

# Organizasyonlarda Bilginin Sürdürülebilirliği Sürecinde Yeni Bir Kavram Olarak Bil-Ge (Bilgi Geliştirme)

Mehmet Ali AKKAYA \*

## Özet

Tarihin her döneminde önemini ve yerini koruyan “bilgi”, “bilgi çağı” ile birlikte, toplumlara ve organizasyonlara uzun vadede sürdürülebilir ekonomik üstünlük ve rekabet avantajı kazandırma konusunda en önemli kaynak ve güç haline gelmiştir. Bu noktada başarılı olmanın formülü, bilgiyi etkili ve verimli biçimde kullanmaktır. Bilginin anlamındaki derinleşme ve etkisindeki yaygınlaşma, bilginin yenilenebilir ve sürekli olmasının önemini artırmıştır. Buna bağlı olarak “bilgi üretme” ve “bilgi yaratma” kavramları yaygın şekilde kullanılmaya başlamıştır. Bu kavramlar, bilgiyi yönetim açısından ele alışın biçimleridir. Bu çalışmada ise, ilk kez dile getirilen “bilgi geliştirme” kavramıyla, bilginin kendinden yola çıkarak yenilenebilme, geliştirilebilme, güncellenebilme ve dönüştürülebilme yetenekleri ortaya konularak, bunların rekabet avantajı ve ekonomik üstünlük sağlama açısından organizasyonlara kattığı etki verilmeye çalışılmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Bilgi, Bilim, Bilginin Sürdürülebilirliği, Bilgi Üretme, Bilgi Yaratma, Bilgi Geliştirme, Organizasyonlarda Bilgi Yönetimi

## Bil-Ge (Knowledge Development) as a New Notion in The Process of Knowledge Sustainability in Organizations

### Abstract

The “knowledge” which keeps its place and importance in every period of history, together with “knowledge age”, became the most important source and power on providing a long term sustainable economical superiority and competition advantage to the communities and organizations. At this point, the Formula of being successful is the use the knowledge as effective and productive. Specializing in knowledge’s meaning and becoming widespread in its impression increased it’s emphasis of being renewable and continual. Depending on this concepts of “producing the knowledge” and “creating the knowledge” started to be used in a widespread manner. These concepts are the forms of handling knowledge in the way of managing it. Here in this study; with the “knowledge development” concept mentioned for the first time, based on the knowledge itself and by introducing renewability, developability, ability of getting up to date and convertible talents of knowledge, it is tried to exhibit the impression of all these added to organizations in terms of competition perceptive and economical priority.

---

\* Yrd .Doç. Dr., Çankırı Karatekin Üniversitesi, Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü.

**Keywords:** Knowledge, Science, Sustainability of the Knowledge, Knowledge Creation, Knowledge Development, Knowledge Management in Organizations

## Giriş

“Bilgi Çağı” olarak da tanımlanan günümüzde, tam anlamıyla bilgiye dayalı toplumsal, sosyal ve ekonomik bir hayat yaşanmaktadır. Sürekli değişim ve dönüşüm içinde olunan bu dinamik yapının merkezinde yer alan bilgi, temel olarak bilim ve teknolojiyi etkilemekte ve yine en çok bilim ve teknolojiye etkilenmektedir. Toplumsal yapılardan sosyal hayata, üretim biçimlerinden ulusal ve uluslararası ilişkilere kadar pek çok alanda kendini fark ettiren bilgi merkezli etkinin temelinde, bilginin kullanılmasındaki farklılıklar belirleyici olmaktadır. Bu noktada toplumlar, organizasyonlar ve hatta bireyler arasında karşılaştırılabilir bir üstünlük ve rekabet avantajı sağlamanın yolu, en güncel ve doğru bilgiyi, en etkili ve sağlıklı biçimde kullanabilmekten geçmektedir.

Konu organizasyonlar açısından değerlendirildiğinde, bilginin artan önemi ve kârlılığa olan katkısının büyümesine paralel olarak, en çok üzerinde durulan kavramlardan birinin “bilgi” kavramı ve buna ilişkin yaklaşımlar olduğu görülür. Bilgiden sağlanan rekabet avantajı ve ekonomik üstünlüğün devamlılığı için, sahip olunan bilginin de sürekli ve yenilenebilir olması ön koşuldur. Bu ön koşulu sağlamanın en sağlıklı yoluysa, bilgiyi organizasyon bünyesinden açığa çıkarmaktır. “Bilgi üretme” ve “bilgi yaratma” kavramları da tam bu noktada ortaya konan ve anlam kazanan kavramlar olmuştur.

Bilgi üretme ve yaratma süreçleriyle, bilginin hem sürekli ve yenilenebilir olması, hem de organizasyon bünyesinde yönetimin kontrolü altında tutulabilmesi hedeflenmiştir. Ancak her iki eylem biçiminde de başka birim ya da kişilere gereksinim vardır. Oysa bilginin “kendinden üretilebilme, paylaşılabilme, yaratabilme ve geliştirilebilme” yeteneği vardır. Önemli ve organizasyona daha çok katkı verecek olan da, bilginin bu özelliklerini açığa çıkarabilmektir. Bu noktada belirleyici olacak etkinlik, “bilgi geliştirme” çabasıdır.

Bilgi geliştirme, bilgiyi kullanarak bilgiden bilgi üretme ve yeni bilgiyi organizasyon çıkarları için, başta “araştırma geliştirme” (ar-ge) ve “ürün geliştirme” (ür-ge) birimleri olmak üzere, organizasyonun tamamının hizmetine sunma sürecidir. Organizasyon bünyesinde gerçekleştirilecek bu süreç, “araştırma geliştirme” ve “ürün geliştirme” birimlerinden farklı olarak, tamamen bilgi merkezli olan ve sadece bilgiyi kaynak alan bir uygulama olacaktır.

Başta akademi dünyası olmak üzere, tüm disiplinlerin ve iş çevrelerinin yakından takip ettiği “bilgi” kavramı ve bilgi ile ilgili diğer alanlara yönelik sayısız çalışma vardır. Buna karşın “bilgi geliştirme” süreci, daha çok organizasyon yönetiminin etkinliği kabul edilen “bilgi üretme” ve “bilgi yaratma” süreçleri içinde değinilen bir kavram olmaktan ötede ele alınmamıştır. Oysa tüm örgüt/işletme birimleri ve her alandaki tüm organizasyonlar, “bilgi geliştirme” sürecinden, başka yol ve yöntemlerle sağlanamayacak kazanımlar ve kâr elde edeceklerdir.

Bu çalışmada; yeni bir kavram olarak “bilgi geliştirme” sürecini organizasyon boyutuyla başta önemi ve gerekliliği olmak üzere tüm yönleri ile ortaya koyabilme ve bu yeni kavramın tanımına ve anlaşılıp yaygınlaşmasına katkı sağlayabilme hedeflenmiştir.

### **Bilgi ve Anlamı**

Bugün İnsanlık için yaşamsal önemde olduğu değerlendirilen kavramlara bakıldığında, sıralamanın zirvesinde yer alan kavramlardan biri de bilgi kavramıdır. En önemli rekabet üstünlüğü durumuna geldiği günümüzde bilgi; ortaya konulan, üretilen tüm mal ve hizmetlerin asıl bileşeni durumundadır (Stewart, 2001). Bilgiyi bu derece değerli kılan en temel özelliği, hem üreten hem de üretilen tarafta olabilmesidir. Üstelik kullanıldıkça çoğalma ayrıcalığına sahiptir ve bu özelliği sayesinde sürekli bir dönüşüm içindedir. Bilgiyi önemli kılan bir başka unsur ise, insanlığın ihtiyaç duyduğu yenilikleri üretebilme becerisine sahip olmasıdır. Rekabetin kaçınılmaz olduğu günümüzde, ürün ve hizmet geliştirmede bilginin etkin kullanılması veya örgütsel bilgi üretimini destekleyecek stratejilerin izlenmesi hayati önemdedir.

Sosyal bir varlık olan insan, öğrenme içgüdüsünü tatmin etmek ve geleceği kontrol altına alabilmek için sürekli bir etkinlik içindedir. İnsanoğlunun hayatını devam ettirebilmesi ve sınırsız ihtiyaçlarına cevap verebilmesi için bilgiye ihtiyacı vardır ve bu ihtiyaç sürekli dir. Bilgi merak ve arzuları tatmin edebileceği gibi, sosyal etkinliklerin düzenlenmesine de ışık tutar. Bilgi deneyim ve değerlerden oluşan, bu nedenle de düşüncelere, davranışlara ve insanların arasındaki iletişime rehberlik eden bir olgudur (Burke, 2013; Girard ve Girard, 2015).

Farklı biçimlerle de olsa insanlık tarihinde bilgiye yer verilmeyen ve gerekliliği hissedilmeyen hiçbir dönem olmamıştır. İçinde yaşadığımız “bilgi çağı”nda da, başta endüstri ve iş dünyası olmak üzere, bilgiye gereksinim duymayan sektör ve disiplin yoktur. Bilgi geçmişten günümüze insanların sosyal hayatlarında ve eylemlerinde önemli rol oynamış, bu rolün önemi tecrübe edilen her çağla birlikte, hızla büyüyerek bugüne ulaşmıştır.

Bilgi bugün her yerde ve her ortamda bulunmaktadır ve bilginin üretimi öylesine bir ivme kazanmıştır ki, teknolojinin tüm olanaklarına rağmen denetlenmesi giderek zorlaşmaktadır. Bu değişimle birlikte bilgi; sürekli üretilen, artan, iletişim yoluyla taşınan, bölünebilen ve paylaşılabilen bir ürün halini almıştır (Koza, 2008).

Bilgi sahibi olmak şüphesiz önemli ama bilgiyi asıl önemli ve gerekli kılan bilginin düşüncelere, davranışlara yansımaları ve hayata geçirilmesidir. Bugün, ekonomik güç bilgiye sahip olanın elindedir. Aynı şekilde rekabet üstünlüğü de daha çok bilgiyi elinde bulundurana geçmiştir (Sarıhan, 1998). Artık günlük yaşamın vazgeçilmezi olan bilgi, aslında insanlıkla birlikte var olup evrim geçiren, üretimi, aktarımı, kullanımını, nitelikleri ile daima canlı olan bir olgudur (Öğüt, 2001).

Bilginin kısa tarihi seyrine ve bugün insanlık için ne ifade ettiğine bakılacak olursa, günümüzde bilgi kaçınılmaz gereklidir çünkü (Akkaya, 2010):

- Artan rekabet ortamı ve yenilikçiliğin takibi için bilgi zorunluluktur.
- Günümüzde refah ve katma değer yaratan endüstrilerin büyük bir kısmı bilgi-yoğun üretim yapmaktadır.
- Düzenlenip anlaşılır hale getirilmemiş bilgi hız ve güçten çok hantallık ve yavaşlık getirecektir. Bunu önlemek için bilinçli bilgi kullanıcısı olmak gerekir.
- Artan uluslararası kaynak bulma olanaklarının karmaşaya yol açmamasını sağlamanın en etkin yolu bilgiyi hem üretmek hem de kullanabilmektir.
- Bilgi ve bilgiye dayalı varlıkların ticaretinin sürekli gelişip artması karşısında ayakta kalabilmek yine bilgiye sahip olmakla mümkündür.
- Organizasyonların farklı biçimlerle de olsa bilgi ekseninde hayat sürmeleri var olabilmelerinin ön koşulu olarak bilgiyi ortaya koymuştur. Öğüt, kurum, kuruluşların var olabilmeye ön koşulu bilgiye dayalıdır.
- İnsan doğası gereği ömür boyu öğrenme eğilimi içindedir. Bu eğilim “bilgi çağı”nda çok daha önemli ve gereklidir. Çünkü hızla artan bir bilgi üretimi yaşanmaktadır. Bunun da kaynağı bilgidir.

## Organizasyonlarda Bilgi

Yaşayan tüm canlılar, varlıklarının devamı için beslenmeye ve sürekli canlı kalmaya mecburdurlar. Bu değişmez kural, tıpkı insanlar gibi organizasyonlar içinde geçerlidir. Organizasyon, fiziki varlığının devamı için personele, yönetilmeye, amaçları doğrultusunda hizmet ve üretim için girdiye ve daha birçok şeye gereksinim duyar. Özellikle günümüzde, organizasyonu ayakta tutan unsurlardan biri de organizasyona sağlanacak bilgidir.

Sahip olunacak bilgi, organizasyonun varlığının devamlılığının en büyük güvencesi olacağı gibi, aynı zamanda organizasyonun temel kaynağı, güç unsuru, rekabet avantajı ve ekonomik üstünlüğü de olacaktır. İhtiyaç duyulan bilgi satın alınabilir ya da kiralanabilir. Ancak asıl zenginlik ve güç, söz konusu bilgiyi organizasyonun kendi bünyesinden elde edebilmektir. Bunu sağlamanın ise iki temel yolu vardır; bilgi üretmek ve bilgi yaratmak. Bilgi üretme ve bilgi yaratma konusunda yeterli bilinci ve çabayı gösteren organizasyonlar, süreklilik ve güce sahip olma yarışına birkaç adım önde başlayacaklardır. Bilgi üretme ve bilgi yaratma süreçleri ile elde edilecek bilgi ve bu süreçlere yönelik birikim, organizasyonun varlığının en büyük güvenceleri arasında yer alır.

### a. Bilgi Üretme

İnsanlık tarihinin her döneminde önemli olan bilginin, günümüzde her zamankinden daha keskin bir şekilde güç anlamına geldiği artık herkes tarafından kabul edilen bir gerçektir. Hemen tüm alanlarda atılan her adımın, bilgi ve teknoloji ile bağlantısının kaçınılmaz olduğu günümüzde, organizasyonlar her zamankinden daha çok kendilerini geliştirmek için yeni fikirlere, sorunlarını ortadan kaldıracak çözümlere ve geleceklerine ışık tutacak, doğruluğu kesinleşmiş, kullanıma hazır bilgilere gereksinim duyarlar. Tüm bu gereksinimlerin karşılanabilmesi, kuşkusuz organizasyonun ihtiyaç duyduğu bilgilerin sağlanabilmesi, yani üretilebilmesi ile doğru orantılıdır.

Günümüzün rekabete dayalı ve bilgidен beslenen var olabilme çabasında, örgüte/işletmeye rekabet avantajı sağlamanın en sağlıklı ve geçerli yolu bilgi üretmektir. Buna bağlı olarak, bilgi üretiminin esas alındığı, insan merkezli -özellikle insanın zihin gücüne dayalı- gücü elde tutma çabasının olduğu bir süreç yaşanmaktadır (Malhorta, 2005).

Bilgi üretme denildiğinde kısaca bir organizasyonun yeni ve yararlı fikirler ve çözümler üretebilme yeteneğinden söz edilir. Geçmişteki ve hali hazırdaki bilgi kaynaklarından elde edilen bilgiler, çeşitli etkileşimlerle

yeniden yapılandırılarak ya da bu bilgiler yeni aşamalara tabi tutularak bilgi üretilir (Zaim, 2005). Burada dile getirilen bilgi üretme kavramı, örgütsel boyuttaki bir üretime karşılık gelir. Küçük ya da büyük her organizasyon iç ya da dış çevreden veri ve enformasyon toplayarak bilgiye dönüştürmeyi amaçlar. Bu tüm örgütlerin/işletmelerin hayatta kalabilmeleri için bir zorunluluktur. Bilgi üretilmesi sadece yeni bilgi üretmek anlamına gelmez. Var olan bir bilgi başka bir organizasyondan alınarak örgüt/işletme bünyesine katılarak da bilgi üretimi yapılmış olabilir.

Bilginin örgütün/işletmenin iç kaynaklarından yararlanılarak üretilmesi, ihtiyaç duyulan bilginin dış kaynaktan transfer edilmesi ile birlikte bilgiyi elde etmenin en yaygın iki yoludur. Ancak bilgiyi üretmek dışarıdan elde etmeye çalışmaktan daha etkin bir yöntemdir. Her ne kadar organizasyon için ihtiyaç duyulan bilginin bir şekilde sağlanması esas olsa da, kuruluşlara esas rekabet avantajı kazandıracak husus, kendi bünyesinde bilgi üretebilen bir organizasyon olmaları ve yeni bilgi üretebilme kapasiteleridir. Dünyada başarılı kabul edilen organizasyonların %80'inin yeni fikirleri ve projeleri desteklemeleri, tamamının yeni bilgi üretimi konusunda sistematik çalışmalar yapması ve bunun için önemli miktarda kaynağın ayrılması ("Knowledge", 2010), bilginin örgütün/işletmenin kendi bünyesinde üretilmesinin önemini açık bir biçimde göstermektedir.

Bilgi, organizasyon bünyesinde üretilmiyorsa; ya taklit edilerek, ya satın alma yoluna gidilerek, ya da danışmalık adı altında dış kaynak kullanarak sağlanmaya çalışılacaktır (Reinmoeller, 2002). Bunlarda birer üretim aracıdır. Ancak hangi yöntem seçilirse seçilsin, bir maliyeti olacaktır ve bu maliyet çok ciddi boyutlarda olabilir. Aynı zamanda seçilecek herhangi bir yöntem, kısmen ya da tamamen organizasyon dışında bir noktaya bağımlılığı da beraberinde getirecektir. Organizasyon içindeki gerek açık, gerekse örtük bilginin bir dönüşüm sürecine sokularak, istenen bilginin üretilmesi ise, hem örgütte/işletmede bilgi üretiminin bir kültür olarak gelişmesini, hem de bu yolla parasal bir değer elde edilmesini sağlayacaktır. Dışa bağımlı olmaktan sıyrılırken, daha az harcama ile daha çok kârlılık ve rekabet gücünün yolu açılmış olacaktır.

Bu noktada belirsiz olan, bilgi üretim sürecinin nasıl değerlendirileceği ve organizasyon içinde nereye yerleştirileceğidir. Bu konuda varılabilmiş ortak bir tavırdan söz etmek mümkün değildir. İki farklı yaygın eğilim vardır. Bu eğilimlerden ilkinde, bilgi üretimi organizasyon bünyesinde varlığını devam ettiren ve başlı başına bir eylem alanı olan bir süreçtir. Diğer ele alışıta ise bilgi üretimi, organizasyon bilgi yönetimi içinde ona bağlı bir alt süreçtir (Davenport ve Prusak, 2001).

Burada belirleyici ve önemli olan, bilgi üretiminin iş hayatında başarıya ulaşmada temel şartlardan biri olduğunun unutulmamasıdır. Bu gerçekliğin bilincinde hareket edildiği takdirde, bilgi üretimi sürecinin ne şekilde ele alınacağı ve organizasyon içinde nasıl konuşlandırılacağı çok da önemli değildir. Önemli olan bilgi üretiminin organizasyon amaçlarına doğru yönlendirilmesi ve “ar-ge”, “ür-ge”, “bilgi üretme”, “bilgi yaratma” ve “bilgi geliştirme” gibi süreçlerle eşgüdüm halinde hareket edilmesidir.

Bilgi üretiminde bilinmesi gereken diğer bir nokta da, bu konunun kesinlikle uzmanlık gerektiren bir iş olduğudur. İhtiyaç duyulan ya da ilerde duyulabilecek her tür bilginin üretiminde, gerek kültürel gerekse teknik açıdan donanımlı bir altyapının oluşturulması, işinde uzmanlık niteliğine sahip çalışanların istihdam edilmesi ve en önemlisi de belirli bir plan ve stratejiye bağlı kalarak sürecin yürütülmesi ön koşuldur (Pınar, 2006). Bilgi üretiminin sadece teknik bir süreç olduğu yanılgısına düşmemek gerekir.

Bilgi üretimi, organizasyonun sadece “ar-ge” birimi ile ilişkili bir süreç değildir. Bilgi üretimi organizasyonun tüm birimlerinin koordineli çalışmaları ile başarıya ulaşabilecek ve insan odaklı bir süreçtir. Organizasyon içinde tüm bireyler ve birimler bilgi üretim sürecine katılabilirler. Bilgi üretimi, gerçekleştirileceği alan açısından mali işlerden kalite bölümüne, satın almadan stok kontrole kadar pek çok birimi kapsayabilir. Bu açıdan bilgi üretimini, tüm birimleri ilgilendiren, bazen çalışanlar tarafından doğaçlama biçimde yürütülen, ancak yönetim tarafından istikrarlı politikalar ve doğru stratejilerle yönlendirilmesi gereken bir süreç olarak değerlendirmek olanaklıdır.

Bilgi üretimi; saklı bilginin paylaşımı, kavramların üretilmesi, kavramların gerçekleştirilmesi, prototip oluşturulması ve bilginin yayılması aşamalarından oluşur. Bilgi üretiminde izlenecek yöntemler ise; elde etme, kiralama, kaynak ayırma, füzyon ve uyma şeklinde sıralanabilir.

## **b. Bilgi Yaratma**

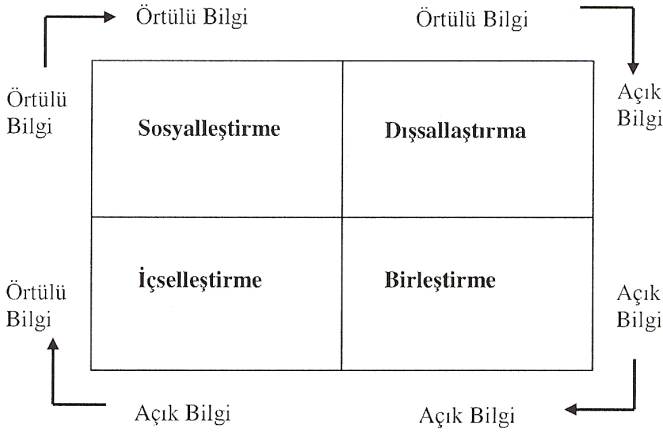
Bilgi kavramı temelinde; “bilginin yaratılması” kavramının ele alınması, “bilginin üretilmesi” kadar yaygın ve sık ele alınan bir alt konu olmamıştır. Oysa özellikle doğrudan bilgiyi işleyen birimler için bilgi yaratma, en az bilgi üretme kadar anlamlı ve bilgi ile sağlanan güce hatırı sayılır katkı veren bir alandır.

Bilgi yaratma konusunda belirleyici değer, örtülü bilginin hareketliliği ve dönüşümüdür. Örtük/örtülü bilgi ile ilgili yaklaşım ve çalışmanın ilk bölümünde yapılan değerlendirmeler hatırlanacak olursa, örtük/örtülü bilgi ile anlatılmak istenen, bireysel bilgiden daha çok organizasyonel bilgidir.

Ancak bilgi sadece bireyler tarafından yaratılabilir. Organizasyon sadece gerekli motivasyonlarla bireyleri bilgi yaratımı için destekler. Bu nedenle örgütsel bilgi yaratımı, bireyler tarafından yaratılan bilginin organizasyon boyutunda yayılarak, daha büyük bilgi yaratım sürecine taşınması olarak değerlendirilmelidir.

Organizasyonun elde ettiği bilgi, organizasyonun tamamında paylaşılır, organizasyonun bilgi tabanında depolanır ve yeni ürün ya da teknoloji gelişiminde personel tarafından kullanılır. Bu süreçte bilgi değişime uğrar. Bilgi önce organizasyon bünyesine girer. Buradan ürün, hizmet ya da sistem olarak tekrar organizasyon dışına çıkar. Bu değişim süreci de bilgi yaratma olarak tanımlanır (Nonaka ve Takeuchi, 1995).

Bilgi yaratma, organizasyona sürekli yenilik yapabilme ve böylece önemli bir rekabet avantajına sahip olabilme olanağı verir. Bilgi yaratmanın önemi de ortaya çıkan bu olanaktan kaynaklanır. Bireylerin yaratacakları bilgi de bu rekabet avantajı sağlama zincirine doğal bir halka olarak eklenecektir. Bilgi yaratma öncelikli olarak bilginin iki türü olan açık bilgi ve örtük bilginin kullanımı ile ilişkilidir. Bu iki bilgi türünün döngüsel kullanımı ile oluşan bilgi yaratma süreci, aynı zamanda her iki bilgi türünün arasındaki ilişkiyi de konu edinir. Açık ve örtük/örtülü bilgi türlerini merkez alan ve bilgi yaratmaya kaynak olan dönüşüm, dört ana bölümden oluşur. Bu bölümler sosyalleşme, dışsallaştırma, içselleştirme ve birleştirme olarak adlandırılır (Jorji, 2014). Bilginin bu dönüşümü bireyle sınırlı değildir. Sosyal bir yanı vardır. Bu sosyallikle birlikte, bilgi hem nitelik hem de nicelik olarak değişir ve dönüşür.



Bilgi Dönüşümünün Aşamaları

Kaynak: (Nonaka ve Takeuchi, 2005)



Bu dönüşümün her aşmasında farklı bilgi türleri ortaya çıkar ve yaratılan bilgilerin doğal olarak farklı nitelikleri vardır. Sosyalleştirme aşaması ile çalışanların sahip oldukları deneyim ve düşüncelerini paylaşmaları doğrultusunda *paylaşım bilgisi* ortaya çıkar. Dışsallaştırma aşamasında örtük bilgiden açık bilgi elde edilmesi ile *kavramsal bilgi* oluşur. Birleştirme aşaması ile dışsallaştırma aşaması arasında oraya konulan kavramların koordine edilmesi ile *sistematize bilgiye* ulaşılr. Son olarak birleştirme aşaması ile açık bilgilerin tekrar örtülü bilgi haline gelmesi sonucunda *eylemsel bilgi* oluşur (Nonaka ve Konno, 1998). Ortaya konan bu bilgi türleri ve oluşan her aşama bir döngüsel süreçtir. Bu nedenle, var olan aşamaları kesin sınırlarla birbirinden ayırma mümkün değildir. Bu aşamalar ve yaratılan farklı bilgi türleri sürekli etkileşim halindedir.

Bilgi yaratma süreci; örtük/örtülü bilginin paylaşımı, kavramların yaratılması, kavramların doğrulanması, ilk örnek oluşturulması ve bilginin seviye atlaması olmak üzere beş aşamadan oluşur.

Bilgi yaratma kavramı, bilgi üretme kavramı ile birlikte, kişisel bir çabanın karşılığı olmaktan çok, organizasyonel bir çabanın ifadesidir. Elbette kişilerin bireysel olarak bilgi yaratması ve üretmesi mümkündür. Ancak, organizasyonel boyutta yaratılacak ya da üretilecek bilginin çok daha gerçekçi ve “gücü” elde bulundurmak adına çok daha anlamlı olduğu yadsınamaz.

Bilgi yaratma ve bilgi üretme süreçleri, bilgiyi genel olarak “bilgi yönetimi” açısından ele alır ve değerlendirirler. Oysa bilgi, bir organizasyonda yönetim biriminin malzemesi olduğu kadar, kurum karlılığına daha uzun sürede ama daha kalıcı katma değer kazandıran (Groff ve Jones, 2011) araştırma ve geliştirme birimlerinin konusu ve malzemesidir. Bu hayati öneme sahip gerçekliğin fark edilmesini sağlayacak olan ise, bilgi geliştirme “bil-ge” etkinliği olacaktır.

### **Yeni Bir Kavram Olarak Bil-Ge (Bilgi Geliştirme)**

Aydınlanma çağı ile birlikte başlayan bilgi patlaması, özellikle teknoloji alanında devasa adımların atıldığı 20’inci yüzyıldaki değişim ve dönüşümle birleşince, bilginin anlamı insanlık tarihinin hiçbir döneminde olmadığı kadar büyümüş ve genişlemiştir. Ekonomiden siyasete kadar her alan, bilgi ile birlikte anılır ve önemi belirlenir olmuş, yaşadığımız çağ da, “bilgi çağı” adını almıştır.

Bilginin bu her geçen gün artan ve 21’inci yüzyıl ile birlikte tavan yapan önemine paralel olarak, bilgiye bakış açılarında ve bilgiyi değerlendirme şekillerinde de niteliksel ve niceliksel artış yaşanmıştır.

Endüstri ve üretim dünyası merkez alınarak düşünüldüğünde, “ar-ge” ve “ür-ge” birimleri ile “bilgi üretme” ve “bilgi yaratma” süreçleri, yaşanan çeşitliliğin ve artışın karşılığını bulduğu kavramlardır.

Buna karşılık, bilgi temelli işleyişleri olan organizasyonlar da dâhil olmak üzere, bu merkez ve süreçler arasında bulunması gereken ve bilgiyi doğrudan “güç” haline dönüştüren uyum ve eşgüdümün tam anlamıyla sağlandığını söylemek olanaklı değildir. Bu sorunu aşmanın en sağlıklı yolu, “ar-ge” ve “ür-ge” birimleri ile “bilgi üretme” ve “bilgi yaratma” süreçlerinin tamamının asıl varlık sebebinin bilgi olduğunun asla unutulmamasıdır. Bunun için sözü edilen birimlerin ve süreçlerin varlık sebepleri olan bilgi, sürekli bir gelişim ve yenilik içinde tutulmalıdır. Bilgiyi kullanan organizasyonlarda uyum ve eşgüdümün sağlanmasını ve temel kaynak olan bilginin sürekli gelişim ve yenilik içinde tutulmasını devam ettirecek en doğru ve anlamlı adım, bilgi geliştirme “bil-ge” etkinliğidir.

Bilgi geliştirme (bil-ge) süreci ve oluşturulabilecek bilgi geliştirme birimi, örgüt/işletme için gereksiz, zorlama bir uygulama değildir. Bilgiyle ilgili yapılan bir işlemi yeniden, başka bir adla yapmak da değildir. Bilgi geliştirme (bil-ge), örgüt/işletme içinde, başta araştırma geliştirme (ar-ge) birimleri olmak üzere, bilgiyi kullanan tüm birimlerin iş akışını kolaylaştıran ve zaman, emek tasarrufu sağlayan bir uygulamadır.

### **Bilgi Geliştirme (Bil-Ge)’nin Anlamı**

Bilim ve teknolojinin günümüzde baş döndürücü bir hızla ilerlediği çok açıktır. Bilgi ile beslenen bilim ve teknolojiye bu ilerleme, beraberinde diğer alanlarda da ilerlemeyi getirmiştir. Bilim ve teknolojiye sahip olan ve verimli bir şekilde kullanabilenler, bu ilerlemeden paylarına düşeni fazlasıyla alırken, bilgiyi kullanamayanlar ve bu nedenle bilim ve teknolojiye söz sahibi olamayanlar, çok önemli sosyo-ekonomik sorunlar yaşamakla kalmayıp, kendileri de sorun haline dönüşmüştür (TUBİGEM, 2010).

Bir maraton koşusuna benzetilebilecek bu dönüşümün enerji kaynağı bilgidir. Yarış halinde olunanlardan, farklı, önemli, etkin ve güncel bilgiyi elinde bulunduranlar büyük avantaj sağlamış durumdadırlar. Bilgi üretilerek, yaratılarak, satın alınarak, kiralanarak ve daha başka yollardan elde edilebilir. Ancak bu yöntemlerin hiç biri bilgiyi, bilginin kendisinden geliştirmek kadar ekonomik, özgün, dış etkenlere en az bağımlı ve güncel kılmaz. Bu noktada bilgi geliştirmenin önemi ortaya çıkar. Bilgi ve gelişim ilişkisini konu edinen birçok araştırma yapılmış olmasına karşın, literatürde “bilgi geliştirme” eylem ve sürecini “bil-ge” kavramı ekseninde ele alan ve “bil-ge” kavramını dile getiren bir çalışmaya rastlanılmamıştır. İlk kez bu

çalışmada ortaya konan “bil-ge” kavramı; “ür-ge” ve “ar-ge” kavramlarına yüklenen anlamsal değerlendirme ile düşünüldüğünde, bilgiye sahip olma, kullanma ve kullandırma yarışında görmezden gelinemez bir katkı sağlayacaktır.

Artan bilgi kullanımı ve hemen tüm disiplinlerde bilime yöneliş, teknolojinin evrimini de hızlandırmıştır. Teknolojide hedeflenen sürekli yenilik kaygısı ise üretime yansımıştır. Kısa sürede bilginin dünyasına da doğrudan temas eden ve “bilgi teknolojisi” terimini doğuran bu dönüşüm çarkı, üretimde verimlilik devrimini yaratmıştır (Türkiye’nin Bilgi Ekonomisi Yarışmasındaki Yeri, 2003). Üretim hızı, verimliliği ve kalitesi artan, çeşitlenen üretim tarzı, bunlara sahip olanlara rekabet avantajı getirmiştir.

Yaşanan dönüşümde bir sonraki varılan adım küreselleşmedir. Bunun anlamı, bilgi ile şekillenen ve her geçen gün daha da kıymetlenen rekabet avantajlarının evrensel bir boyut kazanmasıdır (Hacıcadıroğlu, 2002). Bilginin öneminin sınırları aşan bir kesinlik ve yaygınlığa sahip olmasıdır. “Bilgi Çağı”nı yaşayan bilgi toplumunda en büyük güç bilgidir” sözünün doğruluğunun kanıtıdır.

Aynı zamanda bilginin evriminde geline son noktayı da gösteren bu dönüşümde oluşturulan temel değer, bilgiye sahip olmaktır. Kişisel kitaplıklardan kütüphanelere, araştırma geliştirme merkezlerinden ürün geliştirme merkezlerine, bilgi üretme süreçlerinden bilgi yaratma modellerine kadar seçilen eylem türlerinin ardında, bu temel değere işlevsellik kazandırma kaygısı vardır. Bilgi üretme ve bilgi yaratma süreçlerinde olduğu gibi, daha çok organizasyonel boyutta bir süreci ifade eden “bilgi geliştirme” kavramının anlamı, bu noktada ortaya çıkar. Bilgi geliştirme “bil-ge”, daha çok organizasyon düzeyinde, bilgiyle doğrudan ya da dolaylı teması olan kişiler ve birimler için yeni bilgi ortaya koyma çabasıdır. Bu süreçte bilgi geliştirilirken, geliştirilen bilgiden yararlanacak kişi ve birimlerin bilgisi de dâhil olmak üzere, bilginin içinde yer aldığı tüm birim ve süreçlerden yararlanır. Bu uygulamanın gerçekleştirileceği birim de “bilgi geliştirme merkezi” olarak tanımlanabilir. Söz konusu merkeze ilişkin kavramsal ifade ile anlam ve önemine ilişkin yaklaşım yine ilk kez bu çalışmada dile getirilmiştir.

Bilgi geliştirme süreci, araştırma geliştirme merkezlerinde yaşanan süreç gibi insan merkezli bir süreç olmalıdır. Bu özellik bilgi geliştirme aşamasında yaşanacak engellerin aşılmasına esneklik sağlayacaktır. Bilgi geliştirme merkezleri örgüt/işletme yönetim birimi ile doğrudan bağlantı noktasındadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde birimler üstü bir yapısı olmalıdır. Bilgi geliştirme eyleminin bilgi üretme ve bilgi yaratma

eyleminden ayrı olarak örgüte/işletmeye getireceği fark; bilginin bilinçli ve kasıtlı üretilip geliştirilir hale gelmesine verdiği katkı ve bilgiyi kârlılık kaygısının ötesinde görebilmeye ilişkin getirdiği bakış açısı yeniliği olarak ifade edilebilir.

Bilgi üretme süreci ağırlıklı olarak çalışanların iş akışı sırasında ortaya koyacakları bilgi birikimi ile gerçekleşir. Aynı şekilde bilgi yaratma süreci de temelde bir bilgi yaratma modelinden esinlenilerek tanımlanmıştır. Burada da, sürecin devamlılığı ve verimliliği çalışanlardan bağımsız değildir. Oysa bilgi geliştirme sürecinde temel amaç en güncel, en çok ve organizasyon için en yararlı bilgiye sahip olmaktır. Sahip olunan bu bilgilerden, örgütün/işletmenin amaçları doğrultusunda, onun rekabet avantajlarını artırmak için örgütün/işletmenin örtük ve açık bilgisinden bilgi geliştirme çabası söz konusudur. Bilgi geliştirme sürecinde bütün olup-bitmeler (bilgiden yeni bilgi açığa çıkarma) bilginin kendi içinden çıkacaktır. Bu yalnlık ve başka bir şeye bağımlı olmama durumu aynı zamanda “bilge” kavramının ortaya çıkış sürecinin düşünsel aşamadaki başlatıcısıdır.

Bilgi geliştirme sürecinde mümkün olan en çok bilginin toplanması ve kullanılabilir durumda elde tutulabilmesi iki açıdan önemlidir; Birincisi, toplanan bilgiler yeni bilgilerin geliştirilmesine kaynaklık edecektir. İkincisi, eğer toplanan bilgi organizasyon için yeni ise, daha geliştirilmeden organizasyon için var olan bir sorunun giderilmesi ya da verimliliğin artırılması anlamına gelebilecektir. Bu nokta bilgi geliştirme biriminin sürece dâhil olduğu andır. Çünkü bilgi geliştirme sürecinde koordinasyon rolünü üstlenecek ve durumu organizasyon için karlılığa dönüştürecek birim “bilgi geliştirme” birimidir.

Organizasyon için iç ya da dış kaynaklardan elde edilen bilgi birikimleri, tecrübeler ve değerler, kurum gelenekleri ile örtüştürülür ve örgütsel öğrenme sürecinden geçirilerek yeni bilgiye dönüştürülür. Organizasyonun bir parçası haline gelen bu yeni bilgi aynı zamanda kurumsal bir nitelik de taşır (Erkan, 1998). Bilgi geliştirme süreci bu yeni bilginin alınarak organizasyonel amaçlar gözetilerek -ama daha çok başka yeni bilgilerin- geliştirilmesi çabasıdır. Söz konusu çaba aynı zamanda “bilge” kavramının özgünlüğünü ortaya koyar.

Bilgi geliştirme sürecine ev sahipliği yapacak bilgi geliştirme merkezleri, bütünüyle bilgiye dayalı olan ve hizmet olarak da yalnız bilgi üreten merkezleridir. Araştırma geliştirme ve ürün geliştirme birimleri gibi ya da bilgi üretme ve bilgi yaratma süreçleri gibi, ait oldukları organizasyonun rekabet etme gücüne ve kârlılığı artırma çabasına katkı verebilme kaygısıyla hareket etmezler. Bu kaygı, bir sonraki adımın psikolojik durumu için geçerlidir. Söz konusu çaba ve kaygıdan bağımsız

olarak sağlanan işleyiş özgürlüğü, bilgiye farklı bakış açıları ile yaklaşabilme becerisi ve organizasyonel unsurlarla özdeşleştirebilme becerisi kazandırır. Elde edilecek bu kazanımların, “bil-ge” kavramının literatür içinde bir yerinin ve öneminin olması sürecini kolaylaştıracağı düşünülmektedir.

Böyle bir ortamda gerçekleştirilen bilgi geliştirme sürecinde elde edilecek yeni bilgiler, hem bilgiyi kullanan araştırma geliştirme ve ürün geliştirme merkezlerinin, hem bilgi üretme ve yaratma süreçlerinin, hem de organizasyon bünyesinde bilginin kullanıldığı her türlü ortamın temel kaynağı olacaktır. Bilgi geliştirme sürecine ve bilgi geliştirme merkezine anlam kazandıran da organizasyona ve onun kârlılığına, rekabet gücüne verdiği bu katkıdır.

### **Bilgi Geliştirme (Bil-ge)’yi Ortaya Çıkaran Nedenler**

Bugün bilgi çağını tecrübe eden bilgi toplumunda, bilgi ve bilişim teknolojisindeki yaşananlar işgücü ve sermaye başta olmak üzere organizasyonların temel değerlerini belirgin bir biçimde değiştirmiştir. Bu değişimle beslenen küreselleşmenin, yine bu değişimle getirdiği fırsatlar, işgücü, sermaye gibi klasik örgüt/işletme temellerinin önemini azaltmıştır. Bunun yerine ise bilginin ağırlığı ön plana çıkmış durumdadır (Erkan, 1998).

Bilginin rolündeki bu değişim ve organizasyon açısından ne anlama karşılık geldiği konusundaki farklılaşma, bilgiye yönelimi artırmıştır. Araştırma geliştirme ve ürün geliştirme çabaları ile bu adla anılan birimlerin organizasyon bünyesinde yaygınlık kazanması, söz konusu değişimin sonuçlarından biridir. Bilgiyi konu edinen girişimlerdeki artışın asıl nedeni, bilgiye sahip olmakla sağlanacak güce sahip olma becerisini gösterebilmektir.

Bilgi kavramı ve bu kavramı içeren konular hemen her disiplin dalında en çok çalışmanın yapıldığı alanlardan biridir (Koza, 2008). Organizasyon bünyesinde bilgi yönetimi kavramının dile getirilmesinin ve bunun sistemli bir yönetim sürecine dönüştürülmesinin ardında da, bilgiye yüklenen anlam ve önemin değişmesi yer alır. Benzer eğilim, bilgi üretme ve bilgi yaratma süreçleri içinde rahatlıkla söylenebilir. Organizasyon içinde bu süreçlerin bilinçli bir şekilde işlevsellik kazanması bir rastlantı değildir. Tıpkı bu alanda yapılan araştırma sayısında yaşanan niteliksel ve niceliksel artışın bir rastlantı olmaması gibi.

Bilgi patlamasından başlayarak, bilgi ile ilgili yaşananların günümüze kadar olan seyri düşünüldüğünde ve buna araştırma geliştirme, ürün geliştirme, bilgi üretme ve bilgi yaratma gibi kavramlar eklendiğinde, bir

sonraki adımda “bilgi geliştirme” etkinliği ve bu etkinliğin gerçekleştirileceği merkeze varılacağını söylemek olanaklıdır. Bilginin hızla değişen dünyası ve artan gücü ile organizasyonların bu değişime ayak uydurma çabası göz önüne alındığında, varılan yargının doğruluğunu savunuculuğunu yapmak çok yanlış görünmemektedir.

Bilgi ile ilişkili tüm birimleri ve çalışmalarını doğrudan destekleyecek, onların işlerini kolaylaştıracak ve onlardan farklı yaklaşımlar getirerek bilgi dünyasına katkı sağlayacak bilgi geliştirme merkezleri, bilginin gücünü daha iyi anlayabilmek, bu güce kontrolü artırmak ve bu gücü organizasyonun varoluş sebebine katkı şekline dönüştürebilmek için gereklidir.

Bilgi geliştirme etkinliğinin yukarıda açıklanan varlık nedeni esas alınarak; bu çalışmada bilgi geliştirmeyi ve bilgi geliştirme merkezlerini oraya çıkaran nedenler, üç temel gruba ayrılmıştır. Bunlar; gereksiz bilginin ayıklanması, araştırma geliştirme ve ürün geliştirme birimlerine bilgi akışı ve organizasyon amaçları doğrultusunda bilgi sağlamadır.

#### **a. Gereksiz Bilginin Ayıklanması**

19’uncu yüzyıl, Batı dünyasında bilgi patlamasının yaşanmaya başladığı dönemdir. Yaşanan bilgi yoğunluğu, günümüzde de devam etmektedir. Bu bilgi fazlalığı, bilginin denetlenme ve kullanıma uygun/kullanıma uygun değil ayrımını yapma zorunluluğunu da beraberinde getirmiştir. Sağlanan her türlü bilimsel bilginin denetim altına alınması için, dizinlerden, öz dergilerinden, the sauruslardan (kavram dizinleri) ve diğer bilgi erişim sistemlerinden yararlanılmıştır.

Bilginin denetlenmesi ve düzen altına alınması kütüphane, arşiv - örgüt/işletme için düşünüldüğünde araştırma geliştirme birimleri- gibi bilgi merkezleridir. Ancak bu merkezlerin, her durumda denetim ve ayıklama işini başarı ile yerine getirdikleri söylenemez. Ulusal standardı bulunmayan, uluslararası standartlar açısından da içinde bulunduğu toplumun özellikleri ile çatışan, uzman kişiler yerine değişik formasyonlarda eğitim almış kişileri istihdam eden bilgi merkezlerinin denetim ve ayıklama konusunda başarılı olmalarını beklemek, biraz hayalcilik olabilir.

Araştırma geliştirme ya da ürün geliştirme birimlerini yukarıda sözü edilen bilinç durumları sağlanmadan oluşturan organizasyonlar, zaman içinde kendi ürettikleri bilgiye bile erişemez duruma gelebilirler. Denetim becerisinin olmaması ve hangi bilginin örgüt/işletme için gerekli olup olmadığına karar verebilme yetisinin eksikliği bu durumun temel nedenidir. Bu zaaf, örgütün rekabet edebilme gücünden, üretim performansına,

çalışanların verimliliğinden organizasyonun sürekliliğine kadar pek çok konuyu doğrudan etkileyecektir.

Bilgi geliştirme merkezleri organizasyon adına bilgi denetimini ve ayıklamasını yaparak, organizasyonun kârlılığına ve rekabet edebilme gücüne katkıda bulunacaktır. Bunu yaparken araştırma ve üretimi düşünmeden, bilgiyi üretme ya da yaratma süreçlerine bağlılık zorunluluğu olmadan yalnızca elde edilen bilgiyi kullanarak, o bilgiyi geliştirmeye çalışacaktır. Hem denetimin hem ayıklamanın, hem de geliştirilmeye çalışılan ürünün tek kaynağı vardır; **bilgi**. Araştırma geliştirme ve ürün geliştirme birimleri ile bilgi üretme ve bilgi yaratma süreçlerinde olmayan bu yalınlık ve netlik, organizasyon amaçları doğrultusunda düşünülen bilginin denetimi ve ayıklanmasına başarı düzeyini artıracaktır. Bu katkı da doğrudan bilgi geliştirme merkezinden sağlanmış olacaktır.

## **b. Araştırma-Geliştirme ve Ürün-Geliştirme Birimlerine Bilgi Akışı**

Araştırma geliştirme birimlerinin organizasyon içindeki varlık nedeni; organizasyonun üretim beceri ve başarısını yükseltme, kârlılığı artırma, rekabet gücünü ve verimliliğini zenginleştirme gibi organizasyon amaçlarına katkı sağlamaktır. Personel tatmininden, daha etkili yönetim tekniklerine, çalışanlar arası iletişim başarısından rakip örgütlerin/işletmelerin yakından takibine kadar, organizasyonla ilişkili pek çok konu araştırma ve geliştirmenin etkinliklerinden olabilir.

Ürün geliştirme birimlerinde ise doğrudan üretim sürecine ve ürüne yönelik, üretilen ürünü geliştirmeye yönelik etkinlikler gerçekleştirilir. Bu çabaların organizasyon çıkarları, temel amaçları ve karlılık hedefleri ile örtüşüyor olması, bu birimde çalışanların karşılaması istenen temel beklentidir. Araştırma geliştirme biriminden farklı biçimde, organizasyonun doğrudan ürün ve üretim başarısının konu edildiği ürün geliştirme biriminde en fazla rakip örgütlerin/işletmelerin üretim ürün geliştirme çabalarının incelenmesi ve takibi yapılmaya çalışılır. Ürün geliştirmek için kullanılan bilgi sadece bu amaca hizmet etmelidir. Fazla ve başka türlü bilgi, birim için yarardan çok zarar getirebilir.

Araştırma geliştirme ve ürün geliştirme birimlerinin oluşabilmesi, öncelikle belirlenen temel amaçlar doğrultusunda bilgi geliştirmeyi “bil-ge” gerekli kılar. Araştırma aşaması, her şeyden önce araştırma yapılmak üzere belirlenen “sorun” konusunda daha önce üretilmiş bilgileri elde etmeyi gerektirir. Aynı şekilde geliştirmeden söz edebilmek için de, öncelikle geliştirilecek ürün ile birlikte bu ürüne ilişkin ortaya konulmuş bilgilere gereksinim vardır.

Eğer araştırma ve geliştirme aşamalarında gerekli özen gösterilmezse -örneğin yalnız “internet” üzerinde her şeyi bulabilirim mantığı ile bakılırsa-doğru, gerçekçi ve açık bilgiyi elde etmek neredeyse olanaksız duruma gelecektir. Nitekim özellikle Türkiye gibi henüz Batı dünyası düzeyine ulaşamamış gelişmekte olan ülkelerde, pek çok kurumun araştırma geliştirme merkezi ve ürün geliştirme merkezi algısında bu anlaşılması zor gerçeği görmek olanaklıdır.

Bu noktada araştırma geliştirme ve ürün geliştirme merkezlerini olası yanlış karar ve uygulamalarından geri çevirecek, gerektiğinde destek olacak en doğru birim bilgi geliştirme merkezleridir.

### **c. Organizasyon Amaçları Doğrultusunda Bilgiyi Sağlama**

Bilgi geliştirme etkinliği yalnız erişilebilen bilgi kaynaklarında ve kendinde var olan örgütlemek, uygun ve aranabildiğinde ulaştırılabilir kılma için bilgiyi düzenlemez/düzenlememelidir. Araştırma geliştirme ve ürün geliştirme birimleri çalışanlarının ne yapmak istediğini anlayarak, gereksindiği bilgiyi patentten standarda, kitaptan sayısal ortamdaki bilgiye kadar onun için derleyip toplama işini de üstlenmelidir. Bu durum bir avukatın üstlendiği dava konusunda yasal mevzuatın, üst mahkeme kararlarının tümünün önüne konması biçiminde de örneklendirilebilir.

Ancak bilgi geliştirme yalnızca araştırma geliştirme ve ürün geliştirme merkezlerine destek ve kaynaklık etme hizmeti vermez. Bilginin donanımlı bilgi profesyonelleri tarafından geliştirilmesinden elde edilecek yeni bilgi insan kaynakları ya başka herhangi bir örgüt/işletme birimi tarafından da kullanılabilir. Bu durumda, bilginin, organizasyonun amaçları doğrultusunda değerlendirilip geliştirilmesiyle örgüt/işletme bünyesine yeni bilginin kazandırılması sağlanacaktır.

Bilgi geliştirme merkezi organizasyonun üretim alanı konusunda dünyada üretilen hemen her belgeye ulaşabilecek, yenilikleri izleyebilecek ve uzmanlarına bu yeni bilgileri aktarabilecek bir biçimde yapılandırıldığında, doğrudan organizasyon amaçları için bilgi sağlama konumunda olacaktır. Elbette bunun için bilgi geliştirme merkezi için yeterli kaynağın ayrılıyor olması ve bilgiyi kullanabilecek her alt birimle gerekli koordinasyon ve işbirliğinin sağlanması gerekir.

Bu süreçte sağlanacak başarı, hem bilgi kaynaklı araştırma geliştirme ve ürün geliştirme birimlerinin, hem de organizasyonun bütününe başarısı olacaktır. Ama daha önemlisi, bu başarı bilgi geliştirme (bil-ge) sürecinin öneminin ve gerekliliğinin kanıtı olacaktır.



## **Bilgi Geliştirme (Bil-Ge)'nin Önemi ve Gerekliliği**

Çağımızın en önemli özelliği, toplumun bilgi üretebilme ve geliştirme kabiliyetidir. Her ülkenin en çok kaynak ayırdıkları ve eğitimli eleman istihdam ettikleri alanların başında, kendi potansiyeline göre bilgi üretmek üzere araştırma-geliştirme faaliyetinde bulunmak yer alır. Araştırma-geliştirme faaliyeti ile yeni ürünler elde edebildiği gibi, hazır bilgilere erişme ya da erişilmiş bilgilerin nasıl kullanılacağına öğrenilmesi de olmaktadır. Bu sebeple tüm gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler araştırma-geliştirme faaliyetlerine büyük önem vermektedirler (Yücel, 2009).

Bu yaygın eğilim ve bilgi geliştirme merkezinin araştırma geliştirme ve ürün geliştirme sürecine katacakları bile, bilgi geliştirme etkinliğinin önem ve gerekliğini göstermektedir. Bilgi profesyonelleri de dâhil, daha önce hiç kimse tarafından dile getirilmeyen bilgi geliştirme merkezleri, bütünüyle bilgiye dayalı olan ve hizmet olarak da yalnız bilgi üreten birimlerdir.

Organizasyon için gerekliği ve önemi tam da bu noktada kendini ortaya koymaktadır. Çünkü bilgi merkezleri sadece günümüzün birinci sıradaki güç kaynağı olan “bilgi”yi ele alır ve yine sadece en büyük gücü temsil eden “bilgi”den yeni “bilgi” yaratır/üretir. Teknik ve ekonomik yönden hızla değişen, dinamik bir çevre içerisinde etkinlik gösteren organizasyonların varlıklarını sürdürebilmeleri, amaçlarını gerçekleştirebilmeleri ve kârlılıklarını artırabilmeleri, kendilerinin de sürekli bir değişim içinde bulunmalarını gerektirmektedir.

Bununla birlikte, organizasyonların var olan sorunlara çözüm yolları bulmalarının gerekliğinin yanında, yeni üretim yöntemleri ve ürünler bulmak, var olan ürün ve üretim yöntemlerini geliştirmek ve büyüme ihtiyacı içinde oldukları dikkate alınır, organizasyon açısından bilgi geliştirme fonksiyonunun önemi daha kolay anlaşılır. Bunun nedeni, sözü edilen eylem ve dönüştürme süreçlerinin tamamının doğrudan ya da dolaylı olarak bilgiye, daha çok da yeni bilgiye gereksinim duymasıdır.

Tüm organizasyonlar için vazgeçilmez olan bilgi, ama daha çok da teknolojik bilgi, araştırma geliştirme çalışmalarının bir sonucu olarak ortaya çıkar (Zerenler, Türker ve Şahin, 2009). Bu çalışmalar bilgi geliştirme sürecinde ortaya çıkan yeni bilgilerle desteklendiğinde, örgütün/işletmenin sahip olacağı teknolojik bilgi ve diğer organizasyon bilgisinde, rekabet üstünlüğüne doğrudan katkı sağlayacak bir artış olacaktır. Bu artışın sadece sayısal bir artış değil, aynı zamanda niteliksel bir artış olacağı da unutulmamalıdır.

Yeni bilgiye sahip olmak ve bu sayede rakiplerden daha farklı olup, rekabet avantajı elde etmek isteyen örgütlerin/işletmelerin temel amacı,

organizasyonun tamamı için bir “otak bilme zemini” oluşturabilmektir. Ortak bilme zemini oluşturulması, örgüt/işletme içinde bireylerde saklı olan bilginin paylaşılarak organizasyonel bilgiye dönüşmesini, örtülü bilgiden yeni bilgiler üretilmesini ve üretilen bilgilerin tekrar örgüte/işletmeye özgü bir biçimde içselleştirilmesini sağlar (Geyik ve Barca, 2010). Bu değişimin en sağlıklı şekilde gerçekleştirilip bilinçli bir anlamlandırmaya tabi tutulacağı süreç ise, bilgi geliştirme sürecidir.

Bilgiyi kullanan ve özellikle de kendi bünyesinden yeni bilgi ortaya çıkaran bir organizasyonda, hiçbir birim ya da uzman grubu bilginin sahibi olma konusunda tekel değildir (Nonaka, 1999). Bilgi, örgüt/işletme içinde ya da dışındaki bireylerde, müşterilerde ya da diğer paydaşlarda olabilir. Bu durumda asıl olan bilinçli ve yönetim tarafından da desteklenen bir eylemle bilgiyi elde etmek, amaçlar doğrultusunda değerlendirmek ve bir sonraki adım olarak geliştirmeye çalışmaktır. Bu başarılı olduğunda bilgi çağında var olma ve güçlü olma çabası içindeki organizasyon, bilgiyi hakkıyla kullanıyor denebilir. Bunu sağlamadaki temel rol, bilgi geliştirme merkezidir.

Bilgi geliştirme(bil-ge) sürecini kullandığı her disiplinde önemli ve gerekli kılan şey, bilgi üretme ve bilgi yaratma çabalarını, araştırma geliştirme(ar-ge) ve ürün geliştirme(ür-ge) birimleriyle en yararlı noktada birleştirebilecek ve bu birleşmeden organizasyon için en güçlü olmayı sağlayacak sonuçların çıkarılacağı etkinlik olmasıdır. Bilgi geliştirme etkinliği ve bilgi geliştirme merkezi, başta bilgi profesyonelleri olmak üzere, bilgi kullanıcılarının tamamına bilgiye bakış açısı zenginliği ve bilgi kullanmada pratiklik kazandıracaktır. Sadece bu ayrıcalık bile, bilgi geliştirmenin önemini tüm çıplaklığıyla ortaya koyar. Kazanılan zenginlik ve pratiklik, bilgi çağında ve bilgi toplumunda hem birey hem de örgüt/işletme olarak var olma yarışında avantajlı olmak anlamına gelir.

### **Bilgi Geliştirme (Bil-Ge) Merkezinin Kurumsal Özellikleri**

Bilgi geliştirme süreci, tıpkı bilgi yaratma ve bilgi üretme süreçleri gibi organizasyon boyutunda bir etkinliktir. Buna bağlı olarak da, planlama aşamasında bilginin geliştirilmesi noktasına kadar, kurumsal bir yapıda ele alınması gerekir. Araştırma geliştirme ve ürün geliştirme birimlerinin organizasyon içinde oluşturulması ve organizasyon bütününe katılmaları hangi kural ve aşamalara göre yapılıyorsa, aynı ya da benzer işleyiş bilgi geliştirme birimleri içinde geçerlidir.

Organizasyon bünyesinde bilinçli bir şekilde oluşturulmamış, işlevsellikten uzak, hatta birkaç kişinin çabaları ile var olabilen bir bilgi geliştirme biriminin organizasyonun kurumsal yapısı ile örtüştüğü söylenemez. Doğal olarak, varla yok arası bir yerde duran böyle bir bilgi

geliştirme biriminin kendisinin de kurumsal bir yapısının olması mümkün değildir. Oysa örgüt/işletme yararına doğrudan katkı veren bilgi geliştiren, rekabet avantajı sağlayan ve verimli bir işleyişi olan bilgi geliştirme biriminin kurumsal bir yapısının olması gerekir.

Bilgi geliştirme biriminin kurumsallaşmasının ilk adımı, bu birime ait ayrı ve bağımsız bir mekânın olmasıdır. Bunu için, bilgi geliştirme işini organizasyon bünyesindeki asıl işinin yanında ikinci bir iş olarak yapmayan, yetişmiş bilgi profesyonellerinden oluşan bir kadroya gereksinim vardır. Bir sonraki adım, bilgi geliştirme merkezinin başta yönetim olmak üzere tüm çalışanlar tarafından kabul edilmesinin gerekliliğidir. Bilgi geliştirme sürecinin organizasyon için gerçekten önemli ve gerekli olduğunun görülmesi ve bilgi geliştirme birimine hissettirilmesi, bu kabul edilmenin tamamlandığının göstergesidir.

Bilgi geliştirme biriminin başarı ile varlığını sürdürebilmesinin ön koşullarından biri olan kurumsallığından söz edebilmek için, organizasyonun bütünüyle ve bu bütünün amaçlarıyla örtüşen kısmi bir özerkliğinin olması gerekir. Her açıdan başarılı ve eksiksiz donanıma sahip bir bilgi geliştirme merkezi, bir bütün olarak organizasyonun bilgi ve bilgi kullanımı konusunda bilinçlenmesini sağlar. Buna yönetici kadro da dâhildir.

Organizasyonun bütünüyle birlikte, kendi içinde kurumsallaşmasını tamamlayan bilgi geliştirme biriminin çalışmalarının planlaması, organizasyonlarda üst düzey yönetim genel planlama çalışmalarıyla uygun bir perspektif içinde yer almalıdır. Bu planlama yapılırken geliştirilecek ve geliştirme sonucunda ortaya çıkacak yeni bilgi teknoloji ile birlikte düşünülmelidir. Çünkü uygun teknolojinin, uygun zamanda gerçekleştirilmesi, günümüzün birçok işletmesi için, temel ve kritik bir rekabet sorunudur (Yücel, 2009). Bilgi geliştirme süreciyle desteklenecek araştırma geliştirme, ürün geliştirme ve teknoloji planlamasını önemsemeyen bir örgütün/işletmenin uzun dönemde pazarlama stratejisini, finansman kaynaklarını ve parasal gereksinimini planlaması oldukça güç olacaktır.

Tanımlanması bilgi geliştirme sürecinde tamamlanmış bilgi, organizasyon için çok daha yararlı ve gereklidir. Bilgi geliştirme etkinliğiyle, organizasyon çıkarları için kullanıma sunulan bilgide değer ve sayı olarak artış sağlanacaktır. Bu yapılırken yeni bilginin basit ve kullanılabilir olmasına özen gösterilmelidir. Ancak o zaman bilgi geliştirme süreci örgüt/işletme için bir anlam kazanır.

Bilginin organizasyonun tamamında, herkes için her an kullanılabilir olması önemlidir (Düren, 2002). Aynı şekilde bilgi geliştirme sürecinin sonunda ortaya çıkarılan yeni bilginin de aynı özellikleri taşıması gerekir. Ancak bu sağlandığı koşulda, bilgi geliştirme süreci kurumsal bir özellik

kazanır. Bilgi geliştirme, bireysel bilgi yaratma ya da bilgi üretme süreçlerinden farklıdır. Burada daha yolun başında amaç bilgiyi organizasyon için geliştirmeye çalışmaktır. Bunun için kişisel tutumdan arınmış olmak gerekir. Bilgi geliştirme sürecinin bu yanı aynı zamanda kurumsal olmasıyla ilişkilidir.

Kişisel bilgilerin aksine organizasyonel bilgi oldukça dinamiktir. Bilgi geliştirme sürecinde ortaya konacak yeni bilginin de organizasyonel bilgi olacağı düşünülürse, bilgi geliştirme sürecinin ve hatta bilgi geliştirme merkezinin de dinamik bir yapısının ve işleyişinin olması gerekir. Bu bilginin alıcısı organizasyonun tamamı, satıcısı ise bilgi geliştirmeyi meslek edinen bilgi profesyonelleridir. Bu el değiştirmede aracı yoktur.

Bu alış-veriş ya da el değiştirme sürecinde sağlanacak başarı için, alıcıların bilgi, bilgi geliştirme ve bilgi geliştirme merkezi konusunda yeterli donanımına sahip olması kadar, bilgi geliştirme merkezinin iyi organize edilmiş ve başarı ile işleyen bir kurumsal yapısının olması gerekir. Aksi halde, bilgi geliştirme etkinlikleri ve ortaya konacak yeni bilgiler, bir belirsizlik ve bulanıklık içinde var olma savaşı vereceklerdir. Böyle bir ortamda da organizasyonun hedeflerine katkı sağlayan, ona rekabet avantajı kazandıran ve değer katan bir bilgi geliştirme sürecinden söz edilemez.

## Sonuç

Bilgiyi günümüzde tarihin hiçbir döneminde olmadığı kadar ayrıcalıklı kılan ve çağa adını verdiren farklılık, üretim ve buna bağlı olarak tüketim ekseninde aldığı rolün daha belirgin ve vazgeçilemez olmasıdır. İnsanın doğasının tüketim üzerine kurulu olduğu ve çağımız insanının, tarihin en büyük ve hızlı tüketicisi olduğu düşünüldüğünde, “**bilgi ve insanlık için önemi**” denklemini algılamak, çok daha kolay olacaktır. Bilgi merkezli bu değişim, çok kısa zamanda ekonomik yapıdan sosyal yapıya kadar yaşamın her alanını değiştirmiş ve dönüştürmüştür. Dünya üzerinde gelişmiş ve güçlü ülkeler, bu değişim ve dönüşümün hızına ayak uydurabilen ve sürekli bu yenilenmenin ritmi içinde kalabilen uluslardır.

Ülkeler ya da toplumların küçük boyutlardaki modelleri olarak görülebilecek organizasyonları birey, toplum ve ülkelerin bilgi ile olan etkileşim ve bilgiye yükledikleri anlamların farklılaşması sürecinden bağımız düşünmek mümkün değildir. Özellikle ekonomik göstergelere dayalı liderliğin güç anlamına geldiği bugünün organizasyonlarda, her türlü gücün doğrudan ya da dolaylı yollarla kaynağı konumunda olan bilgi, var olabilmekten güvencelerinden biri olarak değer bulmaktadır.

Aydınlanma çağı ile başlayan ve günümüzde zirve noktasına ulaşan bilgi çeşitliliği ve bilgiye ulaşma zenginliği, beraberinde bilgiye dayalı teknolojilere yönelmeyi de getirmiştir. Bilgi, bu değişim sürecinden itibaren organizasyonlara rekabet avantajı kazandıran en önemli kaynak durumuna gelmiştir. Yaşanan değişim, organizasyonların kendilerine ait bir bilgi kültürlerinin olması gerekliliğini de yaratmıştır. Organizasyonlar, bilginin ve bilgiye dayalı teknolojinin mesafeleri ortadan kaldırdığı günümüzün rekabetçi ortamında, ulusal ve uluslararası alanda var olabilmek için, maksimum düzeyde bilgiye ve bu bilgiden doğacak güce sahip olmak durumundadır. Bilginin, organizasyonlar için “olmazsa olmaz” değerinde olması, söz konusu ön koşulun temel gereğesidir.

Bir organizasyonun hayatta kalmasının ve başarılı olmasının sırrı, sahip olduğu bilgi birikimini ve bilgi kültürünü, üretimde katma değere ve rekabet avantajına dönüştürebilme becerisi ile doğru orantılıdır. Bu noktada destek alınacak en önemli güç, organizasyonun bilgi potansiyeli, bilgi geliştirme yetisi ve bilgi geliştirme sürecinin kendisidir. Bilgi kaynaklarını iyi belirleyip, onları etkin şekilde kullanmakla kalmayıp, bu kaynaklardan yararlanarak yeni bilgiler ortaya koyan organizasyonlar, kullanıcı istek ve önerilerine en hızlı şekilde cevap veren ve bu yolla güçlendirilmiş rekabet avantajına sahip olan örgütler/işletmeler olabileceklerdir.

Bilgi geliştirme (bil-ge) etkinliği ve süreci, bilginin organizasyon bünyesine girmesi ile başlayan dinamik ve devamlı bir süreçtir. Bilginin öneminin ve gerekliliğinin farkında bir örgüt/işletme bilincinin inşaa edilmesi, organizasyonda bilgi geliştirme etkinliğinin uygulamaya konulmasını ve sonuçların sağlıklı değerlendirilebilmesini kolaylaştıracaktır. Bunu becerebilen örgüt/işletme, sürekli bilgiye dayalı yenilik yaratacağı için, rakiplerine karşı açık bir rekabet avantajı elde edecektir.

Bilgi geliştirme (bil-ge) süreci, tıpkı bilginin kendisi gibi bir üretim faktörüdür. Sınırsız bir kaynak olma özelliği, sürekliliği ve aynı zamanda katma değer içeren bir çıktı gibi değerlendirilebilmesi, bilgi geliştirme (bil-ge) etkinliğinin doğru ve verimli yürütüldüğünde organizasyona katacağı yararlılığın bir göstergesidir. Asıl güç olan bilgi konusunda önemli olan, en uygun koşulda ve ilk elden bilgiye sahip olmaktır. Bu ayrıcalığa sahip olmanın en uygun yollarından biri de başarı ile yürütülen bilgi geliştirme (bil-ge) etkinliği ve sürecidir.

Bilgi geliştirme (bil-ge) sürecinde başarı sağlanması ve bu sürecin devamlılığı için öncelikli olarak organizasyon altyapısının bu sürece uyumlu hale getirilmesi gerekir. Bunun için ön koşul, güçlü altyapı ile birlikte organizasyonun ve çalışanların bilgi kültürü konusunda yeterli bilinç düzeyinde olmalarının sağlanmasıdır. Bu ön koşulu yerine getirmek sadece

yöneticilerin değil, başta bilgi profesyonelleri olmak üzere, her seviyede çalışanların tamamının sorumluluğudur.

Bili geliştirme (bil-ge) etkinliği ve süreci, ancak ortaya konacak yeni bilgidен yararlanıldığında anlam kazanacaktır. Çünkü bilgi kullanıldığı ve geçirildiği ölçüde güce dönüşür. Bilginin güncelliğinin değişim hızının çok yüksek olduğu günümüzde, bilginin geliştirilmesi ile ortaya çıkarılacak ve organizasyonun bünyesine katılacak yeni bilginin, orgaizasyon çıkarları korunarak transfer edilmesi de yeni bir kazanç kaynağı olacaktır. Bu kazanç, bir taraftan bilgi ile sağlanan güce güç katılması anlamına gelirken, diğer yandan da bilginin sürdürülebilirliğini sağlayan temel dinamiklerden biri olacaktır.

## Kaynakça

Akkaya, M. A. (2010). **Endüstriyel Örgütlerde Bilgi Hizmetleri**. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Burke, P. (2013). **Bilginin Toplumsal Tarihi II**. Çev. Mete Tunçay, İstanbul: Tarih Vakfı Yurt.

Davenport, T. H. ve Prusak, L. (2001). **İş Dünyasında Bilgi Yönetimi**. Çev. Günhan Günay, İstanbul: Rota.

Düren, Z. (2002). **2000'li Yıllarda Yönetim**. 2.bs., İstanbul: Alfa.

Erkan, H. (1998). **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**. 4.bs., İstanbul: Türkiye İş Bankası.

Geyik, M. ve Barca, M. (2004). **Etkin Bilgi Üretimi İçin Örgütler Nasıl Tasarlanmalıdır?**. 17 Mart 2010 tarihinde <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/10-02.pdf> adresinden erişildi.

Girard, J. ve Girard, J.A. (2015). **Defining Knowledge Management: Toward an Applied Compendium**. **Online Journal of Applied Knowledge Management**, 3(1), 07 Kasım 2015 tarihinde [http://www.iiakm.org/ojakm/articles/2015/volume3\\_1/OJAKM\\_Volume3\\_1\\_pp1-20.pdf](http://www.iiakm.org/ojakm/articles/2015/volume3_1/OJAKM_Volume3_1_pp1-20.pdf) adresinden erişildi.

Groff, T. R. ve Jones, T. P. (2011). **Introduction to Knowledge Management**. Oxford: Routledge.

Jorij, A. (2014). **Product Information Management: Theory and Practice**. Cham: Springer.

Hacıkadıroğlu, V. (2002). **Bilginin Doğası ve Kaynakları Üzerine**. İstanbul: Cem.

Knowledge. (2010). 30 Mart 2010 tarihinde <http://www.mckinseyquarterly.com> adresinden erişildi.

Koza, M. (2008). **Bilgi Yönetimi: Bilgiyi Doğru Kullanmak**. İstanbul: Kum Saati.

Malhotra, Y. (2005) Integrating Knowledge Management Technologies in Organizational Business Processes: Getting Real Time Enterprises to Deliver Real Business Performance. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 7-28.

Nonaka, I. (1999). **Bilgiyi Yaratan Şirket**. Çev. Gündüz Bulut. Bilgi Yönetimi, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler. İstanbul: MESS, 29-50.

Nonaka, I. ve Konno, N. (1997). The Concept of Ba: Building A Foundation For Knowledge Creation. *California Management Review*, 40(3), 37-51.

Nonaka, I. ve Takeuchi, H. (1995). **The Knowledge-Creating Company**. New York: Oxford University.

Öğüt, A. (2001). **Bilgi Çağında Yönetim**. Ankara: Nobel.

Pınar, H. (2006). **Bilginin Örgütlerde Kurumsallaştırılması ve Yönetilmesi, Koç Bilgi ve İletişim Hizmetleri A.Ş. Uygulaması**. Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi. Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.

Rainmoeller, P. (2002). Design With Markets! Leveraging Knowledge for Innovation. *Design Management Journal*, 13 (2), 38-46.

Sarıhan, H. İ. (1998). **Teknoloji Yönetimi**. İstanbul: Desnet.

Stewart, T. A. (2001). **The Wealth of Knowledge**. New York: Currency Book.

TUBİGEM Test Üretme ve Bilgi Geliştirme Merkezi. (2009). 11 Mayıs 2010 tarihinde <http://www.tubigem.com/urunler.asp> adresinden erişildi.

**Türkiye'nin Bilgi Ekonomisi Yarışmasındaki Yeri.** (2003). Ankara: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu.

Yücel, İ. H. (2009) Bilim-Teknoloji Politikaları ve 21.Yüzyılın Toplumu. 22 Kasım 2009 tarihinde <http://ekutup.dpt.gov.tr/bilim/yucelih/biltek.pdf> adresinden erişildi.

H. (2005). **Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi.** İstanbul: İşaret.

Zerenler, M., N, Türker ve Şahin, E. (2007). Küresel Teknoloji, Arştırma-Geliştirme (Ar-Ge) ve Yenilik İlişkisi. 22 Nisan 2015 tarihinde <http://dergisosyalbil.selcuk.edu.tr/susbed/article/view/509/491> adresinden erişildi.