

YENİ İŞLETMECİLİK ANLAYIŞINDA BİLGİ YÖNETİMİNİN ROLÜ

Dr. Nihat GÜLTEKİN*

1. GİRİŞ

Günümüzde değişimin ulaşılamaz boyutlarını her alanda gözlemleyebilmek mümkündür. Değişim; teknolojinin her saniye gelişmesinin global rekabet piyasalarına yansımaları sonucunda, şirketlerin ayakta kalabilmek için uymak zorunda oldukları bir kavramdır. İşletmeler için en hızlı değişen çevre faktörü teknolojidir. Bütün dünyayı etkisi altına alan bu hızlı değişime ayak uydurabilmek için şirketler, bilgi teknolojileri ve yönetimi avantajlarından faydalanmaya başlamışlardır. Bunun şirketler için, önemli bir rekabet ve stratejik avantajı sağlayacağı, artık herkes tarafından kabul edilen bir durumdur.

Geleceğin şirketlerinin rekabet yarışında en kuvvetli potansiyel aracı insan ve bilgi olacaktır. Bu, günümüzde çok yavaş ilerleyen yeni süreç ve alanlara, gelecekteki yöneticilerin daha hızlı ve efektif bir şekilde girmelerini sağlayacak bir araç olacaktır. Bu aynı zamanda, yöneticinin sayılabilen faktörleri, risk, sosyal ve kültürel değerler gibi sayılamayan değişkenler ile birleştirebilmesini sağlar. Bu potansiyeller (insan ve bilgi) ışığında, geliştirilecek yeni karar verme teknikleri, bu günün karar verme tekniklerini bile çok geri planda bırakabileceklerdir. Bundan dolayı, işletmelerin insana ve bilgiye yatırım yapması ve iyi yönetmesinin zorunluluğunu açıkça ortaya koymaktadır.

* Harran Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü

2. BİLGİ VE BİLGİ YÖNETİMİ

Bilgi kavramı, latince "Information" kökünden olup, biçim verme, eylemi biçimlendirme ve bilgi haber eylemi olarak adlandırılır. Yönetim açısından ise bilgi, yöneticinin karar almasına yardımcı olan öğelerdir. Yönetim süreci aynı zamanda karar verme sürecini içerir. Karar verebilmek içinse, bilgiye ihtiyaç vardır. Dolayısıyla yönetmek, ancak bilgi ile mümkündür. Dünyadaki teknolojik gelişmelerin izlenmesi, geleceğe ilişkin teknoloji stratejilerinin tespit edilebilmesi ve teknolojinin en iyi şekilde yönetilmesi için ülkelerin ya da firmaların güçlü enformasyon yapısına sahip olmaları kaçınılmaz bir zorunluluk haline gelmiştir.¹ Günümüzün rekabetçi Pazar koşulları altında şirketler, bilginin en verimli şekilde kullanılması sonucunda, başarılı şirketler arasında olabileceklerini anlamışlardır.

Bireylerin sorunlarını çözmek için kullandıkları yeteneklerin bütününe bilgi denilmektedir. Bilgi hem teorik hem de pratikte, günlük hayatta kullanılan tüm aksiyonları kapsamaktadır. Bilgi, veri ve enformasyonun temel dayanağı; fakat onların aksine insanlarla sınırlandırılmıştır. Bireylerin yardımıyla oluşturulur ve ilişkiler hakkında bireylerin inançlarını yansıtır.²

Bilgi anlamlı bir düşünce haline getirilene kadar kullanışsızdır. Bilgiye insan veya bilgisayar yardımıyla değer katabilmek, yönetimin en temel işlevlerinden biridir. Böylelikle bu bilgiler yönetimin karar verme işlemlerini gerçekleştirmeleri sırasında kullanılırlar. Bilginin anlamlı bir veri haline getirilebilmesi için aşağıdaki noktalara dikkat edilmelidir.³

- a. Kullanılabilir olan bilgi *erişilebilir* olmalıdır. Eğer her an ulaşılabilir değilse, bu hale getirilmelidir. Bilginin bir yerlerde olduğunu bilmek yeterli değildir. Kullanıcılar ona ilk etapta ulaşabilmelidirler. Bilgisayarların getirdiği avantaj, erişilebilecek düzeyde bilginin istenildiği miktarda kısmına en hızlı bir şekilde ulaşılabilmesini sağlamaktır.
- b. Bilgi ihtiyaç olan konuyla *ilgili* olmalıdır. Gerekenden fazla bilginin yöneticilere sunulması onların gerekli olmayanları ayırmasını

¹ BT Bülten Dergisi, Sayı:132, 1-7 Eylül 1997, s.111.

² GILBERT, Probst, STEFFEN, Raub, KAI, Romhardt, **Managing Knowledge: Building Blocks for Success**, John Wiley&Sons. Inc., USA, 1999, s.7.

³ WOLSTENHOLME, Eric F., HANDERSON, Simon, GAVINE, Allan, **The Evaluation of Management Information Systems (A Dynamic and Holistic Approach)**, John Wiley&Sons, USA, 1993, s.6-8.

beklemek, onlar için büyük zorluklar yaratacaktır. Oysa yöneticilerin beklediği, istedikleri konuyla ilgili rafine edilmiş bilgilere ulaşabilmektir.

- c. Bilginin **anlaşılabilir** olması sunumunun biçimine ve karar verecek kişinin ihtiyaçlarına uymasına bağlıdır. Anlaşılabilir bilgi, verilecek kararın doğruluk derecesini etkiler.
- d. Diğer bir ihtiyaç ise **zamanında** istenilen bilgiye ulaşmaktır. Uç noktadaki kullanıcının tercihi, bilgiye ulaşması için minimum zamanın geçmesidir. Zaman gecikmeleri karar vermeyi etkileyeceğinden bu durum organizasyon açısından olumsuz sonuçlar doğurabilir.
- e. Bilginin kesin ve **doğru** olması da diğer bir gerekliliktir. Bilginin doğruluğu, karar veren kişinin değişkenlerin durumunu değiştirmesiyle de etkilenmemelidir. Böylelikle zamanında gelmesi ve doğru olması gerekliliği birbirine bağlıdır. Zaman faktörleri ve hata faktörleri, kararı etkileyecektir.

Günümüze kadar şirketlerin bilgi çevrelerini nasıl koruyacakları organizasyonel öğrenme kapsamındaydı. Yöneticilerin asıl ihtiyacı, şirketlerindeki entelektüel varlıkların korunması ve geliştirilmesi yollarıdır. Böylelikle bilgi kaynaklarını şekillendiren, onların rehberliğini yapacak olan "Bilgi Yönetimi" kavramı oldukça büyük önem taşımaktadır.

Bilgi toplumunda yaşamak ve rekabet edebilmek için, şirketler entelektüel varlıklarını yönetmeyi öğrenmelidir. Bilgi kullanıldığında artan tek kaynaktır. Şirketler hızla bilgi yönetiminin önemini anlamakta ve bunun karşılığında ne gibi ödüller alabileceklerini bilmektedirler. Profesyonel bilgi yöneticileri, bilgi konusunda sürekli artan bir taleple karşı karşıyadırlar. Rakiplerin bilgi yönetimi konusunda nereye geleceklerini beklemek, şirketler için sonradan çok geç olabilir.

Şirketlerin büyük bir çoğunluğu giderek daha fazla dinamikleşen bir bilgi ortamında çalışmaktadırlar. Ürünler ve iş akışları artık bilgiye daha fazla duyarlı hale gelmiştir. İleriyi gören yöneticiler uygun bir şekilde harekete geçeceklerdir. Şirketin entelektüel varlıkları analiz edilebilir, dengelenebilir ve yönetilebilir.⁴

⁴ GILBERT, Probst, STEFFEN, Raub, KAI, Romhardt, a.g.e., s.3.

Bilgi yönetiminin esas konusu, organizasyonda önceden bulunan kaynakların yeniden ve sonuç almaya yönelik kullanımının sağlanmasıdır. Böylelikle çalışanlar tekerleği yeniden keşfetmek yerine, çabalarını en iyi uygulamayı sağlamaya yönlendireceklerdir. Şirketler bilgi yönetiminin bu amaca ulaşabilmesi için genellikle aşağıdaki yöntemlerden bir veya daha fazlasını takip ederler.⁵

- Patent, lisans ve telif hakları gibi elle tutulamayan bilgi varlıklarının elde edilmesi, saklanması ve istendiğinde ulaşılabilmesi ve dağıtılması.
- Profesyonel know-how ve uzmanlık, kişisel anlayış ve deneyim, yaratıcı çözümler gibi elle tutulamayan bilgilerin toplanması, düzenlenmesi ve yayılması.
- Çalışanların gönüllü olarak, içselleştirilmek ve yeni bilgilerin yaratılmasında kullanılmak üzere bilgilerini paylaşabilecekleri interaktif öğrenme ortamının yaratılması.

Ancak bilgi yönetiminin sadece teknoloji ile gerçekleştirilebileceğine inanmak oldukça yanlış olur. Bilgi yönetiminin uzun ömürlü olmasında ve firma için değerinde en önemli etken insan faktörüdür. Ann Macintosh, bilgiyi neden yönetmeye ihtiyaç duyduğumuzu aşağıdaki şekilde ifade etmiştir.⁶

- Pazardaki rekabetin şiddeti gitgide artmaktadır ve yeni buluşların sayısı da artmaktadır
- Personel azaltma, informal bilginin formal metodlar yerine geçmesi ihtiyacını doğurmuştur.
- Rekabet baskısı değerli is bilgisini azaltmıştır.
- Bilginin üretilebileceği ve kazanılacağı zamanın miktarı gitgide azalmaktadır.
- Erken emeklilikler ve kişilerin iş değiştirme oranının artması, bilgi kaybına yol açmaktadır.
- Stratejik doğrultulardaki değişiklikler de belli alanlarda bilgi kaybına yol açmaktadır.

⁵ WAH, Louisa, **Behind the Buzz**, Management Review, Vol.88, No:4, April-1999, S.16.

⁶ BARCLAY, O. Rebeca, MURRAY, C. Philip, **What is Knowledge?**, Knowledge Management Associates, USA, 1997, s.27.

Bilgi yönetimi, herhangi bir organizasyonel gelişimde veya aktivitede olduğu gibi, organizasyonel başarıya götüren önemli yollardan birisidir. Her şirket bilginin kullanımından farklı yollardan faydalanmaktadır.

3. BİLGİ TOPLUMU

Bilindiği gibi insanlık günümüzde belki de tarihinin en büyük değişimin yaşamaktadır. Uygarlık tarihinde, Alvin Toffler tarafından birinci ve ikinci dalga olarak adlandırılan tarım ve sanayi toplumundan sonra, üçüncü dalgayı bilgi toplumu oluşturmaktadır.⁷

Uygarlık tarihine bakıldığında toplumların kendilerini topyekün değiştirdikleri, yepyeni ve beklenmedik bir biçime girdikleri dönemlere rastlanmaktadır. Bu dönemlerden insanlık tarihinde en önemli iz bırakanlardan birincisi insanları toprağa ve yerleşik hayata bağlayan tarım toplumuna geçiştir. İkincisi, tarım toplumundan kitle üretiminin, tüketiminin ve eğitiminin önemli olduğu sanayi toplumuna geçiştir.⁸

İnsanlık 20. Yüzyılın yarılarında sonra yeni ve köklü bir değişimin eşiğindedir. Bu durum 90'lardan sonra daha da fazla hissedilmektedir. Uygarlık tarihindeki bu üçüncü köklü değişimin sanayi toplumundan; bilginin giderek hammaddenin, emeğin, sermaye ve diğer kaynakların yerini alacağı ve geçişin şimdiki sanayi toplumundan tamamen farklı bir "bilgi toplumu"na doğru olacağı ifade edilmektedir.

Bilginin üretim faktörleri içinde madde ve enerjinin önüne geçerek en önemli kaynak haline gelmesi bilgi toplumunun bir gerçekliğidir. Bilgi toplumunu tanımlayan en önemli özelliklerden biri fiziksel ve kültürel çerçevede yaşanan değişim hızının daha önceki dönemlerle karşılaştırılamayacak kadar fazla olmasıdır. Gerçekten her alanda yaşanan değişim hızı kısa aralıklarla katlanarak artmaktadır.⁹

Sanayi toplumunun mekanik teknolojileri ile gerçekleştirilen maddi üretiminin yerini bilgi toplumunun bilgisayar ve bilgi teknolojilerine dayalı bilgi üretimi almıştır. Bilginin tüm ekonomik sistemlerin temelinde yer alan bir olgu olduğu açıktır. Ancak bilgi toplumunda, tarım ve sanayi toplumlarından farklı olarak bilgi rekabetin temel unsuru haline gelmiştir.¹⁰

⁷ ATAMAN, Göksel, *İşletme Yönetimi, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002, s.48.*

⁸ YONEJI, Masuda, *Managing in the Information Society, Basil Blackwall, USA, 1990, s.5.*

⁹ TUTAR, Hasan, *Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000, s.38.*

¹⁰ SARUHAN, Şadi Can, *Yeni Bin Yılda Yeni Yayın Hedefleri, Öneri, M.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C:3, S:13, Ocak-2000, s.i-ii.*

Rekabetin şiddeti ve rekabet avantajı sağlayan unsurların zaman içinde farklılık gösterdiği bilinmektedir. Arzın talebi karşılamadığı veya aradaki farkın oldukça az olduğu, ülkelerarası ekonomik ve sosyal sınırların belirginliğini koruduğu, ölçek ekonomisinin benimsendiği ve fiyatların piyasadaki lider firmalar tarafından büyük bir ölçüde etkilendiği bir dönemde hem rekabetin derinliği hem de rekabetin koşulları bugünden farklıdır.¹¹ Günümüzde ülkelerin, sanayinin ve şirketin doğal avantaj ve dezavantajları giderek kaybolmaktadır. Sahip olunan tek avantaj evrensel ölçekte varolan bilgiye ulaşabilme yeteneğine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu çerçevede yönetim bilgi sistemleri, elektronik veri alışverişi, veri tabanları, şirket içi ve dışı bilgi ağları, internet üzerinden satış ve pazarlamaya dönük yatırımlar rekabet avantajı sağlamanın temel koşulları haline gelmiştir.¹²

Herşeyin kolaylıkla taklit edilebildiği günümüzde, geleneksel üretim faktörleri olan emek, doğa ve sermayenin getirisi giderek azalmakta, bunun mukabilinde bilginin getirisi ise gittikçe artmaktadır. Artık işletmelerin yıllık raporlarında "bilgi sermayesi" diye bir kavrama rastlamak pek de şaşırtıcı olmayacaktır. 21. Yüzyıl'da bilginin, şirketlerin bilançolarında görülen gerçek varlıklar (mal, para v.s.) gibi ölçülebilmesi ve yönetilebilmesi gerekmektedir. Bilgi sermayesini, bir vücudun sinir sistemi veya bir ağacın toprak altındaki kökleri gibi düşünebiliriz; gözle görülmeyen, fakat işlevleri hayati önem taşıyan kıymetler. Daha genel olarak, bilgi ve entelektüel sermaye, bir firmanın piyasa değeri ile mevcut varlıklarını yenilemenin maliyeti arasındaki fark olarak algılanabilir.¹³

Bilgi toplumunda hizmet üretimi ön plandadır. Hizmet sektörü tüm ekonomilerde var olmakla birlikte; sanayi öncesi toplumda, sanayi toplumunda ve bilgi toplumunda üretilen hizmetler birbirinden oldukça farklıdır. Sanayi öncesi toplumda domestik hizmetler, sanayi toplumunda mal üretimine yardımcı nitelik taşıyan finansal hizmetler ve nakliye hizmetleri gerçekleştirilmiştir. Bilgi toplumunda ise eğitim, sağlık, sosyal hizmetler ve bilgisayar, sistem analizi ile bilimsel araştırma ve geliştirme gibi mesleki hizmetler alanında önemli bir yoğunlaşma sözkonusudur.¹⁴

¹¹ MAKRİDAKİS, Spyros, **Factors Affecting Success in Business: Management Theories/Tools Versus Predicting Changes**, European Management Journal, Vol.14, No:1, 1996, s.17.

¹² SARIHAN, Halime İnceler, **Rekabette Başarının Yolu: Teknoloji Yönetimi**, Desnet Yayıncılık, İstanbul, 1998, s.164.

¹³ ÇAVUŞGİL, Tamer, **Entelektüel Sermaye ve Entelektüel Örgüt**, Dünya Gazetesi, 19.03.1997.

¹⁴ BOZKURT, Veysel, **Enformasyon Toplumu ve Türkiye: İşin Örgütlenmesinde ve İşgücünde Yapısal Değişmeler**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1996, s.30.

Bilgi toplumu değerleri itiberi ile de sanayi toplumundan önemli farklılıklar gösterir. Sanayi toplumunda otorite, erkeklik, rekabet, saldırganlık, tutumluluk, hırs, fiziki kabiliyetler, disiplin, bağlılık ve güvenlik gibi değerler ön plandaydı. Bilgi toplumunda ise hakim değerler daha çok karşılıklı dayanışma, bireysellik, özgürlük, sosyal katkı ve öz disiplin doğrultusunda şekillenmektedir. Standartlaşma, fabrika düzeni ve merkezleşmenin neredeyse ortadan kalktığı bilgi toplumunda kitle demokrasisi yerini giderek daha farklı bir demokrasi anlayışına bırakmaktadır. Bu Toffler'a göre "Mozaik Demokrasisi" Masuda'ya göre ise "Katılımcı Demokrasi" şeklindedir.¹⁵

3. BİLGİ TOPLUMUNUN TEMEL KARAKTERİSTİKLERİ

3.1. Ekonomik Yapıdaki Dönüşüm

D. Bell, endüstri sonrası toplumu olarak adlandırdığı enformasyon toplumunun ilk özelliğini malların üretiminden hizmetlere yönelik olarak belirtir.

Bell'in sanayi sonrası topluma ilişkin görüşlerinden hareketle Marc Uri Porat, ABD Ticaret Bakanlığının desteğiyle 1975-1977 yılları arasında oldukça kapsamlı bir araştırma projesi gerçekleştirir. Bu çalışmada Porat, enformasyon toplumunun istatistiksel çerçevesini belirlemeyi amaçlar ve çalışmanın temel sorunsalını şu şekilde ortaya koyar: Milli gelir içinde bir mal olarak enformasyon ve hizmetlerin üretiminin, işlenmesinin ve dağıtımının payı nedir? Burada tarım, sanayi, hizmetler gibi geleneksel üç sektörün yanında ayrı bir sektör olarak enformasyon sektörünün yerini belirlemeye çalışır. Porat'a göre enformasyon etkinliklerinin ABD'de gayri safi milli hasıla içindeki yeri 1967 yılında %47'dir. Porat'ın çalışmasının ikinci bölümünü istihdam oluşturmaktadır. Burada bulgular ABD'nin 70'li yıllarda bir enformasyon toplumu olduğunu vurgular niteliktedir. Bu ülkede tarımın ve sanayinin payı 1950'li yıllardan itibaren sürekli gerilerken, enformasyon ve hizmetler sektörünün payı ise istikrarlı bir şekilde artmaya devam etmektedir.¹⁶

¹⁵ A.e., s.42.

¹⁶ UĞUR, A., *Büyük Sıçrama: İletişim Teknolojileri ve İki Büyük İddia: "İletişim Devrimi" ile "Bilgi Toplumu"*, Sanayi Kongresi Bildirileri (1), TMMOB, Makine Mühendisleri Odası Yayınları, Bursa, 1989, s.90.

Nitekim endüstrileşmiş ülkelerdeki ekonomik faaliyetlere baktığımız zaman, bu ülkelerde geleneksel demir-çelik, otomobil, tekstil, makine imalatı gibi endüstrilerde kriz yaşanmasına rağmen bilgisayar, elektronik, biyokimya, uzay gibi bilgi ağırlıklı yeni endüstriler hızla gelişmektedir.¹⁷

Kısaca vurgulamak gerekirse, endüstrinin gerek üretim, gerekse istihdam içindeki payının gerileme sürecine girişine karşılık, özellikle bilgi ve enformasyon ağırlığının giderek artışına tanık olmaktadır.

3.2. Yükselen Yeni Sınıflar

Yeni toplumlarda insanların çalıştıkları yer değil aynı zamanda yaptıkları işlerin türü de değişmektedir. Endüstrileşme sürecinde nasıl ki önceki toplumun temsilcileri olan sınıflar ortadan kalkmış ya da eski güçlerini yitirmiş ve yerine endüstri toplumunun temsilcileri olan sosyal sınıflar yükselmişse, bugün de enformasyon toplumuna geçiş sürecinde yeni sınıfların yükseldiğini görmekteyiz.

Bilindiği gibi endüstri toplumlarında yarı vasıflı işçiler, çalışan sınıf içinde en kalabalık grubu oluşturmuşlardır. Hizmet sektörünün gelişmesiyle de eğitim, idare ve büro işlerinin artışıyla da beyaz yakalı işçilerin yapacakları işlerin sayısında çok büyük artışlar ortaya çıkmıştır. 1956 yılına gelindiğinde ilk defa beyaz yakalılar, endüstri uygarlığı içinde mavi yakalıların sayısını geçmiştir; 1970 yılında ise bu oran beşte dördünden fazladır. Ancak çok daha anlamlı bir başka gelişme ise, bilim adamları, teknisyenler, mühendisler, öğretmenler, tıp personeli gibi "teknik ve profesyonel sınıfın" sayısındaki artıştır. 1940 yılında 3.9 milyon olan teknik ve profesyonel sınıfın sayısı 1964 yılında 8.6 milyona yükselmiştir. Daha sonraki yıllarda ise enformasyon toplumunun kalbi olan bu sınıf hızla yükselişini sürdürmüştür.¹⁸

Drucker'ın "bilgi işçisi" dediği bu yeni sınıf, bilginin asıl güç olduğu yeni toplumda gücü de ellerinde bulunduracaktır. Bilgi toplumunun başta gelen grubu olan bilgi işçileri, bilgiyi verimli kullanma ve tahsis etmeyi bilenler olacaktır; tıpkı kapitalistlerin sermayeyi verimli kullanıma tahsis etmeyi bilenleri gibi. Tabii bütün bu bilgi elemanları kuruluşlarda çalışacaktır. Ama endüstri toplumu elemanlarından farklı olarak üretim imkanları da,

¹⁷ SADLER, P., *Managerial Leadership in the Post-Industrial Society*, Gower Publication Company Ltd., GB, 1988, s.5.

¹⁸ BELL, D., *The Coming of Post Industrial Societies*, Basic Books Inc. Publication, New York, 1973, s.8.

üretim araçları da onların elinde bulunacaktır.¹⁹ Bugün bilgi ve hizmet işçilerinin oranı gelişmiş ülkelerde, toplam işgücünün dörtte üçünü rahatlıkla oluşturur hale gelmiştir. Buna karşılık tarım sektöründe çalışanların yaşadıkları şekilde, geleneksel işçilerin oranı sürekli gerilemeye devam edecektir.²⁰

Öte yandan bu toplumda doğal olarak gücün yapısı da değişecektir. Bilindiği gibi ana üretim faktörünün toprak olduğu tarım toplumlarında güç toprak sahipleriyle ordunun elindedir; buna karşılık ana iktisadi faktörün makine üretimi olduğu endüstri toplumlarında ise kapitalin sahibi olan işverenler en önemli güç haline gelmişlerdir.

Gelmekte olan yeni toplumda ise, "bilgi sınıfı"nın ya da "kültürel sermaye" sahibi bir "yeni sınıf"ın yükselişine tanık olmaktadır. Gouldner, değişimin öncülüğünü teknik entelijansiya ve entellektüellerden oluşan bu yeni sınıfın üstlendiği görüşündedir.²¹

Özetle enformasyon toplumunda tarım, sanayi, hizmetler gibi üç sektörün yanında bir dördüncü sektör olarak bilgi işçilerinin oluşturduğu enformasyon sektörü giderek artan bir öneme sahip olacaktır. "Nitekim 1950'de Amerika'da çalışanların %17'si bilgi üretirken, bugün aralarında bilgisayar programcıları, öğretmenler, idareciler, sekreterler, muhasebeciler, bankacılar ve teknik elemanların bulunduğu %60'lık bir profesyonel bilgi üretiyor".²²

3.3. Bilginin Artan Rolü

Endüstri sonrası toplum teorilerinin öncü isimlerinden olan D. Bell gelmekte olan toplumun yeni paradigmasının teorik bilgi olduğunu vurgular. Bilindiği gibi endüstri toplumu, malların üretimi için makinelerin ve insanların koordinasyonuna dayanır. Oysa yeni toplum bilgi etrafında örgütlenmektedir. Şüphesiz bilgi her toplum için gereklidir; nitekim endüstriyel uygarlığın öncü isimlerinden olan Bacon'ın da yüzlerce yıl önce belirttiği gibi "bilgi güçtür"; ancak enformasyon toplumunda ise bilgi aynı zamanda toplumun temel eksenidir.²³

¹⁹ DRUCKER, Peter F., *Gelecek İçin Yönetim: 1990'lar ve Sonrası*, (Çev.: Fikret ÜÇKAN) Türkiye İş Bankası Yayını, Ankara, 1994, s.16.

²⁰ A.e., s.14.

²¹ GOULDNER, A., *Entellektüelin Geleceği*, (Çev.: Ahmet ÖZDEN, Nuray TUNALI), Eti Yayınları, Ankara, 1993, s.136.

²² NAISBIT, J., *2000 Yılı'nın Sonrası: Sanayi Sonrası Toplum*, Tercüman Yayınları, İstanbul, 1987, s.3.

²³ BELL, D., a.g.e., s.2.

Bilindiği gibi tarım toplumlarında stratejik kaynak toprak ve işgücü olmasına karşılık, endüstri toplumunda sermaye merkezi bir önem kazanmıştır. Oysa yeni toplumda ise bilgi stratejik kaynak haline gelmiştir. Çünkü yeni toplumda teorik bilgiyi piyasada ürünlere ve hizmetlere başarılı bir şekilde dönüştürenler ile eğitim ve araştırma - geliştirme harcamalarına en çok yatırımı yapan işletmeler ve toplumlar başarılı olacaktır.

Buna karşılık üretim sürecinde diğer üretim faktörlerinin önemi azalmıştır. Örneğin; 1975-80 yılları arasında Japonya'nın toplam üretimi üç misli artmasına karşılık, kullanılan hammadde oranında herhangi bir artış söz konusu olmamıştır. Bir diğer ifadeyle, üretim araçları içinde, hammaddenin eski önemi oldukça gerilemiştir.²⁴

Kısaca belirtmek gerekirse, enformasyon toplumunda bilgi artık para gücü ile kas gücünün eki olmaktan çıkmış; bunların ruhu ve çekirdeği haline gelmiştir. Bu toplumlarda başarı ya da başarısızlık bütünüyle bilgiye bağlı hale gelmiştir.

3.4. Enformasyon Teknolojileri ve İnternetin Toplumsal Sonuçları

Endüstri toplumunun doğuşunda nasıl buhar makinesi, elektrik, içten yanmalı motorlar gibi enerji teknolojisi büyük rol oynamışsa, enformasyon teknolojisi de enformasyon toplumunun doğuşunda aynı role sahiptir.

Enformasyon toplumunun gelişmesinin dinamiğini oluşturan bilgisayar teknolojisi, bir yandan zihinsel emeğin yerini tutarak, diğer yandan ise insanın zihinsel emeğinin çerçevesini genişleterek, yaşanan değişime önemli bir faktör olarak damgasını vurmuştur. Öte yandan son dönemde hızla yaygınlık kazanan İnternet, çok kısa bir sürede spordan siyasete, cinsellikten ticarete, olağanüstü geniş bir alanda, herkesi şaşırtacak düzeyde gelişme gösterdi. Neredeyse bütün dünya "İnternetmania" diyebileceğimiz bir salgını yaşamaya başladı. Her yıl kullanıcı sayısının %200 arttığı belirtilmekte ve bazı ünlü yazarlara göre, bu durum böyle giderse, kısa bir süre sonra kullanıcı sayısı bir milyarı geçecektir. Bu da iş adamından öğrencisine, bilim adamından politikacısına, herkesin internette kendisi için bir şeyler bulabileceği, bir "fırsatlar ortamı" yaratmaktadır.²⁵

²⁴ DRUCKER, Peter F., a.g.e., s.21.

²⁵ BOZKURT, Veysel, a.g.e., s.31.

İnternet kültürünün Margaret Mead'ı olarak anılan Sherry Turkle'a göre milyonlarca insanı birbirine bağlayan internet, insanların düşünme şekillerini, cinselliklerinin doğasını, topluluk şekillerini ve kimliklerini değiştirmektedir. Bilgisayar bir alettir. Bizim yazı yazmamıza, hesaplarımızı yapmamıza ve iletişimde bulunmamıza yardımcı olurlar. Ancak, bunların çok ötesinde, bilgisayarlar aynı zamanda bizlere, hem zihni modeller sunarlar, hem de fikirlerimizi ve fantezilerimizi aktarmaya yardımcı olan birer araç işlevi görürler.²⁶

Öte yandan internet, çalışma ilişkilerimizi de değiştirmeye başlamıştır. Geçmişin dev bürokratik örgütleri içinde çalışan insanların yerini, günümüzde işlerini evinden ya da yazlığından yürüten insanlar almaya başlamıştır.

Bir çok ünlü düşünür, bilgi devriminin eşit şekilde iletişim şansını artırdığını iddia etmektedirler. İnternet sayesinde, geçmişte seçkinlerin tekelinde kalan bilgi, artık daha geniş kitlelere yayılmıştır.²⁷

İnsanlık daha önce görülmedik şekilde yeni ve global bir toplumsal dönüşüm sürecini yaşıyor. Bunun arkasındaki en önemli güç ise, şüphesiz internet gibi enformasyon teknolojileridir. Ancak internet, toplumsal dönüşüm süreci üzerindeki çok sayıda olumlu etkinin yanı sıra, birtakım olumsuzlukları da beraberinde getirmektedir.²⁸

4. BİLGİ TOPLUMUNDA YÖNETİM VE ÖRGÜTLEME BİÇİMİ

Günümüzde, etkilerini sosyal, ekonomik ve teknolojik alana yaymış ve üçüncü dalga değişimi yaratmış olan bilgi devrimi; yönetim ve örgütlenme biçimi üzerinde de köklü değişikliklere neden olmaktadır. İşletmeler ikinci dalga kavramlarını alt üst eden, yeni ve sürekli değişen şekillerde çalışmak zorunda kalmaktadır. Dikey bütünleşme, sinerji, ölçek ekonomisi, hiyerarşik yapı, planlama-kontrol gibi kavramlar bugün yerini giderek dışarıdan kaynak

²⁶ TURKLE, Sherry, *Life on the Screen: Identity in the Age of the Internet*, Weidenfeld&Nicolson, London, 1995, s.9.

²⁷ LISKA, A., GRUNE, I., *Bir Postmodern Kültür Olarak İnternet*, (Çev.: Doğan BIÇAKÇI), Bilgi ve Toplum Dergisi, Sayı:2, 1999, s.30.

²⁸ BORENSTEIN, N., *The Future of the Internet and the Internet of the Future: Masters of Wired World*, FT Publishing, London, 1999, s.207.

almaya, ölçeğin minimuma indirilmesine, kar merkezlerine, şebekelere ve diğer farklı yapılara bırakıyor.²⁹

Maliyet, kalite, hizmet ve hız konularında avantaj sağlamak zorunda olan işletmelerin esnek yapılara duyduğu ihtiyaç her geçen gün biraz daha artmaktadır. Hiyerarşik basamakların azaltılmasıyla birlikte bilgi akışı kolaylaşmakta; bilgi yatay, dikey ve çapraz olarak herkes tarafından paylaşılmaktadır. Yine daha önceden alt ve orta kademe yöneticileri tarafından yapılan birtakım faaliyetlerin, bugün bilgisayarlar tarafından yapılması da hiyerarşik kademelerin az olduğu yalın örgüt yapılarını gündeme getirmektedir.³⁰

Bilgi toplumunda kitle üretimi anlayışı yerine esnek üretim anlayışı ön plandadır. 70'lerin sonlarından itibaren kitle üretimi krize girmiştir. Bundan sonraki dönemde, bilgi ve haberleşme teknolojilerinin yardımıyla, hizmet sektörü önemli bir sıçrama göstermiş, dünya ticareti artmış, ulusal pazarlar giderek önemini kaybetmiş ve ürün yaşam süreleri kısalmıştır.

Yine bilgisayar ve haberleşme teknolojisinin yardımıyla farklı işletmeler tüketici karşısında tek bir işletmeymiş gibi hareket edebilmektedir. Farklı illerde, farklı bölgelerde ve farklı ülkelerde faaliyet gösteren işletmeler, tüketiciye mal ve hizmetin ulaştırılmasında farklı roller üstlenmekte, bunların arasındaki iletişim ve koordinasyon ise çağın teknolojisi yardımıyla gerçekleştirilmektedir.³¹

Gerçekten her geçen gün, daha çok sayıda firma değişikliklere ayak uydurabilmek için, ikinci dalga yapılarının bürokrasilerinden kurtulmaya çalışmaktadır. Sanayi toplumunun işletmelerinin örgüt yapıları birbirine benzerdi; piramit şeklinde monolitik ve bürokratik. Bilgi toplumu ise daha çok esnek, müşteri odaklı, yenilikçi, hızlı karar alabilen, çalışanların tatminine önem veren örgüt yapılarını gerektirmektedir. Sürekli olarak değişen pazarlar, teknolojiler ve müşteri ihtiyaçları, işletmelerin örgüt yapılarını ve yönetim tarzlarını tekrar gözden geçirmeleri ihtiyacını doğurmaktadır.³² Değişim mühendisliği, toplam kalite yönetimi, temel yetenek, dış kaynaklardan yararlanma, güçlendirme, takım çalışması ve kendi kendini yöneten takımlar, küçülme, stratejik işbirlikleri, şebeke ve sanal organizasyonlar,

²⁹ ATAMAN, Göksel, a.g.e., s.53.

³⁰ SARIHAN, Halime İnceler, a.g.e., s.192.

³¹ ATAMAN, Göksel, a.g.e., s.54.

³² TOFFLER, Alvin, TOFFLER, Heidi, *Yeni Bir Uygarlık Yaratmak: Üçüncü Dalganın Politikası*, (Çev.: Zülfü DICLELİ), İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1996, s.45.

kıyaslama tekniği ve öğrenen organizasyonlar gibi günümüzün popüler uygulamaları bu ihtiyacı karşılamaya yöneliktir.³³

Bilgi toplumunda yaşanan bir diğer önemli gelişme de yönetim biçimiyle ilgilidir. Hiyerarşik yapıların öngördüğü klasik emir-komuta tipi yönetim anlayışı günümüzde birçok bakımdan sorun yaratmaktadır. Her şeyden önce toplam işgücü içindeki payı, özellikle gelişmiş ülkelerde, giderek artan bilgi işçisinin özellikleri, sanayi toplumunu işçisinden oldukça farklıdır. İş hakkında çoğu kez üstlerinden daha çok bilgiye sahip olan, kolayca ikame edilemeyen, pazarlık güçleri daha yüksek, eğitilmiş bilgi işçisini, sanayi toplumunun mal üretimi sürecindeki gibi yukarıdan verilen kesin talimatlarla yönetmek olanaksızdır. Karar alma sürecine tüm çalışanların dahil edilmesi, hem problem çözmeyi kolaylaştıracak ve hızlandıracak, hem de işletmeye bağlılık duygusunu pekiştirecektir.

5. YENİ İŞLETMECİLİK ANLAYIŞI

1980'lerin ortalarından bu yana, Kuzey Amerika ve Avrupa'da üretim sisteminin değişen yapısı konusunda dikkat çekici tartışmalar yapılmaktadır. Post-Fordizm paradigmaya dayanan yazarların büyük bir kısmı, Taylorizm'e, kitle üretimine ve kitle pazarlamasına dayalı geleneksel batı imalat sanayiinin yerini değişken pazarlara, küçük üretim ünitelerine ve gittikçe vasıf seviyesi artan işgücüne bırakacağını belirtmişlerdir.³⁴

Teknolojik gelişmelerle bilgiye bakış ve bilginin kullanımının değişmesiyle ortaya çıkan yeni ekonominin altyapısını yeni ekonomi işletmeleri oluşturmaktadır. Yeni ekonomi işletmeleri yeni iş modelleri ile faaliyette bulunan çeşitli türden işletmelerden oluşmaktadır. Ancak yeni ekonomi yapısı içinde faaliyet göstermek için, yeni ekonominin getirdiği değerlerin işletmeler tarafından benimsenmesi gerekmektedir. Yeni yapının gerektirdiği işletme kültürü, geleneksel işletme kültürü içinde yer almayan değerleri içermektedir. Bu nedenle yeni işletmecilik anlayışının yerleşmesi zaman alacaktır. Yeni ekonomi kavramı, yeni iş modellerinden doğmuştur. Yeni iş modelleri ise, elektronik ortamda yapılan işleri ifade etmektedir. Kısaca e-iş (e-business) olarak adlandırılan bu yeni modelin en basit tanımı; müşteri hizmetleri sağlamak, ürün satmak ve e-ticaret yapmak için gerekli,

³³ ATAMAN, Göksel, a.g.e., s.54.

³⁴ FIELDER, D., BRAMBLE, T., *Post-Fordism: Historical Break or Utopian Fantasy?*, *Tehe Journal of Industrial Relations*, Vol.34, No:4, December-1992, s.562.

geniş anlamda internet teknolojisi üzerine kurulu, yenilikçi işletme altyapı sistemleri ile müşteri tabanını genişletme ve işletmenin hız ve etkinliğini geliştirme çabaları şeklindedir. İnternet ve elektronik alanda meydana gelen gelişmelerin iş alanına yansması ile gelişen modeller, yukarıda açıklamaya çalıştığımız yeni ekonomi kavramının ortaya çıkmasında öncülük etmiştir. Bu noktada üzerinde durulması gereken bir başka özellik de, yeni ekonomi ve yeni iş modellerinin sadece bilgi teknolojileri ve internet alanında meydana gelen gelişmelerle ilgili olmadığıdır. Aynı zamanda işletmecilik alanında meydana gelen gelişmelerle ilgili nedenlerle yaşanan ve iş yapma biçimlerini büyük ölçüde değiştiren bazı gelişmelerin de etkisinin vurgulanması gerekir.³⁵

Bu gelişmeler bilgi çağı olarak adlandırılan ve sürekli gelişmeye, sürekli değişmeye neden olan sürecin şirket organizasyonlarına yansımalarıdır. Bu gelişmelerin etkileriyle artık rekabetin yönü ve yapısı değişmiştir. Pazarlara giriş ve çıkış engelleri büyük ölçüde ortadan kalkmış, pazarla ilgili her türlü bilgiye en kısa zamanda ve çok düşük maliyetlerle ulaşma şansı doğmuş ve en önemlisi şirketler arasında büyük küçük ayırımı kalkmıştır. Başka bir ifadeyle, birçok endüstride büyük şirketler lehine oluşan piyasa yapıları önemli ölçüde değişmeye başlamıştır.

Bu durum büyük ölçüde yeni iş modellerinin oluşturduğu yeni işletme kültürüyle de yakından ilişkilidir. Yeni işletme kültürü, bilginin üretilmesi, paylaşılması ve çoğaltılması ile doğrudan ilişkilidir. Bunun için de yeryüzünü kaplayan ağlardan yararlanılmaktadır. Gelecekte tek bir pazar, tek bir müşteri tipi ve tek bir ekonomi söz konusu olacaktır. Bu nedenle yeni iş kültürünün bileşenlerinin belirlenmesi ve benimsenmesi önemlidir.

Yeni işletme kültürünün bileşenleri, geleneksel işletme yapılarını önemli ölçüde zorlayacaktır. Bugüne kadar doğru bilinen birçok kavram yeniden sorgulanacak ve yeniden tanımlanacaktır. Bu kavramlardan en önemlileri; işbirliği kültürü, paylaşma kültürü, anlaşma ve çözüm kültürü, güven kültürü, iletişim kültürü, kaotik düzen kültürü ve kazan-kazan kültürüdür.³⁶

³⁵ KOTLER, Philip, *Marketing Management*, The Millenium Edition, Prentice Hall, New Jersey, 2000, s.27.

³⁶ KIRÇOVA, İbrahim, *İşletmeler Arası Elektronik Ticaret*, İTO Yayını, Yayın No: 2001-32, İstanbul, 2001, s.10.

SONUÇ

Dünya üzerinde, sanayi toplumları artık yerini bilgi toplumlarına bırakmıştır. Dolayısıyla bilginin, çağın en önemli kavramlarından biri olduğu ortadadır. Sürekli değişen teknolojinin sonucu olarak, işletmeler bilgi teknolojisinin önemini kavramışlardır. 21. yüzyılın iletişim ve bilgi çağı olacağı düşünüldüğünde, bu çağa ayak uydurabilmek için ülkelerin ve işletmelerin birbirleriyle rekabete gireceği, başarılı olabilmek için de, teknolojinin yeniliklerine paralel bir yol izlemesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Uluslar arası düzeyde rekabet edebilmek için dinamik, yeniliklere açık, teknolojiyi takip edebilen bir yapıya sahip olmaları gerektiğinin de farkındadırlar.

Bilgi teknolojisi pazarının tüm dünyada daha da büyüyeceği düşünülmektedir. Dünya ile paralel olarak Türkiye'de de bilgi teknolojileri konusunda önemli bir uyanma dönemi yaşanıyor olması oldukça önemlidir.

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

YARARLANILAN KAYNAKLAR

1. ATAMAN, Göksel, **İşletme Yönetimi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002.
2. **BT Bülten Dergisi**, Sayı:132, 1-7 Eylül 1997.
3. BARCLAY, O. Rebeca, MURRAY, C. Philip, **What is Knowledge?**, Knowledge Management Associates, USA, 1997.
4. BELL, D., **The Coming of Post Industrial Societies**, Basic Books Inc. Publication, New York, 1973.
5. BORENSTEIN, N., **The Future of the Internet and the Internet of the Future: Masters of Wired World**, FT Publishing, London, 1999.
6. BOZKURT, Veysel, **Enformasyon Toplumu ve Türkiye: İşin Örgütlenmesinde ve İşgücünde Yapısal Değişmeler**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1996.
7. ÇAVUŞGİL, Tamer, **Entellektüel Sermaye ve Entellektüel Örgüt**, Dünya Gazetesi, 19.03.1997.
8. DRUCKER, Peter F., **Gelecek İçin Yönetim: 1990'lar ve Sonrası**, (Çrv.: Fikret ÜÇKAN) Türkiye İş Bankası Yayını, Ankara, 1994.

9. FIELDDES, D., BRAMBLE, T., **Post- Fordism: Historical Break or Utopian Fantasy?**. Tehe Journal of Industrial Relations, Vol.34, No:4, December-1992.
10. GILBERT, Probst, STEFFEN, Raub, KAI, Romhardt, **Managing Knowledge: Building Blocks for Success**, John Wiley&Sons. Inc., USA, 1999.
11. GOULDNER, A., **Entellektüelin Geleceği**, (Çev.: Ahmet ÖZDEN, Nuray TUNALI), Eti Yayınları, Ankara, 1993.
12. KIRÇOVA, İbrahim, **İşletmeler Arası Elektronik Ticaret**, İTO Yayını, Yayın No: 2001-32, İstanbul, 2001.
13. KOTLER, Philip, **Marketing Management**, The Millenium Edition, Prentice Hall, New Jersey, 2000.
14. LISKA, A., GRUNE, I., **Bir Postmodern Kültür Olarak İnternet**, (Çev.: Doğan BIÇAKÇI), Bilgi ve Toplum Dergisi, Sayı:2, 1999.
15. MAKİRİDAKİS, Spyros, **Factors Affecting Success in Business: Management Theories/Tools Versus Predicting Changes**, European Management Journal, Vol.14, No:1, 1996.
16. NAISBIT, J., **2000 Yılıının Sonrası: Sanayi Sonrası Toplum**, Tercüman Yayınları, İstanbul, 1987.
17. SADLER, P., **Managerial Leadership in the Post-Industrial Society**, Gower Publication Company Ltd., GB, 1988.
18. SARIHAN, Halime İnceler, **Rekabette Başarının Yolu: Teknoloji Yönetimi**, Desnet Yayıncılık, İstanbul, 1998.
19. SARUHAN, Şadi Can, **Yeni Bin Yılda Yeni Yayın Hedefleri, Öneri**, M.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C:3, S:13, Ocak-2000.
20. TOFFLER, Alvin, TOFFLER, Heidi, **Yeni Bir Uygarlık Yaratmak: Üçüncü Dalganın Politikası**, (Çev.: Zülfü DİCLELİ), İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1996.
21. TURKLE, Sherry, **Life on the Screen: Identity in the Age of the Internet**, Weidenfeld&Nicolson, London, 1995.
22. TUTAR, Hasan, **Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000, s.38.
23. UĞUR, A., **Büyük Sıçrama: İletişim Teknolojileri ve İki Büyük İddia: "İletişim Devrimi" ile "Bilgi Toplumu"**, Sanayi Kongresi Bildirileri (1), TMMOB, Makine Mühendisleri Odası Yayınları, Bursa, 1989, s.90.
24. WOLSTENHOLME, Eric F., HANDERSON, Simon, GAVİNE, Allan, **The Evaluation of Management Information Systems (A Dynamic and Holistic Approach)**, John Wiley&Sons, USA, 1993, s.6-8.
25. WAH, Louisa, **Behind the Buzz**, Management Review, Vol.88, No:4, April-1999, S.16.
26. YONEJI, Masuda, **Managing in the Information Society**, Basil Blackwall, USA, 1990, s.5.