

İŞLETMELERDE REKABET UNSURU OLARAK BİLGİ YÖNETİMİ

Hatice UZUN(*)
Ufuk DURNA(**)

Özet

Günümüzde bilgi, işletmelere sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan en önemli kaynakların başında gelmektedir. Bilgi yönetimi süreci, bilginin üretilmesi, içselleştirilmesi, paylaşılması, kullanılması, değerlendirilmesi ve ölçülmesi aşamalarını içermektedir. Günümüz yoğun rekabet ortamında bilginin sistematik bir şekilde nasıl yönetilebileceği ve bu sayede işletmelerin nasıl bir rekabet avantajı elde edebileceklerinin belirlenmesi çok önemli bir sorundur. Bu çalışmada bilgi ve bilgi yönetimi kavramları irdelendikten sonra, bilgi yönetimi süreci ve bu sürecin basamakları açıklanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Bilgi, Bilgi Yönetimi, Bilgi Yönetimi Süreci.

Abstract

Knowledge today is one of the most important resources, which provides sustainable competitive advantages to the enterprises. Knowledge management process comprises the stages of knowledge creation, internalization, sharing, utilization, evolution and measures. A very important issue in the current environment of intense global competition is how knowledge can systematically be managed and how this can be turned into a competitive advantage. In this study, knowledge and knowledge management concepts are firstly discussed and then the knowledge management process and the steps of this process are explained.

Key Words: Knowledge, Knowledge Management, Knowledge Management Processes.

GİRİŞ

Günümüzün artan rekabet koşulları çerçevesinde bilgi, işletmelerin sahip olduğu en değerli üretim faktörü haline gelmiştir. İşletmelere sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan bilginin yönetilmesi de son yıllarda üzerinde en çok durulan konulardan biridir. Bilgi yönetimi, “işletmelerin en iyi kararları alarak rekabet üstünlüğü yaratmaları için bilginin sistematik ve planlı bir şekilde oluşturulması, sürekli olarak yenilenmesi, depolanması, paylaşılması ve kullanılması” şeklinde tanımlanabilir.

İşletmelerin en değerli varlığı çalışanların sahip olduğu bilgisidir. Bu nedenle işletmeler, yapısal sermayelerinin yanında insan sermayesine de odaklanarak işletme bilgisinin dışında çalışanların bilgisini de geliştirmeye çalışmaktadırlar. İşletmeler ayrıca, bilginin yönetilmesi sürecinde teknolojiye büyük yatırımlar yapmaktadırlar. Ancak unutulmaması gereken nokta, bilgi yönetiminin sadece teknolojik uygulamalardan oluşmadığıdır. Teknoloji bilgi yönetiminde bir amaç değil araç olarak kullanılmaktadır. Günümüz yoğun rekabet ortamında bilginin sistematik bir şekilde nasıl yönetilebileceği ve bu sayede işletmelerin nasıl bir rekabet avantajı elde edebileceklerinin belirlenmesi çok önemli bir sorundur.

Bu çalışma, bilgi ile ilgili kavramların genel olarak açıklanmasını ve işletmelerde bilgi yönetimi sürecinin incelenmesini kapsamaktadır.

1. BİLGİ İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Beijerse(2000: 164) bilgiyi, yönetilebilir veri ve enformasyonun birlikte oluşturduğu unsur olarak tanımlarken; Turban(1992: 34) ise bilgiyi; problem çözme veya karar verme amacıyla enformasyonun organize edilmesi ve anlaşılır hale getirilmesi için analiz edilmesi şeklinde tanımlamaktadır. Bilgi, insanın geçmişte öğrendikleri ile deneyimlerinin bir toplamıdır. İnsanlar arasındaki iletişim ile oluşan enformasyon akışı, bilginin yaratılmasını sağlayacaktır. Deneyim, yargı, değerler, inançlar ve sezgi; bilgiyi oluşturan bileşenlerdir (Barutçugil, 2002:58-59).

(*) Doktora Öğrencisi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

(**) Yrd. Doç. Dr., Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü.

Ancak bilginin tanımlanması için bilgi kavramıyla yakından ilişkili veri ve enformasyon kavramlarının iyi bilinmesi gerekir. Genel olarak veri ham gerçekler şeklinde ifade edilmektedir. İşletmeler açısından veri ise, yapılan işlemlerin belli biçimde tutulmuş kayıtlarıdır. Veri sadece olup bitenlerin bir bölümünü açıklar; içinde değerlendirme, yorum yoktur ve karar vermek açısından güvenilecek bir temel oluşturamaz (Davenport ve Prusak, 2001: 22).

Enformasyon ise düzenli ve kullanılabilir verilerdir. Yöneticilerin bugünkü ve gelecekteki kararları için gerçek bir değer taşıyan, anlamlı bir biçimde işlenmiş verilerdir (Türk, 2003: 78).

Bilgi, veri ve enformasyondan farklıdır ancak, çoğu insan sezgisel olarak bilginin veriden ya da enformasyondan daha geniş, daha derin, daha zengin olduğunu bilmemektedir. Oysa veri, ham gerçeklerdir ve düzenlendiğinde enformasyona dönüşmektedir ve anlamlı enformasyon ise bilgiyi oluşturmaktadır (Yahya ve Goh, 2002: 458).

Diğer yandan bilginin onu değerli kılan özellikleri kadar yönetilmesini zorlaştıran özellikleri de vardır. Bilginin tüm bu özelliklerini içeren en kapsamlı tanımlardan biri şu şekildedir: *“Bilgi belli bir düzen içindeki tecrübelerin, değerlerin, amaca yönelik enformasyonun ve uzmanlık görüşünün, yeni tecrübelerin ve enformasyonun bir araya getirilip değerlendirilmesi için bir çerçeve oluşturan esnek bir bileşimdir. Bilgi bilenlerin beyinlerinde ortaya çıkar ve orada uygulamaya geçirilir. Kuruluşlarda yalnızca belgelerde ya da dolaplarda değil rutin çalışmalarında, süreçlerde, uygulamalarda ve normlarda da kendisini gösterir”* (Davenport ve Prusak, 2001: 27).

1. 2. BİLGİNİN ÇEŞİTLERİ

Literatürde en çok karşılaşılan bilgi sınıflandırması olarak örtülü- açık bilgi ile bireysel-örgütsel bilgi yer almakta ve araştırmalar bu konuda yoğunlaşmaktadır.

1. 2. 1. Açık Bilgi-Örtülü Bilgi

Bilgi, insanın bildiği şeydir. Ancak insan ifade edebildiğinden, kelimelere, formüllere veya rakamlara döküldüğünden daha fazlasını bilir. Buradan hareketle kelimelere dökülebilen, formüllerle, şekillerle, veya rakamlarla ifade edilebilen, nesnel belirli bir kişiye özgü olamayan ve sahibinden bağımsız bilgiye “açık bilgi” denilmiştir (Chua, 2002: 70-75). Yine açık bilgilere örnek, veri tabanları ve kullanım kılavuzlarıdır (Yahya ve Goh, 2002: 458). Açık bilgi, kapalı bilgiye göre daha kolay söylenebilen, iletilen ve bireyler/organizasyonlar arasında kolayca aktarılabilen bilgilerdir. Açık bilgiler, formüller, ders kitapları veya teknik belgelerde yer almaktadır. Açık bilgi, el kitapçığı veya standart faaliyetlerden kolayca elde edilebilir ve öğretilen dersler veya kişisel okunan kitaplar ile paylaşılabilen ve işletmenin felsefesi ve stratejisindeki gibi iş yöntemleri biçimini almaktadır (Lee ve Yang, 2000: 784).

Kişilerin zihinlerinde olan, bildikleri ancak çoğu zaman ifade edemedikleri bilgiye ise “örtülü bilgi” adı verilmektedir (Dixon, 2000: 26). Kapalı bilgiler insan hafızasında, davranışlarında ve algılamalarında yerleşmiştir. Kişiseldir, kavramsal ve yapısal olarak duyarlıdır. Kapalı bilgilere örnek, sezgiler, anlayışlar, inançlar ve değerlerdir (Yahya ve Goh, 2002: 458). Kapalı bilgi tamamen açıklanamayan ve sadece uzun bir çıraklık sürecinden sonra bir kişiden diğerine geçen bilgidir. Kapalı bilgi kolayca paylaşılabilen ve hepimizde var olan yetenekler ve know-how’dur (Lee ve Yang, 2000: 784). Örtülü bilgi aynı zamanda kişinin inançları, değerleri, hisleri, kabiliyetleri, tecrübeleri ve alışkanlıklarıyla da bağlantılıdır (Nonaka, 1998: 27-28).

Örneğin yemeği, tarifine ve ölçülerine bakarak pişirmek açık bilgi, bir uzman aşçının aynı tarifi göz kararıyla ve mükemmel pişirmesi ise örtülü bilgidir. Aynı şekilde bir uzman doktorun hastasının yüz ifadesine bakarak hastalığın seyri hakkında bir fikir edinmesi veya bir satıcının pazarlığı nerede bitireceğini bilmesi örtülü bilgiye örnek olarak verilebilir (Dixon, 2000: 26–27).

Organizasyonlar faaliyetlerini daha etkin bir biçimde gerçekleştirmek için iki çeşit bilgiyi birleştirme ihtiyacı duymaktadırlar. Nonaka ve Takeuchi’ye göre bilgi dönüşümünün bilginin açık ve kapalı bilgi arasındaki sosyal etkileşimle yaratıldığıdır. Bilgi dönüşümünün oluşumu aşağıda sıralanmaktadır (Türk, 2003: 99-100):

***Kapalı bilgidan kapalı bilgiye dönüşüm:** Bu süreç “sosyalleşme” olarak ifade edilmektedir. Deneyim, gözlem, taklit ve uygulamalarla bilgilerin paylaşılması sürecidir. Bu paylaşım genel olarak fabrika içinde, seminerlerde, çıraklıkta ve konferanslarda oluşmaktadır.

***Kapalı bilgiden açık bilgiye dönüşüm:** Bu süreç “dışsallaştırma” olarak ifade edilmektedir. Metafor, kavramlar, hipotezler veya model şeklini alan kapalı bilginin açık bilgiye dönüşme sürecidir. Örneğin, fabrika içini gözlemledikten sonra rapor yazmada olduğu gibi kapalı bilgi açık bilgiye dönüşecektir.

***Açık bilgiden açık bilgiye dönüşüm:** Bu süreç “birleştirme” olarak ifade edilmektedir. Söz konusu süreçte farklı açık bilgi yapılarının birleştirilmesi yer almaktadır. Örneğin, açık bilgilerin kopyalanarak dağıtılması sürecidir.

***Açık bilgiden kapalı bilgiye dönüşüm:** Bu süreç “içselleştirme” olarak ifade edilmektedir. Söz konusu süreç açık bilginin kapalı bilgiye dönüştürülmesi ile ilgilenmektedir ve “yaparak öğrenme” ile çok yakından ilgilidir. Açık kaynaklardan yararlanarak, bilginin deneyime dönüşmesidir. Örneğin, elde edilen ve okunan fabrika raporları ile önceki bilgilerin birleştirilmesidir.

1.2.2. Örgütsel Bilgi-Bireysel Bilgi

Bireysel bilgi, veri ve enformasyon ile birlikte bireyin geçmiş bilgileri ve tecrübelerinin işlenmesi ile elde edilmektedir (Türk, 2003: 84). Örgütsel bilgi, kısaca bir örgütün sahip olduğu ve örgüte mal olmuş bilgi anlamına gelmektedir. Bireysel bilgi ise yalnızca belirli bir kişiye ait (örtülü veya açık) bilgidir. Örgütsel bilgi, bireysel bilgiye göre çok daha güvenilir ve şirket açısından stratejik önemi daha fazladır. Bu bakımdan bireysel bilginin örgütsel bilgiye dönüştürülmesi bilgi yönetiminin temel amaçlarından biridir (Chua, 2002: 70-75).

2. BİLGİ YÖNETİMİ VE SÜRECİ

2.1. BİLGİ YÖNETİMİNİN TANIMI, AMACI VE ÖNEMİ

Bilgi yönetimi, çeşitli kaynaklarda değişik uzmanlar tarafından ufak ayrıntılar dışında benzer biçimde tanımlanmıştır. Konuyla ilgili uzmanların birçoğu, bilgi yönetiminin; bilginin üretilmesi, elde edilmesi, paylaşılması, kullanılması ve yönetilmesiyle ilgili faaliyetleri kapsadığı konusunda hemfikirdir (Özgener, 2002: 485).

Bir başka yaklaşımda ise bilgi yönetimi; “organizasyondaki tüm bilgi türlerinin, değer üretmeye ve rekabet avantajı sağlamaya yönelik olarak, etkili biçimde kullanılması ve yönetilmesi ile ilgili faaliyetlerin tamamıdır” (Zaim, 2005: 81).

Yukarıda ifade edilen tanımlar göz önüne alınarak bilgi yönetimi, işletmelerin en iyi kararları alarak rekabet üstünlüğü yaratmaları için bilginin sistematik ve planlı bir şekilde oluşturulması, sürekli olarak yenilenmesi, depolanması, paylaşılması ve kullanılması” şeklinde tanımlanabilir.

Bilgi yönetiminin amacı; karar vermeyi, üretimi, kaynak aktarımını, rekabeti, sürekliliği, gelişimi isabetlendirmek ve hızlandırmak için kurum içindeki örtülü bilgiyi açığa çıkararak, açık bilginin ise dolaşımını sağlayarak kurumun verimine katkı yapacak doğru kişilere en uygun biçimde ulaştırmaktır (Çapar, 2003: 422).

Odabaş(www.google.com.tr)’a göre bilgi yönetiminin en önemli amacı, örgütte var olan kayıtlı ya da potansiyel bilgi kaynaklarını ortaya çıkarmak ve iş süreçlerine dahil etmektir. Bilgi yönetiminin diğer bir amacı ise, çalışanların var olan enformasyona erişimini mümkün kılarak enformasyon kaynaklarından yeni bilgilerin üretilmesini sağlamaktır.

Sağsan ise örgütsel bilginin kıymetlendirilerek entelektüel sermayeye çevrilmesi ve bilgi yönetimi sayesinde ölçülmesi şeklinde ifade ederek bilgi yönetiminin amacını diğerlerinden farklı bir noktaya çekmiştir (Sağsan, www.bilgiyonetimi.org).

Nonaka bilgi yönetiminin önemini şu şekilde ifade etmektedir: “ Kesin olan tek şeyin belirsizlik olduğu bir ekonomide sürekli rekabet üstünlüğünün tek güvenilir kaynağı bilgidir. Piyasalar değiştiğinde, teknolojiler çoğaldığında, rakipler fazlaştığında ve ürünler neredeyse bir gecede eskidiğinde başarılı firmalar, istikrarlı biçimde yeni bilgi üretebilen, bu bilgiyi organizasyonun her yerine geniş ölçüde yayabilen ve yeni teknolojilerde ve ürünlerde hızla kullanabilen firmalardır (Nonaka, 1999: 29-50).

2. 2. BİLGİNİN ÜRETİLMESİ

Bilgi yönetimi açısından önemli olan, bilginin bilinçli ve sistemli olarak üretilmesidir. Bilgi yönetimi, şirketlerin kurumsal bilgi birikimlerini arttırmak ve geliştirmek amacıyla yaptıkları sistemli çalışmalarla ilgilenmektedir. Ancak ABD kaynaklı bir araştırma, önde gelen birçok şirkette bilgi üretiminin başlı başına bir süreç olarak ele alınmadığını ortaya koymaktadır. Söz konusu araştırmada şirketlerin daha çok yer ve ekip yapısını da içeren dış koşullar üzerinde durdukları vurgulanmaktadır (Davenport ve Prusak, 2001: 85).

2. 2. 1. Bilginin Elde Edilmesi

Bilgi elde edilmesinde yöneticilerin dikkat etmesi gereken iki önemli nokta vardır. Bunlardan birincisi bilginin güvenilir olması ikincisi ise, işletmelerin ihtiyaçlarına cevap verebilmesi ve kendilerine rekabet avantajı kazandırabilmesidir. Şirketler taklit etme, satın alma ve kiralama yoluyla bilgi elde eder.

Bilgiyi taklit etme, bir şirketin diğer bir şirketteki başarılı bir uygulamayı veya herhangi bir konuda üretilen yeni bilgiyi örnek alarak kendisine uygulaması ve kullanmasıdır. Bilginin taklit edilmesinde çok kullanılan yöntemlerden biri de “kıyaslama” (benchmarking) yöntemidir. Benchmarking, bir şirketin kendini, rakipleri diğer sektörler ve dış pazardaki uygulamalar ile karşılaştırıp, en iyi uygulamaları örnek alarak zayıf yönlerini geliştirmesi anlamına gelmektedir (Yıldız ve Ardiç, www.ceterisparibus.net).

Bilginin Satın alınması ise, bilgiye sahip olan bir kuruluşu satın almak ya da bilgili insanları işe almakla mümkün olur. Bu konudaki güzel örneklerden biri; defter değeri 250 milyon dolar olan Lotus şirketini değerinin on dört kat fazlasına 3.5 milyar dolar karşılığında 1995 yılında IBM’in satın almasıdır. Fazladan ödediği 3.25 milyar dolar Lotus şirketinin Notes’u meydana getiren bilgi birikimi ve bilgi üretme kabiliyeti içindir.

Başarı satın alınan şirkette bilginin nerede olduğunu bulmak ve değerlendirmek için olağanüstü çaba göstermeye, satın alma işlemi sırasında ve sonrasında bilgi işçilerini ve bilgi ortamını korumaya, var olan ve yeni gelen bilginin yumuşak bir şekilde birbirleriyle karışmalarını sağlamaya bağlı olabilir (Davenport ve Prusak, 2001: 86–91).

Bilginin kiralanması demek bilginin kaynağını kiralamak demektir. Bu konuda akla gelecek ilk örnek belirli bir konu veya proje için danışman kiralamaktır. Bilgi kiralamanın en önemli faydası uzun bir zaman ve kaynak harcanarak elde edilebilecek bir bilgiye çok daha kısa sürede ve daha az maliyetle ulaşılmasıdır.

Dış kaynak kullanma konusunda diğer bir uygulama ise şirketlerin üniversiteler ve diğer eğitim müesseseleriyle proje bazında işbirliğine gitmesidir. Böylelikle şirketler Ar-Ge çalışmalarının bir bölümünü veya tamamını üniversitelere devretmekte, yürütülen projelere sağlanan finansman desteğinin karşılığında elde edilecek sonuçların kullanım hakkı söz konusu şirketlere verilmektedir (Davenport ve Prusak, 2001: 86–91).

2. 2. 2. Yeni Bilgi Üretilmesi

Yeni bilgi elde etmede Araştırma- Geliştirme Çalışmaları ve Bilginin Müşterek Olarak Üretilmesi yolu kullanılmaktadır. Ernst&Young’ ın İş Yenilikleri Merkezi bir tür araştırma-geliştirme departmanıdır. IBM Consulting temel danışmanlık konularında çalışacak uzmanlık geliştirme grupları oluşturmuştur. Motorola, Merck, McDonald’s şirket üniversiteleri, Xerox’un PARC’ı ve diğer şirketlerin araştırma ve eğitim tesisleri bilgi üretimi için ayrılmış kaynaklardır (Davenport ve Prusak, 2001: 92–93).

Müşterek olarak bilginin üretilmesi çeşitli şekillerde gerçekleşmekle beraber en bilinenler arasında stratejik ortaklıklar yoluyla, risk sermayesi yoluyla, müşterisiyle birlikte bilgi üretilmesi ve bilgi şebekeleri sayılabilir.

2. 3. BİLGİNİN SINIFLANDIRILMASI VE DEPOLANMASI

2. 3. 1. Bilginin Sınıflandırılması

Bilgi yönetiminin temel amaçlarından biri olan bilginin doğru zamanda, doğru kişi tarafından ve doğru biçimde kullanılması ancak bilginin sınıflandırılmasıyla sağlanır.

Bilginin sınıflandırılmasındaki esas amaç bilgiyi kolay ve istenilen herkes tarafından erişilebilir ve uygulanabilir bir biçime sokmaktır (Davenport ve Prusak, 2001: 105). Kuruluşlardaki bilgi kişilerin beyinlerinde yer alan ve kısmen ya da büyük ölçüde dile getirilemeyen, karmaşık, birikime dayanan, uzmanlıklardan daha çok biçimsel ve açıkça ifade edilebilir bilgilere kadar değişebilen pek çok farklı biçimde bulunmaktadır (Davenport ve Prusak, 2001: 107).

Açık bilgi, bilgisayar teknolojisi kullanılarak bilgi kaynaklarının fiziki olarak birbirinden ayrılarak sınıflandırılmaktadır. Açık bilgi, bilgisayar programlarında, farklı veri tabanlarına veya gruplanmış bilgi depoları sistemlerine göre sınıflandırılabilir.

Örtülü bilginin sınıflandırılması oldukça zordur. Sahibi tarafından uzun bir süre içinde geliştirilen ve içselleştirilen karmaşık bilginin belgelere, dosyalara veya veri tabanlarına tekrarlanması kaydetmek çoğu zaman imkânsızdır. Davenport ve Prusak bu durumu şu örnekle açıklamaktadır (Davenport ve Prusak, 2001: 108):

Usta bir müzisyenin kendine özgü tarzının kelimelerle açıklanması çok güçtür; bir de bir başka müzisyenin aynı tarzda çalmasını sağlayacak şekilde, gözle görülür biçimde dışa vurulması daha da zordur. Yaratıcı bir araştırmamanın hangi inceleme yolunu seçeceğine karar vermek için kullandığı bilgi de aynı şekilde adım anlatabileceği bir liste ya da rapor şekline dönüştürülemez. Kısacası bazı bilgileri insan beyninin dışında etkili bir şekilde yansıtmak mümkün değildir.

Yetenekli bir bilgi işçisinin bildiği her şeyi sıralamaya kalkmak zahmetli ve sonuç getirmeyecek bir iştir. Suskun bilgi ve onun zıddı olan açığa vurulan bilgi kavramlarını ilk kez ortaya atan düşünür Michael Polanyi suskun bilgiyi anlamak için nasıl yüzdüğünüzü ya da nasıl bisiklete bindiğinizi ayrıntılarıyla açıklamayı önerir. Bu nedenle örtülü yani suskun bilginin tasnif edilmesinde en geçerli yol bilginin sahibi ile bilgiyi arayanlar arasındaki iletişimin sağlanmasıdır (Davenport ve Prusak, 2001: 109).

2. 3. 2. Bilginin Depolanması

Organizasyonlarda bilgi ürünlerde, hizmetlerde, süreçlerde, kişilerde saklanabileceği gibi organizasyon genelinde de saklanabilir.

Açık bilgi; yazılı doküman ve belge olarak, dosyalarda, bilgisayarlarda veya çeşitli elektronik veri tabanlarında depolanmaktadır. Şirket çalışanlarının kurumdan ayrılmasıyla kendileriyle beraber örtülü bilgiyi götürmelerine karşın, dosyalarda veya veri tabanlarında depolanan açık bilgi kurumda kalmaktadır. Bu nedenle açık bilgi, örtülü bilginin aksine, bireye değil büyük ölçüde organizasyona aittir.

Belirli bir biçime sokulması ve ifade edilmesi kolay olmayan örtülü bilginin depolanması da zordur. Örtülü bilginin kopyalanmasındaki zorluk onu eşsiz bir rekabet avantajının temeli yapmaktadır. Örtülü bilgi iki şekilde depolanabilir. Birincisi örtülü bilginin açık bilgiye dönüştürülmesi, ikincisi de örtülü bilgiyi şirket içinde çalışanlarla bilginin paylaşılması suretiyle diğer çalışanlara aktararak organizasyona mal edilmesidir. Kişisel deneyimlere dayanan örtülü bilginin organizasyonel düzeyde açık bilgiye dönüştürülmesi, çalışanlar arasındaki iletişime ve güvene bağlıdır.

2. 4. BİLGİNİN PAYLAŞILMASI

Akdeniz(2002:4), şirketlerde bilgi paylaşımının önemini “*Şeffaflık bilgi yönetiminin olmazsa olmaz koşuludur. Ulaşılamayan ya da kurum içinde dolaşmayan bilgi kurumsal bilgi birikimi veya kurumsal sermaye olarak değerlendirilemez*” şeklinde vurgulamıştır.

Sematech’in yöneticilerinden birine bilgi aktarımını nasıl gerçekleştirdikleri sorulduğunda şöyle bir cevap vermiştir: “*Belgelerimiz, belge veri tabanlarımız, intranetimiz, internet imkânlarımız ve her türlü grup iletişim*

imkanlarımız var ama bilgiyi üye firmalara aktarmada bizim için en önemli kanallar oralardan gelen görevliler ve yaptığımız yüz yüze toplantılardır” (Davenport ve Prusak, 2001: 132–133).

Diğer yandan şirket kafeteryalarında, çay ocaklarında veya servis araçlarında yapılan sohbetler, ev toplantıları veya çeşitli sosyal faaliyetlerde de bilgi transferi gerçekleşir. Çalışanlar çeşitli vesilelerle bir araya geldiklerinde, gayri-ihiyarı, karşılaştıkları sorunlara çözüm bulmaya yönelik bilgi alışverişinde bulunurlar.

Sosyal süreçlerle bilgi transferinde bir diğer yöntem de çeşitli çalışma ekiplerinin (çapraz fonksiyonlu ekipler, proje ekipleri, uzman ekipleri, vb.) oluşturulması ve ekip ruhunun geliştirilmesidir (Yahya ve Goh, 2002: 26). Farklı ekiplerde ve farklı bölümlerde çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımını geliştirmek için ev ziyaretleri, grup yemekleri ve piknikler gibi iş dışı toplantılar, günlük iş yoğunluğunda birbiriyle fazla iletişim imkânı bulamayan çalışanları bir araya getirmesi bakımından önemlidir.

Bilgilerini paylaşan insanlar, amaçlarına daha rahat ulaşabilecekleri gibi, işlerini daha kolay ve hızlı halledebilmektedirler. Aynı zamanda çalışma ortamında daha fazla itibar kazanmaktadırlar. Çalışan ve yöneticilerin bilgilerini paylaşma konusundaki davranışlarını değiştirmek ve onları bu konuda teşvik edebilmek için organizasyonları bir çeşit itibar kazandırma ve ödüllendirme sistemi kurmaları gerekmektedir.

Bilgi paylaşımında üst yönetimin desteği oldukça önemlidir. Üst yönetimin bilgi yönetimine verebileceği desteklerden bazıları şunlardır (Celep ve Çetin, 2003: 106):

- *Üst yönetimin bilgi yönetimi, bilgi paylaşımı ve örgütsel öğrenmenin örgüt başarısı için kritik olan iletiler göndermesi.
- * Üst yönetimin, bilgi paylaşımı için altyapı, diğer kaynaklar ya da parasal destek sağlaması.
- *Üst yönetimin, örgüt için hangi tür bilginin en önemli olduğunu açıklığa kavuşturması ve işgörenlere bilgiye ilişkin öncelikler vermeleridir.

2. 5. BİLGİNİN KULLANILMASI

Bilgiyi uygulamak ve kullanmak bir organizasyonun yaşamı için başlıca prensip olarak göze çarpmaktadır. Elde edilen bilgiyi sadece korumak ve saklamak bir anlam ifade etmemektedir. Firmaya rekabet avantajı sağlayan şey soyut bilgi değil bilginin etkin bir biçimde kullanımı, uygulanmasıdır (Kalkan, 2006: 30).

Önemli olan sahip olunan bu bilgiyi ihtiyacı olan personele kullandırmaktır. Dahası bir raftaki kitapların içinde sıkışık kalmış bilginin ne ailelere, ne şirketlere ne de toplumlara doğrudan bir yararı olur. Ancak insanlar bu bilgiyi alıp kullandıklarında bir değer ifade eder (Senge, 1999: 7).

Bilginin kullanılması için organizasyonların öğrenen organizasyon olabilmesi günümüzde tüm kuruluşların birinci önceliğidir. Organizasyon düzeyinde öğrenme; kişisel ve grup düzeyinde öğrenmeden ayrı olarak, grup düzeyinde ulaşılan ortak anlayış ve değerlerin, organizasyonun tamamı için geçerli sistem, yöntem, prosedür, beklenen davranış kalıpları ve her isteyenin kolayca ulaşabileceği ortak veri tabanlarına dönüştürülmesini ifade etmektedir (Koçel, 2003:436).

Öğrenen organizasyon Koçel(2003:434)'e göre; çalışanlarının yeni bilgi yaratmalarını, bunu paylaşmalarını, bu bilgiyi organizasyonun bilgisi haline getirmelerini ve sorunların çözümünde kullanmalarını esas almaktadır.

2. 5. 1. Organizasyonlarda Öğrenme Sürecinin Aşamaları

Dixon(1994: 6–12), organizasyonel öğrenme sürecini dört aşamada incelemektedir:

1. Bilginin yaratılması
2. Bilginin organizasyon içinde yayılması
3. Bilginin içselleştirilmesi
4. İçselleştirilen bilginin kullanılması

Organizasyonel öğrenme sürecinde ilk aşama, bilginin dış kaynaklardan (müşteriler, tedarikçiler, ekonomik, teknolojik, kültürel ve siyasal-yasal çevre faktörlerinden elde edilen bilgiler) alınması veya işletme içinde yeni fikirler yaratılması ile başlamaktadır. İkinci aşamada ise, farklı kaynaklardan elde edilen bilgiler, işletme içinde yeni bilgiler üretmek amacıyla dağıtılır ve paylaşılır. Bilginin anlamlı bir hale getirilebilmesi için; bilgiyi alan tarafından anlaşılması, yorumlanması ve bir anlam çıkartılarak içselleştirilmesi üçüncü aşamada gerçekleştirilir. Organizasyondaki bireyler bilgiyi alıp bundan bir anlam çıkartarak, özümseyip içselleştirdikten sonra bunu, yeni

bilgi üretmek için kullanılmalıdırlar. Dolayısı ile bu son aşama, ilk aşamaya girdi sağlamakta ve organizasyonel öğrenme sürecinin devamlılığı sağlanmaktadır. Bu süreç, bilgi yönetimi sürecinin uygulanmasında da çok önemli bir yere sahiptir.

Bilgi yönetimi süreçleri içinde stratejik açıdan en önemli olanı bilginin kullanılmasıdır. Bilginin taşıdığı potansiyel değer bilgi kullanıldığında gerçek değere dönüşür. Yapılan araştırmalar bilginin üç farklı biçimde kullanılabilirliğini ortaya koymaktadır. Bunlardan birincisi, bilginin doğrudan kullanılmasıdır. Örneğin bilginin bir problemin çözümünde veya karar alma sürecinin belirli bir amaca yönlendirilmesinde kullanılması bu kapsamda değerlendirilebilir. İkincisi, bilginin dolaylı kullanılmasıdır. Bilginin bir konuyla ilgili genel bir bakış açısı kazanma, aydınlanma ve bilgi birikimini geliştirmeye yönelik olarak kullanılmasına bilginin dolaylı olarak kullanılması denilmektedir. Bilginin bu şekilde kullanılması belirli bir problemin çözümüne veya karar alma sürecine doğrudan bir katkı sağlamasa da uzun vadede daha sağlıklı kararlar alınması veya problemlerin daha doğru biçimde çözülmesi gibi dolaylı etkiler yapabilir. Üçüncüsü ise bilginin sembolik olarak kullanılmasıdır. Bu durum bilginin belirlenen amaca uygun düşmeyecek biçimde kullanılması anlamına gelmektedir. Örneğin, piyasa araştırması sonuçlarının çarpıtılması, bilerek bir bilginin saklanması veya ancak kişilerin ve kuruluşların çıkarlarına uygun düşen kısmının ortaya konulması bilginin sembolik olarak kullanılmasıdır (Zaim, 2005: 241).

2. 6. BİLGİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ VE ÖLÇÜLMESİ

Bilginin değerlendirilmesi aşaması, bilgi kullanımının verimliliğinin de gözden geçirildiği bir aşamadır (Kalkan, 2006: 30). Bilgiyi değerlendirmek ve ölçmek, bilginin organizasyona ne ölçüde katkı yaptığını hesaplamaktır. Von Krogh' a göre bilginin değeri üç şekilde ölçülebilir (Zaim, 2005: 242). Bunlardan ilki stratejik değerlendirmedir. Stratejik değerlendirme, bilginin organizasyonun gelişmesi ve rakiplerine üstünlük sağlaması yönünden değerlendirilmesidir. İkincisi, paydaşlar açısından değerlendirmedir. Üçüncüsü ise hissi değerlendirmedir. Hissi değerlendirme bilginin estetik değerini, kalitesini ve çalışanların davranışlarına yansımaları ölçmektir. Von Krogh, aynı zamanda bilginin kavram olarak değerlendirilmesi ile ürün, hizmet ve süreçler itibarıyla değerlendirilmesi şeklinde bir ayrımın da yapılabileceğini vurgulamaktadır.

SONUÇ

İçinde bulunduğumuz bilgi çağında faaliyette bulunan işletmelerin gerek dış çevreye uyum sağlamak gerekse rekabet edebilmek için bilgiyi başarıyla yönetmeleri gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında, başta yöneticiler olmak üzere çalışanlar “bilginin yönetilmesi” gereğine inanmalıdırlar.

Her yeni uygulamada olduğu gibi bilgi yönetimi uygulamasının da başarısını etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır. Başarılı bilgi yönetimi uygulamaları için öncelikle üst yönetimin inançla benimsemesi ve tam desteği gerekmektedir. Kurum içi bilgi paylaşımını özendirerek güven ortamı ve ödüllendirme sistemini kapsayan, demokratik ve her türlü iletişime açık bir kurum kültürünün oluşturulması, yaygın olarak kullanılan bilgi teknolojilerinin gerektiği şekilde kullanılması neticesinde bilgi yönetiminde başarı yakalanacaktır.

Sonuç olarak bilgi yönetiminin başarılı şekilde uygulandığı şirketler; çevrelerinde meydana gelen değişimlere kolayca uyum sağlayarak, rekabetin çok ciddi boyutlara ulaştığı küresel rekabet ortamında rakiplerine karşı önemli rekabet avantajı elde edeceklerdir.

KAYNAKÇA

- AKDENİZ, T., Bilgi yönetimi, <http://www.google.com.tr>, (13.04.2008).
- BARUTÇUGİL, İ. (2002), Bilgi Yönetimi, Kariyer Yayıncılık İletişim, Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti., İstanbul.
- BEIJERSE, R. P. (2000), “Knowledge Management in Small and Medium-Sized Companies: Knowledge Management for Entrepreneurs”, **Journal of Knowledge Management**, Vol: 4, Number: 2, ss. 162-179.
- CELEP, C.ve B. ÇETİN(2003), **Bilgi Yönetimi**, Anı Yayıncılık, Ankara.
- ÇAPAR, B. (2003), “Bilgi Yönetimi: Nasıl Bir İnsan Gücü?”, **II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, Derbent-İzmit, ss. 421-432.
- CHUA, A.(2002), “Taxonomy of Organizational Knowledge”, **Singapore Management Review**, Vol. 24, Issue 2, pp. 69-76.
- DAVENPORT, T. ve L. PRUSAK(2001), **İş Dünyasında Bilgi Yönetimi**, Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti., İstanbul.
- DIXON, N. (1994), **The organizational learning cycle: How We Can Learn Collectively**, McGraw-Hill, London.
- DİXON, N. (2000), **Common Knowledge**, Harvard Business School Press.
- KALKAN, ve Diğerleri (2006), “Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, C. 5, S. 16, ss. 22-36.
- KOÇEL, T. (2003), **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, 9. Baskı, İstanbul.
- LEE, C. C. and J. YANG(2000), “Knowledge Value Chain”, **The Journal of Management Development**, Vol: 19, Number: 9.
- NONAKA, I. (1998), “The Knowledge Creating Company”, **Harvard Business Review On Knowledge Management**, Harvard Business School Press, U.S.A.
- (1999), “Bilgi Yaratan Şirket”, **Harvard Business Review**, Bilgi Yönetimi Özel Sayısı, (Çev. Bulut, G), MESS Yayınları, İstanbul, ss. 29-50.
- ODABAŞ, H., Kurumsal Bilgi Yönetimi, <http://www.google.com.tr> (10.03.2008).
- ÖZGENER, Ş. (2002), “Global ölçekte değer yaratan bilgi yönetimi stratejileri”, **1. Ulusal Bilgi Ekonomisi ve Yönetim Kongresi Bildirileri**, Kocaeli, ss. 483-496.
- SAĞSAN, M., Bilgi Yönetiminin Kavramsal Çerçevesi, <http://www.bilgiyönetimi.org>(15.03.2008).
- SENGE, P. (1999), “Bilgi Çağı”, **Executive Excellence**, ss. 7-12.
- TURBAN, E. (1992), **Expert Systems and Applied Artificial Intelligence**, New York, McMillan.
- TÜRK, M. (2003), **Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Bilgi Yönetimi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- YAHYA, S. and W. K. GOH(2002), “Managing Human Resources Toward Achieving Knowledge Management”, **Journal Knowledge Management**, Vol: 6, Number:5.
- YILDIZ,G. ve ARDIÇ, K. Benchmarking’te Bilgiye Ulaşmada Ahlak Sorunu, <http://www.ceterisparibus.net/isletme/makaleler.html> (20.03.2008).
- ZAIM, H. (2005), **Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi**, İşaret Yayınları, İstanbul.