

BİLGİ YÖNETİMİNDE BİLGİYİ ANLAMAK

Ufuk DURNA*
Yavuz DEMİREL**

ÖZ

Bu çalışmada; veri-enformasyon-bilgi arasındaki ayrım ele alınarak, bilgi yönetiminde bilgi ve bilgi türlerinin gerçek anlamları üzerinde durulmuştur. Bireylerin ve örgütlerin günlük kullanımında, iş hayatında ve akademik hayatta veri, enformasyon ve bilgi kavramlarını çoğunlukla birbirine karıştırdıkları gözlenmektedir. Bu yüzden, bilgi kavramının doğru anlaşılması, onun kullanımını ve yönetimini daha etkin hale getirecektir. Oysa ki gerçekte, her bir kavramın anlam ve kullanım amacı bir birinden oldukça farklıdır. Örgütlerde bilgi yönetimini etkin hale getirmek, bilgi ve bilgi yönetiminden daha etkin sonuçlar almak için bu kavramların kullanım amacı ve yerini tespit etmek oldukça önemlidir. Bu bağlamda, bu çalışma, bilgi yönetiminde bilgi ve bilgi türleri ile veri ve enformasyon kavramları arasındaki ayrımı ele alarak, bilgi yönetimi düşüncesine kavramsal bir çerçeve geliştirmeyi amaçlamıştır.

Anahtar Kelimeler: Bilgi, Enformasyon, Veri, Bilgi Yönetimi, Bilgi Türleri

THE UNDERSTANDING OF KNOWLEDGE IN KNOWLEDGE MANAGEMENT

ABSTRACT

This study focuses on the real meaning of knowledge and knowledge types in the knowledge management, with an emphasis on the difference between data, information and knowledge. It is often observed that in daily life business and academic life, people and organizations confuse the concepts of data, information and knowledge with each other. The correct understanding of the concept of knowledge makes the usage and management of knowledge more effective. However, each concept has in fact, different meanings and objectives. It is very important to determine the proper usage objectives of these concepts to achieve effective knowledge management in organizations and to get more effective results from knowledge and knowledge management. In this context, this study aims to develop a conceptual framework of thought for knowledge management by providing a clear differentiation of the concepts of knowledge, knowledge types, information and data.

Keywords: Knowledge, Information, Data, Knowledge Management, Knowledge Types

GİRİŞ

Son zamanlarda iş dünyası ve akademik kesimlerde bilgi giderek önem kazanmaya başlayınca, bilgi üzerine araştırmalar, makaleler, konferans ve seminerler gibi çalışmalar da yaygınlaştı. Bilgi yönetiminde bilgiye doğru anlam kazandırma arayışları da giderek yaygınlaştı. Hatta bilgi ile ilgili süreçte bilgiyi iş haline getiren yani bilgi üreten işletmelerin kurulması ve hizmet vermesi giderek önem kazanmıştır. Bu tür işletmeler bilgi temelinde, organizasyon yapılarını geliştirerek diğer işletmeler için önemli kaynak olan bilginin üretimine ve etkin yönetimine büyük ölçülerde yatırım yapmaktadırlar. Bilgi kaynaklarının çeşitlendirilmesi ve bunların değerlendirilmesi bu tür işletmelerin başlıca amacı olmuştur. Çünkü bu tür işletmeler bilgiye yeterince kaynak ayırdıkları için rekabette önemli avantajlar sağlamaktadırlar. Bu yüzden Stewart'ın da (1997) vurguladığı gibi “bilgi zenginliğin en önemli kaynağı haline geldiğine göre, bireylerin, şirketlerin ve ülkelerin bilgiyi üreten ve işleyen varlıklara yatırım yapması gerekir.”

Kısacası bilgi, bütün kurum ve kuruluşlar ve insanlar için gelişimin ve değişimin kaynağı olarak görülmektedir. Bu açıdan bilgiye doğru anlam vermek onun kullanımını ve yönetimini daha etkin kılacaktır. Günlük kullanımında bilgi, veri ve enformasyon kavramları bazen birbirine karıştırılmaktadır. Oysa ki gerçekte, her bir kavramın anlam ve kullanım amacı bir birinden oldukça farklıdır. Bilginin etkin yönetimine geçmeden bu kavramların kullanım amacı ve yerini tespit etmek bilgiye ve yönetimine daha doğru anlam kazandırmamıza yardımcı olacaktır.

Çalışmanın temel amacı, bilgi yönetiminde bilgiye doğru anlam kazandırmak için, veri, enformasyon, bilgi ve yenilik arasındaki ilişkiyi kavramsal olarak inceleyerek veri, enformasyon ve bilgi arasındaki farkları sistematik olarak ortaya koymaktır. Bu çerçevede, öncelikle konu ile ilgili literatür çalışmasına yer verilerek çalışmanın planı oluşturulmuştur. Çalışma planı doğrultusunda, bilgi yönetimi, veri, enformasyon, bilgi, yenilik ve bilgi türleri ayrıntılı olarak açıklanarak konuya kavramsal bir boyut kazandırılmıştır.

I. BİLGİ YÖNETİMİ

Bilgi yönetimi, “birbiriyle ilişkili enformasyon teknolojileri aracılığıyla fonksiyonlar ve bölümler arasında veya bu bölümlerin içinde uzmanlıkların paylaşılması ve bütünleştirilmesi” (Jones ve George, 2003: 292) ya da “örgütün bilgi ve enformasyon değerlerini toplaması, organize etmesi ve paylaşması süreci” olarak tanımlanır. Bilgi yönetimi, herhangi bir işletmede bilginin kavramsallaştırılması, yaratılması, elde edilmesi, gözden geçirilmesi, kullanımı ve paylaşımı ile ilgili tüm süreçlerin planlanması ve uygulanmasıdır (Barutçigil, 2002: 71-72). Bilgi yönetimi, örgüt amaçlarına sistematik bakış açısıyla örgütün bilgi

* Yrd. Doç. Dr., Niğde Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

** Yrd. Doç. Dr., Aksaray Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

Makalenin geliş tarihi: Mayıs 2007, kabul tarihi: Ekim 2007

değerlerinin geliştirilmesi ve keşfedilmesi ile ilgilidir. Bireysel bilgi, örtülü bilgi, kayıt altına alınan bilgi ve açık bilginin yönetimiyle ilişkilidir. Yönetim bütün bu süreçlerle ilgili olarak bilginin yaratılması, paylaşılması ve tanımlanmasını dikkate almalıdır. Bilginin oluşumunu ve paylaşımını destekleme, örgütün değer ve normlarını geliştirme yönünde bilgiye stratejik bir değer olarak bakmak bilgi yönetiminin başarısına bağlıdır (Rowley, 1999: 418). Kısaca bilgi yönetimi, bilgiyi bulma, anlama, kullanma ve değer yaratmak için sistematik bir yaklaşımdır veya “işletme çalışanlarının yeterliliklerini, düşüncelerini, fikirlerini, adanmışlıklarını, yeniliklerini, eğilimlerini, uygulamalarını ve hayallerini etkili olarak örgütleyen, bunlardan yararlanan örgütsel ve kişisel uygulamalardan oluşan enerjilerini örgütün içerisine katma ve örgütün amaçlarına ulaşması için enformasyon kaynaklarının parçaları olarak ifade edilen durumları örgütle bütünleştirmedir” (Celep ve Çetin, 2003: 25–26).

Örgütlerin bilginin değerini takdir etmesi yeterli değildir, nitekim bu örgütlerdeki yöneticilerin bilgi temellerini etkin bir şekilde yönetmesi gerekir. Bilgi yönetimi, daha iyi bir performansa ulaşacak şekilde örgüt üyelerinin bilgiyi sistematik bir şekilde topladığı ve örgüt içinde bunu başkalarıyla paylaştığı bir öğrenen kültürün işlenmesiyle gerçekleşir (Robbins ve Coulter, 2003: 48). Örgüt bilgisinin yönetimi ve örgüt performansını artırmak veya geliştirmek yönünde bilgi yönetimi daha akıllıca hareket etmektir (Gupta, vd., 2000: 18). Tipik bir şekilde bilgi yönetimi, veri tabanlarını ve erişim sistemlerini oluşturmak için teknolojinin kullanılmasını gerektirir. Bilgi yönetimi başarı için insan yeteneklerine güvenir. Bilgisayarlar sadece hangi yeteneklerin gerekli olduğunu ve örgüt içinde nerede bulunabileceğini organize edebilirler. Günümüzde çok uluslu şirketlerin yüzde sekseninin bilgi yönetim sistemlerine sahip oldukları ifade edilmektedir. Bilgi yönetimi British Petroleum’da (BP) çalışanlara yönelik veri tabanlarının oluşturulması şeklinde kullanılmaktadır. Bu işletmenin iç ağı (intranet), 10 bin çalışanın uzmanlık ağı ile ilgili olarak “kimin ne bildiğini” belirlemek şeklindeki görevi yerine getirmektedir. Bilgi yönetimini uygulamada oldukça çarpıcı sonuçlar IBM’den gelmektedir. Xerox’un çalışanları tarafından geliştirilen “Eureka” isimli veri tabanı, fotokopi makinelerinin tamiri için hizmet elemanlarının harcadığı süreyi yarı yarıya azaltmıştır (Greenberg ve Baron, 2003: 70–71).

Bilgi yönetimi artan rekabet ortamında en son stratejik unsurlardan biri haline gelmiştir. Kimileri bilgi yönetimini 21. yüzyılda rekabet avantajı kazanmanın tek bir çözümü olarak görmekteyken, kimileri ise geçici bir heves olarak görmektedir. Heves olsun ya da olmasın günümüzde işletmeler bilgiyi daha iyi kullanma ve işleme yönünde adımlar atmaktadırlar (Detienne ve Jackson, 2001: 1). Bu nedenle bilgi yönetimi ile ilgili yayınlar ve bilgi yönetimine yapılan yatırımlar iş dünyasında giderek dikkat çekmeye başladı. Dünyanın en büyük şirketleri bilgi yönetiminden sağlanan faydayı geliştirerek işletmenin temel fonksiyono-

nu haline getirerek bilginin, işletme varlıkları içerisinde önemli bir yer tutmasını sağlamışlardır. Örneğin Microsoft’un pazar değerinin %5’i bilançoda açıklanırken, diğer %95’lik kısmı ise bilgi gibi soyut değerlere dayalı unsurlardan oluşmaktadır. Rekabette ise bu soyut değerler etkili olmaktadır. Bilgi yönetimi arzu edilen iş sonuçlarının başarılmasına destek olmalıdır. Bilgi yönetimi, işletme problemlerinin çözümünde, örgüt içi bilginin oluşturulmasında ve kullanımında, örgüt içi bilginin yeri ve önemini belirlemede ve etkili bir yönetim için anahtar rol oynamaktadır (Panduranga, 2004: 1).

Bu noktadan hareketle kurum ve kuruluşlarda, bilginin etkili yönetimi için her şeyden önce bilgiye doğru anlam verilmelidir. Bazen yöneticiler veri, enformasyon ve bilgi kavramlarını anlamada, kullanmada ve birbirinden ayırt etmede güçlük çekmektedirler. Kavramların tam anlaşılmasında bilgi yönetiminin uygulamasını da zorlaştırmaktadır. Bu nedenle söz konusu bu kavramlar arasındaki ilişkiyi ve farkları açıkça ortaya koymakta yarar vardır. Konuyu kavramsal bütünlük içerisinde değerlendirmek bilginin yönetimine önemli katkı sağlayacaktır. Bu bağlamda öncelikle veri, enformasyon ve bilgi kavramlarının bir bütün olarak ele alınması ve açıklanmasında fayda vardır.

II. VERİ

Enformasyon veriden doğmaktadır ve enformasyon da bilgiye dönüşmektedir (Bennet ve Gabriel, 1999: 213). Veri işlenmemiş, ham enformasyon parçalarıdır. Veri ve enformasyon, beyin dışından transfer edilen, alınan ve kaydedilen formlardır (Akgün ve Keskin, 2003: 3). Bireyin kendisi tarafından değil, başkaları tarafından daha önce hazırlanmış ve çeşitli kanallardan bireylere aktarılan formlardır. Ancak enformasyonun biriktirilmesi bilgi olmadığı gibi, verilerin de biriktirilmesi enformasyon değildir. Veriler herhangi bir içerikten yoksun ve tek başına bir anlam taşımayan formlardır (Hariharan ve Khaneja, 2003: 38). Veri şu anda gerçekleşen ve geçmişte gerçekleşmiş bulunan sürekli olaylarla ilgili ham gerçekleri kapsamaktadır. Verilerin işlenerek belirli bir amaca yönelik olarak anlamlı hale getirilmesi sonucu elde edilen bilgi başka bir birim için veri olabilir. Nitekim bilgi ancak karar vericilerin ihtiyaçlarını karşılaması durumunda bir anlam ifade edecektir. Örneğin bir bölge satış müdürü satış elemanlarının aylık satışlarına ilişkin kayıtları bilgi olarak kabul edebilir. Çünkü bu ona satış elemanlarının performansı hakkında anlamlı bilgi vermektedir. Genel müdür yardımcısı ise, bu satış kayıtlarını ham veri olarak görebilir (Tekin vd., 2000: 66).

Veri, olay ve olgular hakkındaki birbirinden ayrı nesnel gerçekleri ifade etmektedir. İşletmeler açısından verinin anlamı, yapılan işlemlerin belli bir formatta kayıt altında tutulmasıdır. Örneğin bir müşterinin satın aldığı ürünlerin tutarı, cinsi gibi verilerin kayıt altına alınmasıdır. Burada müşterinin söz konusu ürün veya ürünleri alışı nedenleri ile ilgili açıklayıcı bir ifade bulunmaz. Bu ka-

yıtlar işletmenin işlerini iyi yönetip yönetmediğini göstermez. Verilerin önemli bir özelliği de kendi başlarına bir anlam taşımamalarıdır. Veri sadece olup bitenlerin bir bölümünü açıklar. İçinde değerlendirme, yorum yoktur ve karar vermek açısından tek başına güvenilecek bir temel oluşturmaz, fakat karar vermeyi kolaylaştırabilir. Bütün bunlara rağmen veriler kuruluşların vazgeçilmez bir kaynağıdır. Tüm kurum ve kuruluşların verilere ihtiyacı olmakla birlikte bazı endüstriler özellikle verilere fazlasıyla bağımlı çalışmaktadırlar. Bankalar, sigorta şirketleri, kamu hizmeti veren kuruluşlar, sosyal güvenlik kurumları gibi. İşletmeler müşterileri olan ilişkilerini geliştirmek için amaçlarına uygun veri kültürü oluşturmaktadırlar. Veri kültürünün temelinde müşterilere ait çeşitli verilerin belirli kayıtlar altında tutulması esası vardır. Karar vericiler, verileri enformasyon oluşturmak veya geliştirmek için bir hammadde olarak ele alıp değerlendirmektedirler. Diğer taraftan yöneticiler, verilere dayalı olarak gerçeğe ulaşmayı hedeflemektedirler (Davenport ve Prusak, 2001: 22–23). Veri, herhangi bir problemin çözümünde ve herhangi konuda alınacak kararlarda anahtar rol oynar. Fakat problemin çözümünde ve kararların alınmasında sebep sonuç ilişkisi kurmamıza yardımcı olmaz. Verilerden hareketle elde edilecek sonuçları yorumlamak ve bu sonuçlara belli bir şeyler katmak tamamen bireylere aittir. Bu bağlamda sadece verileri olduğu gibi almak ve bunlar üzerinden hareket etmek istenilen sonucu vermez. Ancak verilerin, enformasyon ve bilgi için de temel olduklarını unutmamız gerekir.

III. ENFORMASYON

Enformasyon hakkında pek çok açıklama yapılmıştır. Bu açıklamaların ortak özelliği enformasyonu genellikle belge şeklinde ya da görsel veya işitsel bir mesaj olarak ele almalarıdır. Her mesaja olduğu gibi burada da bir gönderici bir de alıcı vardır. Enformasyonun amacı, alıcının bir konudaki düşüncelerini değiştirmek, değerlendirilmesi ya da davranışı üzerinde bir etki yapmaktır. Enformasyon alıcısı, söz konusu bu enformasyonu biçimlendirmek zorundadır. Bakış açısında ya da anlayışında bir fark yaratmalıdır. Örneğin bir ürün hakkında müşteriye aktarılan bir enformasyon, müşterinin tutum ve davranışlarında önemli bir değişiklik yapmalıdır. Enformasyon fark yaratan bir veridir. Alınan bir mesajın gerçek bir enformasyon niteliği taşıyıp taşıyamamasına karar verecek alıcıdır. Birbiriyle ilgisiz dağınık ifadelerden oluşan bir düşünce veya fikrin alıcı için bir anlamı yoktur. Bu nedenle mesajı gönderecek olanın bir anlam vererek mesajı göndermesi gerekir. Enformasyon, bir amaç veya ilgiye ait verilerin bu amaç doğrultusunda düzenlenmesidir (Davenport ve Prusak, 2001: 24). Enformasyon amaç ve önemle bağlanmış veridir. Veriyi enformasyona dönüştürmek için bilgiye ihtiyaç vardır (Drucker, 1999: 15). Burada yanlış anlaşılması gereken bir durum vardır; Süreç; veri-bilgi-enformasyon olarak görülmemelidir. Süreci bu şekilde algılamak yerine verinin enformasyona dönüşmesi için o veri

hakkında daha önce bir bilgi sahibi olmayı düşünmemiz daha uygun olacaktır. Bu bağlamda süreç olarak, data-enformasyon-bilgi zinciri değişmemektedir.

Enformasyon, değerle gelen verilerdir. Bilginin bütününden bir parçadır, fakat tümü değildir. Anlamı olan ve yönetimin kontrolünde kullanılan bir veridir veya müşteri veri tabanıdır (Şamiloğlu, 2002:11–12). Enformasyon, işletme-müşteri, çalışan-yönetici veya bunlardan oluşan bir karma için değişik iletişim ağlarıyla birbirine aktarılmaktadır. İletişim kanalı doğrudan yüz yüze, internet, telefon, faks, uydu alıcıları gibi çeşitlendirilebilir.

Enformasyonun verilerden en önemli farkı daha anlamlı olmasıdır. Yani enformasyonun belli bir anlamı vardır. Yalnızca alıcının biçimlendirmesi değil aynı zamanda kendisinin de bir biçimi vardır. Belli bir amaca göre organize edilmiştir. Verilere belli bir anlam katıldığında enformasyona dönüşür. Verilere çeşitli yollarla değer ekleyerek enformasyona dönüştürürüz. Yöneticiler, verilere değer eklemede birkaç yöntemden yararlanabilirler (Davenport ve Prusak, 2001: 25) Bunlar:

Amaca yönelme: Verilerin hangi amaç için toplandığını açıkça belirtmek.

Kategorize etme: İşletme amacına göre toplanan verilerin analize uygun bir şekilde sınıflandırılmasıdır.

Hesaplama: Kategorize edilen verilerin anlamlı hale getirilmesi veya birbiriyle olan ilişkilerini matematiksel ya da istatistiksel olarak analiz edilmesi sürecidir.

Düzeltilme: Amaç ile ilişkili olmayan verilerin ayıklanması veya varsa hataların düzeltilmesidir.

Özetleme: İşletmelerde verilerden en iyi yararlanabilmek için verilerin kısa ve öz bir şekilde özetlenmesidir.

Enformasyon, yapılan açıklamalar bağlı olarak verilerin daha anlamlı daha işe yarar hale getirilmesidir. Enformasyondan kasıt herhangi bir konu veya olay hakkında ilgili kişileri ön fikir sahibi yapmaktır. Yani mevcut ve olası duruma bireylerin dikkatini çekmektir. Enformasyonun bir dayanağı vardır ve belli bir kaynağa aittir. Amaçlarla ilişkilendirilebilir. Fakat enformasyonun alıcısı belli bir yorum ve ilave yapabiliyorsa bu gerçekleşebilir aksi takdirde ise ilgisiz anlam kazanır. Örneğin görsel ve işitsel kitle iletişim araçları enformasyon olarak ele alınabilir. Çünkü bu araçlar insanlar üzerinde belli etki yaparak onların algılama ve kavrama yeteneklerinde önemli değişikliklere yol açabilir. İletilen mesajın güçlülük ve zayıflık özelliğine bağlı olarak bireyler etkilenir. Enformasyonun zenginliği, içeriğine ve iletişim kanallarına bağlı olarak değişir. İçerik yönünden hiçbir anlam ifade etmeyen enformasyonun amaca uygunluğu düşünülemez. İletişim kanalı zayıf veya tutarlı değilse enformasyonun niteliğini artırmaz.

IV. BİLGİ

“Bilgi” terimini kullanmakla genellikle üç şeyi ifade ediyoruz. Birincisi, bu terimle “bilme durumu”nu ifade ediyoruz. “Bilme durumu” derken de gerçekler, yöntemler, prensipler, teknikler vs. hakkında bilgi sahibi olmak ya da bunların farkında olmak, bunları tanımak demek istiyoruz. Bu genel kullanım çoğunlukla “Bir şey hakkında bilgisi olmak” la ifade edilen şeyle eşanlamlıdır. İkincisi, “bilgi” terimini Peter Senge’in “harekete geçme kapasitesi” diye adlandırdığını ifade etmek için kullanıyoruz, yani gerçekleri, yöntemleri, prensipleri ve teknikleri bazı şeyleri gerçekleştirirken kullanmaya yetecek kadar anlamak ya da kavramak. Bu “nasıl olduğunu bilmek” ile eş anlamlıdır. Üçüncüsü “bilgi” terimi ile bir araya getirilmiş, toplanmış gerçekleri, yöntemleri, prensipleri, teknikleri vs. ifade ediyoruz. “Bilgi” yi bu şekilde kullandığımızda, kitaplar, makaleler, formüller, prosedür kitapçıkları vs. halinde toplanmış bilgiyi ifade ediyoruz (Nickola, 2001: 1-5).

Bilgi ancak karar vericilerin amaçlarını karşıladığı sürece bir anlam taşıyacağından kişisel ve örgütsel karar vermede kullanılacak bilginin belirli niteliklere sahip olması gerekir. Bilginin değerini belirleyen faktörleri Tablo 1’deki gibi göstermek mümkündür.

Tablo 1: Bilginin Sahip Olması Gereken Nitelikler

Nitelik	Açıklama
Doğruluk	Bilgi hatalardan arındırılmış olmalıdır. Bilginin gerektirdiği doğruluk derecesi, kararın amacına ve niteliğine göre farklılık gösterecektir. Bilginin doğruluk derecesi, karar vermek için sahip olunan zamana ve bilgiyi elde etmenin maliyetine bağlıdır.
Uygunluk	Bilgi, karar verilen konu veya konularla ilgili olmalıdır. Her yönetim kademesi ve fonksiyonel birim için gerekli bilginin kapsamı ve detayı farklılık gösterecektir.
Zamanlılık	Bilgi gerekli yer ve zamanda hazır olmalıdır. Bilgi doğru ve uygun olmasına rağmen zamanında gelmemişse bir anlamı yoktur. Zamanlılık, özellikle koşulların sürekli bir şekilde değişmesinden etkilenen kararların verilmesinde önemli olmaktadır.
Noksansızlık	Karar vericiye sunulan bilgi tam ve eksiksiz olmalıdır.
Denetlenebilirlik	Bilgi, bilginin doğruluğunu ve noksansızlığını belirlemeye uygun olmalıdır. Bilginin doğruluğu ve noksansızlığı, doğru olarak kabul edilen bilgi ile karşılaştırılarak belirlenebilir. Ancak bilginin doğruluğu genellikle bilginin orijinal kaynağına inilerek belirlenebilir.
Kısalık	Bilginin içeriği olabildiğince öz ve kısa olmalıdır. Bilginin kapsamı genişledikçe gereksiz ayrıntılardan dolayı karar vermek güçleşecektir.
Güncellik	Sunulan bilgi karar verilecek konudaki en son durumu yansıtmalıdır.
Ekonomiklik	Bilginin bir maliyeti vardır. Bu nedenle bilgi, üretilmesi beklenen değerden daha pahalı olmamalıdır.

Kaynak: M. Tekin; H.K. Güleş ve T. Burgess (2000), *Değişen Dünyada Teknoloji Yönetimi*, Damla Ofset, Konya, s.66.

Bilgi, deneyim, değerler, enformasyon ve uzman görüşlerine yeni bir çerçeveye sağlamak için deneyim ve enformasyonun bütünleştirilmesi, anlamlı bir hale getirilmesi sürecidir (Brakensiek, 2002: 73). Bilginin enformasyondan ortaya çıktığı ve bu dönüşümün aşağıdaki sorularla gerçekleştiği düşünülmektedir. (Nguyen, 2002: 24);

Karşılaştırma: Bir durumla ilgili bildiğimiz enformasyonun, başka durumlara uygunluğu, benzerlik ve farklılıkları nelerdir?

Sonuçlar: Kararlar ve faaliyetlerle enformasyonun ilgisi nedir?

Bağlantılar: Var olan bilgi parçası diğerleri ile nasıl ilişkilendirilir?

İletişim: Diğer insanlar bu enformasyon hakkında ne düşünüyor?

Buradan hareketle bilgi, belli bir düzen içindeki deneyimlerin, değerlerin amaca yönelik enformasyonun ve uzmanlık görüşünün yeni deneyimlerin ve enformasyonun bir araya getirilip değerlendirilmesi için çerçeve oluşturan esnek bir bileşenidir. Bilgi çalışanın beyininde ortaya çıkar ve orada uygulamaya geçirilir. İşletmelerde genellikle yalnızca belgelerde ya da depolarda değil rutin çalışmalarda, süreçlerde, uygulamalarda ve normlarda kendisini gösterir.

İşletmelerde bilgi değişimiyle, hizmetler, süreçler, ürünler, teknoloji, roller ve ilişkiler de değişmektedir. Bilginin oluşturulması, geliştirilmesi ve yönetilmesi hemen her gün gerçekleştirilen stratejik bir faaliyet olarak görülmektedir. Allee (1997) değişik bakış açılarıyla bilginin değerlendirmesini ele almıştır. Bunlar (Nguyen, 2002: 26);

Bir obje olarak bilgi: Bilgi bir obje veya herhangi bir şey olarak görülebilir. Bu bilginin tanımlanması, toplanması, organize edilmesi ve depolanması üzerine odaklanır. Tepe yönetim bir obje olarak bilgiyi düşünürken veri tabanları ve diğer depolanmış veriler üzerine odaklanabilir.

Bir süreç olarak bilgi: Bir süreç olarak bilginin bu özelliği, paylaşım, yaratıcılık, öğrenme ve iletişim gibi bilginin dinamik özellikleri üzerine odaklanmaktadır.

İnanç ve değerler olarak bilgi: İnsanların değerleri ve inançları, örgütsel bilgi üzerine güçlü bir etki yapmaktadır. İşletmeler çalışanların değer ve inançlarını göz ardı edemezler, onların hareket ve düşüncelerinden etkilenirler. Değerler ve inançlar bilginin birer ayrılmaz parçasıdır. Örgüt kültürü bunlardan mutlak ölçüde etkilenir.

Karmaşık bir sistem olarak bilgi: Bilgi karmaşık bir sistem olarak görülebilir. Organize edilmiş bir sistemdir, kendine ait bir çevresi vardır. Kültür, liderlik, davranışlar ve teknoloji desteği gibi çevresel faktörlerden etkilenir.

Bilgi, enformasyon ve veri kavramları günlük kullanımlarda sık sık birbirlerine karıştırılan kavramlardır. Bu nedenle bu üç kavram arasındaki farklılıklar Tablo 2’de ortaya konulmuştur.

Tablo 2: Veri, Enformasyon ve Bilgi Arasındaki Farklar

Veri	Enformasyon	Bilgi
Henüz yorumlanmamış sembollerdir.	İşlenmiş veridir.	Kullanılabilir enformasyondur.
Basit gözlemlerdir. Mevcut durumu gösterir.	Basitçe gerçekleri sunar.	Tahminlerde bulunmamıza, sebep sonuç ilişkileri kurmamıza imkan tanır.
Yapılandırılabilir veya kodlanabilir.	Yapılandırılmış, açık, basit ve nettir.	Karışık ve kısmen yapılandırılmış.
Nicel ve nitel olarak yazılı olarak anlatılabilir.	Yazılı olarak kolayca anlatılabilir.	Kelimelerle ve açıklamalarla anlatılması zordur.
Yapılan işlemlerin belli biçimlerde tutulmuş kayıtlarıdır.	Hesaplanarak elde edilir. Doğruluğu verilerin bütünleştirilmesi ve hesaplanmasıyla mümkündür.	Bağlantılarda, kişiler arası konuşmalarda, deneyim tabanlı anlayışlarda, insanların durumları, sorunları, çözümleri karşılaştırma yeteneklerinde bulunur.
Sahibi yoktur.	Sahibi yoktur.	Sahibi vardır, sahipliğe dayanır.
Çeşitli teknoloji sistemlerinde depolanır.	Bilgi sistemlerince ele alınır.	Biçimsel olmayan konulara ihtiyaç duyar.
Herhangi bir problemin çözümünde tek başına çözüm olmaz.	Genel bir durumdan anlam çıkarmada anahtar bir kaynaktır.	Karar almada, tahminlerde bulunmada, planlama vs. ana kaynak akıldır.
Araştırma sonucu kitaplarda ve belgelerle şekillenir.	Verilerin değerlendirilmesinden oluşur. Veri tabanlarında, kitaplarda ve belgelerle şekillenir.	Kolektif akıllarda şekillenir, paylaşılır ve deneyimle gelişir.
Ayrıştırılabilir veya işlenebilir.	Tekrar tekrar kullanılabilirler. Birbirlerine girebilir.	Çoğunlukla deneyim yoluyla insanların akıllarında ortaya çıkar.

Kaynak: D. Stenmark (2002), "Information vs. Knowledge: The Role Of Intranets In Knowledge Management", *Proceedings Of The 35th Hawaii International Conference On System Sciences*, s. 2.

A. Tiwana (2001), *The Essential Guide to Knowledge Management E-Business And CRM Applications*, Prentice Hall PTR, Upper Saddle River, NJ. s. 37.

Bilgi, veri ve enformasyondan farklı bir anlama sahiptir. Veri ve enformasyonu genel olarak olduğu gibi kabul edebiliriz fakat bilgiyi bu şekilde kabul edemeyiz. Bilgiyi değerlendirirken içeriğinin anlamlılığı ile ele alırız. Yani içeriğindeki tartışmalara, yorumlara, deneyimlere, algılamalara yer vererek ve onlara ilaveler yaparak ele alırız. Mutlaka sebep-sonuç ilişkisi temeline dayandırırız. Bilgi, bazen bireysel kaynağa dayalı olarak ortaya çıkarken bazen de kolektif çalışmanın sonucu olarak ortaya çıkabilir. Cross ve Sproull (2004), beş büyük danışmanlık şirketinde yaptıkları bir araştırmada enformasyonun bilgiye dönüşmesinde, enformasyonun geçerliliği, meşruluğu, kaynağı, aktarılan kanalının yeterliliği ve tekrar biçimlendirilmesinin önemli olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu da şunu göstermektedir, bize ulaşan her enformasyon, bilgiye dönüşmeyebilir.

Yapılan açıklamalara ilaveten Stenmark, (2002:2); Hussain vd., (2004); Tuomi, (2000:105); Marchand, (1998:255); Terra, Angeloni, (2006) ve Hey, (2004:4-9)'den yararlanarak veri, enformasyon ve bilgiye yönelik değişik yazarların kavramsal bakış açılarını Tablo 3'te gibi özetleyebiliriz.

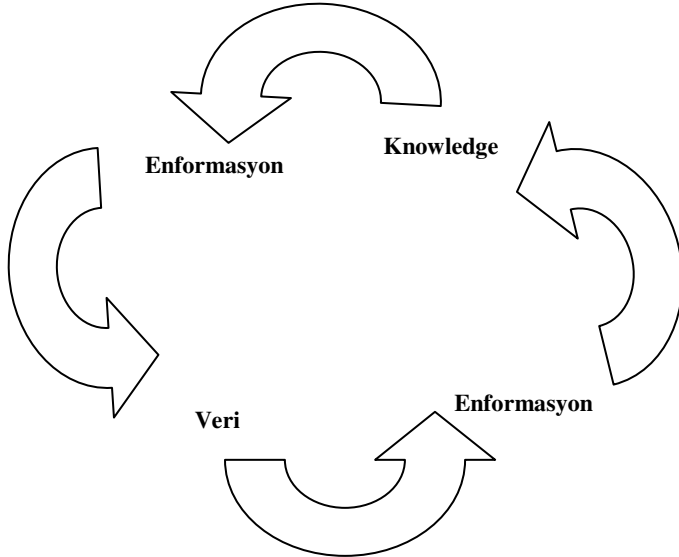
Tablo 3:Veri-Enformasyon-Bilgi Sürecine Yönelik Farklı Kavramsal Bakış Açıları

Yazarlar	Veri	Enformasyon	Bilgi
Wiig	-	Bir durum veya koşulu betimlemek için organize edilmiş gerçekler.	Gerçekler ve inançlar, perspektifler ve kavramlar, yargılar ve beklentiler, metodolojiler ve know-how
Nonaka ve Takeuchi	-	Anlamlı mesajların akışı	Bu mesajlardan üretilen bağlılıklar ve inançlar
Spek ve Spijkervet	Henüz yorumlanmamış semboller	Anlamlı veriler	Anlam kazandırma yeteneği
Davenport	Basit gözlemler	Alakası ve amacı olan veriler	İnsan aklından ortaya çıkan değerli enformasyon
Davenport ve Prusak	Birbirinden farklılaşmış olgulardan oluşan bir set	Alıcının ön kabulünü değiştirmek için gönderilen bir mesaj	Deneyimler, değerler, kavrayışlar ve bağlamla ilişkili enformasyon
Quigley ve Debons,	Özel durumlar için bir anlam ifade etmeyen metinler	Kim ne zaman, ne nerede gibi sorulara cevap veren metinler	Niçin ve nasıl sorularına cevap veren metinler
Choo, vd.	Olgular ve mesajlar	Anlam ifade eden veriler	Haklılığı görülmüş gerçek kanaatler.
Hussain vd.	Veri gerçekler, ölçümler ve istatistikî değerler toplamıdır	Zamanlı ve kesin olan, düzenlenmiş veya işlenmiş veri olarak tanımlanabilir.	İçeriksel, anlamlı ve uygulanabilir enformasyondur
Tuomi	Enformasyona dönüştürülmek üzere biçimlendirilebilen ham gerçekler	Verilerin yorumlanması veya verilere içerik kazandırmaktır.	Enformasyon yorumlandığında veya içerik kazandırıldığında ya da bir anlam katıldığında ise bilgiye dönüşmektedir.
Marchand	-	Başkalarının ifadelerini ve görüşlerini kullanarak duyma, toplama, düzenleme, işleme ve iletme	Kişisel yorum ve anlayış üzerinde durur
Terra, Angeloni		Organize olmuş veri, yorumlanabilen veri.	İnsan beyninde oluşan deneyim ve tecrübeye dayanan inançlardır.
Hey	İşlenmemiş enformasyon veya objektif olguların temsiliidir.	Elektronik kanlarla akışı sağlanır, sınırlı bir şekilde anlamlandırılabilir.	Bireylerin deneyim ve tecrübeleriyle biçimlendirilen, genelleştirilebilen enformasyondur.

Tablo 3'te, farklı yazarların; veri, enformasyon ve bilgi kavramlarına yönelik tanımlamaları görülmektedir. Sonuç olarak veri-enformasyon-bilgi süreci ile ilgili farklı yazarların görüşleri benzer noktada toplanmaktadır. Bu bağlamda veri, kullanıma hazır ham gerçekler, semboller, metinler, basit gözlemler, toplam istatistiki değerlerdir. Enformasyon ise çok az değeri vardır ve insan beyni tarafından işlenmediği sürece bilgiye dönüşmez; verilerin yorumlanması, toplanması, sınıflandırılması ve özetlenmesi, organize edilmesidir. Bilgi ise insan beyninde enformasyonun işlenmesi, yorumlanması, içerik kazandırılması, yaratılması veya kullanılması ile ilgilidir. Enformasyon tek başına bilgi olmamasına rağmen, bilginin önemli bir yönünü oluşturur. Bilgi süreci, veri ve gerçeklerle başlar ve bunlar genel enformasyonu oluşturmak için düzenlenir ve biçimlendirilir. Daha sonra, birey bu enformasyonu özümser ve bilgiye dönüştürür. Bu dönüşüm süreci, bireylerin deneyimleri, davranışları ve yaptıkları işin içeriğinden etkilenmektedir (Martensson, 2000:208-209). Veri-enformasyon-bilgi sürecini bir örnekle pekiştirebiliriz. Bireyin "kayak" öğrenmesini verebiliriz. Bireyin kayak alma aşaması veri; kayağı nasıl kullanacağına dair kayakçılık hakkında bir kitap kullanması enformasyon; bireyin kayak deneyimine sahip olması ve kayması da bilgidir (Brelade ve Harman, 2003:6).

Yapılan açıklamalar doğrultusunda veri, enformasyon ve bilgi arasındaki ilişkiyi Şekil 1'deki gibi gösterebiliriz.

Şekil 1: Veri, Enformasyon ve Bilgi Arasındaki İlişki



Kaynak: M. Sarah; N.P. Goucher ve D. McCarthy (2006), "Considering Knowledge Uptake within a Cycle of Transforming Data, Information, and Knowledge", *Review of Policy Research*, (23)1, s. 273.

Çerçeve: Bilgiden-enformasyona; Veri, enformasyon ve bilgi arasındaki sürece ilişkin genel bir çerçevenin oluşturulmasıdır. Bu bağlamda enformasyonu kodlayabilmek için, enformasyondan beklentiler ve amaçlar doğrultusunda, bilginin enformasyona dönüştürülmesi gerekir. Enformasyonun amacına ulaşabilmesi için ise bilgiye olan ihtiyaç unutulmamalıdır.

Sistemik Hale Getirme: Enformasyondan-veriye; Enformasyonun anlaşılabilmesi veya analiz edilebilmesi için enformasyondan sağlanan verilerin sınıflandırılması ve tanımlanması sürecidir. Bu sürecin amacı, enformasyonu daha anlaşılır hale getirmektir.

Analiz: Veriden-enformasyona; Verilerin analiz edilmesi ve yorumlanmasıyla doğruluklarının test edilerek enformasyona temel oluşturmalarını sağlamaktır.

Sentez: Enformasyondan-bilgiye; En zor süreç enformasyonun bilgiye dönüştürülmesi sürecidir. Çünkü yukarıda açıklandığı gibi enformasyonun geçerliliği ve güvenilirliği doğrultusunda bilgi oluşmaktadır. Bireyler ve kurumlar arasında enformasyona yapılan her ilave, üretilebilecek bilgiyi değiştirebilir. Bunun için enformasyonun mümkün olduğu kadar güvenilir bir kaynaktan ve kanaldan aktarılmasına özen gösterilmelidir.

V. BİLGİ ve YENİLİK (İNOVASYON) İLİŞKİSİ

Bilgi ile yenilik arasındaki ilişkiyi açıklamadan önce yenilik kavramını açmamızda fayda vardır. Yenilik, kişi, grup, organizasyon, endüstri veya toplum için önemli bir etkiye sahip örgütsel süreçlerin yaratılması veya mevcut ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi ya da yeni ürün ve hizmetlerin yaratılması sürecidir. Diğer bir ifadeyle yenilik, yeni ya da mevcut bir problemi/ihtiyacı gidermek için yeni ya da farklı bir çözüm yoludur (Güleş ve Bülbül, 2004:124-125). Yenilik, yeni bir ürünün keşfedilmesi veya icadı için yeni düşüncelerin uygulama sürecidir. Yenilik, yeni bilgi üretimi için bilginin tatbik edilmesi ve kullanımınıdır. Başka bir açıdan yenilik, enformasyon sürecinde, enformasyonun elde edilmesi, tekrar değerlendirilmesi ve muhafaza edilmesiyle, bilginin üretilmesi ve öğrenme sürecinin devamlı kılınmasıdır (Cheng, 2005:7). Yenilik, pazarda veya müteşebbislikte meydana gelen yeni oluşumdur. Yeni örgüt yapıları, yeni pazarlar, yeni ürün veya hizmetler, yeni süreçlerin ortaya konulmasıdır. Bu hususların oluşturulabilmesi için müteşebbis/yöneticilerin de fikir ve düşüncelerini yenilemeleri gerekir. Bilgi, yeni fikir ve düşüncelerin oluşmasına önemli katkı sağlamaktadır. Yeterli bilgi düzeyine sahip olmayan kişi veya kuruluşlar yeniliği sağlayamazlar (Lundvall, 2007:101). Yenilik, ne teknolojik çıktı ne de bilimsel bir ilerlemedir. Yenilik, bilginin üretim sürecinde, kullanılması veya uygulanmasıdır (Oyeyinka, 2006:4). Lundvall (1988) ve Freeman (1991), başarılı bir yenilik için, özel koşul ve şartlara göre tüm işletme süreçlerinin geliştirilmesi, iyileştirilmesi ve çalışanların bilgi düzeylerinin artırılmasına ihtiyaç vardır. Bil-

ginin geliştirilebilmesi için ise tedarikçi ve müşterilerden elde edilecek enformasyondan yararlanılmalıdır. Elde edilen enformasyon yeni bir bilginin üretilmesine olanak tanıyacaktır.

Bilginin üretimi, yenilik için ön koşuldur. Yenilik bilginin üretilmesini zorunlu kılmaktadır. Herhangi bir işletmede, yeniliğin sağlanabilmesi veya geliştirilebilmesi için, o işletme de bilgi kapasitesinin artırılması ve bilginin yaygın bir şekilde kullanılması gerekir (Kermally, 2004:105). Dosi vd, (2005), bilginin tanımlanmasında yenilik sürecinin etkili olduğu ve teknolojik bilginin üretilmesi sonucu yeniliğin gerçekleşebileceğini vurgulamışlardır. Basadur ve Gelade (2006), yenilik sürecinde bilginin rolünü incelemiştir. Çalışmada, yenilik sürecinde üretim, kavramsallaştırma, geliştirme ve uygulama olarak dört temel aşamanın olduğu vurgulanmıştır. Üretim aşamasında, yeni problemler, yeni fırsatlar, yeni sorunlar ve farklı bir imaj için yeni fikirlerin ortaya konulması yer almaktadır. Bu aşamada deneyim ve tecrübeye bağlı olarak enformasyonun toplanması ve probleme yönelik değişik yorum ve çözüm önerileri geliştirilmektedir. Kavramsallaştırma aşamasında, soyut düşünmenin önemi, problemin tanımlanması ve düşünce üzerine odaklanma gibi konular önem taşımaktadır. Geliştirme aşamasında, probleme yönelik kişisel ve alternatif çözüm yollarının ortaya konulması yer alırken, uygulama aşamasında ise seçilen yol ve yöntemlerin uygulanarak yeniliğin sağlanması yer almaktadır.

Sonuç olarak, bilgiye anlam vermede, Coriat, vd. (2003)'de akademik ve iş çevrelerinin farklı anlamlar yüklediklerini ileri sürmektedirler. Bu nedenle söz konusu araştırmacılar, farklı bir bakış açısıyla konuyu ele alarak bilimsel bilgi ile yenilik arasındaki ilişkiyi ortaya koyarak bilginin anlam farklılığını belirtmişlerdir. İş çevresi araştırmaları, bilgiyi yapılan yenilikler olarak ele alırken, akademik çevreler ise bilimsel içerikteki zenginlik ve değer ortaya koyma üzerine odaklanmışlardır. Yenilik, enformasyonla dışardan sağlanabilirken bilgi belli bir araştırma sürecinden geçilerek elde edilir. Bilgiyi bizzat işin içinde olanlar üretebilir ve yorumlayabilir. Yenilik, dışardan sağlanacağı gibi kurum ve kuruluşların kendi iç süreçlerinde kolektif çalışma ve öğrenme süreciyle de sağlanabilir. Fakat yeniliğin gerçekleştirilebilmesi için de teknik bilgi gerekmektedir. Diğer taraftan da yeni bilginin üretilmesi için de mutlaka yeniliğe ihtiyaç vardır.

VI. BİLGİ TÜRLERİ

Literatürde bilginin değişik şekillerde sınıflandırılması yapılmaktadır. Ancak çalışmamız açısından bilginin en yaygın olarak kullanılan çeşitleri ele alınacaktır. Bilginin kullanım amacına göre anlam kazanmasında bilginin ne tür bilgi olduğunu öncelikle belirlememiz gerekir. Bu bağlamda bilgi türleri başlığı adı altında; örtük bilgi, açık bilgi, stratejik bilgi, yöntemsel bilgi, örgütsel bilgi, öksüz bilgi, bireysel bilgi ve kolektif bilgi olarak ele alınarak açıklanmaya çalışılmıştır.

A. ÖRTÜK BİLGİ

Örtük bilgi, açık olarak ifade edilmeyen veya ima olarak ifade edilen, anlaşılan, belli bir anlam çıkarılan bilgidir. Açık bilgiden kesin olarak ayrılan yönü bütün anlamlarının ifade edilmesi ima veya önerilerle olmasıdır. Bireyler her zaman bildiklerinden daha azını ifade ederler veya açıklayabilirler. Çünkü onlar bilgilerini ifade etme gerekliliği duymayabilirler. Ancak bazı durumlarda onların bilgileri açıkça belli olmayan sezgiye dayalı bir özellik taşır. Örtük bilgi bireysel olarak ifade edilebilir, beyan edilebilir ve belgelendirilebilir. Örtük bilgi bu yönüyle çoğu zaman rekabette önemli bir avantaj olmaktadır. Bu nedenle tepe yönetimin öncelikli amaçlarından biri de daha iyi iş sonuçları alabilmek için örtülü bilginin açığa çıkarılmasıdır. Bu bilgi yöneticilere olağanüstü durumlarda daha rasyonel karar vermelerine yardımcı olmaktadır. Örtük bilginin açığa çıkarılmasında bilişim teknolojilerinden yararlanılabilir. Bu yolla bireylerle ayrı ayrı bağlantı kurarak örtülü bilginin açığa çıkarılması desteklenebilir. Böylece bir organizasyon içinde örtülü bilgi bir biçimden diğer bir biçime veya açık bilgiye dönüşebilir (Stankosky, 2004:15). Örtük bilginin kalitesi iki önemli faktörden etkilenir. Bunlardan birincisi, bireysel deneyim ve tecrübelerinin farklılığıdır. Eğer bireyler yaptıkları işlerde bireysel deneyim ve tecrübelerini kullanmasalar örtük bilginin kalitesi ve önemi artmayacaktır. İkincisi, deneyim bilgisinin kalitesi ile ilgilidir. Deneyim bilgisinin kalitesi ise deneyimlerin kişi ile bütünleştirilmesiyle ilgilidir. Yani deneyimlerin açık bir şekilde iş süreçlerinde kullanılması gerekir (Nonaka, 1994: 21).

Kurum ve kuruluşlarda, çalışanların sezgi ve deneyimlerinden yararlanmak ve bunları açığa çıkarmak bilginin yönetimine olumlu katkı sağlayacaktır. Özellikle ürün ve hizmete ilişkin problemlerin çözümünde çalışanların bireysel sezgileri veya kanaatleri daha etkili olabilir. Modern işletmeler örtük bilginin açığa çıkarılmasında çalışanlara inisiyatif yetkisi vermişlerdir. İnisiyatif yetkisine sahip olan çalışan durum ve şartlar karşısında kendisine ait olan örtük bilgiyi kullanmaktan kaçınmaz. Çünkü onun için başarılı olmak bilgiyi kullanmaktan geçtiğine inanmaktadır. Bu nedenle çalışanların yaptıkları işlerle tam yetkili olmaları, onların bilgilerinden daha çok yararlanmayı bir politika haline getirmek bilgi yönetiminin önemli bir sonucudur.

Örtük bilgi, bir araya getirilerek ifade edilmeyen bilgidir. Bu yönüyle bu bilgiyi açığa çıkararak anlamlı bir hale getirmekte fayda vardır. Örneğin bir müşterinin yüzündeki tepkiyi okumak, bunu nasıl yapabildiğinizi tam olarak ifade etmemiz örtülü bilgiye en güzel örnektir. Ayrıca örtülü bilgiyi davranışlardan, hareketlerden, gözlemlerden anlayabiliriz. Birey davranışıyla, hareketleriyle bilginin varlığını gösterebilir. Örneğin herhangi bir ürün veya hizmetle ilgili sorunlar konusunda çalışanların bilgisi varsa onların tavırlarından, düşüncelerinden, hareketlerinden bu durumu anlamak mümkün olabilir. Diğer bir deyişle

bireyin dış görünüşüyle örtük bilgiyi ortaya çıkarmak mümkün olabilir. Çünkü bireyin iç durumu, o kişinin harekete geçme kapasitesini yansıtmaktadır.

B. AÇIK BİLGİ

Açık bilgi bir araya getirilmiş ve çoğunlukla metin, tablo, diyagram vs. şekilde sunulan bilgi türüdür. Nonaka açık bilginin “resmi ve sistematik olduğunu” ifade etmektedir ve buna ilişkin örnek olarak da bilimsel formülleri ve bilgisayar programlarını göstermektedir. Belgelenmiş uygulamalar, yazılı iş hedeflerinde ileri sunulan resmi beklentiler vs. açık bilgiye örnek gösterilebilir (Nickols, 2000:2).

Açık bilgi doğruluğu genel kabul görmüş bilgi olarak, bilişim teknolojileri aracılığıyla rahatça paylaşılabilir. Açık bilgi, organizasyon içerisinde herkes tarafından açıkça anlaşıldığından, kişiden kişiye, bölümden bölüme aktarılması daha kolay gerçekleşmektedir. Açık bilginin en önemli özelliklerinden biri de yoruma açık olması ve objektif bir nitelik taşımasıdır. İşletmelerde müşteriler hakkında oluşturulan ve kullanıma uygun veriler açık bilgi olarak kabul edilebilir. Çünkü bu veri tabanları karar alma sürecinde bilgiye dönüşmektedir. Müşteri veri tabanlarından yararlanarak müşteriler hakkında nerede, ne zaman, nasıl ve kim tarafından hangi tür bir kararın verileceği sorularına rahatça cevap bulunabilir. Bu durumun oluşturulabilmesi için örgüt içinde bilgi paylaşımını engelleyen faktörlerin kaldırılması gerekir.

Çevresel etkileşimlerde bilgi temel olarak açık ve örtülü olarak hareket eder. Örneğin işletme ve müşteri arasındaki etkileşim ele alındığında müşteri isteklerinin karşılanması için öncelikle müşterinin ürün veya hizmetle ilgili sahip olduğu bilgiden faydalanılması gerekir. Daha sonra müşterilerin örtülü bilgisinin açığa çıkarılması için müşteriye destek olunmalıdır. Bu şekilde müşteri daha fazla açık bilgi üretir ve bu da şirketin müşterisinden daha fazla bilgi elde edinmesine yol açar. Müşteri bilgisinin açığa çıkarılmasıyla şirket, kendi bilgisiyile etkileşime geçme ve yeni bilgi elde etme şansını yakalayabilir (Şamiloğlu, 2002:21). Örtük bilgi ve açık bilgi, özellikleri bakımından bir birinden farklı bir özellik taşımaktadır. Bu farklılıkları Tablo 4’deki gibi gösterebiliriz.

Tablo 4: Özellikleri Bakımından Örtük Bilgi ve Açık Bilgi Arasındaki Farklar

Özellik	Örtük Bilgi	Açık Bilgi
Doğası	Kişisel, özel davranışlarla anlam kazanmaktadır.	Kodlanabilir ve açıklanabilir.
Biçimselleştirme	Birleştirmek, kodlamak veya kayıt ve formülize etmek zordur.	Kodlanabilir, sistematik bir biçime ve biçimsel bir dile çevrilebilir.
Gelişim süreci	Deneme ve uygulamada hatalarla karşılaşılabilir.	Enformasyonun yorumlanmasında ve anlaşılmasında kapalılığın açıklanması
Yer	İnsanın beyninde oluşur ve beyninde biter.	Dokümanlar, veri tabanları, web sayfaları, e-mail, kitaplar vs.
Değişim süreci	Dışa vurma yoluyla açığa çıkarılabilir.	Özümleme ve anlama yoluyla örtülüye çevrilir.
Enformasyon teknolojisi desteği	Enformasyon teknolojisi desteği veya paylaşım ile yönetilmesi zordur.	Mevcut enformasyon teknolojileri tarafından desteklenir.
Ortalama ihtiyaç	Zengin bir iletişime ihtiyaç duymaktadır.	Geleneksel elektronik kanallarla aktarılabilir.

Kaynak: A. Tiwana (2001), *The Essential Guide to Knowledge Management E-Business And CRM Applications*, Prentice Hall PTR, Upper Saddle River, NJ, s. 39.

Tablo 4’te görüldüğü üzere örtük ve açık bilgi özellikleri itibariyle karşılaştırılmıştır. Bu karşılaştırma özellikle bilgi yönetiminde bilginin açıkça belirlenmesinde yöneticilere önemli ipuçları verebilir. Örtük bilgi, kişisel davranışlarla anlam kazanırken, açık bilgi herkes tarafından anlaşılabilen özellikte kodlanabilmekte ve açıklanabilmektedir. Örtük bilgiyi biçimselleştirirken hatalarla karşılaşılabilirken, açık bilgide böyle bir durum söz konusu olmayabilir. Çünkü açık bilgi her türlü yoruma ve eleştire açık olduğundan eksiklikler anında düzeltilebilir. Örtük bilginin varlığı kişiyle sınırlıyken, açık bilgi çeşitli kişi, ortam ve kaynaklarda yer alabilir. Diğer yandan örtük bilginin açığa çıkarılması ve paylaşılması oldukça zor olmasına rağmen açık bilginin açığa çıkarılması ve paylaşılması kolaylıkla sağlanabilir.

Kısacası yöneticiler, bilgi yönetiminde bilginin bu temel iki özelliğini ele alırken açık ve örtük bilginin kaynaklarını ve kullanım yerlerini de Tablo 5 ve Tablo 6’daki gibi göz önünde bulundurmalarında yarar vardır.

Tablo 5: Örtük Bilgi ve Açık Bilginin İçsel/Dışsal Kaynakları

Bilgi Türü	İçsel Kaynaklar	Dışsal Kaynaklar
Örtülü Bilgi	Firma deneyimleri Görüş ve sezgiler Organizasyon içi ilişkiler Yazılı olmayan kurallar Hikâyeler Uzmanlar/araştırmacılar Eğitim altyapısı Kültürel geçmiş	Endüstri uzmanları/danışmanlar Uygulamada en iyi endüstriler Organizasyon içi ilişkiler Müşteriler Akademik araştırmalar Diğer kuruluşların yaptığı araştırmalar
Açık Bilgi	Örgüt içi veri tabanları Bilişim sistemleri Dosya sistemleri Standart ve işlem ve prosedürler Raporlar Planlar ve modeller Ürün katalogları Sahip olunan patentler	Ticari yayınlar Dışsal veri tabanları Kıyaslama matrisleri Diğer firmaların patentleri Rakiplerin ürün ve katalogları Akademik araştırma ve makaleler Standartlar Spefikasyonlar ve planlar Kanun ve yönetmenlikler

Kaynak: M.Parikh (2001), "Knowledge Management Framework for High-Tech Research and Development", *Engineering Management Journal*, 13(3), September, s. 29.

Tablo 6: Açık Bilgi ve Örtük Bilginin Kullanım Yeri

Kullanım yeri	Açık Bilgi	Örtük Bilgi
İş süreci	Organize edilmiş görevler, rutin işlerde kullanılır.	Bireysel bilginin yaratılmasında, bireysel uzmanlık kanallarında, tahmin edilemeyen çevre ve değişime cevap vermede kullanılır.
Öğrenme	İşe dayalı, deneme-yanılma, en uzman olduğu alanlarda kendi kendini yönlendirme, organizasyon aracılığıyla iş amaç ve hedeflerinin karşılanması.	Tepe yönetici veya takım liderinin bilgi paylaşımında ve iş kararlarında güveni artırmak için sağlamış oldukları kolaylıklar ve güçlendirmeler.
Öğretmek	Örgüt amaç ve ihtiyaçlarına dayalı, örgüt tarafından seçilen biçim ve planın kullanımı	Bire bir, yeteneğe dayalı, kısa süreli öğrenme, işe ile ilişkili öğrenme, belli bir çıraklık döneminden geçerek rehber ve danışman aracılığıyla öğrenme.
Düşünme şekli	Mantıksal, gerçeklere dayalı, gerçek metodların kullanımı ve aynı düşünme yeteneği.	Yaratıcı, esnek, farklı düşünmeye dayalı ve bakış açısını geliştirici bir özelliğe sahip düşünme.
Bilgi paylaşımı	Müşteriler için gerekli olan, tekrar kullanılan, depo edilebilen, kodlanabilen, e-mail, elektronik tartışma ve biçimleri şeklinde paylaşılır.	Network, yüz yüze görüşme, videokonferans, sohbet, hikaye ve bireysel bilgilendirme şeklinde paylaşılır.
Motivasyon	Spesifik amaçları karşılamak için performans temeline dayalı motivasyona önem vermek.	Çalışanlara liderlik, vizyon ve sık sık temas kurmak yoluyla ilham kaynağı olmak.
Ödül	İş amaçlarıyla bağlantılı, çalışma ortamında rekabeti teşvik eden, seçici işler için rekabeti artırıcı ödüller.	Yenilik ve yaratıcılığı geliştirmek, doğrudan enformasyon paylaşımını için ödüllendirme ile rekabete ve parasal unsurlara dayalı bir ödüllendirme sistemi.
İlişkiler	Tepe yönetiminden orta kademe ve alt kademeğe doğru bir ilişki.	Bilgi paylaşımına dayalı açık, anlaşılır, informal ve arkadaşça bir ilişki.
Teknoloji	İş ile ilişkili, maliyetleri en aza indiren ve mevcut bilginin kullanımını yaygınlaştıran enformasyon teknolojisi yatırımlarını geliştirmek.	Kişiler arasında iletişimi geliştiren, enformasyon akışına ve örtülü bilginin değişimine imkan tanıyan bir enformasyon teknolojisi yatırımını kurmak.
Değerlendirme	Somut iş başarısına dayalı, bilgi paylaşımı ve yaratıcılık gerekmez.	Performansa dayalı, sürekli ve kendiliğinden gerçekleşen bir değerlendirme.

Kaynak: E.A. Smith (2001), "The Role of Tacit and Explicit Knowledge in the Workplace", *Journal of Knowledge Management*, 5(4), s. 314.

C. STRATEJİK BİLGİ

Stratejik bilgi, uzun dönemli stratejik yönetim faaliyetleri ile ilgili bilgidir. Stratejik bilgi, stratejik kararların alınmasında, uygulanmasında ve kontrolünde kullanılır. Belli bir düzene bağlı olmayan bu bilgi, işletmenin çevresi ile bir bütün olarak değerlendirilmesine yönelik olduklarından genellikle geniş kapsamlı ve aynı zamanda özet bilgidir. Stratejik bilginin çoğunlukla işletme dışı

kaynaklardan elde edildiğini, tahmini ve kolektif niteliğe sahip olduğunu da söylemek mümkündür. Stratejik bilgi, rakipler ve onların stratejileri hakkında, pazarın özellikleri ve değişen müşteri tercihleri hakkında, teknolojik gelişmeler ve bunların işletme işlevlerine uyarlanması ile ilgili en güncel yeniliklerin ortaya çıkmasını sağlar. Bu nedenle stratejik bilginin elde edilmesi için yeterince kaynak ayırmak gerekmektedir. Stratejik bilgi üretim kaynakları içerisinde en kıt olan kaynaktır. Özellikle yeni ekonomide stratejik bilgi, sürekli rekabet üstünlüğünün tek ve güvenilir kaynağıdır (Karakaya, 2002:307).

Stratejik bilgi ihtiyacı, hem işletme içi kaynaklardan hem de işletme dışı kaynaklardan karşılanabilir. İşletme içi kaynaklar, işletme tarafından oluşturulmuş veri tabanlarıdır. Bu veri tabanları yöneticilere stratejik karar vermede gerekli olabilecek bilgiye dönüşmüş enformasyonu sunmaktadır. İşletme dışı kaynaklar ise çeşitli kişi veya kuruluşların yapmış oldukları araştırma ve inceleme çalışmalarından oluşmaktadır. Gerek işletme içi kaynaklardan gerekse işletme dışı kaynaklardan sağlanan stratejik bilgi işletmenin bütün süreçlerinde etkili bir şekilde kullanılmaktadır. Bu bilgi türü, işletmelerin müşterilerle olan ilişki düzeyinin belirlenmesi ve yönetilmesinde, rekabet üstünlüğü sağlamada, çevreye ve yeniliklere uyumda anahtar bir rol oynayacaktır.

D. YÖNTEMSSEL BİLGİ

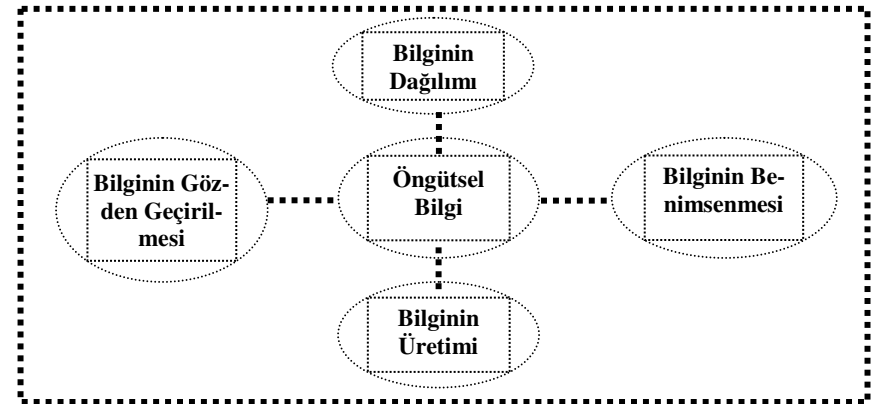
Bu bilgi türünün ne olduğu hakkında önemli görüş ayrılıkları vardır. Bir görüşe göre yönlemsel bilgi, bir iş yapma sırasında kendini gösterir. Bu bilgi, kişisel motor yeteneklerinde, el becerilerinde, bilişsel ya da zihinsel yeteneklerde görülür. Düşünüyoruz, akıl yürütüyoruz ve karar veriyoruz, bir etkinliğe katılıyoruz, müşterilerin yüz ifadelerini okuyoruz; fakat bizim, kesinlikle bildiğimiz ya da nasıl yapacağımızı bildiğimiz bu faaliyetleri, yetenekleri kelimelere dökmüyoruz. Bunu yapabilmeye yönelik çabalar ise olgulara, gerçeklere dayanan bir şeyi mantıklı göstermekle hemen hemen aynıdır (Nickols, 2000:4).

Yöntemsel bilgi ile ilgili bir başka görüş ise, bu bilginin bir şeyin nasıl yapılacağı ile ilgili olmasıdır. Bu görüş bir görevin ya da prosedürün aşamalarının tanıtımını yönlemsel bilgi olarak kabul eder. Yöntemsel bilginin açık bilgiden en önemli farkı, görev ve yöntemlerin açıkça tanımlanması yapılırken, açık bilgide gerçekler ve olguların tanıtımı söz konusudur. Yöntemsel bilgide, görev, yöntem ve prosedürlerin tanıtımı açıkça ifade edildiği gibi aynı zamanda yönlemsel bilgi olarak da kabul edilmektedirler. Yöntemsel bilgi, işletmelerin temel amaçlarının ve misyonlarının, temel ilke ve yöntemlerinin çalışan/yöneticiler tarafından anlaşılmasına ve paylaşılmasına katkıda bulunmaktadır. Diğer taraftan yönlemsel bilgi, bilgi yönetim sürecinde izlenecek süreçlerin ve sorumlulukların tanımlanmasında sistematik bir bakış açısı sağlar.

E. ÖRGÜTSEL BİLGİ

Örgütsel bilgi kavramı günlük yaşamda yaygın bir şekilde kullanılmasına rağmen çok az anlaşılan bir kavramdır. İşletmelerin rekabet avantajını sağlama da örgütsel bilgi hayati bir öneme sahiptir. İşletmenin fiziksel oluşumunda örgütsel bilgiye büyük ölçüde ihtiyaç duyulmaktadır. Özellikle örgüt içi beşeri ve fiziksel kaynaklar bu bilginin oluşumunda etkili olmaktadır. Birçok araştırmacıya göre örgütsel bilgi stratejik bir varlık olarak düşünülebilir. Örgütsel bilgi sonuçları örgüt içi ve dışı etkileşimlere, örgüt içi uyuma önemli katkı sağlamaktadır. Örgütsel öğrenmenin belli bir düzeye çıkarılmasında gerçekten değerli bir aktivitedir. Örgütsel bilgi, nadir ve eşsizdir. Çünkü oluşumunda bağımsız bir yol izlenir. İki farklı organizasyonda öğrenme deneyimlerinin tarihi aynı zamanda gerçekleşmez. Örgütsel bilgi iki yönüyle ele alınmaktadır. Bunlardan birincisi toplanma seviyesi, ikinci ise bütünleştirme seviyesidir. Örgütsel bilginin oluşumunda açık ve örtülü bilgiden yararlanılır. Örgütsel bilgi, bireysel kapalı bilgi, bireysel açık bilgi, kolektif açık bilgi veya kolektif örtülü bilginin kendi aralarında etkileşimi sırasında ortaya çıkabilir. Örgütsel bilgi aynı şekilde bireylerin değişik becerileri ve düşüncelerinin açığa çıkarılması, bir araya getirilmesi ve paylaşımıyla da oluşabilmektedir (Cabrera ve Cabrera, 2002: 689–690). Örgütsel bilginin oluşum sürecini Şekil 2’de görüldüğü gibi ortaya koyabiliriz.

Şekil 2: Örgütsel Bilginin Gelişim Döngüsü



Kaynak: G.D. Bhatt (2000), "Organizing Knowledge in the Knowledge Development Cycle", *Journal of Knowledge Management*, 4(1), s. 18.

Şekil 2’de, örgütsel bilginin oluşum süreci, bilginin üretimi, bilginin benimsenmesi, bilginin dağılımı, bilginin gözden geçirilmesi ve örgütsel bilgiye dönüşümü şeklinde gerçekleşmektedir. Şekil 2’de yer alan örgütsel bilginin gelişim döngüsü ayrıntılı olarak aşağıdaki alt başlıklarda açıklanmaktadır.

Bilgi üretimi: Bilgi üretimi, herhangi bir konuda yeni fikirler, çözümler ve yenilikleri ortaya çıkarmaktır. Bilgi üretimi, bireysel olarak gerçekleşeceği gibi bireyler arasında karşılıklı ilişkilere (öğrenme-öğretme) bağlı olarak da gelişebilir. Bilginin üretimi, sistematik bir süreç değildir, kontrol ve planlanabilir. Bu süreç daha çok sürekli gelişen ve evrim geçiren bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Bilginin üretiminde motivasyon, ilham ve şans önemli rol oynamaktadır. Bilgi üretim sürecinin başarısı, herhangi birisinin düşünce yapısının ve gerçek dünyasının şans eseri bir araya toplanmasına dayalıdır. Sonuç olarak bilgi üretim süreci değişik konular içindeki problemlerin çözümünü kolaylaştırmak için esnek uyum sağlayıcı bir özelliğe sahip olmalıdır.

Bilginin benimsenmesi: Bilginin üretimi oldukça güç bir süreçtir. Bazı işletmeler bilgiyi diğer kaynaklar ve süreçlerden kolayca elde edebilirken, bazıları da bu bilgiyi zor bir şekilde elde etmektedirler ve benimsemektedirler. Bilginin benimsenmesi bilginin yayılması ile doğrudan ilişkili olabilir veya olmayabilir. Çünkü birçok işletme bilginin kullanımını gizlice yapmaktadır. Bilgiyi benimseme süreci her ne şekilde olursa olsun bilgi benimseme stratejisi, işletmeler için risk olabilir. Çünkü bilginin benimsenmesi, bilginin üretimiyle ve kaynakların kullanımı ile yakından ilişkilidir. Bu nedenle işletmeler herhangi bir bilgiyi benimserken bu hususları sürekli olarak göz önünde bulundurmalıdırlar. Bazı işletmeler, bilginin benimsenmesini yani bir bilginin keşfedilmesiyle değil, mevcut bilgilere yeni bakış açısı kazandırarak benimserler.

Bilginin dağılımı: Organizasyon bütün seviyelerinde bilgiyi kullanmadan önce, bilginin organizasyon içinde paylaşılması ve dağıtılması gerekir. Gerçekte bilginin dağıtımı ve paylaşılması kolay bir süreç değildir. Bilginin belli bir noktaya kadar dağılımında işletmenin başarısı, işletme kültürü ve açık bilginin elde edilebilirliği etkili olmaktadır. Bilginin dağılımında tepe yönetimi önemli bir rol oynamaktadır. Tepe yönetim bireysel bilgiyi örgütsel bilgiye dönüştürmede, gruplar arası işbirliğini ve ilişkileri geliştirmek için çalışanlara çeşitli kolaylıklar sağlamalıdır. Organizasyon yapısı, doğrudan bilgi dağıtımı üzerinde etkili olmalıdır. Geleneksel, otoriter, değişime kapalı ve yeterince esnek olmayan organizasyon yapılarında bilgi dağıtımını gerçekleştirmek oldukça güçken, esnek ve yeniliği destekleyen yatay yapılanma şeklindeki örgütlerde bilginin dağıtımı daha kolaydır.

Bilginin gözden geçirilmesi: Bir organizasyonda bilgi dağıtım sisteminin olabildiği için bilginin bir araya toplanması gerekir. Bu nedenle tepe yönetim bilgiyi sürekli olarak gözden geçirmelidir. Bilginin sürekli gözden geçirilmesi ve organizasyon içinde paylaşımı, örgütsel ve çevresel problemlerin çözümünde, önemli rol oynamaktadır.

F. ÖKSÜZ BİLGİ

Örgüt içi bilginin etkin olarak kullanılabilmesi için, çalışanların bireysel veya grup olarak yeni şeyler öğrenerek işlerin yapılmasında ve sorumlulukların yerine getirilmesinde yeni yöntemler keşfederek yarattıkları bilginin yanı sıra, zaman içinde entelektüel açıklara sebebiyet verebilecek bilgi kayıplarıyla da ilgilenmek gerekir. İşletmeler statik bir yapıda olmayıp sürekli değişen, gelişen bir dinamik yapıya sahiptirler. Bu nedenle işletmeler sürekli olarak günün koşullarına uygun yeni bilgiler oluşturmak zorundadırlar. İşletme yöneticileri, hem bireysel hem de örgütsel bilginin oluşturulması için bireylerin sürekli yeni bir şeyler öğrenmelerine ve yapmalarına yardımcı olmalıdırlar. Ayrıca bilgi kayıplarını önlemek için de çalışanlara sürekli destek vermelidirler (Caddy, 2001:236).

Öksüz bilgi, örgüt içinde kaybolan bilgi değil, daha çok örgüt içinde unutulmuş, kullanılmayan, görmezlikten gelinen ya da ihmal edilen bilgidir ve bu bilginin algılanmasının daha yararlı olacağı düşünülmektedir. Çünkü bu tür bilgi karar alma sürecinde yöneticilere önemli yollar gösterebilir. Bu nedenle yönetici, gizli bilgiyi nasıl bulacağını, ona nasıl ulaşacağını ve onu çalışacak duruma nasıl getireceğini düşünmelidir. Öksüz bilgi, organizasyon içerisindedir yani var olan bilgidir. Çünkü öksüz bilgi, bilgi madenciliği, tartışma grupları, toplantılar gibi tekniklerle tekrar açığa çıkarılabilir. Öksüz bilgi, örgütlerde açık ve gizli bilginin muhtelif bileşenlerinden meydana gelir. Açık bilginin çeşitli yollarla saklanması mümkünken, örtülü bilgi büyük ölçüde yalnızca insanın varlığında yani beyninde saklıdır. İşletmelerde kişisel örtülü bilgiye güvenmek oldukça risklidir. Çünkü bu bilginin ne tür bir özelliğe sahip olduğunu, ortaya çıkarılıp çıkarılmayacağını veya paylaşılıp paylaşılmayacağını önceden kestirmek oldukça zordur. Örtülü bilginin bireysel ve grupsal aktiviteler sırasında açığa çıkarılması mümkün olabilir. Çalışanlardaki öksüz bilginin işletme amaçları doğrultusunda veya müşterilerle olan ilişkilerin geliştirilmesinde kullanılabilmesi çalışanların potansiyel yeteneklerini gönüllü olarak ortaya koymaları ile mümkündür. Ancak çalışanların bu davranışlarını olumlu etkileyebilmek için de uygun örgüt kültürü, iklimi ve yönetim yaklaşımıyla bunu desteklemek gerekir (Yeniçeri, 2004:36-38). Sonuç itibarıyla işletmelerin, bilgiyi doğru zamanda, doğru biçimde yönetebilmeleri için gerek örgüt içi bilgi kaynaklarını gerekse örgüt dışı bilgi kaynaklarını belirlemeleri hayati önem taşımaktadır.

G. BİREYSEL BİLGİ VE KOLEKTİF BİLGİ

Bilgi, organizasyon içerisinde birkaç seviyede bulunur. Bunlardan en yaygın şekilde bulunanlar; bireysel, grupsal, bölümsel ve örgüt düzeyinin tamamına yayılmış bilgi gibi. Bireysel bilgi organizasyon içinde belli bir bölümde yine belli bir kişiye ait olan bilgidir. Bu bilgi bireylerin bedensel becerileri ve zihinlerine yerleşmiş bilgilerinden oluşur. Bireysel bilgi, problemlerin çözümünde ve

özel durumlarda herkesin sahip olduğu ve bireyler tarafından bağımsız olarak kullanılan bilgidir. Bu yönüyle bireysel bilgi kişiye ait özelleştirilmiş bir değerler bütünüdür (Ipe, 2003:18).

Kolektif bilgi, bir organizasyon içinde bireyler tarafından aktarılan paylaşılan bilgidir. Bu bilgi, organizasyonun paylaşılan normları, kuralları ve iş programları içerisinde bulunabilir. Kolektif bilgi örgüt içinde mevcutlar arasında ziyade bireyler arasında toplanan ve paylaşılan bilgidir. Kolektif bilgi örgüt içi bireylerin bilgilerinin toplanmasının yanı sıra, örgüt içi bireylerin bilgilerinin örgütsel bilgiye dönüştürülmesinden ortaya çıkan bir değerler bütünüdür. Bireysel ve kolektif bilginin oluşumunda bireylerin rolü çok önemlidir. Bütün örgüt düzeyinde bilginin oluşumunun temelinde öğrenme süreci vardır. Öğrenme bireyin beyninde başlar ve davranışa dönüşmeyle değerlendirilir. Öğrenme iki türlü gerçekleşebilir. Birincisi bireyin kendi kendine öğrenmesi, ikincisi ise örgütte önceden bulunmayan veya örgüte yeni katılan bireyler tarafından kazandırılan yeni fikir ve düşüncelerin örgüt üyeleri tarafından paylaşılmasıyla gerçekleştirilebilir. Örgütsel öğrenme sürecini güçlendirmek için bireysel ve kolektif öğrenmeyi kolaylaştırarak öğrenme sürecinin önündeki engeller kaldırılmalıdır.

SONUÇ

Bu çalışmada, bilgi yönetimi, veri, enformasyon, bilgi, yenilik ve bilgi türleri kavramları ele alınarak incelenmiştir. Söz konusu kavramlar arasındaki ilişki teorik olarak ortaya konulmuştur.

Bu çalışmanın amacı, stratejik bir önem taşıyan, gelişimin ve değişimin kaynağı olarak kabul edilen bilgiye, ilgili olduğu tüm süreçlerde doğru anlam kazandırmaya çalışmaktır. Bu konuda, kullanılan terimlerin tanımlarına ilişkin yeterince açıklık getirilmesiyle, bilgi üzerinde ortak düşünce ve söylemlere daha kolay ulaşılabilecektir. Diğer bir ifadeyle herhangi iki birey veya birim arasında bilgi alışverişinde ortak bir dil geliştirilmiş olacaktır. Aksi takdirde, bilgi kavramına yönelik durmadan yinelenen sorunların yaşandığı görüşmelerle, fikir alış-verişleriyle karşı karşıya kalınması kaçınılmaz olacaktır. İletişim ve enformasyon teknolojilerinin oldukça yoğun bir şekilde kullanıldığı günümüzde, bilgi ve ilgili kavramların yerli yerine oturması görüş ve düşüncelerin ortak bir zeminde ifade edilebilmesine olanak verecektir.

Bu noktadan hareketle çalışmada kullanılan tüm kavramlar sistematik olarak değerlendirilmiştir. Bilgi yönetimi, eğitim, öğrenim ve deneyimlerin kurumsal faaliyetlere yansımaları sonrasında oluşan bireysel ve organizasyonel, kayıtlı ve kayıtlı olmayan her türlü bilginin belirlenmesi, tanımlanması, paylaşılması ve yönetilmesidir. Veri, kullanıma hazır ham gerçekler, semboller, metinler, basit gözlemler, toplam istatistikî değerlerdir. Enformasyon ise verilerin anlamlandırılması, yorumlanması, toplanması, sınıflandırılması, özetlenmesi ve organize

edilmesidir. Bilgi ise insan beyninde enformasyonun işlenmesi, yorumlanması, içerik kazandırılması, yaratılması veya kullanılması ile ilgilidir. Enformasyon tek başına bilgi olmamasına rağmen, bilginin önemli bir yönünü oluşturur. Bilgi süreci, veri ve gerçeklerle başlar ve bunlar genel enformasyonu oluşturmak için düzenlenir ve biçimlendirilir. Daha sonra, birey bu enformasyonu özümser ve bilgiye dönüştürür. Yenilik, kişi, grup, organizasyon, endüstri veya toplum için önemli bir etkiye sahip örgütsel süreçlerin yaratılması veya mevcut ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi ya da yeni ürün ve hizmetlerin yaratılması sürecidir. Bilginin üretimi, yenilik için ön koşuldur. Yenilik bilginin üretilmesini zorunlu kılmaktadır. Herhangi bir örgütte yeniliğin sağlanabilmesi veya geliştirilebilmesi için, o işletme de bilgi kapasitesinin artırılması ve bilginin yaygın bir şekilde kullanılması gerekir.

Örtük bilgi, açık olarak ifade edilemeyen veya ima olarak ifade edilen, anlaşılabilir ve belli anlam çıkarılan bilgidir. Örtük bilgi bireysel olarak ifade edilebilir, beyan edilebilir veya belgelendirilebilir. Açık bilgi ise, doğruluğu genel kabul görmüş, iletişim kanalları ile kişiden kişiye, bölümden bölüme ve örgütten örgüte rahatça aktarılan ve paylaşılabilen bilgidir. Örtülü bilgi, kişisel davranışlarla anlam kazanırken, açık bilgi herkes tarafından anlaşılabilen özellikte kodlanabilmekte ve açıklanabilmektedir. Stratejik bilgi, rakiplerin stratejileri, pazarın özellikleri, tüketici tercihlerindeki değişimler ve teknolojik gelişmeler şeklinde ifade edilebilen işletmelerin karmaşık ve değişken dış çevresiyle ilgili sağlıklı bilgi ve enformasyon akışını sağlamaktayken, yönetsel bilgi yine bu işletmelerin temel amaç, misyon ve kullandıkları yöntemleri stratejileri yönünde çalışanların anlamasına ve paylaşmasına katkıda bulunmaktadır. Örgütsel bilgi ise, örgüt üyelerinin yetenek ve düşünce kapasitelerini ortaya çıkarmakta ve bu potansiyelin bir araya gelmesini ve paylaşılmasını sağlamakta, örgüt içi ve dışı etkileşimlere ve uyuma katkıda bulunmaktadır. Bireysel bilgi, örgüt içinde belli bir bölümde yine belli bir kişiye ait olan bilgidir. Bu bilgi bireylerin bedensel becerileri ve zihinlerine yerleşmiş bilgilerinden oluşur. Kolektif bilgi ise bir örgüt içinde bireyler tarafından aktarılan paylaşılan bilgidir. Bu bilgi, organizasyonun paylaşılan normları, kuralları ve iş programları içerisinde bulunabilir. Öksüz bilgi, örgüt içinde kaybolan bilgi değil, daha çok örgüt içinde unutulmuş, kullanılmayan, görmezlikten gelinen ya da ihmal edilen bilgidir. Öksüz bilgi, örtük bilgidir bu yönüyle ayrılmaktadır. Örtük bilginin varlığından bireyler haberdar iken öksüz bilginin varlığından bireyler haberdar değildirler.

Sonuç olarak, kurum ve kuruluşlarda bilginin etkin ve verimli yönetilmesi için bilgiye doğru anlam kazandırarak bu anlam üzerinden strateji ve politikaların geliştirilmesi gerekir. Diğer bir ifadeyle bilgi yönetiminin başarısı, veri, enformasyon, bilgi ve yenilik sürecinin doğru bir şekilde ele alınmasıyla mümkün olabilir.

KAYNAKÇA

- AKGÜN, Ali E ve Halit KESKİN; (2003), “Sosyal Bir Etkileşim Süreci Olarak Bilgi Yönetimi ve Bilgi Yönetimi Süreci” **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 5(1), ss. 1-17.
- BARUTÇUGİL, İsmet; (2002), **Bilgi Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 231s.
- BASADUR, Min ve Garry A. GELADE; (2006), “The Role of Knowledge Management In The Innovation Process”, **Journal Compilation**, 15(1), ss. 45-62.
- BENNET, Roger ve Helen GABRIEL; (1999), “Organizational Factors and Knowledge Management within Large Marketing Departments: An Empirical Study”, **Journal of Knowledge Management**, 3(3), ss. 212-225.
- BHATT, Ganesh D.; (2000), “Organizing Knowledge in the Knowledge Development Cycle”, **Journal of Knowledge Management**, 4(1), ss. 15-26.
- BRAKENSIEK, Fay C.; (2002), “Knowledge Management for EHS Professionals”, **Occupational Health-Safety**, January, ss. 72-74.
- BRELADE, Sue ve Christopher HARMAN; (2003), **Practical Guide to Knowledge Management**, GBR: Thorogood, 90s.
- CABRERA, Angel ve Elizabeth F. CABRERA; (2002), “Knowledge-Sharing Dilemmas”, **Organizations Studies**, 23(5), ss. 687-710.
- CADDY, Ian; (2001), “Orphan Knowledge: The New Challenge for Knowledge Management”, **Journal of Intellectual Capital**, 2(3), ss. 236-245.
- CELEP, Cevat ve Buket ÇETİN; (2003), **Bilgi Yönetimi**, Anı Yayıncılık, Ankara, 241s.
- CHENG, Qianzhen; (2005), **The Impact of Knowledge Creation And Utilization Processes on The Effectiveness of Innovation**, A Thesis In The John Molson School Of Business, Concordia University, Canada, 147s.
- CHRISTOPHER, Freeman; (1991), “Networks of Innovators: A Synthesis of Research Issues”, **Research Policy**, 20, ss. 499-514.
- CORIAT, Benjamin; Fabienne ORSI ve Olivier WEINNSTEIN; (2003), “Does Biotech Reflect A New Science-Based Innovation Regime”, **Industry and Innovation**, 10(3), ss. 231-253.

- CROOS, Rob ve Lee SPROULL; (2004), “More Than an Answer: Information Relationships for Actionable Knowledge”, **Organization Science**, (15)4, ss. 446-462.
- DAVENPORT, Thomas H. ve Laurence PRUSAK; (2001), **İş Dünyasında Bilgi Yönetimi** (Çev.: Günhan Günay), Rota Yayınları, İstanbul, 256s.
- DETIENNE, Kristen Bell ve Ann JACKSON; (2001), “Knowledge Management: Understanding Theory and Developing Strategy”, **CR**, 11(1), ss. 1-11.
- DOSI, Giovanni; Patrick LRENA, ve Mauro Sylos LABINI; (2005), “Evaluating and Comparing The Innovation Performance Of The United States And The European Union” **Expert Report Prepared for the Trend Chart Policy Works**, LEM, 43s.
- DRUCKER, Peter F.; (1999), “Yeni Örgütün Ortaya Çıkışı”, **Bilgi Yönetimi**, (Çev.: Gündüz Bulut), MESS Yayın No:293, İstanbul. 202s.
- GREENBERG, Jerald ve Robert A BARON; (2003), **Behavior in Organizations** (Eighth Edition, Prentice Hall, New Jersey, 691s.
- GUPTA, Babita; Iyer LAKSHMI ve Jay E ARONSON; (2000), “Knowledge Management: Practices and Challenge”, **Industrial Management-Data Systems**, 100/1, ss. 17-21.
- GÜLEŞ, Hasan Kürşat ve Hasan BÜLBÜL; (2004), **Yenilikçilik: İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı**, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul, 414s.
- HARIHARAN, Misra Rama ve Manie KHANEJA; (2003), “E-Knowledge Management Framework for Government Organizations”, **Information Systems Management**, Spring, ss. 38-48.
- HEY, Jonathan; (2004), “The Data, Information, Knowledge, Wisdom Chain: The Metaphorical Link, Instructors: **Geoff Nunberg, Paul Duguid**, December, 18s.
- HUSSAIN, Fared; LUCAS, C. ve ALI, M.A.; (2006), “Managing Knowledge Effectively”, **Journal of Knowledge Management Practice**, May. İnternet Adresi: <http://www.tlinc.com/articl66.htm>, Erişim Tarihi: 26.04.2006.
- IPE, Minu; (2003), **The Praxis of Knowledge Sharing in Organizations: A Case Study**, Ph.D. Dissertation, The University of Minnesota, 258s.
- JONES, Gareth R. ve Jennifer M.GEORGE; (2003), **Contemporary Management**, Mc Graw-Hill, Boston, 800s.

- KARAKAYA, Abdullah; (2002), “İşletme Yönetiminde Stratejik Bilgi Kullanım Yönetimi Üzerine Bir Araştırma-KalDemir A.Ş. ve Bağlı Ortaklıklar”, **10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F., 23-25 Mayıs, Antalya, ss. 303-320.
- KERMALLY, Sultan; (2004), **Gurus on People Management**, Thorogood Publishing Ltd., London, 172s.
- LUNDAVALL, Bengt Ake; (2007), “National Innovation Systems-Analytical Concept and Development Tool”, **Industry and Innovation**, 14(1), ss. 95-119.
- LUNDAVALL, Bengt Ake; (1988), “Innovation as an Interactive Process: From User-Producer Interaction to the National System of Innovation”, iç. G. DOSI, C. FREEMAN, R. NELSON, G. SILVERBERG ve L. SOETE (Ed.), **Technical Change and Economic Theory**, London: Pinter, ss. 349-369.
- MARCHAND, Donald A.; (1998), “Competing with Intellectual Capital”, iç. G. Von KROGH, J. ROOS ve D. KLEINE (Ed.), **Knowing in Firms**. SAGE Publications, London, 240s.
- MARTENSSON, Maria; (2000). “A Critical Review of Knowledge Management as a Management Tool”, **Journal of Knowledge Management**, 4(3), ss. 204-216.
- NGUYEN, Tin Van; (2002), **Knowledge Management: Literature Review and Findings about Perceptions of Knowledge Transfer in Collaborative and Process-Oriented Teams**, Ph.D. Dissertation, Pepperdine University, 227s.
- NICKOLS, Fred (2000), **The Knowledge in Knowledge Management**, The Distance Consulting Company, New Jersey, 12s.
- NONAKA, Ikujiro; (1994), “A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation”, **Organization Science**, 5(1), ss. 14-37.
- OYEVINKA, Banji Oyelaran; (2006), “Innovation Policies and Practices in Developing Countries: A Methodological Framework”, **Policy and Science Program Area, Strategic Commissioned Paper**, DRC Innovation, April, 55s.
- PANDURANGA, Anantatmula Vittal S.; (2004), **Criteria for Measuring Knowledge Management Efforts in Organizations**, Ph.D. Dissertation, The Faculty of The School of Engineering and Applied Science of The George Washington University, 245s.
- PARİKH, Mihir (2001), “Knowledge Management Framework for High-Tech Research and Development”, **Engineering Management Journal**, 13(3), ss. 27-33.

- ROBBINS, Stephen P. and Mary COULTER; (2003), **Management**, Seventh Edition, Prentice Hall, New Jersey, 720s.
- ROWLEY, Jennifer; (1999), “What is Knowledge Management?” **Library Management**, 20(8), ss. 416-419.
- SARAH, Michaels; Nancy P. GOUCHER ve Dan MCCARTHY; (2006), “Considering Knowledge Uptake within a Cycle of Transforming Data, Information and Knowledge”, **Review of Policy Research**, (23)1, ss. 267-279.
- SMITH, Elizabeth A.; (2001), “The Role of Tacit and Explicit Knowledge In The Workplace”, **Journal of Knowledge Management**, 5(4), ss. 311-321.
- STANKOSKY, Michael A.; (2004), **Criteria for Measuring Knowledge Management Efforts in Organizations**, Ph.D. Dissertation, The George Washington University, 245s.
- STENMARK, Dick; (2002), “Information vs. Knowledge: The Role of Intranets in Knowledge Management”, **Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences**, 10s.
- STEWART, Thomas A.; (1997), **Entelektüel Sermaye- Kuruluşların Yeni Zenginliği**, (Çev.: Nurettin Elhüseyni), BZD Yayıncılık, İstanbul, 339s.
- ŞAMİLOĞLU, Famil; (2002), **Entelektüel Sermaye**, Gazi Kitabevi, Ankara, 326s.
- TEKİN, Mahmut; Hasan K. GÜLEŞ ve Tom BURGESS; (2000), **Değişen Dünyada Teknoloji Yönetimi**, Damla Ofset, Konya, 376s.
- TERRA, Jose Claudio ve Terezinha ANGELONI; (2006), “Understanding the between Information Management and Knowledge Management”, Terra Forum Consultores, Toronto, Canada, İnternet Adresi; www.providersedge.com/docs/km_articles, Erişim Tarihi: 24.05.2006
- TIWANA, Amrit; (2001), **The Essential Guide to Knowledge Management E-Business And CRM Applications**, Prentice Hall PTR, Upper Saddle River, NJ, 352s.
- TUOMI, Iikka; (2000), “Data is more than Knowledge: Implications of the Reversed Knowledge Hierarchy for Knowledge Management and Organizational Memory”, **Journal of Management Information Systems**, 16(3) ss. 103-118.
- YENİÇERİ, Özcan; (2004), “Geleceği İnşa Edebilecek İki Soyut Stratejik Kaynak: Öksüz Sermaye ve Suskun Yaratıcılık”, **Standard Dergisi**, 47(507), ss. 36-45.