



## Bilgi Yönetimi Sürecinde Performans Yönetim Modellerinin Uygulanması

### Application of Performance Management Models in The Knowledge Management Process

Hüseyin YILMAZ\*

#### Özet

Organizasyonlar süreçlerini, teknolojilerini ve insan kaynaklarının yönetimini daha mükemmel bir duruma getirmek amacıyla performans yönetim modellerini uygulamaktadır. Performans yönetim modelleri, son dönemde performans ölçümü konusunda yapılan çalışmalarla sürekli gelişen bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır. Toplam Dengeli Başarı Göstergesi Modeli (Balanced Scorecard Model), EFQM Mükemmellik Modeli (The European Foundation for Quality Management Excellence Model) ve diğer mükemmellik modelleri, işletme ve akademinin tarama alanına objektif bir çerçeve sunmaktadır. İşletmelerin bilgi yönetimi uygulamaları ile performans yönetim modellerinin ilişkilendirilmesine dönük araştırmaların yeterli düzeyde olmadığı görülmektedir. Bu çalışmada literatür desteğiyle, bilgi yönetimi ve performans yönetim modellerinin entegre edilmesine odaklanılarak, uygulama konusunda özgün bir yol haritasının geliştirilmesi olasılığına cevap aranacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Performans yönetim modelleri, BSC yöntemi, EFQM mükemmellik modeli, Bilgi yönetimi.

#### Abstract

Organizations apply the performance management Models in an attempt to get faultless case for their processes, technologies and human resources managements. The performance management models appear as a scope that is constantly rising with the studies about performance measure performed in the recent term. Balanced Score Card, the European Foundation for Quality Management Excellence Model and the other excellence models offer an objective insight into the scan field of foundation and academic. It is seen that the researches correlated with knowledge management application of foundations and the performance management models are not adequate. This study will seek an answer for improving a unique route-map probability about application, thereby focusing on integrating the knowledge management and the performance management models with the help of literature.

**Keywords:** Performance management models, BSC method, EFQM excellence model, Knowledge management

---

\* Yrd. Doç. Dr., Uşak Üniversitesi, yilmaz2010@yahoo.com

## Giriş

Performans ölçümü, son dönemde çeşitli disiplinlerden gelen çıktılar sayesinde başarı ve büyümede temel çözüm olarak görülmeye başlanmıştır. Diğer taraftan, son dönemde yoğunlaşan rekabet, globalizasyon ve teknoloji patlaması gibi nedenlerden dolayı örgütsel öğrenme, bilgi yaratma ve yenilik yapma kapasitesi rekabet avantajının hâkim faktörleri olarak ortaya çıkmıştır. Bu gelişmelerin bir sonucu olarak, organizasyonların bilançolarında gösterilmeyen fakat organizasyon için bir üstünlüğü veya zayıflığı ifade eden, yanı sıra çalışanların zihninde yer alan yumuşak konularla ilgili performans metriklerine daha çok vurgu yapılmakta ve geleneksel finansal ölçülerin ötesine geçerek araştırma yapmaya yönelinmektedir (Loannou, Prastacos ve Soderquist, 2005, s. 214-227).

Böylece performans ölçümünün, bir taraftan karşılaşılan sorunlara yönelik bir çözüm aracı olarak nitelendirildiği, diğer taraftan da bilgi yönetimi sürecinde yararlanılan ve geleneksel mali tablolarla gösterilmeyen aktiflerin büyüklüğünü değerlendirme metriği şeklinde ele alındığı anlaşılmaktadır. Özünde performans ölçümü, geçmişte gerçekleştirilen eylemleri nitelendirme sürecidir. Bu kapsamda hissedar değerini ölçme, faaliyet tabanlı maliyet hesaplaması, Balanced Scorecard (BSC), Performans Piramidi, Makro Süreç Modeli, İşletme Ölçüm Kartı ve diğer işletme mükemmellik modelleri, işletme ve akademi farkı olmaksızın radar ekranı gibi nesnel bir çerçeve oluşturmaktadır (Sureshchandar ve Rainer Leisten, 2005, s. 12-29).

Carrillo ve arkadaşları (Carrillo, Anumba ve Kamara, 2000, s. 155-165), bilgi yönetiminin, anahtar performans göstergeleri ve başka performans ölçüm yaklaşımları ile entegre edilebileceğini öne sürmüştür. Bazı organizasyonların, Balanced Scorecard ve EFQM Mükemmellik Modeli gibi çeşitli işletme performans ölçüm modelleri uyguladıkları görülmektedir. Bu çalışmada, en yaygın olarak başvuru performans yönetim modellerinden Balanced Scorecard ve EFQM Mükemmellik Modelleri üzerinde durularak kapsamlı bir literatür taraması yapılacak, söz konusu modellerin bilgi yönetimi bağlamında uygulanabilmesi konusunda özgün yol haritaları oluşturulmaya çalışılacaktır.

## Bilgi Yönetimi

Bilgi, işletme stratejisini destekleyen herhangi bir işletme faaliyetinin temel elemanı ve kritik kaynağıdır (Kerschberg, 2001). Bilgiyi, doğru çalışan için doğru zamanda ve doğru yerde bulundurmak, bu yönde organizasyonun yeteneklerini geliştirmek ve sürdürmek hayati bir önem taşımaktadır (Nevo ve Wand, 2005, s. 549-562). Bilgi kaynağına ulaşma, kritik önemdeki bilgileri elde etmeye devam etme ve bunları başarılı şekilde kaldıraçlama, organizasyonların daha yüksek performans göstermesini sağlayacaktır (Greiner, Tilo Bohmann ve Krcmar, 2007, s. 3-15). Literatürde çok sayıda bilgi yönetimi tanımı olduğu görülmektedir. Gloet and Terziovski (2004, s. 402), bilgi yönetimini, “müşteri değerini artırma, yenilik yapılmasını teşvik etme, daha üst performansa olanak verme, yeni kapasiteler yaratan deneyim, bilgi ve uzmanlığa erişme ve tüm bu süreçlerin formalleştirilmesi” olarak tanımlamaktadır.

Darroch ve McNaughton (2002, s. 210-222), bilgi yönetiminin, organizasyonun uzun dönemdeki yararı doğrultusunda bilginin etkin ve etkili biçimde kullanılmasını sağlayan, bilgi akışının yönetildiği, bilginin

konumlandırıldığı ve yaratıldığı yönetim fonksiyonu olduğunu belirtmektedir. Parlbay ve Taylor (2000), bilgi yönetiminin, bir organizasyonun düşünme gücünün kullanılması, yeni fikirlerin geliştirilmesi ve yenilik yapılmasının desteklenmesi süreçleriyle ilgili olduğunu ileri sürmektedir. Aynı zamanda bilgi yönetimi, bilgiyi ne zaman, nerede veya kim tarafından gereksinildiği önemli olmadan organizasyon için mevcut ve kullanılabilir hale getiren görüş ve deneyimi içine alan bir süreçtir.

Bilgi yönetimi; yenilik yapma, bilginin yaratılması, edinilmesi, örgütlenmesi, uygulanması, paylaşımı ve yeniden üretilmesi gibi süreçlerden oluşan, entelektüel sermayeyi değerlendirme ve transfer etme süreci olarak tanımlanabilir. Söz konusu boyutlardan bakıldığında bilgi yönetimi, organizasyonun “bildiği şeyi” değerlendirmesi için sistematik ve stratejik olarak ifade edilen bir program olarak karşımıza çıkmaktadır (Ellen, 1998).

Bilgi yönetiminin amacı, organizasyona değer katmaktır. Bilgi yönetiminin temel hedefi, organizasyonun değişen çevreye uyum sağlamasına ve öğrenmesine olanak sağlamak için bilgi kaynaklarının ve bilgiye ilişkin yeteneklerinin harmanlanmasıdır. Bundan dolayı bilgi yönetimi uygulamaları genellikle açıkça ifade edilen bilgidен ziyade, organizasyon içerisinde öğrenilen ve tecrübe edilen bilgiyi, faaliyetleri sırasında bir sonraki aşamada kullanarak çalışanların sahip olduğu örtülü bilginin ortaya çıkarılmasını amaçlar. Bilgi yönetimi, veri toplamanın çok daha ötesine geçerek elde edilen enformasyonun yönetilmesini ele alan bir süreçtir (Kim, 2000, s. 1-8).

Bilginin yaratılması, açık ve örtülü bilgi arasında sarmal biçimde ortaya çıkan etkileşimler süreciyle mümkün olmaktadır. Söz konusu bilgi türleri arasındaki etkileşimler, yeni bilgi yaratılmasına yol açabilir. Bu iki kategorinin kombinasyonu, aşağıda sıralanmış olan ve SECI (Socialization, Externalization, Combination ve Internalization) olarak bilinen dört çevrim modelinin kavramsallaştırılmasına olanak vermektedir. Bunlar (Yang ve Chuan Ho, 2007, s. 413-422);

1. Dışsallaştırma (Externalization) : örtülü bilgidен açık bilgiye,
2. Kombinasyon (Combination),
3. İçselleştirme (Internalization) : açık bilgidен örtülü bilgiye ve
4. Sosyalleştirme (Socialization) şeklinde sıralanmaktadır. Diğer taraftan, SECI modeli, tek başına bilgiyi yaratma ve kendiliğinden mükemmel olma düşüncesi olarak hizmet etmez. Bunun yanı sıra tamamen soyuttur.

Bilgi yönetimi, üç düzeyde yani birey, takım ve organizasyonel düzeylerde gerçekleştirilir. Aynı şekilde bilgi yönetimi çeşitli perspektifleri, yani insanlar, süreç, kültür ve teknoloji perspektiflerini bir araya getiren, bilginin yönetimine eşit ağırlık verilmesini sağlayan bütünsel bir çözümdür. Davenport ve Prusak (1993, s. 405-412), bilgi yönetimi sürecinin, bilginin elde edilmesi, yaratılması, bir araya getirilmesi, uygulanması veya yeniden kullanılması konuları ile ilgili olduğunu açıklamaktadır. Yazarlar, bilgi yönetimi sürecine ilişkin aşağıdaki örnekleri vermektedir (Davenport ve Prusak, 1993, s. 405-412):

1. Bilginin Elde Edilmesi: Çok sayıda kaynak arasında araştırma yaparak ve gereksinimleri anlayarak mevcut bilgiyi ortaya çıkarmak,
2. Bilginin Yaratılması: Film yapımı, makale veya kitap yazımı, reklamcılık gibi konularda araştırma faaliyetlerinin yürütülmesi,
3. Bilginin Sunumu: Yayınlama, düzenleme ve tasarım çalışması,
4. Mevcut bilginin uygulanması veya kullanımı: Denetim, tıbbi analiz,
5. Bilginin yeni bir amaç doğrultusunda yeniden kullanımı: Bilginin üretim ve yazılım geliştirme sürecinde kaldırılması.

### **Firma Performansı ve Bilgi Yönetimi**

Firma performansının belirlenmesi, uzun süredir tartışılan ve üzerinde çok az mutabakat bulunan bir konudur. Günümüzde, Araştırma ve Geliştirme (Ar-Ge) harcamaları, internet ve web uygulamaları, insan kaynakları ve müşteri kazanılması gibi şirketlerin performansını önemli ölçüde etkileyen, maddi olmayan aktiflerin ölçümü konusu hala tartışmalıdır. Söz konusu dokunulamaz aktifler, bunların ölçümünden bile karmaşık olan finansal raporlarda yer almamaktadır. Bilgi yönetim sistemlerinin, organizasyonların performansı üzerine pozitif bir etki yaptığı uygulayıcı toplulukların yanı sıra akademik topluluk tarafından da kabul edilmektedir (Lev, 2001).

Bilgi yönetiminin işletme performansı üzerinde etkisi bulunduğu ilişkin çok sayıda çalışma bulunmaktadır (Becerra-Fernandez ve Sabherwal, 2001, s. 23-55). İşletme performansının bilgi yönetimiyle ilişkilendirilmesi, üst yönetimin bilgi yönetimi stratejisine uyumun gerekli olduğuna ikna edilmesinde güçlü bir işletme analizini oluşturabilir ve özellikle bilgi yönetiminin yararlarını gösterme yeteneği gerekli olduğunda, rekabetin fonlanmasında daha da önemli olmaktadır (Wongarassame, Gardiner ve Simmons, 2003, s. 14-29).

Bilgi yönetimi girişimlerinin etkililiğini ve etkinliğini belirlemede önerilen iki performans ölçüsü, uygun girişimlerin seçilmesini garanti etmez fakat söz konusu girişimlerin, işletme performansı ve spesifik performans ölçülerine göre etki düzeyi açısından derecelendirilmelerine olanak sağlar. Günümüzde artan sayıda organizasyonun, bilgi yönetiminin performans ölçüleriyle kolayca ilişkilendirilebileceğini ifade eden BSC Modeli ve EFQM Mükemmellik Modellerini uyguladığı görülmektedir (Carrillo ve diğ., 2003). Bilgi yönetimi kapsamında yararlanılabilecek olan bir performans yönetimi sistemine ilişkin bazı varsayımlar aşağıda sıralandığı gibidir (De Gooijer, 2000, s. 303-310).

1. Bilgi yönetimi performans çerçevesi, işletmenin performans çerçevesinden ayrı tutulamaz.
2. Kişisel çalışma planları, takım hedefleri, işletme birim hedefleri ve organizasyonun anahtar alanları arasında şeffaflık ve doğrudan ilişki vardır.
3. Performans ölçümüne karşı belirgin kıyaslamalar vardır.
4. Performans göstergeleri kesindir.
5. Bilgi yönetimi bir işletme prensibidir ve organizasyon süreçlerinin tüm boyutlarında yer alır.

## Performans Yönetim Modelleri

Rouse ve Putterill (2003, s. 791-805), performans yönetimini, "daha iyi olma hedefini ortaya koyarak, beklentilerle ortaya çıkan sonuçların karşılaştırılması" olarak tanımlamaktadır. Yazarlara göre, performans yönetim sisteminin başlıca uygulanma nedeni daha iyiye ulaşılması hedefidir. Bu görüş, performans ölçülerinin bireylerin karar almalarını daha da iyileştirme, onlara rehberlik ederek motive olmalarını sağlamak suretiyle hedeflere ulaşmalarının desteklenmesi için oluşturulduğunu ileri süren Dumond tarafından da desteklenmektedir (Dumond, 1994, s. 16-31). Son yıllarda ortaya çıkan "performans ölçüm devrimi" ile birlikte BSC, Performans Piramidi (Performance Pyramid) ve Performans Prizması (Performance Prism) gibi çok sayıda performans yönetim sistemi geliştirilmiştir. Performans yönetim sistemlerinin hedefi, işletmelerin amaçlarına ve ortaya koydukları performansa göre değerlendirilmelerini sağlamaktır. Bu sistemler genellikle, finansal ve finansal olmayan ölçüleri dengeleyecek niteliktedir ve çok boyutludur. Bunlardan BSC Modeli ve EFQM Mükemmellik Modeli, yenilik yapılmasını daha da kolay hale getiren öğrenme ve bilgi yönetimi boyutlarını bir araya getirirler. İşletmelerin süreçlerini bilgi yönetimi kapsamında yeniden yapılandırdıkları günümüz iş çevresinde, bilgi yönetimine dayalı performans ölçüm sistemlerinin ön plana çıktığı görülmektedir. Çalışmanın bu kısmında, bilgiye dayalı bir rekabet ortamında şirket performansını ölçmeye yönelik olarak geliştirilen BSC Modeli ve EFQM Mükemmellik Modelleri üzerinde durulacaktır.

### **Balanced Scorecard (BSC) Modeli**

BSC Modeli'nin Kaplan ve Norton tarafından performans ölçüm aracı olarak ilk ortaya atıldığı dönemden günümüze kadar bir organizasyonun stratejisiyle birlikte insan sermayesi, bilgi sermayesi ve örgütsel sermayeden oluşan bütünü belirleyen bir çerçeve ve stratejileri uygulamada yararlanılan bir araç haline dönüşmüştür (Papalexandris, Ioannou, Prastacos ve Soderquist, 2005, s. 214-227). BSC Modeli'nin "bir yönetim aracı" olarak tanımlanmasının en doğru varsayım olduğu kabul edilir. BSC Modeli'nin en iyi tanımlarından birisi, Norton ve Kaplan tarafından yapılmıştır: "BSC Modeli, organizasyonun misyon ve stratejisini, stratejik ölçüm ve yönetim sistemi için bir çerçeve oluşturarak kapsamlı bir performans ölçüler setine dönüştüren araçtır" (Brudan, 2005, s. 3-7).

Çok sayıda şirket, birbirinden farklı gereksinmelerini karşılayan BSC Modeli'ni benimsemiştir. BSC Modeli, uzun dönemli stratejik hedefleri tanımlayarak bunlarla ilgili geri besleme (feedback) sürecini ele alarak başarı mekanizmalarını ortaya koyan ve birbiriyle ilişkili bir dizi ölçüm setini iş birimi stratejisinin tercümesi halinde temsil eden, finansal ve finansal olmayan ölçüler toplamından daha fazlasını ifade eder (Kaplan ve Norton, 1996, s. 75-85). Bundan dolayı BSC metodolojisi, bir organizasyonun misyon ifadesini ve kapsamlı işletme stratejisini, bu hedeflerin başarılması açısından organizasyonun performansını izlemek ve spesifik, sayılabilir hedeflere dönüştürmek için tasarlanan bir analiz tekniğidir. (Bose, 2004, s. 457-468).

BSC Modeli, organizasyondaki tüm düzeylerde yerine getirilen ve muhtemelen en kritik olan faaliyetlerle ilişkisi bulunan dört perspektif ortaya koyar. Bu perspektifler; (a) öğrenme ve büyüme

yeteneklerine yatırım, (b) içsel süreç etkinliğinin iyileştirilmesi, (c) müşteriye değer sunulması, ve (d) finansal başarıyı arttırmadır (Huang, 2009). Söz konusu perspektifler aşağıda açıklanmaktadır (Kaplan ve Norton, 2004, s. 52–63):

1. Öğrenme ve büyüme perspektifi: Kaplan ve Norton, BSC Modelini öğrenme ve büyüme perspektifini geliştiren faaliyetler üzerine kurmuşlardır. Bu perspektif, değişime uyum sağlamak ve bir işletmeyi yönetmek için örgütsel işbirliği ve enformasyon sistemleri ile çalışanların yeteneğini içine alır.
2. İçsel süreç perspektifi: Kaplan ve Norton, firmanın genel değer zinciri faaliyetlerini dört yüksek düzeyli süreç alanına bölmüştür: (1) yenilik; (2) müşteri yönetimi; (3) operasyonlar; (4) düzenlemeler ve çevre. Bu alanların her biri hem ana süreçlere hem de alt süreçlere bölünebilir. Dolayısıyla, işletme çalışanlarının sürece odaklı olarak yeteneklerini değerlendirdikleri varsayılır.
3. Müşteri perspektifi: Müşteri perspektifi, farklılaştırılmış değer tekliflerinin sunulmasıyla bir arada olarak tanımlanır. Bu sonuçlar, müşteri kârlılığını ve hedeflenmiş segmentlerdeki müşterilerin elde tutulmasını ve kazanılmasını, hedef müşterilerin ortaklaşa hesaba katılmasını ve spesifik müşteri segmentlerindeki pazar payını kapsar.
4. Finansal Perspektif: Finansal performans ölçüleri, firma stratejisinin uygulamasının, kârlılığı iyileştirmek için yürütülüp yürütülmediğini gösterir. Sermayenin dönüş oranı ve nakit akışı ölçüleri, beklenmedik performans değişimiyle ilgili olarak ortaya çıkan belirsizliği azaltmak için şirket sahibinin arzusunu gösteren tahmini güvenilirliği ortaya koyarken, kısa dönemli tercihi de yansıtır.

BSC Modeli konusunda ileri sürülen bir varsayım da modelin, günümüzdeki düşüncelerden etkilenen uygulamalar nedeniyle daha çok strateji ve ölçüm tarafına odaklanıldığı yönündedir. BSC Modeli'nin, önemli bir yönetim aracı olarak uygulanmasında onun başarısını etkileyen, söz konusu modele nasıl yaklaşıldığı ve yerine getirdiği rollere önem verilmesi gerektiğidir. BSC Modeli'nin işletmelerde kullanılmasıyla birlikte söz konusu olan işlevleri ve yerine getirdiği roller şunlardır (Brudan, 2005, s. 3-7):

1. Stratejik Yönetim: Stratejik yönetim aracı olarak BSC Modeli, hem stratejiyi formüle etmede hem de örgütsel olarak işbirliği yapmada kullanılır. Stratejiyi formüle etme bağlamında, BSC Modeli, onun ikincil araçlarından birisi olan Strateji Haritasıyla, stratejinin dinamiklerini görselleştirerek ve enformasyonu yapılandırarak katkıda bulunur.
2. Operasyonel Yönetim: Operasyonel düzeyde BSC Modeli, işletme hedeflerinin başarılıp başarılmadığını ortaya koymakta fakat aynı zamanda tek başına enformasyon sağlamakla kalmayıp, performans ölçüm aracı olarak da kullanılabilir. BSC Modeli, bir taraftan da öncelikleri sıralama ve inisiyatif oluşturma gibi çeşitli örgütsel karar alma süreçlerinde kullanılan bir işletme istihbarat kaynağıdır.
3. İnsan Kaynakları Yönetimi: BSC Modeli, bölümsel düzeyde, takım düzeyinde ve nihayet bireysel düzeyde şirket puan kartı dizisinden oluşur. Kişisel puan kartı, ikili bir fonksiyona sahiptir. Bunlar stratejinin uygulanmasındaki kişisel katkıyı belirler. Diğer taraftan, kişisel hedefleri izleyerek ve belirleyerek, performans değerlendirme sürecinde kullanılabilirler.

4. Pazarlama İletişimi: Belki de BSC Modeli'nin en fazla değer kattığı rollerden birisi de içsel bir iletişim aracı olmasıdır. BSC Modeli bu rolde, günümüzün örgütsel çevresindeki iletişim ve işbirliğine ilişkin en önemli boşluklardan birisini doldurarak, yapılandırılmış ve standardize bir formattaki hem stratejik hem de operasyonel enformasyonun iletilmesini sağlar.

5. Bilgi Yönetimi: BSC Modeli'nin yerine getirdiği bir diğer önemli rol de bilgi yönetimi içeriğindeki dokunulamaz aktiflerin ölçülmesidir. BSC Modeli'ni entelektüel aktiflerle paralel olarak analiz eden kapsamlı bir literatür bulunmaktadır. Böylece BSC Modeli, dokunulamaz kaynakları yönetme ve entelektüel sermayeyi meydana getirmede kullanılan araçlardan biridir.

6. Finansal yönetim: Finansal yönetim bağlamında BSC Modeli, potansiyel harcamaları ve onların etkisini değerlendirme ve bütçeyle ilgili bilgiler sunulması amacıyla kullanılır. Geleneksel bütçe, stratejinin izlenmesine göre finansal performansın üzerinde durur. Oysa organizasyonlar, BSC Modeli'ni kullanarak stratejiyle bütçeyi bir araya getirebilirler.

### **EFQM Mükemmellik Modeli**

EFQM Mükemmellik Modeli, Avrupa Kalite Ödülü (European Quality Award)'nü değerlendiren organizasyonlar için 1992 yılı başında taslak bir çerçeve olarak ortaya konulmuştur. Söz konusu model, günümüzde Avrupa'da geniş çapta organizasyonel bir çerçeve olarak kullanılmakta ve aynı zamanda hem ulusal hem de bölgesel kalite ödülleri için bir temel oluşturmaktadır (Eskildsen ve Dahlgard, 2000, s. 1081-1094). Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) sektör, büyüklük, yapı, yada gelişmişlik düzeyinden bağımsız olarak kuruluşların sürdürülebilir mükemmelliğe ulaşmalarını teşvik etmek üzere bir yönetim sistemi kurmaları gereğini vurgulamaktadır. Bu amaçla oluşturulan Mükemmellik Modeli, ilgili kuruluşlara mükemmelliğe giden yolun neresinde olduklarını gösteren, karşılaştıkları darboğazları saptamalarını sağlayan ve onlara uygun çözümlere ulaşabilmeleri için gerekli olan yaklaşımın kullanılmasını öneren bir araçtır (Argüden, 2009).

EFQM Mükemmellik Modeli, Toplam Kalite Yönetimi ilkelerini oluşturan; liderlik, müşteri odağı, sürekli iyileştirme, olgulara odaklanma ve tüm çalışanların katılımı ilkelerine dayanır. Modelin bütünü sekiz kavramdan oluşur- sonuç odaklılık, müşteri odağı, liderlik ve amaca bağlılık, süreç ve olguların yönetimi, çalışanları geliştirme ve bağlılık, sürekli öğrenme, partnerliğin geliştirilmesi ve kamusal sorumluluk (EFQM, 1999). Bu sekiz kavram, yukarıda ifade edilen Toplam Kalite Yönetimine ilişkin beş temel ilkenin tamamını içerisine alır.

EFQM Mükemmellik Modeli, dokuz kritere dayanan ve sıkı kurallara bağlı olmayan bir modeldir. Bunlardan beş kriter girdi (enablers) olarak bilinir. Bunlar aşağıda açıklandığı gibidir (The European Foundation for Quality Management, 2009):

1. Liderlik: Liderlik kriteri incelenirken en çok dikkat edilmesi gereken nokta vizyon geliştirmedir. Bunun yanısıra iletişim kurma, dinleme, ulaşılır olma, eğitim verme, eğitim alma, öncelik belirleme,

takdir etme ve örnek olma gibi bir liderde bulunması gereken ve liderliği tamamlayan kriterler modelin önemli bir parçasını oluşturmaktadır.

2. Politika ve Strateji: Politika ve stratejilerin yapısı kalite yolunda önemli bir adımdır. Piyasada oluşan fırsatları ve tehditleri takip ederek, yaşanan bütün süreçleri çalışanlarla paylaşmak modelin gerekleri arasında bulunmaktadır.

3. Çalışanlar: Bu kriter ile insan kaynakları yapısı ayrıntılı olarak incelenmektedir. İnsan kaynakları planlanmasının nasıl yapıldığı ile başlayan incelemede, ortaya çıkan sonuçlar performans değerlendirme sistemleri ile belirlenmektedir.

4. İşbirlikleri ve Kaynaklar: Model içerisinde önem derecesi yüksek olan işbirlikleri ve kaynaklar kriteri incelenirken, işbirliklerinin geliştirilmesi ve finansal kaynakların yönetimi üzerinde önemle durulmaktadır.

5. Süreçler: Girdi kriterleri içinde önem derecesi en yüksek olan süreçler kriterine göre; süreçlerin tanımlanması ve bu süreçlerin sağlıklı bir şekilde izlenmesi gerekmektedir.

EFQM Mükemmellik Modeli'nin çıktı kriterleri aşağıdaki dört kriterden oluşmaktadır (The European Foundation for Quality Management, 2009):

1. Müşterilerle ilgili Sonuçlar: Müşterilerle ilgili sonuç kriteri, yapılan çalışmaların ne derecede etkili olduğunu ortaya koymakta olup, yöntemleri gözden geçirerek daha sağlıklı kararlar alınmasını sağlamaktadır. Müşteriler üzerinde genel imajın nasıl olduğu ayrıntılı bir biçimde incelenirken, ürün ve hizmet kalitesinin seviyesi sürekli olarak maksimum noktada tutulmaya çalışılmaktadır.

2. Çalışanlarla İlgili Sonuçlar: Çalışanların verimliliğini gerçekçi bir yaklaşımla ölçmek isteyen bu kriter, bunu yaparken çalışanların memnuniyetini de ölçmektedir. Belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını incelerken, çalışanların performansı tarafsız bir biçimde değerlendirilmektedir.

3. Toplumla İlgili Sonuçlar: Kurumun sadece çalışanlar ve müşterilerden ibaret olmadığını benimseyen model için toplum da en az müşteri kadar önemlidir. Çünkü topluma yansıtılan zararlar ve faydalar daha etkili bir biçimde kuruma geri dönmektedir. Dolayısıyla toplumu göz ardı etmek mümkün değildir. Toplumun kurumu nasıl algıladığı temel göstergelerden birini oluşturmaktadır.

4. Temel Performans Sonuçları: Temel performans sonuçlarında kurumun modele uygunluğu finansal sonuçlar ve finansal olmayan sonuçlar başlıkları altında ayrı ayrı değerlendirilmektedir. Finansal sonuçlar içerisinde satışlar, kar, nakit akışı ve bütçenin planlanan yapıya uygun olarak gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği kontrol edilmektedir.

EFQM Mükemmellik modeli'ndeki 'Girdiler' kriteri, organizasyonun gerçekleştirmiş olduğu faaliyetleri kapsar. 'Sonuçlar' kriteri, organizasyonun başardığı şeyleri kapsar. 'Sonuçlar', "Girdiler" den meydana gelir ve Girdiler, 'sonuçlar' dan alınan geri besleme (feedback) kullanılarak iyileştirilir. Söz konusu model, şu öncüllere dayalıdır: Performans, çalışanlar, müşterilerle ilgili mükemmellik sonuçları liderlik güdümlü bir politikayla başarılır. Strateji ise çalışanlar, iş ortakları, kaynaklar ve süreçler aracılığıyla başarılır.



EFQM Mükemmellik Modeli, diğer kalite ödülleri gibi, ampirik araştırma perspektifinden çeşitli avantajlar sunan pratik bir araç olmaktadır. Modele ilişkin söz konusu avantajlar şunlardır (Santos-Vijande ve Alvarez-Gonzalez, 2007, s. 23):

1. Model, EFQM danışmanlarının katkılarını bir araya getirerek, güncellenmekte ve gözden geçirilmektedir. Bundan dolayı da modelde altı çizilen düzenlemeler seti, aynı zamanda Toplam Kalite Yönetimi'ndeki en son gelişmelerin izlenmesini, kapsamlılığını ve dinamizmini garanti eden tek bir araştırmacının bakış açısıyla sınırlı değildir.
2. Model, her kriterin detaylı ve tam bir anlamını ifade eden bir alt kriterler seti ortaya koyar. Bu durum, her maddenin ölçek geliştirmedeki tanımlama işlevini kolaylaştırır.
3. Ayrıca ödül modelleri, bir organizasyonun rekabet avantajını sürdürmesi veya başarısı doğrultusunda, rakipleriyle kendisini kıyaslamasında araç olarak tasarlanır. Anket verisi bu modellere dayalı olduğunda, araştırmanın pratik etkilerini artırır ve firmanın en yakın rakipleriyle ilişki içinde iyileştirme alanlarının tanımlanmasını kolaylaştırarak, Toplam Kalite Yönetimi uygulamasına ilişkin olarak kendi kendine değerlendirme olanağını sağlamış olur.
4. Toplam Kalite Yönetimi Mükemmellik Modeli durumunda, Avrupalı pazarların giderek yakınlaşması evrensellik konusuyla ilgili endişeleri dağıtmaktadır. Bundan dolayı da bu modele göre, Toplam Kalite Yönetimi performansı konusundaki etkilere dair ampirik kanıt, Avrupa Birliği içinde rekabet eden bütün firmaların kapsamlı bir ilgisini gerektirmektedir.

Modelde, çalışanlar ve toplum gibi paydaşlar, işletmenin daha bütünsel bir resmini desteklemek suretiyle temsil edilir. Modelin güçlü yönlerinden birisi de finansal sonuçlarla ilgili olmasıdır. Modelin tamamı, modelin anlaşılmasında yardımcı olan kriterler arasındaki nedensel ilişkileri de ifade eden bir yapıya sahiptir. Nedensel ilişkiler, mantıklı ve sağlam görünür. Nedensel yapı, arzu edilen sonuçları (çalışan ve müşteri tatmini, toplumsal etki ve finansal sonuçlar) başarmak için gerekli olan yapı ve alt yapıların geliştirilmesinden sorumlu olan liderlikle başlar (Kristensen, 1998).

### **Performans Yönetim Modellerinin Bilgi Yönetimine Entegre Edilmesi**

Organizasyonlar, yöneticilerinin belirlenen hedefleri gerçekleştirmede başarılı olduğunu ve ortaya konulan çabaların arzu edilen performans düzeyine hizmet ettiğini görmek amacıyla yapılandırılmış bir performans ölçümü yöntemine gereksinim duyarlar (Procurement Executives'Association, 2005). Bilgi yönetimi aracılığıyla değer yaratmanın belirleyici olduğu bir rekabet ortamında işletmelerin, yapılandırılmış performans ölçüm yöntemleri olan BSC ve EFQM Mükemmellik Modelleri'ni uygulamalarının etkili bir çözüm olacağı söylenebilir. Diğer taraftan, bilgi yönetimi mimarisi içerisinde işletme amaçlarına düşük maliyetle ve en yüksek üretkenlikle ulaşılabilmesi ve pazar payının en yükseğe çıkarılabilmesi sözü edilen yöntemlerin bilgi yönetimiyle bütünleşik biçimde uygulanması durumunda mümkün olacaktır. Her iki yapılandırılmış yöntemle ilişkin uygulama yaklaşımları ve süreçleri aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

### **Balanced Scorecard Modeli (BSC)'nin Bilgi Yönetimi Bağlamında Uygulanması**

BSC Modeli'ne ilişkin olarak çok sayıdaki metodolojiksel yaklaşım, sırasıyla bir dizi adım ve aşamanın içerik ve sayısı, genel bilgi sağlanmasına yönelmesinden ziyade belirli şirketlere ve Pazar segmentlerine uygulanabilmektedir. Örneğin, Ahn altı aşamalı bir BSC Modeli kullanmakta; Brewer, stratejiyi ölçülere dönüştürmek için dört adımdan oluşan Değer Dinamiği Çerçevesi (Value Dynamics Framework) 'ni önermekte ve Lohman, dokuz aşamadan oluşan BSC Modeli ortaya koymaktadır (Arora, 2002, s. 240).

Organizasyonların, BSC Modeli'ne dayalı olan bir bilgi yönetimi indeksi geliştirmek ve uygulamak suretiyle bilgi yönetimini daha etkin bir biçimde uygulayabilecekleri ileri sürülmüştür. Bilgi yönetimi indeksi, BSC Modeli'nin izlendiği dört perspektifli bir süreci yansıtır. Geliştirilen bilgi yönetimi indeksinin, aynı endüstride bulunan iki farklı organizasyona uygulanması tavsiye edilmez. Yine, bilgi yönetimi uygulamasının olgunluğu ilerlerken ve şirketin stratejileri değişirken bilgi yönetimi indeksinde değişiklikler yapılması gereklidir. Organizasyondaki bilgi yönetimi etkinliğinin ölçümünü sağlayacak perspektiflere yönelik olarak iki yaklaşımın olduğu görülmektedir. Bu yaklaşımlar, bilgi merkezli organizasyon yöntemi ve kaynak yöntemi yaklaşımıdır (Arora, 2002, s. 240). Söz konusu yaklaşımlar aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

Birinci Yaklaşım (Bilgi Merkezli Organizasyon Yöntemi): Bu yaklaşım, hali hazırda mevcut olan farklı sermaye türlerinin nasıl kullanılacağına dönük ilk yaklaşımdır. Bilgi merkezli organizasyon yöntemi, Amerika Birleşik Devletleri'nde Bilgi Teknolojisi Yönetimi Reform Kanunu (IT Management Reform Act) olarak bilinen ve 1996'daki Clinger-Cohen Kanunu (Clinger-Cohen Act) ile bilgi yönetimi girişimlerini teşvik ederek güçlendirmek amacıyla kullanılan bir yöntemdir. Bu yaklaşıma göre bilgi merkezli bir organizasyonu oluşturan dört tür sermaye vardır. Söz konusu dört tür sermaye şunlardır (Neilson, 2000):

1. İnsan Sermayesi: Tüm yönetici ve çalışanların, bilgi, beceri, deneyim ve bireysel kapasitelerinden oluşur.
2. Entelektüel Sermaye: Toprak, işgücü ve sermayeden daha önemli olan veya bunlara eşit değerde bir aktif üretmede organizasyon tarafından kaldırılması gereken; enformasyon, bilgi ve beceri gibi dokunulamaz aktifleri kapsar.
3. Yapısal sermaye: Firmanın çalışanlarının sürekli sahip olduğu süreç, yapı ve sistemleri kapsar.
4. Sosyal Sermaye: Karşılıklı çıkarları olan gruplar içerisinde, fikirlerini paylaşmaya istekli olan ya da benzer çıkarları olan insanlar arasındaki fiziksel ve sanal biçimlerde, karşılıklı değişimlerle ortaya çıkan sermayedir. İnsani, entelektüel, sosyal ve yapısal sermayelerden oluşan dinamik karma, organizasyondaki bilginin yaratılması ve kullanımının temel girdisini oluşturur. Bilgi merkezli bir organizasyonu oluşturan sermayelerle, geleneksel BSC Modeli arasındaki doğrudan ilişki Tablo 1'de görüldüğü gibidir.

Tablo 1. Bilgi Merkezli Organizasyon Yöntemi (Sveiby, 2001)

BSC Perspektifi	Genel Ölçüler	Entellektüel Sermaye Perspektifi	Genel Ölçüler
Finansal	ROI-EVA	Entellektüel	Çeşitli Ölçüler
Müşteri	Tatmin- Pazar Payı	Sosyal	Strteji- Kültür
İçsel	Kalite- Tanıtım	Yapısal	Aktifler- Süreç
Öğrenme-Gelişme	Çalışan Tatmini	İnsan	İnsan Sermayesi

İkinci Yaklaşım (Kaynak Yönetimine Dayalı Yaklaşım): Organizasyonel stratejide, bilgi yönetiminin rolünün incelenmesinde bir diğer yaklaşım da organizasyonun iş süreciyle bir arada ve entelektüel sermaye kaynaklarına odaklanması suretiyle kaynak yönetimine dayalı bir yaklaşımın kullanılması olmaktadır. Bu yaklaşım, Sveiby'nin entelektüel sermaye bilançosundan yararlanılarak, Mouritsen'in çalışmasına dayanılarak geliştirilmiştir. Bu bağlamda, bilgi yönetimi merkezli BSC Modelinin ana hedefi, insan sermayesinin yapısal sermayeye dönüştürülmesidir (Roos ve diğ., 1997). Söz konusu yaklaşım, Kaplan ve Norton'ın BSC perspektifi ile "Tablo 2'de" görüldüğü gibi ilişkilendirilmektedir. (Johansson, 1996).

Tablo 2. BSC Yaklaşımında Entelektüel Sermaye Kaynakları (Mouritsen ve diğ., 2001)

BSC Perspektifi	Genel Ölçüler	Entelektüel Sermaye Boyutu	Genel Ölçüler
Finansal	ROI – EVA	Çalışanlar	Entelektüel Sermaye
Müşteri	Tatmin-Pazar Payı	Müşteriler	Kaliteyle Tatmin
İçsel	Kalite-Tanıtım	Süreçler	Aktifler-Süreç
Öğrenme-Gelişme	Çalışan Tatmini	Teknoloji	Bilgi Teknolojisine Yatırım

BSC modeli, göstergeler arasındaki ilişkilerin test edilmesinde karmaşık bir elektronik desteği gerektirir. Çok sayıdaki alan karşısında, aralarında ilişki kurulan ölçüleri belirlemek için dinamik ve etkin bir temelde, raporlama ve karar analizine olanak veren veri merkezli bir teknoloji vizyonunun geliştirilmesi zorunludur. ERP (Girişim Kaynağı Planlaması) yazılımı sayesinde, örneklem belirleme teknolojileri ve ileri istatistiksel yöntemleri kullanarak, görünürde birbirleriyle ilişkisi olmayan veriler arasındaki ilişki ve korelasyonların belirlenmesi mümkündür. İşletme performans yönetimi araçları arasında yer alan ERP yöntemi, BSC için bir karar destek aracı olabilir. İşletmeler, bilgi yönetimi uygulamalarında BSC bilgi desteği konusunda başka anahtar teknolojilere de sahiptir. Bunlar, intranetler, grup yazılımları ve online veri tabanlarıdır. Bazı entegre enformasyon çözümleri, BSC'yi desteklemek amacıyla kullanılmaktadır. Örneğin, Microsoft, "Microsoft Office Business Scorecard Manager 2005" isimli yazılımı tasarlamıştır (<http://www.microsoft.com/office/solutions/scorecards> ).

Yukarıda önerilen yaklaşımların her ikisinde de entelektüel sermaye ve organizasyondaki temel süreçlerin değeri gibi kavramlardan yararlanılmaktadır. Bunun gerekçesi ise entelektüel sermayenin, gelecekte işletmelerin hali hazırda kullandıkları geleneksel performans ölçülerinden çok daha fazla yetenek kazandıracığının söz konusu olmasıdır (Roos, 1996). Kaplan and Norton (1996, s. 322), BSC ölçülerinin, potansiyel yatırımları değerlendirmek amacıyla kullanıldığını ele almaktadır. Yazarlar, uzun dönemli hedefleri, ölçülebilir metriklerle ilişkilendiren bir mekanizma yaratmada yöneticilerin, yatırım ve stratejik planlar arasındaki ilişkiyi görebileceklerini ileri sürmektedir. Yine BSC modeli, gelecekte bilgi yönetimi ve teknoloji yatırımlarından yetenek kazancı sağlamanın yanı sıra temel süreçler üzerine entelektüel sermayenin hali hazırdaki finansal etkisine odaklanan bir bilgi yönetimi pun kartı yaratılmasına dönük olarak uygulanabilecektir.

Bir organizasyonu bilgi yönetimi uygulaması ile ilişkilendirmek için bilgi yönetimi ve organizasyonel strateji arasındaki ilişkiler iyi anlaşılmalı ve hedefler de açıkça tanımlanmalıdır. Bu kapsamda, BSC Modeli'ni uygulayabilmek ve bilgi organizasyonuna entegre edebilmek için Papalexandris ve arkadaşlarının (Papalexandris ve diğ., 2005, s. 214–227) geliştirmiş olduğu entegre bir model yol gösterici olmaktadır. Sözü edilen model aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır:

**Birinci Aşama (Proje İçin Hazırlık Yapma Aşaması):** Herhangi bir projenin başarısını garanti etmek için atılacak ilk adım, proje vizyonunun belirlenerek, kritik dönüm noktaları ve olası alternatif senaryolar dahil, detaylı proje planının taslağının hazırlanması ve projenin kapsadığı alanın sınırlarının ve proje bütçesinin hazırlanmasıdır.

**İkinci Aşama (Vizyon ve Stratejinin Kavranılması):** Bu aşamada, proje takımı, izlenmekte olan stratejik yönün anlaşılmasına yardım edecek olan organizasyonun iç ve dış çevrelerini daha iyi kavramalıdır.

**Üçüncü Aşama (Stratejik Önceliklerin Ve Hedeflerin Tanımlanması):** Bu aşamada hedef, organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşılması konusunda bir konsensüse varılması ve strateji haritasının hazırlanmasıdır.

**Dördüncü Aşama (Performans Ölçülerini Seçme):** Performans ölçülerini seçmede pratik bir yaklaşım, öncelikle her bir stratejik hedefi tatmin edici bir düzeyde temsil eden potansiyel bir ölçü havuzu yaratılmasıdır.

**Beşinci Aşama (Projeyi Uygulanabilir Hale Getirme):** Hedef belirlemede anahtar faaliyetlerden birisi, öncelikle tanımlanmış olan ölçülerden her biri için meydan okuyucu nitelikte hedeflerin belirlenmesi gibi stratejiyi işe yarar duruma getirmektir.

**Altıncı Aşama (Sistemin Çalıştırılması ve Uygulanması):** Bu aşamada, proje takımı stratejik hedefler, performans ölçüleri ve bunların varsayılan bağlantılarının (varsayılan etkenler ve beklenen sonuçlar arasındaki sebep sonuç ilişkileri) uygunluğunun periyodik olarak yeniden değerlendirilmesi için bir plan geliştirilmiş olmalıdır.

## EFQM Mükemmellik Modelinin Bilgi Yönetimi Kapsamında Uygulanması

Bilgi yönetimi, Kalite sisteminin yerini almaz fakat akılcı bir tarzda işletme hedeflerinin başarılmasında etkili olur. Bu durum, organizasyon içinde belirli bir akıl setinin geliştirilmesiyle mümkün olur. Söz konusu akıl seti, işletmenin amaçlarına ve yararlanılan kaynaklara göre işletilmesine öncülük eder. Bilgi yönetiminin uygulanması bağlamında, işletmenin bilgi merkezli bir organizasyona dönüştürülmesine yönelik olarak tüm bölümleri kapsayacak bütünsel bir stratejinin geliştirilmesi gerekir (Bhatt, 2009).

Bose (2004), etkili bir bilgi yönetimi stratejisinin uygulanmasında kültür, teknoloji ve alt yapı etkenlerinin yanı sıra dördüncü bir anahtar etken olarak ölçüm konusunun altını çizmektedir. Yazar, ölçüme dönük olarak ortak bir terminolojinin geliştirilmemesi ve bu konuda çok sayıda farklı çerçevenin önerilmesinin ilave bir zorluk yarattığını ileri sürmektedir. EFQM Bilgi Yönetimi Çerçevesi'nin işletme performansının ölçümü sürecinde arzu edilen amaçlara hizmet edebilecek özelliklere sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Bilgi yönetimi ortamında yararlanılabilecek bir performans yönetim modeli olarak geliştirilen EFQM Bilgi Yönetimi Çerçevesi, Rob Van de Spek ve Geoff Carter tarafından ortaya konulmuştur. Bilgi yönetimi çerçevesi, spesifik bilgi yönetimi konularıyla bağlantılı olan EFQM Mükemmellik Modelinde yer alan dokuz kritere dayalıdır. Söz konusu dokuz kriter: Liderlik, Çalışanlar, Politika ve Strateji, İş Ortaklığı ve Kaynaklar, Süreçler, Çalışan Sonuçları, Müşteri Sonuçları, Toplumsal Sonuçlar ve Anahtar Performans Sonuçlarıdır. Bilgi yönetimi, bu kriterlerle ilişkilendirilmek suretiyle, EFQM Modeline göre kendi kendine değerlendirmeye bütünlük duruma getirilebilir ve bu şekilde, sağlam bir temele dayalı EFQM Mükemmellik Modeliyle, izole edilmiş bilgi yönetimi girişimleri arasında mevcut olan boşluk kapatılabilir (EFQM, 2009).

EFQM Bilgi Yönetimi Çerçevesi, aşağıda sıralanan bir dizi ilkeye dayalı olarak uygulanmaktadır. Bu ilkeler (EFQM, 2009):

1. Organizasyonların, alanlarından en iyi uygulamayı elde etmekle ilgili bilgi yönetimi uygulamalarını değerlendirmeleri ve Bilgi Yönetimi Çerçevesi aracılığıyla başka organizasyonlarla işbirliği yapmaları kolaylaşacaktır.
2. Deneyimli bilgi yönetimi profesyonelleri, işletmenin sürekli iyileştirme faaliyetlerinde kendi aralarında iş birliği yapmalarına olanak verecek bir yaklaşımdan faydalanabilecektir.
3. Bilgi yönetimi konusuyla yeni ilgilenen organizasyonlar, başlangıçtaki hedefleriyle şimdiki önceliklerini değerlendirebilirler.
4. Bilgi yönetimi kendiliğinden sona ermez fakat bir amaca ulaşmayı sağlayan araçtır. Dolayısıyla sağlayıcılarla ilgili bir odaktır. Bilgi yönetiminin performansın artmasına katkıda bulunması beklenir. Bundan dolayı da sonuçlar başlığı, Mükemmellik Modelinin henüz dokunulmamış bölümünü oluşturmaktadır.

5. Bilgi yönetimi, bütünsel olarak yaklaşıldığında en etkili araçtır. Bunu başarmak ise insan kaynaklarıyla işbirliği halinde gerçekleştirilecek olan entegre girişimlerle mümkündür. Bilgi teknolojisi alt yapıları ve informal öğrenme çabaları, bilgiye daha çok erişimi ve bilgi kalitesinin daha da iyileştirilmesine olanak sağlar.

EFQM Bilgi Yönetimi Çerçevesi, hemen bütün organizasyonlara uygulanabilir. Uygulama aşamasında, süreçlerin ve kültürün kritik konular olduğu anlaşılmaktadır. Fakat yatırımın geri dönüşü ve modelden beklenen tüm faydaların elde edilmesi, insanlar, süreçler ve teknoloji bir arada ele alındığında mümkün olacaktır. EFQM Bilgi Yönetimi Çerçevesi, bilgi merkezli organizasyonlara ilişkin süreçlere entegre edilerek ve sürekli ölçüm yapılarak uygulanabilecektir (Bhatt, 2009).

Yine EFQM Mükemmellik modeli, performansa, müşterilere, çalışanlara ve topluma yansıyan mükemmel sonuçlar, politika ve stratejinin, çalışanların, kaynakların ve süreçlerin uygun bir liderlik anlayışıyla yönlendirilmesi ile sağlanabilir felsefesine dayalıdır ve modelin ilk bölümü 5 kriterden meydana gelen “girdi” kriterlerinden oluşur (Wongarassame, Gardiner ve Simmons, 2003, s. 14-29). EFQM Bilgi Yönetimi Çerçevesi kapsamında “girdi” başlığında ölçülmesi gereken konular aşağıda açıklanmıştır (Bhatt, 2009):

**Liderlik:** Genellikle bir vizyonun belirlenmesini etkileyen diğer faktörlere ilave olarak liderin, geleceğin vizyonunu belirleme konusunda çalışanları dinlemesiyle sonuçlanır.

**Politika ve Strateji:** Bilgi Yönetimi kavramının anahtar elemanı, herhangi bir bileşene odaklanma değil, çalışanlar, süreç ve teknoloji konularıyla ilgili gerekliliklere cevap verilmesidir.

**İş Ortaklığı ve Kaynaklar:** Ortaklığın şekillenmesindeki değişiklik bilgi ekonomisinde belli olmaktadır. İş ortakları tedarikçiler, müşteriler hatta rakipler olarak karşımıza çıkmaktadır. Şirketlerin hizmet ve ürünlerine bağlı bir değer zinciri önemli bir unsurdur.

**İnsanlar:** Pek çok organizasyon, bireylerin başarıda rol oynayan anahtar katkı yapanlar olduğunu kabul etmektedir. Başarının anahtarı ise Pazar zamanlaması, operasyonel mükemmellik veya yeni ürün geliştirme gibi anahtar işletme faktörleri değil, organizasyonun kültürel akıl seti olmaktadır.

**Süreç:** Süreçler, şirketin iş modeli ve kalite sistemine uygun, standart pratiklere ve prosedürleri izlemelidir. İşletmelerin bilgi zinciri haritasını çıkarmaları, gerekli olan süreçleri belirleme konusunda onlara yardımcı olacaktır.

**Sonuç:** Sonuç başlığı altındaki kriterler, ilgili kuruluşun neler gerçekleştirdiğini gösterir. Sonuçlar girdilerden kaynaklanır. Girdi kriterleri Sonuç kriterlerinden elde edilen geri besleme ile sürekli iyileştirilir (Santos-Vijande ve Alvarez-Gonzalez, 2007, s. 23).

İşletmelerin, bilgi yönetimi süreçleri bağlamında pazar payı ve maliyetlerini ilişkilendirerek, değer yaratmaya dönük yeni stratejiler geliştirmesi ortaya konulan sonuçların etkin biçimde ölçümüne

bağlıdır. Etkin ve gelişkin bir ölçüm sistematiği ile bir yandan verimlilik artışlarının sağlayacağı iç esneklik ve likidite, diğer taraftan da pazardaki bağımsız müşterilere dönük olarak ortaya konulan yenilikçi çözümlerin getireceği rekabet başarısının arzu edilen zamanda ölçümü söz konusu olacaktır. İşletme sonuçlarının ölçümüne dönük bu boyutta, EFQM Bilgi Yönetimi Çerçevesi'nde bilgi yönetimi ile entegre bir ölçüm yaklaşımı ortaya konulmaktadır. Sözü edilen modelin sonuç başlığı altında ölçülmesi gerekli bölümler şunlar olmaktadır:

1. Müşteri: Müşteriler, işletme stratejisinin belirlenmesinde anahtar bir rol oynayabilirler. Şirketler, belirli süreçlerin yanı sıra, müşterilerin ve çalışanların tatmini ile çıkış mülakatlarını ölçme konusunda daha kapsamlı politika ve süreçler ortaya koymalıdır.
2. Toplum: Toplum organizasyonun, çevresel standartları ve sorunları anlaması ve bunlara bağlı kalması beklentisindedir. Ayrıca toplum, şirketlerin etik ve değerlerinin bir parçasını oluşturan aileye ilişkin değerlerin yer aldığı yardımseverlik kültürü altında çalışması beklentisindedir.
3. İnsanlar: Ölçüler, yeteneğin kullanımını, katma değeri, bilgi akışlarını, müşteri imajını ve personel davranışlarını kapsayabilir.
4. Anahtar Performans Sonuçları: Organizasyonun, planlanan performansı ile ilgili olarak başarıya ulaştığı hedeflerdir. Burada göz önünde tutulması gereken husus, organizasyonel performans ölçülerinin tek başına finansal olmaktan daha fazlası olması gerektiğidir.

## Sonuç

Günümüzde başarılı şirketlerin bilgi yönetimini etkin biçimde uygulamaya çalıştıkları görülmektedir. Söz konusu şirketlerin, geçmişte yaşadıkları deneyimlerden çıkardıkları dersleri yeni çözümlerde akıllı biçimde uyguladıkları ve çalışanlarıyla sürekli bilgi paylaşımına yöneldikleri görülmektedir. İşletmelerin bilgiye dayalı yeni çevrede ayakta kalarak rekabet edebilmeleri, performans yönetim modellerini bilgi yönetimi bağlamında ve etkin biçimde uygulamalarını gerektirmektedir. Bu kapsamda, performans yönetim modellerinden ikisinin yani BSC ve EFQM Mükemmellik Modellerinin ön plana çıktığı görülmektedir.

BSC modelinde, finansal, içsel, müşteri, öğrenme ve gelişme perspektiflerinin etkin bir strateji uygulaması çerçevesinde temel örgütsel süreçler olduğu kabul edilmektedir. BSC yönteminin bilgi yönetimi bağlamında uygulanmasında iki yaklaşımın bulunduğu görülmektedir. Bunlardan birinci yaklaşım, bir organizasyonda hali hazırda mevcut olan farklı sermaye türlerinin nasıl kullanılacağına dönük, dört farklı perspektiften oluşan bilgi merkezli organizasyon yöntemidir. BSC yönteminin bilgi merkezli bir organizasyona entegre edilmesinde ikinci yöntem kaynak yönetimine dayalı yaklaşım'dır. İşletmelerin performans yönetim modeli olarak başvurduğu bir diğer yöntem EFQM Mükemmellik Modelidir. Bu model, dokuz kritere dayanmaktadır. Bunlardan beşi girdi ve diğerleri sonuç kriterlerinden oluşmaktadır. EFQM Mükemmellik Modeli'nin bilgi yönetimi kapsamında uygulanmasıyla ilgili olarak EFQM Bilgi Yönetimi Çerçevesi geliştirilmiştir. Bilgi yönetimi çerçevesi, iş mükemmelliğini

sağlama bağlamında, bilgi yönetimi faaliyetlerinin başlatılması ve güçlendirilmesi konusunda kullanılan etkin bir araçtır.

İşletmeler, global stratejik bir vizyon kapsamında bilgi yönetimi süreçlerinin etkinliğini sağlamak ve ortaya çıkan sonuçları pazar payını arttıracak bir perspektifle ölçmek durumundadır. Performans ölçümünün stratejik ve kritik bir nitelik taşıdığı günümüz çevresinde, işletmelerin yapılandırılmış yöntemleri kendi süreçlerine entegre etmeleri, sonuçlardan dersler çıkararak sürekli öğrenme odaklı bir bakış açısını benimsemeleri gereklidir. Kârın en yükseğe çıkarılması, çalışan başına öneri sayısının artışı, daha kültürlü ve ilişkilerde daha dinamik bir organizasyon yapısının gelişimi bu perspektifle olası görünmektedir.

### Kaynaklar

- Argüden, Yılmaz (2008). EFQM mükemmellik modeli ve balanced scorecard. <http://www.arge.com> (12.01.2009).
- Arora, R., (2002). Implementing KM: A balanced scorecard approach. *Journal of Knowledge Management*, 6(3), 240-249.
- Aurel Brudan (2005). Balanced scorecard typology and organisational impact. *actKM Online Journal of Knowledge Management*, 2 (1), ISSN: 1834-3554, 3-7.
- Becerra-Fernandez, I and Sabherwal, R. (2001). Organizational knowledge management: A contingency perspective. *Journal of Management Information Systems* (18:1), 23-55.
- Carrillo, P.M, Anumba, C.J. & Kamara, J.M. (2000). Knowledge management strategy for construction: Key it and contextual issues. *Proceedings Of CIT 2000*, Reykjavik, Iceland, 28-30 June, Gudnason, G. (Ed.), 155-165.
- Carrillo, Patricia M., Herbert S. Robinson, Chimay J. Anumba & Ahmed M Al-Ghassani (2003). Impact: A framework for linking knowledge management to business performance. *Electronic Journal of Knowledge Management*, (1)1, 1-12.
- Darroch, J. Ve McNaughton, R. (2002). Examining the link between knowledge management practices & types of innovation. *Journal of Intellectual Capital*, 3 (3), 210-222.
- Davenport, Thomas H. & Lawrence Prusak (1993). Blow up the corporate library. *International Journal of Information Management*, 13 (6), 405-412.
- Dilip Bhatt, EFQM excellence model and knowledge management implications. <http://www.eknowledgecenter.com/articles> (20.01.2009).
- Du Plessis, M. ve Boon, J.A. (2004). The role of knowledge management in ebusiness and customer relationship management: South African case study findings. *International Journal of Information Management*, 24 (1), 73-86.
- Dumond, E.J. (1994). Making Best use of performance measures and information. *International Journal of Operations and Production Management*, 14(9), 16-31.
- Eskildsen, J.K. & Dahlgard, J.J. (2000). A causal model for employee satisfaction. *The TQM Magazine*, 11 (8), 1081-1094.
- EFQM: The EFQM excellence model, 1999.



- Ghobadian, Abby (1994). Characteristics, benefits and shortcomings of four major quality awards. *The International Journal Of Quality And Reliability Management*, 13 (2), 10-44
- Gloet, M. Ve Terziovski, M. (2004). Exploring the relationship between knowledge management practices and innovation performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 15 (5), 402-9.
- Greiner, Martina E., Bohmann, Tilo & Krcmar & Helmut A. (2007). Strategy for knowledge management. *Journal Of Knowledge Management*, 11 (6), 2007, 3-15.
- Jinette de Gooijer (2000). Designing a knowledge management performance framework. *Journal of Knowledge Management*, 4 (4), 303-310.
- Kaplan, R. S. Ve Norton, D. P. (1993). *Putting the balanced scorecard to work*. Harvard Business Review, 71(5), Sep.-Oct., 134-142.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1996). *The balanced scorecard – translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School, 1996. Xi, 322.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Using the balance scorecard as a strategic management system*. Harvard Business Review, 74(1), 75–85.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Measuring the strategic readiness of intangible assets*. Harvard Business Review, 82(2), 52–63.
- Kerschberg, L. (2001). Knowledge management in heterogeneous data warehouse environments, proceedings of the third international conference on data warehousing and knowledge discovery. *Lecture Notes In Computer Science*, Vol. 2114, Springer-Verlag, London, UK.
- Knapp, Ellen (1998). Knowledge management. *Business & Economic Review*, 44 (4), July – September 1998.
- Kristensen, Kai et. al. (1998). *Fundamentals of total quality management*. Chapman & Hall.
- Lebas, Michel & Euske, Ken (2002). A conceptual and operational delineation of performance, in business performance measurement: *Theory and Practice*. Neely, Andrew, Editor. Cambridge University Press.
- Lev, B. (2001). *Intangibles: Management, measurement, and reporting*. Brookings Institution Press. Washington DC.
- Maria Leticia Santos-Vijande & Luis I. Alvarez-Gonzalez (2007). TQM and firms performance: An EFQM excellence model research based survey. Int. *Journal of Business Science and Applied Management*, 2 (2), 23.
- Mouritsen J., Larsen, H.T., Bukh, P.N. & Johansen, M.R. (2001). Reading an intellectual capital statement: Describing and prescribing knowledge management strategies. *Proceedings of the 4th Intangibles Conference*, Stern School of Business, New York University, May 2001.
- Neely, A.D. & Adams, C. (2000). *Perspectives on performance: The performance prism*. Gee Publishing, London.
- Neilson, Robert (2000), Interview with Dr. Robert E. Neilson, chief knowledge officer and professor at the information resources management college (IRMC) of the National Defense University. CHIPS Magazine, Spring, [http://www.chips.navy.mil/interview\\_with\\_dr.htm](http://www.chips.navy.mil/interview_with_dr.htm) (10.01.2009).

- Nevo D. & Wand, Y. (2005). Organizational memory information systems: A transactive memory approach. *Decision Support Systems* 39, 549–562.
- Papalexandris, Alexandros, I. George, P. Gregory, & Soderquist Klas Eric (2005). An integrated methodology for putting the balanced scorecard into action. *European Management Journal*, 23 (2), 214–227.
- Parlby, D. ve Taylor, R. (2000). The power of knowledge: A business guide to knowledge management. [www.kpmgconsulting.com/index.html](http://www.kpmgconsulting.com/index.html) (01.07.2008).
- Procurement Executives' Association (2006). Guide to a balanced scorecard. *Performance management methodology*, (Eii/IDS), 6.
- Ranjit Bose (2004). Knowledge management metrics. *Industrial Management & Data Systems*, 104 (6), 457-468.
- Reichheld, F.F. & Sasser (Jnr), W.E. (1990). *Zero defections: Quality comes to services*. Harvard Business Review, September–October, 105–11.
- Roos J. (1996). Intellectual capital: What you can measure, you can manage, IMD perspectives for managers, No. 10, (URL <http://www.imd.ch/pub/>) (02.05.2009).
- Rouse, P. & Putterill, M. (2003). An integral framework for performance measurement. *Management Decision*, 41(8), 791-805.
- Svioka, John (2001). Knowledge pays, CIO Magazine, Feb 15, <http://www.sveiby.com.au/IntangibleMethods.htm> (12.01.2009).
- Sureshchandar, G.S & Leisten, Rainer (2005). Insights from research holistic scorecard: Strategic performance measurement and management in the software industry. *Measuring Business Excellence J.* Vol. 9 (2), 12-29.
- Sveiby, K.E. (2001). Methods for measuring intangible assets, <http://www.sveiby.com.au/IntangibleMethods.htm> 20.09.2009.
- The EFQM Excellence Model, <http://www.efqm.org/new.org/new-website/model-awards/eqa/intro.htm> 20.01.2009.
- Wongarassame, S., P.D. Gardiner & J.E.L. Simmons (2003). Performance measurements tools, The balanced scorecard and the efqm excellence model. *Measuring Business Excellence*, 7 (1), 14-29.