



KURUMSAL ÖĞRENME BAĞLAMINDA BİLGİ HARİTALAMA

Sait GÜL
Kenan ÖZDEN

ÖZET

Son yıllardaki bilgi yönetimi ve işletme yönetiminde yeni arayışlar konulu bilimsel çalışmalar, modern örgütlerin, artan küresel rekabet ortamında var olabilmeleri için kendi iç ve dış iş süreçlerini sistemli bir şekilde bütünleştiren bir yapıya kavuşturulmalarının stratejik bir önem taşıdığını göstermektedir. Bu entegrasyonu sağlamak için işletme içinde ve dışında var olan ve çalışanlarca bilinmesi gereken örtülü bilgilerin açık bir duruma getirilerek işletme çalışanlarıyla paylaşılması önem kazanmaktadır. Bu durum ise kurumsal öğrenme yapısının somutlaştırılmasının önemini ortaya çıkarmaktadır. Öğrenmenin temelinde yer alan bilgi paylaşımı, bireysel alanda daha yalın bir biçimde gerçekleştirilebilirken, kurumsal alanın karmaşık yapısı gereğince örgütsel yapılarda bazı katılımcı yöntem ve araçların sağlanmasını gerektirmektedir. Söz konusu araçların en önemlilerinden biri de bilgi haritalamadır. Bu çalışmada kurumsal öğrenmenin, işletmelerin stratejik rekabet avantajı sağlamalarında ne gibi bir rol oynadığı; bilgi haritalarının, işletmelerin bilgi yönetimindeki önemini ne olduğu ve bilgi haritalama çalışmalarının örgütsel öğrenmeye yaptığı katkılar tartışılmaktadır. Ayrıca, çalışmada bilgi haritalama yazılımlarından uygulama örnekleri verilerek yapılan açıklamalara somut dayanaklar gösterilmeye çalışılmaktadır.

Anahtar Sözcükler: Örgütsel Öğrenme, Bilgi Paylaşım Altyapıları, Bilgi Haritalama Yazılımları

ABSTRACT

In recent years, many scientific researches concerning knowledge management and new pursuits in business management shows that modern organizations should have been retrieved a systematical structure integrating inner and outer business processes to prevent their existence in growing global competitive environment and gain strategic benefits. In order to provide this integration, implicit knowledge in and out of organization, that employees need to know, should be converted to an explicit form to share knowledge easily with involved employees. This formation process introduces the importance of embodying of organizational learning structure. Knowledge sharing takes an important part in "learning" process and it can be realized more easily for individuals than for organizations because of their complex humanistic structure. Therefore, knowledge sharing in organizations usually requires specific and collaborative methods and tools. One of the most important knowledge management tools is "knowledge mapping". This study discusses how organizational learning effects the organization's gaining of strategic competitive advantage; what kind of a role knowledge mapping is playing in organizational knowledge management and the contributions of knowledge mapping approach to organizational learning. Furthermore, explanations are being supported by concrete visual evidence including an application prepared by using a knowledge mapping software.

Key Words: Organizational Learning, Infrastructures of Knowledge Sharing, Software of Knowledge Mapping



1. GİRİŞ

Günümüz işletmeleri için bilginin temel üretim kaynaklarından biri haline gelmesiyle birlikte kurumsal öğrenme büyük bir önem kazanmıştır. Bu çalışmanın ana odağı, işletmelerin veriden bilgiye ulaşmada kullandıkları yolların kurumsal öğrenme dinamikleriyle ilişkisinin ortaya konulmasıdır. Bilgi oluşturulduktan sonraki en önemli adımlar, bu bilginin saklanması ve paylaşılması olup bilgi haritalama tekniği de bilginin paylaşım olanaklarından biridir. Bu çalışmanın ikinci bölümünde öğrenmenin temelleri verildikten sonra kurumsal öğrenmenin ne olduğu, işletme için önemi ve bilgi yönetimi ile ilişkisinden söz edilecektir. Üçüncü bölümde bilgi yönetiminin tanımı verildikten sonra bilgi haritalamanın temellerinden, aşamalarından, yöntemlerinden ve işletmeye yaptığı katkılardan bahsedilecektir. Dördüncü bölümde bir vakıf üniversitesi için hazırlanan bilgi haritası sunulacaktır. Beşinci bölümdeyse bilgi haritalama yapılırken dikkat edilmesi gereken konulardan söz edilerek çalışma sonlandırılacaktır.

2. KURUMSAL ÖĞRENME

Öğrenme kavramı, gerçekte bireysel bir süreç olsa da yoğun rekabet ve teknolojik değişimin damgasını vurduğu küreselleşen iş dünyasında örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için sistemli bir biçimde gerçekleştirilmesi gereken bir süreç durumunu almıştır. Günümüzde sürekli iyileştirme, esneklik, yaratıcılık ve kalite kavramları küresel rekabetin temel öğeleri haline gelmiştir. Bu gelişme, sürekli öğrenme ve değişimi içselleştirmeyi zorunlu kılmaktadır. Her şeyden önemlisi, artık yalnız bireylerin öğrenmesi yeterli olmamakta, örgütlerin de öğrenmeyi öğrenmesi zorunlu olmaktadır. Bu nedenle örgütlerin, katılımcı beceriler, kurumsal zekâ ve kurumsal bellek geliştirme etkinliklerine gereken önemi verecek şekilde tasarlanmaları gerekmektedir.

2.1. Öğrenme ile İlgili Kavramlar

Öğrenme, alıştırma ve uygulamaların süreklilik gösteren etkilerini kapsayan belirli bilgi, beceri ve anlayışlar edinme eylemidir (BSTS Eğitim Terimleri Sözlüğü, 1974). Öğrenme, davranışlarda değişiklik yaratan bir süreçtir. Her bireyin zihinsel gelişimi, içinde bulunduğu kültürel, çevresel, ailesel, teknolojik ve psikolojik etkenler nedeniyle birbirinden farklı olarak biçimlenir. Bir örgütte bireyler ve onların birlikte gerçekleştirdikleri değişimler örgütleri de etkilediğinden; kurumsal öğrenmeyi etkinleştirebilmek için öncelikle bireysel öğrenmeyi kusursuzlaştırmak gerekir.

Öğrenmenin 3 boyutu vardır: Bireysel, Grupsal ve Örgütsel (Akgün ve diğ., 2009: 75). Grup öğrenmesi, bireyin içinde bulunduğu bir takımın kendini değişen koşullara göre yenileyebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Tang, 2008). Bu düzeydeki öğrenme bireysel ve kurumsal öğrenme arasında bir köprü görevi gördüğünden dolayı büyük önem taşımaktadır (Senge, 1996). Örgütsel öğrenmeye ancak ve ancak grup öğrenmesi yoluyla ulaşmak mümkün olabilmektedir. Buna göre örgütsel öğrenme kavramı şöyle tanımlanabilir (Chen ve diğ., 2003): “örgütlerin kendi sorunlarını çözmelerine, yeni fikirler yaratmak için kapasitelerini arttırmalarına, iç ve dış değişimlere hızlı bir biçimde ayak uydurarak örgütsel sürekliliklerini sağlamalarına katkıda bulunan yaşamsal bir yetenektir.” Kurumsal öğrenme, bireysel çabalar, grup içi etkileşim ve örgütsel süreçlerin toplamı olarak anlaşılmalıdır (Carayannis ve Alexander, 2002).

Örgütsel öğrenmeyle ilgili en üst düzeydeki kavram “öğrenen örgütler” kavramıdır. İlk kez 1978 yılında Argris ve Schon tarafından “örgütsel yanlışların saptanması ve düzeltilmesi” anlamında kullanılan bu terim, Peter Senge'nin 1990 tarihli Beşinci Disiplin (The Fifth Discipline) isimli kitabıyla iş dünyasında bilinirlik kazanmıştır. Bu beş disiplin şöyledir:

1. Bir amaca uygun davranma (Düşünce Modelleri),
2. Paylaşılan kurumsal vizyonlar oluşturma (Paylaşılan Vizyon),
3. Sistem düşüncesi çerçevesinde daha geniş modelleri anlayabilme (Sistem Düşüncesi),
4. Karşılıklı bağımlılığı anlama (Takım Halinde Öğrenme),
5. Bireysel bilgilerin anlaşılması ve paylaşılma arzusu (Kişisel Uzmanlık).



Garvin (1993), öğrenen örgütü, “bilgiyi yaratma, edinme ve aktarma, yeni bilgi ve kavrayışları yansıtmak için davranışları değiştirme becerisine sahip olan örgütlerdir” biçiminde tanımlamaktadır. Örgütsel öğrenme, öğrenen örgüt olmanın temel dayanağıdır. Yine de bu iki kavram bazen karıştırılabilmektedir. Bu nedenle Örtenblad (2001), örgütsel öğrenmeyi işletme içerisinde sürekli var olan bir süreç ve etkinlik; öğrenen örgütü ise ideal bir örgüt tipi olarak ortaya koymaktadır.

2.2. Kurumsal Öğrenmenin Koşulları

İşletme içerisinde öğrenmenin bazı koşulları bulunmaktadır. Bu koşullar, bireysel öğrenmenin önündeki engellerin kaldırılarak kişilerdeki bilgilerin kuruma aktarılmasını kolaylaştırıcı nitelik taşımaktadır (Çam, 2002: 85):

1. Tepe yönetiminin desteği ve strateji belirlemesi,
2. İşletme politikalarının oluşturulmasında katılımcı yaklaşım, paylaşılan özgörüş (vizyon) ve özgörev (misyon) oluşturma,
3. Bilgi teknolojilerinin etkin kullanımı,
4. Birimler arası iletişim,
5. Ödüllendirme sistemleri,
6. Esnek ve dinamik işletme yapısı,
7. Koç'luk anlayışına uygun bir liderlik yaklaşımı,
8. İşletme dışı analizler,
9. Kıyaslama (Benchmarking),
10. Öğrenmeye elverişli örgüt iklimi oluşturma,
11. Bireylerin kişisel gelişimlerine olanak tanıma ve öğrenimsel hatalara izin verilmesi.

2.3. Kurumsal Öğrenme ve Yönetim Etkinlikleri

Yazında kurumsal öğrenme ve diğer yönetsel etkinlikler arasında ilişki kuran pek çok çalışma yapılmıştır. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ve Kurumsal Öğrenme ilişkisinin incelendiği bir çalışmada üç farklı ilişki tipi tanımlanmıştır (Aydemir, 2000):

1. **Müşteri Memnuniyeti:** İşletmelerin, müşterilerinin değişen istek ve taleplerine hızlı ve doğru yanıtlar verebilmeleri, onların öğrenme yeteneklerinden, diğer bir deyişle, yeni fikirleri özümseme ve rakiplerinden daha çabuk eyleme dönüştürebilme özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Bu yeteneklere sahip olmayan işletmeler, değişen müşteri beklentilerini zamanında fark edemeyecek ve rakiplerinin manevralarına uygun yanıtlar veremeyeceklerdir.
2. **Sürekli İyileştirme:** Şiddetlenen rekabet ve kısalan ürün yaşam eğrileri işletmeleri sürekli yenilik yaratmaya itmekte ve hatta en iyi ürünlerini daha iyilerini geliştirerek, demode etmek zorunda bırakmaktadır. TKY, “sürekli iyileştirme” ilkesi ile işletmelerin bu zor işi başarmalarına yardımcı olmaktadır. İşletmedeki bütün bölümlerin sürekli iyileştirme üzerinde yoğunlaşmak zorunda olduğu TKY felsefesinde, bu amaçla yeni bilgilerin ve yeteneklerin kazanılması, diğer bir deyişle sürekli öğrenme, örgütteki herkesin sorumluluğundadır.
3. **İşgören Memnuniyeti ve Takım Çalışması:** Küresel pazarda başarı, büyük ölçüde işgörenlerin ve işletmelerin öğrenme yeteneklerine bağlı bulunduğundan yönetici ve işgörenlerin öğrenen bireyler durumuna getirilmesi ve sahip oldukları bilgi ve becerilerin işletmenin amaçları doğrultusunda harekete geçirilmesi, büyük bir önem kazanmış bulunmaktadır.

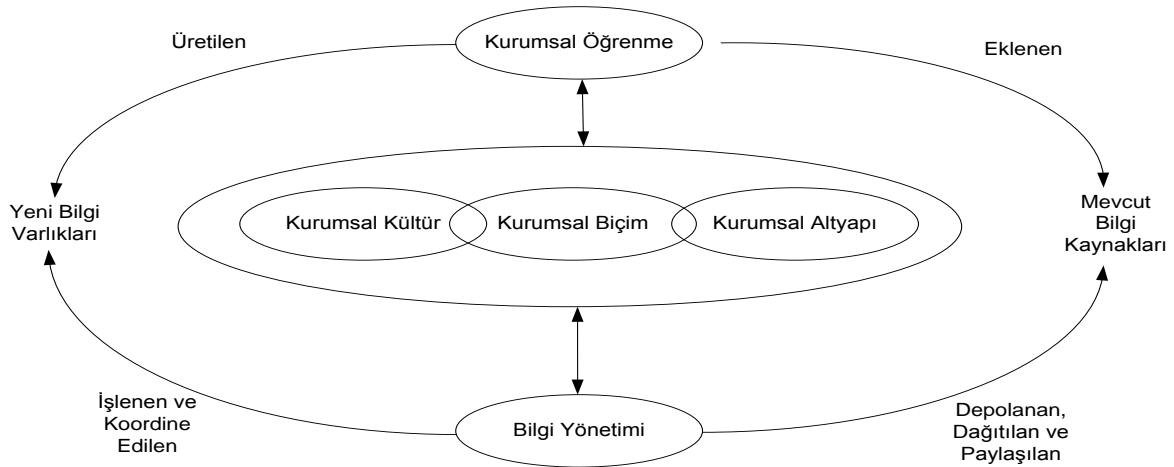
Beer ve arkadaşları (2005), stratejik yönetim ve öğrenme arasındaki ilişkiyi ortaya koymuşlardır. Liderlik, yönetim süreçleri, insan kaynakları çalışmaları ve kültür gibi yönetim öğeleri; koordinasyon, yeterlilik, yaratıcılık ve iletişim gibi işletme yetenekleriyle ilişki içerisindedir. Bu yetenekler ise işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmasında önem taşımaktadır. Tüm bu sürecin piyasada rekabet üstünlüğü sağlama amacına yönlendirilebilmesi ancak ve ancak örgütsel öğrenme süreçlerinin stratejik hedeflerle ilişkilendirilmesiyle mümkün olabilmektedir.

Kurumsal öğrenmeyle ilgili olarak en çok çalışma, bilgi yönetimi alanında gerçekleştirilmiştir (bkz. Bhatt, 2000; Irani ve diğ., 2009; Lachner ve Pirnay-Dummer, 2008; Pemberton ve Stonehouse, 2000). Kurumsal öğrenmenin ölçülmesi konusunda pek çok sayısal teknik uygulanmaktadır. Sistemlerin işlerliğinin ölçülmesinde kullanılan deneyim eğrileri, yarı yaşam eğrileri ve anket çalışmalarına ek olarak genetik algoritmalar, karınca kolonisi algoritmaları ve yapay sinir ağları gibi tekniklerin kullanımı da mümkündür. Anket çalışmalarında iki model dikkat çekmektedir (Dinçmen ve diğ., 2010: 264): Örgütsel Öğrenme Profili (kümeleme analizine dayalı) ve Örgütsel Öğrenmenin Boyutları Anketi. Bunların dışında Dawid ve arkadaşları (2002), daha önce sözü edilen sezgisel eniyileme (optimizasyon) tekniklerinden yararlanmışlardır. Bunlar, örgütlerde bilgilerin saklanması ve paylaşımı ile stratejik hedeflerle olan uyumlarının araştırılması konularında uygulanmaktadır.

2.4. Kurumsal Öğrenme ve Bilgi Yönetimi

Günümüz işletmeleri, çevrelerindeki rekabetçi avantajları elde etmek ve sürdürmek için rakiplerinin başarılarından ve başarısızlıklarından daha iyi ve daha hızlı öğrenmek zorundadırlar. Bir işletmeyi farklı yapan ve o işletmeye özgü olan kaynak; bilimsel ve teknik bilgisinden, sosyal, ekonomik ve yönetim bilgisine kadar her tür bilgiyi kullanabilme yeteneğidir. Dolayısıyla, bir işletmeyi farklı yapan, pazar yerinde belli bir değere sahip bir şey üretmesini sağlayan; sadece bilgidir (Drucker, 1998: 15). Günümüz işletmelerinin en değerli varlıkları bu nedenle "bilgi"dir. Örgütsel bilginin kodlanması, işlenmesi, saklanması ve paylaşılması, öğrenmenin temel aşamalarını oluşturmaktadır (Dinçmen ve diğ., 2010: 15). Öte yandan bilgi, günümüzde temel üretim etmenlerinden biri sayılmaktadır. Bu nedenle, kurumsal öğrenme ve kurumlardaki bilgi yönetimi çalışmaları birbirini etkilemektedir.

Örgütsel bellek, geçmiş deneyimleri içinde barındıran ve örgüt üyelerince kullanılıp gerektiğinde tekrar erişilmek üzere depolanan örgütsel bilgi olarak tanımlanmaktadır (Niklanta ve diğ., 2006). İşletmenin, geçmişine dayanarak bugününü değerlendirebilmesi ve geleceğine ilişkin öngörülerde bulunabilmesi, örgütsel belleğini etkin bir biçimde kullanıp kullanamamasına bağlıdır. Örgütsel bilgilerin örgüt içerisinde öğrenilmesi ve bunun fiziki olarak saklanarak daha sonraki kullanımlarına olanak tanınması örgütün belleğiyle ilişkilidir. Kurumsal öğrenmenin temel amacı kurumsal bir bellek ve bilinç geliştirerek dinamik işletme yapısının kurulması ve korunmasıdır. Burada da bilgi yönetimi kavramı karşımıza çıkmaktadır. Şekil 1'de örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi çevresi ilişkiyi verilmiştir (Pemberton ve Stonehouse, 2000).



Şekil 1. Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi Çevresi (Pemberton ve Stonehouse, 2000)

Bilgi yönetiminin temeli ise teknolojik gelişmelerdir. Bilgi teknolojisi, öğrenen örgütlerde işbirliğine dayalı öğrenme için yeni stratejik fırsatlar sunar. İşletmelere bilgiyi otomatikleştirme olanağı verir. Maliyetleri düşürür. Bilgiyi kişilerin tekelinden kurtarır ve bu gücün örgüt geneline dağıtılmasını sağlar. Bu teknoloji yardımıyla işlev ve denetim nerede gerekiyorsa orada gerçekleştirilerek üretim, eşgüdüm (koordinasyon) ve yönetim, hızlı, kolayca ve daha iyi bir biçimde tamamlanır (Çam, 2002: 132).



3. BİLGİ HARİTALARI

Kurumsal öğrenmenin gerçekleştirilebilmesi için en önemli tekniklerden biri olan bilgi haritalama, çok çeşitli tanım, yöntem ve uygulama biçimleri içermektedir. Bu başlık altında hem kurumsal bilgi yaratımının öğrenme açısından önemi açıklanmakta hem de bilgi haritalamanın öğrenmeye yaptığı katkılardan bahsedilmektedir.

3.1. Kurumsal Bilgi Yaratımı

Daha önce bildirildiği gibi günümüz işletmelerinin en önemli ve stratejik varlıkları, kodlayabildikleri, saklayabildikleri, koruyabildikleri ve paylaşabildikleri “kurumsal bilgi”leridir. Bilgi yaratma süreci üç aşamada gerçekleştirilir (Dinçmen ve diğ., 201: 16):

1. **Veri:** Temelde sayılar, harfler ve ?, !, * gibi çeşitli işaretlerin belli kurallar çerçevesinde bir araya gelmesiyle oluşan, işlenmemiş, ham bilgidir. Örneğin; işyeri ve 9:00.
2. **Bilişim (Enformasyon):** Verinin dilbilimsel kurallar çerçevesinde anlam kazanmasıyla oluşur. Örneğin; “Bu işyerinde mesai saat 9:00’da başlar.”
3. **Bilgi:** Bilişimin süzülerek işletme sürecinde yarar sağlayacağı düşüncesiyle kullanılabilir olacak olanlarının kaydedilmesi ve çıkarımlarda bulunulmasıyla oluşur. Örneğin, bir çalışanın çalıştığı işyerindeki mesai başlangıç saatinde işyerinde olabilmesi için evinden saat 7:30’da çıkması gerektiği, çalışan için bir bilgidir.

Tanım ve örneklerden anlaşılabilirliği gibi, “bilgi” aslında deneyimlemeye bağlıdır ve işletme açısından herhangi bir karara temel oluşturur. Bu açıdan bakıldığında bilgi yönetilmesi gereken yönetsel bir sorun durumuna gelmektedir. Çünkü değişik alanlarda çalışan değişik kişiler farklı bilgilere gereksinim duyarlar ve bunların birbirleriyle çalışmaksızın bir bütün halinde işletme hedeflerine uyandırılması gerekmektedir. Bu açıdan bilgi yönetimi kavramı şöyle tanımlanabilir: “Değer yaratmak amacıyla dönük olarak ilgili bilgilerin yaratılmasını ve işletme içinde akışını sağlayan süreç ve stratejiler bütünüdür” (Rumizen, 1998). Yazında ve uygulamalarda pek çok bilgi yönetim sistemi bulunmakla birlikte genel kabul görmüş bir sistemin mevcut olduğu söylenememektedir. İşletmelerin kendilerine özgü bilgi yapıları ve bağlantıları bulunduğundan dolayı her işletme kendine özgü bir bilgi yönetim modeli oluşturmaktadır.

Bilginin problematik bir alan olarak yönetilmesi sorunu, işletmelerin veri-bilişim-bilgi dönüşümlerini nasıl gerçekleştirdikleri ve bilgiye ulaşmada nasıl bir yol izledikleriyle doğrudan bir ilişki içerisindedir. Her bir yönetim modelinde farklı adımlardan bahsedilmekte olsa da temelde 5 adımın söz konusu olduğu gözlemlenmektedir. Bunlar (Akgün ve diğ., 2009: 49):

1. Bilgi Edinimi,
2. Bilgi Depolama,
3. Bilgi Paylaşımı (Dağıtım),
4. Bilgi Yorumlama,
5. Bilginin Uygulanması.

Diğer tüm adımlar farklılıklar göstermesine karşın bilgi paylaşımı bu adımlar içinde en önemli bilgi yönetim adımı olarak belirtilmektedir. Bilginin paylaşılabilirliği için öncelikle örtülü bilgilerin açık bilgi durumuna getirilmesi gerekmektedir. Açık bilgi, tüm işletme çalışanları tarafından rahatça ulaşılabilir ve kullanılabilir bir formatta bulunurken; örtülü bilgi, ilgili çalışandır. İnsan bilincinde, davranışlarında ve algılarında yattığından dolayı biçimlendirilmesi ve diğerlerinin kullanımına sunulması olanaklı değildir. Bu nedenle çalışanların örtülü bilgilerinin işletme amaçlarına yönlendirilebilmeleri için öncelikle açık duruma getirilmeleri gerekmektedir. Bilginin, örtülü veya açık karakteristik göstermesi açısından bilgi paylaşımı SECI çevrimi (Socialisation, Externalisation, Combination, Internatisation) olarak da bilinen şu 4 adımda gerçekleştirilebilir (Nonaka, 1998):

1. **Birleştirme (Combination):** Açık bilginin kişiselden kurumsala geçirilmesi çalışmalarıdır. Örgütler zaten ulaşılabilir olan bilgileri çeşitli sistemler aracılığıyla yeni bilgileri oluşturmak için dönüşüme tabii tutmaktadırlar.



2. **İçselleştirme (Internatisation):** Açık bilgilerin çalışanlarca kullanılmasıyla örtülü duruma getirilmesi sürecidir. Çalışanlar açık bilgileri kullanarak yürüttükleri etkinlikler ve bunların sonuçları aracılığıyla kişisel deneyimler elde ederler.
3. **Dışsallaştırma (Externalisation):** Analoji, eğretileme, kavram, model ve hipotezler aracılığıyla çalışanlarda bulunan örtülü bilgilerin açık bilgiler durumuna getirilerek ilgililerce ulaşılabilir kılınmasıdır. Kişideki bilginin işletmeye aktarılması sürecidir.
4. **Sosyalleşme (Socialisation):** Usta-çırak ilişkisinde olduğu gibi çalışanlardaki örtülü bilgilerin diğer çalışanların örtülü bilgileri durumuna getirilmesi sürecidir. Burada gözlem ve taklit etme söz konusudur.

Görüldüğü gibi bilgi yönetiminin sorunları çoğunlukla paylaşım ile ilgilidir. Çözülmesi gereken bu sorunlar şöyle sıralanabilir (Burkhard ve diğ., 2005):

1. **Bilgi Derinliği:** İletişim kurulması istenen genel bakış ve ayrıntı arasındaki takas düzeyinin saptanması.
2. **Azaltma:** Alıcıların sahip oldukları kısıtlı zaman, dikkat düzeyleri ve bilişsel kapasiteleri.
3. **Farklı İlgili Alanlar:** Kişiden kişiye farklılık gösteren bilişsel, eğitimsel ve kültürel altyapı ve ilgi alanları.
4. **Uygunluk:** Farklı paydaşlara ve ilgililere, kendi ihtiyaçlarına uygun bilgilerin sağlanması.

3.2. Bilgi Haritasının Tanımı ve Bilgi Haritalama Süreci

Bilgi haritalama kavramı, bir önceki başlık altında belirtilen zorlukların üstesinden gelinebilmesi açısından en uygun bilgi yönetim araçlarından biridir. Bilgi paylaşım altyapısının örgütsel öğrenme açısından önemi yukarıda belirtilmişti. Bu paylaşım altyapılarından en bilinenleri bilgi haritaları, intranet, extranet ve bilgi portalları, veri madenciliği, belge ve içerik yönetim sistemleri ile bilgi bilançolarıdır.

Bilgi haritaları, en yalın anlatımla işletme içerisindeki bilgi kaynaklarının yerlerini ve onlara nasıl ulaşılacağına gösteren görsel malzemelerdir. Tablo 1'de yazında en yaygın alıntı yapılan bilgi haritası tanımlamaları verilmiştir. Özetle söylemek gerekirse bilgi haritaları, bir örgüt içerisinde bilgi taşıyan alanlar arasındaki anlamlı ilişkileri şekiller, semboller, sayılar, grafik ve akış modelleri gibi görsel malzemeler kullanarak ortaya koyan yapay görsellerdir. Temel kullanım amacı kurumdaki bilgi nesnelerinin kaynaklarını ve bunlar arasındaki ilişkileri görselleştirmektir.

Görüldüğü gibi bilginin işletme içerisindeki konumunun ve ilişkilerinin görselleştirilmesi bilgi paylaşımının verimliliğine olumlu etkilerde bulunmaktadır. Bilgi haritalama gereksinimi aşağıdaki üç nedenden doğar (Dinçmen ve diğ., 2010: 167):

1. Bilginin yerini, sahibini, kullanım şeklini ve değerini bulmak,
2. Çalışanların uzmanlık ve becerileri yanında üstlendikleri rolleri bilmek,
3. Bilgi akışını önleyen engelleri keşfetmek.

Örgütsel belleğin geliştirilebilmesi, bilgi paylaşımının etkin bir biçimde yürütülmesiyle ilgilidir. Bu açıdan bilgi haritaları bazı önemli temellere dayandırılmalıdır (Wexler, 2001):

1. Bilgi haritalama, haritayı hazırlayanlar ile kullananlar arasında iletişim kurulmasına olanak tanıyacak biçimde tasarlanmalıdır.
2. Bilgi haritasını hazırlayanlar ile kullananlar aynı değer, sembol ve temsil nesnelere sahip olmalıdırlar.
3. Harita hazırlayıcıları hazırlamaya devam ederken ve kullanıcıları haritayı kullanırken bilgi haritaları problemleri çözecek biçimde belli bir esnekliğe sahip olacak biçimde tasarlanmalıdırlar.
4. Bilgi haritaları örgütsel bilgiye götürürken, kullanıcılara düzeltme ve güncelleme yapabileceği olanakları sunmalıdırlar.
5. Kurumsal değer yaratmak için, bilgi haritaları eleştirel ve yenilikçi düşünceyi azaltmak ya da bağımlılık yaratmaktan kaçınılmalıdır.



6. Bilgi haritaları, işletme içindeki açık ve derlenmiş bilgileri toplama ve paylaşma olanağı sunarken, aynı zamanda yeni ilişkilerin örtülü bilgisinin de ortaya çıkmasını kolaylaştırmalıdır. Bunun için de yenilikçi bilginin oluşturulup paylaşımına sokulmasını desteklemelidirler.

Tablo 1. Bilgi Haritası Tanımlamaları

Yazar	Bilgi Haritası Tanımı
Grey, 1999	Bilgi haritası, açık (kodlanmış) bilgi ile örtülü bilgi arasında gezinmeye olanak tanıyan, bilgi depoları ve dinamikleri arasındaki ilişkileri ve önemi gösteren bir araçtır. Bir örgüt içerisinde bilginin kaynaklarını, akışını, kısıtlarını ve bilgi kayıplarını tanımlayan bir dizi sentez işleminin çıktısıdır.
Tandukar, 2010	Bilgi haritaları, bir örgüt içerisindeki bilgiyi kullanılabilir saydamlığa getirme ve bu bilginin kalitesini anlayabilmeyi sağlamaya yönelik olarak hazırlanmış şemalardır.
APQC – Amerika Verimlilik ve Kalite Merkezi, 2009	Bilgi haritası, örgütlere, hangi bilgilere sahip olduklarını ve nerelerde zayıf bağlantılar bulunduğunu gösteren anlık bir fotoğraf gibidir. Ayrıca, örgütlerdeki bireylerin sahip oldukları bilgilerin ve deneyimlerin önemini gösterir.
Ebener ve diğ., 2006	Bilgi haritası, süreç, ağ, coğrafya, politika gibi bilgilerin tercihen görsel olarak verildiği bir nesnelere bileşimidir ve bu bileşim yeni, harekete geçirilebilir bilgiler yaratır.
Le-Khac ve diğ., 2008	Bilgi haritası, genel olarak “bilgi hakkında bilgi” veren görsel bir gösterimdir. Temelde bilginin kaynağını ve yapısını, uygulama alanlarının öğeleri ve yapısal bağlantılarını görselleştirerek ortaya koyar.
IBM Global Services	Bilgi haritası bir süreçte hangi bilginin kullanıldığını ve süreçler arasında nasıl akış gösterdiğini tanımlar. Bunlar, bilgi ortaklığının veya çoklu süreçler içerisinde nerelerde benzer bilgilerin kullanıldığını belirler.
Kayakutlu, 2010	Bilgi iletmek üzere bir araya getirilen şekiller bütününe bilgi haritası denir

Wexler (2001) ayrıca, bilgi haritalama sırasında örgütlerin ne gibi zorluklarla karşılaşabileceklerini de belirtmiştir: *Kapsam* (tüm işletmeyi mi tek bir birimi mi içerecek?), *zaman* (süreklilik mi sağlayacak yoksa belli bir zamanı mı gösterecek?), *tasarım* (çelişkileri nasıl önleyecek?), *paylaşım* (kullanıcılara basılı biçimde mi dağıtılacak yoksa bir veri tabanından ulaşma olanağı mı verilecek?), *modülerlik* (tüm bilgi tek bir harita üzerinde gösterilebilir mi?).

Eppler (2001) bilgi haritalama sürecinde 4 kalite ölçütünün dikkate alınması gerektiğini belirtmektedir: İşlevsel, bilişsel, teknik ve estetik olma ölçütleri. Bu ölçütlerden ne kastedildiği Tablo 2’de verilmiştir:

**Tablo 2.** Bilgi Haritası Kalite Ölçütleri (Eppler, 2001)

Bilgi Haritası Kalite Ölçütleri	Kontrol Soruları
İşlevsellik	<ul style="list-style-type: none">Belli bir kullanıcı grubu için açık bir amaca hizmet ediyor mu?Periyodik olarak güncellemeye yönelik uygulanan bir süreç var mı?Kullanıcılardan geribildirim alınmasına olanak sağlayan bir mekanizma var mı?
Bilişsellik	<ul style="list-style-type: none">Tek bir bakışta anlaşılabilir mi?Farklı ayrıntı düzeyleri sunuyor mu?Görsel olarak bileşenleri karşılaştırma olanağı var mı?Tüm bileşenler açıkça ayırt edilebilir mi?
Teknik olma	<ul style="list-style-type: none">Bilgi haritasına ulaşma zamanı uygun mu?Tarayıcı arayüzü ile kullanılabilir mi?Farklı bilgisayar ekranı çözünürlüklerinde rahatça kullanılabilir mi?Yetkili olmayan kişilere karşı güvenlik önlemi içeriyor mu?
Estetik olma	<ul style="list-style-type: none">Geometrik formlar ve renk düzenlemesi açısından kullanıcıların gözünü rahatsız ediyor mu?Haritanın görsel kimliği yeni bileşenler eklendikçe korunuyor mu?

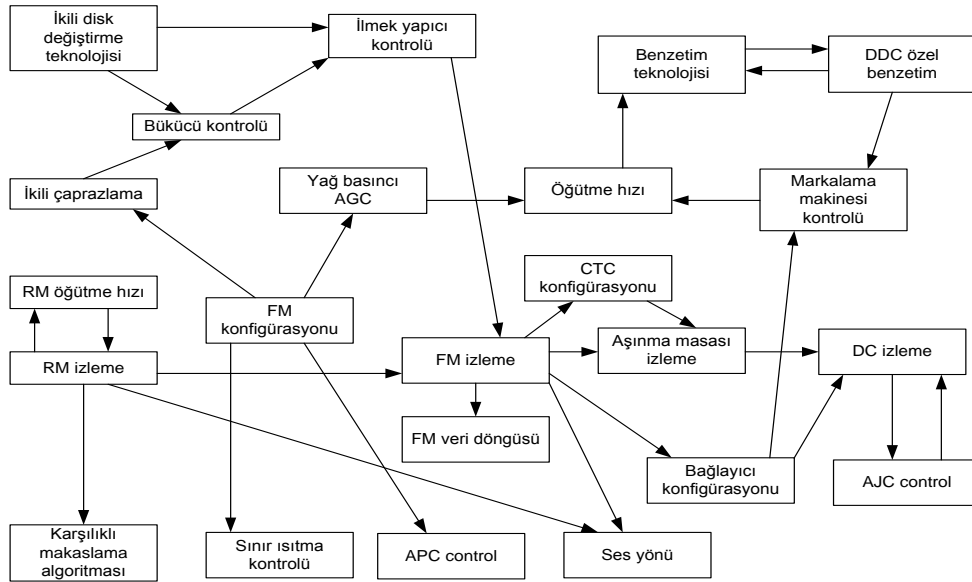
Yazında pek çok bilgi haritalama süreci bulunmakla birlikte, bu çalışmaya içlerinde en anlaşılır olan Kim ve arkadaşlarının uygulama çalışması alınmıştır. Kim ve arkadaşları (2003), bilgi haritalama çalışmalarında bir demir-çelik tesisindeki sıcak haddeleme sürecine yönelik bir bilgi haritası oluşturma sürecini yürütmüşlerdir. Bu çalışmada önerilen yordam şöyledir:

1. Örgütsel bilgiyi tanımlama,
2. İş süreçlerindeki işleri belirleme,
3. Her bir süreç içerisindeki bilgileri ortaya çıkarma (sistem veya doküman analizi, yüz yüze görüşmeler vb. yöntemlerle),
4. Her bir bilgi nesnesi için bir bilgi profili oluşturma ve danışmanlar eşliğinde, tekrarlı ve hatalı bilgileri düzeltme,
5. Profil oluşturularak tanımlanan bilgiler arasındaki ilişkileri ortaya çıkarma,
6. Yaratılan bilgi haritasını kullanıcılarla birlikte çalıştırarak anlaşılabilirliğini ve kullanılabilirliğini sağlama.

Çalışmada dikkat çeken önemli bir unsur bilgi profilleri kavramıdır (Tablo 3). Bu kavram bir bilgi nesnesine ilişkin tüm özellikleri içerir. Her bir nesneye bir kimlik numarası atanmakta ve o bilgi nesnesiyle ilgili öncel bilgilerin neler olduğu verilmektedir. Bu öncelik ilişkisi verileri kullanılarak bilgi haritalarının oluşturulması yoluna gidilmektedir. Süreç sonucunda oluşturulan bilgi haritası Şekil 2'de sunulmuştur.

**Tablo 3.** Bilgi Profili Örneği (Kim ve diğ., 2003)

Bilgi Kimlik No'su	P1HMC-FEC-0030	Başlık	Sıcak rulo dayanak oluşturma
Düzenleyen	S.Y. Kim	Örgüt	Sıcak haddeleme takımı
Oluşturulma Tar.	21.10.2000	En Son Düzenlenme Tar.	30.10.2000
Anahtar Sözcükler	haddeleme, sıcak rulo	Son Tarih	99.99.9999
Önem Derecesi	7	Derece	6
Bilgi Türü	Açık bilgi	Ulaşım Hakkı	Herkes
Format	Doküman	Konum	Sıcak haddehane
Öncelik	P1HMC-FEC-0028	Uzman	H.S. Hwang, E.H. Suh
Tanım	Daha önceden yüzey oksidasyonunun giderilmesi amacıyla bir asit çözeltilisi içerisinde tutulan sıcak rulolanmış bobinler, pastan korunmaları amacıyla yağlanırlar. No.5 Asit Yakıcısı'nda oluşan ve soğumamış bulunan rulolar, bileşik atölyeye indirilir. Bu bobinler genelde 20" ID sahibidirler. (Dışarıdan satın alınan sıcak rulo dayanakları 24" ID sahibi olabilmektedirler) ...		

**Şekil 2.** Bilgi Haritası Örneği (Kim ve diğ., 2003)

Yazında bilgi haritası türleri olarak pek çok örnek sınıflandırma bulunmaktadır. Eppler'in 2006 yılında sunduğu sınıflandırma Tablo 4'de verilmiştir.

**Tablo 4.** Bilgi Haritası Türleri (Eppler, 2006)

Amaca göre	Şekle göre	İçeriğe göre	Düzeye göre	Yönteme göre
Bilgi Yaratma Haritası	Tablo şeklinde	Uzmanlar Bölümler	Kişisel	Bilgisayar destekli otomatik şekilde
Bilgi Değerlendirme Haritası	Diyafram şeklinde	Patentler Raporlar Uygulamalar	İkili	Yarı-otomatik şekilde
Bilgi Tanımlama Haritası	Kartografik şekilde	Öğrenilenler Yöntemler	Takım	Uzmanlar aracılığıyla
Öğrenme Haritası	Metaforik şekilde	Alınan dersler Veritabanları	Bölüm	Kullanıcılar tarafından
Bilgi Aktarımı Haritası		Websiteler Kavramlar	Topluluk	
Bilgi Pazarlama Haritası		Etkinlikler	Örgütsel ve Örgütler-arası	

Daha önce de belirtildiği gibi tüm bu sınıflandırmalara karşın her işletmenin kendine özgü bir bilgi yapısı ve bilgi işleme süreci olduğundan, her işletme kendine özel ve sadece kendi kültürüne uygun bir haritalama süreci ve türü seçmek durumunda kalmaktadır.

Uygulamada genel olarak karşılaşılan bilgi haritalama yaklaşımları Hellström ve Husted (2004) tarafından şöyle sıralanmıştır: Yetkinlik Haritaları (Competence Maps), Kavram Haritaları (Concept Maps), Strateji Haritaları (Strategy Maps), Neden-Sonuç Haritaları (Causal Maps), Bilişsel Haritalar (Cognitive Maps), Sarı Sayfalar (Yellow Pages) gibi.

Bilgi haritalarının işletmeye sağladığı yararları şöyle özetlemek mümkündür (Dinçmen ve diğ., 2010; Tandukar, 2010):

1. Bilgi yaratımının anahtar kaynaklarını belirleme,
2. Yeniden kullanımı cesaretlendirerek varolan bilginin yeniden keşfedilmesini engellemek suretiyle zaman kazandırma,
3. Kritik bilgiye hızlı bir biçimde ulaşma,
4. Deneyim kaynağını vurgulama,
5. Entelektüel ve maddi olmayan varlıkları değerlendirme ve bir envanter sunma,
6. Uygulanabilir bilgiler sunarak karar verme ve problem çözmeyi geliştirme,
7. İşletmeye ilişkin bilgiyi özümseme olanağı sunma,
8. Örgütsel belleği geliştirme,
9. Yeni ilişki yapıları ve bilgilere ulaşma,
10. Yalnızca neyin bilineceğini değil, nasıl bilineceğini de gösterme,
11. Bilgi paylaşımında ortaya çıkan kişisel farklılıkları eleme,
12. İşletmenin güçlü ve zayıf yönlerini, hatta bilgi boşluklarını algılama,
13. Müşteri isteklerinin anlaşılmasında ve bunlara yaklaşımda hız kazandırma,
14. İşletme politikalarının tartışılmasında ve karar alma süreçlerinde etkinlik sağlama,
15. Matematiksel modellemede yaygın kullanım olanağı (örneğin karar ağaçları).

4. BİLGİ HARİTALAMA YAZILIMLARI: BİR ÜNİVERSİTE UYGULAMASI

Bu başlık altında kurumsal öğrenme açısından akademik hayatta yer alan üniversitelerde bilgi haritalama süreç ve yazılımlarının kullanım olanaklarından söz edilecektir. Bilgi haritalama süreçleri, çoğunlukla teknolojik altyapı olanaklarından yararlanılmasını gerektirmektedir. İşletmelerin farklı bölümleri arasındaki bilgi paylaşımı ihtiyacı bu tip yazılım ve uygulamaların kullanılmasını gerekli kılmaktadır. Bilgi haritalamaya yönelik olarak tasarlanmış pek çok bilgisayar yazılımı bulunmaktadır. Bunlar, işletme içerisindeki bilgiyi içerikleri, kaynakları ve birbirleriyle ilişkileri açısından



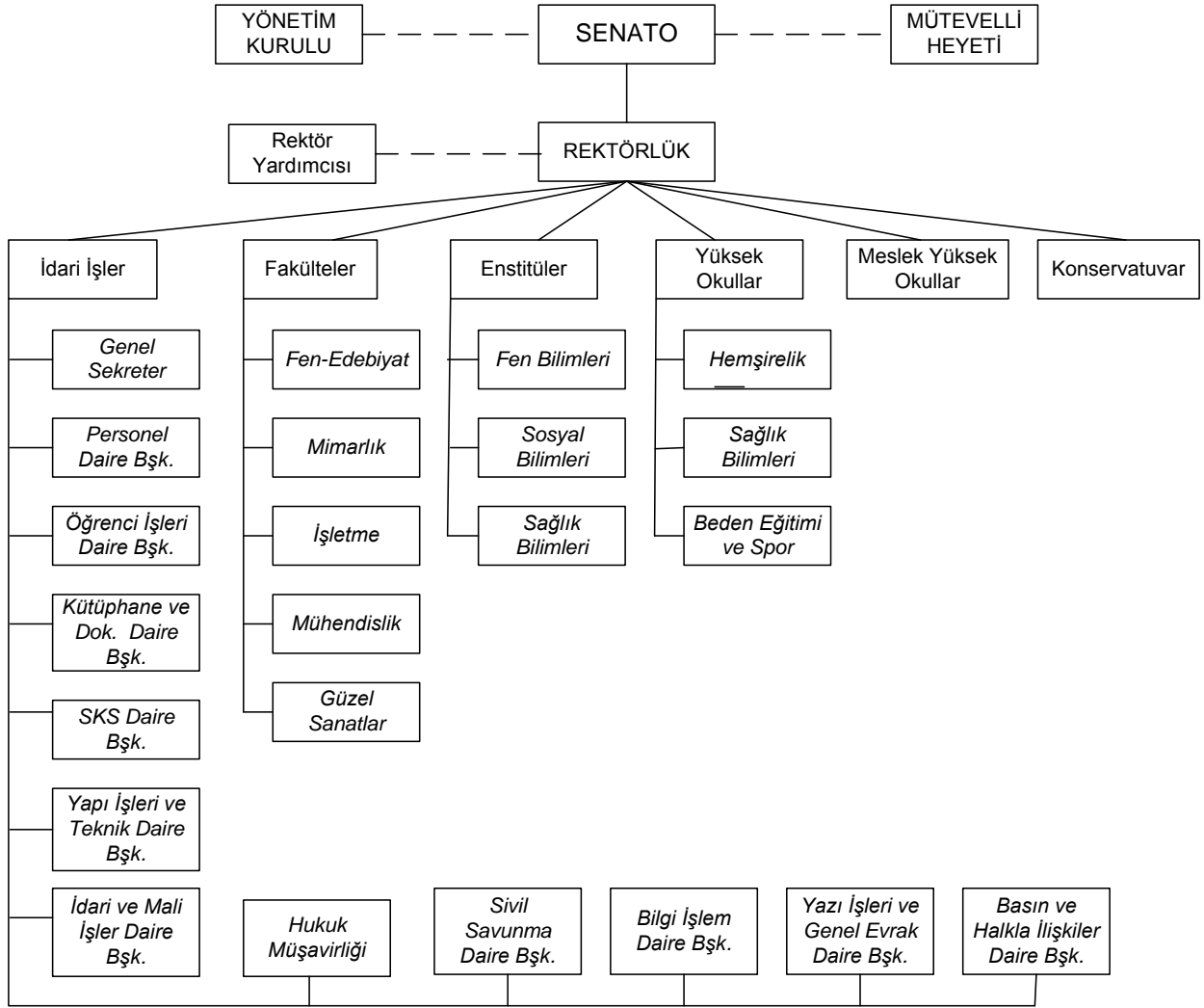
görselleştirmektedirler. BibTechMon, Information Tamers, IntellectSpace, Knetmap, MindMapper, The Brain, ThemeScape, ThinkMap ve VisualComplexity en bilinen bilgi haritalama yazılımlarındandır. Bu bilgi haritalama yazılımları işletme içerisinde bilginin paylaşılmasına olanak verdikleri gibi kişisel kullanıma da uygundur. Örneğin, bu yazılımlar aracılığıyla günlük tutma, roman yazma veya sanat yapıtı oluşturma gibi son derece kişisel etkinliklere ilişkin olarak bilgi kaynağının belirlenmesi ve faaliyet planlarının hazırlanması da mümkün olabilmektedir.

Akademik hayatta temel üretim merkezleri olan üniversitelerde bilgi, temel üretim girdisi olarak kabul edilmesi gereken oldukça önemli bir unsurdur. Üniversitelerde entelektüel sermaye bileşenleri şöyledir: "bilgi"nin yaratılması, öğrenim görenlere ve diğer öğretilere aktarılması, elverişli alanlara uygulanması ve diğer mevcut bilgilerle ilişkilendirilerek bütünleştirilmesi (Hellström ve Husted, 2004). Bunlardan ilk ikisi karşılıklı ve etkileşimli öğrenci – öğretici ilişkisiyle gerçekleştirilebilirken, uygulama ve bütünleştirme işlemleri için özel bir bilgi paylaşım olanağının oluşturulması gerekmektedir.

Bilgi paylaşımına ilişkin bir diğer önemli husus ise üniversitelerin şehir içerisinde dağıtık yapıda bulunan yerleşkelerde hizmet veriyor olmalarıdır. Bu nedenle, bilgi kaynağının ortaya konulması yoluyla bilgi paylaşımının etkinliğinin sağlanması ile akademik ve idari süreçler hızlandırılmış olacak, böylece öğrenci ve akademisyenlerin üniversiteye ilişkin gereksinimleri rahatlıkla giderilebilecektir. Buna ek olarak daha geniş bir perspektifte bakılacak olursa belki üniversiteler arası bilgi paylaşımı bile mümkün olabilecektir.

Akademik uğraşlarının yanında üniversitelerin yönetsel faaliyetleri ve idari işlerinin de sürdürülmesi gerekmektedir. Bu idari işler arasında genele hizmet veren öğrenci işleri, personel işleri, bilgi işlem, halkla ilişkiler, muhasebe, yazı işleri ve genel evrak takibi, kütüphane ve dokümantasyon gibi faaliyetler sıralanabilir. Bunların dışında bir de fakülteler, enstitüler, yüksek okullar, meslek yüksek okulları, konservatuarlar ile bunların alt birimleri olan bölüm ve programlardan oluşan akademik birimlerin yönetsel faaliyetleri söz konusudur. Ayrıca yine tüm bir üniversitenin genel karar odakları olan senato ve yönetim kurulu ile vakıf üniversitelerinde bulunup en üst karar mercii olan mütevelli heyetinin yönetsel etkinlikleri de bulunmaktadır.

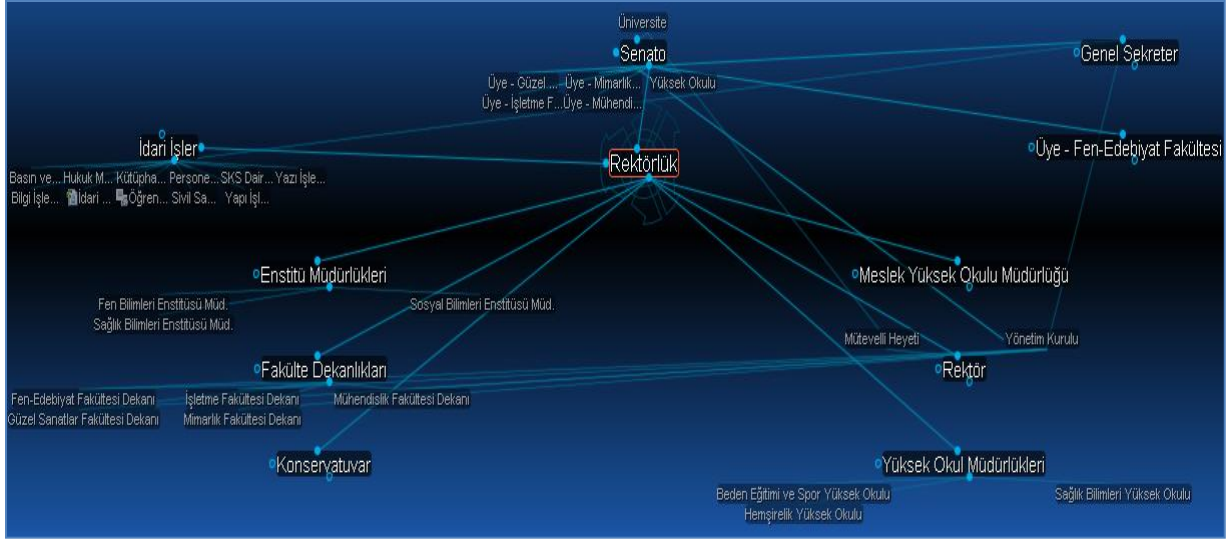
Her ikisi de Yükseköğretim Kurulu (YÖK)'e bağlı bulunsun da ücretli eğitim – öğretim hizmeti vermekte olan vakıf üniversitelerinin düşük ücretle (harçla) hizmet veren devlet üniversitelerinden temel yönetsel farkı finansal işlemlerin daha fazla olması ile devlet üniversitelerine oranla daha geç kurulmuş olmalarında dolayı tanıtım ihtiyaçlarının daha fazla olması nedeniyle halkla ilişkiler ve tanıtım etkinliklerinin, fuarlar gibi ortamlar aracılığıyla daha geniş yelpazede sunulmasının gerekliliğidir. Ayrıca devlet üniversitelerinde işveren, doğrudan devletin bizzat kendisi iken vakıf üniversitelerinde mütevelli heyeti işveren konumundadır. Bu nedenlerle idari içerikli veri ve bilgilerin aktarımı ile hangi bilginin nerede bulunduğuna ilişkin bilginin kaynağı unsurları özel üniversitelerde çok özel bir duyarlılık gerektirmektedir.



Şekil 3. Vakıf Üniversitesi Organizasyon Şeması

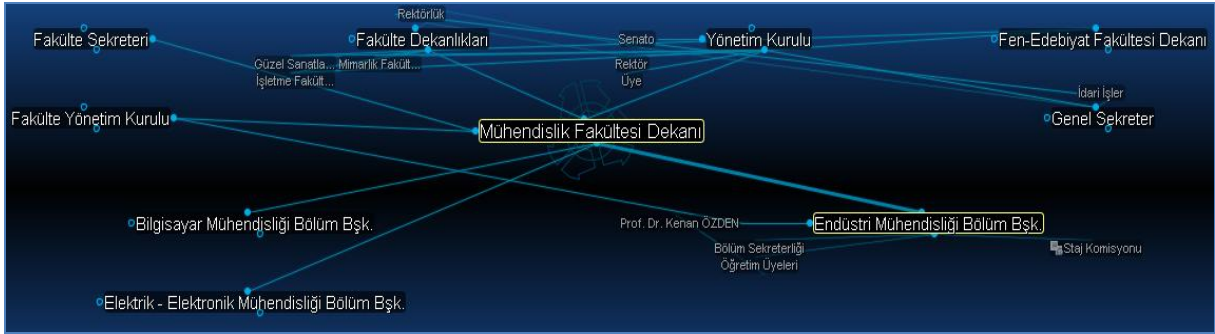
Yapılan açıklamalarla birlikte bu çalışmada bir vakıf üniversitesi için “PersonalBrain 6.0” bilgi haritalama yazılımı ile hazırlanan bir bilgi haritasından söz edilecektir. Daha önce açıklanan idari ve yönetsel etkinliklerin söz konusu olduğu bir üniversitenin bilgi haritasının ana mimarisini, hiyerarşik yapısı oluşturur. Bu nedenle Şekil 3’te sunulan örgütsel yapının bilgi haritasına aktarılması ile bilgi haritalamadan beklenen temel yarar olan bilginin kaynağının belirlenmesi ve görselleştirilmesi işlevi gerçekleştirilebilmiş olacaktır.

Şekil 3’de verilen bir vakıf üniversitesi örgüt şeması temel alınarak hazırlanan bilgi haritasının ana ekran görüntüsü Şekil 4’de gösterilmiştir. Haritalamanın gerçekleştirildiği PersonalBrain 6.0 yazılımı, bilgi kaynaklarının “ebeveyn-çocuk ilişkisi” (parent – child relationship) mantığıyla ilişkilendirilmesi olanağı sunmaktadır. Bunun dışında bir de “atlama” (jump) işlevi söz konusudur ve bu işlev, bilgi kaynaklarının çocuk karakterli alt gruplarının ilişkilendirilmesini sağlamaktadır. Şekil 4’de görülen bilgi haritası mimarisi ebeveyn-çocuk ilişkilerini gözler önüne sermektedir.

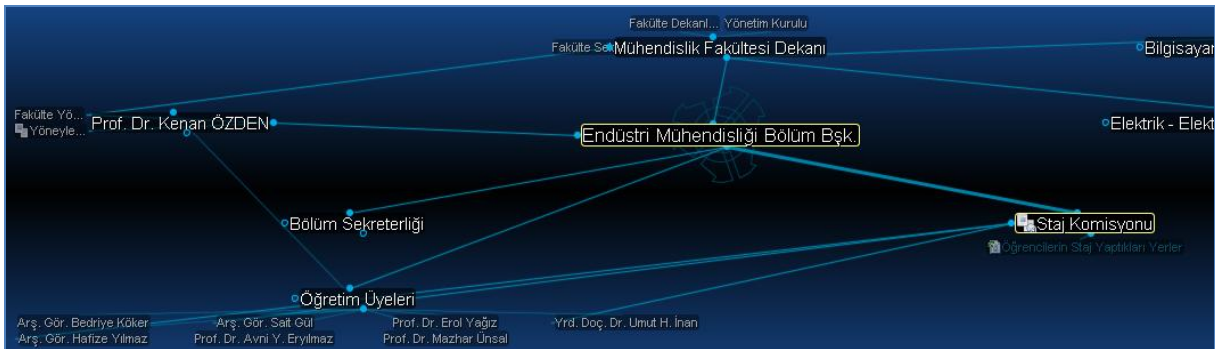


Şekil 4. Üniversite Bilgi Haritası Ana Ekran Görüntüsü

Şekil 3 ve 4 karşılaştırmalı olarak incelendiğinde ilişkilerin net olarak gösterildiği fark edilecektir. Bilgi haritalamanın temel işlevi, kurum içerisindeki bilgiye ulaşımın kolaylaştırılması amacıyla kurumsal öğrenme etkinliğinin artırılması olduğundan, bilginin kaynağının net olarak belirlenip görselleştirilmesi büyük önem taşır. Burada da üniversite içerisindeki her bir bilgi kaynağının nerede olduğu, hangi birimlerle ilişki içerisinde bulunduğu ve ilgilenilen bilgiye nasıl ulaşılacağı ortaya konulmuş olmaktadır. Örneğin, Endüstri Mühendisliği bölümü öğrencilerine meslek stajları konusunda bilgi aktarımı yapmakla sorumlu bulunan staj komisyonu üyesinin ilgili kaynağa nasıl ulaşacağı ve onu nasıl değerlendirileceği Şekil 5'deki sıralı görsellerle (a – e) verilmiştir.



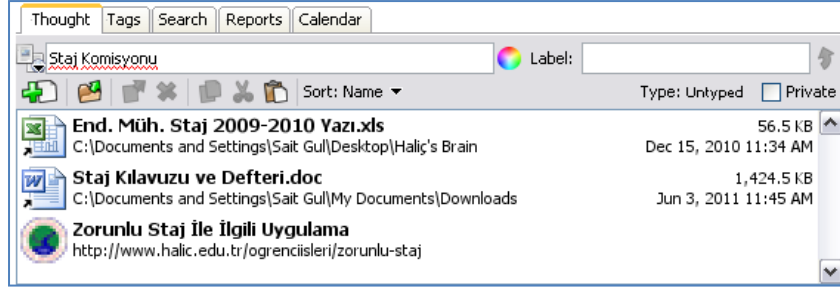
(a)



(b)



(c)



(d)

Staj No	Ad - Soyad	Staj Yapılan Yer	Staj Başlangıç ve Bitiş Tarihi	Staj Süresi	Eklenmiş Belge	Onay Dur.
1	SELMAN DOĞRUSÖZLÜ					
2	GÜLİNHAL YILDIRIM	SOCIETE GENERALE (SAI) (STANBUL ŞUBESİ)	14.08.2010 - 28.07.2011	20		
3	BUYUĞU DÜZENLİ	MOODY INTERNATIONAL KALİTE SERVİSLERİ LTD. ŞTİ.	19.07.2010 - 13.08.2011	30		

(e)

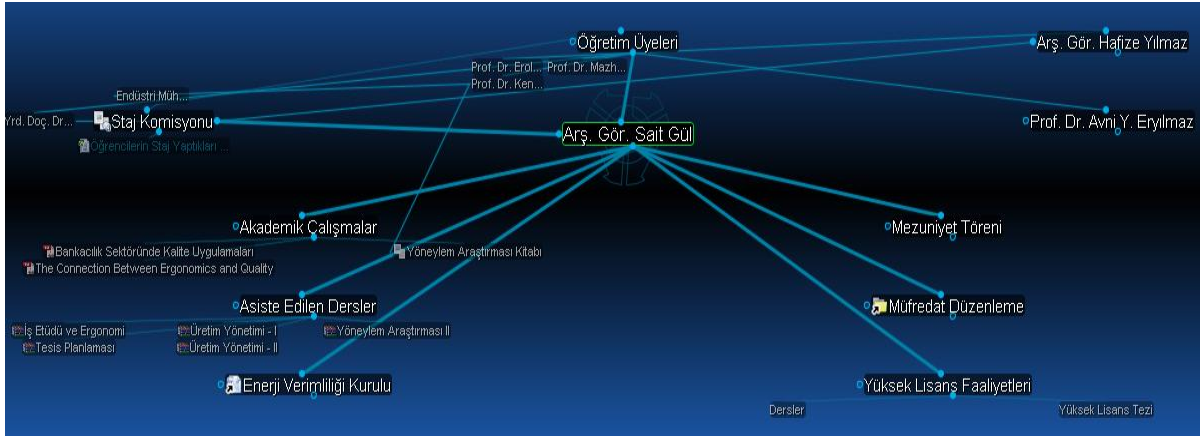
Şekil 5. Bilgi Haritası İçerisinde Gezinme

Şekil 5a ve Şekil 5b'de fakülte sayfasından staj komisyonu sayfasına gelene kadar olan süreç görselleştirilmiş, Şekil 5c'de ise staj komisyonu sayfası sunulmuştur. Staj komisyonu üyeleri, herhangi ek bir işlem yapılmaksızın "atlama" işlevi aracılığıyla ilgili öğretim üyeleriyle ilişkilendirildiğinden dolayı doğrudan gösterilmektedirler. Burada uygun yetkilendirmelerin tanımlanmış olması durumunda ilgili çalışan da kendi diğer evraklarına ulaşma olanağına sahip olmaktadır. Staj Komisyonu nesnesinin yanındaki işaretler oraya atanmış bulunan bilgi unsurlarını belirtmektedir. Şekil 5d'de stajlarla ilgili bilgileri içeren evrakların nasıl görselleştirildiği verilmektedir. Kullanılan program bilgi nesnelerinin, kaynaklar üzerine bağlantı işlevi (link) verilerek atanmasına olanak sağladığından, belgeler üzerinde gerçekleştirilen değişikliklerin kaydedilmesinde ayrı bir prosedürün işlemesine gerek kalmamaktadır. Şekil 5e'de belgenin bu link işlevi aracılığıyla bağımsız olarak kendi programında açılışı görselleştirilmiştir.



Bilgi haritalamanın bir diğer önemli unsuru olan bilgi açıklarının (gaps) belirlenmesidir. Bir önceki staj komisyonu bilgi haritası göz önüne alındığında staj komisyonunda sadece komisyon üyelerinin bulunduğu gözükmemektedir. Oysa Bölüm Başkanının da staj kılavuz ve yönergesine göre staj komisyonunun oluşturulması ve bazı süreçlerde imza hakkı ve yetkisi bulunmaktadır. Staj komisyonu bilgi haritasının oluşturulması ile birlikte bu eksik belirlenerek görselleştirilmiş ve daha rahat fark edilir duruma getirilmiş olmaktadır. Buradan da Bölüm Başkanının staj komisyonu ile ilişkilendirilmesine gidilir. Ayrıca staja ilişkin sigorta işlemleri de üniversitelerin öğrenci işleri birimlerince yürütüldüğünden dolayı staj komisyonu ile öğrenci işleri birimi de ilişkilendirilir. Böylece staj komisyonu üyeleri, henüz tam olarak bilgi sahibi olamamış olsalar bile bu harita yardımıyla kimin hangi görevden sorumlu olduğunu öğrenebilmekte ve kurumsal öğrenme açısından daha yetkin bir duruma gelmektedirler.

Kişisel etkinliklerin planlanması, düzenlenmesi ve gerçekleştirilmesi ile ilgili olarak da bilgi haritasından yararlanmak olanaklıdır. Şekil 6'da bir öğretim elemanının ilgilendiği etkinliklere ilişkin bilgi haritası görünümü sunulmuştur. Kişiler hem kişisel işleri hem de üniversiteyle ilgili işlerini aynı ekran üzerinden gerçekleştirebilmektedir. Burada belli bir tarihte yapılması istenen etkinliklere yönelik olarak tarihleme bilgisi girişine de olanak sağlanmaktadır. Mezuniyet töreni ile ilgili olarak hazırlanan tarihleme işlevi Şekil 7'de sunulmuştur. Burada etkinlik atarken bunun ne zaman ne olduğu, ne zaman ne nerede gerçekleştirileceği ile ilgili gerek duyulan açıklamalar girilebilmektedir. Ayrıca çakışan etkinlikler için öncelik durumları, ilgili tarih aralığına gelindiğinde girilebilecek bir tamamlanma oranı göstergesi ile etkinliği belli bir süre öncesinden hatırlatma işlevleri kullanılabilmektedir.



Şekil 6. Kişisel Faaliyetler Ekranı

Şekil 7. Bilgi Nesnesinin Tarihlenmesi



Yapılan açıklamalardan görülmektedir ki, bilginin haritalanması ilgilenilen bilgiye, onun kaynağı aracılığıyla ulaşmayı olanaklı kılmaktadır. Ayrıca hangi birimin kimlerden oluştuğu ve hangi birimlerle veya kişilerle ilişki içerisinde bulunduğu belirlenerek görselleştirilmektedir. Bilgiye ulaşmak kolaylaşırken bilgi paylaşımı önündeki engeller kolayca giderilmektedir. Ayrıca unutulmamalıdır ki, bilgi haritalarının kullanımının yaygınlaştırılarak etkin bir bilgi paylaşım altyapısı kurmanın en önemli unsurlarından biri olan ödüllendirme ayağı da eksik bırakılmamalı ve çeşitli yollarla özendirme sağlanılmasına çalışılmalıdır.

SONUÇ

Bu çalışmada kurumsal öğrenmenin günümüz işletmeleri için taşıdıkları önem vurgulanmış ve bilgi yönetimi modellerinden biri olan bilgi haritalamanın bu amaca yönelik olarak nasıl kullanılabileceğinden söz edilerek bir üniversite için geliştirilmiş olan bilgi haritasının işlevleri açıklanmıştır. Küresel rekabetin, işletmeleri diğerlerinden farklılaşabilecekleri etkinlik ve yöntemlere yönelttiği günümüzde, piyasa koşulları etkin bir işletme politikasını zorunlu kılmaktadır. Kurum içi bilgilerin yaratılması, işlenmesi, depolanması ve paylaşılması büyük önem taşımakta, kurumsal gizlilik politikalarının bilgi yönetim modellerine aktarılması gerekmektedir. Bir başka anlatımla işletmelerin kurum içi bilgi paylaşımını artırırken kurum dışına bu bilgilerin çıkmasını engellemeleri de gerekmektedir. Etkin bir bilgi haritalama için göz önünde bulundurulması gereken konulardan başlıcaları aşağıda belirtilmiştir:

1. Bilgi haritasının bölümler temelinde işletme içi güvenliğinin sağlanmasına yönelik önlemlerin alınması.
2. Belgelerde değişiklik yapılması hakkının, yetkilendirme süreçleri izlenerek görevli kişilere tanınması ve böylece bilginin doğruluğunun sağlanması.
3. Görsel malzemelerin ilgili çalışanlarca anlaşılabilirliğinin sağlanması amacıyla eğitimler düzenlenmesi.
4. Bilgi haritasının kullanımının ve dolayısıyla bilgi paylaşımının tüm çalışanlarca yaygınlaştırılması amacıyla özendirici uygulamaların ve ödüllendirme yollarının geliştirilmesi.
5. İşletmelerin belli bir etkinlik büyüklüğüne ulaşmaları ile dış paydaşlarının da bilgi haritalama süreci içerisinde bütünleştirilmesi.

KAYNAKÇA

- [1] Akgün, A.E., Keskin, H., Günsel, A., "Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler", Eflatun Yayıncılık, 2009
- [2] APQC, Knowledge Map and Process Map Overview, <http://www.apqc.org/knowledge-base/download/33427/a:1:%7Bi:1;s:1:%22%22;%7D/inline.pdf?destination=node/33427>, 2009, Erişim Tarihi: 6.11.2010
- [3] Argyris, C., Schon, D., Organizational Learning: A Theory of Action Perspective, Addison-Wesley, 1978
- [4] Aydemir, M., Örgütsel Öğrenme ve Toplam Kalite Yönetimi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt.2, Sayı.3, 2000
- [5] BSTS Eğitim Terimleri Sözlüğü, 1974
- [6] Beer, M., Voelpel, S.C., Leibold, M., Tekie, E.B., Strategic Management as Organizational Learning: Developing Fit and Alignment through a Disciplined Process, Long Range Planning, Cilt.38, s: 445-465, 2005
- [7] Bhatt, G.D., Information Dynamics, learning and knowledge creation in organizations, The Learning Organization, Cilt.7, Sayı.2, s: 89-99, 2000
- [8] Burkhard, R., Meier, M., Smis, M., Allemang, J., Honisch, L., Beyond Excel and Powerpoint: Knowledge Maps for the Transfer and Creation of Knowledge in Organizations, Proceedings of the Ninth International Conference on Information Visualisation, 2005



- [9] Carayannis, E.G., Alexandre, J., Is Technological Learning a Firm Core Competence: When, How and Why?, *Technovation*, Cilt.22, Sayı.10, s:625-643, 2002
- [10] Chen, J.Q., Lee, T.E., Zhang, R., White, R.E., Systems Requirements for Organizational Learning, *Communications of the ACM*, Cilt.46, Sayı.12, 2003
- [11] Çam, S., "Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü", Papatya Yayıncılık, 2002
- [12] Dawid, H., Doerner, K., Dorffner, G., Fent, T., Markus, M., Hartl, R., Mild, A., Natter, M., Reimann, M., Taudes, A, "Quantitative Models of Learning Organizations", Springer-Verlag Wien New York, 2002
- [13] Dinçmen, M. (Bölüm Yazarı), "Bilgi Yönetimi ve Uygulamaları", Papatya Yayıncılık, 2010
- [14] Drucker, F.P., "Sonuç İçin Yönetim", İnkilap Kitabevi, 1998
- [15] Ebener, S., Khan, A., Shademani, R., Compennolle, L, Beltran, M., Lansang, M.A., Lippman, M., Knowledge mapping as a technique to support knowledge translation, *Bulletin of the World Health Organization*, Cilt.84, Sayı.8, s: 636-642, 2006
- [16] Eppler, M.J., Making Knowledge Visible Through Intranet Knowledge Maps: Concepts, Elements, Cases, *System Sciences – 2001, Proceedings of the 34th Hawaii International Conference*, 2001
- [17] Eppler, M.J., Toward a Pragmatic Taxonomy of Knowledge Maps: Classification Principles, Sample Typologies, and Application Examples, *Proceedings of the Information Visualization*, 2006
- [18] Garvin, D.A., "Building A Learning Organization", *Harvard Business Review*, 1993
- [19] Grey, D., Knowledge mapping: a practical overview, <http://kmguru.tblog.com/post/98920>, 1993, Erişim Tarihi: 21.04.2011
- [20] Hellström, T., Husted, K., Mapping knowledge and intellectual capital in academic environments: A focus group study, *Journal of Intellectual Capital*, Cilt.5, Sayı.1, s: 165-180, 2004
- [21] Irani, Z., Sharif, A.M., Love, P.E.D., Mapping knowledge management and organizational learning in support of organizational memory, *Int. J. Production Economics*, Cilt.122, s: 200-215, 2009
- [22] Kim, S., Suh, E., Hwang, H., Building the knowledge map: an industrial case study, *Journal of Knowledge Management*, Cilt.7, Sayı.2, s: 34-45, 2003
- [23] Lachner, A. ve Pirnay-Dummer, P., Model Based Knowledge Mapping – A New Approach for the Automated Graphical Representation of Organizational Knowledge, *CELEDA 2008, IADIS International Conference on Cognition and Exploratory Learning in Digital Age*, 2008
- [24] Le-Khac, N., Aouad, L., Kechadi, M., Knowledge Map: Toward A new approach supporting the knowledge management in Distributed Data Mining, *Autonomic and Autonomous Systems, ICAS07*, s: 67, 2007
- [25] Niklanta, S., Miller, L.L., Zhu, D., Organizational Memory Management: Technological and Research Issues, *Journal of Database Management*, Cilt.17, Sayı.1, 2006
- [26] Nonaka, I., "The Knowledge Creating Company", *Harvard Business Review on Knowledge Management*, Harvard Business School Press, 1998
- [27] Örtenblad, A., On differences between organizational learning and learning organization, *The Learning Organization*, Cilt.8, Sayı.3, s: 125-133, 2001
- [28] Pemberton, J.D., Stonehouse, G.H., Organizational Learning and Knowledge Assests – An Essential Partnership, *The Learning Organization*, Cilt.7, Sayı.4, s: 184-193, 2000
- [29] Rumizen, M.C., Report on the Second Comparative Study of Knowledge Creation Conference, *Journal of Knowledge Management*, Cilt.2, Sayı.1, 1998
- [30] Senge, P., "Beşinci Disiplin", Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 1996
- [31] Tandukar, D., Knowledge Mapping, <http://ezinearticles.com/?Knowledge-Mapping&id=9077>, Erişim Tarihi: 21.04.2011
- [32] Tang, J., The Effects of Firm Size on Knowledge Management in Electrical and Electronic Manufacturing Firms, *International Journal of Management*, Cilt.25, Sayı.2, 2008
- [33] Wexler, M.N., The who, what and why of knowledge mapping, *Journal of Knowledge Management*, Cilt.5, Sayı.3, s: 249-263, 2001



ÖZGEÇMİŞ

Sait GÜL

1985 İstanbul doğumludur. 2003 yılında başladığı anadal lisans eğitimini İstanbul Üniversitesi Deniz Ulaştırma İşletme Mühendisliği Bölümünde 2007 yılında, çift anadal eğitimini ise Endüstri Mühendisliği Bölümünde 2008 yılında tamamlamıştır. 2007 yılından itibaren bir sene süreyle bir denizcilik işletmesinde gemi operasyonu görevini yürütmüştür. 2009 yılında başladığı yüksek lisans eğitimine İstanbul Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü Mühendislik Yönetimi Programında devam etmekte ve “çok kriterli karar verme” konulu tez çalışmasını sürdürmektedir. 2009 yılından beri Haliç Üniversitesi Endüstri Mühendisliği bölümünde Araştırma Görevlisi olarak çalışmaktadır. Karar verme, yöneylem araştırması, üretim yönetimi ve bilgi yönetim sistemleri konularında çalışmaktadır.

Kenan ÖZDEN

1950 Eskişehir doğumludur. İlk ve ortaokulu Eskişehir’de, Askeri Hava Lisesini İzmir’de tamamladıktan sonra 1970 yılında Hava Harp Okulunu, 1971’de Hava Lisan Okulunu, 1972’de Hava Muharebe Elektronik Okulunu bitirmiştir. Hava Teknik Okullarda bir süre muharebe subaylığı ve Elektronik Dersler öğretmenliği yapmıştır. Ege Üniversitesi İTBF Üretim Yönetimi Bölümünden 1975 yılında mezun olduktan sonra, Yüksek Lisansını aynı Bölümde 1977’de tamamlamıştır. Ege Üniversitesi İşletme Fakültesinden 1979 yılında Doktora derecesini alarak Hava Harp Okuluna öğretim üyesi olarak atanmıştır. 1980 – 1990 yılları arasında Hava Harp Okulunda İşletme Bölüm Başkanlığı ve öğretim üyeliği yapmıştır. 1990 yılında Doçent olmuş, aynı yıl emekli olarak bu tarihten itibaren 2005 yılına kadar iş yaşamında bulunmuştur. 2005 – 2008 yılları arasında Bişkek’te Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi İİBF İşletme Bölüm Başkanlığı, çeşitli kurul üyelikleri ve Senato üyeliği yapmıştır. 2008 yılında Haliç Üniversitesi Endüstri Mühendisliği bölümünde öğretim görevlisi olarak çalışmaya başlamış, 2010 yılında Profesör unvanını alarak Bölüm başkanı olmuştur. Tesis yerleşimi ve planlaması, üretim yönetimi, yöneylem araştırması ve proje yönetimi konularında çalışmaktadır.