

# BİLGİ YÖNETİMİNDE PERFORMANS ÖLÇÜMÜ

Dr. Halil ZAIM\*

## Özet

*Bilgi yönetiminde performans ölçümü ve bilgi yönetimi projelerinin maliyetinin, fırsat maliyetinin ve faydasının somut biçimde ve ölçülebilir değerlerle ortaya konulması, somut varlıkların veya fiziki envanterin hesaplanmasından çok daha zor ve karmaşık bir işlemdir. Ne var ki, bilgi yönetiminde performansın bir şekilde ölçülmesi ve sonuçlarının değerlendirilmesi, uzun vadede bilgi yönetimi projelerinin sağlıklı bir şekilde devam ettirilmesi ve başarısı açısından son derece önemlidir. Bu bakımdan bilgi yönetiminin performansını ölçmeye yönelik çok sayıda değişik yöntem ve yaklaşım geliştirilmiştir. Ayrıca bu konuda yapılan çalışma ve araştırmaların sayısı da gün geçtikçe artmaktadır.*

## Abstract

*Evaluating the performance of knowledge management activities and demonstrating the costs, opportunity costs and contribution of knowledge management projects in tangible or quantifiable intangible form is much more difficult and complicated than measuring the tangible assets and physical inventories. Hence it is possible to say that measuring the outcomes and evaluating the contribution of knowledge management applications are important to ensure the sustainability and success of knowledge management efforts over time. That is why, a vast number of different methods and approaches have been developed in evaluation of knowledge management performance and the number of studies and researches conducted in this field keeps on increasing continuously.*

---

\* İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü

## GİRİŞ

Şüphesiz her kuruluş, bilgi yönetimi için yaptığı yatırımın ve harcadığı emeğin karşılığında nasıl bir sonuç elde ettiğini görmek ister. Bilgi yönetimi projeleri rasyonel olarak ele alındığında, yapılan yatırımın marjinal maliyeti, marjinal faydasından düşükse proje devam etmeli, değilse proje yeniden gözden geçirilmelidir sonucu ortaya çıkar. Ancak uygulamada durum bu kadar basit değildir. Zira bilgi yönetiminin maliyetinin, fırsat maliyetinin ve faydasının rakamlara dökülerek hesaplanması, somut varlıkların veya fiziki envanterin hesaplanmasından çok daha zor ve karmaşık bir işlemdir. Mamafih, bilgi yönetiminde performansın bir şekilde ölçülmesi ve sonuçlarının değerlendirilmesi, uzun vadede bilgi yönetimi projelerinin sağlıklı bir şekilde devam ettirilmesi ve başarısı açısından son derece önemlidir.

Son yıllarda giderek önemini arttıran bilgi yönetimi konusunda zengin bir literatür bulunmakla birlikte bilgi yönetiminin performansını ölçmeye yönelik çalışmaların nispeten sınırlı kaldığı görülmektedir. Üstelik bu konudaki literatür dağınık bir yapı arz ettiğinden, yöneticiler açısından yöntem seçimi açısından güçlükler yaşanmaktadır. Bu çalışmanın amacı, kapsamlı bir literatür taraması neticesinde bilgi yönetiminin performansını ölçmeye yönelik yaklaşımları değişik boyutlarıyla ele alarak bu sahaya ilgi duyan araştırmacı ve yöneticilere farklı alternatifler sunmaktır.

Bu çerçevede, öncelikle bilgi yönetiminde performans ölçümünün amacı, nitelikleri ve safhaları ele alınmaktadır. Daha sonra performans ölçüm süreci üç farklı düzeyde –stratejik düzeyde, fonksiyonel ve operasyonel düzeyde ve çalışanlar düzeyinde- incelenmektedir. Nihayet bilgi yönetimi performansını ölçmeye yönelik olarak kullanılan ve geliştirilen muhtelif yöntemler mukayeseli olarak analiz edilmektedir.

### 1. Bilgi Yönetiminde Performans Ölçümünün Amacı ve Nitelikleri

Performans ölçümü ve yönetimiyle ilgili genel kaide, performansın ölçülebildiği oranda geliştirilebileceğidir.<sup>1</sup> Buradan hareketle bilgi yönetimi performansının da ölçülebildiği oranda geliştirilebileceğini söylemek yanlış olmayacaktır. Bilgi yönetiminde performans ölçümünün başlıca amacı, bilgi yönetiminin müessiriyetini, etkililiğini ve uyum kabiliyetini geliştirerek,

<sup>1</sup> Mehveş Tarım, "Sağlık Sektöründe Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi: Servqual Modeli ve Bir Hastane Uygulaması", İ.Ü. İktisat Fakültesi Mecmuası, Cilt 52, sayı 2, 2003, s. 17

konuyla ilgili çalışmaların organizasyona daha fazla ilave değer katmasını sağlamaktır. Burada bilgi yönetiminin etkililiği, belirlenen amaç ve hedeflerin ne ölçüde gerçekleştirildiğini, müessiriyeti, bu hedeflere yönelik olarak elde edilen neticeler ile bu işe ayrılan kaynağın –para, zaman, emek vs.- mukayesesini, uyum kabiliyeti ise uygulanan bilgi yönetimi politikalarının esnekliğini, cevap verebilme kapasitesini ve değişen şartlara ne kadar hızlı uyum sağladığını ifade etmektedir.<sup>2</sup> Bilgi yönetimi performansının ölçümü aynı zamanda firmanın sahip olduğu entelektüel kaynaklardan ne ölçüde istifade edildiğini ortaya çıkarır.<sup>3</sup>

Özellikle bilgi yönetimi sahasındaki gelişmelerin son derece süratli gerçekleşmesi, her geçen gün yeni teknolojilerin eklenmesi, yeni yaklaşımların gündeme gelmesi uyum kabiliyetinin önemini arttırmakta ve uyum kabiliyetini bilgi yönetiminde performans ölçümünün temel göstergelerinden biri durumuna getirmektedir.<sup>4</sup> Zira performans ölçümünde bilgi yönetiminin hızla değişen çevre şartlarına uygunluğu ve gelişmelere cevap verebilme süresi, en az müessiriyeti ve etkililiği kadar önem taşımaktadır. Bu konuda yapılan saha çalışmaları da çevre şartlarına uyum kabiliyeti ile bilgi yönetiminin performansı arasında yakın bir ilişki olduğunu desteklemektedir. Özellikle belirsizliğin artması ve önceden tahmin imkanının azalması, uyum kabiliyetinin bilgi yönetimi açısından önemini daha da arttıran sebepler arasındadır. Yapılan araştırmalar ayrıca ürün dönüşüm sürelerinin kısılması ve küresel rekabetin artması ile bilgi yönetiminin performansı ve uyum kabiliyeti arasındaki ilişkiyi doğrulamaktadır.<sup>5</sup>

Bilgi yönetiminde performans ölçümünün zikredilen amaçlarına ilave olarak muhtevası ve yapısıyla ilgili üç önemli husus bulunmaktadır. Bunlar güvenilirlik, bütünlük ve ahenktir. Güvenilirlik, yapılan ölçümlerde bilgi yönetiminin performansının doğru biçimde yansıtılarak, konuyla ilgili sağlıklı

<sup>2</sup> Kjell Toften; Svein Ottar Olsen, "Export Market Information Use, Organizational Knowledge and Firm Performance", *International Marketing Review*, vol. 20, number 1, 2003, pp. 95-110

<sup>3</sup> Steven Firer; Mitchell Williams, "Intellectual Capital and Traditional Measures of Corporate Performance", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 4, number 3, 2003, pp. 348-360

<sup>4</sup> Elaine Palmer; David Parker, "Understanding Performance Measurement Systems Using Physical Science Uncertainty Principles", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 21, Number 7, 2003, pp. 981-999

<sup>5</sup> Cindy Claycomb; Cornelia Dröge; Richard Germain, "Applied Product Quality Knowledge and Performance", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 19, number 6, 2002, pp. 655-657

ve güvenilir sonuçlar elde edilmesidir. Bütünlük, bilgi yönetiminin performansı ile ilgili her seviyede –çalışan, yönetici, takım, bölüm, organizasyon- sonuçların bir bütünlük içerisinde ortaya konulmasıdır. Ahenk ise bilgi yönetiminin performansı, hedef ve beklentileri ile organizasyonun genel ve her seviyedeki –üst yönetimden en alt seviyedeki çalışana kadar- performansı, hedef ve beklentileri arasında bir uyumun olmasıdır.<sup>6</sup>

Bilgi yönetimi ile organizasyonun genel performansı arasındaki ilişki incelendiğinde, başarılı bir bilgi yönetimi uygulamasının organizasyonun genel performansına iki türlü katkı sağladığı görülmektedir. Bunlardan ilki bilgi yönetiminin “doğrudan katkısı” ikincisi ise “dolaylı katkısıdır”.<sup>7</sup> Bilgi yönetimi uygulamaları neticesinde yeni ürün veya hizmetlerin geliştirilmesi, mükerrer hataların azaltılması, kritik noktalardaki çalışanların şirketten ayrılması durumunda karşılaşılabilecek muhtemel zararın azaltılması, bilgi yönetiminin doğrudan katkılarına örnek olarak verilebilir. Çalışanların genel bilgi ve birikimlerinin ve motivasyonlarının artması, şirketin vizyonunun ve imajının geliştirilmesi gibi hususlar ise bilgi yönetiminin dolaylı katkısına verilebilecek örnekler arasındadır.

Bilgi yönetiminde performans ölçümünün başlıca amaçları ve söz konusu performans analizinden beklenen muhtemel faydalar şu şekilde sıralanabilir:

- Geriyi besleme: Yapılan çalışmalarla ilgili eksikliklerin ve sorunların ortaya çıkarılması
- Paydaşların memnuniyeti: Şirketin üst yönetimi, hissedarları, çalışanları ve müşterileri bilgi yönetimi çalışmalarının sonuçları hakkında bilgilendirilmiş olur
- Denetim ve ödüllendirme: Çalışanların bilgi yönetimi ile ilgili performansı hakkında bir denetim yapılmasına ve başarılı çalışanların ödüllendirilerek teşvik edilmesine imkan sağlar.
- Vizyon oluşturulması: Bilgi yönetimiyle ilgili bir vizyon oluşturulmasına ve bilgi yönetiminin şirket açısından taşıdığı önemin daha iyi anlaşılmasına yardımcı olur.

<sup>6</sup> P. Castka, C.J. Bamber and J.M. Sharp, “Measuring Teamwork Culture: The Use of a Modified EFQM Model”, *Journal of Management Development*, vol. 22, number 2, 2003, p. 23

<sup>7</sup> Toften; Olsen, a.g.e., pp. 105-108

- Geleceğe yönelik politikaların belirlenmesi: Bilgi yönetimiyle ilgili mevcut politikaların gözden geçirilerek geleceğe yönelik olarak yeni politikaların belirlenmesinde rol oynar.
- Stratejik Yönetim: Stratejik açıdan şirketin kendi durumunu görmesine, güçlü ve zayıf yanlarını tespit etmesine ve ileriye yönelik yeni stratejilerin belirlenmesine katkı sağlar.

## 2. Bilgi Yönetiminde Performans Ölçümünün Aşamaları

Bilgi yönetiminde performansın ölçülmesinde ilk aşama hedeflerin belirlenmesidir.<sup>8</sup> Baştan hedefleri belirlenmemiş bir bilgi yönetimi projesinde performansın ölçülmesi mümkün değildir. Uygulamada bilgi yönetiminde hedeflerin belirlenmemesi veya doğru hedefler seçilememesi ciddi sorunlar yaşanmasına yol açmaktadır. Bunun iki sebebi vardır. Birincisi şirketler bilgi yönetimi ile ilgili yeterli bilgiye ve tecrübeye sahip olmadıklarından bir bilgi yönetimi projesine başlarken doğru, gerçekçi ve anlaşılır hedefler belirlemede zorlanmaktadır. İkincisi ise konunun ciddiyetine vakıf olmayan bazı şirketler bir moda eğilim olarak bilgi yönetimi projelerine başladığından, belirli bir hedef seçmeden, gelişi güzel biçimde işe koyulmaktadır. Bu bakımdan bilgi yönetimi uygulamalarının başarılı olabilmesi için öncelikle hedeflerin doğru, açık ve anlaşılır biçimde belirlenmesi gerekmektedir.

İkinci aşamada belirlenen hedeflerin çalışanlara ve her seviyede ilgili yöneticilere etkili bir iletişimle anlatılması gerekmektedir. Şayet belirlenen hedefler en üst yöneticiden en alt çalışana kadar herkesin katılımıyla belirlenirse benimsenmesi, anlatılması ve uygulanması daha kolay olmaktadır.<sup>9</sup> Nitekim bilgi yönetimi uygulamalarında öncü olan şirketlerde, yetkilendirilmiş bilgi işçilerinin kendi hedeflerini belirleme konusunda anahtar bir rol oynadığı ifade edilmektedir.<sup>10</sup> Çalışanların katılımıyla belirlenen hedefler çeşitli vesilelerle kendilerine hatırlatılarak, bu konudaki oto-kontrol mekanizmasının geliştirilmesine özen gösterilmelidir.<sup>11</sup>

<sup>8</sup> Castka; Bamber; Sharp, a.y.

<sup>9</sup> Selim Zaim, "Hedeflerle Yönetim, Balanced Scorecard ve Stratejik Kalite Yönetimi", *Akademik Araştırmalar Dergisi*, Yıl 3, Sayı 12, 2002, s. 189

<sup>10</sup> Christopher Meyer, "How The Right Measures Help Teams Excel", *Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance*, Harvard Business School Press: U.S.A., 1998, pp. 99-122

<sup>11</sup> Zaim, a.y.

Üçüncü aşamada belirlenen hedeflere ulaşabilmek için yapılması gerekenler planlanmalı ve izlenecek politikalar saptanmalıdır.<sup>12</sup> Bu aşamada uygulanan bilgi yönetimi projesinin yapısına uygun performans kriterleri belirlenmeli ve performansın ölçümüyle ilgili takip edilecek yol ve yöntem ortaya konulmalıdır. Belirlenecek kriterlerin hem nicelik hem de nitelik açısından bilgi yönetiminin spesifik ihtiyaçlarına uygun olmasına dikkat edilmeli ve bu iki unsur arasındaki –nitelik ve nicelik- denge mutlaka gözetilmelidir. Söz konusu kriterler nicel olabileceği gibi nitel de olabilir, evrensel bir takım kriterler kullanılabilmesi gibi, yerel ve kuruma ait kriterler de kullanılabilir, mutlak bir takım değerler ölçü alınabileceği gibi mukayeseli – çalışanlar arasında, takımlar arasında, bölümler arasında veya şirketler arasında- değerler de ölçü alınabilir.<sup>13</sup> Söz konusu kriterler ve bunların analizinde takip edilecek yol ve yöntemler projenin yapısına ve uygulanış biçimine göre değişebilmektedir. Bu bakımdan hangi kriterler esas alınır alınır mühim olan belirlenen kriterlerin uygulanmakta olan bilgi yönetimi projesine uygun olmasıdır.

Nihayet son aşamada performansın, belirlenen kriterler açısından karşılaştırılan yöntem vasıtasıyla analiz edilmesidir. Bu analiz çerçevesinde bilgi yönetiminin performansı sürekli biçimde değerlendirilerek elde edilen sonuçların katılımcılarla paylaşılması büyük önem taşımaktadır. Bilgi yönetiminde performans ölçümü bir sefere mahsus olmamalı, belirli periyotlarla devam etmelidir. Elde edilen sonuçlarla ilgili bilgiler, hem yöneticilerle hem de çalışanlarla paylaşılmalı, başarılı sonuçlar teşvik edilmeli, daha iyi sonuçların alınabilmesi için yapılması gerekenler beraberce tartışılmalı ve atılacak adımlar karşılaştırılmalıdır.<sup>14</sup>

### 3. Bilgi Yönetiminde Performansın Çeşitli Düzeylerde Ölçülmesi

Bir organizasyonda bilgi, farklı düzeylerde ve farklı biçimlerde bulunmaktadır. Bilgi, organizasyon açısından taşıdığı öneme göre ve o bilgiye sahip olan ve onu kullanan kişi veya gruba göre farklı isimler almaktadır. Bu anlamda tüm organizasyonu ilgilendiren ve organizasyonun rekabet üstünlüğü kazanmasında kilit rol oynadığı düşünülen bilgiye “stratejik bilgi”, yalnızca bir bölümü veya belirli bir yönetim fonksiyonu ile ilgili bilgiye “fonksiyonel bilgi” veya “operasyonel bilgi”, bir çalışma grubuyla ilgili bilgiye “ekip bilgisi”, bir iş

<sup>12</sup> Gary Dessler, *Management*, Prentice-Hall International, Inc., International Edition, USA, 1998, pp. 158-159

<sup>13</sup> Castka; Bamber ; Sharp, a.y.

<sup>14</sup> Castka; Bamber ; Sharp, a.y.

sürecini ilgilendiren bilgiye “süreç bilgisi” ve yalnızca belirli bir kişi ile ilgili bilgiye de “münferit bilgi” denilmektedir.

Bilgi, organizasyon içerisindeki düzeylerine göre ele alındığında bilgi yönetiminin performansının üç farklı düzeyde ölçülmesi mümkündür. Bunlardan ilki, bilgi yönetiminde performansın stratejik düzeyde ölçülmesidir. İkincisi, bölümler, çalışma grupları ve iş süreçleri itibarıyla fonksiyonel ve operasyonel düzeyde bilgi yönetimi performansının ölçülmesidir. Üçüncüsü ise bilgi yönetimi performansının münferit olarak çalışanlar düzeyinde ölçülmesidir.

Bilgi yönetiminin başarılı biçimde uygulanması ve performansının geliştirilmesi için bu üç farklı düzeydeki uygulamaların birbirini tamamlar mahiyette olması gerekir. Bu bakımdan stratejik bilgi yönetimi hedeflerinin fonksiyonel ve operasyonel düzeyde daha uygulamaya yönelik hedeflerle desteklenmesi, ayrıca bunların bireyler düzeyindeki hedeflerle tamamlanması gerekmektedir.<sup>15</sup>

### 3.1. Stratejik Düzeyde Performansın Ölçülmesi

Stratejik düzeyde bilgi yönetimi performansının ölçülmesi, bilgi yönetiminin tüm organizasyona sağladığı katkının ölçülerek, elde edilen sonuçların organizasyonun misyonu ve stratejik hedefleri açısından değerlendirilmesidir. Bir başka ifade ile stratejik düzeyde bilgi yönetiminde performansın ölçülmesi, belirli bir zaman diliminde, organizasyonun misyonu ve stratejik hedefleri doğrultusunda kat ettiği mesafe ve uygulanan bilgi yönetimi politikalarının bu sonuçlar üzerindeki rolü ve etkisinin hesaplanması ve analiz edilmesidir.<sup>16</sup> Böylelikle söz konusu performans ölçümü, organizasyonun tümü göz önüne alınarak bilgi yönetimi performansının en genel anlamda ölçülmesi anlamına gelmektedir.

Stratejik düzeyde bilgi yönetimi performansının ölçümü üç farklı perspektifte ele alınmaktadır. Bunlar: kaynaklar perspektifi, kabiliyetler ve kapasite perspektifi ve vizyon perspektifidir. Kaynaklar perspektifi, konuya daha ziyade patent hakları, lisanslar, veri ambarlarında veya çeşitli bilgi depolarında tasnif edilmiş biçimde bulunan bilgiler gibi açık bilgi kaynakları açısından bakmakta ve bilgi yönetiminin performansını stratejik bilgi

<sup>15</sup> Del-Rey Chamorro; Rajkumar Roy; Bert van Wegen, v.d. “A Framework to Create Key Performance Indicators for Knowledge Management Solutions”, *Journal of Knowledge Management*, vol. 7, number 2, 2003, pp. 46-62.

<sup>16</sup> Chamorro; Roy, v.d., a.y.

kaynaklarının kullanılması, değerlendirilmesi ve organizasyona sağladığı katkı bakımından değerlendirmektedir.<sup>17</sup> Kabiliyetler ve kapasite perspektifi konuyu çalışanların kabiliyetleri, uzmanlıkları, bilgi birikimleri ve tecrübeleri açısından ele almakta ve bilgi yönetiminin performansını çalışanların “fikri ve gönül gücünün”<sup>18</sup> organizasyona sağladığı ilave değer ile ölçmektedir. Nihayet vizyon perspektifi ise organizasyonun istikameti ve kendini görmek istediği yerle ilgili olup bilgi yönetiminin performansını organizasyona yeni açılımlar getirmesi, yeni bakış açıları kazandırması ve yeni hedef ve ideallerin geliştirilmesine sağladığı katkı ile ölçmektedir. Bu üç perspektifin üçü de bir arada ele alındığında bilgi yönetiminin performansı somut ve soyut kaynaklar açısından değerlendirilmekte, kişisel, organizasyonel, teknolojik ve çalışanlar arası ilişkiler açısından konu ele alınarak bilgi yönetiminin organizasyona sağladığı katkı çok boyutlu bir bakış açısıyla incelenmektedir.<sup>19</sup>

### 3.2. Fonksiyonel ve Operasyonel Düzeyde Performansın Ölçülmesi

Fonksiyonel ve operasyonel düzeyde bilgi yönetimi performansının ölçülmesi, bilgi yönetimi uygulamalarının bölümler, çalışma grupları, yönetim fonksiyonları, iş süreçleri ve günlük uygulamalar açısından sonuçlarının analiz edilmesidir. Yalnızca stratejik düzeyde yapılan bir performans analizinde detaylı sonuçlar ortaya koymak ve bilgi yönetimi uygulamalarının çeşitli alt seviyelerdeki yansımalarını görmek mümkün olmamaktadır.<sup>20</sup>

Ayrıca bilgi yönetimi performansının fonksiyonel ve operasyonel düzeyde ölçülmesi, bilgi yönetiminin her bir süreciyle –bilginin üretilmesi ve geliştirilmesi, tasnif edilmesi ve saklanması, transfer edilmesi ve paylaşılması ve uygulanması ve hayata geçirilmesi- ilgili performansın ölçülmesi ve bu süreçlerle ilgili teferruath bir teknik analizin yapılması bakımından da oldukça önemlidir.<sup>21</sup> Bu sayede bilgi yönetimi uygulamalarının topyekün performansının yanı sıra her bir sürecinin performansı hakkında da daha fazla bilgi sahibi olunabilir.

<sup>17</sup> Eduardo Bueno Campos; Paz Salmador Sanchez, “Knowledge Management in the Emerging Strategic Business Process: Information, Complexity and Imagination”, *Journal of Knowledge Management*, vol. 7, number 2, 2003, pp. 5-17

<sup>18</sup> Sabahattin Zaim, *Çalışma Ekonomisi*, 10. Baskı, Filiz Kitabevi : İstanbul, 1997, s. 16

<sup>19</sup> Campos; Sanchez, a.y.

<sup>20</sup> Chamorro; Roy; Wegen, v.d., a.g.e., pp. 46-62

<sup>21</sup> Marianne Gloet; Mile Terziowski, “Exploring the Relationship Between Knowledge Management Practices and Innovation Performance”, *Journal of Manufacturing Technology Performance*, vol. 15, number 5, 2004, pp. 402-409



Fonksiyonel ve operasyonel performans analizinde bilgi yönetiminin performans bölümler ve iş süreçleri düzeyinde birbirinden bağımsız olarak yapılabileceği gibi mukayeseli olarak da yapılabilir. Mukayeseli analizde bir bölümün bilgi yönetimi açısından performansı bir başka bölümle, bir sürecin performansı bir başka süreçle kıyaslanarak değerlendirilir.

### 3.3. Çalışanlar Düzeyinde Performansın Ölçülmesi

Bilgi yönetiminin performansını belirleyen en önemli faktörlerden biri insan faktörüdür. Çalışanların bilgi yönetimi uygulamalarını benimsemeleri ve bu uygulamalara aktif destek vermeleri bilgi yönetiminin başarısı açısından son derece önemlidir. Bu bakımdan bilgi yönetimi performansının geliştirilmesi için çalışanların bilgi yönetimiyle ilgili duyarlılık ve katılımını arttırmak gerekir. Bir başka ifade ile çalışanların bilgi yönetimiyle ilgili ortaya koydukları performans, bilgi yönetiminin genel performansı açısından belirleyici bir rol oynamaktadır.

Çalışanların bilgi yönetimiyle ilgili performansını ölçmeye yönelik pek çok model kullanılmaktadır. Öğrenen sistemler modeli, iş süreçleri modeli, kabiliyetler (temel kabiliyetler) modeli, davranış mühendisliği modeli<sup>22</sup> ve hedeflerle yönetim modeli bunlardan sadece bazılarıdır.<sup>23</sup>

Öğrenen sistemler modeli üç faktöre vurgu yapmaktadır. Söz konusu üç faktör, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesine katkı sağlayan temel kabiliyetler, sürekli gelişim anlayışının benimsendiği bir şirket kültürü ve çalışanların kendilerini yeni gelişmelere adapte edebilme kabiliyetidir. İş süreçleri modelinde, bilgi yönetimi açısından iş süreçleri operasyonel süreçler ve stratejik süreçler olmak üzere ikiye ayrılmakta, bu süreçlere uygun olarak görev ve yetki dağılımı yapılmakta ve çalışanların performansı söz konusu süreçler itibarıyla değerlendirilmektedir. Temel kabiliyetler modeli, organizasyona –bilgi yönetimi açısından- ilave değer katan temel kabiliyetler açısından çalışanların performansını değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Davranış mühendisliği modelinde, çalışanların performansı bilgi yönetimi hedeflerine yönelik olarak belirlenen davranış biçimlerine göre değerlendirilmektedir.<sup>24</sup> Şüphesiz bilgi yönetiminin temel amaçlarından biri de organizasyonun sahip

<sup>22</sup> Phillip Wright; Gary Geroy; Maura MacPhee, "A Human Resources Model for Excellence in Global Organization Performance", **Management Decision**, vol. 38, number 1, 2000, pp. 36-42

<sup>23</sup> Selim Zaim, a.g.e., s. 189

<sup>24</sup> Wright, Deroy; MacPhee, a.g.e., pp. 36-42

olduğu bilgi potansiyelinin, çalışanların davranışlarına aksetmesi ve bunda müspet manada fark oluşturmasıdır.<sup>25</sup>

Hedeflerle yönetim modelinde, bilgi yönetimi açısından taşıdığı önemin derecesine göre kısa, orta ve uzun vadeli hedefler, çalışanlarla birlikte belirlenerek, bu hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik olarak oluşturulan strateji ve politikalar doğrultusunda çalışanların performansı değerlendirilmektedir.<sup>26</sup> Hedeflerle yönetim modeli temelde organizasyonun hedeflerini çalışanların münferit hedefleri haline dönüştürmeyi amaçlar. Bu sebeple modelin anahtar unsuru çalışanların müşterek olarak belirlenen hedefler doğrultusunda kendi kendine kontrolüdür.<sup>27</sup>

Çalışanların bilgi yönetimiyle ilgili performansının ölçülmesinde dikkate alınacak kriterler açısından da farklı yaklaşımlar mevcuttur. Çalışanların performansı, diğer çalışanlardan bağımsız olarak mutlak standartlara göre değerlendirilebileceği gibi diğer çalışanlarla –organizasyon içinde veya dışındamukayeseli olarak da değerlendirilebilir. Münferit performans esas alınabileceği gibi grup, bölüm veya organizasyon performansı da esas alınabilir. Bu yaklaşımların her birisinin üstün ve zayıf yönleri olduğundan daha sağlıklı bir performans analizi için tüm yaklaşımların bir arada değerlendirildiği kapsamlı bir bakış açısı geliştirmekte fayda vardır.<sup>28</sup> Şekil 1’de Gooijer tarafından geliştirilen ve çalışanların bilgi yönetimiyle ilgili vasıflarını, rollerini ve davranış biçimlerini ortaya koyan bilgi yönetimi cetveli yer almaktadır. Buna göre yazar, bilgi yönetimine esas teşkil edecek vasıflara göre çalışanların rollerini ve davranışlarını derecelendirmiştir. Belirlenen derecelerden oluşan cetvel yardımıyla hem çalışanların hem de organizasyonun bilgi yönetimiyle ilgili performansı ortaya çıkmaktadır.<sup>29</sup>

Öte yandan çalışanların bilgi yönetimiyle ilgili performansını ölçmekte ve geliştirmekte insan kaynakları yönetimlerine çok önemli görevler düşmektedir.<sup>30</sup> Zira bilgi yönetimi performansının ölçülmesinde ve geliştirilmesinde çalışanların bağlılığı, motivasyonu ve gönüllü katılımı gereklidir. Esasen buradaki ilişki iki yönlüdür. Bilgi yönetimi uygulamaları çalışanların bağlılığını

<sup>25</sup> Thomas Schack, “Knowledge and Performance in Action”, *Journal of Knowledge Management*, vol. 8, number 4, 2004, p. 38

<sup>26</sup> Selim Zaim, a.y.

<sup>27</sup> David DeCenzo; Stephen Robbins, *Human Resource Management*, 7th Edition, John Wiley & Sons, U.S.A., 2001, p. 301

<sup>28</sup> De Cenzo ; Robbins, a.g.e., pp. 286-312

<sup>29</sup> Jinette deGooijer, “Designing a Knowledge Management Performance Framework”, *Journal of Knowledge Management*, vol. 4, number 4, 2000, pp. 303-310

<sup>30</sup> Patricia, O. dePablos, “Human Resource Management Systems and Their Role in the Development of Strategic Resources: Empirical Evidence”, *Journal of European Industrial Training*, vol. 28, number 6, 2004, pp. 474

ve motivasyonunu olumlu yönde etkiler, motive olmuş çalışanların gönüllü katılımı da bilgi yönetiminin başarısını artırır. Yapılan araştırmalar, çalışanların bilgi yönetimi uygulamalarına desteğinin ve gönüllü katılımının artırılmasında etkili ve adil bir performans yönetiminin önemli bir rolü olduğunu ortaya koymaktadır.<sup>31</sup> Bu bakımdan çalışanların bilgi yönetimiyle ilgili motivasyonlarının ve gönüllü katılımının geliştirilmesinde ve bilgi yönetimiyle ilgili performansın ölçülmesinde bilgi yöneticileriyle insan kaynakları yöneticilerinin birlikte ve koordineli olarak çalışması gerekmektedir.

**Şekil 1:** Bilgi Yönetimiyle İlgili Vasıflar, Roller ve Davranışlar Cetveli

Derece	Bilgi yönetimi vasıfları	Bu Seviyedeki Bir çalışanın muhtemel rolü	Muhtemel davranış biçimi
0	Bilgi yönetimiyle ilgili uygulamaları ve araçları bilmek ancak kullanmamak	Mevcut durumunu koruyan	Bilgi yönetimiyle fazla ilgilenmez veya az ilgilenir Bilgi yönetiminin kendisine sağlayacağı muhtemel faydaların farkında olmaz
1	Bilgi yönetimi hakkında bilgi edinmeye çalışmak	Öğrenen	Bilgi yönetimi ile ilgili bilgilerini geliştirmeye çalışır Kendisine sağlayacağı fayda ve maliyetleri araştırır
2	Bilgi yönetimiyle ilgili çeşitli tecrübeler elde etmek	Takipçi	Bilgi yönetimiyle ilgili projelerde kendisinden daha tecrübeli ve bilgili kişilerle birlikte yer alır Bilgi yönetimi teknolojilerini kullanmaya başlar
3	Bilgi yönetimini uygulamak	Uygulayıcı	Bilgi yönetiminin çeşitli sulalarda uygulamısını gerçekleştirir Organizasyonun bilgi yönetimi sistemine aktif katkı yapar
4	Bilgi yönetiminin sonuçlarıyla yüzleşmek	Problem çözümlü	Bağımsız olarak bilgi yönetimi projelerini uygular Bilgi yönetimi konusunda uzmanlığa sahiptir Grup çalışmalarına destek verir ve çalışanları bilgi yönetimi konusunda teşvik eder
5	İşle ilgili tüm konularda aktif destek sağlamak	Lider	Bilgi yönetimiyle ilgili örnek uygulamalar yapar Çalışanları bilgi yönetimine yönlendirir ve teşvik eder Yönetime uygulamalarıyla ilgili rapor verir
6	Bilgi yönetimi vasıflarıyla yeni fırsatlara yönelmek	Yenilikçi Araştırmacı	Bilgi yönetimiyle ilgili yenilikler arar Bilgi yönetimi uygulamalarını yeni ve farklı çözümler bulmak için kullanır

**Kaynak:** Jinette de Gooijer, "Designing a Knowledge Management Performance Framework", Journal Of Knowledge Management, vol. 4, number 4, 2000, pp. 303-310

<sup>31</sup> Donald Hislop, "Linking Human Resource Management and Knowledge Management via Commitment", **Employee Relations**, vol. 25, number 2, 2003, pp. 182-202

#### 4. Bilgi Yönetimi Performansının Ölçülmesinde Muhtelif Yöntem ve Yaklaşımlar

Bilgi yönetimi performansının sağlıklı biçimde ölçülmesinde geleneksel muhasebe sistemleri veya performans analizi yöntemleri son derece yetersiz kalmaktadır. Zira bilgi yönetimi performansının yalnızca nicel (sayısal) kriterlere göre değerlendirilmesi büyük ölçüde eksik ve hatalı sonuçlar vermektedir. Öte yandan sadece nitel kriterlere göre yapılan bir performans ölçümü de somut neticeler görmek isteyen bazı yöneticilerin bu konudaki beklentilerini karşılayamamaktadır.

Zaman içerisinde konuyu daha kapsamlı bir bakış açısıyla ele alan yeni yöntem ve yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu doğrultuda geliştirilen yeni yaklaşımlarda somut varlıkların yanında soyut varlıklar da dikkate alınmakta, nicel kriterlerin yanı sıra nitel kriterlere de önem verilmektedir. Hiç şüphe yok ki, performans ölçümünde geline bu aşamada yeni perspektiflerin geliştirilmesi, bilgi yönetimi performansının ölçülmesinde de önemli bir açılım sağlamıştır. Ancak tüm bu gelişmelere rağmen genel olarak işletme performansını ölçmede kullanılan yöntemlerin bilgi yönetiminin performansını ölçmede ve bilgi yönetimi uygulamalarının organizasyona sağladığı spesifik katkının belirlenmesinde yetersiz kaldığı görülmüştür. Bu bakımdan genel anlamda işletme performansını ölçmeye yönelik yöntemlerin yanı sıra özel olarak bilgi yönetiminin performansını ölçmeye yönelik çalışmalar da yapılmıştır. Bahsi geçen çalışmaların büyük bölümü bilginin seviyesi, türü ve organizasyon açısından ne ölçüde kullanıldığıyla ilgilidir. Ancak pek azı bilgi yönetiminin etkililiği ve müessiriyetini ölçmeye yöneliktir.<sup>32</sup>

Netice itibariyle bilgi yönetiminin performansını ölçmeye yönelik çalışmalara her geçen gün bir yenisi eklenmekte ve özellikle son yıllarda söz konusu eksikliği gidermeye yönelik oldukça kapsamlı ve tatminkar çalışmalar yürütülmektedir. Bu sayede bilgi yönetimi performansını ölçme hususundaki eksikliklerin tümüyle ortadan kaldırıldığını iddia etmek mümkün olmasa da bu konuda önemli mesafelerin kat edildiği söylenebilir.

<sup>32</sup> Chamorro ; Roy, v.d., a.g.e., pp. 46-62

#### 4.1. Bilgi Değer Zinciri Yaklaşımı

Bilginin, organizasyona rekabet avantajı sağlayacak bir değere dönüştürülmesi bilgi yönetiminin temel amaçlarından birisidir.<sup>33</sup> Ancak söz konusu değerın ölçülmesi ve ortaya konulması oldukça zor ve karmaşık bir işlemdir. Bu bakımdan “bilgi değer zinciri” kavramı konuya, hem bilginin değerinin ölçülmesi, hem de bilgi yönetimi faaliyetlerinde performansın ölçülmesi bakımından oldukça kapsamlı bir bakış açısı kazandırmaktadır.

İşletme literatüründe *değer* kavramı, “müşterinin elde ettiği mal veya hizmet karşılığında ödemeye razı olduğu bedel” olarak ifade edilmektedir. Bu yaklaşıma göre bir firmanın sunduğu ürün veya hizmetin müşteri tarafından algılanan değeri, maliyetinden yüksekse, o firma karlı olarak nitelendirilmektedir.<sup>34</sup> Bu anlamda Barney bir malın veya hizmetin değerli olarak sayılabilmesi için dört özelliğe sahip olması gerektiğini ifade etmektedir. Bunlar müşteri memnuniyeti, diğer rakiplerin sunduğu ürün ve hizmetlerden farklı olması, taklit ve ikame edilmesinin zor olmasıdır.<sup>35</sup> “*Değer zinciri*” ise müşteriye sunulan değere ilave katkı yapan, temel ve destek faaliyetlerinin tümünü ifade etmektedir. Söz konusu tanıma göre temel faaliyetler firmanın ürün ve hizmetlerinin üretimi ve dağıtımıyla doğrudan ilgili faaliyetler, destek faaliyetleri ise temel faaliyetlerin daha etkin ve etkili biçimde yürütülmesine yardımcı olan faaliyetlerdir.<sup>36</sup>

Bu noktadan hareketle “*bilgi değer zinciri*” bilgi bileşenlerinin tümünün birbirine bağlı olarak tek bir değer oluşturduğunu ifade eder. Bir başka deyişle bilgi değer zinciri bilgi yönetiminin alt yapısı ve süreçleriyle ilgili tüm faaliyetleri kapsamaktadır. Bilgi değer zinciri modeli, müşteriye sunulan ürün veya hizmeti değerli kılan en önemli unsurlardan birini teşkil ettiği gibi bilgi yönetimi performansının ölçülmesi bakımından da oldukça faydalı bir modeldir. Söz konusu model aynı zamanda, bilgi yönetimi ile ilgili tüm faaliyetlerin ve süreçlerin birbiriyle ilişkili, birbirine bağımlı ve birbirini tamamlayan bir yapı arz ettiğini vurgulaması bakımından da önemlidir. Bilgi değer zinciri modeli, bilgi yönetimiyle ilgili analizlerde genel olarak bilgi yönetimi uygulamaları neticesinde üretilen toplam değerın esas alınması gerektiğini öne sürmektedir.

<sup>33</sup> Max Boisot, *Knowledge Assets*, Oxford University Press: New York, 1998, p. 70

<sup>34</sup> Ching Chyi Lee; Jie Yang, “Knowledge Value Chain”, *Journal of Management Development*, vol. 19, number 9, 2000, p. 785

<sup>35</sup> Claycomb ; Dröge; Germain, a.g.e., pp. 655-657

<sup>36</sup> Kenneth Laudon; Jane Laudon, *Management Information Systems*, Prentice Hall International, Inc., U.S.A., 1998, pp. 563-564

Buna göre bilgi yönetiminin her bir unsuru toplam değere bir ilave yapmaktadır. Bu noktada bilgi değer zinciri yaklaşımı bu unsurların tek tek sağladıkları katma değerden ziyade aralarındaki uyum ve sinerji etkisiyle üretilen toplam değere dikkatleri çekmektedir.<sup>37</sup>

Söz konusu yaklaşım aynı zamanda bilgi yönetiminde organizasyonlar arası işbirliğinin de önemini vurgulayarak, üretilen değerın hesaplanmasında bu sürece katkı yapan tüm kişi ve organizasyonların –müşteriler, tedarikçiler, stratejik ortaklar vs.- dikkate alınması gerektiğinin altını çizmektedir.<sup>38</sup> Önemli olan üretilen ve müşteriye sunulan toplam değeri arttırmak olduğundan, bu sürece katkıda bulunan tüm unsurların ve faktörlerin bir bütünlük içerisinde ele alınması son derece önemlidir.

Bilgi değer zincirinin iki farklı boyutu bulunmaktadır. Bunlardan ilki finans değerleri gibi somut, rakama dökülmesi ve hesaplanması kolay olan nicel boyuttur. İkincisi ise müşteri memnuniyeti, motivasyon, öğrenme kabiliyeti veya yenilikçilik gibi daha soyut, rakama dökülmesi ve hesaplanması ve ifade edilmesi daha zor nitel boyuttur. Bilgi değer zincirinin çekirdeğini ve temelini oluşturan unsurlar nicel unsurlardan ziyade nitel unsurlardır. Bu bakımdan bilgi değer zincirinin rakamlara dökülerek, sayı cinsinden hesaplanması oldukça zordur.<sup>39</sup>

#### 4.2. Bilgi Yönetimi Ölçüm Kartı Yaklaşımı

Bilgi yönetimi faaliyetlerinin performansını ölçmek ve sonuçlarını görmek amacıyla bu güne kadar pek çok yöntem kullanılmıştır. “Tecrübe eğrileri”, “öğrenme eğrileri” gibi yöntemlerin kısmi ölçüde başarılı olduğu söylenebilir de söz konusu yöntemlerin en büyük eksikliği konuyu tek boyutlu olarak ele almalarıdır.<sup>40</sup> Halbuki bilgi yönetimi pek çok boyutu olan bir kavram olduğundan –müşteri memnuniyeti, çalışanların memnuniyeti, iş süreçlerinin etkililiği vs- tek boyutlu olarak incelenirse eksik ve hatalı sonuçlar elde edilebilir. Bu bakımdan, bilgi yönetiminin farklı boyutlarını bir arada ele alan, kapsamlı bir modele ihtiyaç duyulmaktaydı. Bilgi yönetimi ölçüm kartı

<sup>37</sup> Lee; Yang, a.y.

<sup>38</sup> Somnat Das; Praydot Sen; Sanjit Sengupta, “Strategic Alliances: A Valuable Way To Manage Intellectual Capital”, *Journal of Intellectual Capital*, vol. 4, number 1, 2003, pp. 10-19

<sup>39</sup> Lee; Yang, a.g.e., p. 785

<sup>40</sup> Ravi Arora, “Implementing KM –A Balanced Scorecard Approach”, *Journal of Knowledge Management*, vol. 6, number 3, 2002, pp. 245-246

yaklaşımı bu ihtiyacı karşılamaya yönelik atılan adımlardan ve geliştirilen modellerden biri olması itibariyle oldukça önemlidir.

Bilgi yönetimi ölçüm kartı modeli, Kaplan ve Norton'un "Dengelenmiş ölçüm kartı" (Balanced scorecard) modelinin bilgi yönetimine uyarlanması neticesinde elde edilmiştir. Bilindiği gibi dengelenmiş ölçüm kartı modeli, finans ve operasyon göstergelerini bir arada inceleyerek, kuruluşların performansını dört farklı perspektiften, kapsamlı biçimde ele alan bir yaklaşımdır. Söz konusu dört perspektif şunlardır<sup>41</sup> :

- Müşteri Perspektifi: Müşterilerimiz bizi nasıl değerlendiriyor ?
- Dahili İş Süreçleri Perspektifi: Kuruluşun bünyesi nasıldır ? güçlü ve zayıf yönleri nelerdir ?
- Yenilik ve Öğrenme Perspektifi: Sürekli kendimizi geliştirebiliyor, yeni şeyler öğreniyor, değer üretebiliyor muyuz?
- Mali Perspektif: Hissedarlar bizi nasıl görüyor ?<sup>42</sup>

Bu modele göre dengelenmiş ölçüm kartı sistemine duyulan asıl ihtiyaç geleneksel performans ölçüm sistemlerindeki yetersizliklerden kaynaklanmaktadır. Sadece finans hedeflerine göre geliştirilen geleneksel işletim ve kontrol sistemleri uzun dönemli stratejik amaçların gelişimini göstermekte yetersiz kalmaktadır. Bu sebeple geleneksel tek odaklı -finans- ölçüm sistemleri finans dışı göstergelerle desteklenerek dengelenmiş ölçüm kartı yöntemi geliştirilmiştir.<sup>43</sup>

Dengelenmiş ölçüm kartı yaklaşımı özellikle bilgi üretimi ve öğrenme gibi süreçleri de ele aldığı için bilgi yönetimi ile ilgilenenlere oldukça cazip gelmiştir. Bazı yazarlar söz konusu modelden hareketle bilgi yönetiminin performansının da benzer biçimde ölçülebileceğini öne sürmektedir. Mesela Gooijer, bilgi yönetiminin performansının, organizasyonun genel performansından soyutlanarak incelenmesinin mümkün olmadığını, bilgi yönetimi sonuçlarının farklı boyutları olduğunu, bu farklı boyutların bir arada ve kapsamlı biçimde ele alınması gerektiğini ifade etmiştir; Bu bakımdan bilgi

<sup>41</sup> Robert S. Kaplan; David P. Norton, "The Balanced Scorecard -Measures That Drive Performance", *Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance*, Harvard Business School Press: U.S.A, 1998, pp. 123-146

<sup>42</sup> Kaplan; Norton, a.y.

<sup>43</sup> Selim Zaim, a.g.e., ss. 190-192

yönetimi sonuçlarının, dengelenmiş ölçüm kartı modelinde olduğu gibi, müşteri perspektifi, mali perspektif, dahili iş süreçleri perspektifi ve yenilik ve öğrenme perspektifinde ele alınabileceğini öne sürmüş ve bunu Avustralya'da kamu sektöründe uygulamıştır.<sup>44</sup>

Arora da bilgi yönetimi uygulamalarının performansını ölçme açısından üç temel hedef belirlemiştir. Bu üç hedeften ilki bilgiden maksimum düzeyde istifade edilmesi, ikincisi sürekli yenilik ve yeni bilgi üretilmesi, üçüncüsü ise çalışanların vasıf düzeylerinin geliştirilmesidir. Yazar daha sonra dengelenmiş ölçüm kartı kriterlerini kullanarak oluşturduğu parametreler yardımıyla, zikredilen üç hedef açısından bilgi yönetimi performansını incelemiştir. **Şekil 2**'de Arora tarafından geliştirilen bilgi yönetimi performans ölçüm kartı modeli yer almaktadır.<sup>45</sup>

**Şekil 2:** Bilgi Yönetimi Dengelenmiş Ölçüm Kartı Modeli

Bilgi Yönetim Hedefleri	Dengelenmiş Ölçüm Kartı Perspektifleri			
	Mali Perspektif	Müşteri Perspektifi	Öğrenme Perspektifi	Dahili İş Süreçleri Perspektifi
Bilgiden maksimum düzeyde istifade etmek	Bilgi yönetimi uygulamalarında sonuçların en alt seviyede yansımaları	Cevap verme süresinin kısalması Geri bildelerin azalması Şikayetlerin çözülme kavuşturulma süresinin azalması		Süreç dönüşüm süresinin kısalması Bilgi depoları yardımıyla çözülen problem sayısı Toplantılar, tartışmalar, beyin fırtınaları vs.
Yenilik yaparak yeni bilgi üretmek	Yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi sayesinde sağlanan gelirler		Yeni ürün geliştirme dönüşüm süresi	Uygulama ekipleri tarafından yeni bilgi üretilmesi
Vasıf ve kabiliyet düzeyini geliştirmek	Yeni müşterilerin sayısı	Müşteri memnuniyetinin artması	Her bir fonksiyonla ilgili uzman sayısı ve bu uzmanların vasıf seviyesi	Bilgi depolarının popülarlığı Bilgi depolarının ne kadar zamanda güncellendiği

Kaynak : Arora, a.g.e., p. 247

<sup>44</sup> Gooijer, a.g.e., pp. 303-310

<sup>45</sup> Arora, a.g.e., pp. 240-249



### 4.3. Faaliyet Temelli Performans Ölçümü Yaklaşımı

Faaliyet temelli performans ölçümü, organizasyonun performansını mali göstergelerden ziyade faaliyet esasına göre ölçmeyi hedefleyen bir yöntemdir. Bunu yaparken bir faaliyeti icra etmenin maliyeti kadar, onu yapmanın veya eksik yapmanın maliyetini de –fırsat maliyeti- hesaba katmaktadır. Böylelikle faaliyet temelli performans ölçümü yaklaşımı, değer analizi, süreç analizi, kalite yönetimi gibi bir çok yöntemi içine almaktadır.<sup>46</sup>

Faaliyet temelli performans ölçüm yaklaşımı bilgi yönetimi performansının ölçülmesinde de kullanılabilir. Bu yaklaşıma göre bilgi yönetimi performansını ölçerken bilgi yönetimiyle ilgili faaliyetlerin esas alınması gerekmektedir. Öncelikle söz konusu faaliyetlerin tespiti yapıldıktan sonra bu faaliyetlerin maliyetleri, fırsat maliyetleri ve sağladığı katma değer (doğrudan veya dolaylı) hesaplanmalıdır. İlgili faaliyetlerin performansı tek tek hesaplandıktan sonra elde edilen sonuçlar alt alta yazıldığında bilgi yönetiminin genel performansı da büyük ölçüde ortaya çıkmış olur.

Bu konuda özellikle son yıllarda yaygınlaşmaya başlayan faaliyet temelli yönetim -performans yönetimi- yaklaşımı oldukça önemli bir açılım sağlamaktadır. Faaliyet temelli yönetim anlayışı, faaliyet temelli performans ölçümünün şirket açısından stratejik önemi haiz belirli sayıda anahtar faaliyete odaklanmayı esas almaktadır. Böylelikle detaylarda boğulmanın önüne geçilerek bütünün ortaya konulması amaçlanmaktadır. Konuya bilgi yönetimi açısından bakıldığında, bilgi yönetiminin başarısı açısından hayati öneme sahip belirli sayıda anahtar faaliyete odaklanılarak, bunların etraflı biçimde incelenmesi, bilgi yönetiminin performansı açısından daha gerçekçi ve sağlıklı sonuçların ortaya konulmasını sağlayabilir. Söz konusu yaklaşım aynı zamanda kontrolden ziyade oto-kontrolü ve kendi kendine yönetimi ilke olarak benimsemektedir. Bu bakımdan detaylı performans kriterleri belirlemektense, belirli sayıda stratejik hedef benimsemeyi ve çalışanların veya ekiplerin kendi performanslarını, belirlenen stratejik hedeflere göre kontrol etmesini amaçlamaktadır.<sup>47</sup>

### 4.4. İşletme Bilgi Ağacı Yaklaşımı

Bilgi yönetiminin performansını ölçmeye yönelik yaklaşımlar içerisinde son yıllarda dikkat çeken bir yaklaşım “işletme bilgi ağacı yaklaşımı”dır.

<sup>46</sup> Peter Drucker, “The Information Executives Truly Need”, *Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance*, Harvard Business School Press, U.S.A, 1998, pp. 5-12

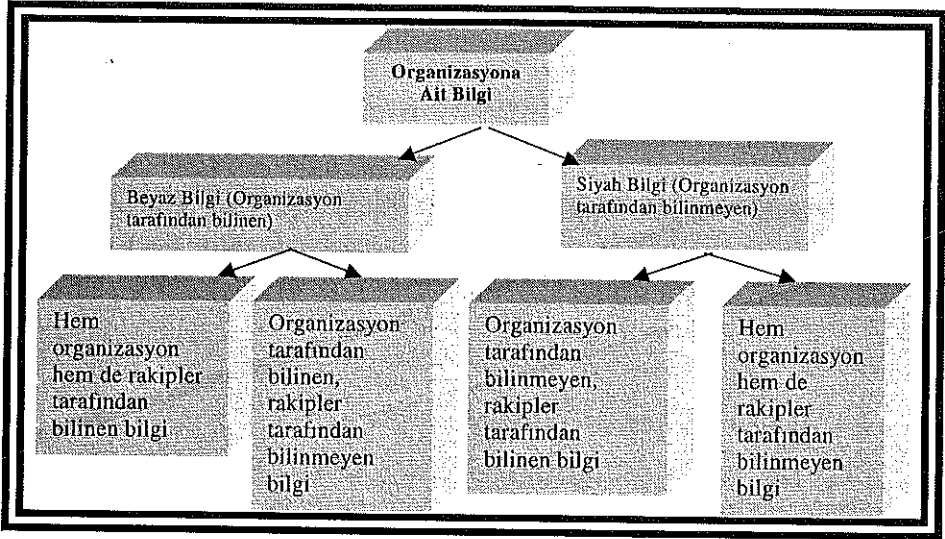
<sup>47</sup> Palmer; Parker, a.y.

İşletme bilgi ağacı yaklaşımı, temelde bilgiyi sınıflandırarak bilginin değerini bulmayı ve buradan hareketle de bilgi yönetiminin performansı hakkında dolaylı yoldan fikir elde etmeyi amaçlayan bir yaklaşımdır.

Buna göre organizasyon açısından üç çeşit bilgi vardır. Bunlar beyaz, siyah ve gri bilgi olarak isimlendirilmektedir. Beyaz bilgi organizasyon tarafından bilinen, siyah bilgi bilinmeyen bilgiyi ifade etmektedir. Gri bilgi ise ikisinin arasında kalan ve ne tam olarak bilinen ne de tam olarak bilinmeyen bilgiyi ifade etmektedir.<sup>48</sup>

Bu yaklaşıma göre bilgi yönetiminin temel amacı bir yandan organizasyon tarafından bilinen fakat rakipler tarafından bilinmeyen bilginin oranını arttırmak ve bu bilgidan en üst düzeyde istifade etmenin yollarını aramak diğer yandan da rakipler tarafından bilinen ve organizasyon tarafından bilinmeyen bilginin oranını azaltmaktır. Bu anlamda bilgi yönetiminin performansı bu iki farklı bilgi türünün oranı ve kullanılmasıyla ölçülmektedir. Bu anlamda öncelikle bilginin farklı türlerine göre değeri hesaplanmakta, daha sonra bu bilgiyi paylaşmanın ve kullanmanın maliyeti ve getirisi hesaplanarak bilgi yönetiminin genel performansı hakkında bir fikir ortaya konulmaktadır.<sup>49</sup> Şekil 3'te işletme bilgi ağacı yaklaşımı görülmektedir.

Şekil 3: İşletme Bilgi Ağacı Yaklaşımı



<sup>48</sup> Xia Huosong; Du Kuanti; Cai Shuqin, "Enterprise Knowledge Tree Model and Factors of KMS Based E-C", *Journal of Knowledge Management*, vol. 7, number 1, 2003, pp. 96-106

<sup>49</sup> Huosong; Kuanti; Shuqin, a.y.

#### 4.4. Entelektüel Sermayeyi Ölçmeye Yönelik Yaklaşımlar

Bilgi yönetimi performansını ölçmede entelektüel sermayeyi ölçmede kullanılan yöntemlerden de sıklıkla istifade edilmektedir. Bu anlamda ICM Şirketler Grubu'nun "Entelektüel Sermaye Modeli", Skandia şirketi tarafından geliştirilen "Skandia Modeli",<sup>50</sup> Sveiby tarafından geliştirilen "Soyut Varlıklar Monitörü", Bontis tarafından geliştirilen "Entelektüel Mülkiyet Modeli" ve Roos tarafından geliştirilen "Entelektüel Sermaye İndeksi" yaklaşımları bu konuda en çok dikkat çeken yöntemler arasındadır.<sup>51</sup>

#### 4.5. Bilgi Yönetiminin Performansını Ölçmeye Yönelik Diğer Yaklaşımlar

Yukarıda zikredilen yaklaşımlar bilgi yönetiminin performansını ölçmeye yönelik başlıca yaklaşımlar olmakla birlikte, bunların dışında başka yaklaşımlardan da istifade edilmesi mümkündür. Mesela Amerika Verimlilik ve Kalite Merkezi (APQC) tarafından geliştirilen "Süreç Sınıflandırma Çerçevesi" (Process Classification Framework) şirketlerin hem süreçleri hem de bu süreçleri yönlendiren bilgiyi etkili biçimde yönetmesini ve değerlendirmesini kolaylaştırmayı hedeflemektedir. Bu çerçeve sayesinde farklı endüstrilerdeki süreçler arasında karşılaştırmalı değerlendirme yapabilme ve bilgi yönetimi çalışmalarının söz konusu süreçler düzeyindeki etkileri hakkında mukayeseli sonuçlar elde etme imkanı ortaya çıkmaktadır.<sup>52</sup>

Esasında organizasyonlarda kaliteyi ölçmeyi ve yükseltmeyi hedefleyen tüm yöntem ve yaklaşımlar bu konuda yol gösterici olabilir. Bunlar arasında son yıllardaki önemi dikkate alındığında biraz daha öne çıkan yöntemler Malcolm Baldrige, EFQM, Servqual yaklaşımı ve Hazard Analizidir.

Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü yaklaşımı üç önemli noktanın altını çizmektedir. Bunlar: rekabet kabiliyetini arttırmaya yönelik kalite bilinci, kalite mükemmelliğini yakalayabilmek için yapılması gerekenlerin iyice

<sup>50</sup> Ranjit Bose, "Knowledge Management Metrics", *Industrial Management & Data Systems*, vol. 104, number 6, 2004, pp. 457-468

<sup>51</sup> Erdiñç Emrem, "Entelektüel Sermayeyi Ölçme ve Değerlendirme Yöntemleri", *II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Bildiriler Kitabı*, Derbent-İzmit, 17-18 Mayıs 2003, ss. 601-612

<sup>52</sup> Amrit Tiwana, *Bilginin Yönetimi*, çev. Elif Özsayar, Dışbank Yayınları, İstanbul, 2003, ss. 494-497

anlaşılması ve bu konuda başarılı çalışmalardan elde edilen bilgi ve tecrübelerin paylaşılmasıdır. Daha ziyade ABD’de uygulanan bu yaklaşım, kalite mükemmelliğini yakalamak için performans ölçümünü ve geliştirilmesini hedeflemektedir.<sup>53</sup>

Kısaca EFQM (European Foundation for Quality Management) olarak bilinen yaklaşım kalitenin küresel anlamda rekabet üstünlüğü elde etme stratejisinin vazgeçilmez bir unsuru olarak kabul edilmesini, kaliteyi iyileştirmeye yönelik her türlü faaliyetin desteklenmesini ve kalite yönetiminde mükemmelliği aramanın firmalar için sürekli ve istikrarlı gelişme hedefinin bir parçası olarak görülmesini amaçlamaktadır.<sup>54</sup>

Servqual ölçeği ve fark analizi yaklaşımı özellikle hizmet sektöründe kalitenin ölçülmesinde son yıllarda en yaygın biçimde kullanılan yöntemler arasındadır. Söz konusu yaklaşıma göre hizmet kalitesinin algılanması müşterilerin beklentileri ile gerçekleşen hizmet performansı arasındaki farka dayanmaktadır. Bunu yaparken de somut varlıklar –tangibles- kadar soyut unsurlara da –cevap verme kabiliyeti, güvenilirlik, güvence, empati vs.- dikkat çeken yöntem bu yönüyle bilgi yönetiminin performansını ölçme bakımından dikkate şayandır.<sup>55</sup>

Tehlikeli (Hazard) Kritik Kontrol Noktaları (HACCP) analizi de temelde tüm kalite yaklaşımlarında olduğu gibi sonradan hataları düzeltmek yerine bir işi ilk seferde düzgün yapmayı hedeflemektedir. Söz konusu analizde öncelikle bilgi yönetimi sürecinin aşamaları belirlenmekte ve muhtemel riskler ve tehlikeler ortaya konulmaktadır. İkinci aşamada sistem açısından önem taşıyan kritik kontrol noktaları tanımlanmaktadır. Üçüncü aşamada dahili ve harici performans kriterlerine göre kritik kontrol noktalarının alt ve üst limitleri belirlenmektedir. Dördüncü aşamada kritik kontrol noktalarının sürekli biçimde gözlenmesi ve kontrol edilmesi gerekmektedir. Beşinci aşamada gerekli görülen yerlerde düzeltmeler yapılmaktadır. Bir sonraki aşamada sistemin sağlanması yapılarak elde edilen sonuçların doğruluğu test edilmektedir. Nihayet son

<sup>53</sup> Rao Tummala, C.L. Tang, “Strategic Quality Management Malcolm Baldrige and European Quality Awards and ISO 9000 Certification”, **International Journal of Quality and Management**, Vol. 13, Number 4, 1996, pp. 8-38

<sup>54</sup> Tummala; Tang, a.y.

<sup>55</sup> Tamm, a.g.e., s. 17

aşamada ise tüm sonuçlar ortaya konularak operasyonun performansı hakkında bir değerlendirme yapılmaktadır.<sup>56</sup>

## SONUÇ

Bilgi yönetimi tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de yeni gelişmekte olan bir disiplin olmakla birlikte özellikle son yıllarda gerek iş dünyasından gerek akademik çevrelerden büyük bir ilgi görmeye başlamıştır. Bunun sebebi bilginin öneminin artması veya bilginin değerinin yeni anlaşılması değil, bilginin iktisadi anlamda ve üretim denklemindeki nispi öneminin değişerek refah üretmenin en önemli unsuru haline gelmesidir.

Bilgi yönetiminin öneminin giderek artmasıyla birlikte bu sahadaki uygulamalardan elde edilen sonuçların iyileştirilmesine yönelik çalışmalar da hız kazanmıştır. Bu kapsamda bilgi yönetimi performansının ölçülmesine yönelik de pek çok çalışma yapılmıştır. Her ne kadar bilgi yönetimi uygulamalarından elde edilen sonuçların somut biçimde ve rakamlarla ifade edilmesi kolay olmasa da bu sahadaki çalışmalar bilgi yönetimi performansı hakkında oldukça tatminkar sonuçlar elde etmeyi mümkün kılmaktadır. Özellikle son yıllarda gerçekleştirilen –gerek teorik gerek uygulamaya dayalı– çalışmalar ışığında bilgi yönetimi performansını ölçmeye yönelik pek çok ölçüt geliştirilmiş ve bu konuda değişik yöntem ve yaklaşımlardan istifade edilmiştir.

Diğer yandan, halen bilgi yönetimi performansını ölçmeye yönelik tek ve evrensel kabul görmüş bir yöntemin veya ölçütlerin olduğunu söylemek mümkün değildir. Bu bakımdan konuyla ilgili araştırmacı ve uygulayıcıların değişik yöntemleri tarayarak kendilerine uygun olan ölçütleri seçmeleri veya bu yöntemler ışığında kendi ölçütlerini –kendi şartlarına uygun olarak– geliştirmeleri gerekmektedir.

Bilgi yönetiminin performansını ölçmeye yönelik olarak geliştirilen yöntemlere bakıldığında, özellikle bilgi yönetiminin kuruluşun performansına somut katkısını ölçme bakımından “Bilgi Yönetimi Ölçüm Kartı” yaklaşımının diğerlerine oranla biraz daha ön plana çıktığı görülmektedir. Biraz maliyetli olmakla birlikte ölçüm kartı yaklaşımı bilgi yönetimiyle ilgili çok yönlü bir perspektif sunmaktadır. “Bilgi Değer Zinciri” veya “Faaliyet Temelli

<sup>56</sup> Fawzy Soliman, “Application of Knowledge Management for Hazard Analysis in The Australian Dairy Industry”, *Journal of Knowledge Management*, vol. 4, number 4, 2000, pp. 287-294

Performans Ölçümü” konuyla ilgili alternatif yaklaşımlar olarak dikkati çekmektedir.

Diğer yandan bilgi yönetiminin kuruluşun bilgi birikimine yaptığı katkıyı ölçmek için “İşletme Bilgi Ağacı” yaklaşımı oldukça etkilidir. Bu konuda ayrıca entelektüel sermayeyi ölçmeye yönelik olarak kullanılan diğer yöntemlerden de yararlanılabilir.

Netice itibariyle bu çalışma, gerek iş dünyasından gerek akademik çevrelerden bilgi yönetimi performansını ölçmeye ilgi duyanlara kapsamlı bir teorik çerçeve sunmaktadır. Bunun ötesinde gelecekteki çalışmalara yol göstermesi bakımından konuyla ilgili ampirik çalışmaların yapılmasına ve özellikle Türkiye şartlarına uygun yöntem ve yaklaşımların geliştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır.

#### KAYNAKLAR

- Arora, Ravi, “Implementing KM –A Balanced Scorecard Approach”, **Journal of Knowledge Management**, vol. 6, number 3, 2002
- Boisot, Max, **Knowledge Assets**, Oxford University Press : New York, 1998
- Bose, Ranjit, “Knowledge Management Metrics”, **Industrial Management & Data Systems**, vol. 104, number 6, 2004
- Campos, Eduardo Bueno; Paz Salmador Sanchez, “Knowledge Management in the Emerging Strategic Business Process: Information, Complexity and Imagination”, **Journal of Knowledge Management**, vol. 7, number 2, 2003
- Castka, p.; Bamber C; Sharp, J.M., “Measuring Teamwork Culture: The Use Of A Modified EFQM Model”, **Journal of Management Development**, vol. 22, number 2, 2003
- Chamorro, F. del-Rey; Rajkumar Roy; Bert van Wegcn, v.d., “A Framework to Create Key Performance Indicators for Knowledge Management Solutions”, **Journal of Knowledge Management**, vol. 7, number 2, 2003
- Claycomb, Cindy; Cornelia Dröge; Richard Germain, “Applied Product Quality Knowledge and Performance”, **International Journal of Quality & Reliability Management**, vol. 19, number 6, 2002
- Das, Somnat; Praydot Sen; Sanjit Sengupta, “Strategic Alliances: a Valuable Way to Manage Intellectual Capital”, **Journal Of Intellectual Capital**, vol. 4, number 1, 2003
- DeCenzo, David; Stephen Robbins, **Human Resource Management**, 7th Edition, John Wiley & Sons, U.S.A., 2001

- DeGooijer, Jinette, "Designing a Knowledge Management Performance Framework", **Journal of Knowledge Management**, vol. 4, number 4, 2000
- DePablos, Patricia, "Human Resource Management Systems and Their Role in the Development of Strategic Resources: Empirical Evidence", **Journal of European Industrial Training**, vol. 28, number 6, 2004
- Drucker, Peter, "The Information Executives Truly Need", **Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance**, Harvard Business School Press, U.S.A., 1998
- Emrem, Erdiñ, "Entelektüel Sermayeyi Ölçme ve Değerlendirme Yöntemleri", **II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Bildiriler Kitabı**, Derbent-İzmit, 17-18 Mayıs 2003
- Firer, Steven; Mitchell Williams, "Intellectual Capital and Traditional Measures of Corporate Performance", **Journal of Intellectual Capital**, vol. 4, number 3, 2003
- Gloet, Marianne; Mile Terziovski, "Exploring the Relationship Between Knowledge Management Practices and Innovation Performance", **Journal of Manufacturing Technology Performance**, vol. 15, number 5, 2004
- Hislop, Donald, "Linking Human Resource Management and Knowledge Management via Commitment", **Employee Relations**, vol. 25, number 2, 2003
- Huosong, Xia; Du Kuanti; Cai Shuqin, "Enterprise Knowledge Tree Model and Factors of KMS Based E-C", **Journal of Knowledge Management**, vol. 7, number 1, 2003
- Kaplan, Robert S.; David P. Norton, "The Balanced Scorecard –Measures That Drive Performance", **Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance**, Harvard Business School Press : U.S.A., 1998
- Laudon, Kenneth; Jane Laudon, **Management Information Systems**, Prentice Hall International, Inc., U.S.A., 1998
- Lee, Ching Chyi; Jie Yang, "Knowledge Value Chain", **Journal Of Management Development**, vol. 19, number 9, 2000
- Meyer, Christopher "How The Right Measures Help Teams Excel", **Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance**, Harvard Business School Press : U.S.A., 1998
- Palmer, Elaine; David Parker, "Understanding Performance Measurement Systems Using Physical Science Uncertainty Principles", **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 21, Number 7, 2003
- Schack, Thomas, "Knowledge and Performance in Action", **Journal of Knowledge Management**, vol. 8, number 4, 2004
- Soliman, Fawzy, "Application of Knowledge Management for Hazard Analysis in The Australian Dairy Industry", **Journal of Knowledge Management**, vol. 4, number 4, 2000
- Styhre, Alexander, "The Knowledge Intensive Company and The Economy of Sharing: Rethinking Utility and Knowledge Management", **Knowledge and Process Management**, vol. 9, number 4, 2002
- Tarım, Mehveş, "Sağlık Sektöründe Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi: Servqual Modeli Ve Bir Hastane Uygulaması", **İ.Ü. İktisat Fakültesi Mecmuası**, cilt 52, sayı 2, 2003
- Tiwana, Amrit, **Bilginin Yönetimi**, çev. Elif Özsayar, Dışbank Yayınları, İstanbul, 2003

- Toften, Kjell; Svein Ottar Olsen, "Export Market Information Use, Organizational Knowledge and Firm Performance", **International Marketing Review**, vol. 20, number 1, 2003
- Tummala, Rao; C.L. Tang, "Strategic Quality Management Malcolm Baldrige and European Quality Awards and ISO 9000 Certification", **International Journal of Quality and Management**, Vol. 13, Number 4, 1996
- Wright, Phillip; Gary Geroy, Maura MacPhee, "A Human Resources Model for Excellence in Global Organization Performance", **Management Decision**, vol. 38, number 1, 2000
- Zaim, Sabahattin, **Çalışma Ekonomisi**, 10. Baskı, Filiz Kitabevi: İstanbul, 1997
- Zaim, Selim, "Hedeflerle Yönetim, Balanced Scorecard ve Stratejik Kalite Yönetimi", **Akademik Araştırmalar Dergisi**, yıl 3, sayı 12, 2002