

BİLGİDEKİ DEĞİŞİMİN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME ETKİSİ ÜZERİNE BİR İNCELEME

İbrahim YALÇIN*

Zeliha SEÇKİN**

Yavuz DEMİREL***

ÖZET

Bilgideki değişimin birey ve örgütleri doğrudan etkilediği bilinmektedir. Özellikle bu değişimin örgütlerin yapısı, işleyişi üzerinde daha etkili olduğu görülmektedir. Bu nedenle mevcut bilgi birikiminin gözden geçirilmesi ve güncellenmesi, yeni bilgilerin elde edilmesi ve paylaşılması değişime hazırlık için önemli bir adımdır. Bu bağlamda değişimin bilgi süreci ile bağlantılı bir şekilde ele alındığı bu çalışmada amaç, bilginin değişmesine neden olan faktörler ile bilgi ve örgütsel değişim arasındaki karşılıklı ilişkiyi kavramsal olarak ortaya koymaktır. Bu çerçevede çalışmada bilgi kavramı, bilginin değişim döngüsü, bilginin değişimine etki eden faktörler (bilgi sistemleri, yenilik baskısı, bilgi paylaşımı, zaman, eğitim vb.), bilgideki değişim ile örgütsel değişim arasındaki kavramsal ilişki ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Bilgi, bilginin değişim döngüsü, örgütsel değişim.

A STUDY ON THE AFFECTS OF KNOWLEDGE DEVELOPMENT ON ORGANIZATIONAL CHANGE

ABSTRACT

It is known that development in knowledge affects individuals and institutions directly. This change especially affects the structure and operation of organizations. Therefore revising and updating current knowledge and gathering and sharing new knowledge are important steps for changing institutions. This study, which deals with change in relation with knowledge process, aims to theoretically explain the factors which change knowledge and the mutual relationship between knowledge and institutional change. In this context, the study examines concepts of knowledge, circulation of knowledge, sharing knowledge, the factors (such as information systems, factors which change knowledge, innovative pressures, and time) and the relationship between change in knowledge and institutional change.

Key Words: Knowledge, knowledge circulation, organizational change

* Yrd. Doç. Dr., Niğde Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü.

** Dr., Aksaray Üniversitesi Ortaköy MYO İktisadi ve İdari Programlar Bölümü

*** Yrd. Doç. Dr., Aksaray Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü.

GİRİŞ

Değişim, evrensel bir gerçektir. Hız ve etkisi farklı olmakla birlikte, evrendeki tüm varlıklar değişimin çekim alanı içindedir. Değişimin hızı, değişimin en belirgin özelliğidir ve değişim bu özelliğini, sürekliliğine borçludur (Toffler ve Toffler 1996: 8). Genel anlamda değişimi, belli bir durumu esas alarak, bu durumda meydana gelen farklılaşma olarak tanımlamak mümkündür (Basım ve Şeşen, 1998: 380; Şimşek vd., 2001:295). Değişim, bir bütünün öğelerinde, öğelerin birbirleriyle ilişkilerinde, önceki mevcut durumlarına göre nicelik ve nitelikçe gözlenebilir bir farklılığın oluşması şeklinde de tanımlanabilir (Başaran, 2004: 205). Değişimi tetikleyen birçok faktör bulunmakla birlikte, bu faktörlerin başında bilginin geldiğini söylemek gerekmektedir. Bu bağlamda, “*Bilgi, değişimin yakıtıdır.*” (Yeniçeri, 2002: 23).

Değişim, bu çağa özgü bir olgu değildir. Değişimi değişmez kılan asıl güç kaynağı, sahip olduğumuz bilginin geçmişe oranla çok daha hızlı değişmesi ve etki alanının genişlemesidir. Teknolojik gelişmelerin mucizesi internet, bağlanabilirlikten öte bir anlam sunarak, bilgi paylaşımı, işbirliği ve ticaret için evrensel bir alan yaratmıştır (Gates, 2000: 15). Bu evrensel alanda başarılı olmanın önkoşulu, değişimin yaratacağı potansiyeli değerlendirmekten geçmektir. Başka bir ifade ile yeniden yaratmanın değişimin yarattığı yıkımın ardından geldiğini anlamak gerekmektedir (Bennis, 1997:134). Değişimin temelinde bilginin elde edilmesi, depolanması, yeni bilgi üretilmesi, iş süreçlerine aktarılması, geçmişle gelecek geleceğe de dürbün ile bakarak tecrübelerden yararlanılması ve örgütsel öğrenmeyi stratejik gereklilik haline getirebilme yatmaktadır (Esendal,1999:125). 1980’lerden itibaren, açık sistem olarak yeni bir yorumlama sürecine giren örgütler, bilgisayar ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin de etkisiyle, önceki dönemlerle karşılaştırılamayacak bir hızda sosyal, ekonomik, kültürel ve yapısal alanlarda değişime uğramıştır (Scott, 1992: 76). Bilgideki değişim örgütleri şimdiye kadar alışık olmadıkları bir rekabet anlayışı ile karşı karşıya getirmiştir. Kazananlar ise, rekabet refleksleri güçlü olanlardır. Yani, piyasa talebine hemen cevap verebilme yeteneğine sahip olan örgütlerdir (Ohno, 1998: 94–95).

Değişim, Prahalad’ın “*Değişmezseniz, ölürsünüz!*” (Gibson,1997:7) uyarısını tüm birey, toplum, kurum, kuruluş ve örgütleri kabule zorlamaktadır. Değişimin hızı, gücü ve etkisi sınır tanımaz bir boyuta ulaşmaktadır. Örgütler için değişimin anlamı, en genel ifade ile “*risk*” sözcüğü ile açıklanabilir. Zıttı ile “*istikrar*,” değişimin en az ya da yavaş seyri demektir. Bir örgütü değişim kışkacına alan sebepler; örgütün içinden ve dışından olmak üzere farklı, ama birbirine bağlı kaynaklardan beslenebilir. Tedarikçiler, girdiler, süreçler ve çevresel etkiler değişime verebileceğimiz örnekten sadece birkaçıdır (Gürsakal, 2005: 37).

Bilgi değişim sürecine bağlı ve evrensel boyutlu gelişmelerin örgütsel düzeyde neden olduğu yapısal, kültürel, sosyal ve algısal temelli değişim ve bu değişimin örgüt çalışanlarının etkileşim ve iletişiminde etkileri bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır. Bu bağlamda teknolojik gelişmelerin, yenilikçiliğin, zaman faktörünün, eğitim ve küreselleşmenin bilgideki değişim hızına etkileri; bu etkiye bağlı olarak örgütsel yapıda, iş süreçlerinde, işgören-yönetici ilişki ve iletişiminde, müşteri algılaması, sermaye yapısı, rekabet ve örgüt kültüründe yaşanan değişim tartışılmıştır.

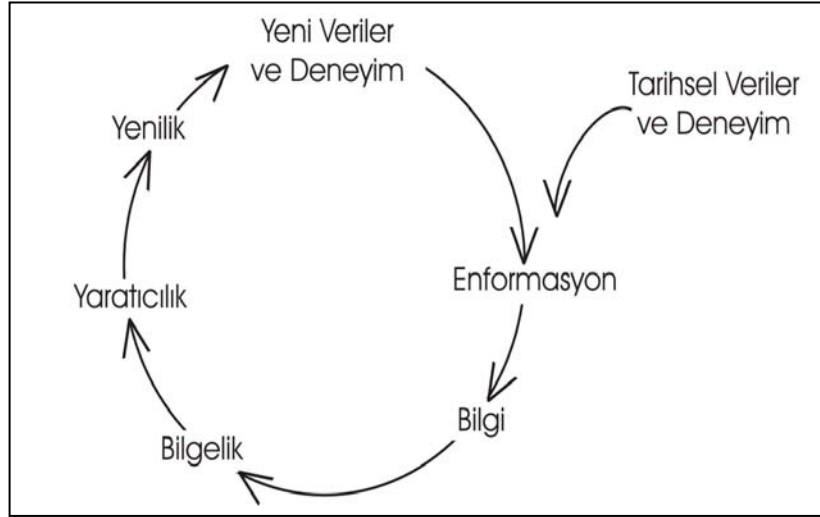
1. BİLGİ KAVRAMI

Yazında, veri, enformasyon ve bilgi kavramları anlam bakımından çok farklı kavramlar olmasına rağmen sık sık eşanlamli olarak kullanılmaktadır. Her üç kavram da, çoğu zaman, Türkçe'ye "bilgi" olarak çevrilmektedir. En genel ifade ile veri, ham gerçeklerdir (raw facts) (Celep ve Çetin, 2003:7). Enformasyon, düzenlenmiş (Barutçugil, 2002:57), amaç ve önemle bağlanmış veridir (Drucker, 1999:15) ve veriden daha zengin bir içeriğe sahiptir. Veriden bilgiye ulaşmanın yolu; enformasyondan geçmektedir. Yani enformasyon için veriye, bilgi için de enformasyona sahip olmamız gerekmektedir (Tuomi, 2000:105). Bilgi ise kişisel deneyimler, önceki bilgiler, değerler ve amaca yönelik enformasyonun bir bileşimi olarak tanımlanabilir (Davenport ve Prusak, 2001:27). Desouza ve Awazu (2004:4) da bilgiyi, deneyim, bağlam, yorum ve derin düşünce ile birleşmiş enformasyon olarak tanımlamışlardır. Prusak da (Allettron, 2003:1) bilginin öğrenerek edinileceğine vurgu yapmaktadır. Öğrenme, bilginin sindirilmesi, özümlemesi anlamında da gerekli bir şarttır. Böylece, bir bilgiyi başka bir alana aktarabilmek, yararlanabilmek, bütünleştirebilmek mümkün hâle gelmektedir (Barutçugil, 2002: 60). "Akıl" (bilgelik ve deneyim) ise bütünleşmiş bilginin organize olmuş hali olarak tanımlanabilir (Clarke and Rollo, 2001: 208).

2. BİLGİ DEĞİŞİM DÖNGÜSÜ

Bilgi hiyerarşisi (piramidi), "Bilgiye nasıl ulaşılır" veya "Bilgi nasıl elde edilir?" sorusuna cevap oluşturacak klasikleşmiş bir yapıyı temsil etmektedir. Bu yapının bilgiye ulaşma sürecini açıklayıcı cevaplar içerdiği göz ardı edilemez. Veri, enformasyon, bilgi ve akıl (bilgelik veya deneyim) bir sürecin birbirleriyle bağlantılı parçalarıdır (Matthews, 2001:228). Bu bağlantıya rağmen böyle bir yapı, bilginin hızlı değişimi (Maciariello, 2005:162) ile ilgili gelişmeleri açıklamada eksik veya yetersiz kalabilmektedir.

Bireyler, yaşamları boyunca yeni deneyimler, değerler ve amaca yönelik enformasyon yoluyla bilgi kazanmaktadırlar. Bilgi edinimi ve bilgiyi değerli hâle getiren şey, yeni kaynaklardan edinilen bilginin mevcut kaynaklardan edinilen bilgiyle birleştirilmesidir. Bu birleşme bilgi yaratımı ve değişiminin de temelini oluşturmaktadır. Bilgide değişimin olması, elde edilen bilginin yapıcı bir biçimde kullanılmasını gerekli kılmaktadır. Bilgide değişim, yaratıcı ve yenilikçi fikirlerin oluşumuna bağlıdır. Değişim, özünde yenilikçiliği (innovation) barındırmaktadır. Yenilikçiliğin varlığı ise, örgütsel öğrenme temelli yapılanmayı gerekli kılmaktadır (McDonald, 2002:6). Yeni fikirler yaratmanın yollarını bulmayı sağlamak, bilgelik olarak adlandırılan kritik yeteneğe sahip olmayı gerektirmektedir (Matthews, 2001:229). Bilgi değişim döngüsü, mevcut bilgilerin katma değer sağlayacak şekilde dönüşümünü de temsil etmektedir (Tan, 2007:194). Şekil 1'de görüldüğü gibi, bilgi yenilik yaratmak için kullanılmakta ve bu amaçla kullanımı yeni bilgi edinilmesini sağlamaktadır.

Şekil 1: Bilgi Yeniliği Çevrimi

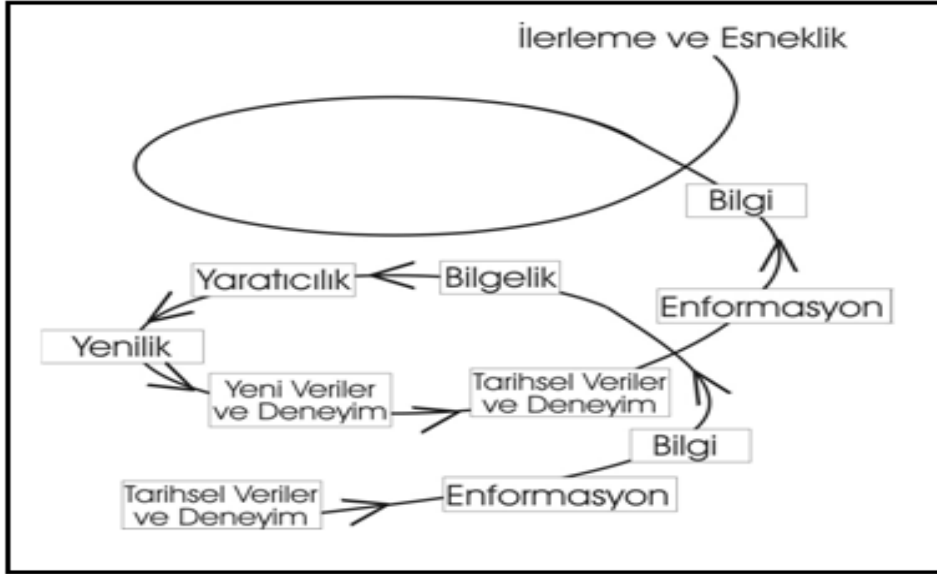
Kaynak: Matthews, 2001: 228.

Böyle bir döngü, bilgi ile yeniliğin çevrimsel etkileşimini ve bu etkileşim sonucunda yeni bilgiye nasıl ulaşıldığını göstermektedir. Sürecin sonunda yeni veri ve deneyim, tarihsel veri ve deneyimle birleşerek enformasyonu oluşturmaktadır. Bu modelin eleştirilere hedef olacak bir eksikliği, değişim çağının temel özelliği olan bilginin ileriye doğru hareketini yansıtmada yetersiz kalmasıdır.

3. BİLGİ DEĞİŞİM SARMALI

Değişim çağında yenilik yaratma, farklı türden bilgilerin paylaşımı ile mümkün olmaktadır (Barker, 2001:206). Örgütlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, bilgiyi mevcut bilgiye ne kadar iyi uygulayabildiklerine bağlı hâle gelmiştir. Bunu yapmanın yolu, örgütsel öğrenmeden geçmektedir (Huber, 1991:88). Örgütsel öğrenme örgütlerin ileriye doğru hareketlerini -sıçrama yapmalarını- sağlayacak temel yeteneklerden birisidir. Örgütsel öğrenmede, yeni bilgiye ulaşma, çevrimsel yapıdan sarmal yapıya doğru kaymaktadır. Bu kayma, bilgi üretiminde ileriye doğru bir sıçramayı da mümkün kılmaktadır (Matthews, 2001:229).

Bilginin ileriye doğru sıçrama yapması, yenilikçi düşüncüyü, yenilikçi düşünce de yaratıcılığı gerektirmektedir. Yaratıcılığın bilgi ve yenilikçilik bakımından önemini tartışan Gurteen (1998), yeni fikirlerle oluşan yaratıcılığın tek başına yeterli olmadığını, eyleme dönüştürülecek yenilikçiliğin de gerektiğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda bilgi ile yenilikçilik arasındaki birbirine geçmiş ilişki Çin Felsefesi'ndeki Yin ve Yan'a benzetilebilir. Karanlığın içinde aydınlık, aydınlığın içinde karanlığın barınması inancına dayanan bu inanç biçiminde olduğu gibi, kendi özünde, bilginin yenilikçiliği, yenilikçiliğin de bilgiyi barındırdığı söylenebilir. Bilgi ve yenilikçilik arasındaki ilişki ve bilgideki değişimi daha dinamik bir yaklaşımla açıklayan modele Şekil 2'de yer verilmiştir.

Şekil 2: Bilgi Yeniliği Sarmalı

Kaynak: Matthews, 2001: 229.

Şekil 2'den de anlaşılacağı üzere bilgi değişim sarmalında, yenilikçiliğin bilgi değişimine yaptığı etki özellikle önemlidir. Yenilikçiliğin kaynağı ise yaratıcılıktır (Barker, 2001:63). Var olan bilgi, birey veya örgütsel bilgelik sayesinde yaratıcılığa dönüşmektedir. Bu aşamadan sonra ulaşılan yenilikçi düşünce, bir yandan yeni bilgiye ulaşmayı sağlarken, bir yandan da bilgide sıçramaya sebep olmaktadır. Yenilikçi düşünce, bilgi yaratıcılığını tetikleyen temel dinamiklerden belki de en önemlisidir. Yenilikçi düşüncenin ateşleyicisi ise, bireysel ve örgütsel öğrenmedir. Öğrenme, örgütteki bireylerarası etkileşimi dinamikleştiren bir süreçtir. Bu bağlamda örgütsel öğrenme, bilgi paylaşımının önemine de vurgu yapmaktadır (Bartol ve Srivastava, 2002:65). Bu sürecin sonucunda yeni bilgi üretimi olanaklı hâle gelmektedir. Bu noktada yeni bilginin sebep olduğu değişimin yıkıcı etkisinden örgütü korumak da bilgi ve yenilikçiliği gerektirmektedir.

4. BİLGİNİN DEĞİŞİMİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Bireysel ve örgütsel bilginin değişimine etki eden birçok faktör vardır. Bu faktörler bir taraftan bireylerin mevcut koşul ve şartlara uyum sağlamalarına katkı sağlarken diğer taraftan örgütlerin rekabet edebilme ve varaklıklarını sürdürmelerinde belirleyici rol oynamaktadırlar. Bilgi kullanılmadıkça veya değişen durum ve şartlara göre yeniden anlamlandırılmadığında sürekli değer kaybetmektedir. Bu nedenle bilginin değişmesine neden olan faktörlerin açığa çıkarılması ve bu faktörler doğrultusunda bilginin yeniden yorumlanmasında yarar vardır.

Çalışma kapsamında; bilginin değişim hızına etki eden ve oldukça geniş bir yelpazeyi kapsayan faktörlerden teknoloji, zaman, bilgiye kolay erişim, müşteri algılamasındaki değişim ve bilgi paylaşımı ele alınacaktır.

4.1. Bilişim Sistemlerindeki Gelişme

Günümüzde, bilgedeki değişime paralel olarak teknolojide yaşanan hızlı değişim, bir yandan insan hayatını kolaylaştırırken, bir yandan da örgütler ve toplumsal yapıda önemli değişimlerin yaşanmasına neden olmaktadır (Kotter, 2008:8). Bilişim teknolojileri bir ekonominin bilgi temelli olmasına imkân sağlamaktadır. Bilgi ekonomisinde bilginin yaratılması hem bilgi işçilerine hem de bilgi tüketicilerine yani insanlara aittir. Mal ve hizmetlerin içeriği müşteri fikirleri tarafından belirlenirken, bilişim teknolojisi mal ve hizmetlerin bir parçası haline gelmektedir (Tekin ve Çiçek; 2002:242).

Bilişim sistemleri terimi ile bilginin toplanması, saklanması, işlenmesi, erişilmesi ve dağıtılmasına hizmet eden teknolojiler (bilgisayar, veri depolama araçları, ağ ve iletişim araçları, yazılım ve geliştirme araçları) uygulama ve hizmetlerin (bilgi-işlem, uygulama yazılımı geliştirme, bilgi bankaları ve bilgi erişim hizmetleri vb.) bütünü ve sistem üzerindeki bilgilerin tümü kastedilmektedir (İnceler, 1998:167). Diğer bir ifade ile bilişim sistemleri bilgisayar ve iletişim teknolojilerinden yararlanarak, işletmelerde karar verme ve kontrol etme eylemini desteklemek amacı ile bilginin iç ve dış kaynaklardan toplanması, işlenmesi, saklanması ve yayılmasını sağlayan bütüncül bir yapının oluşturulmasını olanaklı kılmaktadır (Akpınar, 2001:7). Bilişim sistemlerinde ana amaç; tüm bilgilerin sunulması yerine, sonuçlanmış, uygun yapıya getirilmiş ve filtre edilmiş bilgilerin doğru kişiye, doğru zamanda, daha az maliyetle ulaştırılmasıdır.

Bilişim sistemlerinden beklenen değer elde edilmesi, bilişim teknolojisinin varlığına bağlıdır. Bilişim teknolojisi kuruluşlara bilgi sağlamak için kullanılan ve hızla gelişmekte olan araçların (bilgisayar, veri toplama araçları, ağ ve iletişim araçları), uygulamalar ve hizmetlerin tamamını kapsamaktadır. Bilişim teknolojisi “bilginin bilgisayarlar vasıtasıyla elde edilip, işlenmesi, saklanması ve gerekli yerlere gönderilmesi” (Bennet,1994:263) şeklinde tanımlanabilir. “*Bilişim teknolojisi, bilginin mevcut bilgisayar ve telekomünikasyon teknolojileri ile işlenmesidir.*” (Akdağ, vd., 1996:110). Bilgedeki değişim, hem bilişim teknolojisinin gelişmesine hem de bilginin elde edilmesi, saklanması, işlenmesi ve dağıtımını konusunda işgören ve yöneticilere yeni açılım ve kolaylıklar sağlamakta ve bilgi temelli değer yaratılmasına işlerlik kazandırmaktadır.

4.2. Yenilik Baskısı

Örgütlerde bilginin değişimi bilginin üretimi ve yenilikçilik anlayışı ile şekillenmektedir. Süreç olarak bilginin üretimi, yenilikçilik için ön koşuldur. Yenilikçilik bilginin üretilmesini zorunlu kılmaktadır. Herhangi bir örgütte, yenilikçiliğin sağlanabilmesi veya geliştirilebilmesi için, o örgütte bireysel ve örgütsel bilgi kapasitesinin artırılması ve bilginin yaygın bir şekilde kullanılması ve paylaşılması gerekmektedir (Kermally, 2004:105). Dosi vd, (2005), bilginin kavramsal olarak açıklanmasında yenilikçilik sürecinin etkili olduğunu ve teknolojik bilginin üretilmesi sonucu yenilikçiliğin gerçekleşebileceğini vurgulamışlardır. Basadur ve Gelade (2006), yenilikçilik sürecinde bilginin rolüne işaret ederek yenilikçilik sürecinde üretim, kavramsallaştırma, geliştirme ve

uygulama olarak dört temel aşamanın olduğunu vurgulamışlardır. Üretim aşamasında yeni problemler, yeni fırsatlar, yeni sorunlar ve farklı bir imaj için yeni fikirlerin ortaya konulması yer almaktadır. Bu aşamada deneyim ve tecrübeye bağlı olarak enformasyonun toplanması ve probleme yönelik değişik yorum ve çözüm önerileri geliştirilmektedir. Kavramsallaştırma aşamasında, soyut düşünmenin önemi, problemin tanımlanması ve düşünce üzerine odaklanma gibi konular ön plana çıkmaktadır. Geliştirme aşamasında, probleme yönelik kişisel ve alternatif çözüm yollarının ortaya konulması yer almaktadır. Uygulama aşamasında ise seçilen yol ve yöntemlerin uygulanarak yenilikçiliğin sağlanması yer almaktadır. Örgütlerin piyasa yaşam süreleri, gittikçe daha çok yenilikçi atılımlar yapmalarına bağlı hale gelmektedir. Bu olgu, örgütleri yenilikçi olmaya ve bu yolla farklılık yaratmaya zorlamaktadır.

4.3. E-Ticaret ve Bilgi Paylaşımı

E-ticaret, ekonomik bir olgudur ve bu olgu örgütlerin ticari algılarına küresel bir boyut kazandırmıştır. Bu gelişme ekonominin de bilgi temelli yapıya sahip olmasını gerektirmekte ve sonuç olarak da eğitim, kültür, sağlık gibi alanlara yoğunlaşarak sosyal politikalar üretilmesini gerektirmiştir. Ayrıca farklı gelir gruplarının E-Ticarete geçişte eşit durumda olmalarını sağlamak üzere eğitim, sağlık ve kültür alanında internete erişimlerinin sağlanması ve internetin sunduğu imkanlardan toplumun her kesiminin eşit olarak faydalanması gerekmektedir (Fazlıoğlu ve Sayın 2000:8-9).

E-ticaret sayesinde bilginin paylaşımı daha çok yaygınlaşmıştır. Pazarlamanın çevresini oluşturan sosyal gruplarla olan ilişkiler daha da artmış ve bu gruplar hakkında bilgilerin kısa zamanda toplanmasını sağlamıştır. Ayrıca e-ticaret, pazarlamanın çevresini oluşturan bu sosyal gruplara çeşitli iş imkânları sunmuştur. Tele-çalışma, evde çalışma, uydu merkezli çalışma, tele merkezli çalışma ve uzak grup çalışması gibi çalışma imkanları bunlara örnek olarak verilebilir (Ersoy, 2000:28).

Bilgi paylaşımı ve iletişimde yaşanan gelişmeler, bilginin doğasında var olan değişim eğilimini ve yönünü etkilemekte, örgüt ve işgörenler için sürekli öğrenme vazgeçilmez bir zorunluluk hâline gelmektedir. Bilgi paylaşımı, bireylerin tek tek sahip oldukları bilgilerin toplamından daha büyük kolektif bir sonuca ulaşmamızı sağlamaktadır. Böyle bir sonuç, kurumsal bilgi paylaşım kültürünün örgüte hâkim olması anlamına gelmektedir (Türk ve Aydoğan, 2008:331).

4.4. Zaman Faktörü

Geçmişte yöneticilerin başarıları, kullanacakları zamanı iyi planlayıp doğru yönetme becerileri ile yakından ilgiliydi. Günümüz yöneticileri ise, gelecek yönelimli strateji oluşturup, kararlar alarak yollarına devam etmek zorundadırlar. Çünkü zamanı planlama hızla değil, etkili olmakla ilgili bir şeydir (Scoot,1997:12). Zaman; bilgide yaşanan geçmişteki evrimi, küreselleşmenin de etkisiyle, devrime dönüştürmüştür. Zaman sabit kalmak üzere, bilgideki değişimin hızı geometrik olarak artmaktadır (Peters ve Waterman, 2003:171).

Rekabetin gittikçe artan baskısı, “tam zamanında üretim” anlayışına paralel bir gelişim gösteren “tam zamanında teslimat”ın önemini artırmaktadır. Bu da zamanı iyi organize etme gereğini tüm örgütlerin ortak problemi hâline getirmektedir (Cooper,1999:13). Günümüzde bilgi yoğun ürünlerin tasarımı, üretimi ve piyasaya

sunulması arasındaki zaman aralığının hızla daraldığı gözlenmektedir. Ürün tasarımı ile piyasaya sunumu arasındaki açıklığın daralması, ürünlerin pazar ömürlerini kısaltırken, rekabetin şiddetini de yoğunlaştırmaktadır. Rekabetin şiddeti, örgütler üzerindeki zaman baskısını artırıcı etki yapmakta, zamanla yarış yöneticilerin kâbusu olmaktadır (Yeniçeri, 2006:31).

Rekabet, bilgi değişim hızını tetikleyen önemli bir parametredir. Bu durum çalışanların daha çok zaman baskısı ile yüzleşmesine sebep olmaktadır. Buna karşın zaman baskısının kimi durumlarda yaratıcılığı tetiklediği de bilinmektedir. Ancak, Amabile ve arkadaşlarının yaptıkları araştırma sonuçlarında dikkat çektikleri gibi (Amabile vd, 2003:13–17) aşırı zaman baskısı, yaratıcılığı genellikle öldürmekte, bir Newsweek yazarının deyişiyle, “*hızlı ve ölesiye yorgun*” bir ulus yaratmaktadır. Bu da göstermektedir ki; zamanı planlamanın önemi artmakta, zamanı planlamaksa hızla ilgili olduğu kadar, verimlilikle de ilgili bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.

4.5. Eğitim Düzeyinin Yükselmesi

Bilgideki değişim hızına ivme kazandıran en önemli gelişmelerden birisi, dünya genelinde eğitilmiş insan sayısındaki artıştır. İşgörenlerin eğitim seviyesindeki artışın gelecekte yaratacağı değişimden hareketle, Drucker, isabetli bir öngörüyle, işçi kavramını kökten değiştirecek bir varsayımda bulunmuştur. Toplumun eğitime yönelimindeki artışa paralel olarak, 1959 yılında “*bilgi işçisi*” kavramını literatüre kazandırmıştır (Drucker, 1995:216). Yaptığı kavram değişiminden öte bir anlam içermektedir. Bilgi işçisi vasıfsızlığın, salt emirlere itaat ve pasifliğin de sonunu getiren bir oluşumu ifade etmektedir.

Eğitim, Taylor’un öncülük ettiği Bilimsel Yönetim Yaklaşımı’nın da üzerinde önemle durduğu bir sorundur. Taylor, eğitimi herkesin mümkün olan en yüksek verimlilik düzeyine çıkarılmasının temel şartı olarak kabul etmiştir (Koçel,2005:199). İşbölümü ve uzmanlaşma kadar, bilimsel çalışma düzeninin yerleşmesi için de bu kabulün iş hayatına uygulanmasının önemi vurgulanmıştır. Ancak, Taylor’un bahsettiği eğitim biçimsel olmaktan ziyade işbaşında, pratiğe dayalı bir eğitimidir.

Eğitimin dünyanın hemen her ülkesinde zorunlu hâle gelişi, çalışmasını, işini ve sosyal konumunu biçimsel eğitimle elde eden bilgi işçisini doğurmuştur. Dahası bilgi işçisi, biçimsel eğitim aracılığı ile öğrenmeyi öğrenmiş olmaktadır. Bunun önemli iki sonucu; gelişmekte olan ülkelerin gelişmelerini karşılaştırmalı emek üstünlüklerine, yani ucuz kol emeğine dayandırmalarının artık mümkün olmaması ve “namuslu çalışmanın” nasırlı el anlamına gelmediğinin anlaşılmasıdır (Drucker,1995:215–217). Bunlar kadar önemli bir diğer gelişme de, örgütün bilgi işçisine duyacağı ihtiyacın, işçinin örgüte duyacağı ihtiyaçtan çok daha fazla olmasıdır. Bunun doğal sonucu, bilgi örgütünün astlar ve üstler oluşumunu alt-üst edecek bir yapılanmayı zorunlu kılışdır. İşgörenler arasındaki ast-üst yapılanması, işgören lehine birtakım değişimlerle sonuçlanmıştır. Eğitimin yaygınlaşması ve bilgiye erişimin herkese açık olması, dünün mavi yakalı işçisini bugünün bilgi işçisine dönüştürmüştür.

4.6. Küreselleşme Faktörü

Küreselleşme ile beraber, dünya çapında bir değişim rüzgârı esmeye başlamıştır. Değişim rüzgârı aslında iki boyutta esmektedir: Birincisi, teknoloji devriminin haberleşmede yarattığı olağanüstü hızlanma ve haberleşme alanının genişlemesi; ikincisi ise elektroniğin sadece haberleşmede devrim yaratmakla kalmayıp, ekonominin her kesiminde yeni olanaklar ve üretim biçimleri ortaya çıkarması; dünyayı, yerleşen deyimleriyle “*Küresel köy*”e dönüştürecek kadar küçültmesi, uzaya açılmada yeni boyutlar kazandırmasıdır (Kazgan, 1997:9). “Bir şirketin küresel olması için yalnızca uluslararası iş yapması değil; aynı zamanda kaynaklarını dünyanın en büyük rekabet avantajı sunacak herhangi bir yerine taşımaya izin verecek bir şirket kültürüne ve değerler sistemine sahip olması” da gerekmektedir (Stephen, 2000:20–21). Küreselleşmenin etkisiyle ortaya çıkan yeni ekonomi; sermaye, üretim, yönetim, piyasalar, iş gücü, bilgi ve teknolojinin yeniden yapılandırılmasını gündeme getirmektedir. Söz konusu bu süreçleri sürekli geliştiren ve değişime uyum sağlayan işletmeler yeni ekonomik düzen içerisinde daha kolay rekabet edebilmektedirler. Süreçlerini yenilemeyen işletmeler ise yok olma durumuyla karşı karşıya kalmaktadırlar.

Ünlü gelecek bilimciler, Alvin ve Heidi Toffler’in “*Yeni Bir Uygarlık Yaratmak*” adlı eserinde belirttiği gibi “İnsanlık ileriye doğru çok önemli bir sıçrama yapmış, bütün zamanların en derin toplumsal değişim ve yaratıcı yeniden yapılanma sürecini yaşayarak yeni bir uygarlığı yani Üçüncü Dalga uygarlığını inşa etmiştir”. Üçüncü Dalga; sanayi odaklı somut ürün üreten toplumların, insanların daha soyut ihtiyaçlarını karşılayan ve bunu gerçekleştirirken, fiziksel kaynaklardan çok bilgiyi kullanan toplumlara geçişiyle başlamıştır. En önemli özelliği ise bilginin yaygın bir şekilde tüm alanlarda kullanımına ve iletişim ve bilgisayar sistemlerini günümüz yaşantısının ayrılmaz bir parçası haline getiren “enformasyon devrimi”ne olanak sağlamasıdır (Yazıcı, 2001:14). İşletmelerin üretim ve pazarlama aşamalarında doğru bilgi almaları, bu bilgileri derlemeleri, yeniden yorumlayabilmeleri kendi gelecekleri ve rekabet güçlerini artırmaları açısından çok önemlidir. Bu açıdan bakıldığında işletmelerin iletişim ve haber alma hattında internetin önemi daha iyi anlaşılmaktadır (Aydemir, 2001:77).

5. BİLGİDEKİ DEĞİŞİMİN ÖRGÜTLER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Bilgideki değişim, örgütlerin tüm süreçlerini doğrudan etkilemektedir. Bu etkiye bağlı olarak, mevcut örgütsel çıktı ve girdilerde çok yönlü değişimler meydana gelmektedir. Örgütsel değişim, örgütün çeşitli alt sistem ve unsurlarıyla bunlar arasındaki ilişkilerde meydana gelebilecek her türlü değişimdir. Bu anlamda örgütsel değişim; yaratıcılık, yenilik yapma, büyüme ve gelişme gibi olay ve olguların tümünü içine alabilecek derecede geniş kapsamlıdır (Dicle ve Dicle, 1973:671). Başta örgütün yapısı olmak üzere, amaçları, iş metodları, işgörenler arasındaki ilişki ve iletişim, müşteriler, rekabet algısı, sermaye vb. örgütlerdeki değişim süreci bu hususlar arasında sayılabilir (Pekdemir vd., 2001:594).

5.1. Örgütsel Yapıda Değişim

Küreselleşme ile birlikte hız kazanan bilgideki değişim öğrenen örgütlerin ortaya çıkmasına ve daha yaygın hale gelmesine neden olmaktadır. Öğrenen örgütlerde, üst kademe yöneticiler için organizasyonun genelinde anlaşılan, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan gelecek için bir vizyon ve misyon oluşturmak zorunlu bir hale gelmektedir. Üst

yönetim vizyona ve amaçlara ulaşmak için atılımcı bir yönetim biçimi sergileyerek gerekli fikirlerin üretilmesinde çalışanlara öncülük etmelidir. Bu nedenle örgütsel yapının öğrenme yeteneğini geliştirici ve öğrenmeyi hızlandırıcı özelliğe sahip olması gerekir (Eren, 2003:143). Bilgideki hızlı değişim, yeni nesil örgütlerin küresel rekabet ortamında başarılı olmalarını sağlayan bileşenleri önemli ölçüde değiştirmektedir. Bu bağlamda örgütler değişim sürecini kendi doğasına bırakmak yerine cesur atılımlar gerektiren devrimsel değişimi gerçekleştirerek yaratacağı fırsatları hızlı bir biçimde elde etmeyi amaçlamalıdır (Yeniçeri, 1998: 278; Kozak ve Güçlü, a.g.i.s.,2008). Örgütlerin varlıklarını sürdürmelerinin temel koşulu, değişimin gereklerine uygun tepkiler geliştirebilmelerine bağlı hale gelmektedir. Bilginin birincil özkaynak olarak kabulü ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeler örgütleri daha esnek, yalın, hareket kabiliyeti yüksek, hiperarşik bir yapılanma ve hızlı karar alma becerileri geliştirmeye zorlamaktadır. Rekabet üstünlüğü sağlamak, çevresel riskleri fırsata dönüştürmek, örgütün yaşam süresini uzatıp, uzun dönemde hedeflenen amaçlara ulaşabilmek örgütler için oldukça zorlaşmaktadır. Üretim teknolojileri hızla değişmekte, örgütler sınırların olmadığı pazarlarda rakipleriyle yarışmaktadırlar. Başarılı örgütlerin üstünlükleri, rakiplerin taklit etme yetenekleri ile sürekli tehdit edilmekte ve söz konusu üstünlük kaybedilebilmektedir. Ticarî sınır ve sınırlamaların kalktığı, bilgi ve iletişim teknolojilerinin inanılmaz boyutlarda geliştiği, belirsizliklerin şekillendirdiği dinamik bir çevrede, örgütlerin tesadüfen varlığını sürdürmeleri mümkün görülmemektedir (Ülgen ve Mirze, 2004:31).

Bu değişim ve oluşumla baş edebilmek için, bilgi temelli yapılanmayı, piyasaya yakın durmayı, uzayan denge durumundan kaçınmayı, yeniliklerin kaosu eşliğinde oluştuğu gerçeğini kavramak gerekmektedir (Gürsakal, 2005: 86). Hızlı değişimin sebep olduğu kaos ortamında var olabilmek için; örgütlerin daha esnek ve yalın örgütlenmesi, çok yönlü iletişim ağını yaygınlaştırması, çevreye uyum yeteneğini geliştirmesi gerekmektedir. Bilgi temelli bir yapılanma, örgütlere performans potansiyeli yaratma ve kullanılabilir bilginin üretkenliğini artırmada dikkate değer katkılar sağlayacaktır (Maciariello, 2005:163).

5.2. Çalışan İlişkilerinde Değişim

İletişim, sağlıklı ilişkinin temelidir. Bilgi ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, örgütlerin ilişki yapılarında ve bu yapının işleyişinde önemli değişimlerin yaşanmasına sebep olmaktadır. Teknolojide yaşanan gelişmeler örgüt işgörenleri arasındaki ilişkiyi, çeşitli boyutlarda olmak üzere, derinden etkilemektedir. Bu gelişmeler öncesinde geleneksel örgütün pasif öznesi işgörenin, üretim araçlarının (makinenin) ayrılmaz parçası ve salt ekonomik çıkarlarını düşünen rasyonel varlık olduğu ön kabulünden kurtulması için zahmetli ve uzun bir zaman sürecinin geçmesi gerekmiştir. İnsan davranışlarının yakın takibe alınması ve sonrasındaki araştırma bulguları, işgörenlerle ilgili kabullerin değişmesine neden olmuştur (Şimşek, 2002:75). Bu değişimde, işgörenlerin sendikalar aracılığıyla örgütlü politik güç oluşturmalarının etkisi de göz ardı edilmemelidir. Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, bilgiye erişimde herkese eşit şans sunmaktadır. İşgörenlerin bilgiye kolay erişimleri, onları iş süreçlerinde etkin olma, kararlara katılma ve işle ilgili sorumluluk alma konusunda daha yetkin hâle getirmiştir. İşgören örgüt içindeki edilgen pozisyonundan kurtularak daha etkin duruma gelmiştir. Başka bir ifadeyle, işgörenler bilgi alanlarını örgütün amaçları doğrultusunda fırsata dönüştürme şansını yakalamışlardır (Maciariello, 2005:276).

Bilgideki yükselişe paralel olarak mavi yakalı sanayi işçisinin yerini bilgi işçisi almaya başlamıştır. Bilgi işçisini sınırları belirlenmiş iş tanımları içerisinde değerlendirmek oldukça güç görünmektedir. Bilgi işçisi oldukça karmaşık bir iş çevresinde çalışmakta; iş planlaması yapma, yenilik ve karar almada daha yetkili ve aktif rol alabilmektedir. İş yapma görevine ek olarak sorumluluk almaları da istenmektedir (Doğan, 2003:131). Bilgi işçisi, yaptığı işin etkinliğine bağlı olarak, örgüt içindeki ve dışındaki birçok kişiyi doğrudan etkileyebilmektedir. Sahip oldukları bilgi, üretim çıktılarında, nitel ve nicel anlamda, artışa yol açmaktadır. Çalışan ilişkilerindeki değişimi bilgi teknolojilerindeki gelişmeler önemli ölçüde tetiklemekte ve işgörenlerin sanal takımlar hâlinde çalışmalarına imkân sağlamaktadır.

5.3. Yönetim Sisteminde Değişim

Örgütlerdeki aşırı merkezîyetçi yapı ve otoriter yönetim biçimi yeni bilginin oluşturulması ve paylaşımını önemli ölçüde engellemektedir. Esnek bir yapıya ve yatay örgütlenme biçimine sahip olan örgütlerde ise bilginin oluşturulması ve paylaşımı daha kolaydır. Yalın ve esnek yapıları örgütlerde çalışanların yeni bilgiler kazanmaları ve mevcut bilgilerini diğer bireyler ile paylaşmaları sürekli desteklenmektedir. Bu nedenle örgütlerin yapılarını sürekli gözden geçirerek değişen çevre koşullarına göre yeniden yapılandırılmaları gerekmektedir.

Mekanik-hiyerarşik örgüt yapıları, bilgi ve küreselleşmede meydana gelen değişimin etkisiyle, bugünün rekabet anlayışının taleplerine cevap vermekte yetersizleşmişlerdir. Bilgi temelli yeni nesil örgütler, piyasa şartlarına uygun yapılanmayı sağlayacak daha esnek, yalın, dinamik, kaostan düzen yaratan kuruluşlar olmak zorundadırlar. Örgütler, rekabetin yıkıcı etkisinden korunmak için, “öğrenmenin yatırıma oranını azamiye çıkarmak” (Hamel, 2000:77) anlayışını benimsemelidirler. Teknolojik gelişmelerin bilgi akışına kattığı hız, yönetsel anlayış ve yapılanmayı radikal bir şekilde sarsmaktadır. Küresel ölçekteki endüstriyel faaliyetler, örgütlerin hiyerarşik sistemleri üzerinde baskı oluşturmakta, örgütler daha karmaşık ve kompleks sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar (Senge, 1997:109). Böyle bir ortamda “Kuruluşlarını cip benzeri bir şeye -yalın, sade ve manevra kapasitesi yüksek arazi aracına-dönüştürenler galip geleceklerdir” (Gibson, 1997: 7). Küresel rekabetle baş edebilmek için, bilgi ve bilgi teknolojilerinde yaşanan hızlı değişime paralel yapılanmanın hayata geçirilmesi şart olmaktadır. Yöneticiler, örgütsel yapılarını günün gerektirdiği yapılara dönüştürmek ve Drucker’in ifadesi ile “yaptıkları her şeyden vazgeçmeye” hazırlıklı olmak zorundadırlar. Bu gelişmeler örgütlerin piyasa yaşam sürelerini de oldukça kısaltmaktadır. Örgüt içinden her kesimin yönetime katılımını sağlamak her geçen gün daha da önemli olmaktadır. (Wrapp,1967:19). İşgörenlerin bu sürece dâhil olması, bilgi donanımlı hâle gelişleri ile yakından ilişkilidir. Bilgiye erişim, yönetici ile işgören arasındaki bilgi donanım farkını nerede ise sıfırlamış durumdadır. Bilginin örgüt içi paylaşım düzeyinin artması, örgütte sadece ilişkileri daha demokratik hâle getirmemiş, aynı zamanda işgörenlerin daha etkin bir şekilde yönetime katılmalarını mümkün kılmıştır. Başka bir deyişle enformasyon çağı, bilgiyi paylaşabilen bir örgütlenmeyi ve hiyerarşiler üzerinden akan bilginin doğrudan herkesçe paylaşımını sağlamıştır (Stewart,1997:251).Bu gelişmelere paralel olarak işgörenin yaptığı işle ilgili kararları alabilmesinin gerekliliği görüşü de ağırlık kazanmaktadır (Doğan,2003:23). Personel güçlendirme olarak yönetim literatürüne geçen bu kavram, örgüt içi demokrasi eğiliminin yaygınlaşmasının da önemli bir işaretidir.

Bilgideki değişim örgütleri, örgütsel öğrenme, gelişme ve yenileme arayışına yönlendirmiştir. Bu durumda üst düzey yöneticilerin yönetim sistemi içerisinde aşağıdaki husuları dikkate almaları zorunlu hale gelmiştir. Bu hususları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Thomas ve Ely, 1999:141-142):

- Yönetici kadrosu çeşitlilik taşıyan çalışanların farklı çalışma perspektifleri ve yaklaşımları içereceğini anlamalı, görüş ve kavrama çeşitliliğine gereken önemi vermelidir.
- Yöneticiler, çalışanlarına yönelik farklı öğrenme fırsatları tanımalıdırlar,
- Örgüt kültürü herkese yönelik yüksek performans standartları beklentisi sağlamalıdır,
- Örgüt kültürünün kişisel gelişmeyi harekete geçirici özellik ve yapıda olmasına önem verilmelidir,
- Örgütsel kültürünün açık veya şeffaf olması ilkesi benimsenmelidir,
- Yönetimin, çalışanların kendilerine değer verildiğini her fırsatta vurgulaması,
- Örgüt yapısının bürokratik engellerden arındırılması sağlanmalıdır,
- Paylaşılabilen örgüt misyon ve vizyonunun oluşturulması ve benimsenmesi.

5.4. Müşteri Anlayışında Değişim

Müşteri odaklı yönetim anlayışında, örgütlerin istediği bilginin kaynağını da müşteri oluşturmaktadır. Bu anlamda müşteriden bilgi almak, borsa deyimiyle, içeriden bilgi almayla (insider trading) eş anlamlıdır (Gürsakar, 2005:69). Bunun anlamı, üretilen bir ürünün kalitesini, müşterinin o ürüne bakış açısının belirleyeceği. Diğer taraftan hedef müşterilerle olan ilişkilerin geliştirilmesinde veya müşteriye bakış açısının olumlu hale getirilmesinde müşteri bilgisinin toplanması, paylaşılması ve etkili bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Müşteri bilgisinin etkin bir şekilde kullanılması ve paylaşılmasının bir işletmeye sağlayacağı avantajları Demirel (2006)'ya göre aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Müşterilerle olan ilişkilerin sürdürülmesinde, yönetilmesinde ve hedefe uygun kampanyaların geliştirilmesinde pazarlama maliyetlerinin düşürülmesine katkı sağlar.
- Müşteri bilgisinden yola çıkarak müşterinin temel ihtiyaçlarını karşılayacak ürün ve hizmetlerin yanı sıra müşteriye ek ürün ve hizmet sunarak satışların artırılmasını sağlar.
- Müşteri bilgisi sayesinde, koordine edilmemiş etkileşim noktalarından ortaya çıkan hataları azaltarak maliyetler düşürülmüş olur.
- Müşteri bilgisi geçmişteki performansa bağlı olarak gelecekteki satış, pazarlama ve hizmet faaliyetleri hakkında daha kesin öngörülerde bulunmayı sağlar.

İşletmeler, müşterilerden elde edilen verileri, bilgi teknolojilerinin de yardımıyla, analitik bir şekilde değerlendirerek değişime uygun stratejiler oluşturmaktadırlar (Demirel, 2006: 46). Yeni nesil örgütler, ilişkileri müşterilerin yönetmesi anlamına gelen CRM anlayışını benimseyerek müşteriye, piyasa hâkimiyeti yaratmanın vazgeçilmezi yapmışlardır. Bu anlayışta asıl olan, müşterilerin isteklerini karşılamaktan öte, onların örtülü ihtiyaçlarını ortaya çıkarmaktır (Hamel, 2000: 81). Klasik örgüt anlayışında, yapılan işin örgüt için iyi yapılması genel kabul görmekteydi. Günümüzde ise, yapılan işin müşteri için iyi yapılması anlayışı hâkim olmuş durumdadır (Doğan, 2005:219).

Teknolojik gelişmeler, müşteriye mal ve hizmet sunumunu fiziksel mekânlardan, sanal âleme taşımıştır. İşletmeler, internet aracılığı ile müşterilerine hizmet sunmaktadırlar. Sağlık, sigorta, bankacılık, finans vb. sektörlerinde internetten verilen hizmetlerin alanı gitgide genişlemektedir.

5.5. Rekabette Değişim

Rekabet, riski fırsata dönüştürebilme stratejisine sahip olanların yetenekleri ile şekillenmektedir. 1980'lerden itibaren iş'te bilgi yönetiminin ağırlık kazanması ve bilgi teknolojilerindeki gelişim, işletmeler açısından rekabeti küresel bir alana taşımaktadır. Küresel ölçekte yaşanan rekabet, örgütleri hem yapısal hem de beşerî kaynaklar alanında değişime zorlamaktadır (Carrillo ve Gaimon, 2004:1504–1505). Bilgi, bu değişimin temel dinamiğini oluşturan ve rekabet yarışında işletmeleri başarıya götüren faktörlerin başında gelmektedir.

Rekabet, değişen iç ve dış çevresel faktörlerle başa çıkabilmek için örgütlerin daha esnek yapıda olmasını zorunlu kılmaktadır. Rekabet avantajı yaratan tüm bileşenlerin ortak paydasını "*bilgi*" oluşturmaktadır. Küreselleşme süreci ile dünya ticaretinde yaşanan rekabet patlaması, örgütleri, varlıklarını sürdürebilmek için ürettikleri mal ve hizmetleri sürekli değiştirmeye ve etkin bir rekabet politikası izlemeye zorlamaktadır. Dünya ölçeğinde üretim kapasitesinde yaşanan artış, rekabeti daha çetin ve riskli hâle getirmiştir (Durna, 2002:21). Küresel rekabetin aktörleri, kendilerini rakiplerinden farklı kılacak stratejiler geliştirmek zorundadırlar. Çünkü günümüz örgütlerinin sadece dezavantajları ortadan kaldırarak başarıya ulaşamayacakları anlaşılmaktadır. Örgütler, avantaj oluşturmak ve gelişmek için yeni bir şeyler yapmalıdırlar (Porter, 1997:45). Avantajın yeni kaynağını, iş süreçlerine bilgi ve teknolojiyi uygulayabilmek oluşturmaktadır. Bilgi temelli örgütlenme, örgütler açısından varlıklarını devam ettirmelerinde ve rekabet avantajı yaratmalarında G.Hamel'in "Gelecek hakkında bir bakış açısı yaratmak istiyorsanız, örgütünüzde hayal gücü hiyerarşisi yaratmalısınız" ikazı herkes için rehber niteliğindedir (Hamel, 1997:81).

5.6. Sermaye Yapısında Değişim

Örgütler, fiziksel varlıkları toplamından daha büyüktür. Araştırmacılar ve yöneticiler yıllardır bir örgütün piyasa değeri ile defter değeri arasındaki farklılığı açıklamak için kavramlar ve sözcükler bulmak için çaba göstermektedirler. Uzun süre şerefiye fikri dünyada -özellikle muhasebe dünyasında- bu olayla ilgili olarak ön plana çıkmıştır. Ancak son zamanlarda piyasa değeri ile defter değeri arasındaki farklılığı meydana getiren çeşitli maddî olmayan varlıklar belirlenmeye ve analiz edilmeye başlanmıştır (Bart, 2001:320). Şamiloğlu (2002)'ye göre entelektüel sermayenin yoğun

olduğu işletmelerin muhasebe kayıtlarındaki değeri ile piyasa değeri arasındaki fark giderek daha da büyümektedir. Tarihsel olarak, maddî olmayan varlıklarla entelektüel sermaye arasındaki farklılık belirsizdir. Maddî olmayan varlıklar, özellikle bilgi ekonomisinin temel konusu hâline gelmiştir. Bu varlıkları, şirketlerin bilanço ve gelir tablolarında görmek mümkün değildir. Ekonominin küreselleşmesi, üretimde ayırt edici bir faktör olarak, şirkete ait özel bilgilerin değerini artırmıştır ve bu değişim iletişim ağlarının ucuz bir şekilde elde edilmesini sağlamaktadır. Bu bağlamda, şirketlere asıl rekabet avantajı sağlayan, müşteri için değer yaratan, rakiplerin sahip olmadığı, taklit edilemeyen ve alternatifi olmayan entelektüel sermayedir (Acuner ve Şahin, 2002:40).

Tarım toplumunda üretim toprağa dayalı olarak gerçekleştirilirken, sanayi toplumunun üretim biçimini, sahip olunan sermaye belirlemiştir (Stewart, 1997:97). Bu örgütlerin kayıtlı değerleri, büyük oranda piyasa değerinin de belirleyicisi olmuştur. Bu durum, bilginin ekonomik faaliyetin birincil hammaddesi ve ürünü hâline gelinceye kadar devam etmiştir. Bilgideki değişim hızına paralel olarak yaşanan gelişmeler, sermayenin algılanış biçiminde de değişmelere sebep olmuştur. Bilgi çağının ekonomik etkinliği, sahip olunan entelektüel sermaye ile ölçülmeye başlanmıştır. Yani, örgütlerin ölçülebilir, kayıtlanabilir sermaye mallarının yerini (Maciariello, 2005: 370), entelektüel sermaye olarak adlandırılan ve zenginliğin asıl kaynağı hâline gelen bilgi almıştır. Entelektüel sermayenin önem kazanması ile örgütlerdeki performansın salt finansal değerlerle ölçülemeyeceği görüşü yaygınlık kazanmaktadır. Muhasebe kavramlarının algılanma biçiminde değişime sebep olan bu gelişmeler, geleneksel maliyet hesaplarında da dikkate değer değişmelere yol açmıştır (Arıkboğa, 2003:115-116). Tüm örgütler miktarla birlikte kalitenin de ölçülmesi gerçeğini kavramış durumdadırlar. Sorun, kalite ölçümünün kayıtlara nasıl yansıtılacağı ile ilgili görünmektedir (Maciariello, 2005:374). Aynı sorun, entelektüel kapitalin nasıl kayıt altına alınacağı ile de yakından ilgilidir (Barutçugil, 2002:90). Zorluklarına rağmen, genel kabul gören görüş, envanterin yerine enformasyonun geçirilmesi yönündedir (Stewart, 1997:65).

İçinde yaşadığımız çağda, örgütlerin sahip olduğu maddî olmayan kaynaklar ve örgüt yeteneklerinin değerlendirilmesi, geleneksel fizikî kaynakların ölçümünden daha fazla önem taşımakta (Tiwana,1999:8; Şamiloğlu, 2002:11–12); örgütün rekabet gücü daha çok entelektüel sermayeye dayanmaktadır.

5.7. Yenilikçilik Anlayışında Değişim

Değişimin ve küresel rekabetin artan şiddeti, örgütlere yeni ürünler geliştirmeyi, yeni süreçler uygulamayı, yeni pazarlara girmeyi ve yenilikçiliği dayatmaktadır. Bu dayatma ile başa çıkmanın yolu; örgütlerin ürünler, süreçler, yenilikçi düşünce ve pazar algılamalarında yeni bilgiler üretmelerinden geçmektedir. Örgütlerin öğrenme ve bilgi yenileme kapasiteleri, örgütlerin performanslarını arttırmalarını sağlamaktadır. Örgütsel öğrenme ve performans arasındaki bağlantı ise yenilik aracılığı ile kurulmaktadır (McDonald, 2002:7).

Rekabet avantajı yaratma, ürünlerin kolayca taklit edilebildiği günümüz iş dünyasında geçmişe oranla daha da güçleşmektedir. Bu yüzden örgütlerin yeniliğe duyduğu ihtiyaç artmaktadır. Örgüt yöneticileri, işgörenlerin bilgi yaratmaları için gerekli ortamı sağlamalıdır. Örgüt bazında bilgi yaratan üç unsur; birey, grup ve örgütlerin işlerlik ve yenilik yaratma becerileri desteklenmelidir (Türk,2003:132–133). Bu desteklemenin

beklenen sonucu vermesi, yenilikçiliğin nerede barındığını doğru tespit etmekten geçmektedir. Müşteri, rakipler ve var olan güçlü yanlarından yararlanabilmek için işleri yakından takip etmek yeniliğin barınakları hakkında doğru ipuçları verebilir. Bunun anlamı, pazar liderliğinin anahtarının tutarlı yenilikten geçtiğidir (Pearson, 2003: 37–38).

5.8. Yeni Örgüt Kültürünün Ortaya Çıkışı

Örgüt kültürü, örgüt içi iletişimi iş tatmini sağlamanın aracı olarak kullanılacak yapısal özellik ve argümanlara sahip olmalıdır. Bu bağlamda örgüt kültürünün yapısal olarak açık, hızlı, daha yalın özellik taşımasının yanısıra; takım ve yönetici destekli, katılımcı, bilgi aktarım teşvikli olması esastır.

Örgütsel kültür, paylaşılan değerler, inançlar, yargılar, kanaatler bütünüdür. İçeriği ve ne olduğu söylenirse de işgörenlerce hissedilir. Örgütün felsefesidir. Tüm üyeler tarafından ortak algılanan örgütsel değerleri içermektedir. Örgütsel kültür algılaması, bilgi işçisinin örgüt içi etkinliğe doğrudan yaptığı katkıyla kabuk değiştirmektedir. Bilgi donanımı bağlamında işveren-işgören arasındaki ayrımın nerede ise sıfırlandığı günümüz ortamında, örgütsel kültür kalıplarını şekillendirmede işgören de aktif rol oynamaktadır. İşgörenlerin bilgi donanım düzeyi arttıkça örgütsel kültürü şekillendiren inanç sisteminde de değişimler ortaya çıkmaktadır. Böyle bir gelişme, bir kurumun kültür coğrafyasını değişime yatkın hâle getirmede birinci derecede etkili olmaktadır (Gardner,2004:127). P. Senge'nin yönetim literatürüne kazandırdığı öğrenen örgüt kavramı, rekabetin bilgi temelli bir yapılanmayı zorunlu kıldığı günümüz dünyasında daha da önemli hâle gelmiştir. Öyle ki, piyasada başarılı olma gütgide daha çok öğrenmeye bağlı hâle gelmektedir (Argyris,1999: 84). İşgörenlerin bilgi donanım düzeyi arttıkça örgütsel kültürü şekillendiren inanç sisteminde de değişimler ortaya çıkmaktadır. Böyle bir gelişme, bir kurumun kültür coğrafyasını değişime yatkın hâle getirmede birinci derecede etkilidir (Gardner,2004:127).

Garvin'e göre (Hübner, 2002: 5), öğrenen örgütlerin şu beş faaliyet alanında başarılı olması gerekmektedir. Bunlar; sistemli problem çözme, yeni yaklaşımlar deneme, geçmiş deneyimlerden ders çıkarma, başkalarının başarılı deneyimlerinden ders çıkarma ve bilgiyi örgütün tamamına hızla ve etkin bir biçimde aktarmadır. Öğrenen örgüt, bilgi yaratma, edinme ve bunları aktarma eylemine yeni bilgi ve kavrayışları yansıtmak için, davranışını değiştirme becerisine sahip olmayı da eklemek zorundadır. Öğrenmeyi kurumsallaştırma eylemi, öğrenmeyi sürekli hâle getirme ile ilgilidir. Örgütsel öğrenme, şirket ve işgörenlerin kapasitesindeki sınırlamaları ortadan kaldırıcı etkiye sahip olmasından dolayı, fırsatların daha iyi değerlendirilmesine de imkân sağlamaktadır (Drucker,1998:16). Değeri paylaşıldıkça artan ve artı değer yaratım kapasitesine sahip tek işletme varlığı bilgidir. Bilgi bu özelliği ile örgütü farklılaştıran bir değer yaratmaktadır. Paylaşım, sadece açık bilgidir bilgi üretme anlamında değil, örtülü bilginin açığa çıkarılması bağlamında da önemlidir (Lin,2007:412). Bilgi üretim sürecinin dinamik yapıya kavuşturulmasında bilgi paylaşımı gerekli ve zorunludur.

Müşteri algılamasının ve pazar yapısının çok hızlı değiştiği günümüz ortamında örgütler, sürekli yeni şeyler öğrenmek zorundadırlar. Örgütlerin pazar fırsatlarını geliştirmelerinin tek ve biricik yolu yeni şeyler öğrenmelerinden geçmektedir (Drucker,1998:140–141). Bunu yapmanın en kestirme yolu da, bilgi paylaşımını örgütün kültürel değerleri arasına yerleştirmekten geçmektedir.

5.9. Bireysel ve Örgütsel İletişimde Değişim

İletişim, müşteri ya da işletmelerin hem içinde yer aldıkları toplumsal sistem hem de bu sistemdeki diğer müşteri ve işletmelerle uyumunu ve etkileşimini sağlayan bir süreçtir (Türkmen,2000:11). Örgütlerde biçimsel (formel) ve biçimsel olmayan (informel) yapılanma, örgütsel iletişimin şekillenmesinde etkili olmaktadır. Hiyerarşik yapıli örgütlerde iletişim, genellikle tek yönlü işleyen iletişim kanalları ile sağlanmıştır. Bilgi alış-verişindeki erişim engellerinin ortadan kalkması ile örgütlerin hiyerarşik yapısına meydan okuyan daha yalın organizasyon yapıları da yaygınlaşmaya başlamıştır. Bunun önemli bir sonucu da müşteri ile örgüt işgöreni arasındaki ayrımın ortadan kalkmasıdır (Güleç ve Yalçın, 2003:5).

Bilgideki her ilerleme ve değişim, iletişimde de önemli değişimlere sebep olmaktadır. Özellikle internetin 1961 yılında başlayıp 1998 yılında Microsoft'un Windows programı ile tamamlanan serüveni, iletişimde köklü değişimlere imkân sağlamıştır. www (World Wide Web) (Dünya Çapında Ağ) ise metin içinde başka metinlere bağlanmayı mümkün hâle getirmiştir. İnternet ve bilgi teknolojilerindeki bu gelişmeler daha etkin bir iletişimin kurulmasına yardımcı olarak, örgütlerde bürokratik yapının çözülmesine yardımcı olmaktadır. Elektronik posta (e-mail) aracılığıyla tüm işgörenler birbirleriyle doğrudan iletişim kurabilmektedir. Elektronik iletişim, üretici ile tüketici arasındaki bilgi akışına da hız katmış, kendi aralarında doğrudan iletişim kurmalarına imkân sağlamıştır. Başta kırtasiye olmak üzere, zaman ve enerji kaynaklarında tasarruf sağlamaya yönelik bu süreç "kâğıtsız devrim (paperless revolution)" döneminin de başlangıcı olmuştur (Doğan,2005:102). Bilgi sürecine bağlı olarak iletişimdeki değişimin ortaya çıkardığı sonuçlar, Bengshir (1996)'dan aktarıldığına göre aşağıdaki gibi özetlenebilir (Ada, 2007:548):

- İletişimdeki değişim yönetici bilgi sistemini de doğrudan etkilemektedir. Bu yönüyle iletişim, yönetim sürecinde doğrudan açık iletişime olanak sağladığı için, geleneksel hiyerarşik örgütlerde geçerli olan paralel iletişimin olumsuzluklarını (mesajın üst kademedan alt kademeye ya da tersi yönde yeterince ulaştırılmaması gibi) ortadan kaldırarak mesaj filtreleme, çarpıtma ve göz ardı etme gibi sorunları yok etmektedir.
- Örgütsel iletişim, grup üyelerine ortak bilgiler sağlamaktadır. Bu olanak, geleneksel iletişimde ortaya çıkan ve grup üyelerinin güç ve statü farklılığından kaynaklanan sorunları ortadan kaldırmaktadır.
- Bilişim teknolojilerinin gelişmesi iletişim çeşit veya olanaklarını artırmıştır.
- Aşırı iletişim yüklenmesiyle mücadele etmede bilgi sistemleri önemli destek sağlamaktadır.
- Elektronik mesaj, yönetici bilgi sistemi, grup karar destek sistemi ve elektronik postalama sistemlerinin kullanım kolaylığı arttıkça, bunların alt kademelerde giderek artan oranda kullanım alanı bulduğu görülmektedir.

5.10. İş Kurallarında Değişim

Geleneksel örgütler, arz sıkıntısından dolayı insanların almak istedikleri şeyler için kuyrukta beklemeye razı oldukları bir ekonomide varlık göstermişlerdir. Bu dönem, piyasa kurallarının arza göre şekillendiği bir dönemdir. Müşteri henüz kral değildir. Örgütler üretiyor, alıcılar kuyrukta bekliyorlardı (Hammer, 1997:86). İş kuralları, geleneksel piyasa kuralları ile şekilleniyordu.

Teknolojinin sürekli geliştiği, pazar yapısının hızla değiştiği, rakiplerin yanı başımızdan sanal ortama taşındığı bir ortamda iş kurallarının müşterilerin beklentilerine cevap verecek şekilde yapılandırılması gerekmektedir. Liderlerin bunu başarabilmeleri, Shumper'in "yaratıcı yıkım" adını verdiği yapılanmaya gönüllü razı olmaları ile mümkündür. Çünkü örgütlerin sürekli yeniden yaratılması kaçınılmaz gibi gözükmektedir (Bennis, 1997:134).

İş kuralları konusunda da aynı kural geçerli olacaktır. İş kurallarını sürekli olarak yeniden yapılandırma gereği, liderin sürekli göz önünde tutması gereken bir gerçekliktir. Yeni iş kurallarının başında hızlı ve yaratıcı olabilmek gelmektedir (Özmen, 2003:7). Her şeyin çok hızlı değiştiği bir ortamda örgüt ve müşteri için yaratılacak değer, elle tutulan ürünlerden ziyade, hizmet ve bilgi ile yaratılmaktadır. Müşterilerin ödemeye razı oldukları bedeli, ürün yerine elde ettikleri değere ödedikleri göz önüne alındığında bilgi temelli iş yaparak değer yaratmanın önemi ve gereği daha çok anlaşılacaktır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Değişimin değişmezliği kuralı, örgütleri değişime direnç gösterme yerine uygun tepkiler geliştirmeye zorlamaktadır. Bilginin doğası gereği değişime açık olması, başta kendi içeriğinde olmak üzere, örgütlerin yapı, işleyiş, değer ve iş yapma süreçlerinde köklü değişimlerin yaşanmasına neden olmaktadır. Bilgideki değişimi birçok faktörün bileşkesine bağlı, dinamik ve sarmal bir yapı çerçevesinde değerlendirmek gerekmektedir. Teknolojik gelişmeler ve küresel rekabetin yoğun baskısı örgütlerin bilgi temelli değişime ilgilerini artırmaktadır. Müşteri istek ve ihtiyaçlarındaki değişim, sanallaşma, rekabetin yıkıcı etkisi, yeni ve yenilikçi piyasa şartları gibi faktörler örgütlerin değişimi göz ardı etmelerini önemli ölçüde sınırlandırmaktadır.

Bilgideki değişim beraberinde örgütlerin yapısını, işleyişini, kültürünü, iş yapma tarzını, müşteriye bakış açısını, iletişim ve ilişki biçimini, karar alma usulünü yavaş, evrimsel ve zamana yayılan değişimden tamamen bağımsız, hızlı ve devrimsel boyutta değiştirmektedir. Örgütsel düzeyde gerçekleşen her iş ve eylemin ortak paydasını bilgi oluşturmaktadır. Bu gerçek, örgütleri değişime uyum sağlamada daha rasyonel stratejiler geliştirmeye ve yalın, değişime hızlı tepki verebilecek yapı ve donanımına sahip olmaya yöneltmektedir. Örgütlerin değişimle baş etmeleri ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamalarının temel şartı, değişime tepkisiz kalmak yerine, değişimin lideri olmaktır. Bu bağlamda örgütler;

- Değişim algılarını korkudan arındırmalıdır,
- Değişimin gereklerinin ötesine geçecek şekilde organize olmalıdır,
- Örgütsel öğrenme ve bilgi paylaşımını desteklemelidir,
- Örgüt kültürünü değişime açık hale getirmelidir,

İbrahim YALÇIN, Zeliha SEÇKİN ve Yavuz DEMİREL

- “İnsan” odaklı yönetim anlayışını yaygınlaştırmalıdır,
- Değişimin yıkıcı etkisini pasifize etmenin bilgi donanımlı işgörenlere bağlı olduğu ön kabulünü benimsemelidir,
- İletişim kanallarını açık tutmalı ve kararlara katılımı teşvik etmelidir.

KAYNAKÇA

- ACUNER, Taner ve Kader Tan ŞAHİN (2002), “Entelektüel Sermayenin Ölçülebilirliği Üzerine Heuristic (Sezgisel) Bir Araştırma” *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. 10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildirileri Kitabı*, 23-25 Mayıs 2002, ss.40-41.
- ADA, Nesrin (2007), “Örgütsel İletişim ve Yeni Bilgi Teknolojileri; Örgütsel İletişim Ağları”, *Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review* 7(2) : 543-551
- AKDAĞ, Mustafa vd, (1996), *Fen ve Teknoloji Sözlüğü*, T.Ö.V.Yayınları, Yayın No:14, İzmir.
- AKPINAR, H., “Enformasyon Teknolojisi ve İşletmecilik Öğretimine Etkileri”,
<http://www.istanbul.edu.tr/enfor/et.html>., Erişim Tarihi: 13.05.2001.
- ALLETRON, Haidee E. (2003), “KM Today-Laurence Prusak Discusses Knowledge Management-Interview”, *TtD*, July:1.
- AMABİLE, Teresa M., Constance N. HADLEY ve Steven J. KRAMER (2003), “Zaman Baskısı Altında Yaratıcılık”, *Yenilikçilik*, (Çev. Ahmet Kardam), MESS Yayınları, İstanbul. ss.13-36.
- ARIKBOĞA, Şebnem (2003), *Entelektüel Sermaye*, Derin Yayınları, İstanbul.
- AYDEMİR, Cahit (2001), “Elektronik Ticaret ve Ekonomik Boyutu”, *Standard Dergisi*, Mart: 74-79.
- BARKER, Alan (2001), “Yenilikçilik ve Bilgi Yönetimi”, *Yenilikçiliğin Simyası*, (Çev. Ahmet Kardam), MESS Yayınları, İstanbul, ss. 199-222.
- BART, Christopher K. (2001), “Measuring the Mission Effect in Human Intellectual Capital”, *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), MCB University Press, Bradford 2001, pp.320.
- BARTOL, Kathryn M. ve Abhishek SRIVASTAVA (2002), “Encouraging Knowledge Sharing: The Role of Organizational Reward Systems”, *Journal of Leadership and Organization Studies*, 9(1): 64-76.
- BARUTÇUGİL, İsmet (2002), *Bilgi Yönetimi, Kariyer Yayıncılık*, İstanbul.
- BASADUR, M. ve Gelade, G.A. (2006), “The Role of Knowledge Management in The Innovation Process”, *Journal Compilation*, 15(1): 45-62.
- BASIM, Nejat ve Harun ŞEŞEN (2008), “Örgütsel Değişim ve Değişim Yönetimi”, *Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarı*, Editörler: M. Şerif Şimşek, Adnan Çelik, Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya, ss. 379-420.

- BAŞARAN, İbrahim Ethem (2004), *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Nobel Yayın Dağıtım, 3. Baskı, Ankara.
- BENNIS, Warren (1997), “Liderlerin Lideri Olmak”, *Geleceği Yeniden Düşünmek*, (Çev. Sinem Gül), Sabah Yayınları, İstanbul, ss. 133-144.
- CARRILLO, Janice E. ve Cherly GAIMON (2004), “Managing Knowledge-Based Resource Capabilities Under Uncertainty”, *Management Science*, pp. 1504-1505.
- CELEP, Cevat ve Buket ÇETİN (2003), *Bilgi Yönetimi*, Anı Yayıncılık, Ankara.
- CLARKE, Thomas and Christine ROLLO (2001), “Corporate Initiatives in Knowledge Management”, *Education-Training*, 43(4): 206- 214.
- COOPER, Joseph D. (1999), *Zamanı Kullanma Sanatı*, (Çev. Alp E. Arslan), Emre Yayınları, İstanbul.
- DAVENPORT Thomas H. ve Laurence PRUSAK (2001), *İş Dünyasındaki Bilgi Yönetimi*, Çev. Günhan Günay, Rota Yayınları, İstanbul.
- DEMİREL, Yavuz (2006), *Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bilgi Paylaşımı*, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul.
- DESOUZA, Kevin C. ve Yukika AWAZU (2004), “Need to Know-Organizational Knowledge and Management Perspective”, *Information Knowledge System Management*, 4:1-14.
- DİCLE, Ülkü ve Atilla DİCLE (1973), “Örgütsel Değişim”, *Verimlilik Dergisi*, MEM Yay, 2(3).
- DOĞAN, Selen (2003), *Personel Güçlendirme Empowerment*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- DOĞAN, Selen (2005), *Çalışan İlişkileri Yönetimi*, Kare Yayınları, İstanbul.
- DOSI, G., LRENA, P. ve LABINI, M.S. (2005), “Evaluating and Comparing The Innovation Performance of The United States and The European Union”, *Expert Report Prepared for The Trend Chart Policy Works*, LEM.
- DRUCKER, Peter F. (1995), *Değişim Çağının Yönetimi*, (Çev. Zülfü Dicleli), Türk Henkel Dergisi Yayınları, Yayın No:4, İstanbul.
- DRUCKER, Peter F. (1999), “Yeni Örgütün Ortaya Çıkışı”, *Bilgi Yönetimi*, (Çev. Gündüz Bulut), MESS Yayınları, İstanbul, ss.11-28.
- DURNA, Ufuk (2002), *Yenilik Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım A.Ş., Ankara.
- EREN, Erol (2003). *Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, Beta Yayınları, İstanbul.
- ERSOY, Zeynep (1999), *Elektronik Ticaret ve Ticaret Noktaları*, İGEME Yayınları, İstanbul-
- ESENDAL, Selçuk (1999), “Küresel Rekabet İçin Değişimin Özü-Katılımcı Liderlik” *3.Toplam Kalite Yönetimi Makale Yarışması*, Yayın No.TÜSİAD-T/99-1-249, İstanbul.
- FAZLIOĞLU, Mustafa A. ve Meral SAYIN (2000), *Dünya Ticaretindeki Değişim ve İlk Adım KOBİ-NET*, Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme Merkezi, Ankara.

İbrahim YALÇIN, Zeliha SEÇKİN ve Yavuz DEMİREL

- GARDNER, Howard (2004), *Zihniyetleri Değiştirmek*, (Çev. Ahmet Kardam), MESS Yayınları, MESS Yayın No: 438, İstanbul.
- GATES, Bill (2000), *Dijital Sınır Sistemiyle Düşünce Hızında Çalışmak*, (Çev. Ali Cevat Akkoyunlu), Doğan Kitapçılık, A.Ş., İstanbul.
- GİBSON, Rowan (1997), “İşi Yeniden Düşünmek”, *Geleceği Yeniden Düşünmek*, (Çev. Sinem Gül), Sabah Kitapları, İstanbul, ss. 1-12.
- GÖKÇE, Orhan (1998), *İletişim Bilimine Giriş İnsanlar Arası İlişkilerin Sosyolojik Bir Analizi*, Turhan Kitapevi, Ankara.
- GURTEEN, David (1998), “Knowledge, Creativity and Innovation”, *Journal of Knowledge Management*, 2(1):5-13.
- GÜLEÇ, Selami A. ve Azmi YALÇIN (2003), *Elektronik İstila*, Nobel Yayınları, İstanbul.
- GÜRSAKAL, Necmi (2005), *Altı Sigma Müşteri Odaklı Yönetim*, Nobel Yayın Dağıtım A.Ş., Ankara.
- HAMEL, Gary (2000), *Devrimin Başına Geçin*, (Çev. Nurettin Elhüseyni), MESS Yayınları, İstanbul.
- HUBER, George P. (1991), “Organizational Learning: The Contribution Processes and The Literature”, *Organization Science*, 2(1):88-115.
- İNCELER., H. Sarıhan, (1998), *Rekabette Başarının Yolu-Teknoloji Yönetimi*, Desnet Yayınları, Yayın No: 002, 1. Baskı, İstanbul..
- KAZGAN, Gülten (1997), *Küreselleşme ve Yeni Ekonomik Düzen*, Altın Kitaplar Yayınevi, 1.Baskı, İstanbul 1997.
- KELLY, Kevin (1997), “İş Dünyasının Yeni Biyolojisi”, *Geleceği Yeniden Düşünmek*, (Çev. Sinem Gül), Sabah Kitapçılık San ve Tic. A.Ş., İstanbul, ss. 221-234.
- KERMALLY, Sultan (2004), *Gurus on People Management*, London: Thorogood Publishing.
- KOÇEL, Tamer (2005), *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Basım Yayın Dağıtım, Ltd. Şti., 10. Bası, Yayın No: 45, İstanbul.
- KOTTER, John P. (2008), “It All Starts With a Sense of Urgency”, *Info*, 50(2):1-11.
- KOZAK, Meryem Akoğlan ve Hatice GÜÇLÜ, “Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi ve Kavramsal Bir İnceleme”, http://www.isgucdergi.org/?p=arc_view&ex=29&inc=arc&cil5&sayi=1&year=2003, Erişim Tarihi: 15.11.2008
- LAZAR, Judith (2001), *İletişim Bilimi*, (Çev. Cengiz Anık), Vadi Yayınları, Ankara.
- LIN, Chien- Peng (2007), “To Share or to Share: Modeling Tacit Knowledge Sharing, Its Mediators and Antecedents”, *Journal of Business Ethics*, 70:411-428.
- MACIARIELLO, Joseph A. (2005), *Gün Gün Drucker*, Çev. Murat Çekinbakış, MESS Yayınları, MESS Yayın No: 469, İstanbul.

- MATTHEWS, Peter (2001), “Su Sihirbazları Yaratmak-En İyi Yenilikçiler Bilge İnsanlar mıdır?”, *Yenilikçiliğin Simyası*, (Çev. Ahmet Kardam), MESS Yayınları, İstanbul, ss.223- 258.
- McDONALD, Robert Edward (2002), *Knowledge Entrepreneurship: Linking Organizational Learning and Innovation*, Doctor of Philosophy at the University of Connecticut.
- MITCHELL, Helen J. (2004), “Knowledge Sharing-The Value of Story Telling”, *International Journal of Organizational Behavior*, 9(5):632-641.
- NONAKA, Ikujiro (1999), “Bilgi Yaratan Şirket”, *Bilgi Yönetimi*, (Çev. Gündüz Bulut), MESS Yayınları, İstanbul, ss.29-46.
- OHNO, Tauchi (1998), *Toyota Ruhü*, (Çev. Canan Feyyat), S. Yayıncılık ve Tanıtım A.Ş., 2. Baskı, İstanbul.
- ÖZMEN, Şule (2003), *Ağ Ekonomisinde Yeni Ticaret Yolu e-Ticaret*, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- PEARSON, Andrall E. (2003), “Yenilikçilikte Kararlı Olma Yolları”, *Yenilikçilik*, (Çev. Ahmet Kardam), MESS Yayınları, ss.37-58.
- PEKDEMİR, Işıl, Fatih SEMERCİÖZ, Muhteşem BARAN ve Elif KARABULUT (2001), “Organizasyonlarda Değişim: 1995-1999 İtibariyle Karşılaştırmalı Bir Araştırma” *9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, İstanbul: 24-26 Mayıs.
- PORTER, Michael (1998), “Ulusların Rekabetçi Üstünlüğü”, *Küresel Rekabet*, Derleyen: Mustafa Özel, İz Yayıncılık, İstanbul, ss.53-55.
- SARIHAN, Halime İnceler (1998), *Teknoloji Yönetimi*, Desnet Yayınları, İstanbul.
- SCOOT, Martin (1997), *Zaman Yönetimi*, Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti., (Çev. Aslı Çingil Çelik), İstanbul.
- SCOTT, W. Richard, (1992), *Organizations Rational, Natural, and Open Systems*, Prentice Hall, Inc. New Jersey.
- SENGE, Peter (1997), “İğnenin Gözünden”, *Geleceği Yeniden Düşünmek*, (Çev. Sinem Gül), Sabah Kitapları, İstanbul, ss.109-128.
- STEPHEN, H. Rhinesmith, (2000), *Yöneticinin Küreselleşme Rehberi*, (Çeviren: Gülden Şen), Sabah Kitapları, Yayın No: 110, İstanbul.
- STEWART, Thomas A. (1997), *Entelektüel Sermaye*, Çev. Nurettin Elhüseyini, BZD Yayıncılık, İstanbul.
- ŞAMİLOĞLU, Famil (2002), *Entelektüel Sermaye*, Gazi Kitapevi, Ankara.
- ŞİMŞEK, Şerif (2002), *Yönetim ve Organizasyon*, Günay Ofset, Yenilenmiş 7. Baskı, Konya.
- ŞİMŞEK, M.Şerif, Tahir AKGEMCİ ve Adnan ÇELİK (2001), *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Nobel yayın, 2.baskı, Ankara.
- TAN, Barış (2007), “İnovasyon, Araştırma ve Menlo Park’ın Sihirbazı” *Kapital Dergisi*, S.2007/6:194.

İbrahim YALÇIN, Zeliha SEÇKİN ve Yavuz DEMİREL

- TEKİN Mahmut ve Ercan ÇİÇEK (2002), “Bilgi Çağında Bilgi Toplumu ve Bilgi Ekonomisi” *1.Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*”, 10-11 Mayıs, Kocaeli Üniversitesi, İzmit, ss. 235-247.
- THOMAS, David A. ve Robin J. ELY, (1999). “Farklılıklara Önem Kazandırmak” İnsanları Yönetmek, Çev. Gündüz Bulut, BZD Yayıncılık, İstanbul.
- THUROW, Lester (1997), *Kapitalizmin Yapısını Değiştirmek, Geleceği Yeniden Düşünmek*, Çev. Sinem Gül Sabah Kitapçılık San. ve Tic. A.Ş., İstanbul, 203-219.
- TIWANA, Amrit (1999), *The Knowledge Management, Toolkit*, Prentice hall PTR.
- TOFFLER, Alvin ve Heidi TOFFLER (1996), *Yeni Bir Uygarlık Yaratmak*, Çev. Zülfü Dicleli, İnkılap Kitabevi. İstanbul.
- TUOMI, Ilkka (2000), “Data Is More Than Knowledge: İmplications of the Reversed Knowledge Hierarchy for Knowledge Management an Organizational Memory”, *Journal of Management Information Systems/ Winter*, 1999-2000, 16(3):107-121.
- TÜRK, Sezai ve Enver AYDOĞAN (2008), “Kültürün Örgütsel Boyutu”, *Yöneticinin El Kitabı*, Editörler: Tahir Akgemci, Şebnem Aslan, Muhammet Düşükcan, Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya, ss. 293-370
- TÜRK, Sezai ve Enver AYDOĞAN (2008),. “Kişiler Arası İletişim ve Empati”, (Editörler: M.Ş. Şimşek ve A. Çelik), *Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarım*, Eğitim Kitabevi, Konya.
- TÜRKMEN, İsmail, (2000), *Yönetici İçin Etken İletişim Modeli*, MPM Yayınları, No:480, Ankara.
- WRAPP, Edward H. (1967), “Good Managers Don’t Make Policy Decisions”, *Harvard Business Review*, <http://www.chicagogsb.edu/faculty/selectedpapers/sp26.pdf> (Erişim tarihi: 29.08.2008).
- YAZICI, Selim, (2001), *Öğrenen Organizasyonlar*, Alfa Yayınları, Yayın No: 857, 1. Baskı, İstanbul
- YENİÇERİ, Özcan (1998), *İşletme Yönetimi*, Tutubay Yayınları, Ankara.
- YENİÇERİ, Özcan (2002), *Örgütsel Değişmenin Yönetimi*, Nobel Yayın, 1. Baskı, Yayın No: 337, Ankara.
- YENİÇERİ, Özcan (2006), “Gelecek Amaçlı Yönetim”, *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul, 31-49.