miktarı artar. Bu şekildeki örtülü/açık/örtülü bilgi çevriminin gereken yönetsel beceri ve araçlarla işletme bünyesinde sürekli gerçekleştirilmesi örtülü bilginin yönetimi olmakta, bunu gerçekleştirebilen işletmelere “Bilgi Üreten Şirketler” tanımı yapılmaktadır. Şekil 3.3. de göze çarpan diğer husus ise PUKÖ (Planla, Uygula, Kontrol Et ve Önlem Al) şeklinde bilinen genel yönetim döngüsünün (Deming Döngüsü olarak da adlandırılmaktadır) her iki bilgi yönetimi çevriminde her adımında gerekli olmasıdır. Çevrimlerdeki bütün adımların üst yönetim tarafından planlanması, uygulanması, ölçülmesi ve ölçüm sonuçlarına göre önlem alınması

(ince ayarların yapılması) bilgi yönetiminden söz etmek için kaçınılmaz olarak görülmektedir [Dinçmen, 2006].

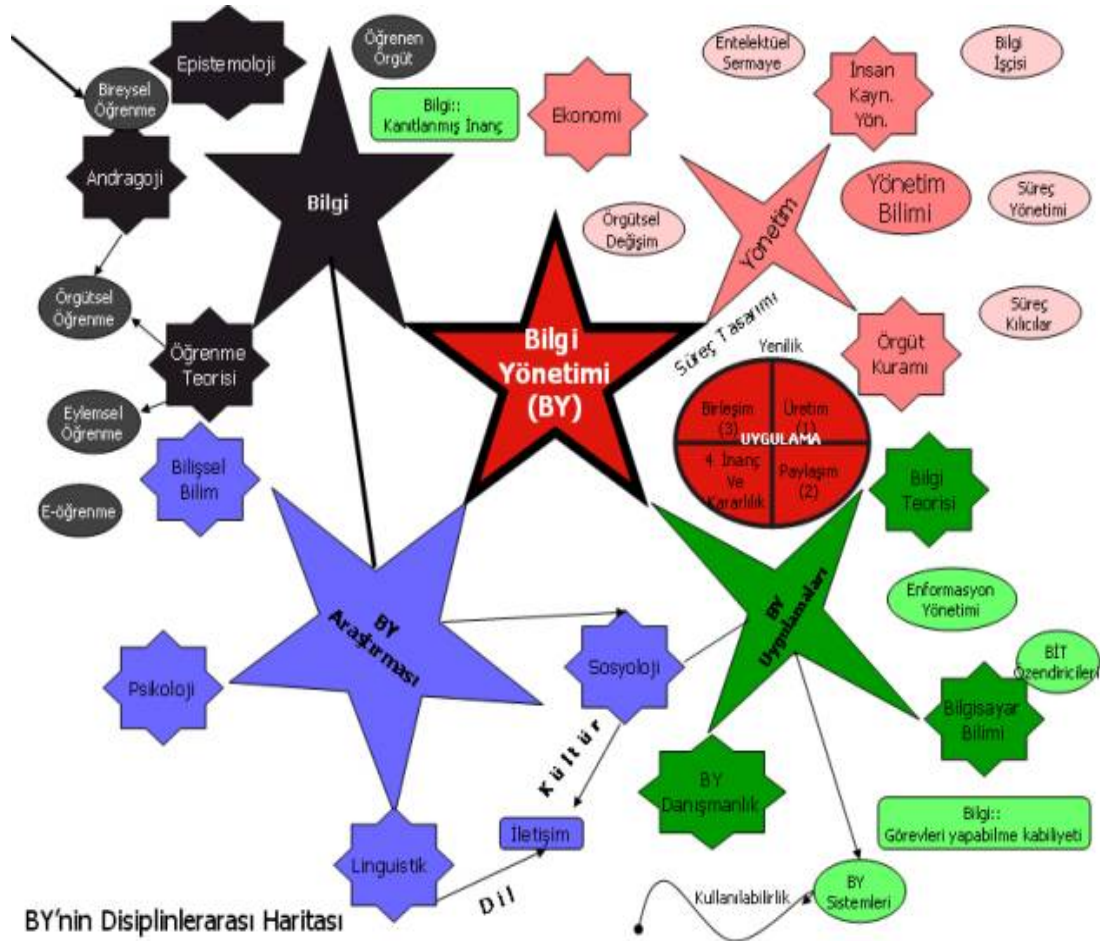
Yukarıdakilerden farklı olarak Tiwana [2000] on aşamalı bir bilgi yönetimi yol haritası geliştirmiştir. Bu yaklaşımın en temel özelliği bilgi yönetimine disiplinler arası bir yaklaşım ile bakmasıdır. Bunlar:

1. Yapılacak iş için önemli bilginin belirlenmesi
2. Bilgi yönetiminin iş stratejisi ile ilişkilendirilmesi
3. Kurumda var olan bilginin analizi
4. Kurumun önceden var olan enformasyon teknolojilerini atmak yerine bunun üzerine bilgi yönetimi sisteminin inşa edilmesi
5. Sadece açık bilgiye değil örtük bilgi ve süreçlere odaklanması
6. Şartlara uygun ileriye dönük bir bilgi yönetimi mimarisi tasarlanması
7. Sonuca ulaştırıcı bir bilgi yönetimi sisteminin kurulması ve yerleştirilmesi
8. Bilgi yönetimi sisteminin çalışması için gerekli ödüllendirme, liderlik ve kültür unsurlarının geliştirilmesi
9. Bilgi ölçümlerinin yapılması ve bilgi yönetimi yatırım karlılığının hesaplanması
10. Daha önceki bilgi yönetimi uygulamalarından ders alınması

Önerilen bu yol haritası Şekil 3.4' de gösterilmektedir. İlk bakıldığında karmaşık gibi görünen bu disiplinler arası yaklaşımda, bilgi yönetimi bir yıldız, yıldızın her bir kuyruğu ise bilgi yönetimi disiplininin bir alt boyutunu temsil etmektedir. Bu boyutlar ise genel olarak 4 başlık altında toplanmaktadır. Bunlar [Sağsan,2007]

- Yönetim;
- Bilgi yönetimi uygulamaları ve bilgi teknolojileri;
- Bilgi yönetimi araştırma alanları
- Bilginin bilişsel ve felsefi yaklaşımını

Yol haritasında önerilen disiplinlerin birbirleri arasındaki bilgi transferi etkin iletişim yöntemleri yolu ile sağlanmaktadır.



Şekil 3.4. Bilgi Yönetiminin Disiplinlerarası Haritası [Sağsan, 2007]

3.6. Toplam Bilgi Yönetimi Nedir ve Neden Önemlidir?

Toplam Bilgi Yönetimi (TBY), bir organizasyona ve bu organizasyona destek veren her bireye kendi kolektif bilgilerini paylaşmaya ve bu bilgiyi dinamik öğrenen nesnelere dayalı bir eğitim sistemine dönüştürmeye imkan veren tam bütünlük bir eğitim ve bilgi yönetim sistemi oluşturmak için çevrim içi (on-line) teknoloji kullanan bir uygulamadır. TBY henüz uygulamanın ilk aşamasındadır. Ancak rekabetsel üstünlük sağlayan TBY sistemi için hangi durumların ve gereksinimlerin gerektiğini hızla öğreniyoruz [Zwart, Resnick,2003].

- Toplam bilgi yönetimi, kurum çapında bilgi ve bilgi gelişimi oluşturur.
- Toplam bilgi yönetimi, öğrenme eğrisinin doruğunda kalan işgücü oluşturur.

- Toplam bilgi yönetimi, bilginin sinerjik kullanımını için kabiliyet oluştur.
- Toplam bilgi yönetimi, öğrenen organizasyonların gerçek olmasını sağlar.

TBY, bu ilk aşamada onu benimseyen organizasyona rekabetsel üstünlük sağlar. Bunların dışında şu faydaları sağlar:

Sürekli iyileşme: Kar, kalite, etkinlik, işçi alımı, müşteri kazanımında sürekli iyileşme

Motivasyon: Ne bilmen gerektiğini bildiğini bilmen oldukça motivasyoneldir. Zayıf eğitim motivasyonu bozar.

Güncellik: Değişen güncel bilgilere erişim.

Toplam bilgi yönetimi, uzun dönemde rekabetsel üstünlüğü elde bulundurmak için kaçınılmaz [Zwart, Resnick,2003].

TBY, organizasyonun her çalışanından elde ettiği kolektif bilginin gücünü her müşterisine götürebilen bir sistemdir.

3.6.1.Toplam bilgi yönetim sisteminin fonksiyonları

Toplam bilgi yönetiminin temel fonksiyonlarını şu şekilde listelemek mümkündür [Zwart, Resnick,2003]:

1. Bilgi Toplama: Organizasyon içindeki insanlar sürekli çalıştıkları için her geçen gün daha çok şey öğrenmektedirler. Bu da çalışanlarda süregelen öğrenmeye sebep olmaktadır. Bu sayede kurum içinde bilgi toplama devam etmektedir. Organizasyon içerisindeki insanların süregelen öğrenmeleri sayesinde bilgi toplama yeteneği bilgi toplama olarak tanımlanmaktadır.

2. Bilgiyi Organize Etme: Bir bilgiyi ilgili diğer bilgilerle bütünleştirebilme yeteneği

3. Bilgiyi Yayma: Gerekli insanların bilgiye hızla erişmeleri ve öğrenmeleri için bilgiyi yayma yeteneği

4. Bilgiyi Faaliyete Dönüştürme: Yeni bilgiyi faaliyete dökerek yüksek değerli mal ve hizmet sağlayabilme yeteneği
5. Sürekli Eğitim: Bilgiyi eğitim ve öğretime dönüştürerek sürekli gelişim yeteneği
6. Döngüyü Tekrarlama: Sürekliliği sağlamak için yukarıdaki aşamaları tekrarlayabilme yeteneği

Benzeri şekilde, İplikçioğlu ve Çelik (2005), bilgi yönetiminin yararlarını aşağıdaki gibi göstermişlerdir.

- Karar vermeyi çabuklaştırma,
- Müşteriye karşı duyarlılığın artması,
- Yeniliğin gelişmesi,
- İnsanların ve faaliyetlerin etkinliğinin artması,
- Ürün ve servislerin gelişmesi,
- Maliyetlerin azalması,
- Değişime uyumun sağlanması,
- Yeni ürün ve hizmetlerin pazara sunuş zamanının azalması,
- Satışların artması,
- Süreçlerin zaman devrinin azaltılması,
- Kalitenin artması,
- Daha iyi müşteri yönetiminin sağlanması
- Verimliliği artırması
- Karın artması,
- Pazar payının artması,
- Anahtar iş konularına hızlı cevap verilebilmesi
- Çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi
- Yeni iş fırsatlarının oluşturulması
- En iyi uygulamaların paylaşılması
- Yeni ürün gelişiminin artması

3.7. Etkin Bilgi Yönetimi Değerlendirme Kriterleri

Yukarıda açıklandığı gibi, bilgi yönetimi, günümüzde kurumların rekabet üstünlüğünü sağlayabilmeleri ve yaşamlarını sürdürebilmeleri için en önemli unsurlardan birisidir. Kurumlarda doğru bilginin doğru yerde doğru kişide doğru zamanda bulunabilmesini sağlayacak olan sistemleri geliştirmek için çalışmaların yürütülmesini sağlar. Periyodik zamanlarda kurumda uygulanan bilgi yönetimi sisteminin ne derece etkin olarak uygulandığını görmek ve değerlendirmek bilgi yönetimi çalışmalarının önemli bir unsuru olarak görülmelidir. Uygulanan bilgi yönetimi sisteminin değerlendirme modülünün olması ve sistemin diğer elemanları ile uyum halinde çalışması gerekmektedir. Bu sayede kurumun sahip olduğu entelektüel sermayeden ne oranda faydalandığının ortaya konulması mümkün olabilir. Aynı zamanda bilgi yönetimi sisteminin elemanlarının etkinlikleri de değerlendirilebilir. Literatürde Bilgi yönetiminin etkin yapıp yapılmadığı konusunda belirlenmiş kriterler yoktur. Bu tezde, bilgi yönetimi sistemleri ve aktivitelerinin etkinliklerini değerlendirebilecek nitelikte bilgi yönetimi değerlendirme kriterleri oluşturulmuştur. Bu kriterler 5. bölümde anlatılmaktadır.

Kriterler incelendiğinden bilgi yönetimi aktivitelerini değerlendirme aslında oldukça geniş bir spektrumu kapsayan ve organizasyonel değişimden teknolojik yeniliğe kadar birçok konuda çalışmalar yapmayı gerekli kılan bir çalışmadır. Bilgi yönetimi çalışmaları kadar bilgi yönetimi çalışmalarının değerlendirilmesi ve ölçülmesi de kurumların sahip oldukları bilgilerden en etkin bir şekilde yararlanıp yararlanmadıklarını göstermesi bakımından önemlidir. Bunun için sistematik değerlendirme mekanizmalarının geliştirilmesi önerilmektedir.

Bu kriterlerin bir özelliği ise uygulanacak olan kurumsal bilgi yönetiminin de temel unsurlarına dikkat çekmektedir. Mesela, bilgi kültürünün oluşturulması, bilgi yönetimi stratejilerinin oluşturulması, değerlendirme ve gözden geçirilmesi çalışmaları olası bir modelin temel unsurlarından olacaktır. Bilinen modellerin daha çok bilgi yönetiminde operasyonel süreçleri öne çıkardığı düşünülür ise bu unsurların mevcut yöntemlere de önemli oranda farklı bakış açıları kazandırmaktadır.

Son zamanlarda bilgi yönetimi çalışmalarında bireysel girişimlerin istenilen faydayı vermediği ve bilgi yönetimi kavramının yerini “toplam bilgi yönetimi” kavramına bıraktığı görülmektedir [Zwart, Resnick, 2003]. Burada kastedilen kurum içinde bilgi yönetimi çalışmalarının toplam kalitede olduğu gibi tüm kurum çalışanlarının katılımı ile gerçekleştirilebileceğidir. Bilginin bireylerden ve bireysel girişimlerden çok kurumun ve kurumsal girişimlerin bir unsuru olduğuna dikkatler çekilmektedir. Çünkü bir kurumda çalışan herkes o veya bu şekilde kurumun aktivitelerini, süreçlerini, ürünlerini, girdi ve çıktılarının etkilemektedir. Kollektif zekanın oluşturulması, bir bütün halinde kurumun bireylerinin entelektüel birikimini faydaya dönüştürmesi ve dolayısı ile kurumsal zekanın (corporate zeka) ve kurumsal düzeyde entelektüel sermayenin oluşturulması ve bunun kalıcılığının sağlanması ile mümkün olabilir. Ancak toplam bilgi yönetiminin öneminin açık olarak ortaya konulmasına karşılık bunun nasıl gerçekleştirileceği yönündeki çalışmalar çok sınırlıdır. Araştırma geliştirme çalışmalarının bir yönde yoğunlaşmasına ve toplam bilgi yönetimini de sağlayacak nitelikte kurumsal bilgi yönetimi modeline ihtiyaç vardır. Bu tezde bu ihtiyacı gidermek üzere bir kurumsal bilgi yönetimi modeli geliştirilmiştir.

3.8. Bilgi Yönetimi Konusundaki Mevcut Uygulamalar ile İlgili Genel Bir Değerlendirme

Bilginin yönetilmesi için geliştirilen modeller ve uygulamalar incelendiğinde her modelin bilgi yönetiminin bazı unsurlarını öne çıkardığı ve onlar üzerine odaklandığı görülmektedir. Genel olarak modellerin operasyonel uygulamalara odaklandığı görülmektedir. Bazı modeller teknoloji kullanımı ve bilgi üretimi gibi iki kriter üzerine yoğunlaşırken bazıları on kritere kadar bilgi yönetimin genişletmektedir [Dinçmen ve Aksoy, 2003]. Etkin bir şekilde bilgi yönetilmesini sağlayacak olan kriterlerin incelenerek ortaya çıkartılması ve bilgi yönetimi modellerinin bu kriterler ışığından değerlendirilmesi çok önemlidir. Bilgi yönetimi faaliyetinin ölçülmesi kurumdaki entelektüel sermayenin en etkin bir şekilde kullanılıp kullanılmadığını gösterir ve alınacak önlemler ile entelektüel sermaye atıl olmaktan kurtarılıp kuruma faydaya dönüştürür.

BÖLÜM 4. KURUMSAL BİLGİ YÖNETİMİ

Kurumsal bilgi, kurum içinde üretilen veya kuruma dışarıdan gelen, o kurumla ilgili kayıtlı ya da kayıtsız her türlü bilgiyi ifade etmektedir. İnsanların kafasında olan, kurumsal faaliyetler sonucunda oluşmuş ve yazılı bir şekilde kaydedilmemiş bilgiler de kurumsal bilgi kapsamında değerlendirilmektedir. Bu, yöneticilerin idarî tecrübesi, kurumda çalışan kalifiye elemanların deneyimleri ya da kurumda çalışan herhangi bir görevlinin kurumu ilgilendiren en ufak bir bilgi parçası şeklinde de olabilir. O halde kurumsal bilgi yönetiminin doğrudan ve dolaylı amacın, kurumda var olan kayıtlı ve kayıtsız her türlü bilginin ortaya çıkarılması, değerlendirilmesi, organize edilmesi, gereken yerlere ulaştırılması ve kuruma dolaylı bir katma değer kazandırılması olarak belirtilebilir. Kurumsal bilginin kayıtlı hale getirilmesi, kurum içinde gerekli yerlere iletilmesi ve bir sonraki çalışanlara devredilmesi, hem eski tecrübelerin etkin olarak kullanımını hem de benzeri çalışmaların tekrarlanmasını önleyeceği gibi atılacak adımlarda hata oranının azalmasını da sağlayacaktır. Kurumsal bilgi yönetimi ile firmanın bilinen ve bilinmeyen zihinsel birikimi, başarı ya da başarısızlıkta belirleyici rol oynayan ve günlük kararları almayı sağlayan her türlü bilgi çalışanlarına aktarılır. Bu nedenle, bilgi yönetimi, bilgi çalışanlarını kurumsal bilgi tabanına bağlayarak birbirinin yerini alabilecek bileşenlere dönüştürmeyi ve dolayısıyla çalışanları başarılı oldukları alanlara yönlentmeyi de hedeflemektedir. Bu açıdan bakıldığında ise bilgi yönetimi, çalışanlara fırsat ve rekabet ortamı sağlayarak kurumun başarısına ivme kazandıracak bir sistemdir [Odabaş, 2006].

Kurum ve kuruluşların bünyesinde yer alan ve kurumun işlemleri, araştırmaları, projeleri, planları, mal/hizmet üretimleri sürecinde ortaya çıkan belgeler, bu

belgelerin depolandığı mekanlar ve bu mekanlarda çalışan kişiler kurumsal bilgi yönetiminin parçalarını meydana getirmektedir [Anameriç, 2006].

Kalseth ve Cummings (2001) bilgi yönetiminin üç farklı yönünden bahsetmektedir. İlk ve en basit değerlendirmeye göre bilgi yönetimi, kurumsal bilgi depolama yaklaşımı daha başarılı ve yararlı olarak görülmektedir. Bilgi yönetimi ikinci bakış açısında şu konular ile ilişkili bulunmuştur. Organizasyonun her seviyesinde uygulanan strateji, politika ve uygulamalara yönelik aktivitelerle ilgili bilgi ile ilgilenmek, organizasyonun kapalı ve açık entelektüel değerleri ile direkt ilişkisini kurmak. İlave olarak, bilgi yönetimi doğru zamanda doğru kişiler için doğru bilgileri elde etme, paylaşma ve organizasyonun gelişmesi için bilgiyi uygun bir format içinde saklama stratejisi olarak görülmektedir.

4.1.Kurumsal Bilgi Yönetiminde Atılması Gereken Adımlar

Gelişmiş bir organizasyon, kendinden daha az gelişmiş bir başka organizasyona göre yeniliklere daha açık, değişimi kabul eden ve yeni taleplerin üstesinden gelebilen bir yönetim yapısına sahiptir. Kurumsal gelişimini sürdürmek isteyen bir organizasyonda bilgi yönetimi yaklaşımına göre yeniden yapılanma sürecine girilmesi için öncelikle bir takım ilkelerin benimsenmesi gerekmektedir. Söz konusu ilkeleri Kalseth ve Cumming şu şekilde sıralamaktadır [Odabaş,2006]:

- Tamamen bilgi yönetimi işi ile uğraşacak bir yönetim ekibine sahip olmak,
- Kurumsal değişim yeteneğine sahip olmak ve buna her an hazır olmak,
- Daha iyi ve en iyi hedeflere ulaşmak için istekli olmak,
- Personelle sürekli birlikte olmak ve beraber hareket etmek.

Firmalar, müşteriler vasıtasıyla, organizasyon yapısı ile, süreçler vasıtasıyla ve sistemler vasıtasıyla (buradaki sistem bilgi akışını organize eden ve yönlendiren kodlanmış bilgi anlamındadır) değer elde ederler ve bu değeri elde etmelerini

sağlamaya yarayan bilgi kurumsal bilgidir. Şirket içinde farklı şekilde ortaya çıkan bu kurumsal bilgiler üç değişik yapıdadır [Abak, 2007]:

1. Deneysel (experiential) bilgi: Çoğunlukla örtülü (tacit) bilgidir. Genelleştirilmemiş özel olaylarla ilgilidir. Anlık değeri yüksektir ve kritik bir sorunun çözümlenmesiyle elde edilir. Takım brifingleri, forumlar, tartışma veritabanları, duyuru şeklindeki kişisel bilgilendirmelerden elde edilir.
2. Resmi (formal) bilgi: Kayıtlı, aleni (explicit) ve birçok durumda genelleştirilmiş bilgidir. En iyi pratikler, yaygınlaşmış sık kullanılan bilgiler, standartlar vb. gibi tanımlı metodolojilerden elde edilen bilgidir.
3. Gelişen (emerging) bilgi: Hem saklı hem de değildir. Resmidir ancak genelleştirilmemiştir. Özel proje sonuçları, çıktıları, satış teklifleri, bölüm raporlarından elde edilir.

Sürekli değişen ve gelişen teknolojinin yarattığı yeni ekonomi düzeninde firmaların şirket içerisinde yukarıda anlatıldığı gibi kurumsal bilgilerin oluştuğunun farkına varmaları ve artık eski yönetim anlayışlarına ek olarak bu oluşan kurumsal bilginin yönetiminin de kaçınılmaz olduğunu bilmeleri gerekmektedir. Çünkü kurulacak bilgi yönetimi sisteminin firmanın pazar değeri üzerinde etkisi olduğu ve bilançoda görünmeyen değerlerin kurumsal gelişme üzerinde büyük payı olduğunun unutulmaması gerekmektedir.

4.2. Kurumsal Bilgi Yönetimi Yaklaşımları

Daha önce belirtildiği gibi bilgi yönetiminin temel unsurları;

- Bilgi arama,
- Bilgiyi elde etme,
- Bilgiyi üretme,
- Bilgiyi depolama,
- Bilgi paylaşımı

süreçlerinden oluşmaktadır. Kurumsal bilgi yönetiminde bunlara ek olarak bazı süreçlerinde devreye girmesi söz konusu olmaktadır.

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

Bilgi yönetiminde kurumsallaşmayı sağlamak için gerekli olan bilgi paylaşımı ve entelektüel sermayenin oluşturduğu sinerji en önemli unsurlardan birisidir. Bireysel bilginin yedeklemesi kolay olmaz ancak kurumsal bilginin yedeklenmesi daha kolaydır. Buda bilginin paylaşılmasını ve ortaya sinerjinin çıkartılmasını kolaylaştırır. Benzeri şekilde, organizasyonel kültür kavramı ve güçlü bir altyapının olması da kurumsal bilgi yönetimi için vazgeçilmez unsurlar arasındadır.

Bilgi yönetimi konusunda yapılan modellerden bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

SECI Modeli:

Bilginin kurumsal olarak yönetilmesi için geliştirilmiş olan modellerden birisidir ve Nonaka ve Takeuchi, [1995] tarafından geliştirilmiş modeldir. Bu, bilgi çeşitlerini sınıflamada temel olarak kabul edilen bir modeldir. SECI modelinin üç elemanı vardır.

Bu modelde bilginin örtülü bilgi (tacit knowledge) ve açık bilgi (explicit knowledge) olarak adlandırılan iki türünden söz edilmektedir. Buna göre model sosyalleşme

(örtülü bilgiden örtülü bilgiye), birleştirme (açık bilgiden açık bilgiye), dışsallaştırma (örtülü bilgiden açık bilgiye) ve içselleştirmeden (açık bilgiden örtülü bilgiye) oluşur. Nonako'nun SECI olarak kodlanmış (Socialization, Externalization, Combination, Internalization) olan modeli şekil 4.1'de gösterilmiştir.

1. Örtülü bilgiden örtülü bilgiye sosyalleşme,
2. Örtülü bilgiden açık bilgiye dışsallaştırma,
3. Açık bilgiden örtülü bilgiye içselleştirme,
4. Açık bilgiden açık bilgiye birleştirme.

Bu kavramlar aşağıda kısaca açıklanmıştır.



Şekil 4.1.Nonako' nun SECI Modeli [Nonako ve Takeuchi, 2005]

1. Sosyalleştirme: Bu model örtülü bilginin bireyler arasında etkileşimli hale getirilmesini sağlar. Buradaki önemli bir noktada bireylerin örtülü bilgiye lisansız elde edebileceğidir. Çıraklar ustalarıyla çalışırlar ve işi konuşarak değil gözlemleyerek, taklit ederek ve uygulayarak öğrenirler. İş dünyasında da stajyerler

içinde aynı ilke kullanılır. Örtülü bilgi deneyimle öğrenilir. Paylaşılan bilgi olmadıkça insanlar sadece düşünerek hiçbir şey öğrenemezler. Örtülü bilgi birlikte çalışma, birlikte vakit geçirme, aynı çevrede yaşama gibi paylaşılan aktivitelerle konuşulan ve yazılı formatlardan daha iyi öğrenilir. Pratikte sosyalleştirme bilginin fiziksel yakınlaşmayla elde edilme şeklidir. Bilginini edinilme süreci insanların birbirleri ile direkt teması ile mümkün olur.

2. Dışsallaştırma: Dışsallaştırma, örtülü bilginin tanımlanmasını ve herkes tarafından anlaşılır hale getirilmesini sağlar. Psikolojik olarak birey kendi iç ve dış bağlarını ortaya koyar. Dışsallaştırma sürecinde bilgi yaratılması sürecinin adımları bireysel görüşler ve bilgiler bütün grupla aynı seviyede olur. Yani bireysel bilgi grubun bilgisi olur, herkes aynı şeyleri biliyor olur. Bireylerin niyetleri ve fikirlerinin hepsi bütün grubun mental (zihni) dünyasına entegre olur. Pratikte dışsallaştırma 2 ana faktörle desteklenir.

– İlk olarak örtülü bilginin açıklanması gerekir. Kişilerin bilgilerini ve imgelerini sözcüklere, kavramlara, rakamlara ve görsel malzemelere dökmek birtakım teknikleri kapsar. Dinleme ve bütün katılımcıların fikirlerinden yararlanma dışsallaşmayı net olarak açıklar.

– İkinci faktör örtülü bilginin bütün insanların anlayabileceği forma dönüştürülmesini gerektirir. Bunda sonuca varma sebep sonuç ilişkisi kurma ve farklılığı ortaya çıkarma vardır.

3. İçselleştirme: Bilginini içselleştirilmesi grup içinde paylaşılan örtülü bilginin bireysel olarak anlaşılması ve benimsenmesiyle ortaya çıkar. Bu da bireyin edindiği örtülü bilgiyi kendi sahip olduklarıyla örtüştürmesi anlamına gelir. Yaparak öğrenme eğitim ve egzersizler bireyin bilgiyi benimsemesini ve organizasyona uyum sağlamasını sağlar. Pratikte içselleştirmenin 2 boyutu vardır:

– İlk olarak bilgi aksiyon ve uygulama ile sınırlanmak zorundadır. Bu yüzden içselleştirme süreci strateji ile ilgili kavram ve metotlar, taktikler, benimseme ve

bilinenleri geliştirme aşamalarını kapsar. Mesela büyük kurumlar içindeki eğitim programları kursiyerlerin kendilerini ve kurumu tüm olarak algılamalarına yardımcı olur.

– İkinci boyut, öğrenilen bilginin deneyim ve uygulamalarla genişletilmesi bilinenlere yeni metot ve kavramların eklenerek gerçekçi duruma getirilmesi aşamasıdır.

4. Bütünleştirme: Bütünleştirme, bilginin biraz daha karmaşık hale getirilmesidir. Bu aşamada anahtar iletişim ve bilginini yayılması süreci ile birlikte bilginin sistemleştirilmesi sürecidir. Burada yeni bilgi genelleştirilir, bireyin kendi şahsi edinimine veya dijital sinyallere dönüştürülür. Pratikte bütünleştirmenin 3 safhası vardır.

– Burada esas olan bilginin açıklanması ve muhafaza edilmesidir. Bu, dışsallaştırılmış bilginin toplanması kurumun içinde ve dışında yararlanılabilecek şekilde kamusallaştırılması gerektirebilir.

– İkinci safha, açık bilginin sunulması veya toplantılarla direkt olarak yayılması safhasıdır. Burada bilgi kurumsal üyeler aracılığıyla yayılır.

– Üçüncü safhada açık bilginin planlar, raporlar ve kurumsal veriler aracılığıyla yayılması geliştirilmesi safhasıdır.

Bütünleştirme sürecinde bütün bireylerin mutabık olması gerekir ve kurumun pratikte somut adımlar atmasını sağlar.

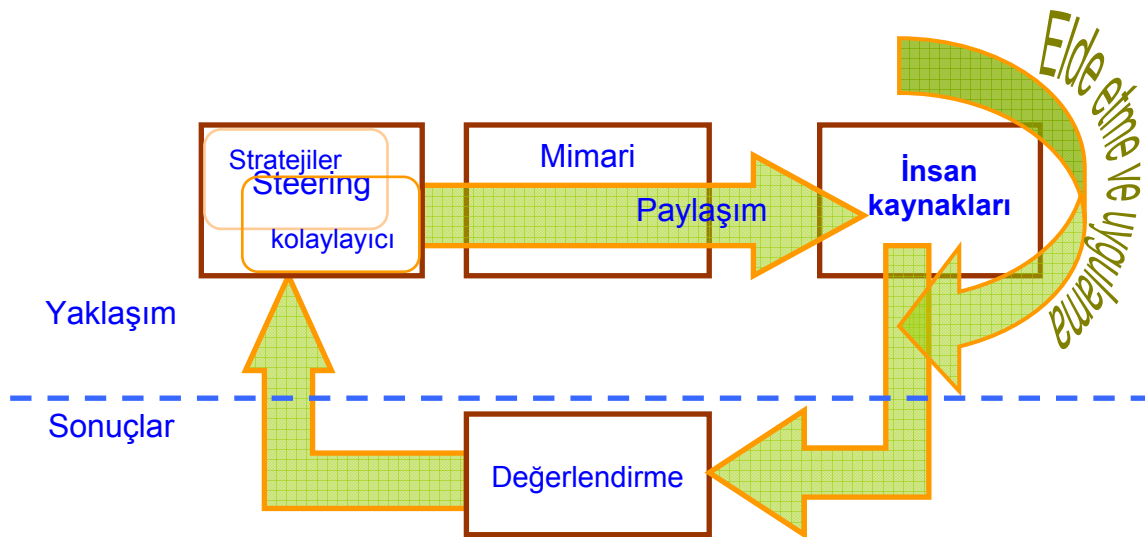
Bilgilenme konuşmaları bireysel bilgilerin farklı görüşlerin ortaya konulmasını ve paylaşılmasını kapsar. Farklı bilgilerin yeniden şekillendirilmesi var olan bilginin sınıflandırılması, bilinenlerin yeniden kategorizasyonu, yeni bilgilerin ortaya çıkmasını sağlar. Bu süreç açık bilgiden açık bilgi elde edilmesi süreci yani bütünleşme sürecidir.

EvEr Modeli:

Aksoy [2001]'un geliştirdiği evEr bilgi yönetimi modeli Şekil 4.2'deki gösterilmiştir.

EvEr bilgi yönetimi modelinin felsefesi aşağıdakilerdir:

- Sürekli ilerleme,
- Sonuçların oryantasyonu,
- Bilgi yoğun kültür.



Şekil 4.2. EvEr Bilgi Yönetimi Modeli [Aksoy, 2001]

Model beş elemandan oluşmaktadır. Bunlar;

1. Kolaylayıcılar: Kolaylayıcılar, bilgi yönetimi aktivitelerini yönetebilen organizasyonların üyesidir. Üst yönetim ve diğer liderler bilgi yönetimi çabalarını destekleyen bir atmosfer oluşturmak için aktiftirler. Yani bilgiye sahip olan ve kullanan kişilerdir. 3 farklı elementten oluşur:

- Davranış: Bilgi paylaşımındaki davranışlar tutumlarla ilgilidir. EvEr modelinde organizasyon üyelerini cesaretlendirmek için metotlar ve kolaylayıcıların davranışları ile ilgili sorular sorulmaktadır.

- Kaynak ayırma,
- Cesaretlendirme: Bilgi paylaşımını cesaretlendirmekten bahsediliyor, ödüllendirmeler gibi.

2. Stratejiler: Bir organizasyonda aşırı bilgi yüklemekten kaçınmak, gittikçe artan verimlilik, karmaşıklığa karşı koymak gibi bazı stratejik amaçları vardır. EvEr bilgi yönetimine yönelik stratejilerin belirlenmesini ve bu stratejilerin temel odağının bilgi olmasının ve bu stratejilerin günün koşullarına göre güncellenmesini önermektedir.

3. Mimari: Mimari, bilgi yönetimi çabalarını destekleyen bir çevre oluşturmak için kurulan organizasyonel bir yapıdır. Bu modele göre, mimarlık bileşeni 4 farklı elemandan oluşmaktadır.

- Bilgi varlıkları,
- Bilgi teknolojileri,
- Proses yönetimi,
- Bilgi paylaşımı ve düzenlenmesi

4. Organizasyonel yapı: Organizasyonun üyeleri bilgi yönetiminin en önemli elemanlarıdır. Bu yüzden EvEr, sadece bilgi işçilerinin değil tüm çalışanların bilgi yönetimi sürecinde dikkate alınmalıdır. EvEr modelinin organizasyonel yapı bileşenleri şunları içermektedir.

- Çevre destekli bilgi yönetimi aktiviteleri,
- Haberleşme ve kültür,
- Organizasyonel roller.

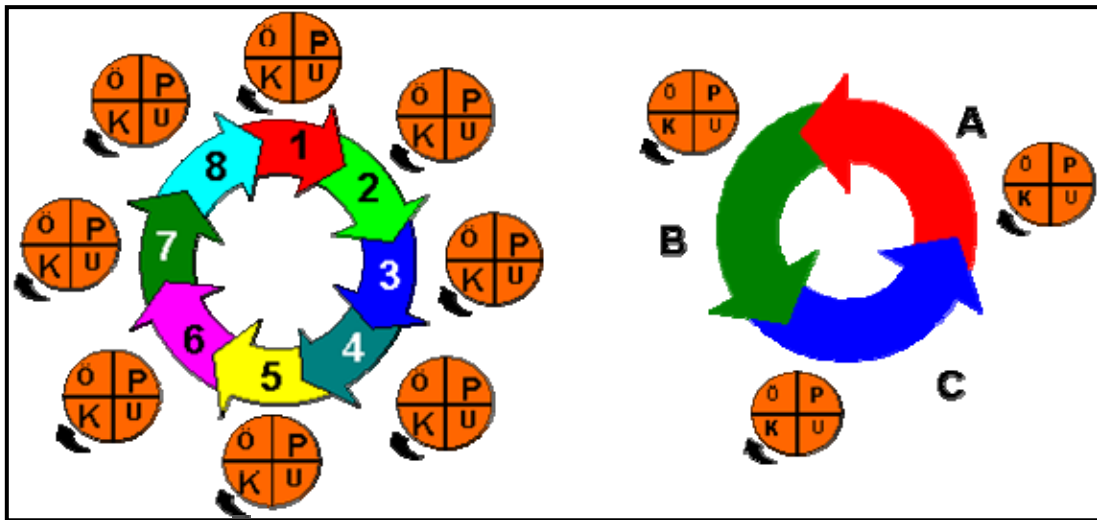
5. Değerlendirme: bilgi yönetimi prensiplerini kullanan bir model olan EvEr soyut varlıklarla birlikte somut varlıklarında değerlendirilmesini önermektedir.

8+3 Modeli:

Bugüne kadar tanıtılmış olan öneriler arasında 8+3 adımlı öneri [Dinçmen 2003], bütün çalışanları kapsama ve bilgi yönetimi adımlarını elverdiğince ayrıntılı göstermesi açısından farklılık göstermektedir. Şekil 4.3'deki gösterilen yaklaşımda temel hareket noktası işletmelerin üretim süreçlerinde yer alan bilginin iki şekilde bulunduğudır. Bunlar;

- Açık bilgi (explicit, codified knowledge) ve
- Örtülü bilgi (tacit, implicit knowledge).

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



Şekil 4.3. Sekiz adımlı açık ve üç adımlı örtülü bilgi yönetim çevrimleri [Dinçmen, 2003]

Bu modele göre, işletmelerdeki üretim sürecinde ürüne yansıyan bir diğer bilgi türü de örtülü bilgidir. Örtülü bilgi, çalışanların kayda geçmemiş iş becerileri, yetenekleri

ve iş yaparken gözlenebilecek davranışlarını belirleyen beyinlerindeki bilgidir. İşletmenin diğer kuruluşlar ile kayda geçmemiş deneyimleri ve ilişkileri de örtülü bilgi kapsamında yer alırlar.

8+3 Modeli genel olarak aşağıdaki gibi yorumlanabilir. Gerek açık, gerekse örtülü bilgi, üretim sürecinin her adımında mevcut olup o adımda ürünle ilgili yapılan işlem sırasında kullanılır ve böylece ürüne yansır. Süreçte adım adım ilerleyen ve oluşan ürün, her adımda yansıyan bilgi ile sonuçta bir bilgi kümesi haline gelmektedir. Bu şekilde müşteriye ürün olarak aslında bir bilgi kümesi ulaşmaktadır. Sürecin her adımında ürüne yansıyan bilgiye göre ürünün kalite, fiyat ve zamanlama özellikleri ortaya çıkmakta ve ürün bu özellikleriyle müşteriye az veya çok tatmin etmektedir. Sürecin adımlarında müşteri talepleri doğrultusunda yeterli düzeyde bilgi yansımaları müşteri memnuniyetini artırmakta, eksik bilgi yansımaları ise müşteri memnuniyetini azaltmaktadır. Bilgi yönetiminin yeterli düzeyde yapılmasıyla süreçteki bilginin de yeterli olacağı, aksi hallerde ise yetersiz kalacağı açıktır.

Yalnız burada bir noktaya dikkatleri çekmekte fayda vardır. Bilgi yönetimi açık ve örtülü bilgi açısından farklılık gösterir. Açık bilginin yönetiminde canlıların yaşam döngüsüne özdeş bir çevrim göze çarpmaktadır. Bu çevrimde bir anlamda doğma, büyüme, üreme, yaşlanma ve yok olma aşamaları görülebilir. Aslında canlılarda tamamen yok olma yerine diğer canlılara kaynak oluşturma düşünüldüğünde, bilgi için de son aşamada diğer bilgilere kaynak oluşturma söz konusudur. Açık bilgi çevriminin aşamaları, üretim sürecinin her adımında bireyler ve/veya takımlar tarafından uygulanmak üzere şu şekilde sıralanırlar (Şekil 4.3.'deki 8 adım):

- 1) Yapılan işlemi daha kaliteli, daha ucuz ve daha hızlı yapmak için sürekli yeni bilgi gereksinimi içinde bulunulması;
- 2) Gereksinim duyulan yeni bilginin aranması ve bulunması;
- 3) Bulunan yeni bilginin belli bir formatta (metin, formül, şekil vs.) kayıt altına alınması;
- 4) Kaydedilen yeni bilginin kolay ve hızlı erişilebilecek bir ortamda saklanması;
- 5) Elde edilen bu yeni bilginin üretim sürecinde kullanılması;

- 6) Kullanılan yeni bilginin diğerkullanıcılara, çalışanlara aktarılması, bilginin paylaşılması;
- 7) Kullanılan yeni bilginin araştırma-geliştirme faaliyetleri ile geliştirilmesi;
- 8) Yeni bilginin günlük iş hayatında artık kullanılmayacaksa arşive kaldırılması.

Belirtilen bu aşamalar bir zincirin halkaları gibi görülmeli ve her aşamaya eşit önem verilmelidir. Bu çevrimin işletmede gerçekleşmesi için işletmenin belli bir düzeyde yönetsel ve teknolojik beceri ve kapasiteyle donatılması gerekmektedir.

Örtülü bilginin yönetiminde ilk aşamada (Şekil 4.3.'de gösterilen A aşaması) bu tür bilginin değer yarattığı, ürüne yansıdığı işletme sürecinin ve/veya süreç adımının belirlenmesi gelmektedir. İkinci aşamada (Şekil 4.3.'deki B aşaması), bulunan örtülü bilginin açık bilgi haline gelebilmesi için yapılan çalışmalar karşımıza çıkar. Açık hale gelen örtülü bilgi işletmede yayıldığı zaman birey, takım, bölüm ve tüm işletme bazında yeni örtülü bilgilerin gelişmesine neden olur (Şekil 4.3' deki C aşaması). Gelişen örtülü bilgilerin de kayıt altına alınma ve yayılma çabalarıyla işletmedeki örtülü bilgi miktarı artar. Bu şekildeki örtülü/açık/örtülü bilgi çevriminin gereken yönetsel beceri ve araçlarla işletme bünyesinde sürekli gerçekleştirilmesi örtülü bilginin yönetimi olmakta, bunu gerçekleştirebilen işletmelere 'knowledge creating company' tanımı yapılmaktadır [Dinçmen,2003].

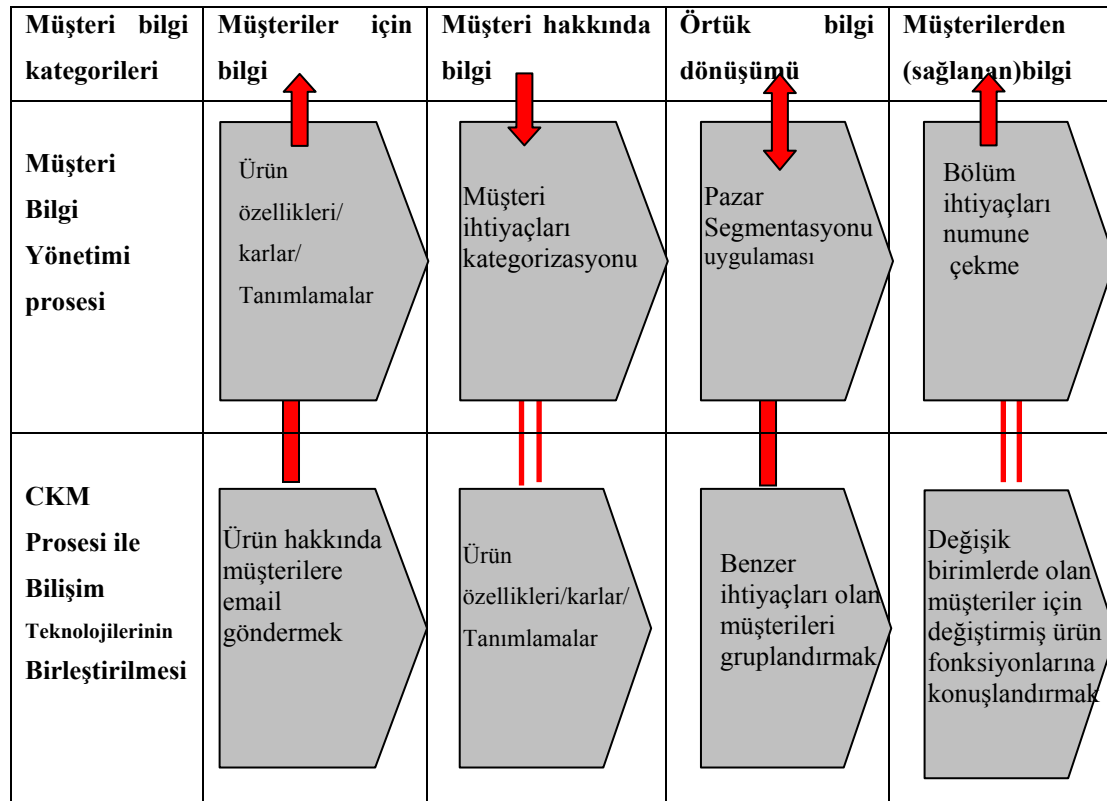
Şekil 4.3' de göze çarpan diğerkonu ise PUKÖ (Planla, Uygula, Kontrol Et ve Önlem Al) şeklinde bilinen genel yönetim döngüsünün (Deming Döngüsü olarak da bilinmektedir) her iki bilgi yönetimi çevriminin her adımında gerekli bulunmasıdır. Çevrimlerdeki bütün adımların üst yönetim tarafından planlanması, uygulanması, ölçülmesi ve ölçüm sonuçlarına göre önlem alınması (ince ayarların yapılması) bilgi yönetiminden söz etmek için kaçınılmaz görülmektedir.

E-CKM Modeli:

Bilgi yönetimi ile ilgili bir diğerkonu de E-CKM' dir [Su ve diğerkonu, 2005]. Yeni ürün geliştirmede müşteri bilgisi ihtiyacının önemini anlatmak ve açıklamak için bu

çalışma E-CKM adında bir model ve metot önermektedir. Bilgi yönetimi alanında örtük bilginin açık bilgi haline getirilmesi, web tabanlı araştırmalar ve veriler değişik pazar alanlarından müşteri ihtiyacı bilgisini tespit etmek amacıyla bilişim teknolojisinin kullanılması çok önemlidir.

Müşteri bilgisi yönetimi yeni ürün geliştirme (New product development) projesinde hayati önem taşır. Buna daha fazla açıklık getirmek için bu çalışma şekil 4.4. de görüldüğü gibi bilişim teknolojileri ve E-CKM modelleriyle bir çerçeve çalışma ortaya çıkarmıştır.



Şekil 4.4. Yeni ürün geliştirmek için müşteri bilgi yönetiminde E-CKM modeli kullanmak [Su ve diğerleri, 2005]

E-CKM modelinde CKM prosesi bilişim teknolojinde yer alan değişik metotların uygulanmasıyla 4 aşamayı kapsar.

Ürün Özellikleri/Kazanç Tanımlamalar: Bu aşamada şirket, ürün bilgisini müşterileri için açıklar.

Müşteri ihtiyaçları sınıflandırması: Müşteri isteklerini karşılayacak ürünü belirlemek için müşteri anketine ihtiyaç vardır. Eğer şirket belli bir müşteri kitlesi hedefliyorsa bu anketlerin sonucuna göre ürün belirlemesi yapar.

Örtülü müşteri bilgisini kodlanmış bilgiye dönüştürmek için pazar bölümü: Bu aşamada bireysel müşteriler arasında yayılmış örtülü müşteri bilgisi açılır ve kurum tarafından istenen hale getirilir.

Bölüm ihtiyaçları numune çekme: segmentasyon (ayırma, gerekli olanı gerekli olan yere koyma) görevi tamamlandıktan sonra müşteri ihtiyaçlarını tam olarak belirleme amacıyla her birim üzerinde ayrı ayrı çalışılır.

Pazarlama bölümüne veri madenciliği tekniğini uygulama: Bu çalışma E-CKM modelinde uygulanmış olan 3 veri madenciliği metodundan bahseder. Bu projede k-ortalama; denetlenmemiş kişisel organizasyon özellikleri haritası (SOM), yapay sinir ağı, bulanık mantık tabanlı ağ.

E-CKM modeli içinde veri madenciliği tekniğinin uygulanması önerilmektedir.

Yaşam döngüsü modeli:

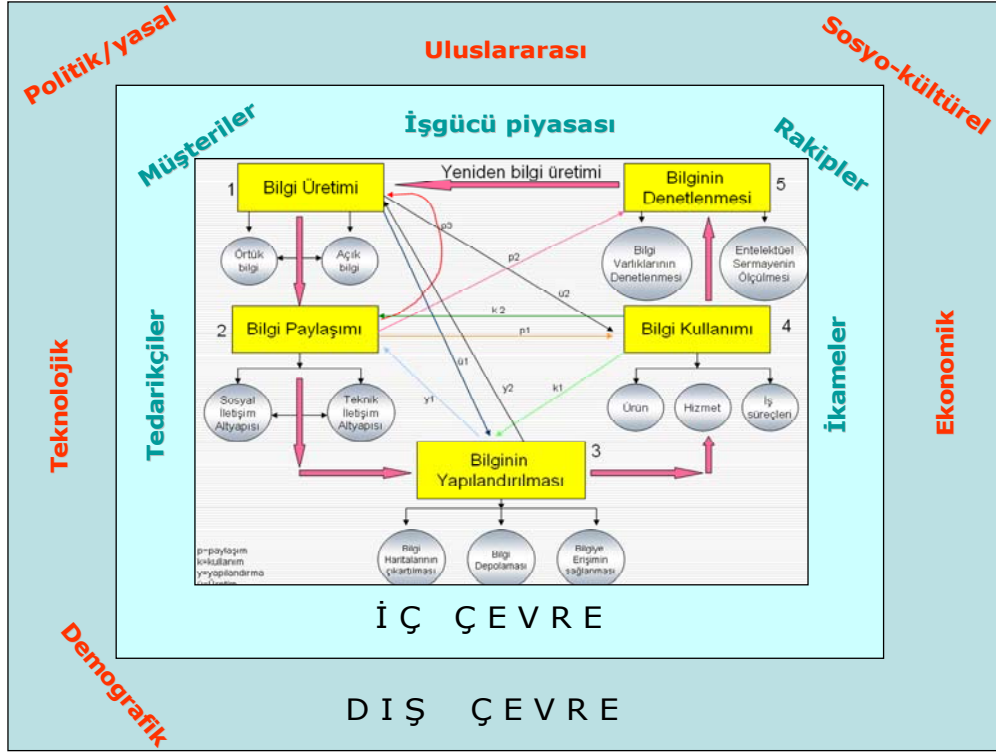
Sağsan [2006], bilgi yönetimi süreçleri için yeni bir yaşam döngüsü modeli geliştirmiştir. Bu model şekil 4.5.'te gösterilmiştir. Bu modelde, bilgi yönetimi 5 temel süreçte toplamıştır. Bunlar;

1. Bilginin üretilmesi: Örgütlerde bilgi örtük ve açık bilgi olmak üzere iki biçimde üretilebildiğinden bahsetmektedir.

2. Bilginin paylaşılması: Bilginini paylaşılmasında bahsederken sosyal iletişim altyapısı ve teknolojik iletişim altyapısı diye ikiye ayırmıştır. Sosyal iletişim kanalları; çalışanlar arasındaki gayri resmi ilişkilere dayalı etkileşimlerdir. Bu altyapı inşa edilirken 3 tür iletişim kanalının kurulması önerilmektedir:

- Sözlü iletişim,
- Yazılı iletişim

– Sözlü olmayan iletişim



Şekil 4.5 Bilgi yönetimi süreçleri için yeni bir yaşam döngüsü modeli [Sağsan, 2006]

Ayrıca biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim de sosyal iletişim kanalları arasında sayılmaktadır. Teknolojik iletişim kanalları ise bilgi ve iletişim teknolojilerine dayalıdır, örtük ve açık bilginin paylaşılmasına, yapılandırılmasına, sınıflandırılmasına ve düzenlenmesine yönelik resmi iletişim ağlarını içerir, bilgi ağları, teknik uygulama toplulukları, İnternet, Web'e dayalı ağdüzenekleri, intranetler ve extranetlerin bu türe girdiği belirtilmektedir.

3. Bilginin yapılandırılması: Örgütün gelecekte ihtiyaç duyabileceği ve halihazırda bulunan bilgilerinin çeşitli türden teknolojiler kullanılarak depolanması, hizalanması ve analiz edilmesidir. Özellikle teknolojik altyapının inşası bilginin yapılandırılmasında büyük önem taşır. Bilginin yapılandırılmasını üçe ayırmıştır:

- Enformasyon haritalaması: Çalışanların ne bildiğinin kaynaklarının şekilsel olarak ifadelendirilmesidir. Enformasyon haritalaması sonucunda, metinsel/grafik, göresel/işitsel, örtük ve açık biçimlerdeki bilgiler belirlenir ve örgütün gelecekteki başarısında kullanılır.
- Enformasyon depolaması: Bilgi, bilgi havuzlarında/ depolarında istiflenir. Veritabanları, veri ambarları, enformasyon merkezleri, bir örgütün elektronik bilgi hafızasını oluşturur.
- Bilgi erişim sistemlerinin kurulması: Bilgi, bilgiye erişim sistemleri sayesinde depolanır ve ona erişilir. Bulanık mantık, kullanıcı arayüzleri, vektör sorgulama sistemi vb. etkin bilgi erişim sistemleridir. Bilgi erişim sistemlerinin (BES) amacı, örgütün geçmişteki bilgisine erişerek, gelecekte ihtiyaç duyacağı bilgileri de bu sisteme kaydetmek olarak söylenebilir. Bilgi yönetimi açısından burada amaç, sistemlerde kayıtlı bu bilgiye erişerek, etkin bilgi paylaşımı sağlamaktır.

4. Bilginin kullanılması: model, örgütlerde bilginin, genel olarak aşağıda belirtildiği gibi 3 amaca yönelik olarak kullanılabilirdiğinin varsaymaktadır.

- Örgütün iş süreçlerini takip etmede ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratmak için strateji oluşturmada
- Ürünlerin tasarlanmasında, imalatında ve pazarlanmasında
- Hizmete dayalı örgütlerin hizmet kalitelerinin yükseltilmesinde ve kalıcılığının sağlanmasında

5. Bilginin denetlenmesi: Örgütün ürün, hizmet ve süreçlerinde ne miktarda bilgi kullanıldığının ölçülmesi faaliyetine bilginin denetlenmesi denir. Örgütün veriyi enformasyona, enformasyonu da bilgiye dönüştürme ve onları işleme kapasitesi olarak da ifadelendirilebilir. Bilginin denetlenmesi sayesinde entelektüel sermaye ölçülür. Örgütün soyut varlıkları harekete geçirilerek örgüte katma değer yaratılır. Bu sayede mevcut bilgiye dayalı varlıklar da gözden geçirilmiş olur.

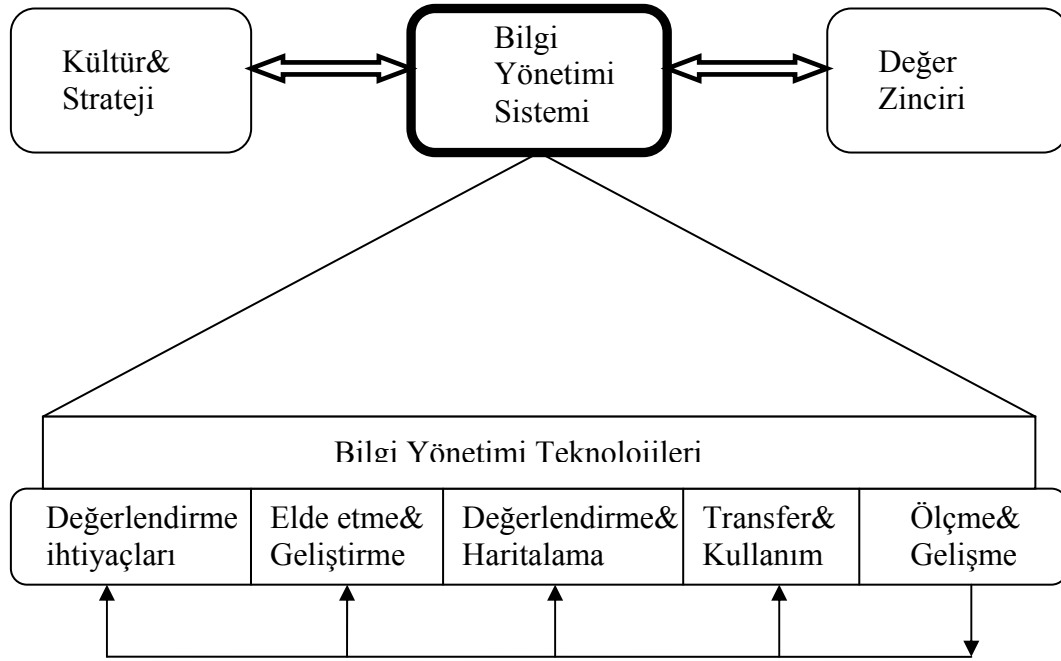
4.3. Kurumsal Bilgi Yönetimi Yaklaşımları

Yukarıda açıklanan bilgi yönetimi modellerinin yanı sıra kurumsal anlamda bilgi yönetimini gerçekleştirmek üzere geliştirilmiş modellerde vardır. Bu modellerin en temel özelliği bilgi yönetiminin özellikle kurumsal açıdan ele alınmasıdır. Aşağıda bu modellerden bazıları özetlenmektedir.

Nasseri bilgi yönetim sistemi:

Nasseri [2006], bilgi yönetimi sisteminin temel elemanlarını şekil 4.6'te göstermektedir. Nasseri [2006], modelinde bilginin değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Kurumsal stratejilerin gereksinimleri ile KMS (bilgi yönetimi sistemi) nin düzeni bütün olarak değerlendirilmesi kişisel rekabetler ve kurumsal bilginin kullanılmasıyla gerçekleşir. Kurumun ilave her aktivitesi mevcut ve gelecekteki fırsatları karşılayabilecek düzeyde olmasını ve her aktivite kategorisinde şu soruları cevaplanabilmesinin gerektiği vurgulanmıştır.

- Kurum bilgisi ne düzeydedir?
- İşgücü ne kadar rekabeti barındırır?
- Kurumun bilmesi gereken nedir?
- İşgücü ne kadar rekabete sahip olmalıdır?
- Operasyonel ve stratejik sıralamada sahip olunan bilgi boşlukları nelerdir?



Şekil 4.6. Nasseri tarafından önerilen bilgi yönetimi sisteminin temel elemanları [Nasseri, 2006]

Bu modelin elemanları kısaca aşağıdaki gibi açıklanabilir:

1. Bilgi edinimi ve geliştirilmesi

Bir kurum ihtiyacı olan bilginin tam olarak tanımlanması ve edinilmesinde gereken kaynakları belirlemek zorundadır. Bu kaynaklar içsel olsun dışsal olsun bilginin stratejik önemiyle birlikte pek çok faktör ve seçeneğe bağlıdır. Bilginin seviyesi kurum içinde ulaşılabilir ve dış kaynak seçeneklerine de açık olmalıdır.

Model, bilgi edinimi çalışmalarının şunlardan oluştuğunu belirtmektedir.

- Kurum içinde bilginin ortaya çıkartılması, (örneğin R&D, ürün geliştirmesi ve pazarlama)
- Bilginin hükümet, R&D organizasyonlar ve akademik kurumlar gibi diğer kurumlarla işbirliği içinde elde edilmesi,
- Rekabetin oluşturulması gelecek vadede kişilerin insan kaynakları ve kariyer eğitim programlarından geçirilmesi

- Danışmanlar araştırmacılar ve patent sahipleri ile bilginin edinilmesi
- Müşteriler, rakipler web ve çeşitli yayınlar yoluyla bilginin toplanması
- Bilgi sahibi insanlara sahip çıkılması
- Kurumun bilgisine sahip çıkması.

2. Bilginin değerlendirilmesi ve haritalandırılması

Bu evrakların ve sürekli, güncellenmesi gereken bilginini ve kurumun rekabet gücünün doğru değerlendirilebilmesi için gerekli bir kolaylıktır.

Değerli bilgi dinamik ve yüksek oranda etkileşimli bilgi değerlendirilmesini, bilgi edinimini ve transferini kolaylaştırır. Bu durumda önerilen bilgi yönetimi modeline göre;

- Kolay ve güvenilir bilginin hızlı edinilmesi sağlanmalıdır.
- Bu kolaylıklar bireysel rekabetleri (örtülü bilgi, yetenekler ve zeka) desteklemelidir.
- Kurumsal bilgi patentleri kurumun girişimlerinden edinilen bilgiyi pazarlama, müşteri ilişkiler, ürün geliştirme ve problem çözme gibi bilgini tamamını içine almalıdır.
- Bilginin takip edilmesi sonucu elde edilen konu ile ilgili bütün bilgiyi içine alır.
- Kurumun performansını artırmak için çözülmesi gereken problemleri de kapsamalıdır.
- Güvenlik bilgilerini de içermelidir.

3. Bilginin transferi ve kullanımı

Bilgi yönetiminin temel hedeflerinden birisi de karar verme mekanizmasını ve problem çözme yeteneğini edinilen bilgi birikimi ile desteklemektir. Bazı durumlarda eldeki bilgi yeterli olmayıp ilave bilgilerin transfer edilmesi gerekir. Ancak, gerekli bilgi zamanında transfer edilmelidir. Bilgi transferi iletişim kurmak, bilgiyi

paylaşmak ve onu ihtiyacı olan insanlara vermekten ibaret değildir. Transfer bilgiyi hem özümsemek hem de yaymak demektir. Bilgi veya yeterlilik ancak herkes tarafından doğru anlaşıldığı etkili ve etkin kullanılabilirliği takdirde olur. Bu yapı bir kurumun bilgi transferinde ne derece etkili olduğunu anlatır. Yazılım şirketleri bilginin yayılması paylaşılması dağıtılmasını sağlayacak pek çok programlar yaptılar. Teknoloji güçlü bir yardımcı ve hizmet sağlayıcıdır.

Bilgi transferi, etkili bilginin transferi ve doğru kullanımında kurumlara dikkate değer kazanç sağlar.

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

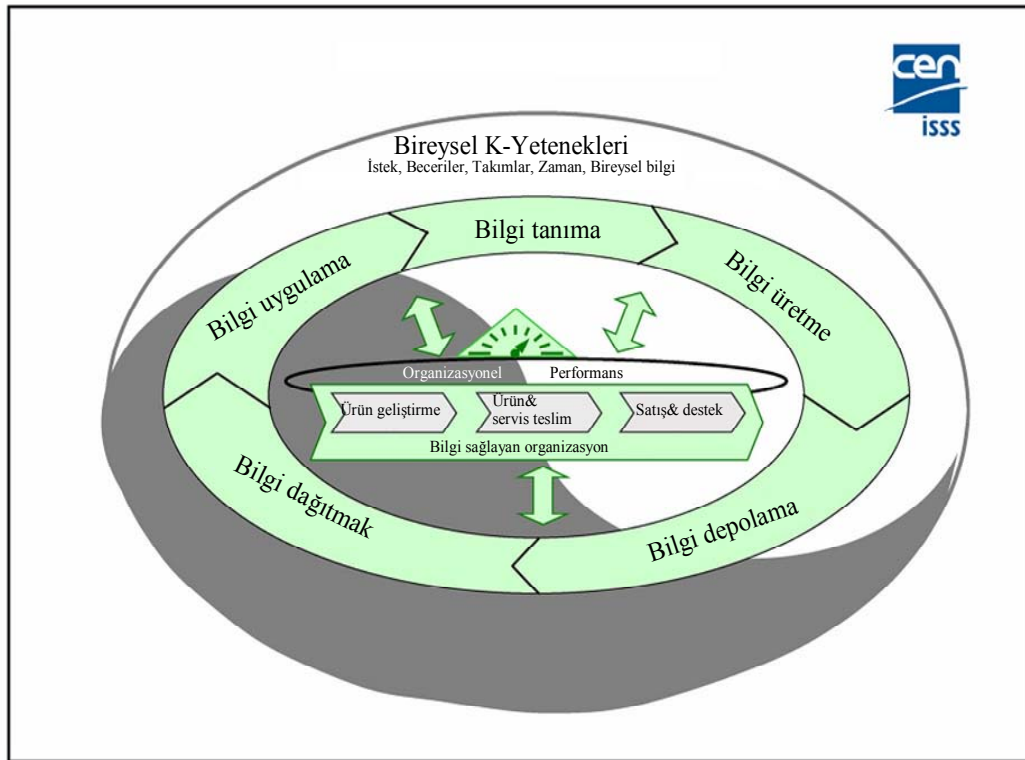
4. Ölçme ve Geliştirme

Vizyon ve girişimcilik daha çok bilgi edinmeyi gerektirirken, sistemlerin değeri verimlilik enerjisi, kurum performansında gereken dinamiklere ihtiyaç duyar. Önerilen model, bilginin ölçülmesini etkin bir şekilde geliştirebilmek için bilginin etkili değerlendirilmesi ve yapılandırılması konusunda temel ölçütlerin oluşturulması istenmektedir. Mesela hızlı alınan iş kararlarının kalitesini sağlama, işgücü kalitesi, sürdürülebilir maliyet ve başarı, yeni iş alanları açma ve kazanma, adayları doğru değerlendirebilme konularında belli kıstasların oluşturulmasının gerektiğine vurgu yapılmaktadır.

CEN/ISSS Kurumsal Bilgi Yönetimi:

CEN/ISSS (Comité Européen de Normalisation/Information Society Standardization System) [CWA, 2007] tarafından yapılan öneri bilgi yönetimiyle ilgili bütün

hususları içermesi açısından özellikle dikkati çekmektedir. Şekil 4.8.deki modelde genel bir dış çerçeve içinde önce kurumsal ve bireysel bilgi yeteneklerinin unsurları tanımlanmaktadır. Kurumsal bilgi yönetimi unsurları olarak misyon, vizyon, strateji, kurum kültürü, süreçler ve organizasyon, bilişim teknolojisi ve alt yapısı ile kurumun bütünsel bilgi düzeyi ele alınmaktadır. Bireysel bilgi yönetimi unsurları olarak istek, yetenek, davranış, araçlar, zaman ve bireysel bilgi düzeyi tanımlanmaktadır. Merkezde gösterilen ve temel iş süreçleri olan ürün geliştirme, üretim ve servis ile satış ve destek süreçleri bir çevrim olarak tanımlanan bilgi yönetiminin temel adımlarıyla sürekli ilişki içindedir: Bilginin tanımlanması, oluşturulması, saklanması, dağıtılması ve uygulanması. Modelde ortadaki sayaç ise temel iş süreçleri ile bilgi yönetiminin temel adımları arasındaki iletişimin sürekli ölçüm ve kontrol altında olduğunu göstermektedir.



Şekil 4.8. Bilgi yönetimi çatısı: Avrupa perspektifi [CWA, 2007]

Modelde bilgi aktivitelerinin özü bölümünde bilgiyi tanımlama, yaratma, depolama, paylaşım ve kullanımı üzerinde durulmaktadır. Bilgi yönetimi aktiviteleri pek çok

değişik disiplin ve yaklaşımlarla ilişkilendirilebilir. Ama hemen hemen hepsi bilgi çemberi veya bilgi değer zinciri de denen bir takım temel bilgi aktivitelerine odaklanmaktadır. Değişiklik tipik olarak bu aktivitelerin adlandırılması numaralandırılması ve önem sırasına konulmasıyla gelmektedir. 5 temel bilgi aktivitesi şunları içermektedir.

1. Bilgiyi tanımlama,
2. Yeni bilgi oluşturmak,
3. Bilginin depolanması,
4. Bilgi paylaşımı,
5. Bilgi kullanımı.

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

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

3. Bilginin depolanması: Bilgi varlıklarını inşa etmenin yanında (bilgi kapitali ve bilgi temeli gibi) fazla bilgi insanların beyinlerinde muhafaza edilir ve örtük bilgi olarak orda kalır. Bundan başka bilgi ekip veya organizasyonel işlerin

sürdürülmesinde de muhafaza edilir. İnsanlar ve ekipler aktif kaldıkça bilginin ezberlenmiş olduğu söylenebilir. Bu nedenle, bilgiyi emniyete almanın bir başka yolu onu kurumsallaştırmak kurumun yapısı kültürü ve gelişme sürecinde muhafaza etmek olduğundan böyle bir adım tanımlanmıştır. Açık bilgiyi muhafaza etmek bir takım destekleyici aktiviteleri seçme, organize etme, sınıflandırma, güncelleme gibi bir takım destekleyici aktiviteleri gerekli kılmaktadır

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

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

Önerilen bu model, çekirdek bilgi aktivitelerinde gerçekleştirilmesi için iki temel aşamalı bir yöntem önermektedir. Bunlar;

1. Çekirdek aktiviteler organizasyonel sürece ve günlük işlere entegre edilmiş olmalıdır.
2. Bu çekirdek aktiviteleri her iş ve kuruma göre dikkatlice dengelenmiş olmalıdır.

Yine modelde personel bilgi yeteneklerinden de bahsetmektedir. Bilgi yönetimi organizasyonlar içinde çalışan kişilerle bireysel düzeyde uygulanır. Başarılı bir bilgi yönetimi oluşturulması için değişik sektörlerden değişik firmalardan elde edilen tecrübelerle başarılı bir uygulama gerçekleştirmek için aşağıdaki özelliklere ihtiyaç olduğu ortaya konulmuştur:

1. İstek: bilgi kalite ve yenilik için önemli ve yenilenebilen bir kaynaktır. Geliştirme, paylaşma ve bu kaynağı kullanmak organizasyonu hedeflerine ulaşmak

için gereklidir. Kişisel ve kolektif hırs olmadığı sürece insanları motive etmek ve değişik bilgi süreçleri içinde yer almalarını sağlamak çok zordur. Aslında bilginin çoğu gönüllü paylaşımdan gelir.

2. Yetenekler: çekirdek bilginin geliştirilmesi ve etkinleştirilmesi aşamasında kişilerin ihtiyaç duyduğu yetenek çoğunlukla göz ardı edilir. Kişisel bilgi yönetim yeteneklerinin bazıları şunlardır:

- Örtülü bilginini nasıl açık bilgi haline getirileceğini bilmek,
- Dinleme yeteneği geliştirerek bilgi paylaşımını artırmak, bir çalışanın söylediğini tekrar ederek doğru olup olmadığını kontrol etmek,
- Yapısal bilgiyi yazılı metne dökme yeteneği,
- Etkili araştırma yöntemleri ortaya çıkartabilme yeteneği,
- Dışsal bilginin seçilmesi ve kullanılabilir hale getirilmesi,

Bu kişisel yetenekler bilgi yetenek testleri yoluyla keşfedilebilir, eğitim ve yaparak öğrenme yoluyla da geliştirilebilir.

3. Davranış: Bilgi insanlarla ilgili bir şey olduğundan bilginin etkili bir şekilde geliştirilmesi, depolanması, paylaşılması, insanların ne kadar yetenekli ve ne kadar gönüllü olduklarına bağlıdır. Bilginin değerinin farkında olmaları gerektiği anlamına gelir bu. Organizasyon uygun bilgi davranışları geliştirmek zorundadır. Bu davranışlar bazen dış ölçülerden etkilenebilir. Ama ödüller ve promosyonlarla geliştirilebilir. Ama en önemlisi kişilerin bunu istiyor olmasıdır. Sadece aşağıdaki basit soruları sorarak bilginin ne derece etkili olduğu ortaya çıkarılabilir.

- Burada bütün bunları bilen başka biri olsaydı benden daha mı faydalı olurdu?
- Bu projeden neler öğrendik?
- Öğrendiklerimizi kimlerle paylaşmalıyız?

Mesela güçlü bir paylaşım davranışı en azında yardım isteyerek veya ihtiyacı olana yardım teklif ederek organizasyon çapına yayılabilir. Yinede model, öncelikle

insanların yardım isteme konusundaki çekingenliklerini yenmek için kültürel bariyerleri aşmanın önemine işaret etmektedir.

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

5. Zaman yönetimi: Bilgi yönetiminde zaman yönetiminin önemini göstermek için bir saatlik kütüphane işinin insanı bir aylık işten kurtardığına dikkatler çekilmektedir. Bilgi yönetiminin yaygın davranışlarından bir tanesi yarını uzun vadede görmek üzere yatırımlar yapmaktır. Dokümantasyon görevleri genellikle katma değeri olmayan işler olarak görülür. Halbuki bilgi yönetiminde bu en önemli işlerden birisidir ancak yinede acil olmadığı düşünülür. Onun için model, çalışanlara zaman verilmesini ve zamanı nasıl etkin kullanabileceklerinin öğretilmesini gerekli görmektedir. Çalışanların kendilerine verilen zamanı sahip oldukları bilgi ve kurumsal olarak mümkün olan bilgilerini yönetmek, öğrendikleri dokümanete etmek için kullanmalarının sağlanmasının daha önemli olduğuna vurgu yapılmaktadır. Neden ve niçin yapmaları gerektiğini anlarılarsa zamanları da olacaktır.

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

Modelin organizasyonel bilgi yeteneğinde bölümünde ise şu elemanlar vardır.

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

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

3. Süreçler ve organizasyon: Yukarıda da belirtildiği gibi gerekli ve önemli bilgi kullanımı ile yapılacak faaliyetler geniş çaplı iş süreçlerinin en önemli parçası olarak görülmektedir. Diğer süreçlerde olduğu gibi, bilgi faaliyetleri katma değerli, açık ve net üzerinde tartışılmış, anlaşılmış ve kabul edilmiş demektir. Ayrıca bilgi faaliyetleri ile ilgili roller ve sorumluluklar da açık ve net olarak belirlenmiş olmalıdır. Eğer bu yapılmazsa her zaman faaliyetlerin güçlendirilmemesi önceliklerin bilgi bağlantılı faaliyetleri geliştirememesi hırs seviyesini düşürecektir. Bunların ötesinde model, süreç yönetimi geliştirmek kurumun ve kurumdaki bireylerin ilgili süreçler içinde gerekli daha fazla bilgi faaliyetini yapabilmesine imkan tanıyacağına işaret etmekte ve bazı kurumsal yapılar ağ yada matris yapılandırmaları gibi daha katı bir hiyerarşik yapı oluşturmalarının gerektiğini belirtmektedir. Stok ve akış bilgi sürecinde daha farklı yaklaşımlara ihtiyaç duyulduğunu rapor etmektedir. Stok halinde bilgi tabanından kimin sorumlu olduğu bilinen bir yönetim modeli

oluşturulmasının anlamlı olacağına vurgu yapmaktadır. Uygulama safhasında bilgi sahibi olarak davranacak doğru kişinin seçilmesine ve bu kişinin bilgiyi tanımlayabilen kodlayabilen sürdürebilen diğer bireylerle iletişim kurabilen yararlı bilginin kalitesini artırabilen biri olmasının önemine değinmektedir. Organizasyon içinde bu tür bir rol çok önemli olduğundan bunu başarabilenler ödüllendirilmesi gerektiğine de özel olarak işaret etmektedir. Diğer yandan akış safhasında yetkili kişinin iş rotasyonu gibi diğer öğeleri de kullanabilmesinin sağlanmasını istemektedir. Bu noktada insanların birbiri ile karşılaşabileceği, birlikte çalışabileceği, fikir ve deneyimlerini paylaşabilecekleri ortamlar oluşturmak hayati önem taşıdığı açık olarak görülmektedir.

4. Değerlendirme: bilgi yönetimi tartışmalarında “ölçülebilen şey başarılabilen şeydir” tarzında bir söyleme sıkça rastlanır. Bu söylem tamamen doğru olmamasına rağmen (alternatif bir söylem başarılabilen şey ölçülemez şeklinde bir karşı söylem), şu kesinlikle doğrudur ki bilgi yönetimi kendi içinde nihai yararları ölçen ve değerlendiren bir yapıya sahiptir. Gelecekteki bilgi yönetimi faaliyetlerinde strateji karar verme noktasında monitör ve göstergelere sahiptir. Araştırmalar bilgi yönetimi içinde ölçmenin değer taşıdığını ortaya koymuştur ama bilgi yönetimi içinde bilginin ölçülmesi her zaman çok zordur. Bilgi yönetimi ölçümleri için çeşitli metot ve yöntemler hala geliştirilmeye çalışılmaktadır. Burada kurumun bilgi yönetimini ölçmeye yönelik çalışmalar anlatılmıştır. Tanımlanmış yaklaşımların bazıları diğerlerinden daha mantıklıdır. Ana hatlarıyla ölçme geliştirildiğinde aşağıdaki adımlar izlenmiştir.

- Hedeflerinizi belirleyin,
- Ölçüleriniz için
- Ölçülerinizi tanımlayın (tam olarak ne ölçeceğinizi, ölçüm yaklaşımı yada yaklaşımlarını planlayın. Ölçümlerde karar verin:
 1. Mantıklı,
 2. Güvenilir,
 3. Uygulanabilir,

- Verilerin nasıl, nerede, ne zaman vb. toplanacağına karar verin,
- Ölçümleri analiz edin ve açıklayın,
- Ölçümleri birleştirip yeniden gözden geçirin (ölçümlerinizin nasıl çalıştığını izleyin ve değerlendirin)

Maddi olmayan varlıkları değerlendirmek için birçok yaklaşım tanımlanabilir. Maddi olmayan varlıkları izleme (AIM), skandia navigator, patton approach gibi.

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

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

4.4.Genel Değerlendirme

Yukarıda bahsedilen mevcut yaklaşımların birçoğu, bilişim altyapısına, bilgi yönetimi süreçlerine ve bilgi yönetimi uygulamalarının kurum içinde değerlendirilmesine odaklanmışlardır. Mevcut yaklaşımların karşılaştırılması tablo 4.1’de verilmektedir.

Tablo 4.1. Bilgi yönetimi modellerinin karşılaştırılması

Değerlendirme unsurları	MODELLER						
	SECI	EvEr	8+3	E-CKM	Yaşam döngüsü modeli	KMS (Nasseri)	CEN/ISSS
1-Bilişim altyapısı		√	√	√	√		√
2-Bilgi yönetimi süreçlerinin tasarlanması ve uygulanması	√	√	√	√	√	√	√
3- Bilgi gösterimi yöntemlerinin kullanılması ve etkinliği	√		√				
4-Kurumsal bilgi ve kullanımının planlanması	√		√		√		
5-Bilgi yönetimi stratejilerinin oluşturulması ve uygulanması		√			√	√	√
6- Kurumsal olarak bilgi ağırlıklı örgütlenme		√	√				√
7-Bilgi kültürünün oluşturulması ve korunması		√	√			√	
8-Kurumsal Bilgi kaldırılma ve yönlendirme	√			√			
9-Bilgi yönetimi uygulamalarının kurum içinde değerlendirilmesi		√	√	√	√	√	√

Genel olarak bir değerlendirme yapılırsa bilinen bilgi yönetimi yaklaşımlarının aşağıdaki alanlarda yetersizliklerinin olduğunu söylemek yanlış olmaz.

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

Bölüm 5'te bu sorunlara çözüm üreten ve bu tezde geliştirilen kurumsal bilgi yönetimi detaylı olarak açıklanacak ve yukarıdaki konularda getirdiği yenilikler gösterilecektir.

BÖLÜM 5. KURUMSAL BİLGİ YÖNETİMİ MODELİ (KBYM)

Daha önce belirtildiği gibi bilgi yönetimi, günümüzde kurumların rekabet üstünlüğünü sağlayabilmeleri ve yaşamlarını sürdürebilmeleri için en önemli unsurlardan birisidir. Bu nedenle, kurumlarda doğru bilginin doğru yerde doğru kişide doğru zamanda bulunabilmesini sağlayacak olan sistemleri geliştirmek son yıllarda yönetim bilimi araştırmalarının önemli konularından birisi olmuştur. Fakat bunu gerçekleştirmek o kadar kolay olmamaktadır. Öncelikler bilginin doğruluğunun sağlanması ve doğru bilginin ortaya çıkartılması için kurumların sahip oldukları entellektüel sermayenin harekete geçirilmesi ve sahip olunan bilginin çok etkin bir şekilde yönetilmesinin sağlanması yöneticilerin öncelikli sorumluluklarından birisidir. Bu kapsamda, bilginin çok etkin bir şekilde yönetilmesinin sağlanması amacı ile son zamanlarda bilgi yönetimi modelleri geliştirilmiş ve bir önceki bölümde bunlar ile ilgili detaylı bilgiler verilmiştir. Bilginin yönetilmesi için geliştirilen modeller incelendiğinde her modelin bilgi yönetiminin bazı unsurlarını öne çıkardığı ve onlar üzerine odaklandığı görülmektedir. Bazı modeller, sadece teknoloji kullanımı ve bilgi üretimi gibi iki kriter üzerine yoğunlaşırken bazıları on kritere kadar bilgi yönetimini genişletmektedir. Bilgi yönetimi faaliyetlerinin kurumun tüm aktivitelerini içerecek şekilde gerçekleştirilmesi ve tüm unsurlarının ele alınması amacı ile bu tezde Kurumsal Bilgi Yönetim Modeli (KBYM) geliştirilmiştir. Bu bölümde önerilen modelin detayları açıklanacaktır. Öncelikle kurumsal bilgi kavramının tanımlanması gerçekleştirilmiştir.

Kurumsal bilgi genel olarak şu şekilde tanımlanmaktadır. Kurum ve kuruluşların işlemleri süresince gerçekleştirmiş oldukları, kurumların etkinliğinin artırılması, denetiminin daha sağlıklı bir biçimde yapılması, yönetiminin verimli hale getirilmesi, hizmetlerinin geliştirilmesi gibi süreçlerde kullandıkları her türlü belge, düşünce, fikir ve olgulardır. Kurum ve kuruluşların bünyesinde yer alan ve kurumun işlemleri,

araştırmaları, projeleri, planları, mal/hizmet üretimleri sürecinde ortaya çıkan belgeler, bu belgelerin depolandığı mekanlar ve bu mekanlarda çalışan kişiler kurumsal bilgi yönetiminin parçalarını meydana getirmektedir [Anameriç, 2006].

Bu tanımı kapsamı kaydı ile önerilen modelde, kurumsal bilgi, kurum içinde üretilen veya kuruma dışarıdan gelen, o kurumla ilgili kayıtlı ya da kayıtsız her türlü bilgiyi kapsamaktadır. Burada özellikle kayıtsız bilgilerin de hesaba katılması modelin önemli bir özelliğidir. İnsanların kafasında olan, kurumsal faaliyetler sonucunda oluşmuş ve yazılı bir şekilde kaydedilmemiş bilgiler de kurumsal bilgi kapsamında değerlendirilmektedir. Bu, yöneticilerin idarî tecrübesi, kurumda çalışan kalifiye elemanların deneyimleri ya da kurumda çalışan herhangi bir görevlinin kurumu ilgilendiren en ufak bir bilgi parçası şeklinde de olabilir. O halde, Odabaş, (2003)'ın da belirttiği gibi bilgi yönetiminin doğrudan ve dolaylı amacının, kurumda var olan kayıtlı ve kayıtsız her türlü bilginin ortaya çıkarılması, değerlendirilmesi, organize edilmesi, gereken yerlere ulaştırılması ve kuruma dolaylı bir katma değer kazandırılması olduğunu söyleyebiliriz.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında; bu çalışmada geliştirilen kurumsal bilgi yönetimi modeli KBYM'nin temel bileşenleri şekil 5.1'de gösterilmektedir. Bunlar;

1. Bilişim altyapısı (Knowledge infrastructure)
2. Bilgi yönetimi süreçleri (Knowledge management process)
 - Bilgi arama,
 - İzleme, elde etme ve ortaya çıkarma
 - Bilgi üretimi ve kullanımı (Production and utilization),
 - Bilgi depolama,
 - Bilgi güncelleme,
 - Bilgi transferi ve paylaşımı
 - Bilgi aktivitelerini kontrol etme
3. Bilgi gösterimi (Knowledge representation)
4. Bilginin planlanması (Knowledge planning),
5. Bilgi yönetimi stratejileri (Knowledge management strategies)
6. Bilgi organizasyonu (Knowledge organization),

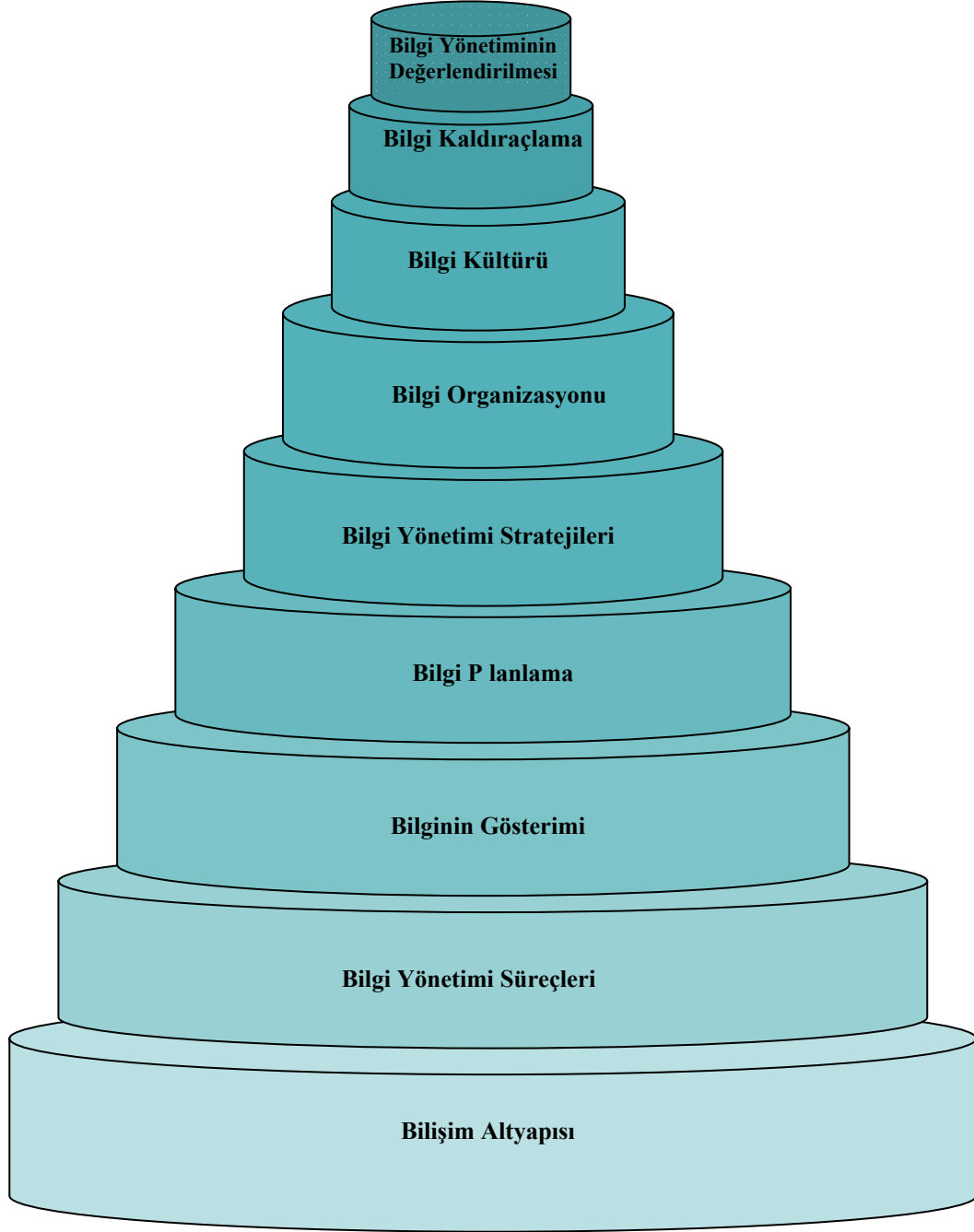
7. Bilgi kültürü (Knowledge Culture),
8. Bilgi kaldıraçlama (Knowledge Leverage)
9. Bilgi yönetimi uygulamalarının değerlendirilmesi (Assessment of knowledge management activities),

Bu modelde en üstten en alt düzeye kadar bir kurumda çalışan her elemanın, bilgi yönetimi faaliyetlerinde etkin rol oynadığı temel varsayımlardan birisidir.

KBYM'nin temel amacı şu şekilde tanımlanabilir. Operasyonel kişiler bilgi yönetimi sürecine hakim olmalıdırlar. Bunu başarabilmek için bilgi yönetimi süreçleri ile bu süreçleri yürüten kişiler arasında etkili ve etkin bir bağlantı ve standart bilgi gösterimine ihtiyaç duyulmaktadır. Bilgi bu şekilde gösterildiğinde ilgili olan herkes aynı içerikten aynı şeyleri anlayacaktır. Bunun sağlanması sonrasında, kurumun hedeflerine ve amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli olan bilgilerin en iyi şekilde planlanması gerekir. Kurumsal ve birimlerde hedefleri tutturabilmek için stratejik düzeyde bilgi yönetimi stratejilerinin oluşturulması ve en etkin şekilde uygulanması gerekir. Buda kurum içinde bilginin organizasyonu kadar bilginin değerini bilen ve yönlendirici nitelikte kurumda bilgi kültürünün oluşması ile de desteklenmesi anlamına gelmektedir. İyi tanımlanmış ve doğru anlaşılmuş bilginin kurumsal yönetimde etkin etkili olacak ve her zaman kullanılacak bir bilgi kültürü oluşturulmasında odak noktası olacağı açıktır. Bu hem kurumsal motivasyonu artırır hem de operasyonel etkinliğe katkı sağlar. Bu aktivitelere bilgi yönetimi ile alakalı her şeyin planlandığı ve olması gerektiği gibi uygulanması için yeni süreçler geliştirme yeteneğinin de eklenmesi ile kurumsal bilgi yönetiminin temel taşları yerine oturtulmuş olur. KBYM bunları gerçekleştirmeyi mümkün kılacak bir yaklaşım tarzı önermeyi amaçlamıştır.

Bunlara ek olarak KBYM'nin diğer önemli bir unsuru ise bilgi kaldıraçlamadır. Kurum içinde yeterli bilgiye sahip olmayan veya sahip olduğu bilgiyi geliştirmesi gereken kişiler bulunabilir. Bu kesinlikle ihmal edilmemesi gereken bir durumdur ve yeterli bilgiye sahip olanlar daha az bilgili olanların seviyesine inmekten veya kendilerini onlara uydurmaktan ziyade onların bilgi seviyelerini yükseltmelerinde yardımcı olmalıdırlar. Modelin uygulanması ile bilgi kaldıraçlama aktivitelerinin

kurumsal entelektüel sermayeyi harekete geçireceğini unutmamak gerekir. Bununda önemli kazançlar sağlayacağı açıktır.



Şekil 5.1. Kurumsal Bilgi Yönetimi Modeli (KBYM)

KBYM yukarıdaki açıklamalarda söz konusu olan bilgi yönetimi aktivitelerinin birbiri ile iç içe olduğunu ve birbirlerinden bağımsız düşünülmemeyeceğini belirtmektedir. Genel olarak modelin bir unsuru diğer tüm unsurlarını içerecek şekilde tasarlanmıştır. Yukarıdan aşağıya doğru en stratejik düzeyden operasyonel düzeye kadar bilgi yönetimi aktiviteleri model bileşenleri olarak iç içe tasarlanmıştır. Her unsur kendi altında bulunan unsurların aktivitelerini de kapsamakta ve ilave aktiviteler gerektirmektedir (bkz. Şekil 5.1). Yani; KBYM' nin merkezinde bilgi (bilişim) altyapısı bulunmaktadır. Bu etkin bir bilişim alt yapısının kurulmaması durumunda diğer bütün unsurlar en iyi şekilde tasarlansalar bile etkin bir bilgi yönetiminden bahsedilemeyeceği anlamına gelmektedir. Bilişim alt yapısının sağlanması durumunda bu alt yapıyı etkin şekilde kullanacak bilgi yönetimi süreçlerinin (listesi yukarıda verilmiştir) tasarlanması istenmektedir. Bu süreçlerin de en iyi şekilde tasarlanması bilgilerin yönetimi için önemli görülmektedir. Sizin bilişim sisteminiz çok iyi olsa dahi onun üzerinde etkin bir arama ve bilgi saklama sisteminiz yok ise o zaman bilgi yönetimi çalışmaları doğru yürümeyecek demektir. İstenilen bilgilere ulaşamayacak veya bilgiler kaybolacak demektir. O nedenle bilgi yönetimi süreçlerinin de etkin tasarlanması ve uygulanması önemli değerlendirilmektedir. KBYM, tanımlanan bu süreçler üzerinde kullanılan bilgilerin kurum içinde en iyi şekilde anlaşılması için belirli formatlara sokulması, hatta bilgisayar tarafından bilgilerin anlaşılabilmesi için uygun ve etkin bilgi gösterim tekniklerinin geliştirilmesi ve kullanıma alınması çalışmasını önermektedir. Buda kurumsal gelişim ve bilginin etkin kullanımı için hayati öneme sahip bir konudur. Herkesin aynı bilgidan aynı şeyi anlaması istenilen bilgilerin bilgisayar tarafından bulunup getirilmesi beklenen faydanın artırılmasının sağlayacaktır. Benzeri şekilde bilgi gösterimi yöntemlerinin kullanıma alınması ve etkinliğini gösterebilmesi için bilgi planlama fonksiyonun çalıştırılması ve planların kurumun bilgi yönetimi stratejileri ile çelişmemesi gerekmektedir. Bilginin ilgili stratejileri etkin kılacak şekilde örgütlenmesi ve kurum kültürü ile çalışmaların desteklenmesi bilgi yönetimi aktivitelerinden beklenen faydanın oluşmasına önemli katkılar sağlayacaktır. Yapılan çalışmaların sürekli diğerlerinin bilgilerini artıracak şekilde genişletilmesi ve periyodik olarak etkinlik ve performans değerlendirmelerinin yapılması ile çalışmalara süreklilik kazandırılması hem bilgi yönetimi unsurlarının tamamını kurumun geneline yaymayı mümkün kılacak hem de kurumsal gelişim önemli oranda

desteklenmiş olacaktır. KBYM'nin temel bileşenleri en dış halkadan içe doğru aşağıda detaylı olarak açıklanmıştır.

5.1. Bilişim Altyapısı

Bilgi yönetiminde bilgi ve iletişim teknolojilerinin (BİT)'nin kolaylaştırıcı rolünden faydalanılır.

Bilgi paylaşımı için kullanılan bazı teknolojiler ortak arama motorları, sözlü sunum, dokümanlar (makaleler, gazete kupürleri, kısa notlar gibi), bir departman etrafında yaymak, elektronik ilan tahtaları, video konferansı, internet, intranet, e-mailler ve tele-konferanslardır. Bilgi depolamak için kullanılan bazı teknolojiler elektronik ilan tahtaları, lotus Notes, on-line bilgi kayıtları, ustalık envanter sistemleri, elektronik doküman yönetimi, intranet ve grup yazılımıdır [Yanga, Wanb, 2004].

Bilgi yönetiminde kullanılan teknoloji ve sistemleri İplikçioğlu ve Çelik [2005] şu şekilde sıralamıştır:

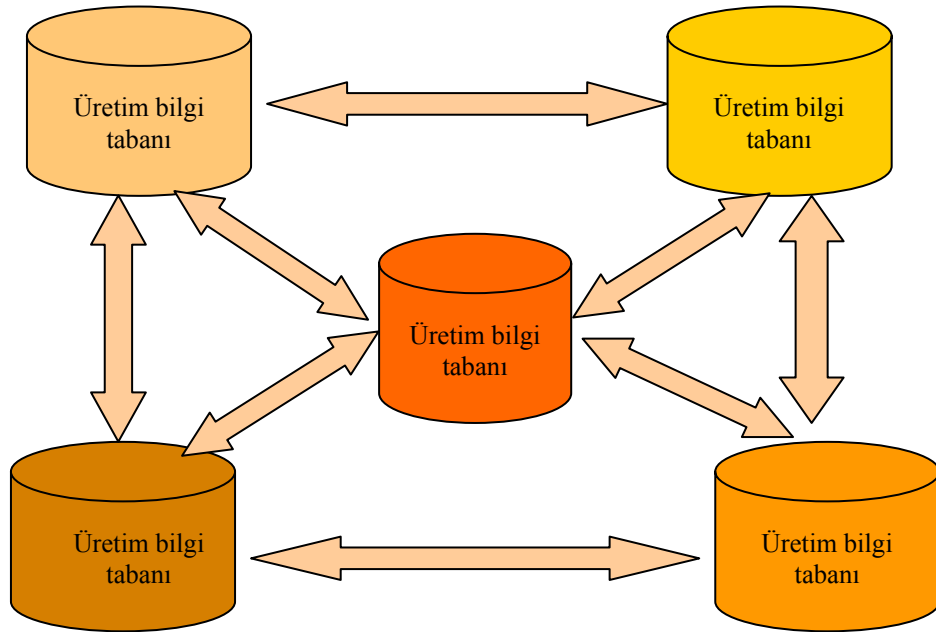
1. İnternet,
2. İtranet,
3. Extranet,
4. Grup yazılımı,
5. Veri ambarı,
6. Karar destek sistemleri,
7. Belge yönetim sistemleri

Bilgi Yönetiminde kullanılacak bazı Bilişim Teknolojilerini başka bir kaynakta ise şöyle sıralanmaktadır:

- İtranetler
- Doküman Yönetimi Sistemleri
- Bilgi Erişimi Motorları
- Elektronik Yayınlama Sistemleri

- Groupware ve İş Akışı Sistemleri
- Masa-üstü Yardım Ajanları
- Bilgi Depolama araçları [Bockinfo, 2006].

Bilişim alt yapısının önemli ayaklarından birisi bilgi tabanlarıdır. Bilgi tabanları bilgi yönetiminin etkinliği bakımından çok önemlidir. Bunların bir kurum içinde entegre bir şekilde çalışması başarılı bir bilgi yönetimi için çok önemlidir (bkz. Şekil 5.2).



Şekil 5.2. Bilgi tabanı yönetim sistemi

Bir kurumda genel olarak aşağıdaki bilgi tabanları oluşturulabilir.

1. Üretim Bilgi Tabanı: Üretimle ilgili bilgilerin tutulduğu veri tabanıdır.
2. Stok Bilgi Tabanı: Kurumdaki ürünleri stok durumları ile ilgili kayıtların tutulduğu veri tabanıdır.
3. Satış Bilgi Tabanı: Satış miktarları, zamanları gibi satışla ilgili bilgiler bu veri tabanında tutulmaktadır.
4. Personel Bilgi Tabanı: Kurumdaki çalışanlar hakkında bilgilerin tutulduğu veri tabanıdır.
5. Tedarikçi Bilgi tabanı: Tedarikçi firma kayıtlarının olduğu veri tabanıdır.

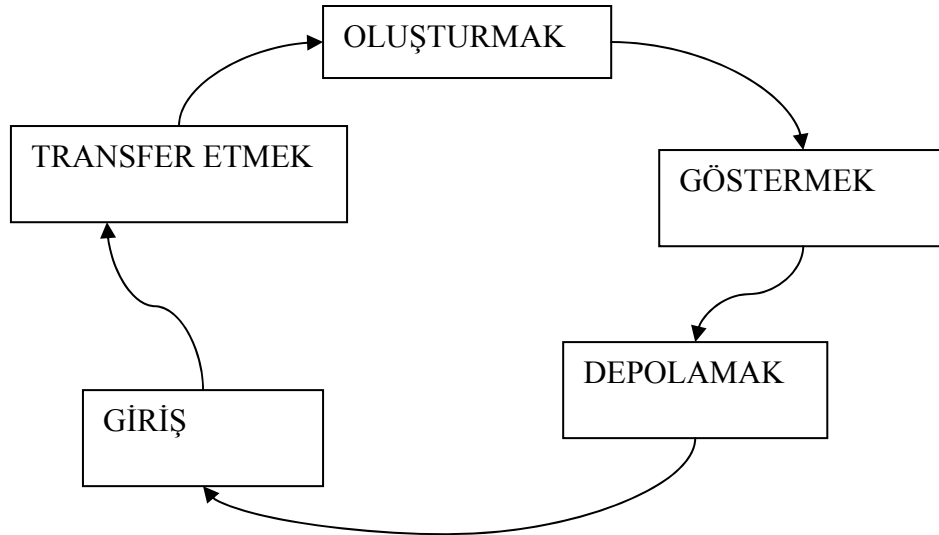
5.2. Bilgi Yönetimi Süreçleri

Bilgi yönetimi süreçlerinin belirlenmesinde ve sınıflandırılmasında farklı yaklaşımlar görülmektedir. Literatürde yapılan incelemelerin sonuçları aşağıda verilmiştir.

Bilgi proseslerini farklı kişiler farklı şekilde sınıflandırmıştır. Cormican ve O'Sullivan [2005] bilgi proseslerinin genellikle birçok adımdan ya da alt proseslerden oluştuğunu söylemişlerdir. Bu proseslerden anahtar adımları şu şekilde sıralamıştır.

- Bilgi oluşturmak,
- Bilgiyi göstermek,
- Bilgiyi kaydetmek,
- Bilgiye ulaşmak,
- Bilgiyi transfer etmek.

Şekil 5.3. bu süreçlerin ilişkisini göstermektedir.



Şekil 5.3. Bilgi prosesleri [Cormican ve O'Sullivan, 2005]

Bu süreçler incelendiğinde ana temanın bilginin üretimi, güncellenmesi ve paylaşımı olduğu görülmektedir.

Benzeri şekilde, Barutçugil (2002) farklı bir yaklaşım sergileyerek, bilgi süreçlerini 4 grupta toplamıştır. Bunlar;

- Yaratmak,
- Edinmek,
- Geliştirmek,
- Transfer etmek.

Bu yaklaşımda da bilginin depolama, üretim, paylaşım ve kontrol süreçleri üzerinde durulmamaktadır.

Bilgi süreçlerinin bir başka sınıflandırması ise Firestone (1999) tarafından şu şekilde yapılmıştır:

- Bilgi üretimi,
- Bilgi edinimi,
- Bilgi iletimi.

Aksoy'dan (2001) kaydedildiğine göre Dinçmen bilgi proseslerini Barutçugil'e benzer bir şekilde;

- Yaratmak,
- Depolamak,
- Uygulamak,
- Geliştirmek,
- Paylaşmak,
- Kaydetmek,

olarak belirlemiştir.

Bilgi prosesleri, bilgi yönetiminin operasyonel yönünü içermektedir. Bu gösterir ki her kurumda mevcut bilgi için belirtilen prosesleri saptamaktadır.

5.2.1. KBYM Bilgi yönetimi süreçleri

Bu çalışmada literatürdeki bilgi yönetimi süreçlerinin tamamını kapsayacak nitelikte süreçler belirlenmiştir.

1. Bilginin aranması,
2. Bilginin izlenmesi, elde edilmesi ve ortaya çıkarılması,
3. Bilginin üretilmesi ve kullanılması,
4. Bilginin depolanması
5. Bilginin güncelleme,
6. Bilginin transferi ve paylaşımı,
7. Bilginin kontrol edilmesi

Bu süreçler aşağıda kısaca açıklanmıştır.

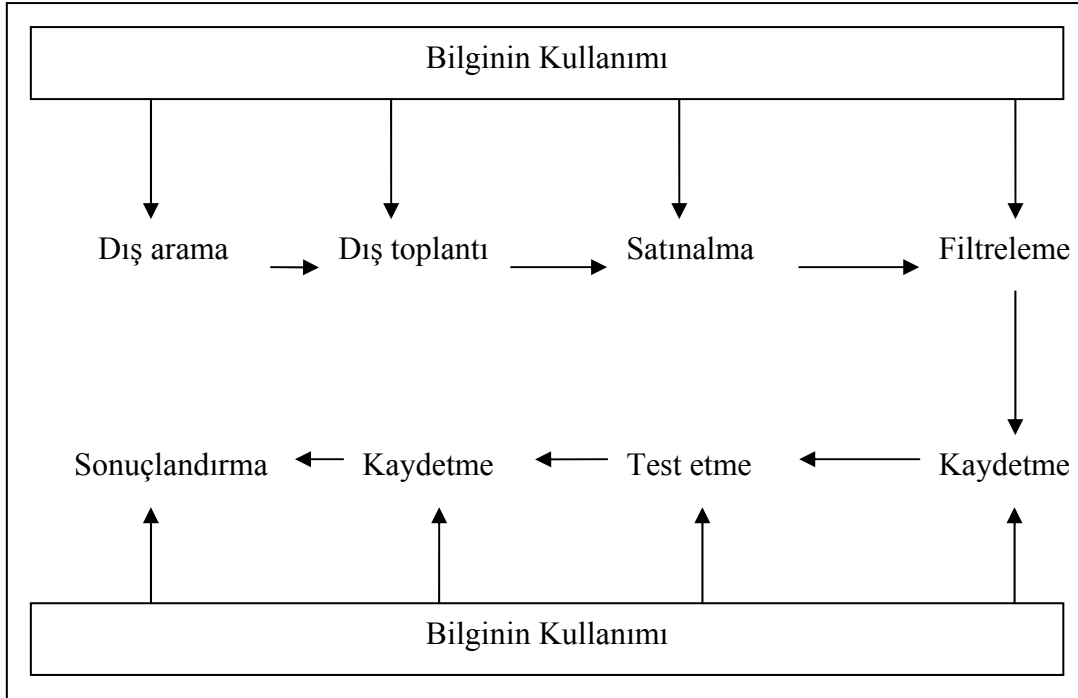
5.2.1.1. Bilgi arama

Bilgiye ulaşabilmek için bilginin kurum içinde bilgi tabanı ve veri tabanlarında aranması kaçınılmazdır. Bazen kurum dışı kaynaklardan bilgiler aranmak durumundadır. Tipik bilgi tabanları çok sayıda bilgi ve enformasyon içerir. En önemli arama teknikleri arama motorları, zeki etmenler ve görselleştirilebilen modeller [O'Leary, 2005] olarak sıralanabilir

5.2.1.2. Bilgiyi izleme, elde etme ve ortaya çıkarma

Bilginin izlenmesinden maksat çalışanların istedikleri anda istedikleri bilgiye ulaşmalarını sağlamaktır. Herhangi bir bilginin üretildikten sonra nerelerde kullanıldığının görülebilmesi için de bilgi izlenmelidir. Bu yolla kullanılmayan bilgi ortaya çıkarılıp ayıklanabilir. Katma değeri olmayan bilgiden kurumsal bilgi tabanlarını arındırmak mümkündür. Bilgiyi izleme amacı ile yönetim bilişim sistemi (MIS) kullanılabilir.

Bilginin elde edilmesi de bilgi oluşturma yeni fikirler yaratma, örnek modeller tanıma, farklı disiplinlerin sentezi ve yeni ürünler ve süreçler geliştirmeyi içerir. Hem var olan bilgiyi kazanmak hem de yeni bilgi oluşturmaya kapsar. Bilginin elde edilmesi ile Firestone (1999) tarafından belirlenmiş bir süreç vardır. Bu süreç Şekil 5.4' de gösterilmiştir. Burada hem var olan bilgiyi güncellemek hem de yeni bilgi edinmekten bahsedilmektedir. Bilgi elde etme yolları olarak dış arama, dış toplantılar, satın alma şeklinde bilginin elde edilebileceği şekilde görülmektedir. Bu bilgiler filtreleniyor, kaydediliyor ve sonrasında test ediliyor ve yeni bilgi elde edilmiş oluyor.



Şekil 5.4. Bilgiyi elde etme prosesi

Bilginin tanımlamalarını yapılırken açık ve örtülü bilgiden bahsedilmektedir [Nonako, 1995]. Bu bilgilerden açık bilgiye ulaşmak zor değildir, önemli olan örtük bilgiyi açığa çıkarabilmektir. Kurumda var olan bilgiyi elde etmek için yukarıdaki kaynaklara ek olarak bilginin elde edilmesi işlemini;

1. Örtük bilgiyi arayıp ortaya çıkarma,
2. Rakiplerin yaptıklarının takibi sonucu bilgiye ulaşma (rakiplere yönelik istihbarat),
3. Müşteri yönlendirmesiyle bilginin elde edilmesi,
4. Tecrübe ile bilginin elde edilmesi,
5. Çalışanların yönlendirmesiyle elde edilen bilgi,
6. Gelişen teknoloji ile elde edinilebilir.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında KBYM bilgi edinme sürecini şu adımlardan oluşan bir süreç olarak belirlemektedir. Bu yaklaşıma göre, bilginin temini sadece bilginin bulunup toplanmasını değil aynı zamanda elenmesi, ayıklanması, doğrulanması ve gerçekleşmesi gibi eylemleri de içermektedir. O nedenle, bilginin temin edilebilmesi için;

1) Bilgi kaynaklarının belirlenmesi

- i. Dokümante edilmiş bilgiler: Bu bilgiler kitap, rapor, film gibi basılmış veya bilgisayar hafızalarında saklanmış bilgilerdir.
- ii. Dokümante edilmemiş bilgiler: Bu bilgiler ulaşılması zor olan bilgiler olup genellikle insanların hafızalarında bulunan bilgilerdir.

2) Bilgi türlerinin belirlenmesi

Bilgiler ister yüzeysel olsun, ister derin olsun ya prosedürler halinde (prosedürel bilgi) ya da belirli tanımlar halinde (tanımsal bilgi) sınıflandırılırlar.

3) Bilginin toplanması

Bir olay ile ilgili olarak toplanacak bilgilerin türleri ve kaynakları belirlendikten sonra ilgili kaynaklardan bilgilerin toplanması çalışması yapılır. Bilgi toplama işlemini bilgi işçileri (bilgi mühendisi) üstlenmektedir. Aşağıdaki yöntemlerden birisi ile bilgiler toplanabilir:

1. Sistematik bilgi toplama yöntemleri

- Manuel Yöntemler
- Anket yöntemi
- Yapısal mülakatlar
- Yapısal olmayan mülakatlar
- Gözlemler
- Birlikte yürüme
- Protokol analizleri
- Bilgisayar destekli yöntemler

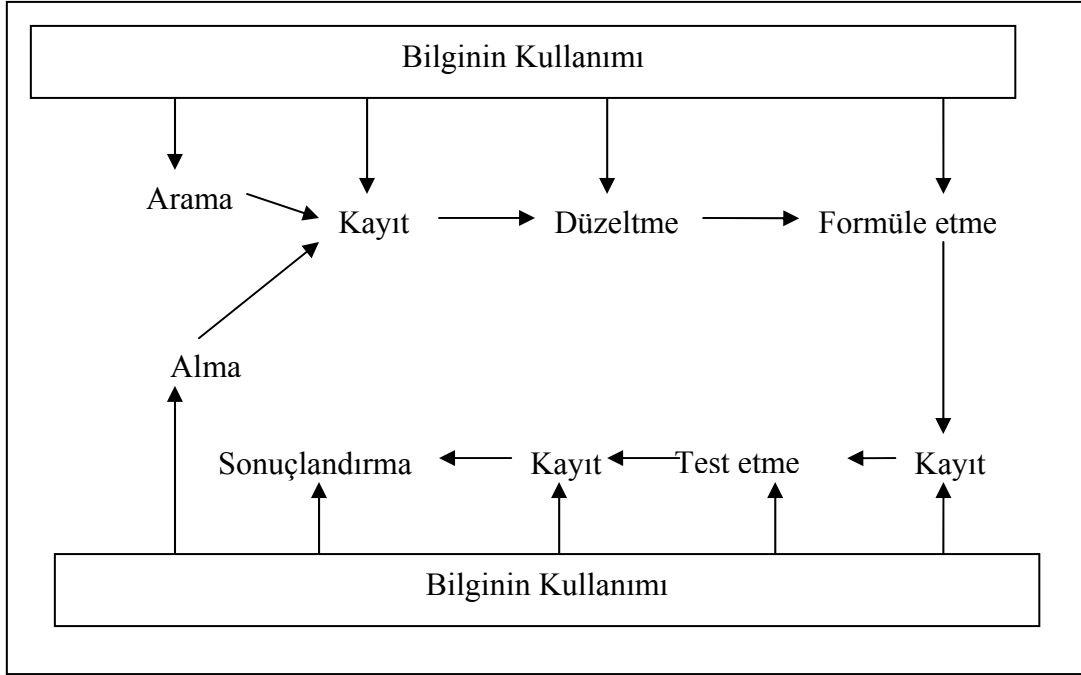
2. Öğrenme yolu ile bilgi toplama: Belirli bir konuda karar verebilmek için ilgili olayın elemanları ve diğer unsurları arasındaki ilişkiler o olayın örnekleri toplanıp incelenerek belirlenir. Yapay sinir ağları ve genetik algoritmalar gibi yapay zeka tekniklerinin kullanarak örneklerden bilgiler öğrenilmektedir.

5.2.1.3. Bilginin üretimi ve kullanılması

Bilginin üretilmesi: Bilgi üretimi, yeni ve yararlı çözümlerin geliştirilmesi amacıyla yapılan kurumsal bir aktivitedir. Motivasyon, esinlenme, deneyim, değişim, taklit gibi yöntemler, bilgi üretimini ortaya çıkaran önemli bilgi sağlama yöntemleridir [Bhatt, 2001].

Firestone (1999), bilginin üretimi sürecini Şekil 5.5' de göstermiştir. Bilgi üretiminin özü formüle edilen bilgi hareketidir. Temel amaç;

1. Yeni bilginin formülasyonu,
2. Önceden üretilen bilginin yeniden gözden geçirilmesi ve artırılması,
3. Önceden üretilen bilginin yeniden formüle edilmesini içerisine almaktadır.



Şekil 5.5. Bilgi üretim prosesi

Krogh, Ichijo, Nonaka (2002)' ya göre bilgi üretimini desteklemenin beş koşulunu belirtmişlerdir.

1. Bilgiyi destekleme işini bir vizyon olarak benimsenmesi,
2. İletişimin yönetilmesi,
3. Bilgi eylemcilerinin harekete geçirilmesi
4. Doğru bir ortam oluşturulması,
5. Yerel bilginin küreselleştirilmesi.

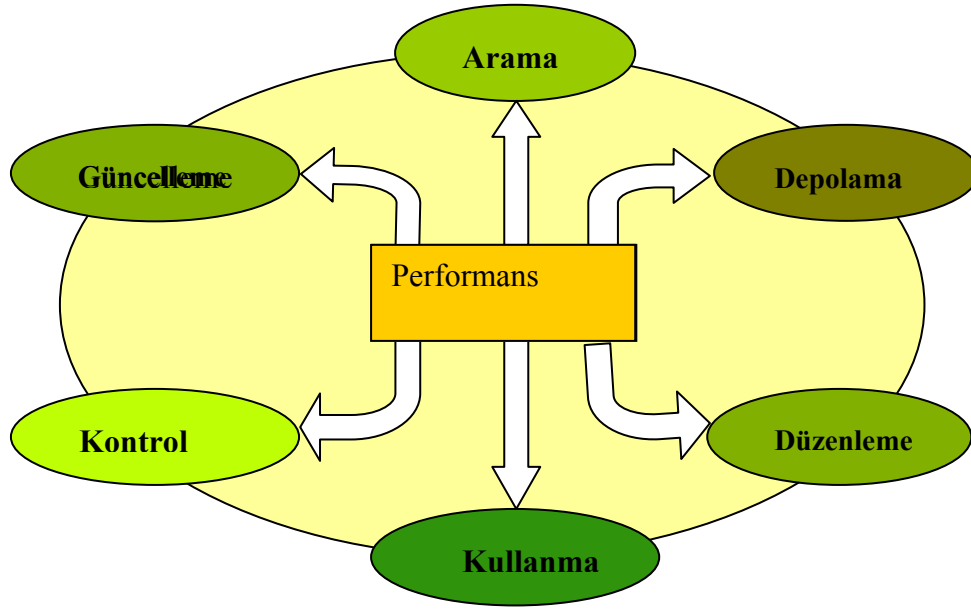
Benzeri şekilde, Kalkan (2004), örgütsel bilgi üretimini altı temel aşamadan oluştuğunu söylemiştir. Bu aşamalar şunlardır:

1. Bireysel bilginin geliştirilmesi,
2. Örtülü bilginin paylaşılması,
3. Kavram yaratma,
4. Kavramların sınanarak doğrulanmaları,
5. Arketip (ilk örnek) inşa etme,
6. Bilginin iletilerek örgüt içinde dağıtılması

Bilgi üretiminin faydalarının yanında, bütün gelişmiş ülkeler için önemli bir bütçe sorunu haline gelmiştir. Gelişmiş ülkeler bütçe harcamalarının önemli bir bölümünü bu alada kullanmaktadır. Bilgi düşük maliyetle elde edilemediği için bütün gelişmiş ülkeler, GSMH'nin yaklaşık beşte birini bilginin üretimine ve dağıtımına harcamaktadır [Drucker, 1993].

Yukarıda farklı kaynaklarda bilgi üretiminin nasıl yapıldığı yolundaki incelemeler sonrasında bunları da kapsayacak şekilde KBYM bilgi üretimi sürecini Şekil 5.6' da gösterildiği gibi tanımlamıştır. Bu sürece konu olan bilginin üretilmesi içinde farklı yaklaşımlar önerilmektedir. Bular;

1. Ar-Ge çalışması yapılarak bilginin üretimi: Kurumda yapılan araştırma ve geliştirme çalışmaları sonucunda, bilgi üretilmeye çalışılmaktadır. Burada ortada bilgi yoktur. Önceden kurumda olmayan bilgi üretilmektedir.
2. Var olan bilginin güncellenmesiyle bilginin üretilmesi: Kurumda olan bilgi çağın ve kurumun gereksinimlerine göre yeniden revize edilebilir. İşe yaramayan bilgiler kullanımdan kaldırılabilir, yeniden formüle edilebilir. Bu şekilde yeni bilgi üretilmiş olabilir.
3. İki gerçeği birleştirip yeni gerçek elde edilerek bilginin üretilmesi: iki farklı gerçek yapılan inceleme ve araştırmalardan sonra birleştirilerek yeni bir gerçek elde edilebilir. Bu da kurumda yeni bilgi üretmenin yollarından biridir.
4. Müşteri ilişkilerinden bilginin üretilmesi (iç ve dış müşteriler): İç ve dış müşterilerle olan diyaloglardan elde edilen tecrübe ve deneyimler sayesinde de yeni bilgiler üretilebilir.



Şekil 5.6. KBYM Bilgi üretim prosesi

Bilginin kullanılması: Günümüzün en yaygın, en etkin jenerik teknolojisi, enformasyon teknolojisi. Yalnızca ekonominin değil neredeyse hayatın bütün alanlarını etkileyen ve son derece köklü değişikliklere neden olan bu teknoloji, aslında hepsi elektroniğin birer türevi olan bilgisayar, mikroelektronik ve telekomünikasyon teknolojilerinin bir bileşimidir. Bilgisayar, bilgiyi alan, saklayan ve istendiğinde sunan makinelerdir. Bilgi ağları ise bilgisayarlar arasında bilgi aktarımını sağlayan şebekelerdir. Enformasyon teknolojisinin gelişmesi ile cep telefonları haberleşmeyi kablodan bağımsız hale getirmiştir. Her çağda olduğu gibi çağımızda da maddi olan her şey bölüşüldükçe azalmaktadır. Bilgi bölüşüldükçe çoğalmakta ve kendini yenilemektedir. Üretilen her yeni bilgi yeni bilginin oluşumunu hazırlamaktadır. Bilgi dağıtımı yapıldıkça araştırma-geliştirme faaliyetleriyle üretimi daha da artmakta ve bu verim artışı refah artışına dönüşmektedir. Evde ve işyerinde ekonomik hayatın bir parçası olan bilgi teknolojisi, iş hayatını da büyük ölçüde etkilemiştir. İnsanlar evlerinde oturup bilgi ağlarının sağlamış olduğu imkanlardan yararlanarak çalışabilmektedirler. İsteyenin evine terminal bağlantısı sağlanabilmekte, bilgiye evdeki çalışma odasından ulaşabilmektedir. Bu faaliyet, ulaşımın verdiği sıkıntıdan ve zaman kaybından insanları kurtarmaktadır. Bu dönemde insanlar evden alışveriş ve banka işlemlerini bilgi teknolojisinin imkanlarıyla yapabilmektedir. Endüstriyel işlemlerin, finansman,

ekonomi, pazarlama, uygun teknoloji kullanımı ile üretim düzeyinin artırılması, doğal kaynaklar, çevreyi tanıma ve koruma, birimdeki iç iletişimi sağlama konularında ihtiyaç duydukları bilgi ve bilgi iletiminde kullandıkları tüm işlem ve yöntemler endüstriyel enformasyonun içinde yer almaktadır. Endüstriyel enformasyon, endüstri ile ilgili anlaşılabilir organize bilginin iletilmesidir [Yücel, 2006].

Bilginin kullanılmasında bilişim teknolojilerinden aşağıdaki yöntemlerle yararlanılabilmektedir [Türkoğlu,2006]:

- Kelime işlemcinin kullanılması
- Hesap çizelgesinin kullanılması
- İstatistik ve karışık analizlerin kullanılması
- Yansı hazırlama
- Ofis Uygulamaları
- Planlama
- Kontrol
- Karar Destek
- Sorun Çözme
- Yönetim bilgi sistemlerinin kullanılması
- Veri tabanı yönetim sistemlerinin kullanılması

Kurumda bilgiyi üretmek, depolamak, güncellemek transfer etmek önemlidir. Fakat bu bilgiler kuruma faydalı olacak şekilde kullanılırsa değer kazanır. Bu bilgiler kurum menfaatleri için kullanılmazsa saklamanın, üretmenin bir anlamı olmaz. Bilgi doğru bir şekilde kullanıldıkça fayda sağlar. Bu bakımdan bilginin bilinmesi kadar kullanılması ve faydaya dönüştürülmesi de gerekmektedir.

Bilginin en çok, o bilgiyi üreten kişiler tarafından paylaşıldığında, bu kişiler tarafından diğer çalışanlara anlatıldığında ve yeni öğrenenlerin söz konusu bilgiyi kullanmaları sürecinde aynı kişiler tarafından takip edildiğinde değerli olduğunu ortaya çıkmıştır [Garavan T., Morley M., Gunnigle P., Collins E., 2001]. Bu sebeple bilgi yönetimi uygulamalarının başarısının, bilginin ne ölçüde etkili ve etkin biçimde

kullanıldığına, bu bilginin ne ölçüde davranışları etkilediğine ve eyleme dönüştürüldüğüne bağlı olduğu ileri sürülmektedir [Wilhelmij P. And Schmidt R., 2000].

Elde edilen, üretilen bilgiler bilgi tabanına konularak kayıt altına alınmaktadır. Artık bu bilgilerin kurum içinde doğru yerlerde kullanılmasına sıra gelmiştir. Bilgi tabanında depolanan bilgi kurum çalışanları tarafından kullanarak problemlere çözüm üretilmekte, kararlar verilmekte, yöneticilere raporlar sunulmaktadır.

5.2.1.4. Bilginin depolanması

Organizasyonel hafıza numaralar, gerçekler (facts), resimler gibi güçlü verilerle örtülü bilgi, uzmanlıklar, deneyimler, anekdotlar, kritik olaylar, hikayeler, stratejik kararlar hakkındaki detaylar gibi kolay enformasyonu birleştirir. O, veri, enformasyon ve bilginin tüm çeşitlerini geri kazanabilmek ve kaydedebilmek mekanizmada önemlidir. Organizasyonların birçoğu güçlü veri yada gerçekleri kaydetmek için stok kontrol sistemleri, bütçesel sistemler ve yönetsel sistemler gibi enformasyon sistemlerinin çeşitlerine sahipler, fakat benzer sistemler daha kolay enformasyon ve bilgi için kullanılmazlar [Cormican, O’Sullivan, 2007].

Kalkan [2004]’ın Walsh ve diğerlerinden[1991] bildirdiğine göre bilginin saklanması ve yeniden değerlendirilmesi aşaması örgütsel hafızanın fonksiyonlarının aktif rol oynadığı bir safhayı ifade etmektedir. Örgütsel hafıza bilgiyi saklama ve yeniden değerlendirme faaliyetlerine yönelik bir yapıda, bireysel ve örgütsel düzeyde görülgülere sahip bir oluşumdur.

Bilginin depolanmasında bilişim teknolojilerinden aşağıdaki yöntemlerle yararlanılabilmektedir [Türkoğlu, 2006]:

- Sabit Disk Sürücü (Hard Disc Driver (Hdd)) kullanılması,
- Disket Sürücüsü (Floppy Disc Driver(Fdd)) kullanılması
- Flash disk kullanılması
- Compact Disk (Cd)/ Digital Versatile Disc (Dvd) kullanılması

- Veri tabanı yönetim sistemine bilginin kaydedilmesi
- Veri ambarlarına bilginin kaydedilmesi

Kurumda var olan bilgiyi depolamak ve gerektiğinde kullanmak, veri eklemek, düzeltme yapmak yani güncellemek için veri tabanı yönetim sistemlerinden faydalanabiliriz. Kurumdaki var olan bilgiler server da tutulabilir. Bu bilgilere şifre yardımıyla ulaşılabilir. Ayrıca kullanıcı adına göre ulaşılacak bilgiye sınırlama getirilebilir. Yani her kullanıcı her bilgiye ulaşamaz, bu kullanıcı şu bilgilere ulaşsın diye sınırlandırma getirilebilir. Admin (yönetici) her bilgiye ulaşabilmelidir. Eğer bir kişi personel bilgilerine bakıyorsa sadece personelle ilgili bilgilere ulaşılabilir. Yine aynı şekilde serverdaki bilgiyi değiştirme hakkı her kullanıcıya verilmeyebilir. Mesela SQL server yada ORACLE veri tabanı kullanılabilir. Örneğin kurum ERP programı kullanıyorsa SQL serverda saklanan verileri alıp kullanabilir. Bilginin depolanması süreci şekil 5.7’de gösterilmiştir.



Şekil 5.7. Bilginin depolanması

5.2.1.5. Bilginin güncellenmesi

Bilgi doğası gereği zaman içinde öneminin yitirebilir. Bugün çok önemli olan bilgiler zaman içinde önemsiz olabilir. Bazı bilgiler zamanla geçerliliğini kaybedebilir. Şu an bilinmeyen bazı bilgiler zaman içinde ortaya çıkabilir. Yeni bilgiler eski bilgiler ile uyuma göstermediği durumlarda ya eski bilgilerde bazı değişiklikler zorunlu olmuştur. Ya da yeni bilgiler doğru ve geçerli bilgiler değildir. Bu nedenden ötürü bilgi tabanındaki bilgilerin çağın gereklerine, yeni bulgulara, teknolojik gelişmelere göre sürekli güncellenmesi gerekmektedir. Aksi takdirde kurum sürekli eski bilgilere dayanarak çalışır. Bir örnek olarak çalışanların işlerine sürekli zamanında gelip gelmediğini kontrol eden bir sistem düşününüz. Bu sistemin çalışanların iş değerlendirmesinde kullanılacak olan bir zeki karar destek sistemine girdi sağladığını varsayınız. Bunu sağlayabilmek için çalışanların her sabah sisteme kişisel kartlarını okuttukları bir durumdan yeni teknoloji ile sadece parmak izi ile insanları tanıyan bir

sisteme geçildiği bir durumda sisteminde bu kapsamda yenilenmesi gerekir. Kart bilgileri artık bu durumda önemini yitirmiştir. Sistemin kart okumaktan parmak izi tanıyan bir sisteme dönüştürülmesi ve sistem içindeki ilgili bilgilerin değiştirilmesi gerekmektedir.

Veri madenciliği tekniği ile bilginin güncellenmesi yapılabilir. Bu teknik ile, belirli dönemlerde veri ambarından bilgi araştırılıp bulunarak yeni bilgiler yardımıyla güncelleştirilebilir. VTYS ile ise, kullanıcı ile veritabanı arasında bulunan bilgisayar programlarıyla, oluşturulmuş veritabanı üzerinden çok kolaylıkla veriler araştırılıp bulunabilmekte, güncellenebilmekte, hatta güncellemek için kullanılan hazır yapılarla birçok veri çok kolaylıkla güncellenebilmektedir. Bilginin yenilenmesinde bilişim teknolojilerinden aşağıdaki yöntemlerle yararlanılabilmektedir [Türkoğlu,2006]:

- Kelime işlemcinin kullanılması
- Hesap çizelgesinin kullanılması
- İstatistik ve karışık analizlerin kullanılması
- Yansı hazırlama
- Ofis Uygulamaları
- Veri tabanında bilginin aranıp bulunarak güncelleştirilmesi
- Veri ambarında bilginin aranıp bulunarak güncelleştirilmesi
- VTYS kullanılarak bilginin aranıp bulunarak güncelleştirilmesi

İşletmelerdeki bilgi işlem departmanları bu güncelleme işini üstlenmeli ve yöneticileri bu işin dışında tutmalıdırlar. Bugün çok iyi olan bir sistemin sürekli daha iyi olması gerekmektedir. O nedenle sadece bilgileri güncellemek yetmez. Aynı zamanda sürekli yeni bilgilerin bulunarak sistemin bilgisinin artırılması ve tabiri caiz ise entellektüel birikiminin ve entellektüel kapasitesinin artırılması gerekmektedir.

5.2.1.6. Bilginin transferi ve paylaşımı

Odabaş'ın, Alavi ve Dorothy (2001)'den bildirdiğine göre bilgi yönetimini uygulamak üzere yapılan çalışmaların birçoğu üç amacı gerçekleştirmek üzere

yapılmaktadır. Bu amaçlardan ilki organizasyonun sahip olduğu dokümanlar, haritalar, dosyalar, planlar gibi bilgi kaynaklarının görünür ve erişilebilir olmasını sağlamaktır. Bilgi paylaşımı konusunda yapılan her türlü çalışmaya destek vererek veya teşvik ederek bilgi yoğunluklu bir kültür ortamı oluşturmak ikinci amaçtır. Üçüncü amaç ise yalnızca sistemlerin değil aynı zamanda insanların etkileşim ve işbirliği içinde olabilecekleri ortamları hazırlamak ve bu bağlamda web iletişim ortamı oluşturarak bir bilgi paylaşım platformu kurmaktır.

Bir kurumun üst düzey yöneticilerinin, bilginin paylaşılmasının yararına gerçekten inanmaları gerekir; böyle bir inançları yoksa bilgiye yapılan bütün yatırımlar başarısız olacaktır [Kısa, 2001].

Çapar [2005], bilginin pazarlanması ve paylaşılması konusu üzerinde önemle durmuştur. Bilgi yönetimi disiplininde bilginin pazarlanmasından söz edildiğinde anlaşılması gereken kurum içi pazarlamadır. Rekabet ortamında kurum dışında özellikle de rakip firmalara herhangi bir bilgi pazarlaması yapılması düşünülemez. Ancak şirketin rakibi olmayan sektörlerde iş gören firmalar, bir de tedarikçi veya alıcı firmalarla ilişkileri yürütmeyi kolaylaştırmak amacı ile kimi bilgiler paylaşılabilir. Bu noktayı şöyle bir örnekle pekiştirebiliriz: Bilginin rakip firmalara kaçmaması için bir firmanın işine yarayacak örtük bilgileri açık hale gelmemiş personelin başka firmalara gitmesi bile firma entelektüel sermayesinin bir kesiminin kaybı olarak görülmektedir. Kurum içi bilgi paylaşımını geliştirmek ve kurumsal bilgi akışını dinamik tutmak için bir pazar ortamının oluşturulması gereklidir. Bu ortamda bilginin alıcıları vardır. Bunlar yaptıkları işle ilgili ürün, işlem, yöntem vb. bilgisinin en yenisine, en uygununa, en uygulanabilirine ve en kıyasına gereksinim duyan kişilerdir. Bilginin satıcıları vardır. Satıcılar gereksinim duyulan bilgiye ilişkin yeterli tecrübeye sahip, bu bilgiyi daha önce kendi eylemlerinde kullanmış veya bilgiyi üreten kişilerdir. Bilginin aracıları vardır. Aracılar, bilgi alıcıları ile satıcılarını bir araya getiren veya birbirine öneren kişilerdir. Çapar'ın (2005), Davenport ve Prusak'tan bildirdiğine göre aracılara en iyi örnek olarak kütüphanecileri vermektedir. Çünkü kurum içerisinde kimin hangi konuda yoğunlaştığını en iyi onlar bilmektedir. Fiyat sistemi vardır. Bilgi pazarında bilgi paylaşımı bilgi üreten, tüketen ve aktaranı ödüllendirmek biçiminde maddiyata

dayanabileceği gibi karşılıklılık (bilgi verip bilgi almak), isim yapma (bilgi, beceri, uzmanlık, bilgi paylaşımı konularında isim yapmak, iş güvencesi sağlayacaktır), başkalarına yardımcı olmaya da (manevi haz) dayanabilir. Bilgi pazarında bilgi paylaşımı değişik düzeylerde olabilir. Bunları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Kişilerarası
- Kişiler ve açık bilgi kaynakları arası
- Kişiler ile gruplar arası
- Gruplar ile kişiler arası
- Gruplar ile gruplar arası
- Kişi ve gruplardan kurumun tamamına uzanan

Karahan (2006), bilgi paylaşımı yollarından bahsederken;

- İnternette bilgi paylaşımı,
- Bilgi paylaşımında sanal okul,
- Bibliyografik denetim ve kataloglama,
- Bilgi paylaşımında kütüphaneler ve elektronik bilgi kaynakları üzerinde durmuştur.

Çapar'da [2005], bilgi paylaşımının başlıca araç ve yollarını şöyle saptamıştır:

- Resmi sosyal iletişim ağları
- Gayri resmi sosyal iletişim ağları
- Takım çalışması
- Uygulama toplulukları
- Örgütsel öğrenme
- Dedikodu
- Resmi yapılanmış teknolojik iletişim ağlarının oluşturulması ve kullanımı (e-posta, mobil teknolojiye dayalı ağlar, telekonferans, video-konferans, vb.).

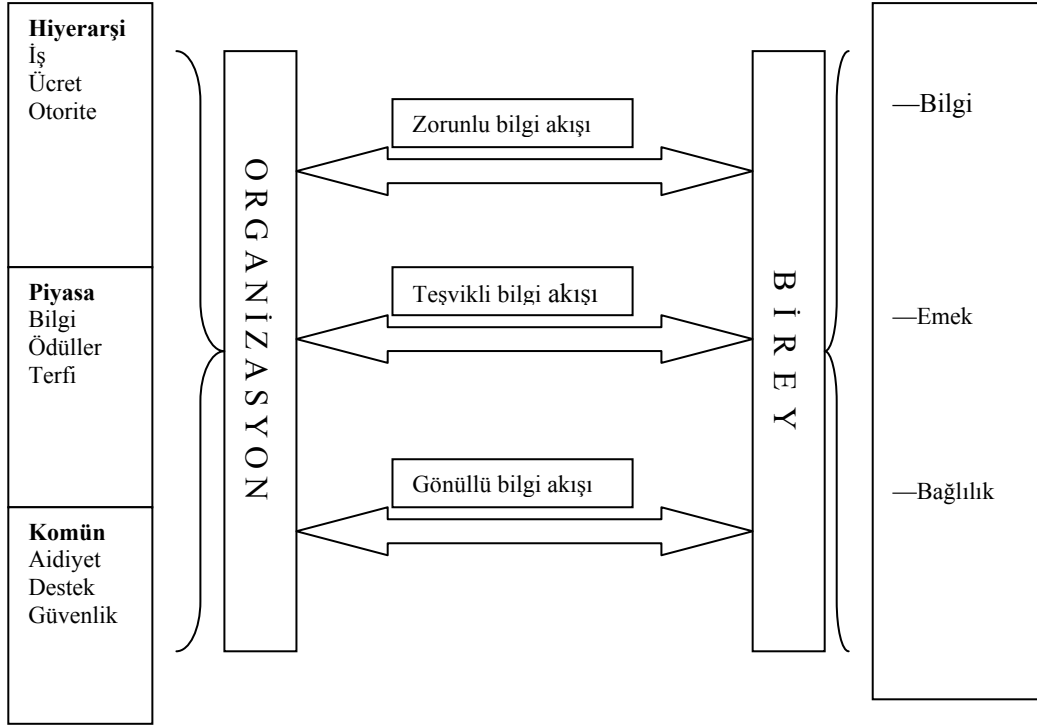
Yine Çapar (2005), bilgi yönetimi sisteminde kurum içi bilgi paylaşımının gereğince yürütülebilmesi için kimi unsurların kurum yönetiminde inançla benimsenmesi gerektiğinden bahsetmiştir. Bunlar ise şöyle belirtilebilir:

- Bilgi yönetiminin kurum yöneticileri tarafından bir kurum stratejisi olarak kabul edilmesi
- Kurum içerisinde bilgi üretim, depolama ve erişim, paylaşım ve kullanımını resmi veya gayri resmi olarak sağlayacak teknolojik altyapının oluşturulması
- En önemlisi ise, kurum içi bilgi paylaşımını özendirilecek güven ortamını ve ödüllendirme sistemini kapsayan, demokratik ve her tür iletişime açık bir kurum kültürünün oluşturulması ve geliştirilmesidir.

Özler ve arkadaşlarından (2006) kaydedildiğine göre Szulanski, kaynağı (birey veya grup), bilgisini paylaşmaktan alıkoyan nedenleri üçe ayırmaktadır:

- Bilgiyi tutmaktan kaynaklanan güç ve üstünlüğün kaybedileceği korkusu,
- Bilgi paylaşımı davranışının yeterli ölçüde ödüllendirilmediği şeklindeki algılama ve
- Bilginin başkalarına transferi için yeterli zaman ve kaynak olmaması.

Hiyerarşi, piyasa ve komün sırasıyla bu üç sorunu çözebilecek araçlar sunmaktadır. Şekil 5.8’de birey ve organizasyon arasındaki bilgi paylaşımı modeli gösterilmektedir.



Şekil 5.8. Birey ve organizasyon arasındaki bilgi paylaşımı modeli [Özler ve arkadaşları, 2006]

Bilginin transfer edilmesi ve paylaşılmasını Zaim (2006) şöyle ifade etmektedir. “Çalışanların ihtiyaç duydukları bilgiye mümkün olabildiğince kolay ve hızlı biçimde erişebilmelerini temin etmeye yönelik sistem, uygulama ve süreçlerin tümünü ihtiva etmektedir. Söz konusu sistem ve süreçler bir organizasyon bünyesindeki bilginin dağıtılması ve paylaşılmasına yönelik olarak uygulanabileceği gibi organizasyonlar arası bilgi transferine ve paylaşılmasına yönelik olarak da uygulanabilir.” Bilgi yönetiminin etkililiği bir organizasyonun yeni bilgi üretebilme ve mevcut bilgiyi aktarabilme kapasitesiyle doğru orantılıdır. Bu bakımdan bilginin transferi ve paylaşılması ile organizasyonun performansı arasında yakın bir ilişki olduğu kabul edilmektedir. Zaten bilgi yönetiminin temel amaçlarından biri de organizasyonun bilgi potansiyelinden maksimum düzeyde istifade etmek ve çalışanların birbirlerinin bilgisini kullanmak suretiyle sinerji etkisinden yararlanarak daha fazla bilgi üretebilmektir. Bilgi transferinde pek çok yöntem kullanıldığından hangi yöntemle bilgi transferi yapılacağına karar verilmelidir. Yöntemin seçilmesinde bilgi transferini gerçekleştiren kişi veya gruplar arasında görev ve fonksiyon bakımından benzerlik olup olmadığı -teknik donanım, bilgi, tecrübe, müşterek mesleki dil-, taraflar arasındaki ilişki ve iletişimin seviyesi, transfer

işleminin ne sıklıkta yapıldığı ve transfer edilecek bilginin türü gibi pek çok faktör dikkate alınmalıdır. Zaim (2006)'den kaydedildiğine göre Dixon, beş çeşit bilgi transferi yönetiminden birinin seçilmesi gerektiğini öne sürmektedir. Bunlar : “seri transfer”, “yakın transfer”, “uzak transfer”, “stratejik transfer” ve “uzmanlık transferi” dir. Bunun yanında teknoloji ve kurum kültürü açısından konu ele alındığında bilgi transferi ile ilgili üç temel yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan ilki, bilgi transferinde teknolojik sistemlerin önemini vurgulayan yaklaşımdır. İkincisi, daha ziyade sosyal süreçlerin ve kültürel unsurların önemine dikkat çeken yaklaşımdır. Üçüncüsü ise meseleyi daha kapsamlı biçimde ele alarak teknolojik sistemlerle sosyal ve kültürel unsurların bir arada ele alınmasını amaçlayan yaklaşımdır.

Bilginin paylaşılmasında bilişim teknolojilerinden aşağıdaki yöntemlerle yararlanılabilmektedir [Türkoğlu, 2006]:

- Örgüt içi ağda bilginin paylaşılması
- Örutbağ da bilginin paylaşılması
- Örgüt İçi ve dışı İletişim
- Elmek gönderilmesi
- Elektronik gruplara elmek gönderilmesi
- Yansı sunulması

KBYM, bilgi paylaşımı konusunda yukarıda açıklanan yöntemleri birlikte düşünmekte ve şu yöntemi önermektedir.

Kurumda üretilen bilgilerin nerelere gidebileceğinin belirlenmesi ve hangi zamanda kullanılacağına karar verilmesi önerilmektedir. Bu işlemi görselleştirmek için “*bilgi paylaşım kartı*” denilen bir kart oluşturulmuştur. Bu kart Tablo 5.1'de gösterilmektedir. Bu kartta firma adı, logosu gibi firma ile ilgili kısa bilgi ve bu kartın dolun tarihi alanı bulunmaktadır. Kartın devamındaki ilk sütunda kullanılacak bilgi, daha sonra bilgiyi üreten birim/kişi, bilginin üretim tarihi sütunları vardır. Bir sonraki sütunlarda ise bilgiyi kullanan birim/kişi ve kullanım zamanı yer almaktadır. Örneğin sipariş miktarı bilgisi, birim olarak siparişte üretilmekte ve kullanan birim

olarak sipariş veri tabanına gönderilmektedir. Yani siparişteki bilgi sipariş veri tabanı ile paylaşılmaktadır. Kurumdaki bilgi paylaşımı göstermek için bir bilgi haritası oluşturulmuştur. Bu harita üzerinde bilgilerin nerede üretildiği ve nereye gönderildiği görülmektedir. Bilgi haritası Şekil 5.9’da gösterilmiştir.

Tablo 5.1. Bilgi paylaşım kartı

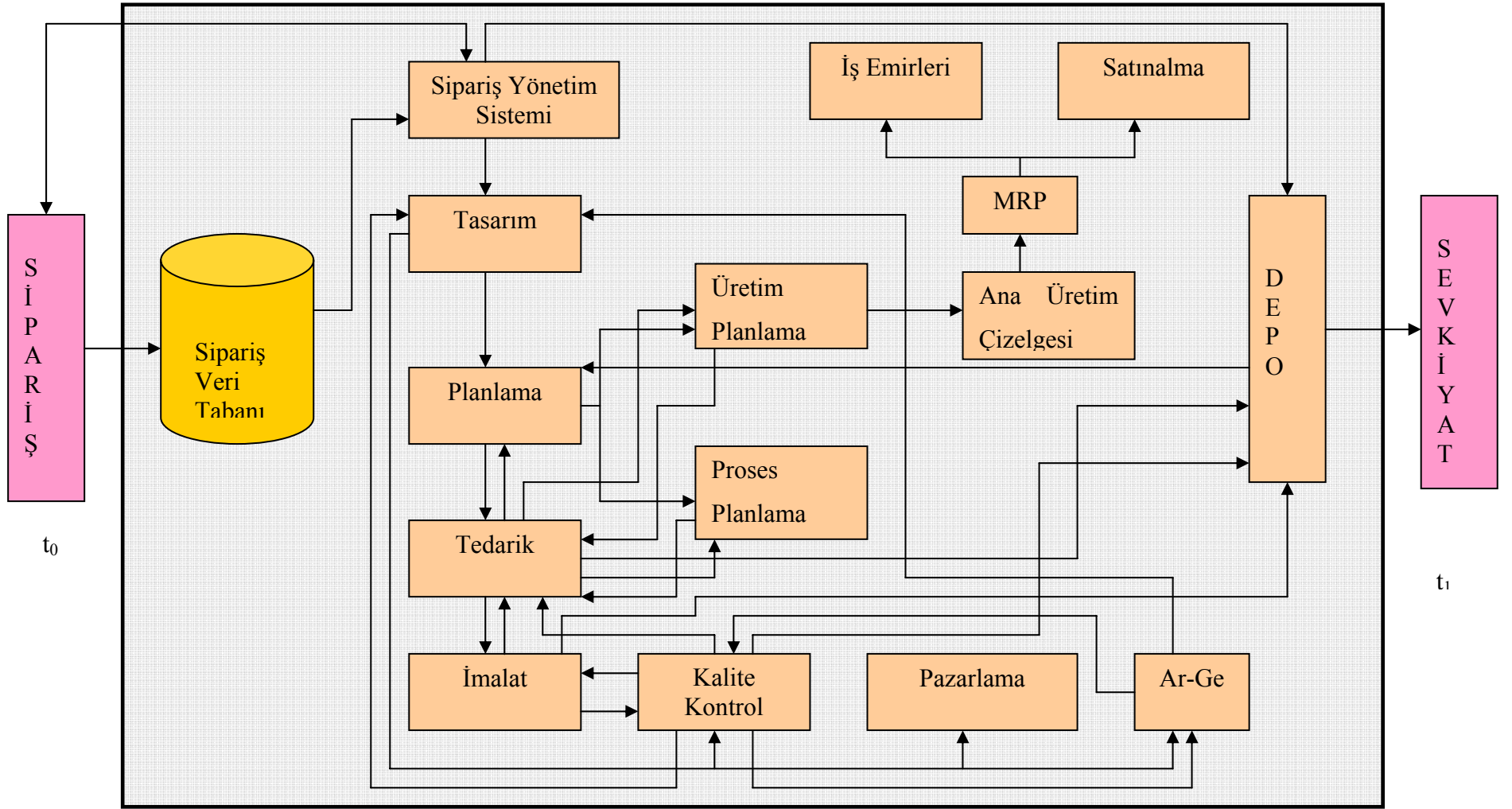
Firma Adı				
Tarih				
Bilgi	Üreten Birim/Kişi	Üretim Zamanı	Paylaşılan Birim/Kişi	Kullanım Zamanı
Sipariş Miktarı	Sipariş		Sipariş veri tabanı	
	Sipariş veri tabanı		Sipariş yönetim sistemi	
	Sipariş yönetim sistemi		Tasarım, Depo	
	Tasarım		Planlama, Ar-ge, Kalite kontrol, Pazarlama	
	Planlama		Tedarik, Üretim Planlama, Proses Planlama	
	Üretim planlama		Ana üretim çizelgesi, Tedarik	
	Ana üretim çizelgesi		MRP	
	MRP		İş emirleri, Satınalma, Tedarik	
	Proses Planlama		Tedarik	
	Tedarik		İmalat, Planlama, Üretim pln., Proses pln., Depo	
	İmalat		Kalite kontrol, Tedarik, Depo	
	Kalite Kontrol		İmalat, Tedarik, Tasarım, Ar-Ge, Depo	
	Ar-Ge		Tasarım, Kalite kontrol	
	Depo		Sevkiyat, Sipariş yönetim sistemi, Planlama	

Bilgi haritaları gözlem edinenler tarafından onların zihinlerindeki ve geçmiş tecrübelerindeki çok yönlü detayların farklılaşarak bilginin öğrenilmesine imkan sağladıktan sonra var olan görsel görüntülerden oluşmaktadır. Bu görüntüler, metin, hikaye, grafik, model ve sayı niteliği taşıyabilmektedir. Ayrıca, bu haritalar kesin bilgiye sahip kaynaklar kadar detaylandırılmış bağlantılara da hizmet etmektedirler [Vail, 1999]. Aslında bilgi haritası, örgütte çalışan bireylerin sadece örgüt ile ilgili olarak zihinlerinde oluşmuş bilginin haritası anlamına da gelmektedir [Sağlam, 2006].

Bilgi Haritalama: Örgütün amaçlarına ulaşması için bir birikim olan yararlı bilgiye nasıl ulaşılacağını ve nerede bulunacağını tanımlayan bir bilgi haritasına ihtiyaç vardır. Bilgi haritaları, bilgi yönetimi stratejilerinin uygulamasının bir parçası olarak, periyodik aralıklarla gözden geçirilecek olan çalışmaların ilk geçiştir. Haritalama süreci tekrarlanan güncel tartışmalarla ve kapalı bilginin dahil edilmesi ile değer olarak artar. [Muratoğlu ve Özmen,2006]

Global işletmelerde bilgi yönetiminin bir başka işlevi, yaratılan yeni bilginin değerli ürünler, hizmetler ve süreçlere dönüştürülmesidir. Bu strateji daha iyi ve daha hızlı yenilikçilik üzerinde odaklanmaktadır. Bilgi haritalama, bir bilgi ağacı veya ambarını temel alarak bilgiyi (information) yapılandırma ve organize etme üzerinde odaklanarak, yeni gelişmelere ivme kazandırır. Örneğin, Jaguar en iyi mühendislerinin bir özel araba gövdesi panelini nasıl tasarlayacağını bir sisteme bağlamak için sürekli bilgiyi yaratmakta, yönetmekte ve paylaşmaktadır. Bugün mühendisler bir hafta yerine bir saat içinde detaylı tasarımlar geliştirebilmektedir. Bu başarı, bilgi haritaları sayesinde bilginin sistematik bir biçimde yaratılması ve paylaşılmasının eseridir [Özgener, 2003].

Kurumda bilgi paylaşımını sağlamak için proje takımları oluşturulabilir, işbirliği sağlanabilir, bilgisayar şebekesinden faydalanılabilir.



Şekil 5.9. Bilgi haritası

5.2.1.7. Bilginin kontrolü

Kurumda bulunan ve kullanılan bilgiler zaman zaman gözden geçirilmeli ve katma değeri olmayan bilgiler ayıklanmalıdır. Bu şekilde bilginin kontrolü sağlanmış olur.

5.3. Bilginin Gösterilmesi

Önerilen kurumsal bilgi yönetimi modelinin en temel elemanlarından birisi de bilginin gösterilmesidir. Bilginin iyi planlanmış olması, en etkin stratejilerin belirlemiş olması, organizasyonun sağlıklı kurulmuş olması etkin bir bilgi gösterim yöntemi olmaksızın beklenen faydayı gösteremez. Bilgi gösterimini genel olarak üç açıdan değerlendirmek gerekmektedir. Bunlar;

- Bilgisayarların bilgileri anlayabilmelerini sağlamak için bilgilerin gösterilmesi
- Kurumsal anlamda bilgilerin gösterilmesi
- Serbest gösterim

Bunlardan özellikle bilgisayarlar tarafından anlaşılması özellikle otonom bilgi sistemlerinin oluşturulmasında önemlidir. Zeki karar destek sistemlerinin kullanılması, karar mekanizmalarının bilgisayarlar tarafından desteklenmesinin istendiği durumlarda bilgisayarların kurumsal bilgileri anlamalarının sağlanması önemlidir.

5.3.1. Bilgisayarların bilgileri anlaması için gösterimin sağlanması

Ferber [1989] bilginin bilgisayarlar tarafından anlaşılması amacı ile aşağıdaki açılardan gösterimlerin yapılması gerektiğini söylemektedir.

- Teorik olarak bilgi gösterimi: Burada amaç problem ile ilgili bilgileri problemi çözecek formal bir yapıya kavuşturmadır.
- Kavramsal olarak bilgi gösterimi: Burada amaç bir problemi çözecek kavramları belirlemektir.

- Tekniği uygulama açısından bilgi gösterimi: Burada amaç bilgisayarı en verimli şekilde kullanacak bir formal yapıyı oluşturmaktır.
- Bilgi toplama ve geçerlilik bakımından bilgi gösterimi: Burada amaç gerçek problemi mümkün olduğu kadar yakın temsil edecek bir mekanizmayı belirlemektir.

Bilgisayarın bilgileri anlayabilmesi için geliştirilmiş yöntemler vardır. Bunları şu şekilde sınıflandırmak mümkündür.

Analitik yaklaşımlar: Analitik yaklaşımda bilgi belli bir problem alanındaki açıklamalara deklarasyonlara inanç ve iddialara dayanılarak gösterilir. Bu deklarasyonlar ve inançlar, bilinen kabullere (oda sıcaklığının termostat ile ayarlanması gibi) ve tecrübeye dayalı gerçeklere (Termostatın çalışmamasından dolayı odanın soğuk olması gibi) dayanır. Dinamik olarak bilgilerin değiştiği, geçici bilgilerin söz konusu olduğu farklı açılardan bakıldığından bilginin farklı ifade şekillerine neden olduğu durumlarda bu yaklaşıma dayanan gösterim metotları başarılı olma şansları zayıflar. Analitik yaklaşımlardan kurallar en yaygın bilgi gösterim metodudur. Burada bilgisayarlar için bilgi şu şekilde gösterilmektedir.

EĞER(Durum)..... O_ZAMAN ...(sonuç).....

Burada bilgisayar herhangi bir konu veya olay ile ilgili *durumun* gerçekleşmesi halinde belirtilen *sonucun* gerçekleşmesinin de kaçınılmaz olduğunu kabul etmektedir. Örnek olarak;

EĞER Enflasyon yüksek ise O_ZAMAN Fiyatlar yüksektir.

Özellikle Yapay Zeka biliminde Uzman Sistemler bilgisayarların *kuralları* kullanarak karar verme yeteneklerinin küçümsenemeyecek kadar etkin olduğunu göstermektedir. Bilginin bu şekilde gösterilmesinin bir diğer faydası da belirsiz bilgileri gösterebilmektedir. Kesinlik derecesinde bilinmeyen bilgilerde kurallar halinde gösterilebilmektedir. Mesela bir ülkede enflasyon yavaş yavaş düşüyorsa o zaman fiyatlarında yavaş yavaş düşürülmesi gerekir. Buradaki “yavaş” kavramı

kesinlik ifade etmez. Herkese göre yavaş kavramı farklı bir anlam ifade edebilir. Bunun gibi, “yaklaşık”, “civarında”, “yüksek”, “alçak”, “hızlı”, “yeterince” vb. gibi birçok ifade günümüz problemlerinin çözülmesinde yöneticiler tarafından çok kullanılmakta ve yöneticiler kendi anlayışlarına göre bu kavramlara dayanarak kararlar verebilmektedir. Bilgisayarında bu gibi belirsiz ve kesinlik ifade etmeyen durumlarda da bilgileri kullanarak kararlar verebilmektedir. Bunun için bilgilerin ve kavramların anlaşılması sağlanmalıdır. Bulanık önermeler mantığı gibi teknolojiler bu tür durumlar için geliştirilmiştir. Yukarıdaki bilgi kural halinde şu şekilde gösterilmektedir.

EĞER Enflasyon YAVAŞÇA düşüyorsa

O_ZAMAN Fiyatlarda YAVAŞÇA düşürülür.

Yapısal yaklaşımlar: Yapısal yaklaşımda ise bilgi, birbirlerine bağlı kavramaların bir ağ şeklinde birbirleri ile ilişkilendirilmeleri şeklinde gösterilir. Bilginin bir hiyerarşik yapıda gösterilmesi ve hiyerarşinin alt düzeylerindeki olaylar üst düzeylerdeki olayların sahip oldukları bilgilere otomatik olarak sahip olurlar. Yani eğer benzetmek gerekir ise bilgide kalıtsal olarak hiyerarşinin üstlerinden altlarına doğru geçmesi söz konusu olmaktadır. Bu yaklaşımda bilgi sınıfları, semantik ağlar ve bilgi çerçeveleri en çok kullanılan metotlardır.

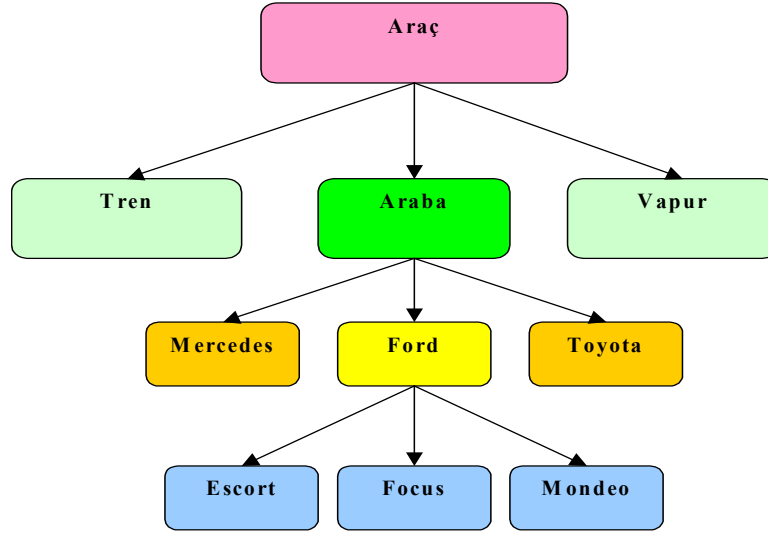
Şekil 5.10 bir bilgi sınıfını göstermektedir. Burada Escort’un Ford marka bir araba olduğu belirtilmektedir. Araba ise tren ve vapur gibi bir araç olarak tanımlanmaktadır. Burada araçların ortak özellikleri araba, tren ve vapur için geçerli olacaktır. Mesela

Araçların motoru vardır.

Araba bir araçtır

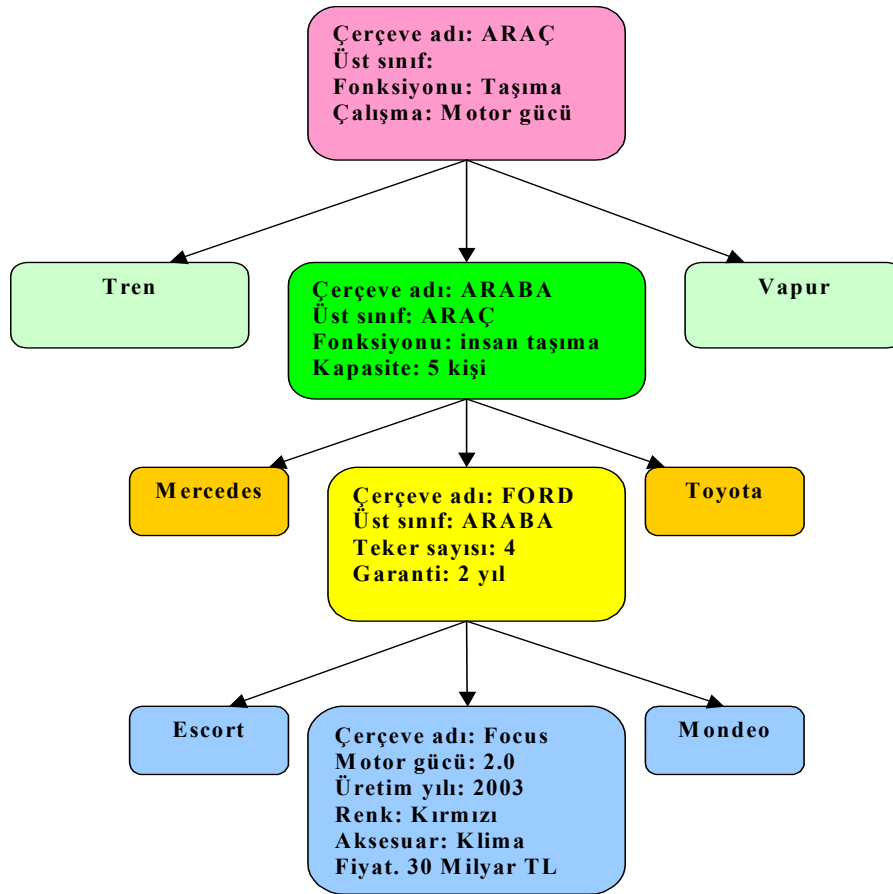
Öyle ise arabanın bir motoru vardır.

Aslında bu özellik ağacın en alt dalına kadar gider. Yani bilgisayar bu sınıflamadan Escort model aracında bir motorunun olduğunu anlayabilir.



Şekil 5.10. Araba sınıfı ve hiyerarşik ilişkileri

Benzeri şekilde, arabanın kendisine özgü özellikleri ise Ford, Toyota ve Mercedes için geçerli olacaktır. Ford için geçerli olan özellikler ise onun alt elemanları için geçerli olacaktır. En alt düzeyde ise model farklılıkları gösterilecektir. Şekil 5.11. bu ilişkileri göstermektedir.



Şekil 5.11. Bilgi sınıfı ve elemanları arasındaki ilişkiler

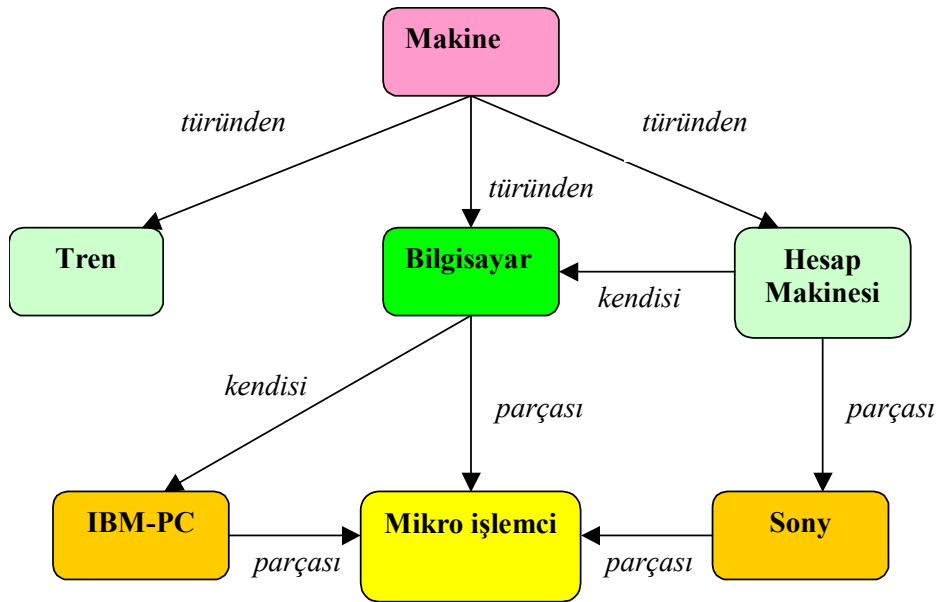
Yapısal bilgi gösterim yöntemlerinden biriside bilgi çerçeveleridir. Bilgi çerçeveleri belirli bir olaya farklı açılardan bakabilmeyi mümkün kılmaktadır. Mesela bir doktorun her hastası ile ilgili kayıt kartında birden fazla bilginin bulunması sağlıklı karar verebilmesi için önemlidir. Hastanın adı, doğum tarihi, doğum yeri, cinsiyeti, teşhis edilen hastalıklar, verilen ilaçlar, ilaçları kullanım şekilleri gibi bilgilerin hepsi bir kart üzerinde yazılıdır. Hasta ile ilgili bir bilgiye ulaşılmak istendiğinde ilgili kart bulunmakta ve hasta ile ilgili bütün bilgilere kolaylıkla ulaşılmaktadır. Bilginin bu şekilde kayıt kartları şeklinde bilgisayar ortamlarında toplanmasına bilgi çerçeveleri denilmektedir. Her çerçevede ilgili olay veya nesnenin hangi özellikleri ile ilgili bilgilerin toplanacağı bellidir. Bu özellikleri gösteren kavramlara slot denmektedir. Her slotun bir veya birden fazla değeri olabilir. Yukarıdaki örnekte Bilgi çerçevesi “hasta” olarak adlandırılırsa, “hastanın adı:”, “doğum yeri:” vb. gibi slotları vardır. Şekil 5.12 Hasta ve Hesap Makinesi isimli iki bilgi çerçeve örneğini göstermektedir.

<p>Çerçeve adı: Hasta</p> <p>Adı: Nilüfer Nisa Arslankaya Doğum yeri: Adapazarı Doğum tarihi: 02.04.2001 Medeni hal: Bekar Teşhis: Verilen ilaçlar:</p>	<p>Çerçeve adı: Hesap makinesi</p> <p>İmalatçı firma: Sony İmal edildiği ülke: Japonya Modeli: CT-150 Trigonometri: Var Yazıcı: bağlanabilir Güç kaynağı: pil, elektrik Programlanabilir: Evet Hafıza: 64KB </p>
---	--

Şekil 5.12. Bilgi çerçevelerine örnekler

Bu örneklerde görüldüğü şekilde hasta ve hesap makinesi ile ilgili gerekli bilgilere kolayca erişmek mümkündür. Mesela Sony marka bir hesap makinesi elektrik ile çalışır mı? şeklinde bir soru sorulduğunda bilgi çerçevesinin “güç kaynağı slotundaki bilgiye bakarak cevap bulunabilir. Bu slot makinenin hem elektrik hem de pil ile çalıştığını göstermektedir. Çerçeve içerisinde elde edilecek değerler bir hesaplama neticesinde elde ediliyorsa istenen değer bulunması için gerekli hesaplama prosedürünün çalıştırılması sağlanabilir.

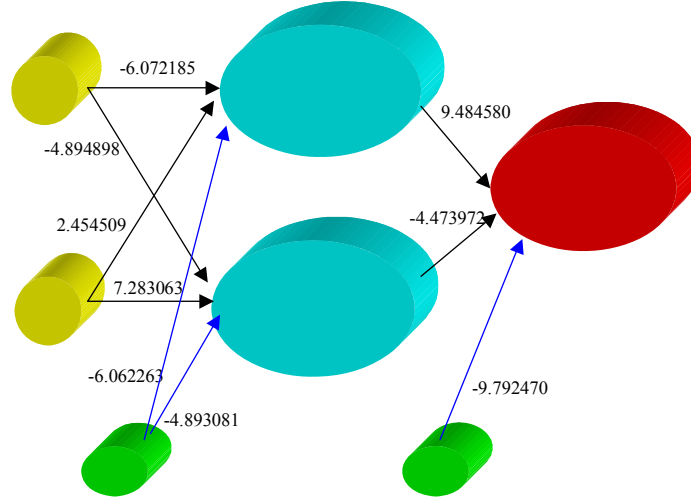
Bilgiye dayalı otomatik sistemlerde yaygın olarak kullanılan bilgi gösterim yöntemlerinden biriside semantik ağlardır. Bu yöntemde bilgi grafiksel olarak ağlar halinde gösterilir. Ağlar düğümler ve bunları birbirine bağlayan oklardan oluşur. Düğümlerin ve okların bir anlamı vardır. Oklar düğümlerin birbirleri ile ilişkilerinin türünü gösterir. Semantik ağlarda düğümler kavramlara, olaylara ve nesnelere karşılık gelir. Oklara ise çeşitli şekillerde anlam verilebilir. Bu düğümler arası ilişkilere göre değişir. Genel olarak, türünden, parçası, örneği, kendisi gibi şekiller olabilir. Basit bir semantik ağ örneği şekil 5.13’de verilmiştir. Bu ağda bilgisayarın bir makine olduğu ve IBM PC marka bir bilgisayar olduğu ve mikro işlemciye sahip olduğu gösterilmektedir.



Şekil 5.13. Bir semantik ağı örneği

Etkileşimli yaklaşımlar: Etkileşimli yaklaşımlarla bilgi gösterimi bağımsız yapay zeka elamanlarının (mesela zeki ajanların) birbirlerini etkilemesi yolu ile giderek artan bir biçimde ortaya çıkar. Yapay sinir ağları ve genetik algoritmalara dayalı gösterim metotlarını bu sınıfa verilecek en güzel örnektir. Burada bilgisayarlar örnekleri öğrenerek konu ile ilgili bilgileri zaman içerisinde kazanırlar. Daha sonra örneklere benzer durumlarda benzer kararlar üretirler. Bir örnek olması bakımından yapay sinir ağlarında bilginin toplanması verilebilir. Örnekleri tekrar tekrar kullanarak oluşturulan bilgiler ağın bağlantılarında saklanmaktadır. Şekil 5.14’de bir

yapay sinir ağındaki bilgileri göstermektedir. Yapay sinir ağlarında sadece nümerik bilgiler saklanabilmektedir.



Şekil 5.14 Bir yapay sinir ağı ve bilgi gösterimi [Öztemel, 2003]

Benzer şekilde genetik algoritmalarda bilgileri kromozomlar halinde saklanırlar. Burada hem nümerik hem de sayısal bilgileri göstermek mümkündür. Şekil 5.15 bir kromozom örneğini göstermektedir. Bu örnekte bir iş sıralaması probleminde işlerin sırası gösterilmektedir. Günümüzde yöneticilerin en zor problemlerinden birisi olan bu problem genetik algoritmalar ile kolayca çözülebilmektedir.

İş 1 (3), İş 12 (7), iş 31 (5), İş 4 (3), İş 10 (7), iş 3 (5), İş 17 (3),.....İş 4 (5),

Şekil 5.15. işlerin makinelerle gönderilmesi sırasının gösterimi

5.3.2. Kurumsal bilgilerin gösterimi

Etkin bir bilişim altyapısı üzerine bilginin kurum içinde aranması, bulunması, üretilmesi, güncellenmesi saklanması, kullanılması ve paylaşılması vb. gibi süreçlerin tüm kurum tarafından benimsenecek şekilde belirlenmesi başarılı bir bilgi yönetimi için kaçınılmaz görülmektedir. KBYM' de bilgi gösterimi için oluşturulması, hangi bilgilerin nasıl filtreleneceği, kurumsal raporlama standartları,

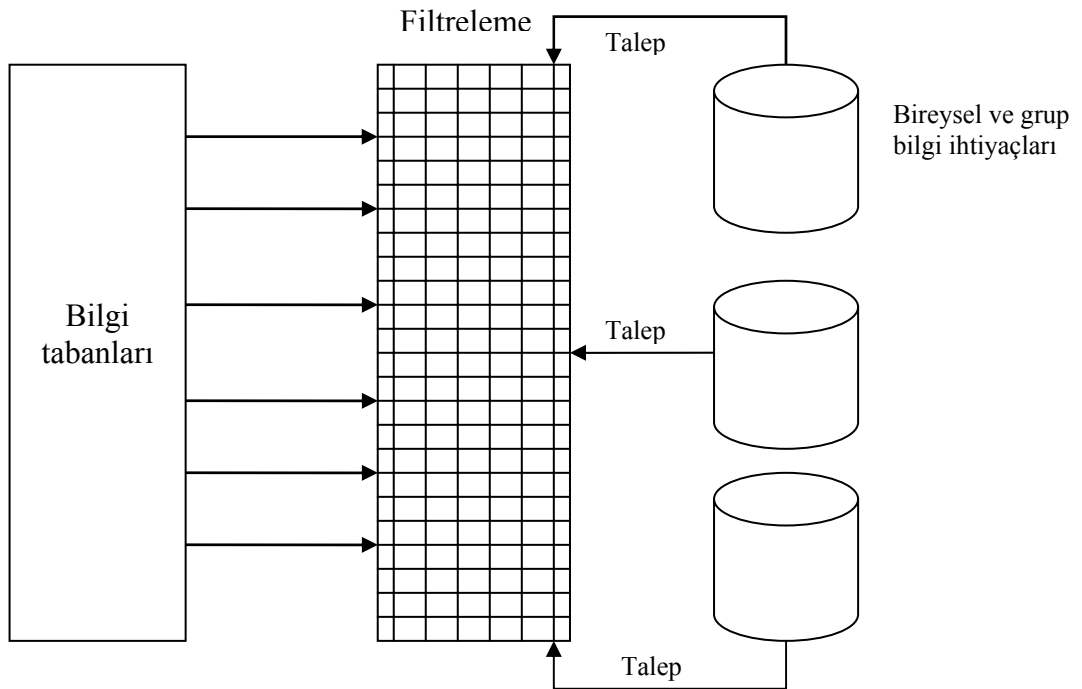
dosyalama standartları, elektronik arşivleme gibi standartlar belirlemeyi tavsiye etmekte yada serbest gösterimi önermektedir.

1. Kurumsal bilgi gösterim standartlarının oluşturulması:

Bilginin herkes tarafından aynı şekilde anlaşılabilmesi, doğru bilgilerin doğru yerlerde doğru zamanda bulunması ve anlaşılabilmesi için ortak bilgi gösterim yöntemlerinin geliştirilmesini modelin önemli parçalarındandır. Birimler arasında dolaşacak formlarda bir standart olmalıdır ki bu sayede herkes aynı içerikten aynı şeyleri anlayabilsin. Örneğin siparişten gelen bir bilgi hep aynı formatta gelirse üretimde olanlar bu bilgiyi daha rahat algılayabilir ve bu sayede yanlış üretimler olmamış olur.

2. Bilgi filtreleme:

Kurum hangi bilgileri filtrelemesi gerektiğini ve bunları nasıl filtreleyeceğini bilmesi gerekmektedir. Kurumda çok sayıda bilgi vardır fakat herkesin ihtiyaç duyduğu bilgi farklıdır. Aşağıdaki şekil 5.16'da bilgi filtreleme gösterilmektedir.



Şekil 5.16.Bilgi filtreleme

3. Kurumsal Raporlama Standartları:

Kurum üretim yaptığı sektörle ilgili olarak hangi raporları üretmesi gerektiğini ve bu ürettiği raporların hangi düzeylerde üretileceğini ve hangi formatta üreteceğini belirlemesi gerekir. Yani bir rapor sunulurken belli bir formatta olursa raporu inceleyen tarafından daha iyi anlaşılabilir.

4. Dosyalama standartları:

Kurumdaki bilgiler nasıl bir standart formatta gösteriliyorsa bunların dosyalamada da bir standart olması lazımdır. Kurum çalışanları istedikleri bilgilere bu standart sayesinde daha çabuk ulaşabilirler. Örneğin üretimle ilgili dosyaları, siparişlerle ilgili dosyalar, çalışanlarla ilgili dosyalar, müşterilerle ilgili dosyalar, malzeme ile ilgili dosyalar gibi ayrılabilir

5. Elektronik arşivleme:

Kurumlar, Bilgiye daha kolay hızlı erişimi sağlayabilmek için elektronik arşivleme sistemini kullanabilirler. Bu sayede istenilen yerden bilgiye ulaşmak mümkün olabilir. Bilgiyi arşivlerken de yine belli bir standarda göre yaparsa kullanım kolaylığı da sağlanmış olur.

5.3.3. Serbest gösterim

Burada belirli bir format aranmaksızın bilgilerin raporlanması, saklanması, güncellenmesi yapılabilir. Gösterimde format olmadığı için bazen karışıklıklara, yanlış anlaşılmalara sebep olabilir

5.4. Bilginin Planlanması

Plan kelime anlamı olarak çizim, düzenek, kroki, model demektir. Plan, amaca ulaşmak için hangi işlerin yapılacağını, bunların hangi sıraya göre yapılacağını ve

bunların yapılma sırasını gösteren bir tasarıdır, tutulacak yolu gösteren bir model olarak tanımlanmaktadır [Ertürk, 1995].

İşletmeler, amaçlarını belirlemek ve bunlara ulaşmak için sistematik planlar oluşturmaktadırlar. Planlama yalnızca amaçları belirlemek değildir, aynı zamanda bu amaçlara ulaşmayı sağlayacak strateji ve politikaların belirlenmesini de sağlamaktır. Planlama örgüt faaliyetlerinin hangi yönde gittiğini gösterir. Hedefe varmak için örgütün uygulaması gereken stratejiyi işler.

Planlama, bilinçli bir seçim ve tercih etme sürecidir, kapsamlı bir faaliyet ve bir karar sürecidir, geleceğe dönük ve ileriye tahmin etme faaliyetidir, kararlar toplamıdır, belirli bir zaman süresini kapsar. Dinçer ve Fidan'a (1996) Planlama çalışmaları aşağıdaki aşamaları izlemeyi gerektirir.

- Amaçların ve başarı standartlarının belirlenmesi,
- Amaçlara ulaştıracak varsayımların belirlenmesi,
- Alternatiflerin karşılaştırılması,
- Alternatifler arasında en uygun olanının seçilmesi.

Bilgin planlamasına yönelik literatürde yapılan incelemeler bu konuda pek fazla çalışma yapılmadığını göstermektedir. Bu tezde bilgi planlaması modelin bir parçası olarak görülmüş ve bu konuda bazı yaklaşımlar geliştirilmiştir.

5.4.1. KBYM Bilgi planlaması

Daha önce belirtildiği gibi, kurumsal bilgi yönetimi modelinin (KBYM) stratejisi “*doğru bilginin, doğru yerde, doğru kişide, doğru zamanda olması ve doğru şekilde kullanılmasıdır*” şeklinde belirlenmişti. Bilgi planlaması ile bu stratejiyi gerçekleştirmek için ne tür planlar yapılması gerektiğine karar verilmesi beklenmektedir. Buradan şöyle bir sonuç çıkmaktadır. Bilgi planlaması bilginin doğru yerde doğru zamanda ve doğru kişilerle kullanılmasını sağlamak amacıyla oluşturulan planlamadır. Bu noktada yönetim bilişim sistemlerinin kullanılması verimliliği artırmakla birlikte etkinliği artıracak ve ölçecek sistemlere ihtiyaç vardır.

Çünkü günümüz global iş ortamında şirketlerin rekabet edebilmesi için bilginin etkin kullanılması kaçınılmazdır. Bilginin etkin kullanımı en özet şekliyle öncelikle kullanılan bilginin doğru olmasının sağlanması ve daha sonrada doğru zamanda, doğru kişiye ulaştırılmasıdır. Bunun sağlanması kolay bir iş değildir ve bilişim sistemleri uygun araçların belirli bir sistem içerisinde bir araya getirilmesini gerektirir. [Uygun, 2002].

KBYM Kuruma t_0 anında gelip t_1 zamanında oluşturulacak olan çıktıları elde etmek için gerekli olan bilgilerin zaman-mekân çizelgesi bilgi planını oluşturmasını önermektedir. Yani kurumda t_0 - t_1 periyodu için oluşturulan zaman-mekân çizelgesine bilgi planı denilmektedir. Şekil 5.17 bilgi planı için önerilen bir şablonu göstermektedir. Bilgi planlaması bilgi kullanımının bilgisayar ağı ve geleneksel bilgi yönetim sistemleri ile de desteklenmesini tanımlar. Bilginin nerede ve nasıl üretileceğini tanımlar.

No	İşlemin adı	Zaman				
		t_0	t_{0+1}	t_{0+2}	t_1
1	F_1	■				
2	F_2		■			
3	F_3			■		
4	F_4	■				
.		
.		
.		
8	F_8				■	

Şekil 5.17. Bilgi planı şablonu

Şekil 5.6' daki örnekte bir çıktı elde etmek için 8 proses gerekiyor, işlemlerin adı F_1 den F_8 kadar gösterilmektedir. Bu çıktıda F_1 işi t_0 zamanında başlamış ve t_{0+1} zamanında tamamlanmıştır. F_2 işi ise F_1 işi devam ederken başlamış ve herhangi bir t anında bitmiş. Son olarak F_8 işi herhangi bir t anında geliyor ve son olarak t_1 zamanın

sonunda tamamlanıyor. Yani burada kurumda t_0 - t_1 periyodu için elde edilen bir çıktının bilgi planı anlatılmaktadır.

Bilgi planlarının oluşturulması için Şekil 5.17’de gösterildiği gibi belirgin bir format kullanılması önemlidir. Mesela, bilgi edinimi için insanlar “bilgi hareket kartı” denilebilecek kartların kurum içinde dolaşıp eklenmiş bilgilerle geri dönmesi sağlanabilir. Bu manüel olarak ya da bilgisayar vasıtasıyla da yapılabilir. Tablo 5.2.’de bilgi hareket kartı örneği görülmektedir. Bu kartlar depolanabilir (kaydedilebilir) ve değişik zamanlarda farklı amaçlarla kullanılabilir.

Tablo 5.2. Bilgi hareket kartı

Firma/birim Adı			
Bilgi		Bilginin Kodu	
		Tarih	
		Bilginin önemi	
Bilginin oluştuğu yer			
Bilgi			
Bilgiyi isteyen			
Kullanım yeri			
Bilgiyi Üreten			
Üretim Zamanı			
Kullanan birim/kişi			
Kullanım zamanı			
Gideceği yer			
Bilginin hedefi			

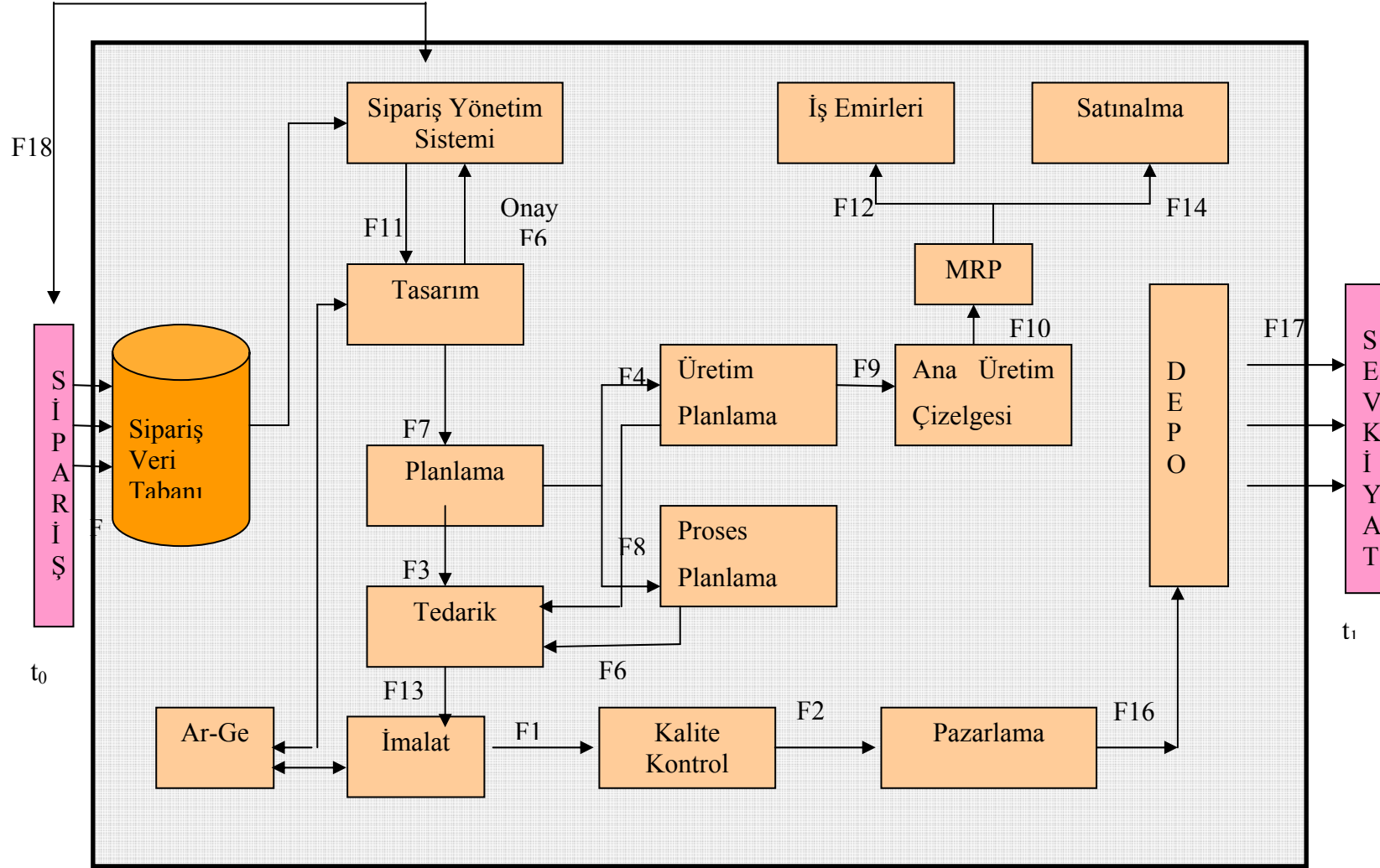
Bilgi hareket kartı içinde aşağıdaki bilgiler olabilir:

- Firma adı,
- Bilgi, kodu,
- Bilginin önemi,

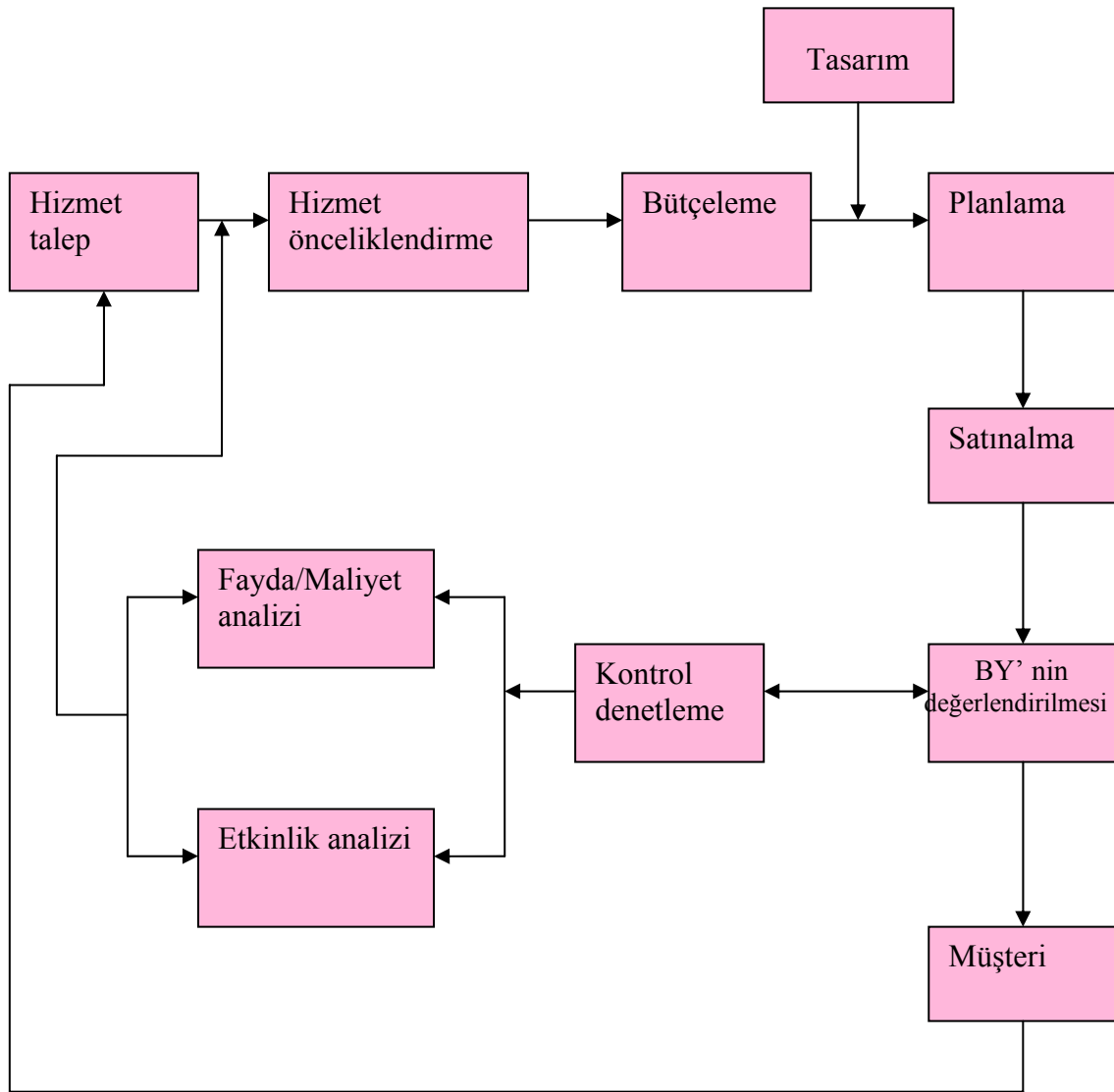
- Tarih,
- Bilginin olduğu yer,
- Bilgiyi isteyen,
- Kullanım yeri,
- Bilgiyi sağlayan,
- Bilginin üretim zamanı,
- Bilginin hedefi,
- Bilginin içeriği vs.

Yönetici, ulaşmak istediği herhangi bir bilgiye bilgi hareket kartını kullanarak ulaşabilir. Bilginin hareketi, önemi, kullanım amacı gibi bilgiler bilgi hareket kartından edinebilir. Ulaşmak istediği bilginin yeri, kullanım yeri, üreten, üretim zamanı, kullanan, kullanım zamanı, gideceği yeri ile ilgili bilgiler bu kartta yer alır. Rapor alınırken bilginin hareketi, önemi, kullanım amacı gibi bilgilere bilgi hareket kartından ulaşabilir.

Bilgi planlamasının kurumsal bazda yapılmasının sağlayabilmek için kurumsal bilgi hareketinin iyi analiz edilmesi gerekmektedir. Şekil 5.18’te kurumsal bilgi akışı gösterilmektedir. Kuruma gelen siparişler sipariş veri tabanında tutulmaktadır, buradan siparişler sipariş yönetim sistemine gönderilmektedir. Buradaki bilgiler tasarıma gelmekte ve alınan sipariş tasarlanmaktadır. Tasarımda sipariş yönetim sistemine onay gönderilmektedir. Tasarımdan sonra planlama yapılmaktadır. Proses ve üretim planı oluşturulmaktadır. Üretim planlamada ana üretim çizelgesi belirleniyor, MRP yapıldıktan sonra iş emirleri ve satın alma gerçekleştiriliyor. Planlamadan tedarike geçiliyor, buraya üretim planlama ve proses planlamadan da bilgiler geliyor. Daha sonra siparişin imalatına başlanıyor. Tamamlanmış imalatlar depoya alınıyor ve sevkiyat gerçekleştiriliyor. Benzeri şekilde hizmet üreten kurumlarda bilgi akışı Şekil 5.19’de gösterilmiştir. Kuruma gelen siparişler sipariş veri tabanında toplanmaktadır. Veri tabanındaki bilgiler sipariş yönetim sistemine gelir, buradan bilgiler tasarımda işlenerek planlamaya gönderilir, bilgiler kullanılarak üretim planı ve proses planı oluşturulur. Üretim için gerekli malzemeler tedarik edilir. Bu bilgiler ışığında imalata geçilir. Üretilen ürünler kalite kontrole oradan da pazarlama departmana ve depoya gönderilip sevkiyat yapılır.



Şekil 5.18. İmalat sektörü için kurumsal bilgi akışı



Şekil 5.19. Hizmet sektörü için kurumsal bilgi akışı

5.5. Bilgi Yönetimi Stratejileri

“Strateji” kelimesinin anlamı taktik, tutum ve davranış demektir. Strateji, hedefe ulaşmada atılacak adımları ve kullanılacak yaklaşımları belirler. Bir amaca ulaşmada takip edilecek yolları ifade eder. Strateji gelecekle ilgili amaçları belirler. Kurumun tüm çalışanlarının ve kaynaklarının etkin bir biçimde çalışmasını sağlar. Strateji, genel anlamda amaçlanan geleceğe ulaşmak için fırsatları ve tehditleri, güçleri zaafları bir kaldıraç olarak kullanabilmektir. Dinçer ve Fidan [1996], örgütün amaç ve hedeflerinin saptanması, örgüt ile çevresi arasındaki ilişkilerin çözümlenerek

amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli faaliyetlerin düzenlenmesi, ihtiyaç duyulan kaynakların uzun dönemde etkili olacak şekilde dağıtılması şeklinde tanımlanmaktadır. Diğer bir deyişle strateji, olayların tutarlı bir bütünlük içinde arka arkaya gelmesini sağlayan, kurumun temel hedef ve politikalarını birleştiren plan veya modellerdir [Mintzberg, 1991].

Benzeri şekilde strateji, rekabete dayanan bir ortamda yeniliği, ilerlemeyi, örgütün çevreye uyumunu sağlayarak meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel bir araç olarak tanımlanmaktadır [Eren, 1990].

5.5.1.Stratejinin özellikleri

Çoban (1996), stratejinin özellikleri aşağıdaki şekilde sıralamaktadır:

1. Strateji belirleme bir çözümlenme sanatıdır.
2. Strateji amaçlara bağlı, ona hizmet eden ve örgütsel güçleri amaç doğrultusunda toplanmasını sağlayan unsur olmalıdır.
3. Strateji, rutin eylemler yerine uzak geleceğe bağlı bir düzenle ilgilidir.
4. Strateji, örgütün bütün finansal ve insan kaynaklarını uyum içinde yöneten ve faaliyete geçiren unsur olmalıdır.
5. Strateji karmaşık ve dinamik bir çevrede örgütün faaliyet alanlarını belirlemeli, çalışanları cesaretlendirmelidir.

Barney (1991)'de stratejilerin özelliklerini şöyle sıralamaktadır.

- Değerli olmalı,
- Rakipler arasında kıt olmalı,
- Kolay taklit edilememelidir,
- Aynı derecede önemli ikamelerin olmaması gerekir.

Benzeri şekilde, Barutçugil (2002) bir organizasyonun ana stratejisini kurumun;

- Ürün-Pazar durumunu,

- Büyüme ve gelişme arzularını,
- Kullanabileceği rekabet araçlarını,
- Yeni pazarlara girme yollarını,
- Kaynakları kullanma biçimini,

dikkate alarak kullanacağı güçlü yönlerini ve azaltmaya çalışacağı zayıf yönlerini belirleyen kurumsal çerçevedir.

Bu tezde bilgi yönetimi modelini oluşturmak için yapılan inceleme ve analizlerde kurumsal bilginin yönetilmesi için gerekli olan stratejilerin belirlenmesinin de önemli olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun için öncelikli bilginin stratejik önemine dikkatler çekilmektedir.

5.5.2. Stratejik bilgi

Bilgi yönetimine stratejik yaklaşım, hem kurumsal bilgilerin iş stratejilerinin en doğru şekilde belirlenmesinde hem de kurum içinde stratejik nitelikteki bilgilerin ortaya çıkartılmasında önemli bir nitelik kazanmaktadır. Burada bir noktaya dikkatleri çekmekte fayda vardır. Kurumsal olarak her bilgi stratejik öneme sahip olmamakla beraber bireylerde ve örgütsel sosyal ilişkilerde yerleşmiş bilginin stratejik önemi göz ardı edilmemelidir. Çünkü bu bilginin değerinin olması, zor bulunması, insanı proaktif yapması ve yerine yenisinin konulması çok zor olur. Bu tür stratejik öneme sahip bilgileri ortaya çıkarmanın yolu bilginin kurumsal olarak yönetilebilmesini sağlamak ile mümkündür. Bunun için özel bilgi yönetim stratejilerinin geliştirilmesi gerekmektedir.

5.5.3. Bilgi yönetimi stratejileri

Bilgi Yönetimi Stratejisi; bilginin yönetilmesinin sadece kurumun operasyonel birimlerinde değil en üst yönetiminin de önemli işleri arasında sayılması ve bu kapsamda yönetim stratejilerinin geliştirmesi, uygulanması ve etkinliğinin ölçmesidir. Bilgi yönetimi stratejileri kurum seviye politikalarını ve bilgi yönetimi ile ilgili stratejileri tanımlar. Kurumsal davranışı etkiler.

Bilgi yönetiminin giderek önem kazanmasıyla birlikte üst yönetimin bu konuyu sahiplenmesi ve uygulaması başarılı bir kurum oluşturmak için kaçınılmazdır. Tepe yöneticilerin bu sorumluluğu üstlenmeleri ve kurumun tamamının bu sorumluluğu paylaşmayı sağlayabilmesi için bilgi yönetimi çalışmalarına stratejik nitelik kazandırılması gerekmektedir. Bilgi yönetimi stratejisi, bilginin sistematik ve kolektif olarak toplanması, yaratılması, geliştirilmesi, paylaşılması ve kullanılması yoluyla organizasyonun karlı ve sürdürülebilir bir şekilde büyümesini sağlayacak yollar ve yönetim kuralları dizisi olarak tanımlanabilir. Bilgi yönetimi stratejilerinin belirlenmesine yönelik yapılan bir incelemenin sonuçları ve KBYM tarafından önerilen bilgi yönetimi stratejileri aşağıda sunulmuştur.

Barutçugil (2002), bilgi yönetimi stratejileri iki aşamada ele alınabileceğini bildirmektedir. Bunlar;

1. Bilgiye ulaşma stratejileri: Bilgiyi elde etme, yaratma, kullanma ile ilgili stratejilerdir. Kurum içinde bulunduğu durumu dikkate alarak bilgilere ulaşma stratejisini belirlemelidir. Bu stratejiler arasında şunları saymak mümkündür.

- Saldırgan strateji: Bu strateji, yeni bir bilgiyi rakiplerden daha önce elde edip, geliştirerek kullanma ve böylece rekabetçi üstünlüğü yada pazar liderliği konumunu ele geçirme amacını taşır.
- Savunma stratejisi: Bu strateji, liderlik iddiasında bulunmadan ve fazlaca risk almadan kazanmayı amaçlamaktadır. Burada yeni bilgi peşinde koşmaktan ziyade elde olan bilgileri daha ileriye götürme vardır.
- Bağımlı strateji: Bu strateji, bilgi elde etme, yaratma ve kullanma açısından güçlü ve iddialı bir organizasyonun alt kuruluşu, uydusu ya da bağımlı bir bölümü rolünü üstlenmek olarak görülebilir.
- Kopyalama stratejisi: Bu strateji ile yeni bilgiyi, liderin pazarda yarattığı olanaklardan ve bu arada yaptığı bazı hatalardan yararlanarak elde etmek ve kullanmak kastedilmektedir.
- Fırsatları izleme stratejisi: Bu strateji, güçlü bir iletişim ağıyla pazardaki fırsatları başkalarından önce görmek, potansiyeli yüksek yeni fikirleri ilk fark eden olmak,

büyük rakipler tarafından göz arda edilen geniş pazarlardaki fırsatları değerlendirmek olarak tanımlanabilir.

– Elde etme stratejisi: Bu strateji, bir bilginin, o bilgiye sahip bilgi çalışanlarının, bilgi takımlarının yada bilgi organizasyonlarının ele geçirilmesi çalışmalarını amaçlamak olarak görülebilir.

2. Bilgiyi elde tutma ve kullanma stratejileri: Bilginin kaydedilmesi, depolanması, yeniden kullanılması ile ilgili stratejilerdir. Kurumlar bu konuda da uygun stratejileri belirlemek durumundadırlar. Bunlar arasında şunları saymak mümkündür:

- Bilginin kuruma kazandırılması stratejisi,
- Bilginin bireyselleştirilmesi stratejisi.

Hansen vd. (1999) iki tip bilgi yönetimi stratejisinden söz etmektedir. Rekabet avantajının ancak bu iki stratejiyi kullanarak elde edilebileceğini vurgulamaktadır. Bunlar:

1. Kodlama stratejisi: Kurum içinde çalışanların herhangi bir bilgiye ulaşmasını kolaylaştırmak için, elde edilen bilginin çeşitli veri tabanlarında depolanmasını gerektirmektedir.

2. Kişiselleştirme: Kurum çalışanlarının bireysel deneyimlerini kullanarak stratejik problemler için analitik ve yaratıcı bir ortamın oluşmasıdır. Bilgiyi geliştiren kişiler ile bire bir ilişkiler aracılığıyla paylaşılması esasına dayanmaktadır.

Dell bilgisayar firması örnek olarak ele alınırsa tüm sipariş hazırlama ve satış işlemlerini müşterilerinin web üzerinden direkt olarak yapabileceği bir ortamı yaratmıştır. Dell örneğinde sözü geçen sipariş sistemi bilgi kodlama stratejisinin ürünüdür. 1997’de Dell 11 milyon PC sevk etmiş. Rakip firmalar sadece 100 farklı konfigürasyon tanımlayabilme kapasitesine sahipken, bilgi sistemi ile Dell 40.000 farklı kombinasyon tanımlayabilmiş. Dell bu yazılımın çoklu kullanımı ile büyük tasarruf sağlamış. 1997 cirosu 12.3 milyar dolar ve geliri 944 milyon dolar. Son 4 yıldır, yıllık % 83 büyüme sağlamıştır. Hewlett Packard ise kişiselleştirme stratejisi

ile 120.000 çalışanı olmasına rağmen çok etkin kişiden kişiye bilgi paylaşımı sağlayabilmiş ve yeni ürün geliştirmede büyük başarı gösterebilmiştir. Sipariş bazlı üretim yapan veya hizmet veren şirketler kodlama ve bilginin çoklu-kullanımı stratejisini tercih ederken, çok özgün hizmet veya yeni ürün geliştiren şirketler kişiden kişiye bilgi paylaşımı stratejisini benimsiyorlar. Genel olarak şirketler bir stratejiyi ağırlıklı olarak uygularken (%80) diğer stratejiyi destekleyici olarak (% 20) ağırlıklı kullanabiliyorlar. Firmanın uyguladığı bilgi yönetimi stratejisi bir şirketin BT(Bilgi Teknolojisi) altyapı ve destek ihtiyacını doğurur. Kodlama stratejisi için ciddi BT yatırımı gerekli iken, kişiselleştirme stratejisi için BT kritik olmayabilir. Kodlama stratejili bir ortamda, network/groupware teknolojileri ile desteklenmiş, yılda 365 gün ve günde 24 saat ulaşılabilir bir altyapı platformuna ihtiyaç olabilir. Son bir kaç senedir, Andersen Consulting BT ve destek personeli için 500 milyon dolardan fazla yatırım yapmıştır [activefinans,. 2005].

Bhatt (2002), bireysel bilginin organizasyonun diğer çalışanlarıyla paylaşılmasıyla bilgi yönetiminin sağlanmasının mümkün olabileceğini söylemektedir. Bhatt, bir organizasyonun farklı bilgi türlerini başarıyla nasıl yönetebileceğine ilişkin 4 strateji önermektedir:

1. Kurum çalışanlarının güçlendirilmesi için her türlü çalışma yapılmalıdır. Kurumda rutin problemlerle yüz yüze kalan çalışanlar, benzer problemleri anlayıp çözüm önerileri üretmede daha başarılı olabilirler.
2. Yönetimin temel hedefi, uzmanların uzmanlıklarını destekleyecek ve uzmanları konuya motive edecek bir ortam sunmalıdır. Yönetim, uzmanları teşvik etmeli ve beklentilerin karşılanması durumunda ödüllendirmelidir.
3. Organizasyonel bilgi düzeyini sürekli yükseltmek için kendi kendini organize eden takımlar oluşturulmalı ve bu takımların sosyal etkileşimlerine izin verilmelidir. Bu sayede yeni fikirlerin ortaya çıkmasına, farklı konularda yorumlar yapılması doğruya ulaşılabilir.
4. Kuralların ve prosedürlerin basit formlarda kodlanıp depolanmalıdır. Bu şekilde çalışanlar, bilgiye kolayca ulaşabilir ve basit kodlanmış bilgileri rahat bir şekilde anlayabilir.

Muratoğlu ve Özmen (2006), eğitim kurumlarında bilgi yönetimi stratejilerine örnek olarak aşağıdaki soruların olumlu cevaplandırılmasını öngörmektedirler:

- Aktif bilgi yönetimi uygulanıyor mu?
- Bilginin etkili yönetimi için oluşturulan bilgi ekibi var mıdır?
- Bilgi tabanı yaratılmış mıdır?
- Bilgi haritalama sağlanıyor mu?
- Kıyaslama yapılıyor mu?
- Şebekeler ve bilgi ağları var mı?
- Bilgi merkezleri oluşturulmuş mudur?
- Bilgi yönetiminden sorumlu bir yönetici var mıdır?

5.5.4. KBYM bilgi yönetim stratejileri

Yukarıdaki değerlendirmeler ışığında bilginin kurumsal anlamda kurumsal faydaya dönüştürülebilmesi için kurumsal bilgi yönetim stratejilerinin oluşturulmasının önemi ortadadır. KBYM'ye göre kurumsal bilgi yönetiminin en temel stratejisi şu şekilde oluşturulmuştur.

“Doğru bilginin, doğru yerde, doğru kişide, doğru zamanda olması ve doğru şekilde kullanılmasını sağlamak”

Kurumlar bunu gerçekleştirmek için gerekli olan her türlü alt yapı, insan kaynakları, mali kaynakları vb. gibi her türlü unsuru oluşturmak durumundadırlar. Bu stratejinin temel yansıması olarak; bilgi stratejilerinin aşağıdaki temel unsurları dikkatleri çekmektedir. Bu unsurlar yukarıdaki stratejinin alt stratejileri olarak görülebilir.

1. Bilişim teknolojilerinden ve entegre bilgi sistemlerinden faydalanılmalıdır.
2. Bilgi üretiminde bir rehber olmalıdır. Bu rehber doğru bilginin doğruluğunun sağlar.
3. Kurum içinde mümkün olan yerlerde referans modeller oluşturulmalı ve kullanılmalıdır. Referans modeller ideal durumları tanımlamalı ve kurum bu modellere yaklaştırlacak şekilde yönetilmelidir.

4. Bilgi doğru yerde muhafaza edilmeli gerektiğinde ulaşılabilir olmalıdır.
5. Doğru bilgi yetkili kişilerin rızası ve isteği ile transfer edilmelidir. Her bilginin kimlere açık olacağı iyi planlanmalıdır.
6. Bilgi kullanımı kadar üretimde önemli görülmeli ve bilginin kimler tarafından hangi koşullarda üretilmesi gerektiği ortaya konulmalıdır.
7. İstenen bilgi kesinlikle analiz edilmeli doğru şekilde istenmeli ve kullanılmalıdır.
8. Kurumsal bilgi kurum içinde kullanılmalı ve tam yetkili olmayan hiçbir merciye aktarılmamalıdır.
9. Telif hakları muhafaza edilmeli ve uyulmalıdır.
10. Bilgi bireylerden daha çok kurum içinde muhafaza edilmelidir.
11. Kurumsal bilgi ve veri tabanları sürekli güncellenmelidir. Bunun için gerekli organizasyonel yapılanma eksiksiz yerine getirilmeli ve kaynaklar ayrılmalıdır. Bunun için bilgi yönetimi süreçleri periyodik olarak izlenmeli ve değerlendirilmelidir.
12. Kurum içinde üretilen veya kurumun çevresinde üretilen her türlü bilgi düzenli olarak takip edilmeli ve katma değeri olan her türlü bilgi kurumsal bilgi tabanlarında ve veri tabanlarında saklanmalıdır.
13. Kurum içinde bilgiler en iyi şekilde değerlendirmek için bilgi paylaşımı aktivitelerine yoğunluk kazandırılmalıdır.

5.6. Bilgi Organizasyonu (Bilginin Örgütlenmesi)

Kurumlarda örgütlenme fonksiyonunun yerine getirilebilmesi için amaçların, faaliyetlerin ve yapılacak işlerin belirlenip gruplandırılması gerekir. Sonra bu işleri yapacak personel görevlendirilir ve gerekli yetki ve sorumluluklar belirlenir. Bunun yanı sıra işlerin nerede, hangi amaçla ve hangi yöntemlerle yapılacağı tespit edilmelidir. Bilginin organizasyonu, kurumlarda iş sahası ile ilgili faaliyetler kadar ilgili organizasyonel elemanların ve fonksiyonlarının da tanımlanmasını zorunlu kılar.

Bazı kurumlarda bilgi yönetimi aktiviteleri mevcut organizasyon içerisinde birimlere dağıtılmaktadır? Ancak etkin bir bilgi yönetimi organizasyon içerisinde bilgi yönetimi

çalışmalarını yönetecek, denetleyecek ve idare edecek sorumlular belirlenmesi kaçınılmazdır. İleri teknolojileri kullanan kurumlarda resmi olmayan iletişim ağlarının önemi esasında bilgiye dayalı varlıkların verimliliğinin çalışanların becerilerine, kendilerini bu işe adamalarına, motivasyon düzeylerine ve ilişkilerine bağlı olduğu gerçeğinden kaynaklanmaktadır. Bunlar kati bir hiyerarşi içinde yer alan önceden belirlenmiş görevler ve pozisyonlar çerçevesinde programlanamazlar. Dahası, sürekli değişim kurumlaşmış görevlerin ve pozisyonların geçerliliklerini yitirmelerine neden olur [Kısa. 2001]. Kısa (2001), bilgi yönetimi dört ayrı düzeyde incelemiştir. Bunlar;

1. Kendi görev kapsamları içindeki bilgiyi yönetmekle yükümlü olan hat çalışanları,
2. Bilgi yönetimi işçileri,
3. Bilgi projeleri yöneticileri ve
4. Üst düzey bilgi yöneticisi

Bu tezde geliştirilen KBYM modelinde bilgi organizasyonunu aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır:

1. Enformasyon teknoloji departmanları gibi organizasyonel üniteler(birimler)
2. Departmental ve proses sorumluları (bilgi işçileri)
3. Vazifeler ve sorumluluklar
4. Kurumsal yapılanma
5. İhtiyaç duyulan insan kaynakları
6. Gerekli olan yazılım ve donanım

Bunlar kısaca aşağıda açıklanmıştır.

5.6.1. Enformasyon teknoloji departmanları gibi organizasyonel üniteler (birimler)

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler ve toplumsal dönüşüm bireye, topluma ve işletmelere yeni imkanlar sunmuştur. Teknoloji alanındaki gelişmeler ve toplumsal değişim tüm işletmeleri etkilemekte ve şahıslar ve işletmeler bilgi teknolojileri sayesinde gelişen dünya ile bütünleşmektedir. Kurumun bilgiye bir şekilde ulaşması gerekmektedir ki bu bilgi ya kurumun içinde ya da kurumun

dışındadır. Kurum bilgiye sahip olan bilgi kaynaklarını bulmalı ve bu bilgileri elde etmelidir. Bunun için bilişim iletişim teknolojileri kullanılabilir. Bilgi teknolojilerindeki hızlı ilerleme konusunda uzman personel bulmakta zorluklar olmaktadır.

Farklı bilgi kaynaklardan elde edilen bilgileri işlemek, yeni bilgi üretmek, paylaşmak için bilgi iletişim teknolojilerinden faydalanılır. Bilgi işleme sistemleri 2. bölümde aşağıdaki gibi açıklanmıştır;

- Yönetim Bilgi Sistemleri,
- Uzman sistemler,
- Veri işleme sistemleri,
- Karar destek sistemleri olarak anlatılmıştır.

Son 15 yılda ekonomik, sosyal ve teknolojik alanda yaşanan değişimler işgücünün niteliklerini ve iş yöntemlerini değiştirmiştir. Bilgisayar ve network teknolojisindeki gelişmeler sayesinde işletmeler işgücünün yeteneklerinden en üst düzeyde yararlanarak verimlilik ve kârlarını arttırmaktadır. Global işletmeler, dünyanın değişik bölgelerindeki çok sayıdaki personelinin gereksinim duyduğu bilgiye anında ulaşması için elverişli veri tabanları, uzman sürücüleri, müşteri profilleri ve diğer örgütsel süreçleri içine alan bir Intranet uygulamasından yararlanmaktadır. İtranet gibi işbirlikçi teknolojilerin ortaya çıkışı ve kullanımı, hızlı bilgiye ulaşmak ve kişilerarası iletişimlerde yardımcı olmak için önemli avantajlar sağlar [Özgener, 2006].

5.6.2. Departmental ve proses sorumluları

Bilgi toplumuna geçilmesiyle birlikte organizasyondaki çalışanlarda yeniden şekillenmiştir. Bu gerçekten hareket ile önerilen KBYM bilgi örgüt yapısında çalışanları üç grupta toplamaktadır:

1. Bilgi yönetimi direktörü (Stratejik bilgi direktörü),
2. Bilgi yöneticisi,

3. Bilgi işçileri,

5.6.2.1. Bilgi yönetimi direktörü (BYD)

Bilginin yönetilmesi bir kurum için hayati önem taşıdığından, özellikle kurum yöneticilerinin, kurumun herhangi bir önemli faaliyetiyle ilgilendikleri kadar bilgi teknolojisine de merak duymalarını gerektirir. Kurum teknolojisini yönetebilmesi kurum yöneticilerinin su üç koşulu yerine getirmesine bağlıdır:

1. Her şeyden önce yönetici, bilgi teknolojisini kurum çalışanlarından çok daha fazla verim elde etmek için stratejik bir kaynak olarak görmelidir. Bilgi teknolojisi sadece bir masraf noktası olarak anlaşılmamalıdır.
2. İkincisi, kurum yöneticileri teknoloji konusunda yeterince bilgi sahibi olmalı, böylelikle bilgi teknolojisi uzmanlarına kesin ve konuya ilişkin sorular sorup, iyi cevaplar alıp almadığını bilmelidir.
3. Üçüncüsü ise, yöneticilerin bilgi sistemleri yöneticisini üst yönetimin strateji toplantılarına dahil etmeleridir. Bilgi sistemleri yöneticisi üst yönetim dairesinin dışında kalırsa, bilgi teknolojisinin kurum stratejisine uyarlanması imkansızlaşır.

Kurumun üst yönetimi nasıl düzenlenirse düzenlensin, önemli olan en üst teknoloji yöneticisi ile en üst işletme yöneticisi arasında sıkı bir işbirliği sağlamak, başkanın da aralarındaki tartışmalara katılmasının gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Kısa [2001]'nin Garih[2001]'den bildirdiğine göre yöneticiler, yönetim düzeylerine göre kısmen uzmanlık, kısmen yöneticilik yapacaklardır. Bu kişinin yönetici olduğu kadar, yönettiği iste uzman ve ayrıca eğitimci veya en azından eğitici olabilmesi gerekir. Yönetim düzeyi yükseldikçe uzmanlığın ağırlığı azalır.

Bilgi yönetimi direktörünü “Bir örgütte bilginin yaratılması, keşfedilmesi ve dağıtımının en üst düzeyde gerçekleştirilmesine katkıda bulunan görevli” şeklinde tanımlanmaktadır [KMTOOL, 2005].

Awazu ve Desouza (2004)'ya göre bilgi yönetimi direktörünün 4 temel rolünü şöyle belirlemiştir:

1. Daha iyi yönetim transferine ve açık bilgi varlıklarının akışına teknik altyapı hazırlamak,
2. Örtülü know-how, beceriler ve yetenekleri değiştirmeye imkan tanıyan sosyal mekanizma geliştirmek ve teşvik etmek,
3. Bir organizasyon ve onun iş ortakları arasındaki bilginin akışını yönetmek,
4. Birkaç BYD bilgi ambarının yönetiminde rol oynasa da, yine de organizasyon çoğunlukla BYD tarafından yönetilmektedir. BYD'nün rolü talimat, yapı hazırlamak ve bilgi depolarındaki içerik yönetiminin nasıl olacağı ile ilgili talimat vermektir.

Benzeri şekilde Karakaş (2006) bilgi yönetimi direktörlerini (BYD) şöyle tanımlanmıştır:

- Kurum kültürünü geliştirir, kurum işlerinin, altyapısının ve enformasyon kaynaklarının artırılmasına, ayrıştırılmasına yardımcı olurlar.
- Yenilikler için uzmanlık bilgisi, enformasyon, rekabet avantajı ve destek sağlar,
- Takım çalışmasına yatkındır, uzman meslektaşlarını, inandırıcılığı ve sunum kabiliyetleri ile ikna edebilme yeteneğine sahiptir, kendi takımı oluşturabilecek liderlik vasıflarına sahiptir, iletişim kabiliyeti yüksektir,
- Enformasyon içerikleri konusunda temel olarak fikir sahibidir ve yürürlükteki işlerle bunların arasındaki ilişkileri bilir,
- Bilgi teknolojileri ile yakından ilgilidir ve işlerin yapılmasında bu teknolojilerden yoğun olarak istifade edebilir.
- İnsan faktörüne önem verir, kişisel gelişim araçları ile yakından ilgilidir.
- Yürürlükteki işlerin işleyişini (business processes) çok iyi anlar.

5.6.2.2. Bilgi yöneticisi

Bilgi yöneticileri, bireysel ham bilgiyi organizasyon ile anlamlı ilişkisi olan bilgiye dönüştürürler, bilgi yönetimi süreçleri ile ilgilenirler, işletme aktivitelerini incelerler, en iyi uygulamaların paylaşılmasını sağlarlar.

Wheeler (2001), bilgi yöneticisini “mühendislerin, mimarların çözümleyicilerin çabalarını koordine eden kişi” olarak tanımlamıştır.

Bilgi yöneticisi, bilgi ve bilgi kaynaklarının yönetiminden sorumlu olan arşivist, dokümantalist, kütüphaneci gibi bilgi görevlilerinin eşgüdüm içinde çalışmalarından ve bilgi, bilişim, bilgileşim profillerinden sorumlu olmalıdır [Şan, 2005].

Çok büyük örgütlerde genelde tam gün çalışan yüksek düzeyde bir bilgi yöneticisi bulunmaktadır. Küçük yapıdaki örgütlerde ise, genelde zamanın büyük bir kısmını bilgi uygulamalarını yönetmeye ve geliştirmeye ayıran bir yönetim kurulu üyesi görev yapmaktadır [Özgener, 2003].

İyi bir bilgi yöneticisi sürekli gelişen bu teknolojiyi bilinçli olarak izleyebilmeli ve yazılımların gelişen özelliklerini işletme problemlerine başarıyla uygulayabilmelidir. [Özkul vd, 2006].

Bilgi yönetimi işi, genelde bir bilgi yöneticisinin lideri olduğu özel bir ekip tarafından gerçekleştirilir. Bilgi yöneticisi, bilgi yönetiminin işinin stratejisini belirleyip plânlamasını yapan kişidir [Çapar, 2003].

Barutçugil (2002), bilgi organizasyonu içinde bilgi yöneticisinin kritik rolünün bilgi yönetimi süreçlerini kolaylaştırmak olduğunu belirtiyor ve ekliyor, bu görevini yerine getirirken bilgi yöneticisinin, organizasyonun tüm aktiviteleri ile ilgili bilgilere ulaşacak enformasyon teknolojisine sahip olması ve bunu kullanması gerektiğini vurguluyor. Bilgi yöneticisinin görevlerini üç başlık altında toplamıştır:

- İşletme aktivitelerinin incelenmesi ve alınan dersler,
- En iyi uygulamaların dosyalanması ve paylaşılması,
- En iyi bilginin geliştirilmesi şeklinde

5.6.2.3. Bilgi işçileri

Tarım toplumunda geçim topraktan sağlanıyordu ve toprağın sahibi ağalar vardı, tarım toplumlarında organizasyonların gücü verimli arazilere bağlıydı. Sanayi toplumuna geçildiğinde toprak yerini makinelere bıraktı, sanayi toplumunda organizasyonların gücü makinelere ve sermayeye bağlıydı. Bu dönemde de patron

kavramı gündemdeydi, 21. yy. ise bilginin öneminin giderek artmasıyla birlikte sanayi toplumunu yerini bilgi toplumuna bıraktı. Bu dönemde enformasyon ekonomik kaynak olarak kullanılmaya başlandı. 21.yy. yeni toplum türü ile birlikte yeni iş alanları ve yeni işçi grupları belirlemiştir. Bu dönemde işçi grupları olarak “bilgi işçisi” ve iş alanları olarak “bilişim sektörü” kavramı ortaya çıktı. Bilgi toplumunun önemli bir gücü olan bilgi işçileri, bilgi yönetiminin ortaya çıkardığı yeni bir kavramdır ve örgütlerin kilit elemanıdır. Bunlar ellerinden çok beyinlerini kullanan çalışanlardır. Mavi ve beyaz yakalı işçilerden sonra bilek ve emek gücünden ziyade düşünce yoğun işçiler olan bilgi işçileri gündeme gelmiştir. Tüm şartların belirgin olduğu durumlarda çalışan mavi yakalı işçilerin yerini belirsizliğin olduğu ortamlarda yeni teknolojileri kullanan, yenilikçi bilgi işçileri almıştır.

1960'lara kadar çalışan kesim içinde en büyük kitleyi oluşturan sanayi işçilerinin toplam işgücü içindeki oranının 2010 yılında % 5–10 civarında olacağı tahmin edilmektedir. Üretimde beden işçilerinin oranı hızla azalırken bilgi işçilerinin sayısı çoğalmaktadır. Asgari eğitim olanaklarından yararlanamayan kitle hariç, toplumun her kesiminden gelen kişilerin bu yeni sınıfa girme olanağı bulunmaktadır. Bilgi toplumunda emek, sanayi toplumuna göre çok daha fazla mobilize hale gelecektir [Altınkaş, 2006].

Örgütlerde yaşanan problemleri bilgiyi kullanarak teşhis eden ve çözen bilgi işçileri, örgütler için tipik iş gören durumuna gelmişlerdir. Günümüzde ürün ve hizmetlerin birçoğu bilgi teknolojileri ve yeni bilgilerle donatılmış örgütler tarafından üretilmeye başlamıştır. Günümüz örgütlerinin birçoğunda iş görenlerin performansı kas güçlerinden daha çok beyin güçlerine göre değerlendirmeye başlamıştır. Örgütlerde yaşanan problemleri bilgiyi kullanarak teşhis eden ve çözen bilgi işçileri, örgütler için tipik iş gören durumuna gelmişlerdir [İraz, 2006].

Bilgi toplumunda fonksiyonel dört tür çalışan yani bilgi işçisi görülmektedir [İİBF, 2003]:

1. Bilgi Üreticileri: Bilim adamları, Mühendis, Doktor, İktisatçı vb.
2. Bilgi Taşıyıcıları: Öğretmenler, Profesyonel İletişim İşçileri.

3. Bilgi İşlemcileri: İdari İşler, Sekreterlik vb.
4. Alt Yapı ve Destek Sağlayıcılar

Bilgi toplumunun önemli özelliklerinde birisi, bilgi çalışanlarının (bilgi üreticileri, bilgi işçileri) giderek çoğalmasındır. Bilgi toplumunun belirleyici gücü bilgi olacağına göre, bilgi ile uğraşan, bilgiyi iş edinen çalışma alanlarının hızla gelişmesi doğaldır. Bilgi çalışanlarının işi çeşitli düzeylerde ve biçimlerde bilgi ile uğraşmaktadır. Bilgi çalışanı, iş konusunda yoğunlaşan, bilgilerle uğraşan, bilgileri depolayan, analiz eden koordine eden, ilgililere ulaşmasını sağlayan yeni bilgiler üreten kişiler olarak tanımlanmaktadır [İşman,2006].

Bilgi işçileri ile ilgili birçok tanımlama vardır. Bunlardan bazıları şu şekildedir: Bu insanlar, bilgilerini yaratmak, paylaşmak ve yenilemekle ilgili süreçler içinde çalışmaktadırlar. Ancak, bilgi işçilerinin bu bilgilerini düzenleyecek ve böylelikle organizasyonun yararına olmasını sağlayacak zamanları (belki de becerileri) yoktur [Barutçugil, 2002]. Bilgi işçileri sembolleri ve kavramları hızlı bir biçimde organize edebilen ve firmalarına uzun dönemde başarı getiren elemanlardır. Bilgi tabanlı çalışmanın oranı daha önce bilinenden temel olarak farklılık göstermektedir [Collins, 1997]. Bilgi işçileri bilgiyi işlemek ve yaymak için gerekli teknolojiyi bilen ve kullanan bireylerdir. Bilgi işçileri bilgiyi işlemek ve yaymak için gerekli teknolojiyi bilen ve kullanan bireylerdir [Mutlu vd., 2006]. Bilgi işçileri, fikirlerini ve zekalarını ürüne, mal ve hizmete dönüştürebilen, sahip oldukları bilgiyi diğer kişilere herhangi bir şekilde aktarabilen, sürekli öğrenen ve öğrenme isteği olan, kendisini geliştirmek zorunda olan işçilerdir [Brown, 1999], bilgi taşıyıcıları bilgi işlemcileri ve altyapı personeli [Bozkurt, 2000] gibi tanımlamalar da vardır. Ayrıca Drucker bilgi işçilerini, işini el becerileri ve kas gücüyle değil de öğrendiği kavram ve fikirlerle yapan kişiler olarak tanımlamıştır. Özer ve diğerleri (2004), “uzmanlık alanında çoğunlukla üst düzeyde eğitilmiş; bilişim teknolojilerinden etkin bir biçimde yararlanabilen; örgüte bilgisi, becerisi ve yaratıcılığı dahilinde katkı sağlayan; bilgi yaratan, toplayan, şekillendiren yayan ve kullanan, işinde yüksek düzeyde otonomiye sahip ve örgütten çok uzmanlık alanına bağlılık duyarak kendisini bu alanda sürekli geliştiren” bir çalışan tipi olarak tanımlamışlardır. Carter ve Scarbrough (1991), ise

bilgi işçilerini bilgi üreticileri olarak tanımlamış ve diğerlerinden ayıran özellikleri şöyle belirtmiştir:

1. Bilgi ve becerilerin örgüt için verimlilik kaynağı olması,
2. Örgüt için bir maliyet olmaktan çok yatırım olarak görülmesi,
3. Bilgilerinin onları potansiyel girişimci durumuna getiriyor olması,

Bilgi işçileri genellikle teknoloji ile desteklenmiş çevrede yüksek becerili işler icra ederler ve temel işleri bilgiyi yaratma, yönetme, dönüştürme ve yaymadır [Illegems vd., 2001]. Bu işçilerin ana girdisi fiziki materyal veya bileşenlerden ziyade enformasyondur. Bu tip işçilerin fiziki merkezileşmeye ihtiyacı yoktur; daha çok bilgi ağlarına ihtiyaçları vardır [Belanger,1999].

Bilgi toplumunun başat grubu olan “bilgi işçileri” bilgiyi verimli kullanma ve tahsis etmeyi bilenler olacaktır; bu bilgi elemanları kuruluşlarda çalışacaklardır. Ama endüstri toplumu elemanlarından farklı olarak üretim imkânları da, üretim araçları da onların elinde bulunacaktır. Temel özellikleri, yaratıcılığı yüksek, sorumluluk alabilen, yetkiyi kullanabilen, sürekli gelişmeye açık, yenilikleri takip eden, esnek hareket yeteneğine sahip, analitik düşünen, teknolojiyle barışık olma, katılımcı ruha sahip, grup çalışmasına yatkın olma şeklinde sıralanabilir. Bunun yanında “yaşam boyu öğrenme” düşüncesine yatkınlık, geniş bir alana yayılmış uzmanlık ve işbirliğine dayalı bir yaklaşıma sahip olma bilgi ekonomisinde görev alacak çalışanların temel nitelikleridir [Keser, 2005].

Yeni toplumda insanların çalışma alanları değil, aynı zamanda yaptıkları işlerde bir takım değişikliklere uğramıştır. Sanayi toplumunun yükselen sınıfı olan yarı vasıflı işçi sınıfı yeni toplum yapısında bilgi çalışanına dönüşmüştür. Hizmetler sektörünün gelişmesine paralel olarak bu sektörlerde çalışan beyaz yakalıların sayıları da artmıştır. Bilgi toplumunun öznesi konumundaki “bilgi işçisi” yeni ekonominin ve yeni toplumsal yapının lokomotifi konumundadır. Yaratıcı ekonominin gücü entelektüel sermaye bilgisayar programı ya da film veya müzik değildir. En önemli entelektüel sermaye bileşeni insanların kafalarının içinde yer alan bilgidir [Lengnick-Hall,Lengnick-Hall,2004].

Bilgi işçisi, çalışmasını, işini ve sosyal konumunu biçimsel eğitimle elde etmekte, bilgidan bilgiye geçiş bireye muazzam fırsatlar sunmaktadır. Böylece bilgi işçiliği bir “kariyer” haline gelmektedir. Öyle ki, işlerin zenginleştiği mesleklerin değiştiği ortamda tek kariyer bir ömre yetmemektedir [Çolak ve Gençler,2002].

Elliman ve Hayman (1999), bilgi işçilerinin bazı özelliklerini şöyle belirlemişlerdir:

- Bilgi ile çalışmaları,
- Elllerinden çok beyinlerini kullanmaları,
- Fiziksel emeklerinden çok bilgileri ile katkıda bulunmaları,
- Kendi kararlarını vermek isteyen verebilen kişiler olmaları,
- Pek çok konu ve teknoloji ile ilgili beceri sahibi olmaları ve bu becerilerini eğitimler yoluyla sürekli yenilemeleri,
- Sahip oldukları bilgi aracılığıyla değişimleri.

Bilgi ekonomisinde bilgi temelli ekonomik faaliyetleri şekillendiren ve oluşumunu sağlayan ana rol bilgi işçilerindedir. Bilgi ekonomisini sadece gelişen teknolojiler temelinde tanımlamaya çalışmak önemli bir yanılgıdır. Teknolojileri ortaya çıkaran, geliştiren ve sistemlere uyarlayan yine bilgi işçileridir. Bilgi yoğun işletmelerde ve ekonomilerde birçok süreç teknolojilere bağlı olarak yerine getirilmesine karşın, burada önemsenmesi gereken asıl unsur sistemin işlemlerini sağlayan insanlar, yani bilgi işçileridir. Bilgi işçileri sayesinde sistem çok iyi işletilebileceği gibi onlara gereken önem verilmediğinde sistemin aksamaları işletmeler için büyük kayıplara yol açabilir [Kurt, 2006].

Bilgi işçileri mesleki bir grup değildir, AR-GE, ürün geliştirme, gibi faaliyetler, reklam ve eğitim gibi, hukuk gibi profesyonel hizmetlerde çalışanlar bilgi işçisi olarak tanımlanmaktadır. Bir kısım yazarlar, bilgi işçilerini özelliklerine göre tanımlamaktadırlar. Analiz-sentez yeteneği olan, bilgiyi işin gereklerine göre dönüştürebilen, çeşitli değişkenlerle problemleri çözebilen çalışanlar, bilgi işçisi olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir grup tanımlama şekli, bilgi işçilerini yetenek ve kabiliyetlerini göz önünde bulundurarak yapılmaktadır. Yüksek eğitilmiş, yaratıcı, bilgisayar bilen, zekası ile her ortama kolayca uyum sağlayabilen, bilgisini

kullanabilen çalışanlar bilgi işçisidir tanımlaması yapılmaktadır. Bilgi işçileri herhangi bir yerdeki bilgisayara dayalı sistem ile kendi bilgi ve deneyimi ile ürünü zenginleştiren, yüksek eğitilmiş, kariyer bağlılığı uzmanlık alanına bağlı olan, sorumluluk almada yüksek özerklik isteyen ve sorumluluk alanı sadece ofis ile sınırlı olmayan işçilerdir [Özgüler 2006].

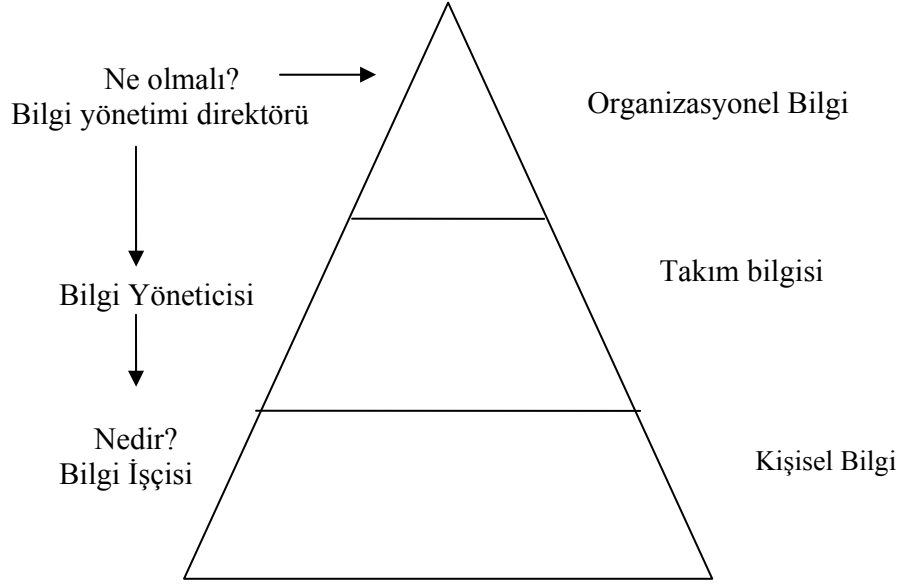
“Bilgi işçilerini diğerlerinden ayıran önemli farklılıklar vardır. Bilgi işçilerinin özellikleri mavi yakalı çalışanlardan çok farklıdır. Bilgi işçileri her şeyden önce kuramsal ve görgül bilgileri hızla edinip uygulamaya aktarma yeteneğine sahip olmalıdırlar, eğitim düzeyi yüksek bireyler olmalıdırlar. Sürekli öğrenme becerisi bu kişiler için yaşamsaldır. Yenilikçilik ve yaratıcılık bu kişilerin temel özellikleri arasında görülmektedir. Bir başka anlatımla bu kişiler “bilgi okuryazarlığı” ve “öğrenmeyi öğrenmiş” bireyler olmalıdırlar. Özelliklerinin yanında bu kişilerin çalışma biçimleri, güdülenmeleri, örgütsel bağlılıklar da diğer çalışanlardan farklıdır. Bu farklılıkları görebilmek ve bunları örgüt yapısına, stratejilerine, kültürüne yansıtılabilmek ve özellikle insan kaynakları yönetimi uygulamalarında gerekli değişimleri yaratabilmek, “bilgi işçileri”nin etkinliğinde ve “bilgi yönetimi”nden beklenen yararların sağlanmasında önemlidir [Özer vd., 2004]. Ayrıca Özer ve diğerlerinin (2004), Kidd’ den kaydettiğine göre ayrıntılı bir biçimde bilgi işçilerinin şu özellikleri üzerinde durmaktadır:

- Karar verebilme ve yargı gücüne sahiptirler ve eylemlerinde bağımsızdırlar,
- Çalışma yerleri ve masaları oldukça dağınıktır,
- Belgeleri önceden adlandırıp dosyalamakta güçlük çekerler,
- Dosyaladıkları bilgileri ender olarak incelerler.

5.6.3.Görevler ve sorumluluklar

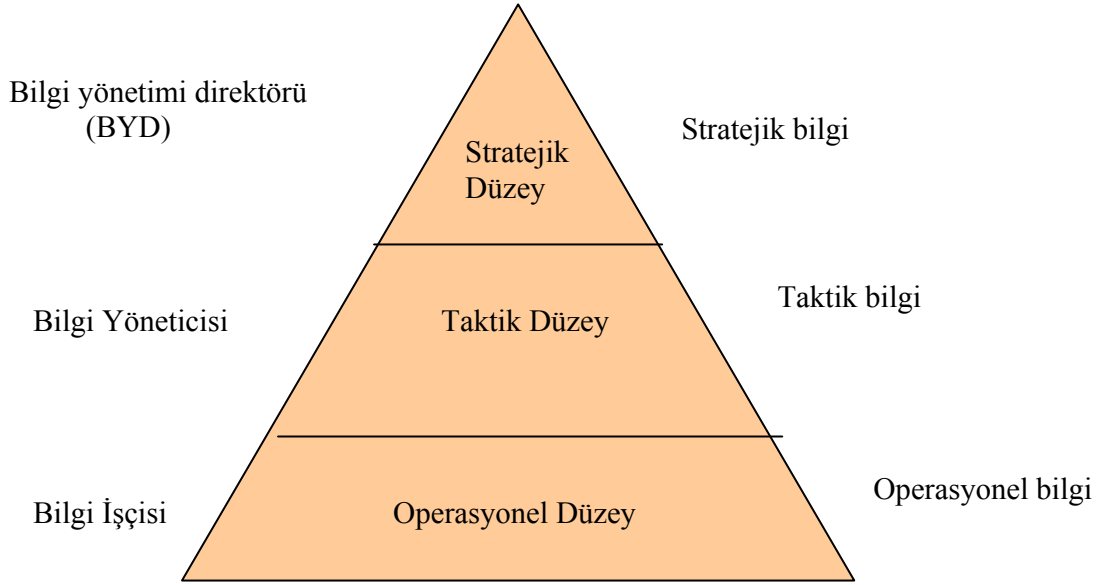
Kurumda bilgi yönetimi uygulamaya başlandığında bilgi çalışanlarının yeni görev ve sorumluluklar açıkça ifade edilmelidir. Barutçugil (2002), bilgi organizasyonunun yapısını şekil 5.20’ deki gibi göstermiştir. Organizasyonel bilginin önemi üst düzey yönetimde giderek daha iyi anlaşılacaktır. Bu düzeyde bilgi yönetimi direktörü, geleceğe doğru gidiş yolunu stratejik olarak belirlemek için çalışmaktadır. Hiyerarşik

yapıda en can alıcı öneme sahip düzey bilgi yöneticisinin olduğu düzeydir. Temel süreci yerine getirirler ve bireysel ham bilgiyi Organizasyonel ile anlamlı ilişkisi olan bilgiye dönüştürürler. İnsan bilgisini yapısal bilgi haline dönüştürürler.



Şekil 5.20. Bilgi organizasyonunun yapısı [Barutçugil, 2002]

Genel olarak kurumsal bilgi yönetimi modellerinde kurumun bilgi organizasyon yapısının şekil 5.21'de gösterildiği gibi olduğu varsayılmaktadır. Bu organizasyon yapısında en tabanda operasyonel düzey bulunmaktadır ve burada kullanılan bilgi operasyonel bilgidir. Burada çalışanlar ise birer bilgi işçileri olarak düşünülebilir. Organizasyonun ortasında taktik düzey çalışanları yer alır ve bu düzeyde kullanılan bilgi ise taktik nitelik taşıyan bilgidir. Bu düzeyde çalışanlar da bilgi yöneticileri olarak görülmektedir. Stratejik düzey organizasyonun en tepe noktasındadır ve burada kullanılan bilgi de stratejik niteliktedir. Stratejik kademedeki bilgi yönetimi direktörleri (BYD) görev alarak stratejik bilginin yönetilmesini sağlar.

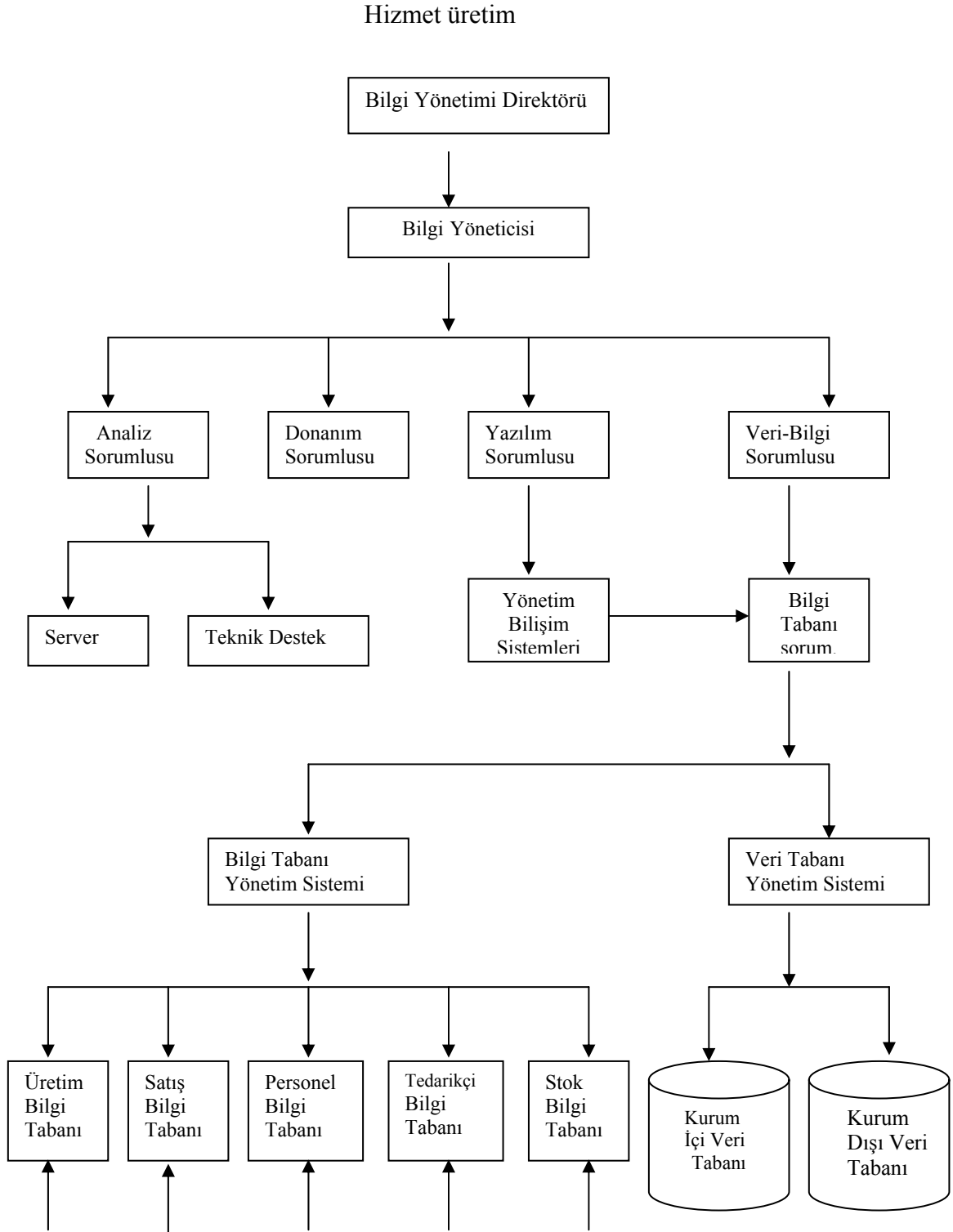


Şekil 5.21. Kurumsal bilgi organizasyonunun genel yapısı

5.6.4. KBYM bilgi organizasyonu

KBYM bilgi organizasyonunun temelini oluşturan Bilgi Yönetim Merkezinde tepe noktada bilgi yönetimi direktörünün bulunmasını önermektedir. Önerilen bilgi organizasyonu detaylı olarak Şekil 5.22’de verilmiştir. Bilgi yöneticisi, bilgi yönetimi direktörüne bağlıdır. Onun bir alt seviyesinde analiz sorumlusu, donanım sorumlusu, yazılım sorumlusu ve veri-bilgi sorumlusu yer almaktadır. Donanım sorumlusu kurumda kullanılan donanımların düzenli olarak çalışmasından sorumludur. Bu donanım üzerinde çalışacak ve yöneticilerin etkin kararlar verilmesini destekleyecek yönetim bilişim sistemleri ise yazılım sorumlusunun kontrolü ve denetimi altındadır. Yönetim bilişim sistemleri kurumsal bilgi tabanları ile sürekli etkileşim halindedir. Bilgi tabanlarının korunması, güncellenmesi ve sağlıklı bir şekilde yaşatılması sorumluluğu ise veri ve bilgi sorumlusu tarafından üstlenilmektedir. Bilgi tabanı sorumluluğu altında ise bilgi tabanı ve veri tabanlarının çalıştırılması sorumluluğu yatmaktadır. Bilgi tabanı yönetim sisteminde üretim bilgi tabanı, satış bilgi tabanı, personel bilgi tabanı, tedarik bilgi tabanı, stok bilgi tabanı vb. gibi değişik veri tabanları bulunmaktadır. Veri tabanı yönetim sistemi sorumlusuna bağlı kurum içi veri tabanı ve kurum dışı veri tabanları bulunmaktadır. Burada özellikle bilgi tabanlarının oluşturulması ve yönetim bilişim sistemleri ile

etkileşimli ve entegre bir şekilde çalışabiliyor olması bilgi yönetiminin etkinliği ve performansı bakımından çok önemlidir.



Şekil 5.22. KBYM Bilgi organizasyonu şeması

5.6.5. İnsan kaynakları departmanları ve bilgi yönetimi

Faaliyet alanı ne olursa olsun işletmelerin vazgeçilmez unsuru insandır. Kurumun faaliyetlerini gerçekleştirmesi için girdileri vardır ancak bu girdilerin en önemlisinin insan faktörü olduğu tartışmasız bilinen bir gerçektir. O nedenle, “insan kaynakları yönetimi” genel olarak kurumlarda çalışan bireylerin ihtiyaçlarının giderilmesine ve kendilerini geliştirmelerine yönelmiştir. Her alanda olduğu gibi bilgi yönetimi alanında da bir organizasyonun bilgi yönetimi amacı ile insan kaynaklarının sağlanması ve koordine edilmesine yönelik tüm faaliyetler, insan kaynakları yönetimini oluşturur [Byars ve Rue, 1997]. Genel olarak insan kaynakları yönetimi ile ilgili bilgiler Baloğlu ve Atlı [2006] tarafından detaylı olarak açıklanmaktadır. Burada sadece bilgi yönetimi açısından bir değerlendirme yapılacaktır.

İnsan kaynakları departmanları, etkin yaklaşımları ile bilgi yönetimi çalışmalarının verimini artırabilir. Örgütsel yapının karmaşıklığı, yanlış personel seçimi, kuruma uygun olmayan bir yönetim anlayışının seçilmesi, zayıf eğitim, ödüllerin adaletsiz dağıtılması, çalışandaki eksik motivasyon ve kişisel stres, kişisel çalışma isteksizlikleri gibi sorunlar organizasyonun her düzeyinde olduğu gibi bilgi yönetimi çabalarını da olumsuz etkileyecektir. İnsan kaynakları departmanı bu olumsuzluklardan uzaklaşacak müdahalelerle bilgi yönetimi sürecini dolayısı ile de organizasyonun pazardaki başarısını destekleyebilir. İnsan kaynakları yönetimi örgütteki çalışanların bilgilerinin akışını ve paylaşımını sağlayacak kültürü yaratabilir. Bu amaçla yapılan araştırmalarda insan kaynaklarına dayalı yönetim stratejilerinin temel belirleyicileri aşağıdaki gibi belirlenmiştir [Soliman ve Spooner, 2006]:

1. Bilgi yönetimini işin yönelimi ile uyumlulaştırmak,
2. Bilgi yönetimi çabalarının yararlarını tanımlamak,
3. İşletme için uygun bir bilgi yönetimi programı seçmek,
4. İşletme için uygun bir know-how stratejisi uygulamak,
5. Bilgi yönetimi programı için destekleyici bir ortam oluşturmak,
6. Bilgi yönetimi programını olanaklı kılan ve destekleyen teknolojilerden yararlanmak,

7. İşletmede bir bilgi yönetimi takımı oluşturmak,
8. İşletmede bir bilgi yönetimi liderliği oluşturmak.

1. İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) ve bilgi yönetiminin ortak ilgi ve alanlarının genişliği ve insan kaynakları çalışanlarının bilgi yönetiminin gerektirdiği formasyona diğer çalışanlara kıyasla daha yakın olmaları İKY'ni bilgi yönetimi açısından stratejik bir öneme sahip kılmaktadır. Özellikle bilgi ediniminin temelini oluşturan ve organizasyonun bilgi eksikliklerinin belirlenmesini amaçlayan bilgi haritasının çıkartılması sürecinde İKY'nin rolü oldukça etkin olmak durumundadır. Ancak insan kaynakları yönetiminin rolü insan kaynakları bilgisinin haritasının çıkartılmasını da aşmaktadır. İKY'den örgütün bütününün bilgi açığının (örgütün bildikleri ile bilmesi gerekenler arasındaki farkın) tanımlanması ve böylece örgütün stratejik açığının (örgütün yaptıkları ile yapması gerekenler arasındaki farkın) doldurulmasında yardımcı olması beklenmektedir. Bununla birlikte insan kaynakları yönetiminin bilgi yönetimi üzerinde dolaysız bir etkisi değil, bilgi yönetimi çaba ve girişimleri üzerinde dolaylı bir etkisi söz konusudur. İnsan kaynakları uygulamalarının çalışanlar üzerindeki etkileri bilgi yönetimi çabalarının sonuçlarını etkilemektedir [Denizhan vd., 2006].

5.6.6. Gerekli olan donanım ve yazılım

KBYM bilgi organizasyonunda örgütlenme fonksiyonunun yerine getirilebilmesi için hangi araç ve yöntemlerin kullanılacağına tespit edilmesini gerekli kılmaktadır.

5.6.6.1. Kullanılabilecek yazılımlar

Bilgi yönetimi süreçlerinin ve gereksinimlerinin yerine getirilebilmesi ve kurumsal anlamda bilginin korunabilmesi için gerekli olan her türlü yazılımı bu kapsamda düşünmek mümkündür. Bunlar arasında şunları saymak söz konusu olabilir:

1. Elektronik veri transformasyonu yazılımları
2. Ofis otomasyon sistemleri
3. Yönetim bilişim sistemleri

4. Karar destek sistemleri
5. İş enformasyon sistemleri
6. Bilgi şebekesi yazılımları
7. internet ve intranet yazılımları
8. kurumun yürütmekte olduğu iş alanına göre geliştirilmiş endüstri spesifik sistemler
9. İş sahası ile ilgili yapay zeka yazılımları (uzman sistemler)

5.6.6.2. Kullanılabilecek donanımlar

Bilgi yönetim faaliyetlerinin etkin hale getirilmesi için kullanılacak her türlü araç gereçleri kapsar. Bilgisayar ağları ve diğer yardımcı araçları başta olmak üzere aşağıdaki donanımlar gerekli olabilir:

1. Kişisel bilgisayarlar ve dizüstü bilgisayarlar
2. Router ve Hub cihazları
3. Yerel ağı (LAN)
4. Geniş ağ (WAN)
5. Endüstriyel özellikli donanımlar (Numerik kontrollü makineler vb. gibi)

5.7. Bilgi Kültürünün Oluşturulması

Bilgi kültürü organizasyon düzeyinde çalışanların bütün davranışlarını, bilgiye dayandırmaları, bilginin gücüne inanmaları ve bilgilerini sürekli yenilemek ve güncellemek uğraşısı içinde birbirleri ile paylaştıkları ortamda etkin, verimli ve güvenilir bilgi yönetimi anlayışının oluşturulmasıdır. Yani bilgi kültürü kurum içindeki her düzeyde bilginin önemine inanılması ve sahip olunan bilgilerin tüm kurumda uygulanması ve geliştirilmesinin bir yaşam biçimi haline gelmesinin sağlanması için yapılan her türlü çalışmayı kapsar. Bilgi kültürünün oluşturulması bilginin güç kaynağı olması ve etkili kullanım için paylaşılması gerektiği inancıyla kurumun donatılmasıdır. Bilgi yönetiminin sürekli izlenmesi ve diğer kültürel kurallarla (mottolarla) güncellenmesi yoluyla kurumsal bilgi zenginleşir.

Yöneticiler bilgi kültürünün bilginin kendi kadar canlı tutulmasını ve sürekli geliştirilmesinden kullanılmasına kadar bilginin kalitesinin de en üst düzeyde tutulmasından sorumludurlar.

Organizasyonlarda ve toplumda bilgiye önem veren, bilgi çalışanını tanıyan, takdir eden, bilginin paylaşıldıkça büyüdüğünü ve değer kazandığını görebilen ve bilgiyi paylaşanları ve etkili kullananları ödüllendiren bir kültüre ihtiyaç bulunmaktadır [Barutçugil, 2002]. Bu ihtiyacın giderilmesi için çalışmaların planlanması kurumda bilgi kültürünün artırılması için kaçınılmazdır. Bilgi kültürünün temel unsurları arasında şunları saymak mümkündür. Bilgi yönetimi değerlendirme sırasında kriterlerin ölçülmesi aşağıdaki açıklamalar dikkate alınır:

1. Değer oluşturma: Kurum içerisinde kullanılan bilginin bir değer oluşturması, önemli bilgilerin ön planda tutulması ve önemini yitiren bilgilerin ise ayıklanması felsefesidir. Unutulmamalıdır ki; değerler ve inançlarda bilginin bir parçasıdır. Neyin gözlemleneceği, algılanacağı ve içselleştirileceğini büyük ölçüde değerler belirler. İnsanlar, inançlarına ve değerlerine ters düşen bilgileri almayı bilinçaltı bir tercihle reddedebilirler. Bu açıdan değerler ve inançlar, öğrenmeye ilişkin düşünceyi, davranışı ve eylemleri etkiler. Bu kapsamda bilginin değeri aşağıdaki unsurların dikkate alınması gerekmektedir [Barutçugil, 2002]:

- Kurumun bilgiye dayalı vizyonunun oluşturulması
- Bilgi paylaşımının en etkin şekilde gerçekleştirilmesi
- Bilgiyi güncelleme alışkanlığının yaygın olarak benimsenmesi
- Bilgiye dayalı eylemlerin gerçekleştirilmesi
- Bilgiye dayalı tutum ve davranışların yaşam biçimi haline getirilmesi
- Bilgiye olan inancın sürekli artırılması

2. Esneklik: Kurum içindeki bilgilerin günün koşullarına uyum sağlamasını göstermek bakımından bu kriter önemlidir. Kurum için geçmişte çok önemli olan bir bilgi bugün önemini yitirmiş olabilir. Kurumun bu yeni duruma uyum sağlayacak esnekliği göstermesi gerekmektedir. Ayrıca kurumda bilgiye erişim esnekliği de olmalıdır. Erişimde kullanıcılara göre kısıtlamalar getirilebilir. Yönetici her türlü

bilgiye ulaşabilirken, personel ile ilgilenen kullanıcı sadece personel bilgisine ulaşması sağlanabilir. Bilgiye erişimde şifreler konulabilir. Bilgilerin bu kapsamda yenilenmesi ve güncellenmesi için gerekli mekanizmanın kurulması etkin bilgi yönetiminin temel unsurlarındandır.

3. Motivasyon: Kurumlarda çalışanların bilgi yönetimi aktivitelerini gerçekleştirme yönünde motivasyonlarının çok yüksek olması gerekmektedir. Bilgi alış verişlerinin yapılması, bilgi paylaşımı çalışmalarının etkin olarak gerçekleştirilmesi için ilgili her türlü aktivitenin desteklenmesi ve kurum içinde bir yaşam biçimi haline getirilmesi kurumsal kültürün oluşturulmasında önemli bir alt yapı oluşturulmuş olacaktır?

4. Verimlilik: Bilgi yönetimi aktivitelerinin düzenli bir şekilde gerçekleştirilmesi için çalışmaların verimliliklerinin sürekli değerlendirilmesi ve her şeyin planlandığı gibi gerçekleştirilmesinin sağlanması da kurumda bilgi kültürünün desteklenmesi için önemlidir. Bilgi elle tutulur bir şey olmadığı için planlanması ve kullanılması zordur. Eğer iyi bir planlama yapılmaz ve planların verimli bir şekilde uygulanmaz ise bilginin korunması ve değerlendirilmesinde sıkıntılar yaşanabilir.

Bilginin verimli bir şekilde kullanılması için bilişim sistemlerini kullanabiliriz. Bilişim sistemi teknik olarak, bir organizasyonda karar vermeyi, koordinasyonu ve kontrolü desteklemek için bilgiyi toplayan (veya geri çağırır), işleyen, depolayan ve dağıtan bir dizi birbiriyle karşılıklı-ilişkili bileşenler olarak tanımlanabilir. Karar vermeye, koordinasyona ve kontrole destek olmasının yanı sıra bilişim sistemleri, yönetici ve işçilere, problemleri analiz etmede, karmaşık konuları tasavvur etmede ve yeni ürünler üretmede yardımcı olur. Bilişim sistemleri, organizasyon içindeki ve çevresindeki önemli kişiler, yerler ve şeyler hakkında da bilgi içerebilirler [Uygun, 2002].

Bilişim sistemleri, bilginin işlenmesi için gerekli işlemleri yerine getiren kurumsal alt sistemlerdir. Bilişim sistemleri şu rolleri üstlenebilir [Kaplan, 2006]:

1. Görevlerin yerine getirilmesinde katılımı artırmak,
2. Bir sistemde planlama, yürütme ve denetimin birbiri ile ilişkilendirilmesi,

3. Alt sistemler arasında koordinasyonun ve entegrasyonun sağlanması.
5. Etkinlik: Kurumsal çalışmaların verimliliği kadar etkinliğinin de sağlanması önemlidir. Verimlilik işlerin doğru yapılmasını garanti ederken etkinlik doğru işlerin yapılmasını gerektirir. Etkinlik kriteri bilgi yönetimi aktivitelerinin sonuç üretmesini sağlar. Sonuçların arzu edilebilir şekilde oluşması hem kurumsal motivasyonun artırılmasına hem de bilgi yönetimi aktivitelerine güvenin oluşmasına ve inancın kuvvetlenmesine neden olur. Buda kurum kültürünü pozitif yönde etkiler.
6. Güvenilirlik ve gizlilik: Kurumsal bilgi yönetiminin en temel ilkelerinin başında her türlü bilginin olması gereken yerde olmasının sağlanmasıdır. Buda kurum içinde her türlü bilginin dolaşması anlamına gelmektedir. Bu kapsamda her türlü bilginin sadece ilgililerce kullanılması ve kurumsal gizlilik ilkelerinin etkin bir şekilde canlı tutulması kurumsal kültürün aktivitesinin canlandırılması gerekmektedir.

Kurumların büyük problemlerinde birisi var olan bilginin kaybolması veya farklı şekillerde kurum dışına taşınmasıdır. Taşınmasından kasıt eleman kaybı ile kurum bilgisinin farklı firmalara gitmesidir. Bunlara engel olmak için kurum bilgisine telif hakları getirebilir. Bilginin güvenilirliği ve gizliliği için güvenli bilgi ağları da kullanılabilir. Her kullanıcı için ulaşabileceği bilgi türlerinin farklı olması sağlanabilir. Örneğin üst düzey yetkili bilgi tabanından istediği veriye ulaşip veri girişi, düzeltme, bilgi silme gibi işlemleri yapabilirken bir birimdeki kullanıcıya sadece kendi birimi ile ilgili bilgileri kullanma hakkı verilebilir. Yada kullanıcı adına göre bilgiyi kullanma yetkisi verilebilir, bilgiye şifre getirilebilir. Şifreyi bilenler bilgiye ulaşabilir.

5.8. Bilgi Kaldıraçlama

Kurumsal bilgi yönetimi modeli, kurum içinde herkesin bilgi düzeyini aynı seviyeye çıkartılması için “bilgi kaldıraçlama” olarak adlandırılan bir dizi aktivitenin gerçekleştirilmesini gerekli kılmaktadır. Bilgi kaldıraçlama bireylerin kendi bilgilerini artırmaları kadar diğerlerinin bilgilerinin artırılması için gayret göstermeleri olarak tanımlanabilir. Bilgiye ihtiyaç duyanların ihtiyaç duydukları bilgileri en kısa zamanda temin edebilecekleri mekanizmaların oluşturulması olarak

düşünülebilir. Kurum içinde gerek eğitimler, gerek odak grupları, gerek çalıştaylar vb. gibi değişik yollar ile bilgi kaldıraçlama çalışmalarının yapılmasını başarılı bir bilgi yönetimi için kaçınılmaz görülmektedir. Bilgi kaldıraçlama faaliyetlerinin temel amacı kurum içinde tüm çalışanların aynı dilde ve aynı seviyede bilgiyi paylaşmalarını ve sahip oldukları bilgilerin fayda üretir şekilde kullanılmasını sağlamaktır. Herhangi bir kurumdaki bilgi kaldıraçlama iki şekilde olabilir. Bunlar;

1. İç müşteriye yönelik kaldıraçlama,
2. Dış müşteriye yönelik kaldıraçlama

5.8.1. İç müşteriye yönelik kaldıraçlama

İç müşteriye kaldıraçlama genel olarak kurum çalışanları üzerinde yapılan kaldıraçlama aktivitelerini kapsar. Bu kapsamda yapılan çalışmalar arasında şunları saymak mümkündür:

1. Hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenlemek: Kurum çalışanlarının bilgisini artırmanın en etkili yolu kurum içinde verilen eğitimlerdir. Çalışanları eğitmek maksatlı olan bu eğitimleri kurum çalışanları kendi arkadaşlarına verebilirler yani bir konuda daha bilgili, tecrübeli ve deneyimli olan bir personel diğer çalışanlarla bu eğitim sayesinde bilgisini paylaşabilir. Çalışanların yetersiz olduğu durumlarda dışarıdan ilgili uzmanlardan eğitim desteği alınabilir.
2. Beyin fırtınası seansları düzenlemek: Kurum çalışanları arasından beyin fırtınası çalışmalarının kurum kültürünün önemli bir parçası yapılması, beyin fırtınalarında bilimsel yaklaşıma uygun hareket edilmesi, herkesin fikirlerini çekinmeden bildirebilmeleri, her türlü fikrin mutlaka değerlendirilmesi çalışanların kendilerine ve bilgilerine önem verildiğine inandırılması bilgi kaldıraçlamanın en temel unsurlarından birisidir. Bilimsel olarak geliştirilmiş beyin fırtınası yönteminin uygulanması tavsiye edilmektedir.
3. Odak grupları oluşturmak: Kurum içinde işlerin günlük ve rutin bir şekilde gerçekleştirilmesinin yanında çalışanlarda farklı konularda beklentileri ortaya

koymak ve onların sahip oldukları bakış açısı, tecrübe ve deneyimlerin kurumsal bilgiye dönüştürülmesi için odak grupları denilen ortak çalışma ortamlarının oluşturulması önemli bir bilgi kaldıraçlama aracı olabilir. Yeni ürünlerin ve süreçlerin geliştirilmesi, müşteri ilişkilerini düzenlenmesi, güncel olayların kurum üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi gibi değişik alanlarda odak grupları oluşturulabilir. Odak gruplarının oluşturulmasında herhangi bir sınırlamanın olmaması önemlidir. Kurumun faydasına olacak şekilde her konuda odak grubunun kurulması mümkün olmalıdır. Odak gruplarının çalışma süresi de yine sınırlandırılmamalı ve zamanın boşa harcanmaması koşulu ile sonuç elde edilene kadar zaman verilmelidir. Odak gruplarının çalışmalarının sonuçları dikkatlice uygulamaya konulmalı ve benzeri odak grupları özendirilmelidir. Bu sonuçların ilgililer tarafından paylaşılması çok önemlidir. Bunun için bilgilendirme çalışmaları düzenlenmelidir.

4. Farklı dönemlerde çalışmaları gerçekleştirmek: Kurumsal gelişme ve bilgi kaldıraçlama yöntemlerinden biriside çalıştayların yapılmasıdır. Belirli konularda kurum içi ve kurum dışı konu uzmanları ve ilgililerinin 4–5 saatlik bir ortak çalışma ve tartışma ortamının oluşturulmasıdır. Çalıştayların sonuçları dikkatlice uygulamaya konulmalı ve benzeri çalıştaylar özendirilmelidir. Bu sonuçların ilgililer tarafından paylaşılması çok önemlidir. Bunun için bilgilendirme toplantıları düzenlenmeli ve ilgili herkes davet edilmelidir.

5. Uygun iletişim kanalları belirlemek: Etkin bir bilgi yönetimi için çalışanların birbiriyle bilgi paylaşımına olanak sağlayacak iletişim kanalları oluşturulmalıdır. Bilişim ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler sayesinde bilginin depolanması iletilmesi kolaylaşmaktadır. Bu teknolojiler sayesinde iletişim daha hızlı ve güvenli olmaktadır. Kurumda bu teknolojilerden de yararlanmak gerekecektir.

6. Bilgi transfer edilebilecek çevreyi oluşturmak: Bilgi kaldıraçlamanın diğer önemli bir unsurda bilginin rahat transfer edilebilmesidir. Bilgi transferi tek taraflı olabileceği gibi çift taraflıda olabilir. Kurum çalışanlarında bulunan bilginin sürekli transfer edilmesi yolu ile bilgi sürekli büyür ve yeni bilgiler ortaya çıkar. Çalışanlar, kendi bilgisini bu konuda bilgisi olmayan bir diğer çalışana aktararak onun eksikliğini

tamamlayabilirler. Aynı şekilde kendilerinin yetersiz olduğu yerlerde diğerlerinin bilgileri ile kendi bilgi düzeylerini artırabilirler. Ayrıca bilgi transferi sadece kurum içinde değil kurumlar arasında da olmaktadır. Enformasyon teknolojileri sayesinde kurumlar arasında bilgi transferi de yapılmaktadır. Enformasyon teknolojilerinin ilerlemesiyle açık ve örtülü bilginin transferi daha kolay olmaktadır. Bu teknolojiler bilginin depolanmasını hızlandırmakta ve erişimini kolaylaştırmaktadır. Buda bilginin transferini daha rahat hale getirmektedir.

7. Problem çözme ekipleri oluşturmak (sorunların beraber çözümlenmesi): Kurum içinde sorunların çözülebilmesi için takım çalışmalarının organize edilmesi ve problem çözme ekiplerinin kurulması bilgi kaldıraçlama açısından önemlidir. Problem çözme ekiplerinin sistematik olarak ve sürekli geliştirilmesi ve kurum içerisinde yöneticilerin bu ekipleri desteklemesi ve cesaretlendirmesi önemlidir. Problem çözme ekiplerinin sağlıklı çalışabilmesi için çözüm önerilerinin dikkatlice uygulanması ve gerekli kaynakların ayrılması kurumsal bilgi kaldıraçlamaya önemli katkı sağlayacaktır.

8. Belirgin bilgi kaldırıcı seansları düzenleme: Kurumda belirli aralıklarla çalışanların bilgisini artırmaya, yenilemeye, güncellemeye yönelik bilgilendirme toplantıları yapılması, bireylerin hangi alanlarda eksikliklerinin olduğunun ortaya konulması ve bu eksiklikleri giderecek önerilerin oluşturulması bilgi kaldıraçlama aktivitelerinin etkinliğini de artıracaktır.

9. Personel yedekleme çalışmaları ile bilginin korunmasını sağlamak: Başa gelebilecek herhangi bir olağanüstü durum için kurumda her zaman elemanların alternatifleri olmalıdır. Yani bir eleman hastalandığında, işten ayrıldığında ya da kurum dışında olduğunda onun yerine bakabilecek bir elemanın mutlaka olması gerekir ki işler aksamasın. Bu da kurumda personel yedeklemesi kurumsal bilgi kaldıraçlamaya katkı üretir.

5.8.2. Dış müşteriye yönelik kaldıraçlama

Kurumlar başarılı olabilmek için kendi çalışanlarının bilgi düzeylerini artırdıkları gibi müşterilerinin bilgi düzeylerini de artırmak durumundadırlar. Dış müşteriye yönelik kaldıraçlama aktiviteleri arasında şunları saymak mümkündür. Müşteri kaldıraçlamada karşılıklı anlayış ve iş birliği başarı için kaçınılmazdır. Yapılan kaldıraçlama çalışmalarının sonucunda önerilerin her iki tarafça da kabul edilmesi önemlidir:

1. Uygun iletişim kanallarının belirlenmesi: Müşteriler ile en etkin şekilde iletişim kurulacak şekilde sürekli çalışan iletişim ortamının oluşturulması önemlidir.
2. Bilgi transfer edilebilecek çevrenin oluşturulması: müşteriler ile hangi koşullarda hangi bilgilerin, hangi ortamları kullanarak transfer edileceğinin belirlenmesi müşterilerin bilgilendirilmesinde sorunsuz bir bilgi alış verişini sağlar.
3. Dış müşteriler için eğitim faaliyetleri düzenlenmesi: Kendi elemanları kadar müşterilerin elemanlarının da eğitilmesi hem aynı dilin konuşulmasının sağlanması hem de sorunlara ve olaylara aynı şekilde yaklaşılmasının sağlar. O nedenle müşterilerin eğitilmesi bilgi kaldıraçlamanın en önemli unsurlarından birisidir.
4. Müşteriler ile ürün ve hizmetler yönelik sorunların birlikte çözülmesi: Kurumlar müşterilere kendi sorunlarını iletmekte zorluk çekmektedirler. Müşteriler ile ortak problem çözme ekiplerinin kurulması, müşterilerinde sorunları hissetmesi ve sorunları çözmek için kurumunu niyetini görmelerini sağlamak kadar müşterinin bilgilerinin artırılmasını da sağlar.
5. Müşteriler ile beyin fırtınası seanslarının düzenlenmesi: Kurumsal ve sektörel gelişmenin sağlanmasında müşteriler ile ortak beyin fırtınalarının düzenlenmesi müşteriler ve kurum elemanlarının sahip oldukları bilgileri paylaşmak ve bilgileri karşılıklı artırmak için önemli bir araç olarak görülebilir. Burada da bilimsel beyin fırtınası gerçekleştirme ilkelerine uyulması önemlidir.
6. Belirgin bilgi kaldıracı seansları düzenlenmesi: Kurum içi olduğu gibi müşteriler ile birlikte de bilgi kaldıraçlama seansları yapılabilir. Müşterinin hangi alanlarda eksikliklerinin olduğu ortaya konulur ve bu eksikliği giderek aktiviteler gerçekleştirilir.

7. Müşterinin ulaşabileceği bilgi bankalarının ve bilgi hattının oluşturulması: Müşterinin bilgisini artırmak kadar onun sürekliliğini sağlamak da önemlidir. Oluşturulacak olan bilgi bankası ve bilgi hatları ile sürekli müşteriye bilgi sağlayan ve kaldıraçlama faaliyetlerini sürekli kılan bir yapının geliştirilmesi önemlidir.

8. Müşterinin gelecekte oluşabilecek ihtiyaçları ile ilgili çalışmaların yapılması ve onunla paylaşılması: Müşterilerin gelecekte oluşacak ihtiyaçlarına yönelik çalışmalar ve tahminler yapmak, hem müşterinin bilgi düzeyini artırmaya hem de kurumun geleceğe doğru yönlendirilmesini sağlar. Müşteri bilmediği veya takip etmediği gelişmelerin kendisine aktarılmasından dolayı kurumada bağlanacaktır.

9. Müşteri ile ortak sektörel değerlendirmeler yapmak ve odak gruplarının oluşturulması: Müşterinin içinde bulunduğu sektördeki gelişmeler ile ilgili olarak gelişmeleri değerlendirmek ve fikir alışverişinde bulunmak müşteri kaldıraçlamanın önemli bir ayağıdır.

5.9. Bilgi Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi

Önerilen bilgi yönetimi modelinin en temel bileşenlerinden hatta diğer modellerden ayıran nitelikteki özelliklerinden birisi de bilgi yönetimi aktivitelerinin sistematik olarak değerlendirilmesidir. Çünkü bir kurumda bilgi yönetimi faaliyetleri düzenli bir şekilde değerlendirilmez ise etkin bir bilgi yönetiminden bahsedilemez. Organizasyonların bilgi yönetimi aktivitelerinin etkinliğini değerlendirmek ve bu aktivitelerden olumlu veya olumsuz etkilenme düzeylerini ölçmek için bilgi yönetimi değerlendirme yöntemleri geliştirmeleri gerekmektedir. Bu yolla, hem etkin bilgi yönetimi yapılıp yapılmadığı hem de bir kurumun sahip olduğu kurumsal ve bireysel entellektüel sermayenin pozitif değer oluşturacak şekilde kullanılıp kullanılmadığını ortaya konulması mümkün olacaktır. Bu çalışmada, bu değerlendirmeyi gerçekleştirmeyi mümkün kılan bir dizi kriter belirlenmiştir. Bu kriterler ışığında kurumun durumu ortaya konularak bilgi yönetimi aktivitelerinin kurum içinde uygulamaları göz önüne serilebilir. Belirlenen kriterler, bir kurumda 3 düzeye dikkate alınarak geliştirilmiştir. Bunlar;

Stratejik Düzey: Kurumun gelişmesine ve içinde bulunduğu sektörde etkinliğini ve rekabet avantajını sağlayacak stratejik konulardaki bilgilerin yönetilmesini

kapsamaktadır. Bu bilgiler genel olarak kurumun en üst düzey yöneticilerinin çalışmaları ile ilgilidir. Bu kapsamda ayrıca stratejik bilgilerin yönetilmesi için gerekli olan aktiviteleri de değerlendirmek önemlidir.

Taktik Düzey: Kurumun orta düzey yöneticilerinin kullandığı ve kurumun belirlemiş olduğu stratejileri gerçekleştirmek için yapılan aktiviteler ile ilgili bilgileri kapsamaktadır.

Operasyonel Düzey: Kurumun günlük işlerinin ve kurum içi süreçlerin en etkin şekilde yürütülmesi için gerekli olan ve tüm çalışanlar tarafından kullanılan bilgileri kapsar.

Bu kapsamda önerilen kriterler aşağıda açıklanmıştır. Her kriter yukarıdaki 3 düzey açısından alt kriterlere bölünmüştür. Kriterler mümkün olduğu kadar detaylandırılarak değerlendirmelerin daha etkin yapılmasının sağlanması hedeflenmiştir. Her kriterin ilgili olduğu bilgi yönetimi elemanları da ayrıca listelenmiştir. Yani bu kriterler kapsamında yapılması planlanan aktiviteleri yöneten bilgi yönetimi modeli unsurları listelenmiştir. Önerilen kriterler yeni kriterlerin eklenmesini ve sektörel farklılıkları dikkate alacak şekilde kriterlerin düzenlenmesini sağlayacak şekilde kodlanılmışlardır. Mesela, 1. Kriter (Bilgi kaynaklarının belirlenmesi ve izlenmesi) stratejik düzeyde 4 alt kritere sahiptir. Bunlara yeni kriterler ekleyerek modelin değerlendirme yeteneğini zenginleştirmek mümkündür. Yeni eklenecek alt kriterler 5, 6, ... vb. gibi numaralandırılabilirler.

Kriter 1: Bilgi kaynaklarını belirlemek ve izlemek

Bu kriter bilgi kaynaklarının belirlenmesi ve bu kaynaklarda bilginin doğru zamanda üretilerek doğru yerlere gönderilmesi kastedilmekte ve bu kapsamda yapılan aktivitelerin değerlendirilmesi beklenmektedir. Bu kriterin alt kriterleri şu şekilde belirlenmiştir.

Stratejik düzey alt kriterleri:

Kriter 1.1.1: Yeni bilgi kaynakları arayışları var mıdır?

Kriter 1.1.2: Dış bilgi kaynaklarına erişim destekleniyor mu?

- Kriter 1.1.3: Bilgi kaynaklarının korunması için gerekli altyapı destekleniyor mu?
 Kriter 1.1.4: Kurumun sahip olduğu bilgi kaynakları belirlenmiş ve hizmete açık mı?

Taktik düzey alt kriterleri:

- Kriter 1.2.1: Bilgi kaynaklarının korunması çalışmaları yeterli mi?
 Kriter 1.2.2: Bilgi kaynaklarını değerlendiriliyor mu?
 Kriter 1.2.3: Bilgi kaynaklarının belirlenmesinde bir yöntem var mı?
 Kriter 1.2.4: Bilgi kaynaklarının kullanımında gereksiz kısıtlamalar var mı?
 Kriter 1.2.5: Bilgi kaynaklarının erişiminde bir yöntem var mı?

Operasyonel düzey alt kriterleri:

- Kriter 1.3.1: Bilgi kaynaklarında sorgulama olanakları var mı?
 Kriter 1.3.2: Bilgi kaynaklarına erişim rahatlıkla yapılabiliyor mu?
 Kriter 1.3.3: Bilgi kaynakları ile ilgili güncellemeler düzenli yapılıyor mu?
 Kriter 1.3.4: Bilgi kaynaklarının listesi var mı?
 Kriter 1.3.5: Sistemdeki iyileştirme sayısı nedir?
 Kriter 1.3.6: Bilgi kaynaklarında cross check (çatışan bilgi) imkanı var mı?

İlgili bilgi yönetimi modeli elemanları

2. eleman: Bilgi prosesleri
 3. eleman: Bilgi gösterimi

Kriter 2: Bilgi paylaşımını sağlamak ve erişilebilir olmak

Bu kapsamda, bilginin var olması kadar bilginin erişilebilirliğinin sürekli kontrol edilmesi ve aksaklıkların önlenmesine yönelik kurumda uygulanan faaliyetlerin değerlendirilmesi beklenmektedir.

Stratejik düzey alt kriterleri

- Kriter 2.1.1: Karar destek sistemleri kullanılıyor mu?
 Kriter 2.1.2: Entegre bilişim sistemleri kullanılıyor mu?
 Kriter 2.1.3: Kurumsal stratejik planlama çalışmaları yapılıyor mu?
 Kriter 2.1.4: Ortak stratejik analiz çalışmaları yapılıyor mu?
 Kriter 2.1.5: Özel amaçlı beyin fırtınaları yapılıyor mu? Bunların faydası nasıldır?

- Kriter 2.1.6: Periyodik olarak yönetici birifingleri yapılmakta mıdır?
- Kriter 2.1.7: Performansa dayalı bir yönetim sistemi uygulanmakta mıdır?
- Kriter 2.1.8: Katma değeri yüksek çözümler ödüllendiriliyor mu?
- Kriter 2.1.9: Kurum içi rotasyon destekleniyor mu?
- Kriter 2.1.10: Kurumsal bazda bilgi tabanlarının oluşturulması destekleniyor mu?

Taktik düzey alt kriterleri

- Kriter 2.2.1: Kurum içi seminerler yapılıyor mu?
- Kriter 2.2.2: Birimler arası ortak brifingler veriliyor mu?
- Kriter 2.2.3: MIS ve DSS sistemleri var mı? Ortak (entegre) bilgi tabanı var mı?
- Kriter 2.2.4: Tüm faaliyetleri ve birimleri kapsayacak şekilde bilgi tabanlarının oluşturulmuş mu?
- Kriter 2.2.5: Birim hedeflerinin değerlendirilme toplantıları ve performans analizleri yapılıyor mu?
- Kriter 2.2.6: Periyodik birim içi brifingler yapılıyor mu?
- Kriter 2.2.7: Katma değeri yüksek iyileştirmeler gerçekleştiriliyor mu?
- Kriter 2.2.8: Birimler arası ast/ast ilişkileri (format) (brifing ve bilgilendirme)
- Kriter 2.2.9: Kurum içi yönetici rotasyonları gerçekleştirilmiş mi?
- Kriter 2.2.10: Kurum içi en iyi uygulamaların paylaşılması yapılmakta mıdır?
- Kriter 2.2.11: Kurum içi rotasyon desteklenmekte midir?
- Kriter 2.2.12: Kurumsal çalışmaların bilimsel dergilerde yayınlanması söz konusu mudur?
- Kriter 2.2.13: Bilgi tabanları karar vermede etkin olarak kullanılmakta mıdır?

Operasyonel düzey alt kriterleri

- Kriter 2.3.1: Ortak veri tabanlarını kullanma oranı nedir?
- Kriter 2.3.2: Ortak problem çözme sayısı nedir?
- Kriter 2.3.3: Kurum içi usta/çırak ilişkisi var mıdır?
- Kriter 2.3.4: Kurumsal bilgiyi kurum içinde kullanmak ve tam yetkili olmayan hiçbir kişi veya birime aktarmamak.
- Kriter 2.3.5: Takım çalışmaları etkin olarak yürütülüyor mu?
- Kriter 2.3.6: Kurum içi düzenli ve operasyonel personeli kapsayan rotasyon uygulaması var mıdır?

- Kriter 2.3.7: Birimler arası özel amaçlı bilgi paylaşım toplantı/beyin fırtınası sayısı nedir?
- Kriter 2.3.8: Kalite çemberleri uygulaması yapılmakta mıdır?
- Kriter 2.3.9: Grup problem çözme çalışmaları ödüllendiriliyor mu?
- Kriter 2.3.10: En iyi uygulamaların paylaşımı yapılıyor mu?
- Kriter 2.3.11: İç müşteri ve iç tedarikçi eğitimleri yapılıyor mu?
- Kriter 2.3.12: Kurum içi en iyi uygulamalarda kurumdaki herkes görev almakta mıdır?
- Kriter 2.3.13: Bilgi tabanları çalışanlar tarafından sürekli kullanılmakta mıdır?

İlgili bilgi yönetimi modeli elemanları

2. eleman: bilgi prosesleri
3. eleman: bilgi gösterimi

Kriter 3: Bilgiyi iyileştirmek, ortama uyumu sağlamak ve esnek olmak:

Bu kriter ile kurum içindeki bilgilerin günün koşullarına uyum sağlaması için gerekli çalışmaların yapılıp yapılmadığının değerlendirilmesi kastedilmektedir. Kurum için geçmişte çok önemli olan bir bilgi bugün önemini yitirmiş olabilir. Bilgi yönetimi ile kurumun bu yeni duruma uyum sağlayacak esnekliği göstermesi beklenmektedir. Bilgilerin bu kapsamda yenilenmesi ve güncellenmesi için gerekli mekanizmanın kurulması bu kapsamda değerlendirilmelidir.

Stratejik düzey alt kriterleri

- Kriter 3.1.1: Sahip olunan uygulamaların etkinliği değerlendiriliyor mu?
- Kriter 3.1.2: Kurumsal stratejilerin etkinliği değerlendiriliyor mu?
- Kriter 3.1.3: Kurumun süreçleri üzerindeki bürokratik uygulamaların etkileri değerlendiriliyor mu?
- Kriter 3.1.4: Yeni pazar koşulları değerlendiriliyor mu?
- Kriter 3.1.5: Müşteri gereksinimleri analiz ediliyor mu?
- Kriter 3.1.6: Yeni pazarlara olan ihtiyaç belirleniyor mu?
- Kriter 3.1.7: Pazardaki değişime ayak uydurabilme yeteneği değerlendiriliyor mu?
- Kriter 3.1.8: Alternatif ticaret senaryoları geliştiriliyor mu?
- Kriter 3.1.9: Yeni düşünce ve görüşler ödüllendiriliyor mu?

- Kriter 3.1.10: Kriz senaryoları ve uygulamaların etkinlikleri değerlendiriliyor mu?
- Kriter 3.1.11: Yapılan yukarıdaki tüm analiz sonuçları kurumun faydasına nasıl kullanılıyor?

Taktik düzey alt kriterleri

- Kriter 3.2.1: Sürekli iyileştirme çalışmaları etkin olarak yürütülüyor mu?
- Kriter 3.2.2: Yeni düşünceler operasyonel uygulamalara dönüştürülüyor mu?
- Kriter 3.2.3: Yeni düşüncelerin ödüllendirilmesi kurumun her seviyesinde uygulanmakta mıdır?
- Kriter 3.2.4: İş yöntem ve metotlarındaki gelişme ve yenilikler cesaretlendirilmekte midir?
- Kriter 3.2.5: Yeni düşüncelerin hayata geçirilmesi için kaynaklar tahsis edilmekte midir?
- Kriter 3.2.6: Birimler arası ortak problem çözme çalışmaları yapılmakta mıdır?
- Kriter 3.2.7: Bilgi yedekleme ve güncelleme sistemlerinin hayata geçirilmesi söz konusu mudur?
- Kriter 3.2.8: Yeni ürünlerin üretilmesi ve ürün çeşitliliği çalışmaları gerçekleştiriliyor mu?
- Kriter 3.2.9: Yeni patentler oluşturulmakta mıdır?
- Kriter 3.2.10: Know how anlaşmaları yolu ile bilginin geliştirilmesi sağlanmakta mıdır?
- Kriter 3.2.11: Kurumsal entegre bir veri tabanı oluşturulmuş mudur?
- Kriter 3.2.12: Kurum içinde beyin fırtınaları desteklenmekte midir?
- Kriter 3.2.13: Kurum içinde yeni yöntem ve metotların geliştirilmesi söz konusu mudur?
- Kriter 3.2.14: Bilgi tabanlarını yeni fikir ve görüşler doğrultusunda güncellenmekte midir?

Operasyonel düzey alt kriterleri

- Kriter 3.3.1: İş kurallarındaki süreçlerde güncellemeler var mı?
- Kriter 3.3.2: Katma değeri olmayan bilgileri ayıklamak (süreç sadeleştirmek) için süreçlerde çalışmalar yapılmakta mıdır?
- Kriter 3.3.3: Bilgiyi güncelleme prosedürleri belirlenmiş midir?

- Kriter 3.3.4: Takım çalışmaları ve problem çözme yöntemleri oluşturulmakta mıdır?
- Kriter 3.3.5: Kurum içinde kalite çemberleri yaygın olarak uygulanmakta mıdır?
- Kriter 3.3.6: Bilgi ve veri tabanlarına erişim etkin bir şekilde sağlanmakta mıdır?
- Kriter 3.3.7: Bilgi ve veri tabanlarının güvenliği sağlanmış mıdır?
- Kriter 3.3.8: Sürekli iyileştirme çalışmaları izlenmekte ve ödüllendirilmekte midir?
- Kriter 3.3.9: Operasyonel personel ile yöneticiler birlikte beyin fırtınaları yapmakta mıdır?

İlgili bilgi yönetimi modeli elemanları

2. eleman: Bilgi süreçleri
4. eleman: Bilginin planlanması
7. eleman: Bilgi kültürü

Kriter 4: Pozitif değer katmak:

Kurumdaki bilgi yönetimi çalışmaları ile katma değeri olmayan aktivitelerin ortadan kaldırılması ve değer katmada özellikle organizasyonun iş sahası ve müşteri isteklerinin karşılanmasını esas alan yöntemlerin uygulanıp uygulanmadığının değerlendirilmesi bu kapsamda yapılmalıdır.

Stratejik düzey alt kriterleri

- Kriter 4.1.1: Kurumsal hedeflere ulaşma dereceleri (Karlılık gibi) nasıl değerlendirilmektedir?
- Kriter 4.1.2: Yeni iş olanakları nasıl değerlendirilmektedir?
- Kriter 4.1.3: Ortaya yeterince yeni fikirler/prosesler/ürünler çıkmakta mıdır?
- Kriter 4.1.4: İş sonuçları/performans sonuçları başarı göstermekte midir?
- Kriter 4.1.5: Kurumun pazar payı büyümekte midir?
- Kriter 4.1.6: Kurumsal performansı sürekli artırmakta mıdır?
- Kriter 4.1.7: Kurumsal büyüme söz konusu mudur?
- Kriter 4.1.8: Entelektüel sermaye ölçülmekte ve artırılmakta mıdır?
- Kriter 4.1.9: Kaç tane yeni patent alınmaktadır?

Taktik düzey alt kriterleri

- Kriter 4.2.1: Yeni müşteri alınma hızı nedir?
- Kriter 4.2.2: Müşteri şikâyetlerinde azalma görülmekte midir?
- Kriter 4.2.3: Yeni fikirler ürün/proseslere dönüştürülebilmekte midir?
- Kriter 4.2.4: Şirketin karlılığı artmakta mıdır?
- Kriter 4.2.5: Maliyetlerde kalıcı tasarruflar sağlanmakta mıdır?
- Kriter 4.2.6: Çalışanların kendi rutin işlerinin dışında katma değer üretebilecekleri ortamlar oluşturulmakta mıdır?
- Kriter 4.2.7: Referanssız yeni müşteriler gelebilmekte midir?
- Kriter 4.2.8: Müşterilerin kuruma bağlılığı artmakta mıdır?
- Kriter 4.2.9: Kesin doğru olduğu ve fayda üretmesi söz konusu olmayan bilgilerin kurumdan ayıklanması için özel gayret gösterilmekte midir?
- Kriter 4.2.10: Bilgi tabanlarından verimsiz ve geçersiz veri ve bilgiler periyodik olarak ayıklanmakta mıdır?

Operasyonel düzey alt kriterleri

- Kriter 4.3.1: Hata oranlarında düşüş var mıdır?
- Kriter 4.3.2: Operasyonel çalışanlar rutin işlerinin dışında katma değer üreten çalışmalar yapmakta mıdırlar?
- Kriter 4.3.3: Müşteri şikâyetlerinde azalma görülmekte midir?
- Kriter 4.3.4: Üretilen ürün / servislerdeki geri dönüş oranı azalmakta mıdır?
- Kriter 4.3.5: Birimler arası iş geri dönüşlerinde azalma olmakta mıdır?
- Kriter 4.3.6: Etkin evrak akışı ve arşivleme sistemi var mıdır?
- Kriter 4.3.7: Sorunlar üst yönetime aktarılmadan çözülebilmekte midir?
- Kriter 4.3.8: Müşteri memnuniyeti operasyonlarda ne oranda dikkate alınmaktadır?
- Kriter 4.3.9: Süreç iyileştirme çalışmaları ne derece etkin bir şekilde uygulanmaktadır?

İlgili bilgi yönetimi modeli elemanları

2. eleman: Bilgi süreçleri
4. eleman: Bilginin planlanması
8. eleman: Bilgi kaldıraçlama

Kriter 5: Entelektüel sermayeyi legal koruma altına almak:

Kurumun sahip olduğu entelektüel sermayenin korunması için gerekli her türlü alt yapının sağlanmış olması etkin bir bilgi yönetiminin en önemli gereksinimlerinden birisidir. Bilgi yönetimi aktivitelerini değerlendirme çalışmalarında bu kapsamdaki çalışmalar bu kriter ile değerlendirilmektedir.

Stratejik düzey alt kriterleri

- Kriter 5.1.1: Patent uygulamaları desteklenmekte ve patent müracaatları yapılmakta mıdır?
- Kriter 5.1.2: Proje sözleşmelerinde kurumsal gizlilik nasıl korunmaktadır?
- Kriter 5.1.3: Gizlilik anlaşmaları (bireysel ve kurumsal) ticari ilişkilerde nasıl temel teşkil etmektedir.
- Kriter 5.1.4: Bilginin korunması kurumun temel stratejileri arasında yer almakta mıdır?
- Kriter 5.1.5: Kurumsal bilgi tabanları güvenli ortamlarda bulundurulmakta mıdır?

Taktik düzey alt kriterleri

- Kriter 5.2.1: Çalışanların kurum dışı ilişkilerinin düzenlenmesi (özel hayatın dışında kurumsal ilişkiler- adam ayartma vb. gibi)
- Kriter 5.2.2: Fikri Mülkiyet hakları uygulamalarına destek verilmekte midir? Bunun için gerekli süreçler tanımlanmış mıdır?
- Kriter 5.2.3: Kurum içi ve dışı çalışmalarda fikri mülkiyet hakları uygulaması yapılmakta mıdır?
- Kriter 5.2.4: Bilgi alışverişlerinde kontrollü akış sağlanmakta mıdır?
- Kriter 5.2.5: Kurum içinde yeni fikir ve düşüncelerde gerekli sahiplenme (bireysel ve kurumsal) gösterilmekte midir?
- Kriter 5.2.6: Bilgiyi koruma amaçlı ödüllendirme sistemleri geliştirilmekte midir?
- Kriter 5.2.7: Kurumsal bilgilerin saklanması amacı ile geliştirilmiş veri tabanları ve bilgi kütüphaneleri oluşturulmuş mudur?
- Kriter 5.2.8: Kurumsal bilgi ve veri tabanlarına güvenli erişim standartları belirlenmiş midir?

Operasyonel düzey alt kriterleri

- Kriter 5.3.1: Know-how uygulamaları ile iş geliştirme yöntemleri oluşturulmakta mıdır?
- Kriter 5.3.2: Çalışanların entelektüel birikimlerini değerlendirebilecek sistemler geliştirilmiş midir?
- Kriter 5.3.3: Kurumsal bilgi paylaşımı süreçleri ve standartları etkin olarak uygulanmakta mıdır?
- Kriter 5.3.4: Bilgiyi koruma amaçlı ödüllendirme çalışmaları çalışanlar tarafından kabul görmekte midir?
- Kriter 5.3.5: Kurumsal bilgilerin saklanması amacı ile geliştirilmiş bilgi ve veri tabanları ve bilgi kütüphaneleri kullanılmakta mıdır?

İlgili bilgi yönetimi modeli elemanları

1. eleman: Bilişim altyapısı

Kriter 6: Organizasyonel değişim, bilgi işçileri ve onların organizasyonel rollerini belirlemek:

Bilginin üretilmesi, korunması ve diğerlerine aktarılması için organizasyonel sorumlulukların belirlenmesi çok önemlidir. Çalışanların bilgilerini değerlendirebilmeleri için organizasyon içinde gerekli değişimlerin yapılması ve bilgi işçilerinin oluşturulması yönündeki faaliyetler bu kapsamda değerlendirilmelidir.

Stratejik düzey alt kriterleri

- Kriter 6.1.1: Organizasyonel yeniden yapılanma (bilgi işçilerini de içerecek şekilde) gerçekleştirilmiş midir?
- Kriter 6.1.2: Yeni fikirler/prosesler/ürünleri değerlendirecek organizasyonel yapılanma gerçekleştirilmiş midir?
- Kriter 6.1.3: ARGE çalışmaları organizasyonun önemli bir parçası haline getirilmiş midir?
- Kriter 6.1.4: Yeni yatırımlar, iş sonuçları ve pazardaki gelişmelere duyarlı bir organizasyon yapısı kurulmuş mudur?

- Kriter 6.1.5: Kurumsal yapılanma kurumsal bilgi yönetimini rahatlatmak amacı ile gözden geçirilmekte midir?
- Kriter 6.1.6: Bilgi yönetimi ile ilgili sorumlular stratejik planlama çalışmalarına etkin olarak katkıda bulunmakta mıdır?

Taktik düzey alt kriterleri

- Kriter 6.2.1: Kurumsal iş bölümü görev ve sorumluluklar belirlenmiş mi?
- Kriter 6.2.2: Ar-Ge yapılanması var mı?
- Kriter 6.2.3: Bilgi teknolojileri MIS ve DSS için organizasyonel birimler var mı?
- Kriter 6.2.4: Bilgi yönetimi el kitabı oluşturulmuş mu? (Bilgi yönetimine yönelik doğru bilginin doğru yerde, doğru zamanda olmasını sağlayacak kişiler belli mi?)
- Kriter 6.2.5: Bilgi yönetimi sorumluları, görev ve yetkileri, çalışma yönetmelikleri belirlenmiş mi?
- Kriter 6.2.6: Yeni bilgilerin kurum içinde yayılması için gerekli organizasyon oluşturulmuş mudur?
- Kriter 6.2.7: Bilgi işçileri organizasyonun bir parçası haline getirilmiş midir? Bilgi işçilerinin çalışma yöntem ve prensipleri, kurum içi ve kurum dışı ilişkilerinin nasıl yapılabileceği belirlenmiş midir?
- Kriter 6.2.8: Bilgi ve veri tabanlarının bakım ve kontrolü için gerekli görevlendirmeler yapılmış ve sorumluluklar belirlenmiş midir?

Operasyonel düzey alt kriterleri

- Kriter 6.3.1: Süreç yönetimi uygulamalarında veri toplama için gerekli süreçler ve sorumluları belirlenmiş midir?
- Kriter 6.3.2: Verilerin raporlanması için gerekli süreçler ve sorumlular belirlenmiş midir?
- Kriter 6.3.3: Kurum içi bilgi paylaşımını sağlayan alt yapının kesintisiz çalışabilmesi için gerekli organizasyonel yapılanma gerçekleştirilmiş ve sorumluluklar belirlenmiş midir?
- Kriter 6.3.4: Bilgi işçilerinin kurum içi çalışmalarının etkinlikleri değerlendirilmekte midir?

- Kriter 6.3.5: Kurum içinde bilgi işçilerinin koordinasyonu nasıl sağlanmaktadır?
- Kriter 6.3.6: Bilgi işçilerinin kurum dışı ilişkileri düzenleyecek yapılanma etkin olarak çalışmakta mıdır?
- Kriter 6.3.7: Bilgi temini, derleme ve yorumlama yapacak periyodik raporların oluşturulması sorumluları belirlenmiş midir?

İlgili bilgi yönetimi modeli elemanları

6. eleman: Bilgi organizasyonu

Kriter 7: Bilgi kültürünü oluşturmak:

Bilgi yönetiminin etkin olabilmesi için organizasyon içinde bilginin öneminin kavranması ve herkesin bilgisini değerlendirmek için çaba sarf ettiği bir kültürün oluşturmasını sağlamak başarılı bir bilgi yönetiminin gereksinimlerinden diğer bir tanesidir. Bu kapsamdaki çalışmaların bu kriter altında değerlendirilmesi önerilmektedir.

Stratejik düzey alt kriterleri

- Kriter 7.1.1: Kurum içinde bilgi değerlendirmelerinin etkinliği stratejik planlama çalışmalarının önemli bir parçası olarak görülmekte midir?
- Kriter 7.1.2: Bilgi yönetimi kanallarını etkin kullanma ortam ve unsurları oluşturulmakta ve sürekli iyileştirilmekte midir?
- Kriter 7.1.3: Kurumsal değişimleri kolaylıkla yapacak şekilde uygulamalar desteklenmekte midir?
- Kriter 7.1.4: Pazarda kurumun durumunu değerlendirmek amacı ile yöneticiler arasında periyodik beyin fırtınaları düzenlenmekte midir?
- Kriter 7.1.5: Bilgi yönetimi çalışmalarının ödüllendirilmesi kurumun en üst düzey yöneticileri tarafından desteklenmekte midir?
- Kriter 7.1.6: Kurumun amaçları doğrultusunda bilgi ve entelektüel sermaye konulu beyin fırtınalarına üst düzey yönetim katılmakta mıdır?

Taktik düzey alt kriterleri

- Kriter 7.2.1: Yöneticiler astların bilgisine önem vermekte midir?

- Kriter 7.2.2: Yararsız/faydasız bilgiyi yok etmekten korkulmakta mıdır?
- Kriter 7.2.3: Yeni ürün/fikir/süreç vb. kurum içinde benimsenmesi desteklenmekte midir?
- Kriter 7.2.4: Çalışanları motive etmek için geniş kapsamlı bir işbirliği var mı?
- Kriter 7.2.5: Bilgiyi elde etmek, geliştirmek, paylaşmak ve kullanmak için özendirici ortam ve unsurları oluşturmak ve sürekli iyileştirmek çalışmalarına yöneticiler destek vermekte midir?
- Kriter 7.2.6: Bilgi yönetimi çalışmalarının ödüllendirilmesi sistemlerini etkin bir şekilde uygulamak mümkün müdür?
- Kriter 7.2.7: Kurumun amaçları doğrultusunda bilgi ve entelektüel sermaye konulu beyin fırtınaları düzenlenmekte midir?

Operasyonel düzey alt kriterleri

- Kriter 7.3.1: Yanlışlık ve hatalardan kolayca dönebilmek mümkün müdür?
- Kriter 7.3.2: Bilgi yönetimi standart ve normlarına riayet ederek yakından izlenmekte midir?
- Kriter 7.3.3: Çalışanlar arasında bilginin önemine ve değerine olan inancın kuvvetliliği sağlanmış mıdır?
- Kriter 7.3.4: Çalışanların bilgi yönetimine katkıları değerlendirilmekte midir?
- Kriter 7.3.5: Bilgi işçileri ile diğerlerinin ilişkileri var mıdır?
- Kriter 7.3.6: Bilgi paylaşım çalışmalarına katılım var mıdır?
- Kriter 7.3.7: Her düzeydeki çalışana aktif bilgi yönetiminin sağlayacağı kişisel yararları görmeleri sağlanıyor mu?
- Kriter 7.3.8: Yeni fikir ve düşünceler rahatlıkla dile getirilebilmekte midir?
- Kriter 7.3.9: Bilginin korunması/güncellenmesi çalışmalarında etkin rol alma, istekli olma var mıdır?
- Kriter 7.3.10: Astlarında bazı şeyleri değiştirebilmeleri söz konusu mudur?
- Kriter 7.3.11: Kurumsal bilgi tabanlarını etkin kullanma ve sürekli güncelleme yapılmakta mıdır?
- Kriter 7.3.12: Çalışanlar fonksiyonlarını, rollerini, katkılarının önemini bireysel sorumluluklarının bilinci ile çalışma yapıyor mu?
- Kriter 7.3.13: Kurumun amaçları doğrultusunda bilgi ve entelektüel sermaye konulu beyin fırtınalarına kurumun tüm çalışanları katılabilmekte midir?

Kriter 7.3.14: Her türlü fikrin çekinmeden söylenmesi mümkün müdür?

İlgili bilgi yönetimi modeli elemanları

7. eleman: Bilgi kültürü

Kriter 8: Bilgi yönetimi stratejileri ve politikaları belirlemek ve izlemek:

Bu kapsamda, bilginin yönetilmesinin sadece kurumun operasyonel birimlerinde değil en üst yönetiminin de önemli işleri arasında sayılması ve bu kapsamda yönetim stratejilerinin geliştirmesi, uygulanması ve etkinliğinin ölçülmesinin değerlendirilmesi önerilmektedir.

Stratejik düzey alt kriterleri

- Kriter 8.1.1: Kurumda düzenli stratejik planlama çalışmaları yapılmakta mıdır?
- Kriter 8.1.2: Bilgi yönetimini etkin kılacak strateji ve politikalar belirlenmiş midir?
- Kriter 8.1.3: Bilgi yönetimi ve paylaşımı strateji ve politikaları periyodik olarak gözden geçirilmekte ve gerekli iyileştirmeler yapılmakta mıdır?
- Kriter 8.1.4: Kurum dışı ilişkilerde bilgileri en iyi şekilde kullanmaya (bilgi transferi) yönelik çalışmalar değerlendirilmekte midir?
- Kriter 8.1.5: Know-how ve patent kullanımı çalışmaları değerlendirilmekte midir?
- Kriter 8.1.6: Paydaşlarında doğru bilgiye ulaşmalarına ve kullanmalarına destek veriliyor mu?
- Kriter 8.1.7: Entelektüel sermayeyi ürüne ve faydaya dönüştürmek için gerekli strateji ve politikalar üretilmiş midir?
- Kriter 8.1.8: Yönetici destek bilişim sistemleri etkin olarak kullanılmakta mıdır?

Taktik düzey alt kriterler

- Kriter 8.2.1: Bilgi yönetimi strateji ve politikaları etkin bir şekilde uygulanmakta mıdır?
- Kriter 8.2.2: Sağlam bir bilişim alt yapısı kurulmuş mudur?
- Kriter 8.2.3: Kurumun bilgi kaynakları belirlenmiş ve bilgi ağına bağlanmış mıdır?
- Kriter 8.2.4: Karar vermeden önce tüm bilgi kaynaklarından bilgiler sorunsuz derlenmekte midir?

- Kriter 8.2.5: Karar destek sistemleri ve yönetim bilişim sistemleri kullanılmakta mıdır?
- Kriter 8.2.6: Ara yöneticiler stratejik planlama çalışmalarına etkin destek vermekte midir?
- Kriter 8.2.7: Bilginin oluşturulması, korunması ve yönetilmesi ile ilgili strateji ve politikaların belirlenmesine çalışanların katılımı sağlanmakta mıdır?

Operasyonel düzey alt kriterler

- Kriter 8.3.1: Her türlü bilgiyi rahat ulaşılabilir şekilde kaydetmek, kollamak bireylerden bağımsız kullanılabilir hale getirilmiş midir?
- Kriter 8.3.2: Bilgi yönetimi unsurları, plan ve programları, süreçleri eksiksiz ve aksatmadan uygulanmakta mıdır?
- Kriter 8.3.3: Kurumsal fayda üretecek her türlü bilgiyi en kısa sürede nerede olursa olsun temin edilebilmek mümkün müdür?
- Kriter 8.3.4: Bilgi paylaşmada sınır koymamak fakat kurumsal gizliliğe riayet etmek mümkündür?
- Kriter 8.3.5: Kurum içindeki ve dışındaki her türlü bilgi kullanılarak yeni bilgiler üretilmekte midir?
- Kriter 8.3.6: Çalışanlar karar destek sistemi ve yönetim bilişim sistemlerini desteklemek için gerekli verileri zamanında girmekte midirler?
- Kriter 8.3.7: Çalışanların bilgi toplama ve kullanma alışkanlıkları tatmin etmekte midir?

İlgili bilgi yönetimi modeli elemanları

5. eleman: Bilgi stratejileri

Kriter 9: Bilgi yönetimi yaklaşımı uygulamak:

Bilgi yönetimi çalışmalarının belirli bir sistem içinde gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin değerlendirilmesi ve bunun tüm kurumu kapsayacak şekilde uygulamaya alınıp alınmadığı bu kriter kapsamında değerlendirilmelidir.

Stratejik düzey alt kriterler

- Kriter 9.1.1: Bilgi yönetimi stratejileri ve politikaları etkin uygulanıp değerlendiriliyor mu?
- Kriter 9.1.2: Entellektüel sermaye ölçülüyor ve etkin kullanımı değerlendiriliyor mu?
- Kriter 9.1.3: Kurumda bilgi yönetimi çalışmalarının etkinliklerinin değerlendirilmesi yapılıyor mu?
- Kriter 9.1.4: Bilgi yönetimi süreçleri sürekli olarak izlenip destekleniyor mu?
- Kriter 9.1.5: Bilgi yönetimi için gerekli kaynaklar ayrılıyor mu?
- Kriter 9.1.6: Entegre bilgi yönetimi çalışmaları yapılmakta ve bir model uygulanmakta mıdır?

Taktik düzey alt kriterler

- Kriter 9.2.1: Kurumsal bilgi tabanları düzenli olarak bakılmakta ve korunmakta mıdır?
- Kriter 9.2.2: Bilgi yönetimini etkin yönetecek organizasyonel yapılanma var mı?
- Kriter 9.2.3: Bilgi yönetimine yönelik süreçler tanımlanmış mı? Sürekli iyileştirme yapılmakta mıdır?
- Kriter 9.2.4: Herhangi bir bilgi yönetimi modeli etkin bir şekilde uygulanıyor mu?
- Kriter 9.2.5: Bilgi akışları planlanmış mıdır?
- Kriter 9.2.6: Bilgi ve veri tabanları arasındaki ilişkiler düzenlenmiş midir?
- Kriter 9.2.7: Entegre bilgi yönetim sistemi uygulanmakta mıdır?
- Kriter 9.2.8: Bilgi yönetimi süreçlerinin birlikte çalışabilmesi için gerekli alt yapı kurulmuş mudur?

Operasyonel düzey alt kriterler

- Kriter 9.3.1: Yöneticilerin ve çalışanların bilgi alışverişleri sistematik bir sürece göre yapılıyor mu?
- Kriter 9.3.2: Kurumsal gizliliğe uyuluyor mu?
- Kriter 9.3.3: Standardizasyon var mı? Uygulanıyor mu? (bilgi temini, gösterimi, paylaşımı vb. standartlar)
- Kriter 9.3.4: Çalışanlar bilgi yönetimi süreçlerini biliyor ve uyguluyor mu?
- Kriter 9.3.5: Çalışanlar bilgi yönetimi süreçlerinin iyileştirilmesine katılıyorlar mı?

Kriter 9.3.6: Çalışanlar periyodik olarak bilgi yönetimi aktiviteleri ile ilgili olarak bilgilendirilmekte midir?

Kriter 9.3.7: Kurumsal sorunların düzenli bir şekilde takip edilmesi söz konusu mudur?

İlgili bilgi yönetimi modeli elemanları

1. eleman: Bilişim altyapısı
2. eleman: Bilgi süreçleri
4. eleman: Bilginin planlanması
5. eleman: Bilgi stratejileri
6. eleman: Bilgi organizasyonu
7. eleman: Bilgi kültürü

Kriter 10: Bilgi yönetimi süreçleri oluşturmak ve iyileştirmek:

Bilgi yönetimine yönelik bazı süreçlerin belirlenmesi, her sürecin sorumlularının atanması, performanslarının ölçülmesi yolu ile sürekli bilgi yönetimi süreçlerinin iyileştirilmesi ve entellektüel sermayenin etkin kullanımının sağlanması bilgi yönetiminin en temel gereksinimlerinden birisidir. Bu olmadan etkin bir bilgi yönetimi gerçekleştirmek mümkün değildir. Bu kriter bu kapsamda yapılan çalışmaları değerlendirilmektedir.

Stratejik düzey alt kriterler

Kriter 10.1.1: Bilgi yönetimi süreçleri açık ve anlaşılır bir şekilde tanımlanmış mıdır?

Kriter 10.1.2: Bilgi yönetimi süreçleri kurumun aktivitelerinin tamamını kapsıyormu?

Kriter 10.1.3: Süreçlerin performanslarının ölçülmesi ve izlenmesi gerçekleştiriliyor mu?

Kriter 10.1.4: Süreçlerin oluşturduğu pozitif değer ölçülmesi ve değerlendirilmesi yapılmakta mıdır?

Kriter 10.1.5: Bilgi yönetimi aktiviteleri mevcut durum değerlendirmelerinde istenen bilgileri zamanında ve doğru bir olarak sağlayabilmekte midir?

Kriter 10.1.6: Bilgi yönetimi süreçlerinin stratejik planlamaya desteği sağlanmakta mıdır?

Kriter 10.1.7: Kurumun yeni stratejilerini belirlemede ve değerlendirmede bilgi yönetimi süreçlerinin pozitif etkisi nasıl olmaktadır?

Kriter 10.1.8: Bilgi yönetimi süreçleri organizasyon Şemasının bir parçası olarak düzenlenmiş midir?

Taktik düzey alt kriterler

Kriter 10.2.1: Bilgi yönetimine yönelik süreçlerin belirlenmesinde çalışanların katılımı sağlanmış mıdır?

Kriter 10.2.2: Süreçlerin diğer kurumsal süreçlerle ilişkileri kurulmuş mudur?

Kriter 10.2.3: Bilgi yönetimi süreçlerinin sorumluları belirlenmiş midir?

Kriter 10.2.4: Bilgi yönetimi süreçlerinin performansları izlenmekte midir?

Kriter 10.2.5: Süreç iyileştirme eylem planları hazırlanmış mıdır?

Kriter 10.2.6: Bilgi yönetimi süreçlerindeki iyileştirmeler yönetim tarafından desteklenmekte midir?

Kriter 10.2.7: Son 6 ay içerisinde bilgi yönetimi süreçlerinde kaç tane iyileştirme gerçekleştirilmiştir?

Kriter 10.2.8: Bilgi süreçleri yeni bilgi kaynaklarını değerlendirmeyi mümkün kılmakta mıdır?

Kriter 10.2.9: Bilgi yönetimi süreçleri kurumsal faaliyetlerin tamamını kapsamakta mıdır?

Kriter 10.2.10: Süreçler kurum içi sorunları ortaya çıkartacak nitelikte tasarlanmış mıdır?

Kriter 10.2.11: Süreçler katma değeri olmayan eylemlerden arındırılmışlar mıdır?

Kriter 10.2.12: Süreçlerin nceliklendirmesi için iyileştirme ihtiyaçları ve kritik başarı faktörleri belirlenmiş ve nceliklendirme yapılmış mıdır?

Kriter 10.2.13: Süreç iyileştirmelerinde kaynaklar iyileştirme önceliklerine göre dağıtılmakta mıdır?

Operasyonel düzey alt kriterler

Kriter 10.3.1: Bilgi yönetimi süreçlerinin süreç elemanları bilgi yönetimi bakımından gerekli eğitimleri almışlar mıdır?

Kriter 10.3.2: Bilgi yönetimi süreçleri çalışanlarının aldıkları eğitimler ve eğitimlerin etkinlikleri değerlendirilmekte midir?

- Kriter 10.3.3: Süreçlerde sürekli iyileştirme çalışmalarına herkes katılmakta mıdır?
- Kriter 10.3.4: Çalışanlar iyileştirme takımlarında takım sorumluluğunu üstlenmekte midir?
- Kriter 10.3.5: İyileştirme planlarının uygulanması nasıl gerçekleştirilmekte ve sorunlar nasıl çözülmektedir?
- Kriter 10.3.6: Süreç iyileştirmelerinde çalışanlar önceliklendirmeleri dikkate almakta mıdır?

İlgili bilgi yönetimi modeli elemanları

2. eleman: Bilgi süreçleri
4. eleman: Bilginin planlanması

Kriter 11: Bilişim teknolojisinden faydalanmak:

Bilişim sistemleri ve teknolojilerindeki gelişmeler her geçen gün; daha çok fonksiyonlu bilgi yönetim sistemi araçlarının ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Karar destek sistemleri gibi sistemler ile bilginin katma değer ve etkin karar vermeye katkısı artırılmaktadır. Bu kapsamda, bilgi yönetimi çalışmalarının bilgisayar ortamında takip edilmesi, bilişim sistemleri ve teknolojilerinin kullanılması, yönetim bilişim sistemleri ve karar destek sistemleri gibi yönetim araçlarının bilgi yönetimi çerçevesinde kullanılması kurumsal bilgi yönetimi açısından önemli görülmektedir. Bu kriter ile bu sistemlerin varlığı ve etkin kullanımı değerlendirilmektedir.

Stratejik düzey alt kriterleri

- Kriter 11.1.1: Kurumun bilişim alt yapısının oluşturulması için gerekli yatırımlar yapılmış mıdır?
- Kriter 11.1.2: Bilişim alt yapısı güncelleme ihtiyacı var mıdır? Bu kapsamda gerekli kaynaklar ayrılmakta mıdır?
- Kriter 11.1.3: Toplantılarda yönetim bilişim sistemlerinden gelen bilgiler değerlendirilmekte midir?
- Kriter 11.1.4: Yönetim bilişim sistemlerinin önemine herkes inanmakta mıdır?
- Kriter 11.1.5: Kurumun tepe yöneticileri bilişim alt yapısını ne oranda kullanmaktadır?

- Kriter 11.1.6: Otonom karar verme sistemlerinin hayata geçirilmesi desteklenmekte midir?
- Kriter 11.1.7: Yönetici bilgi sistemleri için gerekli yatırım yapılmakta ve bu sistemler stratejik düzeyde kullanılmakta mıdır?
- Kriter 11.1.8: Kurumun stratejik planının hazırlanmasında yönetici bilgi sistemleri kullanılmakta mıdır?
- Kriter 11.1.9: Bilişim alt yapısındaki teknolojik gelişmeler nasıl takip edilmektedir? Gerekli kaynaklar ayrılmakta mıdır?

Taktik düzey alt kriterler

- Kriter 11.2.1: Orta düzey yöneticiler bilişim sistemlerini ne oranda kullanmaktadır?
- Kriter 11.2.2: Ağ üzerinde toplantılar gerçekleştirilmekte midir?
- Kriter 11.2.3: Bilgi yönetimi çalışmaları bilgisayar ortamında yapılıyor mu?
- Kriter 11.2.4: Entegre MIS ve DSS sistemleri var mı?
- Kriter 11.2.5: Kurumsal bilgi tabanları var mıdır?
- Kriter 11.2.6: Kurumsal veri tabanı sistemi var mıdır?
- Kriter 11.2.7: Bilgi tabanlarında ve veri tabanlarında her türlü bilgiye ulaşılabilmekte midir?
- Kriter 11.2.8: Farklı bölgelerdeki kurum tesislerinin bilgi entegrasyonu sağlanmış mıdır?

Operasyonel alt kriterler

- Kriter 11.3.1: Bilişim sistemleri tüm çalışanlar tarafından işleri doğrultusunda kullanılıyor mu?
- Kriter 11.3.2: Kurum içi haberleşme (email) sistemleri etkin olarak çalışmakta mıdır?
- Kriter 11.3.3: Entegre bir bilişim ağı var mıdır?
- Kriter 11.3.4: Kurumun her biriminde ağ üzerinden bilgi paylaşımı gerçekleştirilmekte midir?
- Kriter 11.3.5: Elektronik bilgi kütüphaneleri kullanılmakta mıdır?
- Kriter 11.3.6: İşletmenin hedefleri doğrultusunda internet kullanımı kurum içinde yaygın mıdır?
- Kriter 11.3.7: Diğer işletmeler ile bilgi alışverişi var mıdır?

Kriter 11.3.8: Kurumun farklı bölgelerde bulunan tesisleri ile bilgi entegrasyonu kullanılmakta ve bilgi alış verişi etkin olarak yürütülmekte midir?

Kriter 11.3.9: Bilişim altyapısının bakımı ve korunması gerçekleştirilmekte ve periyodik izlemeler yapılmakta mıdır?

İlgili bilgi yönetimi modeli elemanları

1. eleman: Bilişim altyapısı

Kriter 12: Bilgiye dayalı yönetim araçlarını kullanmak:

Bilginin belirlenmesi kadar etkin kullanımı da bilgi yönetimi çalışmalarının faydalı sonuçlar üretilmesini sağlar. Bunun, ERP sistemleri, toplam kalite yönetimi, CRM vb. gibi teknolojiler ile bilgi yönetimi çalışmalarının desteklenmesini de içermesi etkin bir yönetim için kaçınılmazdır. Kurumsal yönetim araçlarının bilgi yönetimi sistemleri ile etkileşiminin değerlendirilmesi de önemli olduğundan bu kriter oluşturulmuştur.

Stratejik düzey alt kriterleri

Kriter 12.1.1: Performans ve hedeflere dayalı bir sistem hayata geçirilmiş midir?

Kriter 12.1.2: Kurum bilgiye dayalı yönetim sistemlerine yatırım yapmakta mıdır?

Kriter 12.1.3: Stratejik planlama çalışmalarında bilgi yönetimi araçlarının etkisi ne olmaktadır?

Kriter 12.1.4: Yönetici bilişim sistemleri kullanılmakta mıdır?

Kriter 12.1.5: Kurum içerisinde toplam kalite yönetimi, süreç yönetimi vb. entegre bilgi sistemlerini zorunlu kılan bir yapılanma söz konusu mudur?

Kriter 12.1.6: Yönetim Bilişim Sistemleri için ayrılan kaynakların diğer sistemler için ayrılan kaynaklara oranı nedir?

Kriter 12.1.7: Zeki karar destek sistemleri kullanılmakta mıdır?

Taktik düzey alt kriterler

Kriter 12.2.1: Yönetim bilişim sistemleri kurumun her düzeyinde kullanılmakta mıdır?

Kriter 12.2.2: Kullanılan bilgi yönetimi araçları (MIS, CRM, ERP vb.) etkin olarak kullanılmakta ve kurumun tüm aktivitelerini kapsamakta mıdır?

Kriter 12.2.3: Süreç yönetimi uygulanmakta ve performans sürekli izlenmekte midir?

Kriter 12.2.4: Hedefler ile yönetim başarılı bir şekilde uygulanmakta mıdır?

Kriter 12.2.5: Kullanılan yönetim bilişim sistemlerinin etkinlikleri değerlendirilmekte midir?

Kriter 12.2.6: Uygulanan bilgi yönetimi araçları kurum içinde sorunların ortaya çıkartılmasını sağlayan bir yaklaşımı desteklemekte midir?

Operasyonel düzey alt kriterler

Kriter 12.3.1: Yönetim bilişim sistemlerinde bilgi girişleri düzenli olarak yürütülmekte midir?

Kriter 12.3.2: Kurumsal bilgi ağı üzerinde elektronik veri hareketi düzenli gerçekleştirilmekte midir?

Kriter 12.3.3: Kurumun tüm birimlerinde bilgilere elektronik ortamlarda ulaşılabilen midir?

Kriter 12.3.4: Veri toplama sistemleri belirlenmiş ve etkin olarak çalışmakta mıdır?

Kriter 12.3.5: Kurum çalışanları bilgi araçlarını kullanmak konusunda eğitimlerden geçirilmiş midir? Yeterli eğitimler verilmiş midir?

Kriter 12.3.6: Çalışanların yazılım kullanırken karşılaştıkları sorunlar ne kadar zamanda düzeltilmektedir.

Kriter 12.3.7: Bilgi yönetimi araçlarının etkin kullanımı için her türlü desteği sağlayan birim oluşturulmuş mudur?

Kriter 12.3.8: Kurum içindeki sorunları kolaylıkla ortaya çıkartacak bir yapı var mıdır?

İlgili bilgi yönetimi modeli elemanları

1. eleman: Bilişim altyapısı

6. eleman: Bilgi organizasyonu

Kriter 13: Kurumsal zekayı belirlemek ve ölçmek:

Bilgi yönetimi çalışmalarının kurumsal zekânın sürekli gelişmesine katkısının olması ve bu zekânın ölçülmesi ve iyileşmelerin izlenmesi etkin bilgi yönetiminin diğer

temel özelliklerinden birisidir. Kurumlarda bu çalışmalarını da ihmal etmemek için bu kriter kapsamında değerlendirmeler önerilmektedir.

Stratejik düzey alt kriterleri

Kriter 13.1.1: Kurumsal yeniliğe destek verilmekte midir?

Kriter 13.1.2: Kurumun entelektüel sermayesinin ölçülmesi yapılmakta ve değerlendirilmekte midir?

Kriter 13.1.3: Kurumda yeni oluşturulan ürün/proje sayısı ve sıklığı nedir?

Kriter 13.1.4: Pazara sunulan yeni ürünler söz konusu mudur? Ne kadar sıklıkla yeni ürünler sunulmaktadır?

Kriter 13.1.5: Kurumda uygulamaya alınan yeni üretim teknikleri söz konusu mudur?

Kriter 13.1.6: Yeniliğe teşvik etmek amacı ile kurumun uyguladığı stratejiler nelerdir?

Kriter 13.1.7: Kurum içinde ARGE çalışmaları desteklenmekte midir?

Kriter 13.1.8: ARGE çalışmaları istenilen faydayı üretmekte midir?

Kriter 13.1.9: ARGE çalışmaları için yeterli kaynak ayrılmakta mıdır?

Kriter 13.1.10: Kurum içinde ARGE yapılanması gerçekleştirilmekte midir?

Kriter 13.1.11: Periyodik olarak stratejik düzeyde kurumsal değerlendirme yapılmakta mıdır?

Kriter 13.1.12: Yöneticiler kurumsal sorunların tartışılmasından memnun kalmakta mıdır?

Taktik düzey alt kriterleri

Kriter 13.2.1: Yeni ürün ve teknoloji geliştirme çalışmaları etkin olarak yürütülmekte midir?

Kriter 13.2.2: Yeni teknolojileri hayata geçirmede gerekli eğitimler alınmakta mıdır?

Kriter 13.2.3: Yeni ürün/teknoloji çalışmaları etkin olarak yürütülmekte midir?

Kriter 13.2.4: ARGE çalışmaları etkin olarak yürütülmekte midir?

Kriter 13.2.5: Tüm çalışanlar ARGE' nin önemini kavramakta mıdır?

Kriter 13.2.6: ARGE çalışmaları ödüllendirilmekte midir?

Kriter 13.2.7: ARGE kaynakları çalışanların istedikleri doğrultuda ve ARGE amaçları için kolaylıkla harcanabilmekte midir?

Kriter 13.2.8: Kurum içinde ARGE biriminin diğer birimler ile ilişkisi yeterli ve düzenli oluşturulmuş mudur?

Kriter 13.2.9: Kurum içerisinde ARGE sonuçlarının değerlendirilmesi için periyodik toplantılar yapılmakta ve sonuçları uygulanmakta mıdır?

Kriter 13.2.10: Kurum içi iyileştirme ve takım çalışmaları düzenlenmekte midir?

Kriter 13.2.11: Beyin fırtınası çalışmaları yaygın mıdır?

Kriter 13.2.12: Kurumsal sorunların tartışılması desteklenmekte midir?

Operasyonel düzey alt kriterleri

Kriter 13.3.1: Çalışanların ARGE çalışmalarına katılımı nasıldır?

Kriter 13.3.2: ARGE sonuçlarının kurum içinde yaygınlaştırılması nasıldır?

Kriter 13.3.3: Çalışanların kurum içindeki takım çalışmalarına katılımı nasıldır?

Kriter 13.3.4: Kurum içinde herkes düşüncelerini rahatlıkla dile getirebilmekte midir?

Kriter 13.3.5: İlginç fikirler ödüllendirilmekte midir?

Kriter 13.3.6: Kurum içinde sorunlar rahatlıkla tartışılabilmekte midir?

Kriter 13.3.7: Alt düzey çalışanların takım çalışmalarına ve beyin fırtınalarına katılımı nedir?

İlgili bilgi yönetimi modeli elemanları

2. eleman: Bilgi süreçleri

5. eleman: Bilgi stratejileri

7. eleman: Bilgi kültürü

8. eleman: Bilgi kaldıraçlama

Kriter 14: Öğrenen organizasyon oluşturmak:

Organizasyonlarında kurumsal zekanın gelişmesi ile oluşan öğrenme aktivitelerinin izlenmesi ve sonuçlarının kurumsal standartlara dönüştürülmesi çalışmaları değerlendirilmelidir. Bu kapsamda bu kriter geliştirilmiştir.

Stratejik düzey alt kriterleri

Kriter 14.1.1: Kurumsal bilginin/zekânın faydaya dönüştürülmesinin izlenmesi nasıl yapılmaktadır?

- Kriter 14.1.2: Yöneticilerin bilgi yönetimi konusunda çalışanlara eğitim ve seminerler vermesi söz konusu mudur?
- Kriter 14.1.3: Toplantıların düzenli yapılması ve yöneticilerin katılımı nasıldır?
- Kriter 14.1.4: Bilgi yönetimi sistemlerinin etkinliğinin düzenli değerlendirilmesi yapılmakta mıdır?
- Kriter 14.1.5: Kurumsal innovation (yenilik) ve değişimi izlemek için gerekli alt yapı kurulmuş mudur?
- Kriter 14.1.6: Kurumsal olarak ortaya çıkan yeni fikirlerin değerlendirilmesi için gerekli alt yapı kurulmuş mudur?
- Kriter 14.1.7: Kurum içinde sürekli yeniyi arama çalışmalarının desteklenmesi için gerekli altyapı kurulmuş mudur?
- Kriter 14.1.8: Kurumsal sorunların ortaya kolaylıkla çıkartılmasını sağlayacak bir yaklaşım yukarıdan aşağıya doğru yayılmakta mıdır?

Taktik düzey alt kriterleri

- Kriter 14.2.1: Yöneticiler bilgi paylaşımı toplantı ve beyin fırtınalarında öncü olmakta mıdır?
- Kriter 14.2.2: Beyin fırtınaları ne kadar sıklıkla gerçekleştirilmektedir?
- Kriter 14.2.3: Yeni fikirlerin üretilmesi yöneticiler tarafından teşvik edilmekte midir?
- Kriter 14.2.4: Ortaya ne kadar sıklıkla yeni fikirler çıkmaktadır.
- Kriter 14.2.5: ARGE çalışmaları yeni ürün ve teknolojilere ne kadar sıklıkla ve ne kadar zamanda dönüşmektedir?
- Kriter 14.2.6: Sürekli iyileştirme çalışmaları ne kadar fayda üretmektedir?
- Kriter 14.2.7: Çalışanların yeniyi arama çabaları desteklenmekte midir?
- Kriter 14.2.8: Yöneticiler kurumsal sorunları tartışmaktan hoşlanmakta mıdır?

Operasyonel düzey alt kriterleri

- Kriter 14.3.1: Bilgi yoğun odak gruplarının oluşturulması söz konusu mudur?
- Kriter 14.3.2: Farklılaşma çalışmaları herkesin katılımı ile birlikte yapılmakta mıdır?
- Kriter 14.3.3: Kurum içinde her düzeyde fikirler rahatlıkla tartışılabilmekte midir?
- Kriter 14.3.4: Tüm çalışanların bilginin önemine olan inancı nedir?
- Kriter 14.3.5: Çalışanlar arasında sürekli yeniyi arama arayışı yerleşmiş midir?
- Kriter 14.3.6: Çalışanlar kurumsal sorunları rahatlıkla dile getirmekte midirler?

İlgili bilgi yönetimi modeli elemanları

- 2. eleman: Bilgi süreçleri
- 5. eleman: Bilgi stratejileri
- 7. eleman: Bilgi kültürü
- 8. eleman: Bilgi kaldırma

Kriter 15: Bilgi yönetimi konusunda gerekli liderliği göstermek:

Yöneticilerin bilgi yönetimi konusunda kendilerini tek kurtarıcı olarak görmediklerini herkesin bilgisinin kurum için önemli olduğuna inandıklarını ve bu bilgilerin bir koçluk altında yönetildiğini göstermeleri bilgi yönetiminin başarısına önemli bir katkı sağlar. Bu nedenle, bilgi yönetimi sistemlerinin temel fonksiyonlarının ve elemanlarının kurumsal bazda eksiksiz uygulanması için gerekli girişimlerin yönetim tarafından desteklendiğini göstermek ve bu konuda sürekliliği oluşturmak yönündeki aktiviteler de bu kapsamda değerlendirilmelidir.

Stratejik düzey alt kriterleri

- Kriter 15.1.1: Bilgi yönetimi amacı ile kurum içinde gerekli kaynaklar ayrılmış mıdır?
- Kriter 15.1.2: Kurum içinde kurumun en üst düzeyinde kurumun entelektüel zekasını kullanmak amacı ile beyin fırtınaları yapılmakta mıdır?
- Kriter 15.1.3: Kurumun üst düzey yöneticileri takım çalışmaları yapmakta ve bu çalışmalarda diğerlerinin de liderliğini sağlayabilmekte midir?
- Kriter 15.1.4: Veri tabanları ve bilgi tabanlarının sürekli güncellenmesi için gerekli kaynaklar ayrılmakta mıdır?
- Kriter 15.1.5: Stratejik planlama çalışmalarında bilgi yönetimi konusu gündem maddesi olarak değerlendirilmekte midir?
- Kriter 15.1.6: Tepe yöneticiler risk almayı sevmekte midir?
- Kriter 15.1.7: Tepe yöneticiler astlarının görüşlerini sistematik olarak alıp değerlendirmekte midir?

Taktik düzey alt kriteri

- Kriter 15.2.1: Bilgi yönetimi modeli unsurlarının kullanılmasında titiz davranılmakta mıdır?

- Kriter 15.2.2: Ortak problem çözümede yöneticilerin görev alması söz konusu mudur?
- Kriter 15.2.3: Kurumsal süreçlerin etkinliği düzenli olarak değerlendirilmekte midir?
- Kriter 15.2.4: Veri tabanları ve bilgi tabanları sürekli güncellenmekte midir?
- Kriter 15.2.5: Bilgi yönetimi yapan insanların her türlü çalışmalarını en rahat şekilde yapabilmeleri sağlanmakta mıdır?
- Kriter 15.2.6: Görüş ve düşüncelerin rahatlıkla söylenmesi desteklenmekte midir?
- Kriter 15.2.7: Kurum yöneticileri kurumsal sorunların sürekli tartışılmasından memnun kalmakta mıdır?
- Kriter 15.2.8: Yöneticiler kendi başlarına karar vermede kendilerini rahat hissetmekte midir?
- Kriter 15.2.9: Ara yöneticiler risk almayı sevmekte midir?
- Kriter 15.2.10: Çalışanlar arasında terfi etme imkanları mümkün müdür?
- Kriter 15.2.11: Kurum içinde yöneticiler iç müşteri kavramını etkin olarak çalıştırmakta mıdır?
- Kriter 15.2.12: Ara yöneticiler kendi başlarına karar verebilme yetkisine sahip midirler?

Operasyonel düzey alt kriterleri

- Kriter 15.3.1: Tüm çalışanların bilgisine değer veriliyor mu?
- Kriter 15.3.2: Çalışanlar bilgilerini rahatlıkla kullanabilmekte midir?
- Kriter 15.3.3: Yeni fikirlerin söylenmesinden endişe edilmekte midir?
- Kriter 15.3.4: Kurum içindeki sorunlar rahatlıkla gündeme getirilmekte ve tartışılmakta mıdır?
- Kriter 15.3.5: Kurum içindeki herkes kendi sorumluluğunun bilincinde midir?
- Kriter 15.3.6: İşler aksatılmadan yürütülmekte midir?
- Kriter 15.3.7: Kurum içinde alt düzey çalışanlar arasında iç müşteri kavramı etkin olarak uygulanmakta mıdır?
- Kriter 15.3.8: Kurum içi iş paylaşımında sorunlar yaşanmakta mıdır?
- Kriter 15.3.9: Kurum içi iş yardımlaşması nasıldır?
- Kriter 15.3.10: Çalışanlar kendi başlarına karar verebilmekte midir? Bunun önünde engel bulunmakta mıdır?
- Kriter 15.3.11: Çalışanların risk almaları cesaretlendirilmekte midir?

Kriter 15.3.12: Çalışanların kendi başlarına karar vermeleri özendirilmekte midir?

İlgili bilgi yönetimi model elemanları

Bu kriter bilgi yönetimi elemanlarının hepsini ilgilendirmektedir.

Kriter 16: Yenilikçi olmak ve değişimi izlemek:

Bilgi yönetimi çalışmalarının sonucunda kurum içinde yeni fikirlerin ortaya çıkması ve değerlendirilmesi kaçınılmazdır. Bu kapsamda, kurumun sahip olduğu entellektüel sermayeyi harekete geçirmesi ve yenilikler yapabilme kabiliyeti bu kriter ile değerlendirilmelidir.

Stratejik düzey alt kriter

Kriter 16.1.1: Sektörel gelişmeler yakından takip edilmekte midir?

Kriter 16.1.2: Sektör aktörleri ve öncüleri ile görüşmeler ve ziyaretler gerçekleştirilmekte midir?

Kriter 16.1.3: Değişimi izleme toplantıları yapılmakta mıdır?

Kriter 16.1.4: Bilgi yönetimi teknolojilerinde yenilenme çalışmaları desteklenmekte ve yatırımlar yapılmakta mıdır?

Kriter 16.1.5: Kurumsal teknolojide yenilenme çalışmaları desteklenmekte midir?

Kriter 16.1.6: Stratejik iş ortaklıkları kurulmakta mıdır?

Kriter 16.1.7: Yenilik merkezleri ve odak grupları desteklenmekte midir?

Kriter 16.1.8: ARGE çalışmalarına kaynak ayrılmakta mıdır?

Kriter 16.1.9: Sürekli iyileştirmeler için kaynak ayrılmakta mıdır?

Kriter 16.1.10: Yeni süreçler, yeni ürünler, yeni yöntemler (patentler) yenilik tepe yöneticileri tarafından teşvik edilmekte midir?

Kriter 16.1.11: Patent ve know-how çalışmalarına tepe yöneticileri destek vermekte midir?

Taktik düzey alt kriterler

Kriter 16.2.1: ARGE yapılanması ve sonuçları uygulanmada geç kalınmakta mıdır?

Kriter 16.2.2: Yeni süreçler, yeni ürünler, yeni yöntemler (patentler) yeniliğin ara yöneticiler tarafından teşvik edilmekte midir?

- Kriter 16.2.3: Yenilik ve değişim ile ilgili olarak çalışanlar ile ortak beyin fırtınaları yapılmakta mıdır?
- Kriter 16.2.4: Sürekli iyileştirme çalışmalarında yöneticiler de görev almakta mıdır?
- Kriter 16.2.5: Değişim için çalışanların fikirlerini dile getirmeleri desteklenmekte midir?
- Kriter 16.2.6: Diğer kurumlara bilgi/teknoloji transferi, verilen know-how çalışmaları yapılmakta mıdır?
- Kriter 16.2.7: Üretilen çalışmalar patent ve know-how çalışmalarına dönüştürülmekte midir?
- Kriter 16.2.8: Müşteriler ile yeni ürün/süreç/teknoloji üretimi konusunda iletişim kurulmakta mıdır?
- Kriter 16.2.9: Yenilik ve değişimi izleme konusunda rekabet oluşturuvcu bir ortam sağlanmakta mıdır?

Operasyonel düzey alt kriterleri

- Kriter 16.3.1: Çalışanlar değişim konusundaki aktivitelere katılmakta istekli davranmakta mıdırlar?
- Kriter 16.3.2: Teknoloji gösterimi çalışmaları yapılmakta mıdır?
- Kriter 16.3.3: Yapılan yenilik sayısı nedir?
- Kriter 16.3.4: Değişim için çalışanlar fikirlerini rahatlıkla dile getirebilmekte midir?
- Kriter 16.3.5: İmalat veya hizmet üretimi sistemlerinde görülen iyileştirme ve yeniliklerin benzeri çalışmalar idari süreçlerde de görülmekte midir?
- Kriter 16.3.6: Bilgi işçilerinin iş süreçlerindeki yenilik çalışmalarında görev almaları mümkün müdür?
- Kriter 16.3.7: Çalışanlar sektörde yenilik ile ilgili çalıştaylara katılmakta mıdır?
- Kriter 16.3.8: Yenilik konusunda rekabet etkin olarak işletilmekte midir?

İlgili bilgi yönetimi modeli elemanları

Bu kriter bilgi yönetimi elemanlarının hepsini ilgilendirmektedir.

Kriter 17: Rekabet avantajı sağlamak:

Yenilikçi olmak kadar, bilginin rekabet avantajı sağlayacak şekilde değerlendirilmesi de önemlidir. Bu kapsamda bilginin sürekli ölçülmesi ve iyileştirmelerin

yapılmasına yönelik çalışmalar bilgi yönetiminin temel unsurlarından birisidir. Kurumların bu yeteneklerini değerlendirebilmek için bu kriter oluşturulmuştur.

Stratejik düzey alt kriterleri

Kriter 17.1.1: Stratejik planlamada çevre analizleri düzenli ve sistematik bir şekilde yapılmakta mıdır?

Kriter 17.1.2: Kurumun pazar payında artma söz konusu mudur?

Kriter 17.1.3: Rakiplerin pazardaki durumu periyodik olarak değerlendirilmekte midir?

Kriter 17.1.4: Talep tahminleri yapılmakta mıdır? Yapılan tahminlerin tutma durumu nedir?

Kriter 17.1.5: Müşteri mevcut ihtiyaçlarının tespit edilmesi ve yeni ihtiyaçlar oluşturmak konusunda çalışmalar yapılmakta mıdır?

Kriter 17.1.6: Müşterinin gelecekte oluşabilecek ihtiyaçları değerlendirilmekte midir?

Kriter 17.1.7: Pazara farklı nitelikleri olan ürünlerin sunulması yönünde bir gayret var mıdır?

Kriter 17.1.8: Yeni müşteri bulma konusunda gerçekleştirilen aktiviteler ve bunların etkinlikleri nasıldır?

Kriter 17.1.9: Mevcut müşterilerin korunmasına yönelik yapıla aktiviteler ve etkinlikleri nasıldır?

Kriter 17.1.10: Üretim süreçleri müşteri odaklı olacak şekilde tasarlanmış mıdır?

Kriter 17.1.11: Dağıtım kanallarının etkinlikleri değerlendirilmekte midir?

Kriter 17.1.12: Pazarda tüm müşterilere ürünleri zamanında ulaştıracak dağıtım kanalları oluşturulmuş mudur?

Kriter 17.1.13: Gerekli olan yerlerde yeni dağıtım kanalları oluşturma süresi ne kadar hızlıdır?

Kriter 17.1.14: Satış sonrası hizmetleri gerçekleştirecek bir düzenleme yapılmış ve desteklenmekte midir?

Taktik düzey alt kriterleri

Kriter 17.2.1: Kurumsal verimlilik çalışmaları yapılmakta ve kalite garanti edilmekte midir?

- Kriter 17.2.2: Maliyet düşürücü yaklaşımlar ile maliyet avantajı sağlamak için çalışmalar yapılmakta mıdır?
- Kriter 17.2.3: Ürünlerin pazara sunulması ne kadar zamanda olmaktadır? En kısa zamanda pazara ürünleri göndermek için geliştirilen uygulamalar yeterli midir?
- Kriter 17.2.4: Müşteri bilgi bankası oluşturulmuş mudur?
- Kriter 17.2.5: Müşterilerin şikayet ve istekleri etkin bir şekilde karşılanmakta mıdır?
- Kriter 17.2.6: Müşteri odaklı süreç iyileştirme çalışmaları gerçekleştirilmekte midir? Bu çalışmaların etkinlikleri nasıl değerlendirilmektedir?
- Kriter 17.2.7: Pazarlayıcıların ürün/proses ile ilgili teknik eğitimleri gerçekleştirilmekte midir?
- Kriter 17.2.8: Pazara sunulan ürünlerin farklılıklarını öne çıkartacak uygulamalar var mıdır?
- Kriter 17.2.9: Reklam ve promosyon (özendirme) çalışmaları yeterli midir?
- Kriter 17.2.10: Müşterilerin beklenti, istek ve şikayetleri süreçlerde değişikliğe neden olmakta mıdır? Bu kapsamda ne tür etkinlikler gerçekleştirilmektedir?
- Kriter 17.2.11: Yöneticilerin müşteriler ile ilgili görüşlerinde ortak bir anlayış sağlanmış mıdır?
- Kriter 17.2.12: Dağıtım kanallarının istek ve önerileri dikkate alınmakta mıdır?
- Kriter 17.2.13: Yeterli sayıda dağıtım kanalları var mıdır?
- Kriter 17.2.14: Satış sonrası hizmetler üretecek bir yapılanma gerçekleştirilmiş midir? Etkin olarak yürütülmekte midir?

Operasyonel düzey alt kriterler

- Kriter 17.3.1: Çalışanlar pazardaki ürünlerin seyrini izlemekte midir? Bu konuda bilgilendirme yapılmakta mıdır? Etkinliği nasıldır?
- Kriter 17.3.2: Pazar ve müşteriler ile ilgili olarak çalışanlar bilgilendirilmekte midir? Bilgilendirmenin etkinliği nasıldır?
- Kriter 17.3.3: Üretimde hata oranlarında düşüş var mıdır?
- Kriter 17.3.4: Müşteri şikayetlerinde azalma söz konusu mudur?
- Kriter 17.3.5: Çalışanların verimlilik çalışmalarına destek vermesi söz konusu mudur?

Kriter 17.3.6: Kurum içinde kalite bilinci herkesi kapsayacak şekilde yaygınlaşmış mıdır?

Kriter 17.3.7: Herkes ürünü üretirken sorunları ortadan kaldırmak için gayret göstermekte midir?

Kriter 17.3.8: Çalışanların yeni süreçleri/ürünleri/yöntemleri hayata geçirme hızları ve isteklilikleri nasıldır?

Kriter 17.3.9: Çalışanların müşteriler ile ilgili görüşlerinde ortak bir anlayış sağlanmış mıdır?

Kriter 17.3.10: Dağıtım kanallarının istekleri ne kadar hızlı gerçekleştirilmektedir?

Kriter 17.3.11: Bakım ve satış sonrası hizmetlerin yürütüldüğü birimler ile ilişkiler düzenli olarak yürütülmekte midir?

İlgili bilgi yönetimi modeli elemanları

Bu kriter bilgi yönetimi elemanlarının hepsini ilgilendirmektedir.

Kriter 18: Riskleri yönetmek:

Bilgi yönetimi kapsamında ortaya çıkabilecek olası risklerinin belirlenmesi ve önleyici tedbirlerin alınması bilgi yönetimi aktivitelerinin başarısını yakından ilgilendirmektedir. Kurumlarda bu kapsamda risklerin değerlendirilip değerlendirilmediği gerekli önleyici tedbirlerin alınıp alınmadığının değerlendirilmesi bu kriter kapsamında gerçekleştirilmektedir.

Stratejik düzey alt kriterleri

Kriter 18.1.1: Kurumsal olarak uygulanan acil durum ve risk yönetimi sistemi var mıdır?

Kriter 18.1.2: Acil durum planı oluşturulmuş mudur?

Kriter 18.1.3: Kurumsal risk önleme planının uygulanması için gerekli kaynaklar ayrılmakta mıdır?

Kriter 18.1.4: Kurumun karşılaşacağı tüm riskler değerlendirilmiş ve olası riskler karşısında B ve C planları oluşturulmuş mudur?

Kriter 18.1.5: Bilgi kaynaklarının riskleri değerlendirilmekte midir? Gerekli riskler risk planının bir parçası olarak ele alınmakta mıdır?

Kriter 18.1.6: Stratejik planlama çalışmalarında riskler, risk yönetimi sistemi, risk planlarının etkinliği değerlendirilmekte midir?

Kriter 18.1.7: Belirsiz olayların değerlendirilmesi için bir yaklaşım geliştirilmiş midir?

Kriter 18.1.8: Kriz yönetimi stratejileri belirlenmiş midir? Gerekli eylem planları oluşturulmuş mudur?

Taktik düzey alt kriterleri

Kriter 18.2.1: Kurumsal riskler belirlenmiş ve risk planları etkin olarak uygulanmakta mıdır?

Kriter 18.2.2: Risk planlarının etkinlikleri değerlendirilmekte midir?

Kriter 18.2.3: Alternatif risk senaryolarının etkinlikleri değerlendirilmekte midir?

Kriter 18.2.4: Risklerin gerçekleşmesi durumunda kurumun planı uygulama yeteneği nasıldır?

Kriter 18.2.5: Yöneticiler arasında risk planlarının etkinliği konusunda fikir birlikleri var mıdır?

Kriter 18.2.6: İnsan kaynakları yetersizliği ile ilgili olarak risklerinin belirlenmesi yapılmakta mıdır?

Kriter 18.2.7: Bilişim sistemi riskleri, yani iletişim risklerinin (donanım+yazılım, virüsler vb gibi) değerlendirilmesi yapılmakta mıdır?

Kriter 18.2.8: Belirsiz durumlar değerlendirilirken uygulanan yaklaşımlar yeterli midir?

Kriter 18.2.9: Acil durumlara organizasyonun adapte olması kolay olmakta mıdır?

Kriter 18.2.10: Risk planlarının benimsenmesi için gerekli eğitimler ve bilgilendirme çalışmaları yapılmakta mıdır?

Kriter 18.2.11: Yöneticilerin risklerin oluşması karşısında onu karşılayacak cesaretleri var mıdır?

Operasyonel düzey alt kriterler

Kriter 18.3.1: Risk planlarının etkinliğini sağlamak için tatbikatlar yapılmakta mıdır?

Kriter 18.3.2: Acil durum ve riskler ile ilgili olarak çalışanlar bilgilendirilmiş midir?

Kriter 18.3.3: Çalışanlar risk planlarındaki önlem paketlerinde kendilerine düşen görevleri bilmekte midirler?

Kriter 18.3.4: Riskler ve önlem paketleri ile ilgili olarak çalışanların görüşleri alınmış mıdır?

Kriter 18.3.5: Belirsiz durumlarda çalışanların risk alabilme yetenekleri geliştirilmiş midir?

Kriter 18.3.6: Risk senaryoları ile ilgili beyin fırtınaları yapılmakta mıdır?

İlgili bilgi yönetimi modeli elemanları

Bu kriter bilgi yönetimi elemanlarının hepsini ilgilendirmektedir.

Kriter 19: Ölçme ve değerlendirme sistemini kurmak:

Daha önce belirtildiği gibi, bilgi yönetimi çalışmalarının etkinliklerinin sürekli ölçülmesi ve değerlendirilmesi olmadan etkin bir bilgi yönetim sisteminin geliştirilmesi mümkün değildir. Bu kapsamda yapılan çalışmaların bu kriter kapsamında değerlendirilmesi önerilmektedir.

Stratejik düzey alt kriterleri

Kriter 19.1.1: Stratejik planlama çalışmasında bilgi yönetimi sistemlerinin etkinlikleri değerlendirilmekte midir?

Kriter 19.1.2: Bilgi yönetimine yönelik alternatif değerlendirme sistemlerinin geliştirilmesi için gerekli kaynaklar ayrılmakta mıdır?

Kriter 19.1.3: Bilgi yönetimi aktivitelerinin periyodik olarak uygulanması desteklenmekte midir?

Kriter 19.1.4: Bilgi yönetimi değerlendirmeleri neticesinde yapılması gereken eylemler eksiksiz ve zamanında yürütülmekte midir?

Kriter 19.1.5: Tepe yöneticileri bilgi yönetimi sisteminin değerlendirilmesi çalışmalarına destek vermekte midir?

Kriter 19.1.6: Uygulanan bilgi değerlendirme yöntemlerinin analitik sonuçlar üretmesine özen gösterilmekte midir?

Taktik düzey alt kriterleri

Kriter 19.2.1: Bilgi yönetimi aktivitelerini ölçme ve değerlendirme yöntemini uygulanmasını ara yöneticiler desteklemekte midir? Periyodik değerlendirmelerin önemine inanmakta mıdırlar?

- Kriter 19.2.2: Uygulanan ölçme ve değerlendirme yöntemi ile ilgili olarak yöneticilerin fikir birliği sağlanmış mıdır?
- Kriter 19.2.3: Bilgi yönetimi aktivitelerini ölçme sisteminin daha başarılı olabilmesi için sistem üzerinde iyileştirmeler gerçekleştirilmekte midir?
- Kriter 19.2.4: Bilgi yönetimi sisteminin etkinliğini gösterecek olan performans göstergeleri belirlenmiş midir?
- Kriter 19.2.5: Bilgi yönetimi sisteminin etkinliğini ölçen periyodik değerlendirmeler yapılmakta mıdır?
- Kriter 19.2.6: Göstergelerin ölçüm yöntemleri geliştirilmiş ve herkes bunlar üzerinde fikir birliği sağlamış mıdır?
- Kriter 19.2.7: Göstergelere hedeflerinin belirlenmesinde sistematik yaklaşımlar oluşturulmuş mudur?
- Kriter 19.2.8: Değerlendirme çalışmalarına kurum içinde tam katılım sağlanmakta mıdır?
- Kriter 19.2.9: Değerlendirme sonuçlarına göre iyileştirmeler planlanmakta mıdır?
- Kriter 19.2.10: Çalışanlar değerlendirme yapmaya özendirilmekte midir?

Operasyonel düzey alt kriterleri

- Kriter 19.3.1: Performans göstergelerine yönelik veri toplama çalışmaları düzenli olarak yapılmakta mıdır?
- Kriter 19.3.2: Değerlendirmelere yönelik olarak iyileştirme çalışmalarına katılım nasıldır?
- Kriter 19.3.3: Yöneticilerin bilgi yönetimi sistemini geliştirme yönündeki isteklerine çalışanlar inanmakta mıdırlar?
- Kriter 19.3.4: Değerlendirme çalışmalarında kötü sonuçlar alınmasından korkulmakta mıdır?
- Kriter 19.3.5: Çalışanlar sorunların üstünü örtmek yerine onlar ile boğuşmaktan memnun olmakta mıdırlar?
- Kriter 19.3.6: Değerlendirme sonuçlarına göre iyileştirmeler yapılması kolaylıkla gerçekleşmekte midir? Zamanında iyileştirmeler yapılmakta mıdır?
- Kriter 19.3.7: Çalışanlar ölçme ve değerlendirme sistemi ile ilgili iyileştirme önerilerinde bulunabilmekte midirler?

Kriter 19.3.8: Bilgi yönetimi aktivitelerini gerçekleştirmeyi önleyici her türlü unsur ortadan kaldırmak için etkin girişimlerde bulunulmakta mıdır?

İlgili bilgi yönetimi modeli elemanları

Bu kriter bilgi yönetimi elemanlarının hepsini ilgilendirmektedir.

Kriter 20: Kurumun müşterilerinin bilgi ve deneyimini artırmak (bilgi kaldıraçlama) için bir sistem kurmak:

Müşterilerin bilgi seviyelerini artırmasına yardımcı olacak şekilde ihtiyaç duydukları bilgileri sağlamak ve müşteride bilgi yönetimi yöntemlerini hayata geçirmek kurumun pazardaki rekabet gücünü artıracak ve dolayısı ile yaşamasına önemli bir katkı üretecektir. O nedenle bilgi kaldıraçlama çalışmalarının etkinliğini değerlendirmek de önemli görülmüş ve bu kriter geliştirilmiştir.

Stratejik düzey alt kriterleri

Kriter 20.1.1: Müşterilerin bilgi yönetim sistemlerini analiz etmeyi mümkün kılan bir sistem geliştirilmiş midir?

Kriter 20.1.2: Müşterinin bilgi yönetim sistemi tepe yöneticiler tarafından değerlendirilmekte midir?

Kriter 20.1.3: Müşterileri ile gizlilik anlaşmaları yapılmış mıdır? Karşılıklı haklar korunmakta mıdır?

Kriter 20.1.4: Hangi alanlarda kaldıraçlama yapılacağı belli midir? Kurum bu kaldıraçlama çalışmalarını desteklemekte ve kaynak ayırmakta mıdır?

Kriter 20.1.5: Müşteri bilgi kaldıraçlama da kurumsal standartlar oluşturulmuş mudur?

Kriter 20.1.6: Bilgi transfer edilebilecek alt yapı için yatırımlar planlanmış mıdır?

Kriter 20.1.7: Müşterilerin bilgi kaldıraçlama çalışmalarına verdikleri önem değerlendirilmekte midir?

Kriter 20.1.8: Müşteriler ile kaldıraçlama faaliyetleri hakkında değerlendirmeler yapılmakta mıdır?

Kriter 20.1.9: Müşteriler bilgi kaldıraçlama faaliyetlerine ilgi göstermekte midir?

Kriter 20.1.10: Bilgi kaldıraçlama ile ilgili iyileştirmeler desteklenmekte midir?

Kriter 20.1.11: Kurumsal bilgilerin müşterilere açılmasına destek verilmekte midir?

Taktik düzey alt kriterleri

- Kriter 20.2.1: Müşterilere bilgi kaldıraçlayacak alt yapı hayata geçirilmiş ve etkin olarak kullanılmakta mıdır?
- Kriter 20.2.2: Bilgi kaldıraçlama yolu ile müşteriye kazandırılan fayda değerlendirilmekte midir?
- Kriter 20.2.3: Müşteriler ve sektördeki diğer kurumlar ile kıyaslama çalışması yapılmakta mıdır?
- Kriter 20.2.4: Müşteri bilgi bankası var mıdır? Bilgi kaldıraçlama amacı ile bu banka nasıl kullanılmaktadır?
- Kriter 20.2.5: Müşteriye bilgi transferi mekanizmaları etkin olarak çalışmakta ve etkinlikleri değerlendirilmekte midir?
- Kriter 20.2.6: Müşterinin kurumsal bilgi kaynaklarına kolaylıkla ulaşımı sağlanmakta mıdır? Hangi alanlarda müşteriye bilgilerin açılacakları belli midir?
- Kriter 20.2.7: Bilgi kaldıraçlama sisteminin iyileştirilmesi çalışmaları etkin olarak yürütülmekte midir?
- Kriter 20.2.8: Bilgi kaldıraçlama çalışmalarının kuruma sağladığı avantajlar değerlendiriliyor mu?
- Kriter 20.2.9: Müşteri ile birlikte problem çözme ekipleri var mıdır?
- Kriter 20.2.10: Bilgi kaldıraçlamadan sorumlu elemanlar görevlendirilmiş midir?
- Kriter 20.2.11: Bilgi kaldıraçlama eğitimleri gerçekleştirilmekte midir?
- Kriter 20.2.12: Bilgi kaldıraçlama çalışmaları konusunda yöneticilerin katılımı sağlanmış mıdır?
- Kriter 20.2.13: Bilgi kaldıraçlama çalışmalar ile ilgili yöneticiler arasında ortak bir anlayış var mıdır?

Operasyonel düzey alt kriterleri

- Kriter 20.3.1: Müşteriler ile uygun iletişim kanalları belirlenmiş midir?
- Kriter 20.3.2: Müşteri ve kurum içinde bilgi alışverişini yapacak birimler ve sorumlular belirlenmiş midir?
- Kriter 20.3.3: Müşteriler ile birlikte beyin fırtınası seansları düzenleniyor mu?
- Kriter 20.3.4: Müşterilerin ürün ile ilgili bilgilendirilmesine çalışanlar sıcak bakmakta mıdır?

- Kriter 20.3.5: Müşteri temsilcilerinin kurumsal üretim alanlarında gezmeleri için gerekli alt yapı kurulmuş mudur?
- Kriter 20.3.6: Çalışanlar müşteri bilgi bankasındaki bilgileri düzenli olarak güncellemekte midir?
- Kriter 20.3.7: Çalışanlar bilgi kaldıraçlama sisteminin başarısı için iyileştirme önerileri geliştirmekte midir?
- Kriter 20.3.8: Müşterilerin bilgi kaldıraçlama sistemi ile ilgili beklentileri ve önerileri dikkate alınmakta mıdır?

İlgili bilgi yönetimi modeli elemanları

5. eleman: Bilgi stratejileri
8. eleman: Bilgi kaldıraçlama

Kriter 21: Sistematik bilgi gösterimi yöntemlerinin kullanılması:

Bilgilerin kullanılması ve değerlendirilmesi için bilgilere ulaşılması ve elde edilen bilgilerin en iyi şekilde anlaşılması önemlidir. Aksi takdirde bilgi yönetiminin her aktivitesi alıştırsa bile doğru anlaşılmayan bilgiler başarılı bir uygulamayı önler. Bu nedenle kurumlarda standart bilgi gösterim yöntemlerinin belirlenmesi ve uygulamada bu standartlara uyulması önemli bir aktivite olarak değerlendirilmektedir. Bu kriter bu yaklaşımları değerlendirmek için geliştirilmiştir.

Stratejik düzey alt kriterleri

- Kriter 21.1.1: Kurumsal olarak bilgi gösterim yöntemlerinin uygulanmasının desteklenmesi ve en üst düzeyde kullanılması söz konusu mudur?
- Kriter 21.1.2: Stratejik planlama çalışmaları ve diğer planlama çalışmalarında kullanılacak nitelikte bilgileri sunacak gösterim yöntemleri geliştirilmekte midir?
- Kriter 21.1.3: Bilgi gösterim yöntemlerinin üst düzey tarafından etkinliği değerlendirilmekte midir?
- Kriter 21.1.4: Bilgi gösterim yönteminin yönetim faaliyetlerini ve bilgi akışını etkin bir şekilde göstermeye katkısı nasıldır?
- Kriter 21.1.5: Yeni bilgi gösterim yöntemlerinin geliştirilmesi özendirilmekte ve desteklenmekte midir?

Kriter 21.1.6: Kurumsal olarak bilgileri göstermek ve saklamak için standartlar geliştirilmiş midir?

Kriter 21.1.7: Kurumsal olarak hangi bilgilerin hangi düzeylerde sunulacağı belirlenmiş midir?

Taktik düzey alt kriterleri

Kriter 21.2.1: Kurumsal olarak bilgilerin sunulması için ortak bir sunum şablonu oluşturulmuş mudur?

Kriter 21.2.2: Kurumsal bilgi gösterim standartları yöneticilerin katılımı ile geliştirilmiş midir?

Kriter 21.2.3: Bilgi gösterimi yöntemleri ve standartları etkin olarak kullanılmakta mıdır?

Kriter 21.2.4: Grafik gösterimi ile yöneticiler desteklenmekte midir?

Kriter 21.2.5: İş kuralları belirlenmiş midir? Bu iş kuralları bilgi yönetimi odaklı geliştirilmiş midir?

Kriter 21.2.6: Bilgi tabanlarında alternatif bilgi gösterim yöntemleri kullanılmakta mıdır?

Kriter 21.2.7: Yeni bilgi gösterim yöntemleri geliştirilmekte midir?

Kriter 21.2.8: Bilgi gösterim yöntemleri ile ilgili iyileştirmeler yapılmakta mıdır?

Kriter 21.2.9: İstenilen bilgilere istenilen zamanda ulaşılması mümkün müdür?

Kriter 21.2.10: Eski bilgilerin arşivlenmesinde düzenli bir yöntem uygulanmakta mıdır?

Kriter 21.2.11: Elektronik ortamlarda bilgiler saklanmakta mıdır?

Kriter 21.2.12: Kurum içinde raporlama standartları belirlenmiş midir? Her düzeyde oluşturulacak olan rapor tipleri belirlenmiş midir?

Kriter 21.2.13: Raporlama için gerekli olan bilgiler ve bu bilgilerin nerelerden toplanacağı belirlenmiş ve bilgileri üretenler bu konuda bilgilendirilmiş midir?

Operasyonel alt kriterler

Kriter 21.3.1: Çalışanlar bilgi gösterimi konusunda eğitilmiş midir?

Kriter 21.3.2: Esnek bilgi gösterimi yöntemleri uygulanmakta mıdır?

- Kriter 21.3.3: Çalışanlar bilgi gösterimi yöntemlerini bilmekte ve anlamakta mıdırlar?
- Kriter 21.3.4: Yeni gösterim yöntemleri geliştirilmekte ve bu yöntemler ile ilgili olarak çalışanlara eğitimler yapılmakta mıdır?
- Kriter 21.3.5: Kurumsal bilgi akışını olumsuz yönde etkileyen bilgi gösterim yöntemleri var mıdır?
- Kriter 21.3.6: Kurum içinde etkin bilgi gösterimini sağlamak için yapılan çalışmaların iyileştirilmesine yönelik öneriler geliştirilmekte midir?
- Kriter 21.3.7: Çalışanlar belirlenen bilgi gösterim standartlarına ve raporlama standartlarına uymakta mıdır?
- Kriter 21.3.8: Çalışanları bilgilerin elektronik ortamlarda saklanmasına özen göstermekte midir?
- Kriter 21.3.9: Çalışanlar anlamadıkları bilgileri anlamak için nasıl bir yöntem uygulamaktadır?

İlgili bilgi yönetimi modeli elemanları

2. eleman: Bilgi süreçleri
3. eleman: Bilgi gösterimi

Kriter 22: Kurum amaçlarını belirlemek ve bunlara ulaşmak için sistematik planlar oluşturmak

Bilgi yönetimi aktivitelerinin temel amacı kurumun iş dünyasında veya hizmet sektöründe varlığını sürdürmek, başarılı sonuçlar almasını sağlamak, rekabet avantajını sürekli kılmasını sağlamaktır. Bunun gerçekleşip gerçekleşmediğini görebilmek için kurumun temel hedeflerini belirlemesi ve bu hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının izlenmesi gerekir. Eğer hedeflenen amaçlara ulaşılabilir ise kurumsal bilgi yönetimi aktivitelerinin iyi sonuçlar ürettiği söylenebilir. Bu nedenle bu kriter ile kurumun amaçları ve ulaşılan sonuçlar arasındaki ilişkiler değerlendirilmektedir.

Stratejik düzey alt kriterleri

- Kriter 22.1.1: Kurumsal misyon ve vizyon belirlenmiş midir?

- Kriter 22.1.2: Kurumsal misyon ve vizyona uygun stratejiler belirlenmiş ve stratejik plan hazırlanmış mıdır?
- Kriter 22.1.3: Alternatif stratejiler belirlenmekte ve değerlendirilmekte midir?
- Kriter 22.1.4: Stratejilerin belirlenmesinde ara yöneticilerin görüşleri alınmakta mıdır?
- Kriter 22.1.5: Kurumsal stratejilerin uygulanabilmesi için birim hedefleri oluşturulmuş mudur?
- Kriter 22.1.6: Geleceğe dönük tahminler ve projeksiyonlar yapılmakta mıdır?
- Kriter 22.1.7: Tahminler ve Pazar bilgileri kapsamında yeni yatırımlar planlanmakta mıdır?
- Kriter 22.1.8: Ölçülebilir nitelikte kurumsal performans göstergeleri belirlenmiş ve periyodik olarak ölçümler yapılmakta mıdır?
- Kriter 22.1.9: Kurumsal performans göstergeleri ile kurumsal vizyonun gerçekleştirilmesi birlikte değerlendirilmekte midir? Sonuçlar pozitif durumları göstermekte midir?
- Kriter 22.1.10: Kurumsal stratejik plan periyodik olarak gözden geçirilmekte ve her yıl revize edilmekte midir?
- Kriter 22.1.11: Kurumsal büyüme nasıldır?
- Kriter 22.1.12: Yeni yatırımlar (teknolojik, ürün çeşitlemesi, proses iyileştirme vb. gibi) yapılmakta mıdır?

Taktik düzey alt kriterleri

- Kriter 22.2.1: Amaçlara ulaşmak ve stratejileri gerçekleştirmek için sistematik eylem planlar oluşturulmakta mıdır? Eylemler birimler düzeyinde belirlenmekte midir?
- Kriter 22.2.2: Alternatif iş planları değerlendirilmekte midir?
- Kriter 22.2.3: Bilginin doğru yerde doğru zamanda ve doğru kişilerle kullanılmasını sağlamak amacıyla planlama yapılmakta mıdır?
- Kriter 22.2.4: Hedeflerin performansları periyodik izlenmekte ve değerlendirilmekte midir? Bunun için performans göstergeleri, ölçüm yöntem ve periyotları belirlenmiş midir?
- Kriter 22.2.5: Birim hedeflerinin belirlenmesinde yöneticilerin katkıları alınmakta mıdır?

Kriter 22.2.6: Birimlerin performanslarında iyileşmeler görünmekte midir?

Kriter 22.2.7: Yöneticiler iş sonuçlarını periyodik olarak çalışanlar ile paylaşmakta mıdır?

Kriter 22.2.8: İş hedeflerinin revizyonu ile ilgili sistematik bir yaklaşım var mıdır?

Operasyonel düzey alt kriterler

Kriter 22.3.1: Çalışanlar kendileri ile ilgili iş hedeflerini bilmekte midirler?

Kriter 22.3.2: Çalışanlar hedeflerin belirlenmesi çalışmalarına katılmakta mıdır?

Kriter 22.3.3: Çalışanlar eylem planlarına uygun davranmakta mıdır?

Kriter 22.3.4: Eylem planları oluşturulurken çalışanların katılımı sağlanmakta mıdır?

Kriter 22.3.5: Hedeflere uymak için ortaya çıkan engelleri önlemek için çalışanların girişimci bir davranışı söz konusu mudur?

Kriter 22.3.6: Çalışanların performans değerlendirme sistemini benimsemeleri nasıldır?

Kriter 22.3.7: Çalışanlar periyodik olarak hedef değerlendirme toplantılarına katılmakta mıdır?

Kriter 22.3.8: Çalışanların hedeflerine ulaşma performansında bir artış söz konusu mudur?

İlgili bilgi yönetimi modeli elemanları

4. eleman: Bilginin planlanması

5. eleman: Bilgi stratejileri

7. eleman: Bilgi kültürü

5.9.1. Bilgi yönetimi aktivitelerini değerlendirme yöntemi

Herhangi bir organizasyonda bilgi yönetimi aktivitelerini değerlendirebilmek için yukarıda belirlenen kriterler önerilen kurumsal bilgi yönetimi modelinin 9 elemanını değerlendirecek şekilde kategorize edilmiştir. Tablo 5.3. Toplu olarak kriterlerin önerilen bilgi yönetimi modeli elemanları ile ilişkilerini göstermektedir.

Tablo 5.3. Kriter model elemanı ilişkileri

No	Model elemanı	İlgili Kriterler	Açıklama
1	Bilişim altyapısının oluşturulması	5,9,11,12,15,16,17,18,19	Bu model elemanı ile kurumsal bilgi yönetimi aktivitelerinin sağlıklı bir şekilde geliştirilmesi için gerekli olan bilişim alt yapısının durumu değerlendirilir ve eksikliklere işaret edilir
2	Bilgi yönetimi süreçlerinin tasarlanması ve uygulanması	1,2,3,4,9,10,13,14,15,16,17,18,19,21	Bilgi süreçleri, bilgi arama, izleme, elde etme ve ortaya çıkarma, bilgi üretimi ve kullanımı, bilgi depolama, bilgi güncelleme, bilgi transferi ve paylaşımı, bilginin kontrol edilmesi vb. gibi aktivitelerin ne kadar sağlıklı yapıldığı değerlendirilir ve eksikliklere işaret edilir.
3	Bilgi gösterim yöntemlerinin kullanılması	1,2,15,16,17,18,19,21	Bilgi gösterimi yöntemleri, raporlama standartları, bilgisayar da bilginin arşivlenmesi vb. gibi unsurların değerlendirilir ve eksikliklere işaret edilir.
4	Kurumsal bilgi ve kullanımının planlanması	3,4,9,10,15,16,17,18,19,22	Bilginin doğru yerde doğru zamanda ve doğru kişilerle kullanılmasını sağlamak amacıyla oluşturulan planlar değerlendirilir ve eksikliklere işaret edilir.
5	Bilgi yönetimi stratejilerinin oluşturulması ve uygulanması	8,9,13,14,15,16,17,18,19,20,22	Kurumsal bilgilerin en etkin şekilde değerlendirilmesini sağlayacak stratejilerin uygulanması değerlendirilir ve eksikliklere işaret edilir.
6	Bilgi ağırlıklı örgütlenme	6,9,12,15,16,17,18,19	Örgütlenme fonksiyonunun yerine getirilebilmesi için amaçların, faaliyetlerin ve yapılacak işlerin belirlenmesi sorumlulukların doğru atanmış olması vb. gibi unsurlar değerlendirilir ve eksikliklere işaret edilir.
7	Bilgi kültürünün oluşturulması	3,7,9,13,14,15,16,17,18,19,22	Organizasyon her düzeyinde çalışanların bütün davranışlarını, bilgiye dayandırmaları, bilginin gücüne inanmaları ve bilgilerini sürekli yenilemek ve güncellemek uğraşısı içinde birbirleri ile paylaştıkları ortamda etkin, verimli ve güvenilir bilgi yönetimi anlayışının oluşturulması değerlendirilir ve eksikliklere işaret edilir.
8	Bilgi kaldıraçlama ve yönlendirme	4,13,14,15,16,17,18,19,20	Bireylerin ihtiyacı olan bilgileri kendilerine sağlayarak bilgi ve deneyim artırıcı faaliyetler değerlendirilir ve eksikliklere işaret edilir.
9	Bilgi yönetimi aktivitelerinin değerlendirilmesi	15,16,17,18,19	Kurum içinde etkin bilgi yönetimi yapıp yapılmadığı ve bir kurumun sahip olduğu kurumsal ve bireysel entellektüel sermayenin pozitif değer oluşturacak şekilde kullanılması değerlendirilir ve eksikliklere işaret edilir.

Bilgi yönetimi elemanları toplam 1000 puan edecek şekilde puanlandırılmıştır. Her elemanın puanı stratejik, taktik ve operasyonel açıdan oluşturulmuştur. Kriterlerin puanlandırılmasında üniversitelerin endüstri mühendisliği ve işletme bölümü öğretim üyelerine, büyük firmaların üst düzey yöneticilerine ve Adapazarı Ticaret ve Sanayi Odası (ATSO) yöneticilerine yapılan bir anket sonrasında belirlenmiştir. Tablo 5.4 bu puanlandırma çalışmasının sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 5.4 Bilgi yönetimi elemanlarının puanları

Bilgi yönetimi unsuru	Operasyonel düzey	Taktik düzey	Stratejik düzey	Toplam
1-Bilişim altyapısı	45	45	60	150
2-Bilgi yönetimi süreçlerinin tasarlanması ve uygulanması	35	40	50	125
3- Bilgi gösterimi yöntemlerinin kullanılması ve etkinliği	25	30	35	90
4-Kurumsal bilgi ve kullanımının planlanması	40	40	30	110
5-Bilgi yönetimi stratejilerinin oluşturulması ve uygulanması	55	35	30	120
6- Kurumsal olarak bilgi ağırlıklı örgütlenme	40	40	30	110
7-Bilgi kültürünün oluşturulması ve korunması	40	30	30	100
8-Kurumsal Bilgi kaldıraçlama ve yönlendirme	30	35	30	95
9-Bilgi yönetimi uygulamalarının kurum içinde değerlendirilmesi	40	30	30	100
Toplam	350	325	325	1000

Kurumsal bilgi yönetimi aktivitelerinin değerlendirilmesi uygulanan puanlama sistemi 3 aşamada belirlenmiştir. Bunlar;

1. Bilgi yönetimi elemanı puanının belirlenmesi: Bu puan firmalarda üst düzey yöneticiler ve üniversitelerin endüstri mühendisliği ve işletme bölümü öğretim üyeleri arasında yapılan anket sonucunda belirlenmiştir. Örneğin modeli birinci elemanı olan bilişim altyapısı anket sonucunda 150 puan almıştır.
2. Kriter puanının belirlenmesi: Kriter puanı da toplam bilgi yönetimi elemanı puanının ilgili kriterlere dağıtılması ile bulunan puandır. Bu tezde, kriterlerin bilgi yönetimi elemanı puanlarının dağılımı yine anket sonucunda belirlenmiştir. Örneğin bilişim alt yapısı için ankettten alınan puan 150 idi. Bu 150 puan bilişim alt yapısı ile ilgili olan dokuz kriterlere dağıtılırken 150 puan ilgili kriter sayısına bölünmüştür ve hangi kriter direkt o eleman ile ilgili ise ona daha fazla puan verilmiştir. $150/9 = 16,67$ puan çıkıyor. 11. kritere 22 diğer kriterlere 16 puan verilmiştir.
3. Alt kriter puanının belirlenmesi: Alt kriter puanları hesaplanırken şu yol izlenmiştir. Örneğin 1.kriter hangi modül ile ilgili ise o modül için ankettten elde

edilen stratejik, taktik ve operasyonel seviye kriterleri puanları alınmış her seviye ayrı ayrı toplanmış, ortalaması alınmıştır. Tablo 5.5’de 1.kriter modelin 2. ve 3. elemanı ile ilgilidir. Onların anketten aldıkları stratejik, taktik ve operasyonel düzeydeki puanlar toplanmış ve ortalamaları alınmıştır.

Tablo 5.5. Kurum değerlendirme referans tablosu

Kriterler	Bilgi yönetiminin değerlendirilmesi 1	Bilgi kaldırılma 2	Bilgi kültürü 3	Bilgi organizasyonu 4	Bilgi stratejileri 5	Bilgi planlama 6	Bilgi gösterimi 7	Bilgi yönetimi süreçleri 8	Bilişim altyapısı 9
1							11	8	
2							11	9	
3			9			11		9	
4		10				11		9	
5									16
6				14					
7			9						
8					11				
9			9	13	11	11		9	16
10						11		9	
11									22
12				14					16
13		10	9		11			9	
14		10	9		11			9	
15	20	10	9	14	11	11	11	9	16
16	20	11	9	14	11	11	11	9	16
17	20	11	9	14	11	11	11	9	16
18	20	11	9	13	11	11	11	9	16
19	20	11	9	14	11	11	11	9	16
20		11			11				
21							13	9	
22			10		10	11			
Toplam	100	95	100	110	110	110	90	125	150

BÖLÜM 6. KBYM' NİN UYGULANABİLİRLİĞİ

Geliştirilmiş olan KBYM' nin uygulanabilirliği göstermek amacı ile bir vaka çalışması yapılmıştır. KBYM' nin kriterleri ÇE-KA Çelik Kapı A.Ş.' de değerlendirilmiş ve sonuçları bu bölümde sunulmuştur.

6.1.Firma Profili

Firma metal sektöründeki ilk faaliyetine 1972 yılında (SADE) elektrik panoları üretimi ile başlamış olup devam eden üretimine ek olarak gelişen piyasa ihtiyaçları doğrultusunda 1989 yılında çelik kapı üretimine başlamıştır. Hızla gelişen üretimiyle 1992 yılında çelik kapı üretimini şahıs firması bünyesinden ayırarak bugünkü ÇE-KA ÇELİK KAPI A.Ş. adı altında üretimine devam etmektedir.

Firma bünyesinde ürettiği çelik kapıların yanı sıra tüketiciden gördüğü memnuniyet ve müşteri talepleri doğrultusunda 2000 yılında ahşap oda kapı üretimine başlamıştır. Bugün 11.000 m² alan üzerinde 9.000 m² lik kapalı üretim alanında yıllık 45.000 adet çelik kapı kapasitesi vardır. Çeka bünyesinde 4 mühendis, 8 Tekniker, 24 idari personel ve 173 işçi çalışmaktadır. 200' ü aşkın deneyimli personeliyle yurt çapındaki geniş bayi ve satış noktalarıyla, yaygın teknik servis ağıyla ÇEKA ÇELİK KAPI A.Ş. sektörde tartışılmaz lider firmalar arasındadır. 35 yılı aşmış tecrübesiyle kaliteyi üreten ÇEKA yapıları; estetik görünüm ve güvenceyi yansıtmıştır. Üstün teknolojiyi üretim tesisinde en iyi şekilde takip ederek her zaman en zirvede kalmıştır.

Sektördeki faaliyetine devam eden firma ürün yelpazesini genişletmek amacı ile 1995 Yılında KAY-AŞ METAL SAN. TİC. A.Ş. yi kurarak Şah Demir markasıyla ferforje, dekoratif demir üretimine başlamıştır. Faaliyetine hızlı bir şekilde devam

eden Şah Demir, kadrosu ve üretim tesisleriyle çalışmasını farklı bir mekanda sürdürmektedir. ÇEKA ÇELİK KAPI A.Ş, 30 yılı aşmış tecrübesiyle kalite ve estetiği birleştiren zengin ve seçenekli ürünleriyle müşteri memnuniyetini ürün ve hizmet kalitesini ilke edinmiş deneyimli kadrosuyla organize sanayi bölgesi 9. Cad. No:44 Kayseri' de faaliyetini sürdürmeye devam etmektedir.

ÇEKA ÇELİK KAPI A.Ş' nin kalite politikalarını şöyle sıralayabiliriz:

- Küreselleşen dünya ekonomisinde değişimleri ve teknolojiyi izleyerek ulusal ve uluslar arası kalite standartlarını ve toplam kalite yönetimini uygulamaktır.
- İş ahlakına uygun çalışmak ve gereken donanıma ulaşmak için eğitim ve kişisel gelişimi destekleyerek Çeka' yı yükseltmek.
- İleri işletmecilik prensiplerine riayet ederek, müşteri memnuniyetinin kendi memnuniyetimiz olduğu bilincine ulaşarak, ÇEKA ve KALİTENİN birlikte anılmasını sağlamak.
- Ürünlerimizi Dünyaya hitap edebilecek Kalitede üreterek Pazar payımızı artırmak, dünya çapında aranılan marka olmak.

6.2. Firma Ürün Kategorisi

1. Çelik Kapı: ÇEKA ÇELİK KAPI A.Ş' nin ürettiği çelik kapılar dört grupta toplanabilir. Bunlar:

- Klasik tip çelik kapılar
- Ekonomik tip çelik kapılar
- Lüks tip çelik kapılar

1. Laminat kaplama
2. Doğal kaplama
3. Tik kaplama

- Ferforje uygulamalı çelik kapılar

2. Oda kapıları: ÇEKA ÇELİK KAPI A.Ş' nin ürettiği iç kapıların özellikleri şöyle sıralanmıştır:

- Kanat DOORPAN marka HDF paneldir,
- Kanadın pres olmasının yanında kasa ve pervazlarda pres uygulamasıdır,
- Dış pervazlar geçme sistem imal edilmiş olup, montajda çivi kullanılmaz,
- 3 kanallı conta uygulaması standarttır,
- Pervaz sistemi isteğe uygun olarak şekillendirilebilir,
- Talebi halinde taç uygulaması yapılabilir,
- Otel tipi kilit fiyatlara dahildir. Kollu imalat talebi halinde; gömme kilit fiyatlara dahil olup, kol müşteriye aittir,
- İsteğe bağlı olarak krom sacdan tekmelik uygulaması yapılabilir,
- İsteğe bağlı olarak kollu, gömme kilitli veya otel tipi kilit uygulanabilir,
- Kasa, kanat ile aynı renk ve dokuda, contalı, menteşe tarafından mono blok pervazlıdır.

Firmanın ürettiği iç kapı modelleri ise şu şekilde sıralanabilir:

- Amerikan Panel Kapılar
- Doğal Kaplama Kapılar
- Laminat Kaplama Kapılar

3. Yangın çıkış Kapıları

6.3. Uygulama İçin Modülü Etkileyen Kriterlerin Yüzdesinin Hesaplanması

ÇE–KA çelik kapı AŞ'de uygulama yapmaya başlamadan önce değerlendirme faktörlerinin puanlarını belirlemek için sanayi ve üniversitelerin endüstri mühendisliği ile işletme bölümlerinde anket yapıldı. Anket sonucunda kurumun bilgisini ne derece yönettiğini ölçmek için puanlar belirlendi. 5. bölümde belirlenen 22 kriter bilgi yönetimi modelinin dokuz modülüne dağıtıldı. Bunlar şu şekilde gruplanmıştır:

İlk olarak bilişim alt yapısı değerlendirilmiştir. Modülle ilgili kriterler şunlardır;

- 5.Kriter: Entellektüel sermayeyi legal koruma altına almak
- 9.Kriter: Bilgi yönetimi yaklaşımı uygulamak
- 11.Kriter: Bilişim teknolojisinden faydalanmak
- 12.Kriter: Bilgiye dayalı yönetim araçlarını kullanmak
- 15. Kriter: Bilgi yönetimi konusunda gerekli liderliği göstermek
- 16. Kriter: Yenilikçi olmak ve değişimi izlemek
- 17. Kriter: Rekabet avantajı sağlamak
- 18. Kriter: Riskleri yönetmek.
- 19.Kriter: Ölçme ve değerlendirme sistemini kurmak

Bilişim altyapısının anketten toplam 150 puan aldı. Bu 150 puan bilişim alt yapısını ile ilişkili olan kriterlere kriterin o modül için önem derecesine göre dağıtıldı. 11. kriter bilişim altyapısı ile direkt ilgili olduğu için 22 puan, diğer kriterlere 16 puan verildi. Uygulama ne kadar etkili olduğunu bulmak için yüzdesi hesaplandı. ($18/150=0,12$; $24/150=0,16$). 11. kriter %15 oranında etkilemektedir. Diğer kriterler ise bilişim alt yapısını %11 oranında etkilemektedir,

Tablo 6.1. Bilişim alt yapısı ile ilgili olan kriterlerin yüzde değerleri

Kriter	Anketten aldığı puan	Yüzde
5. kriter	16	0,11
9. kriter	16	0,11
11. kriter	22	0,15
12. kriter	16	0,11
15. kriter	16	0,11
16. kriter	16	0,11
17. kriter	16	0,11
18. kriter	16	0,11
19.kriter	16	0,11

İkinci olarak bilgi yönetimi süreçleri değerlendirilmiştir. İlgili kriterleri listelenmiştir;

- 1.Kriter: Bilgi kaynaklarını belirlemek ve izlemek
- 2.Kriter: Bilgi paylaşımını sağlamak ve erişilebilir olmak

- 3.Kriter: Bilgiyi iyileştirmek, ortama uyumu sağlamak ve esnek olmak
- 4.Kriter: Pozitif değer katmak
- 9.Kriter: Bilgi yönetimi yaklaşımı uygulamak
- 10.Kriter: Bilgi yönetimi süreçleri oluşturmak ve iyileştirmek
- 13.Kriter: Kurumsal zekayı belirlemek ve ölçmek
- 14.Kriter: Öğrenen organizasyon oluşturmak
15. Kriter: Bilgi yönetimi konusunda gerekli liderliği gösterme
16. Kriter: Yenilikçi olmak ve değişimi izlemek
17. Kriter: Rekabet avantajı sağlamak
18. Kriter: Riskleri yönetmek.
- 19.Kriter: Ölçme ve değerlendirme sistemini kurmak
- 21.Kriter: Sistematik bilgi gösterimi yöntemlerinin kullanılması.

Bilgi yönetimi süreçlerini anketten toplam 125 puan aldı. Yine 125 puan bilgi yönetimi süreçleri ile ilgili olan kriterlere kriterin o modül için önem derecesine göre dağıtıldı. 1. kriter 8 puan diğerlerine 9 puan verildi ($9/125=0,072$; $8/125=0,064$). 1. kriter %6.4 oranında etkilemektedir, diğerleri ise bilgi yönetimi süreçlerinde %7.2 oranında etkilidir.

Tablo 6.2. Bilgi yönetimi süreçleri ile ilgili olan kriterlerin yüzde değerleri

Kriter	Anketten aldığı puan	Yüzde
1 kriter	8	0,064
2 kriter	9	0,072
3 kriter	9	0,072
4 kriter	9	0,072
9 kriter	9	0,072
10 kriter	9	0,072
13 kriter	9	0,072
14 kriter	9	0,072
15 kriter	9	0,072
16 kriter	9	0,072
17 kriter	9	0,072
18 kriter	9	0,072
19. kriter	9	0,072
21. kriter	9	0,072

Üçüncü sırada ise bilginin gösterimi değerlendirilmiştir. İlgili kriterleri;

- 1.Kriter: Bilgi kaynaklarını belirlemek ve izlemek
- 2.Kriter: Bilgi paylaşımını sağlamak ve erişilebilir olmak
15. Kriter: Bilgi yönetimi konusunda gerekli liderliği göstermek
16. Kriter: Yenilikçi olmak ve değişimi izlemek
17. Kriter: Rekabet avantajı sağlamak
18. Kriter: Riskleri yönetmek
- 19.Kriter: Ölçme ve değerlendirme sistemini kurmak
- 21.Kriter: Sistematik bilgi gösterimi yöntemlerinin kullanılması

Bilgi gösterimi anketten toplam 90 puan aldı. Anketten gelen 90 puan bilgi gösterimi ile ilgili olan kriterlere kriterin o modül için önem derecesine göre dağıtıldı. 18. kriter bilgi yönetimi süreçleri ile direkt ilgili olduğu için 13 puan, diğerlerine 11 puan verildi. Yüzdeleri hesaplandı ($13/90=0,144$; $11/90=0,122$).

Tablo 6.3. Bilgi gösterimi ile ilgili olan kriterlerin yüzde değerleri

Kriter	Anketten aldığı puan	Yüzde
1.kriter	11	0,122
2.kriter	11	0,122
15.kriter	11	0,122
16. kriter	11	0,122
17. kriter	11	0,122
18. kriter	13	0,144
19. kriter	11	0,122
21. kriter	11	0,122

18. kriter %14,4 oranında diğerleri de %12,2 oranında etkilemektedir.

Dördüncü olarak bilginin planlanması modülü değerlendirilmiştir. Bilginin planlanması modülünün kriterleri ise;

- 3.Kriter: Bilgiyi iyileştirmek, ortama uyumu sağlamak ve esnek olmak
- 4.Kriter: Pozitif değer katmak
- 9.Kriter: Bilgi yönetimi yaklaşımı uygulamak
- 10.Kriter: Bilgi yönetimi süreçleri oluşturmak ve iyileştirmek
15. Kriter: Bilgi yönetimi konusunda gerekli liderliği göstermek
16. Kriter: Yenilikçi olmak ve değişimi izlemek
17. Kriter: Rekabet avantajı sağlamak

18. Kriter: Riskleri yönetmek
 19.Kriter: Ölçme ve değerlendirme sistemini kurmak
 22.Kriter: Kurum amaçlarını belirlemek ve bunlara ulaşmak için sistematik planlar oluşturmak

Bilginin planlanması yapılan anketten toplam 110 puan aldı. Yine bu 110 puan bilginin planlanması ile ilgili olan kriterlere kriterin o modül için önem derecesine göre dağıtıldı. Tüm kriterlere 11 puan verildi. Yapılan uygulama da ne kadar etkili olduğunu bulmak için yüzdeleri hesaplandı ($11/110=0,11$). Değerlendirmede tüm kriterler %10 oranında etkilemektedir.

Tablo 6.4. Bilginin planlanması ile ilgili olan kriterlerin yüzde değerleri

Kriter	Anketten aldığı puan	Yüzde
3.kriter	11	0,1
4.kriter	11	0,1
9.kriter	11	0,1
10.kriter	11	0,1
15.kriter	11	0,1
16.kriter	11	0,1
17.kriter	11	0,1
18.kriter	11	0,1
19. kriter	11	0,1
22.kriter	11	0.1

Daha sonra bilgi stratejilerinin değerlendirilmesi yapılmıştır. Kriterleri ise;

- 8.Kriter: Bilgi yönetimi stratejileri ve politikaları belirlemek ve izlemek
 9.Kriter: Bilgi yönetimi yaklaşımı uygulamak
 13.Kriter: Kurumsal zekayı belirlemek ve ölçmek
 14.Kriter: Öğrenen organizasyon oluşturmak
 15. Kriter: Bilgi yönetimi konusunda gerekli liderliği göstermek
 16. Kriter: Yenilikçi olmak ve değişimi izlemek
 17. Kriter: Rekabet avantajı sağlamak
 18. Kriter: Riskleri yönetmek.
 19.Kriter: Ölçme ve değerlendirme sistemini kurmak

20.Kriter: Kurumun müşterilerinin bilgi ve deneyimini artırmak (bilgi kaldıraçlama) için bir sistem kurmak

22.Kriter: Kurum amaçlarını belirlemek ve bunlara ulaşmak için sistematik planlar oluşturmak

Bilgi yönetimi stratejileri yapılan anketten toplam 120 puan aldı. 19. kriter 10, diğer kriterlere 11 puan verildi ve yüzdeleri hesaplandı ($11/120=0,092$ ve $10/120=0,083$).

Yani tüm 19. kriter % 8,3 diğerleri %9,2 oranında uygulamada etkilidir.

Tablo 6.5. Bilgi yönetimi stratejileri ile ilgili olan kriterlerin yüzde değerleri

Kriter	Anketten aldığı puan	Yüzde
8.kriter	11	0,092
9.kriter	11	0,092
13.kriter	11	0,092
14.kriter	11	0,092
15.kriter	11	0,092
16.kriter	11	0,092
17.kriter	11	0,092
18.kriter	11	0,092
19. kriter	10	0,083
20.kriter	11	0,092
22.kriter	11	0,092

Altıncı olarak bilgi organizasyonu değerlendirilmiştir. İlgili kriterleri aşağıdaki gibidir;

6.Kriter: Organizasyonel değişim, bilgi işçileri ve organizasyonel rolleri belirlemek

9.Kriter: Bilgi yönetimi yaklaşımı uygulamak

12.Kriter: Bilgiye dayalı yönetim araçlarını kullanmak

15. Kriter: Bilgi yönetimi konusunda gerekli liderliği göstermek

16. Kriter: Yenilikçi olmak ve değişimi izlemek

17. Kriter: Rekabet avantajı sağlamak

18. Kriter: Riskleri yönetmek.

19.Kriter: Ölçme ve değerlendirme sistemini kurmak

Bilgi organizasyonu modülü yapılan anketten toplam 110 puan aldı. 6. ve 15.kriter bilgi organizasyonu ile direkt ilgili olduğu için 13 puan, diğerleri ise 11 puan olarak

dağıtıldı ve yüzdeleri hesaplandı, $14/110= 0,13$; $13/110=0,12$ olarak bulundu. 9. ve 18 kriter %13 oranında diğerleri ise % 14 oranında etkili olmaktadır.

Tablo 6.6. Bilgi organizasyonu ile ilgili olan kriterlerin yüzde değerleri

Kriter	Anketten aldığı puan	Yüzde
6.kriter	14	0,13
9.kriter	13	0,12
12.kriter	14	0,13
15.kriter	14	0,13
16.kriter	14	0,13
17.kriter	14	0,13
18.kriter	13	0,12
19. kriter	14	0,13

Yedinci olarak bilgi kültürü değerlendirilmiştir. Bilgi kültürü ile ilgili olan kriterler şunlardır:

- 3.Kriter: Bilgiyi iyileştirmek, ortama uyumu sağlamak ve esnek olmak
- 7. Kriter: Bilgi kültürünü oluşturmak
- 9.Kriter: Bilgi yönetimi yaklaşımı uygulamak
- 13.Kriter: Kurumsal zekayı belirlemek ve ölçmek
- 14.Kriter: Öğrenen organizasyon oluşturmak
- 15. Kriter: Bilgi yönetimi konusunda gerekli liderliği göstermek
- 16. Kriter: Yenilikçi olmak ve değişimi izlemek
- 17. Kriter: Rekabet avantajı sağlamak
- 18. Kriter: Riskleri yönetmek
- 19.Kriter: Ölçme ve değerlendirme sistemini kurmak
- 22.Kriter: Kurum amaçlarını belirlemek ve bunlara ulaşmak için sistematik planlar oluşturmak.

Bilgi kültürü modülü yapılan anketten toplam 100 puan aldı. Tüm modüllerde olduğu gibi bilgi organizasyonu ile ilgili olan kriterler kriterin o modül için önem derecesine göre dağıtıldı. On bir tane kriter bilgi kültürü ile ilgilidir. 22. kriter anketten 10, diğerleri 9 puan aldılar (tablo 6.7). Sonra yine yüzdeleri hesaplandı ($9/100= 0,09$ ve $10/100=10$).22. kriter %10 diğerleri ise %9 oranında etkili olmaktadır.

Tablo 6.7. Bilgi kültürü ile ilgili olan kriterlerin yüzde değerleri

Kriter	Anketten aldığı puan	Yüzde
3.kriter	9	0,09
7.kriter	9	0,09
9.kriter	9	0,09
13.kriter	9	0,09
14.kriter	9	0,09
15.kriter	9	0,09
16.kriter	9	0,09
17.kriter	9	0,09
18.kriter	9	0,09
19.kriter	9	0,09
22.kriter	10	0,10

Sekizinci olarak bilgi kaldıraçlama modülü değerlendirilmiştir. Kaldıraçlama modülü ile ilgili olarak şu kriterler vardır:

- 4.Kriter: Pozitif değer katmak
- 13.Kriter: Kurumsal zekayı belirlemek ve ölçmek
- 14.Kriter: Öğrenen organizasyon oluşturmak
- 15. Kriter: Bilgi yönetimi konusunda gerekli liderliği göstermek
- 16. Kriter: Yenilikçi olmak ve değişimi izlemek
- 17. Kriter: Rekabet avantajı sağlamak
- 18. Kriter: Riskleri yönetmek
- 19.Kriter: Ölçme ve değerlendirme sistemini kurmak
- 20.Kriter: Kurumun müşterilerinin bilgi ve deneyimini artırmak (bilgi kaldıraçlama) için bir sistem kurmak.

Bilgi kaldıraçlama modülü yapılan anketten toplam 95 puan aldı. $95/9=10,56$ olarak bulundu. 4,13,14,15.kritere 10 puan, diğerlerine 11 puan olarak dağıtıldı. Yüzdeler hesaplandı. $11/95=0,12$ ve $10/95=0,11$ olarak hesaplandı. Tablodan görüldüğü gibi 4,13,1,15. kriter %11 oranında etkilemekte, diğerleri ise % 12 oranında etkili olmaktadır.

Tablo 6.8. Bilgi kaldıraçlama ile ilgili olan kriterlerin yüzde değerleri

Kriter	Anketten aldığı puan	Yüzde
4.kriter	10	0,11
13.kriter	10	0,11
14.kriter	10	0,11
15.kriter	10	0,11
16.kriter	11	0,12
17.kriter	11	0,12
18.kriter	11	0,12
19.kriter	11	0,12
20.kriter	11	0,12

Son olarak da bilgi yönetiminin değerlendirilmesi modülünden başlanmıştır. Bilgi yönetimi uygulamalarının değerlendirilmesi ile ilgili olan kriterler şunlardır;

15. Kriter: Bilgi yönetimi konusunda gerekli liderliği göstermek

16. Kriter: Yenilikçi olmak ve değişimi izlemek

17. Kriter: Rekabet avantajı sağlamak

18. Kriter: Riskleri yönetmek

19.Kriter: Ölçme ve değerlendirme sistemini kurmak

Bilgi yönetimi uygulamalarının değerlendirilmesi modülü yapılan anketten toplam 100 puan aldı. Tüm alt kriterlere $100/5=20$ puan verildi. Yapılan uygulamada ne kadar etkili olduğunu bulmak için yüzdeler hesaplandı. Bu yüzdeler yöneticilerin verdiği cevapların aldığı puanla çarpılacak ve kriter puanı bulunacaktır. Alt kriter puanının yüzdesi bulundu ($20/100=0,20$). Burada tüm kriterler değerlendirme modülü üstünde % 20 oranında etkili olmaktadır.

Tablo 6.9. Bilgi yönetimi uygulamalarının değerlendirilmesi ile ilgili olan kriterlerin yüzde değerleri

Kriter	Anketten aldığı puan	Yüzde
15.kriter	20	0,20
16.kriter	20	0,20
17.kriter	20	0,20
18.kriter	20	0,20
19.kriter	20	0,20

6.4. Uygulama

ÇE-KA çelik kapı AŞ’de kurumun bilgisini ne derece yönettiğini ölçmek için yapılan çalışmada aşağıdaki tablolardan faydalanılmıştır. Tablo 6.10’da birinci kriter ile ilgili modüllerin anketten aldığı stratejik taktik ve operasyonel puanları verilmiş ve bu puanların ortalamaları alınarak referans puan tablolarındaki stratejik, taktik ve operasyonel seviye puanları elde edilmiştir. Birinci kriter bilgi gösterimi ve bilgi yönetimi süreçleri ile ilgilidir. Bunların anketten aldıkları stratejik, taktik ve operasyonel seviye puanlarının ortalamaları alınmıştır. Tablo 6.10’da stratejik seviye puanı 28, taktik seviye puanı 32 ve operasyonel seviye puanı 40 olarak bulunmuş ve referans tabloda kullanılmıştır, diğer bütün kriterler için aynısı yapılmıştır. Bu puanlarda referans puan tablosuna yerleştirilmiştir. Birinci kriterde stratejik seviyede 6 alt kriter, taktik seviyede 7 alt kriter, operasyonel seviyede 8 alt kriter vardır. Kriterlere bağlı alt kriterler yöneticilere sorulmuş ve alınan puanlar tabloda koyu renkli ve daha büyük punto ile gösterilmiştir.

Tablo 6.10. Birinci kriterin stratejik, taktik ve operasyonel düzeydeki referans puan tabloları

İlgili modül	Stratejik	Taktik	Operasyonel	Toplam
2. bilgi süreçleri	35	40	50	
3. bilgi gösterimi	25	30	35	
Toplam	60	70	85	
Ortalama	30	35	42,5	107,5

Tablo 6.11. İkinci kriterin stratejik, taktik ve operasyonel düzeydeki referans puan tabloları

İlgili modül	Stratejik	Taktik	Operasyonel	Toplam
2. bilgi süreçleri	35	40	50	
3. bilgi gösterimi	25	30	35	
Toplam	60	70	85	
Ortalama	30	35	42,5	107,5

Tablo 6.12. Üçüncü kriterin stratejik, taktik ve operasyonel düzeydeki referans puan tabloları

İlgili modül	Stratejik	Taktik	Operasyonel	Toplam
2. bilgi süreçleri	35	40	50	
4. bilginin planlanması	40	40	30	
7. bilgi kültürü	40	30	30	
Toplam	115	110	110	
Ortalama	38,3	36,7	36,7	111,7

Tablo 6.13. Dördüncü kriterin stratejik, taktik ve operasyonel düzeydeki referans puan tabloları

İlgili modül	Stratejik	Taktik	Operasyonel	Toplam
2. bilgi süreçleri	35	40	50	
4.bilginin planlanması	40	40	30	
8.bilgi kaldıraçlama	30	35	30	
Toplam	105	115	110	
Ortalama	35	38,3	36,7	110

Tablo 6.14. Beşinci kriterin stratejik, taktik ve operasyonel düzeydeki referans puan tabloları

İlgili modül	Stratejik	Taktik	Operasyonel	Toplam
1. bilişim altyapısı	45	45	60	
Toplam	45	45	60	
Ortalama	45	45	60	145

Tablo 6.15. Altıncı kriterin stratejik, taktik ve operasyonel düzeydeki referans puan tabloları

İlgili modül	Stratejik	Taktik	Operasyonel	Toplam
6. bilgi organizasyonu	40	40	30	
Toplam	40	40	30	
Ortalama	40	40	30	110

Tablo 6.16. Yedinci kriterin stratejik, taktik ve operasyonel düzeydeki referans puan tabloları

İlgili modül	Stratejik	Taktik	Operasyonel	Toplam
7. bilgi kültürü	40	30	30	
Toplam	40	30	30	
Ortalama	40	30	30	100

Tablo 6.17. Sekizinci kriterin stratejik, taktik ve operasyonel düzeydeki referans puan tabloları

İlgili modül	Stratejik	Taktik	Operasyonel	Toplam
5. bilgi stratejileri	55	35	30	
Toplam	55	35	30	
Ortalama	55	35	30	120

Tablo 6.18. Dokuzuncu kriterin stratejik, taktik ve operasyonel düzeydeki referans puan tabloları

İlgili modül	Stratejik	Taktik	Operasyonel	Toplam
1.Bilişim altyapısı	45	45	60	
2.Bilgi süreçleri	35	40	50	
4.Bilginin planlanması	40	40	30	
5.Bilgi stratejileri	55	35	30	
6.Bilgi organizasyonu	40	40	30	
7.Bilgi kültürü	40	30	30	
Toplam	255	230	230	
Ortalama	36,4	32,9	32,9	102,2

Tablo 6.19.Onuncu kriterin stratejik, taktik ve operasyonel düzeydeki referans puan tabloları

İlgili modül	Stratejik	Taktik	Operasyonel	Toplam
4.bilginin planlanması	40	40	30	
2.Bilgi süreçleri	35	40	50	
Toplam	75	80	80	
Ortalama	37,5	40	40	117,5

Tablo 6.20. On birinci kriterin stratejik, taktik ve operasyonel düzeydeki referans puan tabloları

İlgili modül	Stratejik	Taktik	Operasyonel	Toplam
1.bilişim altyapısı	45	45	60	
Toplam	45	45	60	
Ortalama	45	45	60	150

Tablo 6.21. On ikinci kriterin stratejik, taktik ve operasyonel düzeydeki referans puan tabloları

İlgili modül	Stratejik	Taktik	Operasyonel	Toplam
6. bilgi organizasyonu	40	40	30	
1. bilişim altyapısı	45	45	60	
Toplam	85	85	90	
Ortalama	42,5	42,5	45	130

Tablo 6.22.On üçüncü kriterin stratejik, taktik ve operasyonel düzeydeki referans puan tabloları

İlgili modül	Stratejik	Taktik	Operasyonel	Toplam
2.bilgi süreçleri	35	40	50	
5.bilgi stratejileri	55	35	30	
7.bilgi kültürü	40	30	30	
8 bilgi kaldıraçlama	30	35	30	
Toplam	160	150	140	
Ortalama	40	40	35	115

Tablo 6.23 On dördüncü kriterin stratejik, taktik ve operasyonel düzeydeki referans puan tabloları

İlgili modül	Stratejik	Taktik	Operasyonel	Toplam
2.bilgi prosesleri	35	40	50	
5.bilgi stratejileri	55	35	30	
7.bilgi kültürü	40	30	30	
8. bilgi kaldıraçlama	30	35	30	
Toplam	160	150	140	
Ortalama	40	40	35	115

Tablo 6.24 Onbeşinci kriterin stratejik, taktik ve operasyonel düzeydeki referans puan tabloları

İlgili modül	Stratejik	Taktik	Operasyonel	Toplam
1.Bilişim altyapısı	45	45	60	
2.Bilgi yönetimi süreçleri	35	40	50	
3. Bilgi gösterimi	25	30	35	
4.Bilginin planlanması	40	40	30	
5.Bilgi yönetimi stratejilerinin	55	35	30	
6. Bilgi organizasyonu	40	40	30	
7.Bilgi kültürünün	40	30	30	
8.Bilgi kaldıraçlama	30	35	30	
9.Bilgi yönetiminin değerlendirilmesi	40	30	30	
Toplam	350	325	325	
Ortalama	38,8	36,1	36,1	111

Tablo 6.25. Onaltıncı kriterin stratejik, taktik ve operasyonel düzeydeki referans puan tabloları

İlgili modül	Stratejik	Taktik	Operasyonel	Toplam
1.Bilişim altyapısı	45	45	60	
2.Bilgi yönetimi süreçleri	35	40	50	
3. Bilgi gösterimi	25	30	35	
4.Bilginin planlanması	40	40	30	
5.Bilgi yönetimi stratejilerinin	55	35	30	
6. Bilgi organizasyonu	40	40	30	
7.Bilgi kültürünün	40	30	30	
8.Bilgi kaldıraçlama	30	35	30	
9.Bilgi yönetiminin değerlendirilmesi	40	30	30	
Toplam	350	325	325	
Ortalama	38,8	36,1	36,1	111

Tablo 6.26. Oyedinci kriterin stratejik, taktik ve operasyonel düzeydeki referans puan tabloları

İlgili modül	Stratejik	Taktik	Operasyonel	Toplam
1.Bilişim altyapısı	45	45	60	
2.Bilgi yönetimi süreçleri	35	40	50	
3. Bilgi gösterimi	25	30	35	
4.Bilginin planlanması	40	40	30	
5.Bilgi yönetimi stratejilerinin	55	35	30	
6. Bilgi organizasyonu	40	40	30	
7.Bilgi kültürünün	40	30	30	
8.Bilgi kaldıraçlama	30	35	30	
9.Bilgi yönetiminin değerlendirilmesi	40	30	30	
Toplam	350	325	325	
Ortalama	38,8	36,1	36,1	111

Tablo 6.27. Onsekizinci kriterin stratejik, taktik ve operasyonel düzeydeki referans puan tabloları

İlgili modül	Stratejik	Taktik	Operasyonel	Toplam
1.Bilişim altyapısı	45	45	60	
2.Bilgi yönetimi süreçleri	35	40	50	
3.Bilgi gösterimi	25	30	35	
4.Bilginin planlanması	40	40	30	
5.Bilgi yönetimi stratejilerinin	55	35	30	
6.Bilgi organizasyonu	40	40	30	
7.Bilgi kültürünün	40	30	30	
8.Bilgi kaldıraçlama	30	35	30	
9.Bilgi yönetiminin değerlendirilmesi	40	30	30	
Toplam	350	325	325	
Ortalama	38,8	36,1	36,1	111

Tablo 6.28. Ondokuzuncu kriterin stratejik, taktik ve operasyonel düzeydeki referans puan tabloları

İlgili modül	Stratejik	Taktik	Operasyonel	Toplam
1.Bilişim altyapısı	45	45	60	
2.Bilgi yönetimi süreçleri	35	40	50	
3.Bilgi gösterimi	25	30	35	
4.Bilginin planlanması	40	40	30	
5.Bilgi yönetimi stratejilerinin	55	35	30	
6.Bilgi organizasyonu	40	40	30	
7.Bilgi kültürünün	40	30	30	
8.Bilgi kaldıraçlama	30	35	30	
9.Bilgi yönetiminin değerlendirilmesi	40	30	30	
Toplam	350	325	325	
Ortalama	38,8	36,1	36,1	111

Tablo 6.29.Yirminci kriterin stratejik, taktik ve operasyonel düzeydeki referans puan tabloları

İlgili modül	Stratejik	Taktik	Operasyonel	Toplam
5. bilgi stratejileri	55	35	30	
8.bilgi kaldıraçlama	30	35	30	
Toplam	85	70	60	
Ortalama	42,5	35	30	107,5

Tablo 6.30. Yirmi birinci kriterin stratejik, taktik ve operasyonel düzeydeki referans puan tabloları

İlgili modül	Stratejik	Taktik	Operasyonel	Toplam
2. bilgi süreçleri	35	40	50	
3. bilgi gösterimi	25	30	35	
Toplam	60	70	85	
Ortalama	30	35	42,5	107,5

Tablo 6.31. Yirmi ikinci kriterin stratejik, taktik ve operasyonel düzeydeki referans puan tabloları

İlgili modül	Stratejik	Taktik	Operasyonel	Toplam
4.bilginin planlanması	40	40	30	
5.bilgi stratejileri	55	35	30	
7.bilgi kültürü	40	30	30	
Toplam	135	105	90	
Ortalama	45	35	30	110

Yukarıda tablo 6.10'dan tablo 6.31'e kadar olan tablolardaki elde edilen ortalama puanlar aşağıdaki tablolarda kurumu değerlendirmek için kullanılmıştır. Birinci kriter için tablo 6.10' daki puanlar kullanılmıştır. Stratejik düzeyde alınan 30 puan stratejik düzeydeki altı alt kritere, taktik seviyedeki 35 puan yedi alt kritere, operasyonel seviyede alınan 42.5 puan sekiz alt kritere dağıtılmıştır (tablo 6.32).

İkinci kriterin referans puan tablosu oluşturulurken tablo 6.11'den faydalanılmıştır. Oradaki stratejik, taktik ve operasyonel puanlar alınmış ve ikinci kriterin referans puan tablosu oluşturulmuştur. Tablo 6.32'de ikinci kriterin referans puanları görülmektedir. Yine tablo 6.11'de stratejik seviyede alınan 30 puan alt kriterlere paylaşılmıştır, 35 puan taktik seviyede alt kriterlere dağıtılmış, 42.5 puan operasyonel seviyedeki alt kriterlere dağıtılmıştır. Tablo 6.33'de görülmektedir.

Değerlendirmede kullanılan 0, 1, 2, 3, 4, 5 rakamları şunları ifade etmektedir:

- 1: Uygulama yok,
- 2: Kısmi uygulama var kurumun %25' inde yaygın
- 3: Kısmi uygulama var kurumun % 50' sinde yaygın
- 4: Kısmen uygulama var kurumun %75' ine yaygın
- 5: Uygulama var (kurumun ilgili birimlerini kapsıyor) ve tüm birimlere yaygın

Aşağıdaki tablolardan tablo 6.32 den tablo 6.53' e kadar olan tablolarda yöneticilerin verdiği cevaplar koyu renkli olarak işaretlenmiştir.

Tablo 6.36. Beşinci kriterin (Entellektüel sermayeyi legal koruma altına almak) referans puan tablosu

	Toplam puan	Max puan		1	2	3	4	5	Toplam
Stratejik	45	9	Patent uygulamaları desteklenmekte ve uygulamada tutulmakta mıdır?	0	2.25	4.5	6.75	9	
		9	Proje sözleşmelerinde kurumsal gizlilik temel alınmakta mıdır?	0	2.25	4.5	6.75	9	
		9	Gizlilik anlaşmaları (bireysel ve kurumsal) ticari ilişkilerde temel olmakta mıdır?	0	2.25	4.5	6.75	9	
		9	Bilginin korunması kurumun temel stratejileri arasında yer almakta mıdır?	0	2.25	4.5	6.75	9	
		9	Kurumsal bilgi tabanları güvenli ortamlarda bulundurulmakta mıdır?	0	2.25	4.5	6.75	9	
				45					
Taktik	45	5	Çalışanların kurum dışı ilişkilerinin düzenlenmesi (özel hayatın dışında kurumsal ilişkiler)(adam ayartma gibi)	0	1.25	2.5	3.75	5	
		5	Fikri Mülkiyet hakları uygulamalarına destek verilmekte midir?	0	1.25	2.5	3.75	5	
		5	Kurum içi çalışmalarda fikri mülkiyet hakları uygulaması yapılmakta mıdır?	0	1.25	2.5	3.75	5	
		6	Bilgi alışverişlerinde kontrollü akış sağlanmakta mıdır?	0	1.5	3	4.5	6	
		6	Kurum içinde yeni fikir ve düşüncelerde gerekli sahiplenme (bireysel ve kurumsal) gösterilmekte midir?	0	1.5	3	4.5	6	
		6	Bilgiyi koruma amaçlı ödüllendirme sistemleri geliştirilmekte midir?	0	1.5	3	4.5	6	
		6	Kurumsal bilgilerin saklanması amacı ile geliştirilmiş veri tabanları ve bilgi kütüphaneleri oluşturulmuş mudur?	0	1.5	3	4.5	6	
									34
Operasyonel	60	12	Know-how uygulamaları ile iş geliştirme yöntemleri oluşturulmakta mıdır?	0	3	6	9	12	
		12	Çalışanların entellektüel birikimlerini değerlendirebilecek sistemler geliştirilmiş midir?	0	3	6	9	12	
		12	Kurumsal bilgi paylaşımı süreçleri ve standartları etkin olarak uygulanmakta mıdır?	0	3	6	9	12	
		12	Bilgiyi koruma amaçlı ödüllendirme çalışmaları çalışanlar tarafından kabul görmekte midir?	0	3	6	9	12	
		12	Kurumsal bilgilerin saklanması amacı ile geliştirilmiş bilgi ve veri tabanları ve bilgi kütüphaneleri kullanılmakta mıdır?	0	3	6	9	12	
				21					
Σ	150			100					

Tablo 6.39. Sekizinci kriterin (Bilgi yönetimi stratejileri ve politikaları belirlemek ve izlemek) referans puan tablosu

	Toplam puan	Max puan		1	2	3	4	5	Σ
Stratejik	55	7	Kurumda düzenli stratejik planlama çalışmaları yapılmakta mıdır?	0	1.25	2.5	3.75	5	
		7	Bilgi yönetimini etkin kılacak strateji ve politikalar belirlenmiş midir?	0	1.25	2.5	3.75	5	
		7	Bilgi yönetimi ve paylaşımı strateji ve politikaları periyodik olarak gözden geçirilmekte ve gerekli iyileştirmeler yapılmakta mıdır?	0	1.5	3	4.5	6	
		7	Kurum dışı ilişkilerde bilgileri en iyi şekilde kullanmaya (bilgi transferi) yönelik çalışmalar değerlendirilmekte midir?	0	1.5	3	4.5	6	
		7	Know-how ve patent kullanımı çalışmaları değerlendirilmekte midir?	0	1.5	3	4.5	6	
		7	Paydaşlarında doğru bilgiye ulaşmalarına ve kullanmalarına destek veriliyor mu?	0	1.5	3	4.5	6	
		7	Entelektüel sermayeyi ürüne ve faydaya dönüştürmek için gerekli strateji ve politikalar üretilmiş midir?	0	1.5	3	4.5	6	
		6	Yönetici destek bilişim sistemleri etkin olarak kullanılmakta mıdır?	0	1.5	3	4.5	6	
				38.5					
Taktik	35	5	Bilgi yönetimi strateji ve politikaları etkin bir şekilde uygulanmakta mıdır?	0	1.25	2.5	3.75	5	
		5	Sağlam bir bilişim alt yapısı kurulmuş mudur?	0	1.25	2.5	3.75	5	
		5	Karar vermeden önce tüm bilgi kaynaklarından bilgiler derlenmekte midir?	0	1.25	2.5	3.75	5	
		5	Karar destek sistemleri ve yönetim bilişim sistemleri kullanılmakta mıdır?	0	1.25	2.5	3.75	5	
		5	Yöneticiler stratejik planlama çalışmalarına etkin destek vermekte midir?	0	1.25	2.5	3.75	5	
		5	Bilginin oluşturulması, korunması ve yönetilmesi ile ilgili strateji ve politikaların belirlenmesine çalışanların katılımı alınmakta mıdır?	0	1.25	2.5	3.75	5	
		5	Kurumun bilgi kaynakları belirlenmiş ve bilgi ağına bağlanmış mıdır?	0	1.25	2.5	3.75	5	
				27.75					
Operasyonel	30	4	Her türlü bilgiyi rahat ulaşılabilir şekilde kaydetmek, kollamak bireylerden bağımsız kullanılabilir hale getirilmiş midir?	0	1	2	3	4	
		4	Bilgi yönetimi unsurları, plan ve programları, süreçleri eksiksiz ve aksatmadan uygulanmakta mıdır?	0	1	2	3	4	
		4	Kurumsal fayda üretecek her türlü bilgiyi en kısa sürede nerede olursa olsun temin edilebilmekte midir?	0	1	2	3	4	
		4	Bilgi paylaşmada sınır koymamak en çok kurumsal gizliliğe riayet etmek.	0	1	2	3	4	
		4	Kurum içindeki ve dışındaki her türlü bilgi kullanılarak yeni bilgiler üretilmekte midir?	0	1	2	3	4	
		5	Çalışanlar karar destek sistemi ve yönetim bilişim sistemlerini desteklemek için gerekli verileri zamanında girmekte midirler?	0	1.25	2.5	3.75	5	
		5	Çalışanların bilgi toplama ve kullanma alışkanlıkları tatmin etmekte midir?	0	1.25	2.5	3.75	5	
				12					
Σ	120			78.25					

Tablo 6.40. Dokuzuncu kriter (Bilgi yönetimi yaklaşımı uygulamak) referans puan tablosu

	Toplam puan	Max puan		1	2	3	4	5	Σ
Stratejik	36.4	6	Bilgi yönetimi stratejileri ve politikaları etkin uygulanıp değerlendiriliyor mu?	0	1.5	3	4.5	6	
		6	Entellektüel sermaye ölçülüyor mu? Etkin kullanımı değerlendiriliyor mu?	0	1.5	3	4.5	6	
		6	Kurumda bilgi yönetimi çalışmalarının etkinliklerinin değerlendirilmesi yapılıyor mu?	0	1.5	3	4.5	6	
		6	Bilgi yönetimi süreçleri sürekli olarak izlenip destekleniyor mu?	0	1.5	3	4.5	6	
		6.4	Bilgi yönetimi için gerekli kaynaklar ayrılıyor mu?	0	1.5	3	4.5	6.4	
				25.9					
Taktik	32.9	4	Kurumsal bilgi tabanları düzenli olarak bakılmakta ve korunmakta mıdır?	0	1	2	3	4	
		4	Bilgi yönetimini etkin yönetecek organizasyonel yapılanma var mı?	0	1	2	3	4	
		4	Bilgi yönetimine yönelik süreçler tanımlanmış mı? Sürekli iyileştirme yapılmakta mıdır?	0	1	2	3	4	
		4	Herhangi bir bilgi yönetimi modeli etkin bir şekilde uygulanıyor mu?	0	1	2	3	4	
		4	Bilgi akışları planlanmış mıdır?	0	1	2	3	4	
		4	Bilgi ve veri tabanları arasındaki ilişkiler düzenlenmiş midir?	0	1	2	3	4	
		4	Entegre bilgi yönetim sistemi uygulanmakta mıdır?	0	1	2	3	4	
		4	Bilgi yönetimi süreçlerinin birlikte çalışabilmesi için gerekli alt yapı kurulmuş mudur?	0	1	2	3	4.9	
				21					
Operasyonel	32.9	4	Yöneticilerin ve çalışanların bilgi alışverişleri sistematik bir sürece göre yapılıyor mu?	0	1	2	3	4	
		4	Kurumsal gizliliğe uyuluyor mu?	0	1	2	3	4	
		4	Standardizasyon var mı? Uygulanıyor mu? (bilgi temini, gösterimi, paylaşımı vb. standartlar)	0	1	2	3	4	
		4	Çalışanlar bilgi yönetimi süreçlerini biliyor ve uyguluyor mu?	0	1	2	3	4	
		4	Çalışanlar bilgi yönetimi süreçlerinin iyileştirilmesine katılıyorlar mı?	0	1	2	3	4	
		4	Çalışanlar periyodik olarak bilgi yönetimi aktiviteleri ile ilgili olarak bilgilendirilmekte midir?	0	1	2	3	4	
		4	Kurumsal sorunların düzenli bir şekilde takip edilmesi söz konusu mudur?	0	1	2	3	4	
4	Yöneticilerin ve çalışanların bilgi alışverişleri sistematik bir sürece göre yapılıyor mu?	0	1	2	3	4.9			
				17					
Σ	102.2			63.9					

Tablo 6.41. Onuncu kriter (Bilgi yönetimi süreçleri oluşturmak ve iyileştirmek) referans puan tablosu

	Toplam puan	Max puan		1	2	3	4	5	Σ
Stratejik	37.5	5	Bilgi yöneimi süreçleri açık ve anlaşılır bir şekilde tanımlanmış mıdır?	0	1.25	2.5	3.75	5	
		5	Bilgi yönetimi süreçleri kurumun aktivitelerinin tamamını kapsıyor mu?	0	1.25	2.5	3.75	5	
		5	Süreçlerin performanslarının ölçülmesi ve izlenmesi gerçekleştiriliyor mu?	0	1.25	2.5	3.75	5	
		5	Süreçlerin oluşturduğu pozitif değer ölçülmesi ve değerlendirilmesi yapılmakta mıdır?	0	1.25	2.5	3.75	5	
		5.5	Bilgi yönetimi aktiviteleri mevcut durum değerlendirmelerinde istenen bilgileri zamanında ve doğru bir şekilde sağlayabilmekte midir?	0	1.25	2.5	3.75	5.5	
		4	Bilgi yönetimi süreçlerinin stratejik planlamaya desteği sağlanmakta mıdır?	0	1	2	3	4	
		4	Kurumun yeni stratejilerini belirlemede ve değerlendirmede bilgi yönetimi süreçlerinin pozitif etkisi nasıl olmaktadır?	0	1	2	3	4	
		4	Bilgi yönetimi süreçleri organizasyon şemasının bir parçası olarak düzenlenmiş midir?	0	1	2	3	4	
				28.25					
Taktik	40	3	Bilgi yönetimine yönelik süreçler çalışanların katılımı ile belirlenmiş midir?	0	.75	1.5	2.25	3	
		3	Süreçlerin diğer kurumsal süreçlerle ilişkileri kurulmuş mudur?	0	.75	1.5	2.25	3	
		3	Bilgi yönetimi süreçlerinin sorumluları belirlenmiş midir?	0	.75	1.5	2.25	3	
		3	Bilgi yönetimi süreçlerinin performansları izlenmekte midir?	0	.75	1.5	2.25	3	
		3	Bilgi yönetimi süreçlerinde iyileştirmeler yönetim tarafından desteklenmekte midir?	0	.75	1.5	2.25	3	
		3	Son 6 ay içerisinde bilgi yönetimi süreçlerinde kaç tane iyileştirme gerçekleştirilmiştir?	0	.75	1.5	2.25	3	
		3	Bilgi süreçleri yeni bilgi kaynaklarını değerlendirmeyi mümkün kılmakta mıdır?	0	.75	1.5	2.25	3	
		3	Süreç iyileştirme planları hazırlanmış mıdır?	0	.75	1.5	2.25	3	
		3	Bilgi yönetimi süreçleri kurumsal faaliyetlerin tamamını kapsamakta mıdır?	0	.75	1.5	2.25	3	
		3	Süreçler kurum içi sorunları ortaya çıkartacak nitelikte tasarlanmış mıdır?	0	.75	1.5	2.25	3	
		3	Süreçler katma değeri olmayan eylemlerden arındırılmışlar mıdır?	0	.75	1.5	2.25	3	
		3	Süreçlerin önceliklendirmesi için iyileştirme ihtiyaçları ve kritik başarı faktörleri belirlenmiş ve önceliklendirme yapılmış mıdır?	0	.75	1.5	2.25	3	
4	Süreç iyileştirmelerinde kaynaklar iyileştirme önceliklerine göre dağıtılmakta mıdır?	0	1	2	3	4			
				27.5					
Operasyonel	40	7	Bilgi yönetimi süreçlerinin süreç elemanları bilgi yönetimi bakımından gerekli eğitimleri almışlar mıdır?	0	1.75	3.5	5.25	7	
		7	Bilgi yönetimi süreçleri çalışanlarının aldıkları eğitimler ve eğitim saati ne kadardır?	0	1.75	3.5	5.25	7	
		7	Süreçlerde sürekli iyileştirme gerçekleştirilmekte midir?	0	1.75	3.5	5.25	7	
		7	Çalışanların iyileştirmelere katkısı nasıldır?	0	1.75	3.5	5.25	7	
		6	İyileştirme planlarının uygulanması nasıl gerçekleştirilmekte ve sorunlar nasıl çözülmektedir?	0	1.5	3	4.5	6	
		6	Süreç iyileştirmelerinde çalışanlar önceliklendirmeleri dikkate almakta mıdır?	0	1.5	3	4.5	6	
				19.75					
Σ	117.5			75.25					

Tablo 6.42. On birinci kriter (Bilişim teknolojilerinden faydalanmak) referans puan tablosu

	Toplam puan	Max puan		1	2	3	4	5	Σ
Stratejik	45	5	Kurumun bilişim alt yapısının oluşturulması için gerekli yatırımlar yapılmış mıdır?	0	1.25	2.5	3.75	5	
		5	Bilişim alt yapısı güncelleme ihtiyacı var mıdır? Bu kapsamda gerekli kaynaklar ayrılmakta mıdır?	0	1.25	2.5	3.75	5	
		5	Toplantılarda yönetim bilişim sistemlerinden gelen bilgiler değerlendirilmekte midir?	0	1.25	2.5	3.75	5	
		5	Yönetim bilişim sistemlerinin önemine herkes inanmakta mıdır?	0	1.25	2.5	3.75	5	
		5	Kurumun tepe yöneticileri bilişim alt yapısını ne oranda kullanmaktadır?	0	1.25	2.5	3.75	5	
		5	Otonom karar verme sistemlerinin hayata geçirilmesi desteklenmekte midir?	0	1.25	2.5	3.75	5	
		5	Yönetici bilgi sistemleri için gerekli yatırım yapılmakta ve bu sistemler stratejik düzeyde kullanılmakta mıdır?	0	1.25	2.5	3.75	5	
		5	Kurumun stratejik planının hazırlanmasında yönetici bilgi sistemleri kullanılmakta mıdır?	0	1.25	2.5	3.75	5	
		5	Bilişim alt yapısındaki teknolojik gelişmeler nasıl takip edilmektedir? Gerekli kaynaklar ayrılmakta mıdır?	0	1.25	2.5	3.75	5	
									40
Taktik	45	5	Orta düzey yöneticiler bilişim sistemlerini ne oranda kullanmaktadır?	0	1.25	2.5	3.75	5	
		5	Ağ üzerinde toplantılar gerçekleştirilmekte midir?	0	1.25	2.5	3.75	5	
		5	Bilgi yönetimi çalışmaları bilgisayar ortamında yapıyor mu?	0	1.25	2.5	3.75	5	
		6	Entegre MIS ve DSS sistemleri var mı?	0	1.5	3	4.5	6	
		6	Kurumsal bilgi tabanları var mıdır?	0	1.5	3	4.5	6	
		6	Kurumsal veri tabanı sistemi var mıdır?	0	1.5	3	4.5	6	
		6	Bilgi tabanlarında ve veri tabanlarında her türlü bilgiye ulaşılabilmekte midir?	0	1.5	3	4.5	6	
		6	Farklı bölgelerdeki kurum tesislerinin bilgi entegrasyonu sağlanmış mıdır?	0	1.5	3	4.5	6	
									43.75
Operasyonel	60	6	Kurum içi haberleşme (email) sistemleri etkin olarak çalışmakta mıdır?	0	1.5	3	4.5	6	
		6	Entegre bir bilişim ağı var mıdır?	0	1.5	3	4.5	6	
		6	Kurumun her biriminde ağ üzerinden bilgi paylaşımı gerçekleştirilmekte midir?	0	1.5	3	4.5	6	
		7	Elektronik bilgi kütüphaneleri kullanılmakta mıdır?	0	1.75	3.5	5.25	7	
		7	İşletmenin hedefleri doğrultusunda internet kullanımı kurum içinde yaygın mıdır?	0	1.75	3.5	5.25	7	
		7	Diğer işletmeler ile bilgi alışverişi var mıdır?	0	1.75	3.5	5.25	7	
		7	Kurumun farklı bölgelerde bulunan tesisleri ile bilgi entegrasyonu kullanılmakta ve bilgi alış verişi etkin olarak yürütülmekte midir?	0	1.75	3.5	5.25	7	
		7	Bilişim altyapısının bakımı ve korunması gerçekleştirilmekte ve periyodik izlemeler yapılmakta mıdır?	0	1.75	3.5	5.25	7	
		7	Bilişim altyapısının bakımı ve korunması gerçekleştirilmekte ve periyodik izlemeler yapılmakta mıdır?	0	1.75	3.5	5.25	7	
									22
Σ	150								105.75

Tablo 6.43. On ikinci kriter (Bilgiye dayalı yönetim araçlarını kullanmak) referans puan tablosu

	Toplam puan	Max puan		1	2	3	4	5	Σ
Stratejik	42.5	6	Performans ve hedeflere dayalı bir sistem hayata geçirilmiş midir?	0	1.5	3	4.5	6	
		6	Kurum bilgiye dayalı yönetim sistemlerine yatırım yapmakta mıdır?	0	1.5	3	4.5	6	
		6	Stratejik planlama çalışmalarında bilgi yönetimi araçlarının etkisi ne olmaktadır?	0	1.5	3	4.5	6	
		6	Yönetici bilişim sistemleri kullanılmakta mıdır?	0	1.5	3	4.5	6	
		6	Kurum içerisinde toplam kalite yönetimi, süreç yönetimi vb. gibi entegre bilgi sistemlerini zorunlu kılan bir yapılanma söz konusu mudur?	0	1.5	3	4.5	6	
		6	Yönetim Bilişim Sistemleri için ayrılan kaynakların diğer sistemler için ayrılan kaynaklara oranı nedir?	0	1.5	3	4.5	6	
		6.5	Zeki karar destek sistemleri kullanılmakta mıdır?	0	1.5	3	4.5	6.5	
				36					
Taktik	42.5	7	Yönetim bilişim sistemleri kurumun her düzeyinde kullanılmakta mıdır?	0	1.75	3.5	5.25	7	
		7	Kullanılan bilgi yönetimi araçları (MIS, CRM, ERP vb.) etkin olarak kullanılmakta ve kurumun tüm aktivitelerini kapsamakta mıdır?	0	1.75	3.5	5.25	7	
		7	Süreç yönetimi uygulanmakta ve performans sürekli izlenmekte midir?	0	1.75	3.5	5.25	7	
		7	Hedefler ile yönetim başarılı bir şekilde uygulanmakta mıdır?	0	1.75	3.5	5.25	7	
		7	Kullanılan yönetim bilişim sistemlerinin etkinlikleri değerlendirilmekte midir?	0	1.75	3.5	5.25	7	
		7.5	Uygulanan bilgi yönetimi araçları kurum içinde sorunların ortaya çıkartılmasını sağlayan bir yaklaşımı desteklemekte midir?	0	1.9	3.8	5.7	7.5	
				37.25					
Operasyonel	45	5	Kurumsal bilgi ağı üzerinde elektronik veri hareketi söz konusu mudur?	0	1.25	2.5	3.75	5	
		5	Kurumun tüm birimlerinde elektronik veri hareketi var mıdır?	0	1.25	2.5	3.75	5	
		5	Veri toplama sistemleri etkin olarak çalışmakta mıdır?	0	1.25	2.5	3.75	5	
		6	Kurum çalışanları bilgi araçlarını kullanmak konusunda eğitimlerden geçirilmiş midir? Yeterli eğitimler verilmiş midir?	0	1.5	3	4.5	6	
		6	Sisteme bilgi girmede eksiklikler ve sorunlar yaşanmakta mıdır?	0	1.5	3	4.5	6	
		6	Çalışanların yazılım kullanırken karşılaştıkları sorunlar ne kadar zamanda düzeltilmektedir.	0	1.5	3	4.5	6	
		6	Bilgi yönetimi araçlarının etkin kullanımı için her türlü desteği sağlayan birim oluşturulmuş mudur?	0	1.5	3	4.5	6	
		6	Kurum içindeki sorunları kolaylıkla ortaya çıkartacak bir yapı var mıdır?	0	1.5	3	4.5	6	
				15.5					
Σ	130			88.75					

Tablo 6.45. On dördüncü kriter (Öğrenen organizasyon oluşturmak) referans puan tablosu

	toplam puan	Max puan		1	2	3	4	5	Σ
Stratejik	40	5	Kurumsal bilginin/zekânın faydaya dönüştürülmesinin izlenmesi nasıl yapılmaktadır?	0	1.25	2.5	3.75	5	
		5	Yöneticilerin bilgi yönetimi konusunda çalışanlara eğitim ve seminerler vermesi söz konusu mudur?	0	1.25	2.5	3.75	5	
		5	Toplantıların düzenli yapılması ve yöneticilerin katılımı nasıldır?	0	1.25	2.5	3.75	5	
		5	Bilgi yönetimi sistemlerinin etkinliğinin düzenli değerlendirilmesi yapılmakta mıdır?	0	1.25	2.5	3.75	5	
		5	Kurumsal innovation(yenilik) ve değişimi izlemek için gerekli alt yapı kurulmuş mudur?	0	1.25	2.5	3.75	5	
		5	Kurumsal olarak ortaya çıkan yeni fikirlerin değerlendirilmesi için gerekli alt yapı kurulmuş mudur?	0	1.25	2.5	3.75	5	
		5	Kurum içinde sürekli yeniyi arama çalışmalarının desteklenmesi için gerekli altyapı kurulmuş mudur?	0	1.25	2.5	3.75	5	
		5	Kurumsal sorunların ortaya kolaylıkla çıkartılmasını sağlayacak bir yaklaşım yukarıdan aşağıya doğru yayılmakta mıdır?	0	1.25	2.5	3.75	5	
				26.25					
Taktik	40	5	Yöneticiler bilgi paylaşımı toplantı ve beyin fırtınalarında öncü olmaktadır?	0	1.25	2.5	3.75	5	
		5	Beyin fırtınaları ne kadar sıklıkla gerçekleştirilmektedir?	0	1.25	2.5	3.75	5	
		5	Yeni fikirlerin üretilmesi yöneticiler tarafından teşvik edilmekte midir?	0	1.25	2.5	3.75	5	
		5	Ortaya ne kadar sıklıkla yeni fikirler çıkmaktadır.	0	1.25	2.5	3.75	5	
		5	ARGE çalışmaları yeni ürün ve teknolojilere ne kadar sıklıkla ve ne kadar zamanda dönüşmektedir?	0	1.25	2.5	3.75	5	
		5	Sürekli iyileştirme çalışmaları ne kadar fayda üretmektedir?	0	1.25	2.5	3.75	5	
		5	Çalışanların yeniyi arama çabaları desteklenmekte midir?	0	1.25	2.5	3.75	5	
5	Yöneticiler kurumsal sorunları tartışmaktan hoşlanmaktadır?	0	1.25	2.5	3.75	5			
				18.75					
Operasyonel	35	5	Bilgi yoğun odak gruplarının oluşturulması söz konusu mudur?	0	1.25	2.5	3.75	5	
		6	Farklılaşma çalışmaları herkesin katılımı ile birlikte yapılmakta mıdır?	0	1.5	3	4.5	6	
		6	Kurum içinde her düzeyde fikirler rahatlıkla tartışılabilir midir?	0	1.5	3	4.5	6	
		6	Tüm çalışanların bilginin önemine olan inancı nedir?	0	1.5	3	4.5	6	
		6	Çalışanlar arasında sürekli yeniyi arama arayışı yerleşmiş midir?	0	1.5	3	4.5	6	
		6	Çalışanlar kurumsal sorunları rahatlıkla dile getirmekte midirler?	0	1.5	3	4.5	6	
				14.75					
Σ	115			59.75					

Tablo 6.46. On beşinci kriter (Bilgi yönetimi konusunda gerekli liderliği göstermek) referans puan tablosu

	Toplam puan	Max puan		1	2	3	4	5	Σ
Stratejik	38.8	6	Bilgi yönetimi amacı ile kurum içinde gerekli kaynaklar ayrılmış mıdır?	0	1.5	3	4.5	6	
		6	Kurum içinde kurumun en üst düzeyinde kurumun entelektüel zekasını kullanmak amacı ile beyin fırtınaları yapılmakta mıdır?	0	1.5	3	4.5	6	
		6.8	Kurumun üst düzey yöneticileri takım çalışmaları yapmakta ve bu çalışmalarda diğerlerinin de liderliğini sağlayabilmekte midir?	0	1.7	3.4	5.1	6.8	
		5	Veri tabanları ve bilgi tabanlarının sürekli güncellenmesi için gerekli kaynaklar ayrılmakta mıdır?	0	1.25	2.5	3.75	5	
		5	Stratejik planlama çalışmalarında bilgi yönetimi konusu gündem maddesi olarak değerlendirilmekte midir?	0	1.25	2.5	3.75	5	
		5	Tepe yöneticiler risk almayı sevmekte midir?	0	1.25	2.5	3.75	5	
		5	Tepe yöneticiler astlarının görüşlerini sistematik olarak alıp değerlendirmekte midir?	0	1.25	2.5	3.75	5	
				27.4					
Taktik	36.1	3	Bilgi yönetimi modeli unsurlarının kullanılmasında titiz davranılmakta mıdır?	0	.75	1.5	2.25	3	
		3	Ortak problem çözmede yöneticilerin görev alması söz konusu mudur?	0	.75	1.5	2.25	3	
		3.1	Kurumsal süreçlerin etkinliği düzenli olarak değerlendirilmekte midir?	0	.75	1.5	2.25	3.1	
		3	Veri tabanları ve bilgi tabanları sürekli güncellenmekte midir?	0	.75	1.5	2.25	3	
		3	Bilgi yönetimi yapan insanların her türlü çalışmalarını en rahat şekilde yapabilmeleri sağlanmakta mıdır?	0	.75	1.5	2.25	3	
		3	Görüş ve düşüncelerin rahatlıkla söylenmesi desteklenmekte midir?	0	.75	1.5	2.25	3	
		3	Kurum yöneticileri kurumsal sorunların sürekli tartışılmasından memnun kalmakta mıdır?	0	.75	1.5	2.25	3	
		3	Yöneticiler kendi başlarına karar vermede kendilerini rahat hissetmekte midir?	0	.75	1.5	2.25	3	
		3	Ara yöneticiler risk almayı sevmekte midir?	0	.75	1.5	2.25	3	
		3	Çalışanlar arasında terfi etme imkanları mümkün müdür?	0	.75	1.5	2.25	3	
		3	Kurum içinde yöneticiler iç müşteri kavramını etkin olarak çalıştırmakta mıdır?	0	.75	1.5	2.25	3	
3	Ara yöneticiler kendi başlarına karar verebilme yetkisine sahip midirler?	0	.75	1.5	2.25	3			
				27					
Operasyonel	36.1	3	Tüm çalışanların bilgisine değer veriliyor mu?	0	.75	1.5	2.25	3	
		3.1	Çalışanlar bilgilerini rahatlıkla kullanabilmekte midir?	0	.75	1.5	2.25	3.1	
		3	Yeni fikirlerin söylenmesinden endişe edilmekte midir?	0	.75	1.5	2.25	3	
		3	Kurum içindeki sorunlar rahatlıkla gündeme getirilmekte ve tartışılmakta mıdır?	0	.75	1.5	2.25	3	
		3	Kurum içindeki herkes kendi sorumluluğunun bilincinde midir?	0	.75	1.5	2.25	3	
		3	İşler aksatılmadan yürütülmekte midir?	0	.75	1.5	2.25	3	
		3	Kurum içi iç müşteri kavramı etkin olarak uygulanmakta mıdır?	0	.75	1.5	2.25	3	
		3	Kurum içi iş paylaşımında sorunlar yaşanmakta mıdır?	0	.75	1.5	2.25	3	
		3	Kurum içi iş yardımlaşması nasıldır?	0	.75	1.5	2.25	3	
		3	Çalışanlar kendi başlarına karar verebilmekte midir? Bunun önünde engel bulunmakta mıdır?	0	.75	1.5	2.25	3	
		3	Çalışanların risk almaları cesaretlendirilmekte midir?	0	.75	1.5	2.25	3	
3	Çalışanların kendi başlarına karar vermeleri özendirilmekte midir?	0	.75	1.5	2.25	3			
				21					
Σ	111			75.4					

Tablo 6.49. On sekizinci kriter(Riskleri yönetmek) referans puan tablosu

	Toplam puan	Max puan		1	2	3	4	5	Σ
Stratejik	38.8	4	Kurumsal olarak uygulanan acil durum ve risk yönetimi sistemi var mıdır?	0	1	2	3	4	
		4.8	Acil durum planı oluşturulmuş mudur?	0	1.2	2.4	3.6	4.8	
		5	Kurumsal risk önleme planının uygulanması için gerekli kaynaklar ayrılmakta mıdır?	0	1.25	2.5	3.75	5	
		5	Kurumun karşılaştacağı tüm riskler değerlendirilmiş ve olası riskler karşısında B ve C planları oluşturulmuş mudur?	0	1.25	2.5	3.75	5	
		5	Bilgi kaynaklarının riskleri değerlendirilmekte midir? Gerekli riskler risk planının bir parçası olarak ele alınmakta mıdır?	0	1.25	2.5	3.75	5	
		5	Stratejik planlama çalışmalarında riskler, risk yönetimi sistemi, risk planlarının etkinliği değerlendirilmekte midir?	0	1.25	2.5	3.75	5	
		5	Belirsiz olayların değerlendirilmesi için bir yaklaşım geliştirilmiş midir?	0	1.25	2.5	3.75	5	
		5	Kriz yönetimi stratejileri belirlenmiş midir? Gerekli eylem planları oluşturulmuş mudur?	0	1.25	2.5	3.75	5	
				29.15					
Taktik	36.1	4	Kurumsal riskler belirlenmiş ve risk planları etkin olarak uygulanmakta mıdır?	0	1	2	3	4	
		4	Risk planlarının etkinlikleri değerlendirilmekte midir?	0	1	2	3	4	
		4.1	Alternatif risk senaryolarının etkinlikleri değerlendirilmekte midir?	0	1	2	3	4.1	
		3	Risklerin gerçekleşmesi durumunda kurumun planı uygulama yeteneği nasıldır?	0	.75	1.5	2.25	3	
		3	Yöneticiler arasında risk planlarının etkinliği konusunda fikir birlikleri var mıdır?	0	.75	1.5	2.25	3	
		3	İnsan kaynakları yetersizliği ile ilgili olarak risklerinin belirlenmesi yapılmakta mıdır?	0	.75	1.5	2.25	3	
		3	Bilişim sistemi riskleri, yani iletişim risklerinin (donanım+yazılım, virüsler vb gibi) değerlendirilmesi yapılmakta mıdır?	0	.75	1.5	2.25	3	
		3	Belirsiz durumlar değerlendirilirken uygulanan yaklaşımlar yeterli midir?	0	.75	1.5	2.25	3	
		3	Acil durumlara organizasyonun adapte olması kolay olmaktadır mıdır?	0	.75	1.5	2.25	3	
		3	Risk planlarının benimsenmesi için gerekli eğitimler ve bilgilendirme çalışmaları yapılmakta mıdır?	0	.75	1.5	2.25	3	
3	Yöneticilerin risklerin oluşması karşısında onu karşılayacak cesaretleri var mıdır?	0	.75	1.5	2.25	3			
				29.35					
Operasyonel	36.1	6.1	Tatbikatlar yapılmakta mıdır?	0	1.5	3	4.5	6.1	
		6	Acil durum ve riskler ile ilgili olarak çalışanlar bilgilendirilmiş midir?	0	1.5	3	4.5	6	
		6	Çalışanlar risk planlarındaki önlem paketlerinde kendilerine düşen görevleri bilmekte midirler?	0	1.5	3	4.5	6	
		6	Riskler ve önlem paketleri ile ilgili olarak çalışanların görüşleri alınmış mıdır?	0	1.5	3	4.5	6	
		6	Belirsiz durumlarda çalışanların risk alabilme yetenekleri geliştirilmiş midir?	0	1.5	3	4.5	6	
		6	Risk senaryoları ile ilgili beyin fırtınaları yapılmakta mıdır?	0	1.5	3	4.5	6	
				3					
Σ	111			61.5					

Tablo 6.50. On dokuzuncu kriter (Ölçme ve değerlendirme sistemini kurmak) referans puan tablosu

	Toplam puan	Max puan		1	2	3	4	5	Σ
Stratejik	40	6	Stratejik planlama çalışmasında bilgi yönetimi sistemlerinin etkinlikleri değerlendirilmekte midir?	0	1.5	3	4.5	6	
		6	Bilgi yönetimine yönelik alternatif değerlendirme sistemlerinin geliştirilmesi için gerekli kaynaklar ayrılmakta mıdır?	0	1.5	3	4.5	6	
		7	Bilgi yönetimi aktivitelerinin periyodik olarak uygulanması desteklenmekte midir?	0	1.75	3.5	5.25	7	
		7	Bilgi yönetimi değerlendirmeleri neticesinde yapılması gereken eylemler eksiksiz ve zamanında yürütülmekte midir?	0	1.75	3.5	5.25	7	
		7	Tepe yöneticileri bilgi yönetimi sisteminin değerlendirilmesi çalışmalarına destek vermekte midir?	0	1.75	3.5	5.25	7	
		7	Uygulanan bilgi değerlendirme yöntemlerinin analitik sonuçlar üretmesine özen gösterilmekte midir?	0	1.75	3.5	5.25	7	
28.25									
Taktik	30	3	Bilgi yönetimi aktivitelerini ölçme ve değerlendirme yöntemini uygulanmasını ara yöneticiler desteklemekte midir? Periyodik değerlendirmelerin önemine inanmakta mıdır?	0	.75	1.5	2.25	3	
		3	Uygulanan ölçme ve değerlendirme yöntemi ile ilgili olarak yöneticilerin fikir birliği sağlanmış mıdır?	0	.75	1.5	2.25	3	
		3	Bilgi yönetimi aktivitelerini ölçmeye sisteminin daha başarılı olabilmesi için sistem üzerinde iyileştirmeler gerçekleştirilmekte midir?	0	.75	1.5	2.25	3	
		3	Bilgi yönetimi sisteminin etkinliğini gösterecek olan performans göstergeleri belirlenmiş midir?	0	.75	1.5	2.25	3	
		3	Bilgi yönetimi sisteminin etkinliğini ölçen periyodik değerlendirmeler yapılmakta mıdır?	0	.75	1.5	2.25	3	
		3	Göstergelerin ölçüm yöntemleri geliştirilmiş ve herkes bunlar üzerinde fikir birliği sağlamış mıdır?	0	.75	1.5	2.25	3	
		3	Göstergelere hedeflerinin belirlenmesinde sistematik yaklaşımlar oluşturulmuş mudur?	0	.75	1.5	2.25	3	
		3	Değerlendirme çalışmalarına kurum içinde tam katılım sağlanmakta mıdır?	0	.75	1.5	2.25	3	
		3	Değerlendirme sonuçlarına göre iyileştirmeler planlanmakta mıdır?	0	.75	1.5	2.25	3	
		3	Çalışanlar değerlendirme yapmaya özendirilmekte	0	.75	1.5	2.25	3	
22.5									
Operasyonel	30	3	Performans göstergelerine yönelik veri toplama çalışmaları düzenli olarak yapılmakta mıdır?	0	.75	1.5	2.25	3	
		3	Değerlendirmelere yönelik olarak iyileştirme çalışmalarına katılım nasıldır?	0	.75	1.5	2.25	3	
		3	Yöneticilerin bilgi yönetimi sistemini geliştirme yönündeki isteklerine çalışanlar inanmakta mıdır?	0	.75	1.5	2.25	3	
		3	Değerlendirme çalışmalarında kötü sonuçlar alınmasından korkulmakta mıdır?	0	.75	1.5	2.25	3	
		3	Çalışanlar sorunların üstünü örtmek yerine onlar ile konuşmaktan memnun olmakta mıdır?	0	.75	1.5	2.25	3	
		3	Değerlendirme sonuçlarına göre iyileştirmeler yapılması kolaylıkla gerçekleşmekte midir? Zamanında iyileştirmeler yapılmakta mıdır?	0	.75	1.5	2.25	3	
		4	Çalışanlar ölçme ve değerlendirme sistemi ile ilgili iyileştirme önerilerinde bulunabilmekte midirler?	0	1	2	3	4	
		4	Bilgi yönetimi aktivitelerini gerçekleştirmeyi önleyici her türlü unsur ortadan kaldırmak için etkin girişimlerde bulunulmakta mıdır?	0	1	2	3	4	
		4	Performans göstergelerine yönelik veri toplama çalışmaları düzenli olarak yapılmakta mıdır?	0	1	2	3	4	
13									
Σ	100								63.7

Tablo 6.51. Yirminci kriter: Kurumun müşterilerinin bilgi ve deneyimini artırmak (bilgi kaldıraçlama) için bir sistem kurmak

	Toplam puan	Max puan		1	2	3	4	5	Σ
Stratejik	42.5	3	Müşterilerin bilgi yönetim sistemlerini analiz etmeyi mümkün kılan bir sistem geliştirilmiş midir?	0	.75	1.5	2.25	3	
		3	Müşterinin bilgi yönetim sistemi tepe yöneticiler tarafından değerlendirilmekte midir?	0	.75	1.5	2.25	3	
		4.5	Müşterileri ile gizlilik anlaşmaları yapılmış mıdır? Karşılıklı haklar korunmakta mıdır?	0	1.12	2.24	3.36	4.5	
		4	Hangi alanlarda kaldıraçlama yapılacağı belli midir? Kurum bu kaldıraçlama çalışmalarını desteklemekte ve kaynak ayırmakta mıdır?	0	1	2	3	4	
		4	Müşteri bilgi kaldıraçlama da kurumsal standartlar oluşturulmuş mudur?	0	1	2	3	4	
		4	Bilgi transfer edilebilecek alt yapı için yatırımlar planlanmış mıdır?	0	1	2	3	4	
		4	Müşterilerin bilgi kaldıraçlama çalışmalarına verdikleri önem değerlendirilmekte midir?	0	1	2	3	4	
		4	Müşteriler ile kaldıraçlama faaliyetleri hakkında değerlendirmeler yapılmakta mıdır?	0	1	2	3	4	
		4	Müşteriler bilgi kaldıraçlama faaliyetlerine ilgi göstermekte midir?	0	1	2	3	4	
		4	Bilgi kaldıraçlama ile ilgili iyileştirmeler desteklenmekte midir?	0	1	2	3	4	
		4	Kurumsal bilgilerin müşterilere açılmasına destek verilmekte midir?	0	1	2	3	4	
				19.5					
Taktik	35	2	Müşterilere bilgi kaldıraçlayacak alt yapı hayata geçirilmiş ve etkin olarak kullanılmakta mıdır?	0	.5	1	1.5	2	
		2	Bilgi kaldıraçlama yolu ile müşteriye kazandırılan fayda değerlendirilmekte midir?	0	.5	1	1.5	2	
		2	Müşteriler ve sektördeki diğer kurumlar ile kıyaslama çalışması yapılmakta mıdır?	0	.5	1	1.5	2	
		2	Müşteri bilgi bankası var mıdır? Bilgi kaldıraçlama amacı ile bu banka nasıl kullanılmaktadır?	0	.5	1	1.5	2	
		3	Müşteriye bilgi transferi mekanizmaları etkin olarak çalışmakta ve etkinlikleri değerlendirilmekte midir?	0	.75	1.5	2.25	3	
		3	Müşterinin kurumsal bilgi kaynaklarına kolaylıkla ulaşımı sağlanmakta mıdır? Hangi alanlarda müşteriye bilgilerin açılacakları belli midir?	0	.75	1.5	2.25	3	
		3	Bilgi kaldıraçlama sisteminin iyileştirilmesi çalışmaları etkin olarak yürütülmekte midir?	0	.75	1.5	2.25	3	
		3	Bilgi kaldıraçlama çalışmalarının kuruma sağladığı avantajlar değerlendiriliyor mu?	0	.75	1.5	2.25	3	
		3	Müşteri ile birlikte problem çözme ekipleri var mıdır?	0	.75	1.5	2.25	3	
		3	Bilgi kaldıraçlamadan sorumlu elemanlar görevlendirilmiş midir?	0	.75	1.5	2.25	3	
		3	Bilgi kaldıraçlama eğitimleri gerçekleştirilmekte midir?	0	.75	1.5	2.25	3	
		3	Bilgi kaldıraçlama çalışmaları konusunda yöneticilerin katılımı sağlanmış mıdır?	0	.75	1.5	2.25	3	
3	Bilgi kaldıraçlama çalışmalar ile ilgili yöneticiler arasında ortak bir anlayış var mıdır?	0	.75	1.5	2.25	3			
				9.25					
Operasyonel	30	3	Müşteriler ile uygun iletişim kanalları belirlenmiş midir?	0	.75	1.5	2.25	3	
		3	Müşteri ve kurum içinde bilgi alışverişini yapacak birimler ve sorumlular belirlenmiş midir?	0	.75	1.5	2.25	3	
		4	Müşteriler ile birlikte beyin fırtınası seansları düzenleniyor mu?	0	1	2	3	4	
		4	Müşterilerin ürün ile ilgili bilgilendirilmesine çalışanlar sıcak bakmakta mıdır?	0	1	2	3	4	
		4	Müşteri temsilcilerinin kurumsal üretim alanlarında gezmeleri için gerekli alt yapı kurulmuş mudur?	0	1	2	3	4	
		4	Çalışanlar müşteri bilgi bankasındaki bilgileri düzenli olarak güncellemekte midir?	0	1	2	3	4	
		4	Çalışanlar bilgi kaldıraçlama sisteminin başarısı için iyileştirme önerileri geliştirmekte midir?	0	1	2	3	4	
		4	Müşterilerin bilgi kaldıraçlama sistemi ile ilgili beklentileri ve önerileri dikkate alınmakta mıdır?	0	1	2	3	4	
				10					
Σ	107.5			38.75					

Tablo 6.52. Yirmi birinci kriter (Sistematik bilgi gösterimi yöntemlerinin kullanılması) referans puan tablosu

	Toplam puan	Max puan		1	2	3	4	5	Σ
Stratejik	30	5	Kurumsal olarak bilgi gösterim yöntemlerinin uygulanmasının desteklenmesi ve en üst düzeyde kullanılması söz konusu mudur?	0	1.25	2.5	3.75	5	
		5	Stratejik planlama çalışmaları ve diğer planlama çalışmalarında kullanılacak nitelikte bilgileri sunacak gösterim yöntemleri geliştirilmekte midir?	0	1.25	2.5	3.75	5	
		4	Bilgi gösterim yöntemlerinin üst düzey tarafından etkinliği değerlendirilmekte midir?	0	1	2	3	4	
		4	Bilgi gösterim yönteminin yönetim faaliyetlerini ve bilgi akışını etkin bir şekilde göstermeye katkısı nasıldır?	0	1	2	3	4	
		4	Yeni bilgi gösterim yöntemlerinin geliştirilmesi özendirilmekte ve desteklenmekte midir?	0	1	2	3	4	
		4	Kurumsal olarak bilgileri göstermek ve saklamak için standartlar geliştirilmiş midir?	0	1	2	3	4	
		4	Kurumsal olarak hangi bilgilerin hangi düzeylerde sunulacağı belirlenmiş midir?	0	1	2	3	4	
				27					
Taktik	35	2	Kurumsal olarak bilgilerin sunulması için ortak bir sunum şablonu oluşturulmuş mudur?	0	.5	1	1.5	2	
		2	Kurumsal bilgi gösterim standartları yöneticilerin katılımı ile geliştirilmiş midir?	0	.5	1	1.5	2	
		2	Bilgi gösterimi yöntemleri ve standartları etkin olarak kullanılmakta mıdır?	0	.5	1	1.5	2	
		2	Grafik gösterimi ile yöneticiler desteklenmekte midir?	0	.5	1	1.5	2	
		3	İş kuralları belirlenmiş midir? Bu iş kuralları bilgi yönetimi odaklı geliştirilmiş midir?	0	.75	1.5	2.25	3	
		3	Bilgi tabanlarında alternatif bilgi gösterim yöntemleri kullanılmakta mıdır?	0	.75	1.5	2.25	3	
		3	Yeni bilgi gösterim yöntemleri geliştirilmekte midir?	0	.75	1.5	2.25	3	
		3	Bilgi gösterim yöntemleri ile ilgili iyileştirmeler yapılmakta mıdır?	0	.75	1.5	2.25	3	
		3	İstenilen bilgilere istenilen zamanda ulaşılması mümkün müdür?	0	.75	1.5	2.25	3	
		3	Eski bilgilerin arşivlenmesinde düzenli bir yöntem uygulanmakta mıdır?	0	.75	1.5	2.25	3	
		3	Elektronik ortamlarda bilgiler saklanmakta mıdır?	0	.75	1.5	2.25	3	
		3	Kurum içinde raporlama standartları belirlenmiş midir? Her düzeyde oluşturulacak olan rapor tipleri belirlenmiş midir?	0	.75	1.5	2.25	3	
		3	Raporlama için gerekli olan bilgiler ve bu bilgilerin nerelerden toplanacağı belirlenmiş ve bilgileri üretenler bu konuda bilgilendirilmiş midir?	0	.75	1.5	2.25	3	
				27					
Operasyonel	42.5	4	Çalışanlar bilgi gösterimi konusunda eğitilmiş midir?	0	1	2	3	4	
		4	Esnek bilgi gösterimi yöntemleri uygulanmakta mıdır?	0	1	2	3	4	
		4	Çalışanlar bilgi gösterimi yöntemlerini bilmekte ve anlamakta mıdırlar?	0	1	2	3	4	
		5.5	Yeni gösterim yöntemleri geliştirilmekte ve bu yöntemler ile ilgili olarak çalışanlara eğitimler yapılmakta mıdır?	0	1.4	2.8	4.2	5.5	
		5	Kurumsal bilgi akışını olumsuz yönde etkileyen bilgi gösterim yöntemleri var mıdır?	0	1.25	2.5	3.75	5	
		5	Kurum içinde etkin bilgi gösterimini sağlamak için yapılan çalışmaların iyileştirilmesine yönelik öneriler geliştirilmekte midir?	0	1.25	2.5	3.75	5	
		5	Çalışanlar belirlenen bilgi gösterim standartlarına ve raporlama standartlarına uymakta mıdır?	0	1.25	2.5	3.75	5	
		5	Çalışanları bilgilerin elektronik ortamlarda saklanmasına özen göstermekte midir?	0	1.25	2.5	3.75	5	
5	Çalışanlar anlamadıkları bilgileri anlamak için nasıl bir yöntem uygulamaktadır?	0	1.25	2.5	3.75	5			
				26.65					
Σ	107.5			80.65					

Tablo 6.53. Yirmi ikinci kriterin (Kurum amaçlarını belirlemek ve bunlara ulaşmak için sistematik planlar oluşturmak) referans tablosu

	Toplam puan	Max puan		1	2	3	4	5	Σ
Stratejik	45	3	Kurumsal misyon ve vizyon belirlenmiş midir?	0	.75	1.5	2.25	3	
		3	Kurumsal misyon ve vizyona uygun stratejiler belirlenmiş ve stratejik plan hazırlanmış mıdır?	0	.75	1.5	2.25	3	
		3	Alternatif stratejiler belirlenmekte ve değerlendirilmekte midir?	0	.75	1.5	2.25	3	
		3	Stratejilerin belirlenmesinde ara yöneticilerin görüşleri alınmakta mıdır?	0	.75	1.5	2.25	3	
		4	Kurumsal stratejilerin uygulanabilmesi için birim hedefleri oluşturulmuş mudur?	0	1	2	3	4	
		4	Geleceğe dönük tahminler ve projeksiyonlar yapılmakta mıdır?	0	1	2	3	4	
		4	Tahminler ve pazar bilgileri kapsamında yeni yatırımlar planlanmakta mıdır?	0	1	2	3	4	
		4	Ölçülebilir nitelikte kurumsal performans göstergeleri belirlenmiş ve periyodik olarak ölçümler yapılmakta mıdır?	0	1	2	3	4	
		4	Kurumsal performans göstergeleri ile kurumsal vizyonun gerçekleştirilmesi birlikte değerlendirilmekte midir? Sonuçlar pozitif durumları göstermekte midir?	0	1	2	3	4	
		4	Kurumsal stratejik plan periyodik olarak gözden geçirilmekte ve her yıl revize edilmekte midir?	0	1	2	3	4	
		4	Kurumsal büyüme nasıldır?	0	1	2	3	4	
		4	Yeni yatırımlar (teknolojik. ürün çeşitlemesi. proses iyileştirme vb. gibi) yapılmakta mıdır?	0	1	2	3	4	
42.5									
Taktik	35	5	Amaçlara ulaşmak ve stratejileri gerçekleştirmek için sistematik eylem planları oluşturulmakta mıdır? Eylemler birimler düzeyinde belirlenmekte midir?	0	1.25	2.5	3.75	5	
		5	Alternatif iş planları değerlendirilmekte midir?	0	1.25	2.5	3.75	5	
		5	Bilginin doğru yerde doğru zamanda ve doğru kişilerle kullanılmasını sağlamak amacıyla planlama yapılmakta mıdır?	0	1.25	2.5	3.75	5	
		4	Hedeflerin performansları periyodik izlenmekte ve değerlendirilmekte midir? Bunun için performans göstergeleri, ölçüm yöntem ve periyotları belirlenmiş midir?	0	1	2	3	4	
		4	Birim hedeflerinin belirlenmesinde yöneticilerin katkıları alınmakta mıdır?	0	1	2	3	4	
		4	Birimlerin performanslarında iyileşmeler görünmekte midir?	0	1	2	3	4	
		4	Yöneticiler iş sonuçlarını periyodik olarak çalışanlar ile paylaşmakta mıdır?	0	1	2	3	4	
		4	İş hedeflerinin revizyonu ile ilgili sistematik bir yaklaşım var mıdır?	0	1	2	3	4	
28									
Operasyonel	30	8	Çalışanlar eylem planlarına uygun davranmakta mıdırlar?	0	2	4	6	8	
		8	Eylem planları oluşturulurken çalışanların katılımı sağlanmakta mıdır?	0	2	4	6	8	
		7	Hedeflere uymak için ortaya çıkan engelleri önlemek için çalışanların girişimci bir davranışı söz konusu mudur?	0	1.75	3.5	5.25	7	
		7	Çalışanların performans değerlendirme sistemini benimsemeleri nasıldır?	0	1.75	3.5	5.25	7	
13.5									
Σ	110								84

Kurumda yapılan uygulamanın sonunda, yöneticilerin verdiği cevaplar tablo 6.1'den tablo 6.9'a kadar olan tablolarda bulunan yüzde değerleri ile çarpılarak o kriterin o modül için ne kadar etkili olduğu hesaplanmıştır. Bulunan bu değerler aşağıdaki kurumun değerlendirme tablosunda (bkz. Tablo 6.54) gösterilmiştir.

Tablo 6.54. Kurum değerlendirme final tablosu

Kriterler	Bilgi yönetiminin değerlendirilmesi 1	Bilgi kaldıraçlama 2	Bilgi kültürü 3	Bilgi organizasyonu 4	Bilgi stratejileri 5	Bilgi planlama 6	Bilgi gösterimi 7	Bilgi yönetimi süreçleri 8	Bilişim altyapısı 9
1							6.98	3.7	
2							8.5	5.02	
3			6.6			7.3		5.3	
4		6.7				6.1		4.4	
5									11
6				8.3					
7			5.7						
8					7.2				
9			5.8	7.7	5.9	6.4		4.6	7.03
10						7.5		5.42	
11									15.9
12				11.5					9.8
13		6.44	5.3		5.4			4.2	
14		6.6	5.4		5.5			4.3	
15	15.1	8.3	6.8	9.8	6.94	7.5	9.2	5.4	8.3
16	11.4	6.8	5.13	7.4	5.2	5.7	6.95	4.1	6.3
17	13.99	8.4	6.3	9.1	6.4	7	8.5	5.04	7.7
18	12.3	7.4	5.5	7.4	5.7	6.2	8.9	4.4	6.8
19	12.7	7.64	5.7	8.3	5.3	6.4	7.8	4.6	7
20		4.7			3.6				
21							9.8	5.8	
22			8.4		7.7	8.4			
Toplam	65.49	62.98	66.63	69.5	64.84	68.5	66.63	66.28	79.83

6.5. Değerlendirme sonuçları

Firma kurumsal bilgi yönetimi modelini uygulandıktan sonra değerlendirmeler yapıp sonuçlar yorumlanmıştır. Kurumsal bilgi yönetimi modelinin birbiriyle ilişkili dokuz modülü vardı ve her modülü ölçebilmek için yirmi iki tane değerlendirme kriterlerimiz vardı. Bu kriterlerin de kendi altında alt kriterleri bulunmakta idi. Her bir modülle ilgili olan kriterler ve değerlendirme puanları belirlendi. Daha sonra kurumda uygulama yapıldı ve kriterler tek tek yöneticilere soruldu. Alınan cevaplar alt kriter puanları ile çarpıldı ve stratejik seviye, taktik seviye ve operasyonel seviye puanları elde edildi. Bu üç seviyedeki puanlar toplanarak ana kriter puanları elde edildi. Ana kriter puanları da ilk başta belirlenen yüzde değerleri ile çarpıldı ve modülün puanı elde edildi.

6.5.1. Bilişim altyapısının değerlendirilmesi

Bilişim altyapısı ile 5, 9, 11, 12, 15, 16, 17, 18. kriterler ilgilidir. Yapılan uygulama sonucunda bu modül %79.83 puan almıştır. Kurumun bilişim altyapısının oluşturulması için gerekli altyapı oluşturulmuştur. Bilişim alt yapısı sürekli güncellenmekte bu kapsamda gerekli kaynaklar ayrılmıştır. Kurumun üst düzey yöneticileri bilişim alt yapısını kullanmaktadırlar. Yönetici bilgi sistemleri için gerekli yatırımlar yapılmakta ve bu sistemler stratejik düzeyde kullanılmaktadır. Kurumun stratejik planının hazırlanmasında yönetici bilgi sistemleri kullanılmaktadır. Ağ üzerinde toplantılar gerçekleştirilmekte, bilgi yönetimi çalışmaları bilgisayar ortamında yapılmaktadır. Kurumsal bilgi tabanları ve veri tabanı sistemi vardır. Bilgi tabanlarında ve veri tabanlarında her türlü bilgiye ulaşılabilmektedir. Farklı bölgelerdeki kurum tesislerinin bilgi entegrasyonu sağlanmıştır. Kurum içi haberleşme (email) sistemleri etkin olarak çalışmaktadır. Stratejik ve taktik seviyede kurumun her biriminde ağ üzerinden bilgi paylaşımı gerçekleştirilmektedir. Elektronik bilgi kütüphaneleri kullanılmaktadır. İşletmenin hedefleri doğrultusunda internet kullanımı kurum içinde yaygındır. Kurumun farklı bölgelerde bulunan tesisleri ile bilgi entegrasyonu kullanılmakta ve bilgi alış verişi etkin olarak yürütülmektedir. Bilişim altyapısının bakımı ve korunması gerçekleştirilmekte ve periyodik izlemeler yapılmaktadır.

Öneriler: operasyonel seviyede Kurum içi haberleşme (email) sistemleri çok yaygın olarak kullanılmamaktadır. Operasyonel seviyede kurumun her biriminde ağ üzerinden bilgi paylaşımı, internet kullanımı yaygın değildir. Diğer işletmeler ile bilgi alışverişi çok yaygın değildir.

Tablo 6.55. Bilişim altyapısı modülünün değerlendirme sonucu

Kriterler	Bilişim altyapısının değerlendirilmesi	
	Anket sonucu	Uygulama sonucu
5	16	11
9	16	7.03
11	22	15.9
12	16	9.8
15	16	8.3
16	16	6.3
17	16	7.7
18	16	6.8
19	16	7
Toplam	150	79.83

6.5.2. Bilgi yönetimi süreçlerinin değerlendirilmesi

Bilginin gösterimi ile 1, 2, 3, 4, 9, 10, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 21. kriterler ilgilidir. Yapılan uygulama sonucunda bu modül %66.28 puan almıştır. Yöneticiler ağ üstünden toplantılar gerçekleştirmektedir. Kurum içinde etkin bir haberleşme sistemi vardır. Bilgi yönetimi süreçlerinin stratejik planlamaya desteği olmaktadır. Yeni strateji belirlemede süreçlerin etkisi olmaktadır. Karar destek sistemleri ve yönetim bilişim sistemleri kullanılmaktadır. Beyin fırtınaları gerçekleştirilmekte, en iyi uygulamalar paylaşılmaktadır, kurum içinde usta-çırak ilişkisi iyidir. Sürekli iyileştirme çalışmaları yapılmakta, yeni düşünceler operasyonel uygulamalara dönüştürülebilmektedir. İyileştirmeler üst yönetim tarafından desteklenmektedir. Yeni patentler alınmaktadır. Etkin evrak akışı ve arşivleme sistemi vardır. Kurumsal bilgi tabanları düzenli olarak bakılmakta ve güncellenmektedir.

Öneriler: bilgi yönetimi süreçleri belirlenirken çalışanlarında katılımı daha yoğun sağlanabilir. Bilgi paylaşımı için kurum içi seminerler artırılabilir, kurum içi yönetici ve çalışan rotasyonları gerçekleştirilebilir. Süreçlerin performansları daha iyi ölçülebilir ve izlenebilir. Operasyonel seviyede ortak veri tabanı kullanımı düşüktür.

Grup problem çözme çalışmalarına operasyonel seviyenin de katılımı sağlanabilir, veri ve bilgi tabanlarına erişimleri artırılabilir. Süreç iyileştirme çalışmalarına katılımları sağlanabilir. İç müşteri ve tedarikçi eğitimleri artırılabilir. İş kurallarındaki süreçlerde iyileştirmelere gidilebilir. Kalite çemberleri uygulanabilir, kesin doğru olduğu belli olmayan bilgilerin kurumdan ayıklanması için gayret gösterilmelidir. Yeni fikirlerin ürün ve prosese dönüşümü artırılmalıdır. Bilgi yönetimi süreçlerinin birlikte çalışabilmesi için altyapı güçlendirilebilir. Süreçlerin performansı daha etkin bir şekilde izlenebilir. Bilgi yönetimi süreçleri için çalışanlarına verilen eğitim saati artırılabilir

Tablo 6.56. Bilginin süreçlerinin modülünün değerlendirme sonucu

Kriterler	Bilgi süreçlerinin değerlendirilmesi	
	Anket sonucu	Uygulama sonucu
1	8	3.7
2	9	5.02
3	9	5.3
4	9	4.4
9	9	4.6
10	9	5.42
13	9	4.2
14	9	4.3
15	9	5.4
16	9	4.1
17	9	5.04
18	9	4.4
19	9	4.6
21	9	5.8
Toplam	125	66.28

6.5.3. Bilgi gösteriminin değerlendirilmesi

Bilginin gösterimi ile 1, 2, 15, 16, 17, 18, 21. kriterler ilgilidir. Yapılan uygulama sonucunda bu modül %66.63 puan almıştır. Bunun anlamı kurum bilgisinin göstermede %66.63' ini bir metodoloji içinde gerçekleştirebiliyor. Yöneticiler bilgi sistemleri için gerekli yatırımları yapmakta, farklı bölgelerdeki tesislerinde bilgi entegrasyonu sağlanmıştır. Bilgi yönetimi çalışmaları bilgisayar üzerinden yapılmaktadır. Kurumsal bilgi ve veri tabanları vardır ve etkin bir şekilde kullanılmaktadır. Kurum içi haberleşme sistemleri etkin olarak çalışmaktadır. Her biriminde bilgi paylaşımı gerçekleştirilmektedir. Yönetim bilişim sistemleri ve karar destek sistemleri kullanılmaktadır. Sürekli iyileştirmeler için kaynak ayrılmaktadır.

Üst düzeyde bilgi gösterim yöntemlerinin uygulanmasında destek vermekte ve bilgi gösterim yöntemlerini kullanmaktadır. Stratejik planlama ve diğer planlama çalışmalarında kullanılacak nitelikte bilgileri sunacak gösterim yöntemleri kullanmaktadırlar. Bilgi gösterim yöntemleri yönetim faaliyetlerini ve bilgi akışını etkin bir şekilde yapılmasını sağlamaktadır. Taktik seviyede de bilgi gösterim yöntemleri etkin bir şekilde kullanılmaktadır. Grafik gösterim ile yöneticiler desteklenmektedir.

Öneriler: Operasyonel seviyede veri ve bilgi tabanlarını kullanımı azdır, bu artırılabilir, diğer işletmelerle bu seviyede bilgi alışverişi düşük seviyede gerçekleştirilmektedir, artırılabilir. Bilgi tabanlarında alternatif bilgi gösterim yöntemleri kullanılabilir, yeni bilgi gösterim yöntemleri geliştirilebilir.

Tablo 6.57. Bilginin gösterimi modülünün değerlendirme sonucu

Kriterler	Bilgi gösteriminin değerlendirilmesi	
	Anket sonucu	Uygulama sonucu
1	11	6.98
2	11	8.5
15	11	9.2
16	11	6.95
17	11	8.5
18	11	8.9
	11	7.8
21	13	9.8
Toplam	90	66.63

6.5.4. Bilginin planlanmasının değerlendirilmesi

Bilginin planlanması ile 3,4, 9, 10, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 22. kriterler ilgilidir. Yapılan uygulama sonucunda bu modül %68.5 puan almıştır. Bunun anlamı kurum bilgisinin %68.5 ini planlamaktadır. Yeni pazara olan ihtiyaç belirlenmekte, pazar koşulları irdelenmekte, pazardaki değişime ayak uydurulmaya çalışılmakta, müşteri gereksinimleri dikkate alınmakta, kriz senaryoları ve uygulamaların etkinlikleri değerlendirilmekte, sürekli iyileştirme çalışmaları yürütülmekte, yeni düşünceler operasyonel uygulamalara dönüştürülmekte, birimler arasında ortak problem çözme çalışmaları yapılmakta, kurumun misyonu ve vizyonu bellidir, bu misyon ve vizyona uygun stratejik plan hazırlanmıştır. Geleceğe yönelik tahminler ve planlar

yapılmaktadır, pazar bilgileri ve tahminler kapsamında yeni yatırımlar planlanmaktadır. Amaçlara ulaşmak ve stratejileri gerçekleştirmek için eylem planları oluşturulmuştur. Alternatif planlar değerlendirilmektedir, bilginin doğru yerde, doğru kişide doğru zamanda olması için planlar yapılmaktadır. Birim hedeflerini gerçekleştirmek için planlar yapılmaktadır. Çalışanlar eylem planlarına uygun davranmaktadır.

Öneriler: Yeni düşünceler daha çok oranda ödüllendirilebilir. Müşteri şikâyetlerini azaltmak için planlar artırılmalıdır, referanssız yeni müşteri gelmesi sağlanabilmelidir, kurum, pazar payını, kurumsal performansı artırıcı yönde planlar yapmalıdır. Eylem planları stratejik seviyede gerçekleştirilmektedir, katılım pek olmamaktadır, çalışanlarında katılımıyla eylem planları gerçekleştirilebilir. Hedeflere ulaşmak için çalışanların girişimci davranışı teşvik edilebilir.

Tablo 6.58. Bilginin planlanması modülünün değerlendirme sonucu

Kriterler	Bilginin planlanmasının değerlendirilmesi	
	Anket sonucu	Uygulama sonucu
3	11	7.3
4	11	6.1
9	11	6.4
10	11	7.5
15	11	7.5
16	11	5.7
17	11	7
18	11	6.2
19	11	6.4
22	11	8.4
Toplam	110	68.5

6.5.5. Bilgi yönetimi stratejilerinin değerlendirilmesi

Bilgi yönetimi stratejilerinin ile 8, 9, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 22. kriterler ilgilidir. Uygulama sonucunda bu modül %64.84 puan almıştır. Kurumda düzenli bir şekilde stratejik planlama çalışmaları yapılmaktadır ve bilgi yönetimini etkin kılacak strateji ve politikalar belirlenmiştir. Bilgi paylaşımı strateji ve politikaları düzenli olarak gözden geçirilmekte ve değerlendirilmektedir. Tüm yeni ürünlerine patent almaktadırlar. Paydaşların doğru bilgiye ulaşmalarına ve kullanmalarına izin verilmektedir. Entelektüel sermayeyi ürüne ve faydaya dönüştürmek için gerekli

strateji ve politikalar üretilmiştir. Bilgiyi yönetmeye yönelik strateji ve politikalar etkin bir şekilde uygulanmaya çalışılmaktadır. Karar vermeden önce tüm bilgi kaynaklarındaki bilgiler derlenmektedir. Yönetim bilişim sistemleri kullanılmaktadır. Bilginin oluşturulması, korunması ve yönetilmesi konusunda çalışanların katılımı sağlanmaya çalışılmaktadır. Taktik seviyedeki yöneticiler stratejik planlama çalışmalarına etkin destek vermektedir. Kurumsal acil durum risk yönetimi sistemi vardır. Stratejik planlama çalışmalarında riskler değerlendirilmektedir. Kurumsal riskler belirlenmiştir. Risklerin etkileri değerlendirilmektedir. Alternatif risk senaryolarının etkileri değerlendirilmektedir. İnsan kaynakları yetersizliği ve bilişim sistemi riskleri belirlenmiştir.

Öneriler: Operasyonel seviyede her türlü bilgiyi rahat ulaşılır bir şekilde kaydetmek, kodlamak, bireylerden bağımsız bir hale getirilememiştir, kurumsal fayda üretecek bilgiye en kısa zamanda nerede olursa olsun ulaşması sağlanmalıdır, bilgi üretmelerine fırsat tanınmalıdır, süreçlerde iyileştirme çalışmalarına katkıları sağlanmalıdır. Bir bilgi yönetimi modeli uygulanabilir. Bilgi yoğun odak grupları oluşturulabilir. Çalışanlar arasında sürekli yeniyi arama bilinci yerleştirilebilir, bunun için alt yapı desteklenmelidir. Riskleri yönetmek için risk planları artırılmalıdır. Operasyonel seviyede risklerle ilgili tatbikatlar yapılabilir, acil durum ve risklerle ilgili olarak çalışanlar bilgilendirilmelidir, riskler ve önlem paketleri ile ilgili çalışanların görüşleri alınabilir, risk alabilme yetenekleri geliştirilebilir, risk senaryoları ile ilgili beyin fırtınaları yapılabilir. Kaldıraçlama yapılacak alanlar belirlenebilir.

Tablo 6.59. Bilgi yönetimi stratejilerinin modülünün değerlendirme sonucu

Kriterler	Bilgi yönetimi stratejilerinin değerlendirilmesi	
	Anket sonucu	Uygulama sonucu
8	11	7.2
9	11	5.9
13	11	5.4
14	11	5.5
15	11	6.94
16	11	5.2
17	11	6.4
18	11	5.7
19	11	5.3
20	11	3.6
22	10	7.7
Toplam	110	64.84

6.5.6. Bilgi organizasyonunun değerlendirilmesi

Bilgi organizasyonu ile 6, 9, 12, 15, 16, 17, 18 kriterler ilgilidir. Uygulama sonucunda bu modül %69.5 puan almıştır. Yani firmada bilgiye dayalı organizasyon kavramı %69.5 oranında yaygındır. ARGE çalışmaları organizasyonun önemli bir parçası haline getirilmiştir. Kurumsal işbölümü, görev ve sorumluluklar belirlenmiştir. Bilgi teknolojileri için Organizasyonel birimleri vardır. Kurum içi bilgi paylaşımını sağlayan alt yapının kesintisiz çalışabilmesi için gerekli organizasyonel yapılanma gerçekleştirilmeye çalışılıyor. Bilgiye dayalı yönetim sistemine yatırımlar yapılmaktadır. Uygulanan bilgi yönetimi araçları kurumsal sorunları ortaya çıkartacak niteliktedir. Talep tahminleri yapılmaktadır. Kurum içinde kalite bilinci herkesi kapsayacak biçimde yaygınlaştırılmaya çalışılmaktadır.

Öneriler: Bilgi işçilerini de kapsayacak şekilde organizasyonel yapılanma uygulanabilir. Bilgi işçisi kavramı kullanılmıyor, bilgi işçisi organizasyonun bir parçası haline getirilebilir. Entegre bilgi yönetimi çalışmaları yapılmalı ve bir model uygulanmalıdır. Kurum, operasyonel seviyedeki çalışanlarını bilgi yönetimi araçlarını kullanmak konusunda eğitimler vermelidir, kendi başlarına karar vermeleri cesaretlendirilmelidir, verimlilik çalışmalarının katılımları sağlanmalıdır. Sektör aktörleri ve öncüleri ile olan ilişkiler artırılmalıdır. Müşteri şikayet ve istekleri etkin bir şekilde giderilmelidir.

Tablo 6.60. Bilgi organizasyonu modülünün değerlendirme sonucu

Kriterler	Bilgi organizasyonunun değerlendirilmesi	
	Anket sonucu	Uygulama sonucu
6	14	8.3
9	13	7.7
12	14	11.5
15	14	9.8
16	14	7.4
17	14	9.1
18	13	7.4
19	14	8.3
Toplam	110	69.5

6.5.7. Bilgi kültürünün değerlendirilmesi

Bilgi kültürü ile 3, 7, 9, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 22. kriterler ilgilidir. Uygulama sonucunda bu modül %66.63 puan almıştır. Yani firmada bilgi kültürü %66,63 oranında yaygındır. Kurumda bilgi değerlendirmelerin etkinliği stratejik planlama çalışmalarının önemli bir parçası durumundadır. Kurumsal değişimleri kolayca yapacak uygulamalar desteklenmektedir. Kurumun pazardaki yeri görmek maksadıyla beyin fırtınaları yapılmaktadır. Çalışanlar arasında bilginin önemine ve değerine olan inancın kuvvetliliği sağlanmıştır. Bilgi ve entelektüel sermaye ile ilgili beyin fırtınaları yapılmaktadır. Yeni ürün, fikir ve süreçlerin benimsenmesi desteklenmektedir. Çalışanlar görevlerini, fonksiyonlarını, katkılarının önemini bireysel sorumluluklarının bilinci ile çalışmaktadır. Yeni düşünceler büyük oranda büyük oranda operasyonel uygulamalara dönüşmektedir.

Öneriler: Yöneticiler astların bilgisine daha çok önem vermelidir, çalışanları motive etmek için geniş kapsamlı işbirliği desteklenmelidir. Özendirici ortamlar oluşturulmalı, ödüllendirmeler artırılmalıdır ve ödüllendirme sistemi etkin bir şekilde yürütülmelidir. Bilgi ve entelektüel sermaye ile ilgili beyin fırtınalarına tüm çalışanların katılımı sağlanabilir. Operasyonel seviyede bilgi tabanlarına daha etkin erişim sağlanabilir, takım çalışmaları ve problem çözme yöntemleri oluşturulabilir, süreçlerin iyileştirilmesine katılabilir, kurumsal sorunlar düzenli bir şekilde takip edilebilir, yeniyi arama çalışmaları desteklenebilir.

Tablo 6.61. Bilgi kültürü modülünün değerlendirme sonucu

Kriterler	Bilgi kültürünün değerlendirilmesi	
	Anket sonucu	Uygulama sonucu
3	9	6.6
7	9	5.7
9	9	5.8
13	9	5.3
14	9	5.4
15	9	6.8
16	9	5.13
17	9	6.3
18	9	5.5
19	9	5.7
22	10	8.4
Toplam	100	66.63

6.5.8. Bilgi kaldıraçlamasının değerlendirilmesi

Bilgi kaldıraçlama ile 4, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 20. kriterler ilgilidir. Uygulama sonucunda bu modül %62.98 puan almıştır. Bunu anlamı firma çalışanını ve müşterisinin bilgisini %62.98 oranında arttırmak için çalışmalar yapmaktadır. Kurumda kaldıraçlama amacıyla pazarlama bölümündeki elemanlara eğitimler verilmekte, önce İstanbul'da 2-3 günlük eğitime tabi tutulmakta daha sonra Kayseri'deki fabrikada eğitime devam edilmektedir. Fabrikada yapılan yenilikler konusunda çalışanlar bilgilendirilmektedir. Kurumsal yeniliğe çok önem verilmekte ve kuruma yayılması sağlanmaktadır. Yeni üretim tekniklerini kurumda uygulanmaya çalışılmaktadır. Kurum entelektüel sermayesini en üst düzeyde kullanmak için stratejik seviyede sürekli beyin fırtınaları yapmakta ve bu beyin fırtınalarına taktik seviye çalışanlarda katılmaktadır. Ortak problem çözme çalışmaları yapılmaktadır. Çalışanlar (operasyonel seviye kısmen) görüş ve düşünceleri rahatlıkla dile getirebilmektedir. Kurum içindeki herkes sorumluluğunun bilincinde çalışmaktadır. Sektörel gelişmeler yakından takip edilmektedir. Teknolojide yenilenme çalışmalarını firma desteklemektedir, patent çalışmalarına çok önem veriyorlar, bu konuda sıkıntı çektikleri için artık her yeni modele patent almaya özen gösteriyorlar.

Öneriler: Kaldıraçlama amacıyla yapılan çalışmaların tüm kuruma yaygınlaştırılması gerekmektedir ve daha sıklıkla yapılmalıdır. Hangi alanlarda kaldıraçlama yapacağını belirlemelidir. Kaldıraçlamasının kuruma sağladığı fayda göz ardı

edilmemelidir. Operasyonel seviyedeki çalışanlar için de kaldıraçlama gerçekleştirilirse sorunlar üst yönetime taşınmadan da çözülebilir, birimler arasında iş geri dönüşlerinde daha az olur. Kaldıraçlama konusunda müşterilerini (bayilerini) de dikkate almalıdırlar, bununla ilgili standartlar oluşturmalıdır, beyin fırtınaları yapmalıdır. Müşteri şikayetlerini dikkate almalı ve hata oranlarında düşüşler olmalıdır. Tüm çalışanlar ARGE konusunda bilgilendirilmeli ve ARGE çalışmaları ve ilginç fikirler daha çok ödüllendirilmelidir. Operasyonel seviyedeki çalışanlarında takım çalışmalarının katılımı sağlanmalıdır, değişim konusundaki aktivitelerle ilgili fikirlerini daha rahat dile getirebilir, değişime katılmak konusunda isteklendirilebilirler. Kurumda iç müşteri kavramı yaygınlaştırılmalıdır.

Ortaya çıkan yeni fikirlerin değerlendirilmesi için alt yapısını güçlendirmesi gerekmektedir. ARGE çalışmalarını daha hızlı bir şekilde ürün ve teknolojiye dönüştürmelidirler. Çalışanların yeniyi arama çalışmaları desteklenmelidir. Sürekli iyileştirme çalışmalarını sağladığı fayda artırılmalıdır. Farklılaşma çalışmalarına herkesin katılımı sağlanmalıdır. Taktik seviyedeki çalışanların risk almaları cesaretlendirilmelidir.

Stratejik iş ortaklıkları kurulabilir. Müşteriler ile yeni ürün/teknoloji/süreç konusunda irtibata geçilebilir. Risklerle ilgili olarak çalışanlar bilgilendirilmelidir.

Tablo 6.62. Bilgi kaldıraçlama modülünün değerlendirme sonucu

Kriterler	Bilgi kaldıraçlamanın değerlendirilmesi	
	Anket sonucu	Uygulama sonucu
4	10	6.7
13	10	6.44
14	10	6.6
15	10	8.3
16	11	6.8
17	11	8.4
18	11	7.4
19	11	7.64
20	11	4.7
Toplam	95	62.98

6.5.9. Bilgi yönetimi uygulamalarının değerlendirilmesi

Bilgi yönetimi uygulamalarını değerlendirilmesi ile ilgili olarak 15, 16, 17, 18,19. kriterler ilgilidir. Yapılan uygulamada bu modül %65.1 puan almıştır. Bunu anlamı firma yaptığı uygulamaların değerlendirmesini %65 oranında gerçekleştirebilmektedir. Firmada stratejik seviyede kurumun uygulamaları sürekli kontrol edilmekte, düzenli olarak toplantılar yapılmaktadır. Ancak firmada genelde çözümlenmesi gereken yapılan uygulamalar problem operasyonel seviyededir.

Öneriler: kurumda genel anlamda çalışanların fikirlerine değer verilmektedir. Beyin fırtınaları yapılmaktadır. Firma değerlendirmeye biraz daha fazla kaynak ayırabilir, beyin fırtınalarında alt düzey çalışanların da bilgisine değer verilebilir. Takım çalışmalarına katılımları sağlanabilir, onlarda göz ardı edilmemelidir. Çalışanların risk almaları ve kendi başlarına karar vermeleri cesaretlendirilmelidir. Diğer kurumlarla bilgi alışverişlerinde bulunulabilir. Müşteriler ile ürünlerle ilgili olarak diyaloga geçilebilir. Pazara sunulan ürünün farklılığını ortaya çıkartacak uygulamalar geliştirilmelidir. Üretim hata oranlarında azalmalar artırılabilir. Değerlendirmelere yönelik olarak iyileştirme çalışmalarına katılım artırılabilir.

Tablo 6.63. Bilgi yönetiminin değerlendirilmesi modülünün değerlendirme sonucu

Kriterler	Bilgi yönetiminin değerlendirilmesi	
	Anket sonucu	Uygulama sonucu
15	20	15.1
16	20	11.4
17	20	13.99
18	20	12.3
19	20	12.7
Toplam	100	65.49

BÖLÜM 7. TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bilgi yönetimi, günümüzde kurumların rekabet üstünlüğünü sağlayabilmeleri ve yaşamlarını sürdürebilmeleri için en önemli unsurlardan birisidir. Kurumlarda doğru bilginin doğru yerde doğru kişide doğru zamanda bulunabilmesini sağlayacak olan sistemleri geliştirmek son yıllarda yönetim ve mühendislik bilimleri araştırmalarının önemli konularından birisidir. Doğru bilginin ortaya çıkartılması için kurumların sahip oldukları entellektüel sermayenin harekete geçirilmesi ve sahip olunan bilginin çok etkin bir şekilde yönetilmesinin sağlanması amacı ile son zamanlarda bilgi yönetimi modelleri geliştirilmektedir. Bu modellerin temel amacı kurumun entellektüel sermayesinin, müşteriler, üretilen ürünler ve sunulan servisler ile ilgili bilgilerin kurumun rekabet gücünü artırması ve pazar payını sürekli ve kalıcı üstünlüğe dönüştürmesi için yapılması gereken bilgi aktivitelerini organize etmektir. Bilginin yönetilmesi için geliştirilen modeller incelendiğinde her modelin bilgi yönetiminin bazı unsurlarını öne çıkardığı ve onlar üzerine odaklandığı görülmektedir. Bazı modeller teknoloji kullanımı ve bilgi üretimi gibi iki kriter üzerine yoğunlaşırken bazıları on kritere kadar bilgi yönetimin genişletmektedir.

Tezin birinci bölümünde konuya giriş yapılmış ve tezin içeriği anlatılmıştır.

İkinci bölümde bilgi ve yönetim kavramı ele alınmış ve bu konularla ilgili literatür taranmıştır. Bilgi, veri ve enformasyon kavramları tanımlanmış, farkları üzerinde durulmuş, bilgi sınıflandırılmıştır. Bilgi toplumu, bilgi ekonomisi tanımlanmış, entelektüel sermaye kavramı açıklanmış, temel öğelerinden ve ölçülmesinden bahsedilmiştir. Daha sonra yönetim kavramı tanımlamaları yapılmış, özellikleri ve fonksiyonları irdelenmiştir.

Üçüncü bölümde bilgi yönetimi konusunda literatür taraması devam etmiştir. Bilgi yönetiminin özellikleri, amacı, avantajları yararları, zorlukları, toplam bilgi yönetimi kavramı üzerinde durulmuştur.

Dördüncü bölümde ise kurumsal bilgi yönetimi açıklanmıştır. Geliştirilen bilgi yönetimi modellerinden bazıları üzerinde durulmuş, kurumsal bilgi yönetimi yaklaşımları anlatılmıştır. Son olarak bu modeller karşılaştırılmış geliştirilen kurumsal bilgi yönetimi modeli (KBYM) ile diğer anlatılan modellerin karşılaştırmaları yapılmıştır.

Beşinci bölümde geliştirilen kurumsal bilgi yönetimi modeli anlatılmıştır. Altıncı bölümde ise ÇE-KA Çelik Kapı San. Tic. AŞ'nin bilgisini ne derece yönettiğini bulmak için değerlendirme yapılmıştır. Yedinci bölümde ise tezin genel bir değerlendirmesi yapılmış, katkılardan bahsedilmiş ve gelecekteki çalışmalar anlatılmıştır.

Geliştirilmiş olan modellerde daha çok operasyonel düzeyde bilgi hareketi düşünülmüştür. Genel olarak yapılan incelemelerde kurumsal düzeyde bilgi yönetimini gerçekleştirmeyi sağlayacak hem stratejik, hem taktik ve hem de operasyonel düzeylerin hepsini kapsayacak bir modele ihtiyaç olduğu görülmüştür. Bu ihtiyacı karşılamak için bu çalışmada Kurumsal Bilgi Yönetimi Modeli (KBYM) geliştirilmiştir. Bu model sadece operasyonel seviyede değil stratejik ve taktik seviyeyi de bilgi yöntemi faaliyetlerinin içine çekmeyi hedeflemiştir. KBYM birbirini kapsayan ve kapsamı genişleten elemanlardan oluşmaktadır. Modelin temelinde kurumun sağlam bir bilişim altyapısına sahip olmasının sağlanması düşünülmüştür. Etkin bir bilişim altyapısı üzerine bilginin kurum içinde aranması, bulunması, üretilmesi, güncellenmesi, saklanması, kullanılması ve paylaşılması gibi süreçlerin tüm kurum tarafından benimsenecek şekilde belirlenmesi başarılı bir bilgi yönetimi için kaçınılmaz görülmektedir. Model bu süreçlerin tanımlanmasını da yeterli görmemektedir. Bilginin herkes tarafından aynı şekilde anlaşılabilmesi, doğru bilgilerin doğru yerlerde doğru zamanda bulunması ve anlaşılabilmesi için ortak bilgi gösterim yöntemlerinin geliştirilmesini hedeflemektedir. Bilgi bu şekilde gösterildiğinde ilgili olan herkes aynı içerikten aynı şeyleri anlayacaktır. Bilgilerin

üretilmesi ve kullanılmasına yönelik bir planlamanın yapılmasını da modelin önemli parçalarından saymaktadır. Kurumsal olarak bilginin yönetilmesinin sadece operasyonel düzeyden kaynaklanan gereksinimler doğrultusunda değil stratejik düzeyde de değerlendirilmesi ve kurumun temel stratejilerinin bilgi odaklı şekillenmesini sağlamak amacı ile hem bilgi odaklı bir organizasyonel yapılanmaya gidilmesi hem de bilgi yönetimi stratejilerinin oluşturulması KBYM' nin en önemli öğeleri arasında görülmektedir. Bütün bu çalışmalar kurumda etkin bir bilgi yönetimi gerçekleştirmeyi mümkün kılarsa da model bunun kalıcı ve sürekli olabilmesi için bu aktivitelerin kurumda bir yaşam biçimi haline getirilmesini önermekte ve bu amaçla bilgi kültürünün yaygınlaştırılmasını tavsiye etmektedir. İyi tanımlanmış ve doğru anlaşılmiş bilginin kurumsal yönetimde etkili olacak ve her zaman kullanılacak bir bilgi kültürü oluşturulmasında odak noktası olacaktır. Bu da motivasyon ve operasyonel etkinliği artıracaktır. Kurum kültürü doğal olarak kurum içinde herkesin bilgi düzeyinin artmasını gerekli kılacaktır. Kurum içinde yeterli bilgiye sahip olmayan veya sahip olduğu bilgiyi geliştirmesi gereken kişiler bulunabilir. Bu kesinlikle ihmal edilmemesi gereken bir durumdur ve yeterli bilgiye sahip olanlar daha az bilgili olanların seviyesine inmekten veya kendilerini onlara uydurmaktan ziyade onların bilgi seviyelerini yükseltmelerinde yardımcı olmalıdırlar. Buda çalışanların birbirlerinin deneyim ve tecrübelerini ve bilgi düzeylerinin artırılmasını desteklemeleri sağlanacaktır. Bu gerçeğinde bilgi yönetimi çalışmalarının bir parçası olabilmesi için KBYM “bilgi kaldıraçlama” kavramını önermektedir. Bilginin sağlıklı bir şekilde yönetildiğinden, modelin elemanlarının birbiri ile bütünleşik bir şekilde çalıştığından, beklenen faydaların elde edildiğinden emin olmak için bilgi yönetimi aktivitelerinin hepsinin kurum içinde uygulamalarının ve sonuçlarının değerlendirilmesi de modelin en önemli parçalarından birisi olarak sunulmaktadır. Bu tezde öncelikle kurumsal bilgi yönetimine olan ihtiyaca değinilmiştir. Bu kapsamda yapılan çalışmalar ve temel sorunlara dikkatler çekilmiş ve daha sonra bu sorunları da önleyecek şekilde geliştirilmiş olan Kurumsal Bilgi Yönetim Modeli, modelin yapısı ve elemanları detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Ayrıca modelin bir endüstriyel kuruluşta sınanmasına yönelik çalışmaların sonuçları da sunulmuştur.

Yapılan uygulamada firma son bir senedir hızlı bir büyümenin içine girmiştir. Bulduğu mevcudun ki hem mekan olarak hem de çalışan ve bayii ağı olarak üç

katı bir büyüklüğe erişmiştir. Buda doğal olarak karlılığın yansımasıdır. Firma bilişim alt yapısını kuvvetlendirerek başlamış işe ve bilgi işlem merkezini kurmuş. Stratejik düzeyde Marmara bölge sorumlusu ve pazarlama müdürü ile sürekli telefonda ve internetten her gün 2–3 saatlik toplantılar yapmakta ve birbirlerine raporlar vermekteler. ÇE-KA Çelik Kapı San. Tic. AŞ, misyon ve vizyonları belli, stratejik planlarını yapan büyüme hedefleri olan ve bunu büyük oranda gerçekleştiren bir firmadır. Kurum içindeki süreçleri belli ve bu süreçlere göre hareket ediyorlar, kurum içinde ve bayileri ile birlikte kullandıkları bilgi gösterim kartları var. Örneğin çelik kapı sipariş bilgi formu, iç kapı sipariş formu, malzeme talep formu gibi. Kurumda kısmen bilgi kaldıraçlama yapılmakta, tüm çalışanına yayılmamış durumda, ancak firmadaki en büyük problem operasyonel seviye yaşanmaktadır. Operasyonel seviyedeki çalışanların bilgisine ve fikirlerine fazla değer verilmiyor, her şey üst tarafta çözülüp aşağıya emirler şeklinde aşağıya yansıyor. Bu durumda firmanın değerlendirme sonuçlarında düşük puan almasına neden olmaktadır. Yapılan değerlendirme sonucunda firma bilgisinin %64.69 oranında yönetebilmektedir.

KBYM' nin yol açabileceği yeni çalışmalar aşağıdakiler olabilir:

- Önerilen modelin bilgisayar ortamında çalıştırılması ile kurumsal bilgi yönetimi çalışmalarının etkinliği artırılabilir.
- Kurumsal yazılımlar (ERP, MIS, MIS) gibi yazılımlar bilgi yönetimi modelinin gerektirdiği bilgileri içerecek şekilde düzenlenebilirse bu yazılımlardan elde edilen kurumsal fayda artırılabilir. Bu kapsamda mevcut yazılımların eksiklikleri ve fazlalıklarını ortaya koyacak ve bu sistemleri iyileştirilecek çalışmalar yapılabilir.
- Etmen tabanlı bir bilgi yönetimi sistemi geliştirilebilir. Bilgisayarda etmen teknolojileri kullanılarak bu model daha verimli hale getirilebilir. Yapay zeka tekniklerinden faydalanılarak kurum içerisinde geçersiz bilgilerin dolaşması önenebilir, istenilen bilgilere istenildiği zaman ulaşılması için ve istenilen bilgilerden maksimum fayda temin edebilmek için öneriler geliştirilebilir. Bilgisayarın karar verme yeteneğinden faydalanılarak mevcut bilgiler ile bilgi tabanındaki bilgiler arasında düzenli ve etkin ilişkiler kurulması sağlanabilir. Otonom bilgi yöneticisi etmenler yardımıyla türetilmesi gereken bilgiler otomatik

olarak türetilir. Etkin filtreleme yöntemleriyle kısa sürede karar verme sağlanması mümkün olabilir.

– Belirlenmiş bilgi yönetimi kriterlerinin ve alt kriterlerin ölçülebilmesi için sezgisel yöntemlerin yanı sıra analitik yöntemler geliştirilerek BY aktivitelerinin daha objektif değerlendirmelere konu olması sağlanabilir.

– Kriterlerin birbiri üstündeki etkileri analiz edilebilir. Değerlendirme modülünde kullanılan kriterlerin birbiri üstündeki etkileri araştırılabilir. Değerlendirme yapılırken kriterlerin etkileri de göz önüne alınabilir.

– Önerilmiş olan model genel amaçlı bir model olup her ne kadar organizasyonların türünden bağımsız uygulamaları mümkün kılarsa da model sektörel bilgi yönetimi unsurlarının eklenmesi ile zenginleştirilebilir.

– Bilgi yönetim stratejilerinin kurumsal stratejik planlama üzerindeki etkileri analiz edilerek iş dünyası ve hizmet üretimine yönelik strateji ile bilgi stratejilerinin uyumunu sağlayan yaklaşımlar geliştirilmesi mümkün olabilir.

– Bilgi kaldıraçlama amaçlı takım çalışması beyin fırtınaları vb gibi yaygın yöntemler ve ek olarak bireysel ihtiyaçlara hizmet eden yaklaşımlar geliştirilebilir.

– Kurum içinde bireylerin bilgi ihtiyaçlarının analizlerini yapacak sektöre özgü veya genel ihtiyaç analizleri yaklaşım ve yöntemleri geliştirilebilir.

KAYNAKLAR

- [1] ABAK, T., “Kurumsal Bilgi Yönetimi – 1”, (Erişim tarihi: 19.04.2007)
http://dergi.tbd.org.tr/yazarlar/10042001/toygar_abak.htm
- [2] ACTIVEFINANS,http://www.activefinans.com/active/arsiv/sayi15/bilgi_yonetimi.htm, (Erişim tarihi: 12.04.2005)
- [3] AKÇAY, AHMET, Bilişim Teknolojileri Işığında Eğitim Konferansı ve Sergisi, ODTÜ, Kültür ve Kongre Merkezi, Ankara, 20-22 Mayıs 2004
- [4] AKKAŞ, B., “İşletmelerde Rekabet”, Mart 2005, (Erişim tarihi: 17.04.2007)
http://www.bakkas.com/Makaleler_dosyalar/Isletmelerde%20Rekabet.pdf
- [5] AKOVA, O, “Bilişimden Bilgi Yönetimine”,
<http://bahadirakin.tripod.com/bilgiyonetimibnb.htm> , 2002.
- [6] AKSOY E., Marmara University, Institute For Graduate Studies In Pure And Applied Sciences, Knowledge Management And Implementation Stages By Evren Aksoy, Submitted For Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Master Of Science In Engineering Management Istanbul, 2001
- [7] AKSOY, E., DİNÇMEN, M., 2003, "Managing Knowledge Assets for Process Excellence Knowledge for Six Sigma (KFSS)", Proceedings of the TUB ITU Workshop 2003, Advances in Management Research, 7-10 November 2003, Berlin, Germany
- [8] ALAVI, M., DOROTHY E. L Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly* . 2001, 25 (1), 107–136
- [9] ALTINKAŞ, E.,
http://strateji.cukurova.edu.tr/ULUSLARARASI/altinkas_01.pdf .2006
- [10] ALLE, V., The Knowledge Evolution: Expanding Organizational Intelligence, New York: Butterworth-Heinemann, 1997, pp.124
- [11] ALPUGAN ,O., DEMİR, H., OKTAV M., ÜNER N., İşletme Ekonomisi Ve Yönetimi, Beta basım Yayım Dağıtım A.Ş., ISBN 975-486-430-6, s.118, İstanbul, 1995

- [12] ANAMERİÇ, H., “Bilgi Edinme Hakkı Kanunu ve Kurumsal Bilgi Yönetimi İlişkisi”,
http://www.humanity.ankara.edu.tr/bilgibelge/ogrelfiles/ha/blg_ed_hk_kn.pdf 2004, (Erişim tarihi: 04.04.2006)
- [13] ARIKBOĞA,Ş.F, “Entelektüel Sermaye”,Derin Yayınları,İstanbul, 2003
- [14] AWAZU, Y., DESOUZA, K., C., “The Knowledge Chiefs: CKOs, CLOs and CPOs”, European Management Journal Vol. 22, No. 3, pp. 339–344, 2004
- [15] AYKIN, H., “Yeni Ekonomide devletin yönü: E-devlet”, (Erişim tarihi: 07.03.2006) www.maliye.gov.tr/apk/Sayil41/yeniekonomidedevletin.pdf
- [16] AYYILDIZ, İ.B., “Bilişim Çağı”, M.Ü.İ.İ.B.F Dergisi, Cilt:XIV, Sayı: 2, sf: 47-52, 1998
- [17] BALOĞLU, B.,ATLI, D., “Rasyonel İnsan Kaynakları Yönetimi”, İstanbul, Ocak 2003, www.bilgiyonetimi.org (Erişim tarihi: 05.07.2006)
- [18] BARCA, M., Yeni Ekonomide Bilgi Yönetimi'nin Stratejik Önemi, www.bilgiyonetimi.org, 2003 (Erişim tarihi: 2005)
- [19] BARCLAY, R. O. and P.C. MURRAY, What is Knowledge Management? Knowledge Praxis Knowledge Management Associates, <http://www.media-access.com/whatis.html>, 1997, (28.01.2002)
- [20] BARUTÇUGİL, İ., “Bilgi Yönetimi” , Kariyer yayıncılık, ISBN 975851526-8, 2002
- [21] BARNEY, J.B., “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, Journal of Management, Vol: 17: No:1, 99-120, 1991
- [22] BAYRAKTAROĞLU, S., İşletmelerde Yönetim Bilişim Sistemleri Ders notları, Sakarya kitabevi, 2002, s.7.
- [23] BOCKINFO, <http://www.bockinfo.com/docs/kmbasics.htm>, (Erişim tarihi: 12.07.2006)
- [24] BEIJERSE Roelof P. uit, Questions in Knowledge Management: Defining And Conceptualising A Phenomenon, Journal of Knowledge Management, Volume 3 . Number 2 . s.103,1999
- [25] BHATT, G. D., “Organizing Knowledge in the knowledge development cycle, Journal of Knowledge Management Vol:4, Issue: 1, pp: 15-26, 2000
- [26] BELANGER, F. (1999) Workers’ Propensity to Telecommute: An Empirical Study, *Information Management*, vol.35, ss.139-153

- [27] BHATT, GANESH D. Knowledge management in organizations: Examining the interaction between Technologies, techniques and people. *Journal of Knowledge Management*, Vol: 5, Issue: 1, 68–75. (2001)
- [28] BHATT, G.D., “Management strategies for individual knowledge and organizational knowledge”, *Journal of Knowledge Management* Volume 6 . Number 1. pp. 31-39, 2002
- [29] BOLLENGER AUDREY S., SMITH Robert D., Managing Organizational Knowledge As A Strategic Asset, *Journal Of Knowledge Management*, Vol:5, No:1, 2001, s.9
- [30] BOZKURT, V., Enformasyon Toplumu ve Türkiye, (Sistem Yayıncılık:2000)
- [31] BROOKES, <http://www.gtv.com/kmpap2us.htm>
- [32] BROWN, Bettina L. "Knowledge Workers, Trends and Issues", 1999, Alert No.4, <http://ericacve.org/docs/tia00072.pdf>
- [33] BYARS L. L., RUE L. W., Human Resources Management, 5.Ed. Irwin Inc.Co., 1997, s.4.
- [34] CATHERINE B., CLARKE M., How Do Managers Use Knowledge About Knowledge Management?, *Journal of Knowledge Management*, Volume 4 Number 3 2000 s. 237
- [35] CARTER C., SCARBROUGH H., “ Twars a second generation of KM”, *Education +Training*, Vol 43, No:4/5, s.217 içinde Reich, 1991. www.ingentaconnect.com/content/mcb/004/
- [36] COLLINS, D., "Knowledge Work or Working Knowledge: Ambiguity and Confusion in the Analysis of the Knowledge Age", *Employee Relations*, Vol.19, No 1, 1997 pg 38–50
- [37] Chase, R.L.”The Knowledge-Based Organization: An International Survey”, *Journal of Knoeledge Management*, 1(1),1997
- [38] CHONG,C.W., T.HOLDEN, P. WILHELMIJ VE R.A.SCHMİDT, “Where Does Knowledge Management Add Value?” *Journal of Intellectual Capital*, 1 (4), 2000
- [39] CORMICAN, K., O’Sullivan D., “Enterprise Knowledge Management”, <http://cimru.nuigalway.ie/Publications/david/cimc00.pdf>
- [40] CWA, “European Guide to good Practice in Knowledge Management”, www.cen.eu/cenorm/businessdomains/businessdomains/iss/cwa/knowledge+management.asp, 2007

- [41] ÇAPAR, B., “Bilgi: Yönetimi, Üretimi ve Pazarlanması”, Kadir Has Üniversitesi, “Bilgi Hizmetlerinin Organizasyonu ve Pazarlanması” sempozyumu, 22-24 Eylül 2005, İstanbul (www.bilgi.yonetimi.org) , (Erişim tarihi: 09.03.2006)
- [42] ÇAPAR, B., Bilgi Yönetimi: Nasıl Bir İnsan Gücü?. Tahir Büyükkakın ve Figen Büyükkakın (yay. Hazl.) II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı içinde (s.421-432). İstanbul: Beta. 2003
- [43] ÇOBAN, H. Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş. Bilgi Toplumuna Geçmek İçin Stratejik Planlama ve Yönetim Bilgi Sistemi Uygulaması. Ankara: DPT Yayınları, syf :77, 1996
- [44] ÇOLAK, A., GENÇLER A., “Bilgi Çağında Çalışma İlişkileri”, 1. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, Kocaeli 10-11 Mayıs 2002
- [45] DAFT, R.L.; SORMUNEN, J. ve PARKS, D. (1988). “Chief Executive Scanning, Environmental Characteristics, and Company Performance: An Empirical Study”, Strategic Management Journal, 9:123-139.
- [46] DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L., İş Dünyasında Bilgi Yönetimi, Rota Yayınları, Şubat 2001, s. 22
- [47] DAVIS, G. B., NAUMANN, J. D., “Personel Productivity With Information Technology, McGraw Hill, USA, 1997
- [48] DEMING, STEPHEN., “What is Knowledge Management? A Background Document to the World Development Report”, World Bank, October 11, 1998, <http://www.stevedenning.com/knowledge.htm>
- [49] DİNÇER, Ö, FİDAN, Y., “İşletme Yönetimi”, İstanbul, 1996, ISBN 975-486-556-6
- [50] DİNÇMEN, M., “Bilgi Bilançosu”, (Erişim tarihi: 05.04.2006) <http://bsy.marmara.edu.tr/TR/konferanslar/2005/2005tebligleri/33.doc>
- [51] DİNÇMEN, M., Wissensmanagement für Business Excellence (İş Mükemmelliği için Bilgi Yönetimi). Tagungsband S.135-143; Symposium Excellente Modelle für die Gesellschaft. DAAD-Universität Lüneburg-Marmara Universität, Mai 2003, İstanbul
- [52] DRUCKER PETER F., Kapitalist Ötesi Toplum, Çeviren: Belkis Çorakçı), İnkılap Kitapevi, İstanbul, 1993, s.66
- [53] DRUCKER P. F., “Knowledge Worker Productivity: The Biggest Challenge”, California Management Review , Vol:41, No:2, 1 jan 1999
- [54] ELLIMAN,A.D.,HAYMAN,A., “A Comment On Kidd’s Characterisation Of Knowldge Workers”, Cognition, Technology&Work , Vol:1 1999

- [55] EMREM, E, “Entellektüel Sermayeyi Ölçme ve Değerlendirme Yöntemleri”, www.bilgiyonetimi.org, (Erişim tarihi: 12.03.2006)
- [56] ERDOĞAN, SEYFETTİN, “İktisat Politikası Uygulamaları Üzerindeki Etkileri Açısından Yeni Ekonomi”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:8, 2004
- [57] EREN, E.,İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim. İstanbul: İTÜ.İşletme Fakültesi Yayını, .1990
- [58] ERKUŞ, H., “Geleneksel Raporlama Yöntemlerinin Yeni Ekonomi Karşısındaki Durumunun İrdelenmesi ve Entellektüel Sermayenin Raporlanması”, www.bilgiyonetimi.org (Erişim tarihi: 08.03.2006)
- [59] EROĞLU,F., İRMİŞ,A., “Pragmatik bilgi teorisine göre yönetim ve organizasyon araştırmaları”, 4. Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi, 15–16 Eylül 2005, Sakarya, sf:913-928
- [60] ERTUĞRUL, M., “Bilgi Çağında İşletmelerin Yeni Kaynağı: Entellektüel”, www.bilgiyonetimi.org, (Erişim tarihi: 12.03.2006)
- [61] ERTÜRK, M., İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Beta basım yayım dağıtım A.Ş.,ISBN 975-486-491-8, s.57,İstanbul,1995
- [62] ES, M., “Bilgi Toplumu Sürecinde Kentsel Dönüşüm: İstanbul Örneği”, 1. Ulusal Bilgi,Ekonomi ve Yönetimi Kongresi, İzmit Kocaeli Üniversitesi. İİBF yayını, sf: 977-988, 2002
- [63] FIRESTONE, J.M., “Enterprise Knowledge Management Modeling and Distirbuted Knowledge Management Systems by Joseph M. Firestone”, 1999, <http://www.dkms.com/EKMDKMS.html>
- [64] GARAVAN T., MORLEY M., GUNNIGLE P., COLLINS E., “Human capital accumulation : the role of human resource development”, Journal of European Industrial Training, 2001, Vol. 25, No. 2/3/4, pp. 48-68
- [65] GOUNTAS, J., GOUNTAS,S., “Personality orientations, emotional states, customer satisfaction, and intention to repurchase”, Journal of Business Research 60 (2007) 72–75
- [66] GUPTA, B., IYER, L. S., ARONSON, J.E., “A study of Knowledge Management Practices Using Grounded Theory Approach. Journal of Scientific and Industrial Research, 59, pp: 8–9
- [67] HANSEN, M., NOHRIA, N., VE TIERNEY, T., 1999, What is Your Strategy for Managing Knowledge, Harvard Business Review, March-April, pp. 106

- [68] ILLEGEMS, V., VERBEKE, A., S'JEGERS, R. "The Organizational Context of Teleworking Implementation", *Technological Forecasting & Social Change*, 68, ss.275-291,2001
- [69] İRAZ, R., "Organizasyonlarda Karar Verme Ve İletişim Sürecinin Etkinliği Bakımından Bilgi Teknolojilerinin Rolü", http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5CR%C4%B1fat%20%C4%B0RAZ%5CBT%20ve%20Karar%20Verme.pdf 2006
- [70] İPLİKÇİOĞLU,İ., ÇELİK, H., "Kobilerin bilgi ve Bilgi Yönetimine Karşı Tutumlarının ve Mevcut Durumların Belirlenmesi", 4. Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi, 15–16 Eylül 2005, sakarya, sf:185–203
- [71] İİBF, <http://www.iibf.eunev.edu.tr/yayinlar/HSSTemmuz2003.pdf> (Erişim tarihi:12.04.2003)
- [72] İŞEVİ, A.,S., ÇELME, B., "Bilgi Çağında Yeni Hazine:Entellektüel Sermayele Rekabeti Yakalamak", (Erişim: 12.03.2006) <http://eprints.rclis.org/archive/00005618/01/bilgidunyasiES.pdf>
- [73] İŞMAN, A., "Teknolojinin Felsefi Temelleri" <http://www.ef.sakarya.edu.tr/dergi/efdergisayil.pdf> 27.06.2006
- [74] JEN-TE YANGA,*, CHIN-SHENG WANB, "Advancing organizational effectiveness and knowledge management implementation", *Tourism Management* 25 (2004) 593–601
- [75] KALKAN, D., V., "Örgütsel Öğrenme Çalışmalarında Yeni Açılımlar: Örgütsel Zeka Ve Bilgi Üretimi"3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Osman Gazi Üniversitesi 25-26 Kasım, <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/program.htm> (Erişim tarihi: 19.06.2006)
- [76] KALKAN, V. D, AKGÜN,A. E., KESKİN H., "Bilgi Yönetimi Ve İnsan Kaynakları Yönetimi: Literatür Değerlendirmesi Ve Gebze'deki Üretim İşletmelerinin İnsan Kaynakları Departmanlarında Bir Uygulama Çalışması", II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi 2003, www.bilgiyonetimi.org (Erişim tarihi: 07.07.2006)
- [77] KAPLAN, Y., "Yönetim Bilişim Sistemleri", <http://www.yasinkaplan.com/docs/ybs.pdf>, (Erişim tarihi: 29.03.2006)
- [78] KALSETH, K., AND CUMMINGS, S., "Knowledge Management: Development Strategy or Business Strategy?" *Information Development*, 2002 17 (3), 163-171
- [79] KARAHAN, M., http://mmyo.inonu.edu.tr/bolumler/bilgisayar/ogr_cal/e_book/pdf/2bolum.pdf (Erişim tarihi: 21.06.2006)

- [80] KARAKAŞ, M., “Geçmişten Günümüze Bilgi Yönetimi”, www.bilgiyönetimi.org, 2005
- [81] KARAKAŞ, M., “Bilgi Yöneticisi Kimdir”, www.bilgiyönetimi.org, 19.02.2003 (Erişim tarihi 03.07.2006)
- [82] KARAKOÇ, N., “Yönetim ve Organizasyon” ders notları, Balıkesir, 2003
- [83] KARAMAN,Z., TUNCAY, B., “bilgi teknolojileri kullanımının işletmelerin pazarlama faaliyetleri üzerine etkileri”, 4. Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi, 15–16 Eylül 2005, sakarya, sf:449-462
- [84] KESER, A., “Yeni Ekonomi Çerçevesinde Çalışma Hayatında Yaşanan Dönüşümler” <http://www.isguc.org/arc> s.3 (Erişim Tarihi:05.01.2005)
- [85] KESİCİ, İ., “Bilgi Toplumunun Özellikleri”, Bilişim, Mayıs 1993, s.62
- [86] KISA, A., “Yerel Yönetimlerde Bilgi Projeleri Bilgi Sistemlerinin İşletimi Ve Geliştirilmesi”, Coğrafi Bilgi Sistemleri Bilişim Günleri / Fatih Üniversitesi / 13-14 Kasım 2001
- [87] KMTOOL, "WHAT is Knowledge Management: KM Defined, Terms and Recent News: KMTool." 15 July 2001. <http://www.kmtool.net/vocabulary.htm>
- [88] KROGH, V., ICHIJO, K., NONAKA, I., “Bilginin Üretimi (Enabling knowledge Creation)”, Aralık 2002, 2000 by Oxford University Press,Inc. New York, N.Y. U.S.A. Dışbank Kitapları
- [89] KURT, M.,“ Türkiye Ekonomisinin Kalkınma Sorunu İçin Bir Model Önerisi : Bilgi Temelli Kalkınma”, www.bilgiyönetimi.org 26.06.2006
- [90] KWANG-JAE KIM A, IN-JUN JEONG B, JEONG-CHEOL PARK C, YOUNG-JUN PARK B, CHAN-GYU KIM D, TAE-HO KIM e, “The impact of network service performance on customer satisfaction and loyalty: High-speed internet service case in Korea”, Expert Systems with Applications 32 (2007) 822–831, www.elsevier.com/locate/eswa
- [91] LEADBEATER, C., Who Will Own the Knowledge Economy? Oxford: Blackwell Publishers, 2000, s.376
- [92] LEE, CHING CHYI , YANG, JIE, “Knowledge Value Chain” Journal of Management Development, vol: 19, issue: 9, pp: 783-794
- [93] LENGNICK-HALL L. Mark, LENGNICK-HALL Cynthia A., “Bilgi Ekonomisinde İnsan Kaynakları Yönetimi”, Dışbank Kitapları, İstanbul,2004

- [94] MALHOTRA, Y., “Knowledge Management for the New World of Business”, 1997,
<http://www.brint.com/km/whatis.htm> (Erişim tarihi: 2004)
- [95] MINTZBERG H. and O. The Strategy Process Consteps, Context, Cases.USA: Prentice Hall Inc. New York, 1991
- [96] MUTLU, M., E. ERORTA Ö., GÜMÜŞ S., “İnternet Ortamında Bilgi Yönetimi Eğitimi : AÖF Bilgi Yönetimi Önlisans Programı Örneği”,
<http://www.bilgi.aof.edu.tr/yayinlar/2005/biltek2005.pdf> (Erişim tarihi: 26.06.2006)
- [97] MURATOĞLU, V., ÖZMEN, F., “Eğitim Örgütlerinde Bilgi Yönetimi Stratejileri- Yaş Ve Okul Türü Değişkenlerine Göre Eğitimci Görüşleri (Tunceli İl’i Örneği)”, AKADEMİK BİLİŞİM 2006 + BilgiTek IV 9-11 Şubat 2006 Pamukkale Üniversitesi Denizli
<http://ab.org.tr/ab06/bildiri/85.pdf> (Erişim tarihi: 30.06.2006)
- [98] NASSERI,T., “ The Knowledge Enterprise”,
<http://www.exinfm.com/pdffiles/tnasseri.pdf> (Erişim tarihi: 29.09.2006)
- [99] NONAKA, I. ve TAKEUCHI, H., The Knowledge-Creating Company, Oxford: Oxford University Pres, 1995
- [100] O’DELL, C. vd., ”Ne Bildiğimizi Bir Bilseydik”, (çeviri: Günhan Günay), Dışbank yayınları, 2003
- [101] ODABAŞ, H., ”Bilgi Yönetimi Sistemi”, 2006
http://www.humanity.ankara.edu.tr/bilgibelge/ogrelfiles/ho/bilgi_yntm_ss tm.doc
- [102] ODABAŞ, H., “Kurumsal Bilgi Yönetimi”, Srtadigma.com Aylık Strateji ve analiz e-dergisi, Kasım 2003, Sayı: 10, ISSN 1303-9814
http://www.stradigma.com/turkce/kasim2003/11_2003_07.pdf
(Erişim tarihi: 13.03.2006)
- [103] ODYAKMAZ, N., “Bilgi Teknolojileri, Küreselleşme ve Kalkınma”
www.dtm.gov.tr/ead/DTDERGI/tem2000/bilgi.htm (Erişim: 07.03.2006)
- [104] O’LEARY, D., E., “Enterprise knowledge management”, 2005
<http://ieeexplore.ieee.org/iel3/2/14386/00660190.pdf?arnumber=660190>
- [105] ÖĞÜT,A., Bilgi çağında yönetim,Ankara:Nobel yayın dağıtım,2001,11.s.
- [106] ÖZBAY, Y., Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi, İBER Matbaacılık San.Tic.Ltd.Şti., ISBN 975-93321-08 , s. 181-182, 2002
- [107] ÖZGENER, Ş., “Global Ölçekte Değer Yaratan Bilgi Yönetimi Stratejileri”, www.bilgiyonetimi.org, 2003 (Erişim tarihi 26.05.2006)

- [108] ÖZER, P. S., ÖZMEN, Ö., SAATÇIOĞLU, Ö., “Bilgi Yönetiminin Etkinliğinde Kilit Bir Faktör Olarak Bilgi İşçileri Ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Farklılaşan Özellikleri”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 6, Sayı:1 2004
- [109] ÖZGÜLER, V. C., “Bilgi İşçisi”, www.ISGUC.ORG (Erişim tarihi: 20.06.2006)
- [110] ÖZKUL, E., MUTLU, E., ÖZTÜRK, C.,”İnternete Dayalı Eğitimde Oluşturmacı Yaklaşım Deneyimi”, Bilgi Teknolojileri Işığında Eğitim (BTIE) Sempozyumu 21-23 Mayıs 2003
- [111] ÖZLER, H., ERGUN,D., GÜMÜŞTEKİN, E., “Organizasyonlarda Etkileşim Mekanizmaları İle Bilgi Paylaşımı İlişkisi Ve Bilgi Paylaşımını Artırmaya Yönelik Bir Ödüllendirme Modeli” iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/03-04.pdf
- [112] ÖZTÜRK, M., “Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim ”, Papatya Yayıncılık, ISBN 975-67-97-50-9., 1. basım, Kasım 2003
- [113] ÖZMEN, F., MURATOĞLU, V., “Eğitim Örgütlerinde Bilgi Yönetimi Stratejileri- Yaş Ve Okul Türü Değişkenlerine Göre Eğitimci Görüşleri (Tunceli İl’i Örneği)”, <http://ab.org.tr/ab06/bildiri/85.pdf> (Erişim tarihi: 10.07.2006)
- [114] ÖZTEMEL, E, Yapay Sinir Ağları, Papatya Yayınları, 2003
- [115] ÖZTEMEL, E., Ders Notları, 2005
- [116] ÖZTEMEL, E., ARSLANKAYA, S., “Etkin Bilgi Yönetimi Kriterleri”, YAEM Yöneylem Araştırması/Endüstri Mühendisliği Kongresi, 2004
- [117] POLAT, Ü., “Bilgi Toplumunun Yönetim ve Yönetici Üzerindeki Etkileri”, T.C. Kocaeli Üniversitesi, SBE, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli, 1997, s.s.13-14
- [118] SAĞLAM M., Örgütsel Seçimlerde Küme Modeli : İnsan İlişkileri, Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Öğrenmenin Ara Kesitinde “İnsan”, <http://eprints.rclis.org/archive/00005911/01/205-230.pdf> 2006
- [119] SAĞSAN, M., “Bilgi yönetimi Nasıl Bir İnsan Gücü”, "ÜNAK'03: Bilgiye Erişimde Değişen Yollar ve II. Tıbbi Bilgi Yönetimi ve Teknolojileri Sempozyumu 25-26 Eylül 2003, www.bilgiyonetimi.org (Erişim tarihi: 2006)
- [120] SAĞSAN, M.,”Bilgi Yönetiminin Kavramsal Çerçevesi Ve Başkent Üniversitesi İletişim Fakültesi Bilgi Ve Belge Yönetimi Bölümü”, 2007 www.bilgiyonetimi.org

- [121] SAĞSAN, M., “Bilgi Yönetimi Süreçleri İçin Yeni Bir Yaşam Döngüsü Modeli” Üniversite ve Araştırma Kütüphanecileri Derneği ÜNAK ÜNAK'06 "Bilimsel İletişim ve Bilgi Yönetimi" 12-14 Ekim 2006, GAZİ ÜNİVERSİTESİ – ANKARA <http://www.unak.org.tr/unak06/index.html> (Erişim tarihi: 31.10.2006)
- [122] SKYRME, D., “Knowledge Management: Making It Work”, The Law Librarian, Vol. 31, No.2, 1999, s.88
- [123] SKYRME, D.J.,[1999] “KM Basics”, <http://skyrme.com/resource/kmbasics.htm>, (Erişim tarihi: 20.06.2005)
- [124] STRATEJİ, <http://www.strateji.gazi.edu.tr/docs/stratejikplan.pdf>, 2007
- [125] STOREY, J., VE BARNETT E., “Knowledge Management Initiatives: Learning From Failure”, Journal of Knowledge Management, Vol.4, issue 2, pp. 145-156
- [126] STEWART, T. A.; KIRSCH, S.L. “Brain Power”, Fortune, Cilt 11, Vol 123, s. 44-60, 1991
- [127] STEWART, T., A., “Entelektüel Sermaye”, Çeviren: Nurettin Ehlüseyini, MESS Yayın ISBN 975-7152-23-5, 1997
- [128] SOLIMAN, F., SPOONER K “Strategies For Implementing Knowledge Management: Role Of Human Resources Management”, Journal Of Knowledge Management, volume:4, issue:4 pp: 337-345, 2000 www.emeraldinsight.com/10.1108/13673270010379894 (Erişim tarihi: 07.07.2006)
- [129] SU, CHAO-TON, CHEN, YUNG-HSIN, SHA, D.Y., “linking innovative product development with customer knowledge: a data-mining approach”, technovation xx (2005) 1-12 www.elsevier.com/locate/technovation
- [130] ŞAN, M., “ Kalkınma Planlamasında Bilgi Yönetimi Ve Devlet Planlama Teşkilatı İçin Kurumsal Bilgi Politikası Modeli” Yönetim Bilgi Merkezi Dairesi Başkanlığı Ankara Temmuz 2005
- [131] ŞEN, A., KOÇ, O., “Bilgi Toplumunun taşıdığı Risk Unsurları”, 1. Ulusal Bilgi ,Ekonomi ve Yönetimi Kongresi, Kocaeli, 2002
- [132] TAŞKIN H., ADALI, M.R., “Teknolojik Zeka ve Rekabet stratejileri”, ISBN 975-8289-77-2, değişim yayınları, Ocak 2004
- [133] TAYLOR, R. M., Knowledge Management, Unisys Consulting, London: Robert M Taylor 2000, s.3. (Erişim: 01.02.2002) <http://ourworld.compuserve.com/homepages/roberttaylor/km.htm>

- [134] TECİM, V., “ Bilgi Teknolojilerinde Yeni Bir Gelişme: Coğrafi Bilgi Sistemleri ve Bilgi Sistemleri Arasındaki Yeri”, Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt :14, Sayı: 1,1999
- [135] Tekin, M., Çiçek, E., “Bilgi Çağında Bilgi Toplumu ve Bilgi Ekonomisi”, www.bilgiyonetimi.org (Erişim tarihi: 2005)
- [136] TEKİR, G.,<http://www.projeyonetimi.com/downloads/mak2.pdf> (Erişim tarihi: 18.04.2007)
- [137] TIWANA, A., The Knowledge Management toolkit...,Upper Sandle River, NJ:Prentice Hall, sf: 14-16, 2000
- [138] TIWANA A., “Bilginin yönetimi” yayın no: 5,1. Basım , çeviren: Elif Özsayar, İstanbul, Dışbank Yayınları, 2003
- [139] TOWNLEY, CHARLES T., "Knowledge management and academic libraries," College and Research Libraries, January 2001, pp 46
- [140] TUTAR, H., “Bilgi Toplumu Temel Kriterleri Bakımından Türkiye'nin durumu: Karşılaştırmalı Bir Yaklaşım”, 4. Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi, 15–16 Eylül 2005, Sakarya, sf:367-408
- [141] TÜRKOĞLU, R., “Bilişim Teknolojilerinden Bilgi Yönetiminde Yararlanma Düzeyi (Bir Örnek Olay Çalışması) Bölüm I”, www.bilgiyonetimi.org, 15.10.2005, (Erişim tarihi: 22.08.2006)
- [142] TÜBİTAK, <http://www.tubitak.gov.tr/btpd/btspd/esnek/icindekpdf.html>, 2006
- [143] TKY, http://www.maliye.gov.tr/kalite/kykitap/TKY_KITABI.pdf, 2007
- [144] UĞUR, B., ŞAHİN, M., “Yeni Ekonominin Mikro Ve Makro Ekonomi Üzerine Etkileri”, www.bilgiyonetimi.org/ (Erişim tarihi: 07.03.2006)
- [145] UYGUN, Ö., “Belediyeler İçin Yönetim Bilişim Sistemleri”, SAÜ Yüksek Lisans Tezi, Ocak 2002
- [146] ÜÇ, M., “Entelektüel Sermaye ve Unsurları”, www.bilgiyonetimi.org (Erişim tarihi: 09.06.2006)
- [147] VAIL, E.F., “Knowledge mapping: getting started with knowledge management”, Information Systems Management, 16 (4): 16:23. 1999
- [148] WHEELER, M. P. "KM Vocabulary." 15 July 2001. <http://www.geocities.com/ResearchTriangle/4150/kmvocab.html>
- [149] WILHELMIJ,P., SCHMIDT R.,“Where does knowledge management add value”, Journal of Intellectual Capital, Vol. 1, No. 4, pp. 366-380, 2000

- [150] WYSUSEK, B., SCHWARTZ, M. KREMBERG, B., BAIER, F., KRALLMANN, H., Business Process Modeling as an Element of Knowledge Management – A Model Theory Approach, Managing Knowledge 2001: Conversation and Critiques, 2001
- [151] YANG SONG , ZHU YAN “Customer Satisfaction Theory Applied in the Housing Industry:An Empirical Study of Low-Priced Housing in Beijing” , Tsinghua Science And Technology, ISSN 1007-0214 06/15 pp667-674, Volume 11, Number 6, December 2006
- [152] YILDIZ, G., YILMAZER, A., “Bilgi işlem Hizmetleri İçin dış kaynak kullanımı (Outsourcing): Adapazarı Büyükşehir Belediyesi Örneği”, 4. Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi, 15–16 Eylül 2005, Sakarya, sf:837-854
- [153] YÜCEL, <http://ekutup.dpt.gov.tr/bilim/yucelih/biltek03.pdf> (Erişim tarihi: 20.06.2006)
- [154] ZAİM, H., “Bilgi Yönetimi Süreçleri”, www.bilgiyonetimi.org (Erişim tarihi: 21.06.2006)
- [155] ZERENLER, M.,“Stratejik bilgi ve değişim yönetimi uygulamalarının şirket performansına ve yaşam sürelerine etkileri üzerine bir araştırma”, 4. ulusal bilgi, ekonomi ve yönetim kongresi, 15-16 Eylül 2005, Sakarya, sf:15-31
- [156] ZWART, D., RESNICK, H., “The Ten Things Every Training Manager Should Know About TKM”, Generation Learning Systems- Total Knowledge Management, www.gen21.com

ÖZGEÇMİŞ

Seher Arslankaya, 20.06.1975 de Kayseri' de doğdu. İlk, orta ve lise eğitimini Kayseri'de tamamladı. 1992 yılında Kayseri Lisesi'nden mezun oldu. 1994 Erciyes Üniversitesi Bilgisayar Programcılığı bölümünü birincilikle bitirdi. 1995 yılında Sakarya Üniversitesi, Endüstri Mühendisliği Bölümüne dikey geçiş yaptı ve 1998 yılında bölüm birincisi ve mühendislik fakültesi ikincisi olarak mezun oldu. 2001'de Sakarya Üniversitesi' nde yüksek lisansını tamamladı ve doktora başladı. Halen Sakarya Üniversitesi' nde araştırma görevlisi olarak görev yapmaktadır.