



BİLGİ YÖNETİMİ OLGUNLUK MODELLERİNE GÖRE İŞLETMELERİN BİLGİ YÖNETİMİ DÜZEYLERİ: GENEL BİR BAKIŞ

Halime GÖKTAŞ KULUALP*

Öz

Küreselleşme ile artan rekabet tüm işletmeleri yoğun bir mücadele ortamında bırakmıştır. Bu işletmelerin rakipleriyle daha başarılı şekilde mücadele edebilmeleri için müşteri isteklerine odaklanma, zaman kısıtını iyi kullanma, gelişen teknolojileri takip etme ve bünyesine entegre etme ve yeni gelişen yönetim tekniklerine hızlı bir şekilde adapte olmaları gerekmektedir. Tüm bu dikkat edilecek kriterlerin altında bilgi yönetimi yatmaktadır. Bilgi, işletme için bilginin elde edilmesi ve paylaşılması noktasında stratejik bir amaç ve yerleşmiş bir örgüt kültürü haline getirilmelidir. İşletmeler gelişmeleri hakkında bilgi sahibi olmak için sürekli olarak süreçlerini değerlendirmeli ve süreç iyileştirmeleri yapmalıdır. Bu çalışmada, işletme yöneticilerinin rakipleriyle başarılı bir şekilde mücadele edebilmeleri için süreç iyileştirmelerinde kullanabilecekleri bir bilgi yönetimi olgunluk modeli tanıtılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Bilgi Yönetimi, Yetenek Olgunluk Modelleri, Bilgi Yönetimi Olgunluk Modelleri.

KNOWLEDGE MANAGEMENT LEVELS OF FIRMS IN ACCORDANCE WITH THE KNOWLEDGE MANAGEMENT MATURITY MODELS: AN OVERVIEW

Abstract

Increased competition with globalization has left all businesses in an intense struggle environment. These businesses should be quickly adapted to focus on customer requirements, use of the time constraints with a good way, monitor the developing technologies and integrate it to own structure and developing new management techniques for struggling more successfully with their competitors. Knowledge management has located in the core of the criteria to be considered. Information should be a strategic goal and a settled organizational culture in the point of obtaining and sharing information for business. To be informed about own developments, businesses must constantly evaluate the processes and should make process own developments. In this study, a knowledge management maturity model which can be used process improvement is introduced. Through this model, business managers can struggle successfully with its rivals.

Keywords: Knowledge Management, Capability Maturity Models, Knowledge Management Maturity Models.

GİRİŞ

Günümüzde bilgi, örgütler için giderek artan öneme sahip olan bir olgudur (Nonaka ve Takeuchi, 1995; Davenport ve Prusak, 1998). 21. yüzyılda işletmeler, rekabetçi ve sürekli değişen iş dünyasında varlıklarını sürdürebilmek için, çağın gerektirdiği koşullara hazırlıklı olmalıdır. İş dünyasında yer alan firmalar, gerek kendi bünyelerindeki gerekse sektör içerisindeki değişimleri takip edebilmeli, bu değişimlere uyum sağlayabilmelidir. Bu koşullarda işletmelerin başarısında sermayeleri, büyüklükleri ve örgütsel yapıları gibi faktörler yerine bilginin elde edilmesi ve bu bilgilerin örgüt amaçları doğrultusunda kullanması faktörleri önem kazanmaktadır (Lei vd., 1996).

* Yrd.Doç.Dr., Bülent Ecevit Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, halime_goktas@hotmail.com



Belirsizlik gösteren bir piyasa ortamında sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamanın tek yolu, bilgidir. Örgütler, piyasa, rakip, ürün ve fiyat değişimlerine karşı yeni bilgiler ürettiği, ürettiği bu bilgileri kullanarak çıktılar oluşturduğu ve kendisini bilgi üretimi konusunda sürekli geliştirdiği sürece pazarda taklit edilemez ve dolayısıyla rekabet edilemez konuma ulaştıracaktır.

Örgütler, sürekli değişen piyasa koşullarında varolmaya çabalarırken bilgi elde etmek kadar elde ettikleri bilgiyi doğru ve etkin yönetmek için de çaba harcamalıdır. Özellikle, ülkemiz gibi belirsizliğin ve dalgalanmaların çok olduğu ekonomi koşullarında bilgiyi yönetme sistemi işletmeler için daha da önemli hale gelmektedir. İyi bir bilgi yönetme sistemi demek pazar liderliğine giden yol demektir.

İşletmelerin, iyi bir bilgi yönetim sistemi kurmaları için bilgi yönetimi konusunda hangi noktada olduklarını bilmeleri şarttır. Çünkü, küresel piyasa ortamında bir şirkete rekabet avantajı sağlayan bilgi yönetimidir ve bu avantajı kazandıran unsur ise işletmeler için rasyonel, uygulanabilir, yerinde olan, eksik ya da fazla değil gerektiği kadar olan bilgidir (Davenport ve Prusak, 2001). İyi bir bilgi yönetimi sistemi, bir örgütün bilgi ve veri elde etmesini, sağlanan bu bilgilerin artırılmasını, bilgilerin iş yapmak için bu bilgilere ihtiyacı olan çalışanlara iletilmesini, düzenlenmesini ve kullanımını kontrol altına alabilmelidir. Etkin bir bilgi yönetim sistemi işletmeyi amaçlarına ulaştıran yol olmalıdır.

Bu bağlamda, bu çalışmada örgütlere rekabet avantajı sağlayacak olan bilgi yönetimi konusu incelenmiş ve örgütlerin bilgi yönetimi konusunda hangi kademedede bir başka ifadeyle “nerede” bulduklarını görmelerini sağlayacak olan bilgi yönetimi örgütsel olgunluk modeli tanımlanmıştır. Bilgi yönetimi olgunluk modelleri işletme ve yönetim literatürüne henüz kazandırılmış konulardır. Yapılan detaylı literatür incelemesine göre, örgütsel olgunluk ve bilgi yönetimi olgunluk modellerinin daha çok bilgisayar ve enformasyonla ilgili literatürde yer aldığı gözlemlenmiştir. Bu anlamda, bu çalışma işletme ve yönetim literatüründe önemli bir konu olarak incelenen bilgi yönetimi literatürünü geliştirmeyi ve bilgi yönetimi olgunluk modelini yerli literatüre kazandırmayı amaçlamaktadır. Çalışma, işletme yöneticilerine teorik bir model sunmuş ve örgütlerinin bilgi yönetimi konusundaki gelişmişliğini ölçebilecekleri bir araç önermiştir.

Çalışma, beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, genel olarak bilgi ve bilgiyle ilişkili kavramlar açıklandıktan sonra ikinci bölümde bilgi yönetimi kavramına değinilmiştir. Üçüncü bölümde, daha önceki bölümlerde açıklanan kavramlar olan bilgi ve bilgi yönetiminin işletmeler için önemi anlatılmıştır. Dördüncü bölümde, genel olarak örgütsel olgunluk modelleri açıklandıktan sonra beşinci ve son bölümde bilgi yönetimi olgunluk modelleri sunulmuştur.

1. BİLGİ VE İLGİLİ KAVRAMLAR

Bilgi; deneyim, iletişim ya da çıkarsama aracılığıyla inandığımız ve değer verdiğimiz şeylerdir (Zack, 1999). Çünkü, bilgi; duygu, yargı, değer, inanç, önsezi gibi bazı kavramlarla da iç içe geçmiştir. Bu nedenle, bilgi olgusu, zihnin bir durumu, nesne, süreç, bilgiye erişme durumu ve yetenek kavramları açısından incelenebilmektedir (Alavi ve Leidner, 2001). Bu anlamda, Buckland (1991), bilgiyi süreç olarak bilgi, bilgi olarak bilgi ve nesne olarak bilgi şeklinde tanımlamıştır. Buckland (1991)’a göre; süreç olarak bilgi, kişinin yeni şeyler öğrendiğinde oluşan bilgi hazinesinde eski bilgilerle yenileri kıyaslaması ve bu bilgileri



başkalarına öğretme sürecidir. “Bilgi olarak bilgi” ise, bu süreçte diğer tarafa aktarılan şeydir. Nesne olarak bilgi, kitap, dergi, film, belge gibi bilgi taşıyan nesnelere için kullanılmaktadır.

Maier (2007)’e göre, bilgi; bireysel ya da kurumsal bir aktörün olayları yorumlamak ve konulara ilişkin faaliyet, davranış ve çözüm üretmek için kullandığı tüm bilişsel beklentileri kapsamaktadır. Bu bilişsel beklentiler; deneyim, iletişim ya da çıkarsama aracılığıyla bir bağlam içerisinde anlamlı bir şekilde birleştirilen, biriktirilen ve yerleştirilen gözlemlerdir. Bilgi, bir bilen bir de bilinen bulunduğu bazı şeyler hakkındaki yargılardır. Bu noktada, bilgi, bilenle bilinen şey arasındaki ilişkinin ortaya koyduğu üründür (Önder, 2005).

Bilgi yönetimi konusunu daha iyi anlayabilmek için bilgi ile yakın anlamlı olan “veri, enformasyon ve bilgi” kavramlarını tanıtmak yararlı olacaktır (Anothayanon, 2006). Bilgi yönetimi literatürü içerisinde bilgi kavramı, bilgi spektrumu ismi verilen bir dağılım içinde izah edilmektedir (Barutçugil, 2002). Veri, bilgi ve enformasyon bu spektrum içerisinde yer almaktadır.

Veri, gözlemlenebilir, ölçülebilir ya da hesaplanabilir bir tutum ve davranış değeridir. Veri, kavramsal açıdan ve yapı itibarıyla bir çeşit enformasyondur (Aktan ve Vural, 2005). Veri, bir fiziki ortam ya da organizasyonda meydana gelen olayları simgeleyen ancak bireylerin anlam verebileceği ve kullanabileceği hale getirilmemiş ham gerçeklerdir. Bu özelliğiyle veri geçmiş ya da gelecekle ilintili olmaksızın bir olay ya da vakanın başlı başına tek olarak tespit edilmesidir (Zaim, 2005).

İşletmeler açısından veri, gerçekleştirilen işlemlerin belirli bir format dahilinde kayıt altında tutulmasını ifade etmektedir. Örneğin bir müşteri tarafından satın alınan ürünlerin maddi değeri ve cinsi gibi verilerin kayıt altına alınmasında bu bilgilerin her biri satışa yönelik veriyi temsil etmektedir. Verilerin kaydı içerisinde müşterilerin bu ürün/ürünleri satın alma sebepleriyle ilgili olarak herhangi bir açıklama ifadesi bulunmamakta ve sayısal bilgilere fazlasıyla yer verilmektedir (Durna ve Demirel, 2008).

Veri, olaylarla ilgili olarak birbirinden farklılık gösteren nesnel gerçekleri ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle, veri; çeşitli durumların, gözlemlerin ya da oluşumların her türlü gösterimidir. Bilginin hammaddesini oluşturan veri; miktar, eylem, olgu gibi kavramları simgeleyen ve tesadüfi olarak bir araya gelmemiş başka bir ifadeyle rastgele olmayan, sembollerden oluşan bir gruptur (Yeniçeri ve İnce, 2005).

Enformasyon kavramı Latince kökenli “informatio” kelimesinden gelmekte ve biçim verme, biçimlendirme ve haberdar etme eylemlerini ifade etmektedir (Öğüt, 2003). Enformasyon, genellikle doküman, görüntülü ya da sesli iletişim formunda olan bir mesajdır (Davenport ve Prusak, 1998).

Bilgi, enformasyonun “anlamlandırılmış” şeklidir (Bhatt, 2001). Enformasyon, verilerin anlam taşıyacak şekilde işlem görmüş halidir. İletilmek, anlaşılacak ve kullanılmak üzere toplanan veri kümesidir. Özü, işlenmemiş verilere anlam kazandırma eyleminden oluşmaktadır (Çapar, 2006). Bu nedenle, verilerin bir araya gelerek enformasyona dönüşmesi için işlenmesi, anlamlı ve değerli bir bütün haline alması şarttır (Zack, 1999).

Veri ve bilgi kullanıldığı yere göre kullanım farklılığı göstermektedir. Bilgi, karar alma sürecinde kullanılan önemli bir araç iken veri, bilgiye ulaşma ve bilgi edinme aracıdır (Tutar, 2006).

Bilgi, insanla ilgili bir kavramdır ve gerçekte insan eylemleri ile doğrudan bağımlıdır (Nonaka & Takeuchi, 1995). Bilgi, enformasyonun düzenlenmiş halidir (Lang, 1997). Kurum içerisinde bilgi, yalnızca belgelerde ya da gizli evraklarda yer almaz, aynı zamanda örgütün günlük işleyişinde, süreçlerinde, uygulamalarında bulunmaktadır. Bilgi, yeni



enformasyonların elde edilmesi için gereken yapıyı kuran deneyim, değerler, bağlamsal bilgiler ve uzmanlık sezilerinin bütünleşmiş bir karışımını ifade etmektedir (Davenport ve Prusak, 1998).

Anlamsal olarak bilgi ve enformasyon arasındaki en büyük ayırım, bu iki kavramın girdi ve çıktılarında kaynaklanmaktadır. Enformasyonun girdisi veri, bilginin girdisi enformasyondur. Diğer taraftan, enformasyonun çıktısı bilgi, bilginin çıktısı ise üst bilgidir. Enformasyon, bilişsel bir süreçten geçirilmekte başka bir ifadeyle işlenmekte ve bilgi haline gelmektedir (Tutar, 2006).

2. BİLGİ YÖNETİMİ

Bilgi yönetimi, Karl Wiig tarafından 1986 yılında işletme ve yönetim literatürüne kazandırılmış ve işletme performansını arttırmak için bilgiyi eylem haline getirmeye yönelik bilinçli bir strateji olarak ifade edilmiştir (Wiig, 1986'dan Akt. Plunkett, 2001). Bilgi yönetimi, doğru şekilde, doğru kişiye, doğru maliyetle, doğru zamanda, doğru yerde, doğru bilgiyi sağlamak anlamıyla stratejik bir özellik taşımaktadır (Woodman, 1985). Bilgi yönetimi, örgüt amaçlarını başarmak için bilgiyi oluşturma, elde etme, kullanma ve yönetmeyle ilgili sistematik bir süreci kapsamaktadır (Plunkett, 2001).

Bilgi yönetimi, sahip olunan uzmanlık ve tecrübelerle birlikte veri tabanı, doküman, politika ve prosedürleri kapsayan, örgütün bütün bilgi varlıklarını belirleme, yönetme ve paylaşmayla ilgili bütünleşik ve sistematik bir yaklaşımdır (Barquin vd., 2001). Bu sistematik yaklaşım içerisinde, bilgi, örgütlerin sahip olduğu yetenek ve beceriler ile deneyimleri aracılığıyla sahip oldukları ortak akıl ve bilgileri tanımlamakta ve işlemektedir (Wiig, 1997).

Bilgi yönetimi, bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla veri ve bilgi işleme kapasitesi kullanılarak işletmenin beşeri sermayesiyle yenilikçi ve yaratıcı kapasitesini birleştirerek örgütün yaratıcı gücünden azami ölçüde yararlanmayı amaçlayan örgütsel bir süreçtir (Aktan ve Vural, 2005). Bu yaratım gücü sayesinde bilgi yönetimi, stratejik bir motivasyona sahip olan personelin gelişimini hızlandırmak ve veri ve bilgilerin anlamlı hale getirilmesinde çalışanların yeteneklerini kullanarak örgütsel amaçlara ulaşılmasıdır (Beijerse, 1999).

Sveiby (1996) bilgiyi “maddi olmayan varlıklardan değer oluşturma sanatı” şeklinde ifade etmiş ve konuyla ilgili olarak maddi varlıklardan çok maddi olmayan varlıkların önemini vurgulamıştır. (Bensghir, 1996) da, bilginin manevi anlamını vurgulamış ve örgütlerin çevreleriyle ilişki içinde olduklarında enformasyon elde ettiğini ve bu enformasyonu ise bilgiye çevirerek kendilerine en uygun önlemleri alarak ve harekete geçtiklerini belirtmiştir. Çünkü yazara göre, bilgi yönetimi insanın yaratıcılığıyla ilgili olan insan, süreç ve teknolojinin en optimum birleşimidir.

Choi (2000)'ya göre, bilgi yönetiminin uygulanmasındaki kritik faktörler, üst yönetimde liderlik tarzı, yükümlülükler ile sorumluluklar ve örgütsel sınırlamalar gibi kavramlardır. Ancak, firma türü, firmanın yıllık geliri, çalışan sayısı ve bilgi yönetimine yapılan yatırım süresi bilgi yönetimi uygulamasını etkileyen faktörlerden değildir. Az sayıdaki bazı firmada bilgi yönetimine inanılmadığından dolayı bilgi yönetim şefine veya bilgiyi etkin yönetecek danışmana ihtiyaç olmadığı düşünülmektedir. Bu durum, işletmede bilgi yönetimi uygulamasında bilgiye olan ihtiyaca inanma ve bu duruma kültürel olarak hazırlanmanın önemini vurgulamaktadır.



Günümüzde işletmelerin örgütsel hedeflere ulaşabilmeleri için bilgiyi tüm örgüt düzeylerinde kullanmaları gerekmektedir. Geleneksel üretim faktörlerinden olan hammadde, sermaye ve işgücü bilgiyle işlendiği takdirde örgütsel başarının devamı gelecektir. Fakat, ihtiyaç duyulan bilginin çeşidi, yapısı ve içeriği bu bilgiyi kullanacak birimin işlevine göre farklılık arz etmektedir (Bensghir, 1996).

Barutçugil (2002)'e göre, bilgi yönetimi, örgütsel performansı artırmak amacıyla bilginin oluşturulması, ele geçirilmesi, paylaşılması ve kullanılması sürecidir. Başka bir tanıma göre, bilgi yönetimi süreci, bilgiyi yaratma, kabul etme, düzenlenme, dağıtma ve kullanmadır (Bhatt, 2001). Bu süreçte, bilgi yönetiminin etkin bir şekilde sağlanabilmesi için sürecin bir sistem haline getirilmesi ve örgütte bilgi yönetimi kültürü şeklinde benimsenmesi büyük önem taşımaktadır. Bilgi yönetimine ilişkin tanımlamaların ortak yönleri dikkate alındığında bilgi yönetimi sistemi üzerinde anlaşılan ortak özellikler şu şekilde sıralanabilir (Levett ve Gueno, 2000):

Bilgi yönetimi sistemi,

- Örgütsel düşünce gücünü desteklemeli ve böylece yeni fikirler yaratarak yenilik (inovasyon) artırılmalı,
- Tecrübe ve birikimlerin, gerekli olan yer ve zamanda istenen kişi tarafından kullanıma sunulması,
- Kayıt altında tutulan uzmanlık kaynaklarını bulma ve kullanma kolaylığı sağlamalı,
- İşbirliği, bilgi paylaşımı ve sürekli öğrenmeyi teşvik etmeli,
- Karar alma ve planlama kalitesini iyileştirmeli ve verimliliği sağlamalı,
- Zihinsel varlıkların katılımını ve değerini anlamalı ve onların değerini, kullanımını ve etkinliğini artırmalıdır.

İyi konumlandırılmış bir bilgi yönetimi sistemi, işletmedeki karar verme süreçlerini kolay hale getirmelidir. Hızlı değişimin yaşandığı son dönemlerde işletmeler bilgi geliştirme ve kullanma unsuruna odaklanarak bu yönde rekabet avantajı sağlamayı tercih etmektedir (Carneiro, 2000). Dolayısıyla, bilgi yönetimi, rekabet yeteneğini arttırmak için bilgiyi üretme, yayma, uygulama ve korumaya yönelik stratejiler ve süreçler bütünüdür (Gold ve diğerleri (2001). Bilgi yönetimi, modern dünyamızın sürekli belirsizlik koşulu içerisinde örgütlerin yaşamını ve performansını artırma ve sürdürmeye yönelik çalışmalarıdır (Smith, 2002).

3. BİLGİ VE BİLGİ YÖNETİMİNİN İŞLETMELER İÇİN ÖNEMİ

İşletmeler, rakipleri tarafından kolaylıkla taklit edilemeyecek ve benzeri yapılamayacak kendilerine özgü bir strateji geliştirdikleri sürece rekabet üstünlüğü sağlarlar ve sürdürürler (Porter, 1985'den Akt. Gümüştekin, 2004). Bu nedenle, son zamanlarda, işletmeler için sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan kaynakların başında "bilgi" unsuru gelmektedir (Uzun ve Durna, 2008). Bilgi paylaşımının stratejik önem taşıyan avantajları şu şekilde sıralanabilir (Dalkir, 2005):

- Mesafeler ve platformlar arasında uzmanları bağlamak,
- Profesyonel uygulamaları standartlaştırmak,
- Hatalardan kaçınmak,
- En iyi uygulamalardan yararlanmak,
- Yetenek kazanma zamanını azaltmak,



- İtibar yapılandırmasına yardımcı olmak,
- Stratejik yetenekler için yöneticilik kademesi vermek.

Sistematiik bir bilgi paylaşımı ancak işletmede kurulacak olan sistematiik bir bilgi yönetimi süreciyle gerçekleştirilebilir. Bilgi yönetimi sürecinde, bilginin üretimi, içselleştirilmesi, paylaşımı, kullanımı, değerlendirmeye alınması ve ölçümü aşamaları yer almaktadır. Günümüzün yoğun rekabet ortamı, bilginin sistematiik bir şekilde yönetilmesi ve işletmelerin rekabet avantajı sağlama yollarının belirlenmesi açısından çok önemlidir (Uzun ve Durna, 2008). İşletmeler, etkin bir bilgi yönetimini bilgiyi ölçerek değerlendirmek suretiyle bilginin organizasyona ne ölçüde katkı yaptığını hesaplayarak sağlayabilirler. Bilginin değeri “stratejik değerlendirme, paydaşlar açısından değerlendirme ve hissi değerlendirme” olarak üç şekilde ölçülmektedir (Krogh, 1996’dan Akt. Zaim, 2005). Stratejik değerlendirme, bilginin örgütsel gelişim ve rakiplerine sağladığı üstünlük yönünden değerlendirilmesidir. Hissi değerlendirme ise, bilginin estetiksel olarak taşıdığı değeri, kalitesi ve çalışanların davranışlarını nasıl etkilediğinin ölçülmesidir.

İşletmeler açısından sağlıklı bir bilgi yönetim süreci kurmak kadar bilgi yönetim sürecinden etkin bir şekilde yararlanmakta büyük bir önem taşımaktadır. Bu nedenle, örgüt içerisinde bilginin doğru şekilde kullanılması şarttır. Bilgi kaynakları etkin bir şekilde kullanılırsa işletmeler için sürekli bir şekilde büyüme sağlanacaktır. Bu nedenle, sürekli büyümeyle ilgili olan soyut değer, stratejik varlık, temel yetenek ve üstünlük kavramları bilgi kavramıyla bütünleşerek örgütsel bir kaynak, değer ve öğrenme süreçlerinde bir unsur olarak var olmaktadır (Sayılar, 2004). Örneğin bilgiler, doğrudan kullanılabilen gibi dolaylı olarak da kullanılabilir. Doğrudan bilgi kullanımı, bilginin bir sorunun çözümünde ya da karar alma sürecinde belirlenmiş bir amaca yöneltilerek kullanılmasıdır. Dolaylı bilgi kullanımı ise, genel bir bakış açısıyla bilgiyi değerlendirerek konuyla ilgili olarak aydınlanmak ve bilgi birikimini artırmaya yönelik kullanılmaktadır. Bilgi örgüt tarafından sembolik olarak da kullanılabilir. Piyasa sonuçlarının çarpıtılması, kasıtlı olarak bilginin paylaşımına sunulmaması ya da sadece örgütün ya da bireylerin çıkarlarına uygun düşen kısmının açığa çıkarılması gibi bilginin belirlenen amaca uygun düşmeyecek şekilde kullanılmasıdır (Zaim, 2005).

Günümüzde, bilginin işletmeler için önemi daha da hızlı bir şekilde artmaktadır. Çünkü, bir işletme ürünü daha iyi olduğu için değil bilgileri daha iyi olduğu ve bilgileri daha doğru şekilde yönettiği için kazanmaktadır. Örneğin, bankalar, sigorta şirketleri, kredi kartı şirketleri, gibi bilgi odaklı işletmeler temel olarak bilgiyi yönetmektedir (Kotler, 2001). Bilgi yönetimi sisteminde amaç, önemi ve değeri bulunan bilgilerin saptanması ve bu bilgilerin gerekli birimlere iletilmesi ve böylece bilgilerin güncel kalmasının sağlamasıdır. Bu nedenle, örgüt içerisinde bilgi edinilmesi ve bilgi birikiminin paylaşımından tüm örgüt üyelerinin sorumlu tutulması gerekmektedir. Bu durumda, bilgi yönetiminin temel yönünü, bilgiyi doğru bir şekilde yerinde kullanmak, kaydetmek, çalışan bireyler arasında paylaşımını sağlamak ve güncel hale getirmek oluşturmaktadır (Sarıhan, 1998).

Örgütlerin sahip olduğu fiziksel varlıklar her işletme için aynı ya da benzer olabilir ancak işletmelerin sahip olduğu bilgi birikimi ve bilgi yönetim sürecinin her işletme için farklı olacağını belirtmek yanlış olmayacaktır. İşletmelerde üretim ya da hizmet sırasında karşılaşılan sorunlara yönelik üretilen çözümler ve kazanılan bilgi üretme ve paylaşma deneyimlerinin farklılığı işletmeleri bir adım öteye ulaştıran rekabet aracıdır (Sayılar, 2004). Örneğin, Sidney Winter şirketinin en çok bilinen özelliği; işlerin ve faaliyetlerin nasıl



yapılması gerektiğini bilen bir işletme olmasıdır. Bu çerçevede, gelecek için benimsediği bilgi politikası; yeni şeyleri hızlı ve kaliteli yapabilen bir işletme olmaktır (Davenport ve Prusak, 2001).

Literatürde yer alan bilginin yönetimine ilişkin çalışmaların pek çoğu büyük ölçekli işletmeler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Dolayısıyla bu çalışmaların sonuçları büyük ölçekli işletmeleri ilgilendirmektedir. Oysa ki; örgütlerin yer aldığı çalışma dünyasında nicel olarak çoğunluğu temsil eden ve ekonomi üzerinde büyük bir etkiye sahip olan küçük ve orta ölçekli işletmeler açısından da bilgi yönetimi önem arz etmektedir. Bölgesel ve yerel olarak çalışan ve daha az sayıda personele sahip olan küçük ve orta ölçekli işletmelerde yöneticiler daha çok firmanın temel işi üzerinde odaklanmakta ve farklı konulara ilişkin ilgi düzeyleri düşük olmaktadır. Ayrıca, küçük ve orta ölçekli işletmelerin bilgi yönetimi süreçlerini desteklemek için gerekli enformasyon teknolojisi danışmanlığı hizmetlerine erişimi maliyet açısından zorlaşmaktadır (Lim ve Klobas, 2000). Bilgi yönetimi için destekleyici hizmet veren firmalar da daha çok büyük ölçekli işletmelere yönelmekte ve bu işletmelerin isteklerine uygun hizmet sunmaktadır. Dolayısıyla KOBİ'lerin bu anlamda hizmet alma alanı daralmaktadır (Kalkan ve Keskin, 2005). Bu nedendir ki, sektörde küçük ve orta ölçekli işletmelerin etkin bilgi yönetimi için gerekli hizmetleri alabileceği firmalara olan ihtiyaç artmıştır. Kurulacak olan yeni firmalar ya da büyük işletmelere hizmet sunan firmaların faaliyet alanlarını geliştirerek küçük ve orta ölçekli işletmeleri de kapsayan müşteri kitlesi oluşturması şarttır.

Amerika ve Avrupa'daki gelişmiş işletmeler bilgi yönetimine olan ihtiyacın farkına vararak onu sistematik ve karşılaştırmalı olarak kullanmaktadır. Ancak, son dönemde bilgi yönetimi uygulamaları artmasına rağmen çoğu uygulamacı halen sınırlı uygulama alanlarına odaklanmaktadır (Wiig, 1997). Böylece, etkin bir bilgi yönetimi uygulayarak rakiplerine göre stratejik yönünü artırmış işletmelerin sayısı artış gösterirken diğer taraftan, halen klasik şekilde, bilgiyi elde ettikten sonra onu kullanarak yeni bilgi üretmeyen işletmelerin sayısının arttığını da söylemek yanlış olmayacaktır.

Ülkemizde küçük ve orta ölçekli işletmeler üzerinde yapılan bir araştırma sonuçlarına göre, bu işletmelerde bilgi yönetimi araçları kullanımı yetersiz olmakla birlikte etkin bir bilgi yönetimi süreci de bulunmamaktadır. Bu nedenle, işletmelerde bilgi yönetimi sürecinin etkin bir şekilde işlenmesini sağlayıcı çalışmaların yapılması büyük önem arz etmektedir (Keskin ve Kalkan, 2005).

İşletmeler bilgi yönetimi çabalarını arttırarak bilginin nasıl yönetileceğini ve bilgi varlığı ile daha çok rekabet edebilirliği nasıl arttıracaklarını daha çok bilmek ve kar elde etmek istemektedir. Bu noktada, proaktif örgütler, işletme uygulamalarının bir parçası olarak sistematik bilgi yönetimini sistemlerine dahil ederek daha iyi sonuçları amaçlamaktadır. Bu işletmeler, genel iş yükünü azaltmak için bilgi yönetimi yaklaşımını benimseyerek yöneticiler ya da bilgi çalışanları için iş yükünü azaltmaktadır (Wiig, 1997).

4. ÖRGÜTSEL OLGUNLUK MODELLERİ

Olgunluk modelleri, yazılım mühendisliğinde yer alan kökenlere sahiptir. Carnegie Mellon Yazılım Mühendisliği Enstitüsü (CMMI Project Team, 2002), örgüt içerisinde adımları geliştiren, ilerleten ve uygulanmalarına imkan tanıyan tanımlayıcı bir model belirlemiştir (Dalkir, 2005). Örgütlerde, gecikmeler (tamamlanma sürelerinin uzaması, artan



maliyetler, tekrarlanan işler), kalite sorunları (görevini yerine getirmeyen fonksiyonlar, satış sonrası bakım sorunları) ve çalışan motivasyonu (yılmış çalışanlar, emeğinin karşılığını alamadığını düşünen çalışanlar) gibi süreç problemlerine karşı CMMI gibi standartlar aracılığıyla çözümler bulunması için hangi konularda iyileştirme yapılması gerektiği ayrıntılı olarak tanımlanmıştır (Carnegie Mellon University, SEI, 2007).

İngilizce karşılığı Capability Maturity Model Integration (CMMI) olan kelime yerli literatürde *Bütünleşik Yetenek Olgunluk Modeli* olarak kullanılmaktadır. Bu model, Amerikan Savunma Bakanlığı'nın talebi üzerine 1986 yılında Carnegie Mellon Üniversitesi'ne bağlı Yazılım Mühendisliği Enstitüsü (SEI) tarafından geliştirilmeye başlanmıştır (TBD, 2008).

Dalkir (2005), mühendislik alanında incelenen yetenek olgunluk modellerini örgüt içerisine aktararak örgütsel yetenek modellerini oluşturmuştur. Yetenek Olgunluk Modeli, birden fazla disiplinden oluşan etkili süreçlerin gerekli elemanlarını içeren bir modeldir. Modelin işletmede uygulanmasıyla geçici ve olgunlaşmamış süreçlerin, gelişmiş kalite ve yararlılık ile disiplinli ve olgun süreçler haline gelmesini sağlayan evrimsel gelişim yolu tamamlanacaktır. Eğer sistemin işleyişine ilişkin alt süreçler kaliteli olursa ana sistemin kendisi de kaliteli olacaktır. CMMI modelinin genel anlayışında, bir kurumun süreçlerini iyileştirmek yatmaktadır. Süreç alanları bazında hangi unsurların eksik olduğunu ya da hangi unsurların bulunması gerektiğini anlatmaktadır. Ancak, bu model, modelin uygulanması sonrasında ortaya çıkan sorunlara ait çözümler üretmemektedir. Çünkü, modelin anlayışına göre sorun çözümü kurumlara aittir. Dolayısıyla model, eksikliklerin giderilme yollarını araştırmaz ya da açıklamaz (TBD, 2008). CMMI modeli, sadece süreçlerin işleyişinin doğru olup olmadığını göstermektedir. Bir yönetici işletmede kendi kurduğu bir sistemin zayıf noktalarını görmeyebilir hatta kişiye göre kurduğu sistem en mükemmel sistem dahi olabilir. Ancak, böyle bir model sayesinde kurulan sistemin gerçekten doğru bir sistem olup olmadığı sorgulanabilir. Bu durum, CMMI modelinin değerini ve modele duyulan ihtiyacın şiddetini daha da artırmaktadır.

CMMI modeli, mevcut süreç yeteneklerini ve kalite ve süreç gelişimi için en önemli kritik noktaları belirleyerek uygun süreç gelişim stratejilerinin seçiminde bir rehber olarak hizmet vermektedir. CMMI, yazılım geliştirmek amacıyla oluşturulan yazılımda kalite sertifikasyonunu sağlamak, kalite sistemlerini ve süreçlerini değerlendirmek, süreçleri iyileştirmek ve yetenek belirlemek amacıyla geliştirilen bir modeldir (Yücalar vd., 2010). Bu konu kapsamında “Yetenek Olgunluk Modelleri” nden türetilmiş bir dizi “Bilgi Yönetimi Olgunluk Modelleri” yer almaktadır. Olgunluk modelleri, örgütlerin süreç ve sistemlerini geliştirmesine yardımcı olmaktadır.

Yetenek Olgunluk Modelleri, örgütlerin süreçlerini, teknolojilerini, insan kaynaklarını ve örgütsel iş yapabilme performansını uzun vadeli geliştirerek örgütleri olgunlaştıran modellerdir. Yazılım Mühendisliği Enstitüsü (Software Engineering Institute/SEI), örgütlerin kişiler, prosedür ve metotlar, araç ve gereçler boyutları etrafında iş süreçlerini geliştirip, bu süreçler üzerine odaklanması gerektiğini belirtmiştir (Chrissis, 2005; Yücalar vd., 2010).

“Yazılım Yetenek Modeli (CMM)” bir kuruluşun yıllar boyu yazılım süreçlerinin olgunluğunu yargılayan bir model olmuştur. Bu model, yazılım süreçlerini değerlendiren ve geliştiren bir standart haline gelmiştir. Yetenek olgunluk modeli, beş olgunluk düzeyine göre düzenlenmiştir. Bu düzenlemede ne kadar üst düzeylere erişilirse, bir kuruluşun yazılım sürecinin tahmin edilebilirliğinin, etkinliğinin ve denetiminin o derecede arttığına inanılır.



Düzye 1 hariç, Yetenek Olgunluk Modelinin her düzeyi anahtar alt düzeylere ayrılmaktadır (Türkoğlu, 2006). CMM, örgüt süreçlerinin yönetiminde evrimsel niteliğe sahip 5 adımı tanımlayan örgütsel bir modeldir. Model aynı zamanda bir düzeyden diğere geçen özel adım ve faaliyetler sağlamaktadır (Dalkir, 2005). CMM' nin bu 5 adımı:

1) Başlangıç: İlk süreç, özel amaçlı (ad hoc), kaotik, ve nadiren belirlenmiştir. Yazılım süreci plansız ve bazen de karmakarışık olarak nitelendirilebilir. Az sayıda süreç tanımlıdır ve başarı çoğu kez bireysel başarılarla bağlıdır (Baykız, 2014).

2) Tekrarlanabilir: Basit süreçler ve bu süreçlere destek olacak bir disiplin kurulmuştur. Temel proje yönetimi süreçleri, masraf, program ve işlevselliği saptamak amacıyla kurulur. Gerekli süreç disiplini, benzer uygulamalar içeren geçmiş projelerdeki başarıyı tekrar etmek için düzenlenmiştir. Anahtar süreç alanları, yazılım projesinin temel proje yönetim denetimlerinin gerçekleştirilmesiyle ilgili gereksinimlere odaklanır. Bu alanlar; gereksinim yönetimi, yazılım proje planlaması, yazılım proje izleme ve gözetimi, yazılım alt yüklenici yönetimi, yazılım kalite güvencesi ve yazılım konfigürasyon yönetimidir (Paulk vd., 1993; Paulzen vd., 2002).

3) Belirlenmiş (Tanımlı): Tüm süreçler belirlenmiş, belgelenmiş, standardize edilmiş ve her biri diğeri ile birleştirilmiştir (Dalkir, 2005). Bu süreç sistematik yapıya odaklanır ve bilgi süreçleri netleştirilir. Süreçler özel gereksinimleri karşılamak için uyumlu hale getirilmiştir (Paulk vd., 2002). Hem yönetim hem de yazılım mühendisliği alanındaki faaliyetler için yazılım süreci belgelenir, standartlaştırılır ve standart bir yazılım sürecinin parçası haline getirilir. Bütün projeler, yazılım geliştirme ve bakımı için kuruluşun onaylanmış, belli bir amaca yönelik standartlaşmış bir yazılım sürecini kullanırlar. Kuruluş, tüm projelerde etkili yazılım mühendisliğini ve yönetim sürecini kurumsallaştıran bir alt yapı oluştururken, anahtar süreç alanları da hem proje hem de kurumsal konulara değinir. Bu alanlar, kuruluş süreç odağı, kuruluş süreç tanımı, eğitim programı, bütünleşik yazılım yönetimi, yazılım ürün mühendisliği, grup içi koordinasyon ve eş gözden geçirmeler olarak sıralanmaktadır (Türkoğlu, 2006).

4) Yönetilen: Bu süreçte, yazılım sürecinin ve ürün kalitesinin detaylı ölçümleri toplanarak hem yazılım süreci hem de ürünler nicelik olarak belirlenmekte ve denetlenmektedir. Önemli süreç alanları hem yazılım sürecinin hem de yapımı süren yazılım ürünlerinin nicelik olarak anlaşılmasının üzerine odaklanır. Bu alanlar niceliksel süreç yönetimi ve yazılım kalite yönetimidir (Debowski, 2006).

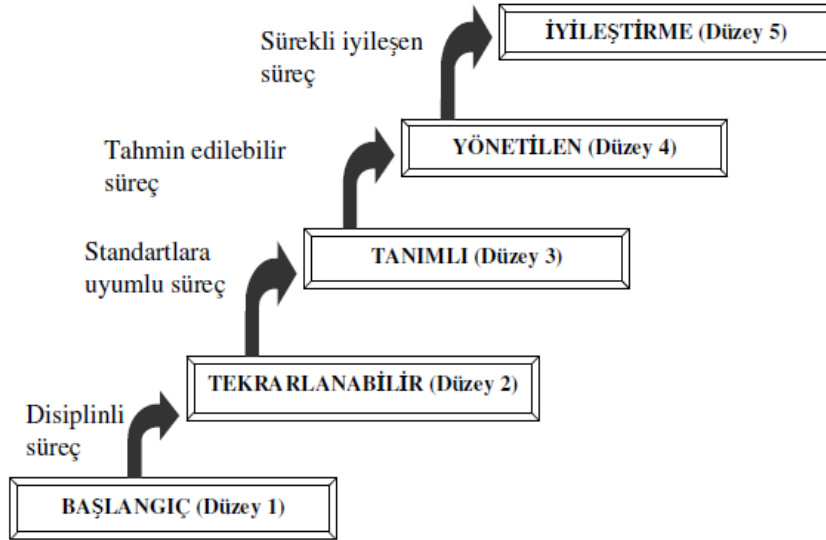
5) Optimize Edilmiş (En Uygun Şekilde İyileştirilmiş): Devam eden süreç gelişimi yeni fikir ve teknolojilere rehberlik yaparak ve kaliteli geri dönüşüm sağlayarak uyumlaştırılmıştır (Dalkir, 2005). Sürekli olarak süreç iyileştirmesi, süreç ve yeni fikir ve teknolojilerin denenmesinden elde edilen nicel geribildirim sayesinde yapılır. Bu düzeydeki anahtar süreç alanları, sürekli, ölçülebilir yazılım sürecinin gelişimini taahhüt etmek için hem kuruluş hem de projelerin ele alması gereken konuları kapsar. Bu alanlar, kusur önleme, teknoloji değişikliği yönetimi ve süreç değişikliği yönetimidir (Walker, 2002).

CMM, yazılım geliştirme alanında çalışan kuruluşların iş süreçleri olgunluğunu belirleme ve iş süreçlerini iyileştirmeyi amaçlamaktadır. Modelin isminde yer alan “olgunluk” kelimesi, olaylar ya da sorunlar karşısında “Bu defa ne kadar iyi yapılır?” sorusunun sorulduğu ya da tahmin edilebilirliğin daha az olduğu ve bilinmeyen bir başka ifadeyle



riskin düşük olduğu bir çevrenin oluşturulması anlamında kullanılmıştır (Persse, 2001). Süreçlerin olgunluk düzeyinin artması, belirsizliklerin ve tahmin edilebilirlik düzeyinin azalması demektir (Arifoğlu ve Gür, 2005). Olgunluk modelleri şirketlerin girdiği ihalelerde bir kriter olarak kabul edilmektedir. Bu açıdan bakıldığında şirketin olgunluk aşamalarını tamamlamış olması ya da belli noktaya gelmiş olmasının önemi ortaya çıkmaktadır. Örneğin, Amerika Birleşik Devletleri (ABD)'nde 3.seviyenin altında kalan şirketler devlet ihalelerine alınmamaktadır. CMM modelini ilk olarak kullanan ABD ordusu, modeli ihalelerde yazılım firması seçmeye karar vermek için kullanmıştır. CMMI modeli, günümüzde de birçok büyük mal ve hizmet alıcı işletme tarafından ihalelerde firma seçimine karar vermek amacıyla kullanılmaktadır. Modelin bir diğer kullanım alanı ise örgüt üst düzey yönetiminin şirketin durumuna ilişkin fikir sahibi olması açısından yardımcı olmasıdır (Kalaycı, 2007). Süreç olgunluk düzeyleri Şekil 1'de şematize edilmiştir.

Şekil 1. CMM Süreç Olgunluk Düzeyleri



Kaynak: Ali Arifoğlu ve Merve Hande Gür (2005). e-CMM: e-Kurum Olgunluk Modeli. *II. Ulusal Yazılım Mühendisliği Sempozyumu*,
http://www.emo.org.tr/etkinlikler/uyms/etkinlik_bildiriler.php?etkinlikkod=16.

Her bir olgunluk düzeyi, sürekli ve sürdürülebilir süreç gelişimi anlayışı üzerine oluşturulmuştur. CMM' de süreç olgunluğu beş adet düzey ile belirtilmiş ve örgütün olgunluk düzeyinin her adımında kurumsallaşması için gereken süreç yetenekleri tanımlanmıştır.

Olgunlaşmamış ve gelişigüzel süreçlerin doğru bir şekilde belirlenmediği ve yazılım gelişimi için sabit yöntemlerin oluşturulmadığı düzeyden (Düzye 1); olgunlaşmış, yordamların yazılı hale getirildiği, izlendiği ve belirlenmiş kriterlerle kalitenin ölçümünün yapıldığı ve sürekli iyileştirmelerin gerçekleştirildiği düzeye doğru yol alınmaktadır (Bkz. Şekil 1). Bilgi teknolojisi organizasyonlarının %73'ü birinci düzeydedir. Yazılım proje yapısının ve süreçlerinin etkin olarak planlandığı ve yönetildiği Düzye 2'de CMM felsefesine ilk adım atılmıştır. Düzye 3'te bu yapı ve süreçler organizasyon içinde kurumsallaşmış bir yapı oluşturulmaktadır. Düzye 4'te performans ölçümü yapılmaktadır. Beşinci ve son olgunluk düzeyinde ise tam olgunluğa erişilir, yukarıdan aşağıya (tabana) sürekli süreç iyileştirme mantığı, organizasyon kültürüne hakimdir (Paulk vd., 1993). Organizasyonun



uygulamaları, politikaları ve disiplinleri kaliteli yazılımın tahmin edilebilir, güvenilir ve tekrarlanabilir durumda üretilmesini gerektirmektedir. Dünyada yaklaşık 100 kadarı Hindistan’da faaliyet gösteren toplam 120 adet kurum Düzey 5’te bulunmaktadır (Kannan, 2003; Arifoğlu ve Gür, 2005). Bu düzey, işletmeler için sorunların yeniden gözden geçirilmesi, çözümü ve örgütsel yenilikleri ifade etmektedir (Walker, 2002).

Tablo 2’de süreç alanları olgunluk seviyelerine göre listelenmektedir. Tablo 2, TBD (2008) ve Baykız (2014) çalışmalarından uyarlanarak hazırlanmıştır. İşletme bir olgunluk seviyesi hedeflemekle hangi süreç gereklerini yerine getireceğini seçmiş olacaktır. Her kurum başlangıçta başka bir ifadeyle henüz hiçbir faaliyet yapmaksızın birinci olgunluk seviyesinde yer almaktadır. Hedeflenmesi gereken en düşük olgunluk seviyesi ikinci olgunluk seviyesidir (TBD, 2008).

Tablo 2. Olgunluk Seviyelerine Göre Süreç Alanları

Olgunluk Seviyesi	Bireylerarası Bilginin Durumu	İlgili Süreç Alanları
1. Olgunluk Seviyesi- Başlangıç	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Önceki deneyimlerden ders çıkarma ve bilgi edinme vardır. ▪ Bilgi bir varlıktır. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tüm şirketler en az 1. Olgunluk seviyesindedir. ▪ Bilgi paylaşımı azdır.
2. Olgunluk Seviyesi- Yönetilen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Paylaşmaya isteklilik vardır. ▪ Bilgi paylaşımıyla bağlantılı olarak örgütsel ödüllendirme vardır. ▪ Bilgi yönetimi bir örgütsel rekabet aracıdır. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gereklinin yönetimi ▪ Proje planlama ▪ Proje izleme ve takip ▪ Konfigürasyon yönetimi ▪ Tedarikçi sözleşme yönetimi ▪ Ölçme ve çözümleme ▪ Süreç ve ürün kalitesi
3. Olgunluk Seviyesi- Tanımlı	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bilgi paylaşım faaliyetlerinin örgütte geniş olarak yer almaktadır. ▪ Örgüt, resmi bir bilgi yönetimi stratejisi ve vizyonuna sahiptir. ▪ Örgütte sürekli bir şekilde yönetilen eğitim programları, kampanyalar ve uygulama çalışmaları yer almaktadır. ▪ Bilgi yönetimi rolleri belirlenmiştir. ▪ Örgüt, deneyimli çalışanlara fırsat vermektedir. ▪ Örgüt güç mesafesi ve belirsizlikten kaçmaktadır. ▪ Hedefler ulaşılamayacak kadar yüksek değildir. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gereklinin geliştirme ▪ Teknik çözüm ▪ Ürün bütünleştirme ▪ Doğrulama ▪ Geçerleme ▪ Kurumsal süreç odaklanması ▪ Kurumsal süreç tanımı ▪ Kurumsal eğitim ▪ Bütünleşik proje yönetimi ▪ Risk yönetimi ▪ Karar analizi ve çözümlemesi
4. Olgunluk Seviyesi- Nicel Yönetilen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Örgüt bilgi paylaşım alanları oluşturmaktadır. ▪ Örgüt bilgi paylaşımı için bir bütçe ayırmaktadır. ▪ Düzenli bilgi paylaşımı faaliyetleri örgütte düzenlenmiştir. ▪ Bilgi yönetimi, tüm örgüt stratejisiyle bağdaştırılır. ▪ Bilgi yönetim sistemlerinin kullanımı kolaydır. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kurumsal süreç bakımı ▪ Sayısal proje yönetimi



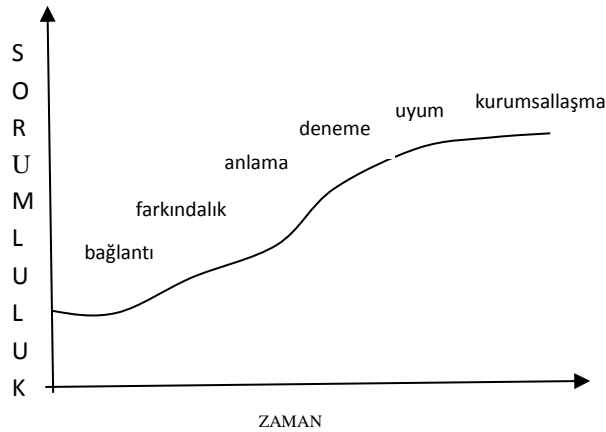
<p>5. Olgunluk Seviyesi-İyileşen</p>	<ul style="list-style-type: none"> Bilgi paylaşım kültürü vardır ve bu kültür, örgütsel performansı artırmaktadır. 	<ul style="list-style-type: none"> Kurumsal yenilikçilik ve yaygınlaştırma Sebeplere analizi ve çözümlemesi
---	---	---

Kaynak: TBD (Türkiye Bilişim Derneği) (2008). Bütünleşik Yetenek Olgunluk Modeli (CMMI Capability Maturity Model Integration). *TBD Kamu-BİB Kamu Bilişim Platformu X*, Hazırlayan Deniz Peker, 1.Çalışma Grubu s. 11. ve Tekin Baykız (2014). An Assessment of Knowledge Management Maturity Among The Public Institutions In Turkey. *A Thesis Submitted to the Graduate School of Informatics Institute of Middle East Technical University, Ankara* den uyarlanmıştır.

CMM, bir örgütün “şu an nerede yer aldığını, hangi noktada olmak istediğini ve istediği yere nasıl gelebileceği” sorularını sorarak hangi olgunluk düzeyinde olduğunu ve bir sonraki düzeye geçebilmesini sağlayacak adımları belirlemeyi hedeflemektedir (Bamberger, 1997).

CMM sadece yazılım geliştirmede değil aynı zamanda genel olarak örgüt seviyeleri dönüşümünün tanımlanmasında da faydalıdır. CMM ve CMMI (Carnegie Mellon Yazılım Mühendisliği Enstitüsü), bilgi yönetimi süreçleri kapsamını genişletmektedir. Bilgi yönetim süreçleri örgütün bilgi yönetimi için isteklilik düzeyini ölçer. Şekil 2’de yer alan olgunluk modelleri bir şeyleri yapmanın yeni yolları, yeni bir teknoloji ya da yeni bir süreç birleşimi için örgütün sahip olması gereken özellikleri göstermektedir. Olgunluk modelleri, bu yeni süreç ve teknolojiler için bilgi yönetiminin başlangıç değerlerini belirlemektedir. Bu adımlar, örgütsel faaliyetlerin yerine getirilmesinde daha iyi bir bilgi yönetiminin sahip olması gereken adımlardır (Baykız, 2014).

Şekil 2. Örgütsel Olgunluk Adımları



Kaynak: Kimiz Dalkir (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Elsevier Yayınları, USA, s.179.

Tablo 3, CMM’ ye dayanan bir olgunluk modelini göstermektedir. Fakat model örgütsel değişim ve örgütsel kültür boyutları ile uyumlaştırılmalıdır. Bu model bir örgütteki değişimleri yapılandırmak için oldukça doğru bir iş olması yönüyle, iyi bir örgütsel kültür oluşumu belirtisidir (Paulk vd., 1993). Örneğin, eğer örgüt çoklu yerel kültüre sahipse geneli yansıtmaz bu nedenle bilgi yönetimi uygulaması için pilot bölge olarak bir ya da daha fazla mikro kültür seçmek tavsiye edilebilir. Diğer yandan, yaygın ve bağlı bir kültürün olduğu



örgütün olgunluk adımı, bir adımı yönetme taraftarı ise bu durumda tüm iş stratejileri ve örgüt amaçlarını sıkı bir şekilde sıraya koyarak bir bilgi yönetimi stratejisi üzerinde durulması önerilebilir (Dalkir, 2005).

Tablo 3. Örgütsel Olgunluk Adımları

Olgunluk adımı	Tanım
1. Kaotik	<ul style="list-style-type: none">▪ Bağımsız kültür▪ Anında karar verme▪ Belirsiz liderlik yapısı▪ Belirsiz iş modeli▪ Çalışanı kendi eliyle yok etme
2.Özel bir amaca Bağlı	<ul style="list-style-type: none">▪ Çoklu yerel kültür, liderlik yapıları ve iş modelleri▪ Yerel karar verme▪ Tercih edilen işçi sınıfları içerisinde çalışanın iş hacminin yüksek olması beklenir.
3.Organize olma	<ul style="list-style-type: none">▪ Benzer yerel kültürler▪ Yerel karar vermeye dayanan şirket stratejisi▪ Yerel liderlik bağlantılı şirket liderlik takımı▪ Yerel seviyeye çekilmiş şirket iş modeli▪ Sabit çalışan tabanı
4.Yönetme	<ul style="list-style-type: none">▪ Bağlı iş kültürü ve iş modeli▪ İş taktikleriyle yürüyen iş stratejisi▪ Şirket liderlik takım koçları ve güçlendirilmiş yerel liderler▪ Çalışanları işe alma ve stratejik talimatlara dayalı işte tutma
5.Çeviklik	<ul style="list-style-type: none">▪ Kültür stratejiye uyum sağlar▪ İş modelleri, çevresel değişimlere dayalı olarak dinamik şekilde değişir.▪ Profesyoneller şirket için çalışarak rekabet eder

Kaynak: Kimiz Dalkir (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*, Elsevier Yayınları, USA, s.203.

CMMI, bir örgütte bulunan pek çok süreç disiplini karşısında etkili ve ölçülü ilerleme konusunda yol göstermektedir. Örgütün tüm bileşenleri için ortak, bütünleşik bir ilerleme vizyonu sağlamaktadır. Bu model, kendisinden önce oluşturulan tüm modelleri de kapsayacak şekilde tasarlanmış en iyi uygulama olarak görülmektedir. Dünya çapında faaliyet gösteren pek çok işletme, CMMI tabanlı süreç iyileştirme yöntemine yatırım yapmıştır. Aşağıda dünya çapında değişik alanlarda faaliyet gösteren irili ufaklı örgütsel birimler içeren 35 büyük organizasyon üzerinde yapılan araştırmaların sonuçları yer almaktadır (Bkz. Tablo 4). Performans sonuçları; maliyet, takvimlendirme, üretkenlik, kalite, müşteri memnuniyeti, yatırım getirisi parametrelerine göre kategorize edilebilir. Başka bir ifadeyle, Tablo 4, zamana göre kategoriler bazında performansa ait ortalama ilerlemeyi göstermektedir (TBD, 2008).



Tablo 4: Kategoriler Bazında Zaman Boyunca Performans İlerlemesi

Performans kategorisi	Ortalama ilerleme
Maliyet	34%
Takvimlendirme	50%
Üretkenlik	61%
Kalite	48%
Müşteri memnuniyeti	14%
Yatırım getirisi	4%

Kaynak: TBD (Türkiye Bilişim Derneği) (2008). Bütünleşik Yetenek Olgunluk Modeli (CMMI-Capability Maturity Model Integration). *TBD Kamu-BİB Kamu Bilişim Platformu X*, Hazırlayan Deniz Peker, 1.Çalışma Grubu s. 14.

5. BİLGİ YÖNETİMİ OLGUNLUK MODELLERİ

Örgütlerin yönetsel olgunluklarını gösteren 6 adet bilgi yönetimi olgunluk modeli bulunmaktadır. Bu modellerden ilki olan Infosys Bilgi Yönetimi Olgunluk Modeli, örgütün bir çeşitlilikle buluşma zamanı olarak görülmektedir. Bu model CMM yaklaşımına dayandığı için diğer yaklaşımları da kapsamaktadır. Gerçekte, Infosys modeli dayandığı temel olan CMM içerisinde “bilgi yönetimi olgunluk modeli” olarak ifade edilmektedir (Metha vd., 2007).

Infosys kapsamında bilgi yönetiminin amacı, örgütsel öğrenmeyi müşterilere yapılacak dağıtım hizmetinde bir avantaj olarak kullanmaktır. Bunun anlamı, müşterilere yönelik web siteleri kurmak, dünyanın her yerine yayılmış müşteri öncelikli çalışmalarla stratejik yönetim sağlamak ya da iç müşteri hizmetleri aracılığıyla örgütsel öğrenmeyi desteklemektir. Örgütün amacı “bir defa öğren, her yerde uygula” düşüncesi üzerine odaklanmalıdır (Kochikar, 2000).

Bilgi, karar vermek için bütünleştirici bir rol oynamaktadır. Çünkü verilen kararın kalitesi bilginin kalitesi ve bilgi yönetimine bağlıdır. Kaner ve Karni (2004)’ ye göre karar verme yeteneği ile ilgili olarak olgunluk modelleri; karar verme yeteneği ile ilgili olan olgunluk düzeyleri ve bilgi yönetimi ile ilgili olan iç düzey olgunluk adımları şeklinde iki açıdan ele alınabilir. Bu çalışma kapsamında bilgi adımları, “bireysel bilgiyi ele geçirme”, “takım tabanlı bilgiyi yeniden gözden geçirme ve yönetme”, “takım tabanlı bilgiyi formüle etme ve değerlendirme” ve son olarak “başlıca etkili kararları uygulama” dır. Her düzey 4 davranış şekli üzerinden sınıflandırılır: resmiyet (yapı), mantık kurma, değerlendirmeleri desteklemek ve performans geri beslemedir. Her adım gelişmiş bilgiyi elde etme, bilgiye ulaşma ve düzenleme, bilgi dönüşümünü değerlendirme ve bilgiyi yeniden kullanarak uygulama şeklinde 4 faaliyet sınıfına bölünmüştür.



Tablo 5: Bilgi Yönetimi Olgunluk Düzeyleri

Olgunluk düzeyleri	Düzyey 1 Farkında olmamak	Düzyey 2 Buluş (keşfetme)	Düzyey 3 Yaratıcılık	Düzyey 4 Yönetim	Düzyey 5 Yenilikçilik
İlgi odağı	İlgi yok	Var olan iç ve dış bilgiyi tarama	Yeni bilgi yaratımı	Kaynakları uygun paylaşırma	Örgüt içi işbirliği
Anahtar bilgi yönetimi süreçleri	Örgüt hiçbir bilgi yönetimi faaliyetinden haberdar değildir	-Tarama -Değerlendirme -Ele geçirme -Transfer etme	İş süreçlerini yenileme sorumluluğu artışı	Kurumsallaşmış belge değerlendirme	Paylaşma
Mücadele	Mücadele düşüncesi yoktur	Transfer düzenlemesi	Çevre ve değişimleri anlama	Birleşme inancı	Başarmak
Gizli tehlike	Örgütsel bilgi kullanımı yoktur	Yanlış değerlendirme bağımlılığı	Kaynak israfı	Kendi içerisinde bir sona ulaşma	Savunmasızlık

Kaynak: Maya Kaner ve Reuven Karni (2004). A Capability Maturity Model for Knowledge-Based Decisionmaking. *Information Knowledge Systems Management*, 4, s. 235.

Tablo 5, beş tane bilgi yönetimi olgunluk düzeyi ve bu düzeylerin karakteristik özelliklerini göstermektedir. İlk düzeyin bilgi yönetim faaliyetleri üzerinde toplu bir etkisi yoktur. Son düzey ise örgütte bilgiyi paylaşma ve yeniden yapılanma için bir isteklilik ortaya çıkarmaktadır. Model birçok bilgi yönetimi olgunluk modelini temel almaktadır. Bu model, “farkında olmama” dan başlayıp “liderlik” e kadar uzanan sekiz düzeyi ile “bilgi yönetimi manzarası”, “bilgi düzensizliği” nden “bilgi merkezi” ne kadar beş düzeyli “bilgi yolculuğu” ve “farkındalık” tan “optimizasyon” a kadar dört düzeyli “bilgi yönetimi olgunluğu” olmak üzere birçok modeli birleştiren yeni bir modeldir (Kaner ve Karni, 2004).

Bilgi yönetiminin vizyonu, her faaliyetin bilginin gücüyle desteklendiği bir örgüt olabilmektir. Böyle bir örgütte yenilik için bilginin kullanıldığı düşüncesi doğrudur, her çalışan diğer her bir çalışanın sahip olduğu bilgiyle güçlendirilmiştir ve küresel olarak bilgi liderleri olma saygınlığını kazanmıştır (Kochikar, 2000).

Infosys Bilgi Yönetimi Olgunluk Modelinde “varsayılan, etkileşimli, farkındalık, kanaat getirilen ve paylaşılan” olmak üzere 5 düzey bulunmaktadır. Infosys Bilgi Yönetimi Olgunluk Modeli, örgütsel, grupsal ve örgütsel düzeyde algılanan özel bilgi yönetimi davranışları ile yakından ilgilidir. Bu model sayesinde örgüt daha gelişmiş hale getirilebilir (Dalkir, 2005). Her bir adım başarılı bir şekilde uygulanırsa bilgi yönetiminde amaçlara kolaylıkla ulaşılabilir ve örgütte bilgi paylaşımı gerçekleşebilir. Örgütsel yetenek düzeyi reaktif özellik gösteriyorsa bilgi yönetimi amaçlarına ulaşılabilir. Bilgi yönetimi farkındalığı ve gruplar arasındaki bilgi akışı yüksek olduğunda örgütsel yetenek düzeylerindeki paylaşımında artmaya başlayacaktır (Chari ve Gill, 2015).

Paulzen ve Perc modelinde ise, süreç mühendisliği ve kaliteli yönetim ilkelerine dayanan *Bilgi Süreç Kalitesi Modeli* önerilmiştir. Bu modelde altı çizilen nokta, yönetim yapılarının geliştirilerek bilgi süreçlerinin hızlandırılabileceğidir. Olgunluk modeli bunu sistematik ve artan bilgi yönetimi uygulamalarıyla gerçekleştirmektedir. Yazarlar bilgi tabanlı bir faaliyet olarak yazılım geliştirene kadar bilgi yönetimi için bu modellere uyum sağlamanın hayati önemini varlığını değerlendirmiştir. Paulzen ve Perc modeli, bilgi yönetimi sistemleri



ve bilgi süreçlerinin özel karakteristiklerini inceleyen Yetenek Olgunluk Modelinin temel bir modifikasyonudur. Bu model başlangıç, farkındalık, kurulmuş, kaliteli bir şekilde yönetilmiş ve optimize edilmiş (en iyileştirilmiş) süreçler olmak üzere 5 adımdan oluşmaktadır (Paulzen vd.,2002).

İdeal bir bilgi yönetimi olgunluk modelinde, gerçekleştirilmesi gereken pek çok gereksinim bulunmaktadır. İlk gereksinim, modelin analizini farklı amaçlarına örneğin tüm örgüte ya da tüm bilgi yönetimi sistemine uygulanabilmesine imkan tanımasıdır (Paulk vd., 1993). Paulzen ve Perc modeli, bunun için analizini özel amaçlarından ziyade süreçler üzerine odaklanma yolunu önermiştir (Paulzen vd., 2002). İkinci olarak, model farklı özel görüşleri de değerlendirmelidir. Paulzen ve Perc modelinde, çalışanların bilgi yönetimi olgunluk değerlendirmesi içerisine dahil edilmesi gerektiği belirtilmiştir. Üçüncüsü; model, sistematik ve yapısal bir yaklaşım sağlamalıdır. Paulzen ve Perc aynı zamanda standardizasyon ve ölçümlemenin üzerinde de durmuştur. Dördüncü gereksinime göre, model kalitatif ve kantitatif sonuçlar sağlamalıdır. Beşincisi, modelin yapısı karşılaştırılabilir ve sağlanan yönetim türleri ve modelleri geliştirmek için referansları kıyaslamaya izin vermelidir. Sonuncu gereksinim ise modelin sürekli öğrenme ve gelişmeyi desteklemesi gerektiğidir (Teah ve diğerleri, 2006).

Forrester Group Bilgi Yönetim Olgunluk Modeli, bir örgütte ihtiyaç duyulan etkili bilgi yönetiminin kurulmasında oldukça önemlidir. Örneğin, bir örgüt *yardımcı olma* adımıyla iken, bir bilgi destek ofisinden ve yerel uzman sistemlerden büyük destek alabilir. Bir ödemeli telefon numarası ya da bir e-mail adresine sahip olan çalışanlar bilgi destek ofisiyle irtibat kurabilir ve yerel, yardımcı olacak, değerli bilgiyi kullanma yardımı alabilirler (Dalkir, 2005). Bu model, bilgi yönetimi döngüsü içerisinde insanların nasıl destekleneceğini farklı yollarla tarif etmektedir. İlk adım, *yardımcı olma (assisted)* başka bir ifadeyle diğer insanların önemli konuları konunun uzmanı olan bilgi çalışanlarıyla çözmeye ihtiyacının olduğudur. İkinci adım, *kendine hizmet (self service)*' dir. Kendine hizmet, çalışanların bilgi sistemini kapsamlı bularak ve uzmanlara bağlanarak kendilerinin kullanmasını ifade etmektedir. Son aşama, *organik (organic)*' dir. Bilgi yönetimi fazladan verilmiş bir sorumluluk olarak görülebilir fakat bilgi işinin her gün nasıl yapılacağı alanının yerine geçebilir (Becerra-Fernandez vd., 2014).

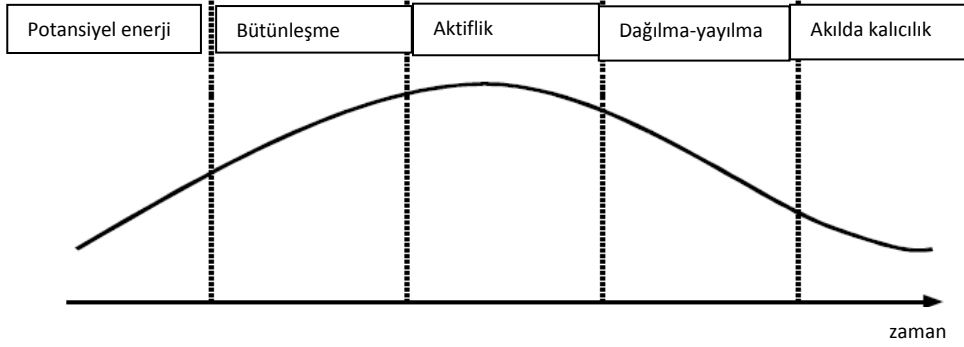
Bu modellerin en büyük yararı, etkili bilgi paylaşımı, transfer edilmesi, depolanması, deneyimlerin dağıtımı ve geçmiş deneyimlerden öğrenme sonuçları ve arzulan hedeflere ulaşılmasında örgütleri büyük bir adım sıçraması olmaksızın düzenli bir tutum olarak ilerletmesidir (Dalkir, 2005).

Wenger uygulama toplulukları yaşam döngüsü modeli, uygulama topluluklarının yaşam döngüsü içerisinde başvuru olgunluk modellerindedir. Bir uygulama topluluğu olgunluk modeli, toplulukların bir sonraki basamağa geçerken hangi adımların kullanılacağını göstermek açısından iyi bir yol haritasıdır. Bu model, örgüt içerisinde önemli şebekeler olup olmadığını ve onların örgüt tarafından desteklenip desteklenmediğini değerlendirmek açısından iyi bir tanısal kavramdır. Yaşam döngüsü modeli, örgütün bütününde ve üyeleri için değer yaratmaya başlamak amacıyla bilgi düzeylerinin yönetimi ve olgunluğunu elde etme ihtiyacını göstermektedir. Yaşam döngüsü modeli, yaşam döngüsü boyunca ihtiyaç duyulan optimum bilgi yönetimi çabaları olarak yeni bilgi yönetimi rollerini ve sorumluluklarını düzenli bir sıraya koymak için oldukça yararlı bir modeldir (Wenger vd., 2002).



Bir uygulama topluluğunun yaşam döngüsü içerisinde 5 adımı bulunmaktadır. Bu adımlar, potansiyel enerji, bütünleşme, aktiflik, dağılma-yayıma ve akılda kalıcılıktır (Wenger vd., 2002; Hafeez ve Alghatas, 2007).

Şekil 3. Uygulama Toplulukları Yaşam Döngüsü



Kaynak: Khalid Hafeez ve Fathalla Alghatas (2007). Knowledge Management in a Virtual Community of Practiceusing Discourse Analysis. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 5 (1), 29-42, s.30.

Şekil 3'e göre, ilk adım olan "potansiyel enerji" resmi olmayan ilişkilerin kurulması, bağlantıların yapılması ve benzer ilgi alanlarına sahip kişileri bulmakla ilgilidir. İkinci adım "bütünleşme" tartışılan değerlerle kimlik oluşumunun sağlanmasıdır. Bireyler serbest bir şebekeden genel bir amaca doğru hareket ederler. Bu durum tartışmaların bilgi paylaşımına giden bir yol olması sebebiyle bir girişim basamağıdır. Üçüncü basamak olan "aktiflik" te, uygulama topluluğu çok dinamiktir ve kendi girişimiyle yüksek bir faaliyet düzeyine ulaşır. Bu düzeyde yeni bilgilerin yer aldığı sürekli bir gelişim vardır. "Dağılma" adımında çevre üyeler ve temel üyeler ilgi alanları bakımından serbesiyetlik kazanır. Bu adımda yeni bilgi azalmıştır ve faaliyet düşüktür. Dolayısı ile uygulama topluluğu daha az etkindir. Beşinci adım olan "akılda kalıcılık" adımında yetenek ve anekdotlar süreç olarak devam etmesine rağmen topluluk dağılmıştır. Kişiler aktif olmasa da topluluk kimliğinin önemli bir parçası olarak halen topluluğa üyedir. Yaşam döngüsünün bu adımlarının her birinde uygulama topluluğu özel sorunlarla karşı karşıyadır. Bu nedenle uygulama topluluğunu destekleyen farklı yollar bulunmalıdır (Wenger vd., 2002; Dalkir, 2005; Hafeez ve Alghatas, 2007).

Tablo 5'te altı tane olgunluk modelinin özetlenmiş şekli bulunmaktadır. Her bir model, bilgi tabanlı örgütlerde nasıl bir değişimin tanımlandığı ve uyum sağlandığını anlamak için iyi birer çalışma alanı hizmeti sunmaktadır. Bir örgütün mevcut durumu, örgütün tümü ve bireysel olarak bilgi çalışanlarının bilgi yönetimi girişimlerinden nasıl etkilendiğini daha iyi anlamak amacıyla tanımlanabilir. Örgütün olgunluk düzeyi ya da adımını daha iyi anlamak, bilgi yönetiminde başarılı olmak için gerekli örgütsel kültürel değişimlere engel olan faktörleri ya da potansiyel kullanıcıları belirlemede büyük yararlar sağlamaktadır (Dalkir, 2005).



Tablo 5. Olgunluk Modellerinin Anahtar Özellikleri

Olgunluk Modelleri	Anahtar Özellikler
Paulk Örgütsel Olgunluk	Bir örgütte yeni bir teknoloji ya da süreç uyumunu temsil eder. Bu durum yeni bir bilgi yönetimi işlevi için çok iyi bir karşılımadır.
Fujitsu Örgütsel Olgunluk	Örgütte birleşmiş ve yayılmış bir kültür sağlar. Bu durum seçilen pilot bilgi yönetimi alanlarına değerli bir rehberlik hizmeti sunar.
Infosys Bilgi Yönetimi	Çok özel bir modeldir. Bilgi paylaşımı ve bilgi yönetimi ölçümleri gibi özel bilgi yönetimi davranışlarına izin verir. En büyük özelliği başlıca bilgi yönetimi önceliklerinin amaçlanmasına imkan tanınmasıdır.
Paulzen ve Perc Bilgi Süreç Kalitesi Modeli	Bu model Infosys bilgi yönetimine oldukça benzerdir. Model, bilgi yönetimi olgunluk adımına dayanan bir örgüt içerisinde bilgi yönetimi önceliklerinin tanıtımına imkan tanır.
Forrester Grubu Bilgi Yönetimi Olgunluk Modeli	Çalışanların bir örgütte artan en iyi bilgi tanıtımına nasıl ulaşacaklarını araştıran bir modeldir.
Wenger Uygulama Toplulukları Yaşam Döngüsü Modeli	Model, bir örgütteki kültür dönüşümüne ilişkin iyi bir gösterge sağlayabilir. Üyeler arasında informal şekilde bilgi paylaşımına imkan verir. Uygulama toplulukları yaşam döngüsü modeli her adımı tanımlayabilecek anahtar bilgi yönetimi rol ve sorumluluklarının belirlenmesini sağlar.

Kaynak: Kimiz Dalkir (2005), *Knowledge Management in Theory and Practice*, Elsevier Yayınları, USA, s.208.

Örgütsel bilgi yönetimi olgunluk modelleri, mevcut bilgi paylaşım düzeyini ve örgütteki bilgi faaliyetlerini değerlendirmeye yardımcı olmaktadır. Bir örgütteki olgunluk modeli, bir sonraki düzeye geçebilmek için gereken şartların neler olduğunu görebilmek için örgütsel değişimi kolaylaştırıcı bir nitelik taşımaktadır. Örgüte iyi bir ilerleme şansı sunan bilgi yönetimi için bu modelin önemi büyüktür (Dalkir, 2005).

SONUÇ

Sosyo-ekonomik açıdan toplumların gelişim sıralaması, ilkel toplum, tarım toplumu, sanayi toplumu, son ve mevcut aşama olarak ise bilgi toplumdur. Bilgi toplumu, bilgiyle yarışan toplumdur. Yaratıcılık, yenilik, teknoloji, enformasyon kavramları bilgi toplumlarını simgeleyecek olan kelimelerdir. Bu kavramlar ancak iyi bir bilgi yönetimi aracılığıyla desteklenirse anlam olarak da doğru karşılanmış olacaktır. Bilgi toplumunun işletmeleri de gerek ulusal ve gerekse uluslararası düzeyde rekabet edebilmek için yenilikleri takip edebilen, çalışanlarının yaratıcılıklarını geliştirebilen ve doğru bir bilgi birikimi sağlayarak bu bilgileri doğru yerlerde kullanabilen örgüt yapılarını oluşturmalıdır.

Günümüz yoğun rekabet ortamında bilgi, işletmelerin gelişimi için stratejik bir unsur olarak kabul edilmiştir. Son dönemde, gerek bilim insanları ve gerekse yöneticiler yeni



bilgilerin üretilmesi ve tüm iş süreçlerinde kullanılması ya da paylaşılması konusunda arayış içerisine girmiştir. Rekabet düzeyini artıran unsurun örgüt için bilgi paylaşımı olduğu hakkında ortak bir görüş oluşmuştur. Bu sebeple yöneticiler, örgüt içi bilgi paylaşımını engel olan unsurları saptama ve bu engelleri azaltma çabasında bulunmuştur (Yeniçeri ve Demirel, 2007).

Örgütte bilgi yönetimi adına yapılacak işlerden ilki örgüt içi bilgi paylaşımını benimsemektir. Bunun için ise personele “bilgi” ve “bilmek” in ne kadar önemli ve değerli olduğunun öğretilmesi gerekmektedir. Bilgilerin paylaşıldıkça çoğalacağı ve işletmenin gelişimine ışık tutacağı unutulmamalıdır. Örgütte bilgi paylaşım kültürünün oluşturulması için işletmelerin yeni fikirlere açık olması ve tüm çıkar gruplarıyla birlikte özellikle çalışanları ve müşterileri ile fikir alışverişinde bulunması çok önemlidir.

Örgüt içerisinde iyi bir bilgi sisteminin kurulması ve modeller aracılığıyla bilgi sisteminin işlerliğinin kontrol edilmesi işlerin daha kısa sürede yapılmasına, verimliliğe, performans artışına, kalite artışına, personel ilişkilerinin iyi olmasına ve her şeyden önemlisi ihtiyaç duyulan bilgiye en kısa sürede, nereden, kimden, nasıl ulaşılabileceğine ilişkin bilgileri edinmeye yardımcı olacaktır. İyi bir bilgi sisteminin kurulmasıyla örgütte kararlar doğru şekilde doğru zamanda ve doğru alanlarda alınabilir böylece kararlar doğru, hızlı bir şekilde ve gerektiği zamanda alınacak ve bu durumda zaman ve maliyet tasarrufu sağlanacaktır.

İşletme örgütsel olgunluk modellerini uygulayarak örgüt içi bilgi paylaşım düzeyi ve bilgi yönetimindeki ilerleme düzeyini belirleyebilmektedir. Örgütsel olgunluk modelleri, bilgi düzeyinin iletilmesinde örgütlere kademeli bir ilerleme sağlamaktadır. Dolayısı ile eksik yanları bulunan süreçlerin tamamlanarak bir sonraki olgunluk aşamasına geçilmesiyle birlikte temeli sağlam ve başarılı olan bir değişim gerçekleştirilmiş olacaktır.

Dünyanın en başarılı şirketleri kıvrak, yeniliklere ayak uydurabilen, gelişimler karşısında olması gerektiğinden çok daha hızlı biçimde karar verebilen küçük işletmelerdir. Gerek küçük boyutlu ve gerekse büyük boyutlu şirketlerde, globalleşen dünyaya ayak uydurabilmenin yolu bilgi teknolojilerinden ve bunun iyi yönetilmesinden geçmektedir. Bunun sağlayacağı avantajlarla da, yöneticiler şirketleriyle ilgili verecekleri stratejik kararlarda, daha yüksek düzeyde başarı göstereceklerdir (Gültekin, 2003).

Bilgi yönetimi büyük işletmeler açısından olduğu gibi küçük ölçekli işletmeler açısından da önem arz etmektedir. Küçük işletmelerin zayıf olan noktalarını güçlendirerek rekabet etmesi için bilgi yönetimine büyük önem vermesi gerekmektedir. Türkiye’de yapılan bir araştırma sonuçlarına göre (İpçioğlu ve Erdoğan, 2005), işletmeler bilgi yönetiminin anlamını ve kendilerine olan faydalarını bilmektedir. Ancak, çok az sayıdaki işletme, bilgi yönetimi ile ilgili uygulamaları olduğu halde bu uygulamaların bilgi yönetimi faaliyetleri olduğunu bilmemektedir. Baş döndürücü bir değişimin yaşandığı günümüzde bilgi ve enformasyon her geçen gün kendini yenilemektedir. Bu nedenle işletmelerin tümü bilgiyi takip etmeli, bilgiyi işlemeyi bilmeli ve bilgi yönetiminde ilerlemeyi amaç edinmelidir. Büyük ölçekli işletmelerin yanı sıra özellikle küçük ölçekli işletmeler, kendileri için iyi bir ilerleme fırsatı sunan bilgi yönetimi olgunluk modellerini izleyerek kendilerini değerlendirmelidir.

Bu makalede işletmeler için bilgi sisteminin gelişimini takip etmede önemli bir araç olarak bilgi yönetimi olgunluk modellerinin kullanılabilirliğine ilişkin teorik bir çalışma yapılmıştır. Bundan sora yapılacak çalışmalarda bu modellerin işletmelerde uygulanması ve



uygulama sonuçlarına ilişkin teoriyi destekleyen ampirik çalışmalar yapılması önerilmektedir. Böylece işletme yöneticilerinin bilgi yönetiminin önemi ve bir model desteği ile bilgi yönetiminin geliştirilmesinin işletmeye sağlayacağı katkılara ilişkin farkındalıklarının sağlanması amaçlanmaktadır.

KAYNAKÇA

- Aktan C. C., ve Vural İ.Y. (2005). *Bilgi Çağı, Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri*. Çizgi Kitabevi, 1. Baskı.
- Alavi, M., ve Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
- Anothayanon, W. (2006). Knowledge Management and Task Characteristics. Unpublished Doctoral Dissertation. *Minnesota: Applied Management and Decision Science*, Walden University.
- Arifoğlu, Ali ve Gür M. H. (2005). e-CMM: e-Kurum Olgunluk Modeli. *II. Ulusal Yazılım Mühendisliği Sempozyumu*, http://www.emo.org.tr/etkinlikler/uym/etkinlik_bildiriler.php?etkinlikkod=16, Erişim Tarihi: 25.09.2014.
- Bamberger, J. (1997). Essence of the Capability Maturity Model. *Computer*, 30(6), 112-114.
- Barutçugil, İ. (2002). *Bilgi Yönetimi*. Kariyer Yayınları. İstanbul.
- Baykız, T. (2014). An Assessment of Knowledge Management Maturity Among The Public Institutions In Turkey. *A Thesis Submitted to the Graduate School of Informatics Institute of Middle East Technical University, Ankara*.
- Becerra-Fernandez, I., Leidner D. E ve Leidner D. (2014). *Knowledge Management: An Evolutionary View*. Routledge, 2. Baskı.
- Beijerse, R. P. (1999). Questions in Knowledge Management: Defining and Conceptualizing a Phenomenon, *Journal of Knowledge Management*, 3(2), 94-109.
- Bensghir T.K. (1996). *Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim*, TODAİE Yayın No: 274, Birinci Baskı, Ankara.
- Bhatt, D. G. (2001). Knowledge Management in Organizations: Examining The Interaction Between Technologies: Techniques, and People. *Journal of Knowledge Management*, 5 (1).
- Buckland, M. (1991). *Information and Information Systems*. New York: Praeger.
- Carnegie Mellon University (2007). SEI. SEI Presentation.
- Chari, K. ve Grandon G. (2015). Infosys: Meeting The Knowledge Management Challenge, *Journal of Information Technology Education: Discussion Cases*, 4 (2).
- Choi, Y.S., (2000). An Empirical Study of Factors Affecting Successful Implementation of Knowledge Management, *The University of Nebraska, Phd. Dissertation*.



- Chrissis, M. B., Konrad, M., ve Shrum, S. (2005). *CMMI: Guidelines for Process Integration and Product Improvement*, Addison Wesley.
- Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*, USA.
- Davenport, T H. ve Prusak, L. (2001). *İş Dünyasında Bilgi Yönetimi*, Rota Yayınları, İstanbul.
- Davenport, T. H. ve Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Debowski, S. (2006). *Knowledge Management*. Wiley, Australia.
- Durna, U. ve Demirel Y. (2008). Bilgi Yönetiminde Bilgiyi Anlamak, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30, 129-156.
- Gold, A. H., Malhotra, A., ve Segars, A.H. (2001). Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective, *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214.
- Gümüştekin, G. E. (2004). Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi/Journal of Economics and Administrative Sciences*, 18,3-4.
- Hafeez, K. ve F. Alghatas (2007), Knowledge Management in a Virtual Community of Practiceusing Discourse Analysis, *Electronic Journal of Knowledge Management*, 5 (1), 29-42.
- İpçioğlu, İ. ve Erdoğan B. Z. (2005). İşletme Stratejisinin Belirlenmesinde Bilgi Yönetimi Altyapısının Analizi, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (2).
- Kalaycı, O., (2007). *Yöneticiler için Doğru Sorular*, Shamrock Process Improvement and Innovation, Toronto.
- Kalkan, V. D. ve Keskin, H. (2005). KOBİ'lerde Bilgi Yönetimi Süreci ve Araçları: Literatür Değerlendirmesi ve Bir Araştırma. *Bilgi*, 35, 173-206.
- Kaner, M. ve Karni, R. (2004). A CapabilityMaturity Model for Knowledge-BasedDecisionmaking. *Information Knowledge Systems Management*, 4, 225-252.
- Kannan, S. (2003). Software Firms Need to Upgrade to CMM-I Level, *The Hindu*. <http://www.thehindu.com/2003/07/16/stories/2003071602971600.htm>, Erişim Tarihi: 3.1.2016.
- Kochikar, V. (2000). The Knowledge Management Maturity Model-A Staged Framework for Leveraging Knowledge. In *Proceedings, KM World 2000*, http://www.docstoc.com/docs/12229352/_KMMM_-Infosys. Erişim Tarihi: 29.09.2015.
- Kotler, P. (2001). *Dijital Çağda Pazarlama*, Capital Yayınları, İstanbul.
- Krogh, V. G. (1996). *Managing Knowledge*. London: SAGE Publications.
- Lang J.C. (1997). Managerial Concerns in Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management*, 5 (1), 43-57.
- Lei, D., Hitt, M.A., ve Bettis, R. (1996). Dynamic Core Competences Through Metalearning and Strategic Context, *Journal of Management*, 22 (4), 549-569.



- Levett, G.P. ve Guenov, M.D. (2000). A Methodology for Knowledge Management Implementation. *Journal of Knowledge Management*, 4 (3), 258-269.
- Maier, R. (2007). *Knowledge Management Systems: Information and Communication Technologies for Knowledge Management*, 3. Baskı, Heidelberg: Springer.
- Metha, N., Oswald, S. ve Metha, A. (2007). Infosys Technologies: Improving Organizational Knowledge Flow. *Journal of Information Technology*, 22, 456-464.
- Nonaka, I., ve Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Öğüt, A. (2003), *Bilgi Çağında Yönetim*, Nobel Yayınları, 2. Baskı, Ankara.
- Önder N., (2005). *Bilginin Serüveni*, Vadi Yayınları, No. 9.
- Paulk, M., Curtis, B., Chrissis, M., ve Weber, C. (1993). *Capability Maturity Model for Software V 1.1*. Software Engineering Institute Carnegie Mellon University, Pittsburg: Pennsylvania.
- Paulzen, O., Dourni, M. ve Roibas, P. P. (2002). *A Maturity Model for Quality Improvement in Knowledge Management*. Proceedings of ACIS.
- Persse, J. R. (2001). *Implementing the Capability Maturity Model*. John Wiley & Sons, Inc., New York, USA.
- Plunkett, P. T.(2001). *Managing knowledge @ work: An overview of Knowledge Management*, Knowledge Management Working Group of The Federal Chief Information Officers Council.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage*, New York: Free Press.
- Sarıhan H. İ. (1998). *Teknoloji Yönetimi*, Desnet Yayınları, İstanbul.
- Sayılar Y. (2004). Bilgi Kavramının Yönetim ve Organizasyon Literatüründeki Yeri ve Bilgi Odaklı Firma Teorisine Genel Bir Bakış, *Civilacademy Sosyal Bilimler Dergisi*, Fatih Üniversitesi, İstanbul.
- Smith P. (2002). A Performance Based Approach to Knowledge Management, *Journal of Knowledge Management Practice*.
- Sveiby, K. E. (1996). What is Knowledge Management? <http://www.sveiby.com/articles/KnowledgeManagement.html>, (Erisim Tarihi 2.1.2016).
- TBD (Türkiye Bilişim Derneği). (2008). Bütünleşik Yetenek Olgunluk Modeli (CMMI-Capability Maturity Model Integration). *TBD Kamu-BİB Kamu Bilişim Platformu X*, Hazırlayan Deniz Peker, 1.Çalışma Grubu.
- Tutar, H. (2006). *Yönetim Bilgi Sistemi*. Seçkin Yayınları, Ankara.
- Uzun, H. ve Durma U. (2008). İşletmelerde Rekabet Unsuru Olarak Bilgi Yönetimi, *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1 (1), 33-40.
- Walker, R. (2002). CMM vs. CMMI: From Conventional to Modern Software Management. The Rational Software Edge.



AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ

Sayı: 56 Temmuz - Ağustos 2016

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi

ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası
Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZİSTAN

<http://www.akademikbakis.org>



- Wenger, E., McDermott, R., ve Snyder, W. (2002). *Cultivating Communities of Practice*. Boston: Harvard Business School Press.
- Wiig, K. (1986). Expert Systems: Impacts and Potentials, Lead Article in Kbs 86-Knowledge Based Systems. *Proceedings of The International Conference*, London, 1 (10).
- Wiig, K. (1997). Knowledge Management: Where Did It Come From and Where Will It Go?. *Expert Systems with Applications*, 13 (1), 1-14.
- Woodman, L. (1985). Information Management in Large Organizations. *Information Management: From Strategies To Action* içinde (97-114). Ed. Blaise Cronin. London: Aslib.
- Yeniçeri Ö. ve İnce, M. (2005). *Bilgi Yönetim Stratejileri ve Girişimcilik*, IQ Kültür Sanat Yayıncılık: 153, Araştırma-İnceleme Dizisi: 114, 1.Baskı.
- Yeniçeri, Ö. ve Demirel, Y. (2007). Örgüt İçi Bilgi Paylaşımına Yönelik Bireysel ve Örgütsel Engeller Üzerine Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi*, 12 (9), 221-234.
- Yücalar, F., Şahinaslan E., Borandağ, E. ve Şahinaslan, Ö. (2010). Yazılım Yöneticileri için Tümlşik Yetenek Olgunluk Modeli: Genel Bir Bakış, *Akademik Bilişim'10-XII. Akademik Bilişim Konferansı*, Muğla Üniversitesi, Muğla.
- Zack, M. H. (1999). Developing a Knowledge Strategy. *California Management Review*, 41(3), 125-145.
- Zaim, H. (2005), *Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi*, İşaret Yayınları, İstanbul.