

BİLGİ YÖNETİMİ

“Kavramsal Bir Bakış Açısı”

Editör

Prof. Dr. Agah Sinan ÜNSAR

Paradigma Akademi



BİLGİ YÖNETİMİ

“Kavramsal Bir Bakış Açısı”

Editör
Prof. Dr. Agah Sinan ÜNSAR

ISBN: 978-625-8118-64-3

Sertifika No: 32427
Çanakkale Kitaplığı
Araştırma İnceleme Bilişim Yayın Matbaa
Tic. Ltd. Şti.

Paradigma Akademi Basın Yayın Dağıtım
Fetvane Sokak No: 29/A
ÇANAKKALE
e-mail: fahrigoker@gmail.com

Dizgi & Kapak
Himmet AKSOY

Matbaa
Vadi Grafik Tasarım ve Reklam Ltd. Şti.
Sertifika No: 47479

Kitaptaki bilgilerin her türlü sorumluluğu yazarlarına aittir.

Bu kitap T.C. Kültür Bakanlığından alınan bandrol ve ISBN ile satılmaktadır. Bandrolsüz kitap almayınız.

Mayıs 2022
Paradigma Akademi



İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	iii
ÖNSÖZ.....	vii
ÖRGÜTSEL ZEKÂ.....	1
Betül BALKAN AKAN	
ÖĞRENEN ORGANİZASYON.....	29
Altan AYAN	
BİLGİ EKONOMİSİ.....	51
Fatma Nur ÇİÇİN	
BİLGİ YÖNETİMİ VE İNOVASYON.....	87
Öğr. Gör. Dr. Hakan GÖKGÖZ	
BİLGİ YÖNETİMİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	117
Muammer RENÇBER - Agah Sinan ÜNSAR	
YAŞAM BOYU ÖĞRENME.....	147
Feyza Çağla ORAN	
KURUMSAL ÇEVİKLİK.....	177
Burcu YİĞİT	
ELEŞTİREL DÜŞÜNME.....	203
Ahmet KONAK - Agah Sinan ÜNSAR	
ENTELEKTÜEL SERMAYE.....	239
Gülsevım YUMUK GÜNAY - Müjde BEKDAŞ	

BİLGİ İŞÇİLERİ271

Özge ÖZÇETİN

TEKNOLOJİK GİRİŞİMLERDE BİLGİ YÖNETİMİ297

Yasin AKKUŞ

“ Kitaptaki mevcut bölüm içeriklerinin bilimsel ve yasal sorumlulukları yazarlarına aittir. ”

ÖNSÖZ

Günümüzde işletmeler yeni gelişmeler ve kavramlarla karşı karşıyadır. Bu gelişmelere uyum sağlayan firmaların ayakta kalacağı ve faaliyetlerine devam edeceği söylenebilir. Bilginin hızla türetildiği yayıldığı ve tüketildiği yeni yüzyılda özgün bilgiler üretip bunları toplumun ve ülkenin faydasına kullanmak günümüzün anlayışı olmuştur. Filozof Francis BACON'un "bilgi güçtür" şeklinde ifade ettiği gibi Dünya'da bilgi bir güç haline gelmiş ve bilgiyi üreten ve amaçları doğrultusunda kullananların başarılı olduğu ve ilerlediği görülmektedir.

Gelişmiş ülkeleri geri kalmış ülkelere ayıran özelliklerden birisi bilgi üretme ve bilgiye ulaşmada yeterli teknolojik altyapı ve bilgi birikimine sahip olmalarının yanı sıra bu konudaki istikrarlı sürdürülebilirlikleridir. İşletmelere düşen en önemli görevlerden birisi de faaliyet gösterdikleri sektörde çalışanlarını bilgiyle tanıştırmak ve donatmak olmalıdır. Ayrıca bilgiyi kullanarak kurumları yönetmek modern organizasyon olma sürecini gerçekleştirecektir.

Öte yandan bilginin zamanla eskidiği unutulmamalı ve sürekli araştırmalarla yeni bilgilere ulaşılmalıdır. Mustafa Kemal ATATÜRK'ün "Biz uygarlıktan, ilimden ve fenden kuvvet alıyor ve ona göre yürüyoruz" sözünde olduğu gibi toplumu ve kurumları ilim ve fene dayalı olarak yönetmek bizleri yüceltecek ve uygar toplumlar arasındaki yerimizi pekiştirecektir.

Bu çerçevede "Betül BALKAN "Örgütsel Zeka", Altan AYAN "Öğrenen Organizasyon", Fatma Nur ÇİÇİN "Bilgi Ekonomisi", Hakan GÖKGÖZ "Bilgi Yönetimi ve İnovasyon", Muammer RENÇBER ve Agah Sinan ÜNSAR "Bilgi Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi" Feyza Çağla ORAN "Yaşam Boyu Öğrenme", Burcu YİĞİT "Kurumsal

Çeviklik”, Ahmet KONAK ve Agah Sinan ÜNSAR “Eleştirel Düşünme” Gülsevîm YUMUK GÜNAY ve Müjde BEKTAŞ “Entelektüel Sermaye”, Özge ÖZÇETİN “Bilgi İşçileri” ve Yasin AKKUŞ “Teknolojik Girişimlerde Bilgi Yönetimi” başlıklarında birbirinden değerli kavram ve konular irdelenmiş, açıklanmış ve gelişmeler belirtilmiştir. Böylece kitaptaki konular bilimsel olarak değerlendirilmiştir.

Her bölümün sonunda yazarın bölümüyle ilgili örnek olay (vaka) çalışmasına yer verilerek okuyucuya düşünsel analiz ve tartışma ortamı sağlanmıştır. Kitaba bölüm yazarak basılı bir eser haline gelmesine ve okunmasına katkı sağlayan değerli Hocalarıma ve lisansüstü öğrencilerime gönülden teşekkür ediyorum. Kitapta emeği geçen öğretim üyeleri ve öğrenciler sayesinde Bilgi Yönetimi isimli kitap literatüre kazandırılmıştır. Kitabı yayına hazırlayan Paradigma Akademi Yayınlarının değerli yöneticisi Sayın Fahri GÖKER’e teşekkür ederim.

Kitabı kendi derslerinde referans olarak kullanmak isteyen akademisyenlere istemeleri halinde kitaptaki bölümlerin sunum slaytları da gönderilecektir.

Kitabın içinde bazı hatalar veya eksiklikler çıkabilir. Bu konuyla ilgili olarak geribildirimde bulunacak değerli okuyucularımıza şimdiden teşekkür ederim. Bilgi yönetimiyle ilgili konuları ve kavramları içeren kitabın, iş dünyasına, akademisyenlere tüm öğrencilere ve konuya ilgi duyan kişilere faydalı olmasını diliyorum.

Bu kitabın yayına hazırlanmasında manevi desteği olan aileme de ayrıca teşekkür etmek isterim.

Saygı ve sevgilerimle.

Edirne/2022

Prof. Dr. Agah Sinan ÜNSAR

Editör

sinanunsar@yahoo.com

Trakya Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü. EDİRNE

ÖRGÜTSEL ZEKÂ

Betül BALKAN AKAN

Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi, Hayrabolu Meslek Yüksekokulu
bbalkan@nku.edu.tr, ORCID: 0000-0001-6028-4592

Öz

Örgütler değişikliklere adapte olabilmek adına ayakta kalabilmenin formülünü bulmaya çalışmaktadırlar. Bu arayış içinde olan örgütlerden kendilerini hızlı bir biçimde değiştirebilenler yaşamlarını sürdürebileceklerdir. Değişimi yakalayabilen ve gerekli dönüşümleri gerçekleştirerek kendisini yenileyebilen örgütler bilgiye önem veren, öğrenmeyi başarabilen, değişime açık ve örgütsel zekâya sahip olarak nitelendirilebilir. Bilgi toplumunda bireylerin temel özelliği sürekli olarak öğrenmeye ve kendilerini geliştirmeye çalışmalarıdır. Bu anlamda zekâ hem bireysel hem de örgütsel açıdan önemli bir unsur olarak görülmektedir İnsan kaynakları yönetiminde yeni bir kavram olan örgütsel zekâ gün geçtikçe daha fazla önem ve değer kazanmaktadır. Çünkü örgütsel zekâya sahip olan örgütler hedeflerine ve becerilerine dayalı olarak ortak eylem ve bilinçle çevreye daha rahat adapte olabilmekte ve ayakta kalabilmektedirler. Örgütsel öğrenme, örgütsel çeviklik, yenilikçilik, performans gibi birçok konu ile bağlantısı olan örgütsel zekâ kavramı bilgi yönetiminde önemli bir paya sahiptir. Üst düzey performans göstermek isteyen örgütlerde, örgütsel zekânın bir parçası olan çalışanların, bireysel ve örgütsel bilgileri ortaklaşa bir çabayla dönüştürebilme sürecine, yani bilgi yönetimine odaklanmaları gerekmektedir. Bu çalışmanın temel amacı örgütsel zekâ kavramını, literatürde yer alan son çalışmaları da göz önüne alarak bilgi yönetimi bağlamında yeniden değerlendirmektir. Bu doğrultuda örgütsel zekâ

kavramının örgütler açısından öneminin anlaşılabilmesi adına vaka çalışması ele alınmış ve örgütler için önerilerde bulunulmuştur.

Abstract

Organizations are trying to find the formula for surviving in order to adapt to changes. Organizations that are in this search will be able to change themselves quickly, and they will be able to survive. Organizations that can catch the change and renew themselves by making the necessary transformations can be described as giving importance to information, able to learn, open to change and having organizational intelligence. The basic feature of individuals in the information society is that they constantly try to learn and improve themselves. In this sense, intelligence is seen as an important element both individually and organizationally. Organizational intelligence, which is a new concept in human resources management, is gaining more importance and value day by day. Because organizations with organizational intelligence can adapt to the environment more easily and survive with common action and consciousness based on their goals and skills. The concept of organizational intelligence, which is related to many issues such as organizational learning, organizational agility, innovation and performance, has an important share in knowledge management. In organizations that want to show high-level performance, employees, who are part of organizational intelligence, need to focus on the process of transforming individual and organizational information with a joint effort, that is, knowledge management. The main purpose of this study is to reevaluate the concept of organizational intelligence in the context of knowledge management, taking into account the latest studies in the literature. In this direction, in order to understand the importance of the concept of organizational intelligence in terms of organizations, a case study was discussed and suggestions were made for organizations.

1. GİRİŞ

Örgütlerin değişen çevresel şartlara adapte olabilmek ve yaşanan değişimleri önceden sezip proaktif davranabilmek adına bilgiyi yaratıp kullanabilmeleri gerekmektedir. Bunun için de örgütlerin öğrenmeyi

başarabilmesi, varlıklarını sürdürebilmeleri için gereklidir. Günümüz rekabet ortamında örgütlerin devamlı olarak öğrenmesi ve değişmesi kaçınılmaz bir durumdur. Öğrenmenin gerçekleşebilmesi için de örgütlerin bazı yeterliliklere sahip olmaları şarttır. Bu anlamda örgütsel zekâ, örgütsel öğrenmenin bir öncülü olarak ifade edilebilir. Örgütsel zekâyâ sahip örgütler bu yeterlilik yardımıyla hedeflerine ve becerilerine dayalı olarak; ortak hareket ve bilinç ile çevreye adapte olabilmektedirler. Örgütsel zekâ, örgütün verileri taramak için enformasyonun yönetimi süreçlerini kullanma bunu algılama ve yorumlama ve stratejik seçenekler ile bilgiyi bir araya getirme becerisidir. Bilgi teknolojisiyle bütünleştirilen, örgütün çevresine stratejik şekilde adapte olmak için bilgi yaratma ve bu bilgiyi kullanma yeteneği olan kavram, örgütlerde öğrenme sürecinin anahtar bir unsuru olup örgütsel açıdan öğrenmenin gerçekleşebilmesi adına gereken temel yeterliliği tanımlamaktadır. Yüksek performans göstermek isteyen örgütlerde, örgütsel zekânın parçası olan çalışanların, bireysel ve örgütsel bilgileri ortaklaşa bir çaba ile dönüştürebilme sürecine, yani bilgi yönetimine odaklanmaları gerekmektedir (Yıldırım, 2006: 156-161).

Örgütün çevresine stratejik olarak adapte olabilmek için bilgi oluşturma ve oluşturduğu bu bilgiyi kullanabilme yeteneği (Keleş ve Özkan Kıral, 2010: 2900) olarak ifade edilen örgütsel zekâ bilgi yönetiminde önemli bir yere sahip olup özellikle insan kaynakları yönetiminde yeni bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel davranış literatüründe de örgütsel zekâ oldukça popülerdir. Zekâ, çalışanların örgütsel üyelik algısı veya belirli bir örgüte ait olma duygusu olarak tanımlanmaktadır. Böyle bir algı, bir örgütün üyelerini ve ayrıca örgütün kendisini tanımlamaktadır ve bunu etkileşimler ve geri bildirimler izlemektedir. Bu süreçte de insan zekâsı ile örgütsel düşünceyi birleştirme imkânı sunulmaktadır (Kaffashan Kakhki vd., 2022: 7).

Çalışmada ilk olarak zekâ kavramı ve zekâ kuramlarından bahsedilmiştir. Daha sonra ise örgütsel zekâ ve örgütsel zekânın boyutları ele alınmış ve konu ile ilgili son dönem yerli ve yabancı literatür incelenmiştir. Son olarak ise örgütsel zekâ kavramının daha net anlaşılması adına konu ile ilgili örnek bir vaka çevirisi derlenerek

sunulmuştur. Ayrıca vaka çalışmasına ait klasik sorular ve genel olarak konunun pekiştirilmesi için çoktan seçmeli sorular çalışma sonunda yer almaktadır.

2. ZEKÂ KAVRAMI

Zekâ kavramı, üzerinde araştırmalar yapılmasına rağmen hala bazı konularda gizemini korumaktadır. Bu kavramın çok uzun bir süre insan kavrayışının ötesinde kalacağı ve tam olarak anlaşılabilmesi adına uzun zaman gerektirdiği aşikârdır. Zekânın temel doğası yalnızca belli belirsiz anlaşılmış ve öz bilincin unsurları olan algı, akıl, duygu ve sezgi ile gizlenmiştir. Zekânın doğal seçiminden kaynaklandığı varsayılmakta olup bu kavram “başarılı davranış üreten” olarak tanımlanmaktadır (Albus, 1991: 473).

Zekâ kavramı literatürde ilk defa Spencer tarafından kullanılmıştır. Spencer; var olma çabasında, hayvanların içgüdülerini kullanırken, insanların ise zekâlarını kullandıklarını ve zekânın izlenimleri bir araya getirme gücü olan kalıtsal bir unsur olduğunu ifade etmiştir. Zekâ kavramının ne ifade ettiği sorusu soyut çalışmalar ile yanıt bulmaktadır ancak daha somut sonuçlara ulaşmak isteyenler zekâyı, zekâ testlerinin ölçtüğü şey olarak tanımlamaktadırlar (Belenli, 2010: 57). Zekâ, üzerinde tartışılan, farklı boyutlar açısından ele alınan bir kavramdır. Literatür incelendiğinde zekâyâ ilişkin olarak; öğrenebilme, çevreye uyum sağlama, beklenen davranışları gösterebilme becerisi, kalıtsal, biyolojik ve fizyolojik özellik gibi birçok sayıda ifadelere rastlanmaktadır. Bu nedenle zekâyı çözümlenme ve tanımlamanın çok kolay olmadığı söylenebilir (Erçetin, 2000: 513-514).

2.1. Zekâ Kuramları

Literatürde zekâ kavramına ait birçok zekâ kuramı bulunmaktadır. Bu kuramlardan ön planda olanlar Howard Gardner’in çoklu zekâ kuramı, Robert Sternberg’in üç düzeyli (Triarşik) zekâ kuramı, Daniel Goleman’ın duygusal zekâ kuramı, Robert Sternberg’in başarılı zekâ kuramı, Stephen Ceci’nin biyoeolojik zekâ kuramı, Piaget’in Zekâ Kuramı, Spearman’ın genel zekâ kuramı olarak sıralanmaktadır. Bu kuramlara ilişkin açıklamalar ayrı başlıklar halinde açıklanmıştır.

2.1.1. Howard Gardner'ın Çoklu Zekâ Kuramı

Gardner zekâ kavramına geleneksel görüşlerden farklı bir perspektifte yaklaşmış ve zekâ değil zekâların olduğunu, çoklu zekâ kuramının temelinde de biyolojik ve kültürel boyutların bulunduğunu ileri sürmüştür. Gardner'a göre zekâ; sorun çözme ve sorun çözümü için farklı yollar keşfedebilme kapasitesi ve bulunduğu topluma değerli ürünler katabilme gücüdür. Gardner 1983 tarihinde "Zihin Çevreleri" kitabında zekânın tek tip olmadığını ve 1997 yılında son eklediği öge ile birlikte sekiz temel zekâ gücünün olduğunu savunmaktadır. Bunlar sözel/dilbilimsel zekâ, mantıksal/matematikselsel zekâ, görsel/uzamsal zekâ, bedensel/kinestetik zekâ, müzikal zekâ, sosyal/kişilerarası zekâ, içsel zekâ ve doğa zekâsı şeklinde sıralanmaktadır. Gardner'ın çoklu zekâ kuramı sonrasında farklı zekâ alanı düşünceleri doğmuştur (Belenli, 2010: 57-58). Zekânın değerlendirilmesini öğretme ve öğrenme sürecinin bir parçası şeklinde anlaşılması gereken bir prosedür olarak değerlendiren (Almeida vd., 2010: 226) Gardner'ın zekâ tanımının çok geniş olması ve sekiz temel zekâ gücünün yalnızca yetenekleri, kişilik özelliklerini temsil ettiği ve deneysel araştırmaları da desteklemekten yoksun olması nedeniyle hem psikolog hem de eğitimciler tarafından eleştirilmiştir. Buna rağmen çoklu zekâ kuramı günümüzde eğitimciler arasında popüler bir durumdadır (Cherry, 2021).

2.1.2. Robert Sternberg'in Üç Düzeyli (Triarşik) Zekâ Kuramı

Sternberg'e göre zekâ tek bir tür ile sınırlandırılıp ölçülemez. Triarşik zekâ kuramında zekâ üç boyuttan oluşmaktadır. Bunlar yaratıcı, analitik ve pratik zekâ şeklidir. Düşüncelerin üretilmesiyle gerçekleşen yaratıcı zekâ, geleneksel ve geleneksel olmayan kavramsal sistemler arasında geçiş yapabilmeyi sağlamaktadır. Analitik zekâ; zihinsel süreçlerle alakalı olup belleğin kullanımını ve eleştirel düşünmeyi sağlamaktadır. Pratik zekâ ise kişinin hayatında başarılı olmak için bilmesi gereken, açıkça öğretilmeyen ve genel olarak sözlü şekilde bile ifade edilmeyen, örtük bilgiyle hızlıca çözüme ulaşabilmekle ilgilidir. Her üç tür yetenek de nihai olarak üst bileşenler, performans bileşenleri ve bilgi edinme bileşenleri olarak üç tür bilgi işleme

bileşeninin etkileşimlerinin sonucudur (Üzüm, 2022: 10; Strenberg, 2003: 400-401).

2.1.3. Daniel Goleman'ın Duygusal Zekâ Kuramı

Duygusal zeka, bireyin karşısına çıkan engellere ve zorluklara rağmen yoluna devam edebilmesi, dürtülerini kontrol edebilmesi, kendini harekete geçirebilmesi, ruh halini düzenleyebilmesi ve empati kurabilmesi olarak tanımlanmaktadır (Okutan ve Karadeniz, 2019: 159). Duygusal zekâ ilk olarak ilişkiler aracılığıyla ortaya çıkmakta ve ilişkilerin kalitesini etkilemektedir. İlişkiler, bu amaç doğrultusunda kurulmamış olsa dahi çalışanların duygusal olarak daha zeki ve kaliteli ilişki kurabilmesine yardımcı olabilmektedir. Bireylerin kendilerini ve başkalarını anlama yeteneği olarak ifade edilen duygusal zekâyı performans teorisi şeklinde formüle eden Goleman'a göre bu kavram dört temel duygusal zekâ boyutu ile çalışmaktadır. Bu boyutlar öz farkındalık, öz yönetim, sosyal farkındalık ve sosyal beceriler şeklinde ifade edilmektedir (Şenol, 2022: 94-95).

Goleman'ın duygusal yetkinlikler çerçevesinde öz farkındalık boyutu; özgüveni, duygusal açıdan öz farkındalığı ve öz değerlendirmeyi kapsamakta olup kişisel yeterlilikleri ifade etmektedir. İkinci boyut olan öz yönetim ise duygusal açıdan öz kontrol, güvenilirlik, dürüstlük, uyarlanabilirlik, girişim gibi özellikleri kapsamaktadır. Sosyal farkındalık olan üçüncü boyut ise empati, hizmet oryantasyonu veya örgütsel farkındalık kavramlarını kapsamakta olup sosyal yeterliliği ifade etmektedir. Son olarak sosyal beceriler etki, iletişim, çatışma yönetimi, vizyoner liderlik, değişimi hızlandırmak, takım çalışması ve işbirliği, başkalarını geliştirmek kavramlarından oluşmaktadır (Jacobs, 2001: 165-170).

2.1.4. Robert Sternberg'in Başarılı Zekâ Kuramı

Robert Sternberg tarafından geliştirilen başarılı zekâ kuramına göre (Sternberg, 1999) zekânın içerisinde yalnızca akademik becerilerin değil bunun yanında yaşam becerilerinin de yer aldığı öğelerin olduğu ifade edilmektedir. Zekâ hayatın her evresinde başarılı olabilme becerisi olup bu beceri de kendi içerisinde birçok alt beceriyi içermektedir (Tok ve

Sevinç, 2010: 68). Robert Sternberg'in başarılı zekâ kuramı dört beceriden oluşmaktadır. Bunlardan ilki beceriler takımıdır. Başarılı zekâ, başarıya ulaşmak için gerekli olan bir dizi entegre yeteneğin kullanılmasıdır. İkincisi sosyal bağlamdır. Birey sosyokültürel ortamda yalnızca kendisi ya da başka bireylerle standartlarını oluşturarak neyi nasıl yapacağını sosyal ve çevresel şartlar çerçevesinde belirleyerek başarıya ulaşmaktadır. Üçüncü beceri ise kişinin başarılı yönlerini inşa etmesi ve zayıf yönlerini fark edip düzeltmesi ve telafi edebilmesi şeklindedir. Bireyin başarısı, güçlü yönlerinin farkında olup onları daha da ilerletmesi ve zayıf olan yönlerini de telafi ederek geliştirmesine bağlıdır. Son ve dördüncü beceri ise çevreye uyum sağlama, çevreyi seçme ve onu değiştirmedir. Zeki insanlar; analitik, yaratıcı ve pratik yeteneklerin kullanımında bir denge bularak çevreye uyum sağlayabilir, şekillendirebilir ve çevreyi kendine uygun bir hale getirerek yeni çevre oluşturabilirler (Tok ve Sevinç, 2010: 68-69; Sternberg, 2005: 189-191; Sternberg ve Grigorenko, 2000: 208).

2.1.5. Stephen Ceci'nin Biyoekolojik Zekâ Kuramı

Stephen Ceci geliştirdiği biyoekolojik yaklaşımına göre, genel zekâ veya “g” faktörü şeklinde ifade edilen tek bir zekâ kavramına karşı çıkmış olup zekâyı biyolojik temelleri olan çoklu bilişsel potansiyel, bağlam ve bilgi bütünlüğü olarak değerlendirmiştir (Erçetin & Çayköylü, 2007: 1247). Çok sayıda bilişsel yetenek öneren bu kurama göre, yetenekler kendilerini ortaya koyma biçimi ve düzeyi içerisinde bulunduğu ortamdan etkilenmektedir. Gelişimsel ve süreç odaklı bir teori olan ve bu açıdan çoklu zekâ kuramından ayrılan biyoekolojik model, bir kuram olmaktan çok çerçeve özelliği taşımaktadır (Kalkan, 2018: 238-239).

2.1.6. Piaget'in Zekâ Kuramı

Zekâyı bilme yetisi olarak ifade eden Piaget (1972) bu yaklaşımını genetik epistemoloji çerçevesinde tanımlamıştır. Piaget bu bağlamda zekânın biyolojik bir boyuta sahip olduğunu vurgulayarak zekânın ikili doğasına işaret etmiştir. Bu durumu da biyolojik ve mantıksal süreçler ile açıklamıştır. Piaget aynı Spearman gibi tek bir zekâ olgusu üzerinde durmakta olup farklı olarak zekânın belirli gelişim aşamalarından

geçtiğini ve son halini aldığını ileri sürmüştür. Bu aşamalar ise duyuşal-motor, işlem öncesi, somut işlemler ve soyut işlemler dönemi olarak sınıflandırılmaktadır (İnci, 2021: 1060).

2.1.7. Spearman'ın İki Faktörlü Zekâ Kuramı

1904 yılında İngiliz bir Psikolog olan Charles Spearman tarafından önerilen iki faktörlü zekâ kuramına göre zekâ faktörleri “G” ve “S” olarak tanımlanmıştır. “G” zekâ faktörü herkesin sahip olduğu, bilinen genel veya ortak yetenekler olup doğuştan gelmektedir ve evrenseldir. “S” zekâ faktörü ise özel yetenekleri kapsamaktadır ve bireyden bireye farklılık göstermektedir (Pal vd., 2004: 181-182).

3. ÖRGÜTSEL ZEKÂ

Zekâ kavramı genellikle amaçlı bilgi işleme yeteneği olarak görülse de, hayvanlar, insanlar veya makineler için yapının ortak bir tanımı yoktur. İlk olarak bireyler ile ilişkilendirilen zekâ kavramı bazı araştırmacılar tarafından kolektif seviyede kavramsallaştırılmaya ve ölçülmeye başlanmıştır (Glynn, 1996: 1084-1087). Örgütlerde zekâ kavramı, Amerikalı bir profesör olan Harold Wilensky tarafından 1967 yılında ilk kez ortaya atılmıştır. Wilensky (1967) zekânın örgütün verimliliği ve etkinliği üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ileri sürmüştür (Tura & Akbaşlı, 2022: 206).

Örgütsel zekâ, bir örgütün bilgiyi amaçlı, hedefe yönelik bir biçimde işleme, yorumlama, kodlama, işleme ve erişme yeteneğidir. Örgütsel zekâ sorun çözme, hedeflere ulaşma ve çevresel zorluklara etkin cevaplar verme ile ilgili olup örgütsel başarıların ve başarısızlıkların altını çizen deneyimsel öğrenme süreçleri için bir açıklama sunmaktadır ve kolektifin bir özelliği olarak sosyal bir sonuçtur. Örgütsel zekâ, farklı zekâ seviyelerine ve belirli alanlara veya bağlamlara bağlı farklı zekâ türlerine (örneğin, pratik, dilsel veya sosyal zekâ) sahip olarak nitelendirilebilecek üyeleri arasındaki etkileşimlerin yanı sıra üyelerinin birikmiş bilgeliğinden de kaynaklanabilir (Glynn, 1996: 1087-1088).

Literatürdeki tanımlar örgütsel zekânın farklı unsurlardan oluştuğunu ve her bir unsura ait farklı faktörlerin bulunduğuna işaret

etmektedir. Örgütsel zekâ bileşenlerini; bilgi yönetimi, teknoloji yönetimi, örgütsel yapı ve süreçler şeklinde ele alan araştırmaların yanında, kültür, bellek, bilgi sistemleri, öğrenme, iletişim, muhakeme, algılama ve yorumlama unsurları olarak ele çalışmalar da mevcuttur. Örneğin, Salvatore Faletta'nın "Örgütsel Zekâ Modeli" 11 unsurdan oluşmaktadır. Modelde, örgütlerin çevrelerinde yaşadıkları değişimleri liderlik düzeyleri, kültürleri ve izledikleri stratejilere göre algılayarak, mevcut yapılarına adapte ettikleri fikrinden hareketle, örgüt içinde bazı değişkenlerin çalışanların aidiyet duygusunu biçimlendireceğini ve çalışanlarda oluşan aidiyet duygusunun da örgütün performansını olumlu etkileyeceği düşüncesi hâkimdir (Keleş ve Özkan Kırıl, 2010: 2901). Örgütlerin sıradan faaliyetlere ve global bir çevrede beklenmeyen durumlara ait kararlar alabilmelerini sağlayan yetenekler ve bunları kullanabilme potansiyeli olarak ifade edilen örgütsel zekâyâ ait yetenekler; değişikliklere adapte olma, eylem ve tepki vermede çabukluk, işleyişte esneklik ve rahat olabilme, hayal gücünü kullanabilme, yenilenebilme, açık fikirli olabilme, sezebilme ve öngörülü olabilme olarak sıralanmaktadır (Tura & Akbaşlı, 2022: 206-207; Nevişçi vd., 2018: 302).

Albretch (2002: 9-10) örgütsel zekâ kavramını tanımlarken çok uzun boylu olan beş kişi ile dünya şampiyonası bir basketbol takımı arasındaki farka dikkat çekmektedir. Her birey alışılmadık derecede yetenek, bilgi birikimi ve motivasyona sahip olmalıdır. Fakat bunlar yeterli değildir ve ortak bir amaçları olmalıdır. Bu nedenle her biri nasıl işbirliği yapacağını, nasıl koordine edeceğini ve özel yeteneklerini takım arkadaşlarınınkilerle birleştirir. Aynısını uygula ilkesi doğrultusunda dans topluluğuna, özel kuvvetler askeri birimine, cerrahi bir ekibe, mutlu bir aileye, yasama organına, küçük ya da büyük bir örgüte kaynaklar zekice entegre edilebilir. Başarıya ulaşmanın yolu bireysel zekâların tek bir ortak yapıda ustaca birleştirilmesine dayanır.

Albretch, akıllı insanların bir örgütte toplandıklarında, grup olarak aptallık ve donuk davranışlar gösterme eğiliminde olduğunu belirtmektedir (Nasabi & Safarpour, 2009: 3493). Albretch (2003) bu bağlamda örgütsel zekâyı örgütsel aptallık terimi ile birlikte açıklamıştır.

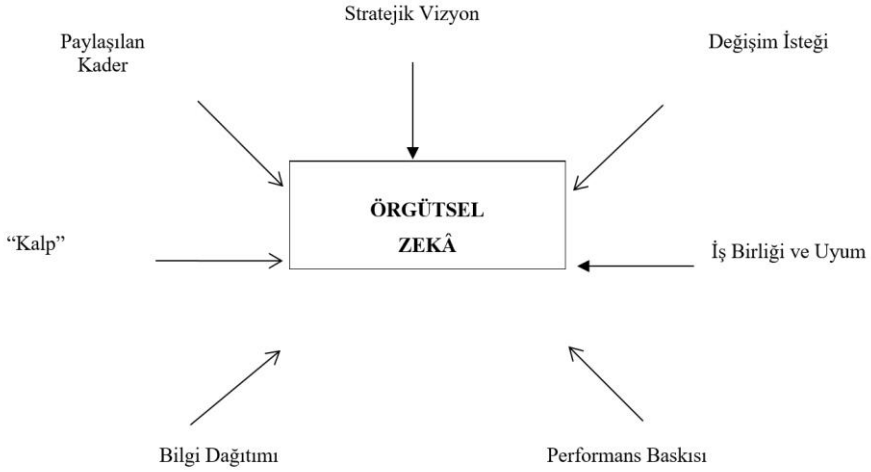
Bu duruma göre örgütsel aptallık, zeki birkaç insanın bir araya gelerek saçma işler yapması ve bürokrasinin çarkları arasında ezilmesidir. Örgütteki 10 çalışanın IQ değeri ortalama 100 ise bu çalışanlar toplam 1000 IQ değerinde iş üretebilir şeklinde düşünülebilir. Eğer üretim söz konusu değil ise sürtünme değişkeninin olduğu ve bunun da genel olarak hiyerarşik yapıli askeri örgütler, akademik örgütler ya da ast üst ilişkisinin fazla olduğu örgütlerde daha yoğun olduğu ifade edilmektedir (Göktaş, 2017: 36).

3.1. Örgütsel Zekânın Bileşenleri

Örgütsel zekânın bileşenlerini inceleyerek zekâ düzeyi, yani uyumluluk ve çevreye uyum, bakış açıları, bilginin öğrenilmesi ve uygulanması, örgütsel yapı ve performans, ahlak, bilgi ve iletişim teknolojisi ve örgütsel hafıza açısından örgütün durumu belirlenebilmektedir. Ardından, yeteneklere odaklanarak ve zayıflıkları ele almak için planlama yaparak, örgütün verimliliği ve etkinliği artırılabilir. Al-Barakht'ın bakış açısına göre, örgütsel zekâ yedi bileşenle tanımlanabilir. Bu bileşenler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Kavosi, 2021: 2).

- (1) Stratejik yaklaşım
- (2) Ortak kader/Paylaşılan kader
- (3) Değişme eğilimi/isteği
- (4) Kalp
- (5) İş birliği
- (6) Bilginin yayılması/dağıtımı
- (7) Performans baskısı

Albrecht, örgütsel zekânın yedi anahtar boyutunu içeren eksiksiz bir model ortaya koymuştur. Bu boyutların sınıflandırmasına ilişkin Şekil 1 aşağıda gösterilmektedir (Nasabi & Safarpour, 2009: 3494; Albrecht, 2002: 13).



Şekil 1. Örgütsel Zekânın Yedi Boyutu

Kaynak: Albrecht, K. (2002). Organizational intelligence & Knowledge management: Thinking outside the silos. Executive White Paper, 13.

Şekil 1’de Albrecht (2002)’e ait örgütsel zekânın yedi boyutunu içeren modeli açıklayan bilgiler şu şekilde sıralanmaktadır (Nasabi & Safarpour, 2009: 3493-3494; Albrecht, 2002: 11-12):

Modelin ilk boyutu “*Stratejik Vizyon*”dur. Stratejik vizyon, örgütün amacını, gelişme yaratma kapasitesini ifade etmektedir. Kendi içinde belirli bir vizyon, strateji veya misyon kavramına değil girişime bağlıdır. Bu boyut, liderlerin başarı kavramını geliştirebileceklerini varsayar ve gerektiği zaman ve gerektiği gibi yeniden keşfedebilecekleri anlamına gelmektedir.

Modelin ikinci boyutu “*Paylaşılan/Ortak Kader*”dir. Paylaşılan kader boyutunda anahtar konumdaki tedarikçiler, iş ortakları gibi ortak paydaşlar da dahil örgütle ilişkisi bulunan her kişi ile örgüt üyelerinin ailelerinin de misyon kavramını anlaması aralarında ortak amaç duygusunun oluşmasını sağlamaktadır. Vizyona ulaşmak amacı ile aralarında bir sinerji yaratarak “Hepimiz aynı gemideyiz” düşüncesi ile güçlü bir topluluk duygusu yaratırlar. Paylaşılan bir kader duygusunun olması örgütte birlik ruhunun oluşmasını sağlayacaktır.

Modelin üçüncü boyutu “Değişim İsteği/Hevesi”dir. Akıllı örgütlerde değişim, yeni bir şeyle başa çıkma şansını, yeni ve heyecan verici deneyimler için fırsatları ve meydan okumayı temsil etmektedir. Bu ortamdaki insanlar yeniden keşfetme ihtiyacı duymakta ve başarılı olmak için yeni yollar öğrenme şansı elde etmektedirler.

Modelin dördüncü boyutu “Kalp”tir. Kalp boyutu, paylaşılan kader unsurundan ayrı olarak örgüt üyelerinin sözleşme yaptıkları düzeyin üzerinde yani standart olandan daha fazlasını vermeye istekli/hevesli olmasını, bu doğrultuda çaba ve enerji göstermelerini ifade etmektedir.

Modelin beşinci boyutu “İş Birliği ve Uyum”dur. Bir düzineden fazla kişiden oluşan bir grup, izleyeceği bir dizi kural olmaksızın birbirine çarpmaya başlayacaktır. Bu nedenle grup üyeleri, görev için kendilerini organize etmeli, işleri ve sorumlulukları aralarında paylaşmalı, birbirleri ile etkileşime girme ve sorunlarla başa çıkmada bir dizi kurallar oluşturmalıdır. Akıllı örgütlerde, çalışanların misyon oluşturmalarında hepsini bir araya getirecek geniş anlamda tanımlanan sistemler bulunmaktadır.

Modelin altıncı boyutu “Bilgi Dağıtımı”dır. Bilgi ve verilerin etkin kullanımına dayalı olarak örgütler günümüzde giderek daha fazla başarılı veya başarısız olmaktadır. Bilgilerin yayılması ve dağıtılması kültürün değerli entelektüel ve bilgi kaynaklarından yararlanma kapasitesiyle ilişkilidir. Örgütsel zekâ, yeni fikir ve icatlar, statükonun açık bir şekilde sorgulanması için destek ve cesaretlendirmeyi, serbest bilgi akışı ve hassas bilgilerin korunması noktasında ise bir dengeyi içermelidir.

Modelin yedinci boyutu “Performans Baskı”dır. Örgütte üst yönetim ve müdürlerin performans ile meşgul olmaları yeterli değildir. Akıllı örgütlerde herkes neyin başarılması gerektiğinin bilincinde olup sorumluluk duygusuna sahiptir. Liderler örgütlerde performans baskı hissini destekleyebilir ve ortamı bunun için teşvik edebilir. Fakat bu durum tüm örgüt üyeleri tarafından kabul edilirse en fazla etkiye sahip olacaktır.

3.2. Örgütsel Zekânın Bilgi Yönetimi Açısından Önemi

Örgütsel zekâ, giderek artan rekabet ve yaşanan belirsizlik ortamında varlıklarını devam ettirebilmek için, örgütlerin hedef, yapı ve süreçlerinde meydana gelen değişimlere nasıl karşılık verecekleri konusu yönetim biliminin üzerinde durduğu en önemli konulardandır. Farklı bilgileri kendilerine entegre ederek, geleceği görebilen ve değişime çabuk uyum sağlayan örgütlerin rekabet açısından üstünlük sağlayacakları düşünülmektedir. Bu düşünce doğrultusunda da insanların zekâyâ sahip olduğu gibi örgütlerin de zekâsından bahsedilmektedir. Bu bağlamda zekâ ve örgüt kavramlarına ilişkin yapılan araştırmaların sayısı giderek artmaktadır. Günümüz örgütleri küresel dünyaya uyum sağlayabilmek adına kompleks bilgi ağlarını kullanan, zeki ve öğrenebilen sistemler olarak kabul edilmektedir (Keleş ve Özkan Kıral, 2010: 2900). Bu nedenle örgütsel zekânın günümüz ve gelecek dünyaya adapte olma konusunda anahtar bir kavram olarak önem arz ettiği söylenebilir.

Zeki bireyler ve zeki örgütlerin bazı ortak özellikleri bulunmaktadır. Zeki örgüt ve zeki bireyler çabuk harekete geçmekte ve mantıklı bir şekilde hızlı tepki vermektedirler. Sezgileri daha kuvvetlidir, yenilikleri takip ederler ve değişiklikleri daha önceden görebilirler. Esnekler, fikirlerini açıkça ifade edebilirler, hızlıca öğrenebilirler ve problem çözme becerileri oldukça gelişmiştir. Ayrıca açık bir vizyona ve stratejiye sahip olup vizyon örgüt tarafından çalışanlar ile paylaşılır (Ekici ve Titrek, 2011: 153). Sonuç olarak örgütlerin de bireyler gibi zekâsı olduğu görülmektedir. Örgütsel zekâ, çoklu bir perspektif ile çözümlenmesi gereken sinerjik bir kavramdır. Bireyden-örgüte, örgütten de bireye doğru etkileşimi olan bu kavram enerji içermektedir. Bu sürecin gerçekleşebilmesinde örgütün duygusal zekâsı ve yeterlikleri önem arz etmektedir. Bu nedenle örgütler çalışanların çoklu zekâlarını, uygun şekilde değerlendirmeli ve bilişim ve iletişim teknolojileri ile desteklemeleri gerekmektedir (Erçetin, 2000: 524). Böylece bilgi yönetimi bağlamında örgütlerde örgütsel zekânın oluşmasına ve örgütlerin performansının olumlu açıdan etkilenmesine katkıda bulunacaklardır.

3.3. Örgütsel Zekâ Literatür Taraması

Örgütsel zekânın hangi değişkenler ile ilişkilendirildiği ve çalışma sonuçlarına ilişkin bilgilerin yer aldığı ilgili yerli ve yabancı literatürde son dönemde yapılan bazı çalışmalara aşağıda yer verilmiştir.

Azizi vd. (2022) çalışmalarında Lorestan ilindeki Lise Müdürlerinin örgütsel zekâsını etkileyen faktörleri belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırma katılımcıları 2019-2020 eğitim öğretim yılında Lorestan ilindeki okulların müdürleri ve yardımcılarıdır. Görüşmeler, 20 görüşmenin teorik doygunluğuna kadar hedefli örnekleme yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Araştırma aracı yarı yapılandırılmış görüşmelerdir. Bu çalışmanın bulgularına göre, eğitim sistemi, örgütsel zekâyı şekillendiren ve hızlandıran belirleyici faktörler olarak çalışan yetkilendirmesini, akıllı organizasyonun temellerini ve organizasyon kültürünü geliştirmelidir.

Tura ve Akbaşı (2022) çalışmalarında öğretmenlerin yenilikçi davranışlarını etkileyen faktörleri incelemişlerdir. Araştırma Ankara ilinde kamu okullarında görev yapan 20 öğretmen üzerinde yapılmıştır. Çalışma neticesinde, örgüt zekâsının öğretmenlerin yenilikçi uygulamalarında etkili olan bireysel ve örgütsel etkenleri harekete geçirdiği ortaya konulmuştur. Bu nedenle örgütsel zekânın öğretmenlerin yenilikçi çalışma davranışları üstünde pozitif etkiye sahip olduğu ifade edilmiştir.

Habibzade vd. (2021) örgütsel zekâ kavramı ile örgütsel çeviklik, örgütsel bağlılık ve örgütsel performans değişkenlerini bir arada incelemişlerdir. Akademik birimlerde yapılan çalışma 206 kişiye uygulanmıştır. Çalışma sonucunda örgütsel zekâ, örgütsel çeviklik ve örgütsel bağlılık örgütsel performans üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Ayrıca örgütsel zekâ ve örgütsel çevikliğin, örgütsel bağlılığın aracılık rolü ile örgütsel performans üzerinde dolaylı bir etkisi olduğu bulunmuştur.

Kavosi vd. (2021) örgütsel zekâ ile örgütsel öğrenme, örgütsel unutmama ve örgütsel çeviklik kavramlarını incelemişlerdir. Üniversite hastanesinde gerçekleştirilen çalışma 316 çalışana uygulanmıştır.

Çalışma sonucunda, örgütsel zekânın örgütsel çeviklik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu, örgütsel unutma ve örgütsel öğrenmenin, aynı zamanda örgütsel zekâ ve örgütsel çeviklik arasında aracı bir rol oynadığı görülmüştür. Örgütsel zekâ, örgütsel unutma ve örgütsel öğrenme üzerinde; örgütsel öğrenme ise örgütsel çeviklik üzerinde olumlu bir etki gösterdiği bulunmuştur. Ayrıca örgütsel unutmanın, örgütsel zekâ ve örgütsel öğrenme arasında da aracı bir rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Nasiri ve Bageriy (2020) çalışmalarında yetenek yönetimi, örgütsel zekâ ve girişimcilik eğilimi arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışma 2017-2018 eğitim-öğretim yılında, Hamedan ilindeki mesleki ve teknik eğitim merkezlerindeki 171 koçun girişimcilik eğilimleri ile yetenek yönetimi ve örgütsel zekânın arasında ne derece anlamlı bir ilişki olduğunu araştırmak için yapılmıştır. Araştırma sonuçları, hem örgütsel zekâ hem de yetenek yönetiminin, koçların girişimcilik eğilimleri ile olumlu şekilde ilişkili olduğunu göstermiştir. Daha ileri analizler, örgütsel zekâ ve bileşenlerinin, girişimcilik eğilimi ve bileşenleri ile pozitif olarak ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Aynı anlamlı ilişki, yetenek yönetimi ve bileşenleri ile girişimcilik eğilimi ve bileşenleri arasında da bulunmuştur. Yetenek yönetiminin aracılık rolüne ilişkin bulgular, örgütsel zekâ ve bileşenleri ile yetenek yönetimi ve bileşenleri arasında pozitif bir ilişki olduğunu desteklemiştir.

Keskin ve Balak (2020) çalışmalarında, örgütsel zekânın karar verme mekanizması üzerindeki etkilerini akıllı örgütlerin temelini oluşturmadaki önemini ortaya koyan bir çerçeve sunmuşlardır. Çalışmalarında, örgütsel zekânın, bilgiyi akıllı bir biçimde yönetebilmeyi öğrenen akıllı örgütleri nasıl oluşturabileceğinden bahsetmektedirler. Bu anlamda örgütsel zekâ ve akıllı örgütler üzerine alanyazın incelenmiş olup örgütsel zekâ ile akıllı örgüt ilişkisi açıklanmıştır.

Neyişçi ve Erçetin (2020) çalışmalarında sosyal ağ etkileşiminin örgütsel zekâ seviyesine olan etkisini incelemişlerdir. Araştırma Ankara ilinin Altındağ ilçesinde bir ilkokulda çalışan yönetici, öğretmen ve tüm çalışanlar üzerinde yapılmıştır. Çalışma neticesinde, okulun zekâ seviyesine ilişkin öğretmen ve yönetici algıları yüksek seviyede çıkmıştır.

Katılımcılar, ağ konumu açısından yakınlıkları ve düğüm sayılarıyla yoğun, etkileşim düzeyi yüksek bir ağ görünümü sergilemektedirler. Sınıf öğretmenlerinin görüşlerinin eylemsel boyutlar ve toplam örgütsel zekâ açısından daha olumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

SONUÇ

Günümüzde sürekli değişim içinde olan dünyaya adapte olmada zorluk yaşayan işletmeler için rekabet üstünlüğü sağlayan en önemli şey bu değişimi takip edebilmeleridir. Bu değişimi takip edebilmek adına işletmeler çevrelerine stratejik açıdan uyum sağlayabilmek için bilgiyi oluşturarak kullanabilme becerisine sahip olmalıdır. Bir örgütün de bilgiyi oluşturarak bu bilgiyi doğru şekilde kullanabilme yeteneği örgütsel zekâyı ifade etmektedir. Örgütsel zekâ içerisinde; liderlik seviyesi, çevresel koşullar, izlenilen strateji ve kültür yapısı gibi unsurları barındırmaktadır. Özellikle değişen dünyada çevresel koşullar, örgütlerde liderlik anlayışını ve izlenen stratejileri etkileyerek örgütlerin performansını olumlu ya da olumsuz şekilde etkileyebilmektedir (Keleş ve Özkan Kırıl, 2010: 2908). Bu nedenle her örgüt kendi yapısına uygun durumları değerlendirerek bilgiyi doğru ve etkin bir biçimde kullanılmalıdır. Böylece işletmelerde örgütsel zekâ kavramının varlığından bahsedilebilir.

Örgütsel zekâ ile ilgili yerli ve yabancı literatür incelendiğinde, kavramın son dönemde özellikle örgütsel öğrenme, örgütsel unutmaya, örgütsel çeviklik, yetenek yönetimi, akıllı örgütler, örgütsel bağlılık, performans ve yenilikçilik gibi değişkenler (Azizi vd., 2022; Tura ve Akbaşlı, 2022; Habibzade vd., 2021; Kavosi vd., 2021; Nasiri ve Bageriy, 2020; Keskin ve Balak, 2020; Neyişçi ve Erçetin, 2020) ile ilişkilendirildiği görülmektedir. Ayrıca örgütsel zekâ kavramının başta eğitim sektöründe ve sağlık sektöründe araştırılan bir konu olduğu ve nicel çalışmaların yanında nitel çalışmaların da önem kazandığı söylenebilir.

Bu çalışmada örgütsel zekâ kavramına ilişkin olarak teorik çerçeve incelenmiş olup özellikle son dönemde literatürde yer alan örgütsel zekâ konusunun hangi açılardan ele alındığı ve hangi konularla

ilişkilendirildiği ortaya konulmaya çalışılmıştır. Zekâ hem bireysel hem de örgütsel düzeyde incelenmesi gereken bir konudur. Zekâ kavramı bir örgütün zirvesine bireysel olarak çıkabilmede ve örgütün daha iyi bir pozisyona gelmesi açısından olumlu açıdan katkılar sağlayabilmektedir. Bu bağlamda, örgütsel zekâ hem bireylerin hem de örgütlerin ilerleyebilmesine katkıda bulunabilecek bir kavram olarak düşünülebilir ve konuya gereken önemin gösterilmesi gerekmektedir.

Günümüzde örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirebilen örgütlerin daha yaratıcı ve yenilikçi olabileceği söylenebilir. Bu anlamda bilgiye sahip olmak ve bu bilgiyi doğru şekilde kullanabilmek gibi temel yeterliliklere sahip örgütlerde örgütsel zekâdan bahsedilebilir. Örgütsel zekânın bir parçası olan çalışanlar bilgileri birlikte dönüştürebilirler. Bilgiyi kullanma ve bilgiyi doğru biçimde yönetebilme örgütte örgütsel zekânın varlığına işaret etmektedir. Örgütlerin nasıl daha zeki olabileceği konusunda örgüt yönetiminin ve çalışanların bir araya gelmesi ve bu konuda gerekli eğitimler verilmesi, örgütün vizyonunun çalışanlar açısından daha iyi anlaşılması, farklı örgütlerin uygulamalarının örnek alınması, öğrenmeye açık yenilikçi örgüt anlayışına sahip olma ve yönetici-çalışan performansına yeterince önem verilerek ödül sisteminin desteklenmesi, yetenekli çalışanların işe alınması örgütlerde örgütsel zekânın oluşabilmesi için önerilebilir. Konu ile ilgili araştırmalar eğitim ve sağlık sektörünün yanında farklı sektörlerde de gerçekleştirilebilir. Ayrıca örgütsel zekâ kavramına ait bibliyometrik çalışmalar göz önüne alınarak konu ile ilişkilendirilebilecek güncel kavramlar bilgi yönetimi perspektifinde araştırılabilir.

ÖRNEK OLAY: İyi Liderlik Örgütsel Zekâyâ Bağlıdır

Bir organizasyonun zirvesine çıkmak için çok şey gerekmektedir: yüksek bir zekâ, duygusal zekâ, teknik yeterlilik, esneklik ve dayanıklılık gibi çeşitli kişisel özellikler bunlardan bazıları olarak sıralanabilir. Birey bu niteliklere sahip olsa bile, birçok lider en üst düzey işte başarısız olabilmekte ve çoğu zaman organizasyonun istediklerini yapmasını nasıl sağlayacaklarını bilmemektedirler. Buradaki eksik unsur başarılı liderlerin iliklerine kadar somutlaştırmış oldukları örgütsel zekâdır. Örgütsel zekâ beş yetkinlikten oluşmaktadır. Bunlar; stratejiyi

güçlendiren mesajlar göndermek, bir değer ve inanç sistemi geliştirmek, eylem stratejisini kullanmak, tepeden isyan etmek ve tiyatro anlarını sahnelemek şeklinde sıralanmaktadır.

Yüksek-örgütsel zekâya sahip liderler, stratejiyi güçlendiren ve diğer mesajları en aza indiren mesajlar gönderirler. Stratejiler, CEO'lar ve diğer üst düzey yöneticiler tarafından değil, günlük olarak üst yönetimin başarmak istediklerini destekleyen veya zayıflatan eylemlerde bulunmayı seçen birçok kişi tarafından uygulanmaktadır. Örgütsel zekâ yetkinliği, stratejiyi güçlendiren mesajlar göndermektir. Bu mesajlar ne kadar basit ve net olursa o kadar iyidir ve tüm seviyelerdeki örgüt üyeleri aşırı bilgi yükünden dolayı sıkıntı çekmektedirler. Bu nedenle liderlerin hangi mesajları gönderecekleri konusunda seçici olmaları gerekmektedir. Rotterdam School of Management'ın (RSM) dekanı olan George, öğretim üyelerini akademik dergilere ek olarak HBR ve MIT Sloan Management Review gibi uygulama dergilerinde yayın yapmaya ikna etme stratejik hedefini belirledi. Çünkü akademik yayıncılığın, RSM'nin en iyi işletme okulu olarak tanınması için gerekli ancak yeterli bir koşul olmadığına inanıyordu. Görev süresinin başlangıcında, yılda 300 fakülte yayınının yalnızca %1'i yönetim dergilerindeydi ve bunlar en iyi dergiler de değildi. Kısa bir görüşmenin sonrasında George, en iyi dergilerde yayın yapan öğretim üyelerini 15.000 €'ya kadar ikramiye ile ödüllendiren bir program başlattı. Fakülteye onlar için nasıl daha etkili yazacakları konusunda eğitim vermek adına yayın yapılması hedeflenen dergilerden editörler getirdi. Mesajı pekiştirmek için, fakültenin bu tür dergilerde kabul edilen çalışmalarını olduğunda tebrik e-postaları gönderdi (ancak akademik yayınlarda kabuller için değil). Bu seçici mesajlaşma popüler değildi, ancak oldukça etkiliydi. Diğer bir stratejik hedef, öğretim üyeleri ve personel arasında daha iyi bir işbirliğiydi. Kıdemli bir profesör, öğretim programı çalışanlarının, sanki tam tersi değil de fakülte onlar için çalışıyormuş gibi davrandığından şikâyet ettiğinde büyük bir fırsat doğdu. George, profesörü yumuşatmak için bir duygusal zekâ yanıtı vermek yerine bir örgütsel zekâ yanıtı gönderdi: "Hepimiz RSM için çalışıyoruz".

Yüksek-örgütsel zekâya sahip liderler, "biz kimiz" anlayışını ya da inancını geliştirirler. Liderler, bireyleri veya küçük grupları yönetmekten tüm organizasyonlara liderlik etmeye geçtiklerinde, neyin önemli olduğuna ve organizasyonun neyi temsil ettiğine dair ortak bir anlayış - başka bir deyişle bir değer ve inanç sistemi yaratmaları gerekmektedir. Çinli Huawei, 2019 yılında 122 milyar doları aşan geliriyle hızla dünyanın en başarılı telekomünikasyon ekipmanı şirketlerinden biri haline geldi. Başarısının büyük bir kısmı, şirketin kurucusu ve başkanı Ren Zhengfei tarafından yaratılan “Huawei’nin kurt ruhu” ahlakından kaynaklanıyor. Ren, “Huawei halkı, özellikle de liderler, bir ömür boyu sıkı çalışmaya ve diğerlerinden daha fazla adamaya ve daha fazla acı çekmeye mahkumdur” dedi. Bu ahlak, tıpkı bireysel kurtların sürüye boyun eğmesi gibi, bireysel arzuların da şirketin ihtiyaçlarına boyun eğdiğini vurgulamaktadır. Ren bunu üç özelliğin bir karışımı olarak tanımlamıştır. Bunlar; aşırı esneklik, kendini feda etmeye isteklilik ve keskin yırtıcı içgüdüler olarak sıralanmaktadır. Bir değer ve inanç sistemini teşvik etmek, iki önemli adım atmayı gerektirmektedir. Bir değer ve inanç sistemi (ethos), örgüt üyelerinde arzu edilen davranışlara işaret eden çağrıştırmacı bir ifadeyle özetlenmelidir ve yaygın olarak iletilmesi gerekmektedir.

Yüksek-örgütsel zekâya sahip liderler, stratejik hedeflere ulaşmak için fikir birliğine varma yerine “eylem stratejisi”ni kullanırlar. Orta düzey liderler için strateji, genellikle diğerlerini değişim ihtiyacına ikna etmekle ilgilidir. Bu yaklaşım en üstte bir seçenek olmayabilir. Resmi olarak ilan edilmiş bir strateji yerine gizli bir strateji benimsemek ve kendini kanıtlamaya başladığında yavaş yavaş insanları bir araya getirmek genellikle mantıklıdır (Stanford Business School’dan Richard Pascale bir keresinde şöyle demişti: “Daha iyi bir düşünce tarzına doğru hareket etmek, daha iyi bir davranış tarzına giden yolu düşünmekten daha kolaydır”). Bu yaklaşım özellikle liderin sınırlı hiyerarşik güce sahip olduğu organizasyonlarda faydalıdır. George, 2008 yılında RSM’nin dekanı olarak başladığında, hem örgüt dışından hem de yabancıydı. Üniversite, RSM’nin yüksek düzeyde akademik araştırmasını sürdürürken, onu geliri artırmak ve iş dünyası ile ilişkileri

güçlendirmekle görevlendirmişti. Ulusal kültür yavaş, yoğun bir uzlaşma inşasını vurguladığı için, ikna yoluyla hızlı bir değişimi tesis edemeyeceğini fark etti. Dört yıllık bir kontratı ve sınırlı bir zamanı vardı. Bu yüzden eylemi vurguladı. Dekanın doktora tezlerinin tüm savunmalarına başkanlık ettiği geleneğini terk ederek işe başladı; önceliğinin dış paydaşlarla, özellikle de şirket yöneticileriyle ilişki kurmak olduğunu açıkça belirtti. Akademisyenler, yöneticilerle ilişki kurmak konusunda isteksizdi. Böylece George, üniversitenin danışma kurulu toplantılarını yeniledi. Kurul üyeleri üst düzey yöneticiler olduğu için, her toplantıya bir veya iki kıdemli akademisyeni araştırmalarını sunmak için getirdi ve bunu dinleyicilerle alakalı hale getirmeleri gerektiğini vurguladı. Panelleri yöneticileri ve öğretim üyelerini birleştiren yıllık bir konferans başlattı. Personele dönersek, George en fazla muhalefeti oluşturabilecek kişileri değiştirdi ve mevcut bölüm başkanları arasından yeni, destekleyici bir dekan yardımcısı atadı. Yeni bir pozisyon, dış ilişkiler direktörü yarattı ve bu direktörü ve pazarlama direktörünü yönetim komitesine yerleştirdi. Yeni değişikliklerin yürürlüğe girmesine zaman tanımak için, yeni stratejinin resmi bir tartışmasını üçüncü yılına kadar erteledi, bu süre zarfında hem gelir hem de sıralama daha yüksek ve tutumlar daha olumlu hale geldi. Eylem stratejisi, bir şeyleri gerçekleştirmekle ilgilidir. Bir lider, stratejik bir değişim oluşturan bir dizi koordineli eylem gerçekleştirerek, örgütsel muhalefet yaratmadan süreci başlatabilir.

Yüksek-örgütsel zekâya sahip liderler en tepeden isyanı başlatırlar. Güçlü liderler genellikle işlerin nasıl yapılması gerektiği konusunda güçlü görüşlere sahiptir ve bu da onların kariyerlerinde çok erken dönemde çok fazla kavgaya girişmelerine yol açabilir. General Motors'a girerken ve sonra çıkarken neredeyse her şeyle savaşan John DeLorean gibi olmak istemezsiniz. Gerçekten etkili liderler, yalnızca önemli konuları ve kazanma şansının yüksek olduğu konuları hedeflemeyi erkenden öğrenirler. Bu iki beceri gerektirir. Birincisi, belirli bir hareket tarzının ortaya çıkaracağı çatışma düzeyini doğru bir şekilde tahmin etme yeteneğidir. (Duygusal zekânın örgütsel zekâyı destekleyebileceği yerdir). İkincisi ise önemsiz konulara girmeme

olgunluğudur. Birçok yönden ikinci beceri, geliştirilmesi daha zor olanıdır; çoğu üst düzey yönetici rekabetçidir ve bir zorluğa karşı doğal tepkileri onu doğrudan ele geçirmektedir. En tepeden isyan etmek, yalnızca en fazla ateş gücüne sahip olduğunuzda en büyük zorluklara göğüs germek anlamına gelmektedir. Terry Leahy, dünyanın en büyük süpermarket şirketlerinden biri olan İngiltere merkezli Tesco'nun CEO'su olmak için istikrarlı bir şekilde çalıştı. Yol boyunca önemli bir yeniliği tanıttı: Tesco Sainsbury's bir numaralı perakende satış noktasına sıçramasını sağlayan İngiltere'nin ilk süpermarket sadakat kartı olan Clubcard. CEO olarak, Tesco'nun klasik merkezi deposunu değil, Tesco.com çalışanlarının yoğun olmayan dönemlerde çevrimiçi siparişleri topladığı ve paketlediği mevcut mağazalara dayanan kendine özgü çevrimiçi modelinin ayırt edici özelliklerini tanıttı. Eleştiri, McKinsey ve diğer üst düzey danışmanlık firmaları da dâhil olmak üzere sertti. Ancak 2003'e gelindiğinde Sainsbury's aynı şeyi yapmıştı Bu sırada Tesco beş yıllık bir başlangıç yapmış ve genişleyen bir kullanıcı tabanına sahip olmuştu. Leahy, her iki dramatik değişikliği de kısmen başardı çünkü baştan sona mütevazı bir tavır sergiledi ve perakende satış teklifini sürekli iyileştirmek gibi işin diğer temel yönlerine dokunmadı. Tepeden isyan etmek için liderlerin zor bir denge kurması gerekmektedir. Statükonun hangi yönlerine meydan okunması gerektiğini anlamaları gerekmekte ve stratejik olmayan ve örgütü ilerletmeyecek şekillerde isyan ederek zaman kaybetmekten kaçınmak için disipline ihtiyaç duyulmaktadır.

Yüksek-örgütsel zekâya sahip liderler, örgütün her yerinde tekrarlanarak anlatılan tiyatral anları sergilerler. İyi bir tiyatro anı, olayla ilgili hikâyeler aktarılırken yankılanır. Tiyatronun etkili anlarının üç önemli özelliği vardır. Açık bir mesaj taşımaktadırlar. Sıra dışı ve beklenmedik kişilerdir. Genellikle düşük maliyetlidirler ve yürütmeleri nispeten kolaydır. Tiyatral anlar, bir CEO'nun bir değer ve inancı iletmek ve güçlendirmek için araç setinin güçlü bir parçasıdır ve arzu edilen değerlerle çelişmemelerine özen gösterilmelidir. Çinli Haier şirketinin Qingdao merkezinde içinde "balyoz" olan bir vitrin duruyor. CEO Zhang Ruimin'in 76 buzdolabını üretim hattından çektiği uzun zaman önceki

günü anıyor. Onlarda çok fazla yanlış bir şey yoktu sadece birkaç çizik ve diğer küçük kusurlar bulunuyordu. Ancak Zhang, küçük kusurların bile kabul edilemez olduğu ve Haier'in dünya çapındaki herhangi bir rakibin kalitesiyle eşleşmeyi amaçladığı mesajını göndermek istedi. Böylece o ve yöneticileri arızalı cihazları parçaladı. Mesajı Çin kurumsal dünyasında yankı buldu; balyozlardan biri şu anda Çin Ulusal Müzesi'nde bulunuyor. Tasarımcılar Steve Jobs'a ilk iPod prototipini gösterdiğinde, bunun çok büyük olduğunu ve daha küçük yapamayacaklarını söylediler. Jobs daha sonra cihazı bir akvaryuma düşürdü ve baloncuklar yükseldi. "Bunlar hava kabarcıkları" dedi. Demek ki orada boşluk var. Daha küçük yapın. Tiyatronun o anı Apple'ın bir parçası haline geldi ve Jobs'un amansız mükemmellik arayışının somut örneğini oluşturdu. İşin sırrı, örgüt üyelerinin dikkatini (ve umarız kalplerini ve zihinlerini) çekecek, şaşırtıcı, yüksek etkili bir şekilde sembolik bir şey yapma fırsatlarından yararlanmaktır. Bu, örgütsel yaşamın normal akışından çıkmayı gerektirir. Bu zorlu ve güçlü bir yetkinliktir.

Örgütsel Zekânızı Nasıl Geliştirirsiniz?

İlk olarak, ona karşı çıkmak yerine bürokrasiyi benimseyin. Hedeflerinize ulaşmak için örgütünüzün güçlü yanlarını kullanın. Bir judo ustası gibi, minimum çabayla büyük organizasyonunuzdan maksimum etkiyi elde etmek için pratik yapmalısınız: mantıklı e-posta, tiyatral anlar sergilemek. Geri kalanı için, örgütün iyi yaptığı şeyi yapmaya devam etmesine izin verin.

İkincisi, kurumsal bir kişilik geliştirin. İnsanlar ne tür bir lider olduğunuzu ve sizinle etkileşime girdiklerinde ne beklmeleri gerektiğini biliyorlar mı? GE'deki herkes "Neutron" Jack Welch'ten ne bekleyeceğini biliyordu. Sheryl Sandberg, sosyal becerileri ve zekâyı, Facebook'taki erkek kulübünden ayrılmasını sağlayacak şekilde birleştirmesiyle tanınır. Çin'in en başarılı iş kadını ve Gree Electric'in başkanı olan Dong Mingzhu'nun, "Dong Kardeşin yürüdüğü yerde çimen yetişmez" diyen bir kişiliği var. Bu da onun gerçekten çok sert biri olduğu anlamına geliyor.

Üçüncüsü, büyükleri yıkabilmeniz için küçük kuralları takip edin. Vernon Hill, ABD’de Commerce Bank’ta ve ardından İngiltere’de Metro Bank’ta dönüşümsel olarak başarılı oldu. Ancak her iki durumda da kısmen, içeriden kişilerle uygunsuz ilişkiler kurmakla suçlandı (bankalarının, karısının mimarlık firmasından hizmet satın alması gibi). 2019’da, Metro Bank 1 milyar dolardan fazla kredinin yanlış sınıflandırılmasını içeren bir muhasebe hatası ortaya çıkardıktan kısa bir süre sonra Hill istifa etti. Hill, muhasebe hatasıyla büyük bir kuralı çiğnedi. Ancak aile üyelerini kayırma gibi konularda daha küçük kuralları izlemiş olsaydı, hayatta kalma şansı daha yüksek olabilirdi. Yöneticiler bu örgütsel zekâ yetkinliklerini, merdiveni tırmanırken geliştirmek isteyebilirler ve en üst düzeylerde başarılı olmak istiyorlarsa kesinlikle onlara ihtiyaçları olacaktır.

Kaynak: Phillips, N. & Yip, G. S. (2020). Good leadership hinges on “Organizational intelligence”, Harvard Business Review, <https://hbr.org/2020/06/good-leadership-hinges-on-organizational-intelligence>, Erişim Tarihi: 24.12.2021.

Tartışma Soruları

1. Örgütsel zekâ hangi yetkinliklerden oluşmaktadır? Kısaca açıklayınız.
2. Örgütsel zekâ nasıl geliştirilebilir? Açıklayınız.
3. İyi bir lider olmak örgütsel zekâyâ bağlı mıdır? Yorumlayınız.

Çalışma Soruları

1. Aşağıdakilerden hangisi Albretch (2002)’e ait örgütsel zekâ boyutlarından biri değildir?

- A) Stratejik Misyon
- B) Performans Baskısı
- C) Paylaşılan Kader
- D) Kalp
- E) Bilgi Dağıtım

2. Aşağıdakilerden hangisi örgütsel zekâyâ ait yeteneklerden biri değildir?

- A) Esnek ve Rahat Olabilme
- B) Yenilenebilme
- C) Eylemsizlik ve Tepkide Çabukluk
- D) Sezebilme ve Öngörülü Olabilme
- E) Hayal Gücünü Kullanabilme

3. Zekâ faktörleri “G” ve “S” olarak tanımlanan iki faktörlü zekâ kuramı kim tarafından ortaya konulmuştur?

- A) Howard Gardner
- B) Robert Sternberg
- C) Stephen Ceci
- D) Charles Spearman
- E) Daniel Goleman

4. Bir örgütün bilgiyi amaçlı, hedefe yönelik bir biçimde işleme, yorumlama, kodlama, işleme ve erişme yeteneği aşağıdakilerden hangi kavramı açıklanabilir?

- A) Örgütsel Öğrenme
- B) Örgütsel Çeviklik
- C) Örgütsel Yenilik
- D) Örgütsel Yaratıcılık
- E) Örgütsel Zekâ

5. Aşağıdakilerden hangisi bireylerin kendilerini ve başkalarını anlama yeteneği olarak ifade edilen duygusal zekâyı performans teorisi şeklinde formüle eden Goleman’ın dört temel duygusal zekâ boyutundan biri değildir?

- A) Öz Farkındalık
- B) Performans Baskısı
- C) Öz Yönetim
- D) Sosyal Beceriler
- E) Sosyal Farkındalık

Cevap Anahtarı

1)A 2)C 3)D 4)E)B

KAYNAKÇA

Albrecht, K. (2002). Organizational intelligence & Knowledge management: Thinking Outside the Silos. Executive White Paper, 1-17.

Albus, J. S. (1991). Outline for a theory of intelligence. IEEE transactions on systems, man, and cybernetics, 21(3), 473-509.

Almeida, L. S., Prieto, M. D., Ferreira, A. I., Bermejo, M. R., Ferrando, M. & Ferrándiz, C. (2010). Intelligence assessment: Gardner multiple intelligence theory as an alternative. Learning and Individual Differences, 20, 225-230.

Azizi, F., Khadami, S. M. & Rahimikiya, A. (2022). Identifying factors affecting organizational intelligence of high school principals. Journal of School Administration, 9(4), 100-120.

Belenli, T. (2010). Tarih öğretimi ve çoklu zekâ kavramı. M. Safran (Ed.), Tarih nasıl öğretilir? içinde (54-62). İstanbul: Yeni İnsan.

Cherry, K. (2021). Gardners theory of multiple intelligences. <https://www.verywellmind.com/gardners-theory-of-multiple-intelligences-2795161> Erişim Tarihi: 21.03.2022.

Ekici, Ö. O. ve Titrek, O. (2011). İlköğretim okullarında örgütsel zekâ düzeylerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 40, 152-163.

Erçetin, Ş. (2000). Örgütsel zekâ. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 24, 509-526.

Erçetin, Ş. Ş. ve Çayköylü, A. (2007). Barış zekâsına sahip bir lider olarak: Mustafa Kemal Atatürk. ICENAS 38, Uluslararası Asya ve Kuzey Afrika Çalışmaları Kongresi. Atatürk Kültür Dil ve Tarih Yüksek Kurumu. Bildiri Özetleri Kitabı. 10–15. Eylül. 2007, cilt. 3, 1247-1262, Ankara.

Glynn, M. (1996). Innovative genius: A framework for relating individual and organizational intelligences to innovation. Academy of Management Review, 21(4), 1081-1111.

Göktaş, K. (2017). Örgütlerde bilgi yönetimi sürecinde bir dinamik olarak örgütsel zekâ etkinliğinin belirlenmesi ve aralarındaki ilişki üzerine bir araştırma. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.

Habibzade, S., Ghaleei, A., Mohajeran, B. & Hasani, M. (2021). Structural analysis of the mediating role of organizational commitment in the relationship between organizational agility and organizational intelligence with organizational performance (Case study: Northwest University Jihad

Units). *Iranian Evolutionary and Educational Psychology Journal*, 3(3), 332-344.

İnci, G., (2021) Galton'dan günümüze zekâ ve zekâ kuramları. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 11 (3) , 1053-1068.

Jacobs, R. (2001). Using HR functions to enhance EI. C. Cherniss and D. Goleman (Eds.), *The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations içinde* (159-181). San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc. Publisher.

Kaffashan Kakhki, M., Namdar Joyame, E., Malakooti Asl, N. & Harati, H. (2022). Modeling the effect of trust on librarians' knowledge sharing: Assessing the effect of organizational intelligence and organization-based self-esteem as mediators. *Public Library Quarterly*, 1-22.

Kalkan, V. D. (2018). Kapsamlı zekâ modelleri: Yönetim ihtiyaçları çerçevesinde bir değerlendirme. *Journal of Current Researches on Social Sciences (JoCreSS)*, 8(1), 235-244.

Kavosi, Z., Delavari, S., Kiani, M. M., Bastani, P., Vali, M. & Salehi, M. (2021). Modeling organizational intelligence, learning, forgetting and agility using structural equation model approaches in Shiraz University of Medical Sciences Hospitals. *BMC Research Notes*, 14(1), 1-8.

Keskin, H. ve Balak, D. (2020). Örgütsel zekâ perspektifinden akıllı örgütler. *Business and Economics Research Journal*, 11(4), 1083-1096.

Keleş, H. N. ve Özkan Kırıl, T. (2010). Örgütsel zekâ modeli kapsamında çevresel faktörlerin liderlik, strateji ve kültüre olan etkisinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Journal of Yaşar University*, 17(5), 2900-2909.

Nasabi, N. A. S. & Safarpour, A. R. (2009). Key factors in achieving to an intelligent organization in the view of employee in Shiraz University of medical Science in 2008. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 3(4), 3492-3499.

Nasiri, F. & Bageriy, M. (2020). The Relationship among talent management, organizational intelligence and entrepreneurship tendency. *The Journal of Productivity Management*, 13(4 (51) Winter), 173-193.

Neyişci, N. ve Erçetin, Ş. Ş. (2020). Sosyal ağ etkileşiminin örgütsel zekâ düzeyine etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(2), 354-374.

Neyişçi, N., Potas, N. ve Erçetin, ř. ř. (2018). Örgütsel zekâ algısı ve ortak değişkenlerin etkisi: ANCOVA analizi ile incelenmesi. *Sakarya University Journal of Education*, 8(4), 300-318.

Pal, H., A. Pal ve Tourani, P. (2004). Theories of intelligence. *Everyman's Science*, 39(3), 181-192.

Phillips, N. & Yip, G. S. (2020). Good leadership hinges on "organizational intelligence". *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2020/06/good-leadership-hinges-on-organizational-intelligence>, Erişim Tarihi: 24.12.2021.

Sternberg, R. J. (2005). The theory of successful intelligence. *Revista Interamericana de Psicología/Interamerican Journal of Psychology*, 39(2), 189-202.

Sternberg, R. (2003). Our research program validating the triarchic theory of successful intelligence: Reply to Gottfredson. *Intelligence*, 31, 399-413.

Sternberg, R.J. & Grigorenko, E. (2000). Teaching thinking for successful intelligence. U.S.A.: SkyLight Professional Development, Arlington Heights.

Sternberg, R. J. (1999). The theory of successful intelligence. *Review of General psychology*, 3(4), 292-316.

şenol, L. (2022). Örgüt ve duygusal zekâ. B. Üzüm (Ed.), *Güncel kavramlarla örgütsel davranış içinde* (91-106). Ankara: Eğitim Yayınevi.

Tok, E. ve Sevinç, M. (2010). Düşünme becerileri eğitiminin eleştirel düşünme ve problem çözüme becerilerine etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27(27) , 67-82.

Tura, B. ve Akbaşlı, S. (2022). Örgütsel zekâ perspektifinden öğretmenlerin yenilikçi çalışma davranışlarını etkileyen faktörler. *Journal of Qualitative Research in Education*, 29, 203-234, doi: 10.14689/enad.29.8

Okutan, E. ve Karadeniz, S. (2019). Duygusal zekâ ve ilişki yönetimi. O. Metin (Ed.), *Sakarya Üniversitesi çalışma ekonomisi ve endüstri ilişkileri seçme yazılar-III içinde* (151-176). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Üzüm, B. (2022). Kültürel zekâ. B. Üzüm (Ed.), *Güncel kavramlarla örgütsel davranış içinde* (7-19). Ankara: Eğitim Yayınevi.

Yıldırım, E. (2006). Örgütsel öğrenmenin öncülü olarak örgütsel zekâ: Teori ve bir uygulama. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(20), 145-170.

ÖĞRENEN ORGANİZASYON

Doç. Dr. Altan AYAN

Trakya Üniversitesi
Uzunköprü Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu
Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Bölümü
altanayan@trakya.edu.tr
ORCID ID: 0000-0002-3667-6577

Öz

Çalışmada ilk olarak öğrenme kavramı açıklanmıştır. İkinci olarak öğrenen organizasyon kavramı ele alınmıştır. Daha sonra öğrenen organizasyon ile ilişkili kavramlar incelenmiştir. Bu kapsamda sırasıyla, öğrenen organizasyon ve örgüt geliştirme, öğrenen organizasyon ve kıyaslama, öğrenen organizasyon ve örgütsel değişim, öğrenen organizasyon ve değişim mühendisliği ifade edilmiştir. Daha sonra, çalışma soruları ve örnek olay ifade edilmiştir. Sonuç olarak öğrenen organizasyon yaklaşımı, işletmelerin etkinlik, verimlilik ve sürekli gelişmesi için önemlidir.

Abstract

In the study, firstly, the concept of learning is examined. Secondly, the concept of learning organization is explained. Then, the concepts related to the learning organization are examined. In this context, learning organization and organization development, learning organization and benchmarking, learning organization and organizational change, learning organization and reengineering are explained respectively. After that, the study questions and the case study are expressed. As a result, the learning organization approach is important for the efficiency, productivity and continuous development of businesses.

GİRİŞ

Günümüz rekabet ortamında işletmeler için öğrenen organizasyon olmak çok önemlidir. Öğrenen organizasyon olabilmek işletmelerin gelişmesine büyük katkı sağlayabilir. Çalışmada öğrenen organizasyon kavramı incelenmiştir. Çalışmada ilk olarak öğrenme kavramı ifade edilmiştir. İkinci olarak öğrenen organizasyon kavramı ele alınmıştır. Daha sonra öğrenen organizasyon ile ilişkili kavramlar açıklanmıştır. Bu kapsamda sırasıyla, öğrenen organizasyon ve örgüt geliştirme, öğrenen organizasyon ve kıyaslama, öğrenen organizasyon ve örgütsel değişim, öğrenen organizasyon ve değişim mühendisliği ifade edilmiştir. Öğrenen organizasyon olmak, işletmelerin etkinlik, verimlilik ve sürekli gelişmesi açısından önemlidir. Öğrenen organizasyonlarda çalışanların kişisel başarı düzeylerinin yüksek olacağı düşünülebilir. İşletmelerin örgütsel öğrenmeye odaklanması ve sürekli öğrenme anlayışını benimsemesi, rekabet avantajı elde etmesi ve gelişmesi açısından önemlidir. İşletmelerin öğrenen organizasyon olmak için çaba göstermesi ve öğrenmeye odaklanan örgüt iklimi geliştirmesi gerektiği söylenebilir.

1. ÖĞRENME KAVRAMI

Öğrenme kavramı ile bilgi edinme kavramının birbirlerinden farklı olduğu söylenebilir. Öğrenme kavramının, kişilerin bir şeyi yapabilecek duruma gelmesi ve kapasitesini genişletmesini ifade ettiği belirtilebilir (Çelebi ve Aydın, 2020: 2963).

Öğrenme kişilerin gelişimi için ne ölçüde gerekli ise işletmeler için de o kadar gerekli olduğu söylenebilir. Organizasyonlar için öğrenme kavramının hayatta kalmak anlamına geldiği ifade edilebilir. Öğrenme ile örgütler değişime uyum sağlar, hatalarını tekrar etmez ve gereken bilgileri elde eder. Günümüzde işletmeler için temel rekabet avantajı, rakiplerinden daha hızlı öğrenme yeteneğinin olmasıdır (Avcı ve Küçükusta, 2009: 34).

Öğrenme kavramı genel olarak, talim ve deneyim yoluyla davranışta oluşan oldukça sürekli bir değişim olarak tanımlanabilir. Öğrenme tanımında en önemli öge davranış değişmesi olarak ifade edilebilir. Öğrenme kavramının davranışların hem kazanılması hem de

devam ettirilmesi ile ilgili olduğu söylenebilir (Tevrüz, Erdem ve Bozkurt, 2012: 87).

Bireysel seviyede öğrenme, kişinin uygulama ve gelişme potansiyelinin artmasına yol açabilecek bilgi, beceri, tutum ve değerlerinde oluşan uzun dönemli değişim ile ilgilidir. Örgütsel öğrenmenin, bireylerin öğrenmelerinin toplamından daha fazlasını ifade ettiği söylenebilir. Örgütsel öğrenme kavramı, örgütsel strateji, politika ve uygulamaların değişimi ile ilgilidir (Raiden ve King, 2021: 3).

Öğrenme kavramının, bilgi ve beceri kazanmayı ifade ettiği söylenebilir. Kişilerin yeni tecrübelerinden sürekli bir şeyler öğrenmelerine benzer olarak, organizasyonlar da öğrenirler. Örgütsel öğrenme, uzun dönemde bilgi birikimini, bilgi oluşturmayı desteklemeyi ve devamlı olarak dönüşümü sağlamayı içerdiği ifade edilebilir (Budak, 2000: 3).

2. ÖĞRENEN ORGANİZASYON KAVRAMI

Öğrenen organizasyonlarda bulunan öğrenme kültürü, gelişmiş örgütlerin bir özelliği olarak ifade edilebilir. Öğrenen organizasyonlarda işgörenlerin fikirlerini geliştirebilecekleri bir ortam sağlanır. Yenilik kültürünün mevcut olduğu organizasyonların, kendilerini geliştirme ve uzun dönemde hayatta kalma yeteneklerinin daha fazla olduğu söylenebilir. Öğrenen organizasyon olmanın stratejik önemini kavrayan şirketlerin, yeniliklerin olduğu ve işgörenlerin yetkinliklerini yükseltebilecekleri bir öğrenme kültürü meydana getirmesi önemlidir (Çetin ve Baydar, 2021: 81).

Pazar unsurlarının devamlı olarak değişim gösterdiği, yeni teknolojilerin çok kısa aralıklarla oluşturduğu, ürünlerin çok kısa zamanda demode olduğu, işletmelerin rakiplerinin hızla arttığı durumda, işletmelerin başarıyı elde etmesi yeni bilgiyi meydana getirip örgütün tümüne yayması ve kısa zamanda bunu uygulayıp yeni ürünler ortaya koyması ile gerçekleşebilir. Bu sayede örgütlerin bilgi oluşturan birimler olarak değerlendirileceği söylenebilir (Koçel, 2020: 434).

Öğrenen organizasyon kavramı, kendi geleceklerine yönelik öğrenen ve bilgi birikimini sürekli olarak geliştirme hedefinde olan örgütleri kapsar. Organizasyonların öğrenmiş oldukları bilgileri kullanma yeteneği de günümüzün rekabet koşullarında önemlidir. Bir örgütün diğerlerinden farklı durumda olmasını sağlayan faktörün, bilgiyi kullanabilme kabiliyeti olduğu söylenebilir. Öğrenen organizasyonların temel unsurları, sürekli gelişme, öğrenmeye açıklık ve bilgilerin örgütte içselleştirilmesi olarak ifade edilebilir (Akova, Yıldırım ve Bayram, 2018: 82).

Örgütsel öğrenme kavramı, örgütsel performans ve hedeflerin geliştirilmesiyle ilgili bireysel ve grup temelli öğrenme deneyimlerinin, örgütsel rutin ve süreçlere aktarıldığı örgütsel olarak düzenlenmiş kolektif bir öğrenme süreci olarak açıklanabilir. Örgütsel öğrenme kavramı temel olarak bilgi elde etme, bilgiyi yayma ve bilgiyi depolama olmak üzere üç bileşenden meydana gelen kolektif bir süreç olarak tanımlanabilir (Schilling ve Kluge, 2009: 338).

Öğrenen örgütlerin diğer klasik ve geleneksel örgüt türlerinden farklı olduğu söylenebilir. Bunun nedeni öğrenen örgütlerde bulunan özelliklerdir. Bu özellikler şöyle sıralanabilir: 1)Öğrenme bir süreçtir, 2)Tüm faaliyetlerin temelinde işbirliği olmalıdır, 3)Kişiler kendileri gelişirken örgütü de değiştirirler, 4)Öğrenen örgütler yaratıcıdır, 5)İşgörenler örgütü etkinlik, kalite düzeyinin yükselmesi ve yenilikler açısından eğitirler, 6)Öğrenen örgütlerde çalışmak zevkli ve heyecan vericidir (Çağlar, 2005: 134).

Başarı elde eden ve günümüz küresel ve dalgalı rekabet ortamında yaşamını devam ettiren örgüt türü öğrenen örgüt olarak ifade edilebilir. Öğrenen örgüt, yüksek bir iş performansının yanında, iyi yapılan işten memnuniyet ve başarı duygusu arayan çalışanlar için de önemlidir. Öğrenen örgüt olabilmek için yeni ve farklı yaklaşımlara açıklık, katılım ve yetkilendirmenin desteklenmesi gerektiği söylenebilir (Aycan, Kanungo ve Mendonça, 2016: 306).

Günümüzün rekabet ortamında örgütteki işgörenlerin tek başına sürdürdüğü çabalar ile yöneticilerin beceri ve gayretleri tek başına

işletmelerin başarısında yeterli değildir. Rekabet şartlarında başarılı olmak, örgütteki çalışanların tümünün beceri kazanması ve bu becerilerini uygulaması ile gerçekleşebilir. Bu durum örgütsel öğrenme ile sürdürülebilir. Öğrenen örgüt, gerçekleşen olaylardan sonuçlar çıkaran, işgörenlerini geliştirici bir sisteme sahip olan, değişen, gelişen ve kendini yenileyen dinamik bir yapı olarak açıklanabilir. Öğrenen örgüt kavramı, işgörenlerin bilgi oluşturma, bilgiyi paylaşma, bilgiyi örgütün bilgisi durumuna getirme ve problemlerin çözümünde kullanmayı kapsar (Aşkun, 2008: 224).

Öğrenen örgütlerin temel anlayışı sürekli gelişim ve öğrenmeye bağlılık olarak açıklanabilir. Öğrenen örgütler için öncelikle değişime inanmak ve paylaşılan vizyon ortaya koymak önemlidir. Öğrenen örgütlerin, etkili iletişim yürüten, takım çalışması gerçekleştiren, stratejik planlama yapan, bilgi odaklı çalışan ve geçmiş birikimlerden yararlanan özellikte olduğu söylenebilir. Öğrenen örgütlerde yöneticilerin temel işlevi, çalışanların devamlı olarak yeni beceriler ve tecrübeler kazanmasına ve öğrenmeye odaklanmaktır. Öğrenen örgüt kültürünün, işletmenin yönetimi, işgörenleri, müşterileri ve tedarikçilerini kapsadığı ifade edilebilir (Tokat, 2012: 181-182).

Örgütsel öğrenme kavramı, işletme içinde farklı düzeylerde öğrenmenin sürdüğü bir süreç olarak ifade edilebilir. Öğrenen örgüt ise belirtilen süreç sonucunda meydana gelir. Örgütsel öğrenmenin, öğrenme faaliyetlerini ifade etmek ve ölçmek için tasarlanan bir kavram olduğu söylenebilir (Kapu ve Aybas, 2008: 83). Örgütsel öğrenme, birbiriyle ilişkili fakat farklı iki kavramı içeren bir fonksiyon olarak açıklanabilir. Bunlardan birincisi örgütsel öğrenme sürecidir. İkinci olarak ise öğrenen örgüt yapısı belirtilebilir (Hult, Ferrell ve Hurley, 2002: 378).

İşletmelerde yönetimin en önemli sorumluluklarından birinin, öğrenmeyi teşvik eden bir iklim oluşturmak olduğu söylenebilir. Verimlilik elde etmek için, işletmelerde devamlı öğrenme ve devamlı öğretmeyi işin bir parçası durumuna getirmek gerektiği ifade edilebilir (Çırpan, 2020: 376). Örgütsel öğrenmenin, işletmelerin yeni bilgiyi keşfetme ve rekabet avantajı elde etmesinde çok önemli olduğu söylenebilir. Örgütsel öğrenme kavramı, işletmelerin hedeflerine ulaşma

ve çevredeki değişikliklere adapte olmak için yeni bilgilerin sürekli olarak üretildiği, yorumlandığı, bütünleştirildiği ve kurumsallaştırıldığı bir sosyal etkileşim süreci olarak açıklanabilir. Örgütsel öğrenme genellikle, örgütsel değişim için hazırlık olarak görülmektedir (Tu ve Wu, 2021: 505-506).

Örgütsel öğrenmenin, bir süreç ya da faaliyetler dizisi olduğu söylenebilir. Öğrenen örgüt ise bir organizasyon biçimi olarak ifade edilebilir. Öğrenme doğal olarak bir örgüt içinde gerçekleşirken, öğrenen örgüt meydana getirmek için belirli bir gayret sarf edilmesi gerekir. Örgütsel öğrenme literatürü akademik bir araştırma sonucunda oluşurken, öğrenen örgüt literatürünün pratik uygulamaları esas aldığı söylenebilir. Öğrenen örgütlerin en önemli nitelikleri şöyle ifade edilebilir; 1) Açık iletişim, 2) Risk alma, 3) Öğrenme için destek, 4) Takım çalışması 5) Öğrenmeye ilişkin ödüller, 6) Eğitim ve öğrenme ortamı ve 7) Bilgi yönetimidir (Toksöz, 2018: 46-47).

Örgütsel öğrenme kavramı en temel düzeyde, bir şirket tarafından geliştirilen yeni bilgi ve kavramların ortaya çıktığı süreç olarak açıklanabilir. Örgütsel öğrenme kavramını oluşturan dört bileşen; bilgiyi elde etme, bilgiyi yayma, ortak yorumlama ve örgütsel hafızanın geliştirilmesi olarak sıralanabilir. Bilgiyi elde etme sürecinde şirketler üç farklı kaynaktan bilgi elde ederler. İlk olarak örgüt doğrudan tecrübeler yoluyla bilgi elde eder. Bu tecrübeler süreç geliştirme gibi içsel süreçler ya da birincil pazar araştırmaları gibi dışsal süreçler olabilir. İkinci olarak, şirketler başkalarının tecrübelerine dayalı bilgiler elde edebilir. Üçüncü olarak ise bilginin örgütün kendi hafıza mekanizmalarından elde edilebileceği söylenebilir (Tippins ve Sohi, 2003: 749).

Bilgi kavramı, operasyonel uzmanlık bilgisi, müşteri kitlesine ilişkin bilgi, müşteri kitlesi ile ilişkiler, ürünlerin ne olduğu ya da olacağına yönelik teknik bilgi açısından incelenebilir. Öğrenen örgüt kavramı, öğrenmek, bilgiyi paylaşmak, bilgiyi araştırmak ve yeni bilgilere dayalı yeni fırsatlar oluşturmak için meydana getirilen örgüt yapısı olarak açıklanabilir. Bu kapsamda işletmeler yeni pazarlara sadece marka sunmak yerine, o pazarı öğrenmeye çabalayabilir (Pearce ve Robinson, 2020: 322).

Öğrenen örgütler, kendi vizyonları doğrultusunda sürekli gelişme yönünde faaliyetlerini sürdürmeyi esas alırlar. Öğrenen örgütlerin temel niteliği, gelişim ve değişim esaslı davranış göstermek ve bunun organizasyon yapısı içinde benimsenmesi olarak açıklanabilir. Öğrenen örgütlerde işgörenlerin yaratıcı, inisiyatif alabilen ve sürekli gelişen kişiler olması için çaba sarf edilir (Erkutlu, 2020: 133). Bir öğrenen örgütün, gelişmiş performans seviyesine erişebilmek için inovasyonu etkili bir şekilde sürdürmesi beklenir. Örgütsel öğrenme kavramı, örgüt kültürü ve çevresi ile doğrudan ilişkili olarak daha ayrıntılı bilgi ve anlayışa dayalı bir süreç iyileştirme yöntemi olarak açıklanabilir (Tortorella vd., 2020: 284).

Öğrenen örgütlerin, uyum sağlamak ve değişim gerçekleştirmek için devamlı olarak kapasitelerini geliştirdiği ifade edilebilir. Öğrenen örgütlerde kişiler eski düşünme biçimlerini değiştirir, birbirleriyle açıkça iletişim gerçekleştirir, organizasyonun gerçekte nasıl işlediğini kavrar, herkes tarafından benimsenen bir plan ya da vizyon oluşturarak bu vizyona erişmek için beraber çaba gösterirler (Robbins ve Judge, 2020: 295).

Organizasyonların öğrenme yeteneğinin kavramsallaştırılması ve işletmelerde etkili ve verimli süreçlerin belirlenmesine yönelik artan ilgi gösterildiği ifade edilebilir. Projeler yoluyla öğrenme sürecinde, şirketin stratejik ve operasyonel amaçlarını gerçekleştirmek ve rekabet gücü elde etmek önemlidir. Örgütsel öğrenme kavramı, örgütsel düzeyde tutum ve becerilerin değişmesi sonucundaki öğrenme süreci olarak tanımlanabilir (De Toni ve Pessot, 2021: 544).

Örgütsel öğrenmenin temel süreçlerinin, yeni bilginin keşfi, bilginin örgütte ihtiyacı olan kişilere yayılması ve bilginin içsel süreçleri ve dış adaptasyonu geliştirmek için uygulanmasını içerdiği ifade edilebilir. Örgütte yeni bilginin başarılı olarak uygulanması, bilginin elde tutulmasını sağlayacak şekilde kurumsallaştırılmasını içerir. Örgütsel öğrenme, örgütün hayatta kalması ve uzun dönemli performansını belirlemede önemlidir. Örgütsel öğrenmeye ilişkin başarısızlıklar, yeni bilginin keşfi, yayılması ve uygulanmasına yönelik temel süreçlerin herhangi birindeki zayıflıkları içerebilir (Yukl, 2009: 49).

Öğrenen örgütlerde yönetimin esas görevi, işgörenlerin işletmede deneyimler kazanmalarını sağlamak ve açık iletişime uygun bir ortam meydana getirmektir. Öğrenen örgütler işgörenlerine müşterilerin, tedarikçilerin ve hatta rakip şirketlerin tecrübelerinden öğrenme olanağı sunarlar. Öğrenen örgütlerin müşterileriyle ilişkilerinde bir öğrenme ve öğretme eğilimi olduğu söylenebilir. Müşterilerle gerçekleşen ilişkide karşılıklı bilgi paylaşımı ile sorunlar belirlenebilir. Öğrenen örgütlerin oluşmasında örgüt kültürü, stratejiler, bilgi sistemleri, ödül sistemleri ve liderlik faaliyetlerinin önemli etkisi vardır (Ergeneli, 2017: 7-8).

Örgütsel öğrenme kavramı, bireysel olarak kazanılan bilgiyi, örgütün bilgisinin bir parçası haline getiren dönüşüm süreci olarak açıklanabilir. Örgütsel öğrenme, şirketin daha önceki hatalarını tekrar etmekten kaçınmasına yardımcı olur. Örgütsel öğrenmenin ön koşulu, örgütün yeni ve konu ile ilgili bilgiyi içselleştirmesine imkân veren bilgi paylaşımıdır (Bendig vd., 2018: 141).

3. ÖĞRENEN ORGANİZASYON VE ÖRGÜT GELİŞTİRME

Örgüt geliştirmenin amacı yalnızca örgütsel etkinliğe erişmek değildir. Aynı zamanda örgüt geliştirme, kişilerin gereksinimleri ve mutluluğunun sağlanmasını, kişiler ve gruplar arası ilişkilerin iyileştirilmesini içerir. Örgüt geliştirme kavramı, örgütün tümünün etkinlik, verimlilik ve çalışanların mutluluklarının arttırılmasına yönelik gerçekleştirilen gayretlerin toplamı olarak açıklanabilir (Eren, 2008: 571-572).

Örgütsel öğrenme kavramının örgüt geliştirme alanında izlendiği söylenebilir. Bunun nedeni, bireylerin ve takımların gelişmesine birincil derecede odaklanan örgütsel öğrenme kavramının, örgüt geliştirme alanının temel rasyonalite ve değerlerini içermesi olarak açıklanabilir. Örgütsel öğrenme kavramı, örgüt geliştirme etkililiğini ortaya koyan bir yaklaşım olarak tanımlanabilir (Anderson, 2016: 37).

Örgüt geliştirme kavramının, çalışanları ilgilendiren örgüt genelindeki değişimleri planlayıp çalışma ortamının, işgörenlerin davranışlarının ve refahının kalitesini arttırarak örgütsel performansı yükseltmeyi esas aldığı ifade edilebilir. Örgüt geliştirme kavramı,

örgütün genel performansı ve etkinliğini yükseltmek olarak açıklanabilir. Örgüt geliştirmenin, örgütü meydana getiren kişilerin ve grupların etkinliklerini ve performanslarını yükseltmeyi içerdii söylenebilir (Özkalp ve Kırel, 2010: 469).

Örgüt geliştirmenin, işletmeye gereken bağlılığı, koordinasyonu ve yeteneği geliştirecek kişileri organize etme ve yönetmede değişikliklerin planlanması konusunda yöneticilere yardımcı olmakla ilgili olduğu ifade edilebilir. Örgüt geliştirmenin amaçları hem örgütün etkinliğini hem de örgütte çalışanların iyi oluş düzeylerini yükseltmek olarak açıklanabilir. Örgüt geliştirme, örgütsel değişimin uygulanmasında kullanılan bir dizi tekniği kapsar (Kinicki ve Kreitner, 2006: 400).

4. ÖĞRENEN ORGANİZASYON VE KIYASLAMA (BENCHMARKING)

Kıyaslama, diğer şirketlerin başarılı faaliyetlerinden öğrenme ve performansı yüksek örgütleri takip etme olarak açıklanabilir. Kıyaslamanın devamlı bir faaliyet olduğu söylenebilir. Kıyaslama tekniğinin örgütte içsel süreçlerin adapte edilmesi, performansın izlenmesi, yeni kıyaslama uygulamaları gerçekleştirilmesi ve ileri düzeyde değişimleri kapsadığı söylenebilir. Kıyaslama tekniğinin, müşteri isteklerini karşılayan ve rekabet avantajı elde eden şirketlerin karlı olmalarına etki edeceği ifade edilebilir (Tikici ve Kaya, 2013: 298).

Kıyaslama tekniği, öğrenen örgütlerin öğrenmeye yönelik olarak kullandıkları bir yaklaşım olarak ifade edilebilir. Öğrenen örgütlerin önemli özelliklerinden biri, kendi tecrübelerinin yanında başkalarının uygulamaları ve bunun sonucunda eriştikleri tecrübelerden yararlanmaktır. Kıyaslama tekniği sayesinde başkalarından öğrenme sonucunda önemli yararlar elde edilebilir. Kıyaslama tekniği sayesinde daha az kaynağa ihtiyaç duyulur, öğrenme süreci daha hızlı şekilde başlatılabilir ve örgütün elde ettiği bilgilerle değişiklikler yapılabilir (Ataman, 2002a: 392-393).

Kıyaslama tekniği esas olarak, sektörde çalışma metot ve uygulamalarının gözlemlenmesi, incelenmesi ve bunun sonrasında sektörde iyi ya da en iyi uygulamaların belirlenerek süreçlerin nasıl

işlediğini anlamaya dayalı bir yaklaşımdır. Kıyaslama tekniğinin, en iyi uygulamaların gözlemlenerek öğrenilmesi ve en iyi uygulama standartlarına erişebilmek için gerekli olan iyileştirmeleri gerçekleştirmeyi kapsadığı belirtilebilir (Smith, 2006: 401-402).

Daha yüksek performansa erişmek için gayret gösteren örgütlerin kıyaslama tekniğine yöneldikleri ifade edilebilir. İşletmelerin rekabet düzeylerini koruyabilmek için aynı sektörde faaliyette bulunan şirketlerin en iyi uygulamalarını inceleme, kendilerine adapte etme ve yeniden uygulama yoluyla ürünlerini daha iyi üretmeyi hedeflediği söylenebilir (Can vd., 2016: 376). Günümüzde işletmelerin iç değerlendirme, tanıtım ve pazarlama amaçları açısından performanslarını kıyasladığı söylenebilir. Bununla beraber gerçek kıyaslama tekniği, örgütte belirli süreç iyileştirmeleri ve örgütsel etkinliğin artırılmasına daha fazla odaklanmaktadır (Alstete, 2008: 179).

5.ÖĞRENEN ORGANİZASYON VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

Örgütsel değişimin, örgütün çeşitli alt sistemleri, kademeleri veya bunlar arasındaki ilişkilerde oluşabilecek olumlu ya da olumsuz, nitel ya da nicel, planlı ya da planlanmayan tüm değişiklikleri içerdiği söylenebilir. Örgütsel değişimin amacı, değişen çevre şartlarında örgütün etkinlik ve verimliliğini yükseltmek, işgörenlerin yüksek iş tatmini sağlamaları ve gelişmelerine imkân veren organizasyon yapısı meydana getirmek olarak ifade edilebilir. İşletmede yetki devri sağlamak ve sorumlulukların belirlenmesi bu amaçlardan bazılarıdır (Aşkun ve Tokat, 2010: 337).

Örgütte değişim, bir örgütün iş yapma yöntemlerinde, yapısında, süreçlerinde ve kültüründe tamamen ya da kısmen planlanarak uygulanan bir yaklaşım olarak ifade edilebilir. Başka bir ifadeyle değişim kavramı, örgütün mevcut bir durumdan yeni bir duruma geçişi olarak açıklanabilir (Erdil ve Keskin, 2004: 4). Örgütte işlerin gerçekleştirilme şekliyle ilgili alışkanlıklar, gelenekler, tutumlar ve süreçler değiştirilirse, örgütsel değişim uygulandığı söylenebilir (Skinner ve Stewart, 2020: 232).

Değişimin uygulanacağı sürelerde işletmelerde yönetici ve çalışanların takım arkadaşı gibi çalışması gerektiği söylenebilir.

İşletmelerde değişim, etkinlik ve verimliliği arttırmak, yenilik oluşturmak, ilişkileri güçlendirmek, motivasyon ve iş tatmini seviyesini yükseltmek gibi amaçlarla yürütülür. Günümüzde işletmelerde değişim kavramının gerekliliğinden ziyade, işletmelerin yeterince hızlı değişim gösterip göstermediği, değişim olgusunun süreklilik kazanması ve işletmelerin öğrenen örgüt haline nasıl erişeceği konuları değerlendirilmektedir (Çiçeklioğlu, 2020: 541-542).

6. ÖĞRENEN ORGANİZASYON VE DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ

Değişim mühendisliği kavramının, işletmede basit ve küçük iyileştirmeler gerçekleştirmek yerine, iş süreçlerini radikal olarak değiştirmeyi içerdiği söylenebilir. Değişim mühendisliği tekniğinin, işletmede maliyet, kalite ve hız açısından ciddi iyileştirmeler gerçekleştirmek için iş süreçlerinin tekrar dizayn edilmesini kapsadığı ifade edilebilir (Ataman, 2002b: 38).

Öğrenen organizasyonlarda gerçekleştirilmek istenen yatay yapı, değişim mühendisliği faaliyetlerinden farklı bir anlayışı kapsar. Değişim mühendisliği uygulamalarının teknik yönlü sürdürüldüğü ifade edilebilir. Değişim mühendisliği faaliyetleri temel tekniklerle şekillenen bir değişim yöntemi iken, öğrenen organizasyon ise daha ayrıntılı bir yönetim felsefesi olarak tanımlanabilir. Öğrenen organizasyonlarda işgörenlerin örgütün temel değeri ve başarılarının kaynağı olduğu düşüncesi mevcuttur. Değişim mühendisliği faaliyetlerinde amaç, temel iş süreçlerinin yeniden incelenip değiştirilmesi olarak açıklanabilir (Pınar, 2007: 105).

Değişim mühendisliği kavramı süreç temelli bir kavram olarak açıklanabilir. İşletme süreçlerine değişim mühendisliği faaliyeti uygulanmasının ciddi değişiklikler içerdiği söylenebilir. Değişim mühendisliği uygulamasının işletmede organizasyonel yapı, çalışanların sorumlulukları ve performans değerlendirme gibi konularda değişiklikleri kapsadığı ifade edilebilir. Değişim mühendisliği faaliyeti başarılı olarak gerçekleştirildiğinde işletmeler maliyet ve zaman

açısından kritik avantajlar elde edebilir. Değişim mühendisliği kavramı ile beraber işletmelerde süreç odaklılık sağlanabilir (Aksu, 2000: 44-45).

Müşterilerin neye gereksinimleri olduğunu anlamak ve işletmede mevcut sürecin haritasını çıkarmak, değişim mühendisliği proje takımı için kritik bir ilk adım olarak değerlendirilebilir. Ayrıca kıyaslama tekniği, değişim mühendisliği sürecinin karakteristik bir adımı olarak görülebilir (Dooley ve Johnson, 2001: 33).

SONUÇ

Günümüzde işletmeler için öğrenen organizasyon kavramının önemi büyüktür. Öğrenen organizasyon yaklaşımına odaklanmak, işletmelerin gelişmesi ve ilerlemesi açısından önemlidir. Çalışmada öncelikle öğrenme kavramı ve öğrenen organizasyon kavramı ifade edilmiştir. Daha sonra öğrenen organizasyon ve örgüt geliştirme, öğrenen organizasyon ve kıyaslama, öğrenen organizasyon ve örgütsel değişim, öğrenen organizasyon ve değişim mühendisliği açıklanmıştır. Ayrıca çalışma soruları ve örnek olay ifade edilmiştir. İşletmelerin öğrenen organizasyon olmak için gayret göstermesi gerektiği söylenebilir. Öğrenen organizasyon olabilmek, işletmelerin hem sürekli gelişmesini hem de öğrenen örgüt kültürüne sahip olmasını sağlayabilir. İşletmelerin yaşamını sürdürmesi, yeniliklere, takım çalışmasına ve iletişime odaklanarak öğrenen organizasyon haline gelmesi ile mümkündür. İşletmelerin öğrenme temelli bir örgüt iklimi ve örgüt kültürü oluşturması gerektiği ifade edilebilir. Bu sayede işletmelerde öğrenmenin kalıcı hale geleceği düşünülebilir. Sonuç olarak günümüzde işletmelerin öğrenen organizasyon ve örgütsel öğrenme yaklaşımlarına odaklanarak gelişme sağlayabileceği söylenebilir.

ÖRNEK OLAY: UPS Örgütsel Öğrenme Konusuna Çok Önem Veriyor¹

UPS'te öğrenme çok ciddiye alınır. UPS, etkili ve yüksek kaliteli müşteri hizmetleri için sürücülerin uyması gereken davranış, eylem ve hareketleri ifade eden ayrıntılı prosedürler geliştirmiştir. Şirket, bir teslimatın 12 adımlık bir süreç ile nasıl yapılacağını açıklamaktadır. Bir teslimatta sürücülerin kamyonlarını nasıl park edecekleri, teslim edecekleri paketin yerini bulmaları ve kamyonun inmeleri konuları açıklanır. Her türlü detaylı prosedür UPS'in "340 Yöntem" isimli kılavuzunda belirtilmiştir. Yeni sürücülerin tüm prosedür ve süreçleri öğrenmesini sağlamak, UPS için son derece önemli bir konudur. Genellikle UPS, 2 haftalık dersler, alıştırmalar ve uygulamalara odaklanırdı. 2000'li yıllarda yöneticiler endişelenmeye başladı. Genellikle 20'li yaşlarda olan bazı stajyerlerin geleneksel eğitim sürecinde başarısız oldukları, stajyerlerin eğitimi tamamlamaları ve araç kullanmaya hazır olmalarının daha uzun sürdüğü görülmekteydi. Ayrıca, yeni sürücülerin işi bırakma oranları geçmişe göre daha yüksekti. Stajyerlerin etkili ve güvenli sürücüler olmayı öğrenmek için daha çok uygulamalı eğitime ihtiyaçları olduğu fark edildi. UPS yöneticileri, 1 hafta Integrad adlı yenilikçi bir eğitim tesisinde ve 30 günlük kamyon sürmeyi içeren toplam 6 hafta süren yeni bir eğitim süreci geliştirme kararı verdiler. Integrad 3 yılda geliştirildi. Integrad'ta uygulamalı öğrenme vurgulanır. Burada stajyerler sürücüler oldukları ve engellerin yerini bulmaları gereken video oyunları oynarlar (George ve Jones, 2012: 127).

İlk Integrad eğitim merkezi, 2007 yılında Maryland, Landover'da açıldı. Integrad, sürücülere sağlıklı ve güvenli sürüş ve teslimat yapmanın ipuçlarını öğretmek ve aynı zamanda güzergahlarında zaman kazanmalarına yardımcı olmak için tasarlanmıştır. UPS çalışanları Integrad'a katılmadan önce, online kursları tamamlamak zorundadırlar.

¹ George, J.M. ve Jones, G.R. (2012), *Understanding and Managing Organizational Behavior*, Sixth Edition, Prentice Hall, New Jersey. <https://www.businessinsider.com/ups-school-drivers-deliver-fake-packages-walk-on-ice-2020-2>; <https://www.businessinsider.com/ups-training-manual-prepares-delivery-drivers-for-efficiency-avoiding-injuries-2021-9>

Bazı işgörenlerin eğitim sonrası kursları da tamamlaması gerekiyor. Yeni sürücülerin UPS’te sürücülük rolüne uygun olması için, Integrad’taki değerlendirmelerini %85 veya daha yüksek bir dereceyle geçmeleri gerekiyor. Eğer öğrenciler bu barajı geçemezlerse, yarı zamanlı iş yükleme kamyonlarına geri dönmek zorundalar. Sürücüler eğitimlerinin bir bölümü olarak, UPS’te güvenli sürüşün temel taşlarını kelime kelime öğrenmelidir. UPS çalışanlarının tehlikelerden kaçınmaya odaklanan sürüş kuralları “beş ve on” olarak tanımlanmaktadır. Bunlar sürüş davranışları hakkında detaylı talimatlar içermektedir (<https://www.businessinsider.com/ups-school-drivers-deliver-fake-packages-walk-on-ice-2020-2>).

UPS sürücüleri, işteki güvenliği ve verimliliği sürdürmek için yoğun bir şekilde düzenlenmiş bir süreç izlerler. Eğitim konusu, şirketin temel taşıdır. Eğitim için kullanılan metodolojilerin iki temel amacı vardır. Bunlar çalışanları güvende tutmak ve teslimatlarını verimli bir şekilde gerçekleştirmelerini sağlamaktır (<https://www.businessinsider.com/ups-training-manual-prepares-delivery-drivers-for-efficiency-avoiding-injuries-2021-9>).

Clarksville, küçük evleri, sokakları, sokak tabelaları, kaldırımları ve işletmeleri olan bir şehrin kopyasıdır. Burada stajyerler kamyon sürme ve teslimat yapma imkânı elde ederler. Stajyerlerin Clarksville’de UPS prosedürlerini izleyerek 19 dakikada 5 teslimat yapmaları gerekmektedir. Ayrıca stajyerler bilgisayar ekranlarında animasyonlu gösterileri ve 3 boyutlu simülasyonları izleyebilir, periyodik elektronik sınavlara girebilir. Integrad’ta yürütülen öğrenmenin hem stajyerlere hem de UPS’e birçok faydası vardır. İlk yıl yaralanmalar ve kazalar ile birlikte eğitim sırasındaki başarısızlık oranları azaldı ve sürücü yeterliliği yükseldi. UPS’te öğrenme sadece yeni sürücüler için değil, organizasyonun bütün üyeleri için önemlidir. UPS, bir öğrenen organizasyon olmaktan gurur duymaktadır. UPS’te çalışanların öğrenme yollarından biri, çeşitli lokasyonlarda bir dizi farklı pozisyonda görev almaktır. Öğrenmenin asla durmayacağını fark eden UPS, sadece yeni işgörenler için değil, organizasyonun bütün üyeleri için öğrenmeyi teşvik edecek yeni yollar geliştirmeyi sürdürüyor. Integrad’ta olduğu gibi,

gerektiğinde uygulamalı öğrenmeyi teşvik etmek için yeni teknolojileri kullanmak en önemli önceliktir (George ve Jones, 2012: 128). **Kaynak:** George, J.M. ve Jones, G.R. (2012), *Understanding and Managing Organizational Behavior*, Sixth Edition, Prentice Hall, New Jersey. <https://www.businessinsider.com/ups-school-drivers-deliver-fake-packages-walk-on-ice-2020-2>; <https://www.businessinsider.com/ups-training-manual-prepares-delivery-drivers-for-efficiency-avoiding-injuries-2021-9>

Sorular

- 1.UPS'teki örgütsel öğrenme süreçleri örgüt geliştirme ve örgütsel değişim açısından nasıl değerlendirilebilir?
- 2.UPS'teki örgütsel öğrenme sürecinde teknolojinin etkisi nedir?
- 3.UPS'teki örgütsel öğrenme sürecinin aşamaları nelerdir?

ÇALIŞMA SORULARI

1. Aşağıdakilerden hangisi bireylerin kapasitesini genişletmesini, bilgi ve beceri kazanmasını ifade eder?

- A) Gütülenme
- B) Etkileme
- C)Algılama
- D) İletişim
- E) Öğrenme

2. Aşağıdakilerden hangisi öğrenen organizasyon ile doğrudan ilişkili kavramlardan biri değildir?

- A) Örgütsel Değişim
- B) Toplam Üretken Bakım
- C) Değişim Mühendisliği
- D) Örgüt Geliştirme
- E) Kıyaslama

3. Aşağıdakilerden hangisinin öğrenen organizasyonlarda ortaya çıkması beklenmez?

- A) İş Tatmini
- B) İş Performansı
- C) Örgütsel Bağlılık
- D) Örgütsel Sinizm
- E) Kişisel Başarı

4. Aşağıdakilerden hangisi etkinlik ve verimliliğin yükselmesi ve işgörenlerin mutluluklarının artmasına odaklanan yaklaşımdır?

- A) Örgüt Geliştirme
- B) Kıyaslama
- C) Değişim Mühendisliği
- D) Öğrenen Organizasyon
- E) Örgütsel Değişim

5. Aşağıdakilerden hangisi öğrenen organizasyonların özelliklerinden biri değildir?

- A) Takım Çalışması
- B) Sürekli Gelişme
- C) İş Tatminsizliği
- D) Etkili İletişim
- E) Öğrenme Kültürü

6. Aşağıdakilerden hangisi iş süreçlerinin tekrar dizaynını içeren teknik yönlü bir uygulamadır?

- A) Öğrenen Organizasyon
- B) Kıyaslama
- C) Toplam Kalite Yönetimi
- D) Örgüt Geliştirme
- E) Değişim Mühendisliği

7. Aşağıdakilerden hangisi sektörde en iyi uygulamaların incelenerek diğer şirketlerin başarılı faaliyetlerinden öğrenmeyi kapsar?

- A) Kıyaslama
- B) Toplam Kalite Yönetimi
- C) Örgüt Geliştirme
- D) Öğrenen Organizasyon
- E) Değişim Mühendisliği

8. Aşağıdakilerden hangisi işletmelerde değişimin amaçlarından biri değildir?

- A) Etkinlik ve verimliliği yükseltmek
- B) Örgütsel Yabancılaşma
- C) Yenilik oluşturmak
- D) Motivasyonu arttırmak
- E) İş Tatminini yükseltmek

9. Öğrenen organizasyonların oluşmasında aşağıdakilerden hangisinin doğrudan etkisi yoktur?

- A) Örgüt Kültürü
- B) Ödül Sistemleri
- C) Stratejiler
- D) İş-Yaşam Dengesi
- E) Liderlik

10. Aşağıdakilerden hangisi işgörenlerini geliştirici bir sisteme sahip olan ve bilgi birikimini sürekli olarak geliştiren organizasyonları ifade eder?

- A) Değişim Mühendisliği
- B) Örgüt Geliştirme
- C) Öğrenen Organizasyon
- D) Toplam Kalite Yönetimi
- E) Kıyaslama

Cevaplar: 1.E, 2.B, 3.D, 4.A, 5.C, 6.E, 7.A, 8.B, 9.D, 10.C

KAYNAKÇA

Akova, O., Yıldırım, Y. ve Bayram, A. (2018), Otel İşletmeleri Çalışanlarının Öğrenen Örgüt Algıları: İstanbul’da Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 18, Sayı 2, 79-104.

Aksu, A. (2000), Değişim Mühendisliğinin Boyutları ve Antalya Yöresindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Değişim Mühendisliği Uygulamaları, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Yıl 11, 44-56.

Alstete, J.W. (2008), Measurement Benchmarks or “Real” Benchmarking? An Examination of Current Perspectives, *Benchmarking: An International Journal*, Vol.15, No.2, 178-186.

Anderson, D.L. (2016), *Örgüt Geliştirme: Örgütsel Değişime Yön Veren Süreç*, (Çev.Olca Sürgevil Dalkılıç), 3.Baskı, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.

Aşkun, İ.C. ve Tokat, B. (2010), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Ekin Basım Yayın, Bursa.

Aşkun, O.B. (2008), Şikayet İletilerinin Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkisi, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt XXIV, Sayı 1, 221-243.

Ataman, G. (2002a), *İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar*, 2.Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Ataman, G. (2002b), Tedarik Zinciri ve Yönetimi: Değişim Mühendisliği ve Dış Kaynaklardan Yararlanma İlişkisi Üzerine Bir İrdeleme, *Öneri*, C.5, S.17, Ocak, 35-42.

Avcı, N. ve Küçükusta, D. (2009), Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 20, Sayı 1, Bahar, 33-44.

Aycan, Z., Kanungo, R.N. ve Mendonça, M. (2016), *Kültürler Arası Bağlamda Örgütler ve Yönetim*, (Çev.Aylin Kayapalı), Koç Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

Bendig, D., Enke, S., Thieme, N., Brettel, M. (2018), Performance Implications of Cross-functional Coopetition in New Product Development:

The Mediating Role of Organizational Learning, *Industrial Marketing Management*, 73, 137-153.

Budak, G. (2000), Öğrenen Örgütlerde Stratejik Planlama ve Stratejik Öğrenme, *D.E.Ü.İ.İ.B.F Dergisi*, Cilt 15, Sayı 1, 1-11.

Can, E., Büyükbacı, P., Bal, Y. ve Ertemsir, E. (2016), *Günümüz İşletmelerinin Yönetimi*, 2. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul.

Çağlar, İ. (2005), *Türk İşletmeciliğinde Değişim ve Değişim Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.

Çelebi, M. ve Aydınlan, B. (2020), Enerji Sektöründe Şebeke İşletim Sistemi Yatırımları Çerçevesinde Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgüt İlişkisi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 2960-2972.

Çetin, M. ve Baydar, F. (2021), Öğrenen Örgüt Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 54, Haziran, 75-96.

Çırpan, H. (2020), Örgütsel Öğrenme İklimi ve Bilgi İşçilerinin Örgüte Bağlılığı Üzerine Bir Araştırma, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl 19, Sayı 37, 373-391.

Çiçeklioğlu, H. (2020), Örgütsel Değişim ve Değişim Yönetimi, Editör: İsmail Bakan, *Örgütsel Davranış* içinde, (s.535-559), 1. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul.

De Toni, A.F. ve Pessot, E. (2021), Investigating Organisational Learning to Master Project Complexity: An Embedded Case Study, *Journal of Business Research*, 129, 541-554.

Dooley, K. ve Johnson, D. (2001), Changing the New Product Development Process, Reengineering or Continuous Quality Improvement?, *Measuring Business Excellence*, 5,4, 32-38.

Erdil, O. ve Keskin, H. (2004), Örgütsel Değişim Sürecinin Özellikleri, Enformasyon Sisteminin Etkinliği, İş Değişimlerini Uygulama Etkinliği, Rekabet Stratejileri ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkiler, *Yönetim*, Yıl 15, Sayı 47, Şubat, 3-14.

Eren, E. (2008), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 11. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul.

Ergeneli, A. (2017), *Örgütsel Davranış - Örgüt ve Birey*, 1.Baskı, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.

Erkutlu, H.V. (2020), *Örgütsel Davranış Sözlüğü*, Akademisyen Kitabevi, Ankara.

George, J.M. ve Jones, G.R. (2012), *Understanding and Managing Organizational Behavior*, Sixth Edition, Prentice Hall, New Jersey.

<https://www.businessinsider.com/ups-school-drivers-deliver-fake-packages-walk-on-ice-2020-2>

<https://www.businessinsider.com/ups-training-manual-prepares-delivery-drivers-for-efficiency-avoiding-injuries-2021-9>

Hult, G.T.M., Ferrell, O.C. ve Hurley, R.F. (2002), Global Organizational Learning Effects on Cycle Time Performance, *Journal of Business Research*, 55, 377-387.

Kapu, H. ve Aybas, M. (2008), Bilgi ve Öğrenme Üzerinde Tartışmalar ve Kapsayıcı Bir Kavram Olarak Örgütsel Öğrenme Yönetimi, *KMU İİBF Dergisi*, Yıl 10, Sayı 15, Aralık, 80-100.

Kinicki, A. ve Kreitner, R. (2006), *Organizational Behavior: Key Concepts, Skills & Best Practices*, Second Edition, McGraw-Hill Irwin, New York.

Koçel, T. (2020), *İşletme Yöneticiliği*, 18.Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul.

Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (2010), *Örgütsel Davranış*, 4. Baskı, Ekin Basım Yayım, Bursa.

Pearce, J.A. ve Robinson, R.B. (2020), *Stratejik Yönetim - Geliştirme, Uygulama ve Kontrol*, (Çev.Mehmet Barca), 12.Basım, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.

Pınar, İ. (2007), Öğrenen Organizasyonların Yapısal Özellikleri, *Öneri*, C.7, S.27, Ocak, 103-114.

Raiden, A. ve King, A. (2021), Social Value, Organisational Learning, and the Sustainable Development Goals in the Built Environment, *Resources, Conservation & Recycling*, 172, 105663, 1-9.

Robbins, S.P. ve Judge, T.A. (2020), *Örgütsel Davranışın Temelleri*, (Çev.İnci Erdem Artan ve Gül Eser), 14.Baskı, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.

Schilling, J. ve Kluge, A. (2009), Barriers to Organizational Learning: An Integration of Theory and Research, *International Journal of Management Reviews*, Volume 11, 3, 337-360.

Skinner, J. ve Stewart, B. (2020), *Sporda Örgütsel Davranış*, (Çev.Zülbiye Kaçay ve Fikret Soyer), 1.Baskı, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.

Smith, I. (2006), Benchmarking Human Resource Development: An Emerging Area of Practice, *Library Management*, Vol.27, No.6/7, 401-410.

Tevrüz, S., Erdem, İ. ve Bozkurt, T. (2012), *Davranışlarımızdan Seçmeler: Örgütsel Yaklaşım*, 3.Baskı, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.

Tikici, M. ve Kaya, E.Ü. (2013), Kıyaslama, Editör: İsmail Bakan, *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar* içinde, (s.297-317), 3.Baskı, Beta Basım Yayım, Mart, İstanbul.

Tippins, M.J. ve Sohi, R.S. (2003), IT Competency and Firm Performance: Is Organizational Learning A Missing Link?, *Strategic Management Journal*, 24, 745-761.

Tokat, B. (2012), *Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi*, 1.Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Toksöz, S. (2018), *Öğrenen Örgütler ve Etkili Olduğu Örgütsel Kavramlar*, 1.Baskı, Artikel Yayıncılık, İstanbul.

Tortorella, G.L., Vergara, A.M.C., Garza-Reyes, J.A. ve Sawhney, R. (2020), Organizational Learning Paths Based Upon Industry 4.0 Adoption: An Empirical Study with Brazilian Manufacturers, *International Journal of Production Economics*, 219, 284-294.

Tu, Y. ve Wu, W. (2021), How Does Green Innovation Improve Enterprises' Competitive Advantage? The Role of Organizational Learning, *Sustainable Production and Consumption*, 26, 504-516.

Yukl, G. (2009), Leading Organizational Learning: Reflections on Theory and Research, *The Leadership Quarterly*, 20, 49-53.

BİLGİ EKONOMİSİ

Fatma Nur ÇİÇİN

Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı Doktora Öğrencisi
E-posta: fatmanurcicin@hotmail.com
fnurcicin@trakya.edu.tr
Orcid no: 0000-0002-2489-4147

Öz

İçinde bulunduğumuz küresel dünyada sosyal, kültürel, teknoloji, iletişim gibi birçok alanda görülen değişimle birlikte ekonomide köklü ve yapısal bir dönüşüm gözlenmektedir. Ulusal ve uluslararası ekonomik yapıda ortaya çıkan bu dönüşüm günümüz ekonomisini; entelektüel kaynakların, temel teorik araştırmaların, dijital ve sanal hizmet üretiminin ön planda olduğu bilgiye dayalı ekonomi haline getirmiştir. Bugün hemen her alanda değer yaratan ve büyümenin itici unsuru olarak görülen bilgi, ekonomik faaliyetlerde asıl etken haline gelmiş, sermaye ve ürünün temeline yerleşmiştir. Ülkelerin gelişmişlik seviyesinin de önemli bir göstergesi olarak bilgi, değer yaratmak için organize ve sistemli hale getirilmiş enformasyon olarak tanımlanırken bilgi ekonomisi, bilgiyi temel üretim faktörü olarak kabul eden ekonomiler olarak açıklanmaktadır. Ülkeler, işletmeler ve insanlar üzerinde yoğun etkileri bulunan ve rekabet gücü olarak nitelendirilen bilgi ekonomisi, günümüzde anlaşılması ve açıklanması gereken önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kapsamda, bilgi ve iletişim teknolojisi temelinde yapılanan bilgi ekonomisinin tanımı, unsurları, özellikleri ve etkileri hakkında bilgi vermek amaçlanmıştır.

Abstract

In the global world we live in, with the rapid change in many areas such as social, cultural, technology and communication, a radical and

structural transformation is observed in the economy. This transformation that emerged in the national and international economic structure, today's economy; it has turned into a knowledge-based economy where intellectual resources, basic theoretical research, digital and virtual service production are at the forefront. Today, knowledge, which creates value in almost every field and is seen as the driving factor of growth, has become the main factor in economic activities and has become the basis of capital and product. While knowledge, as an important indicator of the development level of countries, is defined as organized and systematized information to create value, knowledge economy is explained as economies that accept knowledge as the basic production factor. The knowledge economy, which has intense effects on countries, businesses and people and is characterized as competitive power, is an important issue that needs to be understood and explained today.

In this context, it is aimed to give information about the definition, elements, characteristics and effects of the information economy, which is structured on the basis of information and communication technology.

GİRİŞ

Ülkelerin ekonomik yapısının bilginin geçerliliği, kullanımı, dolaşımı ve paylaşımı tarafından belirlendiği günümüz dünyasında bilgi, kesintisiz bir ağ yapılanmasıyla hızlı bir şekilde paylaşılmakta, küresel ve ulusal ölçekte ekonomik değer yaratan önemli bir üretim kaynağı olarak görülmektedir. Küresel alanda rekabet üstünlüğü sağlamak ve bu durumu sürdürülebilir kılmak için stratejik öneme sahip olan bilgi, teknolojinin de en temel girdisi olarak kabul edilmektedir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinde görülen gelişmeler ile internet kullanımının yaygınlaşması, toplumsal yaşamın her alanını farklı açılardan etkisi altına alırken diğer yandan da bilginin üretilmesine, kullanılmasına ve ekonomik faaliyetlerin çeşitli taleplerinin küresel kaynaklardan karşılanabilmesine olanak sağlamaktadır. Bilginin ürüne dönüşmesiyle ortaya çıkan teknolojik gelişmeler ve ekonomik faaliyetlerin bilgi yoğunluğu, bilgi ekonomisinin belirleyici unsurları olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu temel unsurların etkisiyle meydana gelen yeni ürün ve hizmetler, uluslararası rekabetin niteliğini ve şiddetini değiştirmektedir.

Küresel düzeyde rekabet gücüne sahip, teknolojik olarak gelişmiş, bilgi ve teknolojiyi etkin kullanarak değer yaratan ve refah düzeyi yüksek ülke ekonomilerinin, genel olarak bilgiye dayalı gelişmiş ekonomiler olduğu görülmektedir (Tezer, 2018: 192).

Bilgi ekonomisine yönelik çalışmalar 1990'lı yıllardan itibaren artan bir hızda devam etmektedir. Yapılan çalışmalarda ortaya çıkan ortak kanı bilginin, yaşamın her alanında görünür farklılaşmalara neden olduğu ve sürekli değer yaratan bir unsur olarak ülkelerin ekonomik büyümesinde itici bir güce sahip olduğu şeklindedir. Bilgiyi üreten ve etkin kullanan nitelikli işgücünün ve sürekli öğrenme anlayışının merkezde olduğu bilgi ekonomisi, teknolojik gelişmelerin hızlı artışı ve yaygınlaşmasına paralel olarak her geçen gün daha da önemli hale gelmektedir (Özaydın, 2019: 25-29).

Bu bölümde; ekonomik ve toplumsal hayatta bir dönüşüm sürecinin ürünü olan bilgi ekonomisinin tanımı, unsurları, ölçümü ve iktisadi etkileri konusunda kavramsal çerçevede bilgi verilmeye çalışılmıştır.

1. BİLGİ EKONOMİSİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

1.1. Bilgi Ekonomisinin Tanımı

Dünya Bankası raporunda teknolojik olarak en gelişmiş ülkelerin bilgi ve iletişim sektörüne yaptıkları yatırımların sonucunda ekonomilerinin bilgiye dayalı hale geldiği belirtilmektedir (World Development Report, 1999). Teknoloji alanına yapılan yatırımların büyüme üzerine olumlu etkisi ise özellikle Amerika Birleşik Devletleri (ABD) gibi gelişmiş bir ekonominin beklenenin üzerinde hızlı büyümesi gibi örneklerle 1990'lı yıllarda görülmeye başlamıştır. Ekonomik büyümenin nedenlerine yönelik yapılan araştırmalar, bazı ülkelerin diğerlerine oranla daha hızlı büyümesini ve verimlilik artışlarını bilgi ve teknolojiye dayalı araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) projeleri ile nitelikli işgücüne yapılan yatırımlarla açıklamışlardır. Bilgi ve teknoloji üretimini temel alan bu ekonomiler bilgi ekonomisi olarak adlandırılmıştır (Özdemir ve Karakoç, 2018: 445).

Bilgi ekonomisi kavramı Peter Drucker tarafından 1966 yılında yayınlanan “Etkili Yönetici” (Effective Manager) kitabıyla literatüre kazandırılmıştır. Peter Drucker, bu kitapta emek yoğun çalışan işçiler ile bilgi işçileri arasındaki farklılığı vurgulamış, bilgi işçilerinin fiziksel çaba yerine zihinsel çaba ile çalıştıkları ve mal yerine bilgi ürettiklerini açıklamıştır (Drucker, 1966: 178-180). Bilgi ekonomisine yönelik yapılan tanımlamalar, klasik ekonomi kuramlarını etkisiz kılan ve hızlı teknolojik değişimi ön plana çıkaran çok geniş kapsamlardan, yalnızca üretim ve verimlilik artışında enformasyon ve iletişim teknolojilerinin etkisini vurgulayan daha dar bir odağa kadar değişim göstermektedir. Bilgi ekonomisi kavramı, bilgi ve teknoloji odaklı ekonomiyi nitelendirmektedir (Zagler, 2002: 338). Enformasyon ekonomisi, yeni ekonomi, bilgi sürümlü ekonomi, bilgiye dayalı ekonomi ve dijital ekonomi gibi kavramlarla da ifade edilen bilgi ekonomisi, küresel bilgi yoğunluğunun ve ulaşılabilirliğinin artması noktasında klasik ekonominin doğasını değiştirmiştir (Bayraktar ve Kaya, 2016: 90).

Bilgi ekonomisi genel olarak bilginin ekonomik ve insani kalkınma için etkili bir şekilde kullanılması olarak tanımlanmaktadır. Burada bilgi sermayenin temeline yerleşmekte, bilgi üretimi ve üretilen bilginin tekrar üretimde kullanıldığı yeni ekonomik olgudan söz edilmektedir (Odabaşı ve Erdal, 2018: 442). Bununla birlikte bilgi ekonomisi, insana bağlı olarak bilimsel, sistematik ve organize edilmiş bilginin üretimi, tüketimi ve paylaşımını konu edinen faaliyet biçimi olarak da açıklanmaktadır. Bu noktada artı değer yaratan, sanayi ekonomisinde öne çıkan kas gücünden ziyade, eğitilmiş insanların bilimsel düşüncelerini sistematik kullanma becerisine yönelik beyin gücüne dayanmaktadır (Gelgeç ve Hatırlı, 2018: 99). Sanayi ekonomisinin fiziki üretimi fabrikalarda gerçekleşirken bilgi ekonomisinin bilgi üretimi üniversitelerde, teknoparklarda, araştırma merkezlerinde ve internet ağlarında gerçekleşmektedir. Bununla birlikte bilgi ekonomisinin ürünü olan bilgi, giderek artan biçimde fiziksel üretimde kullanılmakta fiziksel ürünlerin nitelik, tasarım, kalite gibi birçok özelliğinde değişim meydana getirmektedir. Bilgi ekonomisinin merkezi sektörel yapısını ise bilgisayarlar, telefon, kablolu yayın, uydu,

kişisel tatmini sağlayan eğlence, yayıncılık ve enformasyon sağlayıcıları gibi interaktif multimedya sanayisi oluşturmaktadır (Kevük, 2006: 327).

Bilgi ekonomisinin altyapısı bilgi taşıyan ve aktaran ağ donanımlarından oluşmaktadır. Bu donanımlar; veri bankaları, Ar-Ge merkezleri, araştırmacılar, kurumlar ve internet ağlarından oluşmaktadır. Bahsi geçen altyapı bilgi ekonomisinin temelini oluşturmaktadır. Bu noktada bilişim-iletişim altyapısını oluşturan ağ yapıları ile bu ağ yapısı içinde dolaşan bilginin birbirinden ayrılması konuyu anlamakta önem teşkil etmektedir. Bilişim-iletişim ağ yapıları belirli bir yatırım sonrasında oluşmuş altyapı donanımını ifade ederken bilgi bu donanım yapısında dolaşan, insanların birbiriyle bilgi içerikli aktif etkileşimi olarak açıklanmaktadır. Bahsi geçen bilişim donanımlarını, sanayi endüstrisinin kara yolu ya da demir yolu ağlarına; içerisinde gerçekleşen bilgi alışverişini de taşınan mal ya da hizmet dolaşımına benzetmek yerinde olacaktır. Bunlardan ilki ön ve gerekli koşul, ikincisi ise bilginin aktarımı, üretimi ve paylaşımı için yeterli koşul olarak gösterilmektedir (Tezer, 2018: 178).

1.2. Bilgi Ekonomisinin Gelişimi

İnsanlık tarihi başladığı günden bu yana yaşamını devam ettirmek, ihtiyaç duyduğu ürünleri elde etmek için sürekli bir çaba içerisinde üretmiş, değişim ve dönüşüm içerisinde bulunmuştur. Bu değişim ve dönüşümler ekonomi tarihine bakıldığında üç büyük dönem olarak kendini göstermektedir. Bunlardan ilki yaklaşık on bin yıl önce insanoğlunun avcılık toplayıcılıktan çiftçilik ve çobanlığa geçerek yaşamını sürdürmeye başladığı ilkel ekonomiden tarımsal ekonomiye evrildiği dönemi ifade etmektedir. İkincisi 18. yüzyılda makinelerin mal ve hizmet üretiminde kullanılmaya başlamasıyla toprağa ve insan gücüne dayalı tarım ekonomisinden sanayi ağırlıklı ekonomiye geçiş dönemidir. Üçüncü büyük dönüşüm ise sanayi ağırlıklı sermaye yoğun üretimden bilgi yoğun ve hizmet ağırlıklı üretime geçişe neden olan bilgi iletişim teknolojilerinin temel olduğu ekonomik dönemi ifade etmektedir (DPT, 2004: 13).

Tarım ekonomilerinde temel faktör toprak, sanayi ekonomilerinde işgücü, kömür, makine gibi faktörler iken, bilgiye dayalı günümüz ekonomisinde temel faktör bilgidir. Bilginin ekonomik alanda önemi her dönem için yadsınamaz olup günümüze kadar hızla artan rolü yaklaşık 18. yüzyılda başlayan kültürel değişimin bir sonucu olarak da görülmektedir. Özellikle son 50 yılda gelişmiş ülkeler öncülüğünde görülmeye başlayan ve artarak devam eden teknolojik ilerlemelerle bilgi ekonomisinin, 1970'li yıllara kadar tüm dünyaya hâkim olan sanayi ağırlıklı ekonomik yapıların yerini aldığı görülmektedir. Bu ilerlemeler özellikle 1990'lı yıllarda Sovyetler Birliğinin dağılmasıyla ortaya çıkan küreselleşmeyle hız kazanmış, ekonomik faaliyetlerin tüm dünyaya yaygınlaşmasına olanak tanıyarak bilginin üretimde temel faktör olarak kullanılmasına yön vermiştir (Özdemir ve Karakoç, 2018: 446).

Günümüzde yoğun bilgi kullanımı, üretimde makine ya da insan gücünden ziyade hemen her alanda bilgidir ve bilgi iletişim teknolojilerinden yararlanılması, bilgi toplumunun ve ekonomisinin en belirgin özellikleri olarak görülmektedir. Üretimin büyük bir kısmının nitelikli işgücü tarafından gerçekleştirildiği bu ekonomilerde gelişim, bilginin üretim sürecine yaygın olarak girmesi ile bilgi ve iletişim teknolojilerine önem ve öncelik verilmesiyle desteklenmektedir (Welfens, 2002:20-23). Bununla birlikte bilgi ekonomisinin ortaya çıkmasına neden olan faktörlerin başında bulunan teknolojik gelişmeler, bilgisayar ve iletişim maliyetlerinde görülen azalmalar ve tüketici ihtiyaçlarının karşılanabilirliği de bu gelişimde önemli olan diğer unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bilgisayarlar ve iletişim teknolojilerini kapsayan bilgi teknolojilerinin başlıca bileşenlerini ise bilişim, uydu, mikro-elektronik, telekomünikasyon, esnek otomasyon ve jenerik teknolojiler oluşturmaktadır. Bilgi ekonomisinde önemli olan diğer bir unsur ürün, hizmet, sermaye ve teknoloji ile pazarlama, üretim ve dağıtım süreçlerinde görülen küresel alanda serbestleşme yani küreselleşmedir. Ülkelerin gümrük vergilerini giderek azaltması, finans ve sermaye hareketlerine serbestlik getirmesi gibi destekleyici faaliyetlerinde etkisiyle birçok sektör uluslararası ticarete yönelmekte ve dünya giderek küresel bir bilgi toplumuna dönüşmektedir. Bununla

birlikte tüketim alışkanlıklarının değişimi, tüketici taleplerinde kalite önceliğinin artması, temel tüketim ürünleri yerine gezi, eğlence, dinlenme vb. gibi hizmetlere yapılan harcamaların artması da bilgi ekonomisinin gelişiminde önemli etkenler olarak karşımıza çıkmaktadır (Özaydın, 2019: 57-60).

1.3. Bilgi Ekonomisinde Üretim Faktörleri

Sanayi döneminde makinelerin ve insanların faaliyetlerine dayanan üretim, içinde bulunduğumuz dönemde stratejik kaynağa dönüşen bilginin temelinde şekillenmektedir. Bu doğrultuda daha önceleri emek, toprak, sermaye ve girişimci olarak tanımlanan mal ve hizmet üretiminin temel faktörlerine günümüz ekonomisinde nitelik ve nicelik olarak ön plana çıkan bilgi faktörü eklenmiştir (Saygılı, 2003: 8).

Emek, beyin ya da kas gücü fark etmeksizin üretime katkı sağlayan her türlü insan kaynağı olarak tanımlanmakta, yaşamın her evresinde üretimin önemli faktörlerinden biri olarak kendini göstermektedir. Nitekim iktisat biliminin kurucusu olarak bilinen A. Smith, emeği diğer üretim faktörlerinden daha öncelikli kılmakta, toprağın ve sermayenin ürüne dönüşebilmesi için asıl unsurun emek olduğunu vurgulamaktadır. Özellikle son yıllarda yaşanan teknolojik gelişmelere paralel olarak emeğin ekonomideki niteliği de değişmektedir. Teknolojik alanda gelişmiş bilgi yoğun çalışanlara ve nitelikli iş gücüne talep artarken, vasıfsız iş gücüne duyulan ihtiyaç, robotik teknolojinin üretimde kullanılmaya başlamasıyla da giderek azalmaktadır (Topçu, 2020: 8; Yılmaz, 2021: 305). Bahsi geçen nitelikli iş gücü; yeni ürün ve hizmet üretirken analitik ve teorik düşünce yeteneğine sahip, bilişim teknolojilerini etkin kullanan, bilgi, beceri ve yaratıcılığıyla amaca katkı sağlayan, bilgi üreten, paylaşılan, eğitim seviyesi yüksek ve kendini sürekli olarak geliştiren “bilgi işçileri” olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte sorun çözme, ekip halinde çalışabilme, dinamik, sorumluluk alabilen, sürekli öğrenme isteğine sahip, iletişim becerileri güçlü, yaratıcı düşünme ve hayal gücüne sahip risk alabilen çalışanlar günümüz organizasyonları için fark yaratan stratejik öneme sahip kaynak olarak belirtilmektedir. Bu durum emek yoğun mesleklere oranla bilgi yoğun mesleklerin sayısında da gözle görülür bir artışa neden olmaktadır (Yıldırım, 2004: 117).

Sermaye, mal ve hizmet üretiminde kullanılan insanlar tarafından meydana getirilen üretim araçları olarak tanımlanmaktadır. Üretimde kullanılan alet, teçhizat, makine, fabrika gibi maddi kaynaklar sermaye olarak kabul edilmektedir. Ekonomide yaşanan değişim, sermayenin içeriğinde de farklılaşmaya neden olmakta, önceleri kıt olarak kabul edilen maddi kaynaklar, kolay erişilebilir hale gelmektedir. Buna karşılık ülkelere ve işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayan artı bir değer olarak entelektüel sermaye önem kazanmaktadır. Entelektüel sermaye çalışanların bilgi, beceri, tecrübe, eğitim, bilgi birikimi ile organizasyonun pazar payı, müşteri sayısı gibi fiziksel olmayan ekonomik değerlerin toplamı olarak açıklanmaktadır. Sanayi ekonomisinde bir organizasyonun sahip olduğu fiziksel sermayelerini etkin kullanabilme becerisi başarı için kilit unsur iken bu durum bilgi ekonomisinde entelektüel sermayesinin derinliğine ve etkinliğine bağlı olarak kendini göstermektedir (Özaydın, 2019: 74-75).

Bir üretim faktörü olarak **toprak**, özellikle tarıma dayalı ekonomilerde en değerli kaynak olarak görülmektedir. Doğal kaynaklar olarak bilinen ormanlar, denizler, göller, tarımsal araziler, metal ve madeni varlıklar, hava, su gibi unsurlar, üretim kaynağı olarak bu gruba girmektedir. Konuya yönelik yapılan araştırmalar günümüzde bilgi ve farkındalığın artışıyla doğal kaynakların da arttığını göstermektedir (Ünsal, 2007: 9). Bu doğrultuda denilebilir ki bilgi ekonomisinde kaynakların kıtlığı belirli alanlarda bilgi ve teknolojinin yardımıyla aşılabilmekte, yeni alternatiflerle ikame edilebilir hale gelmektedir.

Girişimci, ekonomide kar elde etmek amacıyla tüm üretim aktörlerini organize ederek toplumun ihtiyacına yönelik mal ve hizmet üretimini gerçekleştiren gerçek ya da tüzel kişiler olarak tanımlanmaktadır. Bazı ekonomistler açısından emek faktörü içinde kabul edilen girişimcilerin günümüz ekonomisinde diğer ekonomilere nazaran daha yaratıcı, teknoloji okuryazarlığı bulunan, yenilikçi, risk alabilen, sorumluluk sahibi, iletişim becerileri güçlü ve esnek bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir (Gürdal, 2004: 56).

Günümüz ekonomisinin en önemli üretim faktörü olarak kabul edilen **bilgi**; “insan zekasının çalışmasıyla öğrenme, araştırma ya da

gözlem aracılığıyla elde edilen gerçek” olarak tanımlamaktadır. Tarıma dayalı ekonomide toprak ve emek stratejik kaynak iken sanayi ekonomisinde sermaye, bilgi ekonomisinde ise bilgi altyapılı entelektüel sermaye ön plana çıkmaktadır. Bilgi ile üretimin öne geçmesiyle emeğe, sermayeye, fiziksel girdilere, duyulan gereksinim azalmakta bilgi en önemli stratejik kaynak durumuna gelmektedir (Erçakar ve Çolakoğlu, 2019: 252). Bilgi ekonomisinde katma değer yaratan bilimsel aşamalardan geçerek ortaya çıkan ve üretimde girdi olarak kullanılan teknik bilgi ise “bir ürünün nasıl üretileceğine ilişkin bilgi ve deneyim” olarak açıklanmaktadır. Bununla birlikte bilgi; kendini sürekli yenileyebilen, sınırsız, paylaşılabilen ve bölünebilen bir yapıya sahiptir. Sanayi ekonomilerinde geçerli olan azalan verimler yasası, bilginin kullanıldıkça tükenmeyen aksine artan bu özellikleriyle yerini artan verimler yasasının geçerliliğine bırakmaktadır. Bununla birlikte bilgi, toprak ve sermaye gibi özel mülkiyeti olmayan ve birbirini tamamlayan faktörlerin aksine onları ikame eden bir üretim faktörü olarak hem organizasyonlara hem de insanlara amaçlarını gerçekleştirme yolunda birçok fırsat sunmakta ve özgürlük alanlarını genişletmektedir (Özsağır, 2007: 48-53).

1.4. Bilgi Ekonomisinin Özellikleri

İçinde bulunduğumuz küresel dünyada ülke ekonomileri yeniden yapılanma sürecine girmekte, üretimde, çalışma şekillerinde, mesleki ve sektörel yapıda köklü değişimler yaşanmaktadır. Sanayi ağırlıklı ekonomik yapıların yerini bilgi temelli ekonomik yapıların almasıyla teknolojik gelişmeler ve entelektüel sermaye rekabet üstünlüğü ve sürdürülebilirlik sağlamada hem ülkeler hem de işletmeler için en önemli kaynak haline gelmektedir. Bu doğrultuda rekabet gücü sağlayan bilgi ekonomilerinin öne çıkan özellikleri aşağıda sıralanmaktadır (Aktan ve Vural, 2016: 23-26).

- **Bilgiye Dayalıdır;** İnsan zekasının etkin kullanımı ile ortaya çıkan bilgi, diğer üretim faktörlerinden farklı olarak, üretirken, tüketirken ve paylaşırken çoğalma özelliği göstermektedir. Dışsallığın geçerli olmadığı bilgi, kendisi dışındaki üretim

faktörlerini ikame edebilmekte ve günümüz ekonomisinin en önemli üretim faktörü olarak kabul edilmektedir (Özaydın, 2019: 61-69).

- **Dijitaldir;** Enformasyon teknolojilerine bağlı olarak gerçekleşen bilgi üretimi, dijital veri seti halinde işleyen bir mekanizmaya dayanmaktadır. Bilgi, ses, yazı, imge, iletişim gibi birçok faaliyet dijitalleştirilerek bilgi otoyolları adı verilen elektronik ağlar aracılığıyla hareket etmektedir (Aktan ve Vural, 2016: 23-26).
- **Ağ'da Yapılanır:** İletişim ağlarında bütünleşmeye dayanmaktadır. Kamu ve özel birçok kurum ve kuruluş iletişim ağlarından yararlanarak farklı alanlarda iş birliği gerçekleştirebilmekte, hizmet sundukları kişi ya da kurumlarla olan ilişkileri doğrudan kurabilmektedir. Ağ'da yapılanmanın getirdiği iş birliği; maliyet, etkinlik ve verimliliği beraberinde getirmekte, yapılan işlerde sinerji etkisiyle kendini göstermektedir (Kevük, 2006: 327-329).
- **Küresel Bir Ekonomidir:** Bilgi iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler sonucunda özellikle bilginin sınırsız dolaşımı ile ulaşım maliyetlerinde görülen azalmalar, üretimin sektörel yapısının ulusal sınırların dışına çıkmasına olanak tanımaktadır. Bu durum işletmelerin üretimlerini zaman ve mekandan bağımsız olarak girdi faktörlerinin daha ucuz olduğu ülkelerde gerçekleştirebilmelerine fırsat tanımaktadır. Diğer yandan küreselleşme, teknolojik gelişimle yönlendirilen ve bu teknolojileri yönlendirip yöneten bir yapı olarak görülmektedir (Aktan ve Vural, 2016: 23-26).
- **Sanal Bir Ekonomidir:** Bilginin dijitalleşmesiyle ekonomik faaliyetler yapısal değişime uğramış, sanal ekonomi yapısı ortaya çıkmıştır. Fiziksel varlıkların soyut hale dönüştüğü sanal yapılanma; ekonominin doğasını, kurumların işleyişini, birbirleriyle olan iletişimi, üretimi, tüketimi ve dolayısıyla ekonomik uygulamaların bizzat kendisini değiştirmektedir. Günümüzde birçok işletme faaliyetlerini sanal ortamda devam ettirmektedir. Özellikle son birkaç yıldır yaşadığımız pandemi

sürecinde sanal hizmet veren kurumların sayısındaki artışın her geçen gün katlanarak devam ettiği görülmektedir (Özaydın, 2019: 61-69).

- ***Moleküler Bir Ekonomidir;*** İnsanların fiziksel olarak bir arada bulunmadan dijital ağda bir araya gelerek yaptığı çalışmalar, işletmeler açısından moleküler işleyişi ifade etmektedir. Başka bir anlatımla moleküler yapı, her üyesi kendi alanında uzmanlardan oluşan bir orkestranın eserlerini uyum içerisinde seslendirmesine benzetilerek açıklanmaktadır. Bahsi geçen bu moleküler yapıyı, orkestranın mekansal birlikteliğinden sanal ortamın mekansızlığına taşıdığımızda grubu oluşturan kişilerin ortak amaç, uyum, motivasyon, değer, sorumluluk ve iletişim unsurları açısından koordine ve kontrol edilme ihtiyacı ortaya çıkmaktadır (Özaydın, 2019: 61-69).
- ***Aracsız Bir Ekonomidir;*** Bilgi ekonomisinde iletişimin dijital ağlar aracılığıyla sağlanması üretici ve tüketiciler arasındaki aracı işletmeleri işlevsiz hale getirmiştir. Bugün pek çok kurum ve kuruluş tüketicilerle ağlar aracılığıyla bizzat temas kurmakta, aracı kurumlar giderek elimine edilmektedir.
- ***Hakim Sektör Medyadır;*** Bilgisayarlar, iletişim, kişisel hizmet sunan teknoloji ve eğlence sektörleri bütünlükte bilgi ekonomisini yönlendiren ve yöneten yeni medya sektörünü oluşturmaktadır. Yeni medya sektörünün toplumun bilimsel araştırma, eğitim, üretim, eğlence, sanatsal etkinlikleri gibi tüm yaşamsal, kültürel faaliyetleri ile davranış ve düşünme biçimlerini doğrudan ya da dolaylı olarak değişime uğrattığı görülmektedir (Kevük, 2006: 327-329).
- ***Üretici ve Tüketiciyi Yakınlaştırır;*** Bilgi iletişim teknolojileri, üretici ve tüketicilerin sürekli etkileşim içinde olmalarına imkân sağlamaktadır. Sanayi ekonomilerinde görülen kitlesel üretimin yerini tüketicilerin ihtiyaç ve talepleri doğrultusunda yapılan üretim şeklinin alması, tüketicilerin üretim sürecine aktif katılımlarının göstergesi olarak kabul edilmektedir (Kevük, 2006: 327-329).

- **Hız Ekonomisidir;** İletişim, ulaşım ve enformasyon teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, ülkeler arası sınırları ortadan kaldırmakta ekonomik faaliyetlere kesintisiz bir akış ve hız kazandırmaktadır. Bilgi altyapısıyla gerçekleşen ekonomik faaliyetlerde hız ve esneklik, artan küresel rekabette başarının önemli unsurları arasında sayılmaktadır. Küresel rekabette yerini almak ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak isteyen günümüz işletmeleri, üretim, dağıtım pazarlama gibi işletme faaliyetlerinde fark yaratacak hıza ulaşmak için temel faktör olan bilgi ve iletişim teknolojileri etkin kullanımını önem ve öncelikli kılmaktadır (Dilek, 2016: 88).
- **Yeni ve Yenilikçidir;** 20. yüzyılın sonlarına doğru görülmeye başlaması, günümüzde gelişim sürecinin halen devam etmesi, tüm ekonomik faaliyetlerde görülen bilgi entegrasyonu ve yoğunluğunun önemli oranda artması gibi nedenlerle yeni bir ekonomi olarak kabul edilmektedir. Bilginin artan, paylaşılan, kendini yenileyen bir yapıda yeni yaklaşımlar ortaya koyması da bilgi ekonomisinin yenilikçi özelliğini ifade etmektedir. Nitekim bilgi ekonomisi içerik olarak bilgi üreten ve üretilen bilgiyi tekrar üreterek yenilik sağlayan bir ekonomi olarak tanımlanmaktadır. Burada bahsi geçen yenilik, yaratıcı ve üretkenliğin ön planda olduğu ortamlarda yeni bir ürün ya da hizmet üretmek, işin yapılış şekline farklılık getirmek, yada daha önce hiç uygulanmamış bir süreci başlatmak gibi uygulamalarla kendini göstermektedir (Özaydın, 2019: 61-69).
- **Kurumsaldır;** Devlet, büyük ölçekli işletmeler, endüstri, tüketici ve ticaret birlikleri gibi yapıların ülke ekonomisi üzerinde fazlasıyla etkili olmaları, piyasada görülen kurumsallaşmaların bilgi ekonomisine geçişle birlikte hızlı bir ivme kazanması bilgi ekonomisinin kurumsal özellikte olduğunun göstergesi olarak kabul edilmektedir (Dilek, 2016: 88).

Bilgi ekonomisi özellikleri itibariyle bilgiyi, teknolojiyi, yeniliği, hızı ve kaliteyi öne çıkaran bir yapıdadır. Bu nedenle günümüz

işletmelerinin sürekli iyileşmeye, eğitime, yeniliğe, yaratıcılığa önem vermeleri, kurum kültürünü değişime uyum sağlayabilmek adına esnek, ağ yapılanmasına dayalı olarak biçimlendirmeleri gerektiği görülmektedir (Welfens, 2002: 21). Bununla birlikte işletmelerin net bir yenilikçi stratejiyle birlikte, dijital ağda gerçekleşen iş birliği ve iletişime, sürekli öğrenmeye, yatay örgütlenme içinde ortak kültüre ve güvene bağlı bir işletme yapısına sahip olmaları, böyle bir yapının merkezinde de bilgi ve iletişim teknolojilerinin olması gerektiği de ortaya çıkmaktadır (Yılmaz, 2013: 248).

1.5. Bilgi Ekonomisinin Unsurları

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin temelinde yapılanan ve tüm sosyo-ekonomik faaliyetlerde bilgi entegrasyonunun yarattığı değişim ve değeri karakterize eden bilgi ekonomisinin unsurları; bilgi, bilgi ve iletişim teknolojileri ile bilgi işçileri olarak belirtilmektedir (Kevük, 2006: 327-329).

Ekonomide bir unsur olarak **bilgi**; öğrenme, araştırma ve gözlem aracılığıyla elde edilen gerçek ve algının tümü olarak tanımlandığı gibi gözlemlenebilen, ölçülebilen ya da hesaplanabilen davranış veya verilerin belirli bir süreçten geçirilerek işlenmiş hali olarak da nitelendirilmektedir (Dura ve Atik, 2002: 134). Bilginin elde edilme süreci ise imgelerden verilerin, verilerden enformasyonun ve enformasyondan bilginin oluşması şeklinde işlemektedir. Bahsi geçen veriler imgeden sonraki aşama olup gerçeklerin sayısal göstergesi iken, enformasyon bu sayısal göstergelerin amaca yönelik organize edilmesi olarak belirtilmektedir. Bu doğrultuda bilgi; fikirleri, analizleri, ifadeleri içeren ve düşünce kaynaklı bir amaç doğrultusunda düzenlenen enformasyon olarak kullanılmaktadır. Bilginin değerli olması, nadir bulunması, taklit ve ikame edilemez olması, paylaştıkça çoğalması, çoğaldıkça değerli olması gibi özellikler, bilgiye her açıdan stratejik bir değer katmaktadır. Bu doğrultuda günümüzün en önemli stratejik kaynağı ve üretim faktörü haline gelen bilginin yönetilmesi, yönlendirilmesi, geliştirilmesi, saklanması ve paylaşması kişilerin, kurumların ve ülkelerin en önemli ekonomik faaliyetleri arasında yerini almaktadır (Kurt, 2004: 209).

20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren ***bilgi ve iletişim teknolojilerinin*** gelişmesi ve kullanımının yaygınlaşmasıyla, ülkelerin ekonomi yapısını yeniden şekillendirdiği, yaşanan teknolojik değişime ayak uyduramayan sektör ve işletmelerin faaliyetlerini durdurmak ya da faaliyet alanlarını değiştirmek zorunda kaldığı görülmektedir. Teknoloji, insanlara faydalı ürünler üretmek ve yeni ürünler tasarlamak için edinilen bilgilerin çıktısı olarak tanımlanırken, diğer alanlardaki bilimsel araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin de temel girdisi olarak kullanılmaktadır. Bilgisayarlar, büro makineleri, veri işleme ve iletişim cihazları, haberleşme, yazılım programları, telekom hizmetleri gibi örneklendirilebilen bu unsurlar bilgi ekonomisinin alt yapısını oluşturmaktadır. Uluslararası rekabet üstünlüğüne sahip ülkelerde görülen teknoloji ağırlıklı üretimlerin, yatırımların, bilimsel araştırmaların ve yeniliklerin öne çıkması, kullanımının hızla yaygınlaşmasına rağmen maliyetleri sürekli azalan teknolojilerin ekonomik kalkınma için önemini ortaya koymaktadır (Aktan ve Vural, 2016: 33).

İleri teknoloji sistemlerine yapılan yatırımların öncelikli olduğu bilgi ekonomisinde diğer önemli bir unsur, nitelikli işgücü olarak da tabir edilen ***bilgi işçileri*** olarak görülmektedir. Bilgi ekonomisinin gelişimine paralel olarak bilgi üreten, teknoloji geliştiren ve bunu sistemlere uyarlayabilen bilgi işçileri, işçi kavramının yerini almakta, teknoloji ve bilgi yoğun üretim yapan işletmelerin de temel başarı kriteri haline gelmektedir. Bu kapsamda bilgi işçileri; yeni ürün ve hizmet üretmek amacıyla bilgiyi üreten, analiz eden, kullanan, paylaşan, teknoloji okuryazarlığına sahip, eğitim düzeyi yüksek, yaratıcı ve yenilikçi işgörenler şeklinde tanımlanmaktadır. Tanımdan da anlaşıldığı gibi, bilgiyi kullanarak katma değer yaratmaları, esnek, yenilikçi ve yaratıcı yapılarıyla sorun çözme ve karar alma sürecine aktif katılım sağlamaları gibi özellikleriyle bilgi işçileri, etkin ve verimli bir üretim sürecinin fark yaratan temel değerleri olarak öne çıkmaktadır (Gelgeç ve Hatırlı, 2018: 101; Yılmaz, 2021: 289).

2. BİLGİ EKONOMİSİNİN ÖLÇÜLMESİ

Sanayi ekonomisinden bilgi ekonomisine geçişle birlikte bilgi yoğun üretimin ekonomideki payının ölçülmesine yönelik çalışmalar sürekli artış göstermektedir. Literatüre bakıldığında farklı araştırmacıların, bilgi ekonomisini ve değişkenlerini farklı açılardan ele aldıkları görülmektedir. Önceleri bilgi sektöründe bulunan istihdam oranı araştırmaların çoğunluğuna konu olurken devamında bilgi sektörünün üretimdeki payı, büyümeye etkisi ile bilgi ekonomisinin iktisadi, sosyal, kültürel ve temel değişkenlerinin analiz edildiği görülmektedir (Saygılı, 2003:8).

Günümüzde herhangi bir ürün ya da hizmet üretebilmek için geleneksel kabul edilen sermaye, toprak, emek gibi üretim faktörlerinin yanı sıra bilgiye veya teknolojiye duyulan ihtiyaç her geçen gün artmaktadır. Bilgi ve teknolojilerin tüm endüstriler için önemi kabul edilmekle birlikte kullanım şekli, yoğunluğu ve önceliği sektörden sektöre farklılık gösterebilmektedir. Bu doğrultuda bir takım sektörel sınıflamalar ortaya çıkmıştır. The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) tarafından imalat sanayide önerilen bir sınıflamada, bir ekonominin bilgi ekonomisine geçiş aşamasındaki konumunu belirleyebilmek için Ar-Ge yoğunlukları temel alınarak dört farklı sektörel grup tanımlanmış ve bu sektörler; ileri teknoloji, orta-ileri teknoloji, orta-düşük teknoloji ve düşük teknoloji olarak isimlendirilmiştir (Saygılı, 2003: 8-9). Bahsi geçen ileri teknoloji ve orta-ileri teknoloji sektörleri bilgi yoğun sanayi sektörleri olarak tanımlanmakta ve ilaç, iletişim, bilgisayarlar ve büro makineleri ile havacılık ve uzay sektörleri gibi alanları içermektedir. Orta-ileri teknoloji grubunda ölçüm cihazları, ulaşım araçları, makineler ve ilaç dışında kimyasallar gibi sektörler bulunurken, yüksek ve orta yüksek teknoloji grubunda ise bilgi ağırlıklı imalat sanayi sektörlerinin tamamı yer almaktadır. Petrol rafinerileri, lastik ve plastik ürünleri, metal eşya, metalik olmayan mineraller ve demir-çelik gibi sektörler orta-düşük teknoloji grubunda; içki, tütün, tekstil, dokuma, gıda gibi geleneksel sanayi sektörleri düşük teknoloji grubunda değerlendirilmektedir (Saygılı, 2003: 8-9; Kevük, 2006: 330-331).

2.1. Bilgi Sektörünün Üretimdeki Payının Hesaplanması

Bilgi üretiminin ülke ekonomisi içindeki yerinin belirlenmesine yönelik literatürdeki çalışmalara bakıldığında Machlup (1962) ve Porat (1977)'in çalışmaları öne çıkmaktadır. Machlup tarafından geliştirilen ilk yöntemde, bilgi endüstrisi temel alınarak bilgi endüstrisinin gayri safi milli hasıla (GSMH) içindeki payı hesaplanmaya çalışılmıştır. Bilinen her şeyin bilgi olduğunu ileri süren Machlup, bilgi endüstrisindeki üretim faaliyetlerini eğitim, Ar-Ge, iletişim medyası ve bilgi makineleri olarak gruplara ayırmış ve analizlerini bu çerçevede şekillendirmiştir. Bilgi yoğun mallar ile hizmetlerin üretimi sürecinde tüketilen tüm kaynakların bilgi faaliyeti olduğunu ileri süren Porat' ın geliştirdiği ikinci yöntemde; bilgi sektörü temel alınmış ve bu sektörün GSMH içindeki payı hesaplanmıştır. Porat, bilgi ekonomisini sektörel olarak ölçerken ilk yöntemden esinlenmesine rağmen bilgi sektörünü yarattıkları katma değere göre üretim ve tüketim bilgi sektörü olarak gruplandırması gibi birtakım farklılıklar dikkat çekmektedir (Machlup, 1962; Porat, 1977; Aktaran Atik ve Altıparmak, 2011: 119; Kara, 2013: 107-108).

2.2. Bilgi Sektörünün İstihdamdaki Payının Hesaplanması

Literatürde karşımıza çıkan başka bir inceleme konusu ise bilgi üretimi yapan meslekler ile bu mesleklerin toplam istihdam içindeki paylarının hesaplanmasıdır. Bilgi sektöründe istihdam oranının ölçümüne yönelik ilk ve önemli çalışmanın yine Machlup (1962) tarafından yapıldığı ve olup bunu takiben Bell (1973), Porat (1977), OECD (1981) ve Katz (1986) tarafından yapılan çalışmalarla devam ettiği görülmektedir (Aktaş, 2007: 186-187; Atik ve Altıparmak, 2011: 118).

Machlup, ABD istatistiklerine göre bilgi yoğun beş meslek grubundaki işgücü kaynağını, bilgi üreten ve üretmeyen olarak iki gruba ayırmış ve bu temelde bilgi endüstrisinin istihdamdaki payını analiz etmiştir (Kara, 2013: 108). Bell ise bilgi üreten sınıfın, mesleki ve teknik çalışan olarak tanımladığı bilim adamları, mühendisler ve öğretim elemanları ile üniversite eğitimi görenlerden oluştuğunu ifade etmiş, üniversite eğitimi görenlerin hızlı artışına ve bilgi toplumuna geçiş sürecini kolaylaştırıcı etkilerine dikkat çekmiştir (Aktaş, 2007: 184).

Daha sonrasında Porat tarafından yapılan çalışmada, tarım, sanayi, hizmet ve bilgi sektöründe bulunan bilgi yoğun işgücünün ülke istihdamı içerisindeki payı hesaplanmıştır (Kara, 2013: 117-118). Bilgi sektörünün ekonomideki yeri ve istihdam oranını belirlemek amacıyla OECD tarafından yapılan diğer bir çalışma da üye ülkelerin bir kısmı üzerinde uygulanabilmiştir. Porat'ın yönteminden yararlanılarak yapılan bu çalışmada, hesaplamalar detaylı veri gerektirdiğinden yalnızca bu verilerin elde edilebildiği üye ülkelerde bilgi sektörünün istihdamdaki payı hesaplanabilmiştir. Bu konuda yapılan başka bir çalışma Katz (1986) tarafından detaylı istatistik verileri bulunmayan yirmi az gelişmiş ülke üzerinde yapılmıştır. Bu ülkelerin bilgi sektörü içerisindeki istihdam oranlarını Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) meslek istatistiklerini temel alarak hesaplayan Katz, bilgi sektöründeki istihdam payının mesleki ve teknik personel, yöneticiler ve büro personelinin toplamından oluştuğu sonucuna varmıştır (Atik ve Altıparmak, 2011: 117-118).

2.3. Bilgi Ekonomisinin Endekslerle Ölçülmesi

Bilgi ekonomisinin ölçümüne yönelik çalışmalarda karşımıza çıkan diğer bir alan, çok sayıda göstergenin tek bir değişkene indirgenbilmesine olanak sağlayan endekslerle ölçüm yöntemleridir. Bilgiye dayalı ekonomilerin endekslerle ölçülmesi öncelikle Japon Haberleşme ve Ekonomi Araştırma Kurumu'nun (RITE) çalışmalarıyla yapılmış ve bu çalışmaları Japon Bilgi İşleme ve Geliştirme Merkezi (JIPDEC), Dünya Bankası, Dünya Ekonomik Forumu ve Uluslararası Telekomünikasyon Birliği tarafından hazırlanan bilgi endeksleri izlemiştir (Dura ve Atik, 2002: 179).

Haberleşme ve Ekonomi Araştırma Kurumu (RITE) Endeksi; Bir toplumun bilgi alt yapısını belirlemeye yönelik analiz çalışmaları, RITE tarafından Japonya'nın bilgi toplumu olma yolunda kaydettiği ilerlemeyi ölçmek ve bunu diğer ülkelerle kıyaslayabilmek amacıyla geliştirdiği bilgi endeksi ile başlamıştır. Bahsi geçen endekste bilgi oranı, bilgi miktarı, iletişim araçlarının dağılımı ve bilgi etkinliklerinin kalitesi olarak dört değişken tanımlanmış ve bu değişkenler bilginin toplanması, işlenmesi ve paylaşımını kolaylaştıran bilgi toplumu alt yapı göstergeleri temelinde geliştirilmiştir. Bu doğrultuda belirli bir yıl için bilgi endeksi

hesaplanmak istenen ülkenin parametre değerleri belirlenirken Japonya'nın parametre değerleri 100 olarak kabul edilmiş; daha sonra her bir parametrenin endeks değerleri hesaplanmış, ortaya çıkan endeks değerleri toplanarak bu değerlerin ortalaması alınmış ve ilgili ülkenin bilgi endeksi hesaplanmıştır. Yapılan hesaplamalar başka bir yıl için yinelenmek istenirse aynı şekilde, Japonya'nın ve ilgili ülkenin istenen yıldaki parametre değerleri, Japonya'nın başlangıçtaki 100'e eşitlenen parametre değerlerine göre belirlenmiştir. RITE sonraki yıllarda yaptığı çalışmalarda bilgi toplumuna yönelik kriterleri de değerlendirmiş ve bilgi sektöründeki istihdam oranına, toplumun eğitim seviyesine, sahip olunan bilgi oranı ile kişi başına düşen gelir miktarına dikkat çekmiştir (Dura ve Atik, 2002: 179-180).

Japon Bilgi İşleme ve Geliştirme Merkezi (JIPDEC) Endeksi: 1986 yılında JIPDEC tarafından geliştirilen endekste bilgi toplumuna yönelik donanım, yazılım ve iletişim oranı değişkenleri temel alınmıştır. Endekste yer alan donanım oranı, bir endüstride kullanılan bilgisayar sisteminin sahip olduğu işlemci, yazıcı ve terminal gibi maddi unsurları ifade ederken değeri ise o endüstride mevcut işgücünün ne kadarının bilgi teknolojileri destekli çalıştığını göstermektedir. Bununla birlikte ilgili endüstrideki bilgisayar sisteminin bir faaliyeti gerçekleştirmek için gerekli talimatları içeren maddi olmayan unsurları yazılım oranını ifade etmekte, iletişim oranı ise bir endüstrideki çalışanlar arasındaki bilgi akışını ve bilgi taşıma kapasitesini göstermektedir (Dura ve Atik, 2002: 180-181).

Bilgi Değerlendirme Metodolojisi (Knowledge Assessment Methodology: KAM): Ülkelerin bilgi ekonomisi yolunda hazır olma durumları ile ilerlemelerine yönelik temel bir değerlendirme yöntemi olarak Dünya Bankası tarafından geliştirilmiştir. Ekonomik teşvik ve kurumsal rejim, inovasyon, nitelikli iş gücü ve bilgi alt yapısından oluşan temel değişkenlerin yer aldığı KAM modelleri; The Basic Scorecard (Temel Puan Kartı), Bilgi Ekonomisi İndeksi ve Custom Scorecards (Özel Puan Kartları) modeli olarak isimlendirilmekte ve bu modeller aracılığıyla ülkelerin bilgi ekonomisi performansları analiz edilebilmektedir. Ülkelerin bilgi ekonomisi konusunda karşılaştırma

olanağı sunması ve amaçlarına ulaşabilmeleri için yol gösterici işleviyle birlikte KAM, günümüzde kamu otoriteleri, politikacılar, Ar-Ge kurumları özel sektör ve sivil toplum örgütleri gibi birçok kurum tarafından yaygın kullanılan bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır (Yavaş, 2014: 65).

Ağa hazırlık endeksi (Network Readiness Index: NRI); Dünya Ekonomik Forumu öncülüğünde geliştirilen endeks; ülkelerin rekabet avantajı kazanmaları ve ekonomik refaha ulaşmaları için bilgi iletişim teknolojilerinin kaldıraç etkisini kullanma kapasitelerini ölçmektedir. 2002 yılında geliştirilen Ağa Hazırlık Endeksi; sürekli gelişen teknolojilerden en üst düzeyde yararlanabilmek için gerekli alanların tanımlanması, bu teknolojilerin kazanımları konusunda ülkelerin hazırlıklı olma durumları ile dijital devrim ve daha fazlasının sunduğu imkanları sermayeye çevirebilme becerilerini değerlendirmektedir. Bununla birlikte başlangıçta çevre, hazırlık ve kullanım alt endeksleri bileşenlerinden oluşan Ağa Hazırlık Endeksi, 2012 yılında yapılan güncelleme sonrasında etki alt endeksi ile bilgi ve iletişim teknolojilerinin sosyal etkileri bileşenlerini hesaplamalarına dâhil etmiştir (Erten, 2019: 19).

Bilgi ve İletişim Teknolojileri (BİT) Gelişme Endeksi: Uluslararası Telekomünikasyon Birliği tarafından geliştirilen endeks; ülkeler, şirketler ve kişilerin BİT'e erişiminde ve kullanımında görülen farklılıklar olarak tanımlanan sayısal bölünmenin ölçülmesinde kullanılmaktadır. Literatürde sayısal uçurum, sayısal açık ya da dijital bölünme olarak da karşımıza çıkan sayısal bölünme; kişiler arasında yaş, cinsiyet, eğitim ve gelir düzeyi değişkenlerine bağlı olarak görüldüğü gibi işletmeler açısından bulunulan sektöre göre değişim göstermektedir (Erten, 2019: 18).

Avrupa Birliği (AB) Dijital Ekonomi ve Toplum Endeksi: AB Komisyonu tarafından üye ülkelerinin, dijital ekonomiye geçişle birlikte bu alanda gösterdikleri performansları ölçmek için kullanılan endeks; 2014 yılından itibaren her yıl yayınlanmakta ve dijital kamu hizmetleri/e-Devlet, bağlantı, şirketlerin dijital teknoloji entegrasyonu, internet kullanımı ve teknoloji okuryazarlığı olmak üzere beş farklı gösterge

temelinde analiz yapmaktadır (Konu, 2020: 664-665; Yılmaz, 2021: 294-295).

3. BİLGİ EKONOMİSİNİN EKONOMİK ETKİLERİ

Bilginin üretilmesini, kullanılmasını, depolanmasını, paylaşılmasını ve çeşitli ekonomik taleplerin küresel kaynaklardan karşılanabilmesini konu edinen bilgi ekonomisinin iktisadi etkileri, meydana getirdiği düşünce ve anlayış değişikliğiyle birlikte mikro ve makro ayırımıyla açıklanmaya çalışılmıştır.

3.1. Bilgi Ekonomisinin Mikro Ekonomik Etkileri

Ekonominin mikro ve makro olarak adlandırılan her iki alanında da üretici ve tüketicilerin faaliyet ve davranışları analiz edilmektedir. Mikroekonominin üretici olarak kar maksimizasyonu amaçlayan bir işletmeyi, tüketici olarak da satın alacağı mal ve hizmetten maksimum fayda sağlamayı amaçlayan kişiyi temel alması makroekonomiden ayrıldığı noktalardır. Bilgi ekonomisinin, ekonominin temel dinamikleri olan üretim, tüketim, maliyet ve dağıtım faaliyetleri üzerindeki mikroekonomik etkilerinin, bu faaliyetlerin bilgi alt yapısında değişime uğraması ve yeniden yapılanmasıyla sonuçlandığı görülmektedir (Kevük, 2006: 332).

3.1.1. Üretim Üzerindeki Etkileri

İnsanların talep ve ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik üretim faktörlerinin mal ve hizmete dönüştürülmesi üretim süreci olarak tanımlanmaktadır. Bilgi ekonomisinde bilginin en önemli üretim faktörlerinden biri haline gelmesiyle bu süreç, yeniliğin, esnekliğin, etkinlik ve verimlilik artışlarının görüldüğü bir oluşum haline gelmektedir. Bununla birlikte bilginin soyut halden ürün haline gelmesi ve ortaya çıkan teknoloji birlikte üretimde temel faktör olarak kullanılması, klasik iktisat anlayışında geçerli olan azalan verimler yasasında da bir değişim meydana getirmektedir. Bilgi dışındaki diğer üretim faktörlerinde halen geçerli olan azalan verimler yasası, bilginin değişken girdi olarak kullanılmasıyla yerini artan verimler yasasına bırakmaktadır. Bu durum bilginin diğer üretim faktörlerinin tersine,

kullanıldıkça verimliliği, paylaşıldıkça da miktarı artan ve tüketilmesi mümkün olmayan bir faktör olmasıyla açıklanmaktadır (Deniz, 2018: 95-96).

Bilgi ekonomisinde üretim daha çok tüketicilerin ihtiyaçları ve talepleri doğrultusunda müşteri odaklı olarak gerçekleşmektedir. Bu durum üretici ve tüketici arasındaki mesafenin kısılması ve müşterilerin üretim sürecine aktif katılımlarıyla sonuçlanmaktadır. Bununla birlikte üretilen bilginin teknolojiye dönüştürülerek üretimde girdi olarak kullanılması, aynı girdi miktarıyla daha fazla çıktı alınmasına da olanak sağlamakta; katma değer artışını, ekonomik büyümeyi ve teknolojik gelişmeyi beraberinde getirerek ülke, kurum ve kişilere rekabet üstünlüğü sağlamada önemli bir avantaj yaratmaktadır (Gelgeç ve Hatırlı, 2018: 103).

3.1.2. Tüketim Üzerindeki Etkileri

Bilgi ekonomisinde kitlesel üretimin yerini tüketici taleplerine yönelik üretimin alması, tüketim kolaylığı ve harcamalarında artış, büyümeyle birlikte refah seviyesinin yükselmesi gibi birçok faktör tüketici davranışları ile alışkanlıkları üzerinde değişime neden olmaktadır. Geleneksel ekonomide bir ürün ya da hizmeti alabilmek için doğrudan iletişim gerekirken, hızla yaygınlaşan internet kullanımı, e-ticaret ya da sanal alışveriş imkânıyla tüketim, herhangi bir fiziksel etkileşimde bulunmadan zaman ve mekânla sınırlı olmaksızın gerçekleştirilebilmektedir. Bu noktada tüketicilerin talep ve ihtiyaçlarına yönelik üretilen mal ve hizmetler de daha çok müşteri odaklı bilgi yoğun ürünler haline gelmektedir. Bahsi geçen ürünlerin teknolojik gelişmelere bağlı olarak ürün yaşam eğrileri kısalmakta, üreticiler tarafından sürekli üst versiyonları üretilerek rekabet piyasası dinamik tutulmaya çalışılmaktadır. Hızla gelişen bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla mal ve hizmet arzının, küresel piyasada ve doğal rekabet ortamında gerçekleşmesiyle de tüketicilerin talep ve ihtiyaçlarını istedikleri zamanda, daha iyi, daha kaliteli, daha ucuz ve ulaşım maliyeti olmaksızın karşılayabilmeleri mümkün olmaktadır (Gelgeç ve Hatırlı, 2018: 103).

3.1.3. Maliyet Üzerindeki Etkileri

Klasik iktisat teorisinde, üretim miktarındaki artış belirli bir noktaya ulaşıncaya kadar ortalama maliyet düşmekte, bu noktadan sonra büyük artış gösteren üretimle birlikte ortalama maliyet yükselmeye başlamaktadır. Bilgi ekonomisinde ise üretim miktarının artmasıyla maliyetin düştüğü ve sürekli artan üretime paralel olarak marjinal maliyetin sifıra yaklaştığı görülmektedir. Ortaya çıkan bu durum, herhangi bir ürünün içeriğindeki bilgi yoğunluğunun artmasıyla, tüketimde rekabetin ortadan kalkması ve daha çok bilgisayar, yazılım, ilaç ve biyoteknoloji gibi bilgi yoğun alanlara yapılan yatırımların artmasıyla kendini göstermektedir. Bu tür bilgiye dayanan mal ve hizmet üretimleri, başlangıçta fazla miktarda yatırım gerektirmektedir. Bu yatırımlar ürünlerin satışı ya da herhangi bir şekilde geri kazanılamayan "batık maliyet" olarak tanımlanmaktadır (Bayraktar ve Kaya, 2016:91).

Bilgi ekonomisinde üreticilerin, tüketicilerin ve tedarikçilerin ağılar aracılığıyla bir araya gelerek faaliyetlerini gerçekleştirebilmeleri de üretim maliyetlerinin azalmasına neden olmaktadır. Benzer durum yeni teknolojilerle birlikte yeni ürün geliştirme, esneklik, ulaşılması zor piyasalara ulaşabilme, tüketici taleplerine hızlı cevap verebilmeyi amaçlayan tam zamanlı üretim ve tam zamanlı satış yaklaşımlarının yaygınlaşması ve böylece de sürekli iyileştirme, zaman tasarrufu, verimlilik artışı ve stok bulundurma maliyetlerinin düşmesiyle karşımıza çıkmaktadır (Baydar ve Sakız: 2016: 31-32).

3.1.4. Piyasa Yapıları Üzerindeki Etkileri

Piyasa, alıcı ve satıcıların bir araya gelerek ticari faaliyetlerine imkan sağlayan ve belirli bir mekanla sınırlandırılmayan bir düzenleme olarak tanımlanmaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığı ile bu faaliyetlerin çoğu elektronik ortamda ve küresel olarak gerçekleşebilmektedir. Bu durum bir yandan mal ve hizmet üretiminde nitelik ve etkinliği artırırken diğer yandan fiyatlar yönünden piyasaları etkileyerek dünya üzerinde homojen mal ve hizmetlerin arz edildiği küresel bir ortak pazar meydana getirmektedir. Piyasa yapıları, bir endüstri alanında bulunan işletme sayısı ile bu işletmelerce üretilen

ürünün niteliğine göre tam rekabet, monopol, monopollü rekabet ve oligopol piyasalar olarak sınıflandırılmaktadır (Kevük, 2006: 335).

Tam rekabet piyasası üzerindeki etkileri; Bir piyasanın tam rekabet içerisinde olması; alıcı ve satıcı sayısının çokluğu, fiyatı arz ve talebe göre şekillenen standart ürün üretimi, piyasa hakkında tam bilgiye sahip olma ve piyasaya giriş çıkış engelinin olmaması gibi kriterlerle açıklanmaktadır (Kevük, 2006: 335).

Bilgi ekonomisinde ise üretim bilgi ve teknoloji temelinde gerçekleştiği için ürün fiyatını belirleme gücüne sahip sınırlı sayıda alıcı ve satıcı bulunmaktadır. Artan rekabet ve küreselleşme ile üretim faktörleri daha ucuza temin edilebilmekte ve böylece piyasaya giriş ve çıkış engelleri düşük seviyede tutulmaktadır. Yeni ve sanal faaliyet gösteren işletmelerin piyasaya giriş kolaylığı ile birlikte artan verimler yasası işletmeleri daha fazla üretim yapmaya yöneltmektedir. Bu doğrultuda işletmeler açısından hem tehdit hem de teşvik içeren etkin rekabet ortamı oluşmakta, yenilik ve yaratıcılıkla geliştirilen düşük maliyetli farklı ürün ve hizmetler ortaya çıkmaktadır. Diğer yandan bilgi ekonomisinde tam rekabet piyasasının aksine üretilen mal ve hizmetlerde tam ikame bulunmamaktadır. Özellikle bilgi yoğun ürünler farklı yöntemler kullanılarak kişi veya firma talepleri doğrultusunda özel olarak üretilmektedir (Bakış, 2008: 16-17).

Monopol piyasası üzerindeki etkileri; Bilgi ve iletişim teknolojileri temelinde gerçekleştirilen mal ve hizmet üretiminde dışsal faktörlerin etkisi ve sınırlı sayıda işletmenin faaliyet göstermesi beraberinde tekelleşmeyi getirmekte, piyasa yoğunluğu artarak bilgi ekonomisinin yapısından kaynaklanan doğal monopoller karşımıza çıkmaktadır. Piyasa talebinin tamamına yakını karşılayabilen bir ürünün arzının tek üretici ya da satıcının kontrolünde olduğu monopol piyasalarda tüketicilerin fiyat duyarlılığının yüksek olması, dolaylı bir rekabet ortamı oluşturarak tekel işletmeyi ürün fiyatını düşürmeye yöneltebilmektedir. Klasik iktisat teorisinde bir işletmenin karını maksimize etmek amacıyla aynı ürün için farklı fiyat talep etmesi, fiyat farklılaştırması olarak tanımlanmaktadır. Daha çok monopol piyasalarda görülen fiyat farklılaştırmasının, rekabet sisteminde sorunlara ve

tüketicilerin yaşam kalitesinde azalmaya neden olduğu görülmektedir. Bilgi ekonomisiyle birlikte değişime uğrayan fiyat farklılaştırması, sosyal refah ile ekonomik kalkınma için bağlayıcı bir mekanizma olarak karşımıza çıkmaktadır. Bilgi yoğun ürünlerin zengin piyasalara yüksek fiyatlandırma ile az gelişmiş piyasalara ise düşük fiyatlandırma ile arz edilmesi işletmelere karlarını artırırken sosyal refahın yükselmesine katkıda bulunmalarına imkan sağlamaktadır (Bakış, 2008: 17).

Oligopol piyasası üzerindeki etkileri; Oligopol piyasalar, birbirinden etkilenen az sayıda satıcının benzer ya da farklılaştırılmış ürünler arz ederek pazara hükmetmesi ve ürün fiyatını kontrol etmeleriyle açıklanmaktadır. Günümüzde yaygın olarak rastlanan bu tür piyasalarda talep edilen fiyat, arz edilen ürünün benzerliği ya da farklılığına göre belirlenmektedir.

Oligopol piyasalarda rekabet üstünlüğü; üretim miktarının büyük bir kısmını gerçekleştiren ve fiyat politikasını belirleyen lider bir işletme ile onu izleyen daha az üretim yapan işletmelerin bulunduğu piyasa olarak görülen “hakim firma modeli” ile açıklanmaktadır. Bu modelde lider işletmenin rekabet üstünlüğünü sürdürebilmesi için düşük maliyet, toplam kalite, etkin ve verimli üretimi öncelikli kılan stratejiler geliştirmesi gerekmektedir. Bilgi ekonomisinde ise bilgiyi üreten, kullanan, kullandığı bilgiyle piyasaya kısa sürede yeni ürün sunabilen işletmeler rekabet üstünlüğü sağlayarak piyasada hâkim konumuna gelebilmektedir (Aktan, 2004:156). Bu doğrultuda piyasada etkisi bulunmayan işletmelerin yeni ürünler ortaya çıkarması; hakim işletmenin ise konumunu kaybetmemek için, olası rakiplerinden hızlı bir şekilde kendisine liderlik sağlayan mevcut ürün yada standartların üzerinde yenilik oluşturma stratejisini benimsemesi gerekmektedir.

Oligopol piyasalarda sınırlı sayıda işletmenin olmasıyla, işletmelerin birbirlerinin davranışlarını izlemelerini ve dikkate almalarını zorunlu kılan karşılıklı bir bağlılık, sürekli bir etkileşim görülmektedir. Benzer şekilde bilgi ekonomisinde de özellikle sanal ortamda faaliyet gösteren işletmelerin uyguladıkları fiyat stratejileri, rakipleri tarafından sürekli takip edilerek değerlendirilmekte ve aynı hızda kendi fiyatlarını yapılandırarak uyguladıkları görülmektedir. Bu durum bilgi

ekonomisinde oligopol piyasalarda faaliyet gösteren işletmeler açısından risk yaratmakta ve oligopol bir piyasa yapısının zamanla monopol hale dönüşebileceği şeklinde değerlendirilmektedir (Bakış: 2008: 21).

3.2. Bilgi Ekonomisinin Makro Ekonomik Etkileri

Bilgi ekonomisinin sosyal, kültürel, politik ve daha birçok alanında değişime neden olan makroekonomik etkileri; istihdam, büyüme ve dış ticaret gibi ekonomik kalkınma ve verimlilik düzeyini değiştirme etkisi olan faktörler üzerinde değerlendirilmektedir.

3.2.1. İstihdam Üzerine Etkileri

Sanayi ekonomisinden bilgi ekonomisine geçişin önemli etkilerinden birisi de istihdamın sanayi ağırlıklı yapıdan hizmet ağırlıklı yapıya dönüşümü olarak görülmektedir. Bilgi ekonomisi hizmet sektörünün ağırlıklı olduğu bir ekonomidir. Bu durum bilgi temelli faaliyetler ile birlikte hizmet sektörü istihdamında artışa neden olmaktadır. Günümüzde hizmet sektörü faaliyetlerinin büyük çoğunluğu teknoloji ile bilgi ve yetenek arasında tamamlayıcılık ilişkisi içerisinde ve teknoloji temelinde yapılanmaktadır. Sanayi ekonomilerinde görülen teknoloji ile işgücü arasındaki ikame ilişkisi, bilgi ekonomisinde teknoloji ile bilgi işçisi arasındaki tamamlayıcılık ilişkisine yerini bırakmaktadır. Bilgi yoğun işlerin çoğunlukla teknoloji, bilgi ve yetenek gerektirmesi nitelikli işgücüne olan talebi artırmakta, emek yoğun işgücünü ise ikame etmektedir. Diğer yandan bilgi ve iletişim teknolojilerine yapılan yatırımlar ile nitelikli işgücü tamamlayıcı bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Yavaş, 2014: 55).

İstihdamın sektörel dağılımına tarihsel olarak bakıldığında sanayi ekonomilerinde sanayi sektörü ağırlıklı emek yoğun işgücü, bilgi ekonomisinde hizmetler sektörü ağırlıklı bilgi işçilerinden oluşan bir yapıya dönüşmektedir. Konuya ilişkin yapılan çalışmalarda tarım sektörünün istihdamdaki payının sanayi ekonomisine geçişle birlikte azalan bir seyir izlediği, sanayi sektörü istihdam payının 1970'lere kadar artış gösterdiği sonrasında giderek azaldığı görülmektedir. Bilgi ekonomisine geçişinin başladığı bu dönemden sonra sanayi sektörünün istihdam içindeki payının giderek azaldığı buna karşın hizmetler

sektörünün istihdam içindeki payının giderek arttığı gözlenmektedir. Günümüzde istihdamın sektörel dağılımdaki değişimi devam ederken son yıllarda özellikle de gelişmiş ülkelerde sanayileşmenin hızla gerilemeye başladığı, buna karşın hizmetler sektörünün yoğunlukta olduğu bilgi ekonomisine geçişin hızlandığı görülmekte ve bu durum, bilgi ekonomisinin istihdamın sektörel dağılımına etkisi olarak değerlendirilmektedir (Taşçı, 2007: 328).

Bilgi ekonomisinde gerek ülkelerin gerekse işletmelerin rekabet avantajı kazanabilmesi büyük oranda sahip oldukları insan kaynaklarının niteliğine, yenilik ve yaratıcılığına, beceri ve yeteneklerine bağlıdır. Zira nitelikli işgücü, bilginin hem kullanımının hem de üretiminin ve paylaşımının en önemli aracı olarak bilgi ekonomisinin vazgeçilmez unsurudur. İstihdam konusundaki hızlı büyümenin bilgiye dayalı iş alanlarında yaşanması da bu durumu destekler niteliktedir. Bununla birlikte Ar-Ge' ye yatırılan mali kaynakların katma değere dönüşmesinde, bilim ve teknoloji ile insan kaynağının niteliği temel faktörler olarak görülmektedir (Bayraktar ve Kaya, 2016: 97). Ar-Ge için ayrılan kaynaklar, teknoloji transferleriyle oluşturulan alt yapılar, bu yatırımları etkin ve verimli bir şekilde değerlendirecek insan kaynağı olmadığı sürece atıl kalacak, ekonomik kalkınma ve rekabet gücünün artırılması amacına ulaşamayacaktır. Başka bir ifadeyle ülkelerin rekabet gücünün artırılması için Ar-Ge'ye yönelik teknolojik altyapı yatırımları kadar bu kaynağı kullanabilecek yetişmiş nitelikli işgücü gerekmektedir. Bilgi ve iletişim teknolojileri konusunda dünyadaki gelişmelere bakıldığında da insan gücünün konunun merkezinde yer aldığı görülmektedir. Bu doğrultuda bilgiye dayanan ekonomilerde işletmelerin strateji geliştirirken öncelikli olarak Ar-Ge'de çalışan sayısının artırılması, kariyer fırsatlarının çeşitlendirilmesi, çalışma şartlarının iyileştirilmesi, yetenek ve deneyimlerinin geliştirilmesi, sektörler arası işbirliklerinin ve dolaşım imkanlarının artırılması gibi konuları öncelikli ele aldıkları görülmektedir (Uçkan, 2006: 30-34).

Bilgi ekonomisinin istihdam üzerine etkileri iş gücü talebinde küresel olarak da görülmektedir. Bilgi ve iletişim teknolojileri alt yapısında gerçekleşen yeni üretim sistemlerinin, özellikle gelişmekte

olan ülkelerde kitlesel işsizliğe yol açtığı bilinmektedir. Yeni teknolojinin beraberinde getirdiği teknolojik küreselleşme, küçük işletmelerin yaygın olduğu, mevcut işgücü piyasasının esnek olmadığı, çalışanların her türlü sosyal güvenlik ve haklardan yoksun olduğu az gelişmiş ülkeleri fiziksel emeğe dayalı ucuz işgücününün merkezi haline getirmektedir (Yavaş, 2014: 56).

Bilgi ekonomisinin etkilerine yönelik üzerinde durulması gereken diğer bir konu çalışma şartlarında görülen değişimdir. Gelişen teknoloji, tele çalışma gibi üretimin yapıldığı fiziksel mekandan uzak, çalışanların diğer çalışanlarla iletişim teknolojilerini kullanarak ilişki kurabildiği yeni çalışma şekilleri ortaya çıkmıştır (Uçkan, 2006: 32). Özellikle son birkaç yıldır tüm dünyada yaşanan pandemi sürecinde yaygınlaşan bu tür uzaktan çalışma yöntemlerinin etkin ve verimliliğe etkileri günümüzün önemli araştırma konularından biri haline gelmiştir. Konuya ilişkin yapılan çalışmalar uzaktan çalışma yöntemlerinin işletmelerin zaman ve ulaşım maliyetlerinde önemli tasarruf sağladığı, çalışanların ise işleri üzerinde daha fazla kontrol ve otonomi sağladığı, esnek çalışma ortamı ve saatleri, iş hayatıyla aile hayatını bağdaştırabilme gibi etkileri olduğunu göstermektedir. Engelliler ve kadınlar için yeni istihdam alanları da yaratan teknoloji temelli uzaktan çalışma yöntemlerinin çalışan bağlılığının azalması, yöneticilerin kontrolünün zayıflaması ve sosyal ilişkilerin olumsuz etkilenmesi gibi etkileri de bulunmakla birlikte konuya yönelik tartışmaların devam ettiği görülmektedir (Baydar ve Sakız: 2016: 31-32).

3.2.2. Ekonomik Büyüme Üzerine Etkileri

Ekonomik büyüme, ülkelerin en temel makroekonomik başarı göstergelerinden biridir. Bilgi ekonomisinin temel dayanağı olan bilgi ve iletişim teknolojileri, yenilik ve beşeri sermaye öğeleri ile birlikte ekonomik büyümenin itici unsurları olarak görülmektedir. Hızla gelişen teknolojiyle birlikte bilgi ekonomisinin büyüme üzerindeki etkisini incelemeye yönelik araştırmalar, bu etkilerin ülkelerin gelişmişlik düzeyine göre farklılık gösterebildiğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte bir ülkede bilgi ekonomisinin büyümeye olan katkısının eğitim, Ar-Ge ve teknoloji altyapısına yaptıkları yatırım ve bu konuda sahip

oldukları birikim ile ilişkili olduğu sonucuna varılmaktadır. Bahsi geçen birikimlerin gelişmekte olan ülkelere kıyasla gelişmiş ülkelerde daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda gelişmekte olan ülkelerin bilgi ekonomisi temelinde verimliliklerini ve ekonomik kalkınmalarını sağlayabilmeleri için teknolojik altyapı, eğitim ve nitelikli işgücü alanlarında yaptıkları yatırım ve düzenlemelerini gözden geçirip yeniden yapılandırmaları gerektiği ortaya çıkmaktadır (Bayraktar ve Kaya, 2016:105).

Bilgi ekonomisinin temel faktörlerinden olan bilgi iletişim teknolojilerinin ekonomik büyümeye etkisi üç alanda değerlendirilmektedir. Bu alanlar; bilgi iletişim teknolojilerinin üretilmesi, kullanılması ve bu alana yapılan yatırımlar olarak isimlendirilmektedir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımı sayesinde üretim unsurları arasındaki bilgi akışı hızlanmakta, zaman ve maliyet tasarrufu sağlanmakta ve böylece toplam faktör verimliliğini yükselterek ekonomik büyümeye katkı sağlamaktadır. Benzer etki bilgi iletişim teknolojilerinin üretiminde de ortaya çıkmakta, teknolojik gelişmelerle birlikte, işgücü verimliliği, talep artışı ve sermaye derinliğinin ekonomik büyümeye pozitif katkısı şeklinde kendini göstermektedir (Taşçı, 2007: 327). Bahsi geçen bu etkiler, ülkelerin ekonomik olarak daha fazla büyümek için teknolojik gelişmelerini ve yatırımlarını artırmayı hedefleyen politikalar geliştirmeye önem ve öncelik vermeleri gerektiğini göstermektedir. Bu politikalar ile kamu ve özel sektörün Ar-Ge çalışmalarını artırması, verimliliğe ve büyümeye katkı sağlayacak yenilikler ortaya çıkarması amaçlanmaktadır. Ar-Ge faaliyetlerine ağırlık veren işletmelere vergi muafiyetleri tanınması ya da doğrudan devlet desteği verilmesi, inovatif ürünlerin patent desteği ile güvence altına alınması gibi çeşitli devlet politikaları bu duruma örnek gösterilmektedir (Şaf, 2015: 50).

Bilgi ekonomisinin ekonomik büyüme üzerindeki etkileri beşeri sermaye faktörü ile de ilişkilendirilmektedir (Gelgeç ve Hatırlı, 2018: 104). Zira beşeri sermaye faktörünün sahip olduğu bilgi, beceri, araştırma ve analiz yeteneği sayesinde bilgi üretilmekte, üretilen bilgi yenilik yaratma sürecinde kullanılabilir. Bu doğrultuda artan yeni ürün ve

hizmetlerin etkisi günümüz dijital ve sanal alanlarında da görülmekte; internet aracılığıyla faaliyet gösteren sanal işletmeler, yeni iş alanları ve yeni organizasyon yapılarıyla birlikte toplam üretimde artış meydana gelmektedir (Godin, 2004: 681; Kevük, 2006: 344).

3.2.3. Dış Ticaret Üzerine Etkileri

Ülkelerin uluslararası alanda üretim ve fiyat farklılıkları, tüketici zevkleri, ürün kalitesi ve kullanımıyla edinilen faydanın değişiklik göstermesi gibi pek çok nedenle birbirleri arasında yaptıkları ticaret dış ticaret olarak tanımlanmaktadır. Bir ülkenin ihracatının diğer ülkelerin ithalatı olduğu gerçeğinden hareketle ve bunun bilgi iletişim teknolojileri sayesinde hızla yaygınlaştığı düşünüldüğünde teknolojinin ve dolayısıyla bilgi ekonomisinin dış ticaret üzerinde itici bir etki yarattığı görülmektedir. Konuya yönelik araştırmalarda özellikle son yıllarda ülkelerin dış ticaret hacmindeki artışlar da bu kanyı destekler niteliktedir (Yumuşak ve Özgür, 2007: 36).

İçinde bulunduğumuz bilgi toplumunda internetin hayatımıza girmesiyle alıcılar ürünlere daha kolay ve hızlı bir şekilde ulaşırken satıcılarda aynı hız ve kolaylıkla farklı alanlarda pazarlama imkanını elde etmektedir. Bununla birlikte internet, alıcı ve satıcıların ürünler hakkında sıfır maliyetle bilgi edinmelerini, karşılaştırma yapmalarını ve böylece kendilerine en yüksek faydayı getiren faaliyetleri gerçekleştirmelerini mümkün kılmaktadır (Baydar ve Sakız: 2016: 33).

Bilgi ekonomisi ile beraberinde gelen teknolojik gelişmeler ve küreselleşme, sınırları ortadan kaldırarak ürünlerin uluslararası pazarlara girebilme kolaylığını getirmiştir. Teknolojik gelişmelerin temel dayanağı olan internet aracılığıyla yeni bilgiler elde edilerek yeni ürünler üretebilme ve küresel düzeyde pazarlara erişebilme imkanı üretimi, üretilen malın ihracatını ve dolayısıyla diğer ülkelerin ithalat faaliyetlerini etkilemektedir. Bilgi ekonomisinde önemli bir yeri olan Ar-Ge faaliyetlerinin sonucu olarak ortaya çıkan teknoloji sayesinde ülkeler, dış rekabet gücünü ve ihracat kapasitesini artırmaya çalışmaktadır (Brinkley, 2008:15).

SONUÇ

Bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler toplumun sosyal, kültürel ve ekonomik alanları üzerinde doğrudan ya da dolaylı olarak çeşitli etkiler göstermektedir. Konuya ilişkin yapılan çalışmalarda, bilgi ekonomisinin ekonomik kalkınmada işletme ya da sanayi düzeyinde olumlu etkisi olduğu, ancak ülkelerin gelişmişlik seviyesine göre farklılık gösterdiği belirtilmektedir. Gelişmiş ülkelerde görülen olumlu etkiler eğitim, Ar-Ge, teknoloji altyapısına yapılan yatırımlar ve bu konuda sahip oldukları birikim ile ilişkili olarak değerlendirilmektedir. Bahsi geçen birikimlerin gelişmekte olan ülkelere kıyasla gelişmiş ülkelerde daha yüksek düzeyde olduğu, gelişmekte olan ülkelerin bilgi ekonomisi temelinde verimliliklerini ve ekonomik kalkınmalarını sağlayabilmeleri için teknolojik altyapı, eğitim, Ar-Ge ve nitelikli işgücü alanlarında yaptıkları yatırım ve düzenlemelerini gözden geçirip yeniden yapılandırmaları gerektiği ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte bilgiyi üreten, üretilen bilgiyi kullanarak yenilik geliştiren nitelikli işgücü yetiştirmek için kamu, özel sektör ve üniversiteler işbirliği içerisinde uzun vadede eğitim stratejileri geliştirme konusunun bilgi ekonomisine dönüşüm sürecinde öncelikli ele alınması gerektiği görülmektedir.

ÖRNEK OLAY: BİLGİ EKONOMİSİ KAMUSAL ÖRNEĞİ; E- DEVLET UYGULAMASI

Günümüz dünyasında bilgi ekonomileriyle gelişen uygulamaların, teknoloji ve davranışların yaşamın her alanına yayıldığı ve ülkelerin tüm sektörel faaliyetlerini elektronik ortama taşımak adına çaba içerisinde oldukları görülmektedir. Bu çabalar sonucunda ortaya çıkan e-Devlet, e-Belediye, e-Ticaret, e-Ofis, e-Sağlık, e-Eğitim ve e-Yönetim gibi pek çok uygulama, internetin yaygınlaşmasıyla etkin bir şekilde kullanılmakta ve bilgi ekonomisinin kamusal uzantısı olarak görülmektedir (Topçu, 2020: 10). Bu uygulamalardan birisi olarak e-devlet sistemi, devletin insanlara, iş ortaklarına, diğer sektörlerle, devlet kurumlarına ve hizmetlerine erişim kolaylığı sağlamak amacıyla web temelli internet uygulamalarının kullanılmasını, yani devlet tarafından verilen hizmetlerin elektronik ortama aktarılmasını ifade etmektedir.

Geleneksel devlet sisteminde kamu kurumları, insanlar ve bilgi arasında bulunmakta, insanlar bilgiye doğrudan ulaşamamaktadır. Bilgi talep eden insanlar, ilgili kamu kurumuna bizzat giderek ulaşabilmektedirler. Bu durum e-Devlet uygulamasında bilginin kamu kurumu ile insanlar arasında yer alması ve bürokratik engellerin ortadan kalkarak insanların süreci yönetebilmesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Ülkelerin bu sistemi etkin bir şekilde uygulayabilmelerinin; sahip oldukları proje yönetimi becerileri, teknik donanım, bilgi ve bilgi yönetimi ile gelişmiş teknolojik altyapısının olmasına bağlı olduğu görülmektedir.

İnsanların devlet yapısına aktif katılımını sağlayan e-Devlet sistemi, geleneksel hizmet sağlama yöntemlerinin yerine geçmekte, hem devlet hem de insanlar açısından tasarruf sağlayarak verimliliğe katkıda bulunmaktadır. Bilgi ekonomisinin geçerli olduğu bilgi toplumunda devletten beklenen, tüm insanlara fırsat eşitliği, iş birliği ve bireysel hakların korunması doğrultusunda güvence vermesi yönündedir. Burada devletin rolü; birey ve toplumun haklarını koruyarak refah ve huzurunu sağlamak, sosyal ve ekonomik alanda değişimi izlemek, yönetmek, istihdamı sağlamak, eğitime, bilime ve insan kaynağına yatırım yapmak olarak özetlenmektedir (Gürdal, 2004: 66). Günümüzde devletin bu rollerini eşit, güvenli ve hızlı bir şekilde gerçekleştirebilmesi iyi kurgulanan e-Devlet sistemiyle mümkün olmaktadır. Bu sistemle birlikte toplum, bireyler, işletmeler ve endüstriler arasında yakın işbirlikleri gelişmekte, hizmet kalitesi ile arzının da geliştiği gözlenmektedir. Etkin bir şekilde uygulanan e-Devlet sisteminin şeffaflık ve kolaylık, faaliyetlerde daha az maliyet ve daha az idari yük, daha iyi hizmet sunumu gibi sosyal ve ekonomik alanda birçok etkisi bulunmaktadır. Sistemin etkinliğinin belirleyici unsuru ise erişilebilirliği, hesap verebilirliği, güvenilirliği ve bütünlüğüne bağlı olarak toplum tarafından benimsenmesi ve kullanılması olarak görülmektedir (Özaydın, 2019: 168-169).

Ülkemizde ise e-Devlet hizmetine yönelik “E-Devlet Hizmetleri Dairesi Başkanlığı” kurulmuştur. İlgili kurumun konuya ilişkin çalışmaları sonucunda 18 Aralık 2008 tarihinde kamu hizmetlerine tek bir

noktadan ulaşım imkânı sağlayan bir internet hizmeti e-Devlet Kapısı ismiyle açılmıştır. Günümüzde yaygın bir şekilde kullanılan e-Devlet Kapısı, kamu hizmetlerini insanlara, işletmelere, kamu kurum ve kuruluşlara bilgi ve iletişim teknolojisi alt yapısında etkin ve verimli bir şekilde sunmak amacıyla hizmet vermektedir. e-Devlet Kapısı'yla birlikte e-Nabız, e-Noter, e-Tüketici sistemleri ülkemizde yaygın olarak kullanılan benzer uygulamalara örnek olarak gösterilebilir.

ÇALIŞMA SORULARI

1. “.....bir stok ve donanım; ise zihnin ürünü bir akıştır” cümlesindeki boş yerlere aşağıdaki kavramlardan hangilerinin gelmesi en uygun olur?

- Ağ Yapılanması - İletişim Ağları
- Bilgi Otoyolları - Bilginin Üretimi
- Altyapı - Bilginin Desteklenmesi
- Bilgi Ekonomisi - İletişim Ağları
- Teknoloji – Bilgi***

2. Aşağıdakilerden hangisi bilgi ekonomisini ölçümünde kullanılan endekslerden biri değildir?

- Haberleşme ve Ekonomi Araştırma Kurumu Endeksi
- Japon Bilgi İşleme ve Geliştirme Merkezi Endeksi
- Porat tarafından geliştirilen Bilgi Sektörünü Belirleme Endeksi***
- Dünya Bankası tarafından geliştirilen Endeks
- Dünya Ekonomik Forumu tarafından geliştirilen Ağa Hazırlık Endeksi

3. Aşağıdakilerden hangisi teknoloji yoğun sektörlerde bilgi ve iletişim teknolojisi ürünlerinin fiyatlarının düşmesine neden olur?

- İşçi başına düşen sermayenin artması
- İşçi başına düşen üretimin artması
- Yatırımların artması
- Toplam faktör verimliliğinin büyümesi***
- İşgücü verimliliğinin büyümesi

4. Aşağıdakilerden hangisi bilgi üretmek için gerekli şartlardan biri değildir?

- a) Bilgiyi destekleme işi bir vizyon olarak benimsenmeli
- b) İletişim ağı etkin yönetilmeli
- c) Bilgi işçileri (çalışma ekibi) harekete geçirilmeli
- d) Bilgi üretimi için uygun ortam oluşturulmalı
- e) **Üretilen yerel bilgi yerelde kalmalı**

5. Aşağıdakilerden hangisi bilgi ekonomisinin stratejik öncelikleri arasında yer alır?

- a) Bilgi aktarımını sağlamak için kanallar oluşturmak.
- b) Deneyimlerin paylaşımı için uygun ortamı yaratmak.
- c) Bilgi aktarmak.
- d) Teknoloji transferi için altyapı oluşturmak.
- e) **Bilgi ekonomisi için beşeri sermaye oluşturmak.**

KAYNAKÇA

Aktan, C. C. (2004). Yeni Ekonomi ve Yeni Rekabet. Rekabet Dizisi 1, , Ankara: TİSK Yayın No: 253.

Aktan, C. C. ve Vural, İ. Y. (2016). Bilgi Toplumu, Yeni Temel Teknolojiler ve Yeni Ekonomi. Yeni Türkiye, 88(1), 1-37.

Aktaş, C. (2007). Enformasyon Toplumu Bağlamında Türkiye. Selçuk İletişim, 4(4), 181-193.

Atik, A. ve Altıparmak, A. (2011). Avrupa Birliği ve Türkiye’de Bilgi Sektörünün İstihdama Katkısı. Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi. 6(1).

Bakış, E. B. (2008). Bilgi Ekonomisinin Mikroekonomik Analizi: Eleştirel Bir Bakış. Review of Social, Economic & Business Studies.

Baydar, B. ve Sakız, S. (2016). Bilgi Toplumu, Bilgi Ekonomisi, İnovasyon ve Türkiye. İstanbul: Derin Yayınları.

Bayraktar, Y. ve Kaya, H. İ. (2016). Yeni Ekonomi ve Değişen Rekabet Anlayışı: Karşılaştırmalı Bir Analiz. Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi, 11(1), 89-106.

Bell, D. (1973). *The Coming of the Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting*, New York: Basic Books.

Brinkley, I. (2008). *The Knowledge Economy: How Knowledge is Reshaping the Economic Life of Nations*. London: The Work Foundation.

Deniz, M. (2018). Dijital Ekonominin Ülke Ekonomileri İçerisinde Artan Etkisi: AB Üye Ülkeleri ve Gelişmiş Ekonomiler Üzerine Bir İnceleme. In 4th Eurasian Conference on Language and Social Sciences, Vol. 24, No. 27, 89-105.

Dilek, S. (2016). Enformasyon ve Bilgiye Dayalı Yeni Ekonomi. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 87-91.

DPT. (2004). Türkiye İktisat Kongresi, “Bilgi Ekonomisine ve Bilgi Toplumuna Geçiş. Çalışma Grupları Raporları- III, s. 13.

Dura, C. ve Atik, H (2002). *Bilgi Toplumu, Bilgi Ekonomisi ve Türkiye*. İstanbul: Literatür yayıncılık.

Drucker, P. (1966). *Etkili yönetici. Organizasyon*, 1 , 2.

Erçakar, M. E. ve Çolakoğlu, H. (2019). Bilgi Ekonomisinin Ekonomik Büyüme Üzerindeki Etkileri: BRICS Ülkeleri ve Türkiye İçin Bir Analiz. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 17(4), 248-268.

Erten, P. (2019). Dijital Bölünme. *Uluslararası Eğitim Bilim ve Teknoloji Dergisi*, 5(1), 15-23.

Gelgeç, G. ve Hatırlı, S. (2018). Bilgi Ekonomisi ve Büyüme Arasındaki İlişki: Türkiye Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23 (1), 97-122.

Godin, B. (2004). *The New Economy: What The Concept Owes To The OECD*. *Rese-arch Policy*, Vol. 33, 679-690.

Gürdal, O. (2004). Bilgi Ekonomisi ve/veya Yeni Ekonomi’ nin Reddettikleri. *Bilgi Dünyası*, 5 (1).

Kara, T. (2013). *Sosyal Medya Endüstrisi*, İstanbul: Beta Yayıncılık.

Katz, R. L. (1986). *Explaining Information Sector Growth in Developing Countries*. *Telcommunication Policy*, No.10, s.209-228.

Kevük, S. (2006). Bilgi Ekonomisi. Yaşar Üniversitesi E-Dergisi, 1 (4) , 319-350.

Konu, A. (2020). Sürdürülebilir Kalkınma ve Dijital Ekonomi İlişkisi: AB Ülkeleri İçin Bir Araştırma. Akademik İncelemeler Dergisi, 15(2), 655-678..

Kurt, M. (2004). Değişen Dünyada Türkiye'nin Önemi, Uludağ Üniversitesi Kültür Sanat Kurulu Yayınları.

Machlup, F. (1962). The Production and Distribution of Knowledge in the United States, Princeton: Princeton University Press.

Odabaşı, Y. ve Erdal, E. (2018). Bilgi Ekonomisi Ve Ekonomik Büyüme: Seçilmiş OECD Ülkeleri Üzerine Bir İnceleme. Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 5 (12), 439-459.

OECD. (1981). Information Activities, Electronics and Telecommunication Technologies. OECD, Paris

Özaydın, A. (2019). Bilgi Ekonomisi Kripto Para Ekonomisi. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Özdemir, S. ve Karakoç, M. (2018). Bilgi Ekonomisi Özelinde Üniversitelerde Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi ve Raporlanması. Journal of Social And Humanities Sciences Research, 5 (18), 444-461.

Porat, M. U. (1977). The information economy: Definition and measurement. Washington, DC: US Department of Commerce Office of Telecommunication.

Saygılı, Ş. (2003). Bilgi Ekonomisine Geçiş Sürecinde Türkiye Ekonomisinin Dünyadaki Konumu. Ekonomik Modeller ve Stratejik Araştırmalar Genel Müdürlüğü, Stratejik Araştırmalar Dairesi Başkanlığı, Yayın No. DPT, 2675.

Taşçı, K. (2007). Bilgi Ekonomisinin Kuramsal Çerçevesi. XII. Türkiye'de İnternet Konferansı, Ankara, 319-322.

Tezer, H. (2018). Bilgi Ekonomisinin Gelişimi ve Dünya Ekonomileri Üzerindeki Etkisi. Uluslararası İnsan Çalışmaları Dergisi, 1 (2) , 172-195.

Topcu, M. (2020). Endüstriyel Ekonomiden Dijital Ekonomiye Dönüşüm, Ankara: Gazi Kitabevi.

Uçkan, Ö. (2006). Bilgi Politikası ve Bilgi Ekonomisi: Verimlilik, İstihdam, Büyüme ve Kalkınma. Bilgi Dünyası, 7(1), 23-48.

Ünsal, E. (2007). Makro İktisat. Ankara: İmaj Yayıncılık.

Yavaş, H. K. (2014). Bilgi Ekonomisi ve Türkiye. TISK Academy/TISK Akademi, 9 (18).

Yıldırım, S. (2004). Bilgi Ekonomisi ve Bilgi Ekonomisinin Türkiye Açısından Değerlendirilmesi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7 (12), 105-124.

Yılmaz, M. (2013). Küreselleşmenin Oluşumuna Zemin Hazırladığı Yeni Ekonomik Anlayış: Bilgi Ekonomisi. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 27 (1), 241-255.

Yılmaz, Y. (2021). Dijital Ekonomiye Geçiş Süreci, Ölçümü ve Dijitalleşme Verimlilik İlişkisi. İstanbul İktisat Dergisi, 71 (1) , 283-316.

Zagler, Martin (2002), “Services, Innovation and the New Economy”, Structural Change and Economic Dynamics, 13, s. 337-355.

Welfens, Paul J. J. (2002), Internet Economics.net: Macroeconomics, Deregulation and Innovation, www.interneteconomics.net.

BİLGİ YÖNETİMİ VE İNOVASYON

Öğr. Gör. Dr. Hakan GÖKGÖZ

Kırklareli Üniversitesi, hakan.gokgoz@klu.edu.tr,

Orcid 0000-0003-4422-6813

Öz

Günümüzde örgütlerin küresel pazarlarda rekabet edebilmesi için yönetilmesi gereken temel kaynak bilgidir. Bilgi yönetimi, yeniliğin desteklenmesi, yeni fikirlerin üretilmesi ve örgütün düşünme gücünün kullanılması ile ilgilidir. Bilgi, inovasyonun temeli olduğu için küresel ekonomide iş ve ekonomik büyümenin kilit kaynağı olarak görülmektedir. Çünkü bilgi yönetimi ile örgütsel faaliyetleri iyileştirecek, yeni ürünler geliştirecek ve yeni bilgi varlıkları oluşturacak şekilde bilginin kullanılması ve geliştirmesi sağlanmaktadır. İnovasyon ise, yeni ürünler, hizmetler ve süreçler üretmek için yeni bilginin yaratılmasında ve uygulanmasında kullanılan örgüt faaliyetleri ve süreçleri olarak tanımlanmaktadır. İnovasyon, değerli fikirlerin örgüt için yeni katma değer biçimlerine dönüştüğü bir öğrenme sürecidir. İnovasyon ile yeni kavramların kullanılması veya mevcut kavramların iyileştirilmesi yoluyla örgütlerin pazarda daha rekabetçi olmalarına yönelik bir katkı sağlanmaktadır. Bilgi yönetimi, inovasyon sürecinde örgütlerde önemli bir rol oynayarak, bilgi yaratma ve paylaşma için araçlar ve süreçler oluşturmaya yardımcı olmaktadır. Bu yüzden inovasyon, etkili bilgi yönetiminin en önemli sonuçlarından biridir. Bu çalışmada bilgi tanımı ve kapsamı, bilgi yönetimi kavramı, inovasyon tanımı ve bileşenleri, inovasyon türleri, inovasyon süreci, bilgi yönetimi ve inovasyon ilişkisi açıklanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Bilgi, Bilgi Yönetimi, İnovasyon.*

KNOWLEDGE MANAGEMENT AND INNOVATION

Abstract

Nowadays, the main resource that needs to be managed in order for organizations to compete in global markets is information. Knowledge management is about supporting innovation, generating new ideas and using the thinking power of the organization. Knowledge is seen as a key source of jobs and economic growth in the global economy, as it is the foundation of innovation. Because with knowledge management, it is ensured that knowledge is used and developed in a way that will improve organizational activities, develop new products and create new knowledge assets. Innovation is defined as organizational activities and processes used in the creation and application of new knowledge to produce new products, services and processes. Innovation is a learning process where valuable ideas are transformed into new forms of added value for the organization. With innovation, a contribution is made for organizations to be more competitive in the market by using new concepts or improving existing concepts. Knowledge management plays an important role in organizations in the innovation process, helping to create tools and processes for knowledge creation and sharing. Therefore, innovation is one of the most important results of effective knowledge management. In this study, the definition and scope of knowledge, the concept of knowledge management, the definition of innovation and its components, innovation types, innovation process, the relationship between knowledge management and innovation are explained.

Key Words: *Knowledge, Knowledge Management, Innovation.*

1. GİRİŞ

Bilgi, modern işletmelerde giderek daha önemli bir rol oynamaktadır. İş süreçleri karmaşık ve dinamiktir, el emeğinin yerini yüksek düzeyde beceri ve uzmanlık gerektiren bilgi işi almaktadır. Örgüt için değerli olan bilgi ve beceriler, ikame edilmesi zor bireylerde vücut bulma eğilimindedir. Yeni dünya ekonomisinde sermaye, işgücü, toprak ve doğa kaynaklarının yanı sıra yaratıcılık ve bilgi önemli üretim faktörleri haline gelmektedir. Gelişim için bilginin önemi muhtemelen

artacaktır ve bilgi, refah ve yoksulluk arasındaki farkı etkileyebilir. Günümüzün karmaşık ve çalkantılı ortamında, ürünlerde ve süreçlerde yenilik ihtiyacı yaygın olarak kabul edilmektedir. Örgütlerin, iş düşüşüne bir tepki olarak değil, yeni teknolojileri uygulamaları ve pazardaki değişiklikleri öngörerek zamanında yenilik yapmaları gerekmektedir. Bu nedenle, ne zaman, nasıl ve neyin yenilik yapacağını bilmek, örgüt için kilit bir yetkinliktir. İyileştirme çabalarının başarılı olması ve işletmelerin küresel pazarlarda rekabet edebilmesi için yönetilmesi gereken temel kaynak bilgisidir. Bilgi yönetimi, yeniliğin desteklenmesi, yeni fikirlerin üretilmesi ve örgütün düşünme gücünün kullanılması ile ilgilidir. İnovasyonla ilgili olarak bilgi yönetiminin özü, inovasyon için örgütsel yeteneklerini geliştirme ve geliştirme girişimlerinde yönetim için bir çerçeve sağlamasıdır (Rahimi vd., 2017: 68).

2. BİLGİ YÖNETİMİ

2.1. Bilgi Kavramı ve Bilgi Yönetimi

Yıllar içinde toplumların evrimi üç aşamadan geçmiştir. 1800'den önceki yıllar, toplumların temel kaygısının toprak edinme ve gıda üretimi olduğu tarım çağıydı. 1800'lerin sonlarında toplumlar sanayi çağına girildi. 1960'ların başına kadar devam eden bu dönem, toplumlar için mekanizasyon ve seri üretim fabrikalarını beraberinde getirmiştir. O dönemde rekabet avantajları toprak, emek ve sermaye gibi faktörlere bağlıydı. 1960'ların sonlarında ise toplumlar bilgi çağı ya da bilgi çağı olarak adlandırılan yeni bir çağı yaşamaya başladılar. Günümüze kadar devam eden bu çağ bilgi çağı olarak bilinmektedir. Bu çağda rekabet avantajları, rakiplerden daha hızlı öğrenmeye ve ayrıcalıklı bilgiyi bulmaya bağlıdır. Bilgi, iş dünyasındaki ve diğer işletmelerdeki kişilerin kurallar ve prosedürler aracılığıyla oluşturduğu ve sürdürdüğü organize bir veri ve bilgi grubudur. Günümüzde birçok örgüt, bilginin işletmelerin en önemli zenginliği olduğuna inanmaktadır (Mehrabani ve Shajari, 2012: 166).

Sanayileşmiş ekonomi, doğal kaynaklardan entelektüel varlıklara doğru bir önem kaymasına neden olduğundan, bilgi kavramı ilgi kazanmıştır. Bilgi, bu bilgiyi uygulamaya yönelik anlayışla bağlam

içindeki bilgi olarak tanımlanmaktadır. Bilgi ise, gerekçelendirilmiş doğru, inanç, bilginin gerçeklerle doğrulanabileceği inancı olarak tanımlanmaktadır. Bilgi, gerçekler ve inançlar, bakış açıları ve kavramlar, yargılar ve beklentiler, metodolojiler ve teknik bilgiden oluşmaktadır. Bilgi, bireyin etkili eylemde bulunma kapasitesini artıran gerekçeli kişisel inançtır. Açık ve örtük olmak üzere iki farklı bilgi türü vardır. Örtük bilgi kişiseldir ve bu nedenle resmileştirilmesi, iletilmesi ve başkalarıyla paylaşılması zordur. Örtük bilgi, genellikle know-how olarak adlandırılan teknik bir boyuttan ve şemaları, zihinsel modelleri ve inançları, kısacası bir gerçeklik anlayışını içeren bilişsel bir boyuttan oluşmaktadır. Açık bilgi kavramsallaştırılabilir ve bilgi sistemlerinde saklanabilir. Batı düşüncesi açık bilgi üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu gelenek, zihin ve madde ve buna bağlı olarak beden ve zihin arasında net bir ayırım yapan kartezyen ikicilikten kaynaklanmaktadır. Japon düşünce geleneğinde ise bilgi, geleneksel olarak, doğası gereği zımnen, kolayca görünür ve ifade edilemeyen bir şey olarak görülmektedir (Rahimi vd., 2017: 69).

Bilgi, örgütlerin gelecekteki rekabet zorluklarının üstesinden gelebilecekleri araçları sağlamak için tam olarak tanımadıkları bir kaynaktır. Örgütlerde bilgi biriktirilirken fayda sağlayacak şekilde kullanılmaz. Her çalışanın, yaşam deneyimleri ile birlikte zaman içinde geliştirdiği eğitim, beceri ve yetkinlikler sonucunda edindiği bireysel bir bilgi bankası vardır. Bir örgütte ne kadar uzun süre çalışılırsa, işletme, ürünleri ve müşterileri hakkında o kadar fazla bilgi edinirler. İşletme ayrıca belgeleri, süreçleri ve rutinleri aracılığıyla bir bilgi havuzuna sahiptir. Örgüt içinde bilgi olduğu bilinir, ancak yeni olaylarla uyarılması ve harekete geçirilmesi gerekir. Doğru bilgi sinyalleri alınır ve kültür uygunsa, hangi düzeyde veya yaşta olursa olsun herkesten fikirler çıkacaktır. Teknoloji, özellikle bilgi toplama başta olmak üzere örgüt için birçok fayda sağlamaktadır (Sorgulı vd., 2021: 15).

Bilgi ikiye ayrılmaktadır. Örtülü bilgi veya örtük bilgi, yetenekler, uzmanlık ve kavramsal düşünmeden oluşmaktadır. Bu bilgi, bireylerin zihinlerinde taşıdıkları yetenekler, beceriler ve fikirler biçiminde gömülü olduğu için elde edilmesi çok zordur. Açık bilgi ise somut veriler, iyi tanımlanmış prosedürler ve standartlaştırılmış ilkeler şeklinde yayılabilen

ve paylaşılabilen bilgidir. Açık bilginin elde edilmesi, yönetilmesi, paylaşılması ve insanlara yayılması kolaydır (Akram vd., 2011: 122).

Üretim hala kalkınma için temel öneme sahip olsa da, küreselleşme ile gelişmiş ekonomilerin rekabet edebilirlik kavramını değiştirerek standart, üretim faaliyetlerini bilgiye dayalı hizmetlerden uzaklaştırmaktadır. Dünya, doğal kaynaklara dayalı bir sanayi çağından, beceri, eğitim, araştırma ve geliştirmeye dayalı bir bilgi çağına geçmektedir. Bilgi, inovasyonun temeli olduğu için küresel ekonomide iş ve ekonomik büyümenin kilit kaynağı olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütsel bilgi, örgütsel süreçlerde, faaliyetlerde, rekabet edebilirlikte ve örgütün büyümesinde iyileştirmeler sağlamaktadır. Bilginin örgütlerin en önemli üretim varlığı olarak nitelendirilmesi, el emeği, sermaye ve teknoloji gibi geleneksel varlıklardan ayrılan yirmi birinci yüzyıl toplumunun merkezi yönünü ifade etmektedir. Günümüzde merkezi konum, yenilik, yaratıcılık ve hizmetin önemlilik üreticisi olarak değer verilen fikirler, bilgiler ve dijital kodlar tarafından işgal edilmektedir. Bilgi yönetimini kavramsallaştırmak için çok sayıda yaklaşım olmasına rağmen, bunun örgütsel zorlukları karşılamak ve ek değer yaratmak için bilginin yaratılması, kodlanması, kullanılması, değişimi ve saklanmasına yönelik yapılandırılmış bir yaklaşım olduğu konusunda bir fikir birliği bulunmaktadır. Çağdaş örgütler, kendilerinin, diğer bireylerin ve grupların geçmişte inşa ettikleri bilgilerin bir sonucudur ve sahip oldukları deneyimler ve her zaman meydana gelen değişiklikler yoluyla inşa etmeye devam etmektedirler. Bilgi, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaktadır, çünkü bilgi açısından zengin olan bir örgüt, yeni bir kalite, yaratıcılık ve verimlilik düzeyine ulaşabilmektedir (Dickel ve Moura, 2016: 213).

Bilgi yönetimi yeni bir kavram değildir. Binlerce yıl boyunca, kırsal kesimdeki ebeveynler, çocuklarıyla hava durumunu tahmin etme deneyimlerini paylaştılar, aile şirketlerinin sahipleri ticari bilgeliği gelecek nesillere aktardı, usta zanaatkarlar tapınakları yıkıp yeniden inşa ettiler, böylece inşaat becerileri devam edecek ve işçiler bilgi alışverişinde bulundular. Yeni olan, bilgi yönetiminin, örgütlerin inovasyonu takip etmesi, rekabet avantajı kazanması ve performansı

iyileştirmesi için stratejik öneme sahip, bilinçli olarak teşvik edilen ve organize edilen bir uygulama haline gelmesidir. Bilgi yönetimi, çalışanların hem örtük hem de açık bilgilerini yakalamak, elde etmek, organize etmek ve iletmek için sistematik ve organizasyona özel bir çerçeveyi ifade eder, böylece diğer çalışanlar işlerinde daha etkili ve üretken olmak ve organizasyonun bilgisini en üst düzeye çıkarmak için kullanabilirler. Rekabet avantajı yaratmak için insanları insanlara ve insanları bilgiye bağlayan bilgiye dayalı yönetim anlayışına bilgi yönetimi denilmektedir (Rahimi vd., 2017: 69).

Bir tanıma göre bilgi yönetimi, kurumsal bilgiyi yakalama, geliştirme, paylaşma ve etkin bir şekilde kullanma süreci olarak tanımlanırken, başka bir tanıma göre, bir işletmenin tüm bilgi varlıklarının tanımlanması, yakalanması, değerlendirilmesi, alınması ve paylaşılmasına yönelik entegre bir yaklaşımı destekleyen bir disiplin olarak belirtilmektedir. Bu varlıklar ise, veri tabanlarını, belgeleri, politikaları, prosedürleri ve bireysel olarak daha önce ele geçirilmemiş uzmanlık ve deneyimleri içermektedir (Breznik, 2018: 142).

Bilgi yönetimi, aralarında bilgi alışverişi, transferi ve alımının birçok benzersiz ancak ilişkili yönünü kapsayan bir şemsiye terim olarak anlaşılmaktadır. Bir örgütün başarılı olması için ihtiyaç duyulan bilginin yaratıldığı, elde edildiği, paylaşıldığı ve kullanıldığı sistematik süreç olarak belirtilmektedir. Bilgiyi tanımlamak için üç etiket kullanılır: açık, örtük ve potansiyel. Şimdiye kadar, en yaygın ikisi açık ve zımnidir. Açık bilgi, sözlü veya yazılı olarak mevcut olan ve iyi tanımlanmış, resmileştirilmiş prosedürlere veya kurallara göre veri ve bilgilerin sıralanması olan kitap bilgisi olarak düşünülebilir. Örtük bilgi, örgüt çalışanlarında bulunur ve yazılı veya belgelenmiş biçimlerde resmileştirilmez. Sadece bireylerin işlerini nasıl yaptıklarına dair içgörü toplamak için yapılan görüşmeler ve izleme gibi bilinçli çabalar yoluyla başkalarının yararına erişilebilir hale getirilebilir (Sorguli vd., 2021: 13).

Bilgi yönetiminin temel amacı, örgütsel hedefleri yönlendirmek için iç ve dış kaynaklardan elde edilen bilgiyi örgüte entegre etmektir. Böylece bilgi yönetimi ile örgütsel faaliyetleri iyileştirecek, yeni ürünler geliştirecek ve yeni bilgi varlıkları oluşturacak şekilde bilginin

kullanması ve geliştirmesi sağlanmaktadır. Bu sayede örgütler hem örgütsel sorunları çözmek için hem de rekabet avantajı için bilginin entegrasyonundan faydalanmaktadırlar. Çünkü bilgi yönetiminin temel amacı, mevcut bilginin bir örgütün yararına olacak şekilde uygulanmasını sağlamaktır. Bilgi etkin bir şekilde uygulandığında maliyeti azaltarak örgütsel verimliliği de arttırmaktadır (Ode ve Ayavoo, 2020: 211).

2.2. Bilgi Yönetimi Süreci ve Yararları

Bilgi yönetimi süreçlerinin döngüsel modelini temsil etmek için şu adımlar izlenmektedir (Rahimi vd., 2017: 69):

- Bilgi yaratın. Bilgi, öncelikle çalışanların deneyimlerinden ve becerilerinden gelmektedir. Bilgi, insanlar bir şeyler yapmanın yeni yollarını belirledikçe veya teknik bilgi geliştirdikçe yaratılmaktadır. Bazen bilgi örgütte yerleşik değilse, (örneğin araştırma laboratuvarlarından ticari kuruluşlara yapılan teknoloji transferleri gibi) dış bilgi getirilir.
- Bilgiyi yakalayın. Oluşturulan bilginin bir veri tabanında ham haliyle saklanması gerekmektedir. Çoğu örgüt, bilgiyi yakalamak için birçok farklı türde bilgi havuzu kullanmaktadır.
- Bilgiyi hassaslaştırın. Yeni bilgi, eyleme geçirilebilir olması için bağlama yerleştirilmelidir. Burası, insan kavrayışlarının veya örtük bilginin açık bilgi ile birlikte yakalandığı ve rafine edildiği yerdir.
- Bilgiyi depolayın. Örtük ve açık bilginin kodlanması, bilginin anlaşılabilir ve daha sonra kullanılabilir hale getirilmesine yardımcı olmaktadır.
- Bilgiyi yönetin. Bir kütüphane gibi, bilgi güncel tutulmalıdır. İlgili ve doğru olduğunu doğrulamak için gözden geçirilmelidir. Bu nedenle, çoğu örgüt, bilgiyi güncel tutmakla gerçekten ilgilenen iyi tanımlanmış departmanlara sahiptir.
- Bilgiyi yayın. Bilgi, örgütte her yerde ve her zaman ihtiyaç duyan herkese yararlı bir biçimde sunulmalıdır. Grup yazılımı, internet/intranet ve diğer yeni teknolojiler bilginin yayılmasına yardımcı olmaktadır.

Bilgi yönetimi ile kazanılan yararlar şu şekilde belirtilebilir (Karabetyan, 2020: 213-214; Durdu ve İpek, 2020: 110-111):

- Örgütteki bilgi kaybını önlemek,
- Doğru kararlar alabilmek,
- Daha etkin kararlar alabilmek,
- Örgüt içerisinde esneklik sağlamak,
- Rekabet avantajı sağlamak,
- Varlık geliştirme sağlamak,
- Ürün ve hizmet kalitesini iyileştirmek,
- Müşteri yönetimi sağlamak,
- Örgüt içinde insan unsurunu açığa çıkarmak.

2.3. Bilgi Yönetimi Uygulamaları

Bilginin bir rekabet avantajı kaynağı olarak önemi, örgütlerin bilgi temelli görüşü tarafından kabul edilmektedir. Bunun nedeni, üretkenliği artırmada, sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmada, bir örgütün maddi olmayan varlıklarının yaratılmasında ve korunmasında bilginin rolünün önemidir. Bilgi “çok katmanlı anlamlara sahip çok yönlü bir kavram” olarak tanımlanmaktadır. Bilgi yönetimi ise bilgiyi yaratan veya yerleştiren, örgüt içindeki bilgi akışını yöneten ve bilginin örgütün uzun vadeli yararı için etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlayan yönetim işlevi olarak tanımlanmaktadır. Bilgi yönetimi, örgüt üyelerinin örgütün içinden ve dışından bilgiyi nasıl edindiğini ve oluşturduğunu açıklamak için kullanılmaktadır. Yani bilginin örgütlerde nasıl elde edildiğini, oluşturulduğunu, kodlandığını ve kullanıldığını betimlemektedir. Bilgi yönetimi uygulamaları, bilginin uygulanmasına ve kullanımına dayanan örgütsel uygulamalar olarak tanımlanmaktadır. Bilgi yönetimi uygulamalarının ilk kavramsallaştırılması, örtük ve açık bilgiye vurgu yaparak bilgi yaratma ve aktarma sürecine odaklanmaktadır. Daha sonraları ise bilgiyi yayma ve depolama, bilgiyi edinme, özümseme, dönüştürme ve kullanma şeklinde ifade edilmektedir. Dolayısıyla bilgi yönetimi uygulamalarını yakalayan üç dinamik süreç olarak; bilgi yaratma ve edinme, bilgi yayılımı ve bütünleştirme, bilgi depolama olarak belirtilmektedir. Bilgi yönetimindeki temel süreçler ise

bilgi yaratma, edinme, aktarma, depolama, kodlama, paylaşma ve uygulama olarak genişletilmektedir. Bu süreçlerin tamamı bilgi keşfi ile başlamaktadır. Yeni bilgi yaratmayı amaçlayan faaliyetler, tipik olarak, Ar-Ge faaliyetleri yoluyla yeni bilgi yaratma, yeni bilgi içeriği oluşturma veya örgütteki mevcut örtülü ve açık bilgi havuzundaki eski bilgi içeriğini değiştirmek şeklinde gerçekleşmektedir (Ode ve Ayavoo, 2020: 210).

Bilgi yönetimi, örgütlerde inovasyonu yönlendirmek için dahili ve harici, açık ve örtük bilgiyi elde eden, özümseyen, dağıtan, bütünleştiren, paylaşan, geri alan ve yeniden kullanan bilgi kaynağının örgütte merkezileştirilmesini sağlayan bir süreç olarak tanımlanabilir. Bilgi yönetiminin uygulanması, yenilik performansını olumlu yönde etkilemektedir. Bilgi yönetimini, süreçleri belirleme veya yaratma, özümseme ve yenilik yapmak ve örgütsel performansı artırmak için yeni fırsatlardan yararlanmak için örgütsel bilgiyi uygulama süreci olarak sonuçlandırılabilir. Bilgi, somut ve soyut bilgi şeklinde; insan sermayesi profilleri, veriler, açık bilgiler (finansal raporlar, pazarlama araştırma raporları, verimlilik raporları ve müşteri veri tabanları) gibi somut bilgiler, çalışanların bilgi, beceri ve deneyimleri gibi soyut bilgilerden oluşmaktadır (Siregar vd., 2019: 1992).

3. İNOVASYON

3.1. İnovasyonun Tanımı ve Bileşenleri

Günümüzde sektörler, giderek küreselleşen ekonomide yoğun rekabet dönemlerinden geçmektedir ve bu nedenle yönetim sürecinde yenilikçi stratejilerin benimsenmesi çok daha önemli hale gelmektedir. Bu nedenle, herhangi bir işletmenin hayatta kalmasını sağlamak için, faaliyetlerine sadece örgüt sınırları içinde değil, aynı zamanda herhangi bir rekabet ortamında değer yaratması gerekmektedir. İnovasyon yönetimi, örgütsel bağlamda yeni kavramların kullanılması veya mevcut kavramların iyileştirilmesi yoluyla işletmelerin pazarda daha rekabetçi olmalarına yönelik bir katkı sağlamaktadır. İnovasyonun sadece insanlardan, bilgiden, süreçlerden ve örgütün iç yeteneklerinden kaynaklanmamakta, aynı zamanda bilgi ve fırsatların aynı şekilde iç sürece eklenmesi için sınırların kırılması gerektiğine dair vizyon

oluşturulmasından da kaynaklanmaktadır (Dickel ve Moura, 2016: 214). Etimolojik açıdan inovasyon, şimdiye kadar bu biçimde olmayan yeni bir şey olarak tanımlanmaktadır. Ekonomik bağlamda ise “üretim faktörlerinin yeni bir kombinasyonu” olarak nitelendirilmektedir (Sorguli vd., 2021: 16).

İnovasyon kelimesi Latince’den gelmekte ve eylem ve etki, bir ürünü yaratmak veya değiştirmek anlamlarını ifade etmektedir. Yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş bir ürünün (mal/hizmet), sürecin, yeni bir pazarlama yönteminin veya yeni bir örgütsel yöntemin içsel iş uygulamalarında, işyeri yapısında veya dış ilişkilerde tanıtılmasıdır. Bu nedenle sadece iş alanıyla sınırlı olmayıp teknoloji, ürün veya hizmetleri kapsayarak dünyadaki büyük değişikliklere katkıda bulunan radikal ve devam eden değişim süreciyle de bağlantılıdır. Bu anlamda, inovasyon şu şekilde farklılaşabilmektedir. Bunlardan ilki, yenilikçiler (en son teknolojiyi kullanmaya çok dikkat eden, iletişim kurmayı ve yaymayı çok önemseyenler), ikincisi, erken benimseyenler (fikir lideri olarak kabul edilen ve çevrelerini etkileyen ancak en son yenilikleri önermek ve/veya kullanmak konusunda çok dikkatli olan kişiler), üçüncüsü, erken çoğunluk (muhafazakar olup teknolojik değişime açık ve bir dereceye kadar onu benimsemeye özen gösterenler), dördüncüsü, geç çoğunluk (özellikle çok sayıda tanıdığı tarafından benimsenene kadar yeniliklerin kullanımına şüpheyle yaklaşan tüketiciler) ve son olarak da, gecikenler (eski formları koruyan, çok geleneksel, herhangi bir değişikliği pek kabul etmeyen ve alışkanlık haline gelene kadar uyum sağlayanlar) (Trejo vd., 2016: 458).

Günümüzde dilimize ve dünya dillerine yerleşmiş teknik bir terim olarak inovasyon, sözlükte de vurgulandığı gibi, kendisinden çok inovasyonun sonucunu ifade etmekte; farklılaşma ve değişime bağlı ekonomik ve sosyal bir süreci kapsamaktadır. İnovasyon ilk kez 1911 yılında ekonomist ve politika bilimcisi Joseph Schumpeter tarafından “kalkınmanın itici gücü” olarak tanımlanmıştır. İnovasyon, farklı, yeni fikirler geliştirmek ve uygulamaktır. Bu fikirler, daha önce çözülmemiş sorunları çözmek veya daha önce karşılanmamış ihtiyaçlara cevap vermek için geliştirilebilir. İnovasyon, genellikle mevcut öğelerin veya

bilgilerin farklı bir şekilde birleştirilmesinin sonucudur. Mevcut birçok ürün ve hizmeti daha güzel, daha kullanışlı ve daha fazla insana faydalı hale getirme faaliyetleri de inovasyon kapsamına girmektedir. İnovasyondan beklenen, bilim ve teknoloji etkinliğinde bir fikrin teori, eylem ve sonuç açısından faydalı hale gelmesi ve bu faydanın pazarlanabilir, somut bir çıktı haline gelmesidir (Nalçacıgil ve Özyılmaz, 2020: 162-163).

Pek çok işletme, önceliklerinden birinin ekonominin inovasyon odaklı hale dönüştürülmesi olduğu stratejiler geliştirmektedir. İnovasyon, yeni ürünler, hizmetler ve süreçler üretmek için yeni bilginin yaratılmasında ve uygulanmasında bir örgüt faaliyetleri ve süreçleri olarak tanımlanmaktadır. İnovasyon, müşterilerin ihtiyaç ve tercihlerini farklı şekillerde karşılamanın yanı sıra süreç, yapı ve teknolojiyi daha sofistike hale getirmek için yapılmalıdır. İnovasyon, değerli fikirlerin örgüt için yeni katma değer biçimlerine dönüştüğü bir öğrenme süreci olarak da adlandırılır. Bir örgütte yenilik, çalışanların bilgisine, becerilerine ve deneyimine bağlıdır ve bu nedenle bir örgütte bilginin yaratılması ve kullanılmasıyla ilişkilidir. Yenilikler geliştirmek için örgütler, Ar-Ge'den makine, ekipman veya yazılımın tanıtımına, buluşların kullanımına, teknolojik gözetim sistemlerine, pazar araştırmasına veya bireysel eğitime kadar uzanabilir. Başarılı bir şekilde ürün veya süreç inovasyonu gerçekleştiren örgütler, işletmenin uyum sağlamasına ve daha fazla getiri elde etmesine yardımcı olan deneyim ve bilgi edinir (Siregar vd., 2019: 1992).

İnovasyon, içsel iş süreçlerini ve yapılarını iyileştirmeyi ve pazar odaklı ürün ve hizmetler yaratmayı amaçlayan, yeni iş sonuçlarını kolaylaştırmak için yeni bilgi ve fikirlerin yaratılması, olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca inovasyon, ürün ve hizmetleri içeren yeni bilgi yaratmak amacıyla bilginin edinildiği, paylaşıldığı ve özümsendiği bir süreç olarak da tanımlanmaktadır. Teknik yenilik, bir ürün veya hizmet yaratmak için yöntemler, bileşenler ve teknikleri süreçlerle ilişkilendiren bilgidir. İdari yenilik, yetki, görev yapılandırması, personel alımı, kaynak tahsisi ve ödüller gibi örgütsel yapı ve süreçlerdeki değişiklikleri ifade etmektedir. Radikal yenilik, yeni bir teknolojik modeli temsil eden ve

daha fazla örgütsel yetenek ve üstün bilgi derinliği gerektiren temel bir değişiktir. Artımlı inovasyon ise, örgütte ürün veya hizmet yaratmak için yapılan küçük teknolojik değişiklikler olarak tanımlanmaktadır (Hassan ve AL-Hakim, 2011: 97). İnovasyon, sürdürülebilir rekabet için önemli bir varlık olarak kabul edilmektedir. Yenilik, sorunların üstesinden gelmek için gerekli bilgiyi keşfederek ilerleme yaratan bilgi olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel inovasyon, gelişmeye odaklanan ve örgütsel gereksinimleri karşılamak için yeni bilgiler yaratmayı amaçlamaktadır. Bilgi paylaşımı ve yaratma, örgütsel ürün ve hizmet yeniliğine katkıda bulunmaktadır. Yeni ürün veya hizmetlerin geliştirilmesine yardımcı olmak için bilgiyi kullanan teknik inovasyonun aksine, idari inovasyon, örgüt yapısı ve ilerlemeyi yönetme ile ilgili profesyonel bilgi gerektirmektedir (Ding vd., 2019: 312).

Günümüzün katı, sert ve dinamik iş ortamları, şirketlerin inovasyon odaklı olmasını gerektirmektedir. Daha spesifik olarak, işletmeler rekabet avantajlarını artırmak ve uzun vadede ayakta kalabilmek için farklı türde inovasyon çabalarına girmek zorundadırlar (Fındıklı vd., 2015: 377). Bilginin etkin bir şekilde uygulanması, yeni ürün ve hizmetlerin daha hızlı geliştirilmesini sağlayabilir, Ar-Ge yatırımını optimize edebilir ve pazar ihtiyaçları ile daha yakın uyum, daha başarılı ürün tanıtımları, müşteri ihtiyaçlarının daha iyi öngörülmesini ve rakip farklılaşmasını sağlayabilir - hepsi kurumsal inovasyon için gereklidir (Rahimi vd., 2017: 70). En karmaşık teknolojiler için geniş bir know-how yelpazesi gerekmektedir. Örgütler teknik belirsizlikle karşı karşıya kaldıklarında, yaratıcı süreçlerin ve yeteneklerin modifikasyonu yoluyla dış bilgi kaynakları ile örgütsel gelişim sağlayabilmektir (Asa vd., 2022: 8).

Literatürde inovasyon genellikle iki yaklaşımla gösterilir. Bunlar geleneksel yapısalılık yaklaşımı ve süreç odaklı yaklaşımdır. Geleneksel yapılandırılmış yaklaşımda yenilik, bazı dış tedarikçilerin kullanıcıya vermek için oluşturduğu sabit parametrelere sahip bir varlık olarak tanımlanır. Süreç odaklı yaklaşım, inovasyonun bir yerden başka bir yere taşınacak bir varlık olmadığını, bunun yerine politik olarak yüklü bir tasarımı izleyen karmaşık bir süreç ve aynı zamanda düzenli olarak çeşitli

sosyal gruplarla ilişkili bir karar süreci olarak görülmesi gerektiğini tartışır (Mehrabani ve Shajari, 2012: 168).

İnovasyon, farklı ve kendine özgü ürün ve hizmetlerin üretilmesini ve sunulmasını destekleyecek yeni bilgiler yaratmayı amaçlayan bilgiyi yakalayan, elde eden, yöneten ve yayan bir uygulama ve süreçtir. İnovasyonun temel amacı, işletme için değer yaratmaktır. Günümüzün rekabetçi çağında inovasyon, işletme için bir ruhtur çünkü inovasyon ile örgütler, benzersiz ürünler ve hizmetler üretebilmektedir (Akram vd., 2011: 123).

3.2. İnovasyon Türleri

Yöneticiler sürekli olarak teklifleri değiştirmenin veya en azından iyileştirmenin (ürün/hizmet inovasyonu) veya bu teklifleri yaratmanın ve sunmanın (süreç inovasyonu) yollarını aramadıkça, örgütler düşmanca ve çalkantılı ortamlara karşı giderek daha savunmasız hale gelme riskiyle karşı karşıya kalırlar. Bu bakımdan inovasyon, yeni gereksinimleri, açıklanmamış ihtiyaçları veya mevcut pazar ihtiyaçlarını karşılayan daha iyi çözümlerin uygulanması olarak görülebilir. Bu yeniliğin her yönetim sisteminin bir parçası haline gelmesi için organize edilmesi gerekmektedir. İnovasyonun en önemli ve temel amacı, geliştirebilecek ve toplum için uygulanabilir çözümler bulabilecek yeni bilgiler üretmek olmasıdır. Bu bağlamda beş farklı yenilik türü bulunmaktadır (Rahimi vd., 2017: 70):

- Yeni ürün,
- Yeni üretim yöntemleri,
- Yeni pazar keşfi,
- Yeni tedarik kaynağı,
- İş organizasyonunun yeni yolları.

İnovasyon derecelerine, alanlarına ve özelliklerine 3 sınıfa ayrılmaktadır (Nalçacıgil ve Özyılmaz, 2020: 166):

- Bugüne kadar hiç olmamış bir ürün.
- Mevcut ürünlere göre önemli farklılıklar gösteren ürün.
- Piyasada yeni olmayan, ancak bir işletme için yeni olan ürün.

Ürün İnovasyonu: Yeni bir mal veya hizmetin piyasaya sürülmesi veya malın içeriğinde veya amacında önemli gelişmeler yapılması olarak tanımlanabilir. Bu gelişmeler spesifikasyonlarda, bileşenlerde, yazılımda veya diğer işlevsel özelliklerde olabilir. Ürün yeniliği, yeni bilgi veya teknolojilerin kullanılmasını sağlar veya mevcut bir bilgi veya teknolojinin yeni kombinasyon halinde kullanımına dayanabilir (Nalçacıgil ve Özyılmaz, 2020: 167; Atan vd., 2016: 159).

Hizmet İnovasyonu: Yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş bir hizmet yaklaşımı, yenilik veya hizmet sunumu ve dağıtımındaki farklılıklar, hizmet sunumunda yeni teknolojilerin kullanılması hizmet yeniliğine yol açmaktadır. Bu tür yenilikler, hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmaların teknolojilerini ve örgütsel yeteneklerini ortaya koymalarını, insan kaynakları becerilerini artırmalarını ve koşullara göre yeniden yapılanmalarını gerektirmektedir (Nalçacıgil ve Özyılmaz, 2020: 167). Yeni hizmet konsepti, yeni müşteri etkileşimi, yeni değer sistemi/iş ortakları, yeni gelir modeli, yeni örgütsel veya teknolojik hizmet sunumu gibi boyutlardan bir veya birkaçından oluşan yeni bir hizmet deneyimi veya hizmet çözümü olarak tanımlanmaktadır. Hizmet inovasyonunda, mevcut ve potansiyel müşterileri memnun etmek için mevcut hizmetler, teknolojiler, insanlar ve yaklaşımların yeni bir kombinasyonu ortaya çıkmaktadır. Hizmet sürecinde, müşteriye de üretim sürecine dahil eden bir faaliyetler kümesi oluşturulmaktadır (Ode ve Ayavoo, 2020: 211).

Pazarlama İnovasyonu: Ürün tasarımı, paketleme, dağıtım ve fiyatlandırmada büyük değişikliklerle yeni pazarlama yöntemlerini kullanmaktır. Pazarlama inovasyonu, müşteri ihtiyaçlarını yeni pazara kaydırmayı veya yeni bir konuma geçmeyi amaçlar. Örgütün satışlarını artırmak amacıyla farklı ve yeni tasarımların (ürün veya ambalajda) gerçekleştirilmesi, farklı pazarlama yöntemlerinin geliştirilmesi ve uygulanması veya mevcut olanların iyileştirilmesidir (Nalçacıgil ve Özyılmaz, 2020: 168; Atan vd., 2016: 159).

Örgütsel İnovasyon: İşyeri organizasyonu veya dış ilişkilerdeki iş uygulamalarını yeni bir organizasyon yöntemi ile yürütmektir. Örgütsel inovasyon, idari maliyetleri veya işlem maliyetlerini, iş memnuniyetini azaltarak ve böylece işgücü verimliliğini artırarak veya tedarik maliyetini

düşürerek şirketin performansını artırmayı amaçlar. Yeni çalışma yöntemlerinin geliştirilmesi veya şirket şartlarına uyarlanmış mevcut yöntemlerin kullanılmasıdır. Bir işletmenin rekabet avantajı kazanabilmesi ve bunu sürdürebilmesi için çalışma ve işletme yöntemlerini geliştirmesi, farklılaştırması ve yenilemesi gerekir (Nalçacıgil ve Özyılmaz, 2020: 167-169). Örgütsel inovasyon şunlardan oluşabilir (Kavak, 2009: 618):

- Örgüt yapısının önemli ölçüde değiştirilmesi,
- İleri yönetim tekniklerinin uygulanması,
- Yeni ya da önemli ölçüde değiştirilmiş stratejilerin uygulanması.

Süreç İnovasyonu: Yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş bir üretim yöntemi veya dağıtım yöntemi uygulamaktır. Bu, üretim veya dağıtım tekniği, teknik ekipman ve yazılımdaki değişiklikleri içerebilir. Süreç inovasyonu, birim üretim maliyetlerini veya dağıtım maliyetlerini düşürmeyi amaçlar. Süreç inovasyonu, farklı ve yeni bir üretim veya dağıtım yönteminin ya da mevcut yöntemlerin iyileştirilmesi için geliştirilmesidir (Nalçacıgil ve Özyılmaz, 2020: 169; Atan vd., 2016: 159).

İşletme Modeli İnovasyonu: İş modeli, herhangi bir sektörde nasıl para kazanılacağına dair senaryodur. İş modeli inovasyonu her işletmenin en temel değer zincirinde geliştirilecek yeniliklerin ve farklılıkların birleşimidir. Bir şirketin değer zinciri genel anlamda iki ana bölümden oluşur; ilk kısım tasarım, hammadde temini ve imalat gibi adımları içerir. İkinci bölüm, müşteri bulma ve ulaşma, ürün ve hizmeti satma ve dağıtma ile ilgili tüm faaliyetleri içerir (Nalçacıgil ve Özyılmaz, 2020: 167-169).

Radikal İnovasyon: İşletme için oldukça riskli olan inovasyondur. Çünkü radikal yenilikçi ürünlerin ticarileştirilmesi daha zordur. Ancak diğer yandan ürün, hizmet veya süreçteki radikal inovasyon, yeni teknolojinin geliştirilmesini ve uygulanmasını içerdiğinden işletme için çok önemlidir. Radikal inovasyonun önemli yönü, yeni teknolojinin mevcut teknolojiye kıyasla ne ölçüde daha sofistike olduğu ve ilerlediğidir (Akram vd., 2011: 123).

3.3. İnovasyon Süreci

İnovasyon süreci büyük ölçüde bilgiye, özellikle de örtük bilgiye bağlıdır. Yeni ve değerli bilgi, genel bilginin özel bilgiye dönüştürülmesiyle yaratılır ve ürünlere, hizmetlere ve süreçlere dönüştürülür. Bilgi, yenilik ve rekabet gücü için temel bir gereklilik olarak görülmektedir. Her türlü inovasyonun merkezinde yer alan bilginin özellikleri şu şekilde açıklanmaktadır (Rahimi vd., 2017: 70):

- Bilgi rakipsizdir. Bir fikir, bir tüketim malından veya hizmetinden farklı olarak, yalnızca bir kez üretilmelidir ve daha sonra değerinden düşmeden birçok kez kullanılabilir.
- Bilgi birikimlidir. Mevcut bilgi stoku, daha fazla araştırmanın yeni bilgiler geliştirdiği verimli bir zemin sağlar.
- Bilgi, özellikle sayısallaştırılmış bilgi olmak üzere, ihmal edilebilir bir maliyetle yeniden üretilebilir.
- Bilgi sadece kısmen dışlanabilir. Örneğin, patent başvurularının incelenmesi ve tersine mühendislik, ürün inovasyonlarındaki bilgilerin çoğunu ortaya çıkarabilir.
- Bilgi maddi olmayan bir varlıktır. Bir binanın veya makinenin kurtarılabilmesi şeklinde bir yatırımcı tarafından geri alınamaz.
- Yeni bilgi üretimi, temel belirsizliği içerir. Örgütü bildiklerinin ötesine taşır.

Küresel rekabet ortamının önemli özelliklerinden biri de hızlı karar vermeyi ve hızlı hareket etmeyi gerektirmesidir. Dolayısıyla işletmeler bu tür rekabetin yoğun olduğu ortamlardan en az kayıpla çıkabilmek için teknolojiyi kullanmak zorundadır. İşletmelerin inovasyon ve kendini geliştirme kapasitesi onlara rekabet avantajı sağlayacaktır. Michael Porter, rekabet avantajı elde etmek ve sürdürmek için beş faktörden bahsetmektedir (Nağaççığıl ve Özyılmaz, 2020: 171):

- İşletme, geliştirme, yenilik ve değişiklikleri yeni rekabet yöntemlerine uygulamalıdır.
- Bir ürünün geliştirilmesi ve kullanılmasıyla ilgili tüm faaliyetler yeniden tasarlanmalı ve yeni yollar bulunmalıdır.

- Değer sisteminde sürekli iyileştirmeler yapılarak taklit olasılığı azaltılmalıdır.
- İş kaynakları sürekli gelişmelidir.
- Ulusal pazarda avantaj sağlamak ve dezavantajları ortadan kaldırmak için küresel bir rekabet stratejisi izlenmelidir.

Yeniliğin ortaya çıkmasında 4 adım bulunmaktadır (Seker, 2014: 28-29):

Keşif (Discovery): Yenilikler genelde mevcut fikirlere ve teknolojiye bağlı olarak gelişmektedir. Dolayısıyla mevcut fikirlerdeki eksikler veya yeni ihtiyaçların keşfedilmesi yeniliğin ilk adımı olarak kabul edilir.

Geliştirme (Development): Bu aşamada fikir bir paketlemeye tabi tutulur. Yani fikri etkileyen ve fikirden etkilenen bütün çevre ürün ve hizmetler bir gözden geçirmeye tabi tutulur. Fikrin hangi açılardan geliştirilmesi gerektiği ve hangi açılardan değer kattığının araştırılması gerekir. Ayrıca fikir kullanıcılara ulaşabilecek bir ürün veya hizmet haline dönüştürülür.

Yayıma (Diffusion): Bu aşamada potansiyel kullanıcılara ulaşma, kullanıcıların yeni fikri kabullenmeleri, ve beğenilerine göre yaymaları veya reddetmeleri aşamaları yaşanır. Şayet teknolojinin yayılması başarılı olursa günlük hayatın bir parçası haline gelmesi beklenir.

Etki (Impact): Teknolojinin etki aşamasında ekonomiye, topluma ve üretim/hizmet sürecine etkisi gözlemlenebilir. Başarılı bir fikrin değer katan etkisi olması beklenmektedir. Bu değer, maliyet düşürülmesi, kullanıcılara yeni imkanların sunulması, kalite artışı, zaman kazandırma gibi şekillerde olabilir.

4. BİLGİ YÖNETİMİ VE İNOVASYON İLİŞKİSİ

Çağımızda, tüm faaliyetleri basitleştirmek ve süreç kararlarını geliştirmek için her tür örgütte bilgi ve bilginin kullanımı her geçen gün artmaktadır. Örgütlerin bilgi ve birikimini yönetmenin önemi çok hayati hale gelmektedir. Çünkü işletmeler, zenginlik ve refahın ana kaynağının bilgi ve bilginin üretimi ve dağıtımı olduğu bilgi ekonomisi döneminde

bulunmaktadırlar. Geniş anlamda, bilgi yönetimi terimi tanımlandığında, ihtiyaçları karşılamak için her türlü bilgiyi sıklıkla yönetme ve yeni fırsatlar için mevcut ve edinilmiş bilgiyi kullanma süreci ve süreci anlamına gelmektedir. Bilgi yönetiminin avantajları, yalnızca inovasyon sürecinde işbirliğini kolaylaştırmakla kalmayıp, aynı zamanda bilgi tabanı ve boşlukları doldurmak için çareler arasındaki boşlukları belirlemeyi de içermektedir. Her şeyden önce bilgi yönetimi, yenilikleri teşvik eden bilgi odaklı bir kültürün gelişmesine yardımcı olmaktadır. İnovasyon “yeni bir şeyin tanıtılması” veya “yeni fikirlerin, süreçlerin, ürünlerin veya hizmetlerin üretilmesi, kabul edilmesi ve uygulanması” olarak tanımlanmaktadır (Nawab vd., 2015: 43).

Sınırlı kaynaklar, yerel ve küresel rekabet, hızlı ve yoğun teknolojik değişim ile iş rekabet ortamı zorlaşmaktadır. Etkili bilgi yönetimi, bilginin yaratılmasını, elde edilmesini, paylaşılmasını, uygulanmasını ve kullanılmasını içerir. Normal olarak, uygun teknolojinin kullanılmasıyla birlikte örgütsel, sosyal ve yönetsel girişimlerin uygun bir kombinasyonunu gerektirmektedir. Bilgi yönetimi fikri, örgütü hem büyütme hem de geliştirmek için gereken tüm bilgileri toplamak, sınıflandırmak, depolamak ve yaymak şeklindedir. Örgütlerde inovasyon çalışmaları için gerekli olan bilginin elde edilmesi, yaratılması, paylaşılması, depolanması ve uygulanması yoluyla inovasyon yaratmak için faydalı bir araç olarak görülmektedir. Bilgi yönetiminin yeniliği artırmasının nedenlerini şu şekilde özetlenebilir; örtük bilginin paylaşımını ve kodlanmasını sağlar, örtülü bilginin açık bilgiye dönüştürülmesine yardımcı olur, bilgi yaratmayı ve paylaşmayı ve işbirliğini teşvik eden bir kültür yaratır. Bilgi yönetimi yeteneğinin örgütsel rekabet avantajı üzerindeki etkisi, örgütlerin rekabet avantajlarını işletmeye özgü ve taklit edilmesi veya ikame edilmesi zor olan kaynaklar ve yeteneklerle ilişkilendiren, işletmenin kaynak temelli görüşünü betimlemektedir. Bir bilgi yönetimi yeteneğinin üç yönü vardır; bilgi geliştirme, bilgiyi yayma ve bilgiyi uygulama. Bir bilgi yönetimi yeteneği örtük, karmaşık ve örgüte özgüdür. İnovasyon sürecinde ise bilginin rolü dört aşamadan oluşan bir süreci kapsamaktadır (Özbağ vd., 2013: 786):

- Yeni bilgilerin proaktif olarak elde edilmesi ve üretilmesi ve eğilimlerin, fırsatların ve sorunların algılanması,
- Yeni zorlukların ve fikirlerin kavramsallaştırılması,
- Yeni çözümlerin geliştirilmesi ve optimizasyonu,
- Yeni çözümlerin uygulanması.

Bu nedenle, bilginin bireysel çalışanlarda bulunduğu (örtük bilgi), bilginin değerini arttırmak için büyümesini kolaylaştırmada hayati bir rol oynadığı bilinmektedir. Bilgi paylaşımı, önemli bir süreç olarak kabul edilen bilginin bir kişiden diğerine aktarılmasını ve yayılmasını içeren bir faaliyet veya davranıştır (Özbağ vd., 2013: 787)

Yoğun rekabet ve dinamizm çağında bilgi, uygun şekilde yönetildiğinde örgütler için bir rekabet avantajı kaynağı olabilen, çok değerli bir stratejik varlık haline gelmiştir. Örgütlerin yeni fikirlerin ve/veya bilginin üretilmesini, bilginin kullanılabilirliğini, mevcut bilginin uygulanmasını ve bilgiyi etkin bir şekilde yöneterek bilgi çalışanları içinde iletişimi geliştirebilecekleri ortamların yaratılması, bu kapsamda değerlendirilmektedir. Bilgi yönetimi, örgütlerin tarihinin bir parçası olan ve örgütte yapılandırılmamış bir biçimde bulunabilen önemli bilgi ve becerileri tanımlayabildiği, seçebildiği, düzenleyebildiği, yayınlatabildiği ve iletebildiği bir süreçten oluşmaktadır. Bu bağlamda inovasyon kavramı, bir işletmenin rekabetçi doğasını iyileştirmeye yönelik tüm örgütsel ürün/hizmet, pazar, sürecin geliştirilmesi veya iyileştirilmesi olarak görülmektedir. İnovasyon ile bilgi, yeni ürün ve hizmetlere dönüştürülen bir süreci ifade etmektedir. Örgütsel inovasyon, bir işletmenin tüm bölümlerine ve operasyonlarına ilişkin farklı türdeki inovasyonları içermektedir (Chibuzor vd., 2019: 1-2).

Bir örgütte yenilik yapmak, ilgili bilginin mevcudiyetine bağlıdır. Bilgi edinmenin inovasyon üzerindeki etkisi, örgütün faaliyetleriyle ilgili sürekli olarak dahili ve harici bilgi edinmesiyle gösterilmektedir. Bilgi kullanımı ise, mevcut bilginin uygulanması ile ilgilidir. Çevredeki, teknolojiye, ekonomik koşullardaki ve politik durumdaki değişiklikler, örgütleri değişiklik yapmaya zorlamaktadır. Bu yüzden inovasyon, giderek daha dinamik hale gelen ve sürekli değişen ve tahmin edilmesi

zor olan bir işte yapılması gereken mutlak bir unsur olarak görülmektedir (Siregar vd., 2019: 1993). İnovasyon yönetimi, örgüt içinde ve dışında edinilen bilgilere dayalı olarak örgütlerde yenilik yapma yeteneğini garanti edebilecek mekanizma ve araçların yanı sıra örgüt metodolojileri ve biçimlerini bir araya getirmeyi amaçlamaktadır (Dickel ve Moura, 2016: 214).

İnovasyon sürecinde bilgi yönetiminin değer önerisi şu şekildedir (Rahimi vd., 2017: 71):

- Bilgi yönetimi, inovasyon sürecinde önemli bir rol oynayan örgütlerde örtük bilgi yaratma, paylaşma ve kaldıraç için araçlar, platformlar ve süreçler oluşturmaya yardımcı olur.
- Bilgi yönetimi, örtük bilginin açık bilgiye dönüştürülmesine yardımcı olur.
- Bilgi yönetimi, yenilik sürecinde işbirliğini kolaylaştırır.
- Bilgi yönetimi, bilgi organizasyonu ve sınıflandırmalar gibi geri alma becerileri ve araçlarını kullanarak yenilik sürecinde kullanılan hem örtük hem de açık bilginin kullanılabilirliğini ve erişilebilirliğini sağlar.
- Bilgi yönetimi, yenilik sürecinde kullanılan bilgi akışını sağlar.
- Bilgi yönetimi, bir örgütün bilgi tabanının entegrasyonunu sağlamak için platformlar, araçlar ve süreçler sağlar.
- Bilgi yönetimi, bilgi tabanındaki boşlukların belirlenmesine yardımcı olur ve yeniliğe yardımcı olmak için boşlukları doldurmak için süreçler sağlar.
- Bilgi yönetimi, yenilik sürecinde gerekli olan yetkinlikleri oluşturmaya yardımcı olur.
- Bilgi yönetimi, işletmedeki bilgi gövdesine örgütsel bağlam sağlar.
- Bilgi yönetimi, açık ve örtük bilginin toplanması ve yakalanması yoluyla bilgi tabanının istikrarlı bir şekilde büyümesine yardımcı olur.
- Bilgi yönetimi, içinde yeniliğin kuluçkaya yatırılacağı bilgi odaklı bir kültür sağlar.

Bilgi yönetiminin en önemli amacı yenilik getirmektir. Örgütlerin inovasyonu getirmek ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için örgütsel sınırlar boyunca işbirlikleri geliştirebilmeleri ve örgüt içindeki bilgi boşluğunu doldurmaya yardımcı olabilecek yeni bilgilere yaklaşmasına yardımcı olmaktadır. Bilgi yönetimi, farklı örtülü ve açık bilgi türlerini bütünleştirir. Entegrasyon yoluyla örgütler, ne tür örtük ve açık bilginin varlığını sürdürdüğünü keşfedebilirler. Ayrıca, bilgi toplama, yönetme, paylaşma, öğrenme, yeniden kullanma ve geri getirme gibi bilgi faaliyetleri yeniliğin getirilmesinde önemli rol oynamaktadır (Akram vd., 2011: 124).

Örgüt kültürünü şekillendiren değerler sisteminin yenilikçi düşüncüyü geliştirmesinde aşağıdakilerin önemli katkıları bulunmaktadır (Demirel ve Seçkin, 2008: 193):

- Öğrenen bir örgüt yaratma ve geliştirme,
- Bilgi paylaşımının kurumsallaştırılması,
- Yaratıcı düşüncenin kökleşmesi,
- Yeniliğe olan eğilimin artması,
- Çalışanların örgütle bütünleşmesi,
- Müşteri memnuniyetinin maksimize edilmesi.

5. SONUÇ

Günümüzün iş ortamı, ürün yaşam döngülerindeki hızlı bilimsel ve teknolojik ilerleme, dinamik pazar değişiklikleri, artan rekabet, bilgi teknolojilerinin gelişimi ve yeni endüstriyel ülkelerin ortaya çıkması ve kurulması, iletişim ağları, dünya pazarının küreselleşmesi ve kişisel değerlerin değişmesi, küreselleşme ile karakterize edilmektedir. Son zamanlarda iş dünyası, yeni kurumsal hizmetlerin, ürünlerin, süreçlerin ve yapıların geliştirilmesi için uğraşmaktadır. Bu bağlamda inovasyon, yenileme ve değişim anlamına gelmekte ve yeni bilginin geliştirilmesi ve uygulanması ile sektörel bilginin gelişmesini vurgulamaktadır. Dolayısıyla inovasyon, giderek artan bir şekilde örgütsel değişimin temel bir aracı olarak kabul edilmektedir. Sürekli yenilik yapan örgütler, rekabet avantajına sahip olmaktadır. Yenilik, fikirlerden ve farklı bilgi tabanlarından oluşan bir koleksiyondan kaynaklanan fikirlerden

gelmektedir. Hem örgütsel hem de bireysel bilgi, yeniliklerin üretilmesinde ve geliştirilmesinde rol oynar ve bu nedenle etkin bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir (Sorguli vd., 2021: 12).

Bilgi yönetiminin ana amacı yenilik yaratmaktır. Doğru bilgi dağıtımı ve paylaşımı yoluyla, örgütler yeniliği getirebilir. Bu nedenle örgütler, çalışanların birbirleriyle bilgilerini paylaştıkları örgüt içinde gerekli ağ ve kanallar geliştirmelidir. Yaratıcılık zarfını genişleten bir bilgi yönetim sisteminin, yeni bilgiye daha hızlı erişim ve hareket yoluyla yenilik sürecini iyileştirdiği düşünülmektedir. Ayrıca, etkin bilgi yönetimi, yeni ürünleri piyasaya sürerken kritik bir başarı faktörüdür. Bu anlamda, örgütlerde inovasyon kapasitesini etkileyen faktörlerden biri bilgi ve bilgi yönetimidir (Rahimi vd., 2017: 71).

Örgütlerin başarılı olabilmesi ve bilgi birikimini doğru bir şekilde yönetebilmesi için yeni süreçler geliştirmesi gerekmektedir. Başarılı bir şekilde gelişmek ve uzun vadeli planlarını gerçekleştirmek isteyen bir örgüt mutlaka yenilikçi olmalıdır. Hızla değişen modern ekonomik çevre göz önüne alındığında, bir örgüt yenilikleri etkin bir şekilde yönetebilmeli ve bunları geliştirmek için sürekli olarak yeni süreçler aramalıdır. Bilgi yönetimi, örgütlerin faaliyetlerini geliştirmek için bilgiyi oluşturmak, aktarmak ve kullanmak için kullandığı bir dizi faaliyetler, girişimler ve stratejiler olarak tanımlanmaktadır. Bilgi üretimi, yeni bilgi yaratma veya mevcut bilgiyi tamamlama sürecidir, ancak yeni bilgi üretirken örgütler mevcut bilgiyi unutabilir. Bu nedenlerle bilgi yönetimi uygulamaları, örgütsel faaliyetleri ve problem çözme yaklaşımlarını kolaylaştırmak için mevcut bilgiyi bütünleştirmeye ve kullanmaya odaklanmalıdır. Bilgi yönetimi, inovasyon süreciyle ilgili mevcut görevlerin yerine getirilmesini kolaylaştıran kodlanmış bilgi olarak tanımlanmakta ve yeni teknolojik süreçlerin yaratılmasına yardımcı olmaktadır (Simanaviciene vd., 2021: 402-403).

İşletme, inovasyon için sadece Ar-Ge birimi veya yönetiminin değil, şirketin tüm çalışanlarının görüşlerini almak zorundadır. İşletmede çalışan herkesin, özellikle çalıştığı departman olmak üzere, işin her bölümü ve süreci hakkında bir fikri vardır. Bu fikirlerin birçoğu işletme için parasal değere dönüşebilir. Bunun için çalışanları yeni fikirler

üretmeye teşvik edecek bir iş kültürü oluşturulmalıdır. Bunu yapmanın yolu, çalışanlara fikirlerini denemeleri ve geliştirmeleri için zaman ve fırsat sağlamaktır. İnovasyon kalitesinin varlığı ve devamlılığı işletmelerin hem kısa hem de uzun vadede varlıklarını sürdürebilmeleri açısından önemlidir. İşletme düzeyinde inovasyonun kalitesini belirlemeye yönelik çalışmalar, inovasyonu ve firma performansını belirleyen kriterlerin belirlenmesine odaklanmaktadır (Nalçacıgil ve Özyılmaz, 2020: 174).

Sürekli artan rekabet baskısı ve küresel pazarlar, genel rekabet gücünü artırmak amacıyla kuruluşları daha yenilikçi olmaya zorlamaktadır. İnovasyon, etkili bilgi yönetiminin en önemli sonuçlarından biridir. Yenilik sürecini hızlandırmak için örgütler, aslında yeniliğin nedeni olan yenilik belirleyicilerini uygulamalı ve ayrıca bilgi yönetimi ve bilgi yönetimi stratejisinin yenilik üzerindeki olumlu etkisine odaklanmalıdırlar (Rahimi vd., 2017: 71).

ÖRNEK OLAY “SÜREKLİ ÖĞRENME VE İNOVASYON”

Günümüzün küresel ekonomisinde, giderek daha fazla iş türü, daha düşük işçilik maliyetlerine sahip ülkelere taşeron olarak verilmektedir. Dış kaynak kullanımı, ürünlerin imalatının ötesine geçerek Çin, Hindistan, Rusya, Çek Cumhuriyeti ve Macaristan gibi ülkelerle vasıflı, teknik ve bilgiye dayalı çalışmaya geçmekte ve bu ülkelerde vasıflı, nispeten düşük maliyetli işgücü kaynağı olarak varlıklarını artırmaktadır. Bu nedenle, mühendislik, muhasebe, yazılım tasarımı, müşteri hizmetleri, bilgi teknolojisi ve diğer alanlardaki işler de dışarıdan temin edilmektedir. Artan sayıda şirket ve yöneticileri, rekabet gücünü korumak için verimliliği artırmanın, maliyetleri düşürmenin ve en son teknolojik gelişmeleri takip etmenin yeterli olmadığını fark etmektedir. Esas olan ise örgütlerin, yeni kavramlar, ürünler ve hizmetler yaratmasını ve eskilerini yeniden icat etmesini sağlayan yaratıcılık yoluyla sürekli öğrenmedir. Bu sürekli öğrenmenin önemli bir bileşeni, tüketicilerden ve müşterilerden öğrenmektir - onları günlük rutinlerini sürdürürken izlemek, mal ve hizmetleri nasıl deneyimlediklerini hayal etmek ve kendileri ifade edemeseler bile onlara neyin çekici geldiğini öğrenmek şeklinde mümkündür. Bu tür sürekli öğrenme, deney yapmayı, yani yeni

şeyler denemeyi ve insanların bunlara nasıl tepki verdiğini görmeyi gerektirir. Ardından iyi tepki verdiklerinde, bir örgüt kendisi için yepyeni bir pazar yaratma fırsatına sahip olur. Yeni pazarlar yaratırken, bir mühendis ister yeni bir ürünün imalatında teknik bir sorunu çözmek için bir fabrika işgörenlerle birlikte çalışsın, ister bir ürün tasarımcısı veya bir pazarlama uzmanı içgörülerini paylaşsın, tam da bu şekilde işgörenler de sürekli olarak birbirlerinden öğrenebilirler. Eski ürünleri başarıyla yeniden icat eden, yeni konseptler yaratan veya tüketici deneyiminin doğasını değiştiren sayısız örgüt örneği bulunmaktadır. Tıpkı Cirque du Soleil'in nefes kesici performansları, orijinal müziği ve tuhaf kostümleriyle sirk deneyimini dönüştürmesi gibi, Starbuck's kafeyi ve Apple elektronik mağazasını yeniden icat etmiştir. İlginçtir ki Motorola, General Electric ve Procter & Gamble gibi büyük şirketler de yaratıcılık yoluyla sürekli öğrenmenin önemini kabul etmekte ve bunu çeşitli şekillerde teşvik etmeye çalışmaktadır. Sürekli öğrenmeyi ve yaratıcılığı kolaylaştırmak için bazı kuruluşlar, birbirinden öğrenmek ve yaratmak için farklı geçmişlere sahip insanları bir araya getirmek için inovasyon laboratuvarları adı verilen ayrı çalışma alanları yaratmaktadır. Mattel'in okul öncesi oyuncak birimi Fisher-Price'da, New York East Aurora'daki şirket merkezinde ayrı bir alan olan Cave adlı bir inovasyon laboratuvarında yeni ürünler geliştirilmektedir. Yeni ürünler geliştirirken, çalışanlar sürekli olarak dışarı çıkıp ailelerin ve ebeveynlerin çocuklarıyla nasıl etkileşime girdiğini gözlemleyerek ve daha sonra geri dönüp birbirlerinden yeni ürünler geliştirmek için öğrenerek öğrenmektedirler. "Gül ve Öğren", evini öğrenen oyuncak serisi bu şekilde geliştirilmiştir. Çalışanlar aileleri izleyerek, ebeveynlerin çok küçük çocuklara kapı zili, ışık ve çekmece gibi sıradan ev eşyalarını öğretmek için çok zaman harcadıklarını öğrenmiştir. Mühendisler, pazarlamacılar ve ürün tasarımcıları daha sonra Cave'de birbirlerinden bebeklerin emekleyip alfabeyi görürken, sesler çıkarırken ve sayılarla oynarken deneyebilecekleri plastikten yapılmış bir model ev geliştirmeyi öğrendiler. Ofis mobilyası şirketi Steelcase'de Work Space Future Explorations birimi, yeni ürünler ve pazarlar için araştırmalar yürütmekte ve bu kapsam, endüstriyel tasarımcıları, iş stratejistlerini ve antropologları içermektedir. Birim üyeleri, yeni ürünlerin onların

ihtiyaçlarına nasıl daha iyi hizmet edebileceğini öğrenmek için iş faaliyetlerine devam ederken mevcut ve potansiyel müşterileri gözlemlemektedirler. Sağlık hizmetlerine odaklanan ve bir Steelcase şirketi olan Nuture, bir WorkSpace sağlık ekibi tarafından kanser hastaları ve tedavileri üzerinde yürütülen araştırmaya dayanarak, onkoloji üniteleri için Sonata adlı yeni bir modüler mobilya ürün serisi geliştirmiştir. Ekip, dokuz hastanedeki onkoloji ünitelerinde kanser hastaları ve doktorlarıyla aylarca konuşup fotoğraflarını çekmiş, araştırmalarından ortaya çıkan temalar, mahremiyet ihtiyacı ve hastanın ailesinin tedavisinde oynadığı önemli destekleyici rolün dikkate alınması gibi hattın tasarımında önemli bir rol oynamıştır. Bazı kuruluşlar, hızlı deneyler yoluyla sürekli öğrenmeye girişmektedirler. Google, herhangi bir zamanda 50 ila 200 arasında arama denemesi gerçekleştirip, kullanıcıların ne istediğini sürekli olarak öğrenmek için hızlı geri bildirim almaktadır. Örneğin Google, bazı kullanıcılarına tek bir sayfada kaç arama sonucu görmeyi tercih edeceklerini sormuş ve onlar da şu anda olduğundan çok daha fazlasını görmek istediklerini belirtmişlerdir. Google daha sonra tek bir ekranda arama sonuçlarının sayısını 30'a çıkarmış ve sitesindeki trafiğin gerçekten düştüğünü tespit etmiştir. Ancak, arama sonuçlarının tek bir ekranda üçe katlanmasının, sayfanın yüklenmesinin biraz daha uzun sürdüğü ve ayrıca kullanıcıların yararlı olmayan bir bağlantıya tıklama olasılığını artırdığı ortaya çıkmıştır. Böylece Google, ekran başına 10 arama sonucuna geri dönmüştür. Wal-Mart, tabelaların, ürün yerleştirmelerin ve teşhirlerin müşteri davranışını nasıl etkilediğini belirlemek için mağaza içi deneyler yürütmüştür. Wal-Mart'taki yöneticiler, mağazalardaki satışları karşılaştırarak hangi tür tabelaların, yerleşimlerin ve teşhirlerin yüksek satışlarla sonuçlandığını öğrenmişlerdir. Ayrıca, mağaza yöneticileri, belirli müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için deneyler yapabilir. Büyük ve küçük şirketlerdeki üst düzey yöneticiler, yaratıcılık yoluyla sürekli öğrenmenin günümüzün küresel ekonomisinde rekabetçi kalmanın anahtarı olduğunu kabul etmişlerdir. General Electric CEO'su Jeffrey Immelt'in dediği gibi, "Yaratıcı liderler, yeni fikirleri finanse etme cesaretine sahip olan, ekipleri daha iyi fikirler keşfetmeye yönlendiren ve insanları daha eğitilmiş riskler almaya yönlendiren kişilerdir." Yaratıcılık yoluyla sürekli

öğrenmeyi ve başkalarından öğrenmeyi ve deneyleri benimsemek, çeşitli sektörlerdeki şirketlerin küresel ekonominin zorluklarını yeni yollarla karşılamasına imkan sağlamaktadır (George ve Jones, 2012: 153).

Tartışma Soruları

1. Yaratıcılık yoluyla sürekli öğrenme, inovasyon için neden önemlidir?
2. Yeni ürünler geliştirmek için tüketicileri ve müşterileri gözlemlemek neden önemlidir?
3. Deneyimlerden yararlanmanın avantajları nelerdir?
4. Gözlemler ve deneyler, örgütlerin ve müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayan yeni ürünler ve hizmetler geliştirmelerine nasıl yardımcı olmaktadır?

ÇALIŞMA SORULARI

1. Aşağıdakilerden hangisi bilgi yönetimi süreçlerinin döngüsel modelinde yer almamaktadır?

- a. Bilginin saklanması
- b. Bilginin yaratılması
- c. Bilginin depolanması
- d. Bilginin yönetilmesi
- e. Bilginin yayılması

2. Aşağıdakilerden hangisi bilgi yönetimi ile kazanılan yararlılardan değildir?

- a. Daha etkin kararlar alabilmek
- b. Örgütte bilgi kaybı yaratmak
- c. Örgüt içerisinde esneklik sağlamak
- d. Rekabet avantajı sağlamak
- e. Ürün ve hizmet kalitesini iyileştirmek

3. Aşağıdakilerden hangisi inovasyon için geliştirilen yenilik türlerinden biri değildir?

- a. Yeni ürün
- b. Yeni üretim yöntemleri

- c. Yeni sermaye keşfi
 - d. Yeni tedarik kaynağı
 - e. İşi organize etmenin yeni yolları
4. Aşağıdakilerden hangisi Porter'ın rekabet avantajı elde etmedeki faktörlerinden biri değildir?
- a. İşletme, geliştirme, yenilik ve değişiklikleri yeni rekabet yöntemlerine uygulamalıdır.
 - b. Bir ürünün geliştirilmesi ve kullanılmasıyla ilgili tüm faaliyetler yeniden tasarlanmalı ve yeni yollar bulunmalıdır.
 - c. İş kaynakları sürekli gelişmelidir.
 - d. Değer sisteminde sürekli iyileştirmeler yapılarak taklitlere olanak sağlanmalıdır.
 - e. Ulusal pazarda avantaj sağlamak ve dezavantajları ortadan kaldırmak için küresel bir rekabet stratejisi izlenmelidir.
5. Aşağıdaki inovasyon türlerinden hangisi “işyeri organizasyonu veya dış ilişkilerdeki iş uygulamalarını yeni bir organizasyon yöntemi ile yürütmeyi” sağlamaktadır?
- a. Ürün İnovasyonu
 - b. Hizmet İnovasyonu
 - c. Pazarlama İnovasyonu
 - d. Süreç İnovasyonu
 - e. Örgütsel İnovasyon
- 1) a - 2) b - 3) c - 4) d - 5) e

KAYNAKÇA

Akram, K., Siddiqui, S.H., Nawaz, M.A., Ghauri, T.A. & Cheema, A.K.H. (2011). Role of Knowledge Management to Bring Innovation: An Integrated Approach. International Bulletin of Business Administration, 11, 121-134.

Asa, A.R., Campbell, H. & Nautwima, J.P. (2022). A Critical Review of Organizing Knowledge Management for Innovation. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 8(2), 7-15.

Atan, Ö., Deniz, S., Kaya, S. ve Şişman, T. (2016). Müşteri Bilgi Yönetimi İle İnovasyon İlişkisine Yönelik Bir Araştırma, *Eurasian Academy of Sciences Eurasian Business & Economics Journal*, S2, 157-164.

Breznik, K. (2018). Knowledge Management – from its Inception to the Innovation Linkage. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 238, 141-148.

Chibuzor, A.A., Jovita, O.U. & Onyemachi, U.C. (2019). Knowledge Management and Organizational Innovation. *Strategic Journal of Business and Social Science*, 2(2), 1-19.

Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2008). Bilgi ve Bilgi Paylaşımının Yenilikçilik Üzerine Etkileri. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 189-202.

Dickel, D.G. & Moura, G.L. (2016). Organizational Performance Evaluation in Intangible Criteria: A Model Based on Knowledge Management and Innovation Management. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 13, 211-220.

Ding, W, Choi, E. & Aoyama, A. (2019). Relational Study of Wise (Phronetic) Leadership, Knowledge Management Capability, and Innovation Performance. *Asia Pacific Management Review*, 24, 310-317.

Durdu, A. ve İpek, E. (2020). Bilgi Yönetiminin İşletmelere Yenilik ve Rekabet Üstünlüğü Sağlaması. *Bilişim Teknolojileri Online Dergisi*, 11(43), 105-114.

Fındıklı, M.A. & Yozgat, U, & Rofcanin, Y. (2015). Examining Organizational Innovation and Knowledge Management Capacity - The Central Role of Strategic Human Resources Practices (SHRPs). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 181, 377-387.

George, J.M. & Jones, G.R. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Sixth Edition. New Jersey: Prentice Hall.

Hassan, S. & AL-Hakim, L.A.Y. (2011). The Relationships among Critical success factors of Knowledge Management, Innovation and Organizational Performance: A Conceptual Framework. International Conference on Management and Artificial Intelligence, Bali, Indonesia, 6, 94-103.

Karabetyan, L. (2020). Hizmet İşletmelerinde Bilgi Yönetiminin İnovasyona Etkisi. International Journal Entrepreneurship and Management Inquiries, 4(1), 210-226.

Kavak, Ç. (2009). Bilgi Ekonomisinde İnovasyon Kavramı ve Temel Göstergeleri. Akademik Bilişim'09 - XI. Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri, Harran Üniversitesi, Şanlıurfa, 617-628.

Mehrabani, S.E. & Shajari, M. (2012). Knowledge Management and Innovation Capacity. Journal of Management Research, 4(2), 164-177.

Nalçacıgil, E. & Özyılmaz, A.F. (2020). The Effect of Information Management and Innovation on Business Performance. (Editor Akın, A. Current Studies In Social Science). Ankara: İksad Publishing House.

Nawab, S., Nazir, T., Zahid, M.M. & Fawad, S.M. (2015). Knowledge Management, Innovation and Organizational Performance. International Journal of Knowledge Engineering, 1(1), 43-48.

Ode, E. & Ayavoo, R. (2020). The Mediating Role of Knowledge Application in the Relationship Between Knowledge Management Practices and Firm Innovation. Journal of Innovation & Knowledge, 5, 209-217.

Özbağ, G.K., Esen, M. & Esen, D. (2013). The Impact of HRM Capabilities on Innovation Mediated by Knowledge Management Capability. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 99, 784-793.

Rahimi, E., Rostami, N.A., Shad, F.S. & Vafaei, V. (2017). The Importance of Knowledge Management on Innovation. Applied Mathematics in Engineering, Management and Technology, 5(1), 68-73.

Seker, S.E. (2014). Yenilik (Innovation). YBS Ansiklopedi, 1(2), 26-31.

Simanaviciene, Z., Jasinskas, E., Simanavicius, A. & Shaybakova, L. (2021). The Impact of Knowledge Management on Organizational

Innovation. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 195, 402-408.

Siregar, Z.M.E., Suryana, Ahman, E. & Senen, S.H. (2019). Does Knowledge Management Enhance Innovation: A Literature Review. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 8(9), 1991-1994.

Sorguli, S., Gardi, B., Othman, B.J., Aziz, H.M., Ahmed, S.A., Sabir, B.Y., Ismael, N.B., Hamza, P.A., Ali, B.J. & Anwar, G. (2021). Innovation: Knowledge Management in the Innovating Industries. *International Journal of Electrical, Electronics and Computers*, 6(3), 10-23.

Trejo, J.M., Gutiérrez, J.S. & Guzman, G.M. (2016). The Customer Knowledge Management and Innovation. *Contaduría y Administración*, 61, 456-477.

BİLGİ YÖNETİMİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Muammer RENÇBER

Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Öğrencisi
m.rencber82@gmail.com
ORCID 0000-0002-3168-6557

Agah Sinan ÜNSAR

Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi
sinanunsar@yahoo.com
ORCID 0000-0003-2719-8689

Öz

İşletmelerde İnsanın öneminin artması ve bu önemin örgütlerce farkına varılmasıyla beraber geleneksel personel yönetiminden modern insan kaynakları yönetimine geçiş gerçekleşmiştir. İnsan sadece örgütsel amaçları yerine getiren bir faktör değil aynı zamanda global rekabette fark yaratan önemli bir unsurdur. Örgütlerin bilgiye ulaşma , üretme ve kullanmada insanın rolü ve önemi büyüktür. Bilgiye sahip olan ve onu faaliyetlerinde kullanan işletmelerin rekabette başarılı olacağı söylenebilir. İşletmelerin kendilerini yenilemelerinde, rekabette başarılı olmalarında ve sürdürülebilirliklerini sağlayabilmelerinde bilgi ve bilgi yönetimi önemli bir yer tutar. Sahip olunan bilginin çalışanlar tarafından erişilmesi ve kullanılabilmesi, bu bilginin çalışanlar arasında paylaşılması, dış çevreden çeşitli kanallar aracılığıyla bilgiler edinilmesi bu önemin nedenini ortaya çıkarır. Bununla birlikte örgütsel öğrenme kültürünün benimsenmesiyle elde edilen bilgilerin karşılaşılan sorunların çözümünde kullanılması da bilginin yönetimiyle mümkün olabilecektir. Bu bölümde önce bilgi kavramı, bilgi yönetimi ve süreci, insan kaynakları yönetimi, kavramları açıklanmıştır. Daha sonra Bilgi Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Arasındaki İlişki

uygulamadaki insan kaynakları yönetimi açısından irdelenmiştir. Son olarak konuyla ilgili örnek olay verilmiştir.

Abstract

The transition from traditional personnel management to modern human resources management has taken place with the increase in the importance of human in enterprises and the awareness of this importance by organizations. Human is not only a factor that fulfills organizational goals, but also an important factor that makes a difference in global competition. The role and importance of people in reaching, producing and using information in organizations is great. It can be said that businesses that have knowledge and use it in their activities will be successful in competition. Knowledge and knowledge management have an important place in the renewing of themselves, being successful in competition and ensuring their sustainability. Accessing and using the information owned by the employees, sharing this information among the employees, and obtaining information from the external environment through various channels reveal the reason for this importance. In addition, the use of the information obtained by adopting the organizational learning culture in the solution of the problems encountered will be possible with the management of the information. In this chapter, the concept of knowledge, knowledge management and its process, human resources management, are explained. Then, the Relationship between Information Management and Human Resources Management Functions is examined in terms of human resources management in practice. Finally, a case study on the subject is given.

“Bilgi Güçtür” Francis Bacon

1. GİRİŞ

Günümüzde bilgiye ulaşımın kolay olması çağımızın bilgi çağı olarak adlandırılmasına neden olmaktadır. Sahip olunan bilginin örgütün olmazsa olmazı olan insan unsuru tarafından kullanılması kaçınılmazdır. Bilgi çalışanlar tarafından kullanıldığı zaman daha değerli hale gelmektedir.

Günümüzün değişen koşulları bilginin değişim hızını da etkilemiş, bilginin sürekli olarak yenilenmesi ve güncellenmesi ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Var olan bilginin güncellenmesi ve yeni bilgilerin örgüte entegre edilmesi açısından çalışanların bilgiyi paylaşmaları önemlidir.

Bilginin günümüzde işletmelerin sermayeleri kadar önemli bir üretim faktörü haline geldiğini söylemek mümkündür. Bunun bir sonucu olarak da bilgi yönetimini kurumsal yönetim anlayışının önemli unsurlarından biri olarak ele almak ve onu zihinsel sermayeyi kontrol etmeyi sağlayan bir araç olarak görmek kurumsal başarının da anahtarı olarak görülmektedir (Özdemirci ve Aydın, 2007: 165).

İnsan unsurunun günümüzde rekabet avantajı sağlayan önemli faktörlerden biri sayılması, onun yönetimini de örgütler açısından önemli hale getirmiştir. Örgütler sahip oldukları insan kaynaklarını iyi yöneterek hem amaçlarını gerçekleştirmeyi hem de rekabette avantajlı konuma gelmeyi hedefler. Bununla birlikte çalışanların beklentilerinin bilinmesi ve hedeflerini gerçekleştirecek fırsatlar tanınması örgütlerin tercih edilir olmalarını sağlayacaktır. Bu bağlamda insan kaynakları yönetimi açısından bilgi ve bilgi yönetimi daha da önemli hale gelmiştir.

2. BİLGİ KAVRAMI

Yaşadığımız çağa damga vuran ve çağımızın altın değerindeki hammaddesi olan bilgiyi tanımlamak, onu kavramak ve bilgiye ilişkin hususları incelemek, insanlığın ileriye dönük gelişimini şekillendirmenin anahtarı olmuştur. Her ne kadar daha çok günümüzde ön plandaymış gibi görünse de aslında bilgi, hem dünün hem de bugünün anahtarı iken geleceğin şekillenmesinde de kilit role sahiptir (Canbek ve Sağıroğlu, 2006: 166). Çok eski bir felsefi problem olan “Bilgi nedir?” sorusuna genel bir cevap verilecek olursa bilgi, insan aklının erebileceği olgu, gerçek ve ilkeler bütünüdür. Bilgi daha özel kapsamda tanımlanmaya çalışılırken zamana ve mekana göre ve ekonomik ve felsefi yönleriyle onu değerlendirmekte fayda vardır (Gülseçen, 2014: 63).

Bilgi sözcüğü çok eski bir sözcük olmasına rağmen anlamı konusunda, üzerinde tam bir görüş birliği sağlanamamış ve farklı

anlamlar yüklenmiştir (Uçak, 2010: 707). Bilgiye ilişkin yapılan tanımlamalardan bazıları aşağıda belirtilmiştir:

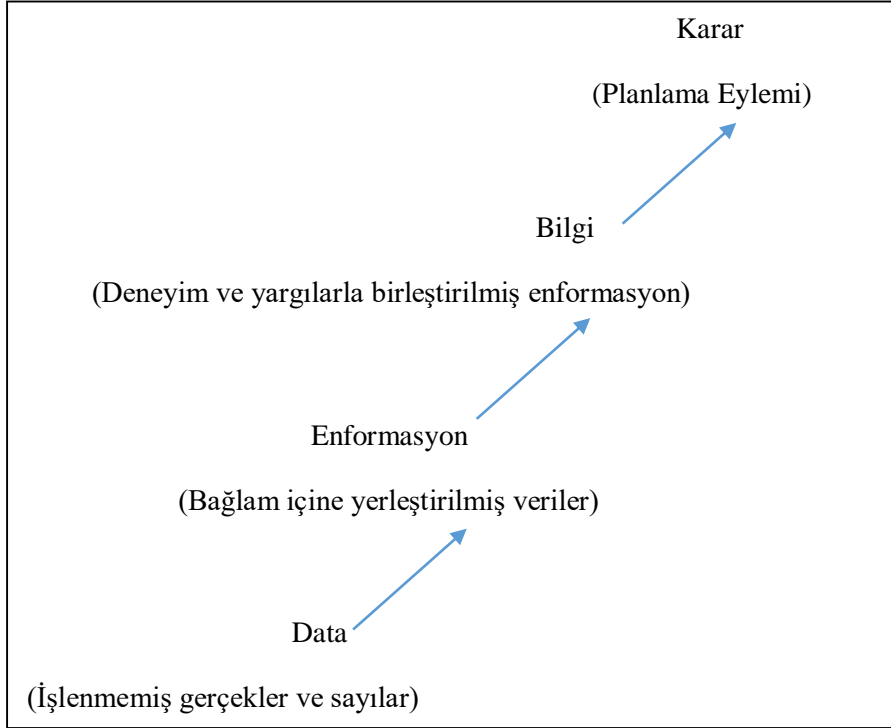
- Bilgi günümüzde gerçek ve kesinlikle belirleyici olan üretim faktörüdür (Drucker, 2012: 5),
- Bilgi, yeni deneyimleri ve bilgileri değerlendirmek ve birleştirmek için bir çerçeve sağlayan deneyim, değerler, bağlamsal bilgi ve uzman anlayışının akışkan bir karışımıdır (Davenport ve Prusak, 1998: 5),
- Bilgi, toplanan verilerin, bu verileri kullanan için anlam taşıyan ve yarar sağlayan hale gelmiş şeklidir (Ülgen ve Mirze, 2020:362),
- Bilgi, bir kişinin gerçeklikle bilişsel temas halinde olduğu çok değerli bir durumdur (Zagzebski, 2017: 92).
- Türk Dil Kurumu (2021) tanımına göre bilgi; insan aklının erebileceği olgu, gerçek ve ilkelerin bütünü; öğrenme, araştırma veya gözlem yolu ile elde edilen gerçek; insan zekâsının çalışması sonucu ortaya çıkan düşünce ürünüdür.

Bilgi kavramının tanımı üzerinde tam bir fikir birliğinin sağlanamaması, söz konusu kavramın farklı disiplinlerce farklı tanımlarının yapılmasından ve zamana göre değişen dinamik bir yapıya sahip olmasından kaynaklanmaktadır (Fidan, 2013:95).

Bilgi kavramı ile birlikte veri ve enformasyon kavramları da karşımıza çıkar. Veri olaylarla ilgili bir dizi nesnel olgudur ve herhangi bir bağlamı ya da yorumu olmayan gerçekler ve rakamlardır (Kalseth ve Cummings, 2001: 166). Veri, belirli amaçlar doğrultusunda, işlemlerin işlenmemiş bir şekilde kayıtlanmasıdır. Bu bağlamda veriyi, özümlememiş ve yorumlanmamış gözlemler, işlenmemiş gerçekler olarak tanımlamak mümkündür. Günümüz kurumlarında veriler teknolojik sistemlerde muhafaza edilir ve genellikle herhangi bir anlam veya içeriği yoktur (Güçlü ve Sotirofski, 2006: 353). Enformasyon ise iletişim temelli olup, bir belge veya benzeri bir araç yardımıyla genellikle bir mesaj olarak ifade edilmektedir. Tıpkı mesajlardaki gibi enformasyonun da bir verici ve bir alıcısı vardır. Enformasyon alıcısının bakış açısında ya da anlayışında fark yaratma temelinde alıcının bir

konudaki düşüncelerini değiştirmek, bu düşünceleri değerlendirmek ya da kişinin davranışı üzerinde bir etki yaratmayı amaçlar (Yılmaz, 2017: 99).

Şekil 1. Datadan Bilgiye



Kaynak: Serban ve Luan, 2002, s.9

3. BİLGİ YÖNETİMİ

“Bilgi yönetimi” kavramı, içerdiği yönetim ve bilgi terimlerinden çok daha karmaşık bir anlam içerir (Gao vd., 2008: 10). Bireysel bilgi, örtülü, kayıt altına alınan ve açık bilginin yönetimiyle ilgilidir. Yönetim ise tüm bu süreçler kapsamında bilginin yaratılması, paylaşımı ve tanımlanmasına önem verir. Bilginin yaratılması ve paylaşılmasını destekleyerek örgütsel değer ve normları geliştirme faaliyeti, bilgiye stratejik önem vermenin bir sonucudur ve bunu sağlayan bilgi yönetiminin başarısıdır (Durna ve Demirel, 2008: 131). Bilgi yönetimi, göz kamaştırıcı, çok yönlü ve tartışmalı bir şekilde ele alınan bir

kavramdır. Düşünürler ve çeşitli farklı disiplinlerin temsilcileri, bilgi ve bilgi yönetiminin anlamı, tanımları ve boyutlarını tartışmaktadırlar. Bilgi yönetiminin, rekabetin artan küreselleşmesi, bilgi hızı ve bilginin yaşlanması, hem ürün hem de süreç yeniliklerinin dinamikleri ve rekabetçi müşteri pazarlarındaki değişimler nedeniyle günümüzde bir zorunluluk olduğu ileri sürülmektedir (Greiner vd., 2007: 4) .

Rekabette üstünlük sağlamak üzere bilginin giderek daha fazla önem kazanması, beraberinde onun yönetilmesi zorunluluğunu da getirmiştir. Bilgi yönetiminin başarılı olabilmesi için her şeyden önce sahip olunan bilgi kaynaklarının neler olduğuna ilişkin bir araştırma ve sınıflandırma yapmak, bilgi kaynaklarının içeriğini, ulaşılabilirliğini, nerede ve ne şekilde bulunduğunu tespit etmek ve bu kaynakları kullanmak üzere uygun ortam yaratmak önemlidir (Özdemirci ve Aydın, 2007: 167). Bu bağlamda gerekli planlamaların yapılarak yol haritasının çıkarılması gerekmektedir.

Bilgi yönetimi, örgütün sahip olduğu ya da dış kaynaklardan edindiği verileri anlamlı bir şekilde sınıflandırması, analiz etmesi, yorumlaması ve örgütsel süreçlere entegre etmesidir. Bilgi yönetimi, bilginin elde edilmesi, saklanması, yeni amaçlara ulaşmak için yorumlaması, bu bağlamda dağıtılması ve uyarlanması faaliyetidir (Demirel ve Seçkin, 2008: 109-110). Bilgi yönetimini insanlar, süreçler ve teknolojiden oluşan üç ayaklı bir tabureye benzetmek mümkündür. Bilginin bireyler arası aktarılması insanlar aracılığıyla gerçekleşirken, bu bilginin işte kullanılması süreçler ile mümkündür. Bununla birlikte bilginin depolanması, tekrar elde edilmesi ve geniş enformasyonların insanlarca kullanımının sağlanması teknolojinin görevidir (Doğan ve Kılıç, 2009: 90-91).

Bilgi yönetiminin amacı kurumun rekabet gücünü arttırabilmek için entelektüel sermayeyi etkili kullanmak yoluyla pazar payını sürekli ve kalıcı bir üstünlüğe çevirmeye yarayan eylemlerin organizasyonudur (Gülseçen, 2014: 65). Bununla birlikte örgütün karar verme, üretim ve kaynak aktarımını sağlamak, rekabetçiliğini ve sürekliliğini güçlü kılmak üzere kurum içindeki örtülü bilgiyi açık bilgi haline getirmek, açık bilginin ise kurumsal verimin artmasını sağlayacak kişilere

ulaştırılmasını sağlamak da bilgi yönetiminin amaçları arasındadır (Özdemirci ve Aydın, 2007: 167).

Bilgi yönetiminin başarıya ulaşabilmesi için gerekli bazı ilkeler şunlardır (Güçlü ve Sotirofski, 2006: 356) :

- Bilgi yönetimi süreklilik arz eder.
- Bilgi yönetimi pahalı bir süreçtir.
- Etkili bir bilgi yönetimi, insan ve teknolojinin ortak çözümlerini gerektirir.
- Güven ve inan, bilgi yönetiminin başarısı için şarttır.
- Bilgi yönetimin başarılı olabilmesi için bilgi takımları, çalışanlar ve yöneticilere ihtiyaç vardır.
- Bilgi yönetimi aynı zamanda bilgi iş süreçlerinin iyileştirilmesidir.
- Bilginin paylaşımı ve kullanımı genellikle doğal olmayan eylemlerdir.
- Bilgi haritaları ve bilgi piyasaları bilgi yönetiminin yararlandığı kaynaklardır.
- Bilgi yönetimi uzun bir süreç olması nedeniyle sadece bilginin farkında olmak ve ona ulaşmak yeterli olmayacaktır.

3.1. Bilgi Yönetim Süreci

Bilgi yönetimi sürecinin bilgiyi yaratma, bilgiyi saklama, bilgiyi dağıtma/yayma ve bilgiyi kullanma/uygulama gibi aşamalardan oluştuğunu söylemek mümkündür (Selvi, 2012: 204).

3.1.1. Bilgiyi Yaratma

Bilgi yönetiminin kritik bir ögesi olan bilginin edinilmesi, hem iç hem de dış çevre unsurlarının incelenmesi ve çevrede yaşanan değişimlere ilişkin enformasyonun örgüte aktarılmasını içerir. Bu sayede örgütler öğrenme eylemini gerçekleştirmekte ve bunun sonucunda da başarılı stratejilerin ortaya çıkması, ürün ve teknolojilerin geliştirilmesi mümkün olmaktadır (Akgün ve Keskin, 2003: 181). Örgütsel öğrenmenin bilgiyi yaratma açısından önemli olduğunu söylemek mümkündür.

Bununla birlikte örgütlerin çevreleriyle sürekli bir bilgi akışına imkan sağlayacak özellikler barındırması önemlidir.

Bilgi yaratma sürekli bir süreçtir, bu sayede firma içindeki bireyler ve gruplar ile diğer firmalar arasında örtük ve açık bilgiyi paylaşmak mümkün olmaktadır. Firmaların bilgi yaratma konusundaki örgütsel yeteneği onların sürdürülebilir olmalarının ve rekabet avantajlarının en önemli kaynağıdır (Choi ve Lee, 2002: 176). Örgütsel bilginin yaratılması kişisel deneyimlerin yayılması ve paylaşılmasını gerektirir. Bireyler arasındaki deneyim, stil, mesleki geçmiş ya da bilişsel farklılıklar bu iş birliği sayesinde meydana gelmektedir. Bu farklılıklar da yaratıcı bilginin ortaya çıkmasına ve öğrenmenin gelişmesine neden olmaktadır (Demircan Çakar vd., 2010: 75). Bilgiyi yaratma sürecinde örgütlerin daha önce düşünülmemiş fikirleri ortaya koymalarının, onlara rekabet sürecinde avantaj sağlayabileceğini söylemek mümkündür. Bu bağlamda özgün olmak ve orijinal bilgileri yaratmak da daha fazla önem kazanmaktadır. Bununla birlikte örgüt içerisinde fikirlerin rahatlıkla söylenmesine imkan veren bir yapı, farklı görüşlerin ortaya atılmasına neden olabilecek ve bilginin edinilmesi açısından bir kaynak oluşturabilecektir.

3.1.2. Bilgiyi Saklama

Örgütler dış çevrelerinden temin ettikleri ya da kendi içlerinde ürettikleri yeni bilgileri çalışanlarının kullanımına sunarak örgütü harekete geçirmek ve bu bilgileri daha sonraki bilgi üretme faaliyetlerinde kullanmak üzere kayıt altına almak ve bilgi stoğunu güncellemek durumundadırlar. Aksi takdirde bilginin muhafaza edilememesi ya da örgüte yayılamaması sorunuyla karşılaşmaları olasıdır (Kesken ve Eğit, 2004: 97). Örgütlerde açık bilgi dosya, bilgisayar ya da diğer elektronik ortamlarda doküman ya da belge olarak depolanmaktadır. Bu nedenle çalışanlar örgütten ayrılırsalar bile bu bilgiler organizasyonda kalmaktadır. Fakat belirli bir biçimde olmayan ve ifade edilmesi kolay olmayan örtülü bilginin depolanması daha zordur ve bu durum onu rekabet avantajı konusunda önemli kılar. Örgütler bu stratejik öneme sahip örtülü bilgileri açık bilgi haline getirerek ya da bilgi

paylaşımı yoluyla çalışanlara aktararak depolayabilirler (Uzun ve Durna, 2008: 37).

Bilginin saklanması konusunda önemli olan bir diğer kavram da örgütsel hafızadır. Örgütsel hafıza, örgütsel gelişim sürecinde depolanan enformasyonun örgütsel kararlar için bugüne ve geleceğe taşınmasıdır. Örgütsel hafızanın olmadığı örgütlerde iş gücü devri ve geçen zaman, örgütsel öğrenmenin önünde engel oluşturmaktadır (Akgün ve Keskin, 2003: 182). Bu bağlamda örgütsel hafızanın etkin bir şekilde kullanılabilmesinin en önemli yolunun bilgi paylaşımını gerçekleştirmek olduğu söylenebilir.

3.1.3. Bilgiyi Dağıtma/Yayma

Bilginin örgüt içindeki ilgili birim ya da kişilere aktarılarak dağıtılması bu aşamada gerçekleşir. Bilginin örgüt tarafından yararlanılabilecek bir varlık haline dönüşmesinin ön koşulu onun örgüt içinde dağıtılmasıdır. Bu paylaşım işlevinin sağlıklı olabilmesi, örgüt kültürünün bilgi paylaşımına açık olmasına bağlıdır (Kalkan, 2006: 30). Örgütlerin sahip oldukları bilgiyi örgüt içerisinde herhangi bir kademe ayrımı olmaksızın çok sayıda kişiye ulaştırmaları bilginin dağıtım açısından önem taşır. Bu amaca hizmet edecek şekilde oluşturulacak bir bilgi dağıtım sistemi etkin görev görebilecektir (Atak, 2011: 159-160).

Bilgi paylaşımında üst yönetimin desteği önemlidir ve bu konuda şu katkıları sağlayabilir (Uzun ve Durna, 2008: 38):

- Bilgi yönetimi, bilginin paylaşılması ve örgütün başarısı için örgütsel öğrenmenin önemini içeren iletilerin gönderilmesi,
- Bilgi paylaşımının sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için gerekli alt yapının oluşturulması ve parasal ve diğer kaynaklar için desteklerin sağlanması,
- Örgüt için hangi tür bilginin önemli olduğuna ilişkin üst yönetimin belirleyici olması ve iş görenlere bilgiye yönelik öncelikler verilmesi.

3.1.4. Bilgiyi Kullanma/Uygulama

Bu aşama örgütün sahip olduğu bilginin, örgütsel amaçlara ulaşma yönünde etkin ve hızlı bir şekilde kullanılmasını içerir. Bu aşamada bilgi kullanılarak sonuçları değerlendirilir ve gerektiği durumlarda bilgi yönetimi süreci yeniden düzenlenebilir (Selvi, 2012: 205).

Bilgi yönetimi ile örgütün iş amaçları arasında bağlantı kurma, bilginin uygulanması açısından önemli bir adımdır. Örgüt içerisinde bilginin önemini gösteren üst düzey bir bilgi yönetimi çerçevesi geliştirerek bu ilişki sağlanabilir. Bununla birlikte örgütte bilgi paylaşımına ilişkin ortak vizyon ve değerlerin oluşturulması da bu sürecin etkili olmasını sağlayacaktır (Demircan Çakar vd., 2010: 76).

4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İnsan Kaynakları Yönetimi, organizasyonun belirlemiş olduğu stratejik iş hedeflerine ulaşmak ve iş görenlerin şahsi gereksinimlerini gidererek memnuniyetlerini üst düzeye çıkarmak için işgücünün verimli bir şekilde kullanılmasıdır (Soysal ve Kılınç, 2016: 327). İnsan unsuru örgüt olgusunun olmazsa olmazdır ve bu nedenle örgütsel amaçlara ulaşabilmek için bu unsurun iyi yönetilmesi gerekir.

İnsan Kaynakları Yönetimi, rekabet ortamında işletmeleri diğerlerinden farklı ve önde kılmak amacıyla ihtiyaç duyulan işgücünün temini ve geliştirilmesi konusunda stratejiler belirleme, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerinden oluşan bir disiplindir (Doğan ve Demiral, 2008: 146).

İnsan kaynakları yönetimi şu özelliklere sahiptir (İnce, 2005: 329):

- İnsan kaynakları yönetimi stratejik açıdan zorunlu sayılan ihtiyaçlara odaklanır ve birey ile örgüt arasındaki bütünleşme sağlamayı amaçlar.
- İşletmenin sahip olduğu örgüt kültürünü daha da güçlendirmeye yöneliktir.
- İş görenlerin tutum ve davranışlarının örgütsel etkinlik ve birey mutluluğuna olumlu etkisini amaçlayan bir yaklaşıma sahiptir.

- Günümüzde işletmelerin sorunlarından olan bilgi eskimesi ve değişime uyumsuzluk gibi problemleri ortadan kaldırmayı ve kişisel gelişimin sağlanmasını amaçlar.
- İşletmede yaşanan tüm olayların odağına insan unsurunu yerleştiren insan kaynakları yönetimi insan merkezli faaliyetleri gerçekleştirir.
- İnsan kaynakları yönetiminin amacı örgütü amaçlarına başarılı bir şekilde ulaştırmaktır.
- İnsan kaynakları yaklaşımı iş görenlere Toplam Kalite Yönetiminin önerdiği iç müşteri anlayışı ile yaklaşmakta ve iş gören gereksinimlerinin karşılanması yoluyla iş gücü veriminin arttırılacağı yönünde bir strateji geliştirmeyi hedeflemektedir.
- İnsan kaynakları yönetimi ekip çalışması ve esnek çalışma biçimlerine önem veren örgüt ilkelerinin sahip olduğu organik ve yerel yapının gereklerini ve koşullarını sağlamaya çalışır.
- İnsan kaynakları yönetimi iş görenlerin birbiriyle ilişkilerinin nasıl olması gerektiği hususunda tanımlar koyan bir modeldir.
- İnsan kaynakları yönetimi kurumsal iletişimin daha etkin olabilmesi için bilgi akış sürecini düzenleme fonksiyonuna da sahiptir.

Bilgi toplumuna geçişle birlikte özellikle 1990'ların ortalarından itibaren bilgiyi üreten ve yöneten, bununla birlikte değişime ve gelişime önem veren insan kaynağı ön plana çıkmış, rekabette avantaj sağlayabilmek için örgüt çalışanları arasından yeteneklilerin keşfedilmesi ve dış kaynaklardan yeni yeteneklerin örgüte kazandırılması daha önemli hale gelmiştir (Argon ve Demirer, 2015: 228).

4.1. Bilgi Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Arasındaki İlişki

Bu kısımda bilgi yönetimi ile insan kaynakları arasındaki ilişki, insan kaynakları fonksiyonları üzerinden incelenecektir.

4.1.1. Personel Seçimi ve Bilgi Yönetimi

Personel seçimi, örgütsel amaçlara ulaşabilmek için gereken insan gücü ihtiyacının en etkin ve verimli bir şekilde teminini, kullanılmasını ve geliştirilmesini içeren tüm yöntem ve tekniklerin bütünü oluşturur, insan kaynakları olgusunun en önemli fonksiyonlarından (Kışlalı, 2015: 83). Kısaca bu fonksiyon organizasyonun gereksinim duyduğu özelliklere uygun kişilerin araştırılması, bu kişiler arasında seçim yapılması ve işe alınmasına yönelik faaliyetlerden oluşur (Acar, 2021: 89).

Küreselleşme ile birlikte önemi daha da artan rekabet ortamında başarılı olabilmenin anahtarı, bilgili, beceri sahibi, yetenekli, motivasyonu yüksek, bireysel amaçları ile örgütsel amaçları içselleştiren çalışanlara sahip olmaktır (Özçelik, 2021: 167). Günümüzde bilgiyi transfer etmenin ve paylaşmanın rekabet açısından örgütlere avantaj sağladığının daha net anlaşılmasıyla, örgütler de yapılarını bu yönde değiştirme eğilimine girmişlerdir. Bu doğrultuda sahip olunan örgüt kültürünün de bilgiyi paylaşma ve çalışanlara aktarma yönünde değiştiğini söylemek mümkündür. Örgüte personel seçimi yapılırken ve işe alım gerçekleştirilirken bu kültüre uygun personellerin bulunması ve örgüte kazandırılması önem taşımaktadır (Büyükyılmaz, 2013: 94).

Gelişen enformasyon teknolojileri sayesinde iş başvurusunda bulunan kişilerin özellikleri ile organizasyon için ihtiyaç duyulan kişilerde aranan özelliklerin karşılaştırılması mümkün olabilmekte ve bunun sonucunda da daha nesnel bir çerçevede işe alım kararları verilebilmektedir. Özellikle bilgi işlem teknolojilerinin gelişmesiyle personel seçiminde çeşitli testler kullanılabilen, sonuçların karşılaştırılması mümkün olabilmekte ve iş için en uygun kişiler istihdam edilebilmektedir (Yılmaz, 2007: 164). Bu teknolojiler sayesinde örgütler sahip oldukları insan kaynağına ait verileri saklayarak gerekli zamanlarda

kullanabilmektedir. Özellikle terfi işlemlerinde örgütün sahip olduğu bu havuzdan faydalanmak mümkündür. Havuzda toplanan veriler örgütün ihtiyaç duyduğu özelliklere sahip personele ulaşmayı daha da kolaylaştıracaktır.

4.1.2. Performans Değerlendirme ve Bilgi Yönetimi

Performans değerlendirme, işin yapılması için çalışanlarda olması gereken özellikler ile çalışanların yeteneklerini ve iş performansları arasındaki uyumun değerlendirilmesidir. Bu değerlendirme ile birlikte çalışanlar tüm yönleriyle gözden geçirilerek iş konusunda yeterlikleri, eksikleri, fazlalıkları belirlenmiş olur (Pehlivan, 2008: 172). Önceden belirlenen standartlar doğrultusunda bir değerlendirici tarafından yapılan karşılaştırma ve ölçme yoluyla, çalışanların iş performansının değerlendirilmesi olan performans değerlendirme, iş görenin yaptığı iş için belirlenen iş ve görev tanımının ne düzeyde gerçekleştirildiğinin belirlenmesine yönelik faaliyetler sürecidir (Helvacı, 2002: 159).

Performans değerlendirme sürecinin, yeni bilgiler ve fikirler üretmek ve bu bilgileri paylaşmak gibi bilgi yönetimi için çok önemli sayılabilecek faktörleri bünyesinde bulundurması gerekir. Yüksek performans gösterme açısından sınırlı zamana sahip olduğunu düşünen çalışanların, göz ardı ettikleri bu durumun ortadan kaldırılarak iş görenlerin, örgütün bilgi depolarına katkıda bulunmalarına yönelik davranışlara yönlendirilmesi sağlanmalıdır (Sezer ve Ak, 2017: 222).

Performans değerlendirme sürecinde güncel yöntemlerden biri olan 360 derece performans değerlendirme sistemi çalışanlara geri bildirim sağlaması yönüyle bilgi yönetimiyle ilişkilendirilebilmektedir.

360 derece performans değerlendirme sistemi geleneksel olarak performans değerlendirmesini yapan amir veya yöneticinin yanı sıra performansı değerlendirilen kişinin kendisinin, iş arkadaşlarının, astlarının ve müşterilerin de değerlendirmeye katıldığı bir süreci ifade eder ve değerlendirmeye tabi tutulana performansı hakkında bir geri bildirim yapılması söz konusudur (Uygur ve Sarıgül, 2015: 192) Bu yöntem, çalışanın performansının farklı bakış açılarından değerlendirilmesine imkan vermesi ve performansın çeşitli yönleriyle

değerlendirilmesini sağlaması nedeniyle çalışanlar tarafından daha güvenilir bir yöntem olarak görülmektedir (İllez ve Güner, 2006: 326). Bu geri bildirim sonucu elde edilen bilgilerin hem çalışana kendi performansını değerlendirme ve eksik yönlerini görerek geliştirme fırsatı verdiğini hem de performans konusunda örgütün beklentilerinin daha anlaşılır olmasını sağladığını söylemek mümkündür.

Performans değerlendirme sürecinde uygulanacak kriterlerin, çalışanlara, yeni bilgiler üretme, bu bilgileri paylaşma gibi konuların aynı zamanda onların iş sorumluluğunda olduğunu ve performanslarını olumlu yönde etkileyeceğinin belirtir şekilde olmasına özen gösterilmelidir (Sezer ve Ak, 2017: 222). Bilgi yönetiminin etkin olabilmesi için performans değerlendirme sisteminin de farklılaşması gereklidir. Örgütsel öğrenme faaliyetleri ve bunların sonuçları, iş sonuç ve çıktıları, sosyal beceriler, karşılıklı iletişim gibi faktörler de performans değerlendirme sürecinde göz ardı edilmemelidir. Performansı değerlendirilen çalışanların öğrenme yetenekleri, hatalardan ders çıkarabilme özellikleri de ödüllendirilmelidir (Özer vd., 2004: 269).

4.1.3. Eğitim-Geliştirme ve Bilgi Yönetimi

İnsan kaynakları geliştirme süreci, çeşitli, dinamik ve çok boyutlu bir süreçtir. İnsan kaynakları geliştirme, insanların yetkinlik kazanmalarına yardımcı olma sürecidir (Eknath ve Janardhan, 2020: 687). Rekabetin uluslararasılaştığı günümüzde organizasyonlar, rakipleriyle aralarındaki farkları, çalışanları aracılığıyla ortaya koymak amacıyla eğitim ve geliştirme faaliyetlerine daha çok önem vermeye başlamışlardır. Asıl amacın değişimin yakalanması olan bu faaliyetlerde örgütsel ve bireysel açıdan istenen düzeylere erişmek, eğitim faaliyetlerinin başarısı olarak nitelendirilebilmektedir. Bu bağlamda bireysel ve örgütsel eğitim hedefleri arasındaki uyumun sağlanması, eğitim faaliyetlerinin başarılı olmasını sağlamaktadır (Örücü ve Karataş, 2018: 20).

İnsan kaynakları kapsamında eğitim ve geliştirmenin farklı anlamlar taşıdığını söylemek mümkündür. Eğitim, örgütsel amaçların başarılabilmesi için çalışanların yetkinlik kazandırılması iken, geliştirme

bir takım görevleri gerçekleştirmek için çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesidir (Taştan Boz, 2015: 107-108).

Bilgi yönetim sistemlerinden yararlanma noktasında en önemli unsurlardan biri bilginin sağlamış olduğu faydanın belirlenebilmesidir. Bilginin kullanılması örgütsel amaçları gerçekleştirmeyi hedeflemelidir (Özer, 2013: 92). Bu nedenle organizasyonun geliştirilmeye açık noktalarının iyi bir şekilde belirlenerek yapılacak planlamalar doğrultusunda eğitimler geliştirmek, bilginin kullanımını anlamlı hale getirecektir.

Bilgi toplumunun özellikleri arasında bilginin ve bu bilgiyi kullanan insanın, ekonominin en önemli girdileri olarak karşımıza çıkması ve sermayenin ve üretim faktörlerinin vazgeçilmezi olması vardır. Günümüzde örgütlerin rekabet avantajı sağlamaları ve bu yarışta öne geçmelerinde örgütsel değişim ve gelişim çok önemlidir ve bu süreçte başarılı olmanın yolu, mevcut insan kaynakları özelliklerinin geliştirilerek, nitelikli işgücünü elde barındırmaktan geçmektedir (Argon ve Demirer, 2015: 228).

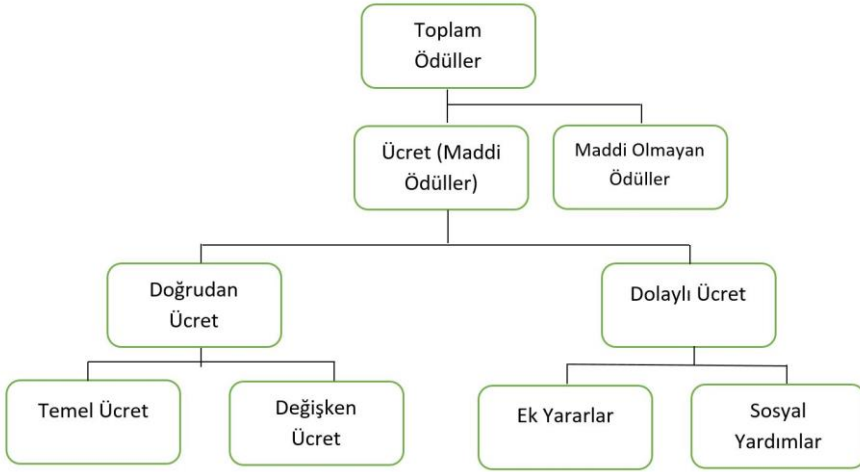
Bilgi yönetimi konusu ile insan kaynakları eğitim ve geliştirme konusunda değinilmesi gereken bir diğer nokta da öğrenen örgütlerdir. Öğrenen örgüt, kendisini sürekli olarak yenileyen, dönüştüren ve örgüt üyeleri için de öğrenme imkanı sağlayan yapılardır. Öğrenen örgüt yapısıyla organizasyonların yaşadıkları olaylardan sonuçlar çıkarması, elde edilen sonuçları çevreye uyumda kullanması, öğrenmeyi sağlayarak personelin geliştirilmesi ve bu sonucunda da hem örgütün hem de çalışanların dinamizm kazanarak kendilerini geliştirmesi amaçlanır (Karahana ve Yılmaz, 2010: 148-149).

4.1.4. Ücret Yönetimi ve Bilgi Yönetimi

İnsanoğlunun bir başkası için çalışmaya başladığı ilk günden itibaren ücret kavramının varlığından söz edilebilmektedir. İnsanların zihinsel ve bedensel çabalarının karşılığı olan ücret, işçi ve işverenler tarafından farklı şekilde algılanmakta ve yorumlanmaktadır. Bu nedenle ücret kavramı ekonomiden siyasete, sosyolojiden çalışma psikolojisine kadar geniş bir yelpazede ele alınmaktadır (Kocadoğan, 2015: 215).

Uluslararası çalışma örgütünün 95 No'lu Ücretlerin Korunması Sözleşmesinde Ücret; yapılan veya yapılacak olan bir iş veyahut görülen ve görülecek olan bir hizmet için yazılı veya sözlü bir iş akdi gereğince bir işveren tarafından bir işçiye, her ne nam altında ve hangi hesaplama şekli ile olursa olsun ödenmesi gereken ve nakden değerlendirilmesi kabil olup karşılıklı anlaşma veya milli mevzuatla tesbit edilen bedel veya kazançlar olarak ifade edilmektedir (www.ilo.org).

Şekil 2. Ücret Bileşenleri



Kaynak: Ataay ve Acar, 2021, s.373

Verimliliği doğrudan etkilemesi nedeniyle ücret konusu insan kaynakları yönetimi açısından önem arz etmekte olup, ücretlendirmeye ilişkin standartlar objektif kriterlere göre belirlenmelidir. Bu nedenle organizasyonlarda bu doğrultuda oluşturulacak sistemler aracılığıyla her statüye ilişkin ücretlerin belirlenmesi mümkün olabilmektedir (Ünsar, 2009: 49-50). Tüm sistemler gibi ücret yönetim sistemi de hem iç hem de dış çevreyle bağlantılıdır. Ücret yönetim sisteminin her iki çevreyle de uyumlu olması gereklidir. İç çevre bağlamında, örgütün temel araç ve sistemleri, iş ve örgüt yapısı, kullanılan teknoloji, insan kaynakları sistemleri gibi unsurlar ele alınırken, dış iş gücü piyasası, mevcut piyasadaki rakipler, yasal düzenlemeler, hükümetler gibi unsurlar da dış çevre kapsamında değerlendirilmektedir (Ataay ve Acar, 2021: 385).

İşletmelerin etkin ve adaletli bir ücret sistemine sahip olabilmeleri için işletmede yapılan işleri iyi değerlendirmesi, çalışanlara ait bilgilerin sağlıklı tutulması önemlidir. Bununla birlikte işletmenin bulunduğu çevrede geçerli ücret düzeylerinin de bilinmesi ve işletmede bu düzeylerden farklı ücret seviyelerinin uygulanmaması hem işletmede mevcut çalışanların memnuniyetini artıracak hem de dış kaynaklardan işletmeye olası iş gücü transferinin de önünü açacaktır.

4.1.5. Kariyer Planlama ve Bilgi Yönetimi

Kariyer planlaması, kişisel gereksinimlerin ve kariyer yaşam planı ile bu gereksinimlerin nasıl karşılanabileceğini ifade eder. Bu bağlamda kariyer planlarının gerçekçi tercihlere göre ve esnek bir şekilde yapılması, kişilerin gelecek dönemde iş hayatında kendilerini daha güvende hissetmelerini sağlar. Burada önemli olan kişilerin mevcut yeteneklerinin farkında olması ve gelecekte ortaya çıkabilecek ihtiyaçlar yönünde yeteneklerini geliştirmesidir (Türkoğlu ve Acar, 2019 :16).

Kariyer planlaması, iş piyasalarında yaşanan değişimler, değişen çevresel koşullara uyum sağlama çabaları ve sürdürülebilirlik açısından insan unsurunun öneminin artmasıyla daha da ön plana çıkmıştır. Kariyer planlamasına imkan sağlayan örgütler bir yandan çalışanların tatminini olumlu yönde etkilerken, çalışanların da işlerine daha bağlı, üretken ve yeniliklere açık olmasına, böylece örgütsel hedeflere ulaşmaya daha istekli davranmalarına neden olabilmektedir (Taşlıyan vd., 2011:234-235).

Bireylerin kariyer planlamalarında başarılı olabilmesinde, elde ettiği bilgiler önemlidir. Bilgi öğrenilebilir ve aktarılabilir özelliğe sahip olduğundan, elde edilen bilgilerin kariyer planlamasında yönlendirici olduğunu söylemek mümkündür. Sahip olunan bilgiler, kişilerin hayallerine ulaşabilmeleri için para kazanmalarını, diğer insanlara faydalı olmalarını ve işlerinde başarılı olmalarını sağlar. Böylelikle bilgi kariyer planlamasını etkilemiş olacaktır (Yerlikaya vd., 2021:5).

4.1.6. Kariyer Yönetimi ve Bilgi Yönetimi

Günümüz çalışma dünyasında nitelik sahibi ve belirli bir tecrübeye sahip iş gücünü temin etmek ve bu iş gücünü işletme bünyesinde tutabilmek oldukça önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletme için faydalı olabilecek belirli özelliklere sahip iş gücünü örgüt bünyesinde tutabilmenin çeşitli yollarından biri de çalışanın gelişmesinin önünü açan bir kariyer yönetimi uygulanmasıdır. Bu bağlamda çalışanlarının kendilerini bu yönde geliştirebilmeleri amacıyla işletmelerin kariyer programları ve uygulamalarını hayata geçirdikleri görülmektedir (Soysal ve Kılınç, 2016:331).

Kariyer yönetimi, çalışanın ihtiyaçlarını gidermek ve onların bireysel amaçlarına erişmeyi sağlamak üzere yöneticilere yardımcı olan hedeflerin planlanması, stratejilerin düzenlenmesi ve bu stratejilerin uygulanması sürecidir. Literatürde bireysel kariyer yönetimi ve örgütsel kariyer yönetimi olarak 2 tür kariyer yönetiminden bahsedilmektedir (Yaprak vd., 2010:400). Bireysel kariyer yönetiminde kişisel özelliklerin hayatın ileriki yıllarında kariyer süreci boyunca etkin olacağı öngörülür. Bu süreç bireyin kendisini tanımasıyla başlar, kişiliğini öğrenme ve geliştirmeye devam eder. Bu süreç dahilinde birey hangi işte başarılı olabileceğine karar verir (Soysal ve Söylemez, 2014:25). Örgütsel kariyer yönetimi ise, bireylerin kariyer konusundaki beklentilerini belirlemek, onlara uygun kariyer fırsatları sunmak ve çalışanları değerlendirmek gibi faaliyetlerden oluşan bir süreçtir ve örgüt tarafından yürütülür (Yıldız, 2017: 259). Başarılı bir kariyer yönetimi uygulanabilmesi için örgüt yöneticilerinin, çalışanlar hakkında bilgi sahibi olması önemli ve gereklidir. Günümüzde çalışanların eğitim seviyelerinin yüksek olması onların beklentilerini de etkilemektedir. Özellikle çalıştığı işte yükselme hedefi olan çalışanların bu beklentilerinin karşılanması hem çalışan hem de organizasyon için faydalı olacaktır. Böylelikle hem çalışan iş yerinde yükselme ihtimali olduğunun farkına varacak hem de örgütün ihtiyacı olan pozisyonlara içeriden yükselme yoluyla istihdam sağlanabilecektir. Bu da ancak örgütsel bilginin iyi saklanması ve kullanılması ile mümkün olabilecektir.

4.1.7. İş Sağlığı ve Güvenliği ve Bilgi Yönetimi

Sanayileşme ile birlikte gelişmişlik ve refahın artması beraberinde sosyal ve çevresel bir takım sorunlar ortaya çıkarmıştır. Bu bağlamda iş kazaları ve meslek hastalıklarının yarattığı sosyo-ekonomik problemlerle başa çıkmak da bir gelişmişlik göstergesi olmaya başlamıştır (Karacan ve Erdoğan, 2011: 103). Sağlıklı ve güvenli koşullar oluşturarak iş kazaları ile meslek hastalıklarını en aza indirmek, bunu sağlayarak da maddi ve manevi kayıpları önleyip verimliliği arttırmak, iş güvenliği olarak tanımlanmaktadır (Karamık ve Şeker, 2015: 576).

İş güvenliğinin amaçları şunlardır (Serin ve Çuhadar, 2015: 49-50);

- Çalışanları iş yerinin olumsuz etkilerinden korumak, onlara rahat ve güvenli bir iş ortamı sağlamak,
- Üretimde güvenliği sağlayarak meslek hastalıkları veya iş kazaları gibi olumsuz durumlarla ortaya çıkabilecek iş gücü ve üretim kayıplarını azaltmak,
- Gerekli tedbirlerin alınarak sağlıksız bir çalışma ortamından doğabilecek makine arızaları, patlama olayları veya yangın gibi durumlar neticesiyle işletme güvenliğinin tehlikeye girmesini önlemek.

Çalışanların iş sağlığı ve güvenliği konusunda eğitimler alması yasal bir husustur. 6331 sayılı kanununun 17. maddesinde belirtilen bu duruma göre, çalışanlara iş sağlığı ve güvenliği eğitimi özellikle işe başlamadan önce, çalışma yeri veya iş değişikliği olması durumunda, işe yönelik ekipman ve teknoloji değişikliği gibi durumlarda verilir. Ortaya çıkan veya çıkabilecek koşul ve risklere uygun olarak bu eğitimler güncellenebilir

(<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.6331.pdf>).

İş kazaları beraberinde çalışma kapasitesinin düşmesi, çalışanlara, donanımına, işletme faaliyetlerine ve çevreye olumsuz etki yaratacaktır. Yine bu bağlamda yaşanacak yargı süreçleri de işletme performans ve kaynaklarını olumsuz etkileyecektir. Bu gibi olumsuz durumların yaşanmasını ve kazaların tekrarlamasını önlemek amacıyla kaza veri tabanları oluşturmak önemlidir. Bu bilgi havuzunda biriken bilgiler

kullanılarak işletmede ne tür kazalar yaşandığı, bu kazaların sonuçları ve risk değerlendirmeye yönelik araçları elde etmek mümkün olacaktır (Kışlalı, 2018: 38). İş sağlığı ve güvenliği konusunda işi birebir yapan çalışanların fikirlerinin alınması da önemlidir. Çalışanların karşılaştıkları riskleri yönetime bildirmesi bu konularda örgütün bilgilendirilmesi, olası kazalara yönelik tedbirlerin alınarak kazaların önüne geçmeye yarayacaktır.

SONUÇ

İnsan unsurunun öneminin artması ve bu önemin örgütlerce farkına varılmasıyla birlikte geleneksel personel uygulamalarından insan kaynakları yönetimi uygulamalarına geçiş bir zorunluluk haline gelmiştir. İnsanın sadece örgütsel amaçları yerine getirmekle görevli bir faktör olması düşüncesinden sıyrılarak, onun sahip olduğu özelliklerin örgütler arası rekabette ayırt edici bir özellik olduğunun görülmesi insan unsuruna verilen önemi artmıştır.

Örgütler için önemli olan bir diğer unsur olan bilginin kullanılması da insan unsurundan geçer. Örgütlerin bilgiye sahip olmalarında, bilgiyi saklamalarında ve onu kullanmalarında insanın yeri yadsınamaz. Bilginin günümüzde bu kadar değerli hale gelmesi onu örgütler nezdinde de ön plana çıkarmıştır. Olaya insan kaynakları yönetimi açısından bakıldığında, örgüte personel seçiminden başlayarak, personelin eğitilmesi ve geliştirilmesi, performansının değerlendirilmesi, çalışması karşılığında ödenecek ücretin belirlenmesi, ona kariyer planlaması ve yönetiminde yol gösterilmesi eylemlerine, bilginin kullanıldığını görmek mümkündür.

Örgütlerin kendilerini yenilemelerinde, rekabette ayakta kalabilmelerinde ve sürdürülebilirliklerini sağlayabilmelerinde bilgi ve bilgi yönetimi önemli bir yer tutar. Sahip olunan bilginin çalışanlar tarafından kullanılabilmesi, bu bilginin çalışanlar arasında paylaşılması, dış çevreden çeşitli kanallar aracılığıyla bilgiler edinilmesi bu önemin nedenini ortaya çıkarır. Bununla birlikte örgütsel öğrenme kültürünün benimsenmesiyle elde edilen bilgilerin karşılaşılan sorunların çözümünde kullanılması da bilginin yönetimiyle mümkün olabilecektir.

ÖRNEK OLAY: İŞGÜCÜ 2020

Çağ Telekomünikasyon Şirketi büyük bir insan kaynakları planlaması problemi ile karşı karşıya bulunmaktadır. Şirket şu anda 2020 yılı için planlama çalışmaları yapmaktadır. “İşgücü 2020” de tahmin edilen işgücünün şirket trendlerine bakıldığında açık bir şekilde bugünkünden çok farklı olacağı anlaşılmaktadır. İnsan kaynakları planlamasından sorumlu müdür olan Serhat Koç bu konuda veriler toplamakta ve üst düzey yöneticiler nitelikli personelin temin edilebilirliği ile yakından ilgilenmektedir. Nitelikli personel şirketin iletişim sektöründe dünya çapında bir numara olmak konusundaki stratejik hedefini gerçekleştirmesinde yaşamsal bir öneme sahiptir.

Serhat Bey işgücündeki değişikliklerin şirket için neden çok önemli olduğunu İnsan Kaynakları'ndan sorumlu yönetici olan Burcu Can'a gönderdiği bir notta açıklamıştır. İlk olarak stratejik işletme tahminleri temel iletişim hizmetlerinde rekabetin yoğunlaşacağını ve video-konferans gibi ileri teknoloji ürünlerine olan talebin artacağını göstermektedir. İkinci olarak, nüfus yapısındaki değişimler (demografik değişim) işgücünün bileşimini önemli ölçüde etkileyecek. Üçüncü olarak, hizmet sektörü çalışanları için olan talep nitelikli personel sayısını açacak ve böylece nitelikli personel için rekabet şiddetlenecektir.

Çevresel tarama yapan İşgücü 2020 takımı Serhat Bey'in yönetiminde çeşitli veriler toplamıştır. Çevresel taramada öngörümleme teknikleri ve istatistiksel yaklaşımlar kullanılmıştır. Uzmanlardan gelecek için öngörümlemeler yapmaları ya da senaryolar geliştirmeleri istenmiştir. Geçmiş yıllar verilerinden trendleri anlayabilmek için istatistiksel analizler kullanılmıştır. İşgücü 2020 tarafından yapılan tarama şu trendleri ortaya koymuştur:

- İşgücünün büyüme oranı nüfus yaşlandıkça düşmektedir. İşverenlerin bakış açısından bu durum emek piyasalarının daralmasıdır.
- Çalışanların ortalama yaşı 2012'de 32'den 2020 yılında 36'ya yükselecek. Buna göre işgücü orta yaşlı olmaktadır. Çağ Telekomünikasyon'da işgücü ortalama yaşı 41'dir.

- Çağ Telekomünikasyon çalışanları giderek artan sayıda emekli olmaktadır. 2020 yılına gelindiğinde bütün birimlerde çalışanların %35'i emekli olmaya hak kazanacaktır. “Yeni teknolojiler” biriminde bu oran %53'ü bulacaktır.
- 2020 yılına gelindiğinde işgücünün %29'unu kadınlar oluşturacak.
- 2020 yılında işgücünün öğrenim düzeyi %10 artmış olacak.
- Çağ Telekomünikasyon bilgi çağına devam ettikçe yeni beceriler gerektiren yeni görevler ortaya çıkacak.
- En hızlı gelişen meslekler bilgisayar servis teknisyenliği (%96), hukuk danışmanlığı (%85), bilgisayar sistem analistliği (%77)'dir.
- Çifte gelirli ve tek kişilik ailelerin sayısı artmaktadır. Çocuk bakımı ve çifte gelirli aileler için destek hizmetleri talebi yükselecektir.
- Şirketler yurtdışı pazarları aradıkça küreselleşme yönünde güçlü trendini devam ettirecektir. 1994'te dünya üretim hasılasının %20'sini Amerika gerçekleştirmekte iken bu oran 1960'da %40 idi. Çağ Telekomünikasyon kültürel çeşitliliğe duyarlı, birden fazla dil bilen, dünya pazarları hakkında bilgili olan ve dışarıda çalışmaya istekli olan elemanlara ihtiyaç duyacaktır.

Serhat Bey çevresel tarama sonucu ulaşılan verileri ve trendleri yedi kişiden oluşan “İşgücü 2020” takımına ilettiler. Takımın her üyesi bu verilere aşina olmasına karşın ilk kez böyle bir derleme ile karşılaşmıştır. Şimdi grup bu trendler üzerinde çalışarak Çağ Telekomünikasyon için insan kaynakları planlama programları geliştirmelidir (<https://denizlibeykent.tr.gg/>).

ÖRNEK OLAY TARTIŞMA SORULARI

- 1- Serhat Bey'in elde ettiği bilgilerin şirketin gelecek dönemi için insan kaynakları planlaması açısından önemini tartışınız.
- 2- Çevresel araştırma sonucu veriler elde etmenin işletmelerin sürdürülebilirliği açısından önemini tartışınız.

- 3- Örgütlerin sahip oldukları bilgi havuzlarını hangi ihtiyaçları için kullanabileceklerini tartışınız.

ÇALIŞMA SORULARI

1- Aşağıdakilerden hangisi bilgi yönetim süreçlerinden biri değildir?

- a) Bilgiyi yaratma
- b) Bilgiyi sürdürme**
- c) Bilgiyi saklama
- d) Bilgiyi dağıtma
- e) Bilgiyi kullanma

2- Aşağıdakilerden hangisi bilgi yönetiminin başarıya ulaşmasını sağlayan faktörlerden biri değildir?

- a) Bilgi yönetimi süreklilik arz eder.
- b) Bilgi yönetimi pahalı bir süreçtir.
- c) Güven ve inan, bilgi yönetiminin başarısı için şarttır.
- d) Bilgi yönetimin başarılı olabilmesi için bilgi takımları, çalışanlar ve yöneticilere ihtiyaç vardır.
- e) Bilgi yönetiminde insan unsurunun önemi yoktur.**

3- Aşağıdakilerden hangisi insan kaynakları yönetiminin özelliklerinden biri değildir?

- a) İşletmenin sahip olduğu örgüt kültürünü daha da güçlendirmeye yöneliktir.
- b) İnsan kaynakları yönetiminin amacı örgütü amaçlarına başarılı bir şekilde ulaştırmaktır.
- c) İnsan kaynakları yönetimi iş görenlerin birbiriyle ilişkilerinin nasıl olması gerektiği hususunda tanımlar koyan bir modeldir.
- d) İş görenlerin tutum ve davranışlarının örgütsel etkinlik ve birey mutluluğuna olumlu etkisini amaçlayan bir yaklaşıma sahiptir.
- e) İyi uygulandığı takdirde işletmelere rekabet avantajı sağlamaz**

4- “Organizasyonun belirlemiş olduğu stratejik iş hedeflerine ulaşmak ve iş görenlerin şahsi gereksinimlerini gidererek memnuniyetlerini üst düzeye çıkarmak için işgücünün verimli bir şekilde kullanılmasıdır” tanımı aşağıdakilerden hangisine aittir?

- a) Bilgi Yönetimi
- b) **İnsan Kaynakları Yönetimi**
- c) Personel Yönetimi
- d) Personel Bilgi Yönetimi
- e) İnsan Yönetim Sistemi

5- Bilginin örgüt içindeki ilgili birim ya da kişilere aktararak dağıtılması bilgi yönetiminin hangi aşamasında gerçekleşir?

- a) Bilgi Yaratma
- b) Bilgiyi Kullanma
- c) **Bilgiyi Dağıtma**
- d) Bilgiyi Saklama
- e) Bilgiyi Üretme

KAYNAKÇA

Acar, A. C. (2021). İnsan Kaynakları Planlaması ve İşgören Seçimi. *İnsan Kaynakları Yönetimi* (s. 89-165). İstanbul: Beta Basım Yayım.

Akgün, A. E. ve Keskin, H., (2003),"Sosyal Bir Etkileşim Süreci Olarak Bilgi Yönetimi Ve Bilgi Yönetimi Süreci", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1), 175-188.

Argon, T. ve Demirer, S., (2015),"Okul Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi Ve İnsan Kaynaklarını Yönetimi Yeterlikleri", *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(3), 221-264.

Ataay, İ. D. ve Acar, A. C. (2021). Ücret Yönetimi. *İnsan Kaynakları Yönetimi* (s. 371-469). İstanbul: Beta Basım Yayım.

Atak, M., (2011),"Örgütsel Bilginin Yönetimi Ve Öğrenen Organizasyon Yazımındaki Yeri", *İş Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(2), 155-176.

Büyükyılmaz, O., (2013), "Bilgi Yönetimi Uygulamaları Kapsamında İnsan Kaynakları Yönetiminde Meydana Gelen Değişimler", *Business & Management Studies: An International Journal*, 1(1), 83-99.

Canbek, G. ve Sağıroğlu, Ş., (2006), "Bilgi, Bilgi Güvenliği Ve Süreçleri Üzerine Bir İnceleme", *Politeknik Dergisi*, 9(3), 165-174.

Choi, B. ve Lee, H., (2002), "Knowledge Management Strategy And Its Link To Knowledge Creation Process", *Expert Systems with applications*, 23(3), 173-187.

Davenport, T. H. ve Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*.

Demircan Çakar , N.Yıldız, S. ve Dur, S., (2010), "Bilgi Yönetimi Ve Örgütsel Etkinlik İlişkisi: Örgüt Kültürü Ve Örgüt Yapısının Temel Etkileri", *Ege Akademik Bakış*, 10(1), 71-93.

Demirel, Y. ve Seçkin, Z., (2008), "Bilgi Yönetimi Uygulamasında Etkili Olan Faktörler Üzerine Mobilyacılık Sektöründe Bir Araştırma", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 4(8), 107-122.

Doğan, S. ve Demiral, Ö., (2008), "İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 145-166.

Doğan, S. ve Kılıç, S., (2009), "Bilgi Yönetiminde Liderliğin Rolü Üzerine Kavramsal Bir İnceleme", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 87-111.

Drucker, P. (2012). *Post-Capitalist Society*. NewYork.): Routledge.

Durna, U. ve Demirel, Y., (2008), "Bilgi Yönetiminde Bilgiyi Anlamak", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (30), 129-156.

Eknath, S. M. ve Janardhan, G. D., (2020), "Level Of Human Resources Development-A Conceptual And Review Exposition", *International Journal for Research in Applied Science & Engineering Technology*, 8(03), 687-691.

Fidan, H., (2013), "İktisadi Açından Bilgi Kavramı Ve Bilgi Kavramına Yaklaşımlar Üzerine Bir İnceleme", *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(9), 94-104.

Gao , F.Li, M. ve Clarke, S., (2008), "Knowledge, Management, And Knowledge Management In Business Operations", *Journal of knowledge management*, 3-17.

Greiner , M. E.Böhmman, T. ve Krcmar, H., (2007), "A Strategy For Knowledge Management", *Journal of knowledge management*, 3-15.

Güçlü, N. ve Sotirofski, K., (2006), "Bilgi yönetimi", *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(4), 351-373.

Güleçen, S., (2014), "Bir Değer Olarak Bilgi ve Bilginin Yönetimi", *Türk Kütüphaneciliği*, 28(1), 62-68.

Helvacı, M. A., (2002), "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi", *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), 155-169.

İllez, A. A. ve Güner, M., (2006), "Personel Performans Değerlendirme Ve 360 Derece Performans Değerlendirme Yönetimi", *Tekstil ve Konfeksiyon*, 16(1), 325-327.

İnce, M., (2005), "Değişim Olgusu Ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (14), 319-339.

Kalkan, V. D., (2006), "Örgütsel Öğrenme Ve Bilgi Yönetimi", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(16), 22-36.

Kalseth, K. ve Cummings, S., (2001), "Knowledge Management: Development Strategy Or Business Strategy?", *Information Development*, 17(3), 163-172.

Karacan, E. ve Erdoğan, Ö. N., (2011), "İşçi Sağlığı Ve İş Güvenliğine İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Açısından Çözümsel Bir Yaklaşım", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (21), 102-117.

Karahan, A. ve Yılmaz, H., (2010), "Öğrenen Örgüt Ve Bilgi Yönetimi İlişkisi: Afyonkarahisar İlinde Bulunan Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(1), 147-174.

Karamık, S. ve Şeker, U., (2015), "İşletmelerde İş Güvenliğinin Verimlilik Üzerine Etkilerinin Değerlendirilmesi", *Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi Part C: Tasarım ve Teknoloji*, 3(4), 575-584.

Kesken, J. ve Eğit, T., (2004), "KOBİ'ler Bilgi Çağına Hazır Mı? Türk KOBİ'leri Ve Bilgi Yönetimi: Sektörler Arası Karşılaştırmalı Analiz", *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 5(2).

Kışlalı, İ. (2015). İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çağdaş Güncel Konular. A. S. Ünsar (Ed.), *Personel Seçimi* (s. 82-105). Çanakkale: Paradigma Akademi Yayınları.

Kışlalı, İ., (2018), "Kaza Veritabanlarının Bilgi Yönetimi Açısından Analizi Ve Modellemesi", *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 10(1), 34-47.

Kocadoğan, S. (2015). İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çağdaş Güncel Konular. A. S. Ünsar (Ed.), *Ücret Yönetimi ve Ödüllendirme* (s. 197-231). Çanakkale: Paradigma Akademi Yayınları.

Örücü, E. ve Karataş, D. D., (2018), "Eğitim Geliştirme Faaliyetleri ve Örgütsel Sinizm İlişkisi ve Bir Sağlık İşletmesinde Uygulama", *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(ICEESS'18), 19-27.

Özçelik, A. O. (2021). Eğitim ve Geliştirme. *İnsan Kaynakları Yönetimi* (s. 167-216). İstanbul: Beta Basım Yayım.

Özdemirci, F. ve Aydın, C., (2007), "Kurumsal Bilgi Kaynakları Ve Bilgi Yönetimi", *Türk Kütüphaneciliği*, 21(2), 164-185.

Özer, M. A., (2013), "Bilgi Yönetimi Aracılığıyla Bilginin Etkin Kullanımı", *Mukaddime*, (7), 69-100.

Özer , P.Özmen, Ö. N. ve Saatçioğlu, Ö. Y., (2004), "Bilgi Yönetiminin Etkililiğinde Kilit Bir Faktör Olarak Bilgi İşçileri Ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Farklılaşan Özellikleri".

Pehlivan, B., (2008), "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi Ve Maliye Bakanlığı Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama", *Maliye dergisi*, (154), 171-187.

Selvi, Ö., (2012), "Bilgi Toplumu, Bilgi Yönetimi Ve Halkla İlişkiler", *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 1(3).

Serban, A. M. ve Luan, J., (2002),"Overview of Knowledge Management", *New directions for institutional research*, (113), 5-16.

Serin, G. ve Çuhadar, M. T., (2015),"İş Güvenliği Ve Sağlığı Yönetim Sistemi", *Teknik Bilimler Dergisi*, 5(2), 44-59.

Sezer, Ö. ve Ak, M., (2017),"Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları", *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(2), 205-226.

Soysal, A. ve Kılınc, E., (2016),"İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirme Ve Kariyer Yönetimi Uygulamaları", *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16(31), 325-347.

Soysal, A. ve Söylemez, C., (2014),"İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencilerinin Bireysel Kariyer Planlamalarına Etki Eden Faktörler: Kilis 7 Aralık Üniversitesi Örneği", *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (12), 23-38.

Taşlıyan , M.Arı, N. Ü. ve Duzman, B., (2011),"İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama Ve Kariyer Yönetimi: İİBF Öğrencileri Üzerinde Bir Alan Araştırması", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 231-241.

Taştan Boz, İ. (2015). İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çağdaş Güncel Konular. A. S. Ünsar (Ed.), *Eğitim ve Geliştirme* (s. 107-125). Çanakkale: Paradigma Akademi Yayınları.

Türkoğlu, M. E. ve Acar, O. K., (2019), Bireysel Kariyer Planlamamın Öğrenci Ders Başarısı Üzerindeki Etkisi: iSUBÜ Meslek Yüksekokulu Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma", *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6(8), 14-25.

Uçak, N. Ö., (2010),"Bilgi: Çok yüzlü bir kavram", *Türk Kütüphaneciliği*, 24(4), 705-722.

Uygur, A. ve Sarıgül, S. S., (2015),"360 Derece Performans Değerlendirme Ve Geri Bildirim Sistemi", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (33), 189-201.

Uzun, H. ve Durna, U., (2008), "İşletmelerde Rekabet Unsuru Olarak Bilgi Yönetimi", *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1), 33-40.

Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2020). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Baim Yayım.

Ünsar, S., (2009), "Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirilmesi".

Yaprak , Ş.Hotamışlı, M. ve Gerek, M., (2010), "Örgütsel Kariyer Yönetimi: Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 399-421.

Yerlikaya , A.Polat, H.Talas, S.Kamışlı, E.Altıntaş, C.Çarlık, M., . . . Kuruloğlu, F. (2021). Kariyer Planlama. In: Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi.

Yıldız, D., (2017), "Pozitif Örgütsel Davranış Ve Kariyer Yönetimi Arasındaki İlişki", *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 4(11), 254-266.

Yılmaz, M., (2017), "Enformasyon ve bilgi kavramları bağlamında enformasyon yönetimi ve bilgi yönetimi", *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi*, 49(1).

Yılmaz, Y., (2007), "İnsan Kaynakları Yönetiminde E-Dönüşüm", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 159-168.

Zagzebski, L., (2017), "What is Knowledge?", *The Blackwell guide to epistemology*, 92-116.

İNTERNET KAYNAKLARI

TDK.gov.tr. (Erişim tarihi 13.02.2022)

https://www.ilo.org/ankara/conventions-ratified-by-turkey/WCMS_377265/lang--tr/index.htm (Erişim tarihi 01.03.2022)

<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.6331.pdf> (Erişim tarihi 10.03.2022)

<https://denizlibeykent.tr.gg/%26%23304%3BKY--Oe-rnek-Olay-%26%23304%3Bncelemesi--1.htm> (Erişim tarihi 13.03.2022)

YAŞAM BOYU ÖĞRENME

Feyza Çağla ORAN

Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi
Sağlık Yüksekokulu, Acil Yardım ve Afet Yönetimi Bölümü,
foran@nku.edu.tr, Orcid No: 0000-0002-1366-2543

Öz

Geleneksel eğitim modelleri artık mevcut olan çalışma ortamının gereksinimlerini karşılamamaktadır. Günümüzde bireylerde geniş yetkinlik düzeylerine gereksinim duyulmasının yanı sıra, bilginin geliştirilmesine de her zamankinden daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Yaşam boyu öğrenme kavramı bir yandan bilgi ekonomisinin gelişimine odaklanırken diğer yandan yaşlanan nüfusun yanı sıra uzayan ömür süreleri ile insanların öğrenim süreçlerinin her yaşta devam etmesinin gerekliliğine odaklanmaktadır. Çıkış noktasını ise ulusların ekonomik kalkınmasının yaşam boyu öğrenme süreci ile sağlanabileceği ve refah düzeylerinin bilgi ekonomisi ile arttırılabileceğidir. Ayrıca yaşam boyu öğrenme kavramı, bireylerin ve toplulukların refahına katkıda bulunmayı teşvik eden" yeni bir sosyal hareket" ve "demokratik vatandaşlık" süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu kapsam da, yaşam boyu öğrenme kavramının temel fikri, bireylerin yaşamlarının her aşamasında eğitim görme hakkı ile ilişkilidir. Yaşam boyu eğitim, sürdürülebilir kalkınmanın sağlanabilmesi için gereklidir. Özellikle de demografik değişim ve küreselleşmeden kaynaklanan zorlukların üstesinden gelebilmek için gerekmektedir. Bu bağlam da eğitimin sürekliliği, küreselleşen dünyamızın zorlukları ile başa çıkabilmek ve ihtiyaç duyduğumuz yeni dünyayı inşa edebilmek için en iyi yol olarak gösterilebilir.

Abstract

Traditional training models no longer meet the requirements of the current work environment. Today, in addition to the need for broad levels of competence in individuals, the development of knowledge is also needed more than ever. While the concept of lifelong learning focuses on the development of the knowledge economy, on the other hand, it focuses on the aging population as well as the need for people to continue their learning processes at all ages with their extended life spans. The starting point is that the economic development of nations can be achieved with the lifelong learning process and their welfare level can be increased with the knowledge economy. In addition, the concept of lifelong learning is defined as a "new social movement" and "democratic citizenship" process that encourages individuals and communities to contribute to their well-being. In this context, the basic idea of the concept of lifelong learning is related to the right of individuals to receive education at every stage of their life. Lifelong education is necessary for sustainable development. In particular, it is necessary to overcome the challenges arising from demographic change and globalization. In this context, the continuity of education can be shown as the best way to cope with the challenges of our globalizing world and to build the new world we need.

1. GİRİŞ

Yetişkin eğitiminin kökenleri olarak adlandırılan 1920'lerden sonra, eğitimi kalıcı hale getirilebilmek için 1960'larda ve 1970'lerde "tekrarlanan eğitim" kavramı gelişti. Daha sonra bu kavram 1980'lerde bireyin tüm yaşamı boyunca öğrenmesini kapsayan "yaşam boyu eğitim" modeline dönüştü. Bu dönemlerde yaşam boyu eğitim kavramı daha çok uluslararası kuruluşlar tarafından sahiplenilmiştir. Yaşam boyu öğrenme kavramı ancak 1996 yılında Avrupa Birliği'nin politika gündeminde üst sırasına yükseldi. Avrupa Birliği'nin geleneksel olarak UNESCO ve OECD tarafından desteklenen hümanist ideallerle iç içe geçen yaşam boyu eğitimden, her şeyi kapsayan neo-liberal bir yaşam boyu öğrenme anlayışına doğru evrilmiştir. Ayrıca bu söylem giderek sivil toplum ile devlet arasındaki ilişkiyi değiştiren, bireye daha fazla sorumluluk yükleyen ekonomik determinizm ile karakterize edilmektedir. Yaşam

boyu öğrenme söyleminin bu analizi, yaşam boyu öğrenme alanının çok çeşitli konular ve bakış açıları ile dolu olduğunu ortaya çıkarmaktadır (Volles, 2016, s. 360). Bu nedenle bu söylemler farklı sektörlere ilişkin analizleri gerektirmektedir. Bunun nedeni ise geleneksel eğitim modelleri artık mevcut olan çalışma ortamının gereksinimlerini karşılamamasıdır. Kurumsal çalışma yaşamında, sabit problem çözme stratejilerine yönelik özel beceriler yerine, geniş yetkinlik düzeyleri ile birlikte bağlamsal bilginin geliştirilmesine her zamankinden daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Yaşam boyu öğrenme kavramı, çalışmanın rutin bir süreç değil, daha çok öğrenme süreci olduğu, motivasyon ve merakın kurumsal stratejinin önüne geçtiği ve öğrenmenin hem çalışan hem de organizasyon açısından karşılıklı bir durum olduğunu ifade eder. Strateji olarak yaklaşıldığında ise bir yandan bilgi ekonomisinin gelişimini, diğer yandan ise yaşlanan işçi nüfusunu temel almaktadır. Zamanla yaşlanan işçi nüfusu da bilgi ekonomisinin gelişimine ayak uydurmak durumunda kalacaktır. Tüm çalışan nüfusun ortalama eğitim düzeyinin yükseltilmesini amaçlayan stratejik bir kavramdır (Renkema, 2006, s. 384-385). Buradan hareketle insan kaynaklarını geliştirme kavramının, yaşam boyu öğrenme fikri ile bağlantılı olduğu söylenilebilir. Eğitim alanındaki kavram ve fikirlerin bu çerçeveye dahil edilmesi, bireyin sosyal gelişiminden bağımsız olarak terfi ve sosyal ilerleme konusunu da kapsamaktadır (Ketschau, 2017, s. 2). Bugün Avrupa Birliği yaşam boyu öğrenmeyi şu şekilde tanımlamaktadır: *'Yaşam boyu öğrenme'* kişisel, sivil, sosyal ve/veya istihdamla ilgili bir perspektifte bilgi, beceri ve yeterliliklerde iyileştirme ile sonuçlanan tüm genel eğitim, mesleki eğitim ve öğretim ve yaygın eğitim anlamına gelir. Danışmanlık ve rehberlik hizmetlerinin sağlanmasını içerir (Volles, 2016, s. 344). Yaşam boyu öğrenme kavramının temel fikri, bireylerin yaşamlarının her aşamasında eğitim görme hakkı ile ilişkilidir. Bu bağlamda, ileri eğitim ölçütlerini kullanarak işle ilgili bilgi, nitelik ve yetkinliklerin teşviki olarak tanımlanan İnsan Kaynakları Geliştirme kavramı, bir şirketin ekonomik ihtiyacın önceliği altında eğitim üretmeye yönelik tasarlanmış bir sistem olarak görülebilir. Bu öncelik sosyal sorumluluğa vurgu yaparak eğitim sağlama ile desteklenmektedir. Çalışanların kendi bilgi ve yeteneklerini doğrudan profesyonel faaliyetlerinin ötesinde genişletme imkanı

sağlamaktadır (Ketschau, 2017, s. 2). Dijital dönüşüm ile birlikte mesleki gelişimde öğrenme fırsatları da artmıştır. Yaşam boyu öğrenme de öncül olarak odak noktasını kurumlar ve öğretmenlerden öğrenenlere doğru kaydırmıştır. Bu durum bireylerin tüm yaşam süreci boyunca beceri ve yeteneklerini güncellemeleri ve geliştirmeleri gerektiğini savunmaktadır. Profesyonel yaşamlarının çeşitli aşamalarında bireylerin eğitim süreçlerine yeniden dahil olmaları gerektiği ileri sürülmektedir. Bu nedenle çevrimiçi öğrenim, yaşam boyu öğrenenler için önemli bir eğitim ve öğretim şekli haline gelmiştir (Peters & Romero, 2019, s. 1730).

2. YAŞAM BOYU ÖĞRENME KAVRAMI

Yaşam boyu öğrenme kavramı, “*kendi kendine başlatılan bir dizi aktiviteyi ve sürekli öğrenme motivasyonu ve kişinin kendi öğrenme ihtiyaçlarını tanıma becerisi ile bilgi arama becerilerini içeren bir nitelik*” olarak tanımlanmaktadır (Mi & Halalau, 2016, s. 214). Watson, yaşam boyu öğrenmeyi “*Bireyleri yaşamları boyunca ihtiyaç duyacakları tüm bilgi, değer, beceri ve anlayışı kazanmaları ve bunları tüm koşullarda ve ortamlarda güvenle, yaratıcılıkla ve keyifle uygulamaları için teşvik eden ve güçlendiren sürekli destekleyici bir süreç*” şeklinde tanımlamıştır. Özerk, bağımsız ve kendi kendini yöneten yaşam boyu öğrenenleri teşvik etmek, kendi kendini yönetme becerisi gerektirmekte olup, uyumlu yapıcı bir çevre ile sürdürülebilir. (Li, 2016, s. 741). Yaşam boyu eğitim, sürdürülebilir kalkınmanın sağlanabilmesi için gereklidir. Özellikle de demografik değişim ve küreselleşmeden kaynaklanan zorlukların üstesinden gelebilmek için gereklidir. Eğitim, küreselleşen dünyamızın zorlukları ile başa çıkabilmek ve ihtiyaç duyduğumuz yeni dünyayı inşa edebilmek için en iyi yoldur.

Hager, yaşam boyu öğrenmenin, minimalist ve maksimalist yaklaşım ile yorumlanabileceğine dikkat çekmektedir. Minimalist yaklaşımda, yaşam boyu öğrenme zorunlu eğitim ve zorunlu eğitim sonrası uzmanlaşma amacıyla alınan eğitime dikkat çekmektedir. Öğrenme alanını da örgün ve yaygın eğitim olarak daraltmaktadır. Maksimalist yaklaşım ise yaşam boyu öğrenmeyi daha geniş bir kavramsal çerçeveye dayanarak yorumlamaktadır. Yaşam boyu öğrenmenin örgün ve yaygın düzeyde gerçekleşmesinin yanı sıra bireysel

düzejde, grup ve topluluk düzeylerinde de gerçekleşebilen gayri resmi öğrenmeyi de içeren bir süreci ifade etmektedir. Bu durumda öğrenen topluma değinmektedir. Öğrenen toplum ise insanların fırsatlara sahip olduğu, hatta öğrenmeye teşvik edildiği bir toplumu ifade etmektedir. İnsanların burada bireysel olarak öğrenme sorumluluğunu üstlenmeleri gerekir. Çünkü toplumda öğrenen bireylerdir ve toplumun bir parçası olan insanların öğrenmesi sonucunda toplum değışebilir ve dönüşebilir (Clain, 2016, s. 21).

Bilgiye dayalı bir toplum ve ekonomiye doğru dönüşüm ancak, yaşam boyu eğitim fikrine ve kavramına odaklanılarak başarılı olabilir. Artık eğitim tek bir alana değil, eğitimin tüm alanlarında tüm öğrenme bağlamlarında arz ve talep için temel ilkedir. Yaşam boyu eğitim bütünleştirici bir toplum inşa etme amacına hizmet eder (Ketschau, 2017, s. 7).

Yaşam boyu öğrenme kavramı, Avrupa Birliği'ne üye birçok devletin ana politika odaklarından biri haline gelmiştir. Küresel ortamda rekabetçi kalabilmenin yanı sıra, bireysel ve toplu refah için gerekli bir özellik olduğu kabul edilmektedir (Nicoll & Fejes, 2011, s. 404). Yaşam boyu öğrenme kavramı, öğrenme sürecinin öğrenen üzerine odaklanmasını teşvik etmektedir. Bireyin öğrenmeyi öğrenme yeteneğini geliştirmesi, öğrenme sürecinin anlaşılmasına vurgu yapmaktadır. Bireyin sürekli kendini iyileştirme ve geliştirme çabalarını kapsamaktadır (Clain, 2016, s. 20).

Bu kapsamda yaşam boyu öğrenme kavramı çerçevesinde gelişen kapsamlı bir terminoloji olduğu söylenilebilir. Çeşitli terimler birbirlerinden etkilenmiş ve oluşturulmuşlardır (Volles, 2016, s. 344).

- Yetişkin eğitiminde yaşam boyu öğrenme söyleminin kökenleri,
- Yaşam boyu öğrenmenin değışen kavramsal çerçevesi,
- Alanın disiplinler arası olmasından kaynaklanan doğası,
- Yaşam boyu öğrenmeye yatırım yapan birçok ulusal kültür bulunması,

- İnsanı yönünden ekonomik yönüne kadar ulaşan farklı ideolojik düşünceler.

UNESCO, OECD ve AB arasındaki söylemi analiz ederken, iki önemli söylem gözlemlenmektedir:

(1) eğitim anahtar terim olarak, 'yetişkin', 'tekrarlayan' ve 'kalıcı' kelimeleri aracılığıyla 'yaşam boyu' na - beşikten mezara bir yaklaşım fikrinin eğitimde vurgulanması; ve

(2) 'eğitim' den 'öğrenme' kavramına vurgu yapılarak, - yapılara ve kurumlara odaklanmayı azaltan ve eğitim sürecinin merkezinde kendi öğreniminin sorumluluğunu üstlenen bireye yapılan vurguyu arttırmak olarak gözlemlenmektedir (Volles, 2016, s. 344).

2.1. Yaşam Boyu Öğrenme Kavramının Geliştirilmesi

Yaşam boyu öğrenme yeni bir olgu değildir. Eğitim tarihinde neredeyse bir asırdır varlığını sürdürmektedir. Kökleri, özellikle de yetişkin çalışanlar için sağlanan eğitim ve öğretim fırsatları sunmaya başlanıldığı 1920-1930'lara kadar uzanmaktadır. Yaşam boyu eğitim kavramı kalıcı eğitim biçiminde yeniden şekillendirilmiştir. Eğitimin yaşam boyu gerçekleştiğini, farklı sektörleri ve sosyal grupları içerdiğini, farklı ortamlarda (örgün, yaygın ve gayri resmi) gerçekleştiğini ve çok çeşitli sosyal, ekonomik ve kültürel etkinlikleri gerçekleştirmeyi amaçladığı söylenilebilir. Yaşam boyu öğrenme kavramı dünya çapında gelişmekte olan eğitim politikasının çalışma ve uygulama alanı açısından bir formülasyonu haline gelmiştir. Farklı uluslararası kuruluşlar (UNESCO, OECD, Dünya Bankası, Avrupa Komisyonu) ekonomik büyüme ve sosyal uyum için ön koşul olarak yaşam boyu öğrenme kavramına vurgu yapmaktadırlar. Yaşam boyu öğrenmenin kavramsallaştırılmasının ardında inovasyon ve bilgi yoğun ekonomilere dayalı yeni bir kapitalizm biçimine geçişin ekonomik mantığı olduğu görülmektedir. Bu düzende eğitim ve öğrenme özellikle yaşam boyu öğrenme, bilgi üretimini, yenilikçiliği ve yaratıcılığı teşvik ettiğinden dolayı önemli bir rol oynamaktadır (Tamez, 2014, s. 93). Yaşam boyu öğrenme fırsatları günümüzde küresel ağ bağlantılı bilgi toplumunda, resmi olandan (okul, sınıf ortamı) gayri resmi (dijital platformlar) olana

kadar dijital öğrenme bağlamlarının melezleştirilmesi yolu ile kolayca erişilebilir durumdadır. Bu nedenle, genişletilmiş öğrenme fırsatları, dijital teknolojinin aracılık ettiği öğrenme ortamları yaşam boyu öğrenme deneyimlerinin sürekliliğinin temelini oluşturmaktadır (Peters & Romero, 2019, s. 1729).

Yaşam boyu öğrenme kavramı her sektör, her yaş grubu için eğitimin sürekliliğini içermektedir. Farklı gruplar için öğrenme stratejileri ve eğitim programlarının geliştirilmesini temel alan bir kavramdır. Baby boomers ve üçüncü yaş baby boomers (1946-1964 doğumlu), “aktif emeklilik yaşam dönemi” olarak tanımlanan üçüncü yaş grupları olarak görülmektedir. Bu kişiler tam zamanlı çalışma ve çocuk yetiştirme sorumluluklarından kurtulmuş, “yılların bilgi ve deneyimini daha da geliştirme ve bireysel kapasitelerini arttırma fırsatına sahip” yaşlı yetişkinler olarak görülmektedir. Emekliliğin ne olması gerektiğine dair kültürel bir norm bulunmamaktadır. Artan ömürle birlikte emeklilik de uzamış ve yetişkinliğin ne olduğuna ilişkin tanımlamalar değişmeye başlamıştır. Orta yaş yetişkinler kariyerlerine devam etmekte, bazıları ise ikinci kariyerlerini oluşturmaya çalışmaktadırlar. İstihdam, ekonomik durum, değerler, ilgi alanlarındaki çeşitlilik insanlar için sayısız fırsatlar yaratmaktadır. Yeni iş kurma, becerileri güncel tutmak için teknolojiye ağırlık verme, boş zaman uğraşları ve Mashlow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinde de belirtmiş olduğu kendini gerçekleştirme ihtiyacı gibi nedenlerle yaşam boyu öğrenme kavramı öne çıkmaktadır (Sabo, 2017, s. 40).

Araştırmalar öğrenmeye daha fazla ilgi duyulmasını sağlayan faktörlerin cinsiyet (kadın olmak), iyi bir ruh sağlığına da sahip olmak üzere sağlıklı olmak, daha genç olmak, daha yüksek bir gelire sahip olunması, daha yüksek bir örgün eğitim derecesine sahip olmak şeklinde belirtmişlerdir. Yaşam boyu öğrenme programlarına özellikle kadınların ve eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin katılımlarının daha fazla olduğu belirtilmektedir (Sabo, 2017, s. 42). İşyerlerinde çalışanların etkili bir şekilde yaşam boyu öğrenen olmaları için, kendi gelişimlerini yönlendirebilmeleri ve bu konuda bilinçli olmaları gerekmektedir (Teunissen & Dornan, 2008, s. 667).

Yaşam boyu öğrenme ilkelerinin yüksek eğitimde uygulanması da kavramın geliştirilmesine destek olmaktadır. Bu durumda, yaşam boyu öğrenme ilkelerinin yüksek öğrenim politikasına uygulanmasının kapsadığı konular şu şekildedir (Tamez, 2014, s. 96):

- Yüksek öğrenimin sunmuş olduğu geniş öğretim olanaklarının da üstünde bir eğitim olasılığının farkına varılması,
- Öğrenmeyi bireylerin yaşamları boyunca sürekli bir ihtiyaç olarak görmesi ve bu konuda yüksek öğrenim ile yaşam boyu öğrenmeyi birlikte yürütmek,
- Küresel ve yerel olarak sürekli değişen koşullara uyum sağlayabilmek ve bunlarla başa çıkabilmek için çağdaş toplumların örgün eğitimden daha fazlasına ihtiyacı olduğunu kabul etmek,
- Öğrenen bir toplumun ve öğrenen organizasyonların değişiklikler ile başa çıkabilmek için daha iyi alternatiflerin olabileceğini kabul etmeleri,
- Hem bireylerin hem de toplulukların öğrenme ihtiyaçlarının ve hedeflerinin belirlenmesine dahil olmaları gerektiği ve bunu yaşamları boyunca devam ettirmeleri gerektiğini kabul etmeleridir (Tamez, 2014, s. 96).

Yaşam boyu öğrenmenin altında yatan endişe duyulan en önemli konu, fırsat eşitliğinin sağlanmasıdır. Bu durumda yalnızca bir kişinin tüm yaşamı boyunca öğrenmeyi teşvik edecek siyasi ve eğitimsel yapılar aracılığı ile geliştirilebilir. Başka bir deyişle eğitim, demokratikleşme ve kendini gerçekleştirme birbiri ile bağlantılı kavramlar olarak görülmektedir. Yaşam boyu öğrenmenin savunucuları için ana hedef, bu tür bir informal öğrenmenin önemini belirtmek ve öğrenmenin uzmanlar tarafından hem teşviki hem de kaçınılmaz bir insani etkinlik olduğu fikrinin tanınmasını sağlamaktır (Kirby, Knapper, Lamon, & Egnatoff, 2010, s. 292).

Ayrıca yetişkinler için eğitim sağlayan her kuruluşta, yetişkin eğitimi alanların hazırlığı ve eğitimi kritik öneme sahiptir. Mesleki gelişim genellikle yetişkin eğitimcinin bireysel bir yatırımı olarak görülür. Genel olarak yetişkin eğitim alanlar çok hızlı öğrenen ve gelişen

bir gruba aittir. Mesleki gelişimleri için en popüler durumlar arasında şunlar yer almaktadır: kurslar sırasında olumlu ve destekleyici bir ortam yaratmak, yaratıcı sunumlar hazırlamak, sözsüz iletişim, büyük ve küçük gruplar ile çalışmak, tartışmaları yönlendirmek, grup süreci, çatışma çözümü vb., yeni yetkinliklere ihtiyaç duymaktadırlar. Yetişkin eğitimi alanlar neredeyse her gün yeni yeterliliklere ihtiyaç duyarlar, bu nedenle etkili öğrenim, yöntem ve tekniklerinde ustalaşmak için kurslara yoğun şekilde katılmaktadırlar (Mazurkiewicz, 2009, s. 249).

2.2. Yaşam Boyu Öğrenme için Strateji ve İlkeler

Yetişkin öğrenme süreci üç temel kategori altında incelenmektedir. Örgün öğrenme (formal learning), yaygın öğrenme (non-formal learning) ve örgün öğrenme sistemi dışında gerçekleştirilen (gayri resmi) öğrenme (informal learning) şeklindedir. *Örgün öğrenme*, eğitim veren devlet kurumları tarafından gerçekleştirilen, sertifika sağlayan, bir kurumda isteyerek ve sistematik olarak verilen bir eğitim ile öğrenmeyi ifade eder. *Yaygın öğrenme*, genellikle devlet kurumu dışında kalan bir kurum tarafından alınan, isteyerek ve sistematik bir eğitim ile öğrenmeyi ifade etmektedir. *Gayri resmi öğrenme* ise aile ya da çalışılan kurum ortamında bilinçli olarak yapılmayan ve yapılandırılmamış bir öğrenmeyi ifade etmektedir (Rubenson, 2019, s. 299).

1990'ların başından itibaren yaşam boyu öğrenme kavramı, bireylerin sürekli değişen sosyal ve ekonomik alanlarda daha rekabetçi olmalarını sağlamanın bir yolu olarak görüldüğünden, Avrupa Birliği için önemli bir politika haline de gelmiştir (Clain, 2016, s. 18). Yaşam boyu öğrenme, bilginin geliştirilmesi ve rekabet avantajını sürdürmek için bir araç olarak uygulanmaktadır. Performans ve rekabet gücünü arttırmaya yönelik bu istek, daha verimli ve etkili olabilecek daha iyi eğitilmiş bireylere duyulan ihtiyacı göstermektedir. Böylece öğrenme süreci, bireyin bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesi ve ayrıca uyum ve hareketliliklerinin artırılması yoluyla ekonomik rekabet gücünün de artırılmasında önemli bir etkiye sahip olacak bir araca dönüştürülür (Clain, 2016, s. 19). Örgün eğitim süreçleri bitirildikten sonra öğrenme faaliyetleri daha az yapılandırılmış bir hal almaktadır. Yetişkin bireyler toplumun tam katılımcı üyeleri şeklinde kalabilmek için öğrenme

süreçlerini kendi kendilerine düzenlemeye başlamaktadırlar. Bununla birlikte, insanların nasıl öğrendiğinin ve hangi öğrenme becerilerine sahip olduklarının temeli, yaşamlarının erken dönemlerinde atılmaktadır. Okullarda öğrenciler öncelikle nasıl öğreneceklerini ve belirli strateji ve alışkanlıkları nasıl geliştireceklerini öğrenirler. Bu stratejileri ve alışkanlıklar ileriki dönemlerde öğrenme biçimlerini büyük ölçüde etkilemektedir. Bu aşamada yapılan çalışmalarda öğrencilerin üniversite eğitimlerinde öğrenme davranışlarını değiştirmek, öğrenme stratejileri konusunda kendilerini eğitmek ve bu stratejileri kullanarak öğrenme alışkanlığı kazandırmak için bilgisayar tabanlı uyarlanabilir öğrenme ortamlarının geliştirilmesinin katkı sağladığı görülmüştür. Öğrenme stratejisi eğitiminin olumlu etkisi, öğrenme süreçlerinin iyileştirilmesinin yanı sıra verimli öğrenme ortamının da sağlanması ve öğrencilerde okulu bırakma oranlarının düştüğü yönünde gözlemlerin olmasıdır (Endres, Leber, Böttger, Rovers, & Renkl, 2021, s. 145). Yaşam boyu öğrenme politikaları temel eğitimin hedeflerinin etkin ve verimli olarak takip ettiği bir süreci de içermektedir. Yaşam boyu öğrenme, sürdürülebilir bir öğrenme politikası haline geldiği takdirde, hem bireylerin hem de toplumların ekonomilerini ve refahlarını destekleyebilecek bir etkiye sahip olduğu belirtilmektedir (James, 2020, s. 530).

Yaşam boyu eğitim dahilinde sağlanan yaygın eğitimin üç ana faaliyet grubunu içerdiği görülmektedir (Luka & Sungsi, 2015, s. 533):

- Temel ve genel yaygın eğitim. İlköğretime eşdeğer okuma yazma programları, örgün okul eğitiminde alt ve üst orta öğretimi içerir.
- Mekanik, kaynak, seramik, metal oymacılığı, aşçılık, kuaförlük, terzi gibi çeşitli alanlarda kısa ve uzun süreli mesleki eğitim. Burada her toplulukta gelir getirici yerel meslekler vurgulanmıştır.
- Sağlık ve hijyen, temel yasalar, daha iyi mahsulün nasıl üretilebileceği, bir köy kooperatif biriminin nasıl kurulacağı, madde kullanımının önlenmesi, değerler ve etik gibi yaşam kalitesinin iyileştirilmesine yönelik bilgi ve bilgilerin

sağlanması, çevre kirliliği, demokratik bir toplumda vatandaşların rolleri ve hakları vb. konulara odaklanmaktadır.

Avrupa Birliği üye devletleri yaşam boyu rehberliğin yaşam boyu öğrenme stratejilerine entegre edilmesi konusunda kararlar almıştır. Bu nedenle dört temel alana özel önem atfedilmiştir (Sultana, 2012, s. 226):

1. Kariyer yönetimi becerilerinin yaşam boyu edinimi,
2. Tüm vatandaşların bu konuda rehberlik hizmetlerine erişiminin kolaylaştırılması,
3. Rehberlik sağlama hususunda kalitenin sağlanması,
4. Çeşitli ulusal, bölgesel ve yerel paydaşlar arasında koordinasyon ve işbirliğini teşvik edilmesi.

Kariyer yönetim becerileri, çok yönlü, kariyer yolculuğunun bilgi temelli bir toplumda istihdamı için giderek daha önemli hale gelmektedir (Sultana, 2012, s. 225).

Tablo 1: Yaşam Boyu Öğrenme için Temel Yeterliliklerin Avrupa Referans Çerçevesi İçinde Kariyer Yönetim Becerilerinin Haritalandırılması

<i>Hayat boyu öğrenme için temel yeterlilik alanları</i>	<i>Kariyer Yönetim Becerileri ile Bağlantısı</i>
1. Anadilde iletişim	<ul style="list-style-type: none">• Yazılı bilgileri arayabilir, toplayabilir, işleyebilir• İlgili ve ilgisiz verileri ayırt edebilme
2. Yabancı dilde iletişim	<ul style="list-style-type: none">• Çeşitlilik ile çalışabilme
3. Matematik, bilim ve teknolojik okuryazarlık	<ul style="list-style-type: none">• Bütçeyi yönetebilmek• Eleştirel düşünmeye yönelik bir eğilim geliştirebilmek• Bir sonuca ulaşabilmek için araçları ve verileri kullanabilme
4. Dijital yeterlilik	<ul style="list-style-type: none">• İnternet tabanlı veri ve hizmetleri kullanabilme• Boş zamanlarında ve işte eleştirel düşünmeyi, yaratıcılığı ve yeniliği

- | | |
|--|--|
| | desteklemek için veri işlemcilerini kullanabilme |
| 5. Öğrenmeyi öğrenme | • Öğrenim ve kariyerin etkili öz yönetimi |
| 6. Kişilerarası ve bireysel yetenekler | • Kurumlarla etkili iletişim kurabilme
• İş ve özel yaşam arasında ayırım yapabilme |
| 7. Girişimcilik | • Proje geliştirme ve uygulama becerileri
• Güçlü ve zayıf yönlerini belirleyebilme
• Gerektiğinde risk değerlendirip risk alabilme becerisi |
| 8. Kültürel ifade | • Kültürel faaliyetlerde ekonomik fırsatları değerlendirebilme |

Kaynak: (Sultana, 2012, s. 230).

Farklı bir çalışmada kariyer yönetim becerileri ise temelde üç grup altında toplanmış ve düzenlenmiştir (Sultana, 2012, s. 231): Kişisel yönetim, öğrenmeyi keşfetmek ve iş yaşam inşası şeklindedir.

• **Kişisel Yönetim:**

Olumlu bir benlik imajı oluşturmak ve bunu sürdürmek,
Benlik imajının kişinin işi ve yaşamı üzerindeki etkisini anlamak,
Kişinin hayatında olumlu ilişkiler kurmak için yetenekler geliştirmek,
Değişime ve büyümeye cevap vermeyi öğrenmek,
Yaşam alanı ve iş değişikliğine yanıt için stratejiler geliştirmek

• **Öğrenmeyi keşfetmek:**

Yaşam /iş hedeflerini destekleyen yaşam boyu öğrenmeye katılmak,
Yaşam boyu öğrenmeyi, kişinin kariyer oluşturma süreci ile ilişkilendirmesi
Yaşam/işe dair bilgileri bulmak, yorumlamak, değerlendirmek ve etkin bir şekilde kullanmak,

İş-toplum ve ekonomi arasındaki ilişkiyi anlamak,
Toplumsal ve ekonomik ihtiyaçların işin doğasını ve yapısını
nasıl etkilediğinin farkına varabilmek

- **İş ve iş/yaşam inşası:**

İş aramak, elde etmek için yetenekler geliştirmek,
Karar verme sürecinde araştırmak ve geliştirmek,
Kişi yaşam ve iş kurma sürecini tanır ve bu sürecin
sorumluluğunu üstlenir,
Yaşam rollerinin karşılıklı ilişkisini keşfeder ve anlar,
Yaşam tarzlarını ve yaşamın aşamalarını yaşam/iş kurma süreci
ile ilişkilendirir,
İş-yaşam dengesini yaşamın içinde sürdürebilmek,
Geleneksel olmayan yaşam/iş senaryolarını keşfetmek,
Yaşam/iş inşa sürecinde klişelerin farkına varmak, anlamak ve
üstesinden gelebilme becerisine sahip olmak (Sultana, 2012, s.
231).

Yaşam boyu öğrenme için geliştirilmiş stratejiler aşağıda
sıralanmıştır (Luka & Sungsi, 2015, s. 535):

– Her eğitim türü hem bilgi hem de etiğe önem vermelidir.
Öğrenmek ve yaşamak için gerekli olan bilgi ile yüksek ahlaki ve etik
değerlerin toplum bilinciyle bütünleştirilmesi sağlanmalıdır.

– Öğretme ve öğrenme süreci esnek olmalı ve hedef grupların
ihtiyaçları, ilgi alanları ve çeşitliliği dikkate alınmalıdır.

– Öğrenen merkezli yaklaşım benimsenmeli ve şu beceriler
vurgulanmalıdır: problem çözme, düşünme ve analitik beceriler, yönetsel
beceriler, acil sorunların nasıl üstesinden gelineceği ve çözüleceğine
ilişkin beceriler ve elde edilen bilgi ve deneyimlerin sorunları çözmek
için nasıl uygulanacağı.

– Öğrenme deneyiminin her zaman ve her yerde gerçekleşebilmesi
için öğrenme kolaylaştırılmalı ve gerekli destek sağlanmalıdır.

– Hem devlet hem de özel sektör, kütüphaneler, müzeler, sanat
merkezleri, halk bahçeleri, botanik bahçeleri, spor ve eğlence merkezleri

vb. çeşitli merkezlerin işleyişini genişletmek ve desteklemek için el ele vermelidir.

– Yerel kurumlar, topluluk bağlarını ve ilişkilerini güçlendirmek için diğer kuruluşlar, hükümet ve sivil toplum kuruluşları, dini kuruluşlar ve her topluluktaki insanlarla işbirliği yapmalıdır. Topluluk katılımının bu yönünün, öğrenme sürecine yardımcı olması ve istenen aktiviteleri geliştirmesi beklenir.

– Nitelikli öğretmenlerin ve yaşam boyu öğrenme personelinin geliştirilmesi.

– Yaşam boyu eğitim için daha güncel teknolojilerin uygulanması.

– Sürekli işbirliği ve gelişme için yaşam boyu öğrenme ağlarını teşvik etmek ve desteklemek.

– Herkesin öğrenme faaliyetlerine uygun ve eksiksiz bir şekilde erişebilmesi için çeşitli öğrenme altyapısı türleri sağlamak.

– Ülke genelinde bireylere ve topluluklara hizmet etmek için toplumdaki tüm sektörlerden eğitim kaynaklarını toplamak ve bunları yaşam boyu eğitim sağlamak için tam olarak kullanmak.

– Bilginin ve deneyimlerin transferinin sağlanması ve akreditasyonunun (tüm eğitim biçimleri arasında: örgün, yaygın ve genel eğitim) teşvik edilmesi.

Yaşam boyu öğrenme kavramının geliştirilmesi bilişsel ve üst bilişsel stratejilere ve becerilere gerek duymaktadır. Bilişsel ve üst bilişsel strateji ve beceriler, hem biliş hem de beceriyi içermeleri açısından konu ile yakından ilgilidir. Bilişsel bir öğrenme stratejisi, bir öğrenme hedefine ulaşmaya yardımcı olmak için dikkat ve uzun süreli bellek gibi bilişsel kaynakları düzenlemek için bir plan olduğunu belirtmektedir. Bilişsel öğrenme stratejilerinin hedefe yönelik, ulaşmak için çaba sarf edilen, evrenselden ziyade duruma özgü olan çeşitli durumları ve öğrenme ortamını içermektedir. Üst bilişsel stratejiler uygulama, izleme ve değerlendirme için planlamaya odaklanarak daha evrensel bir uygulamayı içerdiği söylenilebilir. Bunun, evrensellik ve durum özelinde uygulanıyor olması haricinde iki stratejinin birbirine

benzediği bu noktada söylenilebilir. Üst bilişsel stratejiler duruma özgü değildir ancak bir yetişkinin öğrenme süreci içinde daha karmaşık bir şekilde düşünme ve problem çözme biçimleri için gerekli olan genel becerileri içermektedir (Cornford, 2002, s. 359).

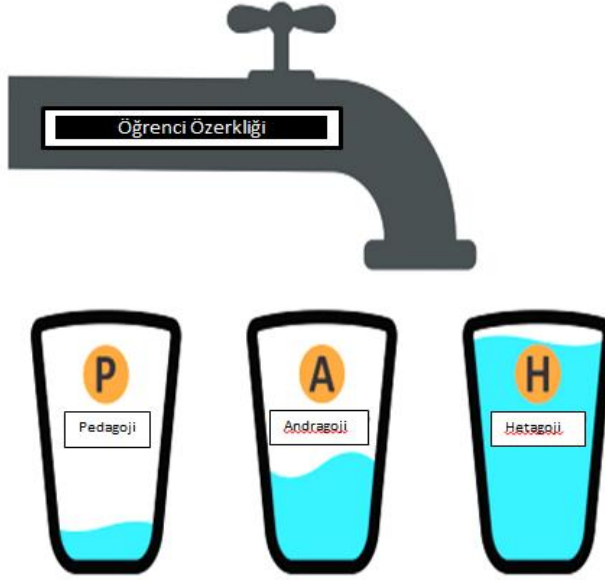
Hem bilişsel öğrenme stratejileri hem de üst bilişsel stratejiler beceri, irade ve öz düzenlemeyi içerir. Bu noktada becerinin öğrenimi söz konusudur. Bilişsel aşamada genel beceri yeteneği kazanılır, becerinin farklı adımlarının veya bölümlerinin, bunların meydana gelme sırasının ve farklı öğelerin zaman ilişkilerinin tanınması vardır. Bu aşamada iyi ya da kötü, doğru ve yanlış gibi genel terimler ile temel performans standartları kazanılır. Alıştırma-sabitlenme döneminde beceri, uygulama ve geri bildirim yolu ile belleğe uzun süreli olarak yerleşir. Ayrıca bu aşama hız ve performans öğeleri açısından iyileştirme sürecini içermektedir. Bu otonom aşamada, bireylerin performanslarının uzun süreli bellekte saklanan yerleşik bir modele karşı, bireyin işi otomatik olarak gerçekleştiriliyormuş gibi görünmesi ile karakterize edilmektedir. Bu aşamada bilinçli kısa dönem serbest bırakılır, böylece diğer konulara konsantre olunabilir, olası problemler tahmin edilebilir ve gerekirse problem çözme planları geliştirilebilir. Beceri gerçekleştirme, performans standartlarını sürdürme ve bunları planlama, izleme ve değerlendirme gibi nispeten zorlu üst bilişsel süreçlere katılma motivasyonu açısından önemli irade unsurlarını içermektedir (Cornford, 2002, s. 360). Bu noktada bilişsel ve üst bilişsel stratejilerin öneminin kabul edilmesi, konu içeriği ile birlikte belirli öğrenme becerilerinin açık bir şekilde öğrenilmesini içeren bir süreçtir. Yaşam boyu öğrenme idealine ulaşabilmek öğrenme sürecini içeren öğrenme stratejilerinin de öğrenilmesini gerekli kılmaktadır. Bu açıdan etkili öğrenme becerilerine sahip olmak, etkili yaşam boyu öğrenmenin gerçekleşmesi için önemli bir ön koşul olarak belirtilmektedir (Cornford, 2002, s. 367).

Yaşam boyu öğrenme sürecinde öğrencinin özerklik süreci de öne çıkan bir kavram olarak görülebilir. Öğrencinin özerklik kazanması bu noktada üç aşamalı bir süreç olarak ele alınabilir. Bu süreçler *pedagoji*, *andragoji* ve *hetagoji* olarak adlandırılmaktadır. Bu kavramlara kısaca değinmek gerekirse;

Pedagoji aşaması, özerk öğrenme sürecinin en düşük olduğu aşamayı ifade etmektedir. Burada odak noktası bilginin aktarılması ve edinilmesidir. Online eğitimler yüksek düzeyde yapılandırılmıştır ve öğrencilerin müfredatta ilerlemek için eğitmen rehberliğine yoğun olarak gereksinim duydukları bir süreci ifade etmektedir (Moore, 2020, s. 390).

Andragoji süreci pedagojiden sonra gelmektedir. Bu geçiş, öğrencilerin yetkinliklerini daha da geliştirirken tek döngülü öğrenme aşamasını yerleştirilmesine yardım eden bir süreci içermektedir. Eğitmenler bu aşamada öğrenme süreci içinde hala güçlü bir etkiye sahiptir ancak öğrenme hedeflerine ulaşılmasında öğrencilere rehberlik etmeye odaklanmaktadır. Bu durumda eğitmenler daha çok kolaylaştırıcı bir rol oynamaktadırlar. Bu durum, öğrenciye daha fazla özerklik sağlamak ile birlikte, kendi kendine öğrenmelerine izin verilen süreci oluşturur (Moore, 2020, s. 390).

Hetagoji, üçüncü ve son aşamadır. Öğrenciler öğrenmelerini nasıl kontrol edeceklerini kavrarlar ve eğitmenin doğrudan katılımı daha azdır. Sürecin bu aşamasında öğrenen özerkliği en yüksek seviyededir ve çift döngülü bir öğrenme tam olarak gerçekleştirilir. Odak noktası bu süreçte, çıktılar üzerine olacaktır ve öğrenciler, çıktıları tamamlama becerilerini geliştirmek için seçtikleri sıra ile içeriğe göre hareket edeceklerdir. Öğrenme sürecinin aşamasında ortaya çıkacak olan yetenek gelişimi, andagoji ve hetagoji arasındaki temel ayrımı ifade eder. Bu aşamada öğrenciler, kendi kendini yöneten öğrenmeden, kendi kaderini tayin eden öğrenmeye geçiş yapacak ve yüksek düzeyde özerklik ve olgunluk sergileyeceklerdir. Burada özerklik arttıkça, daha yüksek düzeyde öz-düşünme ve öz değerlendirme düzeylerine duyulan ihtiyaç da artacaktır. Aşağıdaki şekil 1’de öğrenci özerlik seviyeleri gösterilmektedir (Moore, 2020, s. 390).



Şekil 1: Öğrenci Özerkliği Seviyeleri

Kaynak: (Moore, 2020, s. 390).

Yaşam boyu öğrenme kavramı konusunda mevcut söylemler iki temel model üzerine inşa edilmektedir.

1. Beşeri sermaye modeli ve
2. Hümanist model.

Bu modellerin altında yatan varsayımlar ise aşağıda açıklanmıştır (Regmi, 2015, s. 134).

2.2.1. Yaşam Boyu Öğrenmede İnsan Sermayesi Modeli

İnsan sermayesi modeli, eğitimi, bireylerin, kurumların ve ulusların ekonomik anlamda büyümelerini sağlayarak, refah düzeylerini en üst düzeye çıkartabilecekleri bir yatırım olarak görmektedir. Yaşam boyu öğrenme fikri bu noktada 1961’de Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) tarafından düzenlenen ekonomik büyüme ve eğitime yatırım konulu konferansında ileri sürülmüştür. OECD bu modelin güçlü savunucularından biri olmuştur. Yaşam boyu öğrenme kavramı ekonomiyi hızlandırmak için en önemli strateji olarak kabul edilmiştir.

Yaşam boyu öğrenme ile ilgili yayınlanan raporlar, ülkelerin rekabetçi olmaları için bir eğitim politikası olarak kabul edilmiştir. İnsan sermayesi modeli, insan sermayesi modelinden derinden etkilenmektedir. Nobel ödüllü Theodore Schultz (1960, 1961) ve Gary Becker (1962, 1975) gibi bu teorinin ilk savunucuları, insanların edinebileceği bilgi ve becerilerdeki artışın ekonomik büyüme ile pozitif yönlü bir korelasyona sahip olduğunu belirtmişlerdir. Eğitime yapılan yatırımın, tarım, sanayi gibi diğer geleneksel ve beşeri olmayan sermayelere yatırıma kıyasla daha iyi bir ekonomik strateji olduğunu savunmuşlardır. Bilgiye dayalı ekonominin ardındaki fikir, "kullanıldığında tükenen çoğu kaynağın aksine, bilgi kullanılabilir ve aslında uygulama yoluyla büyüyebilir" varsayımından gelir. Küresel ekonomik gerilemeye çözüm bulmak için artan bir talebin ortasında, son yıllarda hem bilgi temelli bir ekonomiyi hem de insan sermayesi teorisini destekleyen eğitim politikası, küresel ekonomik krizi çözenin önemli bir yolu olarak kabul edilmiştir (Regmi, 2015, s. 135-136).

2.2.2. Yaşam Boyu Öğrenmede Hümanist Model

Yaşam boyu öğrenmeye ilişkin hümanist modelin kökleri Birleşmiş Milletler'in İnsan Hakları Evrensel Beyanname'si'ne dayanmaktadır. Bildirinin 26. Maddesi şöyle söylemektedir:

"Temel özgürlükler kapsamında herkesin eğitim hakkı vardır." ve eğitimin *"insan kişiliğinin tam gelişimine yönelik, bütün uluslar açısından anlayış, hoşgörü ve dostluğu teşvik etmesi"* gerektiğine ilişkin içerik bulunmaktadır (Elfert, 2019, s. 539). UNESCO 1960'ların sonunda küresel eğitim krizine bir yanıt olarak yaşam boyu öğrenmeyi resmi bir şekilde teşvik ettiğini belirtmiştir. Bu konu UNESCO raporlarında yer almıştır. İki raporda da, *"eşitliği kucaklamak ve herkes için her türlü öğrenme kavramını yakalamak için tasarlanmış bir sosyal gündem"* olarak yaşam boyu öğrenme kavramı ele alınmıştır. Kısacası bu model, sosyal eşitsizliği ve sosyal adaletsizlikleri azaltarak ve herkes için insan haklarını sağlayarak daha iyi bir dünya yaratmayı amaçlamaktadır. Bu model, yaşam boyu öğrenmeyi yalnızca "ekonomik kalkınmaya veya istihdama değil, aynı zamanda bireylerin ve toplulukların refahına katkıda bulunmaya teşvik eden "yeni bir sosyal hareket" ve "demokratik

vatandaşlık” kavramı ile tanımlayarak ortaya çıkmıştır. İskandinav eğitim modellerinin yaşam boyu öğrenmede hümanist modele örnek olarak gösterilebileceği söylenilebilir (Regmi, 2015, s. 141-142).

2.3. Yaşam Boyu Öğrenme Kavramına Ülkeler Açısından Bakış

Yaşam boyu öğrenme kavramı farklı ülkelerde ve onların kültürlerindeki politikalarında yer edinmiştir. Farklı ülkeler yaşam boyu öğrenmenin önemini anlamış ve birçok ülke coğrafi konumları, eğitim sistemlerindeki farklılıklar ve geleneklerini de göz önünde bulundurarak yaşam boyu öğrenme sistemini geliştirmek için politikalar geliştirmeye çalışmışlardır (Luka & Sungsi, 2015, s. 531).

Öncelikle Avrupa Birliği kapsamında yaşam boyu öğrenme kavramı “*bilgi, beceri ve yetkinliği geliştirmek amacıyla sürekli olarak üstlenilen öğrenme faaliyeti*” olarak tanımlamaktadır. Bu tanım, 1997 Avrupa İstihdam Stratejisi bağlamında komisyon ve üye devletler tarafından yapılacak çalışmalar için bir başlangıç noktası olarak kabul edilmiştir. Hem kişisel, hem yurttaşlık hem de istihdam ile ilgili bir bakış açısıyla tüm yaşam faaliyetlerini kapsayan bir süreci ifade etmektedir (Dehmel, 2006, s. 56).

Tayland’da yaşam boyu öğrenmenin önemi 1940 yılından bu yana her dönemde ulusal politikalara ve kalkınma planlarına yansıtılmıştır. Kavram resmi olarak 1977 yılında Milli Eğitim Planı’nda yer almıştır. 1999 yılında çıkardıkları Milli Eğitim Kanunu ile yaşam boyu eğitim kavramı daha fazla tanınmaya başlamıştır. Kanuna göre, eğitim sisteminin yaşam boyu öğrenme süreçleri ve hedefleri doğrultusunda yeniden yapılandırılması kararı alınmıştır. Herkes için kaliteli bir yaşam boyu eğitim odak nokta olmuştur (Luka & Sungsi, 2015, s. 532).

Hong Kong halkının ortalama yaşam süresi 82.04 olarak belirlenmiştir. Bu nedenle hızlı yaşlanan nüfusun yarattığı zorluklar nedeniyle hükümet yaşam kalitesinin yükseltisi için yaşam boyu öğrenmeyi destekleyen politika ve stratejiler üretmeye başlamıştır. Genel kabul edilen görüş 60 yaş üzerindeki kişilerin yaşlı olarak tanımlandığıdır. Bunun nedeni ise memurlar için ülkede emeklilik yaşının 60 olmasından kaynaklandığı yönünde görüşler mevcuttur. Yaşlı nüfusun

oranı tüm nüfusa göre eğitim durumları açısından kıyaslandığında daha düşük bir eğitim seviyesinde kalmaktadırlar. Bu nedenle sürekli öğrenme açısından özel ihtiyaçları ortaya çıkmaktadır. Sürekli öğrenme açısından bugünün yaşlıları ve geleceğin yaşlıları arasında farklar olacaktır. Sürekli öğrenme kavramında izlenen eğitim politikalarında bu açıdan kuşaklara göre adaptasyona ihtiyaç duyulmaktadır. Hong Kong'un rekabet gücünü sağlamak ve sürdürmek için bilgi ekonomisi, yaşam boyu öğrenme yolu ile sürekli güncel tutulması gereken üst düzey beceriler gerektirmektedir. Hong Kong'un yenilikçi, bilgiye dayalı bir ekonomi haline gelmesi için “yeniden eğitim programları aracılığıyla hükümetin vatandaşların ekonomik yeniden yapılanmanın taleplerine uyum sağlamasına yardımcı olması gerektiği 2003 yılı İcra Kurulu Başkanı tarafından ifade edilmiştir. Yaşam boyu öğrenme kavramına odaklanılmasının ana amacı bilginin ekonomik kalkınma, sosyal ve kişisel gelişimin itici gücü olmasından kaynaklandığı belirtilmiştir (Tam, 2012, s. 160-161).

Bilgi ve yeterliliklerini geliştirmek ve öğrenmek Letonya geleneklerinin bir parçasıdır. Letonya da popüler bir söz olan “*yaşa ve öğren*” şu anlama gelmektedir: ne kadar uzun yaşarsak, ne kadar çok öğrenirsek, daha deneyimli oluruz. Avrupa’da yaşam boyu öğrenme terimi, 2000 yılında “yaşam boyu öğrenme üzerine bir memorandum” kabul edilerek öğrenme odak noktası haline gelmiştir. Letonya’da yaşam boyu öğrenme terimi nispeten yenisidir. Letonya’nın 1991’de bağımsızlığını kazanması ve 2004 ‘de Avrupa Birliğine katılmasıyla yaşam boyu öğrenme kavramı gündemi gelmiştir. Biri ulusal altısı bölge düzeyinde olmak üzere yedi proje uygulanmıştır. Ulusal düzeyde hayat boyu öğrenme için ulusal strateji ve uygulama programı, bölgesel düzeyde ise ülkenin her bölgesinde yaşam boyu öğrenmenin geliştirilmesine yönelik eylem planları kabul edilmiştir. O zamandan beri strateji, Letonya’da yaşam boyu öğrenmenin ana ulusal politikası haline gelmiştir (Luka & Sungri, 2015, s. 532).

Filipinler sıkça yaşanan doğal afetleri göz önüne alarak, afet eğitimini yaşam boyu öğrenme eksenine oturtmaya çalışmaktadırlar. Afetler genellikle olağandışı olaylar olarak kabul edilse de, Filipinlerdeki doğal afetler sık yaşanan yaşam deneyimleri olarak kabul edilmektedir.

Doğal afetlerden öğrenme, özellikle de yaşam boyu öğrenme sürecinde nispeten yeni bir odak noktasıdır. Ele alına çalışmalar bu konuda genellikle yerel toplulukların ve kurumsal ortamların dışındaki insanların deneyimlerine odaklanmaktadır. Burada doğal afetlerden öğrenilenlerin, yaşam boyu öğrenme ile arasında bağlantı kurularak yetişkin öğreniminin içinde konumlandırılabilir (Dahl & Millora, 2016, s. 650).

3. SONUÇ

1970'lerin başından bu yana, yaşam boyu öğrenme fikri, uluslararası eğitim ve öğretim söyleminde ve giderek artan bir şekilde ulusal hükümet politikalarının veya Avrupa Birliği (AB) gibi uluslar üstü kuruluşların aldıkları kararlara da yansımıştır. Avrupa düzeyindeki bakış açısı da yaşam boyu öğrenmeye katılım ile ilgili belli kriterlerin uygulanması yönündedir. (Schreiber-Barsch, 2009, s. 41).

Yaşam boyu öğrenme kavramı her şeyden önce öğrenme ile ilgilidir ve bu öğrenme yaşam boyu sürmektedir. Aslında bu nokta da “öğrenme” terimi isimdir ve “yaşam boyu” ifadesi gerçekleşen öğrenme türünü tanımlayan bir sıfattır. Bu nedenle yaşam boyu etkili öğrenme, etkili bilgili işleme becerisi ile bilişsel becerilere odaklanan temel öğrenme beceri ve bilgisine sahip olmaya bağlıdır (Cornford, 2002, s. 358). Yaşam boyu öğrenme kavramı öğrenmenin yeniden üretilmesi ile sınırlı bir kavram da değildir. Aynı zamanda üretken öğrenmeye ilişkin faaliyetleri de içeren bir kavramdır. Birey açısından yaşam boyu öğrenmenin doğası, bireyin teknolojik, sosyal ve kültürel dönüşümler nedeniyle süregelen değişikliklere uyum sağlaması ve aynı zamanda bu gelişmelere de aktif olarak katkıda bulunması gerektiğini ifade etmektedir. Öğrenme içeriğini, öğrenme hedeflerini de belirterek talep üzerine olan öğrenme, öğrenmenin yeniden üretim yönlerini kapsarken, üretken öğrenme kavramı da aktif vatandaşlığın, yeniliklere katılımın bilgi yaratmanın üretken yönlerine devam eden değişim süreçleri boyunca odaklanmaktadır. Yaşam boyu öğrenme kavramı yalnızca mesleki gelişim ya da mesleki eğitim ile sınırlı değildir. Yaşamın her yönünde etkisi vardır ve her yöünden etkilenir. Süreç içerisinde değişen sosyal yapılar ve normlar farklı ilişki türlerinin yaratılmasını gerektirir. Kültürel dönüşüm kişinin inançlarını ve tutumlarını değiştirir. Yaşam

boyu öğrenme kavramı yalnızca kurumsallaşmış ve organize eğitim biçimlerine odaklanan kavramların aksine, insan yaşamının temel bir koşulu olarak öğrenme kavramına yaklaşmaktadır (Allert, Richter, & Nejd, 2004, s. 703).

Hayat boyu eğitim, bir insanın kendine yapabileceği en iyi yatırımdır. Örgün eğitimin eksikliklerinin giderilmesine ve edinilen becerilerin güncellenmesine yardımcı olmasının yanı sıra kariyer gelişimi içinde önemli bir faktördür. Başlangıç eğitiminin olmaması ve hedeflere ulaşamama korkusu, bireyler bir eğitime başlamalarının önündeki büyük bir engeldir. Bununla birlikte genel anlamda nüfusun büyük bir yüzdesinin iş becerileri konusunda akreditasyona sahip olmadığı belirtilmektedir. Herkesin kendi becerilerinin farkında olması ve iş deneyimlerini ve eğitimlerini yaptıkları işlerde faaliyete dönüştürmesi önemlidir. Çalışmak için proaktif bir tutum sergilemek genellikle öğrenme ihtiyacı ile sonuçlanır. Bir kişi geri dönüşüm ve öğrenmeyi içeren farklı çalışma becerileri kazanırsa bir kuruluşa katıldıktan sonra hızla katma değerli mesleki beceriler sağlayabilir (Bernado, Audet, & Isus, 2017, s. 162).

4. ÖRNEK OLAY: İTALYA’NIN GENÇLİK PAKETİ VE YAŞAM BOYU ÖĞRENME

Young_Adullt (Genç Yetişkinleri Yaşam Boyu Destekleyen Politikalar) bir uluslararası karşılaştırma projesidir. Avrupa Birliği’nin Ufuk 2020 araştırma ve inovasyon projesi kapsamında desteklenmektedir. İlgili proje kapsamında finanse edilen Avrupa’da eğitim ve çalışmada yaşam boyu öğrenme ve katılıma ilişkin karşılaştırmalı bir perspektiften dokuz ülkeyi kapsamaktadır: Avusturya, Bulgaristan, Hırvatistan, Finlandiya, Almanya, İtalya, Portekiz, İskoçya ve İspanya.

Odak noktası, özellikle eğitim ve öğretimde olmayan (NEET’ler) veya sosyal dışlanma durumlarındaki genç insanlara yönelik Hayat Boyu Öğrenme politikalarıdır. Projenin özgülüğü, genç yetişkinlere yönelik Yaşam Boyu Öğrenme (YBÖ) politikalarının karar vericiler, uygulayıcılar ve muhataplar açısından, içinde yer aldıkları bağlamda

dikkate alınarak analiz edilmesinde yatmaktadır. Proje, çok düzeyli ve çok yöntemli analiz ve dinamik bir bakış açısı kullanarak belirli İşlevsel Bölgelerde yerleşik politikalara odaklanmaktadır. Örneğin, politikaları, farklı aktörler tarafından öne çıkan, farklı farkındalık seviyelerinde ve farklı coğrafi alanlarda faaliyet gösteren sosyal bir inşa aracı olarak düşünülmektedir. Bu çok düzeyli bakış açısının altında yatan temel varsayım, YBÖ politikalarının çoğunun ulus ötesi düzeyde tasarlanmış olmasından kaynaklanmaktadır. Ancak, bunlar bölgesel/yerel düzeyde harekete geçerek hedef gruplar (bireysel düzeyde) üzerinde belirli etkiler yaratır. Pek çok faktör, esas olarak uygulayıcılar ve genç yetişkinlerin etkileşimi yoluyla muhataplarda farklı türde eğilimler yaratabilir. Bu etkileşim, hedef grubun tasarımı, uygulanması, inşası ve/veya politikaların uygulanma şekli ile şekillenmektedir. Politikaların 'olumlu' veya 'olumsuz' etkileri, politikalara gömülü teoriler arasındaki işbirliğine veya birleşmeye bağlıdır. Ayrıca uygulayıcıların referans çerçevesine -genç yetişkinlerin (ve ailelerinin ve akran grubunun)- günlük etkinlikleri içine gömülü olarak kullanımlarına dayanan teorilerden oluşmaktadır. Böylece, YBÖ politikalarının yerel altyapılara (eğitim, işgücü, sosyal politikalar) gömülülüğünün yanı sıra aktörler (politika yapıcılar, çeşitli düzeydeki yöneticiler, genç yetişkinler) arasındaki karmaşık etkileşim dikkate alınarak bağlam ve kültüre duyarlı farklı düzeylerde (ulus ötesi, ulusal, bölgesel ve yerel) bir yaklaşım benimsenmiştir.

Temel varsayım şudur: bölgesel/yerel özellikler farklı beceri talepleri ve tedarik yapıları üretir, bunlar farklı ağ türlerine yol açar ve farklı politika kalıplarına gereksinim duyulmasının yanı sıra bireyler için farklı fırsat kümeleri oluşturur.

İtalya örnek olay incelemesi, AB Gençlik İstihdamı Girişimi'ne dayalı NEET için en uygun politika olan Gençlik Garantisi'ne (YG) dayanmaktadır. Örnek olay, bu politika kapsamındaki iki özel yerel durumu incelemektedir: Milano'daki NEETwork projesi ve Cenova'daki Civic Service (CS). Cenova ve Milano FR'leri sırasıyla, Metropolitan City of Cenova ve Milan'a karşılık gelir (Cenova ve Milan Eyaleti'nin yerini almıştır); birincisi Ligurya bölgesinin kenti, ikincisi Lombardiya

bölgesinin kentidir. YG, araştırmanın amaçları için onu çok ilginç kılan çeşitli özellikler sunuyor:

(a) bir Avrupa politikasıdır, ancak çeşitli bölgesel bağlamlarda farklı şekillerde uygulanmaktadır;

(b) hedef grubu kesinlikle genç yetişkinlerden oluşuyor;

(c) Avrupa çapında akademik ve kamusal tartışmalarda iyi bilinen bir konu olmuştur.

Bununla birlikte, aynı zamanda kuzey ülkelerinde iyi işleyen bir politikanın Avrupa çapında bir uzantısını temsil eder, bu nedenle güney ülkelerinde de işe yarayabileceği düşünülmüştür. Bu durum, daha geniş bir değerlendirmeye yol açar: Genel olarak, birçok Avrupa politikası, çoğunlukla güney ülkeleri ile ilgili sorunları çözmek için kuzey ülkeleri tarafından tasarlanan bir tür '*tariftir*'. Bu genellikle önlemlerin etkisizliği için güney politikalarının uygulayıcılarını suçlamaya yol açar, bunun yerine etkinliklerini daha iyi değerlendirmek için diğer yönler ciddi olarak düşünülmelidir. NEETwork projesi, eğitim düzeyi ortaöğretim seviyesinin altında veya ona eşit olan, yaklaşık 6 aydır işsiz olan ve henüz YG planına kaydolmamış (veya deneyimi tamamlamamış) 18-24 yaşındaki NEET'leri hedeflemektedir. Müdahale, kar amacı gütmeyen bir kuruluşta 4 ila 6 aylık ücretli bir stajdan (aylık 400 Euro'luk ücret) oluşmaktadır. Proje, 2015 yılında aşağıdakilerin işbirliği ile başlamıştır: Bir vakıf; Kamu İstihdam Hizmetleri; İtalya Çalışma ve Sosyal Politikalar Bakanlığı tarafından yetkilendirilmiş ve YG bünyesinde Lombardiya Bölge İdaresi tarafından akredite edilmiş iki Özel İstihdam Bürosu; gençler üzerinde sosyal araştırmalar geliştirmeyi amaçlayan özel bir araştırma enstitüsü.

Projenin hedefleri, gençleri bu projeye dahil etmek veya yeniden katılımlarını sağlamak, onları eğitime dönmeleri ve istihdama geçişleri için motive etmek ve onlara yardımcı olmak ve NEET olgusunun anlaşılmasını artırmaktır. İtalya'da zorunlu ulusal askerlik hizmetine alternatif olarak kurulan Sivil Hizmet (CS), günümüzde İtalyan vatandaşlığına sahip 18-28 yaşındaki gençlerin dayanışma faaliyetleri yapmaları için bir fırsattır. Katılımcılara aylık yaklaşık 433 € tutarında

bir geri ödeme yapılmaktadır. YG planının faaliyet gösterdiği ülkeler arasında, CS'yi kendi önlemleri kapsamında entegre eden tek ülke İtalya'dır. Ligurya'da Regional CS (Ulusal gibi 12 ay yerine 6 aylık bir süre ile), katılımcıların istihdam edilebilirliğini geliştirmek için önemli bir araç olarak profesyonel becerilerin geliştirilmesine ve tanınmasına vurgu yapılarak YG'nin bir ölçüsü olarak yönetilmiştir. CS, konsey, bölgeler ve üçüncü sektör kuruluşlarının başkanlığı bünyesindeki Gençlik Dairesi'nin işbirliğiyle yönetilir. CS'nin Liguria Bölgesi YG çerçevesindeki önlemlerden biri olarak entegrasyonu, en azından kısmen, 'geleneksel' CS hedeflerinin yeniden tanımlanmasını gerektirmiştir. Gerçekten de, profesyonelleşmeye yönelik belirgin bir yönelim edinmiştir, ancak yollarının Üçüncü Sektör bağlamında devam ettiği, vatandaşlık becerilerini kendi özünde tutmaya çalıştığı, orijinal uygulama şemasını sürdürmektedir. (Palumbo & Pandolfini, 2020, s. 76-78).

4.1. Tartışma Soruları

1. Sosyal dışlanma kavramını yaşam boyu öğrenme perspektifinden açıklayınız.
2. Yaşam boyu öğrenme kavramına ilişkin oluşturulan projelere farklı bakış açılarından yaklaşılmasının gerekliliğini ve önemini tartışınız.
3. Yaşam boyu öğrenme kavramının Avrupa politikası haline gelmesinde rol oynayan faktörler neler olabilir?

5. ÇALIŞMA SORULARI

Aşağıdaki soruları yanıtlayınız.

1. Aşağıdaki ifadelerden hangisi yaşam boyu öğrenme de minimalist yaklaşımı tanımlamaktadır?

- a) Yaşam boyu öğrenme zorunlu eğitim ve zorunlu eğitim sonrası uzmanlaşma amacıyla alınan eğitime dikkat çekmektedir.
- b) Yaşam boyu öğrenmeyi daha geniş bir kavramsal çerçeveye dayanarak yorumlamaktadır.
- c) Yaşam boyu öğrenmenin örgün ve yaygın düzeyde gerçekleşmesini tarif eder.

- d) Öğrenen topluma değinmektedir.
- e) İnsanların bireysel olarak öğrenme sorumluluğunu üstlenmeleri gerektiğine vurgu yapar.

2. Aşağıdaki ifadelerden hangisi yaşam boyu öğrenme de maksimalist yaklaşımı tanımlamaktadır?

- a) Yaşam boyu öğrenme zorunlu eğitime dikkat çekmektedir.
- b) Yaşam boyu öğrenme zorunlu eğitim sonrası uzmanlaşma amacıyla alınan eğitime dikkat çekmektedir.
- c) Toplumda öğrenen bireylerdir ve toplumun bir parçası olan insanların öğrenmesi sonucunda toplum değişebilir ve dönüşebilir
- d) Öğrenme alanını da örgün eğitim olarak tanımlar.
- e) Öğrenme alanını da yaygın eğitim olarak tanımlar.

3. Aşağıdaki ifadelerden hangisi yaşam boyu öğrenme kavramı ile çelişmektedir?

- a) Öğrenme sürecinin öğrenen üzerine odaklanmasını teşvik etmektedir
- b) Öğrenme sürecinin anlaşılmasına vurgu yapmaktadır.
- c) Bireyin sürekli kendini iyileştirme ve geliştirme çabalarını kapsamaktadır.
- d) Yapılara ve kurumlara odaklanan bir eğitim sürecinin, öğretim planına yansıtılmasıdır.
- e) Anahtar terim olarak, 'yetişkin', 'tekrarlayan' ve 'kalıcı' kelimeleri aracılığıyla 'yaşam boyu' eğitim kavramı tanımlanır.

4. Aşağıdaki yaşam boyu öğrenme için sahip olunması gereken temel yetenek – kariyer yönetim becerisi eşleştirmelerinden hangisi yanlış olarak verilmiştir?

- a) Matematik, bilim ve teknolojik okuryazarlık - Bir sonuca ulaşabilmek için araçları ve verileri kullanabilme
- b) Öğrenmeyi öğrenme - Proje geliştirme ve uygulama becerileri
- c) Dijital yeterlilik - İnternet tabanlı veri ve hizmetleri kullanabilme

- d) Kişilerarası ve bireysel yetenekler - İş ve özel yaşam arasında ayırım yapabilme
- e) Girişimcilik - Gerektiğinde risk değerlendirip risk alabilme becerisi

5. Avrupa Birliği üye devletleri yaşam boyu rehberliğin yaşam boyu öğrenme stratejilerine entegre edilmesi konusunda özel önem atfettiği konulardan biri hangisinde yanlış ifade edilmiştir?

- a) Kariyer yönetimi becerilerinin yaşam boyu edinimi
- b) Tüm vatandaşların bu konuda rehberlik hizmetlerine erişiminin kolaylaştırılması
- c) Rehberlik sağlama hususunda kalitenin sağlanması
- d) Çeşitli ulusal, bölgesel ve yerel paydaşlar arasında koordinasyon ve işbirliğini teşvik edilmesi
- e) Kültürel faaliyetlerde ekonomik fırsatları değerlendirebilme

Cevaplar: 1)a 2)c 3)d 4)b 5)e

KAYNAKÇA

Allert, H., Richter, C., & Nejd, W. (2004). Lifelong Learning and Second-Order Learning Objects. *British Journal of Educational Technology*, 35(6), 701–715.

Bernado, B. S., Audet, X. L., & Isus, S. (2017). Determinants of User Demand for Lifelong Learning in Institutions of Higher Education. *International Journal of Training and Development*, 21(2), 145-166.

Clain, A. (2016). Challenges in Evaluating the EU's Lifelong Learning Policies. *International Journal of Lifelong Education*, 35(1), 18-35.

Cornford, I. (2002). Learning-to-Learn Strategies as a Basis for Effective Lifelong Learning. *International Journal of Lifelong Education*, 21(4), 357-368.

Dahl, K., & Millora, C. M. (2016). Lifelong learning From Natural Disasters: Transformative Group-Based Learning at Philippine Universities. *International Journal of Lifelong Education*, 35(6), 648-663.

Dehmel, A. (2006). Making a European area of lifelong learning a reality? Some critical reflections on the European Union's lifelong learning policies. *Comparative Education*, 42(1), 49-62.

Elfert, M. (2019). Lifelong learning in Sustainable Development Goal 4: What Does It Mean for UNESCO's Rights-Based Approach to Adult Learning and Education? *International Review of Education*, 65, 537-556.

Endres, T., Leber, J., Böttger, C., Rovers, S., & Renkl, A. (2021). Improving Lifelong Learning by Fostering Students' Learning Strategies at University. *Psychology Learning & Teaching*, 20(1), 144-161.

James, D. (2020). Is Lifelong Learning Still Useful? Disappointments and Prospects for Rediscovery. *Journal of Education and Work*, 33(7-8), 522-532.

Ketschau, T. (2017). A Conceptual Framework for the Integration of Corporate Social Responsibility and Human Resource Development Based on Lifelong Learning. *Sustainability*, 9(1545), 1-20.

Kirby, J., Knapper, C., Lamon, P., & Egnatoff, W. (2010). Development of a Scale to Measure Lifelong Learning. *International Journal of Lifelong Education*, 29(3), 291-302.

Li, M. (2016). Developing Skills and Disposition for Lifelong Learning: Acculturative Issues Surrounding Supervising International Doctoral Students in New Zealand Universities. *Journal of International Students*, 6(3), 740-761.

Luka, I., & Sungsi, S. (2015). Lifelong Learning Strategies and Practice in Latvia and Thailand. *Policy Futures in Education*, 13(4), 529-545.

Mazurkiewicz, G. (2009). Adult Educators: An Example of The Mew Approach to Lifelong Learning in Poland. *European Journal of Education*, 44(2), 243-255.

Mi, M., & Halalau, A. (2016). A pilot Study Exploring the Relationship Between Lifelong Learning and Factors Associated with Evidence-Based Medicine. *International Journal of Medical Education*, 7, 214-219.

Moore, R. (2020). Developing Lifelong Learning with Heutagogy: Contexts, Critiques, and Challenges. *Distance Education*, 41(3), 381-401.

Nicoll, K., & Fejes, A. (2011). Lifelong Learning: A Pacification of 'Know How'. *Stud Philos Educ*, 30, 403–417.

Palumbo, M., & Pandolfini, V. (2020). Lifelong Learning Policies and Young Adults: Considerations from Two Italian Case Studies. *International Journal of Lifelong Education*, 39(1), 75-89.

Peters, M., & Romero, M. (2019). Lifelong Learning Ecologies in Online Higher Education: Students' Engagement in the Continuum Between Formal and Informal Learning. *British Journal of Educational Technology*, 50(4), 1729–1743.

Regmi, K. D. (2015). Lifelong Learning: Foundational Models, Underlying Assumptions and Critiques. *International Review of Education*, 61(2), 133-151.

Renkema, A. (2006). Individual Learning Accounts: A Strategy for Lifelong Learning? *The Journal of Workplace Learning*, 18(6), 384-394.

Rubenson, K. (2019). Assessing the Status of Lifelong Learning: Issues with Composite Indexes and Surveys on Participation. *International Review of Education*, 65, 195-317.

Sabo, R. (2017). Lifelong Learning and Library Programming for Third Agers. *Library Review*, 66(1), 39-48.

Schreiber-Barsch, S. (2009). Raising Participation—or Furthering Exclusion? Regional Lifelong Learning Strategies Under Scrutiny. *International Journal of Lifelong Education*, 28(1), 41-55.

Sultana, R. (2012). Learning Career Management Skills in Europe: A Critical Review. *Journal of Education and Work*, 25(2), 225-248.

Tam, M. (2012). Lifelong Learning for Elders in Hong Kong: Policy and Practice. *International Journal of Lifelong Education*, 31(2), 157-170.

Tamez, C. V. (2014). Lifelong Learning principles and Higher Education Policies. *Tuning Journal for Higher Education*, 2(1), 91-105.

Teunissen, P., & Dornan, T. (2008). Lifelong Learning at Work. *BMJ*, 336, 667-669.

Volles, N. (2016). Lifelong Learning in the EU: Changing Conceptualisations, Actors, and Policies. *Studies in Higher Education*, 41(2), 343–363.

KURUMSAL ÇEVİKLİK

Burcu YİĞİT

brcygt@hotmail.com

ORCID: 0000-0002-2071-0099

Öz

Değişen ve dönüşen günümüz piyasa koşulları ve müşteri beklentileri kurumları hızlı ve koşullara esnek biçimde uyum sağlamaya itmiştir. Müşteri ihtiyaç ve beklentilerine hızla cevap verebilmek ve çevresel değişimlere, dönüşümlere rahatlıkla ve kolaylıkla adapte olmak çevik olmayı gerektirmektedir. Bu noktada, kurumsal çeviklik kavramı karşımıza çıkmaktadır. En basit ifadeyle kurumsal çeviklik, karmaşık ve değişken pazar ve müşteri taleplerinin olduğu çevre koşullarına kurumların hızla yanıt verebilmesi ve esnek olabilme becerisidir. Bu bölümde, kurumsal çeviklik kavramı ele alınacak olup, ardından bir örnek olay, çalışma soruları ve test sorularına yer verilecektir.

Abstract

Changing and transforming today's market conditions and customer expectations have pushed companies to adapt quickly and flexibly to this situation. Being able to respond quickly to customer needs, expectations and adapting easily to environmental changes and transformations requires being agile. At this point, the concept of organizational agility emerges. The most general definition of corporate agility is the ability of responding quickly and flexible to environmental conditions in complex and variable market and customer demands of companies. In this section, the concept of organizational agility will be discussed, followed by this it will be given the case study, study questions and also multiple choice questions.

1. GİRİŞ

Değişen dünya ile birlikte, giderek karmaşıklaşan, zorlu rekabet dinamikleri, çevresel dinamikler ve pazar dinamikleri kurumları zorlamaya başlamıştır. Sadece çevresel ve pazar dinamikleri ile de kalmayıp, müşteri ihtiyaç ve beklentileri de günümüzde oldukça değişmiştir. Artık daha bilinçli, bilgili bir müşteri topluluğu ile karşı karşıyayız. Bu da beraberinde kurumların ayakta kalmalarını ve faaliyetlerine devam etmelerini zorlaştırmaktadır. Durum böyle olunca da, kurumların ayakta kalmak adına değişen koşullara uyum sağlamaları gerekmektedir. Değişen ve gelişen çevresel koşullara uyum sağlamak da ancak kurumların çevik olması ile gerçekleşecektir. Bu noktada, kurumsal çeviklik kavramı önem kazanmaktadır.

Kurumlardaki çeviklik de tıpkı çevikliğin sözlük anlamındaki gibi kurumların çabuk, atik davranmaları ile ilgilidir. Kurumsal çeviklik; literatürde işletmenin değişime sağladığı uyum, değişime yanıt verme yeteneği, becerisi, öngörülemeyen koşulları ön görülü davranarak hızlı yanıt vermesi olarak görülmektedir. Günümüz dinamiklerinde bir kurum ne kadar çevik ise, o kadar başarılı olacaktır. Günümüzde müşteriye merkeze konumlandırıran, teknolojiye ve insana doğru biçimde yatırım yapan çevik kurumlar kazananlar olacak ve gelecekte ayakta kalmaları kolaylaşacaktır. Çağımıza uyum sağlamak için kurumlarda çevikliğin yaygınlaşması, hatta bunun çevik bir kültüre dönüşmesi ve tavandan tabana da yayılması gerekmektedir. Böylelikle kurumların devamlılığı sağlanacaktır. İlgili literatür gözden geçirildiğinde, özellikle yerli yazında göreceli olarak sayıca az çalışmanın olduğu dikkat çekmiştir. Konuya ilginin yıllar içerisinde artacağı düşünülmektedir.

2. KURUMSAL ÇEVİKLİK

Dönüşen ve değişen çevresel ve pazar dinamikleri, müşteri beklenti ve ihtiyaçları kurumları hızla değişime uyum sağlamaya, esnek olmaya ve aynı zamanda değişime hızla yanıt vermeye teşvik etmektedir. Bu da, ancak kurumların çevik olmaları ile gerçekleşebilir.

Çevik, Farsça kökenli bir kelime, kolaylık ve çabuklukla davranan, tetik, atak anlamına gelmektedir (TDK Sözlük). Çeviklik, pazarın

çalkantılı ve dinamik koşullarında müşteri taleplerine odaklanan yönetimdir. Müşteri taleplerine yanıt vermenin yanı sıra, aynı zamanda bunu avantaja çevirmektir (Taghizadeh, 2015: 71). Çevik olma, hızlı hareket, aktif, çabuk ve kolay hareket etme, çabuk düşünme becerisidir (Taghizadeh, 2015: 70). Çevik olmak, bilgiye erken erişme ve benimseme, mevcut durumu kontrol etme ve öngörülü davranmayı gerektirmektedir (Haider ve Kayani, 2021: 301). Çeviklik, beklenmedik değişimleri karşılama yeteneği, bunu karlı bir fırsata çevirmek, müşteri çekmek ile ilgili bir kavramdır. Aynı zamanda bu yetenek ve esneklik, hızlı kapsamaktadır (Mehdibeigi vd., 2016: 96). Bir başka tanıma göre çeviklik, işletmelerin beklenmedik ve öngörülemeyen değişimlere hızlı ve öngörülü biçimde uyum sağlamasıdır (Sherehiy vd., 2007: 445). Çeviklik, çabuk, atak davranabilme, bilgiye kolayca erişebilme, beklenmedik değişimlerde bile öngörüye sahip olma, hızlı ve esnek olabilme ve kalabilmedir.

Kurumsal çeviklik kavramının geçmişine baktığımızda, değişim ve dinamik çevre koşullarını yönetmek üzere 1990'ların başında ortaya atılan kavramlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Nafei, 2016: 98; Mehdibeigi vd., 2016: 96; Gyemang ve Emeagwali, 2020: 1534). Kurumsal çeviklik her ne kadar günümüz iş dünyasında yeni yeni popüler olan bir kavram olsa da, kavramın tarihsel geçmişi uzun yıllara dayanmaktadır.

Örgütsel çeviklik, hızla değişen çevre durum ve koşullarında çabuk davranabilme yeteneğidir (Brown ve Agnew, 1982: 29). Örgütsel çeviklik, temel yetkinlik, rekabet avantajı, yenilikçi bakış açısı, değişimden faydalanma, değişime uyum ve öngörülü olmak ile bağdaştırılmaktadır. Çeviklik, seçimden ziyade günümüzde işletmelerin ayakta kalabilmeleri için bir zorunluluktur. Esneklik ve uyum sağlama çevikliğin iki önemli yanındır (Harraf vd., 2015: 675). Örgütsel çeviklik, işletmenin beklenmedik iç ve dış çevresel değişime hızlı ve yenilikçi cevap verme yeteneği olarak görülmektedir (Panda ve Rath, 2018: 3). Örgütsel çeviklik, sürekli değişen ve öngörülemeyen çevrede başarılı olma yeteneğidir. Örgütsel çevikliğin temeli, kurumda çabuk harekete geçmeyi gerektirir, hız ve esnekliğe dayanır. Bilgi ve teknoloji

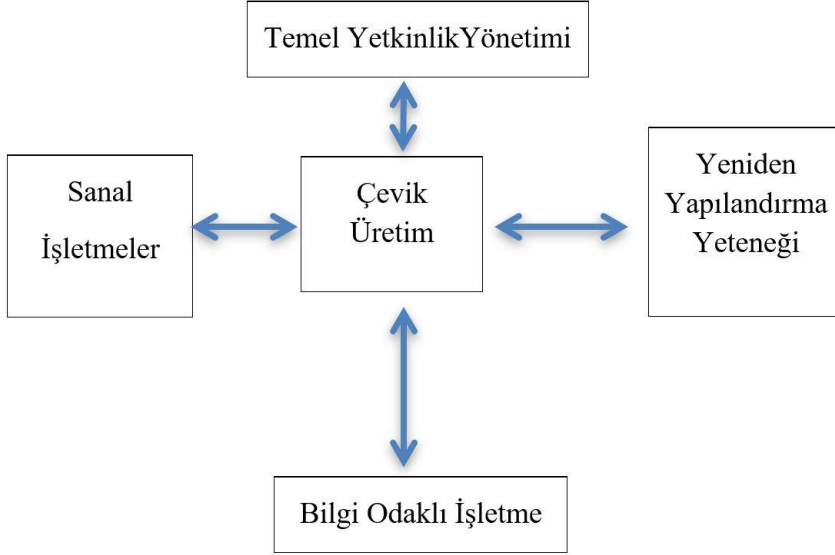
sistemlerinde hız ve esnekliği beraberinde getirmektedir (Keshavarz vd., 2015: 2312). Literatürde örgütsel çeviklik, yeni ürünler, işler, hizmetlerin oluşmasına, yayılmasına imkan veren ve değişimlere hızlı yanıt veren, aynı zamanda işletme performansını artıran bir kavram olarak da görülmektedir (Liu vd., 2014: 4).

Dove (1999) çalışmasında çevikliğin kurum için bir amaç ya da stratejiden ziyade temel ve gerekli varlık sebebi olarak görüldüğünden bahsetmiştir. Dove (1999)'a göre çeviklik aynı zamanda bilgiyi etkili bir biçimde uygulama ve yönetme yeteneğidir (Dove, 1999: 19). Keshavarz vd. (2015)'e göre çeviklik, daha yüksek kalitede ürün ve hizmet sağlama yetenek ve becerisidir (Keshavarz vd., 2015: 2313). Oliva vd. (2019)'a göre çeviklik, esneklik, hız, öğrenme ve değişikliklere cevap vermeyi kapsamaktadır (Oliva vd., 2019: 1964). Appelbaum vd. (2017) kurumsal çevikliği, kaynakları, süreçleri, bilgiyi ve yetkinlikleri birleştirerek, çevresel değişime duyarlı ve tahmin edilemeyen değişime çabuk yanıt veren esnek olan, aynı zamanda karmaşık, çok boyutlu bir kavram olarak tanımlamıştır (Appelbaum vd., 2017: 8). Çevresel koşullara ek olarak, kurumun özellikle yenilikler ve öğrenmeyi benimsemesi, fırsatları öngörme ve yakalama yeteneğidir (Felipe vd., 2017: 4). Aynı zamanda fırsatları rakiplere göre daha erken tespit etme ve yakalama yeteneği, süregelen değişimler ve öngörülemeyen iş çevresine uyum sağlama yeteneğidir (Su, 2011: 373). Aynı zamanda rekabet avantajı kazanmak üzere geliştirilen planlı, sürekli, değişimlere yönelik planlanan stratejidir. Buna ek olarak, kurumun ürünlerinde, yapı ve süreçlerinde planlanan stratejidir (Oliva vd., 2019: 1963). Kettunen ve Laanti vd. (2008)'e göre çeviklik çok boyutlu bir kavramdır. Ne gibi bir çevikliğin gerekli olduğu önemlidir. Yeni ürün üretiminin teslim süresini kısaltmak, yeni ürün çeşitlerine ağırlık vermek, yeni ürün tanıtımlarına daha çok ağırlık vermek, yazılım üretiminin maliyet verimliliğini iyileştirmek örnek olarak verilebilir. Bunun yanı sıra aynı araştırmacılar, kurumlardaki çevikliği ele alırken sorulması gereken soruları ele almışlardır. Bunlar; (1) şirketin rekabet gücü nedir?; (2) neden çevik ve yalın yaklaşım benimseniyor?; (3) karar alma, hızlı yanıt verebilme becerisi nasıl edinilir? sorularıdır (Kettunen ve Laanti, 2008: 185). Bir başka tanıma

göre, değişken koşullarda erken avantaj sağlayarak yeni iş yaklaşımları ve stratejileri düzenlemek ve bunun yanı sıra benimseyerek öngörülü davranabilme becerileri ve pazar fırsatlarını ele geçirmektir (Tallon vd., 2019: 223). İlgili literatürdeki tanımların ortak özelliği gözden geçirildiğinde, örgütsel çeviklik değişen, dönüşen ve öngörülemeyen çevresel koşullar ve dinamiklerde hızlı davranabilme, hızla yanıt verebilme, esnek olma becerisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Pazar ve çevresel dinamikleri göz ardı etmeyen, hıza, esnekliğe, müşteriye önem veren kurumlar çeviklik dünyasına kolayca uyum sağlayacaktır.

Örgütsel çevikliğin iki bileşeni bulunmaktadır. Bunlar; duyarlı olmak/hissetmek (sensing) ve cevap verebilme yeteneğidir. Duyarlı olma/hissetme yeteneği trendleri takip etme ve müşteri beklentilerini tahmin etmek, teknolojik gelişmeleri takip etmek, değişimleri benimsemeyi içermektedir. Cevap verme yeteneği ise, kurumun var olan kaynakları iyi değerlendirmesi ve yenileri inşa ederek farklı seçeneklere hızlı cevap vermesidir (Marhraovi ve El Manovar, 2017: 24).

Yusuf vd. (1999)'ne göre, temel yetkinlikler, bireysel ve firma düzeyindedir. Yetenekler, bilgi, tutum, uzmanlıklar bireysel temel yetkinliklerdir. Firmanın çevik olabilmek adına rakipleri ile yaptığı iş birlikleri önemli olmaktadır. Yapılan iş birliği kurumlara hızlı yanıt verme becerisini kazandırmaktadır. Çevik kurumlar, işlerini çeşitlendirerek, yeniden düzenleme ve yapılandırmalar ile yeni fırsatlara çabuk biçimde uyum sağlayabilirler. Aynı zamanda bilgiyi işlemeye, bilgiye önem veren, bilgi odaklı kurumlar da çevik kurumlardır (Yusuf vd., 1999: 38). Çevikliğin temel kavramları Şekil 1'de verilmiştir.



Şekil 1: Çevikliğin Temel Kavramları (Yusuf vd., 1999: 38).

Yusuf vd. 1999 yılındaki çalışmalarında, çevik bir kurumun özelliklerini bütünleşme/entegrasyon (faaliyetlerin eş zamanlı olarak yürütülmesi, işletme entegrasyonu, çalışanların erişebileceği bilgiler); yetenek (çoklu girişim yetenekleri, taklidi zor iş uygulamaları geliştirmek); ekip oluşturma (güçlü ekipler oluşturulması, çapraz fonksiyonel takımlar, işletme sınırlarının ötesindeki takımlar, merkezi olmayan karar verme); teknoloji (teknoloji farkındalığı, teknoloji kullanımında lider olma, bilgi ve yetenek artıran teknikler esnek üretim teknolojisi); kalite (ürün ömründe kalite, katma değerli ürünler, doğru tasarım, kısa döngüsel süreçleri geliştirme); değişim (sürekli gelişme, değişim kültürü); ortaklık (hızlı ortaklık oluşumu, müşteriler ile stratejik ilişkiler kurma, tedarikçiler ile yakın ilişkiler kurma, müşteri ve tedarikçiler ile güvene dayalı ilişkiler kurma); pazar (yeni ürün tanıtımı, müşteri odaklı yenilikler, müşteri memnuniyeti, değişen pazar gereksinimlerine yanıt verme); eğitim (öğrenen organizasyon, çok yönlü ve yetenekli kişiler, iş gücü yeteneklerinin yükseltilmesi, sürekli eğitim

ve gelişme); ücret (welfare) (çalışan memnuniyeti) olarak belirlemişlerdir (Yusuf vd., 1999: 41).

Sherehiy vd. (2007) ise çevik kurumların özelliklerini müşteri (müşteriyi zenginleştirmek, müşteri odaklı yenilikler, müşteri memnuniyeti); iş birliği (rekabet gücünü artırmak için iş birliği, iç ve dışarıda iş birliği, müşterilerle stratejik ilişkiler, tedarikçilerle yakın ilişkiler); örgütsel öğrenme ve bilgi geliştirme (insan gücünden, bilgi, enformasyon ve yaratıcılıktan faydalanmak, insanların sürekli eğitimine ve gelişimine önem vermek, temel yetkinlik yönetimi, müşteri tercihleri, hizmet, üretim, süreçler ve iş organizasyonu odaklı olarak ek bilgilere sürekli ulaşma); değişim kültürü (değişim ve fırsatları görebilmek adına iç ve dış çevreyi yakından takip etmek, işletmenin sürekli olarak güncellenmesi ve revize edilmesi için stratejiler oluşturmak, sürekli iyileştirme, deneyimlere uyumlanma, üründe farklılaşma, operasyonel yetkinliklerin değişimi, yeniden yapılandırma yeteneği) olarak belirlemişlerdir (Sherehiy vd., 2007: 458). Çevik kurumlar, hız/esneklik, dinamiklere uyum sağlayan ekipler, işverenler, yöneticilerden oluşmaktadır. Değişmeyen tek şeyin değişim olduğunun farkında olan kurumlardır. Bunun tam tersi durumunda ise, kurumun atalet içerisinde olduğu yorumu yapılabilir. Ataletli bir yönetici ve işverenden dolayı, değişimlere kapalı, çağın gerisinde kalan ataletli kurumlar oluşabilir. Oysa kurumların atalete kapılmak yerine çevik olmaları gerekir.

Çevik kurumların özelliklerini özetleyecek olursak;

- Pazardaki fırsatları öngören,
- Pazarın gereksinimlerine yanıt verebilen,
- Hızla yanıt veren,
- Esnek olan,
- Yenilikçi ve değişime açık bir yönetim anlayışını benimseyen,
- Benimsenen bu anlayışı da tavandan tabana yayarak kurumun kültürüne dönüştüren,
- Fırsatları rakiplere göre erken fark edebilen,
- Müşteri fikir, görüş ve beklentilerini ve aynı zamanda çalışan memnuniyetini önemseyen,

- Müşterilerden gelen talepleri önemseyen,
- Elindeki yetenekleri ve pazardaki yenilikleri harmanlayabilen,
- Taklidi zor olan iş uygulamalarını hayata geçirebilen,
- Geleneksel iş yapış biçimlerinden ziyade içindeki bulunduğumuz çağa uygun iş yapış biçimlerini benimseyen,
- Yeri geldiğinde iş yapış biçimlerini çağın gerekliliklerine göre gözden geçiren,
- Eski usulde çalışmayı bırakıp, acil olarak dönüşebilen,
- Teknolojide lider durumda olan,
- Güncele uygun ürün ve hizmet sunan,
- Takımları teşvik eden,
- Güçlü ekipler oluşturabilen,
- Çevik kültürü tavandan tabana yayabilen kurumlardır.

Çevikliğin tersine ataletin olduğu kurumlar ise, fırsatları değerlendiremeyen, yeteneklerinin farkındalığında olmayan, gelişme ve değişmeye kapalı olan kurumlardır (Türkan ve Esmer, 2019: 928). Çevik olmayı başaramayan kurumlar atalete kapılmaya mahkumlardır. Atalete kapılan kurumlar ise, başarısız olan ve çağın gerisinde kaldıkları için uzun vadede faaliyetlerine devam edemeyecek kurumlardır.

Araştırmacılar çevik uygulamaları dört kategoride toplamışlardır. Bunlar; (1) Müşterileri artırmak, (2) Değişime hakim olmak, uyum sağlamak, (3) Rekabete yönelik işbirliği yapmak, (4) Özellikle insan kaynaklarından yararlanmaktır. Bunun yanı sıra araştırmacılar, yanıt verebilirlik, yeterlilik, esneklik ve hız olmak üzere dört çeviklik yeteneğinden bahsetmektedirler (Triaa vd., 2016: 2-3).

Yapılan çalışmalarda kurumsal çeviklik kavramına yönelik birbirine benzer, ancak farklı şekilde boyutlardan bahsedildiği dikkat çekmiştir. Felipe vd. (2017) çalışmasında örgütsel çevikliğin üç boyutundan bahsetmektedir. Bunlar; (1) pazardan haberdar olmayı sağlayan, müşteri fikirlerini önemseyen müşteri çevikliği; (2) pazar isteklerine cevap vermeyi artıran, bilgiye erişimi kolaylaştıran, iş ortaklıklarını içeren ortaklık çevikliği; (3) dinamik çevre ve pazar koşullarından faydalanmak için hızla süreci yeniden tasarlayabilen

operasyonel çeviklik (Felipe vd., 2017: 4). Dove ise 1996 yılındaki çalışmasında, örgütsel çevikliğin dört boyuttan oluştuğuna değinmiştir. Bunlar; (1) Maliyet (maliyet önemli değil ise, her şey değişebilir. Ancak kurumun maliyet değişikliği rakiplere göre fazla olduğunda iş sermayesinde sorunlar oluşacaktır); (2) Zaman (değişim maliyeti tek başına çeviklik için bir ölçüt değildir. Değişimi zamanında tamamlamak, öngörülemeyen çevresel değişime yanıt vermenin en güzel yoludur); (3) Sağlık/Dayanıklılık (Hızlı ve ekonomik değişim de çeviklik için yeterli değildir. Sağlam ve dayanıklı olmak da önemlidir); (4) Kapsam/Faaliyet Alanı (Değişime tam olarak hazır olmak önemlidir. Kapsamdan kastedilen esneklik ve çeviklik arasındaki temel farktır. Esneklik, beklenmedik durum ve koşullara planlı verilen yanıttır. Çeviklik ise herhangi bir yönde değişmek için engelleri en aza indirmektedir. Çeviklik, gerekli değişimde yeniden yapılabilmektir). Dove (1996), işletmelerin çevik olabilmesi için bu dört boyutun bir arada olarak değişime dengeli biçimde cevap verme yeteneğine sahip olması gerektiğini savunmuştur (Dove, 1996: 3). Yine Dove 2005 yılında yapmış olduğu çalışmasında, kurumsal çevikliğin üç temel köşetaşından bahsetmektedir. Bunlar; (1) Bilgi yönetimi süreçlerine odaklanarak değişimin doğru zamanda farkındalığını oluşturmak; (2) Rakiplerden önce seçim yapma ve etkili önceliklendirme şeklinde yanıt verme; (3) Operasyonel yanıtları özelleştirme ve iş süreçlerini değerlendirmek üzere yetenekler kazanmaktır (Dove, 2005: 318). Sanchez ve Nagi ise 2001 yılındaki çalışmalarında örgütsel çevikliğı, ürün ve üretim sistemlerinin tasarımı; süreç planlama; üretim planlama, zamanlama ve kontrolü; tesislerin tasarımı ve konumu; malzeme taşıma ve depolama sistemi; bilgi sistemleri; tedarik zinciri; insan faktörleri; iş uygulama ve süreçleri olmak üzere dokuz alanda sınıflandırmışlardır (Sanchez ve Nagi, 2001: 3596). Felipe vd. (2016)'ne göre, örgütsel çeviklik birbirleri ile ilişkili üç boyutu içermektedir. Bunlar; (1) müşteri çevikliğı (pazarı takip için müşterilerin sesine kulak verme); (2) ortaklık çevikliğı (firmanın pazardaki değişimlere yanıt vermek için iş ortaklarından öğrenmesi); (3) operasyonel çeviklik (dinamik pazar koşullarında süreçlerin hızla yeniden tasarlanması) (Felipe vd., 2016: 4625). Bu üç boyutu daha da detaylandırarak olursak; müşteri çevikliğı, bir firmanın müşterisinin

yenilikçi ve rekabet fırsatları algılama ve yanıtlama halidir. Ortaklık çevikliği, firmalara rekabetçi ve yenilikçi fırsatlara yönelik sanal, stratejik ortaklıklar ağı kurmasına imkan sağlamaktadır. Operasyonel çeviklik, değişimlerin karşısında hızlı şekilde gerekli çözümü bulmaktır (Liu vd., 2018: 102). Literatürde örgütsel çevikliğin sınıflandırma ve belirlenen boyutların ortak özellikleri incelendiğinde, hız, esneklik, pazarın, çevrenin ve müşterinin taleplerine yanıt veren, rekabeti sağlayabilmek adına iş birliği içinde olan, bilgiyi yönetebilen kurumların odakta olduğu göze çarpmaktadır.

Örgütsel çeviklik, rekabetçi performans ile pozitif yönlü olarak ilişkilendirilmektedir. Bunun yanı sıra, bilgi yönetiminde dinamik yetenekler, rekabetçi performans ve yenilik ile ilişkilendirilmektedir (Gyemang ve Emeagwali, 2020: 1533). Örgütsel çeviklik, cevap verme, hız, yetkinlik, esneklik sağlamanın yanı sıra, kurumlara rekabet üstünlüğü ve karlılığı da sağlamaktadır (Balcı ve Erbay, 2021: 95). Kurumlara yüksek kalitede ürün ve hizmet sunma yeteneğini kazandırır. Bu da örgütsel rekabet için gereklidir (Crocitto ve Youssef, 2003: 388). Kurumlarda çeviklik benimsedikçe, daha hızlı davranma ve öngörülemeyen değişimlere uyum becerisi artmaktadır (Appelbaum vd., 2017: 73). Dove 1996 yılındaki çalışmasında örgütsel çevikliğin, teknolojinin devreye girmesi, makinelerin ve tüm süreçlerinin farklı şekilde yapılandırılması anlamına geldiği ve çevik kurumların iş uygulamaları sayesinde oluştuğunu savunmuştur (Dove, 1996: 16). Çevik üretim işletmeleri süreç yönetiminde sipariş odaklı üretimi benimseyerek müşteri odaklı olmaya sevk eder (Vazquez-Bustelo ve Avella, 2006: 1160). Çevik kurumlar, gelecek odaklı, çevresel değişim ve fırsatlara yönelen, sonuç üreten, müşterilerine çözüm sunan özellikteki kurumlardır (İleri ve Soylu, 2010: 19).

Üretim çevikliği, kurumun değişen pazar gereksinimlerini karşılamaya, müşteri hizmetlerini üst seviyeye çıkarmak ve küresel rekabet pazarında ürün maliyetlerini aza indirmeye, kar etme ve uzun vadeli ayakta kalma şansını artırmaya yaramaktadır (Vazquez Bustelo vd., 2007: 1307-1308). Kurumların çeviklik performansı, değişimi erken hissetmek, fark etmek, verileri doğru ve hızlı olarak yorumlamak,

kurumda hızlı karar alırken gecikmemek, alınan kararları uygulayabilmek ile bağdaştırılmaktadır (İleri ve Soylu, 2010: 18). Çevik organizasyonlar aynı zamanda dağıtılmış liderliği, kendi kendini organize eden, çapraz fonksiyonel takımları, katılım ve sosyal etkileşimi teşvik eder. Bu durum da öğrenme ve inovasyonu kolaylaştırır ve katkı sağlar (Menon ve Suresh, 2021: 309).

Çevik üretim, tek bir işletmenin ulaşabileceğinin ötesindeki kaynaklardır. Kaynakları ve teknolojileri paylaşmak işletmeler arasında gerekli hale gelmiştir. İşletmenin rekabet edebilme yeteneği, işletmelerin birbirleriyle uygun ilişkiler kurması ve işbirliği içinde olmasına bağlıdır (Sanchez ve Nagi, 2001: 3562). Ürünler, hizmetler, müşteriler ve süreçlere yönelik bilgiyi yönetmek, pazar çevikliğini yakalamak için önemli rol oynamaktadır (Liu vd., 2014: 5). Sadece tek kurum çevik olmaya yeterli değildir, iş birliğine ihtiyaç vardır.

Firmanın IT yeteneğinin olması çevikliği beraberinde getirmektedir. Bunun yanı sıra, çevikliğin uygulamaya geçirilmesi de firmanın yenilik kapasitesine bağlıdır. Stratejik yönetim ve organizasyon teorisinin araştırılmasında, inovasyonların örgütsel değişim ve yenilenmesinde de önemli bir firma yeteneği olduğuna dikkat çekmişlerdir. Ampirik çalışmalar, yenilikçi firmaların teknolojik kaynaklarını daha iyi değerlendirdiklerini ortaya koymaktadır (Ravichandran, 2017: 3). Teknolojideki değişme ve gelişmeleri yakından takip eden, çabuk uyum sağlayan firmalar çeviklik becerisine sahip kurumlardır.

Örgütsel çeviklik ve bilgi yönetimi arasında bazı benzerlikler olmasına rağmen; iki ayrı kavramdır. Bilgi yönetimi, uygun şekilde bilgiyi bir araya getirir, entegre eder ve kaldıraç olarak kullanır. Örgütsel çeviklik ise, değişen durum ve koşullara kurumun hızlı yanıt vermesini, aynı zamanda iş, paydaşlar ve çevresel faktörler arasındaki yakın koordinasyonu sağlar (Cegarra-Navarro vd., 2016: 1544).

Çevik organizasyonlar, organizasyonun amaç ve hedefleri doğrultusunda, ortak zihniyetle hareket ederek değişime uyum sağlaması sayesinde çalışanları katılımını sağlamaktadır. Yine çevik

organizasyonlar dinamik ortamda hayatta kalmak adına örgütsel öğrenmeye de önem vermektedir. Eldeki bilgiyi işlemenin ötesinde yeni bilgiyi de yaratır ve organizasyonda uygulayıcılar (Nijssen ve Paauwe, 2012: 3323-3324). Hali hazırda var olan bilginin yanı sıra, yeni bilgiyi de yaratabilen, kurumun yararına hareket edebilen, günümüz dinamik ve karmaşık iş yaşamında ayakta kalabilen yapılar çevik kurumlardır.

Fırsatları öngörerek, pazarın ve çevrenin dinamiklerine uyum sağlayabilen, kolayca yanıt verebilen, değişime gerekli önemi veren, müşteriye merkezine konumlandırılan kurumlar çevik kurumlar olacaktır ve günümüz iş dünyasının rekabet dinamiklerinde başarılı olmaları kolaylaşacaktır.

3. KONUYA İLİŞKİN BAZI ARAŞTIRMA SONUÇLARI

Akademik çalışmalar, örgütsel çevikliğin iş performansı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu vurgulamaktadır. Yine yapılan çalışmalarda güçlü çeviklik yetenekleri olan kurumların çevik olmayan kurumlara göre % 37 daha fazla gelir elde ettikleri ve % 30 daha fazla kar ettikleri ortaya konmuştur (Walter, 2021: 344).

Konuya ilişkin literatür incelendiğinde, kurumsal çeviklik konusunda farklı çalışma sonuçlarına rastlanmıştır. Bu çalışmalardan bazılarında değinecek olursak;

Mehdibeigi vd. (2016) çalışmalarında müşteri bilgi yönetiminin kurumsal çeviklik sayesinde örgütsel etkinlik üzerinde pozitif etkisi olduğunu saptamışlardır (Mehdibeigi vd., 2016: 94).

Taghizadeh (2015) çalışmasında, bilgi yönetiminin örgütsel çevikliği etkilediğini ortaya koymuştur (Taghizadeh, 2015: 67).

Al-Qatawneh vd. (2019) çalışmalarında, kurumda kullanılan IT altyapısının etkinliği ve verimliliği sağladığını, yeni fırsatları beraberinde getirdiğini, hızı da iyileştirdiğini öne sürmüşlerdir. Yine aynı çalışmada bu hususta bilginin de ana yetkinlik olarak gerekli olduğuna vurgu yapmışlardır (Al-Qatawneh vd., 2019: 39-40).

Bir başka çalışmada dönüştürücü liderlik davranışları ve örgütsel çeviklik arasında pozitif yönlü ilişki olduğu saptanmıştır (Balcı ve Erbay, 2021: 91).

Appelbaum vd. 2017 yılındaki çalışmalarında, örgütsel çeviklik arttıkça beklenmedik çevresel değişimlere öngörülü biçimde cevap verme yeteneğinin de arttığını ortaya koymuştur (Appelbaum vd., 2017: 6).

Nafei 2016 yılındaki çalışmasında, örgütsel çeviklik ve örgütsel performans arasında anlamlı ilişki tespit etmiştir. Yine aynı çalışmada, örgütsel çevikliğin örgütsel performansı etkilediği ortaya konmuştur (Nafei, 2016: 97).

Vazquez Bustelo vd. (2007) çalışmalarında çalkantılı çevre koşullarında, çevik üretim uygulamalarının entegre olarak kullanımının üretim rekabet gücünü, pazar ve finansal performansı artırıcı olduğunu belirlemişlerdir (Vazquez Bustelo vd., 2007: 1303).

Basri ve Zorlu 2020 yılındaki çalışmalarında örgüt kültürünün iklim ve moral alt boyutunun örgütsel çevikliğin harekete geçme alt boyutunu; örgüt kültürünün bilgi akışı ve dahil olma alt boyutunun örgütsel çevikliğin algılama alt boyutunu; örgütsel çevikliğin karar verme alt boyutunu; örgüt kültürünün denetim alt boyutunun örgütsel çevikliğin karar verme alt boyutunu; örgütsel çevikliğin harekete geçme alt boyutunu; örgüt kültürünün toplantılar alt boyutunun örgütsel çevikliğin harekete geçme alt boyutunu etkilediğini ortaya koymuşlardır (Basri ve Zorlu, 2020: 159).

Bir başka çalışmada örgütsel çeviklik boyutları ile subjektif performans arasında pozitif yönlü ilişki saptanmıştır. Yine aynı çalışmada işletmelerin bulunduğu sektöre göre örgütsel çeviklik düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir (Göv, 2021: 166).

Sağır ve Gönülölmez 2019 yılındaki çalışmalarında insan sermayesi ve yapısal sermayenin işletme performansına etkilerinin olduğu ve bu etkide örgütsel çevikliğin aracılık rolü oynadığını tespit etmişlerdir (Sağır ve Gönülölmez, 2019: 58).

Akkay (2018) çalışmasında, dönüştürücü ve etkileşimci (içe dönük) liderliğin örgütsel çeviklik üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisini tespit etmiştir. Yine aynı çalışmada, serbestlik sağlayan liderliğin örgütsel çeviklik üzerinde anlamlı etkisinin olmadığını belirlemiştir (Akkaya, 2018: 182).

Özeroğlu ve Koçyiğit (2020) çalışmalarında, vizyoner liderliğin örgütsel çevikliği pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuştur (Özeroğlu ve Koçyiğit, 2020: 13).

Coşkun 2019 yılındaki çalışmasında örgütsel bilgi paylaşımının, rekabet avantajı üzerine anlamlı bir etkisi olduğunu ve örgütsel çevikliğin rekabet avantajı üzerinde anlamlı etkisi olduğunu saptamıştır (Coşkun, 2019: 11).

Sağır ve Oraç (2020) çalışmalarında yapısal bilgi süreçleri ile yapısal sermaye ve örgütsel çeviklik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki; yapısal bilgi süreçlerinin hem yapısal sermaye hem de örgütsel çeviklik üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu; yapısal sermayenin de örgütsel çeviklik üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin olduğunu belirlemiştir (Sağır ve Oraç, 2020: 111).

Sheriy vd. (2007)'e göre, kurumda IT kullanımı ve sağladığı kolaylıklar, teknolojiye karşı tutum ve yaklaşımları sayesinde örgütsel çevikliği etkilemektedir. Yine aynı çalışmada, kullanıcı katılımı, iş ve sistem özellikleri, kullanıcı deneyimi, üst yönetim desteği, demografik değişkenler olmak üzere altı dış değişkenden bahsedilmiştir. Bu değişkenlerden sadece iş ve sistem özelliklerinin çeviklik üzerinde etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir (Sherehiy vd., 2007: 452).

Koçyiğit ve Akkaya (2020) çalışmalarında, organizasyonun esnek yapısının, örgütsel çeviklik ve yetkinlikler, esneklik, yanıt verebilme, hız gibi çeviklik yetenekleri üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir (Koçyiğit ve Akkaya, 2020: 110).

Güzel 2013 yılındaki çalışmasında gıda sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerin değişen pazar koşulları ve müşteri beklentilerine cevap verdikleri, alınan kararlardan haberdar oldukları ve değişimleri

kendi sistemlerine hızlı ve etkin olarak uyguladıklarını ortaya koymuşlardır (Güzel, 2013: 183).

Bir başka çalışmada tedarik zincirinin iç entegrasyon boyutu ve örgütsel çeviklik arasında pozitif ilişki saptanmıştır (Çankaya ve Sağlam, 2021: 10).

Zain vd. (2005), teknoloji kullanımının örgütsel çeviklik üzerinde güçlü direkt bir etkisinin olduğunu, bilgi teknolojilerinin kullanımının dolaylı olarak örgütsel çevikliği etkilediğini ortaya koymuşlardır (Zain vd., 2005: 829).

Nafei 2016 yılındaki çalışmasında, örgütsel çevikliğin örgütsel başarıyı direkt olarak etkilediğini ortaya koymuştur (Nafei, 2016: 296).

Ravichandran (2017) çalışmasında, örgütsel çevikliğin firma üzerinde güçlü pozitif etkisi olduğunu saptamıştır (Ravichandran, 2017: 1).

Cegarra-Navarro vd. (2016) çalışmalarında, bilgi yönetimi süreçlerinin bilgi uygulamasının örgütsel performans üzerindeki etkisinin yanı sıra, aynı zamanda bu ilişkide örgütsel çevikliğin aracılık etkisinin de olduğunu belirtmişlerdir (Cegarra-Navarro vd., 2016: 1544).

Liu vd. 2014 yılındaki çalışmalarında, bilgi yönetimi yeteneğinin firma performansı üzerindeki etkisinde operasyonel ve pazar çevikliğinin minimum aracı etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır (Liu vd., 2014: 1).

Zhang ve Sharifi (2000) çalışmalarında çevikliği uygulamak için kavramsal model geliştirmişlerdir. Bu doğrultuda, kurumun mevcut çeviklik durumunun değerlendirilmesi gerektiğini ve kurumun ne kadar çevik olduğunun ele alınması gerektiğine dair karar alınması gerektiğini savunmuşlardır. Buna göre de, dört kategoriden bahsetmişlerdir. (1) Kurumun çevik olmasına gerek olup olmadığı; (2) kurumun gelecekte iş hayatında karşılaşılabileceği değişikliklere yanıt verecek kadar çevik olması; (3) kurumun çevik olmak için harekete geçmesi gerekiyor ancak bu durumun acil olmadığını; (4) kurumun güçlü ve acilen çevik olması gerektiğine değinmişlerdir (Zhang ve Sharifi, 2000: 499).

Trinh-Phuang vd. (2012) çalışmalarında, kurumsal sistemlerin örgütsel çeviklik üzerine etkisinin yeterince araştırılmayan bir alan olduğuna değinmişlerdir. Çevikliğe ihtiyacın giderek artması ile birlikte kurumsal sistemlerin alt yapısına yatırımının da arttığından bahsetmişlerdir (Trinh-Phuang vd., 2012: 167).

İncelenen literatür doğrultusunda, kurumsal çeviklik konusunun pek çok farklı değişkenle çalışıldığı ve pek çok farklı çalışma sonucuna ulaşılmıştır. Kurumların çevik olduğu durumda herhangi bir olumsuz çalışma sonucuna rastlanmamıştır. Kurumsal çeviklik kavramı, kurumlarda olması gereken, olumlu bir kavram olarak ele alınmıştır.

4. SONUÇ

İçinde bulunduğumuz dönem, ezberleri bozma dönemidir. Süregelen çevresel dinamikler ve değişen koşullar kurumları çevik olmaya itmektedir. Çevik olmak hızla değişen pazar ortamında, zengin bilgiye sahip olarak, hız, esneklik, yenilik öngörüsü, kalite ve karlılığın varlığında müşteri odaklı ürün ve hizmet sunmaktır (Wendler ve Dresden, 2014: 1198).

Çeviklik; müşteri ihtiyaç ve beklentilerini, sunulan ürün ve hizmeti dikkate alarak, değişime adapte biçimde, bilgiyi en doğru biçimde yöneterek hızlı, verimli ve doğru şekilde yapmaktır (Wendler ve Dresden, 2014: 1198). Hızlı ve yenilikçi cevap verme zorunluluğu, çevikliğin hızı ve çabukluğunu ifade eder. Çeviklik hem işletmenin yeteneğini ve pazar fırsatlarını öngörülü olarak tahmin etmek hem de strateji geliştirme ve erken dönemde yeni iş yaklaşımlarında avantaj sağlamaktır (Liu vd., 2014: 4). Nafei (2016)'e göre çeviklik, değişime ve belirsizliğe karşı verilen etkili ve öngörülü cevaptır. Ek olarak, değişim ve belirsizlik koşullarında değişken ve öngörülemeyen çevre koşullarında ayakta kalabilme yeteneğidir (Nafei, 2016: 98). En genel tanımıyla kurumsal çeviklik, pazarın, çevrenin ve müşterilerin talep ve dinamiklerini takip etme, değişimlere ayak uydurma ve uyum sağlamaktır.

Su vd. (2011)'ne göre bir kurumun çevikliğinden bahsedebilmek için, beklenen ve beklenmeyen, ani çevresel değişimlere duyarlı olması, rakiplere göre daha hızlı ve uygun maliyetli yanıt vermesi, yeni fırsatlarda

öngörülü olması gerekmektedir (Su, 2011: 373). Bir kurumun rakiplerine göre hızlı ve esnek davranabilmesi yani çevik olması, yeni fırsatları ön görmesi ve keşfetmesi her zaman rakiplerine göre sağladığı üstünlüğüdür. Rakiplerin gerisinde kalan, çağa uyum sağlayamayan kurumların bundan sonraki iş dünyasında faaliyetlerine devam etmeleri ve ayakta kalmaları zorlaşacaktır. İçinde bulunduğumuz dönem çağı yakalayabilen kurumların dönemi olacaktır.

Çeviklik kavramı esneklik ve uyumu kapsamaktadır. Yeni pazarlara açılmak, fırsatları görebilmek, yeniliklere odaklanmak için işletmeler hem çevik olmak hem de bilgiyi iyi yönetmektir. Günümüz iş dünyasında çevik olabilmek ve çevik kalabilmek ancak değişen ve dönüşen çağa uyum sağlamak ve geleneksel iş yapış biçimlerini değiştirmek ile mümkün olacaktır.

Kurum en tepeden en alt kademeye kadar çevik olmayı benimsemek, çevikliği bir kültür haline getirmek ve çağa uyum sağlamak, müşteriye daima merkeze almak, müşteri ve çalışan memnuniyetini önemsemek çevikliğin olmazsa olmazdır. Fırsatları öngörerek, pazarın ve çevrenin dinamiklerine uyum sağlayabilen, değişime önem veren, müşteriye merkezine konumlandırılan kurumlar çevik kurumlar olacaktır ve başarılı olmaları kolaylaşacaktır.

Son olarak, içinde bulunduğumuz dijital çağda, gerek dış gerekse iç müşteriye yani çalışanın beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayamayan, zamanın gerisinde kalan kurumlar, çevikliğin aksine ataletli kurumlardır. Atalete kapılan kurumlar başarısız olacaklardır. Günümüzde çevik olmak bir işletme için bir seçim değil, zorunluluktur. Çevik olmayı başarabilen kurumlar gelecekte ayakta kalabilen ve içinde bulunduğumuz çağın kazananları olacaktır. Kurumsal çeviklik örgütsel rekabet ve başarının olmazsa olmazıdır.

ÖRNEK OLAY

ZY firması tekstil sektöründe faaliyet gösteren, İstanbul merkezli, çalışan motivasyon ve bağlılığına önem veren, uzun yıllardır faaliyet gösteren köklü bir firmadır. Firma açık ofis sistemindedir ve 35 beyaz

yakalı çalışan bulunmaktadır. Uzun yıllardır faaliyet gösteren firmada çalışanların çoğu uzun yıllardır çalışmaktaydı.

Ali Bey, çalışanlarını seven, babacan karakterli ancak yeniliklere kapalı, hali hazırdaki rutininden çıkmayı sevmeyen, çalışma arkadaşlarını dinlemek yerine bildiğini okuyan, kimseye inisiyatif vermek istemeyen, eski kafalı bir patronudur. Ada Hanım, firmanın tepe yöneticisi, aynı zamanda Ali Bey'in sağ kolu ve Ali Bey ne derse onu onaylayan biridir. Bu durum Ali Bey'in de fazlasıyla işine gelmektedir. Ayşe Hanım, yenilikleri yakından takip eden, sektöre yenilikleri kazandırmak isteyen ve astlarının görüşlerine önem veren bir pazarlama departman yöneticisidir. Leyla Hanım, kariyerine ZY firmasında başlayan yıllardır bu kurumda çalışmaya devam eden, işi sahiplenen, değişime açık, aklına gelen yenilikleri, fikirleri departmanı ve firma çalışanlarıyla konuşmayı seven, görüş ve önerilerini dile getirmekten çekinmeyen pazarlama departmanından bir çalışandır. Hüseyin Bey ise, işini iyi yapan yazılım departmanının başındaki kişidir.

Leyla Hanım, departman yöneticisi Ayşe Hanım'a "Rakiplerimizden yenilik olarak gerideyiz. Müşterilerimizden gelen talepler değişti, biz hala eski usülde çalışmaya devam ediyoruz. Dönem ezberleri bozma dönemi, sektördeki eksiklerimiz dijitalle uyum sağlayamamış olmak, hala firma olarak dijitalde görünürlüğümüz yeterli değil. Bu durumun da yakın gelecekte firmamızın satışlarını düşüreceğini ve firmaya zarar vereceğini düşünmekteyim. İş yapış biçimlerimizi yeniden gözden geçirmeliyiz. Acil dönüşmek gerektiğini, bununla ilgili bir toplantının ve beyin fırtınasının bizim için iyi olabileceğini düşünüyorum. Bu durum, bize aynı zamanda müşteri portföyümüzü genişletme imkanı da sağlayacak" dedi. Ayşe Hanım da astı Leyla Hanım'a onun ile aynı fikirde olduğunu, ellerindeki yeteneklerin pazardaki yeniliklere uyum sağlayabileceğini düşündüğünü ve departman olarak toplantı yaptıktan sonra bunu yazılım departmanının başındaki Hüseyin Bey ile görüşmelerinin iyi olacağını söyledi. Sonrasında da, tepe yöneticileri Ada Hanım ve patronları Ali Bey'e bir öneriyle gidebileceklerini açıkladı.

Pazarlama ekibi kendi içerisindeki toplantısında rekabet avantajı sağlamak, satışlarını artırmak ve iç, dış pazarda elektronik ticarete adım atmak ve ürünlerinin dijitalde de görünürlüğünün artırılması gerektiğini gündemine aldı. Konuyu Hüseyin Bey ile paylaştıklarında o da pazarlama departmanını destekledi ve bunun için ayrı bir departmana da ihtiyaçları olduğunu, dijitalden sorumlu ayrı bir birimin daha var olması gerektiğini, dolayısıyla bunun için de firma olarak ayrı bir bütçe ayrılması gerektiğini söyledi. Aynı zamanda yazılım tarafında da projeye destek olacaklarını ve taklidi zor bir iş uygulaması geliştirebileceklerini dile getirdi.

Pazarlama departmanı yazılım departmanı ile iletişime geçtikten sonra görüş ve önerilerini üst yönetime ve patrona söylemeye karar verdiler. Ayşe Hanım, durumu önce Ada Hanım ile paylaştı. “Ben ve ekibim artık firma olarak yenilik ve değişim kültürünü benimsememiz gerektiğini, dijitalde daha fazla görünür olmamız gerektiğini düşünüyoruz. Teknoloji ve insana gerekli yatırımı yaparak hız ve esneklik kazanmalıyız, güncel uygun ürün ve hizmet sunmalıyız. Gelecekte var olan müşteriler de bir gün elimizden gidecek. Bunun için de, takımları teşvik etmek, çevik kültürü benimsemeli, tavandan tabana yaymalıyız ” der. Ada Hanım ise, ekibin fikirlerinin iyi olduğunu ancak ellerindeki işlerden dolayı buna yoğunlaşacak gerekli vaktin olmadığını ve ayrıca da patron Ali Bey’in de bu fikre sıcak bakmayacağını söyler.

Ali Bey ile görüştiklerinde durum tam da Ada Hanım’ın söylediği gibi olur. Ali Bey, “Evet, anlıyorum ancak söylediğiniz şeyler için ayrı bir departman kurmak, yeni çalışanı yetiştirmek, yeni işe alım yapmak, yeni bir sistem kurmak sandığınız kadar kolay değil. Zaten iç ve dış pazarda satışlarımız da gayet iyi gidiyor. Hali hazırda yeterince yıllardır çalıştığımız müşteri portföyümüz var nasılsa, eldeki işlere odaklanalım biz o kadarı yeterli. Dikkatimizi eldeki işlerimize yoğunlaştıralım ve kurum içerisinde bu gündemle dikkatimizi dağılmayalım. Açıkçası buna şu anda bütçe ayırmaya çok da ihtiyacımız olduğunu sanmıyorum” der.

Ekiplerden gelen tüm fikir ve öneriler üst yönetim ve patronun sıcak bakmamasıyla birlikte iptal olur ve kurum hali hazırdaki haliyle faaliyetlerine devam eder.

ÇALIŞMA SORULARI

1) Sizce bu kurum çevik bir kurum mudur? Çevikliği benimsemek ve yaymak için nasıl bir yol izlenmeliydi?

2) Tepe yöneticisi Ada Hanım ve patron Ali Bey, çalışanlarının görüş ve önerilerini nasıl karşılamalıydı?

TEST SORULARI

1) Aşağıdakilerden hangisi çevik kurumların özelliklerinden biridir?

- a) Değişime tepki ve direnç gösteren
- b) Çağın gerisinde kalan
- c) Müşteri taleplerini önemsemeyen
- d) Durağan ve katı olan
- e) Hıza ve esnekliğe sahip olan

2) Aşağıdakilerden hangisi çevik kurumların özelliklerinden biri değildir?

- a) Değişime direnç gösteren
- b) Hızlı ve esnek olan
- c) Müşteri memnuniyetine önem veren
- d) Değişen gereksinimlere hızla yanıt veren
- e) Pazar dinamiklerine cevap veren

3) I- Hız

II- Esneklik

III- Müşteriyi merkeze konumlandırma

IV-Değişime uyum sağlama

Yukarıdakilerden hangisi ya da hangileri kurumsal çevikliğin özelliklerindedir?

- a) I-II
- b) I-III
- c) I-II-III-IV
- d) II-III
- e) Hepsi

4) Aşağıdakilerden hangisi kurumsal çeviklik kavramının zıddı bir kavramdır?

- a) Örgütsel Miyopi
- b) Örgütsel Bağlılık
- c) Örgütsel Başarı
- d) Kurumsal Atalet
- e) Örgütsel Yalnızlık

5) Aşağıdakilerden hangisi literatürde kurumsal çeviklik ile ilgili ele alınan boyutlardan biri değildir?

- a) Müşteri çevikliği
- b) Ortaklık çevikliği
- c) Operasyonel çeviklik
- d) Hız ve esneklik
- e) Kurumsal atalet

Cevap Anahtarı: 1) e 2) a 3) e 4) d 5) e

KAYNAKÇA

Akkaya, B. (2018). Teknogirişim Firmalarındaki Yöneticilerin Liderlik Tiplerinin Firmaların Örgütsel Çevikliğine Etkisi: Teknopark Firmaları Üzerine Bir Araştırma. İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı (Doktora Tezi).

Al-Qatawneh, N.A.W., Al-Tarawneh, S.J., Al-Qatawneh, N.A.W., Al-Adaileh, R.M. (2019). The Impact of Knowledge Management Processes on Operational Performance as Mediated by IT Agility. *International Review of Management and Marketing*, 9 (1), 36-43.

Appelbaum, S.H., Calla, R., Desautels, D., Hasan, L. (2017). The Challenges of Organizational Agility (Part 1). *Industrial and Commercial Training*, 49 (1), 6-14.

Appelbaum, S.H., Calla, R., Desautels, D., Hasan, L. (2017). The Challenges of Organizational Agility (Part 2). *Industrial and Commercial Training*, 49 (2), 69-74.

Balcı, B.E., Erbay, E.Ö. (2021). Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Çeviklik Üzerine Etkisi. *International Journal of Management and Administration*, 5 (10), 91-102.

Basri, S., Zorlu, K. (2020). Örgüt Kültürü Algısının Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 20 (39), 147-164.

Brown, J.L., Agnew, N.M. (1982). Corporate Agility. *Business Horizons*, 25 (2), 29-33.

Cegarra-Navarro, J., Soto-Acosta, P. Wensley, A.K. (2016). Structured Knowledge Processes and Firm Performance: The Role of Organizational Agility. *Journal of Business Research*, 69 (2016): 1544-1549.

Coşkun, M.Ş. (2019). Örgütsel Bilgi Paylaşımı ve Örgütsel Çevikliğin Rekabet Avantajı Üzerine Etkisi. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi (İstanbul 2019)*.

Crocitto, M., Youssef, M. (2003). The Human Side of Organizational Agility. *Industrial Management & Data Systems*, 103 (6), 388-397.

Çankaya, S., Sağlam, Y. (2021). Tedarik Zinciri Entegrasyonu, Operasyonel Çeviklik ve Kitlesele Kişiselleştirme Yeteneği: İmalat Sektöründe Ampirik Bir Araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 21 (1), 10-26.

Dove, R. (1996). Critical Business Practices For Agility. *Automotive Production (June 1996)*: 16-17.

Dove, R. (1996). Tools For Analyzing and Consenting Agility. *Agility Forum*, 70 (5649): 1-13.

Dove, R. (1999). Knowledge Management, Response Ability, and The Agile Enterprise. *Journal Knowledge Management*, 3 (1), 18-35.

Dove, R. (2005). Agile Enterprise Cornerstones: Knowledge, Values and Response Ability. *Business Agility and Information Technology Diffusion*, 180, 313-330.

Felipe, C.M., Roldan, J.L., Leal-Rodriguez, A. L. (2016). An Explanatory and Predictive Model For Organizational Agility. *Journal of Business Research*, 69 (2016), 4624-4631.

Felipe, C.M., Roldan, J.L., Leal-Rodriguez, A.L. (2017). Impact of Organizational Culture Values on Organizational Agility. *Sustainability*, 9, 2354, 1-23.

Göv, S. (2021). Örgütsel Çeviklik ve Sübjektif Performansa Etkisi: Gaziantep Teknopark İşletmelerinde Bir Vaka Çalışması. *International European Journal of Managerial Research Dergisi*, 5 (8), 155-172.

Güzel, D. (2013). İmalatçı KOBİ'lerin Çeviklik Açısından İncelenmesi: Erzurum İli Örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 15 (1), 183-197.

Gyemang, M.D., Emeagwali, O.L. (2020). The Roles of Dynamic Capabilities, Innovation, Organizational Agility and Knowledge Management on Competitive Performance in Telecommunication Industry. *Management Science Letters*, 10 (2020), 1533-1542.

Haider, S.A., Kayani, U.N. (2021). The Impact of Customer Knowledge Management Capability on Project Performance-Mediating Role of Strategic Agility. *Journal of Knowledge Management*, 25 (2), 298-312.

Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K., Talbott, K. (2015). Organizational Agility. *The Journal of Applied Business Research*, 31 (2), 675-686.

İleri, Y.Y., Soylu, Y. (2010). Bir Rekabet Üstünlüğü Aracı Olarak Çeviklik Kavramı ve Örgütsel Yapısına Olası Etkileri. *Journal of Selçuk University Social Sciences Vocational School* 13 (1-2), 13-28.

Keshavarz, S., Heydari, M., Farsijani, H. (2015). The Strategic Factors of Knowledge Management Success in Achieving Organizational Agility on The Model (APQC) (Case Study: Automotive-Related Companies), *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 4 (1), 2309-2319.

Kettunen, P., Laanti, M. (2008). Combining Agile Software Projects and Large Scale Organizational Agility. *Software Process Improvement and Practice*, 13 (2008), 183-193.

Koçyiğit, Y., Akkaya, B. (2020). The Role of Organizational Flexibility in Organizational Agility: A Research on SMEs. *Business Management and Strategy*, 11 (1), 110-123.

Liu, H., Song, D., Cai, Z. (2014). Knowledge Management Capability and Firm Performance: The Mediating Role of Organizational Agility, *PACIS Proceedings* 165, 1-15.

Liu, S., Chan, F.T.S., Yang, J., Niu, B. (2018). Understanding The Effect of Cloud Computing on Organizational Agility: An Empirical Examination. *International Journal of Information Management*, 43 (2018), 98-111.

Marhraovi, M.A., El Manovar, A. (2017). Towards A New Framework Linking Knowledge Management Systems and Organizational Agility: An Empirical Study. *International Journal of Computer Science & Information Technology (IJCSIT)*, 9 (1), 21-36.

Mehdibeigi, N., Deghani, M., Yaghoubi, N. (2016). Customer Knowledge Management and Organization's Effectiveness: Explaining The Mediator Role of Organizational Agility. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 230 (2016), 94-103.

Menon, S., Suresh, M. (2021). Factors Influencing Organizational Agility in Higher Education Benchmarking: An International Journal, 28 (1), 307-322.

Nafei, W.A. (2016). Organizational Agility: The Key to Improve Organizational Performance. *International Business Research*, 9 (3), 97-111.

Nafei, W.A. (2016). Organizational Agility: The Key To Organizational Success. *International Journal of Business and Management*, 11 (5), 296-309.

Nijssen, M, Paauwe, J. (2012). HRM in Turbulent Times: How To Achieve Organizational Agility? *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (16), 3315-3335.

Oliva, F.L., Couto, M.H.G., Santos, R.F., Bresciani, S. (2019). The Integration Between Knowledge Management and Dynamic Capabilities in Agile Organizations. *Management Decision*, 57 (8), 1960-1979.

Özeroğlu, E., Koçyiğit, Y. (2020). Organizational Agility in Health Organizations: The Role of Visionary Leadership, *Research Journal of Business and Management*, 7 (1), 13-22.

Panda, S., Rath, S.K. (2018). Information Technology Capability, Knowledge Management Capability and Organizational Agility: The Role of Environmental Factors. *Journal of Management and Organization*, 1-27.

Ravichadron, T. (2017). Exploring The Relationships Between IT Competence, Innovation Capacity and Organizational Agility. *Journal of Strategic Information Systems* (2017), 1-21.

Sağır, M., Gönülölmez, A. (2019). Yapısal Sermaye ve İnsan Sermayesinin İşletme Performansına Etkileri: Örgütsel Çevikliğin Aracılık Rolü. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (27), 58-77.

Sağır, M., Oraç, E. (2020). Yapısal Bilgi Süreçleri, Yapısal Sermaye ve Örgütsel Çeviklik Arasındaki Etkileşim. *Ekonomi, İşletme ve Yönetim Dergisi*, 4 (1), 110-136.

Sanchez, L.M., Nagi, R. (2001). A Review of Agile Manufacturing Systems. *International Journal of Production Research*, 39 (16), 3561-3600.

Sherehiy, B., Karwowski, W., Layer, J.K. (2007). A Review of Enterprise Agility: Concepts, Frameworks, and Attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37, 455-460.

Su, G. (2011). Exploring Requirements of Agility For Knowledge Management. In Maier, R. (Hrsg), 6th Conference on Professional Knowledge Management-From Knowledge to Action Bonn. Gesellschaft für Informatik e. V., 371-381.

TDK Sözlük <https://sozluk.gov.tr/>

Taghizadeh, H. (2015). Investigation The Effect of Knowledge Management On Organizational Agility. *Shiraz Journal of System Management*, 3 (1), 67-86.

Tallon, P.P., Queiraz, M., Coltman, T., Sharma, R. (2019). Information Technology and The Search For Organizational Agility: A Systematic Review With Future Research Possibilities. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28 (2), 218-237.

Triaa, W., Gzara, L., Verjus, H. (2016). Organizational Agility Key Factors For Dynamic Business Process Management. 18th IEEE Conference on Business Informatics CBI 2016, Aug 2016, Paris, France.

Trinh-Phuang, T., Molla, A., Peszynski, K. (2012). Enterprise Systems and Organizational Agility: A Review of The Literature and Conceptual Framework. *Communications of The Association For Information Systems*, 31 (8), 167-193.

Türkan, A., Esmer, Y. (2019). Örgütsel Atalet Kavramına Teorik Bir Bakış. *Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3 (3), 525-534.

Walter, A. (2021). Organizational Agility: Ill-Defined and Somewhat Confusing? A Systematic Literature Review and Conceptualization. *Management Review Quarterly*, 71, 343-391.

Wendler, R., Dresden, Tu. (2014). Development of The Organizational Agility Maturity Model. *Proceedings of the 2014 Federated Conference on Computer Science and Information Systems*, 1197-1206.

Vazquez-Bustelo, D., Avella, L. (2006). Agile Manufacturing: Industrial Case Studies in Spain. *Technovation*, 26 (2006), 1147-1161.

Vazquez-Bustelo, D., Avella, L., Fernandez, E. (2007). Agility Drivers, Enablers and Outcomes. Empirical Test of An Integrated Agile Manufacturing Model. *International Journal of Operations & Production Management*, 27 (12), 1303-1332.

Yusuf, Y.Y., Sarhadi, M., Gunasekaran, A. (1999). Agile Manufacturing: The Drivers, Concepts and Attributes. *International Journal of Production Economics* 62 (1999), 33-43.

Zain, M., Rose, R.C., Abdullah, I., Masrom, M. (2005). The Relationship Between Information Technology Acceptance and Organizational Agility in Malaysia. *Information & Management*, 42 (2005), 829-839.

Zhang, Z., Sharifi, H. (2000). A Methodology For Achieving Agility in Manufacturing Organizations. *International Journal of of Operations & Production Management*, 20 (4), 496-512.

Zitkiene, R., Deksyns, M. (2018). Organizational Agility Conceptual Model Montenegro. *Journal of Economics*, 14 (2), 115-129.

ELEŞTİREL DÜŞÜNME

Ahmet KONAK

Trakya Üniversitesi SBE Girişimcilik Y.L. Mezunu ahmetkonak55@gmail.com
ORCID No: 0000-0003-0688-8226

Agah Sinan ÜNSAR

Trakya Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü
sinanunsar@yahoo.com
ORCID No: 0000-0003-2719-8689

Öz

Bölümde; eleştirel düşünme ve bu alan ile ilgili özellikler, tarihsel arka plan ve uygulamalı adımlar yer almaktadır. Çalışmada; düşünme ve eleştirel düşünme süreçleriyle ilgili literatür taramaları neticesinde derlenen teorilere ve modellere yer verilmiştir. Ayrıca çalışmada eleştirel düşünme eylemini gerçekleştirecek olan bireyin sahip olması gereken özelliklerden de bahsedilmiştir. Çalışmanın; eleştirel düşünme kavramı ile ilgili akademik çalışmalara, detaylı bir kaynak olarak hizmet etmesi amaçlanmıştır. İncelenen çalışmalarda genel olarak; eleştirel düşünmenin tarafsız, bağımsız ve belirli sistemler aracılığı ile gerçekleşmesi sayesinde, ortaya çıkan eylemlerin daha iyi olabileceği sonucuna varıldığı gözlemlenmiştir. Eleştirel düşünme eyleminin öğretme ve öğrenme süreçlerinin de başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi gerektiği yapılan çalışmalarda vurgulanmıştır.

Abstract

In the section; critical thinking and features related to this field, historical background and applied steps are included. In the study; Theories and models compiled as a result of literature reviews on thinking and critical thinking processes are included. In addition, in the study, the characteristics that the individual who will perform the act of critical

thinking should have are also mentioned. of the study; It is intended to serve as a detailed resource for academic studies on the concept of critical thinking. In the studies examined, in general; It has been observed that, thanks to the realization of critical thinking through impartial, independent and certain systems, the resulting actions can be better. It has been emphasized in the studies that the teaching and learning processes of critical thinking action should also be carried out successfully.

GİRİŞ

Düşünme kavramı; fikir üretme ve akıl yürütme eylemlerini de kapsayan geniş bir alandır. Öte yandan düşünme eylemini sistemsiz bir şekilde gerçekleştirmenin çok mantıklı olmadığı da görülmektedir. Düşünme eylemini gerçekleştirmek için geliştirilmiş birçok sistem ve koşul ortaya çıkmıştır. Bu sistem ve koşulların ortaya çıkma sebebi ise her zaman daha iyi düşünme ve doğru sonuca ulaşma arzusu ile iç içe olduğu değerlendirilmektedir. Düşünme kavramının birçok zihinsel eylem ile doğrudan ilişkili olması ya da kapsaması, eylemin zenginliğini ortaya koymaktadır.

Eleştirel düşünme kavramı ise iyi düşünmenin çeşitlendirilmesi ile oluşmaktadır. Dolayısıyla eleştirel düşünme; her zaman iyi olanı ortaya koyabilmek amacıyla, belirlenen yol haritaları vasıtasıyla düşünmek anlamına gelmektedir.

Eleştirel düşünme ile atılacak adımlar sistematik, derin ve makul olmalıdır. Ayrıca eleştirel düşünme, kendi kendini düzenleyebilen bir yapıdadır. Eleştirel düşünmenin yapısını oluşturan unsurlara bu bölümde yer verilmiştir.

Eleştirel düşünme eylemini gerçekleştiren bireyin de sahip olması gereken birtakım özellikler bulunmaktadır. Eleştirel düşünme eylemini bir bağlılık hissetmeden gerçekleştirmek, yine bu eylemi gerçekleştirirken şüpheli bir tavır benimsemek örnek olarak gösterilebilmektedir. Öte yandan eleştirel düşünme eylemini gerçekleştiren bireyin yalnızca kendisini düşünmek yerine, gerçekleştireceği eylemlerin toplumsal sonuçlarını da değerlendirmesi gerektiği, çalışmada ilgili alıntılar ve şekiller aracılığı ile belirtilmektedir.

Çalışmada; eleştirel düşünme becerileri ve bu beceriler ile ilgili uzman görüşlerine açık bir şekilde yer verilmiştir. Bununla birlikte bilimsel sorgulama becerileri ve bilimsel eleştirel düşünme becerileri arasındaki ilişkiler de yer almaktadır.

Eleştirel düşünmenin özellikleri, çalışmada önemli bir yere sahiptir. Eleştirel düşünme için mutlaka gerekli olan özellikler farklı kaynaklar tarafından çeşitlendirilerek ortaya konmuştur. Eleştirel düşünme özelliklerinin bilinmesi; eleştirel düşünmenin sistematik bir şekilde uygulanmasını kolaylaştırabilmektedir. Bu noktada sıradan düşünme ve eleştirel düşünme arasındaki farklar da çalışmada yer almıştır.

Ayrıca çalışmada; temelleri Sokrates ve Aristoteles'e kadar dayanan eleştirel düşünme kavramının tarihsel arka planına da kısaca değinilmiştir. Tarihin eski çağlarında yaşamış olan ünlü düşünürlerin de eleştirel düşünme aracılığı ile daha iyiye ulaşmayı hedefledikleri görülmüştür.

Çalışmanın son aşamasında ise eleştirel düşünme eylemini uygulayabilmek için ihtiyaç duyulan adımlar yer almaktadır. Eleştirel düşünme eyleminin sistematik bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan modeller ve farklı bakış açıları bu bölümde yer almaktadır.

1. DÜŞÜNME

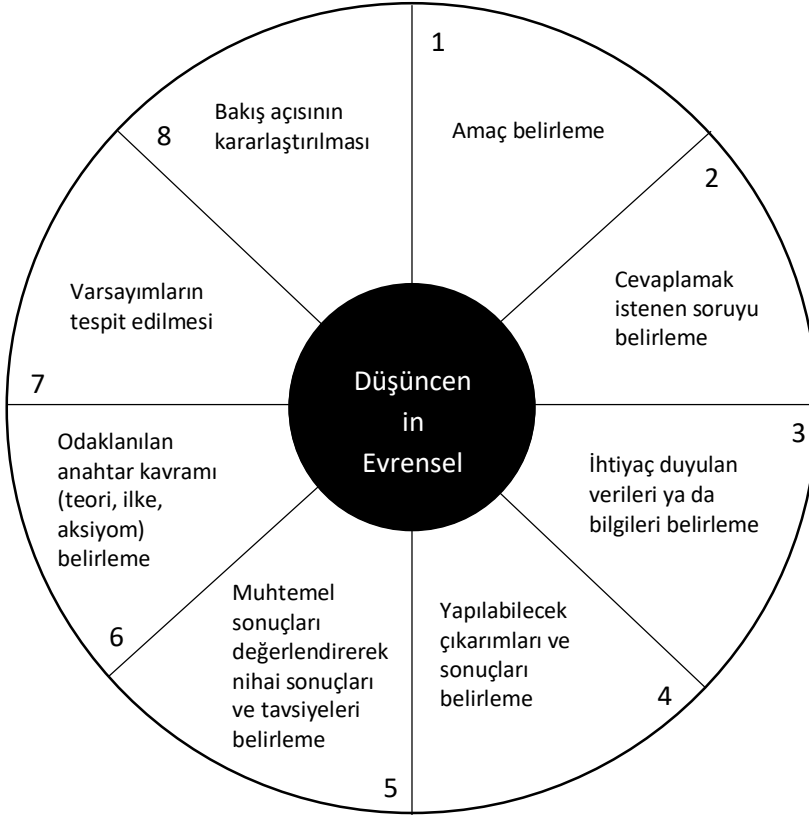
Düşünme kavramı, tarih kitaplarının incelenmesi ile birlikte; Yunanistan, Akropolis, Platon, Sokrates, Aristoteles gibi değerlerin akılda canlanması şeklinde örneklendirilerek açıklanabilmektedir. Bu örnekten anlaşılacağı üzere düşünme; fikir ve akıl yürütme kavramlarını da kapsayan daha geniş bir kavramdır (Pyle, 1917: 160).

Düşünme eyleminin gerçekleşmesi ve bu eylemin sonuçlarının üretken olması için dört koşulun gerekli olduğu savunulmaktadır. Bu koşullar şu şekildedir (Chuska, 1986: 9):

1. Bir şey hakkında düşünmek,
2. Bir şey ile birlikte düşünmek,
3. Birtakım düşünme rotaları,

4. Bir şey için düşünmek.

Düşünme eylemini nitelikli bir şekilde gerçekleştirebilmek için; düşünme ve öğrenme kavramlarının altında yatan temel unsurları düzenli bir şekilde ortaya koyabilmenin gerekliliği vurgulanmaktadır. Bu doğrultuda ortaya çıkan düşünce unsurları Şekil 1.'de gösterilmiştir (Paul, 2005: 30).



Şekil 1. Düşünmenin Unsurları

Kaynak: (Paul, 2005: 30)

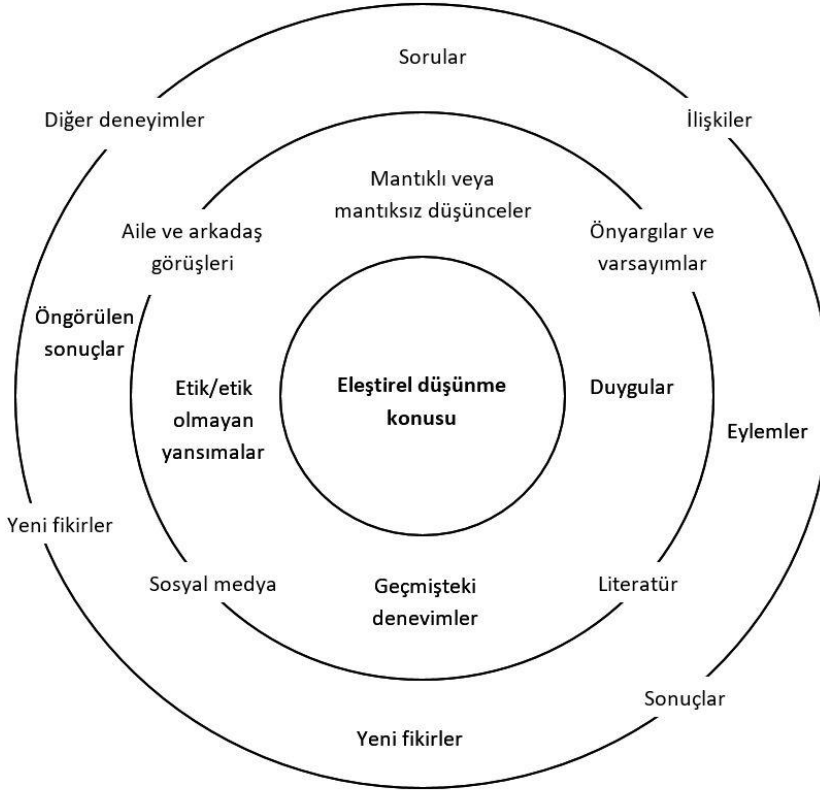
Düşünmenin; muhakeme etme, akıl yürütme, rasyonelleştirme, hesaplama, problem çözme kavramları ile iç içe olduğu vurgulanmaktadır. Bununla birlikte, düşünmenin; ilgilenme, önemseme,

dikkate alma, fikir yürütme ve akılda tutma kavramları ile de örtüştüğü belirtilmektedir. Düşünmek, meditasyon yapmak ve yoğunlaşmak gibi eylemler de düşünme olarak tanımlanmaktadır. Zihinde canlandırmak, tasarlamak, yaratmak, hayal etmek ve canlandırmak da düşünme ile meydana gelebilmektedir. Düşünme ile ilgili yer alan tüm bu kavramların, düşünmenin ne olduğunu daha iyi anlama konusunda farklı bakış açıları gelişmesini sağlayabilmektedir (Holmes, 2002: 33).

2. ELEŞTİREL DÜŞÜNME

Eleştirel düşünme ilk olarak; iyi düşünmenin çeşitlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu durumda eleştirel düşünme kavramı için yapılacak tüm açıklamaların da “iyi” kavramı ile sınırlandırılarak yapılması gerektiği vurgulanmaktadır. Dolayısıyla düşünmeyi “eleştirel” olarak değerlendirmek belirli standartların ve kabul edilebilirlik düzeylerinin olduğu anlamına gelmektedir (Bailin ve Siegel, 2003: 181).

Eleştirel düşünme ayrıca; zihin kullanımına ihtiyaç duyulan bilimsel tartışmalara odaklanan bilişsel bir etkinlik olarak tanımlanmaktadır. Eleştirel düşünme; belirli yargılarda bulunmayı ve bu yargıların kalitesini daha iyi bir seviyeye getirebilmek için bilişsel beceriler kullanmayı gerektirmektedir. Zihnin bu şekilde kullanımının genellikle; akıl yürütme, yargıda bulunma ve yansıtma ile ilgili olduğu belirtilmektedir. Eleştirel düşünme sürecine başlamadan önce konu ile ilgili inançların ve atılması gereken adımların derin ve makul bir şekilde düşünülmesi gerekmektedir. Bu şekilde değerlendirildiğinde eleştirel düşünme; zihin tarafından makul kararlar almak için kullanılan, kendi kendini düzenleyen bilişsel bir süreç olarak özetlenebilmektedir (Lin, 2018: 2).



Şekil 2. Smith'in Eleştirel Düşünme Çemberi

Kaynak: (Smith, 2012: 153)

Eleştirel düşünmeyi etkileyen iç ve dış faktörler bulunmaktadır. İç faktörler Şekil 2.'de gösterildiği gibi eleştirel düşünme sürecinin orta bölümüne yakın olan faktörlerdir. İç faktörler; mantık gözetmeksizin, bireylerin konu hakkındaki düşüncelerini içermektedir. Bu faktörler dairenin merkezine yakın olmaları sebebiyle sorunların köküne de yakındır. Boşanma, iş ilişkileri, ölüm, sağlık sorunları, okul kaygıları, aile ve arkadaş yorumlarının iç dünyada uyandırdığı etkiler gibi düşünceleri harekete geçirebilen duygu durumlarını ya da korkuları içerebilmektedir. Dış faktörler ise dairenin dış çizgileri üzerinde konumlanmaktadır. Dış faktörlerin de eleştirel düşünme sürecine etkisinin oldukça önemli olduğu savunulmaktadır. Eleştirel düşünme sürecinde aile ya da arkadaşlardan

gelen yorumlar birer dış faktör örneği olarak verilebilmektedir. Dış faktörler; sosyal medya ya da konu ile ilgili literatür tarafından da ulaşabilmektedir. Dışarıdan gelen bu yorumları içselleştirmek ve duygulara dönüştürmek iç faktör olarak değerlendirilmektedir (Smith, 2012: 154-156).

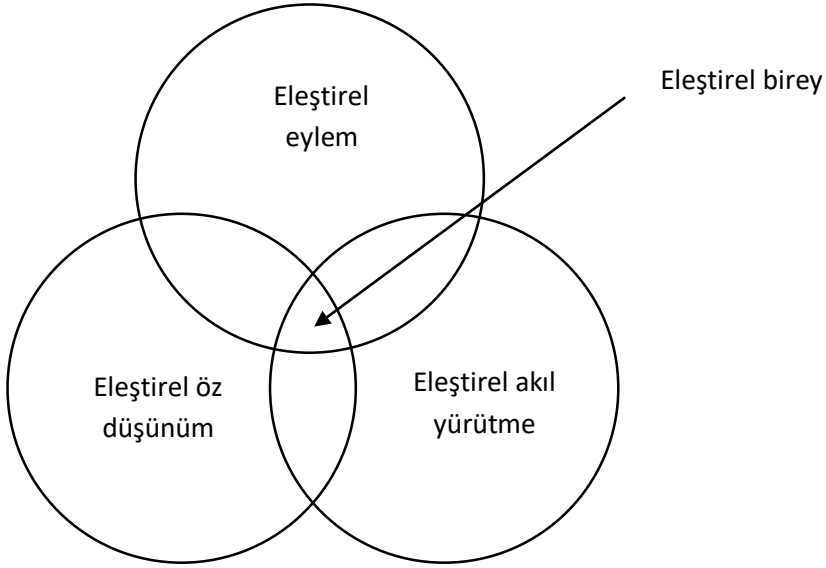
Eleştirel düşünme; bireylerin demokratik bir topluma katkı sağlayabilmeleri için gerekli olan bir beceri olduğu savunulmaktadır. Bireyler eleştirel düşünme sayesinde topluma eleştirel ve bilinçli bir şekilde katkı sağlayabilmektedir (Dam ve Volman, 2004: 375).

Eleştirel düşünmenin her şartta şu niteliklerde olması beklenmektedir (Butterworth ve Thwaites, 2013: 9):

- Adil ve açık fikirli
- Aktif ve bilgiye dayanan
- Şüpheli
- Bağımsız

Eleştirel düşünmeye geniş bir perspektiften bakıldığında zihinsel bir süreç olduğu söylenebilmektedir. Eleştirel düşünme kavramının, insanların; sorunlarını çözmek için tercih ettikleri stratejileri kapsadığı belirtilmektedir. İnsanların tercih ettikleri eleştirel düşünme kavramının unsurları; farklı kişiler, görevler ve durumlar için hem kapsam hem de nitelik bakımından farklılıklar gösterebilmektedir (Sternberg, 1986: 3).

Eleştirel düşünme aşamasındaki bir bireyin; kendi bilişsel durumlarının ve eğilimlerinin ötesinde toplum ile birlikte hareket edebilme becerileri göstermesi gerektiği vurgulanmaktadır. Bu sebeple eleştirel düşünmenin ahlaki ve etik boyutları da göz önünde bulundurulmalıdır. Eleştirel bir bakış açısında; eleştirel akıl yürütme, eleştirel öz düşünüm ve eleştirel eylem kavramlarının bir Venn şeması olarak açıklanışı Şekil 3.'te gösterilmiştir (Davies ve Barnett, 2015: 16-17).



Şekil 3. Eleştirel akıl yürütme, eleştirel öz düşünüm ve eleştirel eylem arasındaki kesişme

Kaynak: (Davies ve Barnett, 2015: 17)

Eleştirel düşünme kavramı; birçok çalışmada problem çözme süreçleri ile de ilişkilendirilmiştir. Problem çözme süreçleri açısından değerlendirildiğinde; matematiksel işlemlere dayanan sorunlar için bilimsel problem çözme yaklaşımı uygulanırken beşeri bilimlerde eleştirel düşünmenin ön planda olduğu belirtilmektedir. Öte yandan her iki disiplinin de, bahsedilen iki düşünme biçimine de ihtiyaç duyduğu savunulmaktadır (Arthur ve Smith, 1993: 134-135).

Eleştirel düşünmenin amacı; belirli ve birbiri ile bağlantılı olan varsayımları değerlendirmek ile sağlanabileceği belirtilmektedir (Brookfield, 1997: 18).

Uzmanlar tarafından tanımlanan eleştirel düşünme ile ilgili bilişsel beceriler incelendiğinde, eleştirel düşünmenin merkezinde yer alan kavramların; yorumlama, analiz, değerlendirme, çıkarım, açıklama ve öz

düzenleme olduğu görülmektedir. Temel eleştirel düşünme becerileri ve uzman açıklamalarına Tablo 1.'de yer verilmiştir.

Tablo 1. Temel Eleştirel Düşünme Becerileri

Beceri	Uzmanların Konsensüs Açıklaması	Alt Beceri
Yorumlama	“Çok çeşitli deneyimlerin, durumların, verilerin, olayların, yargıların, sözleşmelerin, inançların, kuralların, prosedürlerin ya da kriterlerin anlamını veya önemini anlamak ve ifade etmek”	Kategorize etme Önemi deşifre etme Anlamı netleştirme
Analiz etme	“İnanç, yargı, deneyimler, nedenler, bilgiler veya görüşleri ifade etmeye yönelik ifadeler, sorular, kavramlar, açıklamalar ya da diğer temsil biçimleri arasındaki amaçlanan ve gerçek çıkarımlara dayalı ilişkileri belirlemek”	Fikirleri inceleme Argümanları tanımlama Nedenleri ve iddiaları tanımlama
Çıkarımda bulunma	“Makul sonuçlara varmak için gerekli unsurları belirlemek ve güvence altına almak; varsayımlar ve	Kanıtları sorgulama Varsayımları çeşitlendirme

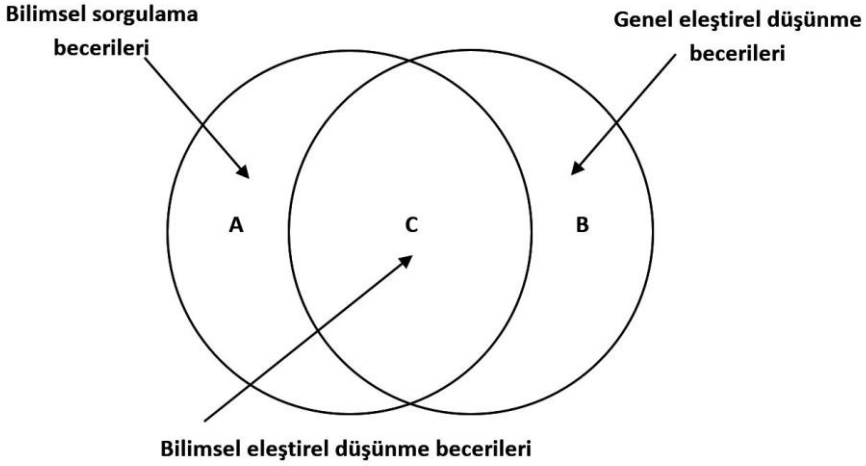
	hipotezler oluşturmak; ilgili bilgileri dikkate almak ve verilerden, ifadelerden, ilkelerden, kanıtlardan, yargılardan, inançlardan, görüşlerden, kavramlardan, tanımlamalardan, sorulardan veya diğer temsil biçimlerinden elde edilen sonuçlar arasından seçimler yapmak”	Mantıksal olarak geçerli ve gerekçeli sonuçlar oluşturma
Değerlendirme	“Bir kişinin algısının, deneyiminin, durumunun, yargısının, inancının ya da görüşünün açıklamaları olan beyanların veya diğer temsillerin güvenilirliğini değerlendirmek ve ifadeler, açıklamalar, sorular veya diğer temsil biçimleri arasındaki gerçek veya amaçlanan çıkarımlara bağlı ilişkilerin mantıksal gücünü değerlendirmek”	İddiaların güvenilirliğini değerlendirme Tümevarım ve tümdengelim yöntemleri ile argümanların kalitesini değerlendirme

Açıklama	“Bir kişinin sonuçlarının dayandırıldığı kanıtsal, kavramsal, metodolojik, ölçütsel ve bağlamsal değerlendirmeler ile birlikte bu konudaki düşüncelerini belirtmesi ve gerekçelendirmesi; akıl yürütmesini inandırıcı argümanlar şeklinde sunması”	Ortaya çıkan sonuçların ifade edilmesi Prosedürlerin gerekçelendirilmesi Argümanların sunulması
Öz düzenleme	“Kişinin bilişsel etkinliklerini, bu etkinliklerde kullanılan unsurları ve özellikle analiz becerilerini uygulayarak ve birinin kendi çıkarımlarını sorgulama, doğrulama, doğrulama veya düzeltme amacıyla kendi çıkarımsal yargılarını değerlendirerek elde edilen sonuçları bilinçli olarak izlemesi”	Kendini izleme Kendini düzenleme

Kaynak: (Facione, 2007: 5-9)

Araştırmacılar tarafından; bilimsel bilginin, bilimsel araştırma süreci ile birlikte geliştirilebileceği vurgulanmaktadır. Bilimsel öz

hakkında eleştirel düşünme bakış açısı geliştirebilmek için bilimsel bilginin elde edildiği yöntemlere hakim olmanın önemi belirtilmektedir. Bununla birlikte bilimsel sorgulama becerileri ve bilimsel eleştirel düşünme arasında ilişki bulunduğu savunulmaktadır. Bu ilişki Şekil 4.'te gösterilmektedir. A dairesinde bilimsel sorgulama becerileri, B dairesinde genel eleştirel düşünme becerileri ve ayrıca A ve B dairelerinin kesişim alanında bulunan C alanında ise bilimsel eleştirel düşünme becerileri temsil edilmektedir (Yehudith ve Zohar, 2000: 184).



Şekil 4. Bilimsel Sorgulama Becerileri ile Bilimsel Eleştirel Düşünme Becerileri Arasındaki İlişki

Kaynak: (Yehudith ve Zohar, 2000: 185)

2.1.Eleştirel Düşünmenin Özellikleri

Eğitimciler tarafından belirtildiği üzere, eleştirel düşünmede mutlaka bulunması gereken üç özellik şu şekildedir (Bailin vd., 1999: 287):

- Kişinin inanacaklarına ve uygulayacağı eylemlere karar verebilmesinin amaçlanması,
- Kişinin düşünmek için uygun yeterlilik ve doğruluk standartlarını sağlamak için çaba göstermesi,

- Düşünmek için uygun olan yeterlilik ve doğruluk standartlarını belirli bir seviyeye getirmiş olması.

Sıradan düşünme ve eleştirel düşünme arasında bir takım farklar bulunmaktadır. Eleştirel düşünmenin özelliklerinin daha iyi anlaşılmasını sağlayacak olan bu farklar Tablo 1.'de belirtilmektedir.

Tablo 2. Sıradan Düşünme ve İyi Düşünme Karşılaştırması

Sıradan Düşünme	Eleştirel Düşünme
Tahmin Etme	Hesaplama
Tercih etme	Değerlendirme
Gruplama	Sınıflandırma
İnanma	Çıkarımda bulunma
Çıkarım yapma	Mantıksal çıkarım yapma
Kavramlar arası bağlantı kurma	Kavrama ilkeleri benimseme
İlişkileri not etme	İlişkiler arasındaki ilişkileri not etme
Varsayma	Hipotez kurma
Nedensiz görüşler sunma	Nedenleri olan görüşler sunma
Kriter olmadan yargılama	Kriterli bir şekilde yargılama

Kaynak: (Lipman, 1988: 40)

Güçlü bir şekilde eleştirel düşünme becerisine sahip olan bir kişinin ihtiyaç halinde; sorunları çözümlenme, çıkarımları ve sonuçları değerlendirme, gerekçeler sunma ve entelektüel standartları uygulama konusunda düşünme yeteneklerini ortaya koyabileceği savunulmaktadır (Fisher, 2011: 11).

Eleştirel düşünen bir kişinin; şu maddeleri yargılama becerisine göre yeterli olup olmadığı tespit edilebilmektedir (Ennis, 1964: 599-600):

1. Yapılan bir açıklamanın ana kaynaktan gelmesi,
2. Bir şeyin varsayım olması,
3. Bir gözlemin güvenilir olması,
4. Basit bir genellemenin garanti olması,
5. Bir hipotezin garanti olması,
6. Bir teoremin garanti olması,
7. Bir argümanın belirsizliğe bağlı olması,
8. Bir ifadenin aşırı belirsiz ya da aşırı özgül olması,
9. Öne sürülen otoritenin güvenilir olması.

Öte yandan eleştirel düşünmenin; belirli eğilimlerle birlikte kabiliyetler ile de ilgili olduğu savunulmaktadır. Eleştirel düşünmede yetenekler, bir sorunu tespit etme ve bu sorunlar ile ilgili varsayımları ortaya koyabilme durumlarına yardımcı olabilmektedir. Dolayısıyla eleştirel düşünme; tümevarım, tümden gelim, anlamlandırma, kullanma, veri kaynaklarının geçerliliğini ve güvenilirliğini değerlendirme gibi yeteneklere dayalı bir süreci de içinde barındırmaktadır (Pithers ve Soden, 2000: 239).

Eleştirel Düşünme aynı zamanda kültürel düşünme olarak görülebilmektedir. İçinde bulunulan kültür, insanların eleştirel düşünme biçimlerini doğrudan etkileyebildiği için bu bakış açısının ortaya çıktığı gözlemlenmektedir. Eleştirel düşünme ile doğrudan ilgili olan ve kültürler arasındaki farklı olarak algılanabilecek üç kavram olduğu aktarılmaktadır. Bu kavramlar şu şekildedir (Atkinson, 1997: 89):

- Bireycilik
- Kendini ifade etme
- Dili bir öğrenme aracı olarak kullanma

Eğitim alanında yapılan araştırmalarda ise eleştirel düşünme için gerekli olan beceriler şu şekilde aktarılmaktadır (Potts, 1994: 1):

- Bilgi parçaları arasında benzerlikler ve ilişkiler tespit etme
- Sorunları yapılandırmak ve çözmek için kullanılacak olan bilgilerin uygunluğunu ve geçerliliğini tespit etme
- Sorunlar için çözüm yolları bulma ve değerlendirme

Eleştirel düşünmenin önemini vurgulayan araştırmalar göz önüne alınarak, eleştirel olmayan düşünme biçiminin yaygın oluşunun çelişkili bir durum ortaya koyduğu belirtilmektedir. Eleştirel düşünmenin neden daha yaygın olarak benimsenmediği sorusu ortaya çıkmıştır. Bu bakış açısı ile eleştirel düşünmeyi zorlaştıran birçok karmaşık unsur tespit edilmiştir. Eleştirel düşünmeyi en yaygın şekilde engelleyen unsurlar şu şekilde listelenmektedir (Bassham vd., 2011: 10-11):

- Konu ile ilgili arka plan eksikliği
- Okuma becerilerinde zayıflık
- Ön yargı
- Taraf tutma
- Batıl inanç
- Benmerkezcilik
- Sosyo-merkezcilik
- Akran baskısı
- Uymacılık
- Eski kafalı bir düşünce yapısına sahip olma
- Dar görüşlülük
- Kapalı fikirlilik
- Akla güvenmeme
- Göreceli düşünme
- Klişeleştirme
- Asılsız varsayımlar
- Suçu başkasına atma
- Bahane üretme
- İnkâr etme
- Hayalperest olma
- Kısa vadeli düşünme
- Algıda seçicilik
- Bastırılmış duygular
- İtibar koruma çabası
- Değişimden korkma

Bazı araştırmacılar; eğitim müfredatlarının standart bir biçimde sunulmasının eğitiminin eleştirel düşünme ortamı oluşturabilmesini engellediğini belirtmiştir. Test tekniği kullanılan ve sınav odaklı olan çalışma sistemlerinin eleştirel düşünme becerilerinin gelişimini engellediği vurgulanmaktadır. Öğrenme aşamasında; içeriğin keşfedilmesi, kaynakların analiz edilmesi ve bilgilerin uygulanması konusundaki özgürlük gibi kavramların oluşabilmesi için öğrenen kişiye merkezine alan bir eğitim programının eleştirel düşünme becerilerini geliştirme konusunda daha faydalı olabileceği aktarılmaktadır (Snyder ve Snyder, 2008: 93).

2.2. Eleştirel Düşünmenin Tarihi

Eleştirel düşünme; gelenekleri antik çağlara ve fikirlerin tarihine kadar dayanan, teori ve pratik açıdan geniş bir yelpazede incelenen ve karmaşık yapıda olan bir kavram olarak değerlendirilmektedir (Edberg, 2018: 2).

Eleştirel düşünmenin entelektüel kökenlerinin ise kavramın etimolojisi kadar eski olduğu belirtilmektedir. Sokrates'in; insanların bilgiye dayalı iddialarını rasyonel olarak haklı çıkaramayacaklarını bir sorgulama yöntemi sayesinde keşfetmesi yaklaşık 2500 yıl öncesine dayanmaktadır. Kanıt arama, akıl yürütme ve varsayımları yakından incelemenin, temel kavramları analiz etmenin ve yalnızca söylenenlerin değil, gerçekeştirilen eylemlerin de incelenmesinin önemi Sokrates tarafından ortaya çıkarılmıştır. Bu sorgulama yöntemi "Sokratik Sorgulama" olarak bilinmektedir. Bu sorgulama biçimi; en iyi bilinen eleştirel düşünme öğretim şekillerinden biri olduğu vurgulanmaktadır (Paul vd., 2006: 1).

Aristoteles'in, "hatırlama" ve "düşünme" olaylarının bir dizi fikirler barındırdığı sonucuna vardđı belirtilmektedir. Daha geniş bir çerçevede değerlendirildiğinde Aristoteles, felsefeyi; bilim olarak tanımladığı "akıl yürütme" kavramı ile iç içe tanımlamaktadır. Bu iki soyut kavram üzerine inşa edilen eleştirel düşünme kavramının anlamının ise zamanla geliştiği vurgulanmaktadır. Eleştirel düşünme; "iyi

düşünmek" veya "daha akıllı düşünmek" kavramları ile örtüşmektedir (Chun ve Liang, 2019: 16-17).

2.3. Eleştirel Düşünmenin Adımları

Eleştirel düşünmenin; bir inancın mantık çerçevesi içerisinde temkinli bir biçimde değerlendirilmesi sürecini içerisinde barındırdığı belirtilmektedir. Eleştirel düşünme epistemolojik açıdan değerlendirildiğinde; kişilerin yanılabilir ve bilişsel yeterliliklerinin sınırlı olmasına, yanılabilir olma durumundan kaçınma isteğine ve bu kaçınma isteği doğrultusunda bilinçli bir çaba göstermesine bağlı olduğu kanısına varılabilmektedir. Bir epistemik teorinin kişilerin yanılabilir olduğunu göz ardı etmemesi gerektiği de ek olarak belirtilmektedir (Ikuenobe, 2013: 326-327).

Eleştirel düşünme; inanılması ya da yapılması gerekenlere karar vermeye odaklanan mantıklı ve yansıtıcı düşünme olarak tanımlanabilmektedir. Bununla birlikte bu tanım şu şekilde maddeler halinde detaylandırılmaktadır (Ennis, 1993: 180):

1. Kaynakların güvenilirliğinin değerlendirilmesi,
2. Sonuçların, nedenlerin ve varsayımların tanımlanması,
3. Bir argümanın kalitesinin; neden, varsayım ve kanıtlar açısından kabul edilebilirliğinin değerlendirilmesi,
4. Bir konuda tarafın belirlenmesi ve onun savunulması,
5. Açık ve net soruların sorulması,
6. Deneylerin planlanması ve bu planların değerlendirilmesi,
7. Koşulların bağlam ile örtüşecek bir şekilde tanımlanması,
8. Açık fikirli bir yaklaşım benimsenmesi,
9. İyi bir bilgilendirilme için çaba gösterilmesi,
10. Gerekli sonuçların dikkatli bir şekilde ortaya çıkarılması.

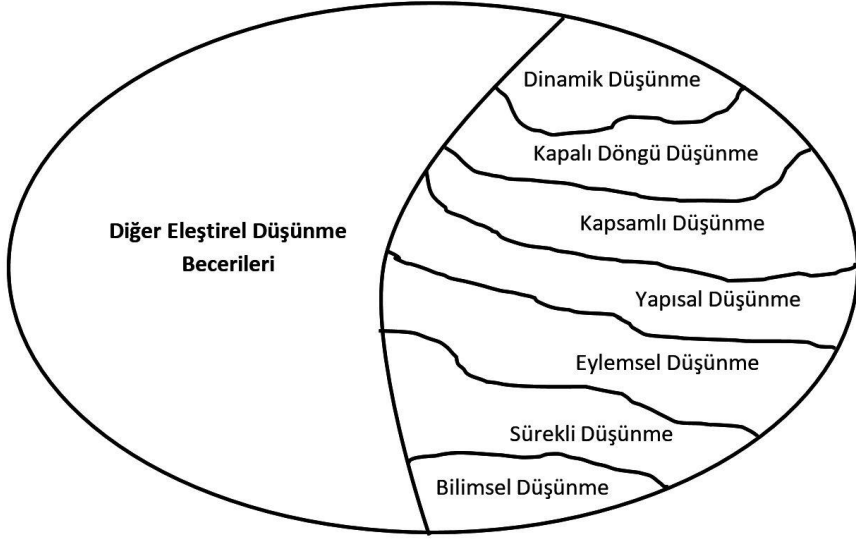
Eleştirel düşünme becerilerini ölçmek için çeşitli formlar geliştirilmiştir. Kişilerin eleştirel düşünme seviyelerini kabaca ölçebilmek için geliştirilen ve soruları evet ya da hayır olarak cevaplandırılarak sonuca ulaşılabilen bir ölçüm formu aktarılmıştır. Tek numaralı maddelerde her “Evet” ve çift numaralı maddelerde her “Hayır” için 5 puan verilmektedir. Toplam puan 70 ve üzeri ise son iki gün

içerisindeki eleştirel düşünme eğiliminin olumlu olduğu vurgulanmaktadır. Toplam puanın 50 ve 50'nin altında olması eleştirel düşünmeye karşı olumsuz bir durumun varlığını göstermektedir. Puanın 50 ve 70 arasında olması ise son iki gün içinde eleştirel düşünmeye karşı karışık bir tutum sergilendiğini ortaya koymaktadır. Sorular son iki gün düşünülmeye cevaplandırılmalıdır. Formda yer alan sorular şu şekildedir (Facione, 2007: 14):

1. Uzun süredir sahip olduğum ve en çok değer verdiğim inançlarım hakkında zor sorular soracak kadar cesur muydum?
2. Uzun süredir sahip olduğum ve en çok değer verdiğim inançlarımdan bazılarını hiçe sayabilecek sorulardan uzak durdum mu?
3. Aynı fikirde olmadığım birinin inançlarına, fikirlerine veya görüşlerine karşı hoşgörü gösterdim mi?
4. Bir tartışmada karşı tarafın görüşlerini bir tarafa bırakarak yalnızca kendi tezimi güçlendirmek için bilgi arayışına girdim mi?
5. İleriyi düşünmeye ve çeşitli seçeneklerin sonuçlarını tahmin etmeye çalıştım mı?
6. Başkalarının söylediklerine gülüp onların inançları, değerleri, görüşleri ya da bakış açılarıyla dalga geçtim mi?
7. Kararlarımın öngörülebilir sonuçları hakkında analitik olmak için ciddi bir çaba harcadım mı?
8. Bilgileri kendi amaçlarıma uyacak şekilde manipüle ettim mi?
9. Çevremdekileri, diğer insanların sunduğu fikirleri göz ardı etmemeye teşvik ettim mi?
10. Seçimlerimin olası olumsuz sonuçlarını umursamadan hareket ettim mi?
11. Kendim için bir soru ya da soruna karşı sistematik bir yaklaşım oluşturdum mu?
12. Öncelikle nasıl yaklaşacağımı düşünmeden bir problemi çözmeye çalıştım mı?
13. Zor bir soruna, üzerinde düşünebileceğime güvenerek yaklaştım mı?

14. Bir soru üzerinde düşünmek yerine, kolay yolu seçerek cevabı başkasına sordum mu?
15. Yalnızca yeni bir şey öğrenmek için bir haber, gazete, kitap bölümü okudum ya da dünyadaki haberleri ya da bir belgeseli izledim mi?
16. Hiç çaba harcamadan herhangi bir şeyden fayda sağlamak istedim mi?
17. Daha önce verdiğim bir kararı dürüstçe yeniden gözden geçirmeye istekli olmakla ne kadar güçlü olduğumu gösterdim mi?
18. Fikrimi değiştirmeyi reddederek ne kadar güçlü olduğumu gösterdim mi?
19. Bir karara varırken koşullardaki, bağlamlardaki ve durumlardaki farklılıklara katıldım mı?
20. Bağlam, durum ya da koşullardaki farklılıklar ışığında bir konudaki konumumu yeniden gözden geçirmeyi reddettim mi?

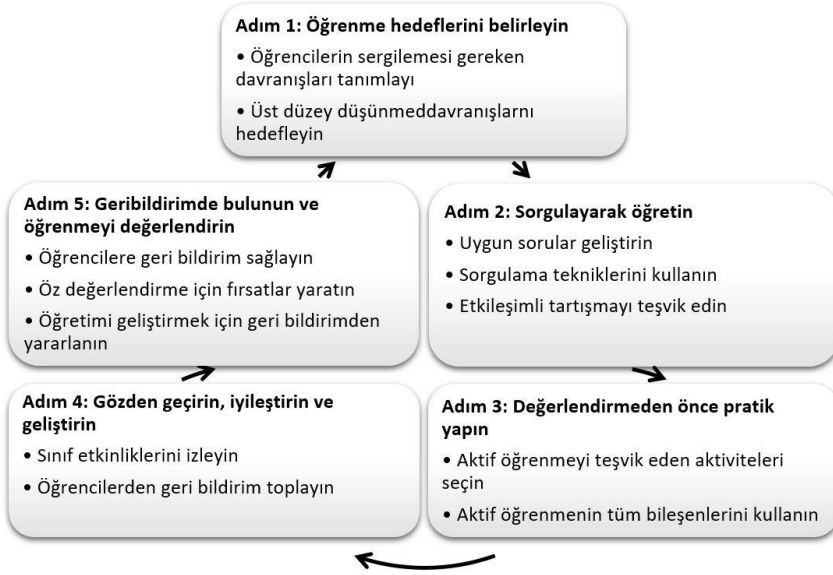
Sistematik düşünmeyi en iyi noktaya getirebilmenin aynı anda en az yedi düşünme prensibi ile mümkün olduğu savunulmaktadır. Sistematik düşünme becerilerini oluşturduğu belirtilen yedi farklı eleştirel düşünme becerisi Şekil 5.'te gösterilmektedir (Richmond, 1993: 122).



Şekil 5. Sistemik Düşünmede Eleştirel Düşünme Becerileri

Kaynak: (Richmond, 1993: 122)

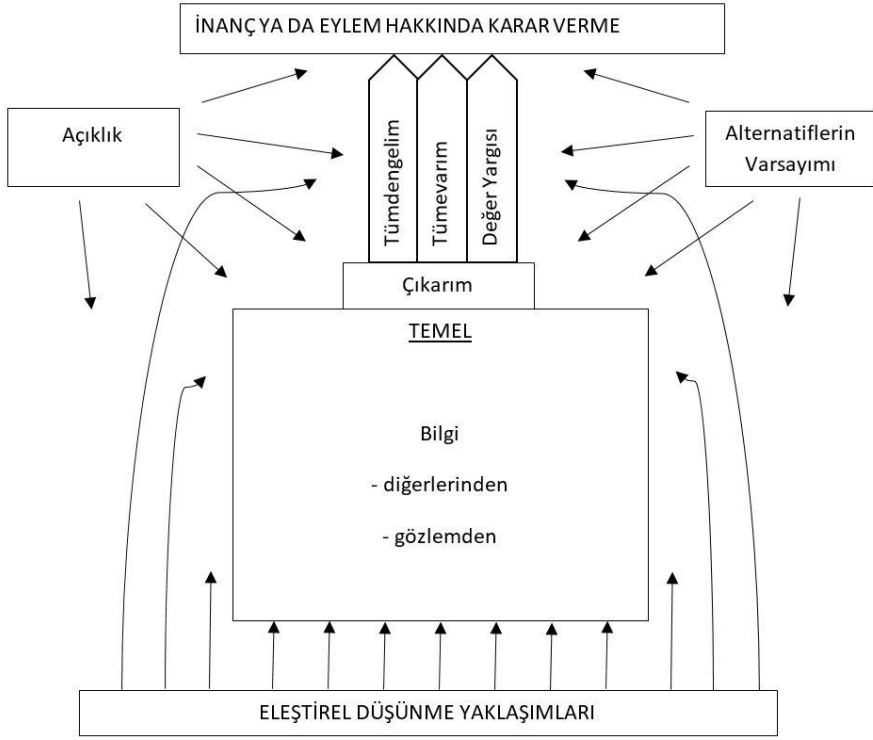
Öğrenme sürecinde olan kişilerin eleştirel düşünmenin üst seviyelerde olduğu ortamlarda bulunmasının önemli fırsatları da beraberinde getirebileceği belirtilmektedir. Öğreticilerin büyük bir bölümü öğrencilerinin eleştirel düşünme becerilerini geliştirmenin çok önemli olduğuna inanmaktadır. Öte yandan; eleştirel düşünme kavramının neyi ifade ettiğini, nasıl öğretilmesi ve değerlendirilmesi gerektiğini çok az sayıda öğretici tam olarak bilmektedir. Şekil 6.'da gösterilen model, öğrencilerin eleştirel düşünme becerileri kazanmalarına yardımcı olmak için herhangi bir eğitim ortamında uygulanabilecek olan 5 adımlı bir çerçeve sunmaktadır (Duron vd., 2006: 161).



Şekil 6. Öğrencileri Eleştirel Düşünmeye Yönlendirmek için 5 Adımlı Model

Kaynak: (Duron vd., 2006: 161)

İnanç ya da eylemler ile ilgili kararların genel olarak bir problem bağlamında ortaya çıktığı ve bir temeli olması gerektiği savunulmaktadır. Bu temel; gözlemlerden, birtakım kaynaklar tarafından belirtilen ifadelerden ve önceden kabul edilmiş bazı önermelerden oluşabilmektedir. Bu temelde; karar vermek için bir çıkarım yapılmaktadır. Bu çıkarımların da; tümevarım, tümdengelim ve değer yargısı şeklinde üç temel türde olabileceği belirtilmektedir. Bir çıkarımda bulunacak olan kişilerin; karar verme ve kontrol etme aşamalarında eleştirel düşünmeye sahip bir bakış açısı benimsemesinin, çevreyi fark edebilme konusunda net olmasının ve diğer bakış açılarını da göz önünde bulundurabilmesinin önemli olduğu vurgulanmaktadır. Verilen kararın her zaman bir savunmasının bulunmasının ve çoğu zaman sözlü ya da yazılı olarak ilgililere sunulmasının gerekliliği belirtilmektedir. Bu süreç Şekil 7.'de gösterilmektedir (Ennis, 1991: 7).

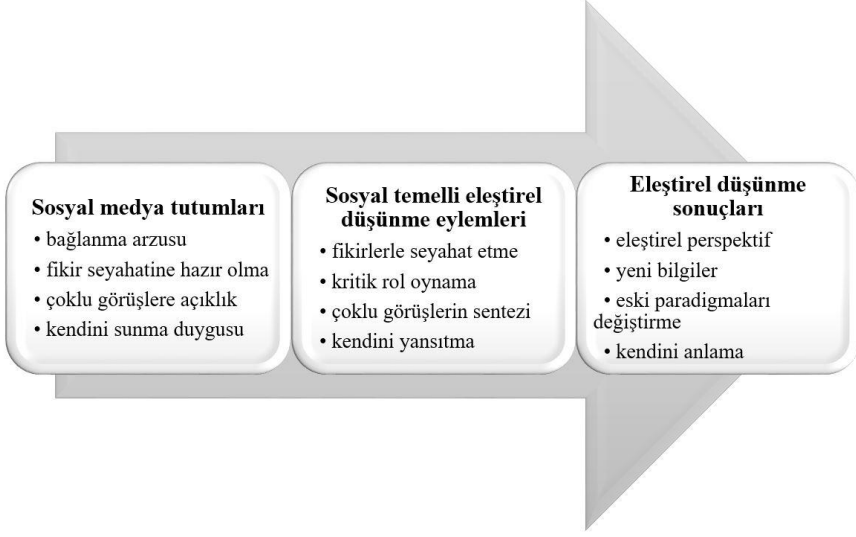


Şekil 7. Eleştirel Düşünme: Geliştirilmiş Bir Anlayış

Kaynak: (Ennis, 1991: 7)

Yapılan çalışmalar aynı zamanda sosyal medyanın da eleştirel düşünmeyi desteklemek için kullanılabileceğini göstermektedir. Şekil 8.'de gösterilmiş olan akış şeması, sosyal medya ve eleştirel düşünme arasındaki ilişkinin bir özetini sunmaktadır. Sosyal medyayı kullanan öğrencilerin sergilemiş olduğu belirli tutumların eleştirel düşünme süreciyle ilgili sosyal temellere dayanan davranışları teşvik etmek adına eğitim için kullanılabilecek araçlara dönüştürülebileceği savunulmaktadır. Bu bakış açısındaki en önemli konunun ise; kolay bir biçimde işbirliği oluşmasını sağlayabilen ve öğrenciler için tetikleyici istekler uyandırabilen "bağlantı kurma" unsuru olduğu belirtilmektedir. Eğitici sosyal medya görevlerinin odak noktasında da bağlantı kurma yer almaktadır. Şekil 8.'de gösterilen akış şeması; öğrencilerin gelişim ve

etkileşim eylemlerine odaklanarak eleştirel düşünmenin doğal süreçleri ile örtüşebilmektedir (November, 2015: 519-520).



Şekil 8. Sosyal Medya ve Eleştirel Düşünme Süreci

Kaynak: (November, 2015: 519)

SONUÇ

Düşünme kavramının insanlık tarihi için her zaman önemli bir noktada olduğu görülmektedir. Bununla birlikte düşünme eyleminin doğuracağı sonuçları mümkün olan en iyi seviyeye getirebilmenin önemli bir yolu da eleştirel düşünmedir. Eleştirel düşünme; Sokrates ve Aristoteles zamanına kadar dayanan ve düşünmenin en iyi noktaya ulaşması için sorgulama yöntemini kullanan önemli bir kavramdır.

Sonuç olarak, eleştirel düşünme; sistemli ve belirli bir rota dahilinde tarafsız ve sorgulayıcı bir şekilde gerçekleştirildiğinde, düşünme eyleminin neticesi olan sonuçları daha iyi bir nokta getirebilmektedir. Güvenilir kaynaklar tercih ederek açık ve net soruların sorulması ile eleştirel düşünme eylemi daha iyi bir noktaya getirilebilmektedir.

Ayrıca eleştirel düşünmenin; öğrencilerin sahip olması gereken önemli bir yetenek olduğu belirtilmektedir. Doğrudan bilgi yüklemesi ile öğrenen öğrencilerin düşünme eylemini daha zayıf seviyelerde gerçekleştirdiği gözlemlenmiştir. Öte yandan; sorgulayan ve belirli bir sistem dahilinde eleştirel düşünmeyi öğrenen öğrencilerin düşünme eylemini gerçekleştirmeleri sonucunda daha iyi sonuçlar ile karşılaştığı vurgulanmaktadır. Dolayısıyla bu noktada öğretmenlere de oldukça kritik bir sorumluluk düşmektedir. Küçük yaşlardan itibaren eleştirel düşünme becerisi kazandırılan öğrencilerin düşünme eylemini daha sağlıklı gerçekleştirdikleri görülmektedir. Öğrencilerin eleştirel düşünmeye hazır olması ve yönlendirilmesi öğretmenlerin bu konudaki yeterliliklerine bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir.

Eleştirel düşünmenin başarılı bir şekilde öğrenilmesi ve öğretilmesi, toplumların düşünerek karar verdikleri her aşamasını etkileyebilecektir. Dolayısıyla eleştirel düşünmenin öğretilmesi, bir toplumun geleceğinin nasıl şekilleneceğini de belirleyebilmektedir. Toplumda yer alan bireylerin eleştirel düşünme becerilerine sahip olması bu anlamda da önem taşımaktadır.

Eleştirel düşünme ve sosyal medya süreçleri arasında önemli ilişkiler tespit edilmesi, eleştirel düşünmenin güncel bir beceri olduğunu ve insanlar üzerindeki etkilerinin sonraki yıllarda da devam edebileceğini göstermektedir. Dolayısıyla eleştirel düşünmenin uzun yıllardır devam eden ve hala etkin bir şekilde yeni sistem ve süreçlere uyarlanabilen bir yapıda olduğu söylenebilmektedir.

ÖRNEK OLAY

Örnek olay; DSS danışmanlık firmasının yeni müşterilere ulaşmak için çeşitli yenilikler geliştirme çabasını, bu çabaların sarf edildiği aşamalarda çalışanlar tarafından ortaya konan ortak düşünme süreçlerini ve bu süreçler sonucunda karşılaşılan olayları anlatmaktadır.

DSS Danışmanlık - Chris Peterson

Genel olarak, Chris ekibinin yaptığı işten oldukça memnundu. Ekip, DSS'de biraz tartışmalı bir organizasyon da dahil olmak üzere

stratejik bir değişikliğin parçası olarak kurulmuştı. Değişiklikler ve yeni yapı, birçok DSS danışmanı arasında memnuniyetsizlik ve makul miktarda endişe yaratmıştı ancak Chris, ekibinin; tüm endişelerin üstesinden gelebilecek, çok etkili bir grup olma konusunda başarılı olduğunu gözlemliyordu. Birlikte iyi çalıştılar, çatışmalardan kaçındılar ve genellikle yüksek düzeyde motivasyon ve memnuniyet sağladılar. Ekibin DSS'nin müşterileri tarafından benimseneceğine inandığı bir bütçe ve planlama sistemi oluşturmuşlardı. Ekip, sistemi geliştirirken DSS'deki diğer gruplardan fazla destek almamıştı, bu nedenle ekip üyeleri, normalde şirketteki destek görevlileri tarafından yapılacak olan teknik çalışmaların çoğunu kendi başına yapmıştı. Buna rağmen, Chris sistemden çok memnundu ve ekibinin başarılarını, Müzakere Grubu başkanı Meg Cooke ile paylaşmayı dört gözle bekliyordu.

DSS Danışmanlık

DSS Danışmanlık, 1997 yılında, özellikle orta batı ve dağ batısındaki küçük okul bölgelerine idari destek sağlamak için kuruldu. Küçük okul bölgeleri, özellikle yönetimdeki maliyetleri düşürmek için daha karmaşık zorluklar ve baskılarla karşı karşıya kaldıkça, DSS hızla büyüdü.

2005 yılına kadar, bir dizi değişiklik DSS'yi etkilemeye başladı. İlk olarak, kurucular şirkete katılımlarını azaltıyorlardı. Okul bölgeleri için eyalet standartları birbirinden farklılaşıyordu. Buna benzer birçok değişiklik, DSS için gelir artışında durgunluğa yol açtı.

Bu değişiklikler nedeniyle kurucular, DSS'nin büyümeye ve başarılı olmaya devam etmesi için stratejide bir değişikliğin gerekli olacağına karar verdiler. Bu sebeple Meg Cooke şirkette önemli mevkilere getirildi.

Yeni çapraz işlevli ekiplere iki sorumluluk verildi. Uzun vadede, ekipler bölgelerindeki okullarla ilişkiler kuracak ve bu bölgelere eksiksiz bir DSS danışmanlık hizmetleri yelpazesi sunacaktı. Ekipler ayrıca bölge ihtiyaçlarına yanıt olarak yeni danışmanlık teklifleri geliştirecekti.

Chris Peterson ve Güneybatı Bölgesi Ekibi

Chris Peterson DSS'ye 2001 yılında DSS'ye Bilgi Teknolojileri grubunda danışman olarak katıldı. Grupta proje yöneticisi pozisyonuna yükseldi ve danışmanlık projelerine liderlik etmede çok başarılı oldu. Çapraz işlevli ekipler halinde yeniden örgütlenme kararı alındığında, Chris ekiplerden birine liderlik etmek için Güneybatı Bölgesi ekibinin başına atandı.

Meg'in yeni ekipler hakkında aldığı kararlardan biri, ekip liderlerinin insanları ekiplerine katılmaya davet etme konusunda büyük bir esnekliğe sahip olmaları gerektiği idi. Chris bu fırsatı memnuniyetle karşıladı.

Chris, Güneybatı Bölgesi ekibine kimin katılmasını isteyeceği konusunda çok düşündü. Grubun birlikte sorunsuz çalışmasına yardımcı olacak bir şeyin, birbirleriyle çalışma konusunda deneyimi olan insanları seçmek olduğuna karar verdi. Genel olarak, Chris bir araya getirebildiği takımdan oldukça memnundu.

Çalışmaya Başlarken

Chris, tüm ekibi bir araya getirebilecek bir alan ve bir plan belirledi. Diğer yeni takım yöneticilerinden hiçbiri takımlarının ortak yerleşimi konusunda Chris kadar güçlü hissetmediğinden, Meg Chris'in takımının diğer takımlardan önce birlikte hareket etmesine izin verdi.

Ekip yeni yerine yerleştikten sonra hızla işe koyuldu. Chris, ekibin ilk hedefinin deneyimlerini paylaşmak ve bir veya daha fazla potansiyel yeni ürünü belirlemek için kolektif bilgilerini kullanmak ve ilk işinin grubun deneyimlerini bir araya getirmesine yardım etmek olması gerektiğine inanıyordu. Grup, gelecek ay perspektiflerini tartışan bir dizi toplantı yaptı. Chris, toplantılarda olanlardan çok memnundu. Ekip üyeleri birbirleriyle bilgi paylaşımı konusunda rahat görünüyordu. Bir anlaşmazlık ortaya çıkarsa, ekip; husumet veya önemli bir gecikme yaratmadan anlaşmazlığın üstesinden gelebiliyordu. Chris, ekip üyelerinden ikisinin; bunun şimdiye kadar parçası oldukları en iyi gruplardan biri olduğunu söylediğinde özellikle memnun oldu.

Farklı fonksiyonel alanlardan olmalarına rağmen, ekip üyeleri ilçelerle ilgili çok benzer deneyimlere sahip olduklarını keşfettiler. Hepsinin bir projede, bölgelerde birlikte çalıştıkları kişilerin bütçeler veya uzun vadeli planlar hakkında doğru veri elde edememesi nedeniyle çıkan problemlere dair en az bir deneyimi bulunuyordu. Tartışmalardan ortaya çıkan şey, küçük bölgelerin içinde planlar ve bütçeler arasında bağlantı kurmak için herhangi bir entegre sistemden yoksun olduğuydu. Bölge müfettişi olan biten her şeyi bilen tek kişi gibi görünüyordu ve eğer müsait değilse kendisinden zamanında bilgi almak zor oluyordu. Ekip, küçük bölgelerin ihtiyaç duyduğu şeyin planlama ve bütçeleme için entegre bir sistem olduğu sonucuna vardı.

Yeni Ürünü Planlama

Ekibin üyeleri üzerinde çalıştıkları danışmanlık projelerini bitirmeye başladıkça, yeni sistem için özellikler geliştirmeye daha fazla zaman ayırabildiler. Ekibin çoğunluğu artık neredeyse tüm zamanlarını birbirleriyle çalışarak geçiriyordu ve ekipte olmayan diğer danışmanların sayısı gitgide azalıyordu.

Chris, ekiple çalışmanın yanı sıra grup dışındaki insanlarla da ilgilenmeye çalıştı. Küçük mahallelerde iki müfettişle dostluklar kurmuştu ve onları gördüğünde, ekibinin geliştirmekte olduğu sistemi anlatma fırsatını yakaladı. Genelde aldığı geri dönüşler olumluydu ve bunu ekibine aktardı. Chris ayrıca Meg'i proje hakkında bilgilendirmek için ara sıra kendisiyle bir araya geldi. Ancak bu toplantılar genellikle kısaydı. Chris, diğer ekip liderlerinden bazılarının Meg ile ondan daha fazla görüşmeye zaman ayırdığını gözlemledi, ancak ekibinin kaydettiği ilerleme göz önüne alındığında, Meg'in buna çok fazla ihtiyaç duymadığını gördü.

Planlama ve Bütçe Sisteminin Geliştirilmesi

Önerilen bütçe ve planlama sisteminin özel tasarımı tamamlandıktan sonra, Chris ekibin çalışmalarını başkalarıyla paylaşma zamanının geldiğini hissetti. Programın ayrıntılı bir açıklamasını geçmişte çalıştığı birkaç ilçeye götürdü ve yorumlarını istedi. Ayrıca

program açıklamasını Meg'e ve teknik destek sağlaması gereken DSS uzmanlarından bazılarına e-posta ile gönderdi.

Mahallelerdeki insanlarla yapılan sohbetler bilgilendirici ve nispeten olumluydu. Genel olarak yeni sisteme desteklerini ifade ederken, ilçelerdeki insanlar bazı özel sorular yönelttiler. Ürünün fiyatı ve halihazırda piyasada bulunan diğer ürünlerden nasıl farklı olacağı hakkında birkaç soru ortaya çıktı. Chris bu yorumları gruba geri verdiğinde, ortaya çıkan endişeleri karşılamak için programın ilk tasarımını ve özelliklerini değiştirmeye çalıştılar. Bu kısa vadede işe yaradı ancak daha fazla yorum geldikçe, ekip; sistemi birçok soruyu karşılayacak şekilde uyarlamaya çalışırken bocalamaya başladı.

DSS içindeki diğerlerinin tepkileri ilçelerden farklıydı. Projenin açıklamalarını alan işlevsel uzmanların çoğu, bunları aldıklarını kabul ettiler, ancak herhangi bir ciddi yorumda bulunmadılar. Meg, birkaç soru sorarak ve Chris'le bu konu hakkında daha sonra konuşacaklarını söyleyerek yanıt verdi. Genel olarak, grup bu yanıtlardan memnun kaldı; hiç kimse program tasarımına itiraz etmemiş veya projeyi yavaşlatacak herhangi bir zorluk tespit etmemişti.

Grup, bölgelerden gelen yorumlara yanıt olarak proje özelliklerini değiştirmeye çalışırken, Chris grubun geliştirdiği etkili sürecin bozulmaya başladığını hissetti. Çeşitli yorumların gerçekte ne kadar önemli olduğu konusunda anlaşmazlıklar vardı ve ilerleme yavaş görünüyordu. Chris, grubu tekrar rayına oturtmak için bir şeyler yapılması gerektiğine karar verdi. Ertesi Cuma günü çalışmayı iptal etti ve tüm ekibi yakındaki bir doğa koruma alanında buluşturdu. Yürüyüşten sonra grup, barbekü partisi için Chris'in evine gitti. Öğle yemeğinden sonra, üyeler öğleden sonranın geri kalanını nasıl performans gösterdiklerini ve projeyi tasarlamayı bitirmek için ne yapmaları gerektiğini tartışarak geçirdiler. Genel olarak, bu yöntem oldukça faydalı gibi görünüyordu. Ekip pazartesi günü işe geri döndüğünde, süreçleri hızlı bir şekilde tamamladılar. Ürün ve danışmanlık protokollerini fiilen geliştirmek için gerekli olacak adımları belirlediler.

Ekibin yanıtlayamadığı belirli bir soru ortaya çıktığında, Güneybatı ekibinin bir üyesi ya bir soruyu e-postayla gönderecek ya da uzmanla yüz yüze görüşecekti. Bu, basit sorunlar için işe yarasa da daha karmaşık sorunlar için işe yaramadı. Ekip üyeleri, bu daha karmaşık problemler üzerinde çalışmak için işlevsel uzmanlar bulmaya çalıştıklarında, genellikle fazla yardım görmediler ve zaman zaman reddedildiler. Chris, destek almaya çalışmak için sık sık doğrudan uygulama alanının yöneticisine gitmesi gerektiğini fark etti. Bu bile her zaman işe yaramadı. Programa dahil edilmesi gereken bölge çalışanları hakkında özel bilgileri belirlemek için Sözleşme Müzakere Başkanı ile bir araya geldi. Chris'in ekibinin bir üyesi uzmanla iletişime geçtiğinde, kendisine bu projenin onun programında yer almadığı ve diğer şeyler yapılıncaya kadar ona yardım edemeyeceği söylendi.

Chris bunu öğrendiğinde, Meg ile ekibinin destek almakta yaşadığı zorluğu tartışmak için bir toplantı planladı. Chris'in bakış açısından, Meg ile görüşme pek iyi geçmedi. Meg, Chris'in destek almakta yaşadığı zorluğa anlayışlı görünüyordu ve projenin son unsurlarını tamamlamak için uygulama grubu yöneticileriyle çalışmaya devam edebileceğini önerdi. Chris, Meg'in daha doğrudan harekete geçeceğini ummuştu. Chris ekibe rapor verdiğinde, ekip üyelerinin genel tepkisi olumsuz oldu.

Projenin Bitişi

Organizasyondaki diğer kişilerden destek almanın zorluğuna rağmen, Chris projenin tamamlanmaya yakın olduğunu ve pazarda hala başarılı olabileceğini biliyordu. Chris bunu ekibine ilettili. İstedikleri desteği alamazlar bile programı kendi başlarına bitirmek için gerekli deneyime sahip olduklarını hatırlattı. Chris'in iyimserliği bulaşıcıydı. Ekip çabalarını artırdı ve kendi bilgi boşluklarını doldurmak için bağımsız araştırmalar yaptı. Proje hızla bir araya geldi ve 10 gün içinde ekip beta testi için eksiksiz bir ürüne sahip oldu.

Meg Cooke ile Görüşme

Chris Cuma sabahı işe geldiğinde, son birkaç ayı düşündü ve oldukça memnun oldu. Grup, beta testi için hazır olan yeni bir ürünü belirleme ve geliştirme konusunda müthiş bir iş çıkarmıştı.

Chris'in bakış açısından, Meg ile Cuma sabahı görüşmesi çok iyi başladı. Chris, ekibinin entegre bütçe ve planlama sisteminde kaydettiği ilerlemeyi özetledi. Programın beta testini nasıl yönettiğinden ve bölgeden aldığı olumlu yorumlardan bahsetti. Ayrıca ekibinin ne kadar etkili olduğundan da söz etti.

Meg, projedeki tüm sıkı çalışmaları için Chris'e teşekkür etti ve Güneybatı Bölgesi ekibinin üyelerinden Chris'in liderliği hakkında çok olumlu şeyler duyduğunu belirtti. Meg daha sonra konuşmayı başka yöne kaydirdi ve DSS'nin gelecekte sunmayı isteyebileceği hizmet türleri hakkında bir rapor istedi. Daha sonra Chris ve Meg biraz sohbet ettiler ve toplantı sona erdi.

Pazartesi Sabahı Toplantısı

Chris Pazartesi sabahı işe geldiğinde Meg tarafından yazılmış, 10:30'da kahve içmek için buluşup buluşamayacaklarını soran bir mesaj aldığını gördü. Yakındaki bir kafede buluşmaya karar verdiler. Kahve alıp hafta sonu hakkında biraz konuştuktan sonra Meg, Chris'e ekibinin projesini ve potansiyelini inceledikten sonra, DSS'nin zamanlama ve bütçeleme projesinde ilerlemeyeceğine karar verdiğini söyledi. Chris bu kararın nedenlerini sorduğunda Meg, DSS'nin destekleyebileceği yeni ürün sayısının sınırlı olduğunu ve diğer bölgelerdeki ekiplerin birlikte çalıştıkları ilçelerin bu tür ürünlere ilgi göstermediğini söyledi. Meg ayrıca projenin büyük ilçelerin de ilgisini çekmeyeceğinden endişe duyduğunu söyledi. Chris, büyük mahalleler hakkındaki konuyu kesinlikle anladığını ancak Meg'in gözlemine katılmadığını söyledi. Planlama ve çizelgeleme sisteminin neler yapabileceğini bile bilmezken diğer bölge ekiplerinin ürüne talep olmayacağını nasıl söyleyebildiğini anlamadığını söyleyerek devam etti. Meg, Chris'in endişelerini takdir ettiğini ancak projeyi iptal etme kararının nihai olduğunu söyledi.

Bu son konuşmayı garip bir sessizlik izledi. Bir iki dakika sonra Meg, tartışılacak bir şey daha olduğunu söyledi. Güneybatı Bölge Ekibinin yalnızca DSS ürünlerini pazarlamaya odaklanacağını, gelecekte ürün geliştirme çalışmalarına dahil olmayacağını ve ekibin yapısında bazı değişiklikler olacağını söyledi. Meg, Chris'e grubu yeni bir yöne

yönlendirmeye hazır olup olmadığını veya BT uygulama grubuna işlevsel bir uzman olarak geri dönmekte daha rahat ve başarılı olup olmayacağını sorarak sözlerini sonlandırdı (Ancona ve Caldwell, 2010). (İlgili örnek olay daha kısa bir hale getirilerek özetlenmiştir.)

TARTIŞMA SORULARI

1. Chris Peterson'ın, kendi ekibini oluşturarak deneyimler ve fikirlerden oluşan kolektif bir düşünce ortamı oluşturması; eleştirel düşünme sürecine ne tür katkılar sağlayabilir?

2. Chris Peterson ve ekibinin; dış kaynaklardan aldığı yorum ve soruların sayısının artması ile birlikte bu sorulara cevap verme konusunda bocalamaya başlaması, eleştirel düşünme ortamının hangi özelliklerinin önemini ortaya koymaktadır?

3. Tüm olumlu ve şeffaf bir şekilde ilerleyen süreçlerin sonucunda projenin Meg Cooke tarafından sorgusuz ve ani bir şekilde sonlandırılması, eleştirel düşünme eyleminin ast-üst ilişkisi ile birlikte sürdürülmesi konusunda neler düşündürmektedir?

ÇALIŞMA SORULARI

1. Aşağıdakilerden hangisi düşüncenin unsurları arasında yer almaz?

- A) Amaç belirleme
- B) Cevaplamak istenen soruyu belirleme
- C) Eski bilgileri silme
- D) Varsayımların tespit edilmesi
- E) Bakış açısının kararlaştırılması

2. Aşağıdakilerden hangisi eleştirel düşünmede her şartta bulunması gereken niteliklerden bir tanesi değildir?

- A) Farklı
- B) Adil ve açık fikirli
- C) Aktif ve bilgiye dayanan
- D) Şüpheli
- E) Bağlı

3. Eleştirel düşünme ve sıradan düşünme arasında bir takım farklar bulunmaktadır. Aşağıdakilerden hangisinde eleştirel düşünme yerine sıradan düşünmenin bir özelliğidir?

- A) Mantıksal çıkarım yapma
- B) Hipotez kurma
- C) Nedenleri olan görüşler sunma
- D) Kriterli bir şekilde yargılama
- E) Tahmin etme

4. Aşağıdakilerden hangisi sistematik düşünme becerilerini oluşturan eleştirel düşünme becerilerinden biri değildir?

- A) Dinamik Düşünme
- B) Kapalı Döngü Düşünme
- C) Yapısal Düşünme
- D) Sanatsal Düşünme
- E) Bilimsel Düşünme

5. Aşağıdakilerden hangisi öğrencileri eleştirel düşünmeye yönlendirmek için tasarlanan 5 adımlı modelin basamaklarından biri değildir?

- A) Öğrenme hedeflerini belirleme
- B) Sorgulayarak öğretme
- C) Tahmin yeteneği geliştirme
- D) Değerlendirmeden önce pratik yapma
- E) Geribildirimde bulunma ve öğrenmeyi değerlendirme

CEVAP ANAHTARI

1) C - 2) A - 3) E - 4) D - 5)C

KAYNAKÇA

- Ancona, D., & Caldwell, D. (2010, September 10). *Chris Peterson at DSS Consulting*. MIT Sloan: <https://mitsloan.mit.edu/teaching-resources-library/chris-peterson-dss-consulting> adresinden alındı
- Arthur, L., & Smith, D. (1993). Defining higher order thinking. *Theory into practice*, 131-137.
- Atkinson, D. (1997). A critical approach to critical thinking in TESOL. *TESOL quarterly*, 71-94.
- Bailin, S., & Siegel, H. (2003). Critical Thinking. N. Blake, P. Smeyers, R. Smith, & P. Standish içinde, *The Blackwell Guide to the Philosophy of Education* (s. 414). Padstow, Cornwall: Blackwell Publishing.
- Bailin, S., Case, R., Coombs, J. R., & Daniels, L. B. (1999). Conceptualizing critical thinking. *Journal of Curriculum Studies*, 285-302.
- Bassham, G., Irwin, W., Nardone, H., & Wallace, J. M. (2011). *Critical thinking: A student's introduction*. New York: McGraw-Hill.
- Brookfield, S. D. (1997). Assessing critical thinking. *New directions for adult and continuing education*, 17-29.
- Butterworth, J., & Thwaites, G. (2013). *Thinking Skills: Critical Thinking and Problem Solving*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Chun, D. L., & Liang, T. W. (2019). *Fostering Critical Thinking Through Collaborative Group Work*. Singapore: Springer.
- Chuska, K. R. (1986). *Teaching the Process of Thinking*. Bloomington: Phi Delta Kappa.
- Dam, G., & Volman, M. (2004). Critical thinking as a citizenship competence: teaching strategies. *Learning and Instruction* 14, 359-379.
- Davies, M., & Barnett, R. (2015). *The Palgrave Handbook of Critical Thinking in Higher Education*. New York: Palgrave Macmillan.
- Duron, R., Limbach, B., & Waugh, W. (2006). Critical thinking framework for any discipline. *International Journal of Teaching and Learning in Higher Education*, 17(2), 160-166.
- Edberg, H. (2018). *Creative Writing for Critical Thinking*. Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan.
- Ennis, R. (1991). Critical Thinking: A streamlined Conception. *Teaching Philosophy* 14(1), 5-24.

- Ennis, R. H. (1964). A Definition of Critical Thinking. *The Reading Teacher*, 599-612.
- Ennis, R. H. (1993). Critical Thinking Assessment. *Theory into practice*, 179-186.
- Facione, P. A. (2007). Critical thinking: What it is and why it counts. *Insight assessment (1)*, 1-23.
- Fisher, A. (2011). *Fisher, Alec. Critical thinking: An introduction*. Cambridge: Cambridge university press.
- Holmes, G. (2002). What is Called Thinking? *The Journal of Critical Psychology, Counselling and Psychotherapy*, 2 (1), 33-39.
- Ikuenobe, P. (2013). Questioning as an Epistemic Process of Critical Thinking. *Educational Philosophy and Theory*, 325-341.
- Lin, Y. (2018). *Developing Critical Thinking in EFL Classes*. Singapore: Springer Nature.
- Lipman, M. (1988). Critical Thinking--What Can It Be? *Educational leadership*, 38-43.
- November, N. (2015). Using Social Media to Enhance Critical Thinking: Crossing Socio-Educational Divides. M. Davies, & R. Barnett içinde, *The Palgrave Handbook of Critical Thinking in Higher Education* (s. 637). New York: Palgrave Macmillan.
- Paul, R. (2005). The state of critical thinking today. *New directions for community colleges*, 2005(130), 27-38.
- Paul, R., Elder, L., & Bartell, T. (2006). A Brief History of the Idea of Critical Thinking. Retrieved July 10, 1-5.
- Pithers, R. T., & Soden, R. (2000). Critical thinking in education: A review. *Educational research*, 42(3), 237-249.
- Potts, B. (1994). Strategies for teaching critical thinking. *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 4(1), 1-3.
- Pyle, W. H. (1917). *The Science of Human Nature; A Psychology for Beginners*. New York: Silver, Burdett & Co.
- Richmond, B. (1993). Systems thinking: critical thinking skills for the 1990s and beyond. *System dynamics review*, 9(2), 113-133.
- Smith, C. (2012). *Ethical behaviour in the e-classroom: What the online student needs to know*. Cambridge: Elsevier.

- Snyder, L. G., & Snyder, M. J. (2008). Teaching critical thinking and problem solving skills. *The Journal of Research in Business Education*, 50(2), 90-99.
- Sternberg, R. J. (1986). Critical Thinking: Its Nature, Measurement, and Improvement.
- Yehudith, W., & Zohar, A. (2000). Higher order thinking in science teacher education in Israel 31 (2). *Science Teacher Education*, 95-119.

ENTELEKTÜEL SERMAYE

Gülsevım YUMUK GÜNAY

Trakya Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Fakültesi
gulsevımyumuk@gmail.com
ORCID: 0000-0001-6184-0714

Müjde BEKDAŞ

Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
mujdebekdas@gmail.com
ORCID: 0000-0002-1309-3344

**“Bilgi, sınırı olmayan bir denizdir.
Bilgi dileyense denizlere dalan bir dalgıçtır”
(Mevlana)**

Öz

Bilgi işletmeler için önemli bir rekabet gücüdür. İşletmelere bu gücü kazandıran ise bireysel bilgiyi örgütsel bilgiye dönüştüren entelektüel sermayedir. Entelektüel sermaye insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri (ilişkisel) sermayesinden oluşmaktadır. İşletmeler insan sermayesi ile bilgi, yetenek, yaratıcılık ve yetkinliğe sahip olurken yapısal sermaye ile süreçlere, sistemlere ve araçlara sahip olmaktadır. Yapısal sermayenin en temel özelliği işletmenin mülkiyetinde bulunmasıdır. Müşteri (ilişkisel) sermayesi ise işletmenin dış çevresi ile olan iletişimi sayesinde paydaş beklentilerinin karşılanmasına yönelik faaliyetleri kapsamaktadır. Entelektüel sermaye bu unsurlar aracılığı ile değer yaratmakta yani işletmelerin maddi varlıkları ile birlikte maddi olmayan varlıklarını da mal ve hizmete dönüştürerek amaçlarını gerçekleştirmektedir. Ancak entelektüel sermayenin soyut oluşu, ölçülmesi ve yönetilmesini oldukça zorlaştırmaktadır. Farklı yöntem ve teknikler kullanılarak gerçekleştirilen entelektüel sermaye ölçümleri

işletmelerin gerçek değerlerini ortaya koymakta ve gelişimlerini de sağlamaktadır.

Abstract

Knowledge is an important competitive power for businesses. What gives businesses this power is the intellectual capital that transforms individual knowledge into organizational knowledge. Intellectual capital consists of human capital, structural capital and customer (relational) capital. While businesses have knowledge, talent, creativity and competence with human capital, they have processes, systems and tools with structural capital. The most basic feature of structural capital is that it is the property of the enterprise. Customer (relational) capital, on the other hand, contains the activities aimed at meeting stakeholder expectations by the help of enterprise's communication with its external environment. Intellectual capital creates value through these elements, that is, it realizes the objectives of enterprises by transforming their intangible assets along with their tangible assets into goods and services. However, the intangibility of intellectual capital makes it very difficult to measure and manage. Intellectual capital measurements made using different methods and techniques reveal the real values of businesses and ensure their development.

GİRİŞ

Günümüzde bilginin en önemli güç olduğu herkes tarafından bilinmektedir. Özellikle işletmeler sahip oldukları bilgi sayesinde sürdürülebilir üstün bir rekabet gücüne sahip olmaktadır. İşletmelerin bu gücü, bilgiye sahip insan kaynağına, yapısal durumuna ve müşteri ilişkilerindeki başarısına yani sahip olduğu entelektüel sermayesinin varlığına ve geliştirilmesine bağlıdır.

Birçok farklı sermaye türü içinde yer alan entelektüel sermayenin en önemli özelliği işletmenin soyut varlıklarından oluşmasıdır. İşletmeye yaratıcılık ve yenilik kazandıran bilgi ve beceriyi içine alan insan sermayesi, işletmeye kalıcı bir mülkiyet kazandıran yapısal sermayesi ve işletmenin dış çevresi ile ilişkilerinin oluşturduğu müşteri (ilişkisel)

sermayesi entelektüel sermayenin unsurlarını oluşturmaktadır. Her birinin ölçülmesinin ve yönetilmesinin zor olduğu bu soyut unsurlar farklı yöntemlerle değerlendirilmeye çalışılmıştır. En genel bakış açısı ile nitel ve nicel yöntemler olarak ayırabileceğimiz bu yöntemlerden bazıları tamamen sayısal ve finansal veriler yoluyla hesaplanırken, bazıları ise finansal olmayan ve unsur bazlı boyutların değerlendirilmesi ile ölçümlendirilmektedir. Aslında çoğunlukla birbirini tamamlar nitelikte olan bu iki farklı bakış açısıyla gerçekleştirilen ölçümler bize işletmelerin içinde oldukları sektördeki gerçek değerlerinin ortaya konulmasını sağlamaktadır.

Bu bağlamda entelektüel sermaye kavramının tarihi gelişimi, önemi ve boyutlarının ele alındığı bu çalışmada, entelektüel sermaye ölçüm yöntemleri iki farklı bakış açısı ile gruplandırılarak açıklanmaya çalışılmış ve son bölümde de örnek olay ile NESTE şirketine ait entelektüel varlık yönetim sistemi ele alınarak şirket birleşmelerindeki entelektüel sermayenin etkisi irdelenmiştir.

1. ENTELEKTÜEL SERMAYE KAVRAMI

Entelektüel sermaye kavramı ilk kez John Kenneth Galbraith tarafından (Edvinsson ve Sullivan, 1996:358) 1969 yılında ekonomist Michael Kalecki'ye yazılan bir mektupta (Kalkan vd., 2014:701) kullanılmıştır. Mektupta Galbraith, "Dünyada yaşayan insanlar olarak bizlerin, geçtiğimiz on yıllar boyunca sağladığımız entelektüel sermayeye ne kadar borçlu olduğumuzun farkında mısınız, merak ediyorum" sözlerini kullanarak entelektüel sermayeye atıfta bulunmuştur. İlk kez burada bahsedilmesinin ardından entelektüel sermaye kavramı, 1991 yılında Fortune adlı dergide yayınlanan (Kalkan vd., 2014:701) ve Thomas Stewart tarafından kaleme alınan "Beyin Gücü: Entelektüel Sermaye Nasıl Amerika'nın En Değerli Varlığı Oluyor" başlıklı makalede kullanıldığında daha da popüler bir hale gelmiş ve yönetim alanının gündeminde önemli bir yer edinmiştir (Serenko ve Bontis, 2004:185-186). Böylelikle entelektüel sermaye, öncesinde bilgi ekonomisi adı altında oluşan yeni yapılaşma ile sonrasında ise maddi olmayan varlıkların işletmelere kattığı değerlere önem verilmesiyle birlikte

işletmelerin bilançolarında yer almaya (Zor ve Cengiz, 2013:38-39) başlamıştır.

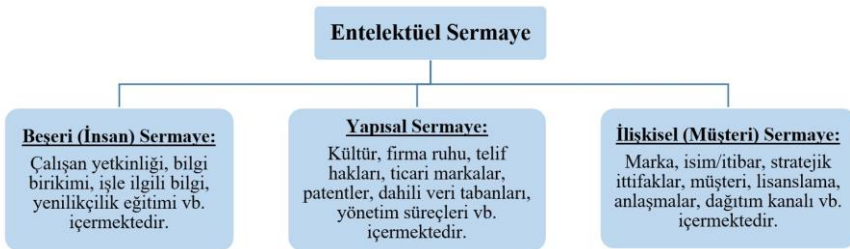
Entelektüel sermaye kavramının ortaya çıkmasından bu yana kavramı açıklamaya yönelik birçok tanımlamanın yapıldığı görülmektedir. Bu çeşitlilik, kavramın çok boyutlu olması, kavramsal temelini oldukça dolu olması ve kavrama ilişkin birçok yaklaşımın olması gibi nedenlere bağlı bir durumdur. Söz konusu bu durum tek ve net bir tanım yapılmasına izin vermemektedir (Dyakona, 2015:68). Entelektüel sermaye kavramı o kadar kapsamlıdır ki içeriğinde; doğuştan gelen zekâ, rasyonel zekâ, duygusal zekâ, anılar, bilgi, teknoloji, etik, değerler, düşünme, akıl yürütme, analiz etme, betimleme, sentezleme, sonuçlandırma, hayal kurma, öğrenme, karar verme, faaliyet, eylem, nesne, süreç, somut, soyut ve hayal bile edilemeyen şeyler, üretme, geliştirme, gerçekleştirme, yapma, keşfetme, icat etme, her türden zenginlik yaratma, keşifler, icatlar, sanat, bilim, teknoloji gibi birçok öge barındırmaktadır (Resenos, wordpress.com, Erişim:15.02.2022). Yapılan tanımlamalar incelendiğinde, aralarında farklılıklar olduğu ancak benzer noktalara değinildiği göze çarpmaktadır (Öztürk ve Demirgüneş, 2008:402). Genel olarak entelektüel sermaye tanımlarında, bir kuruluşun değer yaratması için gerekli olan bilgiden, fikri mülkiyetlerden (patent vb.), deneyimden ve teknik bilgi birikiminden bahsedilmektedir (Gómez-Valenzuela, 2022:4). Saf akıl yerine entelektüel eylemleri içeren, sabit/statik sermaye yerine dinamik/sürekli değişen sermayeyi temsil eden bir kavram olarak anılmaktadır (Edvinsson ve Sullivan, 1996:358).

Bilinen ilk tanım Thomas Stewart'ın Fortune dergisinde yer alan tanımıdır ve entelektüel sermaye kavramı burada “piyasada rekabet avantajı sağlayan şirket çalışanlarının bildiği her şeyin toplamı” olarak açıklanmıştır (Stewart, 1991, Aktaran Masoulas, 1998:2). Diğer tanımlardan Nahapiet ve Ghoshal (1998:250) entelektüel sermayeyi, “açık veya örtük bilgi ve bilme yeteneği şeklinde var olabilen mevcut entelektüel kaynakların birleştirilmesi, değiş tokuş edilmesi”, “bilgi ve bilmeye dayalı eylemleri gerçekleştirmek için gerekli olan yetenek” şeklinde tanımlamışlardır. Bir diğer tanımlamada Edvinsson ve Sullivan (1996: 357) entelektüel sermayeyi, işletmenin üretken olabilmek için

kullanmak üzere odaklanarak düzenlediği bilgi birikimi ve bir değer ortaya koyabilen bilgi olarak özetlemişlerdir. Luthy (1998:10) tanımlamasında entelektüel sermayenin, dosya veya veri tabanlarında bulunan bilgiden ziyade işletmenin sahip olduğu tüm bilgi formlarının bir bütünü olduğunu belirtmiştir. Haykır Hobikoğlu (2011:88) tanımlamasında entelektüel sermayenin, bir işletmenin bilançosunda maddi olarak yer almayan varlıklar bütünü olduğunu söylemektedir. Altındag ve arkadaşları (2019:2) entelektüel sermayenin, zenginlik yaratmak için kullanılabilir entelektüel varlıkların toplamı ile bilgi, fikri mülkiyet ve deneyimin toplamı olduğundan bahsetmişlerdir. Andriessen (2004:2-3) ise bazı araştırmacıların entelektüel sermaye tanımlarını bir araya toplamış ve şöyle özetlemiştir. Entelektüel sermaye, çekici ve avantajlı bir hale getirilmiş, karlara dönüştürülebilir, rekabet avantajı sağlayan bilgi, uygulamalı deneyim, kuruluşun teknolojik gücü, müşteri ilişkileri ve profesyonel becerilere sahip olma yeteneği, kuruluşun üyelerinin bilgisinin toplamı ve bu bilginin markalara ve süreçlere pratik bir şekilde çevrilmesidir.

Entelektüel sermayenin tanımının ardından barındırdığı bileşenlerine bakıldığında, üç önemli parçadan oluşmakta olduğu ve bu üç önemli parçanın uyumundan meydana geldiği görülmektedir. Aşağıda yer alan şekil 1.'de entelektüel sermayenin bileşenleri, içerdđi kavramlar ile birlikte verilmiştir. Burada bu bileşenler kısaca verilecek ve daha sonra boyutlar olarak ayrıntılı bir şekilde açıklanacaktır.

şekil 1. Entelektüel Sermayenin Bileşenleri



Kaynak: Seetharaman vd., 2004:523.

2. ENTELEKTÜEL SERMAYENİN GELİŞİMİ

Entelektüel sermaye kavramının ortaya çıkışı 1950’li yıllara dayanmaktadır. Kavramsal olarak oldukça kapsamlı olan entelektüel sermayenin 1950’li yıllardan başlayarak günümüze kadar gösterdiği gelişim aşağıda yer alan Tablo 1.’de sunulmuştur.

Tablo 1. Entelektüel Sermaye Kavramının Gelişimsel Süreci

Zaman Aralığı	Kavramın Kullanımı
1950’li Yıllar	Bilgi toplumu ve bilgi işçisi kavramları kullanılmaya başlanmıştır.
1960’lı Yıllar	Entelektüel sermaye kavramının ilk kez kullanılmıştır.
1970’li Yıllar	Ünlü ekonomist Kalachi, Galbraith'e (kavramın ilk kullanıcısı) atıf yaparak entelektüel sermayenin önemini vurgulamıştır.
1980’li Yıllar	1980’li yılların başlarında entelektüel sermaye, maddi olmayan duran varlıklar ve şerefîye olarak kabul görmüştür. 1980’li yıllarında ortalarında ise işletmenin piyasa değeri ile bilanço değeri arasındaki fark olarak değerlendirilmiştir. Bu dönemde ayrıca entelektüel sermayeyi ölçmek için yöntem arayışlarına gidilmiştir.
1990’li Yıllar	1990’lı yılların başlarında entelektüel sermayenin ölçümü ve raporlanması tamamlanmıştır. Kavram ilk kez bir makalede yer almıştır. Ayrıca kavrama ilişkin birçok yayın yapılmış ve birçok eğitim verilmiştir. 1990’lı yılların ortalarında İsveçli işletme Skandia'nın Entelektüel Sermaye Direktörü Leif Edvinsson ilk kez yıllık raporda bu kavrama yer vermiştir. En popüler zamanları olan 1990’lı yılların sonlarında ise Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD) tarafından entelektüel sermaye üzerine bir sempozyum düzenlenmiştir.
2000’li Yıllar- Günümüz	2000’li yıllarda dünya çapında entelektüel sermayenin önemi kabul edilmiştir. Entelektüel sermayenin ölçülmesi, raporlanması ve yönetimi ile ilgili birçok yayın ve proje yapılmıştır. Bu yayın ve projelere günümüzde yenileri eklenmeye devam etmektedir.

Kaynak: Töre (2017:36-37)’den Aktaran Altındag vd., 2019:2; Masoulas, 1998:2.

Yukarıda yer alan Tablo 1.'de verilen bilgiler haricinde kavramın içeriğine yönelik bir gelişim de söz konusudur. Sürekli devam eden bu gelişim nedeniyle kavramın doğuşundan bu yana çeşitli yaklaşımların ortaya çıkmış olduğu görülmektedir. Bu yaklaşımların birkaçından kısaca bahsetmek yerinde olacaktır. İlk aşamalarda entelektüel sermaye kavramına ilişkin iki farklı yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan ilki insan sermayesi odaklı değer yaratmayı hedeflerken, ikincisi karlılık odaklı değer yaratmayı hedeflemiştir. İnsan sermayesi odaklı değer yaratma, düşünen organizasyon olmaya, insan kaynağının organize edilmesine ve yönlendirilmesine, bilginin yaratılmasına ve firmaya değer sağlamasına yönelik odaklanma eğilimi göstermiştir. Karlılık odaklı değer yaratma ise kaynakları işletmenin varlıklarına yönlendiren, fikri mülkiyetler, ticarileştirilebilir her türlü maddi olmayan varlıklara odaklanmıştır (Edvinsson ve Sullivan: 1996,357). Ardından bu iki yaklaşımı bir arada kullanarak daha geniş bir bakış açısı sunmayı hedefleyen bir yaklaşım daha (Edvinsson ve Sullivan,1996:363; Edvinsson, 1997:368) ortaya çıkmıştır. Bu nispeten daha geniş kapsamlı bakış açısı ile entelektüel sermayenin, buluşlar, fikirler, genel bilgiler, tasarımlar, bilgisayar programları, veri süreçleri, yayınlar gibi daha geniş kapsamda ele alınması gerektiği öne sürülmüştür. Böylece entelektüel sermayenin, insan kaynakları (insan sermayesi) ve endüstriyel bilgi (yapısal sermaye) olmak üzere iki ana bileşenden oluştuğu vurgulanmıştır.

Sonraki yaklaşımlarda ise entelektüel sermayeye ilişkin, kaynak yaklaşımı, sinerjik yaklaşım ve integral (bütünleyici/tamamlayıcı) yaklaşım şeklinde üç yaklaşım daha söz konusu olmuştur. Bu yaklaşımları açacak olursak kaynak yaklaşımı, entelektüel sermayeyi ekonomik açıdan yani ulusal servet olarak ele almıştır. Bu yaklaşımda entelektüel sermaye kavramı kapsamında, beşeri sermaye, yapısal sermaye, tüketici sermayesi, örgütsel sermaye, süreç, inovasyon ve kültürel sermaye öğeleri bir arada değerlendirilmiştir. Burada beşeri sermaye sadece bir kaynak olmaktan öteye geçememiştir. Sinerjik yaklaşımda entelektüel sermaye, kişilerin entelektüel faaliyetleri yoluyla elde ettikleri bilgi, beceri ve pratik deneyim olarak kabul edilmiş, rekabet avantajları sağlayacak yeni, önceden bilinmeyen bilginin yaratılmasında

entelektüel, ahlaki ve kültürel kaynaklı becerilerin toplamı olarak ele alınmıştır. Kaynak yaklaşımından farkı, entelektüel sermayenin yalnızca emeğin entelektüel hale getirilmesi sürecinde ulusal servet olarak kabul edilmesidir. Son yaklaşım olan integral (bütünleyici/tamamlayıcı) yaklaşım ise entelektüel sermayeyi, bir topluluğun rekabet gücünü sağlayan tüm bireylerinin toplam bilgi miktarı olarak değerlendirmiştir. Dolayısıyla bu yaklaşımda entelektüel sermaye, bireylerin özelliklerinin toplamı olarak değil, herhangi bir toplulukta bulunan tüm bireylerin entelektüel, yaratıcı, yenilikçi yeteneklerinin yanında diğer yeteneklerinin bütünleşik birleşiminden meydana geldiği varsayılmıştır (Dyakona, 2015:68).

3. ENTELEKTÜEL SERMAYENİN ÖNEMİ

Bilgi, değer yaratmanın temel taşı olarak görülen değerli bir varlıktır ve onu başarıyla kullanabilen toplumların ilerlemesine katkıda bulunmaktadır. İş dünyasında ise bilgi, beşeri sermaye, yapısal sermaye, entelektüel varlıklar ve fikri mülkiyeti içeren entelektüel sermaye olarak kendini göstermekte (Seetharaman vd., 2004:522), üretim faaliyetlerini ve ekonomik faaliyetleri kolaylaştıran önemli kaynakları temsil etmektedir (Nahapiet ve Ghoshal, 1998:245). İşletmelerin rekabet ortamında başarılı olabilmeleri için, bu kaynakların fiziki olanlarından ziyade fikri olanlarını daha iyi anlaması ve yönetmesi gerekliliği doğmuştur (Luthy, 1998:10). Bakıldığında maddi duran varlıklar işletmeler için daha önemli gibi görünse de zamanla maddi olmayan bilgiye dayalı varlıkların önemi giderek artmış (Luthy, 1998:1) ve hiçbir zaman olmadığı kadar önemli hale gelmiştir (Karacan, 2004:184). Çünkü işletmeler fiziksel olarak tanımlanan varlıklardan daha fazla değere sahip (Bulgurlu, 2011:3) bilgi temelli entelektüel varlıklardan oluşmaktadır (Aslanoğlu ve Zor, 2006:153). Maddi olmayan varlıkların toplamını ifade eden entelektüel sermaye, bir işletmenin finansal açıdan performansını arttıran, karlılığına ve değerine etki eden önemli bir unsurdur (Gupta vd., 2022:3).

İşletmedeki bilgi ve bilginin türü, bilgi ve bilginin analiz edilebilme seviyesi entelektüel sermayenin geliştirilmesinde önemli belirleyicilerdir (Nahapiet ve Ghoshal, 1998:246). Sürekli değişen sektörel koşullara

uyum sağlamak ve bu değişen koşullara hızlı ayak uydurabilmek, bilgi ve bilgi kaynağına hâkimiyetle mümkün olabilmektedir (Karacan, 2004:77). Entelektüel sermayenin en önemli bileşeni olan bilgi, anlaşılması zor ve maddi olmayan bir kaynaktır, stratejik etkisi ise sorgulanamayacak kadar değerlidir. İşletmelerin şuan ki ve gelecekteki başarısı için, bilginin elde edilmesi, işlenmesi, yayılması ve yönetilmesi gerekmektedir. Böylece yeni yetkinlikler elde edilmesi, iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması gibi süreçlerin fiziksel kaynak yönetimi süreçlerinin önüne geçmesi ve daha önemli bir konuma gelmesi beklenmektedir (Bontis, 1998:63).

İşletmeler için oldukça önemli olan entelektüel sermayenin geliştirilmesi için bazı adımların izlenmesi gerekmektedir. Aşağıda yer alan Tablo 2.'de entelektüel sermayenin geliştirilmesi için gerekli evrelerden adım adım bahsedilmiştir.

Tablo 2. İşletmelerde Entelektüel Sermaye Geliştirme Evreleri

Evre	Kapsam
Misyonerlik	Entelektüel sermayenin ardındaki anlayış ve mantığa odaklanılır.
Ölçüm	Mesleki dilin yanı sıra verilerin geliştirilmesine de odaklanılır.
Liderlik	Gelecek için yol göstermeye, geçmişin yönetiminden ziyade yenilenme ve gelişmeyi beslemeye odaklanılır.
Teknoloji	Hızlı bilgi paylaşımı için iletişim teknolojilerinin geliştirilmesi ve bilginin kullanıma hazır hale getirilmesi için teknoloji araçlarının geliştirilmesine odaklanılır.
Sermayeleştirme	Kullanıma hazır hale getirilmiş bilginin yeniden kullanımı için kurumsal teknolojiye ve fikri mülkiyete odaklanılır.
Gelecek	Sürekli yenilenmeye, gelişmeye ve inovasyon sermayesinin beslenmesine odaklanılır.

Kaynak: Edvinsson, 1997:370

Entelektüel sermaye işletmelerde, kurumsallaşma sürecini hızlandırması ile stratejik güç, rekabet edilebilirliği arttırması ile üstünlük

sağlama gücü, iş gücü ve performansı etkilemesi ile sosyo-ekonomik değer yaratma gücü niteliğinde görülmektedir (Akkaya ve Balı, 2018:1147-1148). Entelektüel sermayenin sahip olduğu bu güçlere odaklanarak işletmeleri etkili bir şekilde yönetmek ve geliştirmek mümkün olmaktadır. İşletmeler entelektüel sermayenin gücü ile yenilikler ortaya koyabilecek ve gelişme gösterebilecek dolayısıyla sürdürülebilir kazanç (Edvinsson, 1997:366) ve sürdürülebilir başarı sağlayabileceklerdir (Aslanoğlu ve Zor, 2006:157). Ayrıca işletmelerin değerini belirleyen birincil unsur konumuna gelmiş entelektüel sermaye (Zor ve Cengiz, 2013:38) ile müşteri memnuniyetini ve örgüt performansını da artıracaklardır (Kurgun ve Akdağ, 2013:156). İşletmeler entelektüel sermayeyi devamlı surette kullandıklarında, artan bir değere sahip olabilecek ve gelecek için sağlam bir temel inşa edebileceklerdir. Böylece rekabet edilebilirlikte entelektüel sermaye ile oldukça büyük fark yaratabileceklerdir (Haykır Hobikoğlu, 2011:88).

Bontis (1998:71) finans, kimya, sigorta, bilgisayar ve yazılım, kurye hizmeti gibi sektörleri ele alarak yürüttüğü keşifsel araştırmasında entelektüel sermayenin üç boyutunun da işletmenin performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Benzer bir sonuç Kalkan ve arkadaşları (2014:706) tarafından sigortacılık sektöründe yapılan bir araştırmada bulunmuştur. Kushi-Sarpong ve arkadaşları (2022:7) tekstil sektörü üzerine yaptıkları araştırmalarında entelektüel sermayenin sürdürülebilir üretime olumlu katkıda bulunduğu, Bananuka ve arkadaşları (2022:30) ise imalat sektöründe yürüttükleri çalışmalarında entelektüel sermayenin sürdürülebilir performansa olumlu etkileri olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ahamad ve arkadaşları (2022:23) mikrofinans sektöründe gerçekleştirdikleri çalışmalarında, entelektüel sermayenin finansal ve sosyal verimlilik üzerinde önemli ve olumlu bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Xu ve arkadaşları (2022:6) yürüttükleri çalışmaları ile çoğu işletmenin sıkıntılar yaşadığı Covid-19 döneminde entelektüel sermayenin bankacılık sektöründe karlılığa olan olumlu etkisini sürdürdüğünü belirlemişlerdir.

Sağlık yönetimi alanında Schiavone ve arkadaşlarının (2022:7) yaptıkları bir çalışma, kanser hastalıklarını izleme amaçlı kullanılan bir

dijital ağda entelektüel sermaye perspektifi aracılığıyla bilgi ve yeniliğin ne kadar değerli ve güçlü olduğunu desteklemektedir. Ahmed ve arkadaşlarının (2022:9) imalat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'ler üzerinde yaptıkları çalışma, entelektüel sermayenin firma düzeyinde pazar fırsatlarını belirleme ve bunlara verimli bir şekilde tepki verme yeteneği olarak tanımlanan organizasyonel çeviklik üzerindeki olumlu etkisini ortaya koymaktadır. Rehman ve arkadaşlarının (2021:17-18) aynı şekilde KOBİ'ler üzerine gerçekleştirdikleri çalışmaları, entelektüel sermayenin yenilikçi yeteneği, yenilikçi performansı, iş yönetim sistemlerini, iş stratejilerini önemli ölçüde etkilediği, yenilikçi performansı arttırdığı, iş stratejilerinin belirlenmesinde büyük rolünün olduğu, organizasyonun faaliyetlerini kolaylaştırdığı gibi sonuçlar sunmaktadır. Laras ve arkadaşlarının (2022:28) bankacılık sektöründe gerçekleştirdikleri çalışma, entelektüel sermayenin kariyer gelişimi ve performans üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Paago ve Chukwu (2021:565) tarafından yapılan çalışmanın sonuçları, entelektüel sermayenin petrol şirketlerinin karlılığı üzerinde önemli derecede etkisi olduğunu kanıtlamaktadır. Obeidat ve arkadaşlarının (2021:1339) telekomünikasyon sektöründe entelektüel sermayenin organizasyonlarda rekabet avantajı elde etme üzerindeki etkisini araştırdıkları çalışmanın sonuçları, entelektüel sermayenin rekabet avantajı elde etmede örgütsel yeteneği önemli ölçüde desteklediği şeklindedir.

Yukarıda yer alan entelektüel sermayeye yönelik literatürden elde edilen bilgiler ve yürütülen çalışmalar, entelektüel sermayenin işletmeler için kritik değerde olan karlılık, verimlilik, performans, yenilik, rekabet gücü, sürdürülebilir üretim, iş stratejileri gibi birçok bileşene olumlu etkisi olduğunu göstermektedir. Buradan hareketle entelektüel sermayeye yönelik literatür ve yapılan araştırmaların sonuçlarının, entelektüel sermayenin çeşitli sektörlerde önemli olduğu ve sektörlere değer katan bir gücünün olduğunu ispatlayıcı nitelik taşıdığı söylenebilecektir.

4. ENTELEKTÜEL SERMAYENİN BOYUTLARI

Entelektüel sermayenin boyutları birçok farklı araştırmacı tarafından farklı şekilde sınıflandırılmıştır. Bazı araştırmacılar en genel

bakış açısı ile (1) insan sermayesi ve (2) yapısal sermaye (Petty ve Guthrie, 2000:158; Roos ve Roos, 1997:415) olarak ikiye ayırırken, bazıları; (1) insan sermayesi, (2) yapısal sermaye ve (3) ilişkisel sermaye (Edvinson ve Sullivan, 1996:359; De Pablos, 2003:65; Seetharaman, Low ve Saravanan, 2004:523) ayrımını gerçekleştirmişlerdir. Bunlar dışında Kaplan ve Norton (2001:2-3; 2006:8) ise; finans boyutu, (2) müşteri boyutu, (3) süreç boyutu, (4) öğrenme ve (5) büyüme boyutları ile beş gruba ayırarak incelemiştir.

Literatürde entelektüel sermaye sınıflandırılması en fazla; insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi (ilişkisel sermaye) ayrımı yapılmıştır.

4.1. İnsan (Beşeri) Sermayesi

İnsan düşünebilmesi, yaratıcılığı ve yenilikçiliği ile diğer üretim faktörlerinden ayrılarak işletmeler için önemli bir rekabet gücü oluşturmaktadır. Dar anlamda entelektüel sermayenin insan sermayesi boyutu, işletme içerisindeki çalışanların sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneklerden oluşturmaktadır (Bontis ve Fitz-enz, 2002: 225). Geniş anlamda ise insan sermayesi, çalışanlara ait bilgi birikimleri yanında müşteri isteklerine cevap verebilecek, girişimcilik ve liderlik yeteneklerini de (Erkanlı ve Karsu, 2012: 226) içine almaktadır. Bireysel düzeyde insan sermayesi; kalıtım, eğitim, deneyim, hayatta ve iş yaşamındaki davranışlardan oluşurken (Bontis, 1998:65), bileşenler düzeyde ise; yetenek, ilişkiler ve değerlerden oluşmaktadır (Skandia, 1998:4).

İşletmeler inovasyon, yeni stratejiler, beyin fırtınaları ve değişim mühendislikleri ile çalışanlarının, yeteneklerini ve becerileri geliştirmekte ve onları rekabet silahı olarak kullanabilmektedir. Bu nedenle tüm bu yeniliklere uyumu kolaylaştıran en önemli entelektüel sermaye unsuru olarak insan sermayesi ön plana çıkarılmaktadır (Bontis, 1999:446; Bontis, Keow ve Richardson, 2000: 87-88). İnsan sermayesi, çalışanın genetik mirası ile aldığı eğitimin sonucu olarak ortaya çıkan yaratıcılık, girişimcilik ve deneyimlerinin bütünüdür (Bontis, 1999: 446). Dolayısıyla hem iş hayatı öncesi hem de iş hayatı içindeki bilgi, yetenek,

eğitim, mesleki yeterlilik, teknik bilgi (know-how), girişimcilik ruhu ve bilginin üretimine ait tüm çalışmalarını ve birikimlerini kapsamaktadır (Guthrie, 2001: 35).

İşletmeler için insan sermayesine sahip olmak uzun zaman alan ve maliyetli bir iştir. Bu nedenle işletmeler sahip oldukları insan sermayelerini kaybetmek istemezler ve sürdürülebilir kılmaya çalışırlar. Bunun içinde insan sermayesinin son derece önemli olduğunu; insan kaynakları sürecinin stratejik derecede önemli bir konumda bulunduğunu; başarılı ve yetenekli çalışanların işleme kazandırılması gerektiğini; sağlıklı ve motive edici iş ortamını ile insan sermayesinin işlemede tutulması ve insanın duygusal bir varlık olduğunun idrak edilerek insan sermayesinin korunması gerektiğini kabullenmeleri gerekmektedir (Köstepen, 2021:124). Çünkü insan sermayesi mülkiyeti çalışanda olan ve kolayca işletmeler tarafından kaybedilme riski olan birikimlerdir.

4.2. Yapısal (Organizasyonel) Sermaye

Yapısal sermaye işleme ait teknik bilgiler, belgeler, yaratılan marka, patentler ve know-how bilgisi gibi sermaye unsurlarını kapsamaktadır (Bontis ve Fitz-enz, 2002: 225). İşletmelerin sahip olduğu iç ve dış süreçleri ile kurumsal olarak yenilenme ve gelişim değerlerinden ortaya çıkmaktadır (Bontis vd. 2000: 88).

İşletmelerin sahip olduğu insan sermayesinin bilgi aktarımı olarak etkin bir şekilde kullanımı yapısal sermayeyi oluştururken (Eren ve Akpınar, 2004: 10), diğer taraftan yapısal sermayenin, insan sermayesi ve ilişkisel sermayenin oluşumu, büyümesi ve katma değer yaratmasına da imkân verdiği unutulmamalıdır (Köstepen, 2021:131). Bu nedenle hem insan sermayesi sayesinde geliştiiği, hem de insan sermayesi yanında müşteri yani ilişkisel sermayeyi de geliştirdiği söylenebilir.

Yapısal sermayenin diğer entelektüel sermaye boyutlarından farklı işletme çalışanlarının alıp götürmeyecekleri bir mülkiyet olmasıdır. İnsan sermayesi ve ilişkisel sermayenin aksine yapısal sermayenin mülkiyeti işletme bünyesinde dir. Bu nedenle kopyalanabilir, çoğaltılabilir, geliştirilerek katma değeri arttırılabilir olup, yasal ve

kanuni yollarla güvence altına alınması (Köstepen, 2021:130) nedeniyle yapısal sermaye işletmenin ana omurgasını oluşturan maddi olmayan değerler olarak görülmektedir (Stewart, 1997: 197).

Petty ve Guthrie (2000:166) yapısal sermayeyi kendi içinde ikiye ayırmıştır. Bunlardan ilki “Entelektüel Varlıklar” olup, patentler, ticari haklar, telif hakları, tasarım hakları, hizmet hakları, ticari markalar ve hizmet markalarını bu grupta sayabiliriz. Diğeri ise “Bilgi Alt Yapısı Varlıkları” olup, örgüt kültürü, yönetim süreçleri, yönetim felsefesi, dokümanlar, bilgi sistemleri ve ağ sistemleridir.

4.3. Müşteri (İlişkisel) Sermayesi

Müşteri sermayesi işletmelerin gelir getirici yönlerini kapsamaktadır. Bu nedenle sahip olduğu veya potansiyel müşteri ile olan ilişkilerindeki bilgi, belge, data (Bontis ve Fitz-enz, 2002: 225), marka, itibar, stratejik ittifaklar (Seetharaman, Low ve Saravanan, 2004: 524) müşteri sermayesini oluşturmaktadır. Her ne kadar ana bakış açısı, pazarlamaya dönük faaliyetler, dağıtım kanalları ve müşteri ilişkileri olsa da (Bontis, 1998: 67) aslında aynı zamanda tedarikçiler, endüstri dernekleri veya kuruluşun hayatını etkileyen diğer paydaşlarla olan ilişkileri de içinde barındırmaktadır (Cabrita ve Bontis, 2008:217). Bu nedenle bazı kaynaklarda işletmenin tüm paydaşlarını (müşteriler, tedarikçiler, yatırımcılar, alacaklılar ve Ar-Ge ortakları) ve dış ilişkileri ile bağlantılı kaynaklar bütününe kapsamaması nedeniyle “ilişkisel sermaye” olarak da adlandırılmaktadır.

Müşteri sermayesi işletmelerin rekabet avantajı pozisyonlarını elde etmek ve sürdürmek için çevrelerinden yeni bilgileri nasıl keşfedip özümseyebileceklerine odaklanmakta (Mehralian, Rasekh, Akhavan ve Ghatari, 2013: 210) ve müşteriler için en uygun ürün ve hizmeti piyasaya arz etmeyi görev edinmektedir. Bu bağlamda işletmenin dış çevresi ile köprü kurmasına yardımcı olurken dış çevresindeki paydaşların beklenti, istek ve arzularını işletmeye aktaran bir araç olduğu kadar yeniliklerinde entegrasyonuna olanak sağlamaktadır.

5. ENTELEKTÜEL SERMAYENİN ÖLÇÜLMESİ

Rekabetin bilgiye dayalı olarak gerçekleştiği günümüzde entelektüel sermaye en önemli güç olarak görülmektedir. Dolayısıyla işletmeler sahip oldukları bu gücü geliştirmek adına ilk önce ölçerek mevcut durumu görmeye çalışmaktadırlar. İşletmelerin entelektüel sermayelerini belirleyip ölçümlemesi önemlidir, çünkü bu şekilde entelektüel sermayenin yönetim faaliyetleri üzerindeki etkisine ilişkin içgörü (Dumay, 2009:160) yani kendi gücü ve yeterliliklerine yönelik bilgi ve farkındalık kazanması sağlanmaktadır. Mouritsen ve Roslender (2009:801) entelektüel sermayenin bilgi toplumuyla ilgili bir raporlama olduğunu önererek, çalışanlar, müşteri ilişkileri ve teknoloji varlıklarının hareketlerini izleyerek ve anlayarak, bilgiye dayalı organizasyonların ve toplumların gelişiminin açıklanabileceğini ileri sürmektedir.

Entelektüel sermayenin maddi olmayan yani soyut varlıklardan oluşması ölçümü ve yönetimini zorlaştırmaktadır (Bassetti, Maso, Liberatore ve Mazzi, 2020: 1115). Farklı araştırmacılar farklı ölçüm yöntemleri kullanarak bu zorluğu aşmayı amaçlamışlardır. Oysaki bu ölçümün gerçekleştirilebilmesi için entelektüel varlıkların öncelikle görülebilir olması ve sonrasında ölçülebilir hale getirilmesi gerekmektedir. Petrash (1996: 366) işletmelerin finansal başarısı için entelektüel varlıklarını görselleştirmesi, ölçülebilmesi ve yönetilebilmesinin fırsat olarak görülmesi gerektiğini savunmaktadır.

Entelektüel sermayeyi ölçmeye yarayan yöntemler Harrison ve Sullivan (2000:43) tarafından nitel ve nicel yöntemler olmak üzere iki kategoriye ayrılmıştır. Bu ikili ayırmadan farklı olarak ise sayısal ve değere dayanan ölçüm yöntemleri (Aslanoğlu ve Zor, 2006:153), finansal ve finansal olmayan ölçüm yöntemleri, işletme bazlı ve unsur bazlı yöntemler olarak ta ayırma tabi tutulduğu görülmektedir (Gürkan, Gökbulut ve Çolak, 2015:49).

Sveiby (2001:3) ise entelektüel sermayenin ölçümünde kullanılan yöntemleri dörde ayırmıştır. Bu yöntemler: Doğrudan Entelektüel Sermaye Yöntemleri (DIC), Piyasa Kapitalizasyonu Yöntemleri (ÇMY), Getiri Varlık Yöntemleri (ROA) ve Puan Kartı Yöntemleri (SC) dir.

5.1. Harrison ve Sullivan'ın İkili Ayrımı

5.1.1. Nitel Yöntemler

Nitel ölçüm yöntemleri tipik olarak yargıya dayalıdır ve genellikle ölçülecek öge veya özellik ölçülebilir olmadığında kullanılır. Bir entelektüel sermaye unsurunu doğrudan ölçmek zor olduğunda, işletmeler ölçümlerden ziyade göstergeleri kullanabilmektedirler. Göstergelerin kesinliği daha az olduğu için bazı koşullar altında daha faydalı olabilmektedir. Göstergeler belirsizliklerine rağmen yine de, "çok" veya "daha fazla" gibi terimler aracılığı ile miktar hakkında bilgi vererek ölçümü gerçekleştirmektedir. Vektörler, entelektüel sermaye faaliyetlerini ölçerken iyi sonuç veren başka bir ölçüm şekli olup, özellikle etkinliğin yönü ve miktarı hakkında bilgi vermektedir (Harrison ve Sullivan, 2000:43).

5.1.2. Nicel Yöntemler

Nitel ölçüm bize neler olduğunu söylerken nicel ölçüm bize ne olduğunu söyler (Harrison ve Sullivan, 2000:44). Dolayısıyla çoğunlukla ölçüm dendiğinde akıllara zaman, ağırlık, parasal değer (TL, dolar), vb. nicel ölçüler gelmektedir. Bize kesin sonuçlar sunan nicel ölçümler, fiziksel anlamda nerede bulunduğumuzu, nereye gittiğimizi (mesafe ve zaman açısından) görmemizi sağlarken özellikle de ürün miktarlarına, parasal değere ve bazen de zamana odaklanarak nitel ölçümlere göre daha belirli ve kesin sonuçlar vermektedir (Harrison ve Sullivan, 2000:43).

5.2. Sveiby'nin Dörtlü Ayrımı

5.2.1. Doğrudan Entelektüel Sermaye Yöntemleri (DIC)

Bu yöntem belirli bileşenleri veya unsurları belirleyerek entelektüel sermayenin parasal birimler cinsinden (\$, TL, Euro vb.) değerinin tahmin edilmesine dayanmaktadır (Ramanauskaitė ve Rudzionienė, 2013:84). Tanımlanan bileşenler daha sonra, ayrı ayrı veya toplu bir katsayı olarak birlikte doğrudan değerlendirilmektedir (Sveiby, 2010:3). Genel olarak ayrıntılı bir yöntem olmasının yanında işletmelerde farklı düzeylerde kullanılabilir olması yöntemi popüler yaparken aynı

zamanda en karmaşık yöntem olarak da algılanmasını sağlamaktadır (Jurczak, 2008:40-42).

5.2.2. Piyasa Kapitalizasyonu Yöntemleri (ÇMY)

Yöntemde şirketin piyasadaki değeri ile öz sermayesi arasındaki farkı, entelektüel sermayenin yani soyut olan maddi olmayan duran varlıkların değeri olarak hesaplanması yer almaktadır (Sveiby, 2010:3). Bu yöntemler: (1) Piyasa Değeri-Defter Değeri Oranı, (2) Maddi Olmayan Varlıklar Ölçümünün Finansal Yöntemleri (FiMIAM), (3) Yatırımcı Saptama Piyasa Değeri IAMV™, (4) Görünmez Bilanço ve (5) Tobin's Q yöntemleridir.

Piyasa Değeri-Defter Değeri, en basit yöntem olarak görülmektedir. Üstelik verilere ulaşımının ve hesaplamasının kolaylığı ile en çok kullanılan yöntemdir (Koç, 2020:58). FiMIAM ise piyasa değerini kullanarak ölçüm yaparken aynı zamanda entelektüel sermaye unsurlarını da değerlendirmektedir. Bu yönü nedeniyle Sveiby (2010: 5-8) tarafından her iki değerlendirme yöntemleri (Piyasa Kapitalizasyon Yöntemleri-ÇMY ve Direkt Entelektüel Sermaye yöntemleri-DIC) içinde de sayılmaktadır. Üçüncü yöntem Yatırımcı Saptama Piyasa Değeri, işletmenin gerçek değerini borsa değeri olarak kabul ederken aynı zamanda maddi sermaye, ortaya çıkan entelektüel sermaye, entelektüel sermaye erozyonu ve sürdürülebilir rekabet avantajı kavramlarını kullanarak hesaplama yapmaktadır. Görünmez Bilanço ise dördüncü yöntem olup, işletmenin borsa üzerinden hesaplanan değerinden net defter değeri çıkarılarak hesaplama yaparak entelektüel sermayeyi ortaya koymaya çalışır. Son olarak da Tobin's Q yönteminde "Q" işletmenin piyasa değeri / varlıkların tekrar yerine koyma maliyetine eşit olduğunu göstermektedir. Buradaki Q değerindeki değişikliklerin işletmelerin entelektüel sermaye ölçümlerinde önemli bir değer olduğu vurgulanmaktadır.

5.2.3. Getiri Varlık Yöntemleri (ROA)

Bu yöntemin uygulanmasında işletmelerin karlılıkları göz önüne alınmaktadır. Hatta sadece işletmenin değil, işletmenin de içinde olduğu sektörün ortalama karlılıkları göz önüne alınabilmektedir (Koç, 2020:55).

Getiri Varlık Yöntemleri, bir işletmenin varlıklarından kar elde etme yeteneğini göstermekte olup birçok uzman tarafından bir işletmenin finansal performansını tam olarak gösteren en iyi yöntemlerden biri olduğu belirtilmektedir (Zhang, Duc, Mutuc ve Tsai, 2021:5). Bu yöntemlerde şirketin belirli bir döneme ait ortalama vergi öncesi kazancı, şirketin maddi varlıklarının ortalamasına bölünerek ölçüm yapılır. Elde edilen sonuç, şirkete ait bir varlık geri dönüş oranıdır. İşletmeler kendilerinin ortalama karları ile sektörün ortalama karlarını karşılaştırırlar ve ortaya çıkan fark maddi duran varlıklarla çarpılarak işletmenin maddi olmayan varlıklarının değerini yani entelektüel sermayenin değerini yıllık olarak hesaplamış olurlar. Eğer ortalamanın üzerinde bir kazanç söz konusu ise şirketin sermaye maliyetinin ortalamasına veya faiz oranına bölerek, entelektüel sermayesinin değeri hakkında bir tahmin elde edilebilir (Sveiby, 2010:3).

5.2.4. Puan Kartı Yöntemleri (SC)

Doğrudan entelektüel sermaye hesaplama yöntemlerine benzeyen bu yöntemlerde maddi olmayan varlıkların parasal değerine ilişkin herhangi bir tahmin yapılması beklenmemektedir. Bu sebeple bileşik bir endeks üretilemediği gibi üretilemediği durumlarda söz konusu olmaktadır (Huang, 2014:1267). Bu yöntemlerde maddi olmayan duran varlıkların veya entelektüel sermayenin farklı bileşenleri tanımlanmakta, göstergeler ile endeksler oluşturularak puan kartları veya görselliği arttıracak grafikler halinde raporlama yapılmaktadır (Sveiby, 2010:3). Balans Scord Kart, Skandia Navigatörü, Maddi Olmayan Duran Varlık Monitörü, Entelektüel Sermaye Endeks, vb. puan kartı yöntemlerinden bazılarıdır. Bunlar arasında Balans Scord Kart/Dengelenmiş Sonuç Kartı entelektüel sermaye ölçümünde finans, müşteri, iç süreçler ile öğrenme ve büyüme boyutlarının olduğu dört perspektifte değerlendirme yapmaktadır (Kaplan ve Norton, 2006: 8). Skandia Navigatörü ise beş boyuttan meydana gelmektedir. Bunlar; finansal, müşteriler, süreçler, yenilenme ve geliştirme yanında son olarak insan sermayesi boyutudur (Rodov ve Lelibert, 2002:328). Maddi Olmayan Duran Varlık Monitörü değişimi, yani büyüme ve yenilenme ile verimlilik ve istikrarı gösteren göstergelerle entelektüel sermayeyi ölçmeyi hedeflemektedir. Her koşula

ve her şirkete uygun olmayan bu göstergelerden işletmeye uygun olan alt başlık başına bir veya en fazla iki gösterge seçmek ve bunları tutarlı bir formatta göstererek raporlanmaktadır. Bu göstergeler: Dış Yapı, İç Yapı ve Yeterlilik olup her birinin altında Büyüme Yenilenmesi Göstergeleri, Verimlilik Göstergeleri ve Kararlılık Göstergeleri alt başlık olarak yer almaktadır (Sveiby, 1997:78). Son olarak Entelektüel Sermaye Endeksi Yöntemi ise finansal ve finansal olmayan ölçütler ile derinlemesine ve katma değer üretmiş entelektüel sermayenin ölçülmesini gerçekleştirmektedir. Endeks çeşitli bireysel göstergeleri bir araya getirerek tek bir endeks haline getirir ve entelektüel sermayede ortaya çıkan değişikliklerle piyasadaki mevcut değişiklikler arasında ilişki kurmaya çalışır (Rodov ve Lelibert, 2002: 326-327).

SONUÇ

Günümüzde bilginin bu kadar önemli olduğu iş hayatında işletmelerin sabit varlıklara değil, maddi olmayan varlıklara yaptıkları yatırımın onlar için daha fazla itici güç yarattığı görülmektedir. Bu maddi olmayan duran varlıklar arasında entelektüel sermaye önemli bir rol oynamakta olup işletmeler için servet yaratmanın nihai kaynağı haline gelmiştir. Literatürde en fazla rastlanan entelektüel sermaye bileşenleri, insan, yapısal ve müşteri/ilişkisel olmak üzere üç gruba ayrılarak irdelenmektedir. İnsan sermayesi, çalışan performansını iyileştiren ve ekonomiye fayda sağlayan maddi olmayan varlıkları ve nitelikleri kapsamakta olup buna sahip olan insanlardan ayrılamayan değerler olup, işletmelerin bu varlıkları ellerinde tutabilmesi oldukça önemlidir. Aksi takdirde kaybedilen bir insan sermayesinin yerine konması oldukça maliyetli ve zaman alıcı bir durumdur. İşletmeler sahip oldukları insan sermayesini yapısal sermayeye dönüştürebildikleri ölçüde güçlü ve sürdürülebilir olabilmektedirler. Çünkü yapısal sermaye, varlığını insan sermayesinden almakta olup, işletmede kalıcı olan ve kaybedilmeyen değerlerdir. İşletmeler sahip oldukları insan ve yapısal sermayeleri dış çevrelerinin beklentilerine ne kadar tatminkâr bir şekilde cevap verebilirse o kadar güçlü müşteri (ilişkisel) sermayeye sahip olmaktadır.

İşletmeler için entelektüel sermayeye sahip olmak ne kadar önemliyse onu koruyabilmek ve geliştirebilmekte bir o kadar önemlidir

Bu nedenle işletmelerin entelektüel sermayenin ne olduğunu, nasıl ölçüleceğini ve değerinin ne olduğunu bilmeye ihtiyaçları vardır. Maddi olmayan varlıkların soyut olması ölçümünü de zorlaştırmaktadır. Bu nedenle genel olarak nitel ve nicel yöntemler olarak ayırma tabi tutabileceğimiz yöntemlerle bu ölçümler yapılmaya çalışılmaktadır. Bu ölçümler işletmelerin maddi varlıklarına ek olarak entelektüel sermayesini oluşturan maddi olmayan varlıklarını da değerlendirerek gerçek işletme değerinin ortaya konulmasını sağlamaktadır. İşletmeler sahip oldukları işletme değerlerini sürdürdükleri ve rekabet üstünlüğüne dönüştürebildikleri ölçüde başarılıdırlar. Sonuç olarak bu başarı bilginin, yaratıcılığın, girişimciliğin ve tüm paydaşlara değer yaratacak entelektüel sermayenin varlığı ve geliştirilmesiyle sağlanacağından işletmelerin özellikle üst yönetimin çalışanlarının gerçek potansiyellerini ortaya çıkaran çalışma ortamları hazırlayacak liderlik rolleri üstlenmeleri beklenmektedir.

ÖRNEK OLAY

NESTE ve ENTELEKTÜEL VARLIK YÖNETİM SİSTEMİ

Günümüzün rekabetçi ortamında, birleşme ve satın almaların (W&A) sıklığı önemli ölçüde artmıştır. Bu birleşme ve satın almalarındaki başarı bilginin üstünlüğü ve en son teknolojilere sahip şirketler için defter değerinin çok üzerinde ödeme yapılmasına bağlıdır.

İş hayatının güvenli olmadığı böyle bir ortamda, şirketlerin değerini doğru bir şekilde değerlendirmek hayati derecede önemli olup, bu değer gitgide daha çok firma tarafından entelektüel sermaye değeri ile belirlenmeye başlanmıştır. Bunu erken fark eden ve bunu bir birleşme durumunda büyük avantaj olarak kullanabilen şirketlerden biri Neste'di.

Petrokimya işini Statoil'in petrokimya işiyle birleştirme zorunluluğuyla karşı karşıya kalan Neste, yaklaşmakta olan birleşme için en uygun koşulları elde edebilmek için bir "teknoloji varlık denetimi" oluşturdu ve yürüttü.

Birleşmenin teknoloji denetimi için itici güç olduğu kanıtlanırsa da, Neste bunu tüm entelektüel sermayesini kapsamlı bir şekilde belirlemek

ve kategorilere ayırmak için bir fırsat olarak gördü. Teknoloji varlığı denetimi, Neste'nin mevcut entelektüel sermaye portföyünün değerini ve arttırma potansiyelini değerlendirmek için geniş bir yetkiye sahipti.

Bu çaba, bir fikri mülkiyet portföyünün bakımı ve bu bakımla ilgili maliyetleri en aza indirirken, portföyün faydalarını en üst düzeye çıkarmayı amaçlıyordu. Neste'nin kurumsal teknoloji denetim sorumlusu başkan yardımcısı, projenin amacının “Kuruluşu, kurumsal fikri mülkiyet haklarını trajik bir varlık olarak kullanmanın yanı sıra teknoloji transferini diğer kurumsal hedeflere ulaşmak için bir araç olarak kullanmak olan bir entelektüel mülkiyet hakları (IPR) yönetim grubu kurmak” olduğunu açıkladı.

Entelektüel Varlık Yönetim Sistemi aşağıdaki süreçlerden oluşuyordu.

(A) Patent Kriterleri ve Karar Süreci:

1-Yasal korumaya yatırım yapılmalı mı?

a- Fikir nedir?

b-Patentlenebilir mi?

c-Kullanım amacı nedir?

d-Firmanın stratejisine, fikri mülkiyet amaçlarına vb. nasıl katkıda bulunur?

e-Firma bu fikirden hangi değeri çıkarabilecek?

(B) Fırsatın Kabaca Değerlendirilmesi:

1-Şu anda yasal olarak korunan fikrin, onu daha fazla düşünmek için yeterli değerinde bir fırsatı temsil edip etmediği?

a- Şimdi hangi değer çıkarılabilir?

b-Orada ne kadar değer var?

c-Değer şimdi daha fazla yatırımı garanti etmek için yeterli mi?

(C) İnovasyon Süreci:

1-İnovasyonu oluşturun ve kategorize edin.

2-Yenilik politikalarını/süreçlerini stratejiyle uyumlu hale getirin.

3-Yenilikçi çabaların kalitesini değerlendirin.

4-Buluş açıklamalarını başlatın.

Şirketin bir birleşmeye hazırlanırken sıfırdan bir teknoloji denetim stratejisi geliştirmek zorunda kalması, Neste yönetimini kararlı davranmaya zorladı. Teknoloji varlık denetiminin Neste için iş süreçlerinde bir paradigma değişikliği olduğunu ve yaklaşan birleşmeyle programa uymak için hızlı bir geri dönüşün gerekli olduğunu fark eden CEO ve başkan, projenin ana sponsorları oldular. Başka bir ileri görüşlü karar, Neste teknolojisinin kontrolünü kurumsal düzeyde merkezileştirmektir, bu da maksimum esneklik ve alınan kararlarda karar alma olanağı sağladı.

Aynı zamanda yönetim, projenin başarılı bir şekilde Neste çalışanlarına satılması gerektiğini fark etti. Entelektüel sermaye etrafında ortak bir dil geliştirmek için yoğun bir çaba içine girdiler. Bu başarıldığında, doğrudan çalışanlara iletilebilecek açık ve basit bir mesaj geliştirdiler. Bu mesaj, yönetimin projeyi başlatma niyetini dile getirdi. Ayrıca ilgilenilen teknolojileri ve kullanılacak ölçüm tekniklerini de tanımlıyordu. Bu durum Neste'nin çalışanlarına karşı açık sözlü olarak, benzer değişim süreçlerini çevreleyen şaşkınlık ve endişelerin çoğundan kaçınmasını sağlamıştı.

Proje anlaşıldıktan sonra, her bir teknoloji için gerekli bilgileri ortaya çıkarmak için anketler dağıtıldı. Bu anket teknoloji türlerini, teknoloji aşamalarını, yasal mülkiyet durumunu ve ticarileştirme seçeneklerini belirlemeye yönelik bilgiler içeriyordu.

Teknolojiyi kapsamlı bir şekilde tanımlamanın yanı sıra, her bir teknoloji mevcut veya ticari öncesi olarak kategorize edildi. Ayrıca sahiplik durumu, doğrudan veya kısmen Neste'ye ait olan teknolojiler tanımlandı. Son olarak, her teknoloji ticari uygulanabilirliği açısından değerlendirildi. Ayrıca Neste'nin transfer modeline göre de her teknoloji ayrı ayrı değerlendirildi. Oluşturulan model ile bir teknolojiye yapılan yatırım miktarı Neste'nin o teknoloji üzerinde uyguladığı kontrol düzeyine göre ölçümleniyordu.

Modelin çıktısı, bir teknolojinin terk edilmesi, satılması, lisanslanması, dağıtılması, yenilenmesinin gerekip gerekmediğini gösterdi. Denetlenen her teknolojiyle ilgili bilgileri depolamak için bir Microsoft Access veritabanı oluşturuldu. Veritabanı sisteminin son derece yararlı olduğu bulundu ve mevcut ve gelecekteki teknoloji planlaması için birçok işletme ve bölüm tarafından hızla benimsendi.

TARTIŞMA SORULARI

1.Neste entelektüel sermaye değerini niçin belirlemek istemiştir? Siz Neste'nin entelektüel sermaye değerlemesinde kullandığı yöntemi nasıl buluyorsunuz?

2.Neste teknoloji varlık denetimini niçin kurmuştur?

3.Neste'nin kurduğu Entelektüel Varlık Yönetim Sistemi'nin kapsamı nedir? Sizce bu kapsam yeterli mi? Entelektüel Varlık Yönetim Sisteminin uygulanmasına yönelik olarak ne türlü yönetsel kararlar alınmıştır?

NOT: “Suzanne Harrison and Patrick H. Sullivan Sr (2000) .“Profiting from intellectual capital Learning from leading companies” . Journal of Intellectual Capital, Vol. 1 No. 1, pp. 33-46. WCB University Press, 1469-1930”. Harrison ve Sullivan'ın makalesinde “EK: En İyi Uygulama: Neste ” başlığı ile verilen bilgiler alınarak case study olarak uyarlanmış ve tartışma soruları bölüm yazarları tarafından kurgulanmıştır.

ÇALIŞMA SORULARI

1. “Bir işletmenin bilançosunda maddi olarak yer almayan varlıklar bütünü” tanımını aşağıdaki hangi kavrama aittir?

- A) İnsan Sermayesi
- B) Yapısal Sermaye
- C) Müşteri Sermayesi
- D) Sosyal Sermaye
- E) Entelektüel Sermaye

2. Aşağıdakilerden hangisi entelektüel sermaye bileşeni değildir?

- A) İnsan sermayesi

- B) Yaratıcı sermaye
- C) Yapısal sermaye
- D) Müşteri sermayesi
- E) Beşeri sermaye

3. “Firma ruhu, telif hakları, ticari markalar, patentler, dahili veri tabanları, yönetim süreçleri vb.” hangi entelektüel sermaye boyutuna aittir?

- A) Beşeri sermaye
- B) İnsan sermayesi
- C) Yapısal sermaye
- D) Müşteri sermayesi
- E) İlişkisel sermaye

4. Aşağıdaki yöntemlerden hangisi entelektüel sermayenin ölçümünde kullanılan yöntemlerden biri değildir?

- A) Puan Kartı Yöntemleri (SC)
- B) Doğrudan Entelektüel Sermaye Yöntemleri (DIC)
- C) Piyasa Kapitalizasyonu Yöntemleri (ÇMY)
- D) Yabancı Sermaye Ölçüm Yöntemleri (FCM)
- E) Getiri Varlık Yöntemleri (ROA)

5. Entelektüel sermaye ölçümünde kullanılan “Skandia Navigatörü” hangi yöntem içerisindedir?

- A) Puan Kartı Yöntemleri
- B) Piyasa Kapitalizasyonu Yöntemleri
- C) Doğrudan Entelektüel Sermaye Yöntemleri
- D) Getiri Varlık Yöntemleri
- E) Tobin’s Q yöntemleri

CEVAP ANAHTARI

1-E, 2-B, 3-C, 4-D, 5-A

KAYNAKÇA

Ahamad, S., Al-Jaifi, H. A. A., & Ehigiamusoe, K. U. (2022). Impact of Intellectual Capital on Microfinance Institutions' Efficiency: the Moderating Role of External Governance. *Journal of the Knowledge Economy*, 1-27.

Ahmed, A., Bhatti, S. H., Gölgeci, I., & Arslan, A. (2022). Digital platform capability and organizational agility of emerging market manufacturing SMEs: The mediating role of intellectual capital and the moderating role of environmental dynamism. *Technological Forecasting and Social Change*, 177, 121513, 1-13.

Akkaya, B., ve Balı, S. (2018). Entelektüel sermaye ve ölçümüne yönelik bazı yaklaşımlar. *Journal of International Social Research*, 11(55), 1145-1161.

Altındag Ö., Fidanbas, O., & İrdan, G. (2019). The impact of intellectual capital on innovation: A literature study. *Business Management Dynamics*, 8(12),1-12.

Andriessen, D. (2004). *Making sense of intellectual capital*. Routledge, 2-8.

Aslanoğlu, S., ve Zor, İ. (2006). Bilgi varlıklarının değerlemesi: Entelektüel sermaye ölçüm ve değerlendirme modelleri; Karşılaştırmalı bir analiz. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (29), 152-165.

Bananuka, J., Nkundabanyanga, S. K., Kaawaase, T. K., Mindra, R. K., & Kayongo, I. N. (2022). Sustainability performance disclosures: the impact of gender diversity and intellectual capital on GRI standards compliance in Uganda. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 1-42.

Bassetti, T., Maso, L.D. , Liberatore, G. & Mazzi, F. (2020). A critical validation of the value added intellectual coefficient: use in empirical research and comparison with alternative measures of intellectual capital. *Journal of Management and Governance*. 24:1115–1145.

Bontis, N. (1998). Intellectual Capital: an Exploratory Study that Develops Measures and Models. *Management Decision*, 36(2), 63-76.

Bontis, N. (1999). Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital:Framing and Advancing the State of the Field, *Int. J. Technology Management*, 18(8), 433-463.

Bontis, N., Keow ,W.C.C. & Richardson, S. (2000). Intellectual Capital and Business Performance in Malaysian Industries. *Journal of Intellectual Capital*, 1(1), 85-100.

Bontis, N. & Fitz-enz, J. (2002). Intellectual Capital ROI: A Causal Map of Human Capital Antecedents and Con sequents. *Journal of Intellectual Capital*, 3, 223-247.

Bulgurlu, E. B. (2011). Entelektüel sermaye ve entelektüel sermayenin ölçülmesi. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, 4(3), 1-14.

Cabrita, M.R. & Bontis, N. (2008). “Intellectual Capital and Business Performance in the Portuguese Banking Industry”, *Int. J. Technology Management*, 43, 212-237.

De Pablos, P. (2003). Intellectual Capital Reporting in Spain: A Comparative View. *Journal of Intellectual Capital*, 4, 61-81.

Dumay, J.C. (2009). Intellectual capital measurement: a critical approach. *Journal of Intellectual Capital*, 10(2), 190-210.

Dyakona, V. (2015). Genesis of the theory of intellectual capital and its importance in modern economy. *Information technologies, Management and Society*, 8(1), 68-71.

Edvinsson, L. (1997). Developing intellectual capital at Skandia. *Long Range Planning*, 30(3), 366-373.

Edvinsson, L. & Sullivan, P. (1996) Developing a Model for Managing Intellectual Capital. *European Management Journal*, 14, 356-364.

Eren, E. & Akpınar, S. (2004). Yapısal Sermayenin İşletme PerformansıÜzerindeki Etkilerinin Araştırılması. *Öneri Dergisi*, 6 (22) , 9-17 .

Erkanlı, H. ve Karsu, S. (2012). Değer Zincirinde Entellektüel Sermaye . *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5 (2) , 216-237 .

Gómez-Valenzuela, V. (2022). Dominik firmalarında iş başındaki entelektüel sermaye faktörleri: etkilerini anlamak. *İnovasyon ve Girişimcilik Dergisi*, 11 (1), 1-24.

Gupta, J., Rathore, P., & Kashiramka, S. (2022). Impact of Intellectual Capital on the Financial Performance of Innovation-Driven Pharmaceutical Firms: Empirical Evidence from India. *Journal of the Knowledge Economy*, 1-25.

Guthrie J. (2001). The Management, Measurement and The Reporting of Intellectual Capital. *Journal of Intellectual Capital*, 2(1): 27-41.

Gürkan, S., Gökbulut, R. İ. ve Çolak, N. (2015). Entelektüel Katma Değer Katsayısı Bileşenlerinin İşletmelerin Finansal Performansı Üzerindeki Etkisi. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(2), s. 45-64.

Harrison, S. & Sullivan, P.H. (2000) Profiting from Intellectual Capital. Learning from Leading Companies. *Journal of Intellectual Capital*, 1, 36-44.

Haykır, E. (2011). Entelektüel sermayenin önemi, sınıflandırılması ve ölçme yöntemleri: kuramsal bir çerçeve. *Sosyal Bilimler Dergisi*, (1), 86-99.

Huang, S. Y. (2014). Intellectual capital measures: literature review. In Proceedings of PICMET'14 Conference: Portland International Center for Management of Engineering and Technology; Infrastructure and Service Integration (pp. 1266-1273). IEEE.

Jurczak, J.(2008). Intellectual Capital Measurement Methods. *Economics and Organization Of Enterprise*, 1(1), 37- 45.

Kalkan, A., Bozkurt, Ö. Ç., & Arman, M. (2014). The impacts of intellectual capital, innovation and organizational strategy on firm performance. *Procedia-social and behavioral sciences*, 150, 700-707.

Kaplan, R. ve Norton, R. (2001). The Strategy Focused Organization. Concentrated Knowledge™ for the Busy Executive. www.summary.com. 23(1), (3 parts) Part 1. <https://www.uaservice.com/pdf/The-Strategy-Focused-Organization.pdf>. (Erişim: 16.03.2022).

Kaplan, R. ve Norton, R. (2006). Strateji Haritaları-Gayrimaddi Varlıkları Maddi Sonuçlara Dönüştürmek. Çev. Şeyda Öztürk. İstanbul: Alfa Bası Yayım.

Karacan, S. (2004). Entelektüel sermaye ve yönetim. İSMMMO Mal Çözüm Dergisi, 69, 177-199.

Koç, A. (2020). Entelektüel Sermaye ile Muhasebe Temelli Belirleyicileri Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi: Dünya Boralarında Karşılaştırmalı Bir Analiz. Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü, Muhasebe ve Finansman Bilim Dalı, Doktora Tezi.

Köstepen, A. (2021). Sivil Toplum Kuruluşlarında Gönüllülük Performansına Etkisi Bağlamında Entelektüel Sermaye Boyutlarına İlişkin Bir Model Önerisi: İzmir İli Örneği. İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Doktora tezi.

Kurgun, O., ve Akdağ, G. (2013). Entelektüel Sermaye ve Örgüt Performansı İlişkisi: Akdeniz Bölgesindeki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi, 2(2), 155-176.

Kusi-Sarpong, S., Mubarik, M. S., Khan, S. A., Brown, S., & Mubarak, M. F. (2022). Intellectual capital, blockchain-driven supply chain and sustainable production: Role of supply chain mapping. Technological Forecasting and Social Change, 175, 121331.

Laras, T., Santana, R. M., Jatmiko, B., & Utami, T. J. (2022). Testing the Mediating Role of Career Development in Affecting Intellectual Capital and Organizational Culture on Employee Performance: Evidence of Local Banks in Yogyakarta, Indonesia. Journal of Accounting and Investment, 23(1), 16-32.

Luthy, D. H. (1998). Intellectual capital and its measurement. In Proceedings of the Asian Pacific Interdisciplinary Research in Accounting Conference (APIRA), Osaka, Japan (pp. 16-17).

Masoulas, V. (1998). Organisational requirements definition for intellectual capital management. International Journal of Technology Management, 16(1-3), 126-143.

Mehralian, G.; Rasekh, H.R.; Akhavan, P. ve Ghatari, A.R. (2013). Prioritization of Intellectual Capital Indicators in KnowledgeBased Industries: Evidence From Pharmaceutical Industry, *International Journal of Information Management*, 33(1), 209-216.

Mouritsen, J. & Roslender, R. (2009). Critical intellectual capital. *Critical Perspectives on Accounting*, 20(7), 801–803.

Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.

Obeidat, U., Obeidat, B., Alrowwad, A., Alshurideh, M., Masadeh, R., & Abuhashesh, M. (2021). The effect of intellectual capital on competitive advantage: The mediating role of innovation. *Management Science Letters*, 11(4), 1331-1344.

Öztürk, M. B., ve Demirgüneş, K. (2008). Kurumsal Yönetim Bakışaçisiyla Entellektüel Sermaye. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 395-411.

Paago, L., & Chukwu, G. J. (2021), Effect of intellectual capital on profitability of oil marketing companies in Nigeria, *BOOK OF PROCEEDINGS 1st National Conference of the School of Management Sciences Kenule Beeson Saro-Wiwa Polytechnic, Bori, Rivers State, Nigeria* 560-566.

Petrash, G. (1996). Dow's Journey to a Knowledge Value Management Culture. *European Management Journal*. 14(4), 365-373. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0263237396000230>. (Erişim: 15.02.2022)

Petty, R. & Guthrie J. (2000). “Intellectual Capital Literature Review: Measurement, Reporting and Management”, *Journal of Intellectual Capital*,1(2),155-176.

Ramanauskaite, A., & Rudzioniene, K. (2013). Intellectual Capital Valuation: Methods and their Classification. *Ekonomika*, 92(2), 79-92.

Rehman, S. U., Elrehail, H., Alsaad, A., & Bhatti, A. (2021). Intellectual capital and innovative performance: a mediation-moderation perspective. *Journal of Intellectual Capital*, 1-27.

Resenos E., (2022). Intellectual Capital, wordpress.com, <https://edmundoresenos.wordpress.com/2019/11/22/intellectual-capital-2/>. (Erişim:15.02.2022).

Rodov, I. & Lelibert, P. (2002). FiMIAM: Financial method of intangible assets measurement. *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), 323-336.

Roos, G. & Roos, J. (1997). Measuring Your Company's Intellectual Performance, *Long Range Planning*, 30(3), 413-426.

Schiavone, F., Leone, D., Caporuscio, A., & Kumar, A. (2022). Revealing the role of intellectual capital in digitalized health networks. A meso-level analysis for building and monitoring a KPI dashboard. *Technological Forecasting and Social Change*, 175, 121325.

Seetharaman, A., Low, K. L. T., & Saravanan, A. S. (2004). Comparative justification on intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 522-539.

Serenko, A., & Bontis, N. (2004). Meta-review of knowledge management and intellectual capital literature: Citation impact and research productivity rankings. *Knowledge and process management*, 11(3), 185-198.

Skandia, 1998. Human Capital In Transformation, Intellectual Capital Prototype Report 1998, 1-8.Sweden, <http://oktato.econ.unideb.hu/domician/Downloads/eset/Skandia.pdf>. (Erişim:16.03.2022)

Sveiby, K. (2001) Methods for Measuring Intangible Assets, available at https://www.sveiby.com/files/pdf/1537275071_methods-intangibleassets.pdf. (Erişim: 17.02.2022).

Sveiby,K. (2010). Methods for Measuring Intangible Assets. <https://www.sveiby.com/files/pdf/intangiblemethods.pdf>. (Erişim: 17.02.2022).

Xu, J., Haris, M., & Irfan, M. (2022). The Impact of Intellectual Capital on Bank Profitability during COVID-19: A Comparison with China and Pakistan. *Complexity*, 1-10.

Zhang, X.B., Duc, T.P., Mutuc, E.B. & Tsai, F.S. (2021). Intellectual Capital and Financial Performance: Comparison With Financial and

Pharmaceutical Industries in Vietnam. *Frontiers in Psychology*, (12), 1-10.
Front. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.595615>.
<https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.595615/full>.

Zor, İ., ve Cengiz, S. (2013). Entelektüel sermaye ile firma değeri arasındaki ilişki: Borsa İstanbul'da bir araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(1), 37-56.

BİLGİ İŞÇİLERİ

Özge ÖZÇETİN

Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Sağlık Yönetimi A.B.D. Yüksek Lisans Mezunu
e-posta: ozcetinozge4@gmail.com
ORCID: 0000-0001-6548-3048

Öz

21. yüzyılın ilk çeyreğinde; faaliyette bulunan işletmelerin üretim, yönetim ve verimliliğinde görülen etkinliğin temelinde bilginin olduğu görülmektedir. İşletmelerde üretilen mal veya hizmete dair girdi ve çıktıların bilgi temelli ortaya konması; bilgiyi üreten, kullanan, çeşitli iş birimlerine dağıtan ve yorumlayabilen bilgi işçilerini meydana getirmektedir. Altın yakalı işçi olarak da adlandırılan bu yeni işçi sınıfı; işletmelerin üretiminden kârlılığın, yönetiminden rekabet edebilirliğine kadar, birçok alanda işletmeyi etkilemektedir. Kurum içerisinde, etkinliğini bu denli hissettiren çalışanların iş tanımları, özellikleri, verimlilikleri, motivasyonları, eğitimleri ve yönetimleri, işletmelerin önemle üzerinde durması gereken konulardandır. İşletmelerin; tecrübeli, donanımlı, yüksek eğitim seviyesine sahip ve doğru karar verebilen bilgi işçilerine olan ihtiyaçları gün geçtikçe artmaktadır.

Abstract

In the first quarter of the 21st century; It is seen that knowledge is the basis of the efficiency seen in the production, management and efficiency of the enterprises operating. Information-based presentation of the inputs and outputs of the goods or services produced in the enterprises; It creates knowledge workers who can produce, use, distribute and interpret knowledge to various business units. This new working class, also called the gold-collar worker; It affects the business in many areas, from the production to the profitability, from the

management to the competitiveness of the enterprises. The job descriptions, characteristics, productivity, motivation, training and management of the employees who make their effectiveness feel so much within the institution are among the issues that businesses should focus on. Businesses; The need for knowledge workers who are experienced, equipped, have a high level of education and can make the right decision is increasing day by day.

1. GİRİŞ

Son yıllarda teknoloji alanında birçok gelişme yaşanmaktadır. Bu gelişmeler, insanlık tarihi açısından hem bireysel hem de toplumsal ölçüde, önemli ve hızlı değişimleri beraberinde getirmektedir. İfade edilen bu değişimler, bireyi ve toplumu doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemektedir. Teknolojinin bireye olan etkileri incelendiğinde; iletişim teknolojilerindeki akıllı telefonların ve kişisel bilgisayarların kullanımı ile bilgiyi oluşturma ve paylaşmanın pratikliği dikkat çekici boyuttadır. Öte yandan teknolojik altyapısı gelişmiş toplumların; ekonomi, sağlık, eğitim ve diğer birçok alanda ayırt edici niteliklerin olduğu görülmektedir. Bilişim teknolojileri vasıtasıyla kullanılan bilgi, bireysel ve toplumsal ölçüde gün geçtikte daha değerli hale gelmektedir.

Yeni toplumsal koşullar göz önüne alındığında, bilginin nesne olarak öneminin giderek arttığı görülmektedir. Bilgi; günümüzde simgelerle oluşturulmuş bir servet olarak nitelendirilmektedir. Bacon'un yüzyıllar önce dile getirdiği "*bilgi güçtür*" cümlesi, söylendiği tarihten bugüne, giderek önemini artırmaya devam etmektedir (Gümüştakin vd., 2013: 281; Külcü, 2018: 43).

Bilgiye dayalı ekonomi ve toplum yapısı, iş yapma şekillerinde ve bununla beraber istihdamda bazı değişiklikler ortaya koymaktadır. Bu değişikliklerin en önemlileri; iş yapma şekilleri ve çalışan profilinde görülmektedir (Oylumlu, 2019: 30-31). Küreselleşmenin de etkisiyle kendini iyiden iyiye hissettiren bu değişiklikler, sanayi işçilerinin hizmet işçilerine ve nihayet bilgi işçilerine dönüşmesine yol açmaktadır (Şimşek, Çelik ve Akatay, 2016: 352). Bilgi işçileri; en basit şekliyle değer üretmek için bilgiyi kullanan çalışanlar olarak ifade edilmektedir. Bu

çalışanlar, bilgi aracılığıyla; fikirleri, analizleri, yargıları ve sentezleri ile buldukları kuruma değer katmaktadır (Horibe, 1999: 9). Altın yakalı işçi olarak da adlandırılan yeni işçi türü; yüksek iş tatminine ve yüksek bilgi birikimine sahip olmakla birlikte, beceri ve teknoloji kullanımı gerektiren, girdinin ve çıktının bilgi olduğu işlerde görev alan kimselerdir ve yakın gelecekte egemen işgücü olarak görüleceği varsayılmaktadır (Parlak ve Çetin, 2007: 108).

Bilgi işçileri, bilgi yönetimi açısından da değerli görülmektedir. Bu işçiler, bilgi yönetimin dört temel bileşeninden biri olarak nitelendirilmektedir. Diğer bileşenler; örgütsel bilgi, bilgi yönetim süreci ve bilişim teknolojileridir. Bilgi işçileri; ifade edilen diğer bileşenleri, entegre bir şekilde ele alarak etkili bir bilgi yönetimi ortaya koyduğundan, bilgi yönetiminin anahtar öğelerinden biri olarak sayılmaktadır (Özer, Özmen ve Saatçioğlu, 2004: 257).

Kitabın bu bölümünde, bilgi işi ve bilgi işçileri kavramları ele alındıktan sonra bilgi işçilerinin özelliklerine değinilmiştir. Ardından, bilgi işçilerinin türleri ifade edilerek bu yeni işçi türünün nasıl bir yönetim anlayışıyla yönetilmesi gerektiği, bireysel açıdan ve bağlı olduğu kurum açısından verimliliğinin nasıl sağlanacağı ve verilmesi gereken eğitimler ortaya konarak bilgi işçilerinin bulunduğu sektörlerin kısa bir açıklaması yapılmış ve bölüm sonuçlandırılmıştır.

2. BİLGİ İŞÇİLERİ

2.1. Bilgi İşçi ve Bilgi İşçisi Kavramları

Bilgi, ekonominin yönetimi ve organizasyonu için bir yenilik kaynağı olarak görülmektedir ve nihai ürün niteliğindedir (Parlak ve Çetin, 2007: 108). Bu durumda günümüzde, yapılan işe dair girdilerin ve çıktılarının bilgi şeklinde olduğu söylenebilir. 21. yüzyıl ekonomisi ve işletmeleri açısından değerli görülen bilgi; *“insan aklının erebileceği olgu, gerçek ve ilkelerin bütünü”* olarak ifade edilirken bilişim alanını kapsayan tanımda; *“kurallardan yararlanarak kişinin veriye yönelttiği anlam”* olarak açıklanmaktadır (TDK, 2021). Bu tanım, bilgi içerisinde veri kavramını doğurmuştur. Yılmaz (2009), veriyi; *“tek başına kullanılmayan veya bir anlamı olmayan, bilgiye temel oluşturan ve*

ilişkilendirilmeye anlamlandırılmaya, yorumlamaya ve analiz edilmeye gereksinim duyulan ham bilgi” olarak ifade etmiştir (Doğan ve Arslantekin, 2016: 16).

Endüstri devriminin zemin hazırladığı teknolojik gelişme ve değişimler, işletmeleri ve bu işletmeler içinde ortaya konan emek süreçlerini etkilediğinden; değişen işletmelerde görülen yeni yönetim şekilleri, uygulamalar ve iş süreçleri, beraberinde yapılan işi ve işçinin niteliğini de etkilemiştir. Bilgi işi ve bilgi işçisi kavramları, işletmelerde görülen bu teknolojik değişim ve gelişimin meydana getirdiği kavramlar olarak nitelendirilebilir.

Bilgi işi ve bilgi işçisi kavramlarını alanyazına ilk olarak, 1960 yılında Peter Drucker kazandırmıştır (Drucker, 1993: 16). Bu kavramlara ilişkin farklı birçok yaklaşım bulunmaktadır. Ancak bu yaklaşımların ortak noktası; bilgi işi kavramı için, kurumlarda bedensel çalışmanın yerini zihinsel çalışmanın aldığı ve mal üretiminin yerini hizmet üretimine bıraktığıdır (Zaim ve Koçak, 2010: 2985). UNESCO bilgi işini; *“insanların, toplumların ve kültürlerin bilgi birikimlerini artıran her türlü yaratıcı ve sistematik faaliyet”* olarak tanımlamaktadır (Çetin, 2005: 53). Bilgi sektörü araştırmacılarına göre; bilgi işinin sınırları içerisinde *“ar-ge, eğitim-öğretim, bilgi üretimi ve dağıtımı, iletişim ve enformasyon ekipman ve hizmetleri”* yer almaktadır (Zaim ve Koçak, 2010: 2986).

Bilgi işçisi kavramı incelendiğinde, bu kavramın alanyazında ilk kez, Drucker (1959) tarafından kaleme alınan *“Landmarks of Tomorrow”* kitabında yer verildiği görülmektedir (Surawski, 2019: 106). Drucker, bilgi işçilerini *“yüksek seviyeli işçi”* olarak nitelendirmektedir ve *“yeni ürün ve hizmet üretmek amacıyla teorik ve analitik bilgileri kullanabilen ve üst düzey eğitim seviyesine sahip çalışanlar”* olarak tanımlamaktadır (Janz, Colquitt & Noe, 1997: 878). Ancak bu kavramın varlığının, Drucker’ın tanımlamasından çok daha eski bir döneme dayandığı görülmektedir. İnsanlığın varlığıyla ortaya çıkan bu kavram, literatürde son zamanlarda kendine yer bulmaktadır. Bilgi çağıyla beraber değerlendirilen bilgi işçileri, bir başka çalışmada *“bilgiyi depolayan, aktaran ve paylaşan çalışanlar”* olarak ifade edilmektedir (Akgün & Yaman, 2020: 2). Davenport (2005: 10)’a göre ise bilgi işçileri; yüksek derecede

eğitim, deneyim ve uzmanlığa sahiptir ve işlerinin birincil amacı bilginin yaratılması, dağıtılması ve uygulanmasıdır.

İş süreçlerinin birbirini etkileyen karmaşık bir yapıya sahip olduğunu ifade eden, bilgi işini ve bilgi işçisini farklı bir bakış açısıyla ele alan görüşe göre ise bilgi işi; bilgiye ihtiyaç duyulan, bilginin kullanıldığı, üretildiği ya da transfer edildiği iş süreçleri olarak tanımlanmaktadır. Bilgi işçisi ise üç tür kaynağı bir arada ve etkili kullanabilen ve değer üreten çalışanlar olarak ifade edilmektedir. Bu kaynaklar; fiziki kaynaklar (bina, laboratuvar vs.), idari kaynaklar (politikalar, süreçler vs.) ve entelektüel kaynaklardır (know-how, teknoloji vs.) (Syed, 1998: 60-61).

İnternet ve diğer bilişim teknolojileri, bilgi işçisinin iş içeriğinde önemli bir yer tutmaktadır. Yakın gelecekte bilgi iletişim teknolojilerinin, bilgi işini etkileyeceği öngörülmektedir. Bilgi işleri ile ilgili olarak, gerçek yaratıcı işler ile rutin işler arasındaki fark git gide daha açık ve anlaşılır hale gelecektir. Buna göre;

1. Bilgi işi ile rutin işleri birbirinden ayırt etmek git gide zorlaşacaktır.
2. Teknolojinin kullanımı çalışanlar açısından daha pratik, kısa süreli ve rahat olduğundan, yüz yüze olan işler yerini elektronik ortama bırakacaktır.
3. Yeni bilgi yaratmak için gerekli olan veriye internet aracılığıyla kolayca ulaşılabilir. Bu durum tıp, haberleşme, mühendislik ve daha birçok profesyonel alanda değişiklik yaratacaktır (Özgüler, 2004).

Bilgi işçileri, uyarılma ve değişiklik yapanlarla, kopyalayan ve yeniden üretenler olmak üzere iki grupta incelenebilmektedir. İlk grupta yer alan çalışanlar genellikle bireysel olarak üretim gerçekleştirmektedir ve referanslarla ilgilenmektedir. Müşteriyle iletişimleri oldukça mesafeli olan bu gruba çözüm uygulama danışmanları örnek gösterilebilir. İkinci grup olan kopyalayan ve yeniden üretenler ise önceden belirlenmiş olan yöntemlere göre çözüm üretmektedirler. Bu gruba çağrı merkezi çalışanları örnek olarak verilebilir (Çetin, 2005: 57).

Teknolojideki değişim, çalışma yaşamındaki küreselleşme ve işgücü yapısında meydana gelen önemli değişiklikler, işletmelerde mavi yakalı çalışanların yerini özel bilgi ve beceriye sahip bilgi işçilerinin almasına imkan sağlamaktadır. Bilgi işçileri, herhangi bir alanda bilgisayara dayalı sistem üzerinden; profesyonel niteliklerine, bilgi birikimlerine ve deneyimlerine göre; ellerinde bulunan ürünü zenginleştiren, sorumluluk alanı yalnızca ofisle sınırlı kalmayan, yüksek eğitim seviyesine ve yüksek bireysel sorumluluğa sahip, kariyerine ve uzmanlık alanına bağlı işçiler olarak görülmektedir (Özgüler, 2004). Dolayısıyla bilgi işçileri için iş süreçlerini yürütmede olmazsa olmazlar arasında; bilgisayar, sistem ve veriye paralel olarak tecrübe ve sorumluluk alma sayılabilir. Bunun yanında bilgi işçilerinin iş yeri kavramına yönelik olarak; kurumun kendilerine iş için tahsis ettikleri bilgisayarlarının ve sistemlerinin bulunduğu her ortamın iş yeri olabileceği buna bağlı olarak da çalışma saatlerinin daha esnek olabileceği öngörülebilir.

Öte yandan bilgi işçileri, var olan somut bir üründen ziyade işlenmemiş ve geliştirilmiş bilgiyi üreten işçi olarak görülmektedir. Bu işçi türü, işlerini yerine getirirken karar verme konusunda kişiselleştirilmiş stratejilere ve eşsiz becerilere sahiptir. Yaptıkları işin kalitesi ve performanslarının niteliği, çalıştıkları işletmelerin kurumsal hafıza derinliği ile yakından ve doğrudan bir ilişki içerisindedir. Bu ilişki hem kurumsal hem çalışan bazda olmak üzere iki taraflı işlemektedir (Akgün, 2021: 28).

İfade edilen bütün nitelikler, bilgi işçilerinin iş yaşamında daha çok tercih ve talep edilmeleri için zemin hazırlamaktadır. Nitekim, ortaya konan bu özellikler ışığında, bu alanda yapılan çalışmalarda, bilgi işçileri için “*altın yakalı*” kavramı kullanılmaya başlanmıştır. Altın yakalı işçi, mavi yakalının kol gücü ile beyaz yakalının kafa gücünü birleştiren, yüksek vasıflı işçi olarak tanımlanmaktadır. Altın yakalılar, kaliteli eğitim almış, yurt dışı deneyimi olan, yabancı dil bilgisine, küresel düşünebilme yetisine ve yüksek yaratıcılığa sahip, aynı zamanda ekip çalışmasına yatkın çalışanlardır (Alan, 2010: 15). Kelley (1990), altın

yakalı işçilerin, problem çözme yetenekleri, yaratıcılıkları ve zekâları gibi niteliklerinin olduklarını vurgulamaktadır (Collins, 1997: 44).

Bilgi işçilerinin, altın yakalı işçiler olarak tanımlanmalarının nedeni, bilgi işçilerinin bilgiyi organizasyon açısından değere dönüştürme potansiyeline ve yeteneğine sahip olmalarıdır. Bu nedenle bu işçi türü; enformasyon teknolojilerini etkili bir şekilde işlemeli, aynı zamanda yaratıcı ve yenilikçi olmalıdır. Bununla birlikte bilgi işçileri, buldukları organizasyonun işleyişini ve yönetimini bilmeli, idari bilgi ve becerilere sahip olmalıdır. Ayrıca bu işçiler, oto kontrole sahip olmalı ve kendilerini sürekli geliştirmelidir (Zaim, 2005: 593-594).

2.2. Bilgi İşi ve Bilgi İşçisinin Özellikleri

Stewart (1997), günümüz toplumunda bilginin; doğal kaynaklardan, fabrikalardan ve paradan daha değerli bir rekabet silahı olduğunu belirtmektedir. İçinde bulunduğumuz yüzyılda zenginliğin ürününün bilgi olduğu vurgulanmaktadır. Dolayısıyla bilginin, ekonominin hammaddesi ve temel ürünü haline geldiği görülmektedir. Bu nedenle bilgi işi karmaşıktır ve bu işte yer alan çalışanların belirli beceri ve yeteneklere sahip olmakla beraber teorik bilgilere hâkim olmaları ve çalıştıkları kuruma aşına olmaları gerekmektedir (Kuzey, 2021: 89).

Stewart'ın "*Hammaddesi ve ürünü bilgi ve enformasyon olan işler*" olarak ifade ettiği (İlic, 2011: 29) bilgi işinin özellikleri; yeni bilgi yaratma, dış kaynaklar yoluyla değerli olan bilgiye ulaşabilme, karar verme sürecinde erişilebilir bilgiyi işleyebilme, ürün, hizmet ve üretim ile bilgiyi birbirleri ile bütünleştirebilme, belgeler vasıtasıyla bilgiyi sunabilme, elde bulunan bilgiyi organizasyondaki diğer diğer bölümlere aktarabilme ve bilgiyi geliştirebilme olarak sıralanabilmektedir. İfade edilen özelliklerden en önemlileri; yeni bilginin yaratılması ve var olan bilgi ile yeni yaratılacak bilgi arasındaki ilişkiye odaklanma olarak görülmektedir (Çalışkan, 2014: 67).

Bilgi işleri incelendiğinde; uzmanlığın ön plana çıktığı, yönetim kademelerinin azaldığı, bireysel çalışmanın yerini ekip çalışmasına bıraktığı ve sorumlulukların tüm çalışanlar tarafından paylaşıldığı

görülmektedir (Zaim, 2003). Tüm bu özellikleri işleyebilme işi ise bilgi işçilerinin sorumluluğundadır. Bilgi işinin yürütülmesi için bilgi işçilerinde bulunması gereken vasıflar dört maddede işlenmektedir. Bunlar (Smith & Rupp, 2002):

1. İşle ilgili temel bilgiye, uzmanlığa ve profesyonel disipline sahip olma.
2. Teorik bilgiyi pratiğe dönüştürerek etkili olarak kullanabilme ve iş üzerinde uygulayabilme.
3. Profesyonel disiplin içerisinde olayların sebep sonuç ilişkilerini yorumlayabilecek tecrübe, uzmanlık ve yeteneğe sahip olma.
4. Kişisel ve mesleki gelişimle motive olma, sahip olduğu bilgi ve tecrübe ile beraber özgüvene, yaratıcılığa, çalışma disiplinine ve esnekliğe sahip olma.

Bilgi işçisinin beceri ve yetenekleri ile ilgili kapsamlı bir literatür taraması gerçekleştiren Leon (2015), ekip çalışması, problem çözme, risk alma ve öğrenme becerilerinin bilgi işçisinin, en sık görülen özelliklerinden bazıları olduğunu ifade etmektedir. Bu özellikleri; dayanıklılık, yaratıcılık, bilgi ve iletişim teknolojisinin (BİT) kullanımı ve yenilikçilik becerileri yakından takip etmektedir. Stratejik beceriler, politik ve ekonomik okuryazarlık, duyarlılık, saygı, özerklik, başkalarının bakış açılarını takdir etme ve üst düzey düşünme de yazarın araştırmasının bir diğer bulguları olarak karşımıza çıkmaktadır (Iliescu, 2021: 99).

OECD tarafından yapılan çalışmada, bilgi işçilerinde bulunması gereken nitelikler şu şekildedir (Tomlinson & Miles, 1999: 154):

- ✓ Sorumluluk alabilme,
- ✓ Farklı görevleri yerine getirebilme,
- ✓ Bağımsız çalışabilme yeteneği ve disiplini,
- ✓ Bilgisayar kullanabilme becerisi,
- ✓ Sürekli öğrenme isteği, kendini geliştirme yeteneği ve isteği
- ✓ Geçmiş deneyimlerini, bilgi birikimini kullanabilme ve yeni bilgilerle entegre edebilme,

- ✓ En çok beş yılda bir eğitim alma, uzmanlık vasıf, kabiliyet, unvan, sorumluluk ve pozisyonunu geliştirebilme,
- ✓ İşe bağlılık ve mesleğini sevmeye.

Bilgi işçisinin özelliklerinin incelendiği bir diğer çalışmada ise bilgi işçisinin yaptığı iş üzerinde karar alabildiğini ve sorumluluk sahibi olduğunu, aynı zamanda yaratıcılığının, bireyselliğinin ve hayal gücünün yüksek olduğunu ifade ederek bilgi işçisinin özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır (Erdem, 2005: 550-551):

- ✓ Bilgi işçisi için, spesifik kariyer konularından çok kişisel yaşam biçimi daha önemlidir.
- ✓ Coğrafi açıdan daha az mobildir.
- ✓ Çalıştığı kurumdan çok çalıştığı proje daha önemlidir, dolayısıyla çalıştığı kuruma karşı sadakati yüksek düzeyde değildir.
- ✓ Yönetici ve amirden çok bilgi ve yeteneğe karşı saygı duymaktadır.
- ✓ Sürekli büyüme ve öğrenme motivasyon kaynağıdır.
- ✓ Bilgi ve enformasyon, bilgi işçilerinin hem hammaddesi hem ürünüdür.

İfade edilen özellikler ışığında, bilgi işçilerinin kendilerini sürekli güncelleyen, teknolojik yeniliklere hızlıca adapte olabilen, özgüveni ve sorumluluk alabilme kabiliyeti yüksek ve kurum bağlılığından ziyade çalıştığı işin niteliklerine önem veren, eğitilmiş çalışanlar oldukları söylenebilir.

2.3. Bilgi İşçisi Türleri

Bilgi üzerinde yoğunlaşan işlerin gereklerine göre ortaya çıkan bilgi işçilerinin nitelikleri ve bu niteliklere bağlı olarak türleri, farklı araştırmalarda farklı şekillerde ele alınmaktadır. Davenport (2002), işin karşılıklı bağımlılık durumu ve karışıklık düzeyine göre bilgi işçilerini dört ayrı başlık altında incelemektedir. İşlem işçisi, entegre işçi, işbirlikçi işçi ve uzman işçi olarak adlandırdığı bu işçi türlerinin özellikleri şu şekildedir (Akgün, 2021: 30):

İşlem İşçisi: Bireysellik düzeyi düşük olan ve rutin işlerde yoğunlaşan bilgi işçisi türüdür. Bu tür işçiler, sistem tarafından belirlenen prosedürlere uyarak standart işlemleri gerçekleştirmektedir.

Entegre İşçi: İş karmaşıklık düzeyi düşük, karşılıklı bağımlılık düzeyi yüksek olan bilgi işçisi türüdür. Bu tür işçiler, sistematik ve tekrarlanabilen işleri yürütmektedir ve resmi süreç, standart ve yöntemlere güven duymaktadır. Aynı zamanda işlevsel sınırlar ile sıkı bir bütünleşmeye ihtiyaç duymaktadır.

İşbirlikçi İşçi: Bağımlılık ve iş karmaşıklığı düzeyi yüksek olan işleri üstlenen bilgi işçisi türüdür. Bu işçiler, birden fazla uzmanlığa sahiptir. Yürüttükleri işleri doğaçlama gerçekleştirmektedir ve işin niteliğine göre şekil alabilen iş gruplarıyla çalışmaktadır.

Uzman İşçi: Bağımlılık düzeyi düşük, karmaşıklık düzeyi yüksek işler ile ilgilenen bilgi işçisi türüdür. Bu işçi türü, karar verme odaklı işleri yürütmektedir. Yıldız oyuncu olarak ifade edilen bu çalışanlar, yüksek uzmanlık ve deneyime sahiptir.

Reinhardt ve arkadaşları (2011), bilgi işçileri üzerinde yaptıkları araştırmada bilgi işçilerinin rollerini on ayrı sınıfta toplamıştır. Bu roller aşağıda yer alan Tablo 1’de görülmektedir.

Tablo 2: Bilgi İşçilerinin Rollerini

Roller	Açıklama	Beklenen Eylemler	Literatür
Denetleyici	Ham bilgiye dayalı olarak kurumsal performansı izleyen çalışanlar.	Analiz, yayma, bilgi organizasyonu, izleme.	(Moore and Rugullies, 2005; Geisler, 2007)
Yardımcı	Bir problemi aştıktan sonra başkalarına öğretmek için bilgi aktaran çalışanlar.	Yazma, analiz etme, yayma, geri bildirim, bilgi	(Davenport and Prusak, 1998)

		arama, öğrenme, ağ oluşturma.	
Öğrenici	Kişisel beceri ve yetkinliği geliştirmek için bilgi ve uygulamaları kullanan çalışanlar.	Edinme, analiz, uzman arama, bilgi arama, hizmet arama, öğrenme.	
Bağlayıcı	Yeni bilgi üretmek için farklı kaynaklardan gelen bilgileri ilişkilendiren ve birleştiren çalışanlar.	Analiz etme, yayma, bilgi arama ve bilgi organizasyonu.	(Davenport and Prusak, 1998; Nonaka and Takeushi, 1995; Geisler, 2007)
Ağ Kurucu	Aynı türde işlerde yer alan kişilerle, kişisel veya projeye ilgili bilgi paylaşan ve birbirlerine destek olmak için bağlantılar kuran çalışanlar.	Analiz etme, yayma, uzman arama, izleme, ağ oluşturma, hizmet arama.	(Davenport and Prusak, 1998; Nonaka and Takeushi, 1995; Geisler, 2007)
Örgütleyici	Kişisel veya kurumsal faaliyetlerin planlamasında yer alan çalışanlar.	Analiz, bilgi organizasyonu, izleme, ağ oluşturma.	(Moore and Rugullies, 2005)
Ele Geçiren	Belirli bir konu hakkında bilgi arayan ve toplayan çalışanlar.	Edinme, analiz etme, uzman arama, bilgi arama, bilgi	(Snyder-Halpern et al., 2001)

		organizasyonu, izleme.	
Paylaşımçı	Toplulukta bilgiyi yayan çalışanlar.	Birlikte yazma, yayma, ağ oluşturma.	(Davenport and Prusak, 1998; Brown et al., 2002; Geisler, 2007)
Çözücü	Bir problemle başa çıkmak için bir yol bulan veya sağlayan çalışanlar.	Edinme, analiz etme, yayma, bilgi arama, öğrenme, hizmet arama.	(Davenport and Prusak, 1998; Nonaka and Takeushi, 1995; Moore and Rugullies, 2005)
İzleyici	Sorun oluşturabilecek, kişisel veya organizasyonel problemleri izleyen ve bunlara tepki veren çalışanlar.	Analiz etme, bilgi arama, izleme, ağ oluşturma.	(Moore and Rugullies, 2005)

Kaynak: Reinhardt, et al. (2011), Knowledge Worker Roles and Actions-Results of Two Empirical Studies. Knowledge and Process Management, 18(3), p. 11.

Bilgi işçilerinin nitelikleri özelinde ele alınan Davenport (2002) ve Reidnhardt (2011) tarafından yapılan çalışmalardaki bu ayrımların, literatürde bilgi işçileri türlerinin daha net ve belirgin ortaya konması ve geliştirilebilmesine yol gösteren önemli ve değerli kabul edilebilen kaynaklar olduğu söylenebilir.

2.4. Bilgi İşçilerinin Yönetimi, Verimliliği ve Eğitimi

Kurumların bağlı oldukları sektörlerde öncü olmaları, rakipleriyle mücadele edebilmeleri ve üstünlük sağlayabilmeleri, önemli ölçüde yetkin bilgi işçilerine sahip olmalarıyla ilişkilidir. Literatürde, bilgi işçilerinin buldukları organizasyonlara ne tür katkılar sağlayacağı, verimliliklerinin nasıl artırılacağı ve nasıl yönetilmeleri gerektiği konusunda çalışmalar yürütülmektedir (Şener, 2018: 209). Bilgi işçilerinin bağlı oldukları örgütlerdeki iş tanımları, iş gerekleri, pozisyonları ve nitelikleri diğer çalışanlara göre farklılık gösterdiğinden bu işçilerin yönetimi diğer çalışanlara göre farklılık gösterecektir.

Bilgi işçilerinin yönetiminde görülen zorlukların başında, şirketlerin uygulamış oldukları geleneksel yönetim anlayışını bilgi işçileri üzerinde uygulamaları gelmektedir. Drucker (1994: 183-184), bilgi işçilerinin çalıştıkları kurumda ast konumunda olduklarını ve bağlı oldukları bir yöneticilerinin olduğunu ancak çalıştıkları alanın özel donanım ve yetkinlik gerektirmesi nedeniyle, patronlarına nazaran daha bilgili olduklarını ve bunun farkında olduklarını ifade etmektedir. Bununla birlikte yazar, kurumun hiyerarşik düzeni göz önüne alındığında, bilgi işçilerinin her ne kadar ast konumunda olsalar da kendi alanlarında işverenlerine göre daha üstün olduklarını bildiklerinden, iş arkadaşı ve meslektaş gibi görülmeleri gerektiğini dile getirmektedir. Bu nedenle bilgi işçilerinin bu faktörlere göre yönetilmesi önem arz etmektedir.

Konuyla ilgili yapılan araştırmalarda bilgi işçilerinin daha verimli çalışabilmeleri için bu işçiler üzerindeki kontrolün azaltılması ve yönetimle çalışanlar arasındaki ilişkilerin “komuta-kontrol” temelinde değil “karşılıklı güven” temelinde olması gerektiği vurgulanmaktadır (Zaim, 2005: 606; Stebbins & Shani, 1995). Nitelikleri özelinde diğer çalışanlardan ayrılan bilgi işçilerinin işin yürütülmesine ilişkin emir, otorite ve hiyerarşiden uzak, esnetilmiş çalışma şartlarına göre yönetilmesine yönelik görüşler desteklenmektedir (Drucker, 1999; Şahin, 2016: 54). Bununla birlikte Malhotra (1998), bilgi işçilerinin buldukları örgütü daha değerli kılabilmek için uzmanlıklarının yanında, buldukları organizasyonun işleyişi ve yönetimi ile ilgili

bilgilere sahip olmaları gerektiğini ve idari açıdan bilgi ve becerilerinin olması gerektiğine dikkat çekmektedir (Zaim ve Koçak, 2010: 2986). Ayrıca, Stebbins ve Shani (1995: 23)'ye göre; bilgi işçilerinin daha verimli bir şekilde çalışabilmeleri için özgün düşünebilmelerine imkan tanınması ve bu işçilere özerklik verilmesi gerekmektedir. Bilgi işçilerinin verimli olabilmesinin, memnuniyetleri ve motivasyonları ile yakından ve doğrudan ilişkili olduğunu belirten görüşler de mevcuttur (Zaim ve Koçak, 2010: 2987).

Bilgi işçilerinin verimliliğinin artırılmasında üç yöntem kullanılmaktadır (Çırpan, 2005: 72):

1. Bilgi teknolojisini kullanmak,
2. Yönetim süreçlerini yeniden tasarlamak ve bu süreçleri daha akıcı hale getirmek,
3. İşçileri yetkilendirmek.

Profesyonel kaynaklar, stratejik avantajlar göz önünde bulundurularak bir plan dahilinde oluşturulmaktadır. Organizasyon da çalışanların bilgi ve tecrübelerini profesyonel öğrenmeye odaklanarak oluşturmaktadır. Bu nedenle, yukarıda ifade edilen ve entelektüel uzmanlık olarak nitelendirilen üç yöntem, yalnızca bilgi işçilerinin verimliliğini ve ihtiyaçlarını etkilemekle kalmayıp bütün organizasyonun verimliliğini etkileyecektir (Çırpan, 2005: 73).

Bilgi işçilerinin yönetilmesinde önemli olan konulardan biri de bilgi işçilerinin motivasyonudur. Motivasyon, kişilerin amaçları, beklentileri, davranışları ve ihtiyaçları ile ilgili, kişilere kendi performansları hakkında bilgi verilmesini içermektedir (Koçel, 2014: 730). Buna göre, ifade edilen faktörler göz önünde bulundurularak; bilgi işçileri, bağlı oldukları kuruma mümkün olan en fazla değeri sağlayacak şekilde motive edilmelidir (Holm & Poulfelt, 2003: 8).

Bilgi işçileri için öğrenim oldukça önemli görülmektedir. Çalışanlar arasında bir bilgi alışverişi kültürü yaratmak, kişisel gelişim fırsatları sunmak, yetenekli ve yenilikçi bir grupta çalıştığını hissetmek,

bilgi işçileri için çeşitli motivasyon kaynakları olarak görülmektedir (Holm & Poulfelt, 2003: 8-9).

Modern bilgi işçisini motive eden unsurlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Holm & Poulfelt, 2003: 10):

- ✓ Meydan okumalar,
- ✓ Özerklik,
- ✓ Esneklik,
- ✓ İftihar edilmek,
- ✓ Profesyonellik,
- ✓ Grup ve proje bazlı iş,
- ✓ Kişisel ve genel gelişim,
- ✓ Sorumluluk almak,
- ✓ Hedeflerin açıklığı,
- ✓ Bağlılık,
- ✓ Şirket hakkında ilgili olmak.

Yukarıda ifade edilen motivasyon unsurlarını sağlayabilen kurumların, çalışanların motivasyonlarını artırarak, etkili ve verimli çalışmalarını, dolayısıyla kurumun verimliliğini ve piyasadaki rekabet gücünü olumlu etkileyeceği öngörülebilir.

2.5. Bilgi İşçilerinin Bulunduğu Sektörler

Bilgiyi kendi işi üzerinde aktif olarak kullanan, bilgiyi aktaran ve bilginin alınıp satılmasına katkı sağlayan çalışanlar, bilgi işçisi olarak adlandırılmaktadır (Ekin, 2001: 14). Profesyonel özelliklerine göre tanımlanan bu işçiler, çoğunlukla hizmet sektöründe görülen bilgi işlerinde, sağlıktan eğitime, iktisattan mühendisliğe, hukuktan mimariye birçok meslekle ilişkilidir (Özgüler, 2004; Garrick & Clegg, 2000: 279). Örneğin; programcılar, bilişim sistemleri uzmanları ve bilim insanları gibi bilgi teknolojileri çalışanlarının yanında; doktor, avukat, öğretmen, kütüphaneci gibi bilgi teknolojileri sahası dışında çalışan çalışanlar da bilgi işçileri olarak görülmektedir (Özgüler, 2004).

Önceden hizmet sektöründe yer alan uçak bileti satıcılığı gibi spesifik işlerde yer alan çalışanlar bilgi işçileri olarak nitelendirilmekte iken gün geçtikçe bu kavram içerisine aşağıda yer alan sektör çalışanları da dahil edilerek;

- ✓ bilgi üreticileri (uzman, bilim insanı, araştırmacı, biyoteknoloji mühendisleri, yazılım mühendisleri),
 - ✓ bilgi taşıyıcıları (profesyonel iletişim işçileri, kütüphaneciler, öğretmenler),
 - ✓ bilgi işlemcileri (sekreterlik ve idari işler hizmetleri) ve
 - ✓ altyapı personeli (bakım personeli, makine operatörleri)
- olmak üzere dört grup özelinde incelenmektedir (Özgüler, 2004).

Bilgi işçilerinin bulunduğu sektörlerin bu kadar geniş bir perspektifte yer almasının sebebi, bilginin ve bilgi teknolojilerinin kullanım alanının gün geçtikçe artması ve farklı sektörlere de fayda sağlaması olarak düşünülebilir. Örneğin; hastaneye gelen hastaların sağlık durumuyla ilgili bilgilerinin bulunduğu hastane bilgi yönetim sistemlerinden, bankalara danışmanlık hizmeti veren bilgi teknolojileri danışmanlık şirketlerine, eğitim sektöründe faaliyet gösteren okullarda öğrenim gören öğrencilerin bilgilerinin bulunduğu öğrenci bilgi sistemlerinden, kütüphanelerdeki kitapların bilgilerinin tutulduğu dokümantasyon sistemlerine kadar birçok alanda ve sektörde bilgi işinin ve bilgi işçilerinin olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, bilgi işçilerinin artık birçok sektörde görüldüğü söylenebilir.

SONUÇ

Bilgi toplumu, bilgi ekonomisi ve teknolojik gelişmelerin örgütlerdeki rolü; çalışma yaşamına “*bilgi işçisi*” olarak adlandırılan yeni bir işçi türünü meydana getirmiştir. Bu işçiler, bilginin üretilmesi, kullanılması, dağıtılması ve yorumlanması gibi işlerde görev almakta ve aynı zamanda bilginin alınıp satılmasına katkı sağlayan ve kendi işinde bilgiyi etkin kullanan çalışanlar olarak nitelendirilmektedir (Oylumlu, 2019: 31).

Bilgi işçileri, özellikleri açısından incelendiğinde, işle ilgili yeterli donanımına, uzmanlığa, yüksek eğitim seviyesine ve bilgisayar bilgisine sahip, yeniliklere açık, sorumluluk sahibi, yetkin karar verebilen ve özgüvenli çalışanlar olarak açıklanmaktadır. Dolayısıyla işletmeler açısından bilgi işçileri, üretim toplumundaki işçilerden farklı olarak, bir maliyet unsuru olarak görülmenin aksine, işletmenin bir varlığı olarak görülecektir. Nitekim, bilgi işçilerinin yaptığı iş bugünün organizasyonları için temel varlıklar olarak ele alınmaktadır (Şener, 2018: 228).

Çoğunlukla bilişim ve yazılım sektörlerinde olduğu düşünülen bilgi işçileri, gün geçtikçe sektörlerini genişletmekte ve artık bilginin ve teknolojinin aktif olarak kullanıldığı hemen her alanda görülmektedir. Yeni bir işçi türü olarak görülen bilgi işçilerinin, işletmeler için bir değer olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Bu nedenle; örgütler, yöneticiler ve insan kaynakları çalışanları; bilgi işçilerinin etkili ve verimli çalışabilmeleri, kuruma olan bağlılıklarını artırabilmeleri ve kendilerini sürekli geliştirebilmeleri için çeşitli politikalar, programlar, eğitimler ve alternatif yollar geliştirmelidir. Öyle ki, bilgi işçileri bilgileri işleyen, kuruma faydalı hale getiren ve hatta kurumu ileriye taşıyan niteliklere hakim çalışanlardır. Birçok işletme bilgi işçilerine ihtiyaç duymakta ve bünyesine katmak istemektedir. Dolayısıyla işletmelerin buldukları sektörlerde kendilerini tanıtabilmeleri, diğer rakipleriyle rekabet edebilmeleri ve küresel olarak kendilerini geliştirebilmeleri açısından bilgi işçilerine büyük ihtiyaç duymaktadır. Sonuç olarak; işletmeler bilgi işçilerini elde edebilmek, daha donanımlı hale getirmek ve bünyelerinde kalmalarını sağlamak için yeni yönetim yaklaşımlarına yönelmelidir.

ÖRNEK OLAY (Forbes Dergisinden 1 Kasım 2021 tarihli yayım başlığıdır)

Bilgi Çalışanları Kimdir ve Onları Nasıl Etkinleştiririz?

Şu anda dünya genelinde, işleri özellikle değer üretmek ve kritik kararlar almak için eylemi belirli bir alan uzmanlığı düzeyiyle (bilgileri) birleştirmelerini gerektiren yaklaşık bir milyar bilgi çalışanı var. Bu kararlardan bazıları, örneğin perakende düzeni gibi önemsiz görünüyor.

Ancak bunlardan bazıları, küçük görünseler bile, örneğin havayolu ortaklığını belirleme ve değiştirme gibi teknik bilgiler devasadır.

Bu tür bilgi işçilerinin yeni jenerasyonunu yetiştirmek, modern çağın en büyük zorluklarından biridir. Günümüzün bilgi çalışanları daha küresel, daha fazla sektörde çalışıyor ve her zaman ofiste bile bulunmuyor. Her birinin işlerine bağlı olarak farklı bir iş akışı ve bilgilerinden yararlanmak için kendi özel yöntemleri vardır.

Bu bilgi çalışanlarını güçlendirmek için, onlara başarılı olmaları için ihtiyaç duydukları bilgi ve araçları sağlamamız gerekecek. Tarih boyunca bu, basitçe işçilere mevcut teknolojiyi kullanmayı öğretmek anlamına geliyordu. Bundan daha yaratıcı olmamız gerekecek. Apple'ın kurucusu Steve Jobs'un "*zihnin bisikleti*" olarak adlandırdığı bilgisayarlar, en azından masaüstü formlarında artık yeterli değil. İnsanların önemli bilgileri bulmak ve işlerini yapmak için bir ofis masasına oturmak zorunda kalmalarını bekleyemeyiz. Bu, Covid-19 pandemisinde daha da net bir şekilde ortaya çıktı. Nerede olurlarsa olsunlar ve nasıl çalışırlarsa çalışsınlar, bilgi işçilerinin kilidini açmanın yeni yollarını bulmalıyız. Bunu yapan firmalar rekabeti bir adım öne çıkaran ve sektörlerini değiştiren firmalar olacaktır.

Kuruluşunuzun Bilgi Çalışanları Kimlerdir?

Tarih boyunca, bilgi çalışanlarını yalnızca programcılar veya sistem yöneticileri gibi teknoloji uzmanları olarak düşündük. Bununla birlikte, teknoloji daha erişilebilir hale geldikçe, diğer alanlardaki daha fazla profesyonel, çalışmalarıyla daha da fazla değer üretmek için teknolojiyi kullanabildi. Buna doktorlar, tasarımcılar, mühendisler ve diğerleri dahildir.

Günümüzde teknolojik gelişmeler, bilgi ve araçları her yerde, kişiselleştirilmiş ve görünmez hale getirdi. Artık pahalı, zaman alıcı yazılım sertifikaları ve veri okuryazarlığı programları olmadan herkesin düşüncesini artırma yeteneğine sahibiz. Kuruluşumuzdaki herkes potansiyel bir bilgi işçisidir. Bu boş bir hayal gibi görünüyor, ancak birçok yenilikçi şirket bu hayali şimdiden gerçeğe dönüştürdü. Kanadalı Air Canada bir örnektir. Bu şirketin Güvenlik Analitiği ve İnovasyon

Müdürü Shaul Shalev'in açıkladığı gibi, onlar sadece analistleri ve yöneticileri bilgi çalışanları olarak düşünmediler. Kapı görevlilerinin, bakım uzmanlarının ve diğer ön saflardaki çalışanların, genellikle güvenlik açısından önemli sonuçları olan kritik iş kararları aldıklarını belirlediler. Bilgilerin, özellikle de verilerden elde edilen içgörülerin kullanımı yoluyla, tüm çalışan ekiplerinin hepimiz için daha akıllı kararlar almasına olanak sağladılar.

“Veriler sayesinde, ön saflardaki çalışanlarımız, potansiyel olarak farklı bir karar alabilecekler. Hem yolcularımız hem de çalışanlarımız olarak müşterilerimiz için daha güvenli bir karar olacak.”

İçgörüler İşçiye Gelmelidir

Bilgi çalışanları, değişen beceri setleri ve hatta fiziksel iş yerleri ile giderek daha çeşitli hale geliyor. Bu, bariz bir meydan okuma sunuyor: Bu büyüyen ve değişen iş gücüne, gelişmiş araçları ve bilgileri kullanmak için gereken teknolojiyi kullanmayı gerçekten nasıl öğretiriz? Cevap basit: Yapma.

Bunun yerine, tersi yönde çalışın ve teknolojiyi onlara göre kişiselleştirin. Bilgi çalışanlarını güçlendirmenin en hızlı yolu, iş akışlarını kendi haline bırakmak ve basitçe geliştirmektir.

İşte nasıl: Bilgi çalışanları, işlerini yapmalarına yardımcı olacak özel araçlara sahiptir. Bazı işçiler için bu aletler karmaşık makinelerdir. Diğerleri için bunlar iş uygulamalarıdır. Her bilgi çalışanı için merkezi aracı belirleyin ve ardından bu araçları daha da iyi hale getirmek için teknolojiyi uyarlayın. Sahadaki çalışanlara mobil cihazlar verin, böylece bir masaüstü bilgisayara dönmeden kritik bilgilere erişebilirler. Çalışanların bunlara her yerden erişebilmesi için şirket genelindeki uygulamaları buluta taşıyın. Profesyonellerin ek gösterge tablolarına ve veri portallarına başvurmadan daha akıllı kararlar alabilmesi için mevcut iş uygulamalarını verilerden alınan içgörülerle gömün.

Uzak Bir Dünyada Engelleri Kaldırmak

Covid-19 pandemisinin hızlandırdığı uzaktan çalışmadaki artış kalıcı olacak. Gartner®, 2021'in sonunda tüm bilgi çalışanlarının %51'inden fazlasının uzaktan çalışacağını ve aslında dünya çapındaki tüm çalışanların yaklaşık üçte birinin düzenli olarak bir ofisten

çalışmayacağını tahmin ediyor. Sonuç olarak, bilgi çalışanlarının her gün kullanması gereken iş uygulamalarının sayısında da bir artış görüldü. Kimlik yönetimi şirketi Okta, 2020'de ortalama bir müşterinin 88 uygulama kullandığını ve birçok müşterinin neredeyse 200 uygulamaya ulaştığını bildirdi.

Bunun iki anlamı vardır: Birincisi, bilgi ve araçlara, yardım için ek uzmanlara başvurmak zorunda kalmadan her yerden erişilebilir olmalıdır. İkincisi, çalışanlar ne kadar az uygulama ve dikkat dağıtıcı şeye sahip olursa o kadar iyidir. İşyeri sohbet uygulamalarını kullanmak veya bir iş arkadaşınızın üretkenlik aracında işbirliği yapmak gibi bazı bağlam değişiklikleri kaçınılmazdır. Bununla birlikte, bilgi çalışanlarından daha fazla analitik, bilgi veya araca erişmek için temel iş akışlarından daha fazla sapmalarını istemememiz çok önemlidir.

Burada kilit nokta, bir kez daha kullanıcının iş akışına odaklanmaktır. Kullanıcıların düzinelerce farklı bağımsız uygulamayı ziyaret etmesini, çeşitli portallarda oturum açmasını ve düzinelerce konumdaki e-postaları ve PDF'leri sindirmesini sağlamak yerine, tüm bu bilgileri ana işlerini yaptıkları ve başkalarıyla işbirliği yaptıkları yere getirin. Bu, bilgi çalışanlarının merkezi uygulamalara girip çıkabileceği, kararlarına odaklanabileceği ve bilgi ve araçları kullandıklarının neredeyse hiç farkında olmadığı kusursuz bir dünya yaratır.

Bizi Güçlendiren Teknoloji

Bulut bilişim ve yapay zekanın rolünü kabul etmeden bilgi çalışanlarını güçlendirmekten bahsedemeyiz. Yapay zeka (AI), her zamankinden daha karmaşık. Öyle ki; tüm veritabanlarını tarayabilir ve özelleştirilmiş, eyleme geçirilebilir zeka önerebilir. Bulut bilişim artık yalnızca dosyaları her yerden erişilebilir kılmak anlamına gelmiyor, aynı zamanda görevleri hesaplamak ve saniyeler içinde öngörüler oluşturmak için güçlü sunuculardan yararlanmak anlamına geliyor. Sonuç olarak, her iki teknoloji de geleceğin bilgi çalışanlarının işlerini dünyanın herhangi bir yerinden herhangi bir araç veya uygulama kullanarak yapmalarına yardımcı olmak için kritik öneme sahiptir.

Geçmişte, bilgi çalışanları işlerini yapmak için özel ofis alanlarındaki masaüstü bilgisayarlara güveniyordu. BI araçları ve

karmaşık programlama dilleri gibi kararlar almak için karmaşık araçları ve uygulamaları kullanmayı öğrendiler. Bu araçlar aracılığıyla, ilk bilgi çalışanları daha önce hiç görülmemiş bir değer üretti. Artık teknoloji, kullanıcılara teknolojiyi nasıl kullanacaklarını öğretmeden bu araçları kişiselleştirebileceğimiz kadar ilerledi.

En yenilikçi şirketler, bir sonraki bilgi işçileri dalgasını bu şekilde serbest bırakacak. Nerede olurlarsa olsunlar, hangi uygulamaları kullanırlarsa kullansınlar daha iyi kararlar almak için ihtiyaç duydukları bilgi ve araçları vererek kuruluşlarındaki herkesi güçlendirmeye çalışacaklar. Bilgi işçilerini ilk yaratan teknoloji arka plana çekilecek ve herkes farkında bile olmadan daha akıllı hale gelecek.

Kaynak: Who Are Knowledge Workers And How Do We Enable Them?, 2021, <https://www.forbes.com/sites/sisense/2021/12/01/who-are-knowledge-workers-and-how-do-we-enable-them/?sh=19d14a966018> adresinden alınmıştır.

Tartışma Soruları

1. Steve Jobs bilgisayarını niçin “zihnin bisikleti” olarak nitelendirmiştir? Tartışınız.

2. Covid-19 Pandemisinin bilgi işçilerine olan olumlu ve olumsuz etkileri nelerdir? Tartışınız.

3. 21. Yüzyılda faaliyet gösteren kurumsal bir şirket düşünün. Bu şirketteki bilgi işçileri kimlerdir? Tartışınız.

ÇALIŞMA SORULARI

1. Bilgi işçisi kavramını alanyazına kazandıran araştırmacı aşağıdakilerden hangisidir?

- a) Stewart
- b) Davenport
- c) Peter Drucker
- d) Reidnhart
- e) Mallhotra

2. Aşağıdakilerden hangisi bilgi işçilerinin özelliklerinden değildir?

- a) Bilgi işçileri, yüksek eğitim seviyesine sahiptir.
- b) Bilgi işçilerinin sorumluluk alanı yalnızca ofisle sınırlıdır.
- c) Bilgi işçileri, yüksek uzmanlığa sahip çalışanlardır.
- d) Bilgi işçileri, ekip çalışmasına yatkındır.
- e) Bilgi işçilerinin problem çözme yetenekleri vardır.

3) Davenport'a göre bilgi işçilerinin birincil amacı aşağıdakilerden hangisidir?

- a) Bilginin yaratılması, dağıtılması ve uygulanması.
- b) Bilginin incelenmesi.
- c) Bilginin kaynağının kontrol edilmesi.
- d) Bilgi güvenliğinin sağlanması.
- e) Bilgi paylaşılmaması.

4. Aşağıdakilerden hangisi bilgi işçilerinin türlerinden biri değildir?

- a) İşlem İşçisi.
- b) Yardımcı İşçi.
- c) Entegre İşçi.
- d) Uzman İşçi.
- e) İşbirlikçi İşçi.

5. Aşağıdakilerden hangisi bilgi işçilerinin rolleri arasında yer almaz?

- a) Denetleyici
- b) Yardımcı
- c) Örgütleyici
- d) Üretici
- e) Paylaşımçı

Cevaplar: 1:C 2:B 3:A 4:B 5:D

KAYNAKÇA

TDK. (2021). 21,10, 2021 tarihinde Türk Dil Kurumu Sözlükleri: <https://sozluk.gov.tr/> adresinden alındı

Who Are Knowledge Workers And How Do We Enable Them? (2021, Dec,1). 20,12,2021 tarihinde Forbes: <https://www.forbes.com/sites/sisense/2021/12/01/who-are-knowledge-workers-and-how-do-we-enable-them/?sh=19d14a966018> adresinden alındı.

Akgün, A. (2021). Türk İnşaat Sektöründe Bilgi İşçileri. *Doktora Tezi*. T.C. İstanbul Teknik Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Mimarlık Anabilim Dalı.

Akgün, A., & Yaman, H. (2020). Exploring Knowledge Workers in the Turkish Construction Sector. *Periodica Polytechnica Architecture*, 1-16.

Alan, H. (2010). Bilgi İşçilerinin İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Kamu Kurumunda Çalışan Bilgi İşçileri Üzerinde Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: T.C. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

Collins, D. (1997). Knowledge work or working knowledge? Ambiguity and confusion in the analysis of the “knowledge age”. *Employee Relations*, 19(1), 38-50.

Çalışkan, Z. (2014). Yabancılaşma Kuramı Çerçevesinde Emek Süreci ve Bilgi İşçileri: Bankacılık Sektörü Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: T.C. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı.

Çetin, B. I. (2005). Bilgi Toplumu ve Bilgi İşçisi Bağlamında Çağrı Merkezleri: Emek Süreci İş ve İstihdam. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: T.C. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı.

Çırpan, S. (2005). Bilgi İşçilerinin Sosyolojik Profili: Sosyo-Kültürel, Sosyo-Ekonomik Karakteristikler ve Tutumlar Üzerine Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Bursa: T.C. Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı .

Davenport, T. H. (2005). *Thinking for A Living: How to Get Better Performance and Results from Knowledge Workers*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Doğan, K., & Arslantekin, a. (2016). Büyük Veri: Önemi, Yapısı ve Günümüzdeki Durum. *DTCF Dergisi*, 56(1), 15-36.

Drucker, P. F. (1993). *Kapitalist Ötesi Toplum*. (B. Çorakçı, Çev.) İstanbul: İnkılap Kitabevi.

Drucker, P. F. (1999). Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge. *California Management Review*, 41(2), 79-94.

Ekin, N. (2001). Küreselleşmenin İki Yüzü: "İstenmeyen Kaçak Göçmenler"- "Davetli Bilgi İşçileri". *TÜHİS*, 17(2), 12-20.

Erdem, Z. (2005). Sanayi İşçisinden Bilgi İşçisine: Yeni Ekonomi'nin Değişen İşçi Tipi. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 541-566.

Garrick, J., & Clegg, S. (2000). Knowledge Work and The New Demands of Learning. *Journal of Knowledge Management*, 4(4), 279 - 286.

Gümüştekin, G. E., Mercan, N., Oyur, E., & Alamur, B. (2013). Bilgi Toplumunda Bilgi İşçisi ve Öğrenen Örgütler. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 5(1), 279-289.

Holm, M. J., & Poulfelt, F. (2003). The Anatomy of Knowledge Management in Small and Medium-Sized Enterprises! *Paper presented at the LOK Research Conference* (s. 1-15). Copenhagen Business School.

Horibe, F. (1999). *Managing Knowledge Worker New Skills and Attitudes to Unlock the Intellectual Capital in Your Organization*. Canada : John Wiley & Sons.

İlic, E. (2011). Türkiye’de Bilgi İşçileri: Vasıf ve Denetim Üzerine Bir Çalışma. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: T.C. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Radyo Televizyon ve Sinema Anabilim Dalı.

Iliescu, A. N. (2021). The Emergence of Knowmads from the Knowledge Workers. *In Management Dynamics In The Knowledge Economy*, 9(1), 94-106.

Janz, B. D., Colquitt, J. A., & Noe, R. A. (1997). Knowledge Worker Team Effectiveness: The Role of Autonomy, Interdependence, Team

Development, and Contextual Support Variables. *Personnel Psychology*, 50(4), 55-62.

Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım.

Kuzey, C. (2021). Investigation of Job Satisfaction Dimensions of Health Care Knowledge Workers: Factor Analysis - Multivariate Approach. *Journal of Management, Economics, and Industrial Organization*, 5(3), 86-106.

Külcü, Ö. (2018). *Bilgi Kuramı ve Bilgi Yönetimi: Kuramsal Bilginin Oluşumu ve Toplumsal Bilgiye Dönüşümü*. İstanbul: Hiper Yayın.

Oylumlu, İ. S. (2019). *Üçlü Sarmal İşbirliğine Dayalı Inovasyon Model Üretimi: Türkiye Örneği*. İstanbul: Yalın Yayıncılık.

Özer, P. S., Özmen, Ö., & Saatçioğlu, Ö. (2004). Bilgi Yönetiminin Etkililiğinde Kilit Bir Faktör olarak Bilgi İşçileri ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Farklılaşan Özellikleri. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(1), 254-275.

Özgüler, V. C. (2004). Yeni Ekonomide Bilişim İletişim Teknolojileri (Bit) Ve Bilgi İşçileri. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2).

Parlak, Z., & Çetin, B. I. (2007). Bilgi Toplumu ve Bilgi İşçisi Bağlamında Çağrı Merkezleri: Emek Süreci, İş ve İstihdam. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 0(57), 107 - 134.

Peter, F. D. (1994). *Yeni Gerçekler*. (B. Karanakçı, Çev.) Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Reinhardt, W., Schmidt, B., Sloep, P., & H., D. (2011). Knowledge Worker Roles And Actions—Results of Two Empirical Studies. *Knowledge and Process Management*, 18(3), 150-174.

Smith, A. D., & Rupp, W. T. (2002). Communication And Loyalty Among Knowledge Workers : A Resource Of The Firm Theory View. *Journal of Knowledge Management*, 6(3), 250-261.

Stebbins, M. W., & Shani, A. B. (1995). Organization Design and the Knowledge Worker. *Leadership & Organization Development Journal*, 16(1), 23-30.

Surawski, B. (2019). Who is a “knowledge worker” – clarifying the meaning of the term through comparison with synonymous and associated terms. *Management*, 23(1), 105-133.

Syed, J. R. (1998). An adaptive framework for knowledge work. *Journal of Knowledge Management*, 2(2), 59-69.

Şahin, B. (2016). Bireysel İş Hukuku Açısından Bilgi İşçileri. *Doktora Tezi*. Ankara: T.C. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Özel Hukuk (İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku) Anabilim Dalı.

Şener, M. Y. (2018). Kendinizin CEO’su Olun!”: Kendi Kendini Yöneten Bilgi İşçileri. L. Sunar içinde, *Türkiye’de Toplumsal Tabakalaşma ve Eşitsizlik* (s. 195-220).

Şimşek, M. Ş., Çelik, A., & Akatay, A. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Uygulamaları*. Konya: Eğitim Kitabevi.

Tomlinson, M., & Miles, I. (1999, May). The Career Trajectories of Knowledge Workers. *In Mobilising Human Resources For Innovation: Proceedings From The Oecd Workshop on Science and Technology Labour Markets*, 17, s. 152-167.

Zaim, H. (2003). Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi. *Doktora Tezi*. İstanbul: T.C. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı.

Zaim, H. (2005). Yeni Gelişmeler Işığında Bilgi İşi ve Bilgi İşçisi. *Journal of Social Policy Conferences*, 0(49), 589-609.

Zaim, H., & Koçak, O. (2010). Bilgi Çalışanının Memnuniyeti. *Journal of Yasar University*, 18(5), 2985-2994.

TEKNOLOJİK GİRİŞİMLERDE BİLGİ YÖNETİMİ

Yasin AKKUŞ

Trakya Üniversitesi Uzunköprü Meslek Yüksekokulu,
yasinakkus@trakya.edu.tr, 0000-0003-3225-4251

Öz

Günümüzde bilgi özellikle teknolojik girişimlerin vazgeçilmez bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Teknolojik girişimciler iş fikriyle beraber bilgi üretmeye başlamakta ve bu süreç her bir inovasyonda katlanarak devam etmektedir. Teknolojik girişim ayrıca müşteri ve tedarikçiler başta olmak üzere işletme dışından da bilgi transfer etmektedir. Üretilen ve karşılıklı olarak transfer edilen bu bilgi yığınlarının depolanması, yorumlanması ve uygulanması gerekmektedir. Bilginin elde edilmesinden itibaren geçtiği tüm süreçlerinin etkin bir şekilde ele alınabilmesi ancak bilgi yönetimi ile mümkün olabilmektedir. Bu bölümde teknolojik girişimler bilgi yönetimi kavramları ve bilgi yönetimi süreçleri açıklanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Teknolojik Girişim, Bilgi Yönetimi, İnovasyon

Abstract

Nowadays, information is an indispensable element of technological initiatives. Technological entrepreneurs start to produce information with the business idea, and this process continues exponentially with each innovation. The technological enterprise also transfers information from outside the enterprise, especially from customers and suppliers. These produced and mutually transferred information stacks need to be stored, interpreted and applied. Effective handling of all the processes that information has gone through since its

acquisition is only possible with information management. In this section, technological initiatives, knowledge management concepts and knowledge management processes are explained.

Keywords:

GİRİŞ

Bilgi ifadesinin günümüzdeki kullanımı değerlendirildiğinde sirtında belki de kaldıramayacağı kadar çok anlam yüklediği görülmektedir. Veriyi tarif ederken de enformasyonu ifade ederken de ilim ya da bilimi anlatırken de kısa yoldan “bilgi” kelimesi kullanılmakta. Oysa sayılan bu alt anlamları günümüzde karşılayacak hem güncel hem de eski kelimeler hâlihazırda Türkçede bulunmakta. O yüzden kitabın bu bölümde bilgi yönetimi teknolojik girişimciler üzerinden ele alınacak olsa da ilk karşılaşılan zorluk “bilgi” kelimesi ile kastedilenin tanımlanması olmaktadır.

Bir girişimcinin elde ettiği günlük hasılat, satışların dönemsel ortalamaları ve trendleri, işletmenin GZFT (SWOT) ya da PESTLE analizlerinin hepsi bilgi olarak tanımlanmaktadır. Ancak sayılan veri, enformasyon ve bilgi biçimlerinin değeri, önemi, vadesi, önceliği acaba aynı mı olmaktadır? Bilginin yönetimini ele alırken sayılan tüm bu biçimler eşit olarak mı ele alınmalıdır? Belki de teknolojik bir girişimcinin bilgi yönetimi konusunda yüzleşmek zorunda kalacağı ikinci zorluk bu noktada belirlemektedir.

1. KAVRAMLARIN TANIMLARI VE TARİHSEL GELİŞİMLERİ

1.1. Bilgi Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

Türk Dil Kurumunun Güncel Türkçe Sözlüğünde bilgi kelimesinin altı anlamının olduğu aktarılmaktadır. Bunlar kısaca insanın bilişsel süreçlerde işleyebileceği olgu, malumat, çeşitli bilişsel süreçlerle elde edilen gerçek, insan düşüncelerinin ürünleri, bilim ve veriye yöneltilen anlam olarak zikredilmektedir (Türk Dil Kurumu, 2022).

Bilginin tarihi değerlendirildiğinde daha çok tarihin de başlangıcı olarak kabul edilen yazının icadıyla birlikte ele alındığı görülmektedir.

Ancak aynı zamanda bu durum bilginin yazının icadından önce olmadığını iddia etmek anlamına gelmektedir. Günümüzün arkeolojik ve antropolojik bulguları ışığında bilginin tarih öncesinde ve yazısız toplumlarda da yoğun bir biçimde var olduğu aktarılmaktadır. 21. Yüzyılın büyük ölçüde sınıflandırılmış bilgi kuramı yaklaşımı yerine ilgili çağın şartları içerisinde bakıldığında tarih öncesi çağlarda bilgiye verilen önemin hiç de az olmadığı anlaşılmaktadır. Günümüzde teknoloji kelimesi ile kastedilen daha çok en son icat edilen ürünler ya da geliştirilen en yeni yöntemler olmaktadır. Tarihsel bir yanılgıya düşmeden değerlendirildiğinde tarih öncesi yazısız bir toplumda o devrin son teknolojisi olan av silahı ve yaşam gereci yapma yöntemleri o devrin en değerli bilgisi olarak ele alınmaktadır. Günümüzde ilkel gelen bu bilgi ve yöntemler o devirde en ileri teknoloji olarak insandan insana aktarılmaktadır (Keseroğlu, 2005: 2-6). Yine Malinowski'nin sınıflamasına göre yazısız toplumlar hem sezgi yoluyla kutsal alanda hem de deneyim yoluyla dünyevi alana dair bilgi üretmiş ve bunları nesilden nesile aktarmıştır (Malinowski, 1964: 7-9). Bu kapsamda değerlendirildiğinde bilginin tarihinin insanın sezgisel ya da deneysel verileri algılaması ve bu verileri zihinsel süreçlerle işlemesi ile başladığı sonucuna varılabilmektedir.

Bilginin tarihsel serüveni antik yunan düşünürlerinin kuramları ile gelişmiş ve 20. yüzyılın başlarında bilgi felsefesi (epistemoloji) üzerindeki tartışmalarla neredeyse zirveye ulaşmıştır. Epistemoloji ile beraber bilginin elde edilme, işleme ve aktarma süreçleri sorgulanmış ve bilgi kuramının gelişimi sağlanmıştır (Külcü, 2018). Bilgi kuramının oldukça farklı yaklaşımlar altında incelendiği aktarılmaktadır. Klasik bilgi kuramı altında bilgi yönetiminin beslenebileceği dört temel bulunduğu ifade edilmektedir. Bu problemler; doğru bilginin mümkün olması, bilginin kaynağı, bilginin sınırı, bilginini değeridir. Bilgiye yöneltilen bu problemler sofizm (bilgicilik), septisizm (şüphecilik), amprizm (deneycilik), rasyonalizm (akılcılık), pozitivizm, pragmatizm (faydacılık) gibi akımlar tarafından farklı farklı biçimde cevaplanmaya çalışılmıştır (Yanık, 2017: 6-9).

1.2. Girişimcilik Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

Emek, doğal kaynaklar ve çeşitli sermaye türlerini bir araya getiren ve müşteriler tarafından arzu edilen ya da yakın zamanda arzu edilecek ürünleri veya hizmetleri oluşturan kişi girişimci olarak adlandırılmaktadır (Tutar, 2013: 441). Girişim ise girişimcinin meydana getirdiği organizasyon olarak değerlendirilmektedir (Bedük, 2012: 81). Neredeyse 20. Yüzyılın sonlarına kadar Türkiye’de girişimci kelimesi yerine müteşebbis kelimesinin yaygın bir biçimde kullanıldığı görülmektedir. Teşebbüs eden anlamına gelen müteşebbis kelimesi girişimci kelimesiyle eş anlamlı olduğu görülmektedir (Altıparmak, 1998: 65-66).

Girişimci ifadesinin İngilizce karşılığı Fransızcadaki “entreprene” fiilinden gelen “entrepreneur” kelimesi olduğu aktarılmaktadır. Bahsi geçen fiilin anlamları arasında ise başlamak, girişmek bulunmaktadır (Soyşekerci, 2014: 5). Girişimci ifadesinin kapsadığı anlam dikkate alındığında başka birçok kavramın girişimci yerine ya da girişimci ile beraber anıldığı görülmektedir. Bu kavramlara dair bazı örnekler tüccar (merchant), zanaatkâr (artisan), maceracı (adventurer), üretici (manufacturer) olarak sıralanmaktadır (Akkuş ve Menteş, 2018: 170-171). Yukarıda sayılan kavramlar çerçevesinde düşünüldüğünde girişimciliğin tanımının oldukça geç yapıldığı söylemek yerinde olacaktır (Casson ve Casson, 2014: 1236-1237). Girişimciliğin tanımı ilk yapanlar arasında Richard Cantillon (1680-1734) bulunmaktadır. Cantillon İngilizceye “Essay on Economic Theory” olarak çevrilen eserinde girişimci ve tacir kavramlarını oldukça sık ve beraber ele almaktadır. Hatta iki kavramın bir birleri yerine kullandığı da görülmektedir (Cantillon, 2010: 31). Tüm bunlara dayanarak girişimci ifadesinin ilk defa 18. yüzyılda Cantillon tarafından kullanıldığı söylenebilmektedir. Ancak bu tanımın günümüzdeki anlamıyla yapılmadığına dikkat edilmelidir. Cantillon’un girişimciliği tanımladığı dönemde henüz sanayi devriminin gerçekleşmediği göz önünde bulundurulmalıdır (Rostow, 1971: 258). 18. Yüzyıl sonlarında ve 19. yüzyıl başlarında girişimciliği tanımlayan ve geliştiren başka düşünürlerin de bulunduğunu söylemek yerinde olacaktır. Bunlara örnek olarak Nicholas Baudeau (1730-1792) verilebilir. Baudeau’ya göre bir yatırım gerçekleştirip hesaplanabilir

riskleri alan ve ağırlıkla tarımsal olmak üzere verimli ürün elde eden kişi girişimci olarak tanımlanmaktadır (Clément ve Soliani, 2012: 39). Girişimciyi tanımlayan bir diğer kişi Jean Baptiste Say (1767-1832)'dir. Say girişimciyi Türkçeye maceracı olarak da çevrilebilen “adventurer” kelimesi ile ele almıştır. Say da girişimci tanımı yaparken fabrikadan ziyade ekipmanları ile şehir şehir dolaşan ve ürün/hizmet üreten kişileri kastetmektedir (Say, 1971: 78-79). Burada ele alınacak son girişimci tanımı Joseph Alois Schumpeter (1883-1950) tarafından yapılmaktadır. Schumpeter'e göre girişimci hem risk almakta hem de bir yenilik getirmekte, piyasaya yeni ürün ya da hizmetler sunmakta ve böylece mevcut pazarın özelliklerini bozmaktadır (Schumpeter, 2000: 51-75).

Girişimciliğin tanımını dönemin en yeni bilgi ve yöntemlerini kullanarak mevcut veya yeni ürün ya da hizmetleri müşterilere ulaştırmak olarak ele alındığında girişimcilik tarihinin yazı öncesi dönemlere kadar götürülebileceği görülmektedir. Tarih öncesi çağ olarak Türkçede kullanılan prehistoric dönemde Anadolu'da o dönemin son teknolojisi olan av aletlerinin yapımı için volkan camının (obsidyenin) ticaretinin yapıldığına dair kanıtlara ulaşılmıştır (Moorey, 1994: 38). Yine Homeros (M.Ö. 9.yüzyıl) Odysseus adlı eserinde kahramanının gemilerle ticaret seferleri yaptığını vurgulamaktadır (Homeros, 1971: 144). Girişimcilik dendiğinde Marco Polo (1254-1324)'nun adı sıkça geçmektedir. Yatırımcıdan elde ettiği finansmanla denizcilik ve coğrafya bilgisini birleştiren Marco Polo Uzakdoğu'yla ticari faaliyetler yürütmektedir. (Başar, 2017: 10). Ancak Marco Polo'nun yatırımcılarla yaptığı kar zarar ortaklığının türü oldukça eskilere dayanmaktadır. Bu ortaklık türü ile gerçekleştirilen girişimcilik faaliyetlerinin Akdeniz'in birçok farklı noktasında ve birçok farklı millet tarafından dört bin yıldan uzun süredir yapıldığı aktarılmaktadır. (Gedikli, 2018: 40-45).

Sanayi devrimi ile beraber girişimcilerin daha fazla öne çıktığı ve girişimciliğin daha fazla önem kazandığı görülmektedir. Bu dönemde bireysel girişimlerin sayısının yükseldiği ve girişimcilerin ayrı bir toplumsal sınıf oluşturmaya başladığı paylaşılmaktadır (Yılmaz, 2018: 23-24). İşletme biliminin gelişmesiyle profesyonel yönetici ve girişimci kavramları ayrılmaya ve girişimci üretim faktörlerinden birisi olarak

sayılmaya başlamıştır (Küçük, 2015: 36-37). Ayrıca sanayileşme ile önem kazanan klasik iktisat teorisi öne sürdüğü anlayışlarla girişimciliğin yükselmesine yardım etmiştir (Marangoz, 2017: 7).

1.3. İnovasyon ve Teknoloji Kavramları

Değişme ve yenilenme anlamına gelen inovasyon kavramının Latincedeki *innovatio* kelimesine dayanan İngilizcedeki *innovation* kelimesinden geldiği görülmektedir. Ancak inovasyon kavramının yenilik kavramından daha geniş bir anlamı ifade ettiği belirtilmektedir. Yabancı kökenli inovasyon yerine “yenileşim” kelimesi önerilse de Türkçe literatürde tercih edilmediği ve bunun yerine “yenilikçilik” ifadesinin daha fazla kullanıldığı görülmektedir (Karadal ve Saygın, 2013: 62). Dolayısıyla inovasyon ve yenilikçilik kavramlarının aynı anlamda olduğu ve birbirleri yerine kullanıldığı söylenebilmektedir.

Kişi, yapı ya da örgüt tarafından yeni bir fikrin, sistemin, ürün ya da hizmetin geliştirilmesi ve uygulanması yenilik olarak ifade edilmektedir. (Bedük, 2012: 262). Yenilikçilik ya da inovasyon ise yeniliğin meydana gelmesi ve uygulanması için farklı çözümlerin bulunmasına dair tutumlar, eylemler ve faaliyetler olarak tanımlanmaktadır (Doğaner, 2014: 30). İnovasyon ayrıca teknolojinin sınırlarını geliştirebilecek ve ticari fırsatlara dönüşebilecek ürün, hizmet, süreç ve/veya yöntemlerin geliştirilmesi olarak da ifade edilmektedir (Wonglimpiyarat, 2005: 866-867). Bir başka tanımlamaya göre inovasyon; ürün, hizmet, süreç ve pazarların eksik, elverişsiz yönlerinin giderilerek fırsatlara dönüştürülmesi olarak açıklanmaktadır. Buna göre inovasyon mevcut ürünleri iyileştirmenin ve yeni ürünleri geliştirmenin ötesine geçmekte ve yeni işler oluşturma süreci olarak tanımlanabilmektedir (E. Demirel ve Akbıyık, 2009: 16).

Teknoloji kavramı teorik bilgilerin çeşitli uygulama alanlarında hayata geçirilmesi olarak tarif edilmektedir. Teknoloji kavramının ayrıca bir şeyin nasıl hayata geçirileceğinin bilgisi olarak da açıklanmaktadır. Teknolojinin farklı alanlarda kullanılan makine, teçhizat, teknik, yöntem ve uygulamaların tamamı olarak betimlendiği de görülmektedir (Ünsal ve Korkmaz, 2016: 199). Teknolojiye yüklenen bir diğer anlam bilgi ile olan

ilişkisi kapsamındadır. Buna göre teknoloji bilginin işlenmesi, araştırılması ve buna bağlı olarak yeni ürünler veya hizmetlerin insanlığın kullanımına sunulması olarak tanımlanmaktadır (Uygun ve Batur, 2012: 74).

Tüm bu değerlendirmeler ışığında bilgi, teknoloji ve inovasyon kavramlarının bir birlerine oldukça yakın anlamlara sahip olduğu söylenebilmektedir. Bilginin inovasyon için kilit kaynak olduğu ve teknolojinin ise bilginin inovasyon süreçlerinden sonra ortaya çıkan sonuç olduğu değerlendirilmesi yapılabilmektedir.

2. BİLGİ, İNOVASYON VE TEKNOLOJİK GİRİŞİMCİ

Girişimciler inovasyon ile ürün, hizmet ya da süreçlerini diğer işletmelerden ayırtırmayı hedeflemektedir. Bu ayırtırma ne kadar farklı ise diğer işletmelerle girilen rekabet o kadar kolay olacaktır. Bu kapsamda ele alındığında inovasyon girişimcilerin rekabet edebilmesi için vazgeçilmesi zor bir kavram olduğu iddia edilebilmektedir (Bozacı, 2015: 32-33). İnovasyonun bir diğer hedefi ürün veya hizmetlerde verimliliğin sağlanması, kalitenin artırılması, proseslerin ya da proses sürelerinin kısaltılması ve sonuç olarak hedeflenen kitlenin tatmin düzeyinin iyileştirilmesi olarak tarif edilmektedir (Mirze, 2010: 426). Girişimcilerin inovasyon süreçlerini başlatabilmesi ve devam ettirebilmesi için ise her aşamada bilgiye ihtiyacı olmaktadır. Girişimciler bu bilgileri kimi zaman içsel süreçlerden kimi zaman dışsal süreçlerden elde etmektedir. Basitçe değerlendirildiğinde en yeni bilgileri kullanarak en ileri yöntem ve teknikler ile inovasyonu gerçekleştiren girişimcilerin teknolojik girişimci olduğu söylenebilmektedir (Young ve Sexton, 2003: 155-182). Teknolojik girişimlerde bilginin üretim süreçlerine dair değerlendirmeler ayrı bir alt başlık altında ele alınmaktadır.

2.1. Teknolojik Girişimlerde Bilginin Üretimi

Teknolojik girişimlerde bilgi üretiminin henüz daha girişim ortaya çıkmamışken başladığını söylemek yerinde olacaktır. Teknolojik girişim henüz daha onu hayata geçiren girişimcinin zihninde iken bilgi üretimi başlamakta ve işletmenin sonraki süreçlerinde devam etmektedir. Girişimin big-bang'i olarak söylenebilecek olan iş fikrinin girişimcinin

zihinde oluşması bilgi üretiminin hem ilk hem de en önemli sayılabilecek süreci olarak değerlendirilebilmektedir. Bu ilk bilgi üretim sürecinin sadece bir an olarak değerlendirmek yanlış olacaktır. Girişimcinin mevcut bilgileri ve mevcut deneyimleri iş fikrinin içsel etkenleri olarak ele alınabilmektedir. Ancak iş fikrinin sadece içsel etkenlere bağlı olmadığını söylemek yerinde olacaktır. Girişimcinin çevresi ve çevresi ile iletişimi de iş fikrinin oluşup gelişmesinde etkili olmaktadır. Bu açıdan ele alındığında ilk bilgi üretimi olarak değerlendirilen iş fikrinin ortaya çıkışı girişimcinin bireysel ve çevresel faktörlerine bağlı olmaktadır (Sami, 2016: 49-70).

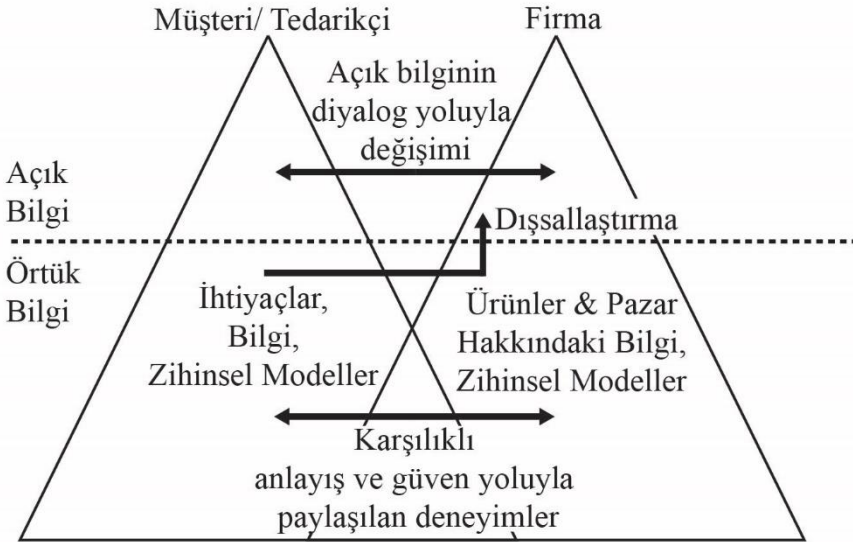
İş fikri bir girişim için olmazsa olmaz bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Ancak her iş fikrinin rasyonel olduğunu söylemek zor olmaktadır. Girişimci iş fikrine inanmış olsa da mekân, zaman, finans, teknoloji gibi dış etmenlerin sınırları arasında hareket etmek zorundadır. Bu nedenle iş fikri ile bunun ticarileşme ya da uygulanabilmesi süreçlerinin ayrılması gerekmektedir. Kar amacı güden bir ekonomik girişimci için bulduğu iş fikri eşsiz ve kendi içinde rasyonel olabilir. Yine kar amacı gütmeyen bir sosyal girişimci için bulduğu iş fikri daha önce ele alınmamış bir sorunun mükemmel bir çözümünü sunabilir. Ancak ekonomik girişimcinin iş fikri ticarileşemiyorsa veya sosyal girişimcinin iş fikri uygulanamıyorsa eşsiz olmasının ya da mükemmel bir çözüm sunmasının bir yararı olamayacaktır (Döm Tomak, 2015). Girişimcinin iş fikrinin ticarileşebilmesi ya da başarıyla uygulanabilmesine dair değerlendirmeleri fırsat tanımlama olarak kavramlaştırılmaktadır. Fırsat tanımlama süreci sadece işletmenin kuruluş süreçleriyle sınırlı kalmamaktadır. İşletmenin kuruluşundan sonraki stratejik kararlarda girişimci birçok defa fırsat tanımlama sürecine girmektedir. Özellikle teknolojik girişimcilerin inovasyon ve ar-ge faaliyetleri nedeniyle bu süreçleri daha fazla yaşadığı aktarılmaktadır (Eser, 2016: 4-9).

Fırsat tanımlama ve fırsat tanımlamaya dair bilgi üretme süreçlerinin tüm bireylerde aynı olmadığı aktarılmaktadır. Bireylerin kişisel bilgi düzeyleri ve farklılaşan sosyal çevreleri ortaya bir bilgi asimetrisi çıkarmaktadır. Oluşan bu bilgi asimetrisinin nedeniyle farklı girişimcilerde farklı fırsat tanımlama süreci gerçekleşmektedir.

Girişimcilerin mevcut bilgisinin hangi piyasaya hangi teknoloji ile girileceğine dair keşifleri etkilediği paylaşılmaktadır. Yine girişimcinin müşterilerinin problemlerini çözmeye dair mevcut bilgileri onların yeni ürün ya da hizmet geliştirme süreçlerini etkilemektedir (Shane, 2000: 451-452).

Teknolojik girişimlerde bilgi üretimin bir diğer kaynağını inovasyon süreçleri oluşturmaktadır. Girişimci ve ekibinin yeni bir ürünü, hizmeti ya da süreci geliştirirken gerçekleştirdiği her faaliyette yeni veriler ve dolayısıyla bilgiler ortaya çıkmaktadır. Girişimci bu süreçte “daha iyisini nasıl yapabilirim?”, “müşterilerini nasıl daha fazla memnun edebilirim?”, “bu süreci nasıl daha verimli ve etkin biçime getirebilirim” gibi sorular sormakta ve cevaplarını aramaktadır. Bu sorulara alınan ya da alınacak her bir yanıt yeni bir bilginin üretimi sürecini doğurmaktadır (Basadur ve Gelade, 2006: 47-48). Bu bilgi üretim sürecinin de tümüyle içsel olmadığı dışsal kaynaklardan da yararlandığı göz önünde bulundurulmalıdır. Yukarıda ele alınan bilgi üretim süreçlerini de kapsayan yapı aşağıdaki şekilde sunulmaktadır.

Şekil 1: Dış Bileşenleri ile Bilgi Üretim Süreci



Kaynak: Nonaka, Toyama ve Konno (2000: 13). SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. Long Range Planning, 33(1), 5-34. doi:[https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00115-6](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00115-6).

Yukarıdaki modelde girişimcinin firma içinde ürün ve/veya pazara dair bilgilerinin örtük bir biçimde yer aldığı görülmektedir. Benzer zihinsel modeller firmanın müşterinde ve tedarikçisinde de bulunmaktadır. Müşteri veya tedarikçilerin ihtiyaçlarını kapsayan bilgiler öncelikle örtük biçimdedir. Firma ile müşteri arasındaki etkili iletişim ile deneyimler örtük bir biçimde karşılıklı transfer edilmektedir. Örneğin geliştirdiği uygulamaya dair müşteri davranışlarını çeşitli yöntemlerle anlamaya çalışmak için veriler toplamaktadır. Karşılıklı güven ve çeşitli yasal izinler çerçevesinde toplanan bu veriler müşterilerin uygulamayı kullanırken karşılaştıkları fakat bezen farkında olmadıkları bazen ise farkında olsalar da dillendirmedikleri sorunları ortaya koymayı amaçlamaktadır. Elde edilen veriler işlenerek bilgiye dönüştürmekte ve dışsallandırılarak müşteriye açık bilgi olarak sunulmaktadır. Benzer durum açık bilgi değişimi şeklinde de gerçekleştirilmektedir. Müşteri ya da tedarikçi firma yani girişimciyle doğrudan iletişime geçerek ihtiyacını veya sorununu doğrudan aktarabilmektedir (Hoe, 2006: 490-502). Bu süreçlerin nasıl geliştiğine dair bilgiler bir sonraki bölümde ele alınmaktadır.

2.2. Teknolojik Girişimlerde Bilginin Yönetimi

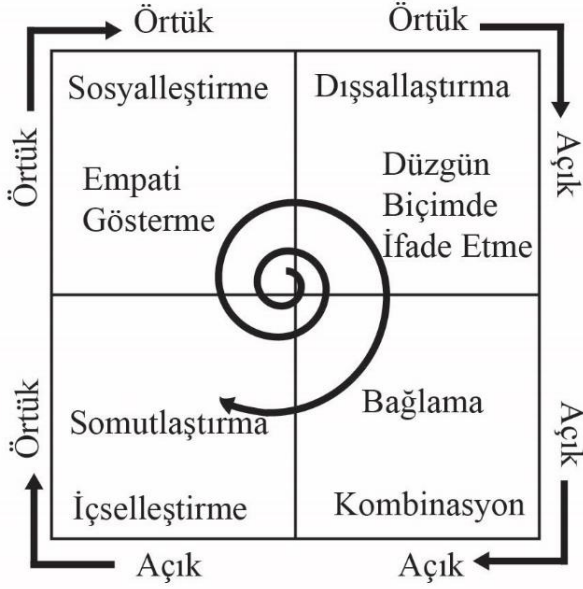
Teknolojik girişimcilerin bilgi yönetimi süreçlerinde çeşitli başarı faktörlerinin ve kategorilerin olduğu aktarılmaktadır. Bu kategorilerden ilki girişimcilerin ve çalışanlarının eğitimleri, yetenekleri mevcut bilgi düzeyleridir. Bunları tümü insan ve kültür faktörü başlığı altında toplanabilmektedir. Bir diğer faktör ise coğrafya bağlı olarak oluşmaktadır. Girişimin iş partnerleri olan yakınlığı bilgi yönetiminde rol oynadığı ifade edilmektedir. Yönetimsel ve organizasyonel faktörler altında ise girişimin organizasyon içerisindeki gerilim ve girişimci ve varsa üst düzey yöneticilerin desteği bulunmaktadır. Bir diğer faktörün ise ilişkiler üzerinden geliştiği aktarılmaktadır. Bunu altında girişimci ve çalışanlarının birbirine güveni, süreçleri paylaşımları ve dışsal bilgiye bireysel maruziyetleri bulunmaktadır. Bir diğer faktör girişimin kendisine

özgü süreçlerde gelişmektedir. Girişim ve girişimcinin var olan girişimcilik toplulukları ile olan kontağı buna örnek olarak verilebilmektedir. Girişimcinin öngörüsüne bağı olan stratejiler ise başka bir faktör olarak sıralanmaktadır. Ele alınan son faktör ise teknik ve teknolojik etkenler altında değerlendirilmektedir. Girişimcinin ve varsa ortaklarının sahip oldukları teknik ve teknolojik know-how buna örnek olarak sayılabilmektedir. Literatürde yukarıda sayılan başlıklar altında toplandığı görülse de teknolojik girişimcinin bilgi yönetimini etkileyen başka faktörler de bulunmaktadır. Girişimin çevresi, sosyo-politik şartları, teknoloji transfer şartları gibi faktörler bunlara örnek olarak sunulmaktadır (Centobelli, Cerchione ve Esposito, 2017: 9).

Yukarıda sıralanan faktörlerinin sadece birinin veya birkaçının bilgi yönetimi süreçlerini başarılı olduğunu söylemek zordur. Başarılı bir bilgi yönetimi için etkili olan tüm faktörlerin bir arada ele alınması gerektiğı aktarılmaktadır. Burada teknolojik girişimcinin çeşitli stratejiler uygulayarak etkin ve verimli bir bilgi yönetimi sürecini sağlayabileceğı ifade edilmektedir. Bu stratejilerden birisi girişim içindeki teknolojiye daha fazla yatırım yapmaktır. Teknolojiye yapılan yatırım sayesinde firma içerisindeki mevcut bilginin yayılımının hızlanacağı ve dışarıdan alınan bilgilerin daha fazla özümsenebileceğı belirtilmektedir. Bir diğer strateji dış bilgiye olan erişimin artırılması ve bu bilgilerin elde tutularak mevcut veya gelecek inovasyonlara entegre edilmesidir. Yukarıda sıralanan stratejilerin bir arada ve dengeli olarak uygulanmasının yerinde olacağı paylaşılmaktadır (Audretsch, Belitski, Caiazza ve Lehmann, 2020: 377).

Teknolojik girişimlerde bilgi yönetimi sürecinin daha iyi açıklanabilmesi için çeşitli modellerden yararlanılmaktadır. Bu modellerden birisi SECI modelidir. SECI modeline dair şekil aşağıda sunulmaktadır.

Şekil 2: SECI Süreçleri



Kaynak: Nonaka ve diğ. (2000: 12). SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. Long Range Planning, 33(1), 5-34. doi:https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00115-6.

İngilizde *Socialization*, *Externalization*, *Combination* ve *Internalization* ifadelerinin baş harflerinden SECI modelinin teknolojik girişimcilerin bilgi yönetiminde de önemli rol oynayabileceği aktarılmaktadır. Bu modele göre teknolojik girişimci sosyalleştirme aşamasında gerçekliği algılamakta, çevresindeki diğer birey ya da kuruluşları hissetmekte hatta onlarla empati kurmaktadır. Yine sosyalleştirme aşamasında oluşan örtük bilgi dışsallaştırma aşamasında transfer edilmektedir. Dışsallaştırma aşamasında girişimci örtük bilgiyi sembolik bir dil kullanarak düzenli bir biçimde ifade etmektedir. Dışsallaştırma aşamasında ayrıca örtük bilgi bir konsepte ya da prototipe çevrilmektedir. Kombinasyon aşamasında girişimci açık hale gelen bilgiyi toplamakta ve hasat etmektedir. Yine bu aşamada konsept ya da prototipler ilişkili bireyler ya da kurumlar tarafından ayrıştırılmaktadır. Sonuçta açık bilgi düzenlenmekte ve sistemleştirilmektedir. Son aşama olan içselleştirme aşamasında ise açık bilgi eylem ve yansıma olarak

somutlaştırmaktadır. İçselleştirme aşamasında ortaya çıkan açık bilgi simülasyon ve deneylerle test edilmektedir (Natek ve Zwilling, 2016: 1127).

Teknolojik girişimlerde başarılı bir bilgi yönetim sürecinin sağlanmasında altı temel ilkenin bulunduğu ifade edilmektedir. Bu ilkelerden ilki girişimde bilginin geliştirilmesi, aktarılması ve korunmasına yönelik yönelimdir. Bilginin aktarılması ve korunması birbirine ters ifadeler olarak anlaşılabilir de üretilen bilginin kimlere aktarılabilmesi ve kimlerden korunması gerektiği açık bir biçimde ortaya konmalıdır. İkinci ilke girişimci ve ekibinin sürekli öğrenen bir organizasyona dönüşmesidir. Bu sayede teknolojik girişim ekibi sürekli konfor alanının dışında olacak ve bilgi üretim ve bilgi özümleme süreçleri kolaylaşabilecektir. Üçüncü ilke girişimin küresel bir sistemin parçası olarak görülmesidir. Girişimcilerin kendi iş fikirlerine aşık olmaları ve kendi işletmeleri ile duygusal bir bağ kurmaları ile sıkça karşılaşılmaktadır. Ancak girişimci kendi girişimini küresel bir sistemin unsuru olarak görebilirse hem örtük hem de açık bilginin transferi daha kolay gerçekleşebilecektir. Dördüncü ilke teknolojik girişimde ar-ge ve inovasyonu teşvik eden bir kültürün geliştirilmesidir. Temel çalışma koşullarının sağlandığı, ar-ge ve inovasyon kültürünün olduğu bir organizasyonda hem iş motivasyonu artacak hem de bilgi üretim süreçleri hızlanacaktır. Beşinci ilke insana dayalı bir yönetim yaklaşımının benimsenmesidir. Yaratıcılık ile oldukça yüksek düzeyde ilişki halinde bulunan ar-ge ve inovasyonun klasik yönetim anlayışı ile yönetilen bir işletmede başarılı bir şekilde ortaya konması oldukça zor gözükmektedir. Yaratıcılığın gelişebileceği insancıl bir çalışma ortamı hazırlamak teknolojik girişimler için oldukça önem arz etmektedir. Altıncı ve son ilke ise yeterliliklere dayalı bir gelişimin sağlanmasıdır. Çalışma hayatında her bir bireyin beceri, bilgi ve yeterliliğinin farklı olduğunu kabul etmek gerekmektedir. Bu kapsamda her bir ekip üyesine kendi yeterliliklerini geliştirebilecek bir çalışma ortamının sağlanması bilgi üretimi ve bilgi yönetimi süreçlerinde başarıya ulaşmada fayda sağlayacaktır (Palacios, Gil ve Garrigos, 2009: 293). Teknolojik girişimlerde bilgi yönetiminin

temel hususlarını dikkate alınmasının ardından bilgilerin vadelerine göre tanımlanması ve değerlendirilmesine geçilmektedir.

2.2.1. Kısa Vadeli Bilgilerin Yönetimi

Teknolojik girişimde bir kısa vadede elde edilen veriler ve yine bir yıldan kısa vadede işlemde geçirilen bilgilerin kısa vadeli bilgi olarak değerlendirilmesi yerinde olacaktır. Günlük, haftalık, aylık satış rakamları bu verilere örnek olarak verilebilmektedir. Yine müşterilerin ya da tedarikçilerin geri bildirimleri, şikâyetleri, talepleri kısa vadeli verilere örnek olmaktadır. Girişimci ve ekibi bu kısa vadeli verileri yine günlük, haftalık ya da aylık periyotlarda işlemekte ve bilgiye dönüştürmektedir. Yine inovasyon ve ar-ge süreçlerinde, beyin fırtınası gerçekleştirilen toplantılarda anlık iş fikirleri ve yenilikler dile getirilebilmektedir. Bunlar ham halleriyle kısa vadeli bilgi toplulukları olarak değerlendirilebilmektedir. Sayılan veriler sistematik bir biçimde toplanıp depolanmaz ise süreç içerisinde unutulmakta, kaybolmakta ya da içeriden bilginin üretilemeyeceği karmaşık veri yığınları biçimine gelmektedir. Teknolojik girişim ekibinin kısa vadede elde edilen bu verileri düzenli bir şekilde sınıflaması ve kendi sınıfı altında sistemli bir şekilde depolaması yerinde olacaktır. Teknolojik girişimciler günlük iş fikirleri, yenilikler, satış verileri, şikâyetler ya da talepler için kimi zaman fiziksel kimiz zaman ise dijital ortamlarda veri kayıtları tutmaktadır. Bu kayıtların düzenli bir şekilde sınıflanması kısa vadeli bilginin üretilmesini sağlamakta, orta ve uzun vadeli bilgi yönetimine katkı sunmaktadır (Yüksel, 2003: 66-68).

2.2.2. Orta ve Uzun Vadeli Bilginin Yönetimi

Bilgi yönetiminin esas etkisinin orta ve uzun vadeli stratejilerin geliştirilmesi aşamasında ortaya çıktığı aktarılmaktadır. Kısa vadede elde edilen ve işlenen bilgiler bir araya getirilmekte ve orta ve uzun vadeli stratejilerde kullanılmaktadır (Türkmen ve Yılmaz, 2019: 2-4). Bu noktada teknolojik girişimlerde bilgi yönetimi ve stratejik yönetim kavramlarının karşılıklı etkileşim halinde bir arada yürümesi gerektiği anlaşılmaktadır. Elde edilen orta ve uzun vadeli bilgiler stratejik yönetimdeki kararların alınmasını kolaylaştırmaktadır. Stratejik yönetim

araçları ile elde edilen veriler yine orta ve uzun vadeli bilgilere dönüşmekte ve böylece döngüsel bir yapı elde edilmektedir. Teknolojik girişim için hazırlanacak stratejik planın ve bu plana ait stratejik yönetim araçlarının orta ve uzun vadeli bilgiler kullanılmadan hazırlanması oldukça zordur. Örneğin girişimin kendisini ve çevresini analiz ettiği GZFT (Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar, Tehditler) analizinin mevcut orta ve uzun vadeli bilgiler olmadan düşünmek mümkün gözükmemektedir. Ayrıca bu analiz sonucunda yeni bilgiler de oluşmakta ve orta ve kısa vadeli bilgi havuzuna eklenmektedir (Akdemir ve Konakay, 2016: 103). Benzer şekilde PESTLE (Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik, Yasal ve Çevresel) Analizinde de mevcut bilgiler kullanılmakta ve analiz sonrasında yeni bilgiler oluşmaktadır (Korkmaz, 2019: 268-269). Teknolojik girişimcinin rekabet stratejisini geliştirdiği rekabet analizinde de oldukça kapsamlı uzun ve orta vadeli bilgilere ihtiyaç duyulduğu ve yine yeni orta ve uzun vadeli bilgilerin meydana geldiği görülmektedir (Porter, 2007: 3-21).

Stratejik yönetim süreçlerinde kullanılacak mevcut bilgilerin ve stratejik yönetim araçları ile oluşacak yeni bilgilerin yönetimi çeşitli basamaklar halinde sıralanabilmektedir. Bu basamaklar bilginin elde edilmesi ve geliştirilmesi, sınıflanması ve muhafaza edilmesi, aktarılması ve paylaşılması, kullanımı ve değerlendirilmesidir. Orta ve uzun vadeli bilginin yönetiminin kısa vadeli bilgi yönetimine kıyasla daha fazla aşamadan geçtiğini söylemek yerinde olacaktır. Yukarıda sayılan basamaklarda yaşanacak bir zafiyetin teknolojik girişimin stratejilerine olumsuz yansması beklenmektedir (Türkmen ve Yılmaz, 2019: 4).

3. TEKNOLOJİK GİRİŞİMCİLERİN BİLGİ YÖNETİMİNDE KARŞILAŞTIKLARI ZORLUKLAR

Bilgi yönetimi süreçlerinde teknolojik girişimcilerin karşılaştığı bazı engellerin bulunduğu ifade edilmektedir. Bunlardan girişimdeki ekip üyelerinin bilgi paylaşımına karşı duyduğu direnç olabilmektedir. Bilgi paylaşımına dair bir kültürün olmaması böyle direncin kırılmasını zorlaştırmaktadır. Bir diğer engel ekip üyelerinin bilgi yönetimi kavramı ve bunun faydaları hakkındaki bilgi ve iletişim eksikliğidir. Bu eksiklik giderilmedikçe başarılı bir bilgi yönetiminde bahsedebilmek oldukça zor

gözükmektedir. Bir diğer engel çeşitli hiyerarşik kademelerin bilgi yayılımı ve öğrenme süreçlerinden kaçınmasıdır. Bilgiyi paylaşmayan ve yeni bilgiye açık olmayan bir yönetim ile bilgi yönetiminin uygulanması mümkün gözükmemektedir. Bilgi transferini engelleyen bir organizasyon yapısı bir diğer engel olarak karşımıza çıkmaktadır. Bilgi ve karar mekanizmasının tek veya belli noktalarda toplandığı bir organizasyonun bilgi yönetimi kültürünü oluşturması oldukça zordur. Eski ve/veya aşırı karışık teknolojiler bir diğer zorluk olarak belirlemektedir. Mevcut bilgi düzeyinden feragat etmemek için eski ve karışık teknolojilerin kullanımındaki ısrar teknolojik girişimin yeni bilgi üretmesini veya özümsemesini engelleyecektir. Ele alınan son engel ise eğitim eksikliğidir. Yetersiz bir eğitim düzeyi bilgi yönetiminin her aşaması için risk oluşturduğu ifade edilmektedir (Palacios ve diğ., 2009: 293).

Yukarıda sıralanan bazı zorluklar alt bölümler halinde ayrı ayrı ele alınmaktadır.

3.1. Bireysel Zorluklar

Organizasyon içerisindeki bireylerin örtük bilgilerinin, yeteneklerinin, yaratıcılıklarının ve deneyimlerinin toplamı o organizasyonun entelektüel sermayesini oluşturmaktadır (Bembenek ve Piecuch, 2014: 8). Entelektüel sermaye içerisindeki bireyin bilgi düzeyi girişimle ve (girişimim içinde olsun veya dışında olsun) diğer bireylerle olan ilişkisini etkilemektedir. Yüksek düzeyde bilgiye sahip birey bu bilgiyi kendi bireysel hedefleri için kullanma eğiliminde olabilmektedir. Böyle bir durumda bilginin transferi ve paylaşımı sekteye uğramaktadır. Ancak birey bu bilgiyi girişimdeki görevleri sayesinde elde ettiyse ortaya etik ikilem çıkmaktadır. Kendi kişisel kıstasları ile ekip arkadaşları içerisinde daha çok çalıştığı için bilgi düzeyinin yüksek olduğuna inanan bir birey bilgilerini paylaşmamaya yanaşmaya bilmektedir. Fakat bu bilgiye ulaşması yine girişimin kaynakları ile olmuştur. Bu noktada açmazı çözebilmek için bireysel bilgi edinilmesini ve bunların paylaşılmasına yönelik teşviklerin devreye sokulması yerinde olacaktır (Özer, 2013: 91).

3.2. Organizasyonel Zorluklar

Bilgi yönetiminde teknolojik girişimin organizasyonundan kaynaklanan problemler bilgi yönetiminin organizasyonel zorlukları olarak karşımıza çıkmaktadır. Bilgi yönetimi kültürünün oluşmadığı bir organizasyonda başarılı bir bilgi yönetim sürecinin oluşması zor görünmektedir. Organizasyona bağlı problemlerin azaltılabilmesi için bilginin kolektif bir şekilde elde edilebildiği, sistematik bir şekilde kaydedildiği ve etkin bir şekilde paylaşılabilirdiği organizasyon yapısı oluşturulmalıdır (Selvi, 2012: 203). Bazı araştırmalarda bilgi yönetiminin organizasyonun tepe yönetimi ile olan güçlü ilişkisi ortaya konmaktadır. Bu kapsamda teknolojik girişimcinin bilgi yönetimine olan bağlılığının ve bilgi yönetimi ekseninde göstereceği liderlik davranışının bilgi yönetimi sürecini olumlu etkilediği aktarılmaktadır (Y. Demirel ve Seçkin, 2008: 120).

3.2. Finansal Zorluklar

Bilgi ve bilgiyi üreten teknolojilerin bir güç olduğu ve bu gücü elde edebilmek için maddi kaynağa da ihtiyaç duyduğu aktarılmaktadır. Özellikle yüksek teknoloji söz konusu olduğunda elde edilmek istenen bilginin kolay elde edilemeyecek ve yüksek maddi kaynaklar gerektirecek niteliklere sahip olması beklenmektedir. Böyle bir bilgiye erişim için büyük firmaların kaynak ayırması daha kolay iken orta ve küçük ölçekli girişimler için bu hiç de kolay olmamaktadır. Bilgi dışarıdan alınmasa ve içeride üretilmeye çalışsa da benzer finansal engeller teknolojik girişimcilerin karşısına çıkabilmektedir. Bir yenilik yapmak için araştırma geliştirme faaliyetleri gerçekleştiren işletmeler ele alındığında küçük ve orta ölçekli işletmelerin dezavantajlı olduğunu söylemek zor olmayacaktır. Büyük işletmeler ar-ge faaliyetlerinde daha geniş makine teçhizat ile ve daha fazla hammadde ile denemeler yapabilmektedir. Oysa orta ve küçük ölçekli girişimlerin gerekli makine ve teçhizatı elde edememelerinin yanında yeterli hammadde kaynağını da denemeler için ayırmakta zorlanmaktadır (Bandera, Bartolacci ve Passerini, 2016: 5-8).

Hem bilginin hem de bilginin firma içerisinde üretilmesinde karşılaşılan finansal zorlukların aşılması çeşitli araçlar kullanılabilir. Bu araçları kamu destekleri, yatırımcı destekleri olarak iki grup altında ele almak mümkün gözükmektedir. Türkiye’de teknolojik girişimcilere verilen kamu desteklerinde Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ve ilişkili kuruluşların öne çıktığı söylenebilir. Bu kuruluşların başında KOSGEB (Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı) gelmektedir. KOSGEB teknolojik girişimleri daha kuruluş aşamasında Temel ve İleri Girişimcilik Destekleri ile desteklemektedir. Girişimcilik destekleri kapsamında teknolojik girişimcinin bilginin elde edilmesi ve üretilmesinde kullanacağı birçok harcama kalemi hibe ve geri ödemi olarak desteklenebilir. Teknolojik girişimcilerin bilginin elde edilmesinde ve üretilmesinde yararlanabileceği bir diğer destek KOSGEB’in Ar-Ge, Ür-Ge ve İnovasyon Destek Programı olmaktadır. Bu destek programında da çeşitli hibe ve geri ödemeli desteklerle teknolojik girişimcinin bilgiye olan ulaşımının kolaylaştırılması amaçlanmaktadır. Bu kapsamda öne çıkan bir diğer kurum TÜBİTAK (Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu) olmaktadır. TÜBİTAK hem bilimsel hem de sanayi alanında sunduğu çeşitli desteklerle teknolojik girişimcilerin bilgi edinmesine ve bilgi üretmesine finansal açıdan yardım etmektedir. Teknolojik girişimcilerin yoğun bir şekilde faydalandığı TÜBİTAK desteklerinin başında 1501 Sanayi Ar-Ge Destek Programı gelmektedir. Bilgi transferi ve bilgi üretimi sürecinde teknolojik girişimcilere finansal olarak kaynak sağlayan bir diğer mekanizma risk sermayesi ve melek yatırımcılar tarafından oluşturulmaktadır. Risk sermayedarları ve melek yatırımcılar gelecek vadettiklerine inandıkları teknolojik girişimcilere kimi zaman resmi biçimde ortak olarak kimi zaman ise antlaşmalar yöntemiyle finansal kaynak aktarabilmektedir. Girişimler ise hem yatırımcılardan finansman sağlamak hem de onlardan mentörlük alarak ürünlerinin ticarileşmesini kolaylaştırmaktadır (Koçak, 2013: 173-182).

3.2. Sosyal Zorluklar

Özellikle inovasyona dayalı süreçlerde teknolojik girişim ekibi ve üyeleri sosyal zorluklarla karşılaşmaktadır. Karşılaşılan sosyal etki mevcut fikirlerini veya yeni fikirlerini paylaşmak isteyen bireylerde üzerinde iki temel sonucun oluşmasına yol açmaktadır. Bu sonuçlardan birisi bireyin sosyal çevrenin görüşlerini benimsemesi ve kendi fikrini terk etmesidir. Enformasyon etkisi olarak adlandırılan bu süreçte birey sosyal çevresindeki bireylerin fikirlerini öğrendiğinde o fikirlere yakın görüşler bildirme eğilimine gitmektedir (Zimbardo ve Leippe, 1991: 60). Böyle bir süreçte ise yeni fikir ve bilgilerin üretilmesi zorlaşmaktadır. Karşılaşılan bir diğer etki normatif etki olmaktadır. Bireyin kendi fikirlerinden vazgeçmediği ancak sosyal çevresinin fikirlerine benimsediğine dair davranışlarda bulunduğu bu etki yeni fikirlerin paylaşılmasında olumsuzluk yaratmaktadır (Deutsch ve Gerard, 1955: 629). Normatif etki sonucunda birey kendi fikirlerini sosyal çevresine söylemeye çekinmekte ve onların fikirlerini onaylamaktadır. Bu etkide yeni fikir ortaya çıksa da paylaşılmadığı için bilgi yönetim sürecindeki transfer süreci sekteye uğramaktadır (Akkuş, 2021: 527-528).

SONUÇ

Teknolojik girişimciler için bilginin elde edilmesi, üretilmesi ve yönetilmesi neredeyse hayati öneme sahip bir konu olmaktadır. Teknolojik girişimcilerin daha iş fikri aşamasındayken bilgi üretmeye başladıkları ve neredeyse hayatları boyunca yeni fikirler ve inovasyon üzerine bilgi ürettikleri aşikârdır. Bunun yanında teknolojik girişimdeki ekip üyelerinin de bilgi üretiminde yüksek katkılar sundukları ve bilginin paylaşılmasında etkili oldukları görülmektedir. Girişimci ve ekip üyelerinin dışarıdan transfer edilen, firmada üretilen ve dışarıya transfer edilen bilginin yönetimi için çeşitli stratejiler geliştirmesi ve bunları uygulamaya koyması gerekmektedir. Bu stratejilerden birisi bilgi üretimi ve paylaşılması konusunda karşılaşılan bireysel, örgütsel, finansal ve sosyal engellerin ortadan kaldırılmasıdır (Grandinetti, 2016: 164-165). Bunun yanında bilgi üretimi ve bilgi transferini teşvik edecek örgütsel teşvik sisteminin geliştirilmesi yerinde olacaktır. Ayrıca bilgi yönetimine dair örgüt kültürünün oluşturulması ve ekip üyeleri tarafından

benimsenmesi gerekmektedir. Teknolojik girişimcinin daha iş fikri aşamasında iken bilgi yönetimi konusunda farkındalığa sahip olması ve bilgi yönetimi konusundaki stratejilerini daha işletmeye kurma aşamasında iken geliştirmesi tavsiye edilmektedir (Güçlü ve Sotirofski, 2006: 352).

Teknolojik girişimlerde başarılı bir bilgi yönetimi uygulanmasının firmanın inovasyon süreçlerine olumlu katkılar yapacağı ve firmanın büyümesinde etkili olacağı aktarılmaktadır (Gray, 2006: 357-358). Teknolojik girişimci inovasyon süreçlerini daha iyi yapabilmek ve sürdürülebilir büyümeyi sağlayabilmek için etkin bir bilgi yönetimi süreci gerçekleştirmelidir. Etkin bilgi yönetimi süreci teknolojik girişimcinin personel, tedarikçi, müşteri, makine, teçhizat, altyapı, bütçe ve yasal düzenlemeler gibi temel yapılarını birbiriyle uyumlu bir sarmal biçiminde ele almasını sağlayabilecektir (Odabaş, 2006: 4). Ayrıca özellikle KOBİ'lerde bilgi yönetimi anlayışı ile beraber iyi liderlik ve organizasyonel gelişmenin işletmenin büyümesinde etkileri bulunduğu söylenebilmektedir (Salojärvi, Furu ve Sveiby, 2005: 116). Tüm bunlara dayanarak teknolojik girişimcilerin bilgi yönetimi konusunda daha girişimcilik big bang'i öncesinde farkındalık sahibi olmasının ve inovasyon, ar-ge süreçlerinde bilgi yönetimi stratejileri uygulamasının yerinde olacağı sonucu çıkarılmaktadır. Teknolojik girişimci bilgi yönetimi süreçlerinde karşılaşılabilecek zorlukları aşmak için çeşitli desteklerden de yararlanabilmektedir.

ÖRNEK OLAY: ABC Teknolojik Girişimi Ekibinde Bilginin Paylaşımı Sorunu²

İnsan kaynakları yönetiminde yardımcı olacak yapay zekalı bir bilgisayar programı ve uygulama geliştiren ABC teknolojik girişiminde Mert endişeli bir şekilde firma sahibi Fırat Bey'in odasına girer:

-Fırat Bey; makine öğrenmesi ile ilgili kütüphaneyi arkadaşlara göstermemin istendiğini öğrendim, doğru mudur?

² Bu vaka bölüm yazarının teknolojik girişimcilerle gerçekleştirdiği mülakatlardan esinlenerek hazırlanmıştır.

-Evet, Murat Bey doğru duymuşsunuz. Yeni eklentide makine öğrenmesi kullanacağız. Kod yazımı yapabilmemiz için bu konudaki en tecrübeli çalışanımız olarak bilgilerinizi diğer ekip arkadaşlarınıza da aktarmanız gerekiyor.

-Eklentiyi ekip olarak yazmamız gerektiğinin farkındayım ancak yıllardır üzerinde çalıştığım ve belli bir düzeye getirdiğim kişisel bilgilerimi ekip arkadaşım da olsa başkalarına aktarmak bana güvensiz hissettiriyor. Bu bilgileri aktardıktan sonra bana ihtiyacınız kalmayacakmış gibi hissetmekteyim.

-Endişe etmenizi anlıyorum Murat Bey. Makine öğrenmesinde en yetkin ekip üyesisiniz ve fikirlerin yazıldığı “Fikrim Var” defterimizde bu konudaki fikirlerin neredeyse tamamı size ait değil mi?

-Evet.

-Peki, sizden istediğimiz bilgi transferini gerçekleştirdiğinizde diğer ekip üyeleri de bu konuda sizin gibi fikirler üretecek düzeye gelecek mi sizce?

-Zannetmem. Ben yıllardır bu alanda çalışıyorum. Sadece eğitimle ya da bilgi paylaşımıyla böyle fikirler üretecek düzeye gelineceğini düşünmüyorum.

-Murat Bey ayrıca ekip üyelerimiz olarak her birinizin uzmanlık ve ilgi alanınızın başka olduğuna dikkat çekmek isterim. “Fikrim Var” defterinde genellikle her biriniz kendi alanına yakın fikirler üretmesinden bunu anlayabiliyoruz. Bunun normal olduğunu hatta firmamızın bunu desteklediğini bilmenizi isterim. Tüm ekip üyelerimizi bizimle çalışmaya başladıkları ilk günden itibaren kendi ilgi alanlarına yönelik eğitimlere ve bilgi kamplarına gönderdiğimizizi biliyorsunuz.

-Evet, ben de yıllardır firmanın desteği ile bu tip eğitimlere katılıyorum ve eğitimler yıllık iznimden düşülmüyor.

-Biz bu eğitimlere katılıp bilgi düzeyinizi arttırmanızı ve dışarıdan bu bilgileri firmamıza getirmenizi amaçlıyoruz. Ayrıca bir diğer beklentimiz ise bu bilgileri gerektiğinde ekip arkadaşlarınız ile paylaşmanız. Bu noktada yeni fikirlerinizi sahiplenebileceğiniz bir yapıyı

da oluşturmayı amaçladık. “Fikrim Var” defteri bunlara dair örneklerden birisi. Bu deftere yazdığımız fikirlerden birisi bünyemizde hayata geçirilir ve firmamıza önemli düzeyde katkı yaparsa fikrin sahibinin karşılığını alacağı bir yol haritamız da bulunmakta. Yol haritasında çalışanlara hisse opsiyonları vermek başta olmak üzere birçok seçenek bulunmakta.

-Oldukça içim rahatladı Fırat Bey. Ayrıca bilgileri ekip arkadaşarımla paylaşmamın sadece görev olmadığını ayrıca sorumluluğun olduğunu düşünüyorum artık. Teşekkür ederim.

-Konuyu netleştirme fırsatı sunduğunuz için esas ben teşekkür ederim Murat Bey.

ÖRNEK OLAY TARTIŞMA SORULARI

1) Firma yeni bilgilerin üretilmesinde ve bunların kayıt altına alınmasında nasıl bir yol izlemektedir?

2) Firma sahibi Fırat Bey ‘in yeni fikirleri ve bilgi paylaşımını teşvik etme yöntemi hakkında ne düşünüyorsunuz?

BÖLÜM ÇALIŞMA SORULARI

1) Türkçedeki veri, enformasyon ve ilim kelimeleri yerine kullanılan kavram aşağıdakilerden hangisidir?

- a) Bilgi
- b) Akıl
- c) Mantık
- d) Dimağ
- e) İdrak

2) Bilgi ve girişimcilik kavramlarının ortaya çıktığı kabul edilen dönem hangi şıkta doğru biçimde tanımlanmaktadır?

- a) 21. Yüzyılda ortaya çıkan kavramlardır.
- b) Sanayi devrimi ile meydana gelmişlerdir.
- c) İlk kez orta çağda görülmüşlerdir.
- d) Helenistik dönemde ortaya çıkmışlardır.
- e) İki kavram da insanlık tarihi kadar eskidir.

3) Teknolojik girişimde ilk bilgi üretimi olarak ifade edilen kavram aşağıdakilerden hangisidir?

- a) Yenilikçilik
- b) Know-How
- c) İş Fikri
- d) İnovasyon
- e) Bilim

4) Sosyalleştirme, dışsallaştırma, kombinasyon ve içselleştirme aşamaları bulunan bilgi yönetimi modeli hangi şıkta doğru olarak verilmektedir?

- a) Vizyon Modeli
- b) Misyon Modeli
- c) PESTLE Modeli
- d) SECI Modeli
- e) GZFT Modeli

5) Aşağıdakilerden hangisi bilgi yönetimi konusunda teknolojik girişimin karşılaştığı zorluk türleri arasında sayılmamaktadır?

- a) Bireysel zorluklar
- b) Ekolojik zorluklar
- c) Organizasyonel zorluklar
- d) Finansal zorluklar
- e) Sosyal zorluklar

Cevaplar: 1. a, 2. e, 3. c, 4. , 5.

KAYNAKÇA

Akdemir, A., & Konakay, G. (2016). Dış ve İç Çevre Analizi. In A. Akdemir (Edit.), *Örgütlerde Stratejik Yönetim*. Ankara: Orion Kitabevi.

Akkuş, Y. (2021). Sosyal Etki ve Uyma. In A. S. Ünsar (Edit.), *Davranış Bilimleri*. Çanakkale: Paradigma Akademi.

Akkuş, Y., & Menteş, S. A. (2018). Osmanlı İmparatorluğu'nda Girişimcilik: Klasik Dönem Üzerine Bir Çalışma. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 169-186.

Altıparmak, A. (1998). Türkiye'de Cumhuriyetin İlk Yıllarında Müteşebbis Sınıfının Gelişimi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(1), 65-80.

Audretsch, D. B., Belitski, M., Caiazza, R., & Lehmann, E. E. (2020). Knowledge management and entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(2), 373-385. doi:10.1007/s11365-020-00648-z

Bandera, C., Bartolacci, M. R., & Passerini, K. (2016). Knowledge management and entrepreneurship: A contradictory recipe. *International Journal of Knowledge Management*, 12(3), 1-14.

Basadur, M., & Gelade, G. A. (2006). The role of knowledge management in the innovation process. *Creativity and Innovation Management*, 15(1), 45-62.

Başar, E. (2017). *Girişimcilik*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Bedük, A. (2012). *Karşılaştırmalı İşletme-Yönetim Terimleri Sözlüğü*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Bembenek, B., & Piecuch, T. (2014). Knowledge management in industry clusters as an indication of entrepreneurship. In (Vol. 2, s. 5-14). Prague: Central Bohemia University.

Bozacı, İ. (2015). *Girişimcilik*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Cantillon, R. (2010). *An Essay on Economic Theory: An English Translation of Richard Cantillon's Essai Sur La Nature Du Commerce En Général* (C. Saucier, Çev.). Alabama: Ludwig von Mises.

Casson, M., & Casson, C. (2014). The history of entrepreneurship: Medieval origins of a modern phenomenon. *Business History*, 56(8), 1223-1242. doi:10.1080/00076791.2013.867330

Centobelli, P., Cerchione, R., & Esposito, E. (2017). Knowledge Management in Startups: Systematic Literature Review and Future Research Agenda. *Sustainability*, 9(3). doi:10.3390/su9030361

Clément, A., & Soliani, R. (2012). The Work of Nicolas Baudeau: Original and Unappreciated Thought. *History of Economics Review*, 56(1), 29-55. doi:10.1080/18386318.2012.11682199

Demirel, E., & Akbıyık, N. (2009). Girişimcilik Kavramı ve Ortaya Çıkışı. In M. Tikici & A. Aksoy (Edit.), *Girişimcilik ve Küçük İşletmeler*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Demirel, Y., & Seçkin, Z. (2008). Bilgi Yönetimi Uygulamasında Etkili Olan Faktörler Üzerine Mobilyacılık Sektöründe Bir Araştırma *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 4(8), 107-122.

Deutsch, M., & Gerard, H. B. (1955). A study of normative and informational social influences upon individual judgment. *The journal of abnormal social psychology*, 51(3), 629-636.

Doğaner, A. (2014). *Girişimcilik Okulu*. İstanbul: Kuraldışı Yayıncılık.

Döm Tomak, S. (2015). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği* (5 ed.). Ankara: Detay Yayıncılık.

Eser, G. (2016). *Girişimcilik ve Fırsat Tanımlama*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Gedikli, F. (2018). *Osmanlı Şirket Kültürü*. İstanbul: İz Yayıncılık.

Grandinetti, R. (2016). Absorptive capacity and knowledge management in small and medium enterprises. *Knowledge Management Research & Practice*, 14(2), 159-168. doi:10.1057/kmrp.2016.2

Gray, C. (2006). Absorptive capacity, knowledge management and innovation in entrepreneurial small firms. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 12(6), 345-360. doi:10.1108/13552550610710144

Güçlü, N., & Sotirofski, K. (2006). Bilgi yönetimi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(4), 351-373.

Hoe, S. L. (2006). Tacit knowledge, nonaka and takeuchi seci model and informal knowledge processes. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 9(4), 490-502. doi:10.1108/IJOTB-09-04-2006-B002

Homerios. (1971). *Odysseia* (A. C. Emre, Çev. 3 ed.). İstanbul: Varlık Yayınları.

Karadal, H., & Saygın, M. (2013). İnovasyon Yetenekleri ve Girişimcilik. In H. Karadal (Edit.), *Girişimcilik*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Keseroğlu, H. S. (2005). Kütüphanenin tözü: Tarih öncesi dönemde bilgi. *Türk Kütüphaneciliği*, 19(3), 297-307.

Koçak, H. (2013). Girişimciliği Destekleyen Kuruluşlar. In H. Karadal (Edit.), *Girişimcilik*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Korkmaz, F. (2019). *Girişimcilik ve Stratejik Yönetim*. Konya: Çizgi Kitabevi.

Küçük, O. (2015). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi* (8 ed.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Külcü, Ö. (2018). *Bilgi kuramı ve bilgi yönetimi : kuramsal bilginin oluşumu ve toplumsal bilgiye dönüşümü* (Vol. 1). İstanbul: Hiperyayın.

Malinowski, B. (1964). *Büyük, bilim ve din* (G. Ender, Çev.). İstanbul: Varlık Yayınları.

Marangoz, M. (2017). *Girişimcilik* (4 ed.). İstanbul: Beta Yayınları.

Mirze, S. K. (2010). *İşletme* (4 ed.). İstanbul: Literatür Yayıncılık.

Moorey, P. R. S. (1994). *Ancient Mesopotamian materials and industries: the archaeological evidence*. New York: Eisenbrauns.

Natek, S., & Zwilling, M. (2016). *Knowledge management systems support SECI model of knowledge-creating process*. Paper presented at the Joint International Conference, Timisoara/Romania.

Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5-34. doi:[https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00115-6](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00115-6)

Odabaş, H. (2006). Bilgi yönetimi. In *Bilgi...* (s. 99-108). Ankara: Referans Yayıncılık.

Özer, M. A. (2013). Bilgi Yönetimi Aracılığıyla Bilginin Etkin Kullanımı. *Mukaddime*(7), 69-100.

Palacios, D., Gil, I., & Garrigos, F. (2009). The impact of knowledge management on innovation and entrepreneurship in the biotechnology and telecommunications industries. *Small Business Economics*, 32(3), 291-301. doi:10.1007/s11187-008-9146-6

Porter, M. E. (2007). *Rekabet Stratejisi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Rostow, W. (1971). Sanayi Devrimi Nasıl Başladı. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 30(1-4), 255-278.

Salojärvi, S., Furu, P., & Sveiby, K. E. (2005). Knowledge management and growth in Finnish SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 9(2), 103-122. doi:10.1108/13673270510590254

Sami, F. (2016). *Bir Fikrin Mi Var? Girişimciliğin Kitabı*. İstanbul: İnkılap Kitapevi.

Say, J.-B. (1971). *A treatise on political economy; or The production, distribution, and consumption of wealth*. Kitchener: Batoche Books

Schumpeter, J. A. (2000). Entrepreneurship as innovation. *Entrepreneurship: The social science view*, 51-75.

Selvi, Ö. (2012). Bilgi toplumu, bilgi yönetimi ve halkla ilişkiler. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 1(3), 191-214.

Shane, S. (2000). Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization science*, 11(4), 448-469.

Soyşekerci, S. (2014). *Uygulamalar ve Şirket Örnekleriyle Girişimcilik*. İstanbul: Kriter Yayınları.

Tutar, H. (2013). *İşletme ve Yönetim Terimleri Ansiklopedik Sözlük*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Türk Dil Kurumu. (2022). Bilgi. Retrieved 20.01.2022 <https://sozluk.gov.tr/>

Türkmen, İ., & Yılmaz, H. (2019). Stratejik girişimcilik ve bilgi yönetimi performansı arasındaki ilişki: Bilişim 500 şirketlerinde bir araştırma. *Journal of Yaşar University*, 14(53), 1-12.

Uygun, Z., & Batur, K. (2012). İki Neslin Bir Kavram Algısı: Teknoloji. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(1), 74-88. doi:<https://dergipark.org.tr/en/pub/usaksosbil/issue/21647/232719>

Ünsal, F., & Korkmaz, S. (2016). Okul Öncesi Öğretmenlerin “Teknoloji” Kavramına İlişkin Metaforik Algılarının İncelemesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(35), 194-212. doi:<https://dergipark.org.tr/en/pub/mkusbed/issue/24546/259992>

Wonglimpiyarat, J. (2005). Does complexity affect the speed of innovation? *Technovation*, 25(8), 865-882. doi:<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2004.01.010>

Yanık, A. (2017). *21. Yüzyıl kavramları ışığında bilgi yönetimi : yeni ekonomi inovasyon nesnelere interneti büyük veri*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Yılmaz, F. (2018). Girişimcilik Kavramının Gelişimi ve Önemi. In A. S. Ünsar (Edit.), *Girişimcilik Üzerine Yazılar*. Çanakkale: Paradigma Akademi.

Young, J. E., & Sexton, D. L. (2003). What Makes Entrepreneurs Learn and How Do They Do It? *The Journal of Entrepreneurship*, 12(2), 155-182. doi:10.1177/097135570301200201

Yüksel, Ö. (2003). Yönetim ve Fonksiyonları. In T. Durukan (Edit.), *Girişimciler için İşletme Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Zimbardo, P. G., & Leippe, M. R. (1991). *The psychology of attitude change and social influence*. Philadelphia: Temple University Press.