

BİLGİ YÖNETİMİNİN STRATEJİK ÖNEMİ

Gülten EREN GÜMÜŞTEKİN^(*)

Özet: Günümüzde bilgi, ekonomik yaşamın en önemli gerçeği olmuştur. Bilgi yönetiminin alanı; geniş, karmaşık ve devamlı değişmektedir. Bilgi yönetimi; yönetim, işletme uygulamaları, yönetim felsefesi, teknolojiler, stratejiler, insan davranışları olarak adlandırılan birçok alanı kapsar. Bilgi yönetiminin amacı, işletmenin amaçlarının başarılmasını desteklemektir. Bilgi yönetiminin başarısı için, işletme kültürü ve uzun dönemli stratejik yükümlülük, yaşamsal önemdedir. Bilgiye dayalı ekonomide entelektüel sermaye, bir işletmenin en büyük rekabet silahı olmuştur. Yeni ekonomide, entelektüel sermaye işletmenin gerekli varlıklarından biri olmuştur.

Abstract: Nowadays, knowledge has become the most important fact of economic life. The field of Knowledge Management is large, complex and in constant development. Knowledge Management includes management and operational practices and philosophies, technologies, strategies, and human behavioural just to name some the areas that are involved. The objective of Knowledge Management is to support the achievement of business-objectives. Sustained strategic commitment and a corporate culture are vital for success in Knowledge Management. In an economy based on knowledge, intellectual capital has become a company's greatest competitive weapon. In the new economy, intellectual capital has become the one indispensable asset of corporations.

I.Giriş

Yeni ekonomide işletmelerin “değer yaratabilme başarısı”; tüm çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, hissedarlar ile ilişkileri ve bu ilişkilerden edindiği “Bilgi Birikimi”ne bağlıdır. Günümüzün rekabetçi ortamında, fazla bilgi ve beceri biriktiren ya da bilgiyi elinde tutmayı başarabilen işletmelerin pazar değerleri artmaktadır. İşletmelerin uzun dönemde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak için duyduğu gereksinim, sürekli yeni ürünler yaratabilen ‘temel yetenekler (core competences)’dir. İşte bu temel yeteneklerin özünü ‘bilgi ve bilginin yönetimi’ oluşturmaktadır (von Krogh ve Roos, 1996: 45).

1990’ların başından itibaren, belirginleşen “yeni ekonomi” döneminde, bilgi yönetimi (knowledge management) yöneticilerin ilgisini çekmeye başlamış ve son dönemde; bilgi ve iletişim teknolojilerinin işletmelerde iletişim ve işbirliğini son derece kolaylaştırıcı etkisi ile de “bilgi” ve “bilginin yönetimi” olağanüstü önem kazanmıştır. İnternet teknolojileri ile beraber hızla değişen iş dünyası ve ekonomi bir çok değişik terim ve uygulamaları da beraberinde getirmiştir. Yöneticiler; hem bilgilerinin değerini, hem de bu bilgilerden en yüksek geri dönüşü alabilmek için bilgiyi nasıl yönetmeleri gerektiğini bilmenin

^(*) Yrd.Doç.Dr. Dumlupınar Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

artık bir zorunluluk olduğunun farkına varmışlardır. Bilgi'nin kaybolmaması, boşa harcanmaması, doğru yönlendirilmesi ve üretken olabilmesi için 'bilgi yönetimi' kavramı ortaya çıkmıştır.

Bilgi yönetimi, işletmelerde rekabet üstünlüğü yaratmakta ve pazar değerini artırmaktadır. Bir yandan dış çevrede doğan fırsatları rakiplerden daha önce görebilmek ve ilk olmanın üstünlüğünü elde etmek diğer yandan da elde edilen üstünlüğü uzun dönemde sürdürebilmek için bilgi ve bilgi yönetimi etkileyici değil belirleyici bir rol oynayacaktır.

İşletmelerin başarmak istediği, rekabet üstünlüğü elde etmek ve uzun dönemde bunu sürdürebilmektir. Rekabet üstünlüğünün temel dayanaklarının ne olduğunu ortaya çıkarmak stratejik yönetim düşünce ve araştırmalarının temel sorunsalını oluşturur. Bir işletmenin rekabet üstünlüğü elde etmesi ve sürdürebilmesi o işletmenin rakiplerinin simultane olarak uygulayamayacakları veya kolay taklit edemeyecekleri kendine özgü bir strateji geliştirebilmiş olmasına bağlıdır (Porter, 1985, 1996: 65).

Çalışmanın amacı, bilgi yönetiminin işletmelerde stratejik olarak rekabet üstünlüğü elde etmesi ve uzun dönemde süreklileştirmesi için nasıl yönetilmesi gerektiğini belirtmektir.

Çalışmada, bilgi, bilgi sistemleri ve bilgi yönetimi kavramları incelenmekte, bilgi yönetiminin amaçları ve işletme için önemine değinilmekte, bilgi yönetiminin entelektüel sermaye ile ilişkisi incelenmekte ve bilgi yönetiminin temel öğeleri belirlenerek, üçüncü bölümde stratejik bilgi yönetiminin uzun dönemde işletmeye sağladığı rekabet üstünlüğü ortaya konulmaktadır.

II. Bilgi Yönetiminin Kavramsal Boyutları

İlk olarak, 1986 yılında Dr. Karl Wiig* tarafından işletme literatürüne kazandırılan bilgi yönetimi, örgütsel performansı artırmak için bilgiyi eyleme dönüştürmeye yönelik bilinçli bir stratejidir. Bilgi yönetimi; yapay zeka, bilgiye dayalı sistemler, yazılım mühendisliği, değişim mühendisliği, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış gibi çeşitli disiplinlerden türetilen yeni bir anlayıştır. 1990'lı yıllarda bazı danışmanlık örgütleri ve yenilikçi işletmeler, halihazırda var olan bilgiyi paylaşarak değişime tepki gösterebileceklerini ve rekabetçi avantaj elde edebileceklerini keşfetmeye başlamıştır. 1994 yılında büyük danışmanlık örgütleri ilk kez müşterilerine sistematik olarak bilgi vermeye başlamıştır (Plunkett, 2001:2). Gerçekte, bilgi yönetimi, büyük ölçüde 1990'lı yıllardaki büyük değişimlerin bir ürünüdür.

Bu bölümde; bilgi yönetimine göre, bilgi ve bilgi sistemleri kavramları ile bilgi yönetiminin tanımı, anlamı, önemi, amaçları, işletmeler için önemi, bilgi yönetimi ve entelektüel sermaye ilişkisi ile bilgi yönetimi sürecinin temel öğeleri incelenmiştir.

* Chairman of Knowledge Research Institute, Inc.

A. Bilgi ve Bilgi Sistemleri

Bilgi yönetimine göre bilgi (knowledge), öncelikle bireysel düzlemde yaratılmakta ve oradan da çeşitli bilgi süreçlerinden geçerek örgütsel boyuta yayılmaktadır. Bu çerçeveden bakıldığında bilgi en temel anlamda, *'her türlü örgütsel faaliyetin en temel girdisi'* şeklinde tanımlanabilir. Certo, bilgi kavramını; "veri olarak adlandırılan gerçeklerin, olayların ve istatistiklerin toplanması ve bu toplanan verinin bazı yöntemlerle incelenmesinden elde edilen sonuçlardır" biçiminde tanımlar. Aynı kaynakta, örgüte ilişkin olarak bilgi; "bir örgütün işleyişi ile ilgili verinin incelenmesinden elde edilen sonuçlar"(Certo, 1989: 499) olarak tanımlar. Örgütsel faaliyetler, örgütün çevresine uyum sağlaması için ürettiği bir strateji olabileceği gibi; örgütün verimliliğini artırması için gelecekte uygulayacağı politikalar da olabilir. İşte bilgi, bu tür örgütsel faaliyetlerin gerçekleşmesini destekleyen, onlara olanak sağlayan, gerek örgüt-içi, gerekse örgütün çevresinde gerçekleşen her türlü dinamiklerin toplamından oluşmakta ve bilgi sistemi içinde yer almaktadır.

Bilgi sistemi kavramı; "bilgisayar destekli bir sistem için genel oluşumdur". Bir bilgi sistemini oluşturmak için, donanım (hardware), yazılım (software), kişiler, genyöntemler ve veri; biraraya getirilir (Long, 1989: 11). Bir bilgi sistemi, uygun bir biçimde veriyi toplar, düzenler, dağıtır ve bilgi olarak anlamlı bir duruma getirir. İyi işleyen bilgi sistemi, büyük oranda yönetim işlevlerini kolaylaştırır (Schermerborn, 1993: 615). Bir örgütün bilgi sistemi, onun sınırlı sistemidir. Bilgi sistemi olmaksızın, örgütün işlemesi ve yaşamını sürdürmesi olası değildir.

Bilgi sistemlerinin veri tabanı sağlaması; bütçelerin, amaçların ve standartların oluşturulmasına destek sağlar ve planlamayı kolaylaştırır. Bu nedenle, işletmede oluşturulan örgütsel bilgi sistemleri; hızlı bir biçimde planlama yapma ve karar almanın yanında; etkili denetleme için gerekli bilgiyi sağlamaya yardımcı olurlar. Böylece, doğru ve zamanlı bilgi ile yöneticiler; gerçekçi olarak, planlama yapabilir ve amaçlarına ulaşmaya yönelik denetleme sürecini izleyebilirler (Stoner ve Wankel, 1986: 619). Özellikle bilgisayar destekli bilgi sistemleri, yöneticilere kendi denetleme sistemlerini geliştirmelerinde fırsatlar sunar (Schermerborn, 1993: 619).

B. Bilgi Yönetiminin Tanımı, Anlamı ve Önemi

Bilgi yönetimi, elde etme, saklama ve transfer etme gibi temel üç bilgi etkinliği olarak tanımlanır (Clarke ve Cooper, 2000: 8). Bilgi yönetimi, doğrudan işletme içinden veya işletme dışı kaynaklardan edinilen verilerin tasnif edilmesi, stoklanması, yorumlanmak üzere ilgili yerlere gerekli zamanlarda dağıtılması ve sahip olunan bilginin güncellenmek üzere gözden geçirilmesi sürecidir. Doğru ve güvenilir bilgi, örgütleri değer yaratma ve yaratılan değeri izlemede etkin kılar (Waterson, 2001: 205). Bilgi yönetimi, bilgi ekseninde rekabet eden işletmelerde gelecekteki başarının temelini oluşturmaktadır. *Bilgi üzerinde*

odaklanmanın nedeni, yalnızca daha çok, daha iyi ve daha hızlı bilgiye sahip olmak değil, aynı zamanda değer yaratmaktır.

Bilgi yönetimi, örgütsel amaçları başarmak için bilginin nasıl yaratılabileceği, elde edilebileceği, kullanılabileceği ve yönetilebileceğine ilişkin sistematik bir süreçtir. Bilgi yönetimi, içsel ve dışsal olarak paylaşılacak bilginin, kimlerle ne şekilde ve nasıl paylaşılacağını ve daha sonra nasıl kullanılacağını içermelidir (Plunkett, 2001:7). Bilgi yönetiminde, iki temel bilgi türü olan açık bilgi ve örtülü veya içsel bilgi arasında ayırım yapmak gerekir. Açık ve örtülü bilgiler birbirleri arasında ve kendi içlerinde dönüşüm işlemleri geçirdiklerinde, bilginin yaratılması ve paylaşılması gerçekleşir.

Bilgi yönetimi; örgütsel amaçları başarmak için, tüm işgücünün kolektif bilgi ve becerilerinden yararlanmaya yönelik bir uygulamadır. İşletmeleri dinamik ve yaşayan sosyal bir olgu olarak gören bilgi yönetimi, teknolojiyle ilişkili olmakla birlikte, büyük ölçüde insanlarla ilgilidir.

Bilgi yönetimi, rekabetçiliği artırmak için bilgiyi yaratma, bulma, elde etme ve harekete geçirmeye yönelik stratejiler ve süreçler bütünü (Manasco, 1996:13) olarak tanımlanabilir.

Bilginin büyük bir güç haline geldiği günümüzde, ileri ülkeler ve büyük işletmeler yatırımlarının büyük bölümünü bilgi iletişim teknolojilerine ayırmaktadırlar (Tekin ve Şahbaz, 1998: 2-4). “Bilgi devrimi”ne bilginin üretilmesini, saklanması, stoklanması, işlenmesini, dağıtımını, tüketimini sağlayan ve kolaylaştıran bilgisayar yol açmıştır (Güven, 2001: 56).

Bilgi toplumunda bilginin kullanımı arttıkça, üretimin yapısı da değişmekte; bilgi, işgücü ve sermayeden daha önemli bir etken olarak üretime girmektedir. Dolayısıyla, bilgi yönetimi yalnızca global işletmeler açısından değil, bütün işletmeler açısından önemlidir. Gelecekte, birçok bilgi yönetimi etkinliği ve süreci, işletme bölümlerinin veya işgörenlerin olağan bir işi durumuna gelecektir. Bununla beraber, proaktif düşünen işletmeler gelecekte rekabet edebilmek için, sistematik olarak bilgiyi daha iyi yönetme çabası içine gireceklerdir.

C. Bilgi Yönetiminin Amaçları

Bilgi yönetiminin temel amaçları şu biçimde belirtilebilir (Özgener, 2002: 485 Plunkett, 2001: 15):

- Öğrenme eğrisini hızlandırmak,
- Daha hızlı bir iyileştirmeyi sağlamak,
- Örgüt içerisinde yeni bilgi üretmek,
- Doğru bilginin, doğru insanlara, doğru zamanda ulaşmasını sağlamak,
- Hızlandırılmış transformasyona imkan sağlamak,
- Dış kaynaklardaki değerli bilgiyi örgüte kazandırmak,
- Toplumsal kültür ve özendiricileri ile bilginin büyümesini kolaylaştırmak,
- Bilginin dokümanlar, veri tabanları ve yazılımlar aracılığı ile (mevcut örgütsel bilgi varlıkları ile) sunmak,
- Örgütsel kararlarda ulaşılabilir bilginin kullanılmasını sağlamak,

- Örgütün birimleri içerisinde oluşan bilginin veya başka örgütlerdeki benzer birimlerin, birimler arası transferini gerçekleştirmek,
- Örgütsel bilginin kıymetlendirilerek entelektüel sermayeye dönüştürmek ve bilgi yönetimi sayesinde ölçülmesini sağlamak.

Bilgi yönetiminin temel işlevi, işletmede çeşitli düzeylerde üretilen, yayılan ve paylaşılan bilginin örgüt için bir “varlık” olarak oluşturulmasına olanak sağlayacak her türlü çalışmanın yapılmasını incelemek ve araştırmaktır. Başka değişle, örgütsel bilgi yönetiminin işlevi, gerek örgüt içerisinde gerekse de örgütün çevresinde oluşan her türlü bilgi eylemlerinin yerine getirilmesi için (derlenmesi, toplanması, dağıtılması, üretilmesi ve yayılması) gerekli iş stratejilerini oluşturarak mevcut altyapıyı sağlayacak faaliyetleri gerçekleştirmektir (Sağsan, 2002: 217).

D.Bilgi Yönetiminin İşletmeler İçin Önemi

İşletme içinde düşünceler, fikirler, öngörüler, sezgiler, öğrenilen dersler, uygulamalar ve yaşanan deneyimler biçiminde kendini gösteren “bilgi”nin yalnızca bir kısmı yararlıdır. İşletme için yararlı olduğu anlaşılan bilgi “üretken bilgi”dir ve işletme için anlam taşır. Bu nedenle, kesinlikle işletme stratejisi çerçevesinde ve işletme amaçları ve gereksinimleri doğrultusunda ele alınması gereken bilgi yönetimi, işletme performansını artırmak amacıyla üretken bilginin elde edilmesi, paylaşılması, geliştirilmesi ve kullanılması ile ilgilenir. Bilgi yönetiminin temel çabası, bilgiyi üretken kılmaktır. Yönetilecek bilgi, yalnızca işletme faaliyetlerinin sonuçlarının ışığında tanımlanabilir ve değerlendirilebilir.

Bilgi yönetiminin işletmeler için önemi, işletmelerdeki bilginin üretilmesi sürecinde başlamaktadır (Krogh, Ichijo ve Nonaka, 2000:7). Bilgi yönetimi, bir işletmede hemen tüm çalışanların katıldığı bir örgütsel aktivitedir. Bu nedenle, bilgi yönetimi, öğrenmeyi, bilgi paylaşımını ve bilgi teknolojilerini kullanmayı cesaretlendiren bir kurumsal kültüre gereksinim duyar. Bu anlamda, öğrenen organizasyon kavramı ile bilgi yönetimi arasında önemli bir bağlantı vardır.

Örgüte ait örtülü, açık, dışsal ve içsel bilgi ile bu bilgilere ilişkin işlemler, bilgi yönetiminin örgütler için önemini oluşturmaktadır. Bilginin örgütsel değerini kalıcı kılmak için bilgi yönetimi, bilgiyi örgütlerde sürekli çeşitli yollarla üretken kılmak durumundadır. Örneğin, örgüt içi sosyalizasyon sürecinin sürekli desteklenmesi, örgüt içi iletişim kanallarının devamlı açık tutulması, örgütün performansı için yeni bilgilerin örgüt içerisine girmesine olanak tanınması gibi faaliyetler, örgütün bilgiyi üretken kılmasına yönelik olarak yapılan bilgi yönetimi çalışmaları bu bağlamda değerlendirilebilir.

E.Bilgi Yönetimi ve Entelektüel Sermaye (Intellectual Capital) İlişkisi

Entelektüel sermaye, bir işletme için değer ifade eden bilgidir (Büyüközkan, 2002:35). Bilgi yönetimi, işletmenin sahip olduğu entelektüel sermayeye ilişkin süreçler, ölçümler, değerlendirmeler, yatırımın geri dönüşü gibi konular üzerine odaklanır (Barutçugil, 2000:2).

R. Petty ve J. Guthrie'ye göre bilgi yönetimi, bir işletme tarafından denetlenebilen entelektüel sermaye yönetimiyle ilgilidir. Bilgi yönetimi, objelerin, entelektüel sermayenin yönetiminin tanımının bir fonksiyonudur (Petty ve Guthrie, 1999: 19). Bilgi yönetiminin amacı, işletmenin değer yaratma yeteneğini, bilginin daha verimli kullanılmasını sağlayarak artırmaktır. Entelektüel sermayenin amacı ise, işletmenin değer yaratma yeteneğini, entelektüel sermayeyi tanımlayarak, elde ederek, geliştirerek ve dönüşümünü sağlayarak artırmaktır. Her iki tanımda, değer yaratma ve değer artırma eylemlerini içermektedir (Edvinsson, 2000: 372). Bilgi yönetimi, entelektüel sermayenin örgüt içerisinde en verimli bir şekilde kullanılmasını sağlar. Bunu gerçekleştirmek için çeşitli finansal analizlerle entelektüel sermayeyi örgüt için bir "değer yaratma" aracı haline getirir ve bunu rekabetçi bir avantaj oluşturma amacıyla kullanır.

Bilgi yönetiminin nihai amacı, entelektüel sermayeden yararlanmak, spesifik olarak bilgi transferini teşvik etmek ve bilgi paylaşımını sağlamaktır (Duffy, 2001a: 59).

Entelektüel sermaye; insan, yapısal (organizasyonel) ve müşteri sermayesi olmak üzere üç temel alt bileşenden oluşmaktadır (Büyüközkan, 2002: 35).

İnsan sermayesi; işletmede çalışan işgörenlerin sahip oldukları bilgiler, beceriler, tutum ve yeteneklerin toplamıdır (Barutçugil, 2000: 2). İnsan sermayesi; işletmelerde tek tek çalışanların sahip olduğunun toplamından daha fazladır. İnsan sermayesi; organizasyonu çevreleyen kişisel ağlar ve bilgi kaynaklarıdır. Günümüzde bilgi ve bilgili insan kaynaklarına sahip olan işletmelerin üretkenliğinin, karlılığının ve pazar değerinin, diğer işletmelerden yüksek olduğu gözlenmektedir (Şamiloğlu, 2002: 86).

Yapısal sermaye; işgörenlerin entelektüel çabalarının ortaya çıkan sonuçlarıdır. Çalışanlar evlerine gittiklerinde işletmede kalan yapılar, süreçler, prosedürler, rutin uygulamalar, bilgi sistemleri, patentler, kavramlar, modeller ve benzerleridir.

Müşteri sermayesi; müşteri memnuniyeti, sadakat, işletme ismi, imajı, marka değeri vb. olarak ölçülebilen ve gerçekte işletmenin pazar değerini belirleyen görünmeyen varlıklardır.

Entelektüel sermayenin bu üç boyutu, konuyu gerçekten stratejik düzeyde ele almayı gerektiren bir değer zinciri oluşturur. Bu nedenle, bilgi yönetimi, organizasyonda üst düzeyde bir fonksiyon olarak görülmeli ve üst düzey yönetimin kesin inancı ve desteğini almalıdır (Barutçugil, 200: 2).

Bilgi yönetimine ve entelektüel sermayeye hem üretim işletmelerinde hem de hizmet işletmelerinde ilgi artmıştır. Bunun sonucu olarak iki ana bilgi yönetimi misyonu gelişmektedir. Birincisi, bilgiyi yaratmak, ele geçirmek ve organizasyon içine bilgiyi yaymak için en iyi sistemleri geliştirmek. İkincisi, bilginin bir işletmenin değerine ne kadar önemli katkılar sağladığının, bazı durumlarda, değerini hemen hemen tümünü sağladığının farkına varmak (Guthrie, 2001:28).

Bilgiyi entelektüel sermayeye dönüştürürken var olan insan sermayesi çok önemlidir. Çünkü yaratıcı güç insandadır. Ancak örgütün asıl becerisi, insan sermayesini yapısal sermayeye (bilgi sistemlerine, pazarlama kanalları bilgisine, müşteri ilişkilerine vb.) dönüştürülmesidir.

Entelektüel sermaye yönetimi, bilginin günlük faaliyetlere sürekli uygulanması sonucu bir örgüte maksimum üstünlüğü kazandıran geniş bir etkinliği kapsamaktadır. Mükemmel bilgiyi ele geçirmek çok zordur. Teknoloji sürekli bir biçimde bilgi üretimini desteklemektedir (Duffy, 2001b: 56). Bu nedenle, teknolojiyi anlamak zorunlu hale gelmiştir.

F.Bilgi Yönetimi Sürecinin Temel Öğeleri

Bilgi yönetiminin; teknoloji, yapısal ve kültürel olmak üzere üç temel öğesi bulunur ve bu öğeler, sosyal sermayenin maksimizasyonunu sağlar. Teknoloji öge, işletmede var olan teknolojiyi sağlayan bağlantılar üzerinde yoğunlaşmaktadır. Yapısal öge, normlar ve güven mekanizmalarının varlığını belirtir. Kültürel öge ise, paylaşılmış çevreyi kapsar (Gold vd., 2001: 187).

Teknoloji: Teknoloji yeni bilginin yaratılmasında sosyal sermayeyi harekete geçirmek için gerekli yapısal boyutun önemli öğelerinden biridir. Teknoloji, çok boyutlu olduğu için işletmeler, bilgi ve iletişimi destekleyen kapsamlı altyapı yatırımı yapmalıdır. Etkili bilgi yönetiminin bir parçası olan teknoloji, iş istihbaratı, işbirliği, bilgi keşfi, bilgi haritalama, bilgi teknolojileri, fırsat yaratma, bilgi depolama, bilgi transferi ve güvenlik gibi konuları kapsar. Aynı zamanda teknoloji, insanların yüz yüze gelmeden kendileriyle birlikte hareket eden bilgiyi doğrudan paylaşması için araçlar sağlar. Teknolojiye bağlı olarak bilgiye ulaşmanın kolaylaşması, zaman ve maliyet tasarrufu sağladığından bilginin faydası ve etkinliği artacaktır.

Yapısal: Örgütsel yapı, teknolojiden en yüksek düzeyde yararlanabilmek için esnek bir biçimde tasarlanmalıdır. Bilgi, işletmenin içinde ve dışında çok fazla miktarda vardır. İşletme için, içerideki bilgiyi yönetmek ne kadar önemli ise, dışarıdaki bilgiyi yönetmek de o kadar önemlidir. Burada sorun, bilgiyi bulma, ele geçirme, yaratma, organize etme, paylaşma ve transfer etmeye gereksinim duyan insanların, bilgiyi kullanmaya özendirilmeleridir. İşletmedeki bilgi sistemleri, çalışanların bilgiye hangi kanallardan ve nasıl ulaşılacağını belirleyerek, kendi bölüm ve işlevleri dışındaki kişilerle bilginin paylaşılmasını kolaylaştıracak biçimde tasarlanmalıdır (Gold vd., 2001: 187).

Kültür: Örgütsel kültür, bilgi yönetiminin baŐarisını etkileyen en önemli ögedir. Örgütsel kültür, bir işletmedeki yaŐamı karakterize eden inançlar, gelenekler, değer sistemleri, davranıŐsal normlar ve iş yapma biŐimlerini kapsayan bir bütün olarak tanımlanır. İŞletmede çalışanların etkileŐimde bulunabilmesi iÇin güvenilir varsayımlar ortaya koyarak ilişkileri standart hale getirme işlevi görür. Bu nedenle, işletmelerde bilgiyi etkin bir Şekilde yönetmek iÇin kültürü Őekillendirme önem arz etmektedir. Bireyler arasındaki etkileŐim, yenilik sürecinde gerekli olmaktadır. Bireyler ve gruplar arasındaki diyalog, sık sık yeni fikirlerin yaratılmasının temel kaynağı olabilir. Farklı perspektiflerin çeşitli bölümlerdeki çalışanlar tarafından paylaşılması iÇin iŐgören etkileŐimi, hem biŐimsel hem biŐimsel olmayan tarzda teşvik edilmelidir. Bu etkileŐim ve işbirliği, hem bireylerin kendi aralarında bilgilerini paylaŐmalarını ve denetim altına almalarını hem de bireysel düzeyden örgütsel düzeye transformasyonu sağlar. Ayrıca işgörenlerin sorunların çözümünü kolaylaŐtırmaya yönelik bilgiyi yaratması, sahip oldukları bilgiyi organize etmesi ve paylaşması iÇin Őebekeler kurulmalıdır. Öte yandan, kültürün önemli bir bileŐeni olan işletme vizyonu ve değer sistemleriyle ilgili ifadeler, bilgi yönetimi süreçlerini teşvik eden öğelerin ortaya çıkmasına katkıda bulunmalıdır.

III.Stratejik Bilgi Yönetimi

İŞletmelerde her türlü bilgi stratejik öneme sahip olmayabilir. Bu durumda sorulması gereken soru, ‘Stratejik bilgiyi stratejik olmayan bilgiden ayıran nedir?’ sorusu olmalıdır. AŐıkça ifade edilebilir, kodlanabilir, paketlenilebilir ve kolayca transfer edilebilir bilgi, stratejik bilgi niteliğini taŐıyamaz. Bu tür bilgi, işletmeler ve iş çevreleri arasında kolayca dolaŐabilir, bir yerden diğer bir yere kolayca gç edebilir, kolayca elde edilebilir. Bu durumun, işletmeler arasında uzun dönemde korunabilir rekabet üstünlüğü yaratması beklenemez. Bilginin stratejik nitelikte olması ve uzun dönemde rekabet üstünlüğü yaratabilmesi iÇin işletmeye özgü ve kolayca transferi, göçü, elde edilebilmesi, yayılması olanaklı olmamalıdır. Stratejik bilgi, bireylerde ve örgütsel sosyal iliŐkilerde yerleŐmiŐ olarak görülür ve dolayısı ile örtülü (tacit), kiŐi ve örgüt-spesifik olarak varlığını sürdürür. Stratejik bilgiyi ortaya çıkarmanın ve transfer etmenin olası tek yolu, bu bilgiye sahip olanlar ile yakın ve daha etkileŐimli (interactive) bir ilişki kurmak ve geliŐtirmekten geŐer (Aadne, von Krogh ve Roos, 1996:26). Eğer bir işletme sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne sahip ve endüstri ortalamasının üzerinde bir başarı (kar) ortaya koyabiliyorsa, bunun nedeni, rakiplere de aÇık olan ‘dış fırsatlar’ değil, işletme iÇerisinde geliŐtirilmiŐ kaynak ve yeteneklerden’ kaynaklanmaktadır. Ancak, işletme iŐerisindeki her kaynak baŐarıya dayanak oluŐturabilecek stratejik bir öneme sahip değildir. Kaynak ve yeteneklerin stratejik önemde olabilmesi iÇin Şu özelliklere sahip olmaları gerekir (Barney, 1991: 101):

-değerli olmaları,

-rakipler arasında kıt olmalı,

-kolay taklit edilememeliler,

-aynı derecede önemli ikamelerinin olmaması gibi özelliklerdir.

Günümüzde örgütsel yeteneklerin geliştirilmesinde, etkin karar süreçlerinin oluşturulmasında, fırsatların ortaya çıkartılmasında, teknolojik yeniliklerin yönetiminde, hataların elimine edilmesinde bilgi yönetimi belirleyici rol oynar. Bu nedenle, günümüz örgütleri yaşamlarını sürdürebilmek ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmek için bütün süreçlerini 'bilgi yönetimi' ekseninde yeniden yapılandırma gereksinimi duymaktadırlar. Bilgi yönetiminde iyi olmak için işletmeler arasında, bilgi üretme, elde etme ve transfer etmede yetenek geliştirme konusunda çok yoğun bir rekabet yaşanmaktadır. Aynı zamanda yeni bilgiyi rekabet üstünlüğü yaratmaya dönüştürebilmek için, işletmeler davranışlarını, yapılarını, stillerini sürekli değiştirmekte, yenilemekte veya gözden geçirmektedirler. Amaçları ise, 'bilgi temelli varlıklar/entelektüel sermaye' dönüştürülebilecek oluşumları belirlemek, geliştirmek ve korumaktır. Rekabet üstünlüğü yaratan bilgi yönetimi yalnızca rakiplerde olmayan değil, aynı zamanda, rakiplerin kolay elde edemeyecekleri bir sosyal ilişki ağını belirtir.

Günümüzde işletmelerin başarılarının arkasındaki belirleyici etken, bilgi temelli veya entelektüel sermaye varlıklarının (deneyim, girişimci yetenek) birikim ve üretkenlik düzey ve derecesine bağlı duruma gelmesidir.

Bilgi yönetimi yerine, bilgi teknolojisi, bilgi yönetiminin ikamesi olarak görülebilir. Ancak, bilgi teknolojisine yatırım yapmak ve bilgi sistemleri kurmak (veri tabanları gibi), ne kadar mükemmel olursa olsun insanların onları kullanarak bilgi üretmesinin yerini alamaz. Gerçekte günümüzde yaşanan temel sorun bilgi eksikliği değil, tersine bilgi fazlalığıdır. Bu bilgi girdisini bilgi çıktısına dönüştürecek 'yönetimi' gerçekleştirmek en temel sorunu oluşturmaktadır. Bir çok işletmenin bilgi yönetimi adı altında yaptığı aslında veri tabanları oluşturmaktır. Oysa daha çok gereksinim duydukları bu bilgiyi yorumlayacak, anlamlandırarak, yargıya dönüştürecek bilgi yönetimidir. Kısaca, bilgi yönetimi, kaynak ve yeteneklerin stratejik önemde olabilmesi için gerekli özelliklere sahip görünmektedir (von Krogh ve Roos, 1996: 12). Bilimsel bilgi 'yönetimi' rekabet üstünlüğü yaratmaya yol açabilir, çünkü bilimsel bilgi yönetimi kolay taklit edilmesi mümkün olmayan bir niteliğe sahiptir. Bu bağlamda, Batı dünyası ile aramızdaki farkın bir türlü kapatılamamasının temel nedeni de bilimsel bilgiye "sahip" olmak değil, bilimsel bilgiyi 'yönetememek' ile açıklanabilir. Bilimsel 'bilgi' transfer edilebilir ama bilimsel bilgi 'yönetimi' transfer edilemez veya değer yitirmeden transfer edilemez.

III.Sonuç ve neriler

Bilgi yönetiminin daha iyi anlaşılması ve bilgi yönetimi uygulamalarının etkinliğinin artırılması için, konunun hem yönetsel hem de teknik boyutları ile ele alınması ve bunun için farklı eğitim ve becerilere sahip kişilerin bir araya gelmeleri bilgi yönetiminin etkinliğini artıracaktır. Örgütün yapısı, kültürü, kullandığı teknolojiler, insan kaynağı, yönetsel süreçler ve bilgi işleme süreci ancak birlikte incelenip birbirleriyle uyumlatırıldığında istenilen "değer"i yaratabileceklerdir. Ayrıca, bilgi yönetimi, birey, grup, örgüt ve örgütler arası düzeylerde ele alınıp incelenmeli ve her düzeyde etkinletirilmelidir.

Bilgi yönetimi, değer yaratıcı ve üretken bilginin elde edilmesi, paylaşılması, geliştirilmesi, tutulması ve kullanılması ile ilgilidir. Bilgi yönetimi ile veriler, bilgiye ve bilgiler bilgi birikime dönüştürülmektedir. Bilgi yönetiminde öncelikle olan, bilgilerin, açıklık, rtllk, kodlanma, yayılma ve örgütsel düzeyler bakımından sınıflandırılmalıdır.

Entelektüel sermayenin yönetilmesi de bilgi yönetimi kadar önemlidir. Entelektüel sermaye, "temel başarı göstergesi" gibi tekniklerle ölçülebilir biçimine getirilmeleri ve gelitirilebilmeleri bilgi yönetimi çerçevesinde incelenmelidir. Entelektüel sermaye ve bilgi yönetimi, "bilgi"nin rekabet gücü kazandırması açısından birlikte uygulanmalıdır. Asıl beceri; insan sermayesini yapısal sermayeye başka değile, bilgi sistemlerine, pazarlama kanalları bilgisine, müşteri ilişkilerine vb. dnrebilmesidir. Bireylerin bilgi ve deneyimleri, müşterilerle ilişkilerden doğan bilgiler gibi entelektüel sermaye bileşenleri de hızla yeni ürün ve süreçlere aktarılabilir. Bu bileşenleri yeni ürün ve süreçlere aktarabilmek; bilginin kullanılması ve bilgi yönetiminin etkinliği ile ilgilidir. Var olan bilgi ve deneyimler uygulamalara aktarılmadığı sürece "ğrenme" gerçekleşmiş olmayacaktır. Örgüt içinde "ğrenme" bireyler aracılığıyla gerçekleştiğinden, bilgi yönetiminin teknik olduğu kadar sosyal bir süreç olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Bu noktada bilgi yönetiminin "rgtsel öğrenme" ile bütünleştirilmesi, olgunun hem teknik hem de sosyal yanlarının bir araya getirilmesini sağlayacaktır. Böylece, bilgi yönetiminin ıktıları da yalnızca işletme düzeyinde kalmayacak, çalışanlar da, bilgi yönetiminden zerklikte artış, içsel motivasyonda yükselme vb. gibi bireysel faydalar sağlayacaklardır.

Kaynaklar

- Aadne, J.H., von Krogh, G. ve Roos, J. (1996), "Representationism: The Traditional Approach to Cooperative Strategies", İçinde (von Krogh, G. Ve Roos, J.) Knowledge Management (edit), Londra: Sage Publication.
- Barney, J.B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17.
- Barutçugil, İ. S. (2000), "Bilgi Yönetimi", *Active*, Nisan-Mayıs.
- Büyüközkan, G. (2002), "Entelektüel Sermaye Yönetimi", *Kal Der Forum Dergisi*, Yıl:2, Sayı:6, Nisan-Mayıs.
- Certo, Samuel C. (1989), Principles of Modern Management Function and Systems, Allyn and Bacon, Boston.
- Clarke, P., Cooper M. (2000), "Knowledge Management and Collaboration", *Proc. Of the Third Int. Conf. On Practical Aspects of Knowledge Management CPAKM 2000*, Basel-Switzerland, 30-31 Oct.
- Duffy, J. (2001a), "Knowledge Management And Its Influence on the Records and Information, Manager", *Information Management Journal*, Prairie Village, July.
- Duffy, J. (2001b), "Management Intellectual Capital" *Information Management Journal*, Prairie Village, April.
- Edvinsson, L. (2000), "Some Perspectives On Intangibles and Intellectual Capital 2000", *Journal of Intellectual Capital*, Vol:1, No:1, MCB University Press, Bradford.
- Gold, A.H., A. Malhotra and A.H. Segars (2001), "Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective", *Journal of Management Information Systems*, Summer, Vol. 18, No.1.
- Guthrie, J. (2001), "The Management, Measurement and the Reporting of Intellectual Capital", *Journal of Intellectual Capital*, Vol:2, No:1, Bradford.
- Güven, İ. (2001), "Türkiye'nin Bilgi Toplumuna Geçişi", *Mali Çözüm Dergisi*, İstanbul SMMMO, Yıl:16, Sayı:50, Temmuz-Ağustos-Eylül.
- Krogh, G.V.; Ichijo, K. ve Nonaka, I. (2000). Enabling Knowledge Creation : How To Unlock The Mystery of Tacit Knowledge and Release The Power of Innovation, Oxford : Oxford University Press.
- Long, L. (1989), Management Information Systems, Prentice-Hall International, Inc., London.
- Manasco, B. (1996), Leading Firms Develop Knowledge Strategies, Knowledge Inc. October, <http://webcom.com/quantera/Apqc.html>, (22.04.2003).
- Özgener, Ş. (2002), "Global Ölçekte Değer Yaratan Bilgi Yönetimi Stratejileri", *1. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, Mayıs.

- Petty R., J.Guthrie (1999), "Managing Intellectual Capital from Theory to Practice", *Australian CPA*, August.
- Plunkett, P. T. (2001), "Managing Knowledge&Work: An Overview of Knowledge Management", *Knowledge Management Working Group of the Federal Chief Information Officers Council*, August.
- Porter, M.E. (1985), *Competitive Advantage*, New York: Free Press.
- Porter, M.E., (1996), "What is Strategy", *HBR*, Nov.-Dec., 61-78.
- Sağsan, M. (2002), "Örgütsel Seçimlerde Küme Modeli: İnsan İlişkileri Ekolü, Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Öğrenmenin Arakesitinde 'Örgütsel İnsan'", *Bilgi Dünyası*, 3(4): 205-230.
- Schermerborn, J. R. Jr. (1993), *Management For Productivity*, John Wiley and Sons, Inc., New York.
- Stoner, J.A.F. ve Wankel, C. (1986), *Management*, Prentice-Hall Int. Inc., London.
- Şamiloğlu, F. (2002), *Eutelektüel Sermaye*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Tekin, M, A. O. Şahbaz (1998), *Bilgisayar, Bilgi Teknolojisi Kullanımı*, Konya.
- von Krogh, G. ve Roos, J. (1996), "Imitation of Knowledge: A Sociology of Knowledge Perspective", İçinde (von Krogh, G. ve Roos, J.) *Knowledge Management* (edit), Londra: Sage Publication.
- Waterson, M. (2001), "Critical Review of Knowledge Management as a Management Tool", *Journal of Knowledge Management*, Vol:4, No: 3.