

**BİLGİ YÖNETİMİ SÜREÇLERİ VE SIEMENS BUSINESS  
SERVICES TÜRKİYE UYGULAMASI**

Halil Zaim\*

**ÖZET**

İdrak etmekte olduğumuz bilgi çağında, gerek toplumlar, gerek organizasyonlar açısından uzun vadeli ve sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmanın yolu bilgiyi etkili ve verimli biçimde kullanmaktan geçmektedir. Bu bakımdan, son yıllarda bilgi yönetimi, yönetim sahasında, üzerinde en çok konuşulan konuların başında gelmektedir. Çalışmamızda bilgi yönetimi, süreçleri itibariyle ve dört başlık altında ele alınmaktadır. Bunlar: bilginin "üretilmesi ve geliştirilmesi", "tasnif edilmesi ve saklanması", "transfer edilmesi ve paylaşılması", "kullanılması ve değerlendirilmesidir". Çalışmamızda bilgi yönetimi süreçleri ile ilgili teorik yaklaşımlar bu sahada dünyada öncü olarak gösterilen bir uluslar arası kuruluş uygulamasıyla desteklenmektedir.

**ABSTRACT**

In the newly emerging knowledge era, managing the knowledge resources effectively and efficiently seems to be the only way to gain continuous and sustainable competitive advantage for the countries as well as for the organizations in the long-run. Thus, knowledge management is one of the most popular topics for the last few years. This study analyzes knowledge management in terms of four core

---

\* Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü Araştırma Görevlisi

processes namely knowledge generation and development, knowledge codification and storage, knowledge transfer and sharing, and knowledge use and evaluation. In this article the theoretical approaches used to analyze knowledge management processes are supported by a case study in an international corporation known to be one of the pioneers in this field.

## GİRİŞ

Son yıllarda bilgiye dayalı bir ekonomik ve sosyal dönüşüm süreci yaşanmaktadır. Sanayi devriminden sonra kurulan ekonomik ve sosyal yapıyı dramatik bir biçimde değiştiren<sup>1</sup> söz konusu dönüşüm sürecinin merkezinde gelişmiş enformasyon ve iletişim teknolojileri yer almaktadır.<sup>2</sup> Toffler "3. Dalga" olarak adlandırdığı sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecinde üretimden aile yapısına, iktidar ilişkilerinden günlük hayata kadar pek çok alanda büyük bir değişimin yaşandığını ifade etmektedir.<sup>3</sup> Öte yandan Stewart, günümüzde refah yaratmada en önemli unsurun bilgi olduğunu iddia ederken<sup>4</sup>, Drucker da bu bağlamda, bilginin tek anlamlı üretim faktörü haline geldiğini öne sürmekte ve bilgi toplumunda en önemli hususun bilgi işi ve bilgi işçisinin verimliliğini arttırmak olduğunu ifade etmektedir.<sup>5</sup>

Meseleye iş dünyası ve yönetim perspektifinden bakıldığında, günümüzde organizasyonların başarısının büyük ölçüde onların bilgiden yararlanma ve değer üretme kapasitelerine bağlı olduğu söylenebilir. Bu durumu Nonaka şu şekilde özetlemektedir :

*"Kesin olan tek şeyin belirsizlik olduğu bir ekonomide sürekli rekabet üstünlüğünün tek güvenilir kaynağı bilgidir. Piyasalar değiştiğinde, teknolojiler çoğaldığında, rakipler fazlalaştığında ve ürünler neredeyse bir gecede eskidiğinde başarılı firmalar, istikrarlı biçimde yeni bilgi üretebilen, bu*

<sup>1</sup> Hope J. and Hope T., (1997), *Competing in the Third Wave*, Harvard Business School, Boston, pp. 9-11

<sup>2</sup> Mansell R. and Wehn U., (1998), *Knowledge Societies : Information Technologyfor Sustainable Development*, Oxford University, New York, p. 7

<sup>3</sup> Toffler A., (1991), *The Third Wave*, Bantam Books, U.S.A.

<sup>4</sup> Stewart T., (2001), *The Wealth of Knowledge : Intellectual Capital and the Twenty-First Century Organization*, Doubleday, Random House Inc., U.S.A, p. 18

<sup>5</sup> Drucker P., (1993), *Post-Capitalist Society*, Butterworth-Heinemann, Oxford, p. 38

*bilgiyi organizasyonun her yerine geniş ölçüde yayabilen ve yeni teknolojilerde ve ürünlerde hızla kullanabilen firmalardır.”<sup>6</sup>*

Bu sebeple bilgi çağının dinamik, küresel ekonomilerinde, bilginin etkili ve verimli yönetilmesi organizasyonlar açısından geliştirilmesi mecburi olan bir temel kabiliyet haline gelmektedir.<sup>7</sup> Nitekim çalışmamızın bakış açısına göre bilgi yönetimi, organizasyonlar açısından uzun vadeli devam ettirilebilir rekabet avantajı elde etmenin en geçerli yolu olarak görülmektedir.

Bu çalışmada bilgi yönetimi kavramı birbiriyle ilişkili dört süreç itibariyle ele alınmakta olup, şu şekilde tanımlanmaktadır : “Bilgi yönetimi, bilginin üretilmesi ve geliştirilmesi, tasnif edilmesi ve saklanması, transfer edilmesi ve paylaşılması, kullanılması ve değerlendirilmesi ile ilgili tüm faaliyetlerin belli bir amaca yönelik olarak, sistemli ve şuurulu biçimde yönetilmesidir.” Bu bağlamda çalışmanın temel gayesi konuyla ilgili mevcut literatürü gözden geçirerek, bilgi yönetimi süreçleriyle ilgili teorik bir çerçeve ortaya koymak ve bu teorik yaklaşımları uluslar arası bir kuruluşta yapılan uygulama ile desteklemektir.

## Bilgi Yönetimi Süreçleri

### A. Bilginin Üretilmesi ve Geliştirilmesi

İstikrarlı piyasa şartlarının yerini belirsizliğe hatta muğlaklığa bırakmasıyla firmalara mukayeseli rekabet avantajı kazandırmanın en geçerli yolu bilgi üretmektir.<sup>8</sup> Yakın geçmişe kadar firmalar açısından yavaş yavaş ancak sürekli değişim anlayışı esas alınırken günümüzde pek çok şirket için sürekli yenilik, radikal değişim ve maksimum düzeyde uyum gösterme kabiliyeti ön plana çıkmaktadır. Böylelikle

<sup>6</sup> Nonaka, I, (1998), “The knowledge creating company”, Harvard Business Review on Knowledge Management, pp. 25-30

<sup>7</sup> Storey J. and Barnett E., (2000), “Knowledge management initiatives : learning from failure”, Journal of Knowledge Management, Vol. 4, No. 2, pp. 145-156

<sup>8</sup> Beveren V.J. (2002), “A model of knowledge acquisition that refocuses knowledge management”, Journal of Knowledge Management, Vol. 6, No. 1, pp. 18-22

bilgi üretiminin esas alındığı, insan merkezli –özellikle insanın zihinsel gücüne dayalı- yeni bir dönem başlamaktadır.<sup>9</sup>

Bilginin üretilmesi denildiğinde kısaca bir organizasyonun yeni ve faydalı fikirler ve çözümler üretebilme kabiliyetinden söz edilmektedir. Organizasyonlar geçmişteki ve halihazırdaki bilgi kaynaklarından elde ettikleri bilgileri çeşitli etkileşimler neticesinde yeniden yapılandırarak ve bu bilgileri yeni terkiplere tabi tutarak bilgi üretirler.<sup>10</sup> Bu anlamda bilgi üretimi süreci, organizasyon yararına yeni bilgi üretilmesi ile ilgili tüm faaliyetleri kapsamaktadır.<sup>11</sup>

Esasen sağlıklı tüm kuruluşlar bilgiyi üretir ve kullanırlar. Her kuruluşun kendisini örgütleyebilmesi ve fonksiyonlarını sürdürebilmesi için bilgiye ihtiyacı vardır. Ancak bilgi üretilmesi sürecinden kast edilen, bilginin belli bir amaca yönelik olarak, şuurlu biçimde üretilmesidir. Bir diğer ifade ile bilginin üretilme süreci, şirketlerin kurumsal bilgi birikimlerini arttırmak ve geliştirmek amacıyla yaptıkları sistemli çalışmalarla ilgilidir.<sup>12</sup>

Organizasyonlar açısından bilginin üretilmesi pek çok farklı biçimde gerçekleştirilebilir. Bunlar içinde en çok kullanılan üç yöntem bilginin elde edilmesi, bilginin firma içinde üretilmesi ve bilginin müşterek olarak üretilmesidir.

Bilginin üretilmesi süreci mutlaka yeni bilgi üretilmesini gerektirmemektedir. Çoğu kez firmalar farklı kaynaklardan bilgiyi elde ederek kendi bünyelerine uygulamayı ve organizasyonun amaçlarına uygun olarak kullanmayı tercih ederler. Bilginin toplanması ve elde edilmesi iki bakımdan önemlidir. Birincisi bu bilgiler yeni bilgi üretilmesinde kullanılacaktır. İkincisi şayet bu bilgiler şirket açısından

<sup>9</sup> Malhotra Y., (2000), "Knowledge Management for E-Business Performance : Advancing Information Strategy to Internet Time", *Information Strategy : The Executive's Journal*, pp.5-16

<sup>10</sup> Bhatt G., (2001), "Knowledge Management In Organizations : Examining The Interactions Between Technologies, Techniques And People", *Journal of Knowledge Management*, vol. 5, number 1, p. 71

<sup>11</sup> Abou-Zeid, E.S., (2002), "A knowledge management reference model", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6, No. 5, pp. 486-499

<sup>12</sup> Davenport T. and Prusak L., (2001), *İş Dünyasında Bilgi Yönetimi*, çev : Günhan Günay, Rota Yayınları : İstanbul, s. 85

yeni ise ve mevcut bir problemin daha etkili biçimde çözülmesi veya bir sürecin iyileştirilmesi gibi değer ifade eden bir sonuç doğuruyorsa organizasyon açısından yeni üretilmiş bilgi kadar kıymetlidir<sup>13</sup>. Organizasyonlar iç ve dış çevrelerinden elde ettikleri enformasyonu mevcut bilgi birikimleri, tecrübeleri, değerleri ve kurum gelenekleriyle harmanlayıp, örgütsel bir öğrenme sürecinden geçirmek suretiyle bilgiye dönüştürürler<sup>14</sup>. Kurumun bilgi tabanının bir parçası haline gelen söz konusu bilgi, kurum açısından yeni ve kuruma özel bir nitelik taşır.<sup>15</sup>

Kuruluşlar çeşitli yollarla bilgi elde edebilirler. Taklit etme, satın alma, kıyaslama, dış kaynak kullanma, üretme, alternatif üretme ve keşfetme bu konuda kullanılan pek çok yöntemden sadece bazılarıdır.<sup>16</sup>

Şirketler açısından bilgiyi elde etmenin en doğrudan ve genellikle de en etkili yolu onu satın almaktır. Bilgiyi satın almak ya bilgiye sahip olan bir kuruluşu satın almak ya da bilgili insanları işe almakla mümkün olur. Kuşkusuz şirket satın almanın pek çok sebebi bulunmakla birlikte giderek şirketler sahip oldukları bilgi birikimleri nedeniyle satın alınmaya başlanmıştır. Bu konudaki güzel örneklerden biri 1995 yılında IBM'in Lotus'u 3.5 milyar dolar karşılığında satın almasıdır. Üstelik bilanço değeri 250 bin dolar olan Lotus şirketine bu bedelin ödenmesinin sebebi Lotus ürünleri olan "Notes" veya diğer yazılım programları değildir. Bu derece yüksek bir bedel daha ziyade Lotus şirketinin Notes'u meydana getiren bilgi birikimi ve bilgi üretme kabiliyeti için ödenmektedir.<sup>17</sup>

Bilgiyi elde etmenin bir diğer yolu da taklit etmektir. Rekabet avantajının giderek bilgiye dayalı hale gelmesi şirketleri, rakiplerini yakından takip etme ve onlarda gördükleri yeni bilgileri derhal elde etmek için çaba harcamaya yöneltmektedir. Bilgiyi taklit etme, bir şirketin diğer bir şirketteki -rakip, tedarikçi vs.- başarılı bir uygulamayı

<sup>13</sup> Bhatt, G., (2000), "Organizing knowledge in the knowledge development cycle", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4, No. 1, pp. 15-26

<sup>14</sup> Hong J., (1999), "Structuring for organizational learning", *The Learning Organization*, Vol. 6, No. 4, pp. 173-185

<sup>15</sup> Krogh V. G. and Roos J., (1996), *Managing Knowledge*, Sage, London

<sup>16</sup> Zaim S., (2000), "Kıyaslama (Benchmarking) yolu ile daha iyiye ulaşmanın yolu", Prof. Dr. Nusret Ekin'e Armağan, Tühis, ss. 996-974.

<sup>17</sup> Davenport and Prusak, a.g.e.

veya herhangi bir konuda üretilen yeni bilgiyi örnek alarak kendisine uygulaması ve kullanması anlamına gelmektedir. Şirketler kıyaslama, gözlemlenme, başarılı işgörenleri transfer etme veya çeşitli enformasyon kanallarını kullanmak suretiyle bilgi taklit edebilmektedir.

Dış kaynak kullanmak (outsourcing) da özellikle son yıllarda bilgi elde etmek amacıyla çokça başvurulan yöntemlerden biri olmuştur. Şirketler piyasa riskini bir ölçüde azaltmak, maliyetleri düşürmek, daha esnek ve çevik hareket edebilmek amacıyla giderek artan oranda kendi temel kabiliyetleri konusunda uzmanlaşmakta, yatırımlarını bu dar sahaya teksif ederek geri kalan faaliyetlerinde dış kaynak kullanmaya yönelmektedirler.<sup>18</sup>

Buna ilave olarak türetme (replication), yedekleme (substitution) ve keşfetme (discovering) de iç kaynaklardan bilgi elde etmede kullanılan yöntemler arasındadır. Türetme bir projede veya uygulamada elde edilen tecrübelerin başka yerlerde ve projelerde de kullanılmasıdır. Yedekleme bir bilginin yerine kullanılabilir alternatifler üretmek,<sup>19</sup> keşfetme ise, organizasyon bilgi tabanı içerisinde gizli halde bulunan bilgiyi ortaya çıkarmaktır.<sup>20</sup>

Öte yandan, her ne kadar firmalar için ihtiyaç duyulan bilginin bir şekilde elde edilmesi önemli olsa da kuruluşlara esas rekabet avantajı kazandıran husus -kendi bünyesinde- bilgi üreten bir şirket olmaları ve yeni bilgi üretebilme kapasitesidir. Nitekim McKinsey firmasının ABD, Avrupa ve Japonya'daki önde gelen şirketleri kapsayan araştırma sonuçlarına göre, başarılı firmaların %80'nin yeni fikirleri ve projeleri destekledikleri, tamamının yeni bilgi üretilmesi konusunda sistematik çalışmalar yaptıkları ve önemli miktarda kaynak ayırdıkları ortaya konulmaktadır.<sup>21</sup> Bu bağlamda kuruluşlar açısından başarıyı anahtarı enformasyon işlemekten sürekli buluşçuluğa ve yeni bilgi üretilmesine kaymıştır.<sup>22</sup>

<sup>18</sup> Zaim, H., (2001), "Sanal işletmelerde yönetim ve organizasyon", İ.Ü. İktisat Fakültesi Mecmuası, Cilt 51, Sayı 2, ss.131-140

<sup>19</sup> Bhatt, (2000), a.g.m.

<sup>20</sup> Abou-Zeid, a.g.m.

<sup>21</sup> [www.mckinseyquarterly.com](http://www.mckinseyquarterly.com), 20.03.2002

<sup>22</sup> Malhotra, a.g.m.

Bilgi yönetiminin en az sistematik süreci olarak değerlendirilen yeni bilgi üretme sürecinin kontrol edilmesi ve yönetilmesi oldukça güçtür. Bunun başlıca sebebi söz konusu sürecin ilham, önsezi, motivasyon gibi unsurlarla beslenen, dinamik ve değişken bir yapı arz etmesidir. Buna mukabil bilginin geliştirilmesi ise son derece disiplinli ve sistematik bir çalışma gerektirir. Bilginin üretilmesi ve geliştirilmesi için uygulanan politikalardan en bilineni, genellikle "Araştırma ve Geliştirme Bölümü" (Ar-Ge) olarak isimlendirilen tahsisli bölümler oluşturmaktır.<sup>23</sup> İstatistiklere bakıldığında son on yılda, tüm OECD ülkelerinde özel sektörün Ar-Ge bölümlerine yaptıkları yatırımların düzenli biçimde artış gösterdiği görülmektedir.<sup>24</sup> Bununla birlikte bilgi üretme ve geliştirme faaliyetinin şirkette tek bir bölüme veya birkaç uzmana havale edilemeyeceği, organizasyonda her ferdin, ekibin veya bölümün bu sürece kendince katkıda bulunması gerektiği pek çok yazar tarafından ifade edilmektedir.

#### B. Bilginin Tasnif Edilmesi ve Saklanması

Bilginin organizasyon açısından değer ifade edebilmesi ancak onun tasnif edilmesi (sınıflandırılması), belli bir şekle sokulması ve saklanması ile mümkün olmaktadır.<sup>25</sup> Zira bu şekilde bilgi doğru zamanda, doğru kişi tarafından ve doğru biçimde kullanılabilir. Bilginin tasnif edilmesi ve saklanması bilginin değerlendirilmesi açısından önemli olduğu kadar ileride yeniden kullanılabilmesi açısından da gereklidir. Böylelikle bilgi bir ölçüde kişilerin mülkiyetinden çıkarak organizasyona mal olmuş olur.<sup>26</sup> Bu sebeple bilgi yönetiminin temel süreçlerinden biri de bilginin türüne, kullanım amacına ve organizasyonun hedeflerine uygun olarak tasnif edilmesi ve çalışanların hali hazırda ve gelecekte erişimine sunulacak biçimde saklanmasıdır.

<sup>23</sup> Davenport and Prusak, a.g.e.

<sup>24</sup> OECD, (2002), "Changing business strategies for R&D and their implications for science and technology", <http://www.oecd.org>

<sup>25</sup> Offsey S., (1997), "Knowledge Management : Linking People to Knowledge for Bottom Results", *Journal of Knowledge Management*, vol. 1, number 2, p. 114

<sup>26</sup> Nemati H., (2002), "Global Knowledge Management : Exploring a Framework for Research", *Journal of Global Information Technology Management*, vol. 5, issue 3, pp. 1-11

Bilginin tasnif edilmesi, bilginin toplanması, tanınlanması, tasvir edilmesi –içeriğinin, ne olduğunun ve ne işe yarayacağına açıklanması-, kullanmaya ve saklamaya uygun bir biçime sokulması anlamına gelir.<sup>27</sup> Organizasyon açısından en güvenilir bilgi kaynağı sosyal anlamda yapılandırılmış, tasnif edilmiş, çalışanların tümü tarafından paylaşılan, kabul edilen ve kullanılabilir durumda olan bilgidir. Bu bakımdan bilginin tasnifi organizasyonun bilgi potansiyelini güvenilir bir bilgi kaynağına dönüştürmeyi amaçlayan önemli bir süreçtir.<sup>28</sup> Tasnif süreci aynı zamanda kurumun bilgi kaynaklarının bir çeşit envanterinin çıkarılmasına ve mevcut bilgi potansiyelinin ortaya konulmasına yardımcı olmaktadır. Buna ilave olarak bilginin tasnif edilmesi işe yaramayan veya güncelliğini yitirmiş bilgi ve enformasyon yığınlarının elenmesini sağlayarak bir çeşit filtreleme fonksiyonunu da görmektedir.<sup>29</sup>

Öte yandan bilginin amacına uygun olarak tasnif edilmesinin oldukça zor ve uzmanlık gerektiren bir süreç olduğunun unutulmaması gerekir. Bu durum, öncelikle bilginin kendine özgü yapısından kaynaklanmaktadır. Bilgi –veri ve enformasyondan farklı olarak doğrudan insan zihninin bir ürünüdür ve ancak insan zihninde hayat bulur. En basit ifadesiyle bilgi insanın bildiği şeydir. Bu sebeple veri ve enformasyondan farklı olarak insanın bildiği her şeyin belirli bir biçime sokulması, belli şekillerle, rakamlarla veya sembollerle ifade edilmesi ve belli başlıklar altında sınıflandırılması mümkün değildir.<sup>30</sup>

Ayrıca kurum içerisinde bilginin farklı mekanlarda, farklı biçimlerde, dağınık ve savruk biçimde bulunduğu da gözden uzak tutulmamalıdır. Gerekli tedbirler alınmazsa, çoğu zaman çalışanlar organizasyon içerisinde dağınık halde bulunan bilginin varlığının dahi farkında olmayabilir. Bu sebeple bilginin tasnifinde, onu değerli kılan belirleyici özelliklerinin korunmasına dikkat edilmelidir.<sup>31</sup>

<sup>27</sup> Nemati, a.g.m.

<sup>28</sup> Mort J., (2001), "Nature, Value and Pursuit of Reliable Knowledge", *Journal of Knowledge Management*, vol. 5, number 3, pp. 222-225

<sup>29</sup> Gold A., (2001), "Knowledge management : An organizational capabilities perspective", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 18, No. 1, pp. 185-214

<sup>30</sup> Lang J. C., (2001) "Managerial Concerns in Knowledge Management", *Journal of Knowledge Management*, vol. 5, number 1, p. 44

<sup>31</sup> Davenport and Prusak, a.g.e., s. 105



Bilginin tasnifinde karşılaşılan en büyük zorluk örtülü bilginin sınıflandırılmasıdır. Zira açık bilginin aksine, örtülü bilgi sübjektif, durumsal ve kişiye özel bir nitelik taşımaktadır. Bu bakımdan örtülü bilginin ifade edilmesi, yazıya dökülmesi ve sınıflandırılması oldukça zordur.<sup>32</sup> Her ne kadar son yıllarda yürütülen sistemli çalışmalar ve yeni teknolojilerin devreye sokulmasıyla örtülü bilginin tasnifi konusunda önemli mesafeler alınsa da bu konudaki en etkili yöntemlerden biri bilginin sahibi ile bilgiyi arayanı buluşturan bilgi haritalarıdır. Bilginin kendisini değil, yerini ve kaynağını göstererek aranan bilgiye –veya kişiye- nasıl ulaşılacağını ortaya koyan söz konusu haritalar özellikle örtülü bilginin tasnifinde ve saklanmasıyla ilgili oldukça etkili bir yöntemdir.<sup>33</sup>

Diğer yandan bilgi yönetiminin temel amaçlarından biri organizasyonun sahip olduğu bilgi birikiminin çeşitli biçimlerde saklanması ve bu bilgiye en yaygın ve kısa sürede erişim imkânının sağlanmasıdır.<sup>34</sup> Zira bir organizasyonun bilgi üretmesi ve bu bilgiyi etkili biçimde kullanarak ondan değer elde etmesi ancak geçmişten gelen –kurumsal- bilgi ve birikimle mümkün olmaktadır. Bu bakımdan organizasyonların sahip olduğu bilgiyi yeniden kullanabilecekleri şekilde saklamaları gerekmektedir.<sup>35</sup> Bilginin tasnifinde olduğu gibi saklanmasıyla da örtülü ve açık bilgi ayrımı oldukça faydalıdır. Açık bilginin çeşitli teknolojik sistemler ve araçlar yardımıyla bireylerden bağımsız olarak kolaylıkla saklanabilmesine mukabil organizasyonun bilgi kaynaklarının nispeten çok daha büyük bölümünü oluşturan<sup>36</sup> örtülü bilginin ayni yöntemler yardımıyla saklanması oldukça güçtür. Şayet organizasyonun bilgi kaynakları bir buz dağma benzetilecek olursa açık bilgi buz dağının suyun üzerinde kalan görünür kısmını,

<sup>32</sup> Chua A., (2002), "Taxonomy of organizational knowledge", *Singapore Management Review*, Vol. 24, Issue 2, pp. 70-75

<sup>33</sup> Davenport and Prusak, a.g.e.

<sup>34</sup> Martensson M., (2000), "A Critical Review of Knowledge Management as a Management Tool", *Journal of Knowledge Management*, vol. 4, number 3, p. 209

<sup>35</sup> Liyanage S. and Barnard R., (2001), "What is The Value of Firm's Prior Knowledge ? Building Organizational Knowledge Capabilities", *Singapore Management Review*, vol. 24, issue 3, p. 35

<sup>36</sup> Drott C., (2001), "Personal Knowledge, Corporate Information : the challenges for competitive intelligence", *Business Horizons*, March-April, pp. 31-37

örtülü bilgi ise suyun altında kalan görünmez kısım oluşturmaktadır.<sup>37</sup> Nitekim bilginin saklanmasıdaki en büyük güçlük, organizasyon geneline dağılmış olan veya saklı halde bulunan bilgiyi ortaya çıkartmak ve değerini kaybettirmeden yeniden kullanılmasına uygun biçimde saklamaktır.

Zikredilen hususlara ilave olarak şunun da bilinmesinde fayda görülmektedir ki, "hikayeler yoluyla",<sup>38</sup> "semboller ve eserler yoluyla"<sup>39</sup> veya "bilgi değişim protokolleri"<sup>40</sup> gibi değişik yöntemler vasıtasıyla örtülü bilgiyi açık bilgiye dönüştürerek saklama yönündeki çabalardan sınırlı ölçüde bir başarı elde edilebilmektedir. Bu konuda nispeten daha etkili bir yol sosyal süreçlerden ve yüz yüze ilişkilerden yararlanarak örtülü bilgiyi, örtülü bilgi olarak saklamaktır. Nitekim bu konuda çıraklık, akıl hocalığı, ekip çalışması gibi klasik yöntemlerden bilgisayar ağları, video-konferanslar veya tahsisi sohbet odaları (specified chat rooms) gibi daha gelişmiş ve modern yöntemlere varıncaya kadar pek çok farklı yöntemden istifade edilebilmektedir.<sup>41</sup> Buna rağmen yapısal özellikleri sebebiyle örtülü bilginin saklanmasıda uygulanan hiç bir yöntemden kesin sonuç elde edilmesi mümkün olmamaktadır.

### C. Bilginin Transfer Edilmesi ve Paylaşılması

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

<sup>37</sup> Herrgard, T. H., (2000), "Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 1, No. 4, pp. 357-365

<sup>38</sup> Linde C., (2001), "Narratives and social tacit knowledge", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5, No. 2, pp. 160-168

<sup>39</sup> Kreiner K. (2002), "Tacit knowledge management : the role of artifacts", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6, No. 2, pp.112-123

<sup>40</sup> Herschel R., (2001), "Tacit to explicit knowledge convergence : knowledge exchange protocols", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5, No. 1, pp. 107-115

<sup>41</sup> Herrgard, a.g.m.

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 yakm bir ilişki olduğu kabul edilmektedir.<sup>42</sup> 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.<sup>43</sup> Zira günümüzde organizasyonların en değerli varlığı olan bilginin değeri ancak onun dağıtılması, transfer edilmesi, paylaşılması ve çalışanlar tarafından içselleştirilmesi ile ortaya çıkmaktadır.<sup>44</sup> Eğer bilgi kişilerin zihinlerinde, veri depolarında, dosyalarda veya bilgisayar belleklerinde duruyorsa organizasyon açısından fazla bir değer ifade etmemektedir. Mesela bir işlemle ilgili yapılan bir hata kaydedilmiş ancak bu bilgi diğer çalışanlara nakledilmemişse aynı hatanın başkaları tarafından da tekrar edilmesi muhtemeldir.<sup>45</sup>

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

<sup>42</sup> Sveiby K.E. and Simons R., (2002), "Colaborative Climate and Effectiveness of Knowledge Work", *Journal of Knowledge Management*, vol. 6, number 5, p. 420

<sup>43</sup> Robertson S., (2002), "A Tale of Two Knowledge Sharing Systems", *Journal of Knowledge Management*, vol. 6, number 3, p. 295

<sup>44</sup> Jang S., Hong K., Bock G. W., (2002), "Knowledge Management and Process Innovation : The Knowledge Transformation Path in Samsung SDI", *Journal of Knowledge Management*, vol. 6, number 5, p. 481

<sup>45</sup> Goh S., (2002), "Managing Effective Knowledge Transfer : An Integrative Framework And Some Practice Implications", *Journal of Knowledge Management*, vol. 6, number 1, p. 24

reaksiyon doğurursa –ki buna bilginin çarpan etkisi de denilebilir- bu etki birkaç katına kadar çıkabilir.<sup>46</sup>

Bilgi transferinde pek çok yöntem kullanıldığından öncelikle bu yöntemlerden hangisinin kullanılacağına 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-<sup>47</sup> taraflar arasındaki ilişki ve iletişimin seviyesi<sup>48</sup>, transfer işleminin ne sıklıkta yapıldığı ve transfer edilecek bilginin türü gibi pek çok faktör dikkate alınmalıdır. Dixon zikredilen faktörlerin tümünü göz önüne alarak, beş çeşit bilgi transferi yönetiminden birinin seçilmesi gerektiğini öne sürmektedir. Bunlar : "seri transfer", "yakın transfer", "uzak transfer", "stratejik transfer" ve "uzmanlık transferi" dir. <sup>49</sup>

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.

Enformasyon ve İletişim teknolojilerinin etkili biçimde kullanılması hem açık hem de örtülü bilginin –tecrübe ve uzmanlık gibi- transferinde oldukça ümit verici çözümler üretilmesini sağlamaktadır. Söz konusu teknolojiler bilginin tasnifini, saklanmasını ve organizasyonunu kolaylaştırdığı gibi bilgiye erişim imkanlarını da büyük ölçüde arttırarak bilginin transferinde önemli kolaylıklar sağlamaktadır.<sup>50</sup> Özellikle geniş bir coğrafyaya yayılmış, küresel piyasalarda faaliyet gösteren çok uluslu şirketler açısından, bilgi

<sup>46</sup> Sveiby K. E., (2001), "A Knowledge Based Theory of the Firm to Guide in Strategy Formulation", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 2, issue 4, pp. 344-358

<sup>47</sup> Dixon N., (2000), *Common Knowledge*, Boston : Harvard Business School Press, pp. 21-31

<sup>48</sup> Goh, a.g.m.

<sup>49</sup> Dixon, a.g.e., pp. 21-31

<sup>50</sup> Stoddart L., (2001), "Managing Intranets to Encourage Knowledge Sharing", *Online Information Review*, vol. 25, number 1, p. 21

transferinde coğrafi engellerin kaldırılması hususunda enformasyon teknolojisi büyük rol oynamaktadır.<sup>51</sup> Bu bakımdan söz konusu teknolojilerin yalnızca kurum içinde değil kurumlar arası bilgi transferi konusunda da son derece stratejik bir öneme sahip olduğu sıkça dile getirilmektedir.<sup>52</sup>

Buna mukabil bilginin transfer edilmesinde ve paylaşılmasında sosyal ve kültürel unsurlar en az teknolojik sistemler kadar önemlidir. Bir kurumda gelişmiş teknolojik sistemlere sahip olmak her zaman kişiler ve ekipler arasında bilginin transfer edilmesi ve paylaşılması sonucunu doğurmamaktadır. Bilgi transferinin seviyesini ve kalitesini daha ziyade, o kurumdaki sosyal süreçlerin düzeyi, niteliği ve biçimi ile mevcut kurum kültürünün yapısı belirlemektedir. Öte yandan belli bir ölçüde kontrol edilebilen ve yönetilebilen resmi sosyal süreçlerin yanı sıra kendiliğinden ortaya çıkan, doğal ve gayrı-resmi sosyal süreçler de bilgi transferi açısından hayati öneme sahiptir. Bu bakımdan resmi ve gayrı-resmi sosyal süreçlerin ve yüz yüze ilişkilerin geliştirilmesine özen gösterilmelidir.<sup>53</sup> Bir organizasyonda sosyal süreçler yoluyla bilgi paylaşımının geliştirilmesi için korkuya değil güvene dayalı bir kurum kültürüne iltiyacı vardır.<sup>54</sup>

Bütün bunlar göz önüne alındığında bilgi yönetimi stratejileri teknolojik sistemlerle sosyal ve kültürel süreçlerin sinerjik bir biçimde bir araya getirilmesini amaçlamaktadır. Bu anlamda Buckman Laboratories tarafından geliştirilen "sosyo-teknik" yaklaşımı güzel bir misal teşkil etmektedir.<sup>55</sup>

#### D. Bilginin Kullanılması ve Değerlendirilmesi

Bilginin üretilmesi, geliştirilmesi, tasnif edilmesi, saklanması ve transfer edilmesi gibi faaliyetlerin tamamı önemli olsa da bilgi ancak

<sup>51</sup> Goh, a.g.m., p. 25

<sup>52</sup> Zhao X., Xie J., (2002), "The impact of information sharing and ordering co-ordination on supply chain performance", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 7, No. 1, pp. 24-40

<sup>53</sup> Davenport and Prusak, a.g.e.

<sup>54</sup> Barutçugil i., (2003), *Bilgi Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul

<sup>55</sup> Pan S. And Scarbrough H., (1998), "A socio-technical view of knowledge-sharing at Buckman Laboratories", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 2, No. 1, pp. 55-66

kullanıldığı ve değerlendirildiği ölçüde fayda sağlar.<sup>56</sup> Bir başka ifade ile bilginin yönetilmesi ancak üretilen, tasnif edilen ve paylaşılan bilgi organizasyona değer katacak biçimde kullanıldığında anlamlı bir faaliyete dönüşür.

Bilginin söz konusu anlamda değerinin artırılması için, bilgi yönetimi uygulamalarının çalışanların davranışlarında, çalışma anlayışı ve biçiminde müspet manada değişime yol açması, yeni –ve faydalı-fikirlerin, süreçlerin, uygulamaların ve politikaların geliştirilmesi hususunda somut katkılar yapması gerekmektedir.<sup>57</sup> Bu ise bilginin, organizasyon yararma etkili ve sonuç getirecek biçimde kullanılması gündeme getirmektedir. Bu bakımdan bilginin kullanılması ve organizasyona yarar sağlayacak biçimde davranışlara dönüştürülmesi – kuvveden fiile geçirilmesi-, o bilginin elde edilmesi ve bilinmesi kadar önemlidir. Nitekim yapılan çalışmalar, bilginin en çok, o bilgiyi üreten kişiler tarafından paylaşıldığında, bu kişiler tarafından diğer çalışanlara anlatıldığında ve yeni öğrenenlerin söz konusu bilgiyi kullanmaları sürecinde aynı kişiler tarafından takip edildiğinde değerli olduğunu ortaya koymaktadır.<sup>58</sup> Bu sebeple bilgi yönetimi uygulamalarının başarısının, bilginin ne kadar etkili kullanıldığına, bu bilginin ne ölçüde davranışlara yansıtıldığına ve fiiliyata geçirildiğine bağlı olduğu ileri sürülmektedir. Yapılan araştırma sonuçlarına göre bilgi yönetimi uygulamalarından beklenen somut faydalar içerisinde, daha iyi karar verme, müşteri hizmetlerinin iyileştirilmesi ve personel etkililiğinin artırılması en önemlileri olarak gösterilmektedir.<sup>59</sup>

Öte yandan bilgi yönetimi faaliyetleri neticesinde elde edilen değere “bilgi değer zinciri” denilmektedir. Bilgi değer zinciri bilgi yöneliminin performansını değerlendirmede oldukça faydalı bir kavramdır. Söz konusu kavram aynı zamanda, bilgi yönetimi ile ilgili

<sup>56</sup> Goh, a.g.m.

<sup>57</sup> Bender S. and Fish A., (2000), “The transfer of knowledge and the retention of expertise : the continuing need for global assignments”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4, No. 2, pp. 125-135

<sup>58</sup> Garavan T., Morley M., Gunnigle P., Collins E., (2001), “Human capital accumulation : the role of human resource development”, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 25, No. 2/3/4, pp. 48-68

<sup>59</sup> Wilhelmij P. and Schmidt R., (2000), “Where does knowledge management add value”, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 1, No. 4, pp. 366-380

tüm faaliyetlerin ve süreçlerin birbiriyle ilişkili, birbirine bağımlı ve birbirini tamamlayan süreçler olduğunu da vurgulamaktadır. Bu bağlamda genel olarak bilgi yönetimi uygulamaları neticesinde üretilen toplam değer şayet bilgi yönetimi uygulamanın maliyetlerini geçiyorsa, bilgi yönetiminin performansı olumlu, aksi takdirde ise olumsuz olarak değerlendirilmektedir.<sup>60</sup> Şüphesiz bilgi yönetimi faaliyetlerinden elde edilen değerın sayısal niteliği ve ölçülmesi bu çalışmanın kapsamının dışında kalmaktadır.

Nihayet bilgi yönetimi faaliyetlerinin değerlendirilmesi, bilgi yönetimi süreçlerinin son aşamasını teşkil etmektedir. Bilgi yönetimi uygulamalarından daha iyi neticeler alabilmek için bilgi yönetimi uygulamalarından elde edilen sonuçların değerlendirilip kontrol edilerek bilgi yönetiminin performansının ortaya konulması gerekmektedir. Kaplan ve Norton'un "Dengelenmiş Ölçüm Kartı" yaklaşımından esinlenilerek kamu kesiminde bilgi yönetimi stratejilerinin performansın ölçmek için oluşturulan bir model bu konuda oldukça faydalı görülmektedir. Söz konusu Modelde bilgi yönetiminin performansı birbiriyle irtibatlı iki farklı düzlemde ele alınmaktadır. Bunlardan ilki "Bilgi Yönetimi Performans Ölçüm Kartı", ikincisi ise "Bilgi Davranış Yapısı"dır. Bu bakımdan söz konusu Model, hem bilgi yönetiminin performansı hem de bunun kurum kültürü ve örgütsel davranış üzerindeki muhtemel etkilerini aynı anda ölçmeyi hedeflemektedir.<sup>61</sup>

Söz konusu yöntemin dört aşaması vardır. Birinci aşamada kuruluşun bilgi yönetimi vizyonu somutlaştırılır ve bu vizyon somut amaç ve hedeflere dönüştürülür. İkinci aşamada bu hedeflerin tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi ve hayata geçirilmesi ile ilgili ne kadar mesafe kat edildiği ölçülür. Üçüncü aşamada fiili durum tespiti yapılarak bu sonuçlar başlangıçta belirlenen bilgi yönetimi amaç ve hedefleri ile karşılaştırılır. Nihayet, dördüncü aşama öğrenme ve geriibeslemedir. Bu aşamada bilgi yönetimi uygulamalarının başarılı ve başarısız yönleri, doğru ve yanlışları ortaya konularak, hatalardan ve

<sup>60</sup> Lee C. C., Yang J., (2000), "Knowledge value chain", *Journal of Management Development*, Vol. 19, No. 9, pp. 783-793

<sup>61</sup> Gooijer J., (2000), "Designing a knowledge management performance framework", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4, No. 4, pp. 303-310

eksiklerden gerekli dersler çıkarılır, geleceğe yönelik olarak yapılması gerekenler belirlenir.<sup>62</sup>

Buna ilave olarak, bilgi yönetiminin performansını ölçerken organizasyonun genel performansı da göz önünde tutulmalıdır. Zira bilgi yönetimi, kurumun tüm faaliyetleriyle, süreçleriyle, kültürü ve iş yapış tarzıyla yakından ilgilidir. Bu bakımdan bilgi yönetimi performansının, organizasyonun genel performansından bağımsız olarak ele alınması mümkün değildir.<sup>63</sup>

## II. Bir Firma Uygulaması : Siemens Business Services Türkiye’de Bilgi Yönetimi Süreçleri

### A. Metodoloji

Uygulama çalışması bilgi yönetimi konusunda dünyanın önde gelen uluslararası kuruluşlarından Siemens Business Services Türkiye firmasından elde edilen bilgiler çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmada söz konusu firmanın seçilmesi tesadüfi değildir. Başlangıçta ön görüşme yapılan yerli ve yabancı beş kuruluş içerisinde bilgi yönetimi ile ilgili ulusal ve uluslararası düzeyde kurumsal birikimi en fazla olan şirketin Siemens Business Services Türkiye olduğu tespit edilmiş ve bu doğrultuda detaylı ve derinlemesine bir araştırmanın söz konusu firmada yapılmasının daha isabetli olacağı kanaatine varılmıştır.

Bu çalışmada kullanılan veriler Siemens Business Services firmasında müdür, orta kademe yöneticisi, alt kademe yöneticisi ve uzmanlar olmak üzere değişik kademelerde görev yapan 28 personelle yapılan görüşmeler sonucunda elde edilmiştir. Söz konusu personelin tamamı beyaz yakalıdır. Kullanılan veriler ve bilgiler anket, gözlem ve derinlemesine mülakat yöntemleriyle elde edilmiştir.

Ayrıca bu araştırmadan elde edilen neticelerin ve yapılan değerlendirmelerin yalnızca söz konusu firma açısından geçerli olduğu unutulmamalıdır. Bir başka ifade ile bu sonuçlara bakarak genel

<sup>62</sup> Tiwana A., (2003), *Bilginin Yönetimi*, çev. Elif Özsayar, Dışbank Yayınları, İstanbul

<sup>63</sup> Gooijer J., (2000), "Designing a knowledge management performance framework", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4, No. 4, pp. 303-310



hükümler çıkarmak veya Türkiye'deki bilgi yönetimi uygulamaları hakkında yorumda bulunmak mümkün değildir. Örnek büyüklüğünün uygun örnek olarak alınması ve düşük olması çalışmanın sınırlarını oluşturmaktadır.

Araştırmada örnek büyüklüğü belirlenirken kararsal örnekleme yöntemine göre uygun olan bir örnek kütle belirlenmiştir. Çeşitli seviyelerde uzman veya yönetici pozisyonunda olan çalışanlarla yapılan mülakatlarda ulaşması kolay olan ve müsait olan çalışanlar tercih edilmiştir. Kararsal örnekleme daha az maliyeti ve düşük örnek büyüklüğü olan çalışmalar açısından uygun bir yöntemdir. Mülakatlar esnasında çalışanlara yöneltilen soruların tamamı yazar tarafından hazırlanmakla birlikte soruların hazırlanmasında bu sahada daha önce geçerliliği ispat edilmiş anketlerden istifade edilmiştir. Kapsamlı bir literatür taraması sonucunda oluşturulan soru seti ayrıca bu konuda uzman akademisyenler ile tartışılarak geliştirilmiştir. Görüşmelere ilk olarak Siemens Business Services Türkiye firmasındaki bazı üst düzey yöneticiler ile başlanmış ve daha sonra bu kişilerden alınan bilgiler ışığında son şeklini alan araştırma diğer çalışanlarla yapılan mülakatlara neticelenmiştir.

## B. Firma Hakkında Genel Bilgiler

Siemens Business Services (SBS) dünyanın önde gelen elektronik ve mobil iş çözümleri ve hizmetleri sunan firmaları arasındadır. 1995 yılında Siemens AG ve Siemens Nixdorf Information Systeme AG'nin bir iştiraki olarak kurulan Siemens Business Services, kuruluşundan itibaren istikrarlı bir büyüme göstererek kısa süre içinde bilişim ve iletişim hizmetleri pazarında Almanya'da lider konuma gelmiş, 1999 yılında kendi pazarında Avrupa'da ikinci dünyada ise sekizinci sıraya yükselmiştir. 2000 yılında 6 milyar Euro gelir elde eden Siemens Business Services, 88 ülkede 35.000 çalışanı ile faaliyet gösteren uluslar arası bir kuruluştur. 1998'de Siemens AG, sahip olduğu bilgi ve iletişim teknolojisi deneyimini "Information and Communication" (I&C) çatısı altında birleştirmiştir. Daha sonra "Information and Communication Products" (ICP) ve "Information and Communication Networks" (ICN) gruplarıyla birlikte, Siemens Business Services (SBS) kurulunca bu bölümleri bünyesinde toplamıştır.

Siemens Business Services Türkiye, 1997 yılında Türkiye'de dış kaynak kullanım (Outsourcing) pazarının gelişmesine hız kazandıracak bir stratejiyle kurulmuştur. 1999 yılında, Türkiye'de Siemens Nixdorf ve Siemens Business Services'in birleşmesinin ardından oluşan yeni Siemens Business Services'in (SBS) bünyesinden ürün bazlı çalışan bölümler ayrılarak, Fujitsu Siemens ve Wincor Nixdorf şirketleri olarak iki ayrı şirkete bölünmüştür. Bugün, SBS Türkiye tümüyle ürün ve markadan bağımsız olarak "damşmanlık-tasarım-kurulum-işletim-bakım" değerler zincirinde baştan sona hizmet veren bir hizmet şirketidir. SBS Türkiye, bilişim ve iletişim hizmetleri pazarında faaliyet göstermektedir. 15 ayrı şehirde bulunan ofisleriyle 500'den fazla çalışanı bulunan şirket, 2000 yılında Türkiye'nin en büyük ve kapsamlı sistem entegrasyonu projelerine imza atmış, Türkiye ve Avrupa'nın önde gelen dış kaynak kullanımını anlaşmaları ile 73 milyon Euro'luk bir ciroya ulaşmıştır.

Siemens Business Services Türkiye'nin faaliyet alanları dört grupta toplanmaktadır. Bunlardan ilki damşmanlık hizmetleridir. Danışmanlık hizmetleri özellikle e-iş platformuna geçmeyi hedefleyen kurumlara sunulmaktadır. İkincisi uygulama geliştirme hizmetleridir. İş ihtiyaçlarının ortaya çıkartılmasından, yeni iş süreçlerinin tasarımına, uygulama yazılımlarının değerlendirilmesinden donanım seçenekleri ve satıcıların seçilmesine varan çok kapsamlı bir çerçevede uygulama hizmetleri sunulmaktadır. Üçüncüsü elektronik ve mobil iş çözümleridir. Firma beş ana başlıkta topladığı e-iş çözümleri kapsamında mevcut iş süreçlerinin analizi, müşteri için gereken iş süreçlerinin belirlenmesi, uygun yazılımın seçilmesi, seçilen yazılımın istenen yapıya uyarlanması, kullanıcı eğitimlerinin verilmesi ve sistemin işletimi ve bakımı hizmetlerini sunmaktadır. Söz konusu beş ana başlık şöyledir : kurumsal kaynak yönetimi, müşteri ilişkileri yönetimi, iş bilgi yönetimi, e-ticaret ve tedarik zinciri yönetimidir. Dördüncü ve son olarak firma bilişim ve iletişim teknolojilerinde işletim hizmetleri sunmaktadır.

### C. Çalışanların Gözünden Rakamlarla Bilgi Yönetimi Süreçleri

Çalışanlara göre Siemens Business Services'in bilgi üretilmesi ve geliştirilmesi konusundaki performansı genel olarak vasatın üzerindedir. Görüşü alman işgörenlerin yaklaşık %14'ü Ar-Ge

faaliyetlerine yeterince önem verilmediğini ifade ederken, Ar-Ge faaliyetlerine gerekli önemin verildiğini düşünenlerin oranı yaklaşık %43'tür. Ankete katılanların yalnızca %7'si kuruluşun yeni bilgi üretilmesi konusundaki performansım çok iyi bulduklarını ifade ederken, %39'u şirketin bu konudaki performansım iyi, %35'i orta ve %18'i de kötü bulmaktadır. Diğer yandan çalışanların büyük bölümü (%71) işleriyle ilgili yeni gelişmeleri takip edebildiklerini ifade etmişlerdir.

Çalışanların bakış açısından şirketin bilginin tasnif edilmesiyle ilgili performansı bilginin üretilmesi ve geliştirilmesinden daha iyidir. Çalışanlar genel olarak bilgiye zamanında ulaşabildiklerini düşünmektedir. Ankete katılanların %67'si ihtiyaç duydukları bilgiye en kısa sürede ulaşabildiklerini ifade ederken bu konuda problem yaşadığını ifade edenlerin oranı yaklaşık %10'dur. Görüşü alman çalışanların yaklaşık %43'ü bilginin ihtiyaçlarına uygun olarak tasnif edildiğini ifade ederken %50'si bu konuda çekimser kalmakta, %7'si de bilginin ihtiyaçlarına uygun olarak tasnif edilmediğini düşünmektedir. Söz konusu işgörenlerin yarıdan fazlası işleriyle ilgili bilginin sistemli biçimde saklandığını ifade ederken, %14'ü bu konuda bazı çekinceler ortaya koymaktadır. Öte yandan enformasyon yığılması çalışanların büyük bölümü için çok ciddi bir problem olarak görülmemektedir. Ankete göre enformasyon yığılmasından şikayetçi olanların oranı %21'dir. Çalışanların %32'si bu konuda herhangi bir şikayetleri olmadığını ifade ederken %43 bu konuda çekimser kalmıştır. Hataların tekrarlanması konusundaki tablo biraz daha iyidir. Ankete katılanların %18'i aynı hataların tekrarlandığına şalilt olduklarını ifade ederken hataların sık sık tekrarlanmadığını düşünenlerin oram %57'dir.

Organizasyon genelinde bilgi paylaşımı vasat veya vasatin biraz üzerinde olarak değerlendirilebilir. Görüşme yapılan çalışanların yarıya yakını (%45) kurum genelinde bilgi paylaşımını yeterli düzeyde görürken bilgi paylaşımını yeterli bulmayanların oranı %21'dir. Bilginin transfer edilmesi ve paylaşılması konusunda resmi sistemlerin ve uygulamaların gayrı-resmi yöntemlere oranla daha önemli olduğu düşünülmektedir. Araştırma sonuçlarına göre çalışanların %43'ü bilgi paylaşımı konusunda resmi sistemlerin yeterli olduğunu düşünürken bu konudaki gayrı resmi sistem ve uygulamaların –enformel toplantılar,

arkadaşlık ilişkileri, aile ziyaretleri vs- yeterli olduğunu düşünenlerin oranı %21'dir.

Öte yandan bilgi paylaşımı konusunda resmi sistemlerin ve uygulamaların yeterli olmadığını düşünenlerin oranı %14, gayri resmi sistem ve uygulamaların yeterli olmadığını düşünenlerin oranı da yaklaşık %43'tür. Resmi ve gayri resmi yöntemlerle bilgi paylaşımının vasat seviyede olduğunu düşünenlerin oranı ise suasıyla %43 ve %36'dır. Şirketin diğer kuruluşlarla arasındaki bilgi paylaşımı ise yetersiz görülmektedir. Diğer kuruluşlarla olan bilgi paylaşımının yeterli düzeyde bulanların oranı %25, yetersiz bulanların oranı %32, vasat bulanların oranı da %43'tür.

Bilginin transfer edilmesi ve paylaşılması konusunda dikkat çekici husus, çalışanların kurum genelinde bilgi paylaşımını vasat veya vasatın biraz üstünde bulmalarına karşın kendi bilgilerini diğer çalışanlara büyük ölçüde aktardıklarını düşünmeleridir. Ankete katılan işgörenlerin %91'i sahip oldukları bilgi ve tecrübeleri diğer arkadaşlarına ve yeni gelenlere aktarabildiklerini ifade ederken, bilgi ve tecrübelerini yeterli düzeyde aktaramadığını ifade edenlerin oranı sadece %3'tür. Ayrıca çalışanların %61'i işleriyle ilgili bilgi ve tecrübelerini diğer meslektaşları ile paylaşma konusunda her hangi bir çekinceleri olmadığını belirtirken, %14'ü bu konuda bazı çekinceleri olduğunu ifade etmiştir.

Bilgi paylaşımının yöntemleri sorulduğunda bu konuda en çok önem verilen yöntem takım çalışmasıdır. İşgörenlerin tamamına yakını (%97) takım çalışmasının bilgi paylaşımı açısından önemine inandıklarını belirtmiştir. Çalışanların büyük bölümü (%82) eğitim programlarının bilgi paylaşımı konusunda önemine inanırken yüz yüze görüşmelerin bu konudaki önemine inananların oranı %72, çalışma atölyelerinin (work shopların) önemine inananların oranı ise %71'dir. Diğer taraftan elektronik yöntemlerin ve usta çırak ilişkisinin önemine inananların oranının daha düşük olması (%61) dikkat çekicidir. Bu konuda önemine en az kişinin inandığı yöntemler ise %57 ile tartışma grupları ve aynı oranla iş dışı ilişkiler –arkadaşlıklar- dir.

Bilginin kullanılmasında organizasyonun durumu vasatın biraz üzerinde görülmektedir. Ankete katılanların yarısından fazlası (%54) bu konuda çekimser kalırken, %39'u bilginin organizasyonun hedefleri

doğrultusunda katma değer yaratacak biçimde kullanıldığını, %7'si ise kullanılmadığını düşünmektedir. Kendisiyle görüşülen çalışanların %43'ü şirket olarak sahip oldukları bilginin –ürünlerde, süreçlerde, karar alma mekanizmalarında, çalışan davranışlarında vs.- yeterince hayata geçirildiğini düşünürken %43'ü çekimser kalmış, % 14'ü de bilginin yeterince hayata geçirilmediğine inandıklarını belirtmiştir. Diğer yandan çalışanların önemli bir bölümü işleriyle ilgili sahip oldukları bilgiyi kullandığını düşünmektedir. ankete göre çalışanların %79'u işleriyle ilgili sahip oldukları bilgiyi yeterince kullanmaktadır. %18'i bu konuda kararsız, %3'ü ise bilgisini yeterince kullanmadığını düşünmektedir.

### III. Sonuç

Bu sahada zengin bir literatürün bulunmasına ve öneminin hem akademik çevreler hem de iş dünyası tarafından büyük ölçüde anlaşılmasına rağmen bilgi yönetimi halen gelişmekte olan ve henüz evrilmemiş bir konudur. Bu bakımdan bilgi yönetimi ile ilgili kapsamlı bir teorik çerçeve çizilmesi oldukça zordur. Ayrı sebepten ötürü teori ile uygulama arasında zaman zaman farklılıklar olması makul görülmelidir. Bu çalışma bilgi yönetiminin dört temel sürecini ana hatlarıyla ortaya koymayı hedeflemektedir. Bunlar sırasıyla, bilginin üretilmesi ve geliştirilmesi, bilginin tasnif edilmesi ve saklanması, transfer edilmesi ve paylaşılması ve kullanılması ve değerlendirilmesidir.

Bu çalışmada bilgi yönetimi süreçleri incelenirken birkaç önemli hususa dikkat çekilmektedir. Bunlardan ilki, bilgi yönetimi süreçleri birbiriyle iç içe geçmiş süreçler olduğundan, birbirinden bağımsız, müstakil olarak ele alınmaları doğru değildir. Tıpkı bir yap bozun parçaları gibi, bilgi yönetimi süreçlerinin her biri bir bütünün parçasıdır ve kendi başına çok da anlamlı değildir. Söz konusu süreçler ancak bir araya geldiklerinde değer ifade ederler. Bu bakımdan bilgi yönetimi süreçlerinin bir bütünlük içerisinde, birbiriyle ahenkli ve koordineli biçimde yönetilmesi gerekmektedir.

ikinci önemli husus, bilgi yönetimi süreçlerinin uygulanması organizasyonun misyonu, hedefleri ve stratejileriyle uyumlu biçimde yürütülmelidir. Bu sebeple organizasyonun öncelikleri doğrultusunda

bilgi yönetiminin amaç ve politikalarının açık biçimde belirlenmesi ve tamlanması büyük önem arz etmektedir.

Üçüncü önemli husus, bilgi yönetimi uygulamalarının başarısı açısından çalışanların gönüllü katılımının ve bağlılığının en az bilgi yönetimi süreçlerinin iyi yönetilmesi kadar önemli olduğu unutulmamalıdır. Bu anlamda çalışmamızda teknolojik sistemlerin yanı sıra sosyal ve kültürel unsurlara da dikkat çekilmektedir.

Netice itibarıyla bilgi yönetimi, idrak etmekte olduğumuz bilgi çağının en istikbal vadeden konularından birini teşkil etmektedir. Bununla birlikte, kanaatimizce bilgi yönetimi bir son değil başlangıçtır ve halen pek çok belirsizliğin devam ettiği bu sahada alınması gereken bir hayli mesafe vardır. Ancak kesin olan tek şey bilgi yönetiminin hem akademik çevreler hem de iş dünyası açısından son derece köklü bir anlayış değişimi gerektirdiğidir. Şu halde her birimiz açısından sorulması gereken kritik soru "acaba biz söz konusu paradigma değişiminin neresindeyiz?" sorusu olmalıdır.

#### KAYNAKÇA

- Abou-Zeid, E.S., (2002), "A knowledge management reference model", Journal of Knowledge Management, Vol. 6, No. 5.
- Barutçugil i., (2003), *Bilgi Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul
- Bender S. and Fish A., (2000), "The transfer of knowledge and the retention of expertise : the continuing need for global assignments", Journal of Knowledge Management, Vol. 4, No. 2.
- Beveren, V.J. (2002), "A model of knowledge acquisition that refocuses knowledge management", Journal of Knowledge Management, Vol. 6, No. 1.
- Bhatt, G., (2000), "Organizing knowledge in the knowledge development cycle", Journal of Knowledge Management, Vol. 4, No. 1.
- Bhatt G., (2001), "Knowledge Management In Organizations : Examining The Interactions Between Technologies, Techniques And People", Journal of Knowledge Management, vol. 5, number 1.

- Chua A., (2002), "Taxonomy of organizational knowledge", Singapore Management Review, Vol. 24, Issue 2.
- Davenport T. and Prusak L., (2001), *İş Dünyasında Bilgi Yönetimi*, çev : Günhan Günay, Rota Yayınları, İstanbul.
- Dixon N., (2000), *Common Knowledge*, Harvard Business School Press, Boston.
- Drott C., (2001), "Personal Knowledge, Corporate Information : the challenges for competitive intelligence", *Business Horizons*, March-April.
- Drucker P., (1993), *Post-Capitalist Society*, Butterworth-Heinemann, Oxford
- Garavan T., Morley M., Gunnigle P., Collins E., (2001), "Human capital accumulation : the role of human resource development", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 25, No. 2/3/4.
- Gooijer J., (2000), "Designing a knowledge management performance framework", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4, No. 4.
- Goh S., (2002), "Managing Effective Knowledge Transfer : An Integrative Frmework And Some Practice Implications", *Journal of Knowledge Management*, vol. 6, number 1.
- Gold A., (2001), "Knowledge management : An organizational capabilities perspective", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 18, No. 1.
- Herrgard, T. H., (2000), "Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 1, No. 4.
- Herschel R., (2001), "Tacit to explicit knowledge convergence : knowledge exchange protocols", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5, No. 1.
- Hong J., (1999), "Structuring for organizational learning", *The Learning Organization*, Vol. 6, No. 4.
- Hope J. And Hope T., (1997), *Competing in the Third Wave*, Harvard Business School, Boston.
- Jang S., Hong K., Bock G. W., (2002), "Knowledge Management and Process Innovation : The Knowledge Transformation Path in Samsung SDI", *Journal of Knowledge Management*, vol. 6, number 5.

- Kreiner K. (2002), "Tacit knowledge management : the role of artifacts", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6, No. 2.
- Krogh V. G. And Roos J., (1996), *Managing Knowledge*, Sage, London.
- Lang J. C., (2001) "Managerial Concerns in Knowledge Management", *Journal of Knowledge Management*, vol. 5, number 1.
- Lee C. C., Yang J., (2000), "Knowledge value chain", *Journal of Management Development*, Vol. 19, No. 9.
- Linde C., (2001), "Narratives and social tacit knowledge", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5, No. 2.
- Liyanage S. and Barnard R., (2001), "What is The Value of Firm's Prior Knowledge ? Building Organizational Knowledge Capabilities", *Singapore Management Review*, vol. 24, issue 3.
- Malhotra Y., (2000), "Knowledge Management for E-Business Performance : Advancing Information Strategy to Internet Time", *Information Strategy : The Executive's Journal*.
- Manseli R. And Wehn U., (1998), *Knowledge Societies : Information Technology for Sustainable Development*, Oxford University, New York.
- Martensson M., (2000), "A Critical Review of Knowledge Management as a Management Tool", *Journal of Knowledge Management*, vol. 4, number 3.
- Mort J., (2001), "Nature, Value and Pursuit of Reliable Knowledge", *Journal of Knowledge Management*, vol. 5, number 3.
- Nemati H., (2002), "Global Knowledge Management : Exploring a Framework for Research", *Journal of Global Information Technology Management*, vol. 5, issue 3.
- Nonaka, I, (1998), "The knowledge creating compnay", *Harvard Business Review on Knowledge Management*.
- OECD, (2002), "changing business strategies for R&D and their implications for science and technology", <http://www.oecd.org>



- Offsey S., (1997), "Knowledge Management : Linking People to Knowledge for Bottom Results", Journal of Knowledge Management, vol. 1, number 2.
- Pan S. And Scarbrough H., (1998), "A socio-technical view of knowledge-sharing at Buckman Laboratories", Journal of Knowledge Management, Vol. 2, No. 1.
- Robertson S., (2002), "A Tale of Two Knowledge Sharing Systems", Journal of Knowledge Management, vol. 6, number 3.
- Stewart T., (2001), *The Wealth of Knowledge : Intellectual Capital and the Twenty-First Century Organization*, Doubleday, Random House Inc., U.S.A
- Stoddart L., (2001), "Managing Intranets to Encourage Knowledge Sharing", Online Information Review, vol. 25, number 1.
- Storey J. and Barnett E., (2000), "Knowledge management initiatives : learning from failure", Journal of Knowledge
- Sveiby K.E. and Simons R., (2002), "Colaborative Climate and Effectiveness of Knowledge Work", Journal of Knowledge Management, vol. 6, number 5.
- Sveiby K. E., (2001), "A Knowledge Based Theory of the Firm to Guide in Strategy Formulation", Journal of Intellectual Capital, vol. 2, issue 4.
- Tiwana A., (2003), *Bilginin Yönetimi*, çev. Elif Özsayar, Dışbank Yayınları, İstanbul
- Toffler A., (1991), *The Third Wave*, Bantam Books, U.S.A
- Wilhelmij P. And Schmidt R., (2000), "Where does knowledge management add value", Journal of Intellectual Capital, Vol. 1, No. 4.
- Zaim, H., (2001), "Sanal işletmelerde yönetim ve organizasyon", İ.Ü. İktisat Fakültesi Mecmuası, Cilt 51, Sayı 2.
- Zaim S., (2000), "Kıyaslama (Benchmarking ) yolu ile daha iyiye ulaşmanın yolu", Prof. Dr. Nusret Ekin'e Armağan, Tütis..
- Zhao X., Xie J., (2002), "The impact of information sharing and ordering coordination on supply chain performance", Supply Chain Management : An International Journal, Vol. 7, No. 1.

